



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

والعلوم التجارية



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور المناولة الصناعيّة في تحقيق التنمية المستدامة

- دراسة حالة قطاع المصنّعات في الجزائر -

إشراف الدكتور:

د/ علي زيان محند واعمر.

إعداد الطالبة:

علوي فاطمة الزهراء.

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة الجزائر -3-

أ.د/ دعاس خليل

مقرا

جامعة البويرة

د/علي زيان محند واعمر

عضوا

جامعة الجزائر -3-

أ.د/ عزيزو سليمة

عضوا

جامعة الجزائر -3-

د/عز الدين حليلة

عضوا

المدرسة العليا للتجارة

أ.د/عدمان مريزق

عضوا

جامعة بومرداس

أ.د/برارة فريد

السنة الجامعية : 2026/2025



كلمة شكر وتقدير

كلمة شكر وتقدير

قبل كل شيء الشكر والحمد لله تعالى الذي أسديني بالقدره على إنجاز هذا العمل.

الشكر الخاص

لى الأستاذ المشرف الدكتور " علي زيان محمد واعمر " على توجيهاته ونصائحه لإتمام هذه

الاطروحة.

لى أستاذتي وزملائي بجامعة بومرداس.

لى جميع أستاذتي بجامعة الجزائر 3.

لى إدارات كل من مؤسسة سوناظراك بفروعها، ومؤسسة سونلغاز.

لى السادة أعضاء اللجنة لتفضلهم بمناقشة هذه الاطروحة.

علوي فاطمة الزهراء.

الوقراء

إهداء

أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع لي:

لي روح والدي الطاهرة رحمه الله.

لي أعز وأقرب شخص لي قلبي ومن جعل الله تحت أقدامها الجنة: أمي

حفظها الله وأطال الله في عمرها.

لي رفيق وبي زوجي العزيز وعائلته.

لي قرتي عيني ابناتي: ادريس ويانيس.

لي جميع أفراد العائلة.

إخوتي وأخواتي، زوجاتكم وأزواجكم، أبناءكم وبناتكم.

فاطمة الزهراء- فريال.

الكنز

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور المناولة الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال دراسة حالة قطاع المحروقات في الجزائر باعتباره قطاعاً استراتيجياً يشكل ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني، وفي الوقت ذاته يواجه تحديات بيئية واجتماعية كبرى. وقد تم اعتماد منهج وصفي وتحليلي مدعوماً بمنهج دراسة حالة، من خلال استعراض الأدبيات ذات الصلة وتحليل الممارسات التطبيقية في القطاع.

أظهرت النتائج أنّ المناولة الصناعية في قطاع المحروقات تسهم في تعزيز الكفاءة الاقتصادية عبر رفع الإنتاجية، كما تدعم البعد الاجتماعي من خلال وضع معايير النظافة، السلامة والبيئة (HSE) نظراً لطبيعة النشاط عالية المخاطر. غير أن مساهمتها على الصعيد البيئي لا تزال محدودة بسبب ضعف إدماج تقنيات الإنتاج الأنظف وغياب إلزامية المعايير البيئية في عقود المناولة. كما كشفت الدراسة عن وجود قصور في آليات الرقابة والمرافقة، مما يضعف من الأثر الإيجابي للمناولة الصناعية على تحقيق الاستدامة.

خلص البحث إلى أنّ قطاع المحروقات في الجزائر يمر بمرحلة انتقال معياري واعدة، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز التكامل بين السياسات العليا والممارسات الميدانية، والتحول من منطق الاستجابة للضغوط إلى منطق القيادة بالاستدامة، وهو ما يشكل أساساً للتوصيات والآفاق المستقبلية. وعليه يمكن تحويل المناولة الصناعية من مجرد خيار اقتصادي إلى رافعة استراتيجية حقيقية لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: المناولة الصناعية، التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية، قطاع المحروقات، الجزائر.

Abstract :

This research aims to analyze **the role of industrial subcontracting in achieving sustainable development** through a case study of the hydrocarbon sector in Algeria. As a strategic sector, it constitutes a fundamental pillar of the national economy while simultaneously facing significant environmental and social challenges. A descriptive and analytical approach was adopted, supported by the case study approach, through a review of relevant literature and an analysis of applied practices within the sector.

The results indicate that industrial subcontracting in the hydrocarbon sector contributes to enhancing economic efficiency by increasing productivity. It also supports the social dimension by implementing (HSE) standards, necessitated by the high-risk nature of the industry. However, its environmental contribution remains limited due to the weak integration of cleaner production techniques and the absence of mandatory environmental standards in subcontracting contracts. Furthermore, the study revealed shortcomings in monitoring and support mechanisms, which weakens the positive impact of industrial subcontracting on achieving sustainability.

The research concludes that the hydrocarbon sector in Algeria is undergoing a promising normative transition. However, it still requires strengthening the integration between higher policies and field practices, shifting from a reactive logic of responding to pressures to a proactive logic of leading through sustainability, which forms the basis for the study's recommendations and future prospects. Consequently, industrial subcontracting can be transformed from a mere economic option into a genuine strategic lever for achieving sustainable development in Algeria.

Keywords: Industrial Subcontracting, Sustainable Development, Corporate Social Responsibility (CSR), Hydrocarbon Sector, Algeria.

Résumé :

Cette recherche vise à analyser **le rôle de la sous-traitance industrielle dans la réalisation du développement durable** à travers une étude de cas du secteur des hydrocarbures en Algérie. En tant que secteur stratégique, il constitue un pilier fondamental de l'économie nationale, tout en faisant face à des défis environnementaux et sociaux majeurs. Une approche descriptive et analytique, appuyée par l'approche d'étude de cas, a été adoptée à travers une revue de la littérature pertinente et une analyse des pratiques appliquées dans le secteur.

Les résultats indiquent que la sous-traitance industrielle dans le secteur des hydrocarbures contribue au renforcement de l'efficacité économique en augmentant la productivité. Elle soutient également la dimension sociale par la mise en œuvre des normes de (HSE), compte tenu de la nature à haut risque de l'activité. Cependant, sa contribution sur le plan environnemental reste limitée en raison de la faible intégration des technologies de production propre et de l'absence de caractère obligatoire des normes environnementales dans les contrats de sous-traitance. L'étude a également révélé des lacunes dans les mécanismes de contrôle et d'accompagnement, ce qui affaiblit l'impact positif de la sous-traitance industrielle sur la réalisation de la durabilité.

La recherche conclut que le secteur des hydrocarbures en Algérie traverse une phase de transition normative prometteuse, mais qu'il nécessite encore de renforcer l'intégration entre les politiques supérieures et les pratiques sur le terrain, ainsi qu'un passage d'une logique de réactivité aux pressions à une logique de leadership par la durabilité, ce qui constitue la base des recommandations et des perspectives futures. Par conséquent, la sous-traitance industrielle peut être transformée d'une simple option économique en un véritable levier stratégique pour la réalisation du développement durable en Algérie.

Mots-clés : Sous-traitance industrielle, Développement durable, Responsabilité sociale, Secteur des hydrocarbures, Algérie.

فہرست المحتویات

الصفحة	فهرس المحتويات
	كلمة شكر وتقدير الاهداء
(I-IV)	الملخص
(V-X)	فهرس المحتويات
(XI-XVI)	قائمة الأشكال والجداول والملاحق
(XVII)	قائمة المصطلحات
(أ-ص)	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للمناولة الصناعية في ظل التنمية المستدامة	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة
03	المطلب الأول: الجذور التاريخية للتنمية المستدامة
10	المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة
24	المبحث الثاني: ماهية المناولة الصناعية
24	المطلب الأول: مفهوم المناولة الصناعية
32	المطلب الثاني: دوافع اللجوء للمناولة الصناعية، ايجابياتها وسلبياتها
39	المطلب الثالث: المخاطر والمعوقات التي تعيق المؤسسات المناولة لتحقيق التنمية المستدامة
46	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآمرة تجاه مناوليها كسبيل لتحقيق التنمية المستدامة
46	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
50	المطلب الثاني: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة
55	المطلب الثالث: مرافقة المؤسسات الآمرة لمناوليها من اجل تحقيق التنمية المستدامة
66	المطلب الرابع: المناولة المستدامة (Sustainable Subcontracting)
73	خلاصة الفصل

**الفصل الثاني: واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الأمرة بقطاع
المحروقات الجزائري**

75	تمهيد الفصل
76	المبحث الأول: قطاع المحروقات بالجزائر والتوجهات البيئية والاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة
76	المطلب الأول: مكانة قطاع المحروقات في الاقتصاد الجزائري
77	المطلب الثاني: الآثار البيئية لقطاع المحروقات في الجزائر
81	المطلب الثالث: التوجهات البيئية والاجتماعية لأهم المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات
85	المطلب الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
93	المطلب الخامس: تحليل بيانات الدراسة الميدانية
101	المبحث الثاني: مدى تبني المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة
101	المطلب الأول: مستوى وعي عينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة
110	المطلب الثاني: أثر نشاط المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات على البيئة
115	المطلب الثالث: تبني المؤسسات الأمرة بقطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة بيئيا
127	المطلب الرابع: تطبيق المؤسسات الأمرة بقطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة اجتماعيا
133	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: علاقة المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات بمناولها في ظل التنمية المستدامة	
135	تمهيد الفصل

فهرس المحتويات

136	المبحث الأول: لجوء المؤسسات الأمرة للمناولة ومدى اشتراطها للمبادئ الاجتماعية والبيئية في ذلك
136	المطلب الأول: لجوء المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات للمناولة
142	المطلب الثاني: ادماج التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة بقطاع المحروقات
163	المطلب الثالث: المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الأمرة تجاه مناوليتها
168	المبحث الثاني: مدى مرافقة المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة
168	المطلب الأول: مرافقة المؤسسات الأمرة لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة
173	المطلب الثاني: علاقة مدى تبني المؤسسات الأمرة لمبادئ التنمية المستدامة بمرافقتها لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة
192	المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث في المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات
195	خلاصة الفصل
198	الخاتمة العامة
207	قائمة المراجع
218	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة.	(1-1)
50	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.	(2-1)
52	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.	(3-1)
58	العلاقة بين المردودية والمسؤولية الاجتماعية.	(4-1)
59	المسؤولية الاجتماعية والعلاقة (مورد/زبون).	(5-1)
63	أسس المسؤولية الاجتماعية.	(6-1)
64	محفزات إدارة سلسلة التوريد المستدامة.	(7-1)
71	مساهمات المناولة الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة.	(8-1)
96	توزيع المؤسسات محل الدراسة.	(1-2)
97	سن أفراد العينة محل الدراسة.	(2-2)
98	المستوى التعليمي لأفراد العينة محل الدراسة.	(3-2)
99	جنس أفراد عينة الدراسة.	(4-2)
100	خبرة أفراد عينة الدراسة.	(5-2)
137	نوع العقود المبرمة بين المؤسسات الأمرة ومناوليها.	(1-3)
143	نموذج تبني مفاهيم التنمية المستدامة للمؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات مع مناوليها	(2-3)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين المناولة التقليدية والمستدامة.	66
(1-2)	تسلسل مراحل توزيع واسترجاع استثمارات الاستبيان.	89
(2-2)	درجات المتوسطات الحسابية للإجابات.	90
(3-2)	قيم ثبات وصدق فقرات الاستبيان.	93
(4-2)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان.	94
(5-2)	الصفات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.	95
(6-2)	درجة الموافقة حول إدراك عينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة لمبادئ التنمية المستدامة.	102
(7-2)	تحليل إدراك عينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة لمبادئ التنمية المستدامة.	104
(8-2)	درجة الموافقة حول ما تمثله التنمية المستدامة بالنسبة لعينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة.	106
(9-2)	تحليل التنمية المستدامة بالنسبة لعينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة.	108
(10-2)	درجة الموافقة حول آثار نشاط المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات على البيئة.	111
(11-2)	تحليل أثر نشاط المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات على البيئة.	113
(12-2)	درجة الموافقة حول مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ التنمية المستدامة بيئياً.	115
(13-2)	تحليل مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ التنمية المستدامة بيئياً.	117
(14-2)	درجة الموافقة على الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة لالتزامها بالتنمية المستدامة بيئياً.	119
(15-2)	تحليل الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسات الأمرة لالتزامها بالتنمية المستدامة بيئياً.	121
(16-2)	درجة الموافقة على استخدام التجهيزات الخاصة باستخدام الطاقة المتجددة بالمؤسسات محل الدراسة.	124
(17-2)	تحليل مدى استخدام التجهيزات الخاصة باستخدام الطاقة المتجددة بالمؤسسات محل الدراسة.	126
(18-2)	درجة الموافقة على تطبيق المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة اجتماعياً.	128
(19-2)	تحليل تطبيق المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة اجتماعياً.	131
(1-3)	نوع العقود المبرمة بين المؤسسات الأمرة ومناوليها.	136
(2-3)	درجة الموافقة على اختيار المناولين وفق مختلف المعايير.	138
(3-3)	تحليل المعايير التي على أساسها يتم تحديد المناولين.	140

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

145	درجة الموافقة حول أسباب ادماج التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة مع مناوئها.	(4-3)
147	تحليل الأسباب الدافعة لدمج معايير "التنمية المستدامة" في مشتريات المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات مع المناولين.	(5-3)
150	درجة الموافقة حول الصعوبات الرئيسية في دمج معايير التنمية المستدامة في مشتريات المؤسسة مع المناولين.	(6-3)
152	تحليل الصعوبات الرئيسية في دمج معايير التنمية المستدامة في مشتريات المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات مع مناوئها.	(7-3)
154	درجة الموافقة حول الأدوات أو الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لتنظيم مشتريات مستدامة مع المناولين.	(8-3)
156	تحليل الأدوات أو الإجراءات التي تنفذها المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لتنظيم مشتريات مستدامة مع المناولين.	(9-3)
159	درجة الموافقة حول احتياجات المؤسسات الأمرة لإطلاق نهج المشتريات المستدامة.	(10-3)
161	تحليل احتياجات المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لإطلاق نهج المشتريات المستدامة.	(11-3)
164	درجة الموافقة حول المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الأمرة تجاه مناوئها.	(12-3)
166	تحليل المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات تجاه مناوئها.	(13-3)
169	درجة الموافقة حول مرافقة المؤسسات الأمرة لمناوئها لتحقيق التنمية المستدامة.	(14-3)
171	تحليل مرافقة المؤسسات الأمرة لمناوئها لتحقيق التنمية المستدامة.	(15-3)
174	المتغيرات الجديدة الخاصة بالمتوسطات المرحجة.	(16-3)
174	تحليل محاور الاستبيان الأساسية.	(17-3)
177	المقارنات المتعددة بين مختلف المؤسسات محل الدراسة بخصوص تبني الجوانب البيئية في أنشطتها.	(18-3)
179	المقارنات المتعددة بين مختلف المؤسسات محل الدراسة بخصوص تبني الجوانب الاجتماعية في أنشطتها.	(19-3)
181	المقارنات المتعددة بين مختلف المؤسسات محل الدراسة بخصوص مدى ادماج التنمية المستدامة في سياسة شرائها.	(20-3)
182	المقارنات المتعددة بين مختلف المؤسسات محل الدراسة بخصوص متطلباتها البيئية والاجتماعية تجاه مناوئها.	(21-3)
184	المقارنات المتعددة بين مختلف المؤسسات محل الدراسة بخصوص مرافقتها لمناوئها لتحقيق التنمية المستدامة.	(22-3)
187	درجة أثر تبني المؤسسات الأمرة سلوكا مسؤولا بيئيا على باقي المغيرات التابعة.	(23-3)
189	درجة أثر تبني المؤسسات الأمرة سلوكا مسؤولا اجتماعيا على باقي المغيرات التابعة.	(24-3)
191	درجة الارتباط بين ادماج مبادئ التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة ومرافقة مناوئها في ذلك.	(25-3)

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

192	درجة الارتباط بين المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الأمانة تجاه مناولها ومرافقتها لهم.	(26-3)
-----	--	--------

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	شهادات المصادقة للمؤسسات محل الدراسة.
02	استمارة الاستبيان.
03	نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS .

جدول المصطلحات والمفاهيم العلمية للدراسة

المصطلح بالعربية	المصطلح بالإنجليزية	الرمز / المختصر
المتغيرات الأساسية		
المناولة الصناعية	Industrial Subcontracting	-
التممية المستدامة	Sustainable Development	SD
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	Corporate Social Responsibility	CSR
قطاع المحروقات	Hydrocarbon Sector	-
إدارة سلاسل التوريد		
المؤسسة الأمرة بالأعمال	Principal Firm / Client	-
الشركة المحورية	Focal Company	-
إدارة سلسلة التوريد المستدامة	Sustainable Supply Chain Management	SSCM
إدارة سلسلة التوريد الخضراء	Green Supply Chain Management	GSCM
الشراء المستدام	Sustainable Procurement / Purchasing	-
تتبع الأثر / القابلية للتتبع	Traceability	-
الأبعاد البيئية		
تقييم دورة حياة المنتج	Life Cycle Assessment	LCA
فرضية ملاذات التلوث	Pollution Haven Hypothesis	PHH
تسرب الكربون	Carbon Leakage	-
حرق الغاز	Gas Flaring	-
غازات الاحتباس الحراري	Greenhouse Gases	GHG
البصمة الكربونية	Carbon Footprint	-
انبعاثات الميثان	Methane Emissions	-
الأبعاد الاجتماعية والمهنية		
الصحة والسلامة المهنية	Occupational Health and Safety	OHS / HSE
البيئة والصحة والسلامة	Environment, Health, and Safety	EHS
السباق نحو القاع	Race to the Bottom	-

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

العناية الواجبة لحقوق الإنسان	Human Rights Due Diligence	HRDD
العمل الهش / غير المستقر	Precarious Work	-
المحتوى المحلي	Local Content	LC
(ISO) المعايير الدولية		
نظام إدارة الجودة	Quality Management System	ISO 9001
نظام الإدارة البيئية	Environmental Management System	ISO 14001
نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية	Occupational Health & Safety Management	ISO 45001
دليل المسؤولية الاجتماعية	Guidance on Social Responsibility	ISO 26000
المبادرة العالمية للتقارير	Global Reporting Initiative	GRI
الأدوات المنهجية والإحصائية		
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS
معامل ارتباط بيرسون	Pearson Correlation Coefficient	r
تحليل التباين أحادي الاتجاه	One-Way Analysis of Variance	ANOVA
اختبار التوزيع الطبيعي	Normality Test	Shapiro-Wilk
الفرضية الصفرية	Null Hypothesis	H0
الفرضية البديلة	Alternative Hypothesis	H1
مستوى المعنوية (الدلالة)	Significance Level	Sig. / p-value

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

برز مفهوم المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي في العديد من القطاعات الاقتصادية، حيث يعتبر من الآليات الحديثة التي تبنتها المؤسسات الصناعية الكبرى قصد تحسين الأداء وتعزيز التنافسية، من خلال تفويض بعض الأنشطة الثانوية أو التكميلية إلى مؤسسات مناولة متخصصة، بما يتيح تركيز الجهود والموارد على النشاطات الأساسية ذات القيمة المضافة العالية، مع الاستفادة من خبرة الموردين والمناولين. هذا التوجه الاستراتيجي مكّن المؤسسات، خاصة في القطاعات المعقدة كقطاع المحروقات، من الاستفادة من خبرات متنوعة وتقنيات متطورة، بما يسهم في رفع كفاءة العمليات وتقليل التكاليف وتحقيق مرونة أكبر في التسيير. غير أنّ هذا النموذج، رغم مزاياه الاقتصادية والتشغيلية، يطرح تحديات معقدة ترتبط بالجوانب الاجتماعية والبيئية، وهو ما جعله محط اهتمام الباحثين وصناع القرار في إطار البحث عن ممارسات صناعية مستدامة.

في المقابل، برزت في العقود الأخيرة إشكالية التنمية المستدامة كخيار عالمي لا يمكن تجاوزه، خاصة بعد التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي فرضتها التحولات الصناعية والزيادة في استهلاك الموارد الطبيعية. وتقوم التنمية المستدامة على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة، وهو ما يضع المؤسسات الاقتصادية أمام مسؤوليات متزايدة في تبني ممارسات إنتاجية مسؤولة تتجاوز منطق الربح إلى منطق الاستدامة.

نظراً لمختلف الضغوط الاجتماعية، البيئية والاقتصادية الحالية، أصبح على المؤسسات أن تهتم أثناء وضع إستراتيجيتها بالمسؤولية الاجتماعية؛ ما أدى إلى بحثها ليس فقط عن الأداء المالي وإنما كذلك الأداء الاجتماعي والبيئي. حيث تترجم هذه المسؤولية من خلال ممارسات المؤسسات التي تأخذ أثناء نشاطها بعين الاعتبار كل أصحاب المصلحة، المجتمع والبيئة. ورغم أن هدف المؤسسات الأول هو تحقيق الأرباح، إلا أنه بإمكانها في الوقت ذاته المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية وحماية البيئة ومنع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، هذه المخاطر قد تكون مادية (صحية، اجتماعية، بيئية) أو غير مادية كمخاطر السمعة وصورة المؤسسة.

ورغم أن الضغط الرأهن يقتصر على المؤسسات الكبيرة؛ غير أن المؤسسات المناولة رغم صغر حجمها فهي غير مستثناة من ذلك. فعلى المؤسسات الأمانة ضمان أن تكون المؤسسة المناولة مؤهلة لإنجاز هذه المهمة، وذلك باحترام المعايير البيئية، كحصول المؤسسات المناولة على المصادقة، والذي يعتبر إجراء إيجابي بكل تأكيد، لكنه لا يزال صعب التحقيق في الواقع العملي.

فإدخال التنمية المستدامة في طرق تشغيل المؤسسة المناولة يسمح لها بالدخول في سيرورة التحسين المستمر، مما يسمح لها بالاستجابة لحاجات الزبائن الأكثر طلبا. فيكون إدماج المسؤولية الاجتماعية كاستثمار استراتيجي ضمن إستراتيجيتها التجارية، وضمن وسائل التسيير، وضمن نشاطاتها، وهذا من خلال اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كاستثمار وليس كتكلفة. بالتالي تساهم في زيادة الأداء التجاري للمؤسسات وتعزيز تنافسيتها، وكذا تقليل المخاطر الصناعية، القانونية والاقتصادية. ولكن في نفس الوقت هو إجراء ينبع عن إدراك وفهم أخلاقيات مسؤولية المؤسسة، رغم العائق الكبير الذي تواجهه هذه المؤسسات وخاصة المصغرة منها، مثل ضعف التحسيس ومحدودية الموارد.

وفي ظل ما سبق فإن الاقتصاد الجزائري ملزم على التكيف مع المحيط العالمي الجديد، وبالرغم من جهود الدولة لتخلصها من تبعيتها للمحروقات وتطويرها لمنتجاتها في قطاعات أخرى، غير أنه يبقى القطاع المهيمن على الاقتصاد الجزائري، وعليه فإن الدولة تسعى لتطويره والرفع من مستويات تسييره وإنتاجه. إن قطاع المحروقات في الجزائر، باعتباره القطاع الاستراتيجي والمحرك الأساسي للاقتصاد الوطني، يجد نفسه أمام تحديات مزدوجة: فمن جهة يمثل المصدر الرئيسي للعائدات المالية والركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية، ومن جهة أخرى يواجه ضغوطا متزايدة تتعلق بضرورة تقليص الآثار البيئية الناجمة عن الاستغلال المفرط للموارد الطبيعية، وتحقيق شراكة مجتمعية عادلة من خلال تحسين ظروف العمل وتطوير النسيج الصناعي المحلي. وفي هذا السياق، تبرز المناولة الصناعية كأداة يمكن أن تساهم بفعالية في تحقيق التنمية المستدامة عبر تشجيع بروز مؤسسات صغيرة ومتوسطة محلية، تعزيز نقل التكنولوجيا، دعم المحتوى المحلي، وتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الأم.

انطلاقا من التحولات الاقتصادية التي يشهدها قطاع المحروقات في الجزائر، وما يفرضه من تحديات على مستوى الكفاءة والتنافسية من جهة، ومتطلبات التنمية المستدامة من جهة أخرى، تطرح إشكالية مركزية يمكن صياغتها على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن للمناولة الصناعية أن تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في قطاع المحروقات بالجزائر؟

الاسئلة الفرعية: وللإجابة عن اشكالية البحث قمنا بتقسيمها الى مجموعة من الاسئلة الفرعية وذلك وفق مايلي:

1. ما هي أهم المعايير التي تقوم المؤسسات الأمرة بقطاع المحروقات على أساسها باختيار المناولين المتعامل معهم؟

2. ما هي أهم التحديات والمعوقات التي تحول دون مساهمة فعالة للمناولة الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة بقطاع المحروقات في الجزائر؟

3. هل تشترط المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات على مناوئها متطلبات بيئية واجتماعية، وترافقهم لتحقيق التنمية المستدامة؟
4. هل تعمل المؤسسات الأمرة المتبئية لسلك بيئي واجتماعي في نشاطاتها، على دعم ومرافقة مناوئها لتحقيق التنمية المستدامة؟

فرضيات البحث:

للإجابة على تساؤل البحث، نقترح الفرضيات التالية، التي سنحاول من خلال هذا البحث تأكيدها أو نفيها:

- 1- **الفرضية الأولى:** "تعتبر المعايير البيئية والاجتماعية من أهم المعايير التي يتم على أساسها اختيار المناولين المتعامل معهم".
- 2- **الفرضية الثانية:** "تواجه المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات مجموعة من الصعوبات تحول دون تمكنها من دمج معايير الاستدامة في تعاملاتها مع مناوئها، لأن لديها مجموعة من الاحتياجات لإطلاق نهج المشتريات المستدامة".
- 3- **الفرضية الثالثة:** " تشترط المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات على مناوئها متطلبات البيئية واجتماعية، وترافق مناوئها لتحقيق التنمية المستدامة".
- 4- **الفرضية الرابعة:** " تعمل المؤسسات الأمرة المتبئية لسلك بيئي واجتماعي في نشاطاتها على دعم ومرافقة مناوئها لتحقيق الاستدامة".

أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في عدة جوانب نظرية وعملية وهي:

- يساهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بعلاقة المناولة الصناعية بالتنمية المستدامة، خاصة في قطاع المحروقات الذي لم يحظ بدراسات معمقة في السياق الجزائري؛
- يقدم إطارا تحليليا يمكن أن يشكل مرجعا للباحثين في مجالات الاقتصاد الصناعي وإدارة الأعمال؛
- يوفر أرضية لتحليل التفاعل بين متطلبات الاقتصاد العصري ومسؤولياته المجتمعية والبيئية، ويشكل في الوقت نفسه مدخلا عمليا لتوجيه السياسات الصناعية نحو نموذج أكثر يسلم الضوء على

الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه المناولة كآلية تسيير حديثة في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتقليل الآثار البيئية؛

• تقديم مقترحات عملية لصناع القرار والممارسين من أجل تفعيل دور المناولة في بناء نموذج صناعي متوازن يجمع بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. توازنا واستدامة؛

• يقدم البحث مقارنة جديدة لدور المناولة في إدماج معايير الصحة والسلامة والبيئة في العقود الصناعية؛

• يساعد في تعزيز التزام المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات بمعايير الاستدامة العالمية، بما يحد من الأثر البيئي للأنشطة البترولية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة مساهمة المناولة الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع المحروقات بالجزائر من خلال مجموعة من الأهداف التفصيلية:

• ربط نظري منظومة المناولة مع أطر التنمية المستدامة وفي إطار مفهومي واحد؛

• تقييم مساهمة المناولة الصناعية في دعم أبعاد التنمية المستدامة خاصة الاجتماعية، والبيئية؛

• تشخيص التحديات والمعوقات التي تحد من مساهمة المناولة في تحقيق الاستدامة؛

• استشراف التحديات المستقبلية أمام المناولة الصناعية في قطاع المحروقات الجزائري في ظل التحولات العالمية نحو الطاقات المتجددة وتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري؛

• تقديم توصيات عملية لتعزيز التكامل بين سياسات المناولة ومتطلبات التنمية المستدامة.

أسباب اختيار الموضوع:

نجل الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره فيما يلي:

• النقص الكبير للمراجع باللغة العربية التي تناولت موضوع المناولة الصناعية، فيعتبر هذا البحث كمحاولة لإثراء المكتبات بهذا الموضوع لمن يهمله الأمر من باحثين أكاديميين أو مسيرين للمؤسسات؛

- اهمال دور وأهمية مساهمة المناولين في التنمية المستدامة، بالرغم من مساهمتهم الفاعلة في التكامل الصناعي. فرغم أنّ الضغط الراهن يتم على المؤسسات الكبرى، إلا أنّ المناولين معنيين بطريقة غير مباشرة باعتبارهم الصناعات المغذية للمؤسسات الكبرى؛
- الميول لموضوع المناولة الصناعية، ومحاولة الإلمام بجميع جوانبه وتبسيط الضوء خاصة على النواحي غير المتطرق إليها من قبل؛ فحسب علمنا لا توجد دراسات وبحوث تناولت مدى إمكانية كيفية دمج مفهوم التنمية المستدامة في المناولة الصناعية؛
- القيام بتبسيط الضوء على المناولة الصناعية في قطاع المحروقات بالجزائر، الذي تعرف فيه المناولة الصناعية درجات أكبر من التطور، حيث نركز على مدى أثرها على التنمية المستدامة في هذا القطاع.

حدود البحث:

لضمان الإحاطة الشاملة بإشكالية الدراسة وضبط نطاقها العلمي، تم تحديد حدود البحث وفق المحاور التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** يقتصر نطاق الدراسة الموضوعي على تأصيل مفاهيم وأبعاد التنمية المستدامة، وتحليل الإطار النظري للمناولة الصناعية بوصفها المتغير المستقل، مع رصد أثرها على أبعاد الاستدامة المختلفة. كما تركز الدراسة على "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" كآلية محورية لتبني وتجسيد مبادئ التنمية المستدامة داخل المنظمات.
2. **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في ست مؤسسات استراتيجية في قطاع المحروقات بالجزائر، باعتبار أنه قد تم التركيز على الدراسة من منظور المؤسسات الأمانة في قطاع المحروقات، لإدراك مدى وعيها وتبنيها لمبادئ التنمية المستدامة مع تبسيط الضوء على ادراجها لهذه المبادئ في انتقائها لمناوليتها ومدى مراقبتهم لتحقيق ذلك.
3. **الحدود الزمانية:** نُفذ الجانب التطبيقي من البحث عبر مرحلتين زمنيتين متتاليتين؛ امتدت المرحلة الأولى من شهر جوان 2022 إلى غاية مارس 2023، في حين استُكملت المرحلة الثانية في الفترة ما بين جوان 2023 وجانفي 2024.

منهج البحث وأدوات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المطروحة، اعتمدت الدراسة على تكامل مجموعة من المناهج العلمية والأدوات البحثية، وذلك وفق التفصيل الآتي:

أولاً: مناهج البحث

- المنهج الوصفي والتحليلي: تم توظيفه في الشق النظري من الدراسة؛ حيث ساهم المنهج الوصفي في التأصيل المفاهيمي للتنمية المستدامة وآليات تجسيدها عبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فضلاً عن تحديد خصائص المناولة الصناعية وتحدياتها. بينما استخدم المنهج التحليلي لدراسة طبيعة العلاقة بين نشاط المناولة ومدى مساهمته في تبني أبعاد الاستدامة.

- منهج دراسة حالة: في الجانب التطبيقي من الدراسة، عن طريق إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات، إضافة إلى دراسة إحصائية على عينة من المؤسسات الناشطة في القطاع.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

لتحقيق الإحاطة الشاملة بمتغيرات البحث والربط بينها، تم الاستعانة بالأدوات التالية:

- في الجانب النظري (المصادر الثانوية): تم الاعتماد على المسح المكتبي للمراجع العلمية والأكاديمية الرصينة، وتشمل:

- المؤلفات والكتب المتخصصة.
- الرسائل والأطروحات الجامعية.
- المجالات العلمية والدوريات المحكمة.
- المواقع الإلكترونية الرسمية وقواعد البيانات.

- في الجانب التطبيقي (المصادر الأولية): لتقييم مدى التزام المؤسسات الأمرة بمبادئ الاستدامة وتحليل علاقتها بمناوليتها، تم استخدام:

- الوثائق الرسمية: وتشمل المواقع الإلكترونية، التقارير السنوية، والنشرية الرسمية للمؤسسات محل الدراسة.
- الاستبانة: كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وُجهت لإطارات وكوادر المؤسسات المعنية.
- المعالجة الإحصائية: باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بدقة علمية.

الدراسات السابقة:

رغم قلة الدراسات التي تناولت موضوع يربط بين المناولة الصناعية والتنمية المستدامة بشكل مباشر، هناك دراسات في السياق الجزائري تتمثل في بعض البحوث الجامعية والمقالات التي ركزت على أهمية المناولة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأخرى تناولت إشكالية الاستدامة في قطاع المحروقات، غير أنها لم تربط بشكل معمق بين المفهومين.

إلا أن هناك مجموعة من الأبحاث الأجنبية التي يمكن الاستفادة منها، والمتمثلة فيما يلي:

1. Bhamra et al. (2012) "Sustainable outsourcing : a practice survey and research opportunities »

" الاستعانة بالمصادر الخارجية المستدامة: بين الواقع والمأمول "

يستكشف هذا البحث أثر الاستدامة على ممارسات الاستعانة بالمصادر الخارجية (Outsourcing)، حيث يشير إلى أن الدراسات السابقة تناولت هذا المجال بشكل محدود للغاية، وغالبا في سياق تكنولوجيا المعلومات فقط. لذا، أجرى الباحث دراسة استكشافية اعتمدت على مسح نوعي شمل 57 مديرا في قطاع الصناعات التحويلية بالمملكة المتحدة، بهدف فهم مدى حضور اعتبارات الاستدامة في قرارات الاستعانة بالمصادر الخارجية.

وتشير النتائج إلى أن الاستدامة لا تشكل دافعا رئيسيا لقرارات الاستعانة بالمصادر الخارجية؛ إذ أكد 32% من المستجيبين أنها ليست عاملا مؤثرا في قراراتهم، بينما ظل خفض التكاليف المحرك الأساسي. في المقابل، برزت بعض الدوافع الثانوية لاعتماد الاستدامة، أهمها: تقليل استهلاك الطاقة والموارد (95%)، الاستجابة لضغط العملاء (47%)، تعزيز فرص التطوير المستقبلي (40%)، والتسويق وبناء السمعة (25%)، في حين تبني 7% فقط الاستدامة من منطلقات أخلاقية واجتماعية.

كما أظهر البحث ضعف الوعي بمفهوم "الثلاثي المزدوج (Triple Bottom Line – 3BL)" خاصة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث لم يسمع به 65% منها، مقابل وعي أكبر لدى الشركات الكبرى (92%) مع إلتزام فعلي محدود. إضافة إلى ذلك، تبيّن وجود قصور كبير في قياس الأداء المستدام؛ إذ أن 76% من الشركات لم تواجه أي متطلبات من عملائها بهذا الشأن، و فقط 7% من العينة قامت بقياس أداء مورديها في مجال الاستدامة. هذا القصور ساهم في تعزيز ظاهرة "الغسل الأخضر"، حيث أظهرت 95% من مواقع الشركات إلتزاما إستداميا في الخطاب التسويقي دون انعكاس حقيقي في الممارسات.

خلص البحث إلى أنّ الاستدامة ما تزال قضية ثانوية في قرارات الاستعانة بالمصادر الخارجية، وأنّ تبنيها غالباً ما يتم لأغراض اقتصادية أو تسويقية أكثر من كونها التزاماً حقيقياً. وأوصى بضرورة تطوير أدوات قياس دقيقة للأداء المستدام، وزيادة وعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمفهوم "الثلاثي المزدوج"، إلى جانب إعادة النظر في الاستدامة كأولوية تنافسية جديدة ضمن استراتيجيات التصنيع العالمية.

2. Leo et al. (2022) — « Outsourcing for Sustainable Performance (Sustainability, MDPI) »

يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (Outsourcing) وتحقيق الأداء المستدام في القطاع الصناعي، وذلك من خلال تحليل الممارسات العملية في مجموعة من الشركات الصناعية. يعتمد البحث على مراجعة الأدبيات ذات الصلة وإجراء دراسة ميدانية لاستجلاء كيفية دمج معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية ضمن قرارات الاستعانة بالمصادر الخارجية.

تشير نتائج الدراسة إلى أنّ الاستدامة لا تزال بعيدة عن كونها أولوية رئيسية، حيث تظل الدوافع التقليدية مثل خفض التكاليف وتعزيز الكفاءة هي العوامل الأكثر تأثيراً في قرارات الاستعانة بالمصادر الخارجية. ومع ذلك، رُصدت بعض الدوافع الثانوية التي تعزز التوجه نحو الاستدامة، أبرزها: ضغوط العملاء، والرغبة في تحسين السمعة المؤسسية، بالإضافة إلى السعي نحو ترشيد استهلاك الموارد والطاقة.

ورغم هذه المؤشرات، تكشف الدراسة عن قصور واضح في أدوات قياس الأداء المستدام، حيث تفنقر غالبية المؤسسات إلى آليات دقيقة لمتابعة الممارسات البيئية والاجتماعية للموردين، مما يضعف من جدوى إدماج الاستدامة في سلاسل التوريد. كما أوضحت النتائج أنّ الوعي بمفهوم "الثلاثي المزدوج" (Triple Bottom Line) لا يزال محدوداً، لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي يعرقل تحول الاستدامة إلى أولوية استراتيجية فعلية.

إضافة إلى ذلك، أبرز البحث انتشار ظاهرة "الغسل الأخضر" (Greenwashing)، حيث تلجأ العديد من الشركات إلى تسويق نفسها بوصفها ملتزمة بالاستدامة في حين أنّ ممارساتها الواقعية تعكس عكس ذلك. هذه الفجوة بين الخطاب والممارسة تظهر أنّ الاستدامة غالباً ما تستثمر كأداة دعائية أكثر من كونها توجّهًا استراتيجياً أصيلاً.

في ضوء هذه النتائج، يؤكد البحث على أهمية تطوير مؤشرات ومعايير دقيقة لقياس الأداء المستدام في سلاسل التوريد، وتعزيز وعي المؤسسات، خصوصا الصغيرة والمتوسطة، بأهمية الاستدامة كميزة تنافسية مستقبلية. كما يوصي بضرورة تعزيز الشفافية والمساءلة للحد من ممارسات الغسل الأخضر، وجعل الاستدامة جزءا أصيلا من قرارات الاستعانة بالمصادر الخارجية بدلا من كونها مجرد أداة تسويقية.

تخلص الدراسة إلى أن الاستعانة بالمصادر الخارجية في القطاع الصناعي تركز بالأساس على تحقيق مكاسب مالية وتشغيلية، بينما لا تزال الاستدامة في مرتبة ثانوية، وغالبا ما تُستخدم كأداة تسويقية أكثر من كونها التزاما استراتيجيا. ويوصي البحث بضرورة تطوير أدوات قياس دقيقة للأداء المستدام، وزيادة وعي المؤسسات بمفهوم الاستدامة كأولوية تنافسية، فضلا عن تعزيز الشفافية في تقارير الشركات لتقليل ممارسات الغسل الأخضر.

3. Zhu (2018) — « *Achieving Economically Sustainable Subcontracting (Sustainability, MDPI)* »

جاء البحث بعنوان "تحقيق استدامة اقتصادية في عقود المناولة عبر نموذج هوتلينغ مع الأخذ بتأثير الانسكاب" ليدرس من خلال نموذج رياضي ومحاكاة عددية كيفية توازن المناولين الدوليين (IMC) والمحليين (LMC) بين المكاسب والمخاطر الناتجة عن هذه العقود.

يرتكز التحليل على مفهوم تأثير الانسكاب (Spillover Effect) في بعدين رئيسيين: الأول خفض التكاليف عبر تبادل الموارد والخبرات، والثاني تحسين الجودة من خلال انتقال المعرفة والتكنولوجيا من المناولين الدوليين إلى المحليين. بينما يسهم البعد الأول في زيادة أرباح جميع الأطراف، قد يؤدي البعد الثاني إلى رفع مستوى تنافسية المقاولين المحليين، مما يشكل تهديدا مستقبليا للمقاولين الدوليين.

أظهرت نتائج الدراسة أن المناولين المحليين يحققون مكاسب واضحة عند الدخول في عقود المناولة بغض النظر عن موقف المقاول الدولي، إذ يستفيدون من خفض التكاليف ومن تحسن الجودة على حد سواء. في المقابل، يعتمد ربح المناولين الدوليين على موازنة دقيقة: فإذا كان أثر خفض التكاليف أكبر من أثر الانسكاب في الجودة، فإنهم يحققون مكاسب؛ أما إذا كان العكس صحيحا، فإنهم يواجهون تراجعاً في أرباحهم وزيادة في حدة المنافسة.

تؤكد الدراسة أن الاستدامة الاقتصادية في عقود المناولة لا ترتبط فقط بعوامل الكفاءة، بل أيضا بإدارة المخاطر المرتبطة بنقل المعرفة. وعليه، أوصى البحث بضرورة أن يقيّم المقاولون الدوليون

مستوى قابلية الأسواق الجديدة للانسكاب التكنولوجي قبل تبني هذه الاستراتيجية، مع التركيز على تطوير آليات ضمن تحقيق التوازن بين المكاسب قصيرة الأجل والاستدامة التنافسية طويلة الأجل.

ختامًا، يوضح البحث أن المناولة تمثل أداة استراتيجية ذات تأثير مزدوج: فهي تعزز الكفاءة والإنتاجية على المدى القريب، لكنها قد تعيد تشكيل المشهد التنافسي لصالح المنافلين المحليين إذا لم تُدار بوعي واستبصار.

4.Sittichai Pintuma and al, (2024) « The Mediating Role of Green Supply Chain and Supply Chain Collaborative Innovation »

" دور سلاسل الإمداد الخضراء والابتكار التعاوني في تحقيق الاستدامة"

يهدف هذا البحث إلى دراسة العوامل المؤثرة في إدارة سلاسل الإمداد المستدامة في صناعة التعبئة البلاستيكية في تايلاند، مع التركيز على دور كل من المبادرات المدفوعة من الأطراف المعنية (Stakeholder-driven initiatives)، وسلاسل الإمداد الخضراء (Green Supply Chain)، والابتكار التعاوني في سلاسل الإمداد (Supply Chain Collaborative Innovation) بوصفها عوامل وسيطة تعزز الاستدامة.

وقد اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام الاستبيانات لجمع البيانات من 220 شركة عاملة في صناعة التعبئة البلاستيكية في تايلاند، وتم تحليلها عبر النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS للتحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن المبادرات المدفوعة من الأطراف المعنية (مثل ضغط المستهلكين، التشريعات الحكومية، وتوقعات الشركاء التجاريين) كان لها تأثير مباشر وإيجابي في تبني ممارسات الاستدامة. كما تبين أن سلاسل الإمداد الخضراء لعبت دورا محوريا في الدمج بين الكفاءة الاقتصادية والحفاظ على البيئة، من خلال تقليل الهدر، تحسين استخدام الطاقة، واعتماد المواد المتجددة. كذلك، برز دور الابتكار التعاوني بين الفاعلين في سلسلة الإمداد كآلية رئيسة لتحقيق الاستدامة عبر تطوير تصميمات صديقة للبيئة ودعم الاقتصاد الدائري.

خلصت الدراسة إلى أن تحقيق الاستدامة في سلاسل الإمداد يتطلب تعاونا استراتيجيا بين مختلف الأطراف المعنية، إلى جانب الاستثمار في الابتكارات الخضراء، مما يعزز القدرة التنافسية طويلة الأجل ويستجيب لمتطلبات الأسواق العالمية. كما أوصت بضرورة دمج التكنولوجيا والتجديد في الممارسات الصناعية لضمان التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

5. Gestão & Produção, (2022) « The role of green supply chain management and green innovation in the effect of corporate social responsibility on firm performance »

" دور إدارة سلاسل الإمداد الخضراء والابتكار الأخضر في تعزيز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأدائها"

تشهد الساحة الاقتصادية العالمية اهتماما متزايدا بالاستدامة بوصفها عاملا رئيسا في تعزيز القدرة التنافسية للشركات. وفي هذا الإطار، تناول البحث العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) وأدائها، مع دراسة الدور الوسيط لكل من إدارة سلاسل الإمداد الخضراء (GSCM) والابتكار الأخضر (GI).

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) على أداء الشركات، مع التركيز على الدور الوسيط لكل من إدارة سلاسل الإمداد الخضراء (GSCM) والابتكار الأخضر (GI). يسعى البحث إلى توضيح ما إذا كانت هذه المتغيرات البيئية المستدامة قادرة على تعزيز العلاقة بين CSR والأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، باستخدام بيانات 211 شركة مدرجة في بورصة إندونيسيا ضمن برنامج PROPER للفترة (2015-2019). تم جمع البيانات من التقارير السنوية والبيانات المالية، ثم تحليلها باستخدام برنامج STATA واختبارات الانحدار، إضافة إلى اختبار التأثيرات الوسيطة (Mediation Analysis).

أظهرت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أدائها، مما يعزز من قيمتها السوقية والمالية. كما برزت إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كعامل وسيط جوهري، حيث عملت كحلقة وصل بين CSR والمسؤولية الاجتماعية والأداء المؤسسي، فضلا عن دورها في دعم العلاقة بين CSR والابتكار الأخضر. وبالمقابل، لم يُظهر الابتكار الأخضر أثرا وسيطا ملموسا لا في العلاقة بين CSR والأداء ولا بين GSCM والأداء، وهو ما يعكس استمرار النظرة إليه كاستثمار مكلف لا يحقق بالضرورة مكاسب مباشرة على المدى القصير.

خلصت الدراسة إلى أن الطريق الأكثر فعالية أمام الشركات لتحقيق أداء أفضل يتمثل في التركيز على ممارسات الإمداد الأخضر، لما تحقّقه من فوائد تشغيلية ومالية واضحة، مع العمل على تطوير استراتيجيات تجعل الابتكار الأخضر أكثر مردودية في المستقبل. كما أكدت أن دمج الاستدامة في استراتيجيات سلسلة الإمداد يُعد خطوة محورية لتعزيز القدرة التنافسية وضمان النمو طويل الأجل.

6. Anees Shahzad et al (2025), « The Impact of Green Supply Chain Management on Competitive Advantage, Operational Efficiency, and Business Sustainability ».

" أثر إدارة سلاسل الإمداد الخضراء على الميزة التنافسية والكفاءة التشغيلية واستدامة الأعمال".

يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة سلاسل الإمداد الخضراء (GSCM) على كل من الميزة التنافسية، والكفاءة التشغيلية، واستدامة الأعمال، مع اختبار الدور المعدّل ل تكامل سلاسل الإمداد (SCI).

أعتمد منهج كمي قائم على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)، من خلال عينة مكونة من 313 شركة صناعية في إندونيسيا تعمل في قطاعات الإلكترونيات، الزراعة، الأغذية، والمنسوجات. تم تحليل الروابط بين ممارسات GSCM وعوامل الميزة التنافسية مثل: خفض التكاليف، الجودة، الابتكار، الاعتمادية في التسليم، سرعة الوصول إلى السوق، وأداء الشركات.

أظهرت النتائج أن GSCM يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي من خلال خفض التكاليف التشغيلية، رفع كفاءة الموارد، والحد من الهدر، مما انعكس إيجاباً على الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. كما بينت النتائج أن الميزة التنافسية تعززت عبر تحسين الجودة والابتكار وزيادة موثوقية التسليم وتقليص زمن الوصول إلى الأسواق.

كذلك، تبين أن تكامل سلاسل الإمداد (SCI) يلعب دوراً مهماً، حيث يضاعف من تأثير GSCM على الأداء. فالشركات التي تمتلك مستوى عالٍ من التكامل الداخلي والخارجي مع الموردين والعملاء حققت أداءً أفضل مقارنة بالشركات ذات التكامل المحدود. ومع ذلك، أبرزت الدراسة بعض التحديات مثل ارتفاع تكاليف التنفيذ، مقاومة التغيير التنظيمي، ومحدودية الخبرات في تطبيق الممارسات الخضراء.

خلص البحث إلى أن GSCM ليست مجرد أداة بيئية، بل استراتيجية تنافسية قادرة على تعزيز الاستدامة والأداء في الشركات الصناعية، خاصة في الأسواق الناشئة. ويوصي بضرورة الاستثمار في التقنيات الرقمية، تدريب الموارد البشرية، وتعزيز الشراكات مع الموردين والعملاء لضمان تحقيق أقصى استفادة من ممارسات سلاسل الإمداد الخضراء.

مساهمة البحث:

إن هذا البحث يسعى إلى سد الفجوة من خلال الربط بين المناولة الصناعية والتنمية المستدامة في قطاع المحروقات الجزائري، عبر مقارنة تجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية. حيث يمثل موضوع دور المناولة الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع المحروقات بالجزائر إضافة علمية، كونه يجمع بين بعدين متكاملين لم يحظيا بالدراسة الكافية في الأدبيات السابقة: البعد الاقتصادي التقني للمناولة الصناعية من جهة، والبعد الشمولي للتنمية المستدامة من جهة أخرى. وإذا كانت الدراسات السابقة قد ركزت غالبا على المناولة كخيار استراتيجي لرفع الكفاءة أو على الاستدامة في بعدها البيئي والاجتماعي بشكل عام، كما تناولت المناولة أو الاستعانة بمصادر خارجية من زاوية كفاءة التكلفة والتنافسية، أو تناولت التنمية المستدامة في قطاع الطاقة بصورة عامة. فإن هذه الأطروحة تسعى إلى الربط بينهما في إطار قطاع إستراتيجي وحساس كالقطاع الطاقوي الجزائري. وبذلك، فهي تقدم قراءة جديدة لمسار التحول الصناعي في الجزائر، وتوفر إطارا نظريا وتطبيقيا يساعد على توجيه السياسات العمومية والمؤسسية نحو استخدام المناولة كأداة لتحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية، العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة.

صعوبات البحث:

واجه هذا البحث عدة صعوبات، من أبرزها:

1. صعوبات منهجية منها قلة الدراسات السابقة التي تعالج بشكل مباشر العلاقة بين المناولة الصناعية والتنمية المستدامة.
2. صعوبات ميدانية وذلك لمحدودية إمكانية الوصول إلى بعض المؤسسات النفطية نظرا للطابع الحساس والاستراتيجي لقطاع المحروقات. إضافة إلى تحفظ بعض المؤسسات على تقديم معلومات تفصيلية متعلقة بالعقود أو الممارسات البيئية والاجتماعية.
3. صعوبات موضوعية من حيث تعقيد موضوع التنمية المستدامة باعتباره مفهوما متشعبا ومتعدد الأبعاد. وصعوبة ربطه بالأطر النظرية للمناولة.

تقسيمات البحث.

تتوزع الدراسة على ثلاثة فصول متكاملة؛ حُصص الأول منها للتأصيل النظري، بينما ركز الفصلان الثاني والثالث على الجانب التطبيقي والتحليلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للمناولة الصناعية في ظل التنمية المستدامة

يستعرض هذا الفصل الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث يتناول التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة وأبعادها الجوهرية. كما يسلط الضوء على ماهية المناولة الصناعية، مع تحليل المخاطر والمعوقات التي تواجه المؤسسات المناولة في مسعاها لتحقيق الاستدامة. علاوة على ذلك، يتطرق الفصل إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كآلية لتعزيز التنمية المستدامة ضمن علاقات المناولة، مبرزاً دور المؤسسات الأمرة في مرافقة شركائها (المناولين) باعتبارهم طرفاً رئيساً من أصحاب المصلحة.

الفصل الثاني: واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الأمرة بقطاع المحروقات الجزائري

يُعنى هذا الفصل بدراسة قطاع المحروقات في الجزائر، مستعرضاً مكانته الاستراتيجية والتوجهات البيئية والاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة. كما يتضمن الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وآليات تحليل البيانات، مع التركيز على مدى تبني المؤسسات الأمرة لمبادئ الاستدامة، ورصد الأثر البيئي والاجتماعي لنشاطاتها في هذا القطاع الحيوي.

الفصل الثالث: علاقة المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات بمناوليتها في ظل التنمية المستدامة

يركز هذا الفصل على تحليل دوافع لجوء مؤسسات المحروقات للمناولة، ومدى اشتراط المعايير الاجتماعية والبيئية في عقودها. كما يبحث في مستويات إدماج الاستدامة ضمن سياسات الشراء، ومدى فاعلية المرافقة التي تقدمها المؤسسات الأمرة لمناوليتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وينتهي الفصل بتحليل الارتباط بين تبني المؤسسات الأمرة لمبادئ الاستدامة ومستوى مرافقتها لمناوليتها، وصولاً إلى اختبار فرضيات البحث وعرض النتائج النهائية للدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للمناولة
الصناعية في ظل التنمية المستدامة

تمهيد:

شهدت الهياكل الصناعية المعاصرة تحولات جذرية فرضتها ضغوط العولمة واشتداد حدة التنافسية الدولية، مما دفع المؤسسات الاقتصادية نحو تبني استراتيجيات إنتاجية أكثر مرونة وتخصصاً. وفي ظل ذلك، برزت المناولة الصناعية كآلية تنظيمية محورية تتيح للمؤسسات الأمانة بالأعمال تركيز مواردها على كفاءاتها الجوهرية، مع إسناد جزء من عملياتها لشركات مناولة. إلا أن هذا التوجه التقليدي، الذي كان محصوراً في غايات الكفاءة الاقتصادية وتقليل التكاليف، اصطدم في الآونة الأخيرة بمنظومة جديدة من القيم والمعايير العالمية التي تفرضها مقتضيات التنمية المستدامة.

إن الانتقال بالمناولة الصناعية من مجرد أداة لإدارة سلسلة القيمة إلى رافعة للتنمية المستدامة يطرح إشكاليات نظرية وتطبيقية معقدة؛ فالمؤسسة لم تعد مسؤولة عن بصمتها البيئية والاجتماعية المباشرة فحسب، بل أصبحت مسؤولة عما يُعرف بالمسؤولية الممتدة عبر كامل سلسلة التوريد. وبات من الضروري البحث في كيفية التوفيق بين الأهداف الربحية قصيرة المدى للمناولة، وبين الغايات الأخلاقية والبيئية طويلة المدى التي تستوجبها الاستدامة، لا سيما في ظل التحديات التي تواجهها شركات المناولة الصغيرة في الالتزام بالمعايير الصارمة (مثل ISO 14001 و SA8000) نظراً لمحدودية مواردها.

بناءً على ذلك، يسعى هذا الفصل إلى تقديم تأصيل نظري ومعرفي، يهدف إلى استكشاف التقاطعات الجوهرية بين استراتيجيات المناولة الصناعية وأبعاد التنمية المستدامة. وسنعمل من خلاله على تفكيك المفاهيم التقليدية وبناء إطار فكري جديد يوضح كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تشكل خياراً استراتيجياً يعزز من قيمة العلاقة التعاقدية بين الأمر بالأعمال ومناوله.

وللإحاطة بهذا الموضوع من كافة جوانبه، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمناولة الصناعية.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الأمانة تجاه مناوليتها كسبيل لتحقيق التنمية

المستدامة.

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة

لم يعد مفهوم التنمية المستدامة مجرد استجابة لنداءات بيئية عابرة، بل أضحت تمثل تحولا مهما في الفكر التنموي العالمي، سعيًا لإعادة صياغة العلاقة الجدلية بين الإنسان والمحيط والنشاط الاقتصادي. إن هذا المبحث يسعى لاستظهار السيرورة التاريخية التي مر بها المفهوم، بدءاً من المخاوف المبكرة حول استنزاف الموارد، وصولاً إلى تبلوره كإطار قيمي تلتزم به الأمم والمؤسسات. ومن خلال تسليط الضوء على أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية)، سنحاول فهم كيف أصبحت الاستدامة هي المعيار الجديد لقياس نجاح السياسات العامة واستراتيجيات الأعمال، مما يمهّد الطريق لفحص مدى قدرة الآليات الصناعية كالمناولة على التكيف مع هذه المتطلبات المعيارية الجديدة.

المطلب الأول: الجذور التاريخية للتنمية المستدامة

شغل مفهوم التنمية المستدامة (Sustainable Development) حيزاً في الخطاب العالمي حول السياسات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على مدى العقود الخمسة الماضية. وقد ظهر هذا المفهوم نتيجة تطور تراكمي طويل، نابع من تفاعل معقد بين تزايد الوعي بالمشكلات البيئية العالمية، والنقد المتصاعد لنموذج التنمية التقليدية القائمة على النمو الاقتصادي غير المحدود، والسعي لتحقيق العدالة بين الأجيال. يتتبع هذا المطلب المسار التاريخي لهذا المفهوم، بدءاً من بزوره الأولى ووصولاً إلى تجسيده في أطر دولية ملزمة مثل أهداف التنمية المستدامة 2030.

1- الجذور الأولى (ما قبل ستينيات القرن العشرين):

شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية تطورا علميا وتكنولوجيا ملحوظا في الحياة اليومية لملايين الأشخاص وفي نهاية الستينات، ظهرت الإنتقادات الأولى لهذه النماذج من التنمية. وبعد الآثار الاجتماعية والبيئية التي أحدثتها بعض الهيئات وكذا الصناعات. تسابقت المجتمعات إلى وضع خطط تنموية بهدف النهوض بالبنية الاقتصادية والاجتماعية لرفع المستوى المعيشي للأفراد، بغية تحقيق النمو الاقتصادي بإعتباره ضرورة لتخفيف الفقر من خلال الزيادة في الإستهلاك والإدخار والاستثمار والنتائج الوطني، إلا أن النمو السريع غير المتوازن أدى إلى مشاكل بيئية غير محسوبة أو متوقعة زادت من معاناة المجتمعات الساعية وراء هذه التنمية¹. والتي ظهرت في مختلف المجالات مثل الزيادة المطردة لأنواع التلوث في خضم إقامة المشاريع التنموية وتأثير ذلك على الصحة ونوعية الحياة، كما ظهر في صورة عدم إستقرار الإنتاجية نتيجة لعدة أسباب من أهمها الإستغلال العشوائي للموارد الطبيعية خاصة غير المتجددة منها. ونتيجة لهذه المشاكل بدأت المطالبة بتنمية توفر قاعدة عريضة وبصورة كافية يستند

¹عثمان محمد غنيم وماجة أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 19.

إليها في إصدار الأحكام المتوازنة عن تكاليف ومنافع مختلف السياسات، وهو ما اصطلح عليه بالتنمية المستدامة.

إن هدف الإستدامة يمثل التحولات الحديثة في التفكير التنموي، ومع ذلك فإن هذا المنهج يتضمن أن التنمية الدائمة لا يمكن أن تتحقق في دول العالم الثالث، إلا إذا كانت الاستراتيجيات التي تتم صياغتها وتنفيذها مستدامة من الناحية البيئية والاجتماعية. أي أنها تحافظ على الموارد الطبيعية وتشجع الموارد البشرية التي تعتمد عليها التنمية، وهذا يتطلب من ناحية أخرى إتباع السياسات المحلية والإجراءات والحوافز التي تشجع السلوك الاقتصادي الرشيد بيئياً، أي التي تحقق المكاسب المثلى على المدى الطويل بما يمتلكه العالم من موارد متجددة، ومن ناحية أخرى المشاريع التنموية الملائمة بيئياً والمتوافقة مع القيم الاجتماعية، وكنتيجة لذلك بدأ مفهوم التنمية المستدامة يأخذ حظه في المعاملات التنموية في إطار الأدب التنموي المعاصر، فهذا المفهوم يمتاز بالعقلانية والحكم الرشيد بحيث يحقق المعاملات الاقتصادية الرامية إلى رفع معدلات النمو هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى يعمل على المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية وكل ما يتعلق بالجانب الاجتماعي، وتعتبر هذه الأبعاد السبيل الوحيد لضمان تحقيق نوعية حياة جيدة للسكان في الحاضر وللأجيال في المستقبل.¹

2- مرحلة الصحة البيئية: الستينيات والسبعينيات

إلى غاية الستينيات لم تأخذ مسألة البيئة أهميتها، ففي تلك الفترة لم تعالج المشاكل البيئية وكان الاهتمام الأول بالتصنيع، والآثار الايجابية للنمو والمجهودات العلمية والتقنية، لكن في بداية السبعينيات بدأ الاهتمام بالنقاشات المتعلقة بمسائل البيئة، وهذا نتيجة للكوارث البيئية الكبرى الناجمة عن النشاطات الاقتصادية².

في سنة 1972، اجتمعت الجمعية العامة للأمم المتحدة لأول مرة من خلال مؤتمر الأمم المتحدة من أجل البيئة الإنسانية بستوكهولم، نشأ خلال هذا المؤتمر برنامج الأمم المتحدة للبيئة (PNUD)³، وتمت مشاركة 113 دولة خلال هذا المؤتمر.⁴ والذي كان بمثابة خطوة نحو الاهتمام العالمي بالبيئة، حيث ناقش هذا المؤتمر للمرة الأولى القضايا البيئية وعلاقتها بواقع الفقر وغياب التنمية في العالم، وتم الإقرار أن الفقر وغياب التنمية هما أشد أعداء البيئة، هذه القمة طرحت لأول مرة التساؤلات البيئية في جدول الإنشغالات الدولية. حيث تبنى المشاركون بيان ب 26 مبدأ ومخطط عمل مهم للحد من التلوث. وعموما كانت هذه القمة قد أعطت إشارة ميلاد برنامج الأمم المتحدة للبيئة والذي كانت مهمته الرئيسية

¹ تريكي عبد الرؤوف، مكانة الطاقة المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة-حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014، ص.05

² – Jean. Yves Martin, **Développement durable : doctrines, pratique, évaluation**, IRD éditions, paris, 2002, p 53.

³ – Hervé Genoud, **PME et développement durable**, www.geneve.Ch/Agenda 21/PMe/, p5.

⁴ – Jean –Yve Martin, op-cit, p 54.

تتمثل في تقرير التعاون بين الدول في مجال البيئة ومتابعة البرامج البيئية، وجعل الأنظمة والتدابير البيئية الوطنية والدولية في الدول المتخلفة تحت المراجعة المستمرة، فضلا عن تمويل تلك البرامج ورسم الخطط والسياسات التي يستلزمها ذلك¹، وهو ما تزامن مع إطلاق نادي روما لتقريره حدود النمو: (Halte à la croissance) الذي شرح فكرة محدودية الموارد الطبيعية، وأنه إذا إستمر تزايد معدلات الإستهلاك فإن الموارد الطبيعية لن تلبي بإحتياجات المستقبل، وأن إستنزاف الموارد البيئية المتجددة والغير متجددة يهدد المستقبل².

وتم في هذا المؤتمر توسيع مفهوم البيئة بحيث أصبحت تدل على أكثر من مجرد عناصر طبيعية (ماء، هواء، تربة، مصادر للطاقة، نباتات وحيوانات)، بل هي رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته³. من ناحية أخرى انتقد مؤتمر ستوكهولم الدول والحكومات التي لازالت تتجاهل البيئة عند التخطيط للتنمية⁴. على اسم أمينها العام (Hammarskjöld) في سنة 1975، صدر منشور طارئ للأمم المتحدة تحت اسم (Dag Hammarskjöld) السويدي، يبين احتمال وجود أخطار على الكرة الأرضية تخص تجاوز بعض الحدود، بحيث أصبحت طبقات الغلاف الجوي ذات حمولة زائدة من التلوث. مما سيتسبب في اختلال التوازنات الطبيعية، هذه "القدرة على الاحتمال" أصبحت فيما بعد واحدة من أهم مميزات التنمية المستدامة⁵.

ورغم كل ذلك ظلت التنمية المستدامة خلال عقد السبعينيات وأوائل الثمانينات غامضة ومقتصرة على الندوات العلمية المغلقة التي كانت تحاول أن تجد إطارا مقبولا لهذا المفهوم، وظل المجتمع الدولي يتساءل إن كان بإمكان تحقيق تنمية منسجمة مع متطلبات البيئة، وإن كان بالإمكان التخطيط لتنمية اقتصادية غير ضارة بالبيئة ولا تضع في الوقت نفسه قيودا غير مقبولة على طموحات الإنسان المشروعة لتحقيق النمو الاقتصادي والرفي والتقدم الإجتماعي، وإن كان بالإمكان أن تكون التنمية مستمرة ومتواصلة ولا نهائية، وهنا أخذ البعض يطرح التنمية المستدامة كنموذج تنموي بديل. وفي ذلك الصدد تم وضع إستراتيجية تتخيل إمكانية وجود تنمية تجمع ما بين النمو الاقتصادي، حماية المحيط والأخذ بالاعتبار المتطلبات الاجتماعية⁶.

¹ محمد صالح الشيخ، الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002، ص 113

² سحر قدوري الرفاعي، التنمية المستدامة مع التركيز على الإدارة البيئية، المنظور الاقتصادي للتنمية المستدامة التجارة الدولية وأثرها على التنمية المستدامة، أوراق عمل المؤتمر العربي. 23-الخامس للإدارة البيئية المنعقد في تونس في سبتمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2007، ص: 22

⁴ سليمان الرياشي وآخرون، دراسات في التنمية العربية واقع وآفاق، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2008، ص 238

⁵ Beat Burgenmeier, *Politiques économiques du développement durable*, de Boeck, Bruxelles, 2008, p 37.

⁶ Lavoisier, *le développement durable*, Revue Française de gestion, N152, Hermès, 2004, p 118.

3- التأسيس الرسمي للمفهوم: تقرير برونتلاند 1987

وفي سنة 1987، أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة قرار "المنظور البيئي في سنة 2000 وما بعدها" هذا القرار يهدف إلى تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة بيئياً باعتباره هدفا منشودا من قبل المجتمع الدولي بأسره، وفي هذا التقرير وللمرة الأولى وضع تعريف محدد للتنمية المستدامة حيث قامت غرو هارلم برونتلاند بإصدار قرار بعنوان "مستقبلنا المشترك" وهو الأول من نوعه الذي يعلن أن التنمية المستدامة هي قضية أخلاقية وإنسانية بقدر ما هي قضية تنموية وبيئية، وقضية مصيرية ومستقبلية بقدر ما هي قضية تتطلب إهتمام الحاضر أفراد أو مؤسسات وحكومات.

أوضح هذا الكتاب أن كل الأنماط التنموية السائدة في الشمال الصناعي والجنوب المتخلف لا تحقق حاليا شرط الإستدامة حتى لو كانت هذه الأنماط التنموية تبدو ناجحة بمقاييس الحاضر، فهي عاجزة وضارة بمقاييس المستقبل، لأنها تتم على حساب استهلاك الرصيد الطبيعي للأجيال القادمة وإستترافه. "فالمشاكل البيئية الكبرى على المستوى الكوني ترجع إلى الفقر المدقع المتفاقم في الجنوب والى أنماط الإستهلاك والإنتاج غير المستدامة في الشمال، إذ أنه لا يمكن في الوقت الحاضر الإستمرار في الإنتاج والإستهلاك على النحو أو المعدل الذي يمكن للكوكب أن يضمه من الموارد الطبيعية. حيث تمت الدعوة في هذه القمة إلى إتباع نهج نمو اقتصادي يركز على سياسات تأخذ في الحسبان الموارد الطبيعية، كما دعت القمة إلى التسيير الأنجع للموارد البيئية لضمان مستقبل للتنمية في حد ذاتها وترقية نهج تنموي يستخدم في أطره القوانين الطبيعية. كما اعتبرت القمة أن التصحر، اهتلاك الغابات، الأمطار الحمضية، والاحتباس الحراري تمثل تهديدات مميتة ونتائج لا يمكن تجاهلها عن النمو الاقتصادي. إذن فهو يطالب بإستراتيجية "تربط بين التنمية والبيئة. هذا الإتجاه هو ما عرف بالتنمية المستدامة¹.

إن الكتاب يتوجه بتوصياته إلى الأفراد والمؤسسات الحاكمة في الدول كافة ويدعوهم جميعا، إلى القيام بحملات تغييرية واسعة لوضع العالم على مسار التنمية المستدامة. لكن الكتاب يتوجه بشكل خاص إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة ويدعوها إلى عقد مؤتمر دولي يجمع كل زعماء العالم للنظر في قضايا البيئة والتنمية².

4- الذروة والتجسيد العملي: قمة الأرض في ريودي جانيرو 1992

من 3 إلى 14 جوان 1992 : انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية تحت اسم " قمة الأرض" بريو دي جانيرو، نتج عنه برنامج أعمال "مذكرة 21" كذلك مجموعة من الاتفاقيات الدولية، وتعتبر هذه الوثائق كوسائل للمباشرة في تطبيق مبادئ التنمية المستدامة على مستوى الكوكب، قادت قمة الأرض

¹ Bruno Cohen-Bacrie, **communiquer efficacement sur le développement durable de l'entreprise citoyenne aux Collectivités durables**, les éditions démos, paris, 2006, p 17.

² سليمان الرياشي وآخرون، مرجع سابق، ص 239

هذه الأمم المتحدة إلى إنشاء جمعية التنمية المستدامة¹ (CDD)، حيث حضرها أزيد من 1500 منظمة غير حكومية، وأقيم لأول مرة اجتماع بحضور 182 دولة لمناقشة مستقبل الكوكب، ومحاولة صياغة مفهوم للتنمية المستدامة حيث شهد ميلاد عدة اتفاقيات متعددة الأطراف تخص البيئة منها اتفاقية حماية التنوع البيولوجي.

وفي شهر ديسمبر 1997: تم انعقاد المؤتمر الأول التابع لمؤتمر ريوديغانيرو "Rio +5" بنيويورك، حيث سمح باستعراض الجهود المحققة على أساس الالتزامات المتخذة بريوديغانيرو، خاصة المسائل المتعلقة بالعولمة، التفاوت الاجتماعي والفقر، التي جلبت الانتباه وأحدثت مجموعة من التوصيات.²

5- تعزيز المفهوم وتحديد الأهداف: الألفية وما بعدها

-إعلان الألفية (2000) والأهداف الإنمائية للألفية (MDGs) رغم تركيزها على الحد من الفقر، إلا أن الهدف السابع كان "ضمان الاستدامة البيئية"، مما عزز دمج البعد البيئي في أجندة التنمية العالمية.³

-قمة الأرض للتنمية المستدامة (جوهانسبرغ، 2002): راجعت التقدم المحرز منذ ريودي جانيرو وأكدت على الشراكة بين القطاعين العام والخاص كوسيلة للتنفيذ.

-أوت/ سبتمبر 2002: لتخليد الذكرى العاشرة لقمة ريوديغانيرو اجتمعت بجوهانسبورغ من أجل القمة العالمية للتنمية المستدامة (WSSD)، والمتمثلة في القمة الثانية للأرض (ريو+ 10) في إطار خطة عمل للمطالبة باتخاذ إجراءات فورية لتطوير إنشاء وإعداد استراتيجيات وطنية للتنمية المستدامة، وبدأ العمل بها حتى 2010، ومن خلال اسمها تبنت بيان سياسي تم فيه تأكيد مفهوم التنمية المستدامة والمصادقة على مخطط عمل لدعم التنمية المستدامة للعالم في الألفية الجديدة والسعي للوصول إلى معالم تنمية تأخذ في الحسبان الالتزامات البيئية. وذلك بمشاركة كل من الهيئات الحكومية، المنشآت الدولية، القطاع الخاص، المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني، جسد هذا المؤتمر مفهوم التنمية المستدامة عن طريق مخطط عمل الذي أشار إلى "محاربة الفقر، تعديل طرق الإنتاج والاستهلاك وحماية وتسيير الموارد الطبيعية الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية هذه هي الأهداف والشروط الضرورية للتنمية المستدامة، وعليه من الضروري التغيير الجذري لطريقة المجتمعات في الإنتاج والاستهلاك.

-بروتوكول بروكسل: انطلق ابتداءً من تاريخ 16 فيفري 2005 ووصل عدد الدول التي صادقت عليه حتى سنة 2009 إلى 183 دولة. ويهدف البروتوكول إلى الحد من انبعاث الغازات الدفيئة، والتحكم

¹Hervé Genoud, op-cit, p 06.

² Idem.

³ United Nations. (2000). **United Nations Millennium Declaration.**

https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_55_2.pdf , (Accessed January 20, 2025).

في كفاءة استخدام الطاقة في القطاعات الاقتصادية المختلفة وزيادة استخدام نظم الطاقة المتجددة والنظيفة، إضافة إلى زيادة المصبات المتاحة لإمتصاص الغازات الدفيئة.

- مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (ريو+20، 2012): ركز المؤتمر على مفهوم "الاقتصاد الأخضر" وأطلق عملية التفاوض لوضع أهداف التنمية المستدامة كخلفاء للأهداف الإنمائية للألفية¹. تبنت الدول الأطراف في مبادرة الأمم المتحدة ضد التغيرات المناخية إقرار بروتوكول كيوتو الذي نص على تعهدات ملزمة قانوناً لبعض دول المجموعة الصناعية الكبرى بخفض انبعاثاتها لستة غازات دفيئة، بشرية المنشأ، والمثمتلة في: CO₂, CH₄, HCFCs, N₂O, SF₆.

6- الإطار العالمي الحالي (2015): أهداف التنمية المستدامة لغاية سنة 2030

تم اعتماد أجندة 2030 للتنمية المستدامة من قبل جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في عام 2015. وهي تتضمن 17 هدفاً للتنمية المستدامة². تمثل أهداف التنمية المستدامة التجسيد الأكثر تطوراً وتفصيلاً لمفهوم التنمية المستدامة، حيث توفر خارطة طريق عالمية حتى عام 2030. فيما يلي قائمة بالأهداف السبعة عشر للتنمية المستدامة، التي اعتمدها جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في عام 2015 كجزء من خطة التنمية المستدامة لعام 2030. كل هدف يحتوي على غايات وتفاصيل أكثر تحديداً، ولكن هذه نظرة عامة على الأهداف الرئيسية³:

1. القضاء على الفقر: القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.
2. القضاء التام على الجوع: القضاء على الجوع وتحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية وتعزيز الزراعة المستدامة.
3. الصحة الجيدة والرفاه: ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار.
4. التعليم الجيد: ضمان تعليم جيد شامل ومنصف وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
5. المساواة بين الجنسين: تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.
6. المياه النظيفة والنظافة الصحية: ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.

¹ United Nations. (2012). **The Future We Want (Outcome document of Rio+20)**.

<https://sustainabledevelopment.un.org/futurewewant.html> , (Accessed January 20, 2025).

² United Nations. (2015). **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. رابط : <https://sdgs.un.org/2030agenda> , (Accessed January 08, 2025).

³ <https://sdgs.un.org/goals> , (Accessed December 30, 2024).

7. طاقة نظيفة وبأسعار معقولة: ضمان حصول الجميع على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة وبأسعار معقولة.
8. العمل اللائق ونمو الاقتصاد: تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع.
9. الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية: بناء هياكل أساسية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع والمستدام، وتشجيع الابتكار.
10. الحد من أوجه عدم المساواة: الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.
11. مدن ومجتمعات محلية مستدامة: جعل المدن والمناطق البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.
12. الاستهلاك والإنتاج المسؤولان: ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.
13. العمل المناخي: اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.
14. الحياة تحت الماء: حفظ واستخدام المحيطات والبحار والموارد البحرية استخدامًا مستدامًا لتحقيق التنمية المستدامة.
15. الحياة في البر: حماية النظم الإيكولوجية البرية وإعادتها إلى حالتها الطبيعية وتعزيز استخدامها على نحو مستدام، وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره، ووقف فقدان التنوع البيولوجي.
16. السلام والعدل والمؤسسات القوية: تعزيز المجتمعات السلمية والشاملة للجميع من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وتوفير سبل الوصول إلى العدالة للجميع، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.
17. عقد الشراكات لتحقيق الأهداف: تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة.

فمن خلال استعراض أهداف التنمية المستدامة نلاحظ أنها تتميز بالخصائص التالية:

- التكامل: هذه الأهداف مترابطة وغير قابلة للتجزئة. فغالبا ما يعتمد النجاح في هدف واحد على معالجة القضايا المرتبطة بأهداف أخرى.
- الشمولية: على عكس سابقتها (الأهداف الإنمائية للألفية)، فإن هذه الأهداف تنطبق على جميع البلدان، بما في ذلك الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

- الغايات: لكل هدف مجموعة من الغايات المحددة (إجمالي 169 غاية) التي توضح النتائج المرجوة بشكل أكثر تفصيلا وتقيس التقدم المحقق.
- الطموح: تغطي نطاقا واسعا من القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (مثل الفقر، الجوع، الصحة، التعليم، المساواة بين الجنسين، المياه النظيفة، الطاقة، العمل اللائق، الصناعة، الابتكار، عدم المساواة، المدن، الاستهلاك والإنتاج، المناخ، الحياة تحت الماء، الحياة في البرال، السلام والعدالة، الشراكة).
- الشعار الرسمي: يتم تمثيل كل هدف برمز ورقم ولون مميزين لتسهيل التعرف عليه ونشر التوعية.

نستخلص من التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة، أنه قد نشأ من بذور فكرية حول محدودية الموارد إلى إطار عمل حوكمة عالمي شامل. لقد تحول من مفهوم بيئي بحث إلى نموذج تنموي متكامل يعترف بالترابط المعقد بين صحة الكوكب، والرفاهية الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية داخل الأجيال الحالية وبينها وبين الأجيال القادمة. على الرغم من التحديات الكبيرة في تنفيذه، يبقى المفهوم الإطار المركزي الذي تسعى من خلاله البشرية إلى تحقيق التقدم دون تدمير الأساس البيئي والاجتماعي الذي يعتمد عليه.

المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة

أطلق مصطلح التنمية المستدامة من طرف "Kennech Boulding"¹ خلال تقرير براندتلاند "Brundtland" بعنوان مستقبلنا المشترك² للجمعية العالمية للبيئة والتنمية سنة 1987³، حيث تم تعريف التنمية المستدامة بـ "التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية دون المخاطرة بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتهم"⁴.

وهذا التعريف الذي ركز على مفهومين أساسيين هما⁵:

¹ Chantal Bonnet, **Marché et développement**, édition Alpha, Alger, 2006, p 14.

² Michel GRIFFON, **Développement durable : ensemble**, Playpus press, Cirad, 2003, p 39.

³ Eddy Fougien, **Relation internationales et développement durable**, Revue politiques étrangère, 1999, volume 64, n° 4, p 932.

⁴ OCDE, **Le développement durable à la croisée du l'économie de la société et de l'environnement**, 2008, p 26.

⁵ François BERTRAND, **Planification et développement durable : vers de nouvelles pratiques d'aménagement**

Régional ? L'exemple de deux Régions françaises, Nord-Pas-de-Calais et Midi-Pyrénées, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en Aménagement de l'Espace et Urbanisme, université François Rabelais-tours, Ecole doctorale "Sciences de l'Homme et de la Société", France, 6 décembre 2004, p 74.

- مبدأ الحاجات وخصوصاً الحاجات الأساسية التي يجب ربط تلبيةها بالأولويات الكبرى؛
 - مبدأ محدودية الموارد مقارنة بالمستويات التقنية والتنظيم الإجتماعي الذي يمارس ضغوط على سعة البيئة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
 فيقال عن النشاطات أنها مستدامة إذا كان بإمكانها أن تتطور أو تتكرر على المدى الطويل، هذا يقتضي عدم استنفاد أو تدهور الموارد التي تتغذى منها.
 ومنذ قمة الأرض بريو دي جانيرو اتسع مفهوم التنمية المستدامة ليتدعم بشكل أساسي وواضح في قمة التنمية المستدامة بجوهانسبرج ويبدو أن هذا المفهوم متعدد الإستخدامات، ومتنوع المعاني، فالبعض يتعامل معه كرؤية أخلاقية تناسب إهتمامات العولمة، فيما يرى آخرون أن التنمية المستدامة هي بمثابة نموذج تنموي وبديل مختلف عن النموذج الرأسمالي، وهناك من يعتقد بأنها إمتداد لهذا النظام في سعيه لإصلاح أخطاء وعثرات هذا النموذج في علاقته بالبيئة. ولحصر أكبر قدر ممكن من وجهات النظر يتعين التعمق أكثر ببيان مختلف المفاهيم والرؤى.

1. تعريف التنمية المستدامة:

تعددت التعاريف التي أعطيت للتنمية المستدامة باختلاف زوايا الدراسة، وكذا الهدف من تبنيها حيث إهتمت العديد من الهيئات والمنظمات العالمية، بحصر مفهوم التنمية المستدامة من زواياها الخاصة. وفيما يلي أهم التعريفات التي أعطيت للتنمية المستدامة:

✓ تعريفات التنمية المستدامة وفقاً لتقرير الموارد العالمية:

استعرض تقرير الموارد العالمية الصادر عام 1992 قرابة عشرين تعريفاً للتنمية المستدامة، صُنفت ضمن أربع مجموعات رئيسية وفقاً للمنظور التحليلي المعتمد، وهي كالتالي:

أ. **المنظور الاقتصادي:** تباينت الرؤى الاقتصادية بين الدول المتقدمة والنامية؛ فبينما ركزت دول الشمال الصناعية على ضرورة خفض المستمر لاستهلاك الطاقة والموارد وإحداث تحولات جذرية في أنماط الإنتاج والاستهلاك، رأت الدول النامية أن الاستدامة تكمن في توظيف الموارد لرفع المستوى المعيشي للفئات الأكثر فقراً. وفي هذا السياق، عرفها "ويليام روكلاهوس" (مدير وكالة حماية البيئة الأمريكية آنذاك) بأنها عملية تهدف لتحقيق نمو اقتصادي يتوافق مع القدرات الاستيعابية للبيئة، مؤكداً على التكامل الوظيفي بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة باعتبارهما عمليتين متكاملتين لا متناقضتين¹.

ب. **المنظور الاجتماعي والإنساني:** يعرفها Lambrecht et Thierstein

على أنها "هيكل أنماط عيش مجتمع ما بشكل يغطي حاجاته دون المساس بحاجات أجيال المستقبل"². حيث ركز هذا الاتجاه على هيكل أنماط العيش بما يلبي احتياجات الحاضر دون المساس

¹ Pierre André Claude, Delisle et Jean-Pierre Revéret, **L'évaluation des impacts sur l'environnement : Processus, acteurs et pratique pour un développement durable**, presses internationales polytechnique, France, édition 2, 2000, p2.

² Gabriel Wackermann, **le développement durable**, ellipses, paris, 2008, p32.

بحقوق أجيال المستقبل. ويستهدف هذا المنظور تحقيق استقرار النمو السكاني، والحد من الهجرة نحو الحواضر عبر الارتقاء بمستويات المعيشة وتطوير الخدمات الصحية والتعليمية في المناطق الريفية، مع تعزيز المشاركة المجتمعية في عمليات التخطيط التنموي.

ج. المنظور البيئي: تُعرف التنمية المستدامة هنا بأنها نمط تنموي يركز على الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية (الزراعية، المائية، والحيوانية) لضمان ديمومتها على المدى البعيد. ويقر هذا المنظور بضرورة استدامة الأنشطة التي تحقق الرفاه البشري مع الحفاظ على الوظائف الحيوية للنظام البيئي التي تدعم هذا الرفاه بشكل مباشر أو غير مباشر، مما يضمن قدرة العمليات الطبيعية على توفير السلع والخدمات الأساسية للبشر.

د. المنظور التقني: ركزت التعريفات التقنية على التحول نحو "الصناعات النظيفة" والتقنيات الصديقة للبيئة، التي تستخدم الحد الأدنى من الطاقة والموارد، وتنتج أقل قدر ممكن من الانبعاثات الغازية الملوثة أو الضارة بطبقة الأوزون.

خلص التقرير إلى أن أي تنمية لكي توصف بالمستدامة، يجب أن تراعي القواسم المشتركة التالية:

- المساهمة في تعزيز القاعدة الصناعية وتحقيق النمو الاقتصادي المتوازن؛
- الارتقاء بمؤشرات التنمية البشرية (الصحة، السكن، مستوى المعيشة، حقوق الإنسان، ودعم مكانة المرأة والديمقراطية)؛
- الالتزام الصارم بالضوابط والمحددات البيئية؛
- تجنب استنزاف الموارد الطبيعية أو تدمير النظم الإيكولوجية لضمان حق الأجيال القادمة.

✓ تعاريف هيئات دولية للتنمية المستدامة:

▪ يرى البنك الدولي أن التنمية المستدامة تتم بتحقيق التكافؤ المتصل الذي يضمن إتاحة نفس الفرص التنموية الحالية للأجيال القادمة وذلك بضمان ثبات رأس المال الإجمالي أو زيادته المستمرة عبر الزمن، ويتضمن رأس المال الإجمالي: رأس المال الصناعي (معدات وطرق)، الفني (معرفة ومهارات)، الاجتماعي (علاقات ومؤسسات) والبيئي (غابات موارد مائية)¹، وبناء على هذا التعريف فأساس الإستدامة هو رأس المال.

▪ عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" التنمية المستدامة هي تلك التنمية التي تكون طويلة الأجل، وتراعي تلبية احتياجات الجيل الحالي دون أن تؤدي إلى تخفيض مستوى الرفاهية في المستقبل، ويتطلب ذلك إزالة الآثار السلبية التي تكون مسؤولة عن استنزاف الموارد الطبيعية والتدهور

¹ Le développement durable: définition. Disponible sur le site: www.worldbank.com. Date de consultation: 05/12/2023.

البيئي، كما يتطلب أيضًا حماية السلع والخدمات العامة التي تكون ضرورية لتحقيق النمو الاقتصادي في ظل نظام بيئي صحي ومجتمع متماسك¹.

▪ عرفت منظمة UNESCO التنمية المستدامة بأنها تنمية الموارد الدولية التي تكون مرغوبة اجتماعيًا وفعالة اقتصاديًا، وملائمة ثقافيًا، ومستمرة بيئيًا².

▪ وعرف مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية المنعقد بريو دي جانيرو 1992 سنة التنمية المستدامة بأنها "ضرورة إنجاز الحق في التنمية" بحيث تتحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل، وأشار المبدأ الرابع الذي أقره المؤتمر إلى أنه "لكي تتحقق التنمية المستدامة ينبغي أن تمثل حماية البيئة جزءًا لا يتجزأ من عملية التنمية ولا يمكن التفكير فيها بمعزل عنها"³.

▪ ويعتبر مجلس منظمة الأغذية والزراعة أن التنمية المستدامة هي إدارة قاعدة الموارد الطبيعية وصيانتها، وتوجيه التغيرات التكنولوجية والمؤسسية بطريقة تضمن تلبية الاحتياجات البشرية للأجيال الحالية والمقبلة بصورة مستمرة.

فهذه التنمية المستدامة التي تحافظ على الأراضي، المياه، النبات والموارد الوراثية لا تحدث تدهورًا في البيئة وملائمة من الناحية التكنولوجية وسليمة من الناحية الاقتصادية ومقبولة من الناحية الاجتماعية.

بناءً على التحليل المعمق للتعريف الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والتقنية، بالإضافة إلى رؤى المنظمات الدولية، يمكن صياغة تعريف شامل وجامع للتنمية المستدامة على النحو التالي:

"هي عملية تطويرية شاملة ومتكاملة، تهدف إلى الارتقاء بنوعية الحياة والرفاهية البشرية من خلال إحداث توازن ديناميكي بين مختلف الأبعاد، المتمثلة في الاقتصاد (عبر تحقيق نمو فعال وعادل)، المجتمع (عبر ضمان العدالة الاجتماعية وتلبية الحاجات الأساسية)، البيئة (عبر الاستخدام العقلاني للموارد وحماية النظم الإيكولوجية)، والتقنية (عبر تبني الابتكارات النظيفة).

وتقوم هذه التنمية على مبدأ التكافؤ الزمني والمكاني؛ فهي تسعى لتلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة أجيال المستقبل على تلبية احتياجاتها، مع ضمان الحفاظ على رأس المال الإجمالي للمجتمع (الطبيعي، والبشري، والمادي، والثقافي) وتنميته باستمرار، بما يضمن استدامة النشاطات الإنسانية ضمن الحدود الآمنة للقدرة الاستيعابية للبيئة".

¹ OECD, Sustainable development critical issues, policy brief, 2001, p :02,

<https://doi.org/10.1108/emh.2001.12.5.529.3> , (Accessed November 12, 2024)

² أكرم أحمد الطويل وأحمد عبد الستار طالب، أنشطة إدارة اللوجستيك الأخضر والتنمية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2023، ص 81.

³ خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة حالة سوناطراك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية لجامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص 29.

2. خصائص التنمية المستدامة:

- من خلال جملة التعاريف السابقة يمكن إستنباط أهم خصائص التنمية المستدامة في النقاط التالية¹:
- الاستمرارية: وتتطلب توليد دخل مرتفع يسمح بإعادة استثماره، وهو ما يمكن من إجراء الإحلال والتجديد والصيانة للموارد، فهي تنمية تهدف إلى تحقيق معدلات دخل مرتفعة من جهة، وعدالة في توزيعه، وكفاءة عالية في استخدامه بما يمكن من الاستمرارية والاستدامة؛
 - التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها أشد تداخلا وأكثر تعقيدا، ولا سيما فيما يتعلق بما هو طبيعي وما هو اجتماعي في التنمية؛
 - تعد الجانب البشري فيه تنميته من أول أهدافها، ولا سيما الاهتمام بالفقراء، في أن التنمية المستدامة توجه أساسًا لتلبية احتياجات أكثر الفئات فقرا؛
 - التنمية المستدامة تراعي حق الأجيال القادمة من الموارد الطبيعية؛
 - التنمية المستدامة لها بعد نوعي يتعلق بتطوير الجوانب المعرفية والثقافية والإبقاء على الحضارة الخاصة بكل مجتمع؛
 - طول الأمد: ويعد البعد الزمني هو الأساس في التنمية المستدامة، أي تغيير امكانيات الحاضر والتخطيط لها لأطول فترة زمنية مستقبلية؛
 - عناصر التنمية المستدامة لا يمكن فصل بعضها عن بعض لعدة تداخل الأبعاد والعناصر الكمية والنوعية لها؛
 - التنمية المستدامة تعتمد على أسس واعتبارات بيئية، فهي تتعامل بكل من:
 - أ-قاعدة المدخلات: وتشمل كل من الموارد المتجددة التي ينبغي استخدامها بمعدل لا يفوق قدرتها أو معدل تجدها، والموارد غير المتجددة التي ينبغي استخدام بعقلانية وبأكثر كفاءة ممكنة؛
 - ب-قاعدة المخرجات: ينبغي ألا يتعدى معدل تزايد المخلفات القدرة الاستيعابية للبيئة، ولا يضر بها مستقبلا ولا يؤثر على خدماتها؛
 - التنمية المستدامة تضع تلبية الاحتياجات الأساسية للفرد من البشر كأولوية قصوى، وتحافظ على مقدرة النظم البيئية من جراء الضغوط البيئية؛
 - التنمية المستدامة عملية مجتمعية، ينبغي أن تسهم فيها كل القطاعات والجهات، ولا يجوز اعتماد فئة قليلة أو مورد واحد؛
 - التنمية المستدامة لها بعد دولي يتعلق بضرورة تدخل الدول الغنية لتنمية الدول الفقيرة كافة؛
 - التنمية المستدامة عملية واعية، وهذا يعني أنها ليست عشوائية، وإنما عملية محددة الغايات، وذات استراتيجية طويلة المدى، وأهداف مرحلية، ومخططات وبرامج؛

¹أكرم أحمد الطويل وأحمد عبد الستار طالب، مرجع سبق ذكره، ص:85-86.

- إن التنمية المستدامة المطلوبة لا تسعى لتقدم بشري موصول في أماكن قليلة ولسنوات معدودة، بل للبشرية جمعاء، وعلى امتداد المستقبل البعيد. وأن الاحتياجات كما يتصورها الناس تتحدد اجتماعياً وثقافياً، ومن ثم فإن التنمية المستدامة تتطلب انتشار القيم التي تشجع مستويات الاستهلاك التي لا تتخطى حدود الممكن بيئياً؛
- بناء قاعدة وإيجاد طاقة إنتاجية ذاتية، وهذا يتطلب من عملية التنمية المستدامة أن تبني قاعدة إنتاجية صلبة وطاقة متجددة لم تكن موجودة من قبل، وأن تكون مرتكزات هذا البناء محلية وذاتية، ومتنوعة، ومتشابهة ومتكاملة، قادرة على التكيف مع التغيرات في ترتيب أهمية العناصر المكونة لها، كما يتوفر لهذه القاعدة التنظيم الاجتماعي السليم، والموارد البشرية المدربة، والقدرة التقنية، والتراكم الرأسمالي الكافي؛
- الاستفادة من تجارب الآخرين ومن الثقافة المحققة في مجال المحافظة على البيئة وتحسينها.

3. أهداف التنمية المستدامة:

انفق المنظرون أن الهدف الأساسي للتنمية المستدامة هو تلبية إحتياجات الشعوب وتحقيق الرعاية الاجتماعية على المدى الطويل مع الحفاظ على قاعدة الموارد البشرية والطبيعية ومحاولة الحد من التدهور البيئي؛ ومن أجل تحقيق ذلك يجب التوصل إلى توازن ديناميكي بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وإدارة الموارد وحماية البيئة من جهة أخرى؛ بمعنى تحقيق علاقة متوازنة بين الإنسان والمصادر البيئية الطبيعية بشكل يكفل لهذه العلاقة أن تتعامل مع المتغيرات والتحديات وذلك بشكل دائم؛ كما أنها تعتبر في حد ذاتها عملية تغيير تتضمن كل نشاطات التطوير الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي والمؤسسي من أجل خدمة الأجيال الحالية ودون إنقاص لحقوق الأجيال القادمة. والجدير بالذكر أن أوسع التعريفات شيوعاً للتنمية المستدامة هي تلك التي ترى أنها التنمية التي تهيئ للجيل الحاضر متطلباته الأساسية والمشروعة، دون أن تخل بقدرة المحيط الطبيعي على أن يهيئ للأجيال القادمة متطلباتها أو بعبارة أخرى استجابة التنمية لحاجات الحاضر دون الإنقاص من قدرة الأجيال المقبلة على الوفاء بحاجاتها. ومن خلال التدقيق في الغايات التي بنيت من أجلها التنمية المستدامة تبرز عدة اتجاهات تجتمع فيها هذه الغايات هي كالآتي¹:

▪ تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان:

تهدف التنمية المستدامة إلى تحسين نوعية حياة السكان من خلال تبني سياسات تنموية قائمة على التخطيط الرشيد والتنفيذ الفعال، بما يحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي والنفسي والروحي للأفراد. ويرتكز

¹ عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنط، مرجع سبق ذكره، ص ص: 29-30.

هذا التوجه على إعطاء الأولوية للجوانب النوعية للنمو بدل الاقتصار على المؤشرات الكمية، مع ضمان العدالة الاجتماعية، والمشاركة الديمقراطية، وتحقيق القبول المجتمعي لمخرجات التنمية.

▪ احترام البيئة الطبيعية:

ترتكز التنمية المستدامة على إقامة علاقة متوازنة بين الأنشطة البشرية والبيئة الطبيعية، حيث تُعدّ النظم البيئية ومواردها الأساس الذي تقوم عليه حياة الإنسان. ومن ثمّ، تسعى إلى تحقيق التوازن بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية، من خلال تعزيز التكامل والانسجام بينهما، بما يضمن استدامة الموارد وحماية الأنظمة البيئية.

▪ تعزيز الوعي البيئي لدى السكان:

تولي التنمية المستدامة أهمية بالغة لتنمية الوعي البيئي لدى السكان، وذلك من خلال تعزيز إحساسهم بالمسؤولية تجاه المشكلات البيئية القائمة، وتشجيعهم على المشاركة الفعّالة في اقتراح الحلول المناسبة لها. ويتم ذلك عبر إشراكهم في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج ومشاريع التنمية المستدامة.

▪ ترشيد استغلال الموارد الطبيعية:

تتطلب التنمية المستدامة من مبدأ أن الموارد الطبيعية محدودة، الأمر الذي يستوجب حسن إدارتها واستغلالها بطريقة عقلانية، دون استنزافها أو الإضرار بها. وعليه، تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد بما يحقق التوازن بين تلبية حاجات الجيل الحالي والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة.

▪ توظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة أهداف المجتمع:

تسعى التنمية المستدامة إلى توظيف التقدم التكنولوجي في خدمة أهداف المجتمع التنموية، من خلال نشر الوعي بأهمية التقنيات الحديثة ودورها في تحسين نوعية الحياة وتعزيز الأداء التنموي. كما تؤكد على ضرورة الحد من الآثار السلبية المحتملة للتكنولوجيا، والتحكم في المخاطر الناجمة عنها، عبر اعتماد حلول وقائية وتنظيمية ملائمة.

▪ أحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأولويات المجتمع:

وبطريقة تلائم امكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية، والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة له. لذا كان الهدف الرئيسي منها هو إجراء تغييرات جوهرية في البنى التحتية للمجتمع دون التأثير السلبي على عناصر البيئة.

4. أهمية التنمية المستدامة:

تتبين أهمية التنمية المستدامة من خلال الآتي¹:

- تحسين القدرة الوطنية (National capacity) على إدارة الموارد الطبيعية وإدارة واعية ورشيقة لتحقيق حياة أفضل لكل فئات المجتمع؛
- احترام البيئة الطبيعية من خلال تنظيم العلاقة بين الأنشطة البشرية وعناصر البيئة وعدم الإضرار بها فضلاً عن تعزيز الوعي البيئي (Environmental awareness) لدى السكان وتنمية إحساس الفرد بالمسؤولية الملقاة عليه تجاه المشكلات البيئية؛
- ضمان إدراج التخطيط البيئي (Environmental Planning) في كافة مراحل التخطيط الإنمائي من أجل تحقيق الاستغلال الرشيد الواعي للموارد الطبيعية للحيلولة دون استنزافه أو تدميره. حيث تتضمن فكرة التنمية المستدامة أن حماية البيئة يمكن أن يعزز ويدعم التنمية الاقتصادية، وأم النمو الاقتصادي ونوعية البيئة يمكن أن يكونا متممان لبعضهما²؛
- ربط التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف أبناء المجتمع وجمع ما يكفي من البيانات الأساس والمعلومات الدقيقة ذات الطابع البيئي للسماح بإجراء تخطيط إنمائي شامل سليم؛
- إعلام الجمهور وتوعيتهم بما يواجهون من تحديات لضمان المشاركة في الحفاظ على البيئة؛
- التركيز بوجه خاص على الأنظمة الاقتصادية المعرضة للأخطار سواء أكانت أراضي زراعية معرضة للتصحر أم مصادر مياه معرضة للضوب أو للتلوث.

5. أبعاد التنمية المستدامة:

يتعدى مفهوم التنمية المستدامة مجرد التوفيق بين البيئة والتنمية والتنمية المستدامة بمعناها الواسع تمثل عدة أبعاد مترابطة، وهي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية والمؤسسية. فلكي تستديم التنمية يتعين أن يكون هناك توازن وتفاعل متبادل وترابط متوازن بين هذه الأبعاد، فإذا لم يتوفر بعد واحد لن يتحقق شرط الإستدامة.

5-1- البعد الاقتصادي:

يركز هذا البعد على تعظيم الرفاهية المادية من خلال الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة، ويتجلى ذلك في المحاور التالية:

- حصة الإستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية: تبرز الفجوة الكبيرة في أنماط الإستهلاك بين الدول المتقدمة والنامية؛ حيث يستهلك الفرد في المجتمعات الصناعية أضعاف ما يستهلكه نظيره

¹هاشم مركز علي الشمري، الإقتصاد الأخضر مسار جديد في التنمية المستدامة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص:57-58.

² محمد صالح تركي القريشي، مقدمة في علم اقتصاد البيئة، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص:176.

في الدول الفقيرة، فالمعدل الفردي لاستهلاك الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية أعلى من الهند بـ 33 مرة. مما يستدعي إعادة النظر في هذه الأنماط لتقليل الضغط على الموارد العالمية.¹

■ إيقاف تبديد الموارد الطبيعية: تتطلب الاستدامة في الدول الغنية إجراء تحولات جذرية في أساليب الحياة لرفع كفاءة استخدام الطاقة، مع ضمان عدم تصدير الأزمات البيئية إلى الدول النامية أو تهديد التنوع البيولوجي العالمي. وتعني التنمية المستدامة أيضاً تغيير أنماط الإستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي في البلدان الأخرى، كإستهلاك الدول المتقدمة للمنتجات الحيوانية المهدة بالانقراض.²

■ مسؤولية الدول المتقدمة عن التلوث وعن معالجته: تتحمل الدول الصناعية مسؤولية أخلاقية وتقنية لقيادة التحول نحو التنمية المستدامة؛ نظراً لإسهامها التاريخي الأكبر في التلوث العالمي، مما يفرض عليها ابتكار تكنولوجيات أنظف، إستغلال الموارد بكثافة أقل، تحويل اقتصادياتها نحو حماية النظم الطبيعية وتهيئة أسباب ترمي إلى تحقيق نوع من العدالة في الوصول إلى الفرص الاقتصادية والخدمات الاجتماعية داخل مجتمعاتها، كل ذلك بإمكانه توفير نوعية الحلول اللازمة لدعم التنمية المستدامة في الدول النامية بإعتبار أن ذلك استثمار يعود بالنفع على الجميع.³

■ تقليص تبعية الدول النامية: يجب موازنة التجارة الدولية بحيث لا يؤدي خفض استهلاك الموارد في الشمال إلى انهيار اقتصاديات الجنوب، مما يحرمها من إيرادات هي في أمس الحاجة إليها للإنطلاق في إستراتيجية. بل يجب دعم إستراتيجيات الاعتماد على الذات وتحقيق الاكتفاء الذاتي.⁴

■ التنمية المستدامة لدى الدول الفقيرة: تمثل محاربة الفقر المطلق أولوية قصوى؛ نظراً للارتباط الوثيق بين العوز وتدهور البيئة، مما يتطلب توجيه الموارد الطبيعية لأغراض التحسن المستمر في مستويات المعيشة، كقضية أخلاقية بالدرجة الأولى بالنسبة لأكثر من 20 % من سكان العالم بغية التخفيض من عبء الفقر المطلق، باعتباره من الأولويات الملحة للتنمية المستدامة. ولأن هناك روابط وثيقة بين الفقر وتدهور البيئة، والنمو السريع للسكان والتخلف الناتج عن التاريخ الاستعماري والتبعية المطلقة للقوى الرأسمالية.⁵

¹ عبد القادر بلخضر، إستراتيجية الطاقة وإمكانية التوازن في ظل التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة البليدة، سبتمبر 2005. ص 98

² حميدوش علي، التنمية البشرية والتنمية المستدامة، الملتقى الوطني الأول حول اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة، المركز الجامعي المدية، 07-06 جوان 2006، ص 07

³ زولبخة سنوسي، هاجر بوزيان الرحماني، البعد البيئي لإستراتيجية التنمية المستدامة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة فرحات عباس، منشورات مخبر الشراكة والإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورومغاربي، دار الهدى، سطيف، 2008، ص 128.

⁴ زولبخة سنوسي، هاجر بوزيان الرحماني، نفس المرجع، ص 129

⁵ المرجع نفسه.

▪ العدالة في توزيع الموارد: هي أنجع وسيلة لتخفيض من عبئ الفقر وتحسين مستويات المعيشة، أصبحت مسؤولية كل من البلدان الغنية والفقيرة، وتعتبر هذه الوسيلة غاية في حد ذاتها. وتتجسد هذه الغاية في العمل على جعل تعادل فرص الحصول على الموارد والمنتجات والخدمات، فيما بين جميع الأفراد داخل المجتمع الواحد، حيث يمثل غياب العدالة التوزيعية والسياسية عائقاً جوهرياً أمام أي تقدم تنموي حقيقي¹.

5-2- البعد الاجتماعي:

ينفرد البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بتركيزه الجوهري على الجانب الإنساني، حيث لا يُنظر إلى النمو الاقتصادي كهدف بحد ذاته، بل كأداة لتحقيق التماسك المجتمعي وتعزيز المشاركة الشعبية في صنع القرار التنموي. ويرتكز هذا التوجه على فلسفة العدالة التوزيعية التي تضمن الإنصاف والمساواة، سواء بين الأجيال المتعاقبة أو بين مختلف الدول، وهو ما يستوجب مراعاة مجموعة من الاعتبارات الأساسية، وهي:²

▪ الاستقرار الديمغرافي: وتعني العمل على تحقيق تقدم كبير في سبيل تثبيت نمو السكان، وهو أمر يكتسي أهمية بالغة ليس فقط لأن النمو المستمر للسكان لفترة طويلة وبمعدلات شبيهة بالمعدلات الحالية أصبح أمراً مستحيلاً، بل كذلك لأن النمو السريع يحدث ضغوطاً حادة على الموارد الطبيعية وعلى قدرة الحكومات على توفير الخدمات كما أن النمو السريع للسكان في بلد أو منطقة ما يحد من التنمية المحلية، ويقلص من قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة لإعالة كل ساكن.

▪ التوزيع المتوازن للسكان: يكتسي توزيع السكان أهمية بالغة في الوقت الراهن فالإتجاهات الحالية نحو توسع أكبر للمناطق الحضرية ولاسيما تطور المدن الكبيرة لها عواقب بيئية ضخمة. فالمدن تقوم بتركيز النفايات والمواد الملوثة، وتتسبب في كثير من الأوضاع الخطيرة على السكان والمدمرة للنظم البيئية المحيطة بها. ومن هنا فإن التنمية المستدامة تعني النهوض بالتنمية الريفية النشطة للمساعدة على إبطاء حركة الهجرة إلى المدن، وتعني إتخاذ تدابير خاصة من خلال اعتماد كل السياسات والتكنولوجيا الكفيلة بتقليل الآثار البيئية للتمدن إلى أقصى حدودها.

▪ الاستثمار في رأس المال البشري: تعتمد التنمية المستدامة على استخدام الموارد البشرية استخداماً كاملاً، وذلك بتحسين التعليم والخدمات الصحية ومحاربة الجوع، وأن تصل الخدمات الأساسية إلى الذين يعيشون في فقر مطلق أو المناطق النائية. ولهذا فالتنمية المستدامة تعني إعادة توجيه الموارد أو إعادة

¹ نوري منير، تحليل الأبعاد البشرية للتنمية المستدامة، الملتقى الوطني الأول حول اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة، المركز الجامعي المدية، 06-07 جوان 2006، ص: 04.

² برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية لعام 2002، ص: 2.

تخصيصها لضمان الوفاء، أولاً بالاحتياجات البشرية الأساسية مثل تعلم القراءة والكتابة وتوفير الرعاية الصحية والمياه الصالحة للشرب، وحماية التنوع الثقافي، والاستثمار في رأس المال البشري.

■ أهمية دور المرأة: لدور المرأة أهمية خاصة في دفع مساعي التنمية المستدامة، ففي كثير من البلدان النامية تقوم النساء بالزراعات المعيشية والرعي ونقل الماء. وبعبارة أخرى هي المدبر الأول للموارد البيئية في المنزل، كما أن إشتراك المرأة في الأنشطة بشكل عام له أثرين، الأول هو مساهمتها في التنمية الشاملة، والثانية أنه يساهم بشكل غير مباشر في تخفيض عدد المواليد وهو هدف من أهداف السياسات السكانية على مستوى كثير من بلدان العالم.

■ الحكم الراشد والمشاركة الديمقراطية: تحتاج التنمية المستدامة على المستوى السياسي إلى مشاركة الأطراف الذين تمسهم القرارات السياسية في التخطيط لهذه القرارات، والديمقراطية في اختيار الهيئات والسلطات والمجالس التي تنفذها وتمثلهم، وذلك لسبب وجيه وهو أن جهود التنمية التي لا تشرك الأفراد كثيراً، ما يصيبها الإخفاق لذلك فإن اعتماد النمط التشاركي في إدارة عملية التنمية تعد القاعدة الأساسية للتنمية البشرية المستدامة في المستقبل، وهو ما يعرف بالحكم الراشد.

5-3- البعد البيئي:

يتمحور المضمون الجوهرى للبعد البيئي حول الاستغلال الأمثل للطاقة والموارد الناضبة، بالتوازي مع تفعيل مبدأ الاحتياط والوقاية تجاه النظم الإيكولوجية الحيوية. إن إخضاع الأنشطة الاقتصادية لمعايير الكم والنوع الخاصة بالموارد الطبيعية لكوكب الأرض هو ضرورة حتمية؛ كون الاستنزاف البيئي يمثل نقیضا صريحا لمفهوم الاستدامة. وتتحدد الأبعاد البيئية في هذا السياق عبر المحاور الآتية:

■ حماية الموارد الطبيعية: تتطلع التنمية المستدامة إلى حماية للموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج المواد الغذائية والوقود، بداية من التربة إلى حماية الأراضي المخصصة للأشجار، وإلى حماية مصائد الأسماك من التوسع في الإنتاج لتلبية الطلب المتزايد للسكان. لأن أي فشل في صيانة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها الزراعة كفيل بحدوث نقص في الأغذية في المستقبل، وتعني هنا التنمية المستدامة استخدام الأراضي القابلة للزراعة وإمدادات المياه استخداماً أكثر كفاءة¹.

■ مواجهة التغير المناخي: ويعني عدم المخاطرة بإجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية والتقليل من انبعاث الغازات الدفيئة، والتي من شأنها أن تحدث تغيير في الفرص المتاحة للأجيال المقبلة. وذلك

¹ عبد القادر بلخضر، مرجع سابق، ص: 100.

بالحيلولة دون زعزعة استقرار المناخ، أو النظم الجغرافية الفيزيائية والبيولوجية أو تدمير طبقة الأوزون الحامية للأرض من جراء النشاط البشري.

■ التحول الطاقى وعقلنة استخدام المحروقات: كما ترمي التنمية المستدامة إلى الحد من المعدل العالي لانبعاث الغازات الحرارية، وذلك عبر الحد بصورة كبيرة من استخدام المحروقات، وإيجاد مصادر أخرى للطاقة لإمداد عملية التنمية الاقتصادية والهياكل الصناعية. وسيكون من المتعين على البلدان الصناعية أن تتخذ الخطوات الأولى، للحد من انبعاث ثاني أكسيد الكربون، واستحداث تكنولوجيا متجددة وأكثر كفاءة.

■ الإدارة المستدامة للمياه: تعني التنمية المستدامة وضع حد للإستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه، كما تعني تحسين نوعية المياه وقصر المسحوبات من المياه السطحية على معدل لا يحدث اضطرابا في النظم الايكولوجية التي تعتمد على هذه المياه، وقصر المسحوبات من المياه الجوفية بما يضمن تجدها. ورغم أن أكثر من ثلثي مساحة كوكب الأرض مغطاة بالمياه، إلا أنه لا يمكن الاستفادة إلا بنسبة 0.01 % منها لأغراض الإستخدام البشري المباشر. فضلا عن ذلك فإنه لا يتوافر من هذه المياه العذبة المتجددة اليوم أكثر مما كان متاحا في فجر الحضارة الإنسانية¹.

■ حماية الأنظمة الهشة: تعني التنمية المستدامة في هذا المجال أن يتم صيانة ثراء الأرض من التنوع البيولوجي والأنواع المهددة بالانقراض للأجيال المقبلة، وذلك بإنشاء المحميات الطبيعية والمحافظة على الملاجئ والنظم الإيكولوجية.

■ تبني التكنولوجيا الخضراء في المرافق الصناعية: تتعارض التنمية المستدامة مع التكنولوجيا الملوثة، وعليه لتحقيق التنمية المستدامة لا بد من إعادة توجيه التكنولوجيا المستخدمة بما يجعلها أكثر ملائمة للبيئة، وذات استخدام أقل للموارد وتولد أقل قدر من التلوث والنفايات. لذا يتعين على الدول النامية أن تستورد تكنولوجيا نظيفة ملائمة لبيئتها المحلية خاصة عند استقطابها للاستثمارات الأجنبية المباشرة، وأن تعمل بإستمرار على تطوير قدراتها الذاتية فيما يتعلق بالتعامل مع التكنولوجيا. مما يجعلها تكسب قدرات ومهارات تقنية تؤمن لها في نهاية المطاف القدرة على وتطوير تكنولوجيا محلية نظيفة.

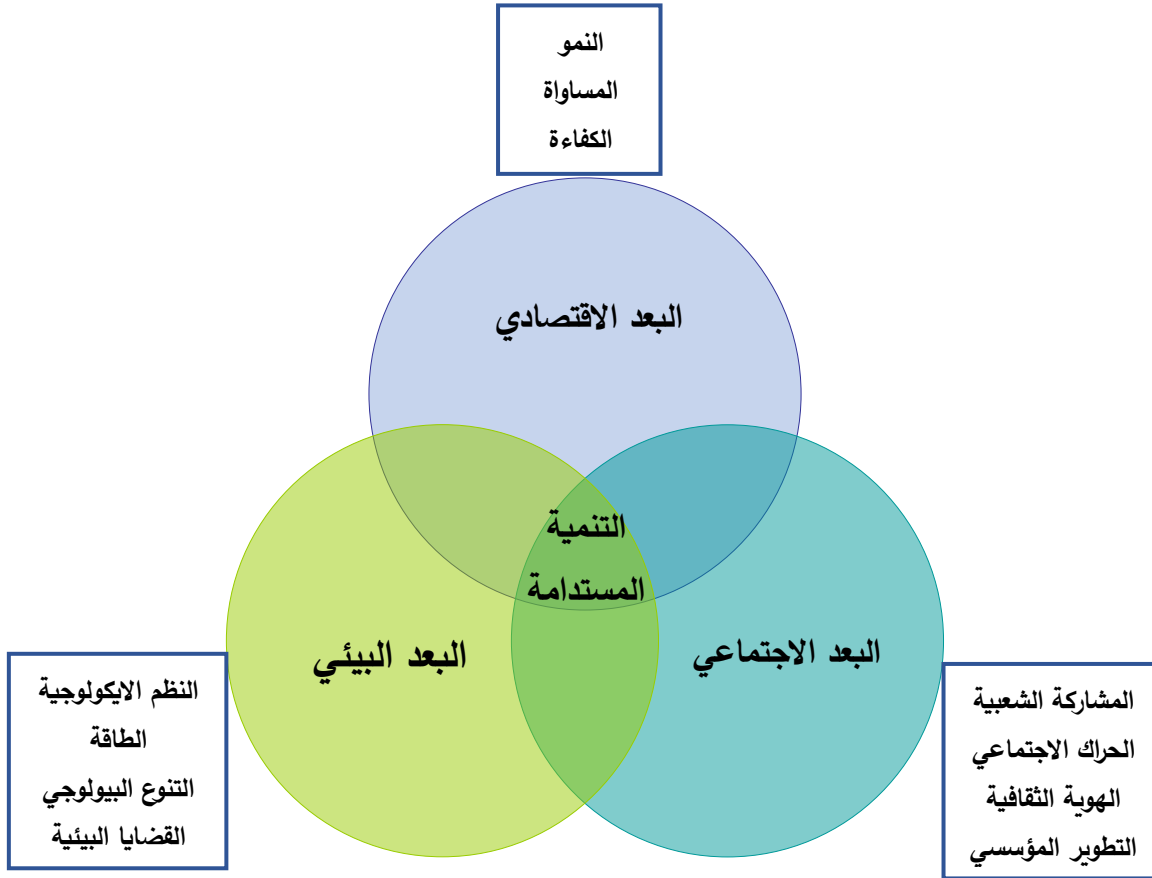
وعلى ما سبق ذكره فمن أجل تنمية مستدامة، نجد أن من الضروري الأخذ بعين الاعتبار الأعمدة الثلاثة والتي هي المجتمع، الاقتصاد والبيئة⁽²⁾

¹ التقرير الموجز للأمم المتحدة، السكان والبيئة والتنمية، نيويورك، 2001، ص: 20.

⁽²⁾ - OCDE, op-cit, p : 29.

حيث نلخص تفاعل الأبعاد الثلاثة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-1): تداخل أبعاد للتنمية المستدامة



المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 42.

يوضح الشكل السابق تداخل أبعاد عملية التنمية المستدامة من خلال إبراز العلاقة التكاملية بين الأبعاد الثلاثة: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد الإيكولوجي (البيئي). حيث يبين الشكل أن التنمية المستدامة لا تتحقق عبر التركيز على بعد واحد بمعزل عن الأبعاد الأخرى، وإنما من خلال التوازن والتكامل بينها في إطار شمولي.

ويتمثل البعد الاقتصادي في تحقيق النمو، الكفاءة، والعدالة في توزيع الموارد، بما يضمن استمرارية النشاط الاقتصادي وتحسين مستوى الرفاه دون الإضرار بالقدرات الإنتاجية المستقبلية. أما البعد

الاجتماعي، فيرتكز على المشاركة الشعبية، الحراك الاجتماعي، الهوية الثقافية، والتطوير المؤسسي، بما يعزز العدالة الاجتماعية والتماسك المجتمعي وبناء رأس المال البشري.

في حين يركز البعد الإيكولوجي على حماية النظم البيئية، ترشيد استخدام الطاقة، المحافظة على التنوع البيولوجي، وضمان الاستدامة في استغلال الموارد الطبيعية، بما يحد من التدهور البيئي ويضمن حقوق الأجيال القادمة.

ويُبرز الشكل أن نقطة التداخل بين هذه الأبعاد الثلاثة تمثل جوهر التنمية المستدامة، باعتبارها نتيجة لتفاعل متوازن بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما يعكس هذا التداخل الطبيعة الديناميكية للتنمية المستدامة، حيث يؤدي أي اختلال في أحد الأبعاد إلى انهيار مسار التنمية ككل. وعليه، يؤكد الشكل أن تبني سياسات تنموية فعالة يتطلب مقاربة تكاملية تراعي الأبعاد الثلاثة في آن واحد، بما يحقق التنمية المستدامة كخيار استراتيجي طويل الأمد، وليس كمجرد هدف مرحلي أو قطاعي.

وهناك من أضاف إلى هذه الأبعاد الثلاث ما يلي:¹

- **البعد السياسي:** يتضمن الديمقراطية، الحرية السياسية وحقوق الإنسان
- **البعد الثقافي:** حيث أن الثقافات تمنح الشعوب والأفراد هويتهم وكرامتهم، كما أن التنوع الثقافي يعتبر ثروة لا بد من الحفاظ عليها
- **بعد الأخلاقيات:** يركز على القيم.
- **البعد المكاني:** تحقيق التوازن بين المدن والأرياف والتهيئة العمرانية.²

الملاحظ من خلال التعاريف المتعلقة بالتنمية المستدامة أنها مستمدة من ثلاثة مبادئ وهي: العدالة الاجتماعية، حماية البيئة، والفعالية الاقتصادية، وهنا يصبح من الضروري العمل بشكل جدي لربط الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بالجوانب البيئية بمعنى أن الأرض والإمكانيات الطبيعية التي تحتويها كميراث يجب أن تحول إلى الأجيال المستقبلية، بشكل غير منقوص.

إذا كانت الاستدامة هي الهدف العالمي، فإن تحقيقها في القطاع الصناعي يتطلب أدوات تنظيمية مرنة، ومن هنا تبرز المناولة الصناعية كآلية محورية سيتم تسليط الضوء عليها في المبحث الموالي.

¹ Hervé Genoud, op-cit, p : 07.

² فارس رشيد البياني، التنمية الاقتصادية سياسيا في الوطن العربي، أطروحة دكتوراة في الاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، عمان 2008، ص: 246.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمناولة الصناعية

تعد المناولة أحد وأهم استراتيجيات التحالف، والتي تمثل دورا مهما في تحقيق التكامل الصناعي. لقد برهنت المناولة على قدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج، من خلال الاقتصاد في بعض النفقات الموجهة لاقتناء المواد الأولية وعمليات تحويلها إلى منتجات وسيطة وأجور القوى العاملة والاستثمارات في مجال التكنولوجيا والبنى التحتية. وقد مكنت هذه الإستراتيجية من رفع القدرة التنافسية للوحدات المنتجة، كما حصل في اليابان وغيرها من البلدان المتقدمة. لذا نتعرف من خلال هذا المبحث إلى ماهية المناولة بشيء من التفصيل، من خلال استعراض مفهومها، أسبابها، مزاياها، عيوبها و أخيرا المخاطر والمعوقات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم المناولة الصناعية

يهدف الوصول إلى مفهوم واضح للمناولة الصناعية نحاول في بداية هذا المطلب تقديم تعاريف بعض الاقتصاديين والمنظمات للمناولة الصناعية، تقديم أهم أنواعها، ومن ثم أهميتها.

1. تعريف المناولة الصناعية:

رغم تطور مفهوم المناولة إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للمناولة، يترجم الأسس العلاقاتية التي تربط بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة (المنفذة للأعمال)، لذا نتطرق إلى مجموعة من التعاريف التي تتماشى مع إطار بحثنا قصد التوصل إلى التعريف الذي يجمع بينها.

1-1- تعريف الاقتصاديين للمناولة الصناعية:

● (François BOUARD et Pascal LAURENT) : "تعد المناولة الصناعية العلاقة التي من خلالها تقوم المؤسسة الأمرة بائتمان أو تكليف نشاط ما لمؤسسة أخرى تدعى منفذة الأعمال أو المناولة، وذلك بتكيف هذه الأخيرة تماما مع التوجيهات أو الخصوصيات التقنية التي تفرضها المؤسسة الأمرة، والمناولة الصناعية هي تلك المناولة التي تخص المهام المدرجة في دورة إنتاج المؤسسة الأمرة"¹.

● (François BLONDEL) : "تقوم مؤسسة بعملية مناولة صناعية تجاه زبونها (المؤسسة الأمرة)، إذا قامت بانجاز عملية تصميم، إعداد ، صناعة ، تنفيذ أو صيانة المنتج لحساب زبون، وهذا في إطار دورة إنتاج محددة، و إذا التزمت بمطابقة هذه العملية مع المواصفات التقنية أو العامة التي يحددها الزبون"².

● (Jean-Marie PITROU) : المناولة هي عبارة عن "قرار مؤسسة تدعى المؤسسة الأمرة " بتوكيل من مؤسسة أخرى تدعى " المؤسسة المناولة " لتنفيذ مهمة لصالحها، وفق دفتر مواصفات مسبق،

¹ Pascal LAURENT et François BOUARD, *Economie d'entreprise*, Tome 2, Editions d'organisation, Paris 1997. , p : 207

² François BLONDEL, *Gestion industrielle*, DUNOD, Paris, 2000, p : 259.

وتؤدي هذه المهام إلى إنجاز منتج (أو خدمة) خاص بالمؤسسة الأمرة ، حيث تحتفظ هي بالمسؤولية الإقتصادية النهائية للمنتج"¹.

• (Serge PEYRET) : "هي استعانة مؤسسة ما بمصادر خارجية حيث تحدد لهذه الأخيرة المهام المنجزة لشريك خارجي وذلك تحت مسؤولية المؤسسة الأم. وهي العملية التي من خلالها يحل الشريك الخارجي محل المؤسسة الأمرة في إنجاز المهام المذكورة"².

• (Jean-Claude THARONDEAU) : تعني المناولة أن "لمؤسسة ما السلطة على المؤسسة المناولة قصد الإنتاج حسب المعايير المحددة من طرفها"³.

• (Olivier BRUEL et autres) : "هي عملية إسناد نشاط ما إلى شركة أخرى بصفة مؤقتة أو دورية أو غير دورية، مع الحفاظ على المهارات الداخلية. ويتم ذلك دون أي نقل للأفراد أو المعدات، مع بقاء علاقة التبعية قائمة بين مزود الخدمة (المؤسسة المناولة) والمؤسسة الأم"⁴.

• (Marcel CAPET) : "المناولة هي عبارة عن" العلاقة بين المرسل إليه (رب العمل) _ معطي الأوامر (مدير المشروع أو المقاول) _ والمناول، حيث يشارك هذا الأخير في الإنتاج أو الخدمة المقدمة من طرف معطي الأوامر لفائدة المرسل إليه ، وتكون تبعية المناول بالنسبة لمعطي الأوامر، أي يعمل تحت توجيهات المقاول"⁵.

• (Gérard BAGILN et autres) : "تقوم المؤسسة الأمرة بائتمان المناول على إنجاز مهمة حسب توجيهات محددة ، ويحل المناول محل المؤسسة الأمرة لإنجاز هذه المهمة، وهناك علاقة تبعية بين المؤسسة الأمرة والمناول، حيث تقوم الأولى بتحضير مخطط أو دفتر مواصفات تحدد من خلاله طرق العمل، وتفرض طرق لقياس ومراقبة الجودة (ضمان الجودة) وهذا ما يميز المناولة عن الشراء المجرد"⁶.

• (Robert Le DUFF) : "هي وجود طلبية محددة من طرف المؤسسة الأمرة إلى المؤسسة المناولة ، حيث تعمل هذه الأخيرة تحت تعليماتها (المؤسسة الأمرة) وهذا لصناعة عنصر أو جزء يُضم فيما بعد إلى مجموعة أكثر تعقيداً"⁷.

¹ Jean-Marie PITROU, **La sous-traitance : gagnant/gagnant**, édition ellipses, Paris, 2007, p:09.

² Serge PEYRET, **Sous-traitance industrielle : guide pratique des relations entre acheteurs et sous-traitants**, encyclopédie DELMAS, Paris 2000, p:10.

³ Jean-Claude THARONDEAU et Christine HUTTIN, **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**, Vuibert, paris, 2001, p 109.

⁴ Olivier BRUEL et al, **Management des achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelle**, 2eme Edition, ECONOMICA, 2014, p :200.

⁵ Yves SIMON et Patrick JOFFRE, **Encyclopédie de gestion**, 2ème édition, Economica, Paris, 1997, p :158.

⁶ Gérard BAGILN et autres, **Management industriel et logistique**, 2ème édition, Economica, Paris, 1996, p :358.

⁷ Robert LE DUFF, **Encyclopédie de la gestion et du management**, DALLOZ, Paris 1999, p :1152.

• (Hernie MAHE DE BOISLANDELLE) : هي علاقة تعاون ما بين المؤسسات ، وتكون هذه العلاقة مبنية على قرار التكليف بالعمل (faire-faire)، فتقوم المؤسسة الأمرة بوضع التوجيهات، ويكون المناول هو المكلف بانجاز العمل"¹.

• (A-C.MARTINET et Ahmed SILEM) : "المناولة هي عقد من خلاله تقوم مؤسسة تدعى "المؤسسة الأمرة " بتكليف جزء من الإنتاج غير المكتمل لمؤسسة تدعى المؤسسة المناولة، حيث تنفذ على هذا الجزء من الإنتاج بعض العمليات قبل إعادتها إلى معطي الأوامر"².

2-1- تعريف بعض المنظمات للمناولة الصناعية:

• منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية * « ONUDI » "المناولة الصناعية هي اتفاق يقوم من خلاله رب العمل (maître d'ouvrage) بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج أجزاء، أو مكونات، أو مجموعات فرعية، أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكاملة، التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة، وهذا يقود المناولين الصناعيين للقيام بالأنشطة المبنية بموجب شروط المؤسسة الأمرة، بما يسمح لهم (المناولين) بعد ذلك للوصول إلى مستويات تخصص أعلى في مجالات وقطاعات محددة"³.

• المجلس الاقتصادي والاجتماعي: (الجريدة الرسمية المؤرخة 26 أبريل 1976) المناولة بأنها العملية التي "تعهد بموجبها مؤسسة أمر (إلى مؤسسة أخرى) مناولة أو مقاوله من الباطن) بمهمة الانجاز وفقا لدفتر مواصفات معينة محدد مسبقا لبعض أعمال الإنتاج أو الخدمات التي تحتفظ بالمسؤولية الاقتصادية النهائية عنها".

• الجمعية الفرنسية للتقييس : « *AFNOR » "تخص المناولة الصناعية دورة إنتاج محددة، فتكون عملية أو أكثر من تصميم، إعداد وتصنيع وتنفيذ أو صيانة المنتج. تقوم مؤسسة تدعى المؤسسة الأمرة بتكليف لمؤسسة أخرى إنجاز عمل تدعى متلقية الأوامر أو المناولة، حيث تكون هذه الأخيرة مطالبة بالامتثال التام للتوجيهات و المواصفات التقنية المحددة من قبل المؤسسة الأمرة"⁴.

¹ Hernie MAHE DE BOISLANDELLE, *Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts, et outils*, Economica, Paris 1998, p :416.

² Alain Charles MARTINET et Ahmed SILEM, *Lexique de gestion*, 4eme édition, DALLOZ, Paris 1996, p : 316.

*ONUDI : Organisation des Nation Unies pour le développement industriel.

³Jean-Louis MORCOS, *Sous-traitance internationale ou délocalisation*, °Rapport de L'ONUDI, Vienne, 2004, p:03.

* AFNOR : Association Française de la Normalisation.

⁴ Groupe de travail transversal-maitrise d'œuvre des Project : *Sous-traitance et mode de collaboration*, Colloque de prospective ingénieurs et techniciens, La Londe des Maures, 26-28 Juin2007, p:01.

- **SESSI** * "المناولة الصناعية هي العملية التي من خلالها يطلب الزبون (المؤسسة الأمرة) من مؤسسة أخرى (المناولة) بانجاز خدمات أو منتجات خاصة، وتكون المؤسسة الأمرة المسؤولة الوحيدة عن التسويق النهائي للمنتج ويتحمل مسؤولية خدمات ما بعد البيع".¹
- **CENAST** * "النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة الأمرة، حسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعاً للنتيجة الصناعية المراد التوصل إليها".²

بناءً على استعراض وتحليل مختلف التعاريف التي قدمها كبار الاقتصاديين والمنظمات الدولية، يمكننا صياغة تعريف شامل وجامع للمناولة الصناعية على النحو التالي:

"هي علاقة تعاقدية وتعاونية استراتيجية، تقوم بموجبها مؤسسة تُدعى **المؤسسة الأمرة** بتفويض أو إسناد جزء من دورتها الإنتاجية أو خدماتها الفنية (سواء كانت تصميمًا، إعدادًا، تصنيعًا لمكونات وأجزاء، أو صيانة) إلى مؤسسة أخرى مستقلة قانونياً تُدعى **المؤسسة المناولة**".

وتتميز هذه العلاقة بثلاث ركائز أساسية:

1. الامتثال التقني المطلق: التزام المؤسسة المناولة بالتنفيذ الدقيق وفقاً لتعليمات ومواصفات فنية ومعايير جودة محددة مسبقاً من طرف المؤسسة الأمرة (غالباً ما تُضمن في دفتر شروط أو مواصفات).
2. التبعية الفنية والمسؤولية الاقتصادية: وجود حالة من التبعية التوجيهية للمناول تجاه المؤسسة الأمرة خلال عملية التنفيذ، مع احتفاظ المؤسسة الأمرة بالمسؤولية الاقتصادية والقانونية النهائية عن المنتج في السوق، بما في ذلك التسويق وخدمات ما بعد البيع.
3. التمييز عن الشراء المجرد: المناولة ليست مجرد عملية شراء لمنتج جاهز من السوق، بل هي شراكة إنتاجية تتضمن تدخل المؤسسة الأمرة في كيفية الصنع والخصائص التقنية للمنتج، مما يساهم في رفع مستوى التخصص والكفاءة الصناعية لكلا الطرفين.

2. أنواع المناولة الصناعية:

يمكن تصنيف المناولة الصناعية من عدة جوانب أو على أساس عدة معايير، والتي من خلالها يمكن تصنيف المناولة الصناعية إلى عدة أنواع:

* **SESSI** : Service des Statistiques Industrielle du Ministère de l'Industrie.

¹ SESSI, **La sous-traitance industrielle en chiffres**, édition, 2007, Paris, p :4

* **CENAST** : Le Centre National de la Sous-traitance.

² C.BUSSEMAULT et M.PRETET, **Organisation et gestion d'entreprise**, Vuibert, Paris 2001, p : 183.

2-1- على أساس طبيعة المناولة الصناعية:

▪ مناولة صناعية على أساس طاقة الإنتاج (La sous-traitance de capacité):

في هذه الحالة لا تمتلك المؤسسة الأمانة القدرة الإنتاجية اللازمة لصناعة المركبات، الأجزاء أو المعدات الخاصة، وبالتالي لا يمكنها تلبية طلب السوق على منتجها، فتقوم بآئتمان مؤسسة أخرى تتوفر لها القدرة الإنتاجية للقيام بالمناولة، على الأقل لفترة زمنية مؤقتة¹. ويحدث هذا النوع من المناولة خاصة إذا كان حجم الطلبات التي تحصل عليها المؤسسة الأمانة غير مستقر ومتغير باستمرار.

▪ مناولة صناعية على أساس التخصص (La sous-traitance de spécialité):

تلجأ المؤسسة الأمانة إلى المؤسسة المناولة التي تتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة²، وكذلك على مستخدمين مؤهلين ومتكئين من تنفيذ مهام إنتاجية معقدة ودقيقة. ولا تعود هذه المناولة إلى تغيرات في حجم الطلبات، لأنها تتميز بالمدى الطويل، فهي علاقة مستقرة ويعود ذلك لحاجة المؤسسة الأمانة لتخصص المؤسسة المناولة.

2-2- على أساس مدة عقد المناولة الصناعية:

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى³:

- مناولة صناعية ظرفية (مؤقتة): تلجأ المؤسسة الأمانة إلى هذا النوع من المناولة لأسباب طارئة وظرفية، فتستعين بالمؤسسة المناولة لتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.
- مناولة صناعية دائمة (هيكلية): تكون العلاقة بين المؤسسة الأمانة والمؤسسة المناولة طويلة المدى أو دائمة، عندما يتعلق الأمر بالمنتجات المعقدة.

2-3- على أساس محل تطبيق المناولة:

- مناولة صناعية وطنية: حيث تنتمي كل من المؤسسة الأمانة والمؤسسة المناولة لنفس الدولة.
- مناولة صناعية دولية: في هذه الحالة تكون المؤسسة الأمانة والمؤسسة المناولة من دولتين مختلفتين.

¹Jean-Louis MORCOS, op.cit, p : 06.

² Pascal LAURENT et François BOUARD, op.cit, p : 209.

³مهمل عبد المالك، المناولة والشراكة الصناعية: مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014، ص: 16.

2-4- على أساس درجة تعقد العلاقة بين المؤسستين:

▪ **المناولة الصناعية البسيطة:** في هذا النوع من المناولة تكون هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة.

▪ **المناولة الصناعية بالتسلسل (La sous-traitance en cascade):** في هذا النوع من المناولة يكون تدرج المناولين الصناعيين حسب أهميتهم، فتأخذ علاقات المناولة شكل هرمي على رأسه المؤسسة الأمرة والتي عادة ما تكون مؤسسات كبيرة، تتبعها المؤسسة المناولة من الصف الأول التي هي بدورها تعد مؤسسة أمرة بالنسبة للمؤسسات المناولة من الصف الثاني، وهكذا تتبعها مؤسسات بدرجات أقل.

2-5- تفويض العمل: وهي حالة المناولة الصناعية لمجموعة كاملة من الإنتاج، وتحفظ المؤسسة

الأمرة بمسؤولية التصميم من المنبع (en amont) ومسؤولية التوزيع من المصب (en aval).¹

2-6- المناولة الاقتصادية: في هذا النوع من المناولة يكون هدف المؤسسة الأمرة تحقيق أقل

التكاليف، وذلك ناجم إما عن انخفاض تكلفة اليد العاملة للمؤسسة المناولة في منطقة أو بلد ما أين تكون الأجور منخفضة، وما ينتج عنه إلغاء التوطن (Délocalisation) النشاط ؛ أو ناجم عن إنتاجية جيدة للمؤسسة المناولة الناتجة عن تخصصها العالي، توفرها على معدات أقل تكلفة وإهلاك نظرا لكميات المنتجة المعتبرة، أو للتحكم الجيد في التكنولوجيا.²

2-7- المناولة الخدمية: وهي العملية التي من خلالها تكلف مؤسسات خارجية بمهام ووظائف

كالحراسة، إصلاح المحلات، صيانة الأجهزة، إطعام المستخدمين وتسيير الإعلام الآلي. والتي تعتبر ضرورية لعمل المؤسسة ولكن ليس لها علاقة بمهنة المؤسسة أو نشاطها الأساسي، بالتالي ثمنها لا يدخل مباشرة في تكلفة إنتاج الأعمال والمنتجات والخدمات الناتجة عن هذا النشاط.³

3. تطور علاقات المناولة الصناعية:

مرت علاقات المناولة الصناعية منذ ستينيات القرن الماضي بتحولات جذرية، يمكن رصدها عبر أربع محطات زمنية رئيسية⁴ :

3-1- المرحلة الأولى (1960-1975): مناولة القدرة والنموذج الفوردي

ساد في هذه الفترة نظام الإنتاج المدمج المعروف بـ "النظام الفوردي" (Fordisme)* ، حيث كانت المؤسسة تسيطر بشكل كامل على سلسلة القيمة، بدءاً من التصميم والإنتاج وصولاً إلى التوزيع. واقتصر

¹ François BLONDEL, op.cit, p : 260.

² Gérard BEGLIN & al, op.cit, p :360.

³ Serge PEYRET, op.cit, p :10.

⁴ Frederic MAZAUD. De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot : L'organisation du système productif Airbus, Thèse de doctorat en science économique, Université des sciences sociales Toulouse I, Juillet2007, pp : 1-3.

اللجوء إلى المناولة حينها على ما يعرف بـ "مناولة القدرة" لاستكمال الحصص الإنتاجية؛ فكان المناولون مجرد جهات تنفيذية تابعة كلياً للمؤسسة الأمرة. واتسمت العلاقة في هذه المرحلة بالتسلط والتبعية المطلقة، حيث استغلت المؤسسات الكبرى حدة المنافسة بين المناولين لفرض شروطها وتقليل التكاليف.

3-2- المرحلة الثانية (1975-1980): مناولة التخصص والتحول نحو "التويوتية"

مع تسارع التطور التكنولوجي وحالة عدم اليقين الاقتصادي، برز "النظام التويوتي" (Toyotisme)، مما دفع المؤسسات نحو "التفكك الرأسي" (Vertical Disintegration) لإعادة التركيز على أنشطتها الجوهرية. وظهر هنا نوعان من المناولين:

مناولو التخصص: يتم اختيارهم بناءً على كفاءاتهم الفنية وتكامل إنتاجهم مع المؤسسة الأم.

مناولو القدرة: يُستعان بهم لامتناس الصدمات الظرفية وتقلبات الطلب، ويتم اختيارهم بناءً على معيار التكلفة.

وقد أدت هذه المرحلة إلى نشوء حالة من "التبعية المتبادلة" والترابط الوثيق بين المؤسسات، وتحولت المنافسة إلى بُعد دولي يجمع بين المعايير النوعية والكمية.

3-3- المرحلة الثالثة (1980-نهاية 1990): التنظيم الشبكي والمؤسسة المحور

شهدت هذه الفترة توجهاً مكثفاً نحو "تخريج" (Outsourcing) الأنشطة غير الأساسية، مما أدى لظهور نمط تنظيمي جديد يُعرف بـ "المؤسسة الشبكة" (La firme réseau). في هذا النموذج، تبرز "المؤسسة المحور" (La firme pivot) كمركز ثقل يقوم بتنسيق عمليات مجموعة من المؤسسات المستقلة قانونياً والمرتبطة تعاقدياً. وتعمل هذه الشبكة بشكل هرمي ومنسق لإنجاز مشاريع محددة، حيث تسود علاقة تعاونية بين المؤسسة المحور وشركائها من المناولين المشتركين.

3-4- المرحلة الرابعة (من نهاية 1990 إلى اليوم): تعقد العلاقات والإنتاج الوحدوي (Modularity)

تتميز المرحلة الراهنة بتعقد التكنولوجيات والمنتجات، مما أدى إلى تبني "التنظيم الوحدوي" (Modularity)؛ حيث يُجزأ المنتج إلى مجموعات فرعية متكاملة (Sous-ensembles). وفي هذا السياق، تلعب المؤسسة الأمرة دور "المهندس الصناعي" الذي يضع المخطط العام، بينما يُسند للمناولين المباشرين (من الدرجة الأولى) مسؤوليات جسيمة تشمل التصميم، التنفيذ، وحتى التمويل والتطوير.

ويكمن الفرق الجوهرية هنا عن المرحلة السابقة في حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المناول؛ فبينما تظل المؤسسة المحور في النظام الشبكي هي الأمرة بالتفاصيل، يمنح النظام الوحدوي استقلالية ومسؤولية

* *Fordisme* : هو عبارة عن طريقة لتنظيم العمل، ظهرت في الـ 1910م من طرف صانع السيارات H.Ford أثناء الحرب العالمية الأولى، يعتمد هذا النظام على مبدأ الإنتاج المكثف لمنتجات معيارية موجهة للإستهلاك المكثف.

Source: Alain BEITONE & al, *Dictionnaire des sciences économiques*, Armand Collin, 2eme édition, Paris, 2007, p p : 249-250.

أكبر لمناولي الدرجة الأولى. وقد تحول "النظام التويوتي" في هذه المرحلة إلى فلسفة إدارية عالمية تجاوزت الصناعة لتشمل القطاعات الخدمية كالصحة والتعليم، بهدف تحقيق أقصى درجات الكفاءة والجودة.

4. أهمية المناولة الصناعية:

أثبتت الوقائع الاقتصادية أن المناولة لم تعد مجرد خيار تكميلي، بل أصبحت استراتيجية جوهرية لتحقيق التنمية الصناعية في الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء. وتتجلى أهميتها في النقاط التالية¹:

- التكيف مع المتغيرات والتخصص الجوهري: تتيح المناولة للمؤسسات مواكبة التحولات السريعة عبر التركيز على "المهنة الأصلية"، وإسناد الأنشطة الثانوية لشركاء متخصصين؛
- تحقيق الجدوى الاقتصادية والتقنية: يمثل التعاون الخارجي بديلاً اقتصادياً متفوقاً على الإنتاج الذاتي، خاصة عند افتقار المؤسسة للتجهيزات المتطورة أو الكفاءات المتخصصة في ظل منافسة سوقية شرسة، مما يفرض إنشاء علاقات دائمة مع شركاء صناعيين؛
- ترسيخ ثقافة الشراكة الاستراتيجية: تُعد المناولة النموذج الأولي للشراكات الواسعة القائمة على الدعم المتبادل بين المؤسسات الأمانة والمؤسسات المناولة بالدعم المتبادل في إطار تعاون عميق ومنتشعب، حيث يسعى كل طرف لإفادة الآخر تكنولوجيا واقتصادياً لضمان نمو مستدام للطرفين؛
- الاستجابة لمتطلبات العولمة: اكتسبت المناولة بُعداً عالمياً كأداة لمواجهة تغيرات المحيط الدولي، حيث تستغلها الشركات الكبرى لرفع مردوديتها عبر الاستثمار في دول ذات تكاليف تنافسية وأجور منخفضة مثل الهند، الصين والبرازيل؛
- إدارة تعقيد المنتجات وتعدد الطرازات: في صناعات مثل السيارات والإلكترونيات، أضحت تسيير آلاف المكونات المتغيرة نشاطاً مستقلاً يتطلب مرونة عالية في التوريد، وهو ما توفره المناولة لضمان الجودة والسعر التنافسي في الوقت المحدد.

كما تؤكد الدراسات والتقارير الدولية الدور المتنامي للمناولة في الاقتصاد العالمي:

- الانتشار العالمي: تشير الدراسات إلى أن أكثر من 73% من الشركات عالمياً تعتمد علاقات التعاون، وفي اليابان نجحت 70% من المؤسسات التي تبنت المناولة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وخفض تكاليفها¹.

¹ La problématique de la sous-traitance vue sous l'angle de la propriété industrielle, <http://www.lawperationnel.com/>, Date de consultation : 06/11/2020.

-الأثر الاقتصادي (تقرير CPCI): تضاعف أثر المناولة ليصل إلى 9% من رقم أعمال القطاع الصناعي عالمياً (نحو 59 مليار يورو في 2005). ويتصدر قطاع السيارات المشهد بنسبة 26% (غالباً مناولة قدرة)، يليه قطاع الطيران والبواخر بنسبة 18% (مناولة تخصص).²

-تعقيد التصنيع (تقرير ONUDI): تبرز أهمية المناولة في صناعة الطائرات العملاقة؛ فمثلا طائرة "بوينغ 747" تتكون من 34,000 جزء يتم توريدها من صانعين مختلفين حول العالم.³

-النموذج الأمريكي والياباني: في عام 2001، بلغ رقم أعمال المناولة في أمريكا 300 مليار دولار عبر 146 ألف مؤسسة متخصصة. وتاريخياً، تفوقت "تويوتا" اليابانية على "جنرال موتورز" في الإنتاجية (70 سيارة للعامل مقابل 10 سيارات) بفضل اعتمادها الكلي على المناولة في تصنيع المكونات.⁴

-النقل الأوروبي: أظهرت بيانات المركز الوطني الفرنسي للمناولة أن القيمة الإجمالية لهذا النشاط في أوروبا تجاوزت 639 مليار يورو، عبر أكثر من 750 ألف مؤسسة تشغل ما يزيد عن 5.5 مليون عامل.⁵

وعليه، تؤكد هذه المعطيات أن المناولة الصناعية انتقلت من كونها وسيلة لتغطية نقص القدرة الإنتاجية إلى فلسفة تنظيمية متكاملة تضمن للمؤسسات الاستمرارية، الابتكار، والقدرة على المنافسة في سوق عالمي مفتوح.

المطلب الثاني: دوافع اللجوء للمناولة الصناعية، إيجابياتها وسلبياتها

ظهرت المناولة نظراً لأسباب معينة، والتي أدت إلى انتشارها وتطورها، وكذلك نظراً للمزايا التي تجلبها لكل من المؤسسة من الأمانة و المؤسسة المناولة، غير أن المناولة الصناعية كغيرها من العلاقات لا تخلو من العيوب وهذا ما سنحاول إيضاحه من خلال هذا المطلب.

1. دوافع اللجوء الى المناولة الصناعية:

تستند المؤسسة الأمانة في لجوئها إلى خيار المناولة إلى مجموعة من الدوافع الجوهرية، أبرزها⁶:
أ- الجدوى الاقتصادية وخفض التكاليف: يمثل العامل المادي دافعا رئيسا؛ حيث تفضل المؤسسة المناولة إذا كانت تكلفة الاستعانة بمصدر خارجي أقل من تكلفة الإنتاج الذاتي. ويعود ذلك إلى التخصص الدقيق للمؤسسة المناولة، وامتلاكها لتجهيزات متطورة وكفاءات مهنية متخصصة، فضلا عن

¹عبد الرحمن بن جدو، دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول الجودة والإبداع: ضمان مستقبل الصناعات العربية في ظل العولمة، صنعاء 2007، ص: 321.

² CPCI, *La sous-traitance industrielle*, édition 2007, <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/cpci/cpci2007/f7-8.pdf>.

Date de consultation : 22/05/2021

³Jean-Louis MORCOS, op.cit, p:04.

⁴عبد الرحمن بن جدو، دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول الجودة والإبداع: ضمان مستقبل الصناعات العربية في ظل العولمة، صنعاء 2007، ص: 321.

⁵Fabienne ROND, *Developing global supply chains for the benefit of both developed and developing countries*, Global SPX supply chain conference, UNIDO, UK, MAY 2005.

⁶ Jean-Marie PITROU, op.cit, pp:13-15.

استفادتها من وفورات الحجم (Economies of Scale) بفضل تعدد قاعدة عملائها، مما يتيح لها خفض تكلفة الوحدة وتقديم أسعار تنافسية لا تستطيع المؤسسة الأمرة تحقيقها بمفردها.

ب- تعزيز المرونة التشغيلية: تُعد المرونة المحرك الأساسي للتعاقد الخارجي؛ إذ تمنح المؤسسات المناولة شريكها (المؤسسة الأمرة) قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات. وتستمد هذه المؤسسات مرونتها من تنوع محفظة عملائها، مما يجعلها أكثر استجابة لمتطلبات الإنتاج المتغيرة والتقلبات المفاجئة في السوق.

ج- سد فجوة الطاقة الإنتاجية والالتزام بالآجال: يبرز هذا الدافع عندما تتجاوز الاحتياجات والطلبات الحجم الفعلي للطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة. وفي هذه الحالة، تضطر المؤسسة للتعاقد مع مناولين خارجيين لضمان تنفيذ الأنشطة المطلوبة. ويرتبط هذا المبرر ارتباطاً وثيقاً بضرورة احترام الآجال التعاقدية؛ فالعجز في الطاقة الإنتاجية يؤدي حتماً إلى التأخر في التسليم، مما يهدد سمعة المؤسسة ويعرضها لخطر فقدان حصتها السوقية، وهو ما يجعل المناولة حلاً استراتيجياً للحفاظ على رضا الزبائن والوفاء بالالتزامات الزمنية¹.

هناك دوافع أخرى وتتمثل فيما يلي:

▪ إعادة التركيز على الكفاءات الجوهرية (Core Competencies): تتيح المناولة للمؤسسة حصر نشاطها في مجالات تميزها الأساسية؛ ففي قطاع صناعة السيارات مثلاً، تتركز جهود الشركات الكبرى على عمليات التصميم والتجميع النهائي والتسويق، بينما يتم استقطاب المكونات والأجزاء الضرورية من شركاء خارجيين، وهي أجزاء قد تتجاوز قيمتها 60% من التكلفة الإجمالية للمنتج؛

▪ الاستفادة من الخبرات التخصصية الدقيقة: في ظل التسارع التقني، أصبح تصميم وإنتاج المكونات يتطلب مستويات فائقة من التخصص لضمان الجودة والربحية. لذا، يعد اللجوء إلى مناولين متخصصين ضرورة تقنية لضمان الحصول على منتجات ذات مواصفات فنية عالية، يصعب تحقيقها داخلياً بذات الكفاءة والفعالية الاقتصادية؛

▪ الارتقاء بمعايير الجودة والموثوقية: تساهم المناولة بشكل مباشر في تحسين جودة المخرجات النهائية، وتعزز من مستوى الثقة في الالتزام بالجدول الزمني للتسليم، وذلك بفضل احترافية المناولين المتخصصين في مجالاتهم²؛

▪ البعد الاستراتيجي والتنافسي: لا تعتبر المناولة مجرد إجراء مؤقت لمعالجة ظرف طارئ، بل هي قرار استراتيجي مدروس يهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الأمرة؛ حيث تتيح لها مواجهة

¹ عزيزو سليمة، آثار المناولة الدولية على المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016، ص: 93.

² Amélie TANGUAY, Réactions syndicales locales à la sous-traitance : enquête dans le secteur manufacturier, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en l'obtention du grade de maître des sciences, Université de Montréal, Novembre, 2007, p:16.

المنافسين بمرونة عالية من خلال التخصيص الأمثل للموارد وتوجيهها نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية¹.

ومن دوافع نشأة مؤسسات مناولة: تتعدد الدوافع الكامنة وراء نشأة المؤسسات المناولة، وتتنوع الأسباب التي تحفز المنشأة على تبني هذا النموذج التنظيمي والاستمرار فيه، ومن أبرز هذه العوامل²:

- تتبلور فرص المناولة حينما تتوفر طاقات إنتاجية لدى أفراد يجمعون بين الكفاءة المهنية والملاءة المالية، مدفوعين بالرغبة في الاستقلال الذاتي؛ حيث يتيح لهم هذا النمط التركيز على العمليات الإنتاجية المتخصصة دون تحمل أعباء وتحديات التسويق المباشر. أما على صعيد المؤسسات الكبرى، فتبرز المناولة كحل استراتيجي لمواجهة حالة 'نقص العمالة' (Sous-emploi) في بعض ورشاتها، أو كجزء من توجهات اللامركزية (Décentralisation)، عبر تحفيز الوحدات الإنتاجية على تقديم خدماتها لجهات خارجية. علاوة على ذلك، تتبنى بعض المؤسسات نهجا يدعم كوادرها ومؤطريها لإطلاق مشاريعهم الخاصة المستمدة من نتائج البحوث والتطوير، شريطة أن تبتعد هذه الأنشطة الناشئة عن التخصص الجوهري (المهنة الأصلية) للمؤسسة الأم.

- وفي سياق الدول النامية، تُمثل المناولة رافعة اقتصادية حيوية لتوليد فرص العمل، وتعزيز الصادرات، وتوطين المهارات التقنية والإدارية المتقدمة. ويُستشهد في هذا الصدد بالتجربة التونسية، حيث أظهرت مؤسسات المناولة تفوقا ملحوظا في حادثة أساليب التسيير والادارة مقارنة بالمؤسسات التقليدية التي تكتفي بتلبية الاحتياجات والأسواق الداخلية.

2. إيجابيات المناولة الصناعية:

للمناولة الصناعية جملة من المزايا، لكلا طرفي العلاقة؛ سواء بالنسبة للمؤسسات الأمرة أو للمؤسسات المناولة.

2-1- بالنسبة للمؤسسة الأمرة بالأعمال:

بالنسبة للمؤسسات هناك العديد من الإيجابيات نذكر منها:

- تقليص التعقيد التنظيمي؛
- تسمح مناولة التخصص باكتساب تكنولوجيا أو بالدخول إلى مراحل إنتاج من الصعب على المؤسسة الأمرة أن تتولى القيام بها (إذ يتطلب ذلك استخدام متخصصين أو ضمان تكاليف التكوين، أو الاستثمار أكثر في البحث والتطوير)؛

¹تونسسي اسمهان، دور الإدارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة الصناعية: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أدرار، 2022، ص: 87.

²Yves SIMON et Patrick JOFFRE, op.cit , pp: 3011-3012.

- زيادة الإنتاجية: وذلك عندما يتم التركيز فقط على النشاطات الإستراتيجية والمراحل النهائية للعملية الإنتاجية، حيث تقوم المؤسسة الأمرة بالتركيز على مهنتها الأساسية؛
- تدنية التكلفة: يحدث ذلك عند إيكال مراحل إنتاجية معينة لمؤسسات أخرى متخصصة يمكنها الحصول على مستلزمات الإنتاج بأسعار منخفضة، ويمكنها استخدام عمالة متخصصة وغير مكلفة، وهذا ما يسمح للمؤسسة الأمرة بدعم مركزها التنافسي والتفوق من خلال المنافسة السعرية¹؛
- تحسين الجودة: وذلك لتمتع المؤسسات المناولة بالخبرة والمهارة والتقنية العالية ومواكبتها للتجديد التكنولوجي، ويتحقق ذلك بشكل خاص في حالة مناولة التخصص، فتصبح المؤسسة الأمرة في غنى عن توظيف عمالة جديدة متخصصة أو تكوين العمالة الموجودة، هذا ما ينعكس إيجاباً في مراحل لاحقة على جودة المنتج النهائي²؛
- تسليم الإنتاج في الأوقات المحددة للزبون النهائي، فمثلاً الشركة البلجيكية « Cenco » لصناعة محركات الطائرات تلجأ إلى المناولة لإنجاز المشاريع في أقرب الآجال³؛
- هناك اختلاف من الناحية الاقتصادية، فبما أن خدمات المناولة أقل تنوعاً فان النفقات العامة أقل، ولا تحتاج المؤسسات المناولة إلا لرأس مال عامل ضعيف وهذا لأنها لا تقوم بتصميم المنتج، وهي لا تقوم بتخزين لمنتجاتها التامة (إلا إذا كان هناك بند مفروض من طرف المؤسسة الأمرة)⁴؛
- تتميز معظم المؤسسات المناولة بصغر حجمها، الأمر الذي يمنحها مرونة أكبر للإستجابة لطلبات المؤسسات الأمرة، حيث توصلت دراسات عديدة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تمثل أغلبية المؤسسات المناولة، فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة قامت بها جمعية الإتحاد الأوروبي أن 70% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات مناولة⁵. كما توصلت إحصائيات MIDEST* لسنة 2004 التي أجريت على المؤسسات الفرنسية المناولة إلى أن 81.3% من هذه الأخيرة تشغل أقل من 20 عامل⁶؛
- تعد المناولة كآلية فعالة للاستجابة لتقلبات طلب السوق؛ حيث تلجأ المؤسسة الأمرة إلى مناولة قدرة الإنتاج عندما تواجه ارتفاع مؤقت في طلب السوق.

1 Jean-Louis MORCOS, op.cit, p:09.

2 Ibid, p :10.

3 Alfons CALDERS, **Sous-traitance en ingénierie limite les pics de travail, industrie technique et management**, ABCAL Belgique, Décembre 2004, <http://62.72.108.230/news/tm-tao-fr-sda.pdf> . Date de consultation 22/03/2009. p:99.

4 Yves SIMON et Patrick JOFFRE, op.cit, p: 3004.

5 BOURKAB Mohamed El-Hadi, **Pour la promotion et le développement de la Sous-traitance et du partenariat entre les pays arabes et le renforcement de la compétitivité des PME**, CONGRES ET SALON ARABE DE LA SOUS-TRAITANCE, Club des pins, Alger 12-14 Septembre 2006, p :06.

* MIDEST : Marché International pour la Diffusion Européenne de la Sous-Traitance.

6 MIDEST, **Les salons de sous-traitance industrielle dans une économie globale et mondialisée**, CONGRES ET SALON ARABE DE LA SOUS-TRAITANCE, Club des pins, Alger 12-14 Septembre 2006, p : 05.

2-2- بالنسبة للمؤسسة المناولة:

أما المزايا المتعلقة بالمؤسسة المناولة فتتمثل في:

- الحصول على مستوى مضمون من الطلبات، فالمناول لديه ضمانات وعقود؛
- المساعدة المالية والتقنية للمؤسسة الأمرة والتمتع بشهرتها؛
- تخفيض مصاريف الإشهار، فكل ما يُنتج هو مسوق مسبقاً؛
- تخفيض تكاليف التخزين؛
- رفع إنتاجية وفعالية المؤسسة المناولة: فتكون المؤسسة المناولة متخصصة في صنع بعض الأجزاء أو القطع، أو بعض الخدمات، هذا النوع من التخصص يمنح المؤسسة المناولة مستوى عالٍ من الفعالية والمهارة وبالتالي مستوى عالٍ من إنتاجية رأس المال واليد العاملة¹؛
- تعظيم إستفادة المؤسسة المناولة من المؤسسة الأمرة من أجل التطور والتخصص، والنجاح في الإندماج التكنولوجي المعقد².

3. سلبيات المناولة الصناعية:

3-1- بالنسبة للمؤسسة الأمرة: وتتمثل فيما يلي:

- إمكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسة الأمرة للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج، الذي تمت مناولته للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر المواصفات³؛
- إمكانية اطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الأمرة، واستخدام ذلك لاحقاً لصالح شركاء جدد منافسون للمؤسسة الأمرة الأولى؛
- تقوم المؤسسة الأمرة باختيار المناولين على أساس ثلاث معايير: السعر، الجودة والآجال، فإذا كان معيار السعر مراعى جداً، فلن يكون هناك ضرورة لمراعاة معياري الجودة والآجال؛
- قد تكون تكلفة المناولة أكثر من الإنتاج الداخلي.

3-2- بالنسبة للمؤسسة المناولة: وتتمثل فيما يلي:

- يكون المناول في وضعية تبعية تقنية وتجارية بالنسبة للمؤسسة الأمرة⁴؛
- وقوع المؤسسة في حالة منافسة مع باقي المناولين وربما منافسة مع المؤسسة الأمرة بحد ذاتها، والتي تستطيع في كل الأحوال أخذ إنتاج المناول، ونجد هذه الحالة في مناولة قدرة الإنتاج؛
- على المؤسسة المناولة أن تتكيف دائماً مع التقنيات المفروضة من طرف المؤسسة الأمرة؛

¹Jean-Louis MORCOS, op.cit, p:11.

² CNES, Rapport : **Pour une politique de développement de la PME en Algérie**, Alger, Juin 2002, p : 63.

³ Rogger PERROTIN et Jean Michel LOUBERE, **Stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat**. Editions d'organisation. Paris, 2002, p : 21.

⁴ Serge PEYRET, op.cit, p :29.

- آجال التسليم غير المعقولة المفروضة من طرف المؤسسة الأمرة؛
- حصول المؤسسة المناولة على عقد غير مريح (un contrat déficitaire) وذلك نتيجة (soumission) العرض الجذ منخفض¹ المقدم من قبل المؤسسات الأمرة؛
- محدودية عدد الزبائن²؛
- تقوم المؤسسة المناولة بصناعة منتج تحت توجيهات المؤسسة الأمرة، حيث تصمم هذه الأخيرة المنتج. من هذا المنطلق توجد فوارق معتبرة بين تنظيم المؤسسة العادية وتنظيم المؤسسة المناولة. فالمؤسسة المناولة لا تقوم بخدمات التسويق لأنها لا تبيع منتجاتها، ولا خدمات تصميم المنتجات لأن المؤسسة الأمرة تقوم بذلك؛
- تختلف العلاقات بين المؤسسات المناولة والمؤسسات الأمرة عن التي نراها عموماً في التسويق وحتى التسويق الصناعي، فهي مجرد علاقات بين مسؤولي التصنيع للمؤسسات الأمرة وصاحب المؤسسة المناولة؛
- كما نجد اختلافاً فيما يخص الورشة، فالمؤسسة المناولة عموماً تعمل مع عدة مؤسسات أمرة ذات احتياجات مختلفة. فإنتاج الورشة المناولة أكثر تنوعاً من ورشة المؤسسة المدمجة، وهذا ما يؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة المناولة حيث لا تستعمل التجهيزات إلا قليلاً³؛
- تتلقى المؤسسات المناولة طلبيات مفتوحة أي أن كميات وآجال تحدد فيما بعد، وهذا ما يضع المؤسسة المناولة في وضعية عدم الإستقرار، فبإمكان المؤسسة الأمرة التقليل من طلبياتها أو حتى التوقف عن الطلب في حالة إنخفاض نشاطها، أو كما قد تسعى المؤسسة الأمرة إلى إعادة إدخال الأنشطة المناولة؛
- تعاني المؤسسات المناولة من حالة عدم الاستقرار، وكذا تأخر المؤسسات الأمرة عن عملية التسديد، ما يضع المؤسسات المناولة الصغيرة في وضعية مالية حرجية؛
- تسيطر المؤسسات الأمرة أثناء التفاوض على عملية تحديد الأسعار، وهذا ما يؤثر سلباً على المؤسسات المناولة بالتالي على أجور عمالها، فنلاحظ فرقا معتبراً بين أجور عمال المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة؛
- تعد المؤسسات المناولة مصدراً للتشغيل غير الثابت. فبقاء المؤسسات المناولة ووظائف عمالها مهدد بالإنخفاض القوي لدقتر طلبياتها؛

¹ J-G BELLE et autres , **Les PME et les risques de la sous-traitance industrielle à l'heure de l'assurance de la qualité**, Revue internationale PME, vol 8 N°2, Agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche, 1995, p:61.

² Philippe BRION et Jocelyne MAUGUIN, **La sous-traitance réalisée par les petites entreprises industrielles**, INSEE PREMIERE, N°964, Mai 2004. http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/IP964.pdf, Date de consultation 04/01/2009.

³ Idem.

▪ انخفاض قيمة المناولة: حيث تعاني المناولة عموماً من صورة سيئة لأنها تتمثل في المهام التي تم اخراجها من طرف المؤسسة الأمرة، حيث هذه الأخيرة لا تريد القيام بها. فان مناولة الأنشطة من طرف خبير يمكن أن تجلب الفائدة من الناحية التقنية، أو أن هذه المناولة تساهم في جلب الكفاءة الاقتصادية في المواسم القوية. ولكن الحقيقة أن غالبية الأنشطة المناولة هي ذات قيمة مضافة منخفضة أو هبية محدودة (التنظيف، الصيانة، العروض التجارية...) بالتالي فالمناولة تعزز هذه الصورة السلبية. حيث تمثل المناولة علاقة دولية مع المؤسسات الأمرة أو على الأقل علاقة هرمية¹.

▪ تمثل أبرز الممارسات التعسفية المتكررة للمؤسسات الأمرة تجاه مناوئليها فيما يلي²:

- إجبار المؤسسة المناولة على كشف التفاصيل الدقيقة لتكاليف الإنتاج الخاصة بها؛
- التنصل من إدراج أو تفعيل البنود التي تسمح بتعديل الأسعار؛
- الخصومات المالية غير المبررة: إصدار مذكرات خصم بذريعة عدم الامتثال أو وقوع حوادث فنية غير موثقة، استناداً إلى بنود تعاقدية غامضة؛
- تحميل المؤسسة المناولة تبعات ومسؤوليات قانونية أو تشغيلية تتجاوز نطاق عملها الفعلي؛
- تعمد تأخير استلام الشحنات وتخزينها للتحايل على القوانين المنظمة لفترات السداد القانونية؛
- الامتناع عن سداد تكاليف الدراسات والمسوحات التي ينجزها المناول؛
- تغيير بنود التعاقد من طرف واحد لزيادة التزامات المورد، مع خفض الأسعار أو تعديل الكميات المتفق عليها سلفاً؛
- اشتراط الحصول على خصومات أو تعويضات مقابل الالتزام بسداد المستحقات في مواعيدها؛
- الفسخ المفاجئ للعلاقة التعاقدية: إنهاء التعامل التجاري بشكل تعسفي ودون سابق إنذار؛
- اشتراط ضمانات بنكية مفرطة تفوق حجم المخاطر الحقيقية للمشروع؛
- إجراء عمليات الفوترة عبر فروع أجنبية بهدف إطالة أمد آجال الدفع وتأخير التحويلات؛
- إجبار المناول على تحويل حصص إنتاجية إلى دول ذات أجور منخفضة (مثل شرق آسيا)؛
- انتهاك حقوق الملكية الفكرية أو فرض النقل القسري للملكية الفكرية والتقنية للمؤسسة الأمرة؛
- ممارسة ضغوط لبدء العمل في المشاريع قبل صدور أوامر التكليف الرسمية أو رسائل التعيين القانونية.

¹ Hedi Ben Brahim et Sébastien Michelin, *Sécurité et sous-traitance*, Mémoire d'Ecole des Mines de Paris, Juin 2005, p : 20-22.

² Jean-François Bernardin, *Améliorer la relation client – fournisseur*, l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, Février 2010, p :12

المطلب الثالث: المخاطر التي تعيق المؤسسات المناولة من أجل تحقيق التنمية المستدامة

إن التطور التقني الذي شهده العالم وما صاحبه من تطور الصناعات نتج عنه الكثير من المخاطر التي ينبغي على الإنسان إدراكها وأخذ الحذر والحيطه من الوقوع في مسبباتها. ولا يقتصر السبب على التطور الصناعي. فقد تلعب ظروف العامل الصحية والنفسية دورا في زيادة المخاطر، فمثلاً قلة الاهتمام أو الإهمال ولو للحظات قليلة قد تكون كافية لحدوث الإصابة وجعل العامل يتألم لفترات طويلة وقد تؤدي إلى فقدته أحد أعضائه أو حتى إلى الوفاة.

فأماكن العمل من ورش ومصانع ومختبرات تعتبر بيئات غير طبيعية من حيث درجات الحرارة العالية والآلات الدوارة، والأجهزة الحساسة والتفاعلات السريعة، والمواد السامة وما إلى ذلك، وهي كذلك مجمع للغازات والسوائل والمواد الصلبة التي قد يكون البعض منها خطير للغاية.

1- المخاطر البيئية التي تواجه نشاط المناولة:

تتجلى المخاطر البيئية في المناولة في النقاط التالية:

- فرضية ملاذات التلوث (Pollution Haven Hypothesis):

تشير الدراسات إلى أن الشركات الكبرى في الدول المتقدمة تميل إلى إسناد العمليات ذات الكثافة الكربونية العالية إلى مقاولين في دول ذات تشريعات بيئية فضفاضة. هذا لا يقلل التلوث عالمياً بل يعيد توزيعه جغرافياً (Carbon Leakage)¹.

- تجزئة المسؤولية البيئية (Fragmentation of Responsibility):

عندما تتعدد مستويات المناولة، يصعب على الشركة الأم تتبع البصمة البيئية للمنتج (Life Cycle Assessment). المناولون الصغار غالباً ما يفتقرون للتمويل اللازم لتبني تكنولوجيات نظيفة أو أنظمة تدوير النفايات².

- إدارة النفايات الخطرة:

غالبا ما يتم التخلص من المخرجات الكيميائية أو الصناعية للمناولين بطرق غير قانونية، لتقليل تكلفة الإنتاج المفروضة عليهم من الشركة الأم.

2- المخاطر الاجتماعية على المؤسسات المناولة:

تمثل المخاطر الاجتماعية التحدي الأكثر تعقيدا في المناولة، حيث تتحول العمالة غالبا إلى "سلعة" لخفض التكاليف:

¹ Copeland, B. R., & Taylor, M. S. **Trade, Growth, and the Environment**. Journal of Economic Literature, Vol. 42, 2004, p : 48.

² Seuring, S., & Müller, M. (2008). **From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management**. Journal of Cleaner Production, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>, p : 1703.

- ظاهرة "السباق نحو القاع": (Race to the Bottom)

للحصول على عقود المناولة، يتنافس المناولون على تقديم أدنى سعر، وهو ما ينعكس مباشرة على تقليص أجور العمال، وإلغاء التأمينات الاجتماعية، وزيادة ساعات العمل بشكل غير قانوني.

- تدهور معايير الصحة والسلامة المهنية :

تؤكد الدراسات أن العمال لدى المؤسسات المناولة هم أكثر عرضة لإصابات العمل بنسبة تصل إلى الضعف مقارنة بالعمال الدائمين في الشركات الكبرى، وذلك بسبب ضعف التدريب وغياب معدات الوقاية.

- العبودية الحديثة وعمالة الأطفال:

في سلاسل التوريد المعقدة (خاصة في النسيج والإلكترونيات)، قد ينتهي الأمر بالعمل في ورش غير مرخصة تستخدم عمالة قسرية أو أطفالاً، مثل فضيحة شركة نايك، بعيداً عن أعين الرقابة الحكومية أو تدقيق الشركة الأم (المؤسسة الأمرة).

- التهرب من المسؤولية القانونية والاجتماعية:

تحاول الشركات الكبرى استخدام "درع التعاقد" للتصل من المسؤولية عن الكوارث (مثل حادثة رانا بلازا في بنغلاديش). ومع ذلك، فإن القوانين الحديثة (مثل قانون العناية الواجبة الفرنسي و الألماني) بدأت تفرض مسؤولية قانونية عابرة للحدود¹.

- استبدال عقد العمل بعقد تجاري:

للمناولة صورة سيئة لأنها مرادفة للعمالة المؤقتة بالنسبة للكثيرين. فالمناولة تحل محل عقد عمل بين المؤسسة الأمرة والمتعامل الى عقد تجاري بين شركتين. الفرق الأساسي هو الهدف والوسيلة، يقصد عقد العمل لإقامة علاقة بين المؤسسة والشخص، وحقوق وواجبات الموظف، ويحمي هذا الأخير ضد انعدام الأمن. في المقابل، فإن العقد التجاري هو وضع اتفاق مكتوب بين الشركتين على قيمة وشروط الخدمة. وهو لا يخص الأشخاص الطبيعيين وإنما الأشخاص المعنويين (الشركات). والغرض من ذلك هو تجاري بحت، ويهدف إلى ضمان الرضا الاقتصادي لكلا الموقعين، وليس الغرض تحديد حقوق والتزامات الموظفين الذين سينفذون فعلاً العمل، ولكن حقوق وواجبات الشركات المتعاقدة. ومع ذلك فإن العمل هو نفسه دائماً، وبالتالي يمثل هذا التطور تغيير في وجهات النظر أو أهداف لنفس العملية الفنية، كما استتكرت النقابات وضع الأسبقية للأهداف التجارية على ظروف العمل الموظفين من المؤسسات الأمرة ولكن خاصة موظفي المؤسسات المناولة.

¹ Short, J. L., Toffel, M. W., & Hugill, A. R. **Monitoring Global Supply Chains**. Strategic Management Journal. 2015. P : 1881.

بالإضافة إلى ذلك، يخضع عقد العمل لقانون العمل الذي يقدم بعض الحماية للموظف، و العكس، فإن عقد تجاري بين شركتين لا يخضع لهذه القيود ويسمح بمزيد من الحرية والمرونة في العلاقة، من حيث الآجال، ومتطلبات وشروط إنهاء العقد. هذه الأداة تعطي للمؤسسة الأمرة المرونة التي تعد أحد ميزات علاقة المناولة للمهام التي تشهد موسمية قوية. إن إنهاء العقد هو أسهل بكثير وأسرع، كعدم تجديد العقد العام التالي، أو لإنهائه بسبب سوء الجودة، وهو أمر غير ممكن في عقد العمل دون الدافع وخطأ خطير¹.

- الإضعاف من قوة النقابات:

للمناولة صورة سيئة والتي تعتبر أحد تحديات المنظمات النقابية، حتى لو كان الموقف غامضا في بعض الأحيان بسبب الخلط بين المصالح المدافع عنها، كمصالح موظف المؤسسات الأمرة أو مصالح المؤسسات المناولة. فمشكل تحديد المصالح المدافع عنها يعكس الارتباك الذي سببته المناولة في تنظيم الدفاع عن مصالح الموظفين.

كما لوحظ في النقطة السابقة، فقد تم استبدال عقد العمل بعقد تجاري. ويتم انتخاب ممثلي موظفين من المؤسسات الأمرة لتمثيل مصالح الموظفين وضمان التطبيق السليم لعقود العمل والاتفاقات الجماعية والقوانين، كل هذا بالتعاون مع الإدارة لتحسين الظروف العمل والقدرة التنافسية للمؤسسة. بشكل عام، فإن العقد التجاري يمر مباشرة فقط لإدارة المؤسسة ولا يخص الموظفين. ومع ذلك فإن الوضع أكثر حساسية عندما يتعلق الأمر بعقد يهدف لجلب مؤسسة خارجية لموقع العمل، بالضبط في نفس المكان الذي قد يشغله موظف للمؤسسة الأمرة المحمي من طرف نقابتها².

بطريقة ما، ينظر للمناولة باعتبارها اضعاف من قوة النقابات، سواء كان هذا من طرف المؤسسة الأمرة بصفة متعمدة أم لا، بل هو حقيقة، حيث يقتصر نطاق المطالب المشروعة للنقابات في حالة عدم وجود المناولة.

3- المخاطر المهنية التي تواجه المؤسسات المناولة:

عادة ما تلجأ المؤسسات إلى إخراج بعض أنشطتها لمؤسسات مناولة، بالتالي فهي تخاطر بتجزئة أنشطتها وكذا تقسيم ثقافة مؤسستها. حيث يعاني الموظفون بالمؤسسات المناولة من ممارسات غير عادلة مقارنة بموظفي المؤسسات الأمرة.

- المناولة الصناعية و ظروف العمل وسلامة الموظفين:

أضحت المناولة أداة استراتيجية محورية في تنظيم وإدارة العمل؛ فبعد أن كانت تقتصر في بداياتها على الوظائف الخدمية المساندة كالأمين والنظافة والتموين، توسع نطاق تطبيقها ليشمل مختلف القطاعات

¹ Hedi Ben Brahim et Sébastien Michelin, op-cit, p : 21.

² Ibid, p : 22.

الحيوية، لتصبح المتغير الأساسي الذي يمنح المؤسسات المرنة اللازمة للتكيف مع تقلبات النشاط الاقتصادي.

ويتجسد هذا التوجه بوضوح في قطاعي صناعة السيارات والطيران، حيث تكتفي المؤسسات الأم بعمليات التجميع النهائي، بينما يُسند إنتاج المكونات والأجزاء المختلفة إلى مجموعة من المؤسسات المناولة التي تتنافس فيما بينها عبر نظام المناقصات الذي تطرحه المؤسسة الأم. وبالمثل، تشهد الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية والمعدنية، وصولاً إلى قطاع الطاقة النووية، تحولاً مماثلاً؛ حيث تُوكل مهام الصيانة الفنية والتقنية بالكامل إلى مناولين خارجيين متخصصين¹، حيث:

أ- يظل تقييم تنامي معدلات المناولة الصناعية تحدياً إحصائياً كبيراً؛ نظراً لقصور الأنظمة الحالية عن تقديم تحليلات دقيقة تبرز التبعات الأمنية والصحية المترتبة عليها. ويعود غياب البيانات الرسمية حول الحوادث التي يتعرض لها موظفو مؤسسات المناولة إلى اعتماد المنهجية الإحصائية التقليدية على تصنيف القطاعات المهنية (Sectors)، بدلاً من التركيز على أنماط التنظيم وأساليب العمل. فعلى سبيل المثال، تفنقر الإحصاءات في فرنسا إلى التمييز بين الحوادث الناجمة عن المهام التي تنفذها جهات خارجية (المناولة) وتلك الخاصة بالمؤسسة الأم؛ حيث يتم تجميع البيانات وفقاً لقطاع النشاط العام دون مراعاة للسياق التنظيمي أو الموقع الذي وقع فيه الحادث. وبما أن هذه الإحصاءات لا تفرق بين الموظفين الدائمين (الداخليين) والمتعاقدين الخارجيين، فقد أدى ذلك إلى ندرة الدراسات المتخصصة في الصحة المهنية المرتبطة بالمناولة، رغم الإقرار المتكرر بأن هذا النمط من التنظيم يمثل عاملاً مثقلاً (Aggravating Factor) يزيد من حدة المخاطر الصحية والأمنية في الوسط الصناعي.

ب- توجد دراسات تحليلية محدودة تسلط الضوء على التحديات الأمنية المرتبطة بالمناولة الصناعية؛ فمن خلال فحص 3246 تقريراً لحوادث عمل مميتة في مناطق باريس وليون والشمال الفرنسي خلال الفترة (1971-1980)، تبين أن 14% من الضحايا كانوا ينتمون لمؤسسات مناولة (متدخلة). وقد كشفت الدراسة أن قطاع البناء والأشغال العمومية كان الأكثر تضرراً، تلاه قطاعا التنظيف والنقل. كما أظهرت مقارنة إحصائية أجريت في ثماني مؤسسات أمرة أن العمال الخارجيين عرضة للحوادث المميتة بنسبة تتراوح بين 4 إلى 20 ضعفاً مقارنة بالعمال الداخليين. ومع ذلك، تجب قراءة هذه البيانات المقارنة بحذر، نظراً للاختلاف الجوهرى في طبيعة المهام والوظائف المسندة لكل فئة من العمال.

وفي سياق متصل، أظهرت دراسة استندت إلى قاعدة بيانات (EPICEA) لعام 2002 أن 11% من الحوادث المسجلة ترتبط مباشرة بالاستعانة بمؤسسات المناولة. ورغم أهمية هذه النسبة، إلا أنه يُرجح

¹ Corine Grusenmeyer, *Sous-traitance et accidents*, note scientifique et technique, NS 266, INRS, janvier 2007, pp : 22-23.

كونها أقل من الواقع الفعلي للحوادث المرتبطة بهذا النمط التنظيمي. وتدعم هذه النتائج الفرضية القائلة بارتفاع وتيرة الحوادث في قطاع المناولة، وهو ما يعود غالباً إلى تزايد المخاطر الناجمة عن النشاط المشترك (Co-activity)؛ مثل عدم الإلمام بخصوصيات مواقع العمل، وتداخل الأنشطة والمعدات التابعة لمؤسسات مختلفة في حيز مكاني واحد، مما يرفع من احتمالات وقوع الحوادث التقنية والبشرية.

- ظروف عمل الموظفين الخارجيين (المناولين):

أكدت العديد من الدراسات الأكاديمية الأثر السلبي للمناولة على ظروف عمل الموظفين الخارجيين، لا سيما فيما يتعلق بصحتهم وسلامتهم المهنية. إن تطلعات المؤسسات الأمرة واشتراطاتها المفروضة على مؤسسات المناولة، من حيث رفع معدلات الإنتاجية، وتعزيز المرونة، والقدرة العالية على الاستجابة السريعة (مثل الإنتاج وفق الطلب وفي الوقت المحدد Just-in-Time). قد خلّفت تداعيات سلبية على أسلوب إدارة ظروف العمل لدى المؤسسات المناولة، وتتمثل أبرز هذه التداعيات في¹:

- تصاعد ضغوطات الوقت بشكل حاد، مما يعرض الموظفين لحالات من الإجهاد والتوتر النفسي، ويضطرهم للجوء إلى الساعات الإضافية وتحمل أعباء عمل ثقيلة، غالباً ما تفرض بطريقة مفاجئة.

- الاعتماد المتزايد على عمالة ذات مستويات تأهيلية منخفضة؛ حيث تُستهدف هذه الفئة سعياً وراء تحقيق مكاسب إنتاجية، نظراً لانخفاض أجورها وتكلفتها الإجمالية.

وبناءً عليه، تُعد المناولة عاملاً جوهرياً في تدهور ظروف العمل؛ فبمجرد اتخاذ المؤسسة الأمرة قراراً بـ "إخراج" (Outsourcing) وظيفة معينة، يجد موظفو المؤسسة المناولة أنفسهم أمام ظروف عمل أكثر قسوة وتعقيداً مقارنة بتلك التي كان يتمتع بها موظفو المؤسسة الأمرة عند تنفيذ المهام ذاتها. ففي إطار العقد الرابط بين الطرفين، تفرض المؤسسة الأمرة قيوداً مالية وتقنية وزمنية قد تتسم بالإجحاف، تزامناً مع فرض معايير صارمة للجودة؛ مما يضع موظفي المناولة تحت وطأه ضغوط تنفيذية ومخاطر مهنية مضاعفة. وتتعدد الأمثلة على تدني هذه الظروف، كما هو الحال في قطاع تنظيف الطائرات، حيث يواجه العمال ضغوطاً زمنية خانقة، والعمل في أماكن ضيقة جداً، مع صعوبات في توفير بدلات العمل المناسبة وساعات عمل مجهدة.

- المخاطر الخاصة بصحة المتعاملين:

إن تردّي ظروف العمل الناجم عن نظام المناولة ينعكس بشكل مباشر على الصحة العامة للعاملين؛ إذ يؤدي تفكك الجماعات العمالية والروابط المهنية إلى إضعاف الحالة الصحية للموظفين، نظراً لضعاف فرص التعاون وتبادل الخبرات والمهارات الفنية، وهو ما يفضي إلى مخاطر صحية جسيمة. كما يضع

¹ Corine Grusenmeyer, op-cit, pp : 18-19.

المناولون تحت وطأة ضغوط زمنية هائلة، فضلاً عن أن متطلبات المرونة وتمديد الحجم الساعي للعمل تؤدي إلى تداعيات صحية خطيرة، مثل التعب العصبي الحاد (الذي قد يصل إلى الانهيار العصبي)، والاضطرابات العضلية الهيكلية، ومشكلات العمود الفقري؛ مما يجعل البيئة المهنية للمناولين بيئة محفوفة بالمخاطر الصحية.

- المخاطر المتعلقة بالأمن والسلامة:

إن لجوء المؤسسات المناولة إلى خفض التكاليف التشغيلية كاستراتيجية للحفاظ على عقودها قد يترتب عليه آثار سلبية تمس أمن وسلامة الموظفين الخارجيين. فالمخاطر المهنية التي يواجهها موظفو المناولة بصفة عامة تُعد أكثر خطورة وحدة مقارنة بتلك التي قد يتعرض لها موظفو المؤسسة الأمرة عند أداء الأعمال نفسها. وبعبارة أخرى، فإن عدم التكافؤ الاقتصادي البنوي بين الأطراف المتعاقدة يترجم ميدانياً إلى انعدام المساواة في مستويات الأمان المهني؛ إذ قد يدفع التخوف من فقدان العقد بالعمال إلى قبول العمل في بيئات محفوفة بالمخاطر.

ويظهر ذلك جلياً في قطاع النقل البري ونقل البضائع، حيث يجد الناقلون أنفسهم مضطرين لتعويض انخفاض الأسعار المفروض من المؤسسة الأمرة عبر محاولة تحسين مردوديتهم على حساب أمنهم الشخصي وسلامة مستخدمي الطريق؛ وذلك من خلال تجاوز ساعات العمل القانونية، وزيادة الحمولة عن القدر المسموح به، والإفراط في السرعة. فكلما تزايدت الضغوط السعوية في هذا القطاع، نتج عنها ضغوط مضاعفة على ساعات العمل، خاصة لدى السائقين المناولين، مما يؤدي إلى حالات من التعب الشديد التي قد تسبب حوادث مرورية كارثية.¹

4- مخاطر المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة الأمرة: وتتمثل في:²

■ تآكل الخبرات والمهارات الداخلية:

إن الاستعانة بمؤسسات المناولة قد تقضي إلى اضمحلال الكفاءات والخبرات التراكمية للموارد البشرية الداخلية، وهي ظاهرة تعرف بـ "فقدان المعرفة"، وتسمى أيضاً "فقدان الذاكرة المؤسسية" (amnésie d'entreprise). فعندما يُعهد ببعض الأنشطة والمهام إلى جهات خارجية، غالباً ما يتحول دور موظفي المؤسسة الأمرة المسؤولين عن تلك الأنشطة من التنفيذ الفعلي إلى مجرد مسيرين ومراقبين لأداء المؤسسات المناولة. هذا التحول الوظيفي يؤدي تدريجياً إلى ابتعاد الكوادر الداخلية عن الميدان العملي والواقع التنفيذي للأنشطة المعنية بها، مما يتسبب في تراجع خبراتهم الفنية وتلاشيها. ونتيجة

¹ Corine Grusenmeyer, op-cit, p :21.

² Dounia TAZI, EXTERNALISATION DE LA MAINTENANCE ET SES IMPACTS SUR LA SECURITE DANS LES INDUSTRIES DE PROCEDES, THESE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE TOULOUSE, Décembre 2008, pp :19-20.

لذلك، يفقد المقاول الرئيسي قدرته الجوهرية على تقييم مدى ملاءمة الحلول التقنية المقترحة أو الحكم بدقة على جودة الخدمات المقدمة من طرف المناول.

■ مخاطر التبعية الفنية للموردين:

من خلال إسناد بعض أنشطتها الجوهرية إلى أطراف خارجية، قد تجد المؤسسة الأمرة نفسها في حالة من التبعية الفنية للمؤسسة المناولة؛ إذ إن أي تقصير أو إخلال من جانب الطرف الأخير قد يشكل تهديداً مباشراً لاستقرار المؤسسة الأمرة ويعرض عملياتها للخطر. وتتضاعف حدة هذه المخاطر بصفة خاصة عندما تتسم المهارات التي تمتلكها المؤسسة المناولة بالندرة، أو في ظل محدودية البدائل المتاحة في السوق التي تقدم خدمات مماثلة، مما يجعل المؤسسة الأمرة رهينة لأداء وقرارات المورد

وعليه، تفرض المخاطر والمعوقات السابقة ضرورة تبني 'المسؤولية الاجتماعية' كإطار حوكمة لضمان استدامة علاقة المناولة، وهو ما سيتم تفصيله في المبحث الموالي كآلية محورية لتحويل المناولة الصناعية إلى رافعة لتحقيق التنمية المستدامة.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآمرة تجاه مناوئها كسبيل

لتحقيق التنمية المستدامة

تمثل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والمناولة الصناعية نقطة التماس الجوهرية التي تتقرر عندها فعالية التنمية المستدامة في القطاع الصناعي. فالمناولة، رغم مزاياها الاقتصادية، قد تتحول إلى قناة لتصدير المخاطر البيئية والانتهاكات الاجتماعية، إذا ما جُردت من إطارها الأخلاقي. لذا، يركز هذا المبحث على تفكيك مفهوم المناولة المستدامة، عبر رصد كيفية إدماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في علاقة المناولة. وسنعمل على اظهار فجوة المسؤولية التي قد تنشأ في سلاسل التوريد المعقدة، مع تبيان كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تلعب دور الجسر الذي يعبر بالمناولة الصناعية من حيز تحسين الربحية إلى فضاء تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

أصبحت المؤسسات شيئاً فشيئاً تأخذ بعين الاعتبار أثناء وضع إستراتيجيتها بعد المسؤولية الاجتماعية، وذلك استجابة لمختلف الضغوط الاجتماعية، البيئية والاقتصادية. كما أصبحت المؤسسات مجبرة على الإستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة كالزبائن، المساهمين، المستخدمين، البيئة، المستثمرين، السلطات العمومية، الموردين والمناولين، الجماعات المحلية.

1- ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

ظهرت بوادر الاهتمام الاجتماعي للمؤسسات في الثلاثينات والأربعينات، ثم تطور المفهوم تدريجياً ليشمل القيم الأخلاقية والبيئية والإنسانية¹. أصبحت المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار أثناء وضع إستراتيجيتها بعد المسؤولية الاجتماعية، وذلك استجابة لمختلف الضغوط الاجتماعية، البيئية والاقتصادية، كما يستوجب على المؤسسات ضرورة الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة، الزبائن، المساهمين المستخدمين، البيئة، المستثمرين، السلطات العمومية، الموردين والمناولين، الجماعات المحلية... وغيرها من الأعوان ذوي العلاقة. المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن مفهوم بموجبه تقوم المؤسسات بدمج الشؤون الاجتماعية والبيئية والاقتصادية خلال نشاطاتها وتفاعلاتها مع أصحاب المصلحة، ويكون ذلك على أساس طوعي.

▪ عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" سنة 2001، المسؤولية الاجتماعية بالمساهمة في أعمال التنمية المستدامة، أما اللجنة الأوروبية فحددت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: "هي المؤسسات التي تقرر بمبادرة منها المساهمة في بناء مجتمع أفضل وبيئة أنظف"¹.

¹ Latapí Agudelo et al. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility , International Journal of Corporate Social Responsibility (2019) 4:1, p : 03. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y> (Accessed June 12, 2024).

▪ عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنه " إلتزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشية السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة².

▪ عرف المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال هي التزام منظمات الاعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية، وفي الوقت ذاته تحسين حياة القوى العاملة وأسرها، فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة³.

إن المؤسسات التي قامت بخطوة التنمية المستدامة لا يعني ذلك البحث فقط عن الأداء الاقتصادي، بل كذلك البعد الاجتماعي والبيئي، وهذا ما يعبر عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات⁴. وإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ناتجة أيضا عن مطالبة المجتمع المدني للمؤسسات بتحسين مراعاتها للآثار البيئية والاجتماعية لنشاطاتها المختلفة، ومن هنا ظهرت وتطورت فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات⁵.

هذا المطلب هو مطلب موضوعي، فرغم أن النشاطات الاقتصادية للمؤسسات لها آثار ايجابية عديدة على المجتمع؛ كخلق الثروات، النمو الاقتصادي، توفير فرص العمالة.... وبالمقابل هذه النشاطات تولد آثاراً سلبية على البيئة بسبب انبعاث الغازات الملوثة، طرح الفضلات السامة، تدهور شروط العمل تحت ضغط المردودية والإنتاجية⁶.

2- أسباب ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

أدت تأثيرات المجتمع وضغوطاته الى أن تتبنى المؤسسات مزيدا من الإلتزام للمطلب الاجتماعي، سواء كان مفروضا بحكم القانون أو المبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع، وهكذا ظهرت المسؤولية الاجتماعية كنتفاعل لعدة عوامل منها⁷:

- تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم منظمات الأعمال وتعدد علاقاتها؛
- إسهام أكبر لمنظمات الأعمال في تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها؛
- ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية؛

¹ Travaux préparatoires au « Grenelle de l'environnement », second volume, Centre d'analyse stratégique, département de la recherche des technologies et du développement durable, France, Sep 2007, p : 35.

² عرقوب وعلي وبطاهر بخته، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم ومؤسسة- سونلغاز وحدة مستغانم، مجلة دفاتر بوداكس، 09 جوان 2018، ص: 136.

154، ص: 13.

³ محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 47.

⁴ Abdelhamid FERDI, *La responsabilité sociale des entreprises*, PME Magazine d'Algérie, n°55, Avril 2008, p 34.

⁵ www.Ademe.fr / développement durable/ entreprise, Date de consultation : 18/09/2021.

⁶ Abdelhamid FERDI, op-cit, p 34.

⁷ ظاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2010، ص:

- أهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف منظمات الأعمال ووسائل عملها؛
 - التطور في وعي الإنسان وإدراكه لذاته وللمجتمع؛
 - الإهتمام العالي الذي تبديه الجامعات العالمية الكبرى ومراكز البحوث بتدريس مقاييس تخصص علاقة الأعمال بالمجتمع؛
 - تراكم البحوث العلمية النظرية منها والتطبيقية في هذا المجال.
- وفي الواقع هناك كذلك عدة عوامل دفعت نحو هذا الاتجاه، أي التحول نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نذكرها فيما يلي: ¹

- المخاوف الجديدة وتوقعات المواطنين والمستهلكين، السلطات العمومية والمستثمرين نظرا لما يحدث من إفرازات العولمة والتحولت الصناعية الكبيرة؛
- المعايير الاجتماعية التي يتزايد تأثيرها على قرارات الاستثمار، سواءً من طرف الأفراد أو المؤسسات، وبكونهم مستهلكين قبل أن يكونوا مستثمرين؛
- المخاوف المتزايدة جزاء التدهور البيئي الناتج عن النشاط الاقتصادي؛
- شفافية وسائل الإعلام والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في التعامل مع نشاطات المؤسسة، مما يمكنها من الوصول إلى النشاط الاقتصادي ومعرفة الرأي الوطني والدولي للأضرار الناجمة عنه.

كما ينبغي على المؤسسات إعتبار الأنشطة الاجتماعية إستثمارا وليس تكلفة غير مجدية، ورغم أن مجال المسؤولية الاجتماعية لأغلب المؤسسات لا يزال في مرحلة الإنشاء، وأنّ 90% من المديرين التنفيذيين يدركون أنها تؤثر على سمعة مؤسساتهم، إلا أنّ 50% من الأفراد يعتقدون بأن العمل الإجتماعي مهمة الحكومات، لذلك فانه يتوجب تضافر الجهود بين ودمجها بين المؤسسات والقطاع الحكومي. وقد أوضحت الإحصائيات الدولية أن 86% من المستهلكين يفضلون الشراء من المؤسسات التي لديها دور في خدمة المجتمع، وأنّ 70% يرون أنّ المسؤولية الاجتماعية لديها دور مهم جداً، كما أنّ 64% يشجعون فكرة أنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من معايير تقييم المؤسسات.²

أما بالنسبة المسؤولية البيئية للمؤسسات، فتبحث المؤسسة يوما بعد يوم عن الوصول إلى مستوى جيد للأداء البيئي، من خلال التحكم في التأثيرات التي قد تحدثها نشاطاتها البيئية. وقد ظهرت هذه الإنشغالات في ظل التزايد المستمر للضغوطات (الرسمية وغير الرسمية) المفروضة عليها من طرف المجتمع والمتعلقة خاصة بالحفاظ على البيئة والتنمية المستدامة. وفي هذا الصدد تبنت العديد من المؤسسات نظام الإدارة البيئية التي يعتبر النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها

¹ Abdelhamid FERDI, op-cit, p :34.

² حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، دورية جسر التنمية للمعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 90، فبراير 2010، ص ص : 08-07.

ومراجعتها والحفاظ عليها¹. ووضع نظام إدارة بيئية لا يبحث فقط على المستوى الجيد للأداء، بل يسعى دوماً نحو الامتياز "Excellence" أو ما يعرف بالأداء المستدام "Performance Durable".

3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

يعد هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية (Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility) نموذجاً وضعه الباحث آرت كارول (Archie B. Carroll) سنة 1991 لتوضيح الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. النموذج يمثل على شكل هرم يتكون من أربع أبعاد مرتبة من الأساس إلى القمة وهي²:

❖ **البعد الاقتصادي:** ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، حيث تشمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية، يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرّة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي. وبما لا يلحق ضرراً في المجتمع والبيئة.

❖ **البعد القانوني:** ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك، ويحتوي على مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المنظمات، وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء في العلاقة مع المستهلك والعاملين بمختلف أجناسهم وأعرافهم وأديانهم. كذلك مع منع الأضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء والهواء والترية.

❖ **البعد الأخلاقي:** يستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية، وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تتدرج في إطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها.

❖ **البعد الخيري:** ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى. نلاحظ أن Carroll قد وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينها من جانب، ومن جانب آخر فإن استناد أي بُعد على بُعد آخر يمثل حالة واقعية؛ فلا يمكن أن تتوقع من منظمات الأعمال مبادرات خيرة ومسؤولة إذا لم تكن هذه المنظمات قد قطعت شوطاً في إطار تحملها لمسئوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها. والشكل أدناه يوضح هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.

¹ نجم العزاوي وعبد الله النقار، إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2010، ص: 122.

² طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

الشكل رقم (1-2): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.



Source : Archie Carroll and Ann Buchholtz, **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, Cengage Learning, USA, 2008, p :40.

وعليه يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع الأبعاد الأربعة، ولكن تجدر الإشارة إلى أن وجهات نظر أصحاب المصلحة الأساسية حول المسؤولية الاجتماعية وفق هذه الأبعاد تختلف من ناحية ترتيبها ووفق الأهمية التي تعكس مصلحتها. فمثلاً يركز المالكون في الدرجة الأولى على البعد الاقتصادي بشكل عام، في حين يركز الزبائن على البعد الأخلاقي أولاً، أما العاملون فما يهمهم هو البعد القانوني بالدرجة الأولى، لكن المجتمع المحلي يعطي أهمية كبرى للبعد الخيري من المسؤولية¹.

المطلب الثاني: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

تُظهر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات والتنمية المستدامة تداخلاً وتكاملاً عميقاً، حيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر في سياق تحقيق الأهداف الشاملة للمجتمع والبيئة. يمكن النظر إلى هذه العلاقة من منظورين رئيسيين: المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة، والتنمية المستدامة كإطار للمسؤولية الاجتماعية.

1- المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة:

تشير المسؤولية الاجتماعية إلى التزام المؤسسات والشركات طوعاً بدمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية في عملياتها وأنشطتها، بما يتجاوز الامتثال القانوني. وتشمل مبادرات مثل: دعم

¹ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

المجتمعات المحلية، حماية البيئة، ضمان ظروف عمل لائقة، والممارسات التجارية الأخلاقية. الهدف من ذلك تحسين الأثر الاجتماعي والبيئي لأنشطة المؤسسة، مع المحافظة على الربحية.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية شكل من أشكال المساهمة في التنمية المستدامة، فالكثير من متطلبات التنمية المستدامة نجد تطبيقاتها في المسؤولية الاجتماعية. أما الفرق بينهما فيمكن في أن مفهوم التنمية المستدامة تعنى به أطراف مختلفة مثل الدولة، قطاع الأعمال، المجتمع المدني، المواطنين والمستهلكين؛ في حين أن مناقشة موضوع المسؤولية الاجتماعية يتم على مستوى قطاع منظمات الأعمال. وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق التنمية المستدامة وهي من أهم أدواتها¹.

حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمثابة محرك رئيسي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. فمن خلال تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية، تساهم المؤسسات بشكل مباشر في معالجة العديد من القضايا الاجتماعية والبيئية التي تشكل جوهر التنمية المستدامة. فالمسؤولية الاجتماعية هي وسيلة لتطبيق مبادئ الاستدامة داخل المؤسسات. وذلك على مستوى الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة كما يلي:

➤ **البعد الاجتماعي:** تساهم مبادرات المسؤولية الاجتماعية التي تركز على ظروف العمل اللائقة، والمساواة في الأجور، وتوفير فرص التعليم والتدريب للموظفين، ودعم المجتمعات المحلية، في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالحد من الفقر، والصحة الجيدة، والتعليم الجيد، والعمل اللائق، والحد من أوجه عدم المساواة².

➤ **البعد البيئي:** من خلال تبني ممارسات الإنتاج المستدامة، وتقليل البصمة الكربونية، وإدارة النفايات، واستخدام الطاقة المتجددة، تساهم المؤسسات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالعمل المناخي، والمياه النظيفة، والطاقة النظيفة، والحياة تحت الماء، والحياة في البر³.

➤ **البعد الاقتصادي:** عندما تتبنى المؤسسات ممارسات مسؤولة اجتماعيا، فإنها غالبا ما تحقق كفاءة أكبر في استخدام الموارد، وتقلل من التكاليف التشغيلية، وتعزز الابتكار، مما يساهم في النمو الاقتصادي المستدام⁴.

¹مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص: 95.

² هبة محمد إمام، العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة،

<https://greenfue.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A6%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA/>, تاريخ الاطلاع: 2023-01-08.

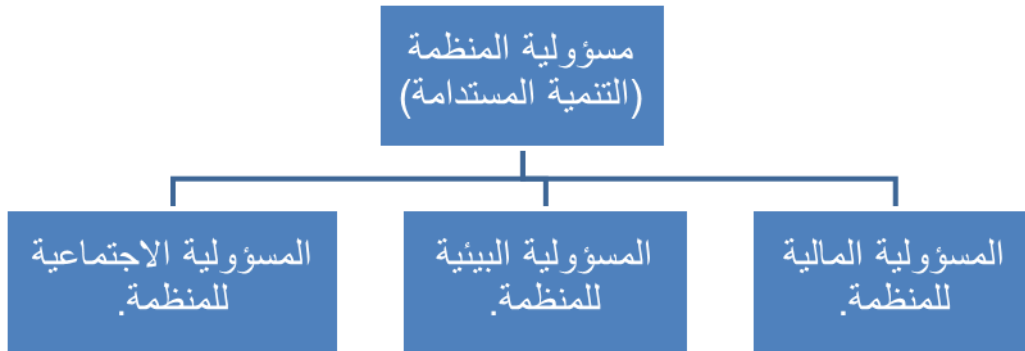
³ مركز أسبار، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة – ملتقى اسبار. متاح على:

<https://multaqaasbar.com/%D9%85%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%89-%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%B1-%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84%D8%A9-%D8%AA%D9%82%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B1-%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%B1-%D8%B1%D9%82%D9%85-407-%D8%A7%D9%84/>, تاريخ الاطلاع: ماي 2024.

⁴ محمد عيد بليغ، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في مصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد رقم 38، العدد 38، متاح على: https://aja.journals.ekb.eg/article_22446.html, تاريخ الاطلاع: ديسمبر 2022.

إذن من الملاحظ أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بفعالية يعزز تقدم المجتمع نحو التنمية المستدامة، حيث تُعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات جزءًا لا يتجزأ من التنمية المستدامة. ولكن مكانها بالضبط في هذا المفهوم هو موضع نقاش قوي، ويرجع ذلك أساسًا إلى أن لمفهوم التنمية المستدامة أيضا تفسيرات مختلفة كثيرة. يوضح هذا الرسم البياني علاقة المسؤولية الاجتماعية بالتنمية المستدامة.

الشكل (1-3): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة



Source : Pranjali Bhagwat , **SUSTAINABLE DEVELOPMENT**, Conference on Inclusive and Sustainable Growth Role of Industry, Government and Society Conference Proceedings, 2011, p :7.
https://www.researchgate.net/publication/227409922_Corporate_Social_Responsibility_and_Sustainable_Development , (Accessed November 12, 2024)

يجب أن تركز الفكرة الأساسية لدمج جانب الاستدامة في إدارة الأعمال على الإيمان الأخلاقي بالأخذ والعطاء للحفاظ على شركة ناجحة على المدى الطويل. ونظرا لأن الشركة جزء لا يتجزأ من نظام معقد من الترابطات داخل الشركة وخارجها، فيجب تحقيق هذه السمة المميزة للحفاظ على الشركة من خلال التزامها بحماية البيئة أو تقليل بصمتها البيئية، وبسبب القبول العام لسلوكها المؤسسي من قبل المجتمع داخل الشركة وخارجها.

يوصى باستخدام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كجانب اجتماعي لمفهوم التنمية المستدامة الذي يعتمد بشكل أساسي على نهج سليم لأصحاب المصلحة. وتركز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل خاص على مشاركة المؤسسات في تحقيق مسؤولياتها كعضو في المجتمع وتلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة.

2- التنمية المستدامة كإطار للمسؤولية الاجتماعية:

في المقابل، توفر أهداف التنمية المستدامة إطارا شاملا وواضحا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. فهي توجه المؤسسات نحو المجالات الأكثر أهمية التي تحتاج إلى تدخل، وتساعد على تحديد أولويات مبادراتها الاجتماعية والبيئية. بدلا من أن تكون مبادرات المسؤولية الاجتماعية مجرد جهود متفرقة، فإن

أهداف التنمية المستدامة توفر خريطة طريق للمؤسسات لدمج الاستدامة في صميم استراتيجياتها وعملياتها. هذا الإطار يساعد المؤسسات على:

- تحديد الأولويات: تساعد أهداف التنمية المستدامة المؤسسات على تحديد القضايا الأكثر أهمية التي يمكنها المساهمة فيها بناءً على طبيعة أعمالها وتأثيرها.
- قياس الأثر: توفر أهداف التنمية المستدامة مؤشرات واضحة يمكن للمؤسسات استخدامها لقياس أثر مبادراتها في المسؤولية الاجتماعية وتقييم مدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة.
- التعاون والشراكات: تشجع أهداف التنمية المستدامة المؤسسات على التعاون مع الحكومات، والمجتمع المدني، والمنظمات الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز من فعالية مبادرات المسؤولية الاجتماعية¹.

3- التحديات والفرص:

على الرغم من العلاقة التكاملية الواضحة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات في دمج هذه المفاهيم بشكل فعال، بالإضافة إلى الفرص الكبيرة التي يمكن اغتنامها. حيث تتمثل أهم التحديات في:

- الموازنة بين الأرباح والمسؤولية: قد تجد المؤسسات صعوبة في الموازنة بين تحقيق الأرباح للمساهمين والوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، خاصة في الأجل القصير.
- قياس الأثر: من الصعب قياس الأثر الحقيقي لمبادرات المسؤولية الاجتماعية على أهداف التنمية المستدامة بشكل كمي ودقيق، مما يجعل من الصعب تبرير الاستثمارات في هذا المجال.
- الغطاء الأخضر (Greenwashing): قد تلجأ بعض المؤسسات إلى ممارسات "الغطاء الأخضر"، حيث تروج لنفسها على أنها مسؤولة بيئياً أو اجتماعياً دون أن تكون لديها التزامات حقيقية أو ممارسات فعلية، مما يؤدي إلى فقدان الثقة.
- نقص الوعي والقدرات: قد تفتقر بعض المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، إلى الوعي الكافي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، أو القدرات والموارد اللازمة لتطبيقها.
- غياب الأطر التنظيمية: في بعض البلدان، قد يكون هناك غياب للأطر التنظيمية الواضحة التي تشجع أو تفرض على المؤسسات تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

¹ لزهرة العابد، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في إطار المبادرات المجتمعية. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/98376>، تاريخ الاطلاع 2019/06/30.

بينما تتمثل الفرص فيما يلي:

- تعزيز السمعة والعلامة التجارية: المؤسسات التي تتبنى ممارسات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة يمكنها بناء سمعة قوية وعلامة تجارية مميزة، مما يجذب العملاء والمستثمرين والمواهب.
- الابتكار وخلق القيمة: يمكن أن تدفع المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة المؤسسات إلى الابتكار في المنتجات والخدمات والعمليات، مما يؤدي إلى خلق قيمة جديدة وتحسين الكفاءة.
- جذب الاستثمارات المستدامة: يتزايد اهتمام المستثمرين بالمؤسسات التي تتبنى ممارسات مستدامة، مما يفتح فرصاً جديدة للحصول على التمويل.
- تحسين إدارة المخاطر: من خلال معالجة القضايا البيئية والاجتماعية، يمكن للمؤسسات تقليل المخاطر التشغيلية والقانونية ومخاطر السمعة.
- المساهمة في حل المشكلات العالمية: تتيح المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة للمؤسسات فرصة للمساهمة بفعالية في حل بعض أكبر التحديات التي تواجه البشرية، مثل تغير المناخ والفقر وعدم المساواة.

وعليه يتضح أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة هي علاقة تكاملية وتآزرية. فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست مجرد التزام أخلاقي أو عمل خيري، بل هي استراتيجية عمل أساسية تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وفي المقابل، توفر أهداف التنمية المستدامة إطاراً شاملاً وموجهاً لمبادرات المسؤولية الاجتماعية، مما يساعد المؤسسات على تحديد أولوياتها وقياس أثرها والمساهمة بفعالية في بناء مستقبل مستدام.

لتحقيق أقصى استفادة من هذا التكامل، يوصى بما يلي:

- دمج المسؤولية الاجتماعية في صميم استراتيجية الأعمال: يجب على المؤسسات أن تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية ليس كنشاط إضافي، بل كجزء لا يتجزأ من نموذج أعمالها واستراتيجيتها الشاملة.
- تحديد الأولويات بناءً على أهداف التنمية المستدامة: يجب على المؤسسات تحديد أهداف التنمية المستدامة الأكثر صلة بنشاطها وتأثيرها، وتركيز جهودها ومواردها لتحقيق هذه الأهداف.
- الشفافية والإفصاح: يجب على المؤسسات أن تكون شفافة في الإبلاغ عن أدائها في مجال المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، وتقديم تقارير دورية عن التقدم المحقق.
- التعاون والشراكات: تشجيع التعاون بين المؤسسات، والحكومات، والمجتمع المدني، والأوساط الأكاديمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة المشتركة.
- الابتكار والبحث والتطوير: الاستثمار في الابتكار والبحث والتطوير لإيجاد حلول مستدامة للتحديات البيئية والاجتماعية.

➤ **بناء القدرات والوعي:** توفير التدريب وبناء القدرات للموظفين وأصحاب المصلحة لزيادة الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وكيفية تطبيقها. إن تبني هذا النهج المتكامل لن يساهم فقط في تحقيق أهداف التنمية المستدامة العالمية، بل سيعود بالنفع على المؤسسات نفسها من خلال تعزيز سمعتها، وزيادة قدرتها التنافسية، وضمان استدامتها على المدى الطويل.

المطلب الثالث: مرافقة المؤسسات الأمرة لمناوليها من أجل تحقيق التنمية المستدامة

بعد تطرقنا في المطلب السابق الى مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتنمية المستدامة، وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على دوافع وطرق تبني المؤسسات المناولة لمبادئ التنمية المستدامة.

كما تعرضنا لأهم المعوقات التي تحول دون تبني المؤسسات المناولة للتنمية المستدامة، وتوصلنا إلى أنّ أهم الضغوطات التي تتعرض اليها المؤسسات المناولة يكون مصدرها المؤسسات الأمرة، لذا نحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على امكانية مرافقة المؤسسات الأمرة للمؤسسات المناولة لتذليل هذه الصعوبات أثناء مسيرتها لتستطيع تبني مبادئ التنمية المستدامة.

1- نظرية أصحاب المصلحة في علاقة المناولة الصناعية:

تعتبر نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، كما صاغها (1984) "Freeman"، من أبرز الأطر النظرية التي تركز على ضرورة إشراك كافة الفاعلين المرتبطين بالمؤسسة في عمليات اتخاذ القرار، بما في ذلك الموردين والمناولين. وبالنظر إلى أن المناولة الصناعية تمثل شكلا من أشكال التوريد المتخصص القائم على التعاقد لتنفيذ جزء من نشاط المؤسسة، فإن المناولين يصنّفون ضمن أصحاب المصلحة الخارجيين الأساسيين، نظرا لتأثيرهم المباشر على جودة المنتجات، واستمرارية سلسلة الإمداد، وتحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية للمؤسسة. وفي ظل التوجهات العالمية نحو التنمية المستدامة، بات من الضروري على المؤسسات أن تدمج المناولين في استراتيجياتها المستدامة، سواء من خلال ضمان احترامهم لمعايير العمل اللائق، أو بتطبيق مبادئ الإنتاج النظيف والتقنيات الصديقة للبيئة، مما يعزز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية تجاه المجتمع والبيئة.

في إطار نظرية أصحاب المصلحة، يعتبر المناول أحد أصحاب المصلحة الأساسيين للمؤسسة الأمرة، خاصة عندما يكون طرفا فاعلا في سلسلة التوريد أو الإنتاج. فحسب نظرية (1984) "Freeman"، أصحاب المصلحة هم: "كل الأفراد أو الجماعات الذين يمكن أن يؤثر أو يتأثروا بتحقيق أهداف المؤسسة".

فالمناول يدخل ضمن أصحاب المصلحة الخارجيين التعاقديين باعتباره:

- طرفا مشاركا في خلق القيمة الاقتصادية أو الصناعية للمؤسسة؛
- جزءًا من سلسلة التوريد. (Supply Chain)؛
- موردا متخصصا في تنفيذ أنشطة نيابة عن المؤسسة؛
- له توقعات وحقوق مثل: شروط الدفع، ظروف العمل، السلامة؛
- يؤثر في جودة المنتج النهائي؛
- يساهم في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية (مثلما في التنمية المستدامة)؛
- يتأثر بقرارات المؤسسة، مثل: ضغوط خفض التكاليف ومتطلبات الامتثال البيئي أو الاجتماعي.

اذن تدرج نظرية أصحاب المصلحة المناولين ضمن الفاعلين المؤثرين في المؤسسة (Freeman 1984)¹، لما لهم من دور فعال في الإنتاج وسلسلة القيمة² (Porter & Kramer, 2006)، مما يجعل إشراكهم في أهداف التنمية المستدامة أمرا حتميا".

2- المسؤولية الاجتماعية والعلاقة (مورد/زبون) <=

في السلاسل الصناعية يتم تصنيف جميع الجهات التي تقدم مدخلات (خدمات أو منتجات) تحت عنوان شامل هو "الموردين (suppliers)"، بما في ذلك المناولين. مثال على ذلك؛ شركة تصنيع سيارات تعتمد على شركة خارجية لتصنيع المقاعد حسب تصاميمها، هي مناوول لأن العمل مخصص. وهي أيضا مورّد لأنها تزودها بمدخل إنتاج. إذا، الجهة نفسها تلعب الدورين حسب السياق. فعليه يمكن أن يدخل المناوول في هذه العلاقة، إذا تعتبره المؤسسة الأمرة مزودا ضمن سلسلة الإمداد الخاصة بها. و كل مناوول يمكن أن يعتبر مورّدا، ولكن ليس كل مورد يُعد مناوولا. فالمناولة علاقة تعاقدية تنفيذية خاصة، أما التوريد فعلاقة شراء منتج أو خدمة.

يعود التباين في مستويات الأداء بين المؤسسات، لاسيما تلك التي تنشط في نفس القطاع، إلى الاختلاف في طبيعة وحجم الموارد والكفاءات (Resources and Competencies) المتاحة وكيفية توظيفها. ويبرز هنا ترابط وثيق بين ما تمتلكه المنشأة من أصول مادية ومعنوية، وبين قدرتها على حمايتها

¹ Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, New York . 2010. p: 09.

² Porter, M., & Kramer, M.. *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, 2006. p : 84.

<= ليس من السهل دائما في الواقع التمييز بين المناوول والمورد. يمكن إنشاء ثلاثة أنواع من العلاقات: العلاقة الزبون/المورد بالمعنى الدقيق للكلمة، والتكامل شبه الرأسي والتكامل شبه المائل. ومع ذلك، لا توجد حدود واضحة بين هذه الفئات الثلاث. في الحالة الأولى، يعني المورد بالتصميم الكامل للمنتج وتقتصر المعاملة على السعر. في الحالة الثاني، أو التكامل شبه الرأسي، يتمتع الزبون بالسيطرة الكاملة على تصميم المنتج وينقل المعلومات عموديا. هذا يتوافق مع المناولة الصناعية بالمعنى الدقيق للكلمة. تميز هذا الشكل بعلاقات المناولة حتى نهاية السبعينيات. أخيرا، في شبه التكامل المائل، هناك تعاون بين الزبون والمورد لتصميم المنتج. يحدد العميل الخصائص الوظيفية للمنتج، لكن مندوب المبيعات، المسمى المناوول/المورد، هو الذي يصمم المنتج. كان من المقرر أن تتغير العلاقات بين المنظمات بشكل كبير منذ الثمانينيات مع الانتقال من المناولة التقليدية إلى الشراكة.

La source : Baudry Bernard, *L'économie des relations interentreprises*, La découverte, 1995.

واستغلالها استراتيجياً بهدف حياة ميزة تنافسية مستدامة. وبناءً عليه، يتمحور جوهر التميز حول قدرة المؤسسة على الانفراد بـموارد وكفاءات تميزها عن منافسيها، وهو ما يتطلب سعياً مستمراً لتطوير هذه الموارد وتكييفها مع التحولات المتسارعة في البيئة المحيطة.

ونظراً لتعدد البيئة التنافسية، قد تعجز المؤسسة عن توفير كافة الموارد الضرورية لتنفيذ مشاريعها داخلياً، مما يدفعها إلى تفويض (Outsourcing) بعض العمليات لجهات خارجية عبر آلية المناولة، وذلك لسببين جوهريين، وهما¹:

1. إعادة التركيز على النشاط الجوهري : حيث تتوفر المؤسسة للأنشطة ذات الكثافة الاستراتيجية

العالية، بينما تُسند الأنشطة الثانوية أو ذات القيمة المضافة المنخفضة لمناولين خارجيين؛

2. معالجة تباين الأداء : عبر الاستعانة بكفاءات خارجية متخصصة تمتلك مهارات نوعية تتفوق

على ما هو متاح داخلياً، مما يضمن تحقيق أفضل مستويات الأداء التشغيلي.

ويؤدي هذا التفاعل بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة إلى ما يعرف بـ *تكامُل الموارد الاستراتيجية*²، حيث تصبح العلاقة حيوية ومصيرية لكلا الطرفين. ولضمان استدامة هذه الميزة، يجب على المؤسسة المناولة أن تنفرد بـموارد (معارف، مهارات، أنماط تنظيمية) يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين. ومن الجدير بالذكر أن الميزة التنافسية هنا لا تقتصر على اكتساب موارد نوعية خارجية المنشأ (Exogenous Resources) فحسب، بل تمتد لتشمل خلق موارد نوعية داخلية المنشأ (Endogenous Resources) ناتجة عن التفاعل والتعلم المتبادل بين الطرفين³.

وعليه، فإن التعاون المشترك وفق 'نظرية الموارد' يفضي إلى اكتساب قدرات جديدة تعزز من مردودية الطرفين. ومع ذلك، يطرح هذا السعي لتعظيم الأداء الاقتصادي تساؤلاً جوهرياً حول مدى ارتباطه بتبني سلوك مسؤول اجتماعياً؛ وهو ما سنحاول توضيحه من خلال الربط بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي في الشكل الموالي:

¹ Yvette MASSON FRANZIL, *Les Apports de la théorie des ressources à la décision d'internalisation – externalisation d'activités logistiques : Application d'une étude de cas multiple dans le secteur de l'énergie laitière française*, Colloque "Meta V", nouvelle régulation, normalisation, et dynamique organisationnelles, Université de Nancy 2 France, Novembre 2006, pp: 7-8.

² Bouthaina FEKIH-SOUSSI et Bernard BELLON, *Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transactions, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise*, Revue Région et développement, n°20, Paris 2004, p: 193.

³ Idem.

الشكل (1-4): العلاقة بين المردودية والمسؤولية الاجتماعية.

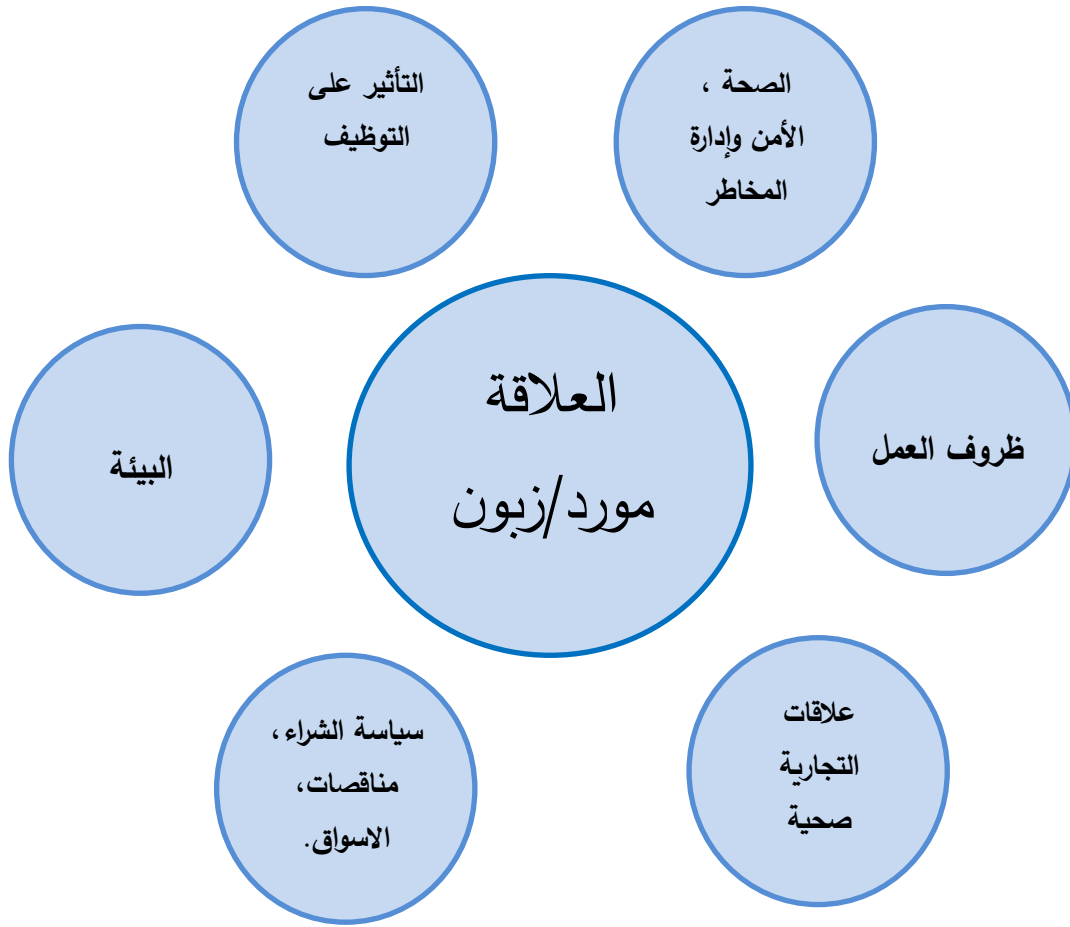


Source : Marie-Line Daudin, L'accompagnement des PME par les très grandes entreprise dans une logique de développement durable, ORSE, septembre 2003, p :13

من خلال الشكل السابق نلاحظ عدم وجود علاقة بين المردودية والمسؤولية الاجتماعية، فاتخاذ قرار مسؤول اجتماعيا ليس بالضرورة ذو مردودية، يعني أن الارتباط بينهما ليس دائما ايجابيا، في المقابل نرى في أفضل منطقة تلاقي كل من المردودية والمسؤولية الاجتماعية.

وعليه لنقول أن المؤسسة مسؤولة اجتماعيا، فهذا لا يقتصر فقط على موظفيها وإنما على أصحاب المصلحة ككل ومن بينهم مورديها ومناوليها، أخذا بعين الاعتبار في هذه العلاقة إدارة المخاطر، الصحة والأمن، والاهتمام بظروف العمل والتوظيف، وعدم إهمال تأثير النشاط على البيئة، وكذا سياسة الشراء والعدالة في العلاقات التجارية. وهذا ما يوضحه الشكل الآتي الذي يلخص أهم النقاط لتحقيق مسؤولية اجتماعية في العلاقة (مورد/زبون).

الشكل (1-5): المسؤولية الاجتماعية والعلاقة (مورد/زبون)



source : Jean-François Bernardin, **Améliorer la relation client – fournisseur**, l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, Fevrier 2010, p :05

يضع الشكل أعلاه "علاقة مورد/زبون" في المركز، ويحيط بها عناصر (الصحة، البيئة، سياسة الشراء، ظروف العمل). ويعبر هذا الشكل عن "الشمولية التنظيمية"؛ فالاستدامة في المناولة ليست قسماً مستقلاً، بل هي غلاف يحيط بكل تفاعلات العلاقة. كما يبرز الشكل أن "التأثير على التوظيف" و"ظروف العمل" هما المخرجان الاجتماعيان للمناولة، بينما تمثل "سياسة الشراء والمناقصات" الأداة التحكمية. هذا الشكل يلخص ما يسمى بـ "حوكمة العلاقات التعاقدية" في ظل المسؤولية الاجتماعية.

3- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآمرة نحو مناوئها:

إن التزام المؤسسة الآمرة بمبادئ التنمية المستدامة يفرض عليها تبني سلوك مسؤول اجتماعياً، لا سيما تجاه أصحاب المصلحة، وفي مقدمتهم الموردون والمناولون. ولتجسيد هذا التوجه، يتعين عليها اتخاذ الخطوات والإجراءات التالية:¹

▪ ضمان مواءمة برمجة الطلبات: تتيح دقة التنبؤ بالطلبات مرونة أكبر وتسييراً أمثلاً للمخزون لدى المورد؛ إذ يرتبط تحسن الأداء والقدرة الإنتاجية للمناول ارتباطاً وثيقاً بمدى صحة ودقة التوقعات التي تقدمها المؤسسة الآمرة.

▪ الاعتراف بالابداع والجوانب المبتكرة وجودة السلع والخدمات: يمثل الابتكار التكنولوجي وطرق الإنتاج المبتكرة ونوعية المخرجات ميزة تنافسية للمناولين عند اختيارهم من قبل العميل (المؤسسة الآمرة) ضمن الأسواق الخاصة والعامة، كما أن هذا التميز الابتكاري يسهم في تبرير السياسات السعرية التي يعتمد عليها المورد.

▪ إدراج بنود الملكية الفكرية والمهارات في العقود: تتباين درجة تناول قضايا الملكية الفكرية والمهارات الفنية في العقود باختلاف قطاع النشاط؛ فبينما تُعد هذه البنود جزءاً جوهرياً ومدمجاً في عقود الصناعات الفضائية والنووية، نجد أنها غالباً ما تُناقش بتفاصيل أقل في قطاعات صناعية أخرى.

▪ الالتزام بأجال دفع معقولة وملائمة: تُعد آجال الدفع قضية جوهريّة ورهاناً حاسماً في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الآمرة؛ نظراً لاعتماد ميزانية الموردين والمناولين بشكل كبير على تدفقات سيولة عملائهم. وفي هذا السياق، ينص قانون تحديث الاقتصاد الفرنسي (LME) على أن تسوية المستحقات لا يمكن أن تتجاوز 45 يوماً من نهاية الشهر أو 60 يوماً من تاريخ إصدار الفاتورة.

▪ تجنب البنود التعسفية والممارسات غير العادلة: يمثل التفاوض التجاري ركيزة أساسية لبناء علاقة صحية ومتوازنة بين الطرفين. وهذا يفرض على المؤسسة الآمرة، التي غالباً ما تكون في مركز قوة، عدم استغلال نفوذها لفرض شروط مجحفة أو غير عادلة على المورد.

▪ تعزيز الاعتماد على المصادر المحلية: إن منح الأولوية للموردين المحليين يحقق مكاسب مزدوجة في إطار المسؤولية الاجتماعية؛ فمن جهة، يسهم ذلك في تقليل الأثر البيئي (عبر خفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري الناتجة عن النقل)، وهو ما يحقق فائدة اقتصادية للمؤسسة الآمرة نفسها. ومن جهة أخرى، يسهم هذا التوجه في تنمية المجتمع المحلي، وتوطيد الروابط بين الفاعلين في المنطقة، وتنشيط سوق العمل المحلي.

¹ Jean-François Bernardin, Op-cit, pp : 07- 22.

▪ تمكين المؤسسات الصغيرة من الولوج للمناقصات الكبرى: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في الوصول إلى بعض الأسواق نتيجة محدودية قدراتها الإنتاجية، خاصة في أوقات الأزمات التي تدفع المؤسسات الكبرى لتقليص عدد مورديها. كما قد تفتقر هذه المؤسسات للقدرة على التعامل مع الإجراءات الإدارية المعقدة والمرهقة التي تميز الصفقات العمومية.

▪ دمج المعايير البيئية والاجتماعية: تقتضي المسؤولية الاجتماعية دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في صلب النشاط التجاري؛ وذلك عبر اتخاذ إجراءات ملموسة لخفض النفايات وانبعاثات الكربون، وترشيد استهلاك المياه والطاقة، والاعتماد على الموارد المتجددة، خاصة في سياسة المشتريات. ولا يقتصر هذا النهج على الأنشطة المباشرة للمؤسسة الأمرة فحسب، بل يمتد ليشمل مورديها ومناوليها طوال دورة حياة المنتج (من استخراج المواد الأولية وصولاً إلى التخلص النهائي). ولضمان هذا الامتثال، تشترط بعض المؤسسات حصول مناوليها على شهادات دولية معتمدة مثل (ISO 14001) للإدارة البيئية، أو (OHSAS 18001) للسلامة والصحة المهنية.

▪ دعم الأداء وتعزيز التبادل بين العملاء والموردين: تولي بعض المؤسسات الأمرة اهتماماً كبيراً بالأداء الاقتصادي لمورديها، خاصة في العلاقات طويلة الأمد التي قد تتجاوز عشر سنوات. وبما أن أداء المؤسسة الأمرة يرتبط بكفاءة شبكة مناوليها، يمكن تعزيز هذه العلاقة عبر إنشاء منصات تبادل إلكترونية تتيح تنسيق برامج الإمداد، وخفض التكاليف الإدارية، وتوسيع نطاق التعاون ليشمل إدارة الطلبات، وعمليات الشحن والاستلام (باستخدام تقنيات مثل RFID*)، وصولاً إلى الفوترة والتسوية المخطرة.

▪ التنبؤ بالتحويلات التجارية والتكنولوجية: تُعد الاستشرافات التشغيلية والاستراتيجية والذكاء الاقتصادي عناصر حيوية لتوقع تغيرات النشاط؛ فهي تتيح معالجة وتوزيع المعلومات المفيدة التي تساعد الفاعلين الاقتصاديين على التكيف مع الموردين والمناولين. وفي هذا الإطار، يجب على المناول البقاء في حالة تأهب دائمة، وامتلاك القدرة على تقديم مقترحات تحسينية لمنتجات المؤسسة الأمرة.

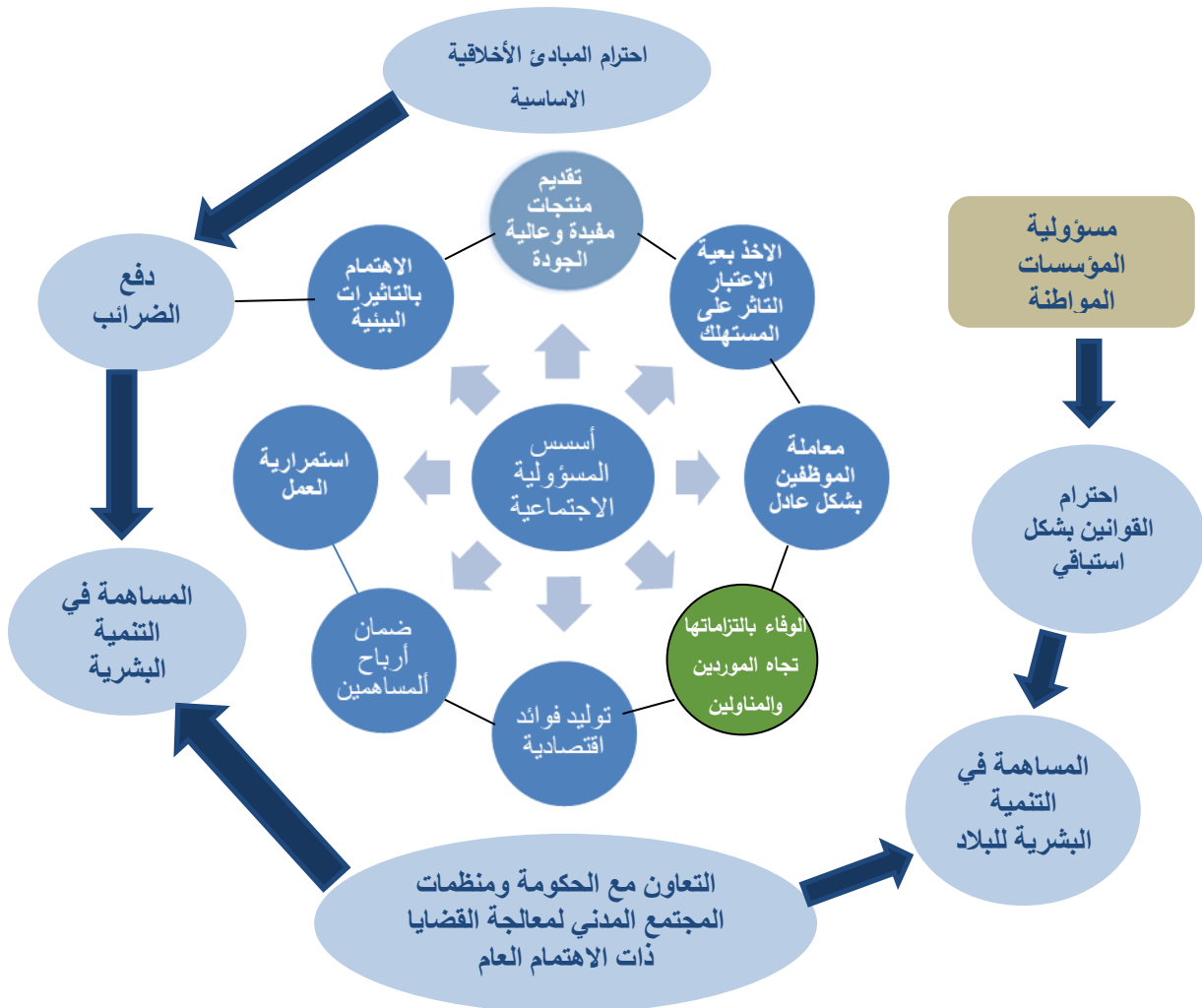
▪ ضمان استدامة وسلامة المناولين: لضمان عدم انهيار المؤسسات المناولة، يوصي المركز الوطني للمناولة (CENAST) الموردين بضرورة:

- عدم تخصيص أكثر من 25% من نشاطهم لعميل واحد (تجنب التبعية الاقتصادية).
- تنويع قاعدة العملاء قطاعياً وجغرافياً لتفادي أزمات السوق.
- تحقيق التوازن بين الطلبات "الدورية" والطلبات "الهيكلية".

*RFID : Radio Frequency Identification.

- رفض التمييز واحترام الموظفين: يجب على المؤسسة الأمانة ضمان عدم ممارسة أي شكل من أشكال التمييز في علاقتها مع الموردين أو في المهام المسندة إليهم. ويتمشى هذا مع مبادئ معيار (ISO 26000) الذي يؤكد على ضرورة حرص المؤسسة على عدم التمييز ضد موظفيها أو شركائها أو زبائنهم أو أي من أصحاب المصلحة الذين تتصل بهم.
 - ضمان صحة وسلامة المستهلكين: يشدد معيار (ISO 26000) على مسؤولية المنظمة في تحليل والسيطرة على المخاطر الناجمة عن أنشطتها والتي قد تمس صحة وسلامة المستهلكين.
 - تفعيل نظام الإنذار المتبادل: يسهم الحوار الفعال والتعامل الجدي مع التحذيرات في تجنب الحوادث والمشكلات الصحية للموظفين والمستهلكين على حد سواء، كما يمثل وسيلة وقائية ضد مخاطر التقاضي والمسؤولية الجنائية التي قد تقع على عاتق المؤسسة الأمانة أو الموردة.
 - تكريس التبادل ثنائي الاتجاه: إن الحفاظ على علاقات وثيقة مع الجهاز التقني للمؤسسة الأمانة يعود بالنفع على المورد؛ فالتقنيون والفنيون هم الأقدر على اقتراح تحسينات عملية مقارنة بإدارة المشتريات، كما يمكنهم تزويد المورد بمعلومات قيمة مستقاة من احتكاكهم بموردين آخرين.
 - توحيد معايير السلامة والمزايا في مواقع العمل المشتركة: من الضروري تحديد ظروف عمل المناولين المتواجدين في مواقع المؤسسة الأمانة بوضوح؛ فمن المستحسن استفادة موظفي المؤسسة المناولة من الخدمات المتاحة (كالمطاعم أو دور الحضانة) مثل موظفي المؤسسة الأمانة. أما فيما يخص السلامة المهنية، فيجب ضمان توفر كافة معدات الوقاية المطلوبة لموظفي المناولة أثناء عملهم في موقع الزبون.
 - تعزيز التنمية المشتركة (Co-développement) دولياً: لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من مواكبة النمو الدولي لعملائها الكبار، يُنصح بفتح قنوات حوار منظمة لوضع استراتيجيات توسع مشتركة خارج الحدود، مدعومة بالمساعدة اللازمة (تقنياً وقانونياً) من طرف المؤسسة الأمانة عند الضرورة.
- والشكل الموالي يوضح أهمية التزام المؤسسة الأم تجاه مناوليها، وذلك ضمن حلقة أسس المسؤولية الاجتماعية.

الشكل رقم (1-6): أسس المسؤولية الاجتماعية.

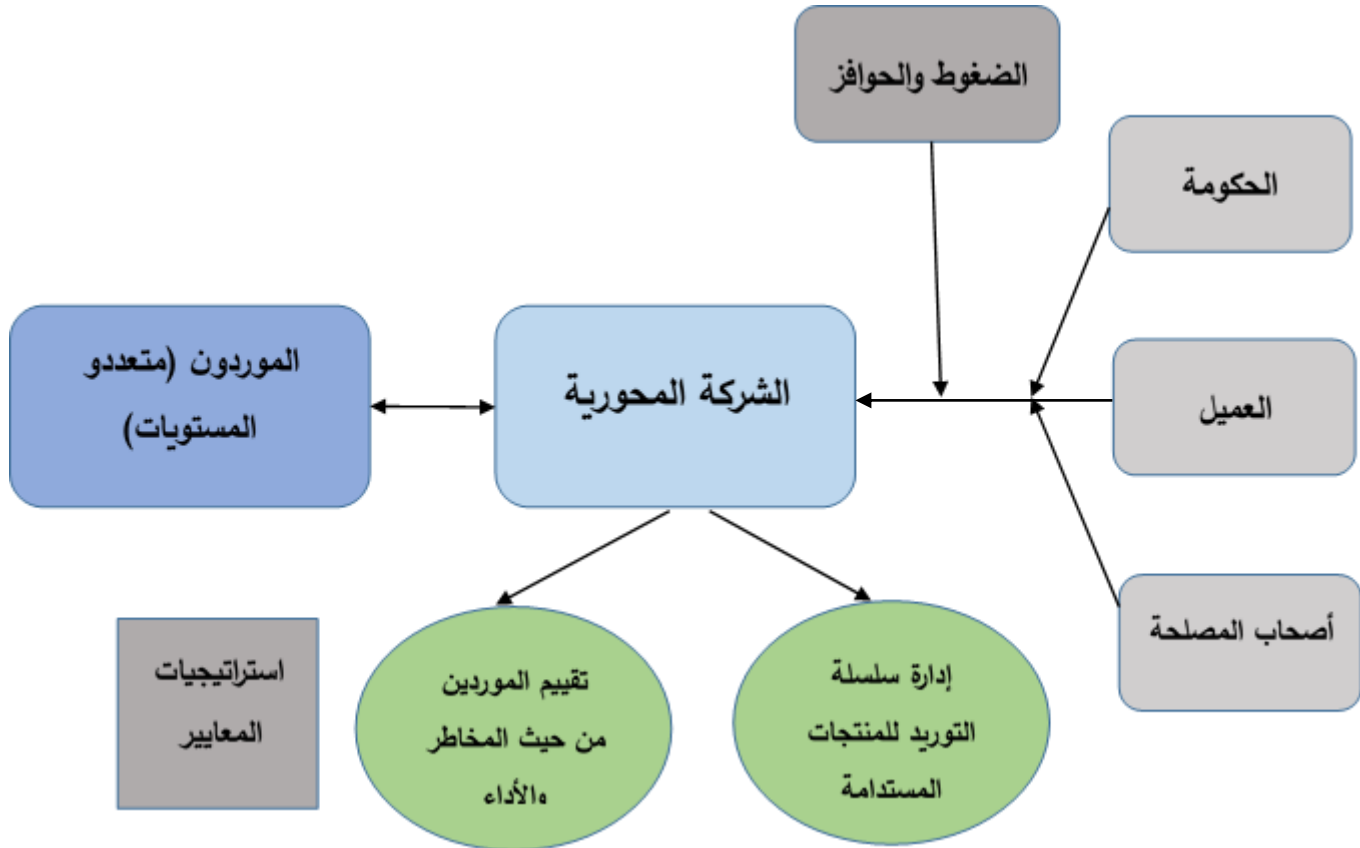


Source : Céline Merlin-Brogniart et autres, **Développement durable et responsabilité sociale des acteurs**, L'Harmattan, 2009, p : 30.

يبين الشكل السابق تحت عنوان أسس المسؤولية الاجتماعية، مختلف الأطراف المعنيين بها ومن بينهم الموردين والمناولين باعتبارهم من أصحاب المصلحة الخارجيين الذي يؤثر ويتأثرون بالمؤسسة الأم. ويظهر كذلك الشكل أن تكاثف الجهود تؤدي إلى التنمية البشرية للبلاد. فنقطة "الوفاء بالتزاماتها تجاه الموردين والموردين" في الشكل ليست مجرد تفصيل، بل هي ركيزة أساسية للمسؤولية الاجتماعية. إنها تجسد فكرة أن الشركة لا تعمل بمعزل عن بيئتها، وأن نجاحها واستدامتها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بكيفية معاملتها لأصحاب المصلحة الرئيسيين في سلسلة قيمتها، وفي مقدمتهم الموردون والمناولون. حيث توفر هذه النقطة فرصاً هائلة لاستكشاف العلاقات المعقدة بين الأداء المالي، الاستدامة، وحوكمة سلاسل التوريد.

إن اعتبار الوفاء بالالتزامات تجاه الممولين ركيزة جوهرية للمسؤولية الاجتماعية يفرض الانتقال من الإطار القيمي العام إلى آليات حوكمة إجرائية لسلسلة القيمة؛ وهو ما يستدعي تحليل المحفزات والضغوط التي تدفع المؤسسة المحورية لتبني إدارة مستدامة تضمن استمرارية السلسلة وتوافقها مع المعايير العالمية. وهذا ما يبينه الشكل الآتي.

الشكل (1-7): محفزات إدارة سلسلة التوريد المستدامة.



- **Source :** Stefan Seuring & Martin Müller, **From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management**, [Journal of Cleaner Production](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020) 16(15):1699-1710, October 2008, DOI: [10.1016/j.jclepro.2008.04.020](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020), p :1703.

من خلال الشكل السابق والمتمثل في محفزات إدارة سلسلة التوريد المستدامة نلاحظ مايلي:

• القوى الضاغطة والمحفزات الخارجية:

يظهر في الجانب الأيمن من الشكل ثلاثة مصادر أساسية للضغط: الحكومة، العميل، أصحاب المصلحة، حيث تسعى المؤسسات لتبني ممارسات الاستدامة ليس فقط لتحقيق الربح، بل لاكتساب الشرعية (Legitimacy) "من خلال:

- الحكومة: عبر القوانين والتشريعات البيئية والعمالية.
- العملاء: من خلال زيادة الوعي الاستهلاكي والطلب على المنتجات الخضراء.

- أصحاب المصلحة: وتشمل النقابات، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، الذين يمارسون ضغوطاً أخلاقية.

• دور الشركة المحورية "المؤسسة الأمرة":

تتوسط "الشركة المحورية" الشكل، وهي تمثل الكيان الذي يمتلك العلامة التجارية ويقوم بتصميم المنتج أو الخدمة. يوضح الشكل أن هذه الشركة هي متلقي الضغوط، وفي نفس الوقت هي صانع القرار الإستراتيجي. هي المسؤولة أمام المجتمع والجهات الرقابية عن أي خلل يحدث في سلسلة التوريد، حتى لو كان المناول هو المتسبب فيه.

• إدارة العلاقة مع الموردين/المناولين:

يشير الشكل إلى "الموردين (متعدو المستويات)"، وهذا يوضح تعقيد السلسلة فالتحدي هنا يكمن في أن الضغوط التي تمارسها الشركة المحورية يجب أن تنتقل إلى المورد المباشر ثم إلى الموردين الفرعيين، وهو ما يسمى بـ "نقل المسؤولية الاجتماعية".

- المسارات الإستراتيجية للاستدامة :

يقسم الشكل استجابة الشركة المحورية إلى مسارين متكاملين (الدوائر الخضراء):

- إدارة سلسلة التوريد للمنتجات المستدامة: التركيز على الجوانب الفنية والبيئية للمنتج مثل دورة حياة المنتج. LCA

- تقييم الموردين من حيث المخاطر والأداء: وهذا يرتبط مباشرة بموضوع المناولة الصناعية، حيث تتبنى الشركات معايير صارمة مثل ISO 14001 أو SA8000 لتقييم المناولين، وذلك لتقليل المخاطر القانونية ومخاطر السمعة.

وكخلاصة يقدم الشكل رؤية شمولية تؤكد أن المناولة الصناعية في العصر الحديث لم تعد تقتصر على تسليم المهام لخفض التكلفة، بل أصبحت عملية معقدة تتطلب حوكمة دقيقة. القيمة المضافة لهذا الشكل هي توضيحه لمفهوم "المسؤولية الممتدة"؛ حيث يقع على عاتق الشركة المحورية تحويل الضغوط الخارجية (الحوافز) إلى آليات رقابية وتقييمية تضمن التزام الموردين (المناولين) بالمعايير البيئية والاجتماعية، لضمان استمرارية السلسلة وتجنب المخاطر.

المطلب الرابع: المناولة المستدامة (Sustainable Subcontracting):

هي مفهوم يجمع بين المناولة الصناعية ومبادئ التنمية المستدامة. تعني أن المؤسسة لا تقتصر فقط على نقل بعض الأنشطة أو المهام إلى طرف خارجي (المناولين)، بل تفعل ذلك بطريقة تحترم المعايير البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية طويلة الأمد.

1- مفهوم المناولة المستدامة: لإدراك مفهوم المناولة المستدامة سنسعى لتعريفها والتطرق إلى

أبعادها الثلاث، إضافة إلى التعرف على أساليب تنفيذها.

1-1- تعريف المناولة المستدامة:

تعتبر المناولة المستدامة كفسفة إدارية استراتيجية تهدف إلى توحيد أهداف الأعمال مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية. لا تبحث المناولة المستدامة عن المورد الأرخص سعرا فحسب، بل عن الشريك الأكثر التزاما بمعايير الاستدامة على المدى الطويل. فهي نمط من المناولة يلتزم فيه المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة بمبادئ التنمية المستدامة، عبر:

- احترام البيئة؛
- ضمان حقوق وظروف عمل لائقة؛
- الحفاظ على أخلاقيات الشراء؛
- السعي إلى تقليل الأثر البيئي والاجتماعي للأنشطة المناولة.

والجدول الموالي يوضح الفروقات بين المناولة التقليدية والمناولة المستدامة:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين المناولة التقليدية والمناولة المستدامة

المناولة المستدامة	المناولة التقليدية	الهدف
تحقيق الكفاءة مع الحفاظ على البعد البيئي والاجتماعي.	تقليل التكاليف وزيادة الربحية.	
موجودة وأساسية (تدوير، طاقة نظيفة...)	غالبا مهملة.	الاعتبارات البيئية
الالتزام بالمعايير الدولية لحقوق العمل.	غير مؤمنة دائما.	ظروف العمل
حسب الأداء البيئي والاجتماعي أيضا.	حسب السعر والجودة فقط.	تقييم الموردين

المصدر: من انجاز الباحثة.

وعليه من الملاحظ أن للمناولة المستدامة عدة فوائد منها:

- تحسين صورة المؤسسة وسمعتها؛
- تقليل المخاطر القانونية (حقوق العمال، البيئة...)
- الوصول لأسواق جديدة تفضل المنتجات المستدامة؛
- تعزيز العلاقة طويلة الأمد مع الشركاء.

1-2- الأبعاد الثلاثة للمناولة المستدامة:

تعرف المناولة المستدامة على أنها: "عملية تفويض الأنشطة أو الخدمات لمناولين خارج المنظمة، مع الالتزام الصريح والمنهجي بمعايير عالية من الأداء في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، تعظيم القيمة المشتركة لجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المجتمع والبيئة".¹

تقوم المناولة المستدامة على ثلاثة أبعاد متداخلة، مشتقة من مفهوم التنمية المستدامة:

❖ **البعد الاقتصادي:** تساهم المناولة الصناعية في تعزيز النمو والكفاءة من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المرونة الصناعية، وتحسين التخصص وتقسيم المخاطر بين الشركة الأمانة والمناولين. كما تساهم في دعم تنافسية المؤسسات الصناعية وخلق قيمة مضافة مستدامة، خاصة عند إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلاسل التوريد.

❖ **البعد الاجتماعي:** فتظهر مساهمة المناولة الصناعية في خلق فرص العمل، ترقية المهارات، دعم الحراك الاجتماعي، وتعزيز التطوير المؤسسي لدى المناولين المحليين. كما تتيح هذه العلاقة الصناعية نقل الخبرات والمعارف التنظيمية والتكنولوجية، بما يعزز رأس المال البشري ويكرس مبدأ المشاركة في التنمية على المستوى المحلي والوطني. كما يركز البعد الاجتماعي على حقوق الإنسان ورفاهية العمال والمجتمعات المحلية. تشمل معايير توفير ظروف عمل عادلة وآمنة، ودفع أجور معيشية، ومنع العمل الجبري وعمل الأطفال. وهذا البعد هو جوهر العديد من معايير المسؤولية الاجتماعية مثل مبادرة SA8000.

❖ **البعد الإيكولوجي:** تُمكن المناولة الصناعية من تحسين الأداء البيئي للمؤسسات من خلال اعتماد تقنيات إنتاج أنظف، ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وتقليل النفايات والانبعاثات، خاصة عندما تفرض الشركات الأمانة معايير بيئية واضحة على المناولين ضمن عقود المناولة. حيث يهدف البعد البيئي إلى تقليل البصمة البيئية لأنشطة المناولة. يشمل ذلك اختيار مناولين يتبنون ممارسات مثل كفاءة الطاقة وإدارة الانبعاثات الكربونية، والإدارة المتكاملة للنفايات والتدوير، واستخدام المواد الخام المستدامة، وهو ما يعرف بشكل أوسع بمفهوم "سلسلة التوريد الخضراء".²

تتداخل الأبعاد الثلاثة لعملية التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، الإيكولوجي)، وهو ما ينسجم بشكل مباشر مع الدور المتنامي الذي تؤديه المناولة الصناعية داخل المنظومات الإنتاجية الحديثة. إذ لم تعد المناولة الصناعية مجرد علاقة تعاقدية لتخفيض التكاليف، بل أصبحت أداة استراتيجية لتحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الاقتصادية، المسؤولية الاجتماعية، وحماية البيئة.

¹ Ageron, B., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2012). Sustainable supply management: An empirical study. International Journal of Production Economics, 140(1), 168-182, p : 169.

² المنتدى العربي للبيئة والتنمية. التنمية المستدامة في منعطف طريق. تقرير Afed السنوي. 2019. <http://www.afedonline.org> تاريخ الاطلاع: 23 نوفمبر 2024.

وعليه تعتبر المناولة الصناعية كرافعة لتحقيق التكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. فنجاح سياسات المناولة الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة يبقى مرهوناً بمدى إدماجها ضمن رؤية استراتيجية شاملة تراعي متطلبات الاستدامة على طول سلسلة القيمة.

2-أساليب تنفيذ المناولة المستدامة:

- لتحويل مفهوم المناولة المستدامة إلى واقع عملي، يمكن للشركات اتباع الإطار الاستراتيجي التالي:
- التكامل في استراتيجية المؤسسة: يجب أن تكون الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة الأمرة وسلسلة توريدها، وليس مجرد برنامج هامشي¹.
 - معايير الاختيار والتقييم الصارمة: تطوير أدوات تقييم للمناولين تعطي وزناً كبيراً لمعايير الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي (ESG) إلى جانب السعر والجودة. يمكن استخدام واستبيانات التدقيق الاجتماعي².
 - الشراكات والتعاون طويل الأمد: الانتقال من نموذج العلاقة القائمة على المعاملات إلى نموذج الشراكات الاستراتيجية. يشجع هذا على الاستثمار المشترك في التقنيات الخضراء وتحسين العمليات³.
 - الشفافية وإمكانية التتبع: استخدام تقنيات مثل blockchain * لتتبع المنتجات عبر سلسلة التوريد وضمان الامتثال للمعايير الاجتماعية والبيئية. حيث تحول هذه التقنيات علاقة المؤسسة الأم مع مورديها ومناوليها من علاقة قائمة على الورق والمراجعات المكلفة إلى نظام آلي، شفاف، وغير قابل للنزاع، مما يخفض التكاليف، يسرع العمليات، ويعزز الالتزام بالجودة والاستدامة
 - بناء القدرات والتدريب: مساعدة الموردين والمناولين، خاصة الصغار منهم، على تحسين أدائهم في مجال الاستدامة من خلال برامج التدريب ونقل المعرفة، بدلاً من استبعادهم فوراً⁴.
 - المراقبة والتدقيق المستمر: إجراء عمليات تدقيق منتظمة (معلنة وغير معلنة) لمواقع المناولين للتحقق من الالتزام بالمعايير المتفق عليها⁵.

¹ Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management : Moving toward New Theory, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38, 360-387. p:368, <https://doi.org/10.1108/09600030810882816> , (Accessed November 25, 2022)

² The United Nations Global Compact, A Guide to Traceability: A Practical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chains, 2014, p:25, <https://unglobalcompact.org/library/791> , (Accessed November 25, 2022)

³ Klassen, R. D., & Vereecke, A. Social issues in supply chains. Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance, International Journal of Production Economics, November 2012 140(1):103–115, DOI:10.1016/j.ijpe.2012.01.021, p : 112 , (Accessed April 18, 2023)

* البلوكتشين (Blockchain) هي تقنية لتخزين البيانات ونقلها بشكل لامركزي وشفاف وآمن، حيث تُسجل المعاملات في "كتل" متسلسلة ومشفرة، لا يمكن تعديلها أو حذفها. تعمل كسجل رقمي موزع (Ledger Distributed) بين جميع الأطراف المشاركة، مما يلغي الحاجة إلى وسيط مركزي.

⁴ Ageron, B., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. Sustainable supply management: An empirical study. CERAG - Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion. (2012)., p :15.

⁵ GRI (Global Reporting Initiative). (2022).GRI Standards. www.globalreporting.org . (Accessed May 12, 2024)

- التقارير والإفصاح: الإفصاح العلني عن أداء سلسلة التوريد في تقارير الاستدامة السنوية، باستخدام معايير عالمية مثل مبادرة الإبلاغ العالمية¹ (GRI).
وبناءً على ما سبق يمكن القول أن المناولة الصناعية ترتبط بالتنمية المستدامة من خلال:
- تعزيز الكفاءة والإنتاجية: بإسناد مهام غير مركزية للمناولين الصغار، يمكن للمؤسسات الأمرة تحسين الجودة وخفض التكاليف مع التخصص في الأنشطة الأساسية.
- خلق فرص عمل وتنمية محلية: المناولة تحفز المشروعات الصغيرة على النمو وابتكار خدمات تدعم الاستدامة المجتمعية.
- المسؤولية الاجتماعية: رغم قيود الحجم، تسعى المؤسسات المناولة لتبني مبادرات اجتماعية وبيئية، استجابة لضغط أصحاب المصلحة.
- دعم الاقتصاد المتكامل: عبر شبكات التعاون بين المؤسسات الكبرى والصغيرة، مما يعزز النسيج الصناعي التكامل في المجتمع.
- ابتكار محلي ونقل معرفة: التعاون بين المؤسسات يساهم في نقل الخبرات والتقنيات، ما يرفع قدرة المؤسسات الصغيرة على الابتكار.

3- مساهمات المناولة الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة:

تلعب المناولة الصناعية دوراً في تحقيق التنمية المستدامة من خلال مساهمتها في الأبعاد الثلاث كما يلي:

▪ المساهمة في البعد الاقتصادي: وتتمثل في:

- النمو والكفاءة:

تساهم المناولة الصناعية في تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال التخصص وتقاسم المهام بين المؤسسة الأمرة والمناولين، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع الإنتاجية.

- التنافسية الصناعية:

تعزز المناولة الصناعية القدرة التنافسية للمؤسسات عبر زيادة المرونة الإنتاجية، تحسين الجودة، وتقليص آجال التسليم، بما يدعم الاستمرارية الاقتصادية.

- خلق القيمة المضافة:

تساهم في خلق قيمة مضافة محلية من خلال إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلاسل القيمة الصناعية الوطنية والدولية.

- تقاسم المخاطر:

¹Idem.

تتيح توزيع المخاطر التشغيلية والاستثمارية بين الأطراف المتعاقدة، مما يعزز الاستقرار الاقتصادي للمؤسسات.

▪ **المساهمة في البعد الاجتماعي:** وتشمل ما يلي:

- خلق فرص العمل:

تؤدي المناولة الصناعية إلى استحداث مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة، خاصة على المستوى المحلي، بما يساهم في الحد من البطالة.

- تنمية رأس المال البشري:

تسهم في نقل الخبرات والمعارف التقنية والتنظيمية، وتطوير مهارات العمال عبر التكوين والتأهيل المستمر.

- الحراك الاجتماعي:

تدعم تحسين الدخل وترقية الكفاءات، ما يعزز فرص الارتقاء المهني والاجتماعي للعاملين.

- التطوير المؤسسي:

تساهم في ترسيخ ثقافة التنظيم، الجودة، والسلامة المهنية داخل مؤسسات المناولة، بما يعزز الاستقرار الاجتماعي.

▪ **المساهمة في البعد البيئي (الإيكولوجي):** وتتمثل فيما يلي:

- ترشيد استخدام الموارد:

تساعد المناولة الصناعية على تحسين استغلال الموارد الطبيعية والطاقة من خلال اعتماد تقنيات إنتاج أكثر كفاءة.

- الحد من التلوث:

تساهم في تقليص الانبعاثات والنفايات الصناعية، خاصة عند الالتزام بالمعايير البيئية المفروضة من طرف المؤسسات الأمرة أو التشريعات.

- الابتكار البيئي:

تشجع على تبني حلول تكنولوجية نظيفة وابتكارات بيئية لتحسين الأداء البيئي للعمليات الصناعية.

- حماية النظم البيئية:

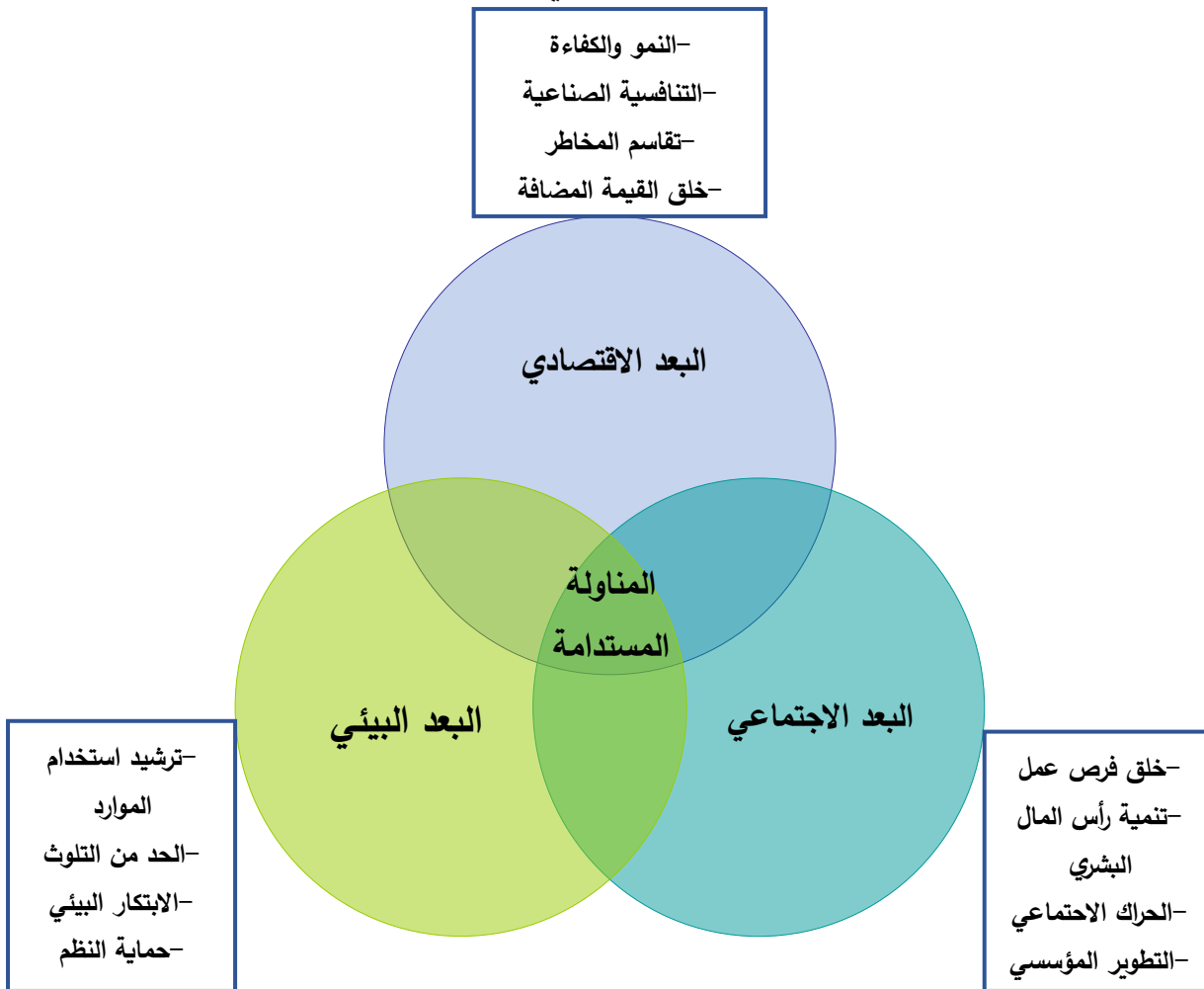
تدعم الامتثال للمعايير البيئية والحفاظ على التوازن البيئي، بما يضمن استدامة الموارد للأجيال القادمة.

كما تلعب المؤسسات الأمرة دورا مهما في المسائل البيئية من خلال¹:

¹ Florence Gillet-Goinard, **Bâtir système intégré : Qualité, Sécurité, Environnement**, Editions d'Organisation, 2006, p : 68.

- إما عن طريق حظر استخدام منتجات معينة، كما يفعل العديد من المؤسسات الأمرة الأمريكية في قطاع السيارات على وجه الخصوص، حيث يحظرون استخدام ثلاثي كلورو الإيثيلين (trichloréthylene) لإزالة الشحوم من قطع غيار معينة؛
 - إما عن طريق مطالبة مورديهم ومناوليهم بإثبات (عن طريق شهادة الشركة المصنعة) أن المذيبات المستخدمة تتوافق مثلاً مع بروتوكولات مونتريال ولندن.
 - أو عن طريق التوصية بأن يقوم بعض مورديهم باستخدام التشخيص البيئي.
- يبرز الشكل الموالي الطبيعة التكاملية لمساهمات المناولة الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تداخل الأبعاد الثلاثة: الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي.

الشكل (1-8): مساهمات المناولة الصناعية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: من اعداد الباحثة.

يوضح الشكل أعلاه أن فعالية المناولة الصناعية لا تُقاس فقط بقدرتها على تحقيق الكفاءة الاقتصادية، بل بمدى قدرتها على إحداث توازن متكامل بين النمو الاقتصادي، العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة.

ويُظهر الشكل أن البعد الاقتصادي للمناولة الصناعية يتمثل في تخفيض التكاليف، رفع الكفاءة الإنتاجية، وتعزيز التنافسية الصناعية، في حين يعكس البعد الاجتماعي في خلق فرص العمل، تنمية رأس المال البشري، والتطوير المؤسسي. أما البعد البيئي، فيتمثل في ترشيد استخدام الموارد، الحد من التلوث، والمحافظة على النظم البيئية.

وتجسد منطقة التداخل بين هذه الأبعاد جوهر التنمية المستدامة، حيث تصبح المناولة الصناعية أداة استراتيجية لخلق قيمة مضافة مستدامة، وضمان استمرارية الأداء الصناعي، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويؤكد الشكل أن أي اختلال في أحد هذه الأبعاد من شأنه أن يُضعف الأثر التنموي للمناولة الصناعية، مما يستدعي تبني مقاربة شمولية ومتكاملة في سياسات المناولة الصناعية ضمن سلاسل التوريد.

وعليه، يمكن اعتبار تداخل الأبعاد الثلاثة في إطار المناولة الصناعية تجسيدا عمليا للتقارب بين نظريات التنمية المستدامة ونظريات الإدارة الاستراتيجية، حيث تتحول المناولة الصناعية من أداة لتقليل التكاليف إلى رافعة لتحقيق تنمية مستدامة شاملة داخل سلاسل التوريد.

فالمناولة الصناعية لا تحقق الاستدامة إلا عندما:

- ✓ تُسهم اقتصاديا في رفع الكفاءة والتنافسية؛
 - ✓ وتحقق اجتماعيا التشغيل وتنمية رأس المال البشري؛
 - ✓ وتلتزم بيئيا بحماية الموارد وتقليل الآثار السلبية.
- ويعكس هذا التداخل أن أي اختلال في أحد الأبعاد يُضعف الأثر التنموي للمناولة الصناعية، ما يستدعي اعتماد مقاربة تكاملية في سياسات التعاقد، التأهيل، والتقييم داخل سلاسل التوريد.

خلاصة الفصل:

يمثل هذا الفصل استكشافاً للجذور النظرية والمفاهيمية للعلاقة الارتباطية بين المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي، والتنمية المستدامة كإطار معياري وأخلاقي الزامي. ومن خلال التحليل المعمق للمباحث الثلاثة، يمكن بلورة أهم النتائج النظرية التي توصلت إليها الدراسة في النقاط الجوهرية التالية:

- التحول في التفكير التنموي: استنتجت الدراسة أن التنمية المستدامة قد انتقلت من حيز "الوعي البيئي إلى فضاء الحوكمة المؤسسية، حيث أضحت التوازن بين الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) هو المقياس الحقيقي لاستدامة المؤسسات الصناعية في ظل الاقتصاد العالمي المعاصر.
- تطور فلسفة المناولة: أظهرت الدراسة أن المناولة الصناعية قد تجاوزت وظيفتها التقليدية القائمة على تقليل التكاليف ومناولة القدرة (Fordism)، لتنتقل إلى آفاق مناولة التخصص والعمل الشبكي (Networked Firms). هذا التحول جعل من المناولة أداة لتبادل المعرفة والابتكار، مما يهيئ الأرضية لإدماج معايير الاستدامة في صلب السلسلة الإنتاجية.
- المسؤولية الاجتماعية كحلقة وصل: تبين من خلال الطرح النظري أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الأداة الإجرائية التي تعبر بالمناولة من النمط التقليدي إلى "النمط المستدام". إن "المسؤولية الممتدة" تفرض على الشركات الأمانة بالأعمال دوراً قيادياً ورقابياً لضمان امتثال المناولين للمعايير الأخلاقية، مما يقلل من مخاطر السمعة والمخاطر القانونية والبيئية.
- تفتت المسؤولية وتحديات الامتثال: إن تعقد سلاسل المناولة وتعدد مستوياتها يخلق "فجوات حوكمة" تصعب من عملية تتبع الأثر البيئي والاجتماعي. وهذا يستوجب التحول من آليات الرقابة التقليدية إلى نماذج "الشراكة والتعاون" ودعم قدرات المناولين الصغار لتمكينهم من تحمل تكاليف الاستدامة.
- المناولة المستدامة كرافعة تنافسية: في المحصلة، يخرج هذا الفصل باستنتاج مفاده أن المناولة المستدامة ليست عبئاً مالياً، بل هي ميزة تنافسية حديثة تساهم في تحسين الجودة، وتحفيز الابتكار الأخضر، وتعزيز القيمة السوقية للمؤسسة على المدى الطويل.

إن هذه القاعدة النظرية التي تم إرساؤها في هذا الفصل تشكل الحجر الأساس الذي ستنتقل منه الدراسة في جانبها التطبيقي؛ حيث سيتم اختبار مدى مطابقتها هذه المفاهيم مع الواقع الميداني للمؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثاني: واقع التنمية المستدامة في

المؤسسات الأمرة بقطاع

المحروقات الجزائري

تمهيد:

يمثل قطاع المحروقات في الجزائر النواة الصلبة التي تتبلور حولها ملامح التنمية الاقتصادية والاجتماعية منذ عقود، حيث يشكل هذا القطاع المصدر الرئيسي للتمويل العمومي والركيزة الأساسية لميزان المدفوعات. ومع ذلك، فإن هذا النقل الإستراتيجي يضع المؤسسات الأمرة بالأعمال وعلى رأسها مجمع سوناطراك وسونلغاز أمام تحديات مزدوجة؛ فمن جهة، هي مطالبة بضمان الاستمرارية الطاقوية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ومن جهة أخرى، باتت واقعة تحت طائلة ضغوط معيارية وتشريعية دولية ووطنية تفرض عليها تبني مقاربات التنمية المستدامة في شموليتها البيئية والاجتماعية.

إن الانتقال من نموذج "المؤسسة الإنتاجية التقليدية" إلى نموذج "المؤسسة المواطنة والمسؤولة" في قطاع حساس كالمحروقات، لا يعد مجرد تغيير إجرائي، بل هو تحول يتطلب إعادة صياغة سياسات الشراء، وإدارة علاقات المناولة، والالتزام الصارم بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية. وفي ظل اتساع نطاق الأنشطة الصناعية وما ينجر عنها من آثار إيكولوجية، تتراوح بين انبعاثات الغازات الدفيئة وتلوث الأوساط المادية. تبرز الحاجة الملحة لتقييم مدى نجاعة هذه المؤسسات في تجسيد مفاهيم الاستدامة وتحويلها من شعارات مؤسسية إلى ممارسات ميدانية قابلة للقياس.

تأسيسا على ما سبق، يسعى هذا الفصل الميداني إلى اظهار الواقع التطبيقي للتنمية المستدامة داخل كبرى المؤسسات الطاقوية في الجزائر. ويهدف من خلال دراسة تحليلية مدعومة بالأدوات الإحصائية إلى تشخيص مستوى الوعي القيادي بمبادئ الاستدامة، ورصد طبيعة الالتزامات البيئية والاجتماعية التي تتبناها هذه المؤسسات في تعاملها مع محيطها ومع شركائها في سلسلة المناولة الصناعية.

ولتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، وذلك بالتعرض في المبحث الأول لقطاع المحروقات بالجزائر والتوجهات البيئية والاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة، ألا وهي كل من مؤسسة سوناطراك وفروعها، سونلغاز. أما في المبحث الثاني نتطرق لمدى تبني المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة.

المبحث الأول: قطاع المحروقات بالجزائر والتوجهات البيئية والاجتماعية للمؤسسات

محل الدراسة

يستلزم الفهم الدقيق لآليات التنمية المستدامة في الجزائر البدء بتحليل القطاع المولد للثروة والأكثر تأثراً في التوازنات الكلية، وهو قطاع المحروقات. إن هذا المبحث يسعى إلى تسليط الضوء على التموضع الإستراتيجي لهذا القطاع داخل البنية الاقتصادية الوطنية، مع التركيز على المؤسسات الأمرة بالأعمال (مجمع سوناطراك وفروعه، ومجمع سونلغاز). ومن خلال استعراض مهام هذه المؤسسات وتوجهاتها الجديدة، سنحاول رصد بوادر التحول نحو تبني المعايير الدولية للجودة والبيئة (ISO)، وكيف بدأت هذه المؤسسات في إعادة صياغة استراتيجيتها لتتواءم مع المتطلبات الأخلاقية والبيئية الحديثة، مما يشكل التمهيد الضروري لفحص آثار نشاطها الميداني.

المطلب الأول: مكانة قطاع المحروقات في الاقتصاد الجزائري

منذ تأميم المحروقات في عام 1971، ارتبط مسار التنمية الاقتصادية في الجزائر بشكل وثيق بأداء قطاع النفط والغاز. وقد أتاحت العائدات الكبيرة من هذا القطاع للدولة تمويل مشاريع بنية تحتية ضخمة وتطبيق سياسة تحويلات اجتماعية واسعة النطاق، مما ساهم في تحقيق استقرار اجتماعي نسبي. ومع ذلك، فإن هذا النموذج التنموي القائم على مصدر واحد للدخل جعل الاقتصاد الجزائري رهينة للتقلبات الحادة في أسعار الطاقة العالمية، مما يطرح إشكالية حقيقية حول استدامته وقدرته على تحقيق تنمية شاملة ومتوازنة. بالتالي تحقيق هذه المكانة المزدوجة لقطاع المحروقات، كونه محركاً للاقتصاد ومصدراً لتحدياته في آن واحد. وتتجلى أهمية قطاع المحروقات من خلال هيمنته المطلقة على ثلاثة مؤشرات اقتصادية كلية حيوية:

1. السيطرة على التجارة الخارجية وميزان المدفوعات:

يعتبر قطاع المحروقات المصدر شبه الوحيد للعملة الصعبة للبلاد. حيث تشكل صادراته ما نسبته 90% إلى 95% من إجمالي قيمة الصادرات الجزائرية¹ بشكل شبه ثابت. هذه الهيمنة تجعل الميزان التجاري وميزان المدفوعات الجزائريين جد حساسين لتقلبات أسعار النفط والغاز في السوق الدولية. فنذكر مثلاً أن الطفرة في أسعار الطاقة عام 2022 سمحت بتحقيق عائدات قياسية قاربت 60مليار دولار، مما أدى إلى فائض تجاري كبير وتعزيز احتياطات الصرف. في المقابل، أدى انهيار الأسعار في 2014-2016. وفي 2020 إلى تناقص سريع للاحتياطات ودخول الميزان التجاري في عجز هيكلي. وبالتالي، فإن قدرة الجزائر على تمويل وارداتها من السلع الإنتاجية والاستهلاكية والخدمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء هذا القطاع.

¹الوكالة الوطنية للإحصاء (2022). التقرير السنوي للتجارة الخارجية 2021. الجزائر. www.ons.dz تاريخ الاطلاع: 18 فيفري 2025.

2. الأساس في تمويل الميزانية العامة للدولة:

تعتمد الميزانية العامة للدولة بشكل أساسي على الجباية البترولية، وهي الضرائب والرسوم والأرباح المحولة من شركة سوناطراك وبقية الشركات العاملة في القطاع إلى الخزينة العمومية. تساهم هذه الجباية بما يتراوح بين 40% و60% من إجمالي إيرادات الميزانية¹، وهي نسبة تتغير بشكل مباشر مع تغير أسعار المحروقات. هذه الإيرادات الحيوية تمول النفقات العامة للدولة، بما فيها:

- النفقات الجارية: كأجور موظفي القطاع العام (الذي يوظف نسبة كبيرة من القوة العاملة).
 - التحويلات الاجتماعية: من خلال دعم أسعار المواد الأساسية (الخبز، الحليب، السكر، الزيت)، ودعم قطاعات السكن والصحة والتعليم.
 - نفقات التجهيز: المتمثلة في تمويل مشاريع البنية التحتية الكبرى (الطرق، السكك الحديدية، الموانئ، السدود).
- هذا الارتباط يجعل السياسة المالية للحكومة سياسة مسايرة للدورات الاقتصادية، حيث تتوسع في الإنفاق خلال فترات ارتفاع الأسعار، وتضطر إلى سياسات تقشفية خلال فترات انخفاضها.

3. المحرك المباشر وغير المباشر للنتائج المحلي الإجمالي:

تتراوح المساهمة المباشرة لقطاع المحروقات في الناتج المحلي الإجمالي (GDP) بين 20% و30% في المتوسط². لكن أهميته الحقيقية تكمن في تأثيره المضاعف على القطاعات الأخرى. فالنمو في القطاعات غير النفطية، مثل البناء والأشغال العمومية والخدمات والنقل، يعتمد بشكل كبير على الطلب العام الذي تخلقه الدولة من خلال الإنفاق الممول من عائدات النفط. بمعنى آخر، فإن قطاع المحروقات هو الذي يضخ السيولة في الاقتصاد، والإنفاق الحكومي هو القناة التي توزعها على بقية القطاعات.

المطلب الثاني: الآثار البيئية لقطاع المحروقات في الجزائر

يسبب نشاط قطاع المحروقات تكاليف بيئية باهظة تهدد صحة الإنسان والنظم البيئية الهشة، خاصة في مناطق الاستخراج والتكرير. لذا نقوم من خلال هذا المطلب بتحليل الآثار البيئية متعددة الأوجه لصناعة المحروقات في الجزائر، مع التركيز على التلوث والتدهور الإيكولوجي، واستعراض الجهود الرامية إلى معالجة هذه التحديات في إطار التنمية المستدامة.

¹وزارة المالية الجزائرية (2023). مشروع قانون المالية 2023: الوثيقة المرافقة. الجزائر. www.mf.gov.dz، تاريخ الاطلاع: 30 مارس 2025

²صندوق النقد الدولي. تقرير البلدان: الجزائر-مشاورات المادة IV لعام 2021. واشنطن العاصمة: صندوق النقد الدولي. <https://www.imf.org/ar/Publications/CR/Issues/2021/07/01/Algeria-2021-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-462527>. تاريخ الاطلاع: 30 مارس 2025.

1- انبعاثات الميثان وحرق الغاز (Flaring):

تظهر بيانات الوكالة الدولية للطاقة IEA Methane Tracker 2024/2025 أن قطاع الطاقة عالميا ما يزال مصدرا كبيرا لانبعاثات الميثان، مع إمكانات تخفيض تقنية مجدية اقتصاديا؛ والجزائر إحدى الدول المنتجة التي يتابع أداؤها عبر قاعدة بيانات IEA الوكالة الدولية للطاقة. يبيّن تقرير البنك الدولي لغاز الحرق 2025/2024 أن أحجام الحرق العالمية ارتفعت في 2023-2024؛ وفي 2025 أشار التقرير إلى أن كثافة الحرق في الجزائر ارتفعت بنسبة طفيفة رغم انخفاض الإنتاج (تحسّن حجم الحرق -4% مقابل إنتاج -5% ⇒ كثافة +2%). هذا يعكس تحدي الحد من الحرق في الحقول الناضجة مثل حاسي مسعود¹. تُظهر دراسات متخصصة أن معظم الحرق الجزائري تاريخيا يتركز في الحقول الكبرى الناضجة (حاسي مسعود، حوض بركاوي،...)، ما يفاقم خسائر الطاقة وتلوث الهواء محليا². تتمثل الآثار في: انبعاثات CO₂ وNO_x والجسيمات والسناج، والأخطر مناخيا الميثان غير المحترق وتسريباته، ما يرفع البصمة المناخية لسلسلة الإمداد ويؤثر صحيا على مجتمعات مجاورة.

2- الآثار على جودة الهواء والانبعاثات الغازية: ينتج عن عمليات استخراج ونقل وتكرير

المحروقات انبعاثات غازية ضارة تشمل:

- انبعاثات غازات الاحتباس الحراري: تساهم العمليات المختلفة، وخاصة حرق الغاز المصاحب (Gas Flaring)، في انبعاث كميات كبيرة من ثاني أكسيد الكربون (CO₂) والميثان (CH₄) وتعد الجزائر من بين أكبر الدول حرقا للغاز في العالم، حيث أحرقت ما يقدر بـ 8.9 مليار متر مكعب من الغاز في عام 2021 فقط³. يعتبر حرق الغاز مصدرا رئيسيا للانبعاثات الكربونية والسوداء (السخام)، مما يساهم في تغير المناخ على المستوى العالمي والتلوث الإقليمي.

- انبعاثات الملوثات الخطيرة: تنبعث من محطات التكرير ومولدات الطاقة مركبات عضوية متطايرة (VOCs) مثل البنزين، وأكاسيد الكبريت (SO_x) وأكاسيد النيتروجين (NO_x)، والتي تساهم في تكوين الأمطار الحمضية والضباب الدخاني (Smog). تشير دراسة ميدانية حول مجمع سكيكدة للبتروكيماويات

¹ World Bank. *Global Gas Flaring Tracker Report—July 2025*. Washington, DC: World Bank, 2025, p :12. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bd2432bbb0e514986f382f61b14b2608-0400072025/original/Global-Gas-Flaring-Tracker-Report-July-2025.pdf>, (Accessed September 05, 2025)

² Columbia Center on Sustainable Investment & Capterio. *Igniting Action to Reduce Gas Flaring: Real Opportunities—Algeria Case Study*. New York: CCSI, 2025. <https://ccsi.columbia.edu/sites/ccsi.columbia.edu/files/content/docs/publications/CCSI-Capterio-Flaring-Case-Study-Algeria-June-2025.pdf>, (Accessed September 05, 2025)

³ World Bank (2022). *Global Gas Flaring Tracker Report*. Washington, World Bank Group, 2022, p : 5.

- إلى "تركيزات متزايدة من المركبات العضوية المتطايرة في الهواء المحيط بالمنشأة، تتجاوز في بعض النقاط المعايير الدولية المسموح بها"¹. كما توضحه الدراسات مثلا في كل من سكيكدة و أرزيو:
- سكيكدة (تكرير/ LNG): رصدت دراسات 2024 تركيزات ملحوظة لـ CH₄ و CO وملوثات أخرى قرب مصنع تسييل سكيكدة GL1K ، مع تحليل مصادر الانبعاثات. كما وثقت أبحاث أخرى مستويات SO₂ و NO_x بمنطقة المصنع².
 - أرزيو (تكرير/بتروكيمياويات): بينت دراسات تأثير الانبعاثات الصناعية على جودة الهواء في منطقة أرزيو ومحيطها³.

3- التلوث المائي واستنزاف الموارد المائية:

- تلوث المياه الجوفية والسطحية: ينتج التلوث عن تسرب النفط الخام أو المياه المصاحبة للإنتاج (Produced Water) التي تحتوي على معادن ثقيلة ومواد مشعة طبيعية (NORM) ومواد كيميائية أخرى. يشكل هذا خطرا داهما على الطبقات المائية، خاصة في المناطق الصحراوية حيث تعتبر المياه الجوفية مصدر الحياة الرئيسي. على سبيل المثال، أدى حادث تسرب في خط أنابيب حاسي مسعود في عام 2015 إلى تلوث مساحات شاسعة.
- في حاسي مسعود، تظهر أبحاث محكمة (Water 2023) تجارب تحسين معالجة المياه الزيتية في محطات نزع الزيت (CINA-HMD) بتقنيات التجلط/الترسيب لخفض الهيدروكربونات والمواد العالقة وإعادة الاستخدام⁴.
- تقييمات جودة المياه الجوفية في منطقة حاسي مسعود تُبرز حساسية الملوحة وتدهور النوعية بفعل الأنشطة الصناعية والصرف غير المحكوم، ما يستدعي مراقبة مستمرة لحماية المخزون الجوفي الصحراوي¹.

¹ بن عمر، خديجة وعبدلي، محمد (2019). تقييم التلوث الجوي الناجم عن المركبات العضوية المتطايرة في منطقة سكيكدة الصناعية. مجلة العلوم البيئية، 12(3)، 40-52. ص: 45.

² Bouras, I., et al. "Assessment of Industrial and Urban Atmospheric Pollution from LNG Plant (GL1K), Skikda—Algeria." *Journal of Pollution* (2024), p : 03. https://jpoll.ut.ac.ir/article_97280_94f17d1698431719a8eb2e86ee30b1c5.pdf, (Accessed September 05, 2025)

³ Naili, S., et al. "Impact of Industrial Atmospheric Emissions on Ambient Air Quality in the Region of Arzew (North-western Algeria)." *International Journal of Environmental Science and Technology* (2021). P : 05. <https://scispace.com/pdf/impact-of-industrial-atmospheric-emissions-on-ambient-air-3bnzwyldh3.pdf>, (Accessed September 05, 2025)

⁴ Aneh Sid, et al. "Investigating the Efficacy of Oily Water Treatment at a De-Oiling Facility in Hassi Messaoud (CINA-HMD): A Statistical Physics Assessment." *Water* 15, no. 19 (2023): 3360. p : 8. <https://www.mdpi.com/2073-4441/15/19/3360>, (Accessed July 05, 2025)

Touahri, M., et al. "Groundwater Quality Assessment of Hassi Messaoud Region, Algerian Sahara." (2022) p: 15.. <https://pdfs.semanticscholar.org/a42f/e98a0238de0d37c7627eb3a9c708749e719e.pdf>, (Accessed July 05, 2025)

- ساحليا، سجلت دراسات على خليج سكيكدة وخليج أرزيو أثرا لتصريفات المصافي/البتروكيمياويات على الأحياء المائية وخصائص المياه والرسوبيات (هيدروكربونات، معادن ثقيلة، تغيير الحمل البكتيري)².
- استنزاف الموارد المائية: تستهلك عمليات الاستخراج المعزز للنفط (Enhanced Oil Recovery) باستخدام الحقن بالمياه أو البخار كميات هائلة من المياه، مما يضع ضغطا إضافيا على الموارد المائية الشحيحة أصلا في البلاد.

4- التلوث البري وتدهور التربة: تتسبب الأنشطة المرتبطة بالمحروقات في تدهور شديد للتربة والنظم البيئية البرية:

- التسربات والانسكابات: تؤدي التسربات العرضية من خطوط الأنابيب أو حوادث التخزين إلى تلويث التربة، مما يجعلها غير صالحة للزراعة ويقضي على الغطاء النباتي. حيث تتراكم الملوثات العضوية الثابتة في التربة. حيث وثقت دراسات ميدانية تلوث تربة حول مواقع إنتاج (مثل حقول جنوب وشرق الصحراء) بمنتجات هيدروكربونية، بما يهدد الغطاء النباتي الصحراوي الهش ويصعب الاستصلاح³.
- النفائات الصناعية: ينتج عن عمليات الحفر والتكرير كميات كبيرة من النفائات الخطرة، بما في ذلك المواد الملوثة بالنفط. غالبا ما يتم التخلص من هذه النفائات في أماكن مكشوفة أو دفنها دون معالجة مناسبة، مما يؤدي إلى تسرب مستمر للملوثات إلى البيئة.
- التصحّر: تساهم الأنشطة البشرية المكثفة (بناء الطرق، إنشاء منصات الحفر) في زعزعة استقرار التربة وتسرع عملية التصحر، خاصة في المناطق الهشة.

5- الحوادث الصناعية والمخاطر الكبرى:

- حدث انفجار مجّع LNG بسكيكدة (19 يناير 2004) يعتبر من أكبر الحوادث الصناعية في المنطقة؛ وقد قدمت تقارير فنية (ICHEME)، (CEC)، (Sandia) تحليلات أسباب ونتائج الانفجار. والدروس المستفادة لتعزيز السلامة وإدارة المخاطر. الأثر البيئي شمل انبعاثات كثيفة وضرا ببنويا وتلوثا محتملا لمحيط المنشأة⁴.

¹ Touahri, M., et al. "Groundwater Quality Assessment of Hassi Messaoud Region, Algerian Sahara." (2022). <https://pdfs.semanticscholar.org/a42f/e98a0238de0d37c7627eb3a9c708749e719e.pdf>, (Accessed July 10, 2025)

² Determination of the Sea Waters Quality of Arzew—Algeria Gulf. *Journal of Coastal Zone Management* (2017):. <https://www.longdom.org/open-access-pdfs/determination-of-the-sea-waters-quality-of-arzewalgeria-gulf-2375-4397-1000188.pdf>, (Accessed July 10, 2025)

³ Bibliotekanauki (peer-reviewed). "Petroleum Hydrocarbon Contamination... Gassi El Agreb (Hassi Messaoud), Algeria.", p : 02, <https://bibliotekanauki.pl/articles/2203128>

⁴ IChemE. "Skikda Incident Summary (19-Jan-04)." p : 01. <https://www.icheme.org/media/17598/skikda-incident-summary-19-jan-04.pdf>, (Accessed July 10, 2025)

6- الآثار على التنوع البيولوجي والصحة البشرية:

- التنوع البيولوجي: يؤثر التلوث بمختلف أشكاله على النظم البيئية المحيطة بحقول النفط. يمكن أن تؤدي الانسكابات النفطية إلى القضاء على الحياة النباتية والحيوانية، بينما تلوث الهواء والماء يقلل من جودة السوائل ويدمر السلسلة الغذائية.
- الصحة العامة: توجد علاقة وثيقة بين التعرض للملوثات الصادرة عن صناعة المحروقات وزيادة معدلات الإصابة بأمراض الجهاز التنفسي (الربو، التهاب الشعب الهوائية)، والسرطانات (خاصة سرطان الرئة)، والمشاكل الجلدية، نشر الأمراض بين السكان القريين من المنشآت الصناعية.

المطلب الثالث: التوجهات البيئية والاجتماعية لأهم المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات

تبرز شركة سوناطراك باعتبارها الفاعل الرئيسي في قطاع المحروقات، حيث تعتمد بشكل واسع على المناولة الصناعية لتنفيذ عدد من أنشطتها التقنية والخدمية، لاسيما في مجالات الحفر، الصيانة، والنقل. وبالنظر إلى اتساع شبكة المناولين المتعاملين معها، فإن تطبيق نظرية أصحاب المصلحة يقتضي اعتبار هؤلاء المناولين شركاء استراتيجيين في تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي أعلنتها الشركة في إطار التزاماتها البيئية والاجتماعية. من هذا المنظر، باتت سوناطراك مطالبة ليس فقط بمتابعة الأداء الاقتصادي لمناوليها، بل أيضا بضمان امتثالهم لمعايير السلامة، حقوق العمال، والتشريعات البيئية، انسجامًا مع مبادئ الحوكمة الرشيدة والاستدامة. وتعد هذه المقاربة جزءا من تحول أكبر نحو سلسلة توريد مسؤولة ومستدامة تساهم في خلق قيمة طويلة الأمد للمجتمع والبيئة على حد سواء.

لمؤسسة سوناطراك التزامات تهدف للتخفيف من آثار تغير المناخ، وبغرض تحقيق هذه الأهداف، حددت سوناطراك ثلاثة مجالات عمل¹:

- الاستثمار في دعم المهارات ونقل التكنولوجيا، من خلال تركيز جهودها بشكل أساسي على الحد من حرق الغاز وانبعاثات غاز الميثان؛
 - الدمج التدريجي لعدد أكبر من الطاقات المتجددة في مزيج الطاقة الخاص بها؛
 - تطوير قطاعات جديدة مثل الوقود منخفض الكربون والهيدروجين الأخضر.
- وتهدف الاستراتيجية التي اعتمدها سوناطراك" أيضا إلى تحسين كفاءة استخدام الطاقة في منشآتها، وتطوير المكامن الطبيعية للكربون من خلال برنامج طموح للتشجير، واعتماد الحلول التكنولوجية الأكثر أمانا وفعالية لاحتجاز الكربون، وأخيرا، تشجيع البحث والتطوير والابتكار من خلال إقامة عدد من الشراكات الاستراتيجية المفيدة والفعالة"بصفتها قاطرة للاقتصاد الوطني وفاعلا رئيسيا في قطاع الطاقة، تؤكد سوناطراك مجددا، من خلال اعتماد استراتيجيتها الجديدة للمناخ، التزاماتها الرامية إلى التخفيف من آثار تغير المناخ، وبالتالي، رغبتها في بذل كل ما في وسعها لحماية البيئة.

¹ تقرير شركة سوناطراك، التوقيع على استراتيجية سوناطراك الجديدة للمناخ، العدد 45، سبتمبر 2024، ص: 37.

احتفلت سوناطراك باليوم العالمي للبيئة يوم 5 جوان 2024، تحت شعار "استصلاح الأراضي والتصحّر والقدرة على مقاومة الجفاف"، الهدف من اختيار هذا الموضوع، تمحور حول ضرورة العمل لضمان مستقبل مستدام للأجيال القادمة. وخلال هذه المناسبة، أعطى نائب الرئيس لنشاط التميع والفصل السيد يوسف عمارة، إشارة انطلاق حملة غرس أزيد من 10 آلاف شجرة موزعة على دوائر أرزيو وقديل وبئر الجير بالإضافة إلى مواقع نشاط التميع والفصل، الأمر الذي يترجم التزام سوناطراك بالحفاظ على البيئة ودعمها للجماعات المحلية. حيث افتتح السيد عمارة ذلك اليوم، مرفوقا بطاقم نشاط التميع والفصل، بحضور الشريك الاجتماعي، والسلطات المحلية والهلال الأحمر الجزائري، وعدد من أطفال المدارس وممثلي العديد من الجمعيات المحلية والمواطنين القاطنين بالقرب من هذه المواقع يجسد برنامج إعادة التشجير الذي برمجته نشاط التميع والفصل، الأهمية التي توليها الشركة لحماية البيئة وتخفيف الغازات الدفيئة لتحقيق لتنمية المستدامة، فضلا عن رغبتها في تحمل مسؤوليتها الاجتماعية كاملة دائما، ومن هذا المنظور، يتم التخطيط لعمليات أخرى مماثلة، وسيتم تنفيذها بنفس الحماس عبر مواقع نشاط التميع والفصل، وذلك انطلاقا بأن القناة بأن غرس شجرة لا يساهم في تجميل بيئتنا فحسب، بل يزرع أيضا بذور م ستقبل أفضل للأجيال القادمة¹.

قام بتاريخ 31 أكتوبر 2024، الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك، بالتوقيع على الإعلان العام لسياسة الصحة والسلامة والبيئة للمؤسسة، خلال مراسم جرت بمقر المديرية العامة، وذلك بحضور الإطارات المسيرة للشركة. يأتي هذا الإعلان ليؤكد من جديد التزام سوناطراك بتحقيق أفضل المعايير في مجالات الصحة والسلامة وحماية البيئة من خلال مبادئ متعددة، بهدف بلوغ التميز في هذه المجالات من أجل خلق القيمة المضافة وتلبية تطلعات كل الأطراف المعنية².

ترتكز الرؤية الجديدة لسوناطراك في مجال الصحة والسلامة والبيئة على ثلاث قيم أساسية هي : صحة وسلامة الإنسان، أمن الممتلكات والمنشآت، وحماية البيئة. ولتطوير هذا النهج المبتكر وضمان نجاح سياستها في مجال الصحة والسلامة والبيئة، ستعمل سوناطراك بالتعاون الوثيق مع الأطراف الفاعلة للحد من تأثير أنشطتها على البيئة في مواقع عملها.

كما تعزز سوناطراك التزامها البيئي بإطلاق حملة لرصد تسربات غاز الميثان بمركب GL2Z ؛ كجزء من تنفيذ استراتيجية سوناطراك للمناخ الموقعة في جويلية 2024، أطلق نشاط التميع والفصل حملة ميدانية موسعة، تأتي في إطار تنفيذ برامج دورية للكشف عن تسربات غاز الميثان بغرض إصلاحها LDAR، على مستوى مركب GL2Z بولاية وهران، وذلك من خلال توظيفي كاميرات حرارية متطورة تعتمد على الأشعة تحت الحمراء لتصوير وكشف الانبعاثات غير المرئية للعين المجردة. وتعد هذه

¹المرجع السابق الذكر، ص: 38

² تقرير شركة سوناطراك "سوناطراك نيوز"، العدد 46، ديسمبر 2024، ص: 41.

التقنية المتطورة، من أبرز الأدوات الرائدة المعترف بها دولياً، وقد اعتمد فريق الكشف عن التسربات وإصلاحها LDAR ، أحدث المعايير الدولية وأفضل الممارسات في قطاع النفط والغاز، لضمان تقييم دقيق يتماشى مع المتطلبات البيئية المعمول بها.

وقد تم في هذا الإطار، تشكيل فريق عمل متخصص وتدريبه على تقنيات الكشف والإصلاح، بهدف تحديد مصادر التسربات، تأهيلها، وتقييم حجم الانبعاثات الناتجة عنها، وفقاً للمعايير الدولية المعتمدة. وتبرز النتائج الإيجابية المحققة أهمية هذا النوع من الحملات، ما يدفع إلى توسيع نطاقها لتشمل جميع المنشآت داخل المجمع، لما لها من أثر بيئي واقتصادي، وذلك تماثياً مع التزامات سوناطراك التي تعتمد أعلى معايير الشفافية والموثوقية تجاه كل الأطراف المهمة، كونها مؤسسة تضع الاستدامة والمسؤولية البيئية ضمن أولوياتها¹.

تؤكد كذلك شركة ENAFOR التزامها برضا العملاء والتحسين المستمر في جميع مجالات أنشطتها، وبالتالي قامت بتطوير نظام إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة والمختصر باسم نظام الإدارة المتكامل، بما يتوافق مع المعايير العالمية لضمان كفاءة وفعالية عملياتها، وتعزيز رضا العملاء، وتحسين أدائها البيئي وتقديم المنتجات والخدمات التي تتوافق تماماً مع اللوائح المعمول بها.

وهي تحوز على شهادات المطابقة للمعايير الدولية التالية: (أنظر الملحق رقم -1-)

ISO 9001, ISO 14001 and ISO 45001

كما لديها سياسة الجودة، الصحة، السلامة والبيئة، فإن التنقيب عن آبار البترول، وهو مهمتها الأساسية، يفرض عليها يقظة مستمرة، وذلك من خلال تكييف مواردها البشرية والتكنولوجية والتنظيمية لمواكبة السياق الذي تتطور فيه المؤسسة. علاوة على ذلك، فهي تطمح لتلبية متطلبات وتطلعات زبائنها، والإصغاء لباقي الأطراف المعنية بنشاطها (العمال، المناولة الخارجية، الشريك الاجتماعي، السلطات والإدارات، إلخ)، وتعزيز مكانتها كمؤسسة فاعلة في قطاع المحروقات في الجزائر وكفرع من مجمع سوناطراك. حيث أن سياسة الجودة والصحة والسلامة والبيئة للمؤسسة الوطنية للتنقيب مستوحاة من سياسة مجمع سوناطراك.

أما شركة ENGTP؛ فلديها نظام الإدارة المتكامل: الجودة، الصحة، السلامة والبيئة (QHSE). ففي إطار المحافظة على شهادات الجودة (ISO)، خضعت المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP) في الفترة الممتدة من 22 إلى 27 فبراير 2025، لتدقيق تجديد شهادات (ISO 9001)

¹ تقرير شركة سوناطراك "سوناطراك نيوز"، العدد 47، مارس 2025، ص: 44.

(14001 - 45001 المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل للجودة والصحة والسلامة والبيئة، وذلك للدورة القادمة 2025-2028).

وقد جرى هذا التدقيق بنجاح، حيث أجرته هيئة منح الشهادات "Intertek" التي سجلت في تقريرها العديد من نقاط القوة، ومن أبرزها¹:

- التزام وإرادة جميع الفاعلين في المؤسسة، وعلى رأسهم السيد الرئيس المدير العام، بالمثابرة على تحسين نظام الإدارة المتكامل، مع السهر على الاستخدام الأمثل لمفاهيم معايير ISO 9001 و ISO 14001 و ISO 45001 (حسب ما هو موضح في الملحق رقم -1)
- التحكم العملياتي (التشغيلي) في أنشطة المهن الأساسية.
- نظافة أماكن العمل، والإدارة الجيدة للنفائيات، وتوفير بيئة عمل ملائمة ومناسبة على مستوى جميع المواقع التي شملها التدقيق".

كما تتبع شركة ENAC نهج الجودة، الصحة، السلامة، البيئة والمسؤولية المجتمعية (QHSE) (RS) فهي حاصلة على شهادة الجودة منذ عام 2008، تضمن شركة ENAC التحسين المستمر لأداء وفعالية نظامها للإدارة المتكامل، وذلك من خلال تبني أحدث إصدارات المعايير الدولية²:

- للجودة سنة 2015 : ISO 9001
- للبيئة سنة 2015 : ISO 14001
- للصحة والسلامة في العمل سنة 2018 : ISO 45001
- بالإضافة إلى الالتزام المجتمعي وفقاً لمعيار ISO 26000.

في إطار حرصها على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها ومبادئ عملها، تعتمد شركة ENAC على نظامها للإدارة المتكامل. وهي تأخذ في الاعتبار السياق الذي تعمل فيه، والمخاطر والفرص التي تعتبرها ذات صلة، وتضع الوسائل اللازمة لذلك.

علاوة على ذلك، فإن التقدم المحرز والأداء الذي سجلته الشركة سيكتسب دلالاته الكاملة بفضل هذا النظام، والذي من شأنه أن يضع المؤسسة الوطنية للأنابيب (ENAC/SPA) ضمن مصاف الشركات ذات المستوى العالمي في مجال مدّ وتركيب الأنابيب، بهدف تقديم خدمات مطابقة وذات أداء عالٍ، ضمن الآجال والتكاليف المتفق عليها، وإشراك الموظفين ودفعم نحو التميز.

¹ <https://www.engtp.com/notre-engagement/qhse/> (Accessed June 21, 2025)

² <https://www.enac-dz.com/index.php?page=DemarcheHSE> (Accessed June 21, 2025)

المطلب الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

نتطرق في هذا المطلب إلى الأدوات المستعملة لإدراك مدى تبني المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات للتنمية المستدامة، ومدى انتهاج هذه المبادئ أثناء تعاملها مع مناوئها، ومن ثم تقديم عينة الدراسة، وذلك بتسليط الضوء على أهم المؤسسات الناشطة في هذا قطاع المحروقات في الجزائر، وهي كل من مؤسسة سوناطراك وفروعها، ومؤسسة سونلغاز.

1. تقديم المؤسسات الأمرة محل الدراسة (سوناطراك وفروعها، سونلغاز):

لا بد من التعريف الموجز بتاريخ هذه المؤسسات، طبيعتها، والنشاط المزاول من طرفها.

1- مؤسسة سوناطراك:

سوناطراك هي الشركة الوطنية للبحث، إنتاج، نقل، تحويل وتسويق المحروقات؛ وهي مؤسسة عمومية يعتمد نشاطها أساسا على الصناعة البترولية. تم إنشاؤها سنة 1963 لإستغلال الموارد من المحروقات التي إكتشفت من قبل من طرف الفرنسيين في الحقل البترولي بحاسي مسعود والغاز بحاسي رمل. لكن فيما بعد تطورت نشاطاتها لتلمس كل سلسلة الإنتاج من التنقيب، الإستغلال، النقل، التكرير، إضافة إلى البتروكيمياويات وتحلية مياه البحر.

تم تقسيم مؤسسة سوناطراك إلى أربعة أنشطة أساسية وهي¹:

1. نشاط المنبع الذي يهتم بمختلف نشاطات البحث، الإستغلال وإنتاج والمحروقات.
2. نشاط المصب الذي يتمحور حول خمسة مجالات أساسية: تمييع الغاز الطبيعي، فصل غازات البترول المميع، البتروكيمياويات، إنتاج الغاز الصناعي وبشكل أساسي الهليوم والأزوت.
3. نشاط النقل عبر الأنابيب الذي يتكفل بعمليات إدارة نقل مختلف المنتجات والبترول الخام والغاز والمكثفات نحو المرافئ البترولية ومناطق التخزين التابعة للمجموعة ونحو بلدان التصدير. بادرت سوناطراك في تنفيذ ثلاث مشاريع مهمة خاصة بأنابيب نقل الغاز وهي مشروع ميدغاز الذي يربط الجزائر بإسبانيا، مشروع غالسي الذي يربط الجزائر بإيطاليا، و مشروع «TSGP» الذي يربط نيجيريا بأوروبا عن طريق الجزائر.

4. نشاط التسويق الذي يهتم بإدارة عمليات البيع، وأبرز فروعها نفضال التي تتولى عملية توزيع المنتجات البترولية.

¹ www.sonatrach.dz (Accessed May 23, 2025)

وحسب التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك لسنة 2023، فقد احتلت المؤسسة المرتبة أول شركة بترول وغاز في إفريقيا، أول شركة غاز في المتوسط، سابع مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع، وعاشر شركة منتجة للغاز الطبيعي في العالم، والمرتبة الثالثة عشرة عالميا كشركة للطاقة.

▪ المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP):

هي شركة تابعة لمؤسسة سوناطراك، ويتمثل دورها في بناء المنشآت الصناعية الموجهة لإنتاج ومعالجة ونقل وتوزيع المحروقات.

في سنة 1968 قامت مؤسسة سوناطراك والمجمع الفرنسي (UIE) بإنشاء مؤسسة للقنوات والتركيب الصناعي اسمها (ALTRA)، هذه الأخيرة صارت في سنة 1972 تابعة لمؤسسة سوناطراك 100%، وفي سنة 1980 تم انشاء المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى مكان مؤسسة (ALTRA).¹ تتمثل أنشطة المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP) فيما يلي:

- الهندسة (Engineering)؛
- الهندسة المدنية؛
- التركيب الصناعي؛
- التصنيع المسبق (Préfabrication)؛
- القنوات؛
- التلحيم؛
- المراقبة والتجربة؛
- الصيانة الصناعية.

▪ المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR):

لديها خبرة أكثر من 55 عاما في مجال التنقيب عن البترول، فهي مؤسسة تتفوق في هذا المجال، وهذا ما يمنحها سمعة لا جدال فيه على المستوى الوطني والدولي. تعمل لصالح شركة سوناطراك والمتعاملين الاقتصاديين الخارجيين، وتركز المؤسسة أشغالها على نشاطين رئيسيين وهما التنقيب واعداد الآبار للانتاج (work-over).

تندمج مهام ENAFOR في إطار الاستراتيجية الشاملة لمجموعة سوناطراك: المشاركة بقوة في تطوير وتجديد احتياطات الطاقة للأجيال الحالية والمستقبلية. بالإضافة إلى نشاط الصيانة البترولية وأنشطة الدعم مثل النقل.

تمتلك ENAFOR مصادقة هو ISO 9001-2015، ISO 14001-2015 و ISO 45001-2018.

¹ <http://www.engtp.com> (Accessed February 15, 2025)

طبقا للقانون الأساسي للمؤسسة الوطنية للتنقيب، هذه الأخيرة مكلفة بإنجاز عمليات التنقيب لحساب العملاء الوطنيين والأجانب، وذلك لغرض اكتشاف واستغلال النفط والطبقات المائية؛ وكذا عمليات صيانة الآبار المنتجة للزيت والغاز الأمر الذي جعلها تنفرد بالإنجازات الموكلة لها لحساب المتعاملين الأجانب في جميع مجالات اختصاصها وذلك داخل الوطن وخارجه¹.

▪ المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار: (ENTP)

تعد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار مثال للمؤسسات الكبرى والناجحة في الجزائر، وقد تم إنشاؤها سنة 1981. وذلك في مجال حفر وصيانة الآبار حيث تعد هذه المؤسسة الرائدة في هذا المجال ولها فروع خارج الوطن، بحيث تعرف المؤسسة بحسب تسميتها فهي مؤسسة وطنية متخصصة في الحفر والتنقيب عن البترول

تتعدد نشاطات المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار نذكر أهمها²:

- النشاطات الأساسية: حفر الآبار، صيانة الآبار؛
- النشاطات التكميلية: نشاطات النقل، نشاطات الفندقية.

أما عن زبائن المؤسسة فتعد شركة سوناطراك الزبون الوحيد والرئيسي للمؤسسة من حيث الإنتاج. ولديها زبائن آخرين في مجال الحفر وصيانة الآبار.

▪ المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC):

تم انشاء المؤسسة الوطنية للقنوات خلال اعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك انطلاقا من مديرية الشغال والبناء (DTC) والفرع (ALEIP) وذلك بصدور الرسوم التنفيذية رقم 175/81 يوم 01 أوت 1981، غير أنها لم تزال نشاطها الا في جانفي 1984. وفي جوان 1999 تم تحويلها الى شركة بالاسهم وأصبحت تابعة لمؤسسة سوناطراك 100%³.

كما نشير الى فرعين مهمين لمؤسسة سوناطراك وهما " ENAGEO المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء و" GCB المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء؛ ودورهما في الفعال قي مؤسسة سوناطراك. غير ان هاذين الفرعين لم تشملها استثمارات الاستبيان محل الدراسة.

ب- مؤسسة سونلغاز:

سونلغاز أي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، تم إنشاؤها سنة 1969، هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها

¹ www.enafor.dz (Accessed February 15, 2025)

² www.entp.dz (Accessed February 15, 2025)

³ www.enac-dz.com (Accessed February 15, 2025)

وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات. وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع مبادئ وأحكام القانون رقم 01-02 المؤرخ في 2002.02.05 الذي يفتح مجال المنافسة في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية. وقد تعززت أجهزتها الإدارية لتنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها. إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 29 شركة فرعية، وتشغل 70 000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية، ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 99%، ما يقابلها وصول الطاقة الى أكثر من 12 مليون مستفيد. ونسبة توغل الغاز إلى حوالي 70% أي ما يعادل 7.7 مليون مشترك.¹

قد جندت سونلغاز على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك. كي تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

2. عينة الدراسة:

وزعت استمارة الاستبيان على أهم ست (6) مؤسسات ناشطة في قطاع المحروقات وهي: سوناطراك (بالمديرية العامة، بنشاط المنبع، بنشاط المصب والمديرية المركزية للصفقات بحيدرة، وحدة نشاط النقل بواسطة الأنابيب بسيدي رصين ببراق، ووحدة التكنولوجيا والتطوير ببومرداس)، سونلغاز، المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى، المؤسسة الوطنية للتقيب، المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، المؤسسة الوطنية للقنوات.

وقد تم توزيع الاستمارات على مرحلتين كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ www.sonelgaz.dz, (Accessed January 22, 2025)

الجدول (2-1): تسلسل مراحل توزيع واسترجاع استثمارات الاستبيان

مرحلة الاطلاق الاولى	أول استرجاع	تذكير	ثاني تذكير
عدد الاجابات	95 استمارة موزعة	17 اجابة	12 اجابة
الفترة	جون 2022	ديسمبر 2022	مارس 2023
مرحلة الاطلاق الثانية	110 استمارة موزعة	34 اجابة	23 اجابة
الفترة	جون 2023	جانفي 2024	

المصدر: من اعداد الباحثة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه قد تم استرجاع 94 استمارة من أصل 205 استمارة موزعة، أي استرجاع ما يعادل نسبة 45.85% من مجمل الاستثمارات الموزعة. وبالتالي فإن العينة مقبولة احصائيا لأنها تفوق 30 فردا.

3. أدوات الدراسة:

تعد إستمارة الإستبيان من أهم وأحد الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات إستخداما في البحوث الإقتصادية والإجتماعية، وذلك نظرا لقلة تكلفة إستخدامها من جهة، لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها من جهة أخرى. فهي قائمة أسئلة توجه لعينة الدراسة من أجل الحصول على معلومات حول ظاهرة وموضوع معين، ولتحقيق أهداف الدراسة. فقد تم تصميم هذه الإستمارة بحيث وزعت على أصحاب المناصب القيادية بالمؤسسات الأمرة بقطاع المحروقات، للإجابة على الأسئلة المطروحة وذلك من أجل معرفة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لمبادئ التنمية المستدامة مع مناوئها (أنظر الملحق رقم 02).

تتكون هذه الاستمارة من ثلاث أقسام، القسم الأول يشمل المعلومات الشخصية لأفراد العينة، والقسم الثاني حول مدى تبني المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة. أما القسم الثالث فخصص لدراسة طبيعة علاقة المؤسسات محل الدراسة مع مناوئها بما في ذلك الجانب البيئي

والاجتماعي، وخصص القسم الرابع لمدى مرافقة المؤسسات الامرة في قطاع المحروقات لمناوليها من أجل تبني هذه الخيرة لمبادئ التنمية المستدامة.

وللحصول على النتائج الإجمالية لكل المؤسسات، تم تحويل إجابة أفراد عينة الدراسة الواردة في الاستبانة عبر مقياس ليكارت الخماسي لبيان درجة الموافقة من 1 إلى 5، بحيث تكون الدرجة 1 دالة على غير موافق بشدة والدرجة 5 لتدل على موافق بشدة، ويمكن تصنيف الإجابات على أساس أن درجة محايد هي درجة متوسطة من الموافقة ويقابلها العدد 3.

ثم نحسب المتوسط الحسابي المرجح، ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولا وهي في مثالنا هذا عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5. حيث تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 كمسافة أولى، ومن 2 إلى 3 كمسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 كمسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 كمسافة رابعة)، و5 تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول (2-2): درجات المتوسطات الحسابية للإجابات

مستوى الموافقة	المتوسط الحسابي
غير موافق اطلاقا	من 1 الى 1.79
غير موافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
موافق	من 3.40 الى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 الى 5

وقد قمنا بمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات ومحاور الاستبيان بالمتوسط الحسابي النظري الذي افترضنا أنه يساوي الرتبة المتوسطة والتي هي "3".

4. الأدوات الإحصائية:

اعتمدنا في دراستنا على أهم البرامج المستخدمة في معالجة البيانات، حيث بدء تم إستعمال برنامج (spss v20) والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، وتطور إستخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم الاستعانة به في دراستنا هذه.

4-1- مقاييس الاحصاء الوصفي:

تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية الملائمة لطبيعة المتغيرات المدروسة. وفي هذا الصدد، جرى الاعتماد على التكرارات المطلقة والنسب المئوية لتوصيف الخصائص الديمغرافية وتحديد الأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين. كما تم استخدام المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) كأحد أهم مقاييس النزعة المركزية لاستخلاص القيمة المركزية التي تتكثف حولها الإجابات، مما يسمح بإصدار حكم موضوعي حول درجة التطبيق الميداني للمبادئ المستهدفة. ولدعم دقة المتوسط الحسابي وتأطير تفاصيله، تم حساب الانحراف المعياري (Standard Deviation) كأداة أساسية من مقاييس التشتت؛ لقياس مدى تباعد أو تقارب إجابات المبحوثين عن وسطهم الحسابي، ومن ثم تقييم مستوى الاتفاق أو التجانس في وجهات نظرهم حول الظاهرة قيد الدراسة. وحسب القاعدة العامة لمقياس ليكرت الخماسي فإن:

-انحراف معياري منخفض (أقل من 0.80): يشير إلى تقارب شديد في إجابات أفراد العينة وتركزها حول المتوسط الحسابي، مما يعكس تجانسا عاليا واتقانا كبيرا في الآراء.

-انحراف معياري متوسط (بين 0.80 و 1.00): يشير إلى مستوى مقبول ومألوف من التشتت الطبيعي في الاستجابات.

-انحراف معياري مرتفع (أكبر من 1.00، وخاصة إذا تجاوز 1.20): يعتبر الانحراف هنا مرتفعا إحصائياً. ويعني ذلك أن إجابات أفراد العينة تشتتت بشكل كبير نحو الأطراف (أي بين الموافقة الشديدة والمعارضة الشديدة)

4-2- مقياس الاعتمادية:

لقياس اعتمادية فقرات الاستبيان واختبار صدقها وثباتها، نستعين باختبار ألفا كرونباخ (alpha cronpach)، حيث إذا تجاوز معامل الثبات 70% فهذا يعني ثبات وصدق فقرات الاستبيان.

4-3- اختبار شابيرو ويلك (Shapiro Wilk):

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الاستبيان تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، فهو يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي. وترتكز الفرضية الصفرية على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، ويتم قبولها إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 5%، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 5% وبالتالي في هذه الحالة تقبل الفرضية البديلة بأن البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً.

فإذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً فإننا سنعتمد في دراستنا الإحصائية على الاختبارات المعلمية والمتمثلة في اختبار ستودينت للعينة الواحدة (one sample T test)، وتحليل التباين في اتجاه واحد (ANOVA)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson).

وإذا كانت البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً فإننا سنعتمد في دراستنا الإحصائية على الاختبارات غير المعلمية كبديل عن الاختبارات المعلمية والمتمثلة في اختبار ويلكوكسون كبديل لاختبار ستودنت، واختبار كروسكال واليس كبديل لاختبار التباين في اتجاه واحد (ANOVA)، ومعامل الارتباط سبيرمان. وفي حالة دراستنا فإن عبارات الاستبيان تتبع توزيعاً طبيعياً بالتالي سنلجأ لاستخدام الاختبارات المعلمية.

4-4- اختبار ستودينت للعينة الواحدة (one sample T test):

هو اختبار معلمي يهدف إلى اختيار الفرق بين المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان وبين قيمة ثابتة والمتمثلة في المتوسط الحسابي النظري "3"، كما يسمح لنا استخدام هذا الاختبار صحة الفرضيات من عدمها.

والفرضية الصفرية تفترض أن المتوسطات الحسابية تساوي أو تقل عن المتوسط النظري "3"، بينما تفترض الفرضية البديلة أن المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط النظري "3". إذا تحقق الفرضية الصفرية فهذا يعني أن العبارات غير محققة، والفرضيات ليست صحيحة، وفي حالة قبول الفرضية البديلة فذا يدل على أن العبارات محققة، والفرضيات صحيحة.

4-5- اختبار تحليل التباين (ANOVA):

يستعمل هذا الاختبار لتحليل مدى تجانس الاجابات وفقا لخاصية معينة مثل كالجنس والسن أو وظيفية كالمهنة، وفي دراستنا هذه سنعتمد على هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كان هناك تباين أو اختلاف في الأجوبة وفقاً لنوع المؤسسة. وتنص الفرضية الصفرية (H_0) أنه لا يوجد اختلاف وتباين بين أجوبة أفراد العينة محل الدراسة وفقاً لنوع الخاصية، بينما تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه يوجد اختلاف في الأجوبة وفقاً للخاصية المدروسة، حيث يتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 5%، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 5% وبالتالي في هذه الحالة تقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد اختلاف وفق الخاصية المدروسة.

4-6- معامل الارتباط بيرسون (Pearson):

معامل الارتباط لبيرسون (Pearson) بين مختلف المتغيرات. الذي يستخدم لقياس التغير الذي يطرأ على عندما تتغير قيم المتغير المستقل (independent) والمتغير التابع أو العكس، فإذا كانت قيمته تساوي صفراً عندما تكون الظاهرتان مستقلتان تماماً. وإذا كانت قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردياً، ويكون

الارتباط قويًا عند اقتراب قيمته من الواحد ، وضعيفًا عندما يقترب مقداره من الصفر .وإذا كانت قيمته سالبة فيكون الارتباط عكسيًا.

المطلب الخامس: تحليل بيانات الدراسة الميدانية

نقوم بتحليل بيانات الدراسة بتحليل صدق وثبات فقرات الاستبيان عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ؛ كما نقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان باستخدام اختبار **shapiro wilk**.

1. تحليل صدق وثبات فقرات الاستبيان:

لاختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان، سنعتمد على اختبار ألفا كرونباخ، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2-3): قيم ثبات وصدق الاستبيان الموجه لإطارات المؤسسات الآمرة في قطاع

المحروقات

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	المحور
90.33	81.6	T1
92.73	86.0	T2
91.92	84.5	T3
92.14	84.9	T4
90.33	81.6	T5
92.57	85.7	كل فقرات الاستبيان

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

حسب الجدول أعلاه يوضح لنا معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع محاور الاستبيان مرتفع، يفوق النسبة المقبولة 70% وهذا ما يدل على ثبات فقرات الاستبيان ومحاوره. كما أنو من الملاحظ أن معامل الصدق (الجزر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ) يفوق 90%، فهو عال جدا وهذا ما يدل على صدق بياناته.

2. اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان:

نقوم باستخدام اختبار **shapiro wilk**، لمعرفة ادا كانت بيانات الاستبيان تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، فهو يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول (2-4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان.

المحور	اختبار shapiro wilk	مستوى المعنوية
T1	0.952	0.052
T2	0.952	0.053
T3	0.915	0.002
T4	0.939	0.016
T5	0.984	0.779
كل فقرات الاستبيان	0.967	0.206

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن فقرات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يدفعنا الى قبول الفرضية الصفرية؛ بأن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يدفعنا الى استخدام الاختبارات المعلمية.

3. الصفات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة:

لقد عمدنا خلال انتقائنا لعينة الدراسة الى اللجوء الى أكبر المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات والمتمثلة في مؤسسة سوناطراك وأهم فروعها الوطنية، ومؤسسة سونلغاز. يتكون مجتمع الدراسة من 94 فرداً من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، وقد وقع الاختيار على هذه الفئة من منطلق أن عملية المناولة من اهتمامات هذه الفئة، كما أن قرار إخراج الأنشطة والتعاقد مع أطراف خارجية من مهام القادة والمسيرين في المستويات العليا، كما قد تم التركيز على الافراد العاملين في مديرية الاستراتيجية ومديرية المناقصات، ومديرية الصحة، الأمن والبيئة.

للتعرف على الصفات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة الخاص بكل من مؤسسة سوناطراك وسونلغاز سنقوم التطرق إلى العناصر التالية: السن، الجنس، المستوى التعليمي، وخبرة أفراد عينة الدراسة.

يظهر الجدول الموالي الخاص بأفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

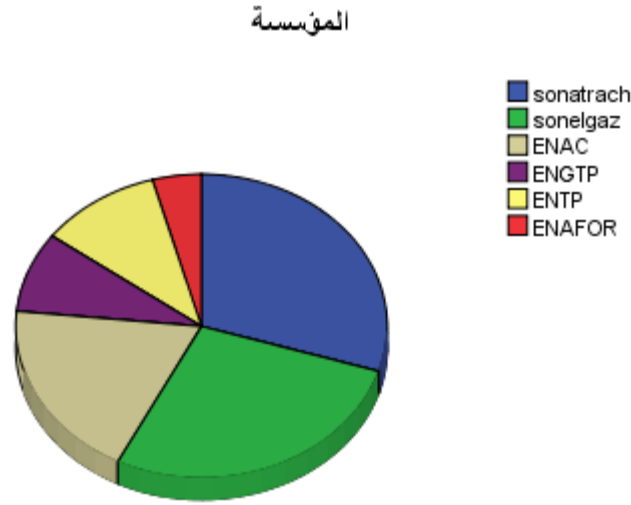
الجدول رقم (2-5): الصفات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الصفة
المؤسسة		
29.8	28	سوناطراك
19.1	18	المؤسسة الوطنية للتقنيات (ENAC)
10.6	10	المؤسسة الوطنية لاشغال الآبار (ENTP)
4.3	4	المؤسسة الوطنية للتقيب (ENAFOR)
8.5	8	المؤسسة الوطنية للاشغال البترولية الكبرى (ENGTP)
27.7	26	سونلغاز
العمر		
2.1	2	(25-18)
25.5	24	(26-35)
44.7	42	(45-36)
8.5	8	(55-46)
14.9	14	56 و مافوق
الجنس		
53.2	50	ذكر
46.8	44	أنثى
المستوى التعليمي		
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
2.1	2	ثانوي
0	0	مهني
96.3	91	جامعي
الخبرة		
10.6	10	أقل من 5 سنوات
23.4	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
66	62	10 سنوات فأكثر

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يبين الشكل الموالي الدائرة النسبية لتوزيع المؤسسات محل الدراسة:

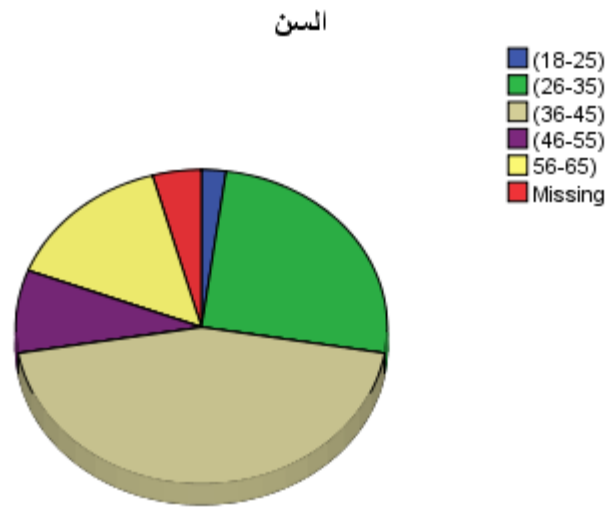
الشكل (1-2): توزيع المؤسسات محل الدراسة



المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة تتكون من 26 فردا من مؤسسة سونلغاز، 28 أفراد لمؤسسة سوناطراك، ثم 18 فردا من المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC)، تليها 10 أفراد للمؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC)، ثم 8 أفراد المؤسسة الوطنية للاشغال البترولية الكبرى (ENGTP)، وفي الأخير 4 أفراد من المؤسسة الوطنية للتقيب (ENAFOR).

للتعرف على سن أفراد عينة الدراسة، نتطرق الى الشكل الموالي الذي يوضح أن 44.7% تتراوح أعمارهم بين (36-45) سنة، تليها نسبة 25.5% للفئة التي تتراوح أعمارهم بين (26-35) سنة، ثم فئة الأعمار لـ 56 سنة وما فوق بنسبة تقدر بـ 14.7%، وأخيرا الفئتين ما بين (46-55) سنة وما بين (18-25) سنة بنسبة متساوية تقدر بـ 8.5%.

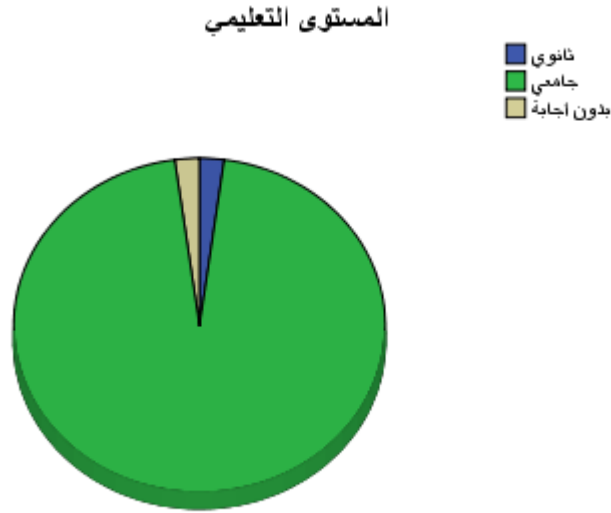
الشكل (2-2): سن افراد العينة محل الدراسة

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يلاحظ من الشكل الخاص بتوزيع السن هيمنة الفئة العمرية (36-45 سنة) بنسبة (44.7%)، تليها فئة الشباب (26-35 سنة). دلالة ذلك إحصائياً أن مراكز القرار في هذه المؤسسات غلبة فئة الشباب في المناصب القيادية، مما يبشر بقابلية أكبر لتبني مفاهيم الاستدامة الحديثة؛ إذ إن هذه الفئات العمرية هي الأكثر تعرضاً للمفاهيم الحديثة للإدارة الدولية والوعي البيئي مقارنة بالأجيال التقليدية، مما يسهل عملية التحول نحو "المناولة المستدامة".

وبالنسبة للمستوى التعليمي فقد سجلنا أن معظم أفراد العينة المدروسة هم جامعيين بنسبة 96.3%، ويفسر ذلك استهدافنا للأشخاص ذوي المناصب القيادية، الذين يشترط منصبهم مستوى عالي من الدراسة.

الشكل (2-3): المستوى التعليمي لأفراد العينة محل الدراسة



المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

تُعد نسبة الجامعيين التي بلغت (96.3%) مؤشراً حاسماً على "الأهلية المعرفية" لأفراد العينة. من الناحية النقدية، هذا الارتفاع الساحق في المستوى التعليمي ينفي فرضية "الجهل بالمصطلحات"؛ فالإطارات المستجوبة تمتلك الأدوات الفكرية لفهم تعقيدات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية. وبالتالي، فإن أي قصور يظهر في النتائج اللاحقة (التطبيق الميداني) لن يكون مرده نقص التعليم.

وبالنسبة لجنس أفراد عينة الدراسة فالشكل الآتي يظهر لنا أن النسبة تقريبا متساوية بين الجنسية، حيث قمنا بتسجيل 44 فردا من الإناث بنسبة تعادل 46.8%، في المقابل هناك 50 أفراد من الذكور أي ما يساوي نسبة 53.2%.

يبين الشكل الموالي الدائرة النسبية لتصنيف أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم:

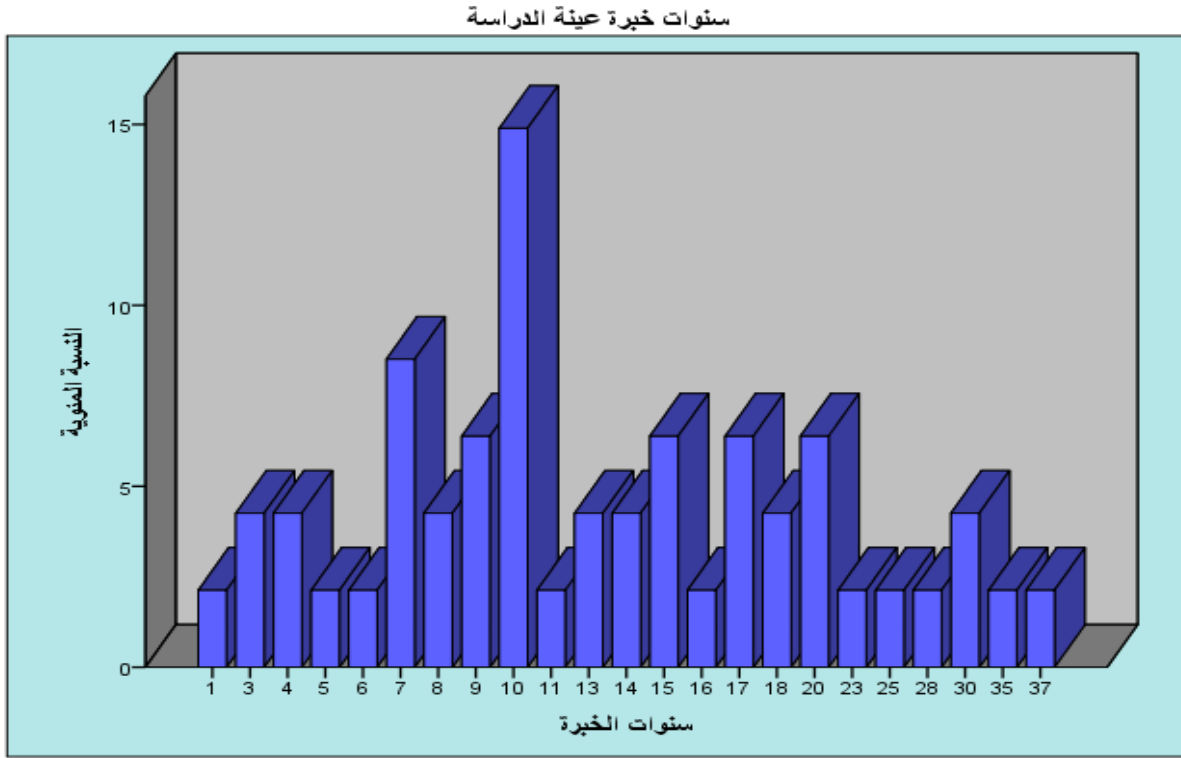
الشكل (2-4): جنس أفراد عينة الدراسة

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يعد التقارب الكبير بين نسبة الذكور (53.2%) والإناث (46.8%) في مناصب إدارية وقيادية نتيجة إيجابية لقطاع كان يصنف كقطاع ذكوري. يشير هذا الشكل إلى عدالة اجتماعية ممارسة داخل المؤسسات الأمرة.

يوضح الشكل الموالي الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرتهم:

الشكل (2-5): خبرة أفراد عينة الدراسة



المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

أما بالنسبة للخبرة فقد قدرت نسبة الأشخاص ذوي خبرة أقل من خمس سنوات بـ 10.63% أي ما يقابله 10 أفراد كما يوضحه الشكل اعلاه، والشخص ذوي الخبرة ما بين خمس وعشر سنوات قدرت نسبتهم بـ 23.4% أي ما يعادل 22 فرد، والأشخاص الذين تفوق خبرتهم عشر سنوات فنسبتهم 65.95% أي ما يمثل 62 أفراد.

تراكم الخبرات لأكثر من 10 سنوات لدى (66%) من العينة يضفي صفة "الرصانة والموثوقية" على الإجابات. نقدياً، هؤلاء المستجوبون ليسوا "دخلاء" على القطاع، بل هم شهود عيان على تطور السياسات البيئية والتعاقدية لمؤسساتهم عبر العقد الأخير. هذا النضج المهني يعطي وزناً أكبر للاستنتاجات المتعلقة بـ "الفجوة بين القول والفعل"، لأنها صادرة عن خبراء بميدان العمل.

المبحث الثاني: مدى تبني المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة

بعد استعراض الإطار الإستراتيجي والآثار البيئية، ننتقل في هذا المبحث إلى البرهنة الإحصائية والميدانية. حيث سيتم تحليل اجابات عينة من القيادات والإطارات المسيرة في المؤسسات محل الدراسة (سوناطراك، سونلغاز، وفروعهما) للوقوف على مدى نضج الوعي المؤسسي بمبادئ الاستدامة. وباستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، حيث نقوم من خلال الجدول المرفق في الملحق (رقم 3-3) بتبويب الأجوبة المتحصل عليها من الإستمارات، وذلك بعرض مقاييس النزعة المركزية كالمتوسطات الحسابية الخاصة بكل جواب وكذلك التباين، الخاص بكل مؤسسة. وللحصول على النتائج الإجمالية لكل المؤسسات، تم تحويل إجابة أفراد عينة الدراسة الواردة في الاستبانة عبر مقياس ليكارت الخماسي لبيان درجة الموافقة من 1 إلى 5، بحيث تكون الدرجة 1 دالة على غير موافق بشدة والدرجة 5 لتدل على موافق بشدة، ويمكن تصنيف الإجابات على أساس أن درجة محايد هي درجة متوسطة من الموافقة ويقابلها العدد 3.

المطلب الأول: مستوى وعي عينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة

نسعى من خلال هذا المطلب للتعرف على مدى وعي عينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة.

1- معرفة عينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة لمبادئ التنمية المستدامة:

قمنا بسؤال أفراد عينة الدراسة أربع أسئلة أساسية والمتمثلة فيما يلي:

- 1- ما هي التنمية المستدامة بالنسبة لكم؟
 - 1-أ- هل سمعتم بها؟
 - 1-ب- هل تعلمون ما هي؟
 - 1-ج- هل تفكرون بانتهاجها بمؤسستكم؟
- 2- هل لديكم دراية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟
- 3- هل سمعتم من قبل بمعيار الايزو 26000 ومعيار الايزو 14000؟
- 4- هل أنتم على دراية حول القوانين الرئيسية المتعلقة بالتنمية المستدامة؟ (الماء والهواء والنفايات، وتدريب وسلامة الموظفين، والسلامة الصحية...)?

والجدول التالي يوضح نتائج الاجابة عن كل عبارة من العبارات الخاصة بادراك عينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة لمبادئ التنمية المستدامة. مع توضيح درجة الموافقة عليها:

الجدول رقم (2-6): درجة الموافقة حول إدراك عينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة لمبادئ التنمية

المستدامة

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	0	4	10	42	38	التكرار	1- أ
100	0	4.3	10.6	44.7	40.4	النسبة	
94	0	6	16	52	20	التكرار	1- ب
100	0	6.4	17	55.3	21.3	النسبة	
94	4	10	28	38	14	التكرار	1- ج
100	4.3	10.6	29.8	40.4	14.9	النسبة	
94	0	12	24	46	12	التكرار	2
100	0	12.8	25.5	48.9	12.8	النسبة	
94	6	4	8	36	40	التكرار	3
100	6.4	4.3	8.5	38.3	42.6	النسبة	
94	14	22	20	18	20	التكرار	4
100	14.9	24.4	21.3	19.1	21.3	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ:

- الفقرة (1-أ): هل سمعتم بالتنمية المستدامة؟

سجلنا وعي مرتفع جداً بنسبة 85.1% من العينة (40.4% موافق + 44.7% موافق بشدة)، قد سمعوا بالمصطلح. هذه نسبة ممتازة وتدل على انتشار المفهوم على نطاق واسع. وهذا يدل هذا على نجاح الجهود العالمية والمحلية في نشر مصطلح "التنمية المستدامة". المؤسسات التي تنتمي إليها العينة ليست معزولة عن المفهوم التتموي الحديث.

- السؤال (1-ب): هل تعلمون ما هي التنمية المستدامة؟

هناك معرفة جيدة بنسبة 76.6% (21.3% موافق + 55.3% موافق بشدة) أفادوا بمعرفتهم لماهية التنمية المستدامة. كما لاحظنا انخفاض طفيف (حوالي 8.5%) بين "السمع بالمصطلح" و"معرفة الماهية". هذا طبيعي ومنطقي، فليس كل من يسمع بمصطلح يفهم معناه بعمق. ومع ذلك، لا تزال النسبة مرتفعة، مما يعزز فكرة وجود أساس معرفي جيد لدى العينة.

- السؤال (1-ج): هل تفكرون بانتهاجها بمؤسستكم؟

هنا يبدأ التباين بالظهور. نسبة التفكير في التطبيق تتخفف إلى 55.3% (14.9% موافق + 40.4% موافق بشدة). هذه النقطة المحورية. على الرغم من أن أكثر من 76% يعرفون المفهوم، فإن نسبة من يفكرون في تطبيقه أقل بكثير. الأهم من ذلك هو ارتفاع نسبة المحايدون إلى 29.8%. هذه النسبة الكبيرة من "المحايدون" تشير إلى وجود حالة من التردد، أو عدم اليقين، أو ربما نقص في معرفة كيفية التطبيق العملي، أو انتظار توجيهات من الإدارة العليا. كما أن نسبة الرفض (غير موافق وغير موافق بشدة) تصل إلى 14.9%، وهي نسبة لا يمكن إغفالها.

- السؤال (2): هل لديكم دراية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

لمسنا وعيا متوسطا بنسبة 61.7% (12.8% موافق + 48.9% موافق بشدة) لديهم دراية. كما لاحظنا نسبة الوعي بالمسؤولية الاجتماعية أقل من الوعي بالتنمية المستدامة. قد يعني هذا أن العينة ترى المفهومين كشيئين منفصلين، أو أن مصطلح "التنمية المستدامة" أكثر شيوعا ورواجا من مصطلح "المسؤولية الاجتماعية" في بيئة عملهم. نسبة المحايدون (25.5%) لا تزال مرتفعة هنا أيضاً.

- السؤال (3): هل سمعتم بمعيار الايزو 26000 (للمسؤولية الاجتماعية) و 14000

(للبيئة)؟

يوجد وعي مرتفع ومفاجئ بنسبة 80.9% (42.6% موافق + 38.3% موافق بشدة) سمعوا بهذه المعايير الدولية. وتعتبر هذه النتيجة مثيرة للاهتمام. فهي تتعارض مع النتيجة السابقة (انخفاض الوعي بالمسؤولية الاجتماعية). هذا التناقض قد يفسر بأن العينة أكثر إلماماً بـ "المعايير والإصدارات" الدولية الملموسة (ISO) كنظم إدارية، أكثر من المفاهيم النظرية العامة للمسؤولية الاجتماعية. قد تكون المؤسسات التي يعملون بها حاصلة على شهادات أيزو أخرى أو تسعى لها، مما يجعلهم أكثر احتكاكاً بهذه المصطلحات التقنية.

- السؤال (4): هل أنتم على دراية بالقوانين الرئيسية المتعلقة بالتنمية المستدامة (ماء، هواء،

نفايات، سلامة... إلخ)؟

يوجد وعي منخفض فقط بنسبة 40.4% (21.3% موافق + 19.1% موافق بشدة) على دراية بالقوانين. وتعتبر هذه هي أضعف حلقة في سلسلة الوعي. نسبة عدم الموافقة (غير موافق + غير موافق بشدة) تصل إلى 39.3%، وهي نسبة مرتفعة جداً ومقلقة. هذا يكشف عن فجوة كبيرة بين معرفة المفاهيم العامة والمعايير الدولية، وبين الإلمام بالتشريعات الوطنية الملزمة. يدل ذلك على أن دافع الاهتمام بالتنمية المستدامة قد يكون مرتبطاً بالسمعة أو التوجهات العالمية (ISO) أكثر من كونه التزاماً قانونياً محلياً.

ومن خلال التحليل السابق نستنتج النقاط التالية:

- يبدأ الوعي قوياً جداً في قمة الهرم (المصطلحات العامة مثل التنمية المستدامة)، ثم يضعف كلما نزلنا إلى القاعدة (التفكير في التطبيق، المفاهيم المرتبطة، وأخيراً القوانين والتشريعات).
- العينة لديها معرفة جيدة بالمصطلحات، لكنها تفنقر إلى المعرفة التطبيقية (كيفية التنفيذ) والمعرفة الإلزامية (الإطار القانوني).
- من الملاحظ أن معرفة العينة بمعايير الأيزو الفنية (ISO 14000/26000) أعلى من معرفتهم بمفهوم المسؤولية الاجتماعية العام، وأعلى بكثير من معرفتهم بالقوانين المحلية. هذا قد يشير إلى أن ثقافة الجودة والمعايير الإدارية الدولية هي المهيمنة في هذه المؤسسات.
- باستخدام الأدوات الإحصائية، نقوم بتحليل العبارات الخاصة بإدراك عينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة لمبادئ التنمية المستدامة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (7-2): تحليل إدراك عينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة لمبادئ التنمية المستدامة

المرتبة	تحقق العبارة	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
-1 ما هي التنمية المستدامة بالنسبة لكم؟						
1	محقة	0.000	10.31	0.80	4.21	-1 -أ
2	محقة	0.000	7.81	0.80	3.91	-1 -ب
3	محقة	0.001	3.43	1.01	3.51	-1 -ج
	محقة	0.000	4.84	0.87	3.62	-2
	محقة	0.000	6.45	1.13	4.06	-3
	غير محقة	0.675	0.42	1.38	3.09	-4

المصدر: نتائج الاستبيان اعتماداً على برنامج SPSS.

عموماً بينت النتائج وجود وعي معتبر حول المفاهيم العامة للتنمية المستدامة لدى العينة محل الدراسة، إلا أن هذا الوعي يتناقص تدريجياً عند الانتقال من الإطار النظري إلى الجانب التطبيقي والعملي، كما ظهر تباين واضح بين معرفة المصطلح "التنمية المستدامة" وبين الإلمام بالأدوات العملية لتطبيقه (المسؤولية الاجتماعية، القوانين). وعليه يمكننا القول أن هناك فجوة بين الوعي والتطبيق، حيث إن المعرفة لم تترجم بالضرورة إلى نية للتطبيق أو إلمام تام بالأبعاد القانونية.

نقوم بتحليل المعايير الإحصائية المستخدمة من نتائج الاستبيان المقدم للعينة محل الدراسة:

- العبارة (1-أ): "هل سمعتم بالتنمية المستدامة؟"

المتوسط الحسابي (4.21): قيمة عالية جداً، تدل على أن الغالبية العظمى من أفراد العينة قد سمعوا بهذا المصطلح. والانحراف المعياري (0.80): قيمة منخفضة، تشير إلى وجود اتفاق كبير بين أفراد

العينة. فعليه النتيجة محققة وبقوة (المرتبة الأولى). ونفسر ذلك على أن هناك وعي سطحي واسع الانتشار بمصطلح "التنمية المستدامة". هذا هو المستوى الأساسي من الإدراك وقد تحقق بنجاح كبير.

- العبارة (1-ب): "هل تعلمون ما هي التنمية المستدامة؟"

المتوسط الحسابي (3.91): قيمة جيدة، وهي أقل من مجرد "السماع" بالمصطلح، مما يشير إلى أن الفهم العميق للمفهوم أقل من الوعي السطحي به. والانحراف المعياري (0.80): منخفض، مما يعني أن مستوى الفهم متجانس بين أفراد العينة. بالتالي النتيجة محققة (المرتبة الثانية). وهذا يعني أن الإدراك يتجاوز مجرد السماع بالكلمة إلى مستوى فهم جيد لمعناها.

- العبارة (1-ج): "هل تفكرون بانتهاجها (التنمية المستدامة) بمؤسستكم؟"

المتوسط الحسابي (3.51): قيمة متوسطة، وهي أقل من مستويات المعرفة والفهم. والانحراف المعياري (1.01): مرتفع نسبياً، مما يدل على تباين في الآراء حول نية التطبيق. ومنه النتيجة محققة (المرتبة الثالثة).

ومن هنا تبدأ الفجوة بين المعرفة والتطبيق بالظهور. على الرغم من أن العينة تعرف وتفهم التنمية المستدامة، إلا أن النية الفعلية لتبنيها وتطبيقها في مؤسساتهم أقل قوة، وهناك انقسام في الآراء حول هذا الأمر.

- العبارة (2): "هل لديكم دراية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟"

المتوسط الحسابي (3.62): قيمة متوسطة إلى جيدة. والانحراف المعياري (0.87): منخفض، مما يشير إلى إجابات متقاربة. ومنه النتيجة محققة. وعليه هناك دراية جيدة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وهو أحد الأركان الأساسية للتنمية المستدامة.

- العبارة (3): "هل سمعتم من قبل بمعيار الايزو 26000 ومعيار الايزو 14000 (لإدارة البيئة)؟"

المتوسط الحسابي (4.06): قيمة عالية، تدل على معرفة جيدة بهذه المعايير الدولية الهامة المرتبطة بالتنمية المستدامة. والانحراف المعياري (1.13): مرتفع نسبياً، مما يشير إلى أن المعرفة بهذه المعايير ليست متجانسة؛ قد يكون بعض أفراد العينة (ربما في إدارات الجودة أو البيئة) على دراية تامة بها، بينما يجهلها آخرون. فعليه النتيجة. محققة. وهذا يوضح المعرفة بالمعايير الدولية المتخصصة قوية، مما قد يعكس طبيعة عمل هذه "المؤسسات الأمرة" التي قد تكون معنية بتطبيق معايير الجودة والإدارة البيئية.

- العبارة (4): "هل أنتم على دراية حول القوانين الرئيسية المتعلقة بالتنمية المستدامة؟"

المتوسط الحسابي (3.09): قيمة منخفضة جداً، تقترب من الحياد (3). والانحراف المعياري (1.38): قيمة عالية جداً، وتعني وجود تشتت هائل في الإجابات (البعض يعرف والبعض الآخر يجهل تماماً). إلا أن مستوى المعنوية (0.675): أكبر بكثير من 0.05، مما يجعل النتيجة غير دالة إحصائياً. بالتالي النتيجة غير محققة. إذن تعتبر هذه هي نقطة الضعف الرئيسية التي كشفتها الدراسة. أفراد العينة

ليس لديهم معرفة كافية بالإطار القانوني والتشريعي الذي ينظم التنمية المستدامة. هذه النتيجة غير محققة إحصائياً.

2- التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة بالمؤسسات الأمرة:

للتعرف على مكانة التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة قمنا بطرح السؤال المتمثل فيما يلي:

✓ ماذا تمثل التنمية المستدامة بالنسبة لكم؟

أ- تحدي أساسي بالنسبة لمؤسساتكم.

ب- وسيلة استراتيجية لمؤسساتكم.

ج- مصدر قوة لمؤسساتكم تجاه زبائنهم.

د- ضرورة وقيد لمؤسساتكم.

هـ- تعزيز صورة مؤسساتكم.

و- اتباع نهج أخلاقي.

والجدول التالي يوضح نتائج الاجابة عن كل عبارة من العبارات الخاصة بما تمثله التنمية المستدامة

بالنسبة لعينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة، مع توضيح درجة الموافقة عليها:

الجدول رقم (2-8): درجة الموافقة حول ما تمثله التنمية المستدامة بالنسبة لعينة الدراسة

بالمؤسسات الأمرة

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	0	6	38	28	22	التكرار	أ
100	0	6.4	40.4	29.8	23.4	النسبة	
94	0	8	30	34	22	التكرار	ب
100	0	8.5	31.9	36.2	23.4	النسبة	
94	2	6	38	24	16	التكرار	ج
100	2.1	6.4	40.4	24	17	النسبة	
94	4	16	60	8	6	التكرار	د
100	4.3	17	63.8	8.5	6.4	النسبة	
94	0	8	26	34	26	التكرار	هـ
100	0	8.5	27.7	36.2	27.7	النسبة	
94	0	0	38	30	26	التكرار	و
100	0	0	40.4	31.9	27.7	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

تُظهر النتائج بالجدول السابق تصورا إيجابيا إلى حد كبير حول أهمية التنمية المستدامة، مع وجود تباين في الموافقة حسب طبيعة المفهوم المطروح. فيما يلي تحليل لكل عبارة مطروحة على حدی:

- العبارة (أ): التنمية المستدامة كتحدٍ أساسي للمؤسسة:

يرى حوالي 53.2% من العينة (23.4% موافق بشدة + 29.8% موافق) أن التنمية المستدامة تمثل تحديا أساسيا. ومع ذلك، اتخذت نسبة كبيرة جدا (40.4%) موقفا محايدا، بينما كانت نسبة عدم الموافقة ضئيلة (6.4%). ومنه نستنتج أن هناك انقسام في الرأي، فبينما يقر أكثر من نصف العينة بأنها تحدٍ، فإن النسبة العالية من الحياد قد تشير إلى أن جزءا كبيرا من الموظفين لا يشعرون بالضغط المباشر لهذا التحدي أو أنهم غير متأكدين من حجمه وتأثيره على مهامهم اليومية.

- العبارة (ب): التنمية المستدامة كوسيلة استراتيجية للمؤسسة.

نسبة موافقة قوية تبلغ 59.6% (23.4% موافق بشدة + 36.2% موافق) تعتبرها وسيلة استراتيجية. نسبة الحياد هنا أقل (31.9%)، ونسبة عدم الموافقة لا تزال منخفضة (8.5%). وهذا يدل على وعي عالٍ بأن تبني ممارسات التنمية المستدامة ليس مجرد رد فعل للتحديات، بل هو جزء من التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لتحقيق أهداف طويلة الأمد.

- العبارة (ج): التنمية المستدامة كمصدر قوة للمؤسسة تجاه زبائنها.

تنخفض نسبة الموافقة هنا إلى 41% (17% موافق بشدة + 24% موافق). اللافت للنظر هو أن النسبة الأكبر (40.4%) كانت للمحايدین. وعليه هناك حالة من عدم اليقين بشأن ما إذا كانت جهود التنمية المستدامة تترجم فعليا إلى ميزة تنافسية أو مصدر قوة في نظر العملاء. قد يعني هذا أن المؤسسات لا تقوم بتسويق هذه الجهود بشكل فعال لعملائها، أو أنها لا ترى عائدا مباشرا من العملاء بسبب هذه الممارسات.

- العبارة (د): التنمية المستدامة كضرورة وقيود على المؤسسة.

هذا المحور يُظهر النتيجة الأكثر إثارة للاهتمام. حيث أن الأغلبية الساحقة (63.8%) اختارت الموقف المحايد. نسبة الموافقة كانت الأضعف على الإطلاق (14.9%)، بينما كانت نسبة عدم الموافقة أعلى منها (21.3%). وعليه يرفض المشاركون بوضوح النظر إلى التنمية المستدامة على أنها "قيد". الحياد المرتفع قد يعني أنهم يرونها "ضرورة" ولكنهم لا يوافقون على الجزء الثاني من العبارة وهو "قيد"، مما يجعلهم يختارون الحياد. هذا يدل على تصور إيجابي يراها كمتطلب عصري وليست عبئا.

- العبارة (هـ): التنمية المستدامة كأداة لتعزيز صورة المؤسسة.

حظي هذا المحور بأعلى نسبة موافقة على الإطلاق، حيث بلغت 63.9% (27.7% موافق بشدة + 36.2% موافق). أي أن هناك إجماع شبه تام على أن أحد أبرز فوائد التنمية المستدامة هو دورها في تحسين السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة. هذا هو الدافع الأقوى والأكثر وضوحا في أذهان أفراد العينة.

- العبارة (و): التنمية المستدامة كاتّباع لنهج أخلاقي.

نسبة موافقة مرتفعة جدًا تبلغ 59.6% (27.7% موافق بشدة + 31.9% موافق). والأهم هو انعدام تام للمعارضة (صفر %)، بينما كانت نسبة الحياد 40.4%. ان لا أحد من أفراد العينة يعارض فكرة أن التنمية المستدامة هي نهج أخلاقي. هذا يعكس ترسيخ المفهوم كقيمة أخلاقية ومسؤولية اجتماعية لا يمكن الاختلاف عليها، حتى لو كان البعض محايدا بشأن تطبيقها العملي.

وعلى ما سبق ذكره نستنتج النقاط التالية:

- الإدراك الإيجابي: بشكل عام، تنظر العينة إلى التنمية المستدامة نظرة إيجابية، معتبرين إياها وسيلة استراتيجية، ونهجاً أخلاقياً، وأداة فعالة لتحسين سمعة المؤسسة.
- الدوافع الرئيسية: الدافع الأقوى لتبني التنمية المستدامة، حسب هذه البيانات، هو "تعزيز صورة المؤسسة" (63.9% موافقة)، يليه كونها "وسيلة استراتيجية" و "نهجاً أخلاقياً" كلاهما (59.6% موافقة).
- مناطق عدم اليقين: تكمن أكبر مناطق التردد والحياد في مدى اعتبار التنمية المستدامة "مصدر قوة تجاه الزبائن" (40.4% حياد) وفي كونها "ضرورة وقيد" (63.8% حياد)، مما يشير إلى أن الفوائد الملموسة تجاه العملاء ليست واضحة، وأن المفهوم يُنظر إليه كضرورة وليس كعائق.
- غياب المعارضة الشديدة: من اللافت للنظر غياب شبه تام لعدم الموافقة (خاصة عدم الموافقة بشدة)، مما يدل على قبول واسع للمفهوم على المستوى النظري على الأقل.

باستخدام الأدوات الإحصائية، نقوم بتحليل العبارات الخاصة حول بما تمثله التنمية المستدامة بالنسبة لعينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2-9): تحليل التنمية المستدامة بالنسبة لعينة الدراسة بالمؤسسات الأمرة

المرتبة	تحقق العبارة	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	محقة	0.000	5.30	0.90	3.70	- ا -
3	محقة	0.000	5.54	0.92	3.74	- ب -
5	محقة	0.000	4.25	0.92	3.57	- ج -
6	غير محقة	0.728	-0.35	0.83	2.96	- د -
2	محقة	0.000	6.05	0.94	3.83	- هـ -
1	محقة	0.000	7.25	0.82	3.87	- و -

المصدر: نتائج الاستبيان اعتماداً على برنامج SPSS.

تشير النتائج إلى وجود "إدراك عالٍ لدى المؤسسات الأمرة لأهمية ومكانة التنمية المستدامة"، حيث أن جميع المتوسطات الحسابية (باستثناء عبارة واحدة) أعلى من درجة الحياد (3.00) وبدلالة إحصائية. ويمكن ترتيب النتائج حسب الأهمية كما يلي:

1- المرتبة الأولى: "اتباع نهج أخلاقي" (متوسط 3.87).

هذه هي أعلى نتيجة، مما يعني أن الدافع الأخلاقي هو المفهوم الأقوى ارتباطاً بالتنمية المستدامة في أذهان عينة الدراسة. المؤسسات ترى أن تبني التنمية المستدامة هو في جوهره التزام أخلاقي ومسؤولية مجتمعية. الانحراف المعياري (0.82) منخفض نسبياً، مما يدل على إجماع قوي حول هذه النقطة.

2- المرتبة الثانية: "تعزيز صورة مؤسستكم" (متوسط 3.83).

حيث تأتي السمعة وصورة المؤسسة في المرتبة الثانية مباشرة. هذا يدل على إدراك واضح بأن ممارسات التنمية المستدامة هي أداة تسويقية واستراتيجية قوية لتحسين السمعة وبناء صورة إيجابية لدى العملاء والمجتمع.

3- المرتبة الثالثة: "وسيلة استراتيجية لمؤسستكم" (متوسط 3.74).

حيث ترى المؤسسات أن التنمية المستدامة ليست مجرد عمل خيري أو التزام أخلاقي، بل هي جزء لا يتجزأ من استراتيجيتها العامة. هذا يشير إلى نضج في التفكير، حيث يتم دمج الاستدامة في صلب العمليات لتحقيق ميزة تنافسية.

4- المرتبة الرابعة: "تحدي أساسي بالنسبة لمؤسستكم" (متوسط 3.70).

من المثير للاهتمام أن المؤسسات ترى التنمية المستدامة كـ "تحدي" بمستوى موافقة عالٍ. هذا يعكس فهماً واقعياً بأن تطبيق مبادئ الاستدامة ليس سهلاً ويتطلب تغييرات جوهرية وعقبات مالية وتشغيلية وثقافية.

5- المرتبة الخامسة: "مصدر قوة لمؤسستكم تجاه زبائننا" (متوسط 3.57).

فيوجد اتفاق دال إحصائياً على أن التنمية المستدامة تعزز قوة المؤسسة في علاقتها مع عملائها. يمكن أن يكون ذلك من خلال كسب ولاء العملاء الذين يفضلون التعامل مع شركات مسؤولة اجتماعياً وبيئياً.

6- المرتبة السادسة: "ضرورة وقيود لمؤسستكم" (متوسط 2.96).

هذه هي العبارة الوحيدة التي لم تحظ بموافقة واضحة. المتوسط قريب جداً من الحياد (3)، ومستوى المعنوية (0.728) يؤكد أن النتيجة غير دالة إحصائياً. هذا يعني أن العينة ليس لديها رأي قاطع حول ما إذا كانت التنمية المستدامة "قيوداً". يمكن تفسير ذلك بأنهم لا يرونها كعبء إلزامي أو عائق بشكل أساسي، بل كفرصة وتحدي، كما أظهرت النتائج الأخرى.

بناءً على التحليل الإحصائي، يمكن استخلاص النتائج الرئيسية التالية:

- تصور إيجابي وناضح: لدى المؤسسات الأمرة تصور إيجابي جدا وذي دلالة إحصائية حول أهمية التنمية المستدامة. هذا التصور ليس سطحيا، بل متعدد الأوجه.
 - الدوافع الرئيسية: الدوافع الأقوى لتبني التنمية المستدامة هي الالتزام الأخلاقي (المرتبة 1) و بناء السمعة (المرتبة 2).
 - فهم استراتيجي: هناك إدراك قوي بأن التنمية المستدامة هي أداة استراتيجية ومصدر قوة، وفي نفس الوقت تحدٍ أساسي يتطلب جهدا للتغلب عليه. هذا التوازن بين رؤيتها كفرصة وتحدٍ يدل على فهم عميق للموضوع.
 - غياب النظرة السلبية: لا تنتظر المؤسسات بشكل كبير إلى التنمية المستدامة على أنها مجرد "قيد" أو "عبء"، حيث كانت هذه العبارة هي الأضعف وغير دالة إحصائيا.
- باختصار، الدراسة تظهر أن المؤسسات الأمرة قد تجاوزت مرحلة التساؤل عن "لماذا" تتبنى التنمية المستدامة، وانتقلت إلى مرحلة فهم "كيف" يمكن دمجها كجزء من هويتها الأخلاقية، استراتيجيتها التنافسية، وصورتها العامة، مع الاعتراف الكامل بالتحديات التي ينطوي عليها هذا التحول.

المطلب الثاني: أثر نشاط المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات على البيئة

للتعرف على أثر نشاط المؤسسات محل الدراسة على البيئة قمنا بطرح سؤالين والمبينين كالتالي:

- 1- هل قمتم بتشخيص بيئي لأنشطة مؤسستكم؟
- 2- من بين العناصر التالية، ما هي التي تآثر عليها مؤسستكم سلبيا؟
 - 2-أ- تغير المناخ (انبعاثات غازات الدفيئة).
 - 2-ب- فقدان التنوع البيولوجي (فقدان الأنواع، والمناطق الطبيعية وتدهور النظم الإيكولوجية).
 - 2-ج- تلوث الهواء.
 - 2-د- تلوث المياه.
 - 2-هـ- تلوث التربة.
 - 2-و- توليد النفايات.
 - 2-ي- استخدام أو توليد مواد خطيرة أو سامة.

والجدول التالي يوضح نتائج الاجابة عن كل عبارة من العبارات الخاصة بآثار نشاط المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات على البيئة. مع توضيح درجة الموافقة عليها:

الجدول رقم (2-10): درجة الموافقة حول آثار نشاط المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات على البيئة

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	6	12	30	26	20	التكرار	1
100	6.4	12.8	31.9	27.7	21.3	النسبة	
94	6	16	42	22	8	التكرار	2-أ
100	6.4	17	44.7	23.4	8.5	النسبة	
94	6	18	48	18	4	التكرار	2-ب
100	6.4	19.1	51.1	19.1	4.3	النسبة	
94	4	26	30	20	14	التكرار	2-ج
100	4.3	27.7	31.9	21.3	14.9	النسبة	
94	4	30	38	14	6	التكرار	2-د
100	6.4	31.9	40.4	14.9	6.4	النسبة	
94	28	26	28	24	14	التكرار	2-هـ
100	2.1	27.7	29.8	25.5	14.9	النسبة	
94	2	24	36	22	10	التكرار	2-و
100	2.1	25.5	38.3	23.4	10.6	النسبة	
94	2	12	40	30	10	التكرار	2-ي
100	2.1	12.8	42.6	31.9	10.6	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يهدف الجدول إلى تقييم جانبين رئيسيين: أولاً، مدى قيام هذه المؤسسات بعملية تشخيص بيئي لنشاطاتها، وثانياً، إدراكها وإقرارها بـ الآثار السلبية المحددة التي قد تسببها على البيئة. حيث تكشف البيانات عن وجود توجه عام نحو الحذر في الإقرار بالمسؤولية البيئية، مع تباين واضح في الاعتراف بالآثار المختلفة.

أولاً: "هل قمتم بتشخيص بيئي لأنشطة مؤسستكم؟"

فكانت النتائج موافق (بشدة + موافق): 49% (21.3% + 27.7%)؛ محايد: 31.9%، وغير موافق (بشدة + غير موافق): 19.2% (6.4% + 12.8%).

تُظهر النتائج أن هناك انقسامًا واضحًا في العينة. حوالي نصف المؤسسات (49%) تقرّ بأنها أجرت تشخيصاً بيئياً، وهو مؤشر إيجابي على وجود وعي بأهمية التقييم البيئي. ومع ذلك، فإن النسبة المرتفعة من الحياد (31.9%) تثير تساؤلات؛ فقد تعكس هذه النسبة أن عمليات التشخيص كانت غير رسمية أو

غير مكتملة، أو أن المحبيين على الاستبيان ليسوا على دراية كافية بوجودها. كما أن نسبة (19.2%) التي تنفي قيامها بالتشخيص تشير إلى وجود فجوة حقيقية في تطبيق الممارسات البيئية الأساسية. ثانياً: في هذا الجزء، طُلب من المؤسسات تحديد العناصر التي تأثرت سلباً بأنشطتها. يلاحظ هنا أن نسب الحياد مرتفعة بشكل عام، مما قد يشير إلى تردد أو ميل لعدم الإقرار بالمسؤولية المباشرة. فيما يلي ترتيب الآثار من الأكثر إقراراً بها إلى الأقل:

1. استخدام أو توليد مواد خطيرة أو سامة (العبارة 2-ي):

إقرار بالآثر (موافق بشدة + موافق) بنسبة 42.5% (10.6% + 31.9%) "الأعلى إقراراً": هذا هو الأثر الأكثر اعترافاً به. طبيعة قطاع المحروقات تجعل من الصعب إنكار التعامل مع مواد خطيرة. الإقرار هنا قد يكون نابعا من وضوح هذا الجانب كجزء لا يتجزأ من صميم العمليات الصناعية.

2. تلوث التربة (العبارة 2-هـ):

إقرار بالآثر بنسبة 40.4% (14.9% + 25.5%): حيث يحتل المرتبة الثانية في الإقرار. تلوث التربة (نتيجة التسربات، التخزين، أو التخلص من النفايات) هو أثر مباشر ومحلي يمكن ملاحظته بسهولة، مما يجعل إنكاره صعباً.

3. تلوث الهواء (العبارة 2-ج):

إقرار بالآثر بنسبة 36.2% (14.9% + 21.3%): إن الانبعاثات الهوائية هي نتيجة معروفة عالمياً لصناعة المحروقات. ورغم ذلك، فإن نسبة الإقرار هنا ليست ساحقة، مما قد يعكس ثقة بعض المؤسسات في أنظمة التحكم في الانبعاثات لديها.

4. توليد النفايات (العبارة 2-و):

إقرار بالآثر بنسبة 34.0% (10.6% + 23.4%): إن توليد النفايات هو حقيقة في أي نشاط صناعي. الإقرار به يعتبر أمراً متوقعاً، وإن كانت النسبة أقل من الإقرار بتلوث التربة أو استخدام المواد الخطرة.

5. تغير المناخ (انبعاثات غازات الدفيئة) (العبارة 2-أ):

إقرار بالآثر بنسبة 31.9% (8.5% + 23.4%): فعلى الرغم من أن قطاع المحروقات هو المساهم الرئيسي عالمياً في تغير المناخ، إلا أن نسبة الإقرار بهذا الأثر جاءت متوسطة. الأهم هنا هو نسبة الحياد المرتفعة (44.7%)، والتي قد تعكس ميل المؤسسات لاعتبار تغير المناخ قضية عالمية وليست مسؤولية فردية مباشرة، أو التردد في الإقرار بأثر يصعب قياسه على مستوى المؤسسة الواحدة.

6. فقدان التنوع البيولوجي (العبارة 2-ب):

إقرار بالآثر بنسبة 23.4% (4.3% + 19.1%): حيث سُجلت هنا أعلى نسبة حياد على الإطلاق (51.1%). هذا يشير إلى أن فقدان التنوع البيولوجي يعتبر أثراً غير مباشر أو أقل وضوحاً بالنسبة للمؤسسات مقارنة بالتلوث المباشر.

7. تلوث المياه (العبارة 2-د):

إقرار بالأثر بنسبة 21.3% (6.4% + 14.9%) "الأقل إقرارًا": من المثير للانتباه أن تلوث المياه حظي بأقل نسبة إقرار. قد يعود ذلك إلى وجود أنظمة معالجة مياه متقدمة لدى هذه المؤسسات، أو لأن مواقعها ونشاطاتها لا تتقاطع بشكل مباشر مع مصادر مياه حساسة، أو ببساطة هو إنكار للمسؤولية في هذا الجانب.

باستخدام الأدوات الإحصائية، نقوم بتحليل العبارات الخاصة أثر نشاط المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات على البيئة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (2-11): تحليل أثر نشاط المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات على البيئة

المرتبة	تحقق العبارة	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
	محقة	0.011	2.64	1.15	3.45	1-
4	غير محقة	0.472	0.72	1.00	3.11	2-أ-
5	غير محقة	0.749	-0.32	0.90	2.96	2-ب-
3	غير محقة	0.368	0.91	1.12	3.15	2-ج-
6	غير محقة	0.242	-1.18	0.98	2.83	2-د-
2	غير محقة	0.147	1.47	1.08	3.23	2-ه-
3	غير محقة	0.312	1.02	1.00	3.15	2-و-
1	محقة	0.010	2.70	0.92	3.37	2-ي-

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

بناءً على المعايير الإحصائية، يمكن تقسيم النتائج إلى فئتين:

1- العبارات المحقة (ذات الدلالة الإحصائية): تم العثور على أثر حقيقي ومؤكد إحصائيا لعبارتين

فقط:

- العبارة 1-: "هل قمتم بتشخيص بيئي لأنشطة مؤسستكم؟".

بمتوسط حسابي مرتفع (3.45) ومستوى معنوية (0.011) وهو أقل من 0.05، تؤكد هذه النتيجة بشكل قاطع أن مؤسسات العينة تميل بقوة للموافقة على أنها تجري تشخيصا بيئيا لأنشطتها.

- العبارة 2-ي: "استخدام أو توليد مواد خطيرة أو سامة".

هذه العبارة هي الأثر البيئي السلبي الوحيد الذي تم إثباته إحصائيا في هذه الدراسة. حصلت على أعلى متوسط حسابي بين جميع الآثار السلبية (3.37)، ومستوى معنوية (0.010) وهو أقل من 0.05.

وبهذا قد احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى كأكثر الآثار السلبية التي يعترف المشاركون بأن مؤسساتهم تتسبب بها.

2- العبارات غير المحققة (غير الدالة إحصائياً): جميع الآثار البيئية السلبية الأخرى لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، مما يعني أنه لا يمكن الجزم بوجودها بناءً على بيانات هذه الدراسة.

- العبارة -2-هـ: "تلوث التربة" (المرتبة الثانية).

على الرغم من أنها احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.23)، إلا أن مستوى المعنوية (0.147) أعلى بكثير من 0.05. هذا يعني أنه على الرغم من ميل المشاركين للاعتقاد بوجود تلوث للتربة، إلا أن هذا الميل ليس قويا بما يكفي ليكون مؤكداً إحصائياً، وقد يكون ناتجاً عن الصدفة أو تباين كبير في الآراء (كما يظهر من الانحراف المعياري 1.08).

- العبارات الأخرى (تلوث الهواء، توليد النفايات، تغير المناخ، فقدان التنوع البيولوجي، تلوث المياه):

كل هذه العبارات سجلت متوسطات حسابية تدور حول القيمة المحايدة (3)، ومستويات معنوية مرتفعة جداً (أعلى من 0.05). هذا يشير إلى عدم وجود اتفاق بين المشاركين حول تأثير مؤسساتهم على هذه العناصر، أو أنهم لا يرون أن لها تأثيراً سلبياً يُذكر.

كما ننوه أن عبارة "تلوث المياه" (2-د) حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.83)، مما يجعلها الأثر الأقل تأثيراً من وجهة نظر عينة الدراسة.

وعليه نستخلص أن الدراسة تنجح في إثبات نقطتين رئيسيتين فقط: المؤسسات المعنية تقوم بالتشخيص البيئي، وأن التأثير السلبي الأكثر بروزاً من وجهة نظرها هو "استخدام أو توليد المواد الخطرة والسامة".

كما ننوه لأهمية التمييز بين الترتيب والدلالة الإحصائية: من الخطأ الاعتماد على "المرتبة" المستندة إلى المتوسط الحسابي وحده. فالجدول يوضح أن ثاني أعلى أثر (تلوث التربة) هو أثر "غير مُحقق" إحصائياً. الاستنتاج العلمي الدقيق هو أن الأثر السلبي الوحيد المثبت هو المتعلق بالمواد الخطرة.

- تفسير النتائج غير الدالة: عدم وجود دلالة إحصائية لبقية الآثار (مثل تلوث الهواء والماء) لا يعني بالضرورة عدم وجودها في الواقع، ولكنه يعني أن هذه الدراسة، بعينيتها وأدواتها الحالية، لم تتمكن من إثباتها. قد يرجع ذلك إلى:

- تباين شديد في آراء المشاركين؛
- عدم رغبة المشاركين في الاعتراف بآثار سلبية معينة؛
- قد تكون أنظمة التحكم البيئي في هذه المؤسسات فعالة في الحد من هذه الأنواع من التلوث.

المطلب الثالث: تبني المؤسسات الأمانة بقطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة بيئيا

لإدراك مدى تطبيق المؤسسات الأمانة بقطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة بيئيا؛ نقوم بالتقصي حول أهم الممارسات البيئية المؤسسة محل الدراسة. إضافة الى أهم الأدوات المتبعة في ذلك.

1- تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ التنمية المستدامة بيئيا.

لنتعرف على تطبيق المؤسسات الأمانة بقطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة بيئيا، قمنا بطرح بعض الأسئلة حول الممارسات البيئية المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

- 1- هل مؤسستكم ملتزمة بانتهاج ادارة بيئية؟
 - 2- هل قامت مؤسستكم بوضع برنامج أو سياسة لتبني التنمية المستدامة؟
 - 3- ان لم تكن لديكم سياسة لتبني التنمية المستدامة، هل تفكرون بوضعها في المستقبل القريب؟
- والجدول التالي يوضح نتائج الاجابة عن كل عبارة من العبارات الخاصة بتطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ التنمية المستدامة بيئيا. مع توضيح درجة الموافقة عليها:

الجدول رقم (2-12): درجة الموافقة حول مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ التنمية

المستدامة بيئيا

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	8	4	8	44	30	التكرار	1
100	8.5	4.3	8.5	46.8	31.9	النسبة	
94	6	4	24	44	16	التكرار	-2
100	6.4	4.3	25.5	46.8	17	النسبة	
94	2	4	48	30	10	التكرار	-3
100	2.1	4.3	51.1	31.9	10.6	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال تحليلنا لنتائج كل عبارة، توصلنا الى:

- العبارة 1: "هل مؤسستكم ملتزمة بانتهاج إدارة بيئية؟"

تحصلنا على اجمالي موافقة 78.7% (46.8% موافق و 31.9% موافق بشدة)، وحياد بنسبة 8.5%، أما اجمالي عدم الموافقة كان 12.8% (4.3% غير موافق و 8.5% غير موافق بشدة). هذا يعني وجود إجماع شبه كامل واتجاه إيجابي قوي جدا بين أفراد العينة على أن مؤسساتهم ملتزمة بتبني إدارة بيئية. نسبة الموافقة أكثر من ثلاثة أرباع العينة، مقابل نسبة عدم الموافقة المنخفضة جدا، تشير إلى

أن مفهوم "الإدارة البيئية" أصبح جزءا أساسيا وراسخا في ثقافة هذه المؤسسات أو على الأقل في الصورة التي ترغب في إظهارها.

- العبارة 2: "هل قامت مؤسساتكم بوضع برنامج أو سياسة لتبني التنمية المستدامة؟"

تحصلنا على إجمالي موافقة 63.8% (46.8% موافق و 17% موافق بشدة)، وحياد بنسبة 25.5%، أما إجمالي عدم الموافقة كان 12.8% (4.3% غير موافق و 6.4% غير موافق بشدة). فعلى الرغم من أن نسبة الموافقة لا تزال هي الأغلبية، إلا أنها أقل بشكل ملحوظ من العبارة الأولى. هنا ننتقل من "الالتزام" (وهو مفهوم عام) إلى "وضع برنامج أو سياسة" (وهو إجراء ملموس).

الانخفاض في "الموافقة بشدة" (من 31.9% إلى 17%) والزيادة الكبيرة في نسبة "الحياد" (من 8.5% إلى 25.5%) هي المؤشرات الأهم هنا. هذا يعني أن ربع العينة تقريبا إما غير متأكد من وجود سياسات واضحة أو أن هذه السياسات غير معلنة بشكل كافٍ.

بالتالي نلمس أن هناك فجوة بين "الالتزام المبدئي" بالإدارة البيئية وبين "التطبيق الفعلي" المتمثل في سياسات وبرامج رسمية للتنمية المستدامة.

- العبارة 3: "إن لم تكن لديكم سياسة لتبني التنمية المستدامة، هل تفكرون بوضعها في المستقبل القريب؟"

تحصلنا على إجمالي موافقة 42.5% (31.9% موافق و 10.6% موافق بشدة)، وحياد بنسبة 51.1%، أما إجمالي عدم الموافقة كان 6.4% (4.3% غير موافق و 2.1% غير موافق بشدة). وتعد هذه العبارة هي الأكثر كشافا في الجدول وتتطلب تفسيرا دقيقا. كما نلاحظ أن الأغلبية المطلقة (51.1%) اختارت "محايد". هذا تحول جذري عن العبارتين السابقتين حيث كانت الموافقة هي المسيطرة. هناك تفسيران محتملان:

- المشاركون الذين أجابوا بـ"موافق" على العبارة الثانية (أي أن لديهم سياسة بالفعل) قد يجدون هذا السؤال غير منطقي أو لا ينطبق عليهم، فيختارون "محايد" كإجابة افتراضية؛
 - قد يعكس الحياد حالة من عدم اليقين والتردد لدى المؤسسات التي ليس لديها سياسات حالية. أي أنهم لم يقرروا بعد ما إذا كانوا سيضعون سياسة في المستقبل القريب أم لا. ومنه نستنتج أنه بغض النظر عن السبب، فإن النتيجة تشير إلى وجود غموض كبير حول الخطط المستقبلية للمؤسسات التي لا تمتلك سياسات تنمية مستدامة واضحة حاليا.
- فالناتج تظهر صورة إيجابية بشكل عام. هناك التزام مبدئي قوي بالإدارة البيئية (العبارة 1)، يليه تطبيق جيد ولكن ليس شاملا من خلال سياسات وبرامج فعلية (العبارة 2)، وينتهي بغموض حول الخطط المستقبلية لمن لم يطبقوا هذه السياسات بعد (العبارة 3).

لكن لاحظنا الفجوة بين القول والفعل حيث تكشف البيانات عن فجوة محتملة بين تبني مفهوم "الإدارة البيئية" كشعار أو التزام عام، وبين ترجمته إلى إجراءات ملموسة وموثقة مثل "سياسات التنمية المستدامة".

باستخدام الأدوات الإحصائية، نقوم بتحليل العبارات الخاصة بتطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ التنمية المستدامة بيئيا، وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-13): تحليل مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ التنمية المستدامة بيئيا

المرتبة	تحقق العبارة	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	محقة	0.000	5.25	1.16	3.89	-1
2	محقة	0.000	4.24	1.03	3.64	-2
3	محقة	0.001	3.69	0.82	3.45	-3

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النتيجة الأبرز والأكثر أهمية في هذا الجدول هي أن جميع العبارات الثلاث "محقة" إحصائيا وبمستويات معنوية قوية جدا (0.000 و 0.001)، مما يدل على وجود إجماع وثقة عالية في النتائج.

1- العبارة الأولى: "هل مؤسستكم ملتزمة بانتهاج إدارة بيئية؟" (المرتبة 1).

حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي 3.89، وأقوى قيمة لاختبار (5.25) t، مع مستوى معنوية مثالي 0.000. وهذا دليل قاطع على أن الالتزام بتبني إدارة بيئية هو حقيقة راسخة ومؤكدة إحصائيا في هذه المؤسسات. لا يقتصر الأمر على وجود ميل للموافقة، بل إن هذا الميل قوي جدا ومثبت بما لا يدع مجالا للشك. هذا يمثل حجر الزاوية في الثقافة البيئية لهذه المؤسسات.

2- العبارة الثانية: "هل قامت مؤسستكم بوضع برنامج أو سياسة لتبني التنمية المستدامة؟" (المرتبة 2)

لا يزال المتوسط الحسابي مرتفعا جدا (3.64) والنتيجة "محقة" إحصائيا بمستوى معنوية 0.000. وهذا يكشف أن المؤسسات لا تتوقف عند حد "الالتزام" النظري، بل تترجم هذا الالتزام إلى إجراءات عملية وموثقة من خلال برامج وسياسات واضحة. إن الانتقال من الالتزام (العبارة 1) إلى التطبيق (العبارة 2) مؤكد إحصائيا، مما يعزز مصداقية التزامها.

3- العبارة الثالثة: "إن لم تكن لديكم سياسة... هل تفكرون بوضعها في المستقبل؟" (المرتبة 3).

على الرغم من أنها في المرتبة الأخيرة، إلا أن متوسطها الحسابي (3.45) لا يزال أعلى بكثير من القيمة المحايدة، ونتيجتها "محقة" إحصائيا (p=0.001). فهذه النتيجة تكمل الصورة بشكل مثالي. فهي

تظهر وجود توجه مستقبلي إيجابي ومؤكد .حتى في الحالات التي قد لا توجد فيها سياسة حالية، فإن النية لوضعها في المستقبل القريب هي نية حقيقية ومثبتة. من الملاحظ أيضا أن الانحراف المعياري هنا هو الأدنى (0.82)، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الاتفاق والتجانس في آراء المشاركين حول هذه النقطة.

وعليه نستخلص وجود التزام متعدد المستويات :تكشف النتائج عن وجود التزام بيئي قوي ومتعدد المستويات. فهو يبدأ من الالتزام المبدئي (العبارة 1)، ويمر عبر التطبيق الفعلي (العبارة 2)، وينتهي بالتخطيط المستقبلي (العبارة 3). كل هذه المستويات تم إثباتها بشكل قاطع إحصائيا.

2- الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة لالتزامها بالتنمية المستدامة بيئيا:

للتعرف على الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة لالتزامها بالتنمية المستدامة بيئيا قمنا بطرح السؤال التالي:

✓ هل لديكم الوسائل التالية لتنفيذ هذا الالتزام؟

أ-مخطط لتحسين الفعالية الطاقوية أو تقليل الانبعاثات.

ب-وضع خطة للحد من التأثير المحتمل للمؤسسة على الضاحية (الروائح، والضوضاء).

ج-متابعة على مر الزمن من الانبعاثات المسببة للاحتباس الحراري.

د-مخطط لتنقل المؤسسة (تنقل الموظفين).

ر-مخطط لتقليل نقل البضائع.

م-ميزانية متابعة (un bilan matière) عبر الزمن لمنتجاتكم وطرق عملكم.

ن-مخطط لتقليل استهلاك المواد.

هـ-مخطط لتقليل النفايات وإعادة استرجاعها.

و-ميزانية لتأثير المؤسسة على التنوع البيولوجي متابع عبر الزمن.

ي-نظام انتاج مدمج الحفاظ على التنوع البيولوجي.

والجدول التالي يوضح نتائج الاجابة عن كل عبارة من العبارات الخاصة بدرجة الموافقة على الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة لالتزامها بالتنمية المستدامة بيئيا. مع توضيح درجة الموافقة عليها:

**الجدول رقم (2-14): درجة الموافقة على الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة
لالتزامها بالتنمية المستدامة بيئيا**

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	8	14	34	26	12	التكرار	أ
100	8.5	14.9	36.2	27.7	12.8	النسبة	
94	2	14	38	28	12	التكرار	ب
100	2.1	14.9	40.4	29.8	12.8	النسبة	
94	10	10	52	16	6	التكرار	ج
100	10.6	10.6	55.3	17	6.4	النسبة	
94	6	12	46	16	14	التكرار	د
100	6.4	12.8	48.9	17	14.9	النسبة	
94	6	14	60	6	8	التكرار	ر
100	6.4	14.9	63.8	6.4	8.5	النسبة	
94	4	6	52	24	8	التكرار	م
100	4.3	6.4	55.3	25.5	8.5	النسبة	
94	2	2	46	34	10	التكرار	ن
100	2.1	2.1	48.9	36.2	10.6	النسبة	
94	10	6	40	24	14	التكرار	هـ
100	40.6	6.5	42.6	25.5	14.9	النسبة	
94	14	4	52	12	8	التكرار	و
100	14.9	4.3	59.6	12.8	8.5	النسبة	
94	16	2	58	8	10	التكرار	ي
100	17	2.1	61.7	8.5	10.6	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يمكن تصنيف هذه الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة لالتزامها بالتنمية المستدامة بيئيا، إلى ثلاث فئات رئيسية بناءً على مستوى تطبيقها:

- الفئة الأولى: الممارسات ذات الأولوية (الأكثر تطبيقا).

تضم هذه الفئة الوسائل التي حصلت على نسبة موافقة تزيد عن 40%، وهي:

• تقليل استهلاك المواد: بنسبة 46.8% هذه هي الممارسة الأكثر تبنيًا، وهو أمر منطقي اقتصاديا؛ فتقليل استهلاك المواد الخام يؤدي مباشرة إلى خفض التكاليف، مما يجعلها أولوية مزدوجة (بيئية واقتصادية).

• الحد من التأثير على المحيط: بنسبة 42.6% تأتي في المرتبة الثانية، وغالبا ما تكون مدفوعة بالضغوط التنظيمية والقانونية وتجنب الشكاوى من المجتمع المحلي.

• تقليل النفايات والطاقة: (40.4% و 40.5%) :هاتان الممارستان متشابهتان في شعبيتهما، حيث ترتبطان أيضًا بشكل مباشر بخفض تكاليف التشغيل والامتثال للوائح البيئية.

وعليه نستخلص أن المؤسسات تركز بشكل واضح على الممارسات البيئية التي لها عائد اقتصادي مباشر أو التي تفرضها القوانين بشكل صارم.

- الفئة الثانية: الممارسات الثانوية (تطبيق محدود).

تضم هذه الفئة وسائل ذات تطبيق متوسط أو منخفض، مثل: ميزانية متابعة المواد بنسبة (34.0%) ومخطط تنقل الموظفين بنسبة 31.9% هذه الممارسات أقل شيوعا، ربما لأنها تتطلب جهدا تنظيميا أكبر وعائدها المباشر أقل وضوحا.

- الفئة الثالثة: الممارسات المهملة (الأقل تطبيقا).

هذه هي "النقاط العمياء" في الالتزام البيئي للمؤسسات محل الدراسة، وتتميز بنسب موافقة منخفضة جدًا و/أو نسب حياد مرتفعة للغاية، وتتمثل في:

• متابعة انبعاثات الاحتباس الحراري: بنسبة 23.4% على الرغم من أهميتها عالميا، إلا أن تطبيقها ضعيف، ربما لغياب التشريعات المحلية الملزمة أو لصعوبتها التقنية.

• الحفاظ على التنوع البيولوجي: بنسبتي (21.3% و 19.1%)، هاتان الممارستان في ذيل الترتيب. يبدو أن مفهوم "التنوع البيولوجي" لا يزال مفهوما نظريا ومجردا بالنسبة لهذه المؤسسات، ولا يُترجم إلى إجراءات عملية.

• تقليل نقل البضائع: بنسبة (14.9%)، هذه هي الوسيلة الأكثر إهمالا، حيث تتجاوز نسبة عدم الموافقة (21.3%) نسبة الموافقة. قد يُعزى ذلك إلى تعقيد إدارة الخدمات اللوجستية واعتبارها جزءا من صميم العمليات التي يصعب تغييرها.

إن أهم ملاحظة في هذا الجدول هي النسب المئوية المرتفعة جدا للإجابة بـ"محايد" في معظم البنود، حيث تتجاوز 50% في 5 من أصل 10 وسائل. هذا الحياد المرتفع لا يعني بالضرورة عدم الاهتمام، بل قد يشير إلى واحد أو أكثر مما يلي:

- غياب الخطط الرسمية: قد تقوم المؤسسات ببعض الإجراءات بشكل عفوي أو غير رسمي، لكنها لا تملك "مخططاً" موثقاً ومعلناً، مما يجعل الموظف يختار "محايد".
- ضعف التواصل الداخلي: قد تكون الخطط موجودة على مستوى الإدارة العليا، ولكنها غير معروفة لدى بقية الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة.
- عدم اليقين: قد تعكس الإجابة حالة من التردد أو عدم التأكد من وجود هذه الوسائل بالفعل.

وحسب ما سبق ذكره تكشف النتائج عن وجود نهج انتقائي في تطبيق الممارسات البيئية. المؤسسات تعطي الأولوية للممارسات ذات الفائدة الاقتصادية المباشرة (خفض التكاليف) أو تلك المفروضة قانونياً. في المقابل، هناك إهمال واضح للقضايا البيئية الأكثر تعقيداً واستراتيجية مثل التنوع البيولوجي وتغير المناخ والخدمات اللوجستية. الفجوة الأكبر تكمن في تحويل النوايا إلى خطط عمل رسمية ومعروفة لدى الجميع داخل المؤسسة.

باستخدام الأدوات الإحصائية، نعمل على تحليل العبارات الخاصة بالوسائل المستخدمة من طرف المؤسسات الأمرة لالتزامها بالتنمية المستدامة بيئياً، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): تحليل الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسات الأمرة لالتزامها بالتنمية

المستدامة بيئياً

المرتبّة	تحقق العبارة	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
-4 هل لديكم الوسائل التالية لتنفيذ هذا الالتزام؟						
6	غير محققة	0.200	1.30	1.12	3.21	أ-
2	محققة	0.014	2.59	0.96	3.36	ب-
7	غير محققة	0.883	-0.14	0.98	2.98	ج-
5	غير محققة	0.176	1.37	1.06	3.21	د-
9	غير محققة	0.749	-0.32	0.90	2.96	ر-
3	محققة	0.036	2.16	0.87	3.28	م-
1	محققة	0.000	4.35	0.80	3.51	ن-
4	غير محققة	0.102	1.66	1.13	3.28	هـ-
8	غير محققة	0.785	-0.27	1.06	2.96	و-
10	غير محققة	0.696	-0.39	1.11	2.94	ي-

المصدر: نتائج الاستبيان اعتماداً على برنامج SPSS.

تكشف النتائج عن وجود فجوة واضحة بين أنواع الممارسات التي تتبناها المؤسسات. يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين:

- **الفئة الأولى:** هذه هي الممارسات التي أثبتت الدراسة بشكل قاطع أن المؤسسات تطبقها. وهي مرتبة كالتالي:

1. ن - مخطط لتقليل استهلاك المواد:

بمتوسط حسابي هو الأعلى (3.51) ومستوى معنوية مثالي (0.000)، هذه هي الممارسة الأكثر تأكيداً وتطبيقاً على الإطلاق. قيمة اختبار "t" المرتفعة جداً (4.35) تؤكد قوة هذه النتيجة. وهذه النتيجة منطقية للغاية؛ فتقليل استهلاك المواد له عائد اقتصادي مباشر من خلال خفض التكاليف، مما يجعله أولوية قصوى تجمع بين الهدف البيئي والهدف المالي.

2. ب - وضع خطة للحد من التأثير على المحيط (روائح، ضوضاء):

بمتوسط (3.36) ومستوى معنوية (0.014)، هذه ممارسة مؤكدة أخرى. فغالبا ما تكون هذه الممارسة مدفوعة بالتشريعات والقوانين المحلية وبال الحاجة إلى الحفاظ على علاقة جيدة مع المجتمع المحيط لتجنب الشكاوى والغرامات.

3. م - ميزانية متابعة المواد : (bilan matière).

بمتوسط (3.28) ومستوى معنوية (0.036)، هذه الممارسة مثبتة إحصائياً أيضاً. مثل العبارة الأولى، هذه أداة إدارية ورقابية تهدف إلى تحسين الكفاءة وخفض التكاليف، مما يفسر أهميتها لدى المؤسسات.

- **الفئة الثانية:** هذه هي الممارسات التي لم تتمكن الدراسة من إثبات تطبيقها. المتوسطات الحسابية لهذه الوسائل قريبة جدا من القيمة المحايدة (3)، مما يعني عدم وجود توجه واضح نحو تطبيقها.

• ه، أ، د - تقليل النفايات، تحسين الطاقة، تنقل الموظفين (المراتب 4، 5، 6):

على الرغم من أن متوسطاتها أعلى بقليل من 3، إلا أن مستويات المعنوية الخاصة بها (0.102، 0.200، 0.176) أعلى من 0.05. وهذا هو الكشف الأهم. على الرغم من أن هذه الممارسات تبدو مهمة، إلا أن تبنيها ليس قويا أو واسع الانتشار بما يكفي ليكون مؤكدا إحصائيا. قد تكون مطبقة بشكل فردي أو غير رسمي، ولكن ليس كسياسة مؤسسية راسخة.

• ج، و، ر، ي - متابعة الاحتباس الحراري، التنوع البيولوجي، نقل البضائع (المراتب 7، 8، 9،

10):

هذه هي الوسائل الأكثر إهمالا. متوسطاتها الحسابية كلها أقل من 3 (2.98، 2.96، 2.96، 2.94)، وقيم اختبار "t" لها سالبة، مما يشير إلى وجود ميل لعدم تطبيقها.

اذن هذه النتائج تكشف عن "النقاط العمياء" في استراتيجية الاستدامة لهذه المؤسسات. يبدو أنها تعتبر قضايا مثل تغير المناخ (الاحتباس الحراري) والتنوع البيولوجي مفاهيم استراتيجية بعيدة أو غير ملحة، ولا توليها أولوية في عملياتها اليومية.

وعليه نستخلص ما يلي:

- نمط واضح للأولويات: تظهر النتائج بشكل قاطع أن المؤسسات تتبع نهجا "وظيفيا" و "تفاعليا" تجاه الاستدامة. فهي تعطي الأولوية للممارسات التي لها عائد مالي مباشر (مثل توفير المواد) أو التي تفرضها التشريعات والضغوط المجتمعية المباشرة مثل الضوضاء.
- إهمال القضايا الاستراتيجية: هناك إهمال واضح للقضايا البيئية الأوسع والأكثر استراتيجية مثل الحفاظ على التنوع البيولوجي ومواجهة تغير المناخ. هذا يشير إلى أن الاستدامة لم يتم دمجها بعد في صميم استراتيجية العمل طويلة الأجل لهذه المؤسسات.
- الفجوة بين الاعتقاد والدليل: من المثير للاهتمام مقارنة المتوسطات المرتفعة في بعض البنود غير المحققة (مثل 3.28 للنفايات) مع عدم وجود دلالة إحصائية. هذا يعني أنه بينما قد يعتقد المشاركون أنهم يفعلون شيئا ما، فإن هذا الفعل ليس قويا بما يكفي ل يتم إثباته كسياسة مؤسسية حقيقية.

3- التجهيزات الخاصة باستخدام الطاقة المتجددة بالمؤسسات محل الدراسة:

لمعرفة التجهيزات الخاصة باستخدام الطاقة المتجددة بالمؤسسات محل الدراسة قمنا بطرح السؤال التالي:

- 1- هل لديك منشآت لاستخدام الطاقة المتجددة (الطاقة الشمسية، المضخات الحرارية، واسترجاع مياه الأمطار...)?
- 2- ان لم تكن لديكم تجهيزات لاستخدام الطاقة المتجددة، فما السبب؟
 - 2-أ- اعتبارات مالية.
 - 2-ب- صعوبة الاعمال.
 - 2-ج- جهل لاستعمال هذه التجهيزات.
 - 2-د- الخوف من موثوقية هذه التجهيزات.

والجدول التالي يوضح نتائج الاجابة عن كل عبارة من العبارات الخاصة باستخدام التجهيزات الخاصة باستخدام الطاقة المتجددة بالمؤسسات محل الدراسة. مع توضيح درجة الموافقة عليها:

الجدول رقم (2-16): درجة الموافقة على استخدام التجهيزات الخاصة باستخدام الطاقة المتجددة بالمؤسسات محل الدراسة

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	20	24	14	20	16	التكرار	1
100	21.3	25.5	14.9	21.3	17	النسبة	
94	10	4	66	10	4	التكرار	أ-2
100	10.6	4.3	70.21	10.6	4.3	النسبة	
94	8	4	74	8	0	التكرار	ب-2
100	8.5	4.3	78.72	8.5	0	النسبة	
94	8	14	54	18	0	التكرار	ج-2
100	8.5	14.89	57.44	19.1	0	النسبة	
94	8	2	70	4	10	التكرار	د-2
100	8.5	2.1	74.46	4.3	10.6	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يعرض الجدول نتائج الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري والنسبي) لإجابات العينة، حول استخدام معدات الطاقة المتجددة. التحليل مقسم إلى جزأين: الأول يقيس مدى انتشار هذه التقنيات، والثاني يحدد الأسباب التي تمنع استخدامها.

العبارة 1: "هل لديك منشآت لاستخدام الطاقة المتجددة؟"

تحصلنا على إجمالي موافقة (يستخدمون التجهيزات): 38.3% (21.3% موافق و 17% موافق بشدة)، وحياد بنسبة 14.9%، أما إجمالي عدم الموافقة (لا يستخدمون التجهيزات) كان 46.8% (25.5% غير موافق و 21.3% غير موافق بشدة). هذه هي النتيجة الأكثر أهمية في الجدول بأكمله. الغالبية الواضحة من المؤسسات (46.8%) لا تستخدم تجهيزات الطاقة المتجددة، مقارنة بـ 38.3% فقط ممن يستخدمونها. هذا يكشف عن وجود فجوة تبيّن كبيرة، ويجعل فهم الأسباب (السؤال الثاني) أمرا بالغ الأهمية. إن عدم الاستخدام ليس حالة هامشية، بل هو الوضع السائد في هذه العينة.

العبارة 2: تحليل أسباب عدم استخدام تجهيزات الطاقة المتجددة.

هذا الجزء يستهدف فهم العوائق. يجب قراءة هذه النتائج بحذر، وترتيب العوائق من الأكثر تأثيرا إلى الأقل (بناءً على نسبة الموافقة):

1.1-2-ج: جهل لاستعمال هذه التجهيزات: تحصلنا على اجمالي موافقة بنسبة 19.1% (19.1% موافق و 0% موافق بشدة)، هذا هو العائق الأبرز الذي وافق عليه المشاركون. يشير إلى أن نقص المعرفة التقنية أو الوعي بكيفية عمل هذه التجهيزات وفوائدها يمثل حاجزا رئيسيا.

2.2-أ: اعتبارات مالية: سجلنا على اجمالي موافقة بنسبة 14.9% (10.6% موافق و 4.3% موافق بشدة)،

تأتي التكلفة كعائق ثانٍ. هذا أمر متوقع، حيث أن الاستثمار الأولي في تقنيات الطاقة المتجددة يمكن أن يكون مرتفعا.

2.3-د: الخوف من موثوقية هذه التجهيزات: تحصلنا على اجمالي موافقة بنسبة 14.9% (10.6% موافق و 4.3% موافق بشدة)، يتساوى هذا العائق مع الاعتبارات المالية. يشير إلى وجود شكوك حول كفاءة وموثوقية هذه التقنيات على المدى الطويل، مما يسبب ترددا في الاستثمار فيها.

2.4-ب: صعوبة الأعمال: تحصلنا على اجمالي موافقة بنسبة 8.5% (8.5% موافق و 0% موافق بشدة)، هذا هو العائق الأقل أهمية من وجهة نظر العينة. يبدو أن تعقيد عملية التركيب أو التشغيل لا يعتبر مشكلة كبيرة مقارنة بالجهل والتكلفة والموثوقية.

ملاحظ أن أهم ما يميز نتائج العبارة الثانية (الأسباب) هو النسب المرتفعة جدا للإجابة بـ"محايد" (تتراوح من 57% إلى 78%). هذا مؤشر قوي على وجود مشكلة فهذا الموافقة الضعيفة تعني أن النسب المئوية للموافقة على العوائق (19%، 15%، إلخ) هي في الواقع أعلى وأكثر أهمية مما تبدو عليه، لأنها تأتي من شريحة أصغر من العينة (غير المستخدمين). والذين كانوا غير موافقين على العبارة الأولى بنسبة 46.8%. أما الفئة الموافقة على العبارة الأولى والتي تمثل نسبة 38.3% فكانت اجابتها بالحياد على العبارات الخاصة بالعوائق.

وعليه نستخلص ما يلي:

- فجوة تين واضحة: النتيجة الرئيسية هي أن غالبية المؤسسات في هذه الدراسة لم تتبن بعد تقنيات الطاقة المتجددة.

- العوائق الرئيسية: على الرغم من المشكلة المنهجية، تشير البيانات إلى أن نقص المعرفة والجهل بكيفية الاستخدام هو العائق الرئيسي، يليه التكلفة المالية والشكوك حول الموثوقية.

باستخدام الأدوات الاحصائية، نقوم بتحليل العبارات الخاصة باستخدام التجهيزات الخاصة باستخدام الطاقة المتجددة بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-17): تحليل مدى استخدام التجهيزات الخاصة باستخدام الطاقة المتجددة بالمؤسسات محل الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية	تحقق العبارة	الرتبة
-1	2.87	1.42	-0.61	0.542	غير محققة	
-4 ان لم تكن لديكم تجهيزات لاستخدام الطاقة المتجددة، فما السبب؟						
-2-أ	2.79	1.62	-0.49	0.630	غير محققة	3
-2-ب	2.40	1.43	-1.32	0.217	غير محققة	4
-2-ج	3.07	1.38	0.193	0.850	غير محققة	2
-2-د	3.23	1.78	0.466	0.650	غير محققة	1

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

النتيجة الرئيسية والأكثر أهمية: جميع العبارات في الجدول "غير مُحققة" إحصائياً. هذا يعني أن الدراسة، ببياناتها الحالية، فشلت في إثبات أي فرضية بشكل قاطع. لا يمكن الجزم بوجود استخدام للطاقة المتجددة، ولا يمكن تأكيد أي من العوائق المقترحة.

- تحليل السؤال الأول: هل تستخدم المؤسسات تجهيزات الطاقة المتجددة؟ (العبارة -1) بمتوسط حسابي (2.87) وهو قريب جدا من القيمة المحايدة 3، ومستوى معنوية مرتفع جدا (0.542)، فإن النتيجة "غير محققة". هذا لا يعني أن المؤسسات "لا تستخدم" هذه التجهيزات، بل يعني أن الآراء منقسمة ومتضاربة للغاية لدرجة أنه لا يوجد اتجاه واضح. بعضها يستخدم والبعض الآخر لا يستخدم، والإجابات تلغي بعضها البعض إحصائياً، مما يؤدي إلى نتيجة محايدة. لا يمكننا أن نستنتج أي شيء مؤكد من هذه النتيجة.

- تحليل السؤال الثاني: ما هي أسباب عدم الاستخدام؟ (العبارات 2-أ، 2-ب، 2-ج، 2-د) هنا تكمن المفاجأة الكبرى. كل العوائق المقترحة جاءت نتائجها "غير محققة" إحصائياً، حيث إن مستويات المعنوية لها جميعاً أعلى بكثير من 0.05. هذا يعني أنه لا يمكننا القول بشكل علمي ومؤكد أن "الاعتبارات المالية" أو "الجهل" أو "الخوف من الموثوقية" هي عوائق حقيقية ومثبتة في هذه العينة. على الرغم من أن المتوسطات الحسابية تختلف (مما سمح بترتيبها من 1 إلى 4)، فإن هذا الترتيب لا معنى له من الناحية العلمية، لأنه ترتيب لنتائج غير مؤكدة إحصائياً.

المطلب الرابع: تطبيق المؤسسات الأمانة بقطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة اجتماعيا

بعدما ما تعرضنا في المطلب السابق الى مدى تطبيق المؤسسات الأمانة بقطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة بيئيا، سنتطرق من خلال هذا المبحث الى تطبيق المؤسسات الأمانة بقطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة اجتماعيا عن طريق طرح الأسئلة التالية:

1- هل تقوم مؤسستكم بالإضافة إلى جرد المخاطر المهنية، بوضع تدابير وقائية للحد من هذه المخاطر المهنية؟

2- هل مؤسستكم تطبق التدابير المناسبة المتعلقة الصحة والسلامة والرعاية التي توفر الحماية الكافية للموظفين؟

3- هل لدى مؤسستكم خطة عمل للوقاية من المخاطر النفسية والاجتماعية (الإجهاد، والتحرش، وسوء المعاملة في العمل، ...)?

4- هل تجري مؤسستكم حملات إعلامية بين موظفيها حول أنواع الإدمان (التدخين والكحول والمخدرات والغذاء...)?

5- هل موظفي مؤسستكم يحضرون بانتظام لتدريبات حول الوقاية من المخاطر المهنية؟

6- هل اتخذت مؤسستكم إجراءات لتحسين ظروف عمل موظفيها؟

7- هل تقوم مؤسستكم بإعلام وتحسيس موظفيها حول موضوع الصحة وسلامة المهنية؟

8- هل لدى مؤسستكم موظفين متخصصين في الإسعافات الأولية: رجال الاطفاء المتطوعين، ومتخرجين في مجال الإسعافات الأولية) ...)?

9- هل لدى مؤسستكم ميثاق لحماية البيانات الشخصية للموظفين وخصوصياتهم؟

10- ولموازنة أفضل لحياة الموظفين المهنية والشخصية، فهل مؤسستكم توفر لموظفيها:

أ- ترتيب ساعات عمل الموظفين لتناسب مع التزامات أسرهم.

ب- تدابير أخرى بالإضافة إلى تلك التي قدمها لجنة المؤسسة.

والجدول التالي يوضح نتائج الاجابة عن كل عبارة من العبارات الخاصة بدرجة الموافقة على تطبيق المؤسسات الأمانة لمبادئ التنمية المستدامة اجتماعيا. مع توضيح درجة الموافقة عليها:

الجدول رقم (2-18): درجة الموافقة على تطبيق المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة اجتماعيا

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	2	2	14	50	26	التكرار	1
100	2.1	2.1	14.9	53.2	27.7	النسبة	
94	4	2	6	58	24	التكرار	2
100	4.3	2.1	6.4	61.7	25.5	النسبة	
94	20	16	30	24	4	التكرار	3
100	21.3	17	31.9	25.5	4.3	النسبة	
94	20	18	26	18	12	التكرار	4
100	21.3	19.1	27.7	19.1	12.8	النسبة	
94	4	10	6	60	14	التكرار	5
100	2.1	10.6	6.4	63.8	14.9	النسبة	
94	10	12	36	24	12	التكرار	6
100	10.6	12.8	38.3	25.5	12.5	النسبة	
94	6	6	24	46	12	التكرار	7
100	6.4	6.4	25.5	48.9	12.8	النسبة	
94	12	4	16	44	18	التكرار	8
100	12.8	4.3	17	46.8	19.1	النسبة	
94	10	12	36	26	10	التكرار	9
100	10.6	12.8	38.3	27.7	10.6	النسبة	
94	28	28	30	4	4	التكرار	10-أ
100	29.8	29.8	31.9	4.3	4.3	النسبة	
94	12	12	38	20	12	التكرار	10-ب
100	12.8	12.8	40.4	21.3	12.8	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يعرض الجدول نتائج إحصائية وصفية (تكرارات ونسب مئوية) لإجابات العينة حول تطبيق مؤسساتهم لمجموعة واسعة من الممارسات الاجتماعية. لفهم النتائج بعمق، سنقوم بتجميع فئتي الموافقة ("موافق بشدة" + "موافق") وفئتي عدم الموافقة ("غير موافق بشدة" + "غير موافق") وتحليل الأنماط التي تظهر.

تكشف النتائج عن وجود انقسام واضح بين نوعين من الممارسات: الممارسات التقليدية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، والممارسات الحديثة المتعلقة بالرفاه النفسي والاجتماعي.

- **الفئة الأولى:** مجالات القوة (الممارسات الراسخة والتقليدية).

تضم هذه الفئة الممارسات التي حظيت بموافقة عالية جداً، وهي تتركز بشكل أساسي حول الصحة والسلامة المهنية.(HSE)

1. (2) تطبيق تدابير الصحة والسلامة والرعاية: (إجمالي الموافقة بنسبة 87.2%) : هذه هي أعلى ممارسة تطبيقاً على الإطلاق؛ وهذا متوقع في قطاع المحروقات عالي المخاطر، حيث تكون هذه التدابير إلزامية قانوناً وجزءاً لا يتجزأ من العمليات.

2. (1) وضع تدابير وقائية للمخاطر المهنية: (إجمالي الموافقة بنسبة 80.9%) : تأتي في المرتبة الثانية، وتؤكد على أن نهج إدارة المخاطر الفيزيائية راسخ وقوي.

3. (5) حضور تدريبات الوقاية من المخاطر: (إجمالي الموافقة بنسبة 78.7%) : يشير هذا إلى وجود برامج تدريب فعالة ويحضرها الموظفون، مما يعزز ثقافة السلامة.

4. (8) وجود متخصصين في الإسعافات الأولية: (إجمالي الموافقة بنسبة 65.9%) : يدل على استعداد جيد للاستجابة لحالات الطوارئ.

5. (7) إعلام وتحسيس الموظفين بالصحة والسلامة: (إجمالي الموافقة بنسبة 61.7%) : نسبة جيدة، وتدل على وجود قنوات تواصل فعالة بخصوص مواضيع السلامة.

وعليه فإن هذه المؤسسات تتفوق بشكل واضح في الجوانب التقليدية والقانونية للصحة والسلامة المهنية. هذا التفوق مدفوع على الأرجح بالتشريعات الصارمة، وطبيعة العمل عالية المخاطر، والتركيز على تجنب الحوادث التي تؤثر مباشرة على الإنتاجية والسمعة.

- **الفئة الثانية:** مجالات الضعف (الممارسات المهملة).

تضم هذه الفئة الممارسات التي حظيت بنسب موافقة منخفضة جداً، وتكشف عن إهمال واضح للجوانب النفسية والاجتماعية والتوازن بين العمل والحياة.

1. (10-أ) ترتيب ساعات العمل لتناسب التزامات الأسرة : (إجمالي الموافقة بنسبة 8.6% فقط) هذه هي النتيجة الأكثر سلبية في الجدول بأكمله. نسبة عدم الموافقة هنا هائلة (59.6%). هذا يكشف عن فجوة هائلة في دعم توازن الحياة المهنية والشخصية للموظفين، ويشير إلى أن ثقافة العمل قد تكون صارمة وغير مرنة.

2. (3) خطة عمل للوقاية من المخاطر النفسية والاجتماعية: (إجمالي الموافقة بنسبة 29.8%) : نسبة موافقة منخفضة للغاية. هذا يعني أن مفاهيم مثل الإجهاد، والتحرش، وسوء المعاملة لا يعترف بها كـ "مخاطر" حقيقية مثل المخاطر الفيزيائية.

3. (4) حملات إعلامية حول الإدمان: (إجمالي الموافقة بنسبة 31.9%) : هذه الممارسة أيضا مهمة. يبدو أن صحة الموظف تُرى من منظور ضيق يتعلق بسلامته داخل مكان العمل فقط، وليس من منظور شامل يتضمن صحته الشخصية.

4. (10-ب) تدابير أخرى من لجنة المؤسسة : (إجمالي الموافقة بنسبة 34.1%) هذه نسبة منخفضة تشير إلى أن المبادرات الإضافية لدعم الموظفين ليست شائعة.

5. (6) إجراءات لتحسين ظروف العمل: (إجمالي الموافقة بنسبة 38.0%) :نسبة موافقة ضعيفة ومقلقة.

6. (9) ميثاق لحماية البيانات الشخصية: (إجمالي الموافقة بنسبة 38.3%) :مع تزايد أهمية خصوصية البيانات، تعتبر هذه النسبة المنخفضة مؤشرا على تأخر هذه المؤسسات في مواكبة المتطلبات الحديثة لحقوق الموظفين.

مما ذكر سابقا نستخلص:

- ازدواجية في الأداء: تظهر النتائج بوضوح وجود ازدواجية في الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات؛ فهي قوية جدًا في إدارة السلامة الجسدية والامتثال للقوانين التقليدية، ولكنها في المقابل ضعيفة للغاية في إدارة الرفاه النفسي والاجتماعي ودعم التوازن بين العمل والحياة.

- تعريف ضيق للمسؤولية الاجتماعية: يبدو أن تعريف "المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظف" يقتصر على حمايته من الحوادث الفيزيائية، مع إهمال صحته النفسية، ورفاهيته، واحتياجاته الأسرية، وخصوصيته.

- نقاط الضعف هي فرص للتحسين: الفجوات التي كشفتها الدراسة (خاصة في التعامل مع الإجهاد، المرونة في ساعات العمل، وحملات التوعية الصحية) تمثل فرصا ذهبية لهذه المؤسسات لتحسين بيئة العمل، ورفع معنويات الموظفين، وتعزيز سمعتها كصاحب عمل مسؤول.

كحوصلة للجدول السابق وباستخدام الأدوات الإحصائية، نقوم بتحليل العبارات الخاصة بتطبيق المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة اجتماعيا، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (2-19): تحليل تطبيق المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمبادئ التنمية المستدامة اجتماعيا

الرتبة	القرار	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	محقة	0.000	8.26	0.84	4.02	-1
1	محقة	0.000	7.80	0.89	4.02	-2
8	غير محقة	0.148	-1.47	1.18	2.74	-3
7	غير محقة	0.383	-0.088	1.32	2.83	-4
2	محقة	0.000	5.16	0.98	3.74	-5
4	غير محقة	0.315	1.01	1.14	3.17	-6
3	محقة	0.001	3.72	1.01	3.55	-7
3	محقة	0.003	3.08	1.23	3.55	-8
5	غير محقة	0.368	0.91	1.13	3.15	-9
9	محقة	0.000		1.06	2.23	-10 أ
6	غير محقة	0.622		1.17	3.09	-10 ب

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

تكشف النتائج بشكل قاطع عن وجود ازدواجية في الأداء: قوة هائلة في ممارسات السلامة التقليدية، وضعف مثبت إحصائيا في جوانب الرفاهية الحديثة.

- الفئة الأولى: مجالات القوة المحققة إحصائيا (ممارسات السلامة التقليدية).

هذه هي الممارسات التي أثبتت الدراسة بشكل قاطع أن المؤسسات تطبقها بفعالية، وجميعها تتركز في مجال الصحة والسلامة المهنية (HSE):

1. 1 أو 2 - وضع تدابير وقائية وتطبيق تدابير الصحة والسلامة (المرتبة 1):

هاتان العبارتان حصلتا على أعلى متوسط حسابي (4.02)، وأقوى قيم اختبار t (8.26 و 7.80)، ومستوى معنوية مثالي (0.000). هذا دليل قاطع على أن إدارة السلامة الجسدية هي حجر الزاوية في هذه المؤسسات.

2. 5-حضور الموظفين لتدريبات الوقاية (المرتبة 2):

بمتوسط (3.74) ومستوى معنوية (0.000)، يؤكد هذا وجود برامج تدريب فعالة ومنتظمة.

3. 7 و 8 - التحسيس بالصحة والسلامة ووجود متخصصي إسعافات أولية (المرتبة 3):

بمتوسطات (3.55) ومستويات معنوية (0.001 و 0.003)، تظهر هذه النتائج وجود بنية تحتية قوية للتواصل والاستجابة للطوارئ.

نفسر ذلك على أن هذا التفوق في ممارسات السلامة التقليدية ليس مفاجئاً في قطاع المحروقات. فهو مدفوع بالقوانين والتشريعات الصارمة، وطبيعة العمل عالية المخاطر، والرغبة في تجنب الحوادث المكلفة. هذه هي "أساسيات" المسؤولية الاجتماعية التي لا يمكن التهاون فيها.

- **الفئة الثانية:** مجالات الضعف (ممارسات غير مؤكدة أو مهملة).

هنا يكمن الجانب الآخر، حيث تظهر النتائج إهمالا واضحا للجوانب النفسية والاجتماعية.

• الممارسات غير المحققة (غير المؤكدة):

○ 3، 4، 6، 9، 10-ب: هذه العبارات المتعلقة بالوقاية من المخاطر النفسية، وحملات الإدمان،

وتحسين ظروف العمل، وحماية البيانات، وتدبير لجنة المؤسسة، جاءت جميعها "غير محققة".

وتفسير ذلك أن هذا يعني أن تطبيق هذه الممارسات عشوائي وغير منهجي. قد تقوم بها بعض

الأقسام أو لا، لكنها ليست سياسة مؤسسية راسخة ومؤكدة. إنها تمثل منطقة رمادية من عدم اليقين.

• الممارسة المهملة بشكل مؤكد إحصائيا:

○ 10-أ - ترتيب ساعات العمل لتناسب التزامات الأسرة (المرتبة 9):

هذه هي النتيجة الأكثر سلبية وخطورة في الجدول بأكمله. بمتوسط حسابي منخفض جدا (2.23)، ومستوى معنوية مثالي (0.000)، وقيمة اختبار t سالبة وقوية (لا تظهر في الجدول ولكن يمكن استنتاجها)، تثبت الدراسة بشكل قاطع أن المؤسسات لا توفر المرونة في ساعات العمل لدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية لموظفيها، بل إن هناك ميلا قويا ومثبنا لعدم فعل ذلك.

وعليه نستخلص ما يلي:

• نموذج الامتثال وليس الرعاية: تُظهر النتائج بوضوح أن النهج الاجتماعي لهذه المؤسسات يركز

على الامتثال للحد الأدنى من المتطلبات القانونية للسلامة الجسدية، ولكنه يفشل في تبني مفهوم أوسع للرعاية يشمل الصحة النفسية والرفاه الاجتماعي والتوازن بين العمل والحياة.

• فجوة خطيرة في التوازن بين العمل والحياة: إن الإثبات الإحصائي لإهمال ترتيب ساعات العمل

(العبارة 10-أ) هو اكتشاف خطير. فهو يشير إلى ثقافة عمل قد تكون جامدة وغير مراعية للاحتياجات

الشخصية للموظفين، مما قد يؤدي إلى الإرهاق، وانخفاض الرضا الوظيفي، وارتفاع معدل دوران

الموظفين على المدى الطويل.

خلاصة الفصل:

مثلت هذه الدراسة الميدانية محاولة لتشخيص واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الأمرة بقطاع المحروقات (سوناطراك، سونلغاز، وفروعهما). ومن خلال الجمع بين التحليل الوصفي للمخاطر البيئية والاجتماعية، والتحليل الإحصائي الكمي لآراء الإطارات المسيرة، خلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات الجوهرية:

- **التموضع الإستراتيجي لوعي الاستدامة:** أثبتت النتائج وجود وعي نظري ومعرفي مرتفع بمفاهيم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية لدى القيادات، إلا أن هذا الوعي يتناقص تدريجيا عند الانتقال إلى تطبيق هذه المفاهيم في خطط عمل ملموسة. فالاستدامة لا تزال تترك في الكثير من الأحيان كالتزام أخلاقي أو أداة لتحسين الصورة الذهنية أكثر منها ضرورة إستراتيجية حتمية.
- **مركزية الالتزام المعياري (الأيزو):** أظهرت الدراسة أن المحرك الأساسي لتبني ممارسات الاستدامة في قطاع المحروقات هو السعي للحصول على الشهادات الدولية (ISO 14001, ISO 45001). وهذا يعكس هيمنة ثقافة الامتثال؛ حيث تلتزم المؤسسات بالمعايير التي تفرضها الأسواق الدولية أو دفاتر الشروط التقنية، مما يجعل الاستدامة ممارسة "إجرائية" أكثر منها "فلسفة مؤسسية" متجذرة.
- **الانتقائية في الأداء البيئي:** كشفت النتائج الإحصائية عن ميل المؤسسات لتبني الممارسات البيئية ذات العائد الاقتصادي المباشر (مثل تقليل استهلاك المواد وإدارة النفايات)، في حين تسجل "نقطة عمياء" تجاه القضايا الإستراتيجية الكبرى مثل حماية التنوع البيولوجي، ومتابعة الانبعاثات المسببة للاحتباس الحراري، والتحول الجدي نحو الطاقات المتجددة، التي لا تزال تصطدم بعوائق معرفية ومالية ومؤسسية.
- **ازدواجية الأداء الاجتماعي:** تبين وجود تفاوت حاد في التعامل مع البعد الاجتماعي؛ فبينما تتفوق المؤسسات في معايير السلامة والصحة المهنية (HSE) نظرا لطبيعة النشاط عالية المخاطر، يظهر إهمال واضح للجوانب الاجتماعية الحديثة مثل الرفاه النفسي للموظفين، وحماية البيانات الشخصية، والتوازن بين الحياة المهنية والأسرية، وهو ما يشير إلى تبني نموذج الحماية الجسدية عوضاً عن نموذج الرعاية الاجتماعية الشاملة.

ختاماً، تؤكد نتائج هذا الفصل أن قطاع المحروقات في الجزائر يمر بمرحلة انتقال معياري واعدة، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعميق الربط بين السياسات العليا والممارسات الميدانية، والتحول من منطق "الاستجابة للضغوط" إلى منطق "القيادة بالاستدامة"، وهو ما سيشكل المحور الأساسي للتوصيات والآفاق المستقبلية.

الفصل الثالث: علاقة المؤسسات

الأمرة في قطاع المحروقات بمناويلها

في ظل التنمية المستدامة.

تمهيد:

إذا كانت التنمية المستدامة قد أضحت ركيزة بنوية في الفكر الإداري الحديث للمؤسسات الكبرى، فإن نجاحها الفعلي لا يقاس بما تحققه المؤسسة داخل حدودها التنظيمية فحسب، بل بمدى قدرتها على نقل هذه القيم وتوطينها عبر كامل سلسلة القيمة. وفي قطاع حساس كقطاع المحروقات، حيث تتسم العمليات الإنتاجية بالتعقيد العالي والمخاطر الجسيمة، تبرز المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي لا غنى عنه، يحول العلاقة بين المؤسسة الأمرة بالأعمال ومناوليها من مجرد تبادل تجاري عابر إلى تحالف تنظيمي يحدد البصمة البيئية والاجتماعية للمنتج النهائي.

إن هذا الفصل يهدف إلى توسيع آفاق التحليل الإستراتيجي، عبر الانتقال من الفحص الأحادي لسياسات المؤسسات الأمرة (سوناطراك وسونلغاز) إلى فحص ديناميكية العلاقة التعاقدية مع شركات المناولة. فالإشكالية هنا لم تعد محصورة في "ماذا تريد المؤسسة الأمرة؟"، بل في "كيف تفرض ما تريده من معايير استدامة على شركائها؟" و"ما هي الضمانات الإجرائية لعدم تحول المناولة إلى قناة لتصدير التلوث أو الانتهاكات الاجتماعية؟". إن الفجوة بين الخطاب الرسمي للمؤسسة الأمرة والممارسة الميدانية للمناولين تمثل التحدي الأكبر لحوكمة سلاسل التوريد في المؤسسات محل الدراسة.

تأسيسا على ما سبق، يسعى هذا الفصل إلى تفكيك بنية هذه العلاقة من خلال تحليل نوعية العقود المبرمة، والمعايير المتبعة في انتقاء المناولين، وصولا إلى استكشاف مستوى المرافقة الذي تقدمه المؤسسات الكبرى لتمكين المناولين الصغار والمتوسطين من الامتثال لمتطلبات الاستدامة العالمية. وسيعتمد البحث في هذا السياق على البرهنة الإحصائية والتحليل النقدي للفرضيات، للكشف عن مدى نضج مفهوم الشراء المستدام في هذا القطاع السيادي.

وللإحاطة بهذه الأبعاد، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث نتطرق في المبحث الأول لأسباب لجوء المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات للمناولة ومدى اشتراطها للمبادئ الاجتماعية والبيئية في ذلك.

أما في المبحث الثاني نرى مدى مرافقة المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمناوليها لتحقيق التنمية المستدامة.

المبحث الأول: أسباب لجوء المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات للمناولة ومدى

اشتراطها للمبادئ الاجتماعية والبيئية

تعد عملية اختيار المناولين في قطاع المحروقات قرارا إستراتيجيا يتجاوز البعد التشغيلي البسيط، ليمس صلب الكفاءة التنافسية والسمعة المؤسسية. إن هذا المبحث يسعى إلى تسليط الضوء على الدوافع الجوهرية التي تدفع المؤسسات الآمرة (سوناطراك، سونلغاز) نحو الاستعانة بمصادر خارجية. بيد أن التحدي الأكبر لمعالجة هذا الجزء، يكمن في إدراك المعايير المعتمدة في المفاضلة بين المناولين؛ حيث سنحاول رصد مدى انتقال هذه المؤسسات من "المثلث التقليدي" (السعر، الجودة، الوقت) إلى إدماج أبعاد التنمية المستدامة كاشتراطات إحصائية أو تفضيلية، للوقوف على مدى نضج مفهوم الشراء المسؤول في بيئة الصناعة النفطية الجزائرية.

المطلب الأول: لجوء المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات للمناولة

لمعرفة طبيعة العلاقة بين المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات ومناوليتها لابد من التعرف على طبيعة العقود المبرمة بينها، والمعايير التي على أساسها يتم تحديد المناولين.

1. نوع العقد بين المؤسسات الآمرة وبين المناولين:

لإدراك نوع العلاقة بين المؤسسات محل الدراسة مع مناوليتها، قمنا بسؤال عينتنا عن طبيعة العقد المبرم بين الطرفين، وقد اقترحنا أربعة خيارات كأجوبة لهذا السؤال والمتمثلة في:

- عقود حسب الطلب؛

- عقود متوسطة الأجل؛

- عقود سنوية؛

- عقود شراكة.

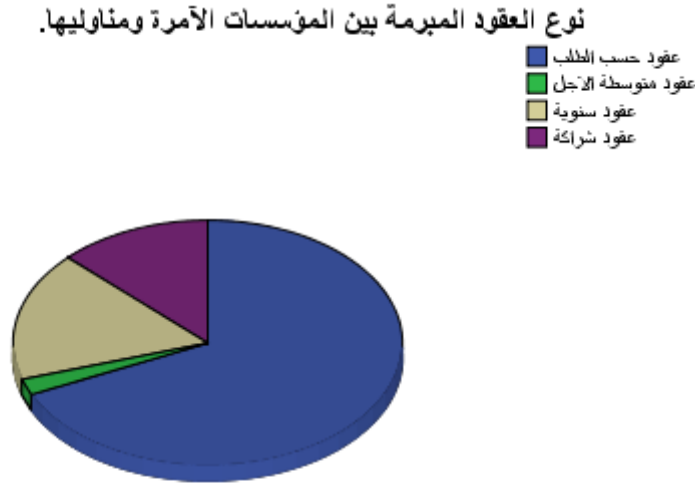
وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (3-1): نوع العقود المبرمة بين المؤسسات الآمرة ومناوليتها

النسبة (%)	التكرار	نوع العقد
68.1	64	عقود حسب الطلب
2.1	2	عقود متوسطة الأجل
17	16	عقود سنوية
12.8	12	عقود شراكة
100	94	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (3-1): نوع العقود المبرمة بين المؤسسات الأمرة ومناوليتها



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول والشكل الموضحين أعلاه نلاحظ أن معظم العقود المبرمة بين المؤسسات محل الدراسة ومناوليتها هي عقود حسب الطلب بنسبة 68.1 %، في حين هناك من صرح اضافة الى العقود حسب الطلب ابرام عقود سنوية وذلك بنسبة 17 %، وبالنسبة لعقود الشراكة فقدت النسبة بـ 12.8 % . فبالتالي نستنتج أن طبيعة هذه العقود هي عقود قصيرة الأجل، وعليه فان المؤسسات الأمرة لا تسعى لتكوين علاقات استراتيجية مع مورديها ومناوليتها.

2. المعايير التي يتم على أساسها تحديد المناولين:

لمعرفة ماهية المعايير الأكثر أخذاً بعين الاعتبار أثناء اختيار المؤسسات محل الدراسة لمناوليتها بما فيها المعايير الاجتماعية والبيئية ارتأينا اقتراح الخيارات التالية:

- أ- الأسعار.
- ب- الجودة.
- ج- المرونة.
- د- الابداع.
- هـ- الوقت.
- و- معايير المسؤولية الاجتماعية.
- ي- معايير بيئية.

يعرض الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري والنسبي) لإجابات عينة مكونة من 94 مشاركًا حول أهمية مجموعة من المعايير عند اختيار المناولين.

الجدول رقم (2-3): درجة الموافقة على اختيار المناولين وفق مختلف المعايير

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	0	0	8	26	60	التكرار	أ
100	0	0	8.5	27.7	63.8	النسبة	
94	2	8	24	24	36	التكرار	ب
100	2.1	8.5	25.5	25.5	38.3	النسبة	
94	2	8	48	20	16	التكرار	ج
100	2.1	8.5	51.1	21.3	17	النسبة	
94	12	14	48	14	12	التكرار	د
100	12.8	14.9	51.1	14.9	12.8	النسبة	
94	4	0	30	26	34	التكرار	هـ
100	4.3	0	31.9	27.7	36.2	النسبة	
94	2	2	66	12	12	التكرار	و
100	2.1	2.1	70.2	12.8	12.8	النسبة	
94	4	0	58	14	18	التكرار	ي
100	4.3	0	61.7	14.9	19.1	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يكشف تحليل الجدول عن وجود هرمية واضحة جدًا في أولويات هذه المؤسسات، مما يرسم صورة دقيقة لنموذج اتخاذ القرار المتبع لديها.

ولتقديم قراءة واضحة، سنقوم بدمج نسب الموافقة ("موافق بشدة" + "موافق") لكل معيار، ثم ترتيب المعايير تنازليًا من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

وعليه يمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث فئات رئيسية تعكس العقلية التشغيلية لهذه المؤسسات:

- الفئة الأولى: وتتمثل في المعايير التشغيلية التقليدية، التي لا يمكن التنازل عنها، وهي:

1. الأسعار: بنسبة (91.5%)، النتيجة هنا قاطعة. السعر ليس مجرد معيار، بل هو العامل المحدد

والحاسم في عملية الاختيار. نسبة الموافقة الساحقة (91.5%) مع عدم وجود أي إجابة بـ"غير موافق" على الإطلاق، تشير إلى أن استراتيجية خفض التكاليف هي المحرك الأساسي لقرارات المناولة.

2. الوقت: بنسبة (63.9%) و3. الجودة: بنسبة (63.8%): هذان المعياران يمثلان الركنتين الأخرين للنموذج التقليدي لإدارة المشاريع (ما يعرف بالمثلث الحديدي: التكلفة، الوقت، الجودة). الحصول على الخدمة أو المنتج في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة يعتبر أولوية قصوى. تشير هيمنة هذه الفئة إلى أن نظرة المؤسسات للمناولة هي نظرة تشغيلية تكتيكية بحتة، تركز على الكفاءة وخفض التكاليف المباشرة، بدلا من كونها نظرة استراتيجية تهدف لبناء شراكات طويلة الأمد.

- الفئة الثانية: تضم هذه الفئة معايير ذات أهمية متوسطة إلى ثانوية، وتعتبر "ميزة إضافية" وليست شرطا أساسيا:

4. المرونة: بنسبة (38.3%)، حيث أن قدرة المناول على التكيف مع التغييرات تعتبر ميزة، لكنها ليست حاسمة.

5. المعايير البيئية: بنسبة (34.0%)، هذا يبين وجود وعي بأهمية المعايير البيئية، لكنها لا تزال في مرحلة مبكرة ولا ترقى لتكون عاملا حاسما في الاختيار. فبالتالي تبدأ المؤسسات في الالتفات إلى هذه الأبعاد، ربما بسبب ضغوط تنظيمية أو رغبة في تحسين السمعة، لكنها لم تدمجها بعد في صميم عملية اتخاذ القرار.

الفئة الثالثة: هذه هي المعايير التي تقع في أسفل سلم الأولويات بشكل واضح:

6. الإبداع: بنسبة (27.7%)، النتيجة هنا تكشف الكثير. المؤسسات لا تنظر إلى المناولين كمصدر محتمل للابتكار أو الأفكار الجديدة، بل كمنفذين للأوامر فقط.

7. المسؤولية الاجتماعية: بنسبة (25.6%)، هذا هو المعيار الأكثر إهمالا. القضايا المتعلقة بحقوق العمال، أو التأثير على المجتمع المحلي للمناول، لا تمثل أولوية على الإطلاق. ويعود الإهمال للمعايير الاستراتيجية (الإبداع) والاجتماعية يكشف عن وجود فجوة في النضج الإداري. المؤسسات تفوت فرصة الاستفادة من خبرات المناولين لتطوير أعمالها، وتعرض نفسها لمخاطر تتعلق بالسمعة من خلال إهمال الجانب الاجتماعي.

لاحظنا كذلك هيمنة منطقة "الحياد". بل النسب المرتفعة جدًا للإجابة بـ "محايد" في معظم المعايير غير التقليدية:

- المرونة: 51.1%؛
- الإبداع: 51.1%؛
- المسؤولية الاجتماعية: 70.2%؛
- المعايير البيئية: 61.7%.

هذا الحياد المرتفع يشير إلى نقص الوعي، فقد لا يكون المشاركون في الاستبيان (على دراية بالمعايير التي تستخدمها الإدارة العليا، ربما لضعف في التواصل الداخلي حول استراتيجيات الشراء والمناولة).

وبناءً على ذلك نستخلص أن النتائج تكشف عن صورة واضحة لنموذج اختيار، يركز بشكل شبه كامل على السعر أولاً، ثم الوقت والجودة. أما الأبعاد الحديثة والاستراتيجية مثل الإبداع، والمرونة، والاستدامة (البيئية والاجتماعية)، فهي لا تزال مهملة. إن النسبة المرتفعة للحياد في هذه الأبعاد الأخيرة تشير إلى غياب محتمل لسياسات اختيار واضحة، مما يمثل فرصة ضائعة لتطوير علاقات شراكة استراتيجية حقيقية مع المناولين.

باستخدام الأدوات الإحصائية، نقوم بتحليل العبارات الخاصة بالمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة وعلى أساسها يتم تحديد المناولين، وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-3): تحليل المعايير التي على أساسها يتم تحديد المناولين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية	تحقق العبارة	الرتبة
ما هي المعايير التي على أساسها يتم تحديد الموردين / المناولين؟						
ا-	4.55	0.65	16.30	0.000	محقة	1
ب-	3.89	1.08	5.63	0.000	محقة	3
ج-	3.43	0.95	3.07	0.004	محقة	5
د-	3.13	1.03	0.84	0.402	غير محقة	7
هـ-	3.91	1.03	6.03	0.000	محقة	2
و-	3.32	0.81	2.70	0.010	محقة	6
ي-	3.45	0.95	3.22	0.002	محقة	4
المعايير التي على أساسها يتم تحديد المناولين.	3.66	0.63	7.24	0.000	يعد السعر والوقت والجودة أهم المعايير، مع عدم الاهتمام الكافي بالمعايير الاجتماعية والبيئية	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتماداً على برنامج SPSS.

النتائج تكشف بشكل قاطع عن وجود هرمية واضحة للمعايير، يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات

متميزة:

- الفئة الأولى: تضم هذه الفئة المعايير التي لا يمكن التنازل عنها، والتي تم إثبات أهميتها بشكل قاطع.

1. أ- الأسعار (المرتبة 1):

بمتوسط حسابي هو الأعلى على الإطلاق (4.55)، وأقوى قيمة لاختبار (16.30) t ، ومستوى معنوية مثالي (0.000)، فإن معيار السعر هو العامل الأكثر. هذه النتيجة لا تظهر فقط أنه مهم، بل أنه في فئة خاصة به من الأهمية.

2. هـ- الوقت (المرتبة 2) و ب- الجودة (المرتبة 3):

يأتي بعد السعر معيارا الوقت (متوسط 3.91) والجودة (متوسط 3.89) بقوة إحصائية كبيرة جدا ($p=0.000$).

تفسير ذلك أن تشكل هذه المعايير الثلاثة (السعر، الوقت، الجودة) هيمنتها المطلقة تشير إلى أن عملية الاختيار لدى هذه المؤسسات هي عملية تشغيلية تكتيكية، تركز على الكفاءة وخفض التكاليف المباشرة.

- الفئة الثانية: تضم هذه الفئة معايير ذات أهمية مثبتة إحصائيا، ولكنها تأتي في درجة ثانية بعد الثالث الحاسم.

• ي- معايير بيئية (المرتبة 4).

• ج- المرونة (المرتبة 5).

• و- معايير المسؤولية الاجتماعية (المرتبة 6).

هذه المعايير الثلاثة (البيئية، المرونة، المسؤولية الاجتماعية) كلها "محقة" إحصائيا ($p < 0.05$) ، ومتوسطاتها أعلى من 3.

تظهر هذه الاحصائيات أن هناك وعيا وأهمية مؤكدة لهذه الأبعاد. لكن ترتيبها في المراتب (4، 5، 6) يشير إلى أنها لا تزال أقل أولوية بكثير من المعايير التشغيلية. قد تكون هذه المعايير "عامل ترجيح" بين مناولين متنافسين يتساوون في السعر والجودة والوقت.

- الفئة الثالثة: المعيار المهمل.

• د- الإبداع (المرتبة 7):

هذا هو المعيار الوحيد الذي جاءت نتيجته "غير محقة" إحصائيا ($p = 0.402$) متوسطه الحسابي (3.13) قريب جدا من القيمة المحايدة (3)، وقيمة اختبار t ضعيفة جدا 0.8. فهذه النتيجة تكشف عن فجوة استراتيجية كبيرة. عدم وجود أهمية مؤكدة لمعيار "الإبداع" يعني أن المؤسسات لا تنظر إلى مناوليتها

كشركاء في الابتكار والتطوير، بل كمنفذين للأوامر فقط. هذا يفوّت فرصة كبيرة للاستفادة من خبراتهم لتطوير المنتجات والعمليات.

وكخلاصة لما سبق: يعد السعر والوقت والجودة أهم المعايير، مع عدم الاهتمام الكافي بالمعايير الاجتماعية والبيئية". بمتوسط حسابي مرتفع جدًا (3.66) وقيمة t قوية (7.24) ومستوى معنوية (0.000)، فإن المشاركين يوافقون بشدة على ذلك. اذن هذه العبارة تؤكد بشكل قاطع الاستنتاجات المستخلصة من التحليل التفصيلي. فهناك وعي وإقرار تام من قبل المشاركين بأنفسهم بأن نموذج الاختيار المتبع يعطي الأولوية المطلقة للمعايير التقليدية، بينما لا يولي اهتماما كافيا (حتى لو كان موجودًا) للمعايير الاجتماعية والبيئية.

الاستنتاج الرئيسي ليس فقط أن المعايير التقليدية مهمة، بل أن هناك فجوة هائلة في الأهمية بينها وبين بقية المعايير. والأهم من ذلك، أن الدراسة تثبت إحصائيا وجود "نقطة عمياء" استراتيجية تتمثل في إهمال دور المناولين كمصدر محتمل للابتكار والتطوير. هذا النموذج، رغم فعاليته من الناحية التشغيلية قصيرة المدى، قد يحد من القدرة التنافسية طويلة الأمد للمؤسسة.

المطلب الثاني: ادماج التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة بقطاع المحروقات

تدرج المناولة الصناعية بشكل مباشر ضمن سياسة الشراء لدى المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات، وتُعد من أبرز آليات تنفيذ هذه السياسة، خاصة في ظل ضخامة المشاريع وتعدد التخصصات الفنية التي تتطلب اللجوء إلى متعاملين خارجيين (مناولين) لتنفيذ جزء من المهام، عبر التعاقد وفق دفاتر شروط دقيقة.

فسياسة الشراء تشمل اقتناء السلع والخدمات والأشغال الضرورية لمختلف وحداتها. وتمثل المناولة أحد أنواع اقتناء الخدمات من الغير، عبر عقود تجارية مع مقاولين مختصين. وتتم عبر طلب عروض، دفاتر شروط، انقضاء، تقييم، ثم إبرام العقد.

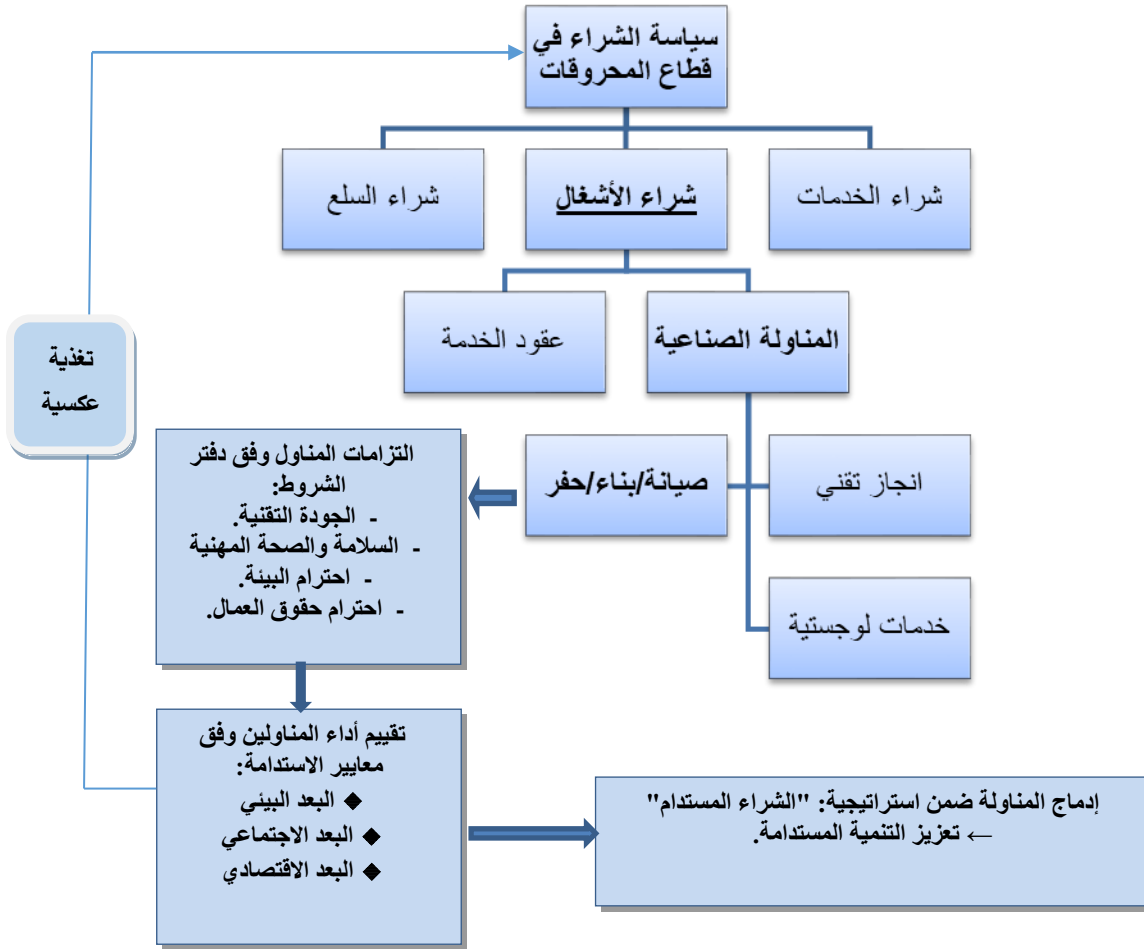
لمعرفة مدى ادماج التنمية المستدامة في سياسة شرائها سنتطرق للأسباب التي تدفع المؤسسات محل الدراسة لذلك، كذلك الصعوبات الرئيسية في دمج معايير التنمية المستدامة في مشترياتها، ومن ثم الأدوات أو الإجراءات المتبعة لتنظيم مشتريات مستدامة، وفي الأخير لما تحتاجه المؤسسة محل الدراسة لإطلاق نهج المشتريات المستدامة.

1- سياسة الشراء المستدامة للمؤسسات الأمرة بقطاع المحروقات:

تمتلك سوناطراك سياسة شراء مستدامة ضمن إطار التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مع التركيز على معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) وهذا ما تبينه المصادر الرسمية لمؤسسة سوناطراك. نضع من خلال الشكل الموالي نموذج تبني مفاهيم التنمية المستدامة للمؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات مع مناولها.

الشكل رقم (2-3): نموذج تبني مفاهيم التنمية المستدامة للمؤسسات الأمرة في قطاع

المحروقات مع مناولها



المصدر: من اعداد الباحثة.

يعد هذا الشكل أعلاه نمودجا تطبيقيا يهدف إلى تفعيل مفاهيم التنمية المستدامة ضمن قطاع استراتيجي وحساس وهو قطاع المحروقات. حيث يعكس هذا النموذج الانتقال من "إدارة المشتريات التقليدية" القائمة على التكلفة والجودة فقط، إلى "إدارة المشتريات المستدامة" القائمة على المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

حيث يبدأ النموذج بـ "سياسة الشراء" كقمة للهرم التنظيمي، وهذا يشير إلى أن الاستدامة في هذا النموذج ليست مجرد إجراء تقني، بل هي قرار استراتيجي في قطاع المحروقات، تعتبر سياسة الشراء المحرك الرئيسي لتوجيه سلوك السوق، حيث تمتلك الشركات الأمرة سلطة توجيهية كبيرة على الموردين والمناولين عبر معايير التعاقد.

كما يركز النموذج بشكل دقيق على "شراء الأشغال" و"المناولة الصناعية" (الصيانة، البناء، الحفر، والخدمات اللوجستية). يمثل هذا القسم "مركز الثقل البيئي والاجتماعي"؛ فعمليات الحفر والصيانة هي الأنشطة الأكثر عرضة للتسبب في حوادث بيئية (تسربات) أو مخاطر مهنية (إصابات عمل). الربط بين نوع النشاط وبين التزامات المناول يعكس فهما عميقا للمخاطر النوعية لكل قطاع.

ويبرز النموذج "دفتر الشروط" كأداة قانونية للحوكمة. من خلال الجودة التقنية التي تضمن كفاءة الأداء وتجنب الهدر المادي. وكذلك السلامة والصحة المهنية التي تمثل البعد الاجتماعي المباشر لحماية العنصر البشري في بيئة عمل عالية المخاطر. وبناءً على ما سبق فإن تحويل معايير الاستدامة إلى "بنود تعاقدية" هو الوسيلة الوحيدة لضمان الامتثال في علاقة المناولة.

تعتبر حلقة التقييم المستمر (الأبعاد البيئية والاجتماعية) المرحلة الأهم في النموذج، حيث ينتقل من "التنفيذ" إلى "التقييم" بناءً على ركيزتين:

- **البعد البيئي:** قياس أثر المناول على البيئة (انبعاثات، نفايات، حماية التربة).
- **البعد الاجتماعي:** تقييم التزام المناول بحقوق العمال، التوطين، وظروف العمل العادلة. وفي الأخير ينتهي النموذج بتحقيق "الشراء المستدام"، وهو المفهوم الذي يدمج المناولة ضمن استراتيجية الشركة الكبرى. النتيجة النهائية (تعزيز التنمية المستدامة) لا تخدم الشركة فحسب، بل تخدم الاقتصاد الوطني والبيئة.

• التغذية العكسية (Feedback Loop) "

بحيث تؤثر نتائج تقييم أداء المناولين في قرارات الشراء المستقبلية (إدراج المناولين الملتزمين في قائمة الموردين المعتمدين واستبعاد المخالفين)، مما يخلق نظاما تحفيزيا للمناولة المستدامة.

وعليه يمثل هذا الشكل نموذج حوكمة ناضج، يوضح كيف يمكن لقطاع المحروقات أن يقود قاطرة التنمية المستدامة من خلال ممارسة سلطة الشراء بمسؤولية، وتحويل المناولة الصناعية من مصدر محتمل للمخاطر إلى أداة لتعزيز القيمة البيئية والاجتماعية.

2- أسباب ادماج التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات:

لفهم أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لدمج معايير "التنمية المستدامة" في مشترياتهما في سلسلة التوريد مع مناولها، اقترحنا على عينة الدراسة الخيارات الآتية:

- أ- الرغبة في تحسين التكلفة الكاملة للاقتناء.
- ب- انها جيدة لكوكب الأرض.
- ج- تطوير منتجات مبتكرة "الخضراء" بالتعاون مع الموردين والمناولين.
- د- الرغبة في توحيد موظفيك حول مشروع المؤسسة.
- هـ- مخاطر الممارسات السيئة من المناولين التي يمكن أن تؤثر على صورة مؤسستكم.
- و- توقعات العملاء حول التنمية المستدامة.
- ي- القوانين البيئية الجديدة.

يعرض الجدول الموالي نتائج إحصائية وصفية لإجابات العينة حول الأسباب التي تدفع مؤسساتهم إلى دمج معايير التنمية المستدامة في سياسة الشراء في سلسلة التوريد مع مناوليتها.

الجدول رقم (3-4): درجة الموافقة حول أسباب ادماج التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات

الأمرة مع مناوليتها

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	4	4	48	18	20	التكرار	أ
100	4.3	4.3	51.1	19.1	21.3	النسبة	
94	4	0	60	24	6	التكرار	ب
100	4.3	0	63.8	25.5	6.4	النسبة	
94	4	0	66	22	2	التكرار	ج
100	4.3	0	70.2	23.4	2.1	النسبة	
94	4	0	56	28	6	التكرار	د
100	4.3	0	59.6	29.8	6.4	النسبة	
94	4	0	40	38	12	التكرار	هـ
100	4.3	0	42.6	40.4	12.8	النسبة	
94	4	0	62	20	8	التكرار	و
100	4.3	0	65.9	21.3	8.5	النسبة	
94	4	0	36	38	16	التكرار	ي
100	4.3	0	38.3	40.4	17	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يكشف التحليل عن هرمية واضحة للدوافع، ولتقديم قراءة واضحة، سنقوم بدمج نسب الموافقة ("موافق بشدة" + "موافق") لكل سبب، ثم ترتيب الأسباب تنازليا من الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا.

يمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ثلاث فئات رئيسية تكشف عن العقلية الاستراتيجية لهذه المؤسسات: - **الفئة الأولى:** هذه هي الأسباب الأقوى على الإطلاق، وهي دوافع خارجية تفرض نفسها على المؤسسة.

1. الامتثال للقوانين: بنسبة (57.4%) هذا هو الدافع الأقوى. يشير بشكل قاطع إلى أن المحرك الرئيسي لتبني الممارسات المستدامة هو الخضوع للتشريعات والقوانين البيئية. هذا يعني أن النهج المتبع يهدف إلى تجنب العقوبات والغرامات.

2. إدارة المخاطر والسمعة: بنسبة (53.2%) يأتي مباشرة بعد القوانين. الخوف من أن تؤثر الممارسات السيئة للمناوين على صورة المؤسسة هو دافع قوي جدا. وعليه تشير هيمنة هذه الفئة إلى أن استراتيجية الاستدامة لدى هذه المؤسسات هي في جوهرها استراتيجية لإدارة المخاطر والامتثال.

- **الفئة الثانية:** تضم هذه الفئة أسبابا ترتبط بشكل مباشر بالأداء الداخلي للمؤسسة.

3. تحسين التكلفة: بنسبة (40.4%) دافع مهم، ويشير إلى وجود فهم بأن الاستدامة يمكن أن تؤدي إلى كفاءة مالية على المدى الطويل (مثل خفض استهلاك الطاقة أو المواد).

4. توحيد الموظفين: بنسبة (36.2%) يشير إلى أن الاستدامة تستخدم كأداة لبناء ثقافة مؤسسية موحدة وتحفيز الموظفين حول هدف مشترك.

فهذه الدوافع تظهر مستوى أعلى من النضج، حيث تبدأ المؤسسة في رؤية فوائد ملموسة للاستدامة تتجاوز مجرد الامتثال.

- **الفئة الثالثة:** هذه هي الأسباب الأضعف، والتي تكشف عن فجوة في التفكير الاستراتيجي.

5. الدافع الأخلاقي: "من أجل الكوكب بنسبة (31.9%) على الرغم من أهميته عالميا، إلا أن هذا الدافع الأخلاقي المحض يأتي في مرتبة متأخرة، مما يشير إلى أنه ليس المحرك الأساسي للقرار.

6. توقعات العملاء: بنسبة (29.8%) و 7. الابتكار: بنسبة (25.5%) هاتان النتيجةتان هما الأكثر كشافًا. ضعف دافع "توقعات العملاء" قد يشير إلى أن هذه المؤسسات لا يضع فيه العملاء ضغطا كبيرا بخصوص الاستدامة. والأهم من ذلك، أن الابتكار هو أضعف دافع على الإطلاق. هذا يعني أن المؤسسات لا ترى في الاستدامة فرصة لتطوير منتجات أو خدمات جديدة بالتعاون مع مناولها.

كما نلاحظ هيمنة منطقة "الحياد"، حيث تصل إلى 70.2% في دافع الابتكار، و63.8% في الدافع الأخلاقي. هذا الحياد المرتفع يشير إلى أن المشاركين أن هذه الأسباب المقترحة هي ببساطة غير ذات صلة بعملية اتخاذ القرار اليومية، مما يدفعهم لاختيار "محايد" كإجابة آمنة.

اذن نستخلص أن النتائج تكشف عن أن دمج معايير التنمية المستدامة في سياسات الشراء لدى هذه المؤسسات هو عملية مدفوعة بالدرجة الأولى بالضغوط الخارجية (القانون والمخاطر)، وليس برؤية استراتيجية داخلية تهدف إلى الابتكار أو الاستجابة للسوق. هناك بداية وعي بالفوائد الداخلية (خفض التكلفة، تحفيز الموظفين)، لكن الأبعاد الأخلاقية والاستراتيجية لا تزال في مرتبة متأخرة جدا. كما أن نسب "الحياد" المرتفعة يشير إلى وجود فجوة كبيرة في التواصل الداخلي حول استراتيجية الاستدامة وأهدافها الحقيقية.

باستخدام الأدوات الاحصائية، نقوم بتحليل العبارات الخاصة بأسباب ادماج أسس التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات محل الدراسة، وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-5): تحليل الأسباب الدافعة لدمج معايير "التنمية المستدامة" في مشتريات المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات مع المناولين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية	تحقق العبارة	الرتبة
ما هي الاسباب التي تدفع مؤسستكم لدمج معايير "التنمية المستدامة" في مشترياتها؟						
ا-	3.49	1.01	3.29	0.002	محقة	3
ب-	3.30	0.77	2.62	0.012	محقة	5
ج-	3.19	0.68	1.93	0.060	غير محقة	6
د-	3.34	0.78	2.96	0.005	محقة	4
هـ-	3.57	0.87	4.84	0.000	محقة	2
و-	3.30	0.81	2.53	0.015	محقة	5
ي-	3.66	0.91	4.93	0.000	محقة	1
الأسباب الدافعة لدمج معايير "التنمية المستدامة" في مشتريات المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.	3.40	0.57	4.84	0.000	هناك أسباب قوية تدفع لتبني سياسة شراء مستدامة في علاقتها مع مناولها.	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق هرمية واضحة للدوافع المؤكدة حيث، تكشف النتائج بشكل قاطع عن وجود هرمية واضحة للدوافع، يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات متميزة:

- الفئة الأولى: هذه هي الأسباب الأقوى على الإطلاق، وهي دوافع خارجية تفرض نفسها على المؤسسة.

1. ي-القوانين البيئية الجديدة:

بمتوسط حسابي هو الأعلى (3.66)، وأقوى قيمة لاختبار (4.93) t ، ومستوى معنوية مثالي (0.000)، فإن الامتثال للقانون هو الدافع الأكثر أهمية وحسما بلا منازع.

2. ه-مخاطر الممارسات السيئة للمناولين على السمعة:

يأتي مباشرة بعد القوانين، بمتوسط مرتفع (3.57) وقيمة t قوية جدًا (4.84).

تشير هيمنة هذين الدافعين إلى أن استراتيجية الاستدامة في المشتريات هي في جوهرها استراتيجية لإدارة المخاطر والامتثال. الهدف الرئيسي هو تجنب العقوبات القانونية وحماية سمعة العلامة التجارية. هذا نهج دفاعي وتفاعلي، وليس استباقيا.

- الفئة الثانية: تضم هذه الفئة دوافع ذات أهمية مثبتة إحصائيا، ولكنها تأتي في درجة ثانية.

- أ-تحسين التكلفة الكاملة للاقتناء (المرتبة 3):
- د-توحيد الموظفين حول مشروع المؤسسة (المرتبة 4):
- ب-أنها جيدة لكوكب الأرض (المرتبة 5):
- و-توقعات العملاء (المرتبة 5):

جميع هذه الدوافع "مُحققة" إحصائيا ($p < 0.05$) هذا يثبت أن هناك أيضا إدراكا للفوائد الداخلية للاستدامة، مثل الكفاءة المالية، وتعزيز الثقافة الداخلية، والاستجابة للسوق، وحتى وجود دافع أخلاقي. فهذا يوضح أن الصورة ليست سلبية بالكامل. المؤسسات تدرك أن الاستدامة ليست مجرد عبء قانوني، بل يمكن أن تكون مفيدة داخليا. ومع ذلك، فإن ترتيبها في مراتب أدنى يظهر أنها لا تزال أقل أولوية بكثير من الدوافع الإلزامية.

- الفئة الثالثة: ج-تطوير منتجات مبتكرة "خضراء" (المرتبة 6):

هذا هو الدافع الوحيد الذي جاءت نتيجته "غير محققة" إحصائيا ($p = 0.060$)، وهو أكبر من 0.05.

اذن هذه النتيجة تكشف عن فجوة استراتيجية كبيرة. عدم وجود أهمية مؤكدة لدافع "الابتكار" يعني أن المؤسسات لا ترى في الاستدامة فرصة استراتيجية لتطوير منتجات جديدة أو الحصول على ميزة تنافسية من خلال التعاون مع مناولها.

وعليه نستخلص إجمالاً أن:

الأسباب الدافعة لدمج معايير التنمية المستدامة في مشتريات المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات. بمتوسط حسابي إجمالي (3.40) وقيمة t قوية (4.84) ومستوى معنوية (0.000)، فإن المشاركين يوافقون بشدة على وجود أسباب قوية تدفعهم لدمج هذه المعايير. هذه العبارة تؤكد بشكل قاطع الاستنتاجات المستخلصة من التحليل التفصيلي. أي هناك اعتراف وإقرار تام بوجود دوافع حقيقية ومؤكدة لتبني الشراء المستدام.

الاستنتاج الرئيسي هو أن تبني ممارسات الشراء المستدام في التعامل مع المناولين؛ هو عملية مدفوعة بالدرجة الأولى بالضغوط الخارجية (القانون والمخاطر)، وليس برؤية استراتيجية داخلية تهدف إلى الابتكار. ورغم وجود وعي مؤكد بالفوائد الأخرى، إلا أنها تبقى ثانوية. إن إهمال دافع الابتكار يمثل نقطة عمياء استراتيجية قد تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة الكاملة من الاستدامة كمصدر للميزة التنافسية.

3- الصعوبات الرئيسية في دمج معايير التنمية المستدامة في مشتريات المؤسسة مع مناوليتها:

لإدراك أهم الصعوبات لدمج معايير التنمية المستدامة في مشتريات المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات خلال علاقتها مع مناوليتها، وضعنا تحت تصرف عينة الدراسة الخيارات التالية:

- أ- الخوف من زيادة في التكاليف على المدى القصير.
- ب- الافتقار إلى المعرفة والمعايير للقيام بعمليات الشراء المستدامة.
- ج- عدم وجود مناولين ذوي كفاءة مع منتجات أكثر استدامة.
- د- جهل كيفية مساعدة المناولين لتوفير منتجات أكثر استدامة.
- هـ- غياب دعم من طرف الإدارة العليا.

والجداول الآتية توضح نتائج الاجابة عن كل عبارة من العبارات الخاصة بالصعوبات الرئيسية في دمج معايير التنمية المستدامة في مشتريات المؤسسة مع مناوليتها. مع توضيح درجة الموافقة عليها:

الجدول رقم (3-6): درجة الموافقة حول الصعوبات الرئيسية في دمج معايير التنمية المستدامة في مشتريات المؤسسة مع المناولين

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	2	0	48	26	18	التكرار	أ
100	2.1	0	51.1	27.7	19.1	النسبة	
94	6	4	60	16	8	التكرار	ب
100	6.4	4.3	63.8	17	8.5	النسبة	
94	4	2	50	20	18	التكرار	ج
100	4.3	2.1	53.1	21.3	19.1	النسبة	
94	4	4	74	10	2	التكرار	د
100	4.3	4.3	78.7	10.6	2.1	النسبة	
94	4	8	64	12	6	التكرار	هـ
100	4.3	8.5	68.1	12.8	6.4	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يعرض الجدول نتائج إحصائية وصفية لإجابات العينة، حول أهم الصعوبات التي تواجههم. يكشف التحليل عن وجود ترتيب واضح للصعوبات المدركة، ولكنه يكشف أيضا عن نمط أكثر أهمية يتعلق بالغموض وعدم اليقين داخل هذه المؤسسات.

ولتقديم قراءة واضحة، سنقوم بدمج نسب الموافقة ("موافق بشدة" + "موافق") لكل صعوبة، ثم ترتيب الصعوبات تنازليا من الأكثر تأثيرا (الأكثر موافقة عليها) إلى الأقل تأثيرا.

يمكن تصنيف هذه الصعوبات إلى فئات تكشف عن طبيعة التحديات التي تواجهها المؤسسات:

- **الفئة الأولى:** هذه هي الصعوبات الأكثر إدراكا والتي حصلت على أعلى نسب موافقة.

1. الخوف من زيادة التكاليف: بنسبة (46.8%) هذه هي الصعوبة رقم واحد. الاعتقاد بأن الشراء المستدام يعني حتماً زيادة في التكاليف على المدى القصير هو الحاجز النفسي والمالي الأكبر الذي يمنع تبني هذه الممارسات.

2. عدم وجود مناولين أكفاء: بنسبة (40.4%) يمثل هذا عائقا حقيقيا في سلسلة التوريد. تشعر المؤسسات بأن السوق المحلي قد لا يوفر مناولين قادرين على تلبية المتطلبات والمعايير المستدامة.

حيث تظهر هذه النتائج أن الصعوبات الأكثر وضوحا في أذهان المشاركين هي صعوبات عملية ومادية. هم يركزون على التكلفة المباشرة وعلى قدرات المناولين في السوق، وهي عوائق يمكن قياسها بشكل مباشر.

- الفئة الثانية: تضم هذه الفئة صعوبات تتعلق بالقدرات والثقافة الداخلية للمؤسسة.

3. الافتقار إلى المعرفة والمعايير: بنسبة (25.5%) يشير هذا إلى وجود فجوة معرفية داخلية. الموظفون المسؤولون عن المشتريات قد لا يعرفون ما هي المعايير المستدامة أو كيفية تطبيقها وتقييمها.

4. غياب دعم الإدارة العليا: بنسبة (19.2%) على الرغم من أن نسبة الموافقة ليست مرتفعة جدا، إلا أنها تشير إلى أن جزءا من الموظفين لا يشعرون بأن هناك التزاما حقيقيا من القيادة لدعم هذه المبادرات.

5. جهل كيفية مساعدة المناولين: بنسبة (12.7%) هذه النتيجة، على الرغم من أنها الأضعف، إلا أنها تكشف عن مستوى نضج منخفض في إدارة العلاقات مع المناولين. فكرة "تطوير الموردين ومساعدتهم" لا تبدو واردة بشكل كبير، مما يعزز فكرة أن العلاقة هي علاقة تعاملية وليست شراكة.

هذه العوائق الداخلية، رغم أنها أقل إدراكا، قد تكون هي السبب الجذري للعوائق الخارجية. فغياب المعرفة والدعم الإداري هو ما يؤدي إلى الخوف من التكاليف وعدم السعي لتطوير موردين جدد.

كما نلاحظ أن أهم ما يكشفه هذا الجدول ليس ترتيب الصعوبات، بل النسب المئوية المرتفعة بشكل استثنائي للإجابة بـ "محايد" في جميع البنود:

- الجهل بكيفية مساعدة المناولين 78.7%.
- غياب دعم الإدارة: 68.1%.
- الافتقار للمعرفة: 63.8%.
- عدم وجود مناولين: 53.1%.
- الخوف من التكاليف: 51.1%.

هذا الحياد المعتبر لا يمكن تجاهله، وهو قد يشير إلى انعدام المشاركة؛ فقد تكون القرارات المتعلقة بهذا الموضوع مركزية للغاية لدرجة أن الموظفين الذين يجيبون على الاستبيان لا يشاركون فيها، وبالتالي يختارون محايد لأنهم ببساطة "لا يعرفون".

باستخدام الأدوات الإحصائية، نقوم بتحليل العبارات الخاصة بالصعوبات الرئيسية في دمج معايير التنمية المستدامة في مشتريات المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات مع مناوليتها، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3-7): تحليل الصعوبات الرئيسية في دمج معايير التنمية المستدامة في مشتريات المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات مع مناوليتها.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار t	مستوى المعنوية	تحقق العبارة	الرتبة
ما هي الصعوبات الرئيسية في دمج معايير التنمية المستدامة في مشترياتك؟						
أ-	3.62	0.87	4.84	0.000	محقة	1
ب-	3.17	0.89	1.30	0.198	غير محقة	3
ج-	3.49	0.97	3.44	0.001	محقة	2
د-	3.02	0.64	0.22	0.821	غير محقة	5
هـ-	3.09	0.80	0.72	0.471	غير محقة	4
الصعوبات الرئيسية في دمج معايير التنمية المستدامة في مشتريات المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.	3.27	0.51	3.66	0.001	أهم الصعوبات تتمثل في الخوف من زيادة في التكاليف وعدم وجود مناولين ذوي كفاءة مع منتجات أكثر استدامة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

تكشف النتائج بشكل قاطع عن وجود فجوة واضحة بين أنواع الصعوبات: الصعوبات الخارجية الملموسة، والصعوبات الداخلية التنظيمية والمعرفية.

- **الفئة الأولى:** هذه هي الصعوبات التي أثبتت الدراسة بشكل قاطع أنها تمثل تحديا حقيقيا للمؤسسات.

1. أ- الخوف من زيادة في التكاليف (المرتبة 1):

بمتوسط حسابي هو الأعلى (3.62)، وأقوى قيمة لاختبار t (4.84)، ومستوى معنوية مثالي (0.000)، فإن العائق المالي هو الصعوبة الأكبر والأكثر تأكيدا على الإطلاق.

2. ج- عدم وجود مناولين ذوي كفاءة (المرتبة 2):

تأتي في المرتبة الثانية مباشرة، بمتوسط مرتفع (3.49) وقيمة t قوية (3.44)، ومستوى معنوية (0.001). هذا يؤكد أن نقص الموردين القادرين على تلبية المتطلبات المستدامة هو عائق حقيقي ومثبت.

حيث تشير هيمنة هاتين الصعوبتين إلى أن التحديات الأكثر إدراكا وواقعية من وجهة نظر المشاركين هي تحديات خارجية ومادية. هم يركزون على ما يمكن قياسه بشكل مباشر: التكلفة (المال) والسوق (توفر المناولين).

الفئة الثانية: هنا يكمن الجانب الآخر من القصة، حيث تفشل الدراسة في إثبات وجود الصعوبات المتعلقة بالقدرات والثقافة الداخلية للمؤسسة.

3. ب- الافتقار إلى المعرفة والمعايير (المرتبة 3):

4. ه- غياب دعم من طرف الإدارة العليا (المرتبة 4):

5. د- جهل كيفية مساعدة المناولين (المرتبة 5):

جميع هذه الصعوبات جاءت نتائجها "غير محققة" إحصائيا مستويات المعنوية لها: 0.198، 0.471، 0.821، كلها أعلى بكثير من 0.05. عدم وجود دلالة إحصائية لهذه الصعوبات لا يعني أنها غير موجودة، بل يعني أن آراء المشاركين حولها منقسمة ومتضاربة للغاية لدرجة أنه لا يمكن استخلاص نتيجة مؤكدة. هذا يشير إلى أن مشاكل مثل نقص المعرفة ي قد تكون موجودة لدى بعض الأفراد أو الأقسام.

نستخلص مما سبق أن "أهم الصعوبات تتمثل في الخوف من زيادة في التكاليف وعدم وجود مناولين ذوي كفاءة مع منتجات أكثر استدامة"؛ بمتوسط حسابي مرتفع (3.27) وقيمة t قوية (3.66) ومستوى معنوية (0.001)، فهذه العبارة تؤكد بشكل قاطع الاستنتاجات المستخلصة من التحليل التفصيلي. هناك إجماع وإقرار تام من قبل المشاركين بأن الصعوبات الحقيقية والملموسة هي التكلفة وتوفر المناولين الأكفاء. هذا الإقرار الجماعي يعزز فكرة أن الصعوبات الداخلية (المعرفية والتنظيمية) لا يُنظر إليها بنفس درجة الأهمية أو الوضوح.

الاستنتاج الرئيسي هو أن المؤسسات تركز على العوائق التي يمكن رؤيتها وقياسها بسهولة (المال والسوق)، بينما يبدو أن هناك حالة من الإنكار أو الانقسام في الآراء حول المشاكل الداخلية التي قد تكون هي السبب الجذري للمشاكل الخارجية. فغياب المعرفة والدعم الإداري هو ما قد يؤدي إلى تضخيم الخوف من التكاليف وعدم السعي لتطوير السوق وإيجاد مناولين جدد.

4- الأدوات أو الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لتنظيم مشتريات مستدامة مع المناولين:

للتعرف على الأدوات أو الإجراءات التي تنفذها المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات لتنظيم مشتريات مستدامة في علاقتها مع مناوليتها، فقد اقترحنا الخيارات الموالية:

أ- تدريب فرق على المشتريات المستدامة.

ب- دمج المعايير البيئية في المناقصة.

- ج- وضع بنود حول "التنمية المستدامة" في العقود مع المناولين.
 د- وضع أدوات تقييم للأداء البيئي والاجتماعي للمناولين.
 هـ- اقتناء المنتجات التي تحمل علامات بيئية (Eco-Labélisés).
 و- وضع برنامج للتحليل البيئي لدورة حياة مشاريع المنتجات.

يعرض الجدول التالي نتائج إحصائية وصفية لإجابات العينة حول مدى تطبيق مؤسساتهم لمجموعة من الأدوات والإجراءات المحددة لتنظيم المشتريات المستدامة مع المناولين.

الجدول رقم (3-8): درجة الموافقة حول الأدوات أو الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لتنظيم مشتريات مستدامة مع المناولين

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	6	2	54	22	10	التكرار	أ
100	6.4	2.1	57.4	23.4	10.6	النسبة	
94	2	0	44	24	24	التكرار	ب
100	2.1	0	46.8	25.5	25.5	النسبة	
94	6	2	62	12	12	التكرار	ج
100	6.4	2.1	65.9	12.8	12.8	النسبة	
94	0	6	76	8	4	التكرار	د
100	0	6.4	80.9	8.5	4.3	النسبة	
94	6	24	74	8	2	التكرار	هـ
100	6.5	4.3	78.7	8.5	2.1	النسبة	
94	4	6	74	10	0	التكرار	و
100	4.3	6.4	78.7	10.6	0	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يكشف تحليل الجدول عن وجود فجوة كبيرة بين الأدوات النظرية أو الإجرائية، والأدوات التحليلية المتقدمة، كما يسلط الضوء على حالة من الغموض الكبير.
 لتقديم قراءة واضحة، سنقوم بدمج نسب الموافقة ("موافق بشدة" + "موافق") لكل أداة، ثم ترتيب الأدوات تنازليا من الأكثر تطبيقا إلى الأقل تطبيقا.

كما يمكن تصنيف هذه الأدوات والإجراءات إلى ثلاث فئات رئيسية تكشف عن مستوى النضج العملي لهذه المؤسسات:

- **الفئة الأولى:** هذه هي الممارسات التي حظيت بأعلى نسبة موافقة، وهي ترتبط بشكل أساسي بالعمليات التعاقدية وبناء القدرات.

1. **دمج المعايير البيئية في المناقصة:** بنسبة (51%) فهذه هي الممارسة الوحيدة التي حصلت على موافقة الأغلبية. هذا يشير إلى أن الطريقة الأكثر شيوعاً لتطبيق الشراء المستدام هي عبر تضمين شروط بيئية في دفاتر الشروط والمناقصات. هذا إجراء واضح ومباشر.

2. **تدريب فرق المشتريات:** بنسبة (34%) تأتي في المرتبة الثانية، مما يدل على وجود وعي بأهمية بناء القدرات الداخلية للموظفين لفهم وتطبيق هذه المعايير.

حيث تظهر هذه النتائج أن المؤسسات تركز في تطبيق الشراء المستدام، وعلى تحديد المتطلبات في بداية العملية (المناقصة) وتدريب الموظفين المسؤولين عن تنفيذها.

- **الفئة الثانية:** تضم هذه الفئة أدوات تتطلب مستوى أعلى من الالتزام والمتابعة.

3. **وضع بنود "التنمية المستدامة" في العقود:** بنسبة (25.6%) فعلى الرغم من تشابهها مع دمج المعايير في المناقصة، إلا أن نسبة الموافقة هنا أقل بكثير. هذا قد يشير إلى أن هناك تركيزاً على "شروط التأهيل" في المناقصة أكثر من التركيز على "شروط التنفيذ والمتابعة" في العقود النهائية. إذ أن هناك فجوة بين ما يُطلب في المناقصة وما يتم تضمينه ومتابعته بشكل رسمي في العقود النهائية، مما قد يضعف من فعالية الالتزام.

- **الفئة الثالثة:** هذه هي الأدوات التي تتطلب قدرات تحليلية وتقنية متقدمة، وهي الأقل تطبيقاً على الإطلاق.

4. **أدوات تقييم الأداء:** (12.8%).

5. **تحليل دورة حياة المنتج:** (10.6%).

6. **اقتناء منتجات بعلامات بيئية:** (10.6%).

فهذه النتائج تكشف عن فجوة كبيرة في التطبيق العملي. المؤسسات تضع الشروط (في المناقصات)، لكنها لا تملك الأدوات اللازمة لمتابعة وتقييم أداء المناولين (أدوات التقييم)، أو لتحليل الأثر البيئي الحقيقي للمنتجات، أو لاتخاذ قرارات شراء مبنية على شهادات موثوقة (العلامات البيئية). هذا يعني أن التطبيق قد يكون سطحيًا ويفتقر إلى العمق التحليلي والرقابي.

نلاحظ أن أهم ما يكشفه هذا الجدول، تمامًا مثل الجداول السابقة، هو النسب المئوية المرتفعة بشكل استثنائي للإجابة بـ "محايد"، والتي تتجاوز 50% في 4 من أصل 6 عبارات، وتصل إلى 80.9% في حالة "وضع أدوات تقييم الأداء". هذا الحياء الكبير يؤكد الاستنتاجات السابقة ويشير بقوة إلى:

• غياب المنهجية والأدوات الرسمية: الغالبية العظمى من الموظفين لا يعرفون ما إذا كانت هذه الأدوات موجودة أم لا. هذا يعني أنها على الأرجح غير موجودة بشكل رسمي ومعلن، أو أنها تستخدم بشكل نادر ومحدود للغاية.

• سطحية التطبيق: قد تكون سياسة الشراء المستدام موجودة "على الورق"، لكنها تنفقر إلى الأدوات التنفيذية والرقابية اللازمة لجعلها فعالة على أرض الواقع.

وبناء على ما سبق نستخلص أن النتائج تكشف عن أن تطبيق الشراء المستدام في هذه المؤسسات لا يزال في مراحله الأولية وغير الناضجة. هناك تركيز على "ما قبل التعاقد" (وضع الشروط في المناقصات) وعلى بناء القدرات (التدريب)، لكن هناك ضعف هائل في "ما بعد التعاقد" وفي استخدام الأدوات التحليلية المتقدمة. باختصار، المؤسسات تقول "ماذا تريد" (متطلبات بيئية في المناقصة)، لكنها لا تملك الأدوات اللازمة لتعرف "كيف" تقيم وتتابع وتتأكد من أن ما تريده قد تحقق بالفعل.

باستخدام الأدوات الاحصائية، نعمل على تحليل العبارات الخاصة بالأدوات أو الإجراءات التي تنفذها المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لتنظيم مشتريات مستدامة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (3-9): تحليل الأدوات أو الإجراءات التي تنفذها المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات

لتنظيم مشتريات مستدامة مع المناولين

المرتبة	تحقق العبارة	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
ما هي الأدوات أو الإجراءات التي تنفذها مؤسستكم لتنظيم مشتريات مستدامة؟						
2	محقة	0.033	2.19	0.93	3.30	أ-
1	محقة	0.000	5.85	0.87	3.74	ب-
3	غير محقة	0.094	1.71	0.94	3.24	ج-
4	غير محقة	0.200	1.30	0.56	3.11	د-
5	غير محقة	0.675	-0.42	0.69	2.96	هـ-
6	غير محقة	0.622	-0.49	0.58	2.96	و-
عدم استخدام الأدوات اللازمة لتنظيم مشتريات مستدامة مع المناولين بالقدر الكافي.		0.007	2.83	0.52	3.21	الأدوات أو الإجراءات التي تنفذها المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لتنظيم مشتريات مستدامة.

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

تكشف النتائج بشكل قاطع عن وجود فجوة واضحة بين أنواع الأدوات المطبقة، حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات متميزة:

- **الفئة الأولى:** هذه هي الممارسات التي أثبتت الدراسة بشكل قاطع أنها مطبقة من قبل المؤسسات.

1. ب- دمج المعايير البيئية في المناقصة (المرتبة 1):

بمتوسط حسابي هو الأعلى (3.74)، وأقوى قيمة لاختبار (5.85) t ، ومستوى معنوية مثالي (0.000)، فإن هذا الإجراء هو الأداة الأكثر تطبيقاً وتأكيذاً على الإطلاق.

2. أ- تدريب فرق على المشتريات المستدامة (المرتبة 2):

يأتي في المرتبة الثانية، بمتوسط (3.30) وقيمة t قوية (2.19)، ومستوى معنوية (0.033). هذا يؤكد أن بناء القدرات البشرية هو ممارسة حقيقية ومثبتة.

حيث تشير هيمنة هاتين الممارستين إلى أن المؤسسات تركز على نقاط الدخول الأولية والأساسية لتطبيق الشراء المستدام. هي تضع الشروط في بداية العملية (المناقصة) وتدريب الموظفين على فهمها. هذه إجراءات ضرورية لكنها غير كافية وحدها.

- **الفئة الثانية:** هنا يكمن الجانب الآخر، حيث تفشل الدراسة في إثبات وجود بقية الممارسات بشكل منهجي.

3. ج- وضع بنود "التنمية المستدامة" في العقود (المرتبة 3):

4. د- وضع أدوات تقييم للأداء (المرتبة 4):

هاتان الممارستان جاءت نتيجهما "غير محققة" إحصائياً مستويات المعنوية لهما: 0.094 و 0.200، كلها أعلى من 0.05. فعلى الرغم من أن المؤسسات تدمج المعايير في "المناقصة"، إلا أن الدراسة لم تستطع إثبات أنها تتابع ذلك بـ "بنود تعاقدية" واضحة أو "أدوات تقييم" صارمة. هذا يشير إلى وجود فجوة محتملة بين ما يُطلب قبل التعاقد، وما يتم متابعته بعده.

5. هـ- اقتناء منتجات بعلامات بيئية (المرتبة 5):

6. و- وضع برنامج للتحليل البيئي لدورة الحياة (المرتبة 6):

هاتان الممارستان ليستا فقط "غير محققين"، بل إن متوسطاتهما الحسابية 2.96 أقل من القيمة المحايدة 3 وقيم اختبار t لهما سالبة. فهذا يعني أنه لا يوجد فقط غياب لهذه الممارسات، بل هناك ميل لعدم تطبيقها. الأدوات التحليلية المتقدمة مثل تحليل دورة حياة المنتج، أو الاعتماد على شهادات خارجية موثوقة (العلامات البيئية)، تبدو مهمة تماماً، مما يعزز فكرة أن التطبيق قد يكون سطحيًا ويفتقر إلى العمق التحليلي.

وعليه نستخلص "عدم استخدام الأدوات اللازمة لتنظيم مشتريات مستدامة بالقدر الكافي".

بمتوسط حسابي (3.21) وقيمة t قوية (2.83) ومستوى معنوية محقق إحصائيا (0.007)، هذه هي النتيجة الأكثر قوة في الجدول بأكمله. إنها تؤكد بشكل قاطع الاستنتاجات المستخلصة من التحليل التفصيلي. هناك إقرار جماعي ومثبت إحصائيا من قبل المشاركين أنفسهم بأنهم لا يستخدمون الأدوات اللازمة "بالقدر الكافي". هذا يعكس وعيا بالفجوة الموجودة بين ما يجب القيام به وما يتم القيام به بالفعل. الاستنتاج الرئيسي هو أن تطبيق الشراء المستدام في هذه المؤسسات لا يزال إجرائيا وسطحيا، ويركز على المراحل الأولية للعملية، لكنه يفتقر إلى العمق التحليلي وأدوات الرقابة والمتابعة التي تضمن فعاليتها الحقيقية.

5- احتياجات المؤسسات الآمرة لإطلاق نهج المشتريات المستدامة:

للتعرف على احتياجات المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات لإطلاق نهج مشتريات مستدامة، فقد طرحنا الاقتراحات الآتية:

- أ- تدريب منهجي للأشخاص المسؤولين عن المشتريات.
- ب- القدرة على التبادل مع مؤسسات أخرى حول أفضل الممارسات.
- ج- وجود المؤشرات ذات الصلة لقياس التحسن في الأداء.
- د- قاعدة وثائقية عن الالتزامات والمعايير واللوائح.
- هـ- القدرة على دعوة خبراء من الخارج سهلي التحرك.
- و- تحديد استشاريين أو المنظمات المؤهلة لمرافقتكم.
- ي- القدرة على قياس المزايا الاقتصادية والتنوعية.

والجدول التالي يستعرض نتائج الاجابة عن كل عبارة من العبارات الخاصة باحتياجات المؤسسات الآمرة لإطلاق نهج المشتريات المستدامة. مع توضيح درجة الموافقة عليها:

الجدول رقم (3-10): درجة الموافقة حول احتياجات المؤسسات الأمرة لإطلاق نهج المشتريات المستدامة

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	0	0	22	40	32	التكرار	أ
100	0	0	23.4	42.6	34	النسبة	
94	0	0	46	28	20	التكرار	ب
100	0	0	48.9	29.8	21.3	النسبة	
94	0	2	40	22	30	التكرار	ج
100	0	2.1	42.6	23.4	31.9	النسبة	
94	2	0	34	30	28	التكرار	د
100	2.1	0	36.2	31.9	29.8	النسبة	
94	6	0	56	24	8	التكرار	هـ
100	6.4	0	59.6	25.5	8.5	النسبة	
94	4	2	56	20	12	التكرار	و
100	4.3	2.1	59.6	21.3	12.8	النسبة	
94	0	4	40	24	26	التكرار	ي
100	0	4.3	42.6	25.5	27.7	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يكشف تحليل الجدول عن هرمية واضحة للاحتياجات، مما يرسم خريطة طريق دقيقة لأي جهة تسعى لدعم هذه المؤسسات.

لتقديم قراءة واضحة، سنقوم بدمج نسب الموافقة ("موافق بشدة" + "موافق") لكل احتياج، ثم ترتيب الاحتياجات تنازليا من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

كما يمكن تصنيف هذه الاحتياجات إلى ثلاث فئات رئيسية تكشف عن مستوى النضج الحالي والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات:

- الفئة الأولى: هذه هي الاحتياجات الأكثر إلحاحا والتي حصلت على أعلى نسب موافقة.

1. تدريب منهجي: بنسبة (76.6%) هذه هي الحاجة رقم واحد. هناك إجماع شبه كامل على أن نقطة البداية هي تمكين الموارد البشرية. الموظفون يشعرون بنقص في المعرفة ويطالبون بتدريب واضح وممنهج.

2. قاعدة وثائقية: بنسبة (61.7%) حيث أن الحاجة إلى مرجع واضح يضم القوانين والمعايير واللوائح تأتي في المرتبة الثانية. هذا يعكس شعورا بالغموض حول المتطلبات التي يجب الالتزام بها.

3. مؤشرات لقياس الأداء: بنسبة (55.3%) فالمؤسسات لا تريد فقط تطبيق السياسات، بل تريد أن تكون قادرة على قياس مدى نجاحها وتتبع التحسن في الأداء.

حيث تشير هيمنة هذه الفئة إلى أن المؤسسات لا تزال في مرحلة التأسيس. قبل البحث عن حلول خارجية، هي تركز على بناء قدراتها الداخلية: تدريب أفرادها، وفهم القواعد، ووضع أدوات للقياس.

- الفئة الثانية: تضم هذه الفئة احتياجات تهدف إلى تعزيز الثقة في النهج المتبع وتبريره.

4. قياس المزايا الاقتصادية: بنسبة (53.2%) هذا يعتبر احتياج مهم جدا. المؤسسات بحاجة إلى أدوات لإثبات أن الاستدامة ليست مجرد تكلفة، بل لها مزايا اقتصادية ونوعية. هذا ضروري لإقناع الإدارة العليا والحصول على الدعم.

5. التبادل مع مؤسسات أخرى: بنسبة (51.1%) فإن الرغبة في التعلم من تجارب الآخرين ومعرفة أفضل الممارسات تعكس حاجة إلى التوجيه وتقليل المخاطر من خلال التعلم من الأقران.

فبعد بناء الأساسيات، تسعى المؤسسات إلى "بناء حالة عمل (Business Case) للاستدامة، وإلى التحقق من صحة نهجها من خلال مقارنته مع الآخرين.

- الفئة الثالثة: هذه هي الاحتياجات الأقل إلحاحا، والتي تركز على الحصول على مساعدة من خارج المؤسسة.

6. تحديد استشاريين للمرافقة: بنسبة (34.1%) و7. دعوة خبراء من الخارج: بنسبة (34%).

فمن المثير للاهتمام أن الحاجة إلى الدعم الخارجي تأتي في آخر الترتيب. هذا لا يعني أنها غير مهمة، بل يعني أن المؤسسات تشعر بأنها بحاجة إلى بناء قدراتها الداخلية أولا قبل أن تتمكن من الاستفادة بشكل فعال من الخبرة الخارجية. قد يعكس هذا أيضا رغبة في الاعتماد على الذات أو وجود صعوبات في الوصول إلى الخبرات الخارجية أو تحمل تكاليفها.

نلاحظ أيضا من خلال إجابات عينة الدراسة؛ غياب المعارضة وهيمنة الحياد النسبي. فمن اللافت للنظر أن عمود "غير موافق" يكاد يكون فارغا في معظم البنود (0% في 5 من أصل 7). هذا يعني أنه لا يوجد رفض لهذه الاحتياجات، بل هناك درجات متفاوتة من الموافقة والحياد. وهيمنة الحياد في البنود الخارجية: تصل نسبة "محايد" إلى 59.6% في حالة طلب الدعم الخارجي. هذا يؤكد فكرة أن هناك حالة من التردد أو عدم اليقين حول كيفية ومتى يتم اللجوء إلى الخبرة الخارجية.

باستخدام الأدوات الاحصائية، نقوم بتحليل العبارات الخاصة باحتياجات المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات لإطلاق نهج المشتريات المستدامة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (3-11): تحليل احتياجات المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات لإطلاق نهج المشتريات المستدامة

المرتبة	تحقق العبارة	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
ما الذي تحتاجه مؤسستكم لإطلاق نهج المشتريات المستدامة؟						
1	محقة	0.000	9.99	0.75	4.11	أ-
5	محقة	0.000	6.25	0.80	3.74	ب-
3	محقة	0.000	6.42	0.90	3.85	ج-
2	محقة	0.000	6.47	0.92	3.87	د-
7	محقة	0.025	2.31	0.88	3.30	هـ-
6	محقة	0.008	2.77	0.89	3.36	و-
4	محقة	0.000	5.74	0.91	3.77	ي-
وجود حاجة ماسة لمجموعة متكاملة من الأدوات والدعم لإطلاق نهج التنمية المستدامة		0.000	7.77	0.63	3.71	احتياجات المؤسسات الآمرة لإطلاق نهج المشتريات المستدامة.

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يظهر تحليل النتائج إجماع شبه كامل على جميع الاحتياجات، والنتيجة الأبرز والأكثر أهمية في هذا الجدول هي أن جميع الاحتياجات السبعة المقترحة جاءت "محقة" إحصائياً، وبمستويات معنوية قوية جدا (تتراوح من 0.000 إلى 0.025). هذا يدل على وجود إجماع قوي وثقة عالية في أن كل هذه العناصر تمثل احتياجات حقيقية ومهمة للمؤسسات محل الدراسة.

نقوم بتصنيف الاحتياجات حسب الأولوية: فعلى الرغم من أن جميع الاحتياجات مهمة، إلا أن ترتيبها حسب قوة المتوسط الحسابي وقيمة اختبار "t" يكشف عن هرمية واضحة للأولويات:

- المستوى الأول: "الاحتياجات الأكثر إلحاحا. وهي:

1.أ- تدريب منتهي للمسؤولين (المرتبة 1):

بمتوسط حسابي هو الأعلى على الإطلاق (4.11)، وأقوى قيمة لاختبار (9.99) t ، فإن بناء القدرات البشرية هو الحاجة الأكثر أهمية بلا منازع.

2. د- قاعدة وثائقية عن الالتزامات والمعايير (المرتبة 2):

تأتي مباشرة في المرتبة الثانية بمتوسط (3.87) وقيمة t قوية جدا (6.47). هذا يؤكد الحاجة الماسة إلى الوضوح التنظيمي والقانوني.

3. ج- وجود مؤشرات لقياس التحسن في الأداء (المرتبة 3):

بمتوسط (3.85) وقيمة t قوية (6.42)، هناك حاجة ملحة لامتلاك أدوات لقياس ومتابعة الأداء. حيث تشكل هذه الاحتياجات الثلاثة "العمود الفقري" لأي برنامج مشتريات مستدامة ناجح. المؤسسات تقول بوضوح: "أولا، دربوا أفرادنا. ثانيا، أعطونا القواعد والمعايير الواضحة. ثالثا، أعطونا الأدوات اللازمة لنقيس مدى نجاحنا."

2 - المستوى الثاني: "احتياجات بناء الجدوى والتحقق". وهي:**1. ي- القدرة على قياس المزايا الاقتصادية والنوعية (المرتبة 4):**

بمتوسط (3.77) وقيمة t قوية (5.74)، هناك حاجة قوية ومثبتة لإثبات الجدوى الاقتصادية للاستدامة.

2. ب- القدرة على التبادل مع مؤسسات أخرى (المرتبة 5):

بمتوسط (3.74) وقيمة t قوية (6.25)، هناك حاجة واضحة للتعلم من تجارب الآخرين ومقارنة الأداء. (Benchmarking)

فبعد تلبية الاحتياجات التأسيسية، تسعى المؤسسات إلى تبرير استثماراتها من خلال قياس العائد، وإلى التحقق من صحة نهجها من خلال مقارنته مع الأقران.

2 - المستوى الثالث: "احتياجات الدعم الخارجي"، وهي:**1. و- تحديد استشاريين أو منظمات مؤهلة للمرافقة (المرتبة 6):****2. ه- القدرة على دعوة خبراء من الخارج (المرتبة 7):**

على الرغم من أنهما في آخر الترتيب، إلا أنهما لا يزالان احتياجات "محقة" إحصائيا وبقوة $(p < 0.05)$.

فهذا يوضح أن الحاجة إلى الدعم الخارجي حقيقية ومهمة، ولكنها تأتي كخطوة لاحقة بعد بناء القدرات الداخلية وتحديد الأهداف.

وحسب ما سبق نستخلص أن "احتياجات المؤسسات الآمرة لإطلاق نهج المشتريات المستدامة".

بمتوسط حسابي إجمالي (3.71) وقيمة t قوية جدا (7.77) ومستوى معنوية (0.000)، فإن المشاركين يوافقون بشدة على أن لديهم احتياجات حقيقية ومتعددة لإطلاق هذا النهج. أي أن هذه العبارة

تؤكد بشكل قاطع الاستنتاجات المستخلصة من التحليل التفصيلي. هناك إقرار جماعي ومثبت إحصائيًا بوجود حاجة ماسة لمجموعة متكاملة من الأدوات والدعم. وبناء على ما سبق نستنتج أن النتائج تقدم خريطة طريق واضحة ومنطقية لأي جهة تسعى لدعم هذه المؤسسات. فإن هذه الدراسة تظهر إجماعاً شبه كامل على أن إطلاق نهج فعال للمشتريات المستدامة يتطلب حزمة متكاملة من الإجراءات.

المطلب الثالث: المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الآمرة تجاه مناوليتها

نحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الآمرة تجاه مناوليتها، وذلك عن طريق طرح جملة من الأسئلة كما يلي:

- 1- هل لديك متطلبات فيما يخص نظام الإدارة الخاص بمناولي مؤسستكم بهدف التحكم في آثارهم الاجتماعية والبيئية؟
- 2- ما عدا شهادة المصادقة، هل لدى مؤسستكم متطلبات اجتماعية وبيئية؟
- 3- هل تقوم مؤسستكم بتشجيع المناولين لوضع إجراءات ملموسة حول (المياه والطاقة والنفايات...)?
- 4- هل تقوم مؤسستكم بإرسال استبيانات للمناولين لضمان التزامها الاجتماعي؟
- 5- هل تقومون بتنظيم زيارات للتحقق من مواقع العمل الخاص بموردي / مناولي مؤسستكم؟
- 6- هل تقومون بسؤال مورديكم / مناوليكم على مورديهم ومناوليتهم فيما يخص متطلباتك من حيث الاستدامة والالتزام الاجتماعي؟

يعرض الجدول نتائج إحصائية وصفية لإجابات عينة الدراسة حول طبيعة الممارسات التي تتبعها مؤسساتهم لإدارة الأثر البيئي والاجتماعي لمناوليتهم.

الجدول رقم (3-12): درجة الموافقة حول المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الأمرة تجاه مناوليتها.

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	14	4	30	24	22	التكرار	1
100	14.9	4.3	31.9	25.5	23.4	النسبة	
94	14	6	34	34	6	التكرار	2
100	14.9	6.4	36.2	36.2	6.4	النسبة	
94	10	6	34	36	8	التكرار	3
100	10.6	6.4	36.2	38.3	8.5	النسبة	
94	12	12	44	20	6	التكرار	4
100	12.8	12.8	46.8	21.3	6.4	النسبة	
94	10	0	32	40	12	التكرار	5
100	10.6	0	34	42.6	12.8	النسبة	
94	18	8	38	22	8	التكرار	6
100	19.1	8.5	40.4	23.4	8.5	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يبين تحليل الجدول عن وجود فجوة واضحة بين "المتطلبات التصريحية" و"إجراءات التحقق والمتابعة"، مما يرسم صورة دقيقة لمستوى النضج الحالي لهذه الممارسات. لتقديم قراءة واضحة، سنقوم بدمج نسب الموافقة ("موافق بشدة" + "موافق") لكل ممارسة، ثم ترتيب الممارسات تنازلياً من الأكثر شيوعاً إلى الأقل شيوعاً. كما تكشف النتائج عن وجود فئتين رئيسيتين من الممارسات، مما يظهر نمطا واضحا في كيفية إدارة العلاقة مع المناولين:

- **الفئة الأولى:** تضم هذه الفئة الممارسات التي لا تتطلب تدخلا مباشرا أو تكلفة عالية من قبل المؤسسة.

1. إرسال استبيانات: بنسبة (55.4%) هذه هي الممارسة الأكثر شيوعاً. من السهل نسبياً تصميم استبيان وإرساله للمناولين ليقوموا بملئه. هي أداة تعتمد على "التصريح الذاتي" من قبل المورد.
2. طلب وجود نظام إدارة: بنسبة (48.9%) و3. تشجيع المناولين: بنسبة (46.8%) هاتان الممارستان تتدرجان في نفس الإطار. المؤسسة تضع "متطلبات" أو "تشجع" على ممارسات معينة، لكنها لا تتدخل بشكل مباشر للتحقق من تطبيقها الفعلي.

حيث أن هذه الممارسات تمثل "المستوى الأول" من إدارة المناولين . هي مهمة لوضع أساس وتحديد التوقعات، لكنها تعتمد بشكل كبير على صدق المناول ولا تضمن بالضرورة تطبيقا حقيقيا على أرض الواقع.

- **الفئة الثانية:** هذه هي الممارسات التي تتطلب جهدا وموارد أكبر، وتدل على مستوى أعمق من الالتزام.

3. سؤال المناولين عن مناولهم: بنسبة (31.9%) نسبة الموافقة هنا منخفضة. هذا يدل على أن الرقابة لا تمتد غالبًا إلى أعماق سلسلة التوريد، بل تتوقف عند المناول المباشر.

4. تنظيم زيارات للتحقق (التدقيق): بنسبة (27.7%) هذه هي الممارسة الأقل تطبيقًا على الإطلاق . إجراء تدقيق ميداني لمواقع المناولين هو الطريقة الأكثر فعالية للتحقق من الالتزام الفعلي، ولكنه أيضًا الأكثر تكلفة وتعقيدًا. النسبة المنخفضة جدا هنا تكشف عن فجوة كبيرة بين "وضع المتطلبات" و"التحقق من تنفيذها".

فضعف تطبيق هذه الممارسات يشير إلى أن نظام إدارة المناولين قد يكون "ورقيا" أو "شكليًا" إلى حد كبير. هناك اهتمام بما يقوله المناول (عبر الاستبيان)، ولكن اهتمام أقل بكثير بالتحقق مما يفعله بالفعل (عبر التدقيق).

كما نلاحظ أن النسب المرتفعة للإجابة بـ "محايد" (تتراوح من 31.9% إلى 46.8%) هي مؤشر مهم جدا، وقد تعكس كون هذه السياسات موجودة على مستوى الإدارة العليا أو قسم المشتريات المركزي، ولكنها غير معروفة لدى بقية الموظفين المشاركين في الاستبيان.

إن أعلى نسبة حياد كانت في السؤال رقم 4 (التدقيق) بنسبة 46.8%، مما يؤكد فكرة أن هذه الممارسة إما أنها نادرة جدا أو غير معروفة لغالبية الموظفين.

وعليه نستخلص أن النتائج تكشف عن وجود نظام لإدارة المناولين لا يزال في مرحلة متوسطة من النضج. هناك اهتمام واضح بوضع متطلبات أولية واستخدام أدوات تصريحية غير مباشرة مثل الاستبيانات. ومع ذلك، هناك ضعف كبير وفجوة واضحة في تطبيق أدوات التحقق والمراقبة المباشرة كالزيارات الميدانية والتدقيق، وفي تتبع سلسلة التوريد بعمق.

الاستنتاج الرئيسي هو أن المؤسسات تضع القواعد وتطلب من المناولين التصريح بالتزامهم، لكنها لا تستثمر بالقدر الكافي في الموارد اللازمة للتحقق من هذا الالتزام على أرض الواقع. وهذا يمثل نقطة ضعف رئيسية في فعالية برنامج الاستدامة بأكمله.

باستخدام الأدوات الإحصائية، نقوم بتحليل العبارات الخاصة بالمتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة في قطاع المحروقات تجاه مناولها، وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-13): تحليل المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات تجاه مناوليتها

المرتبة	تحقق العبارة	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
2	غير محققة	0.051	2.00	1.31	3.38	-1
4	غير محققة	0.445	0.77	1.13	3.13	-2
3	غير محققة	0.085	1.76	1.07	3.28	-3
5	غير محققة	0.785	-0.27	1.06	2.96	-4
1	محققة	0.005	2.97	1.08	3.47	-5
6	غير محققة	0.718	-0.36	1.20	2.94	-6
ليست للمؤسسات الآمرة متطلبات بيئية واجتماعية بالقدر اللازم وبجاجة لتحسين.		0.121	1.57	0.83	3.19	المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الآمرة تجاه مورديها ومناوليتها.

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يبين الجدول السابق أن النتيجة الأبرز والأكثر أهمية هي أن ممارسة واحدة فقط من أصل ست ممارسات جاءت "محققة" إحصائياً، مما يدل على وجود ضعف هيكلي كبير في نظام إدارة المناولين وهي:

• 1- العبارة 5- تنظيم زيارات للتحقق من مواقع العمل:

بمتوسط حسابي هو الأعلى (3.47)، وقيمة اختبار t قوية (2.97)، ومستوى معنوية محقق إحصائياً (0.005)، فإن هذه الممارسة هي الإجراء الوحيد الذي أثبتت الدراسة بشكل قاطع أن المؤسسات تطبقه. فهو يشير إلى أن المؤسسات، عندما تقرر أن تتحقق من التزام مناوليتها، فإنها تفضل "التحقق المباشر والمادي" (الزيارات الميدانية والتدقيق) على الأدوات غير المباشرة أو الورقية. هذا الإجراء هو الأكثر تكلفة وصعوبة، وكونه الوحيد المثبت إحصائياً يدل على أنه قد يُستخدم في حالات محددة وذات أهمية قصوى.

2- الممارسات غير المحققة إحصائياً:

هنا يكمن جوهر المشكلة. جميع الممارسات الأخرى، التي تمثل أساس أي نظام لإدارة المناولين، لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية. تتمثل في العبارات 1، 2، 3 (متطلبات، تشجيع)، على الرغم من أن متوسطاتها الحسابية أعلى من 3 (3.38، 3.13، 3.28)، إلا أن مستويات المعنوية لها (0.051، 0.445، 0.085) كلها أعلى من 0.05. فهذا يعني أنه على الرغم من وجود ميل للاعتقاد بوجود هذه

الممارسات، إلا أن هذا الميل ليس قويا أو واسع الانتشار بما يكفي ليكون مؤكدا إحصائيا. الآراء حولها منقسمة، وتطبيقها على الأرجح غير منهجي.

كما ننوه أن العبارة رقم 1 (طلب وجود نظام إدارة) سجلت مستوى معنوية (0.051)، وهو قريب جدا من حد القبول. يمكن وصف هذه النتيجة بأنها "شبه دالة" أو "على حافة الدلالة الإحصائية"، مما يشير إلى أنها قد تكون الممارسة الأكثر شيوعا بعد الزيارات الميدانية، لكنها لم تصل إلى مستوى الثقة المطلوب.

- العبارات 4 و6 (استبيانات، سؤال عن المناولين):

هاتان الممارستان ليستا فقط "غير محقتين"، بل إن متوسطاتهما الحسابية (2.96 و 2.94) أقل من القيمة المحايدة (3)، وقيم اختبار t لهما سالبة. فهذا يعني أنه لا يوجد فقط غياب لهذه الممارسات، بل هناك ميل لعدم تطبيقها. الأدوات التي تعتمد على التصريح الذاتي (الاستبيانات) أو التي تتطلب تتبعاً أعمق لسلسلة التوريد تبدو مهمة.

وعليه نستخلص أنه "ليست للمؤسسات الأمرة متطلبات بيئية واجتماعية بالقدر اللازم وبحاجة لتحسين".

بمتوسط حسابي (3.19) وقيمة (1.57) t، ومستوى معنوية غير محقق إحصائيا (0.121)، فإن المشاركين لا يوافقون بشكل مؤكد على هذه العبارة.

عدم وجود دلالة إحصائية هنا هو تأكيد للنتائج التفصيلية. بما أن معظم الممارسات الفردية غير مؤكدة، فمن الطبيعي أن تكون النتيجة الإجمالية غير مؤكدة أيضا. هذا يعكس حالة الغموض والانقسام في الآراء حول قوة نظام إدارة المناولين ككل.

الاستنتاج الرئيسي هو أن هذه المؤسسات تفتقر إلى إطار عمل شامل ومتكامل لإدارة المتطلبات البيئية والاجتماعية لمناوليتها. النهج المتبع يبدو أنه يعتمد على إجراءات فردية ومعزولة (خاصة التدقيق الميداني) بدلا من نظام متكامل يبدأ من وضع المتطلبات وينتهي بالمراقبة والتحسين المستمر.

المبحث الثاني: مدى مرافقة المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمناوليتها لتحقيق

التنمية المستدامة

بما أن المؤسسات المناولة (خاصة الصغيرة والمتوسطة منها) غالباً ما تصطدم بعوائق هيكلية ومالية ومعرفية تحول دون امتثالها التام لمعايير الاستدامة الصارمة، فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الأمرة تفرض عليها تجاوز دور المشتري لتقمص دور الشريك والقائد. يهدف هذا المبحث إلى تشخيص واقع المرافقة الإستراتيجية التي تقدمها كبرى مؤسسات المحروقات لمناوليتها. وسنعمل هنا على تحليل أدوات نقل المعرفة وبناء القدرات، ومدى توفر آليات دعم فني وتقني تضمن استمرارية السلسلة الإنتاجية دون الإخلال بالمنظومة الإيكولوجية أو الحقوق الاجتماعية، وذلك للتقصي على المسؤولية الممتدة ومدى تجسدها في علاقة المؤسسة الأمرة بمناوليتها.

المطلب الأول: مرافقة المؤسسات الأمرة لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة

نتناول من خلال هذا المطلب الى مدى مرافقة المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لمناوليتها من أجل تبني أسس التنمية المستدامة، وذلك من خلال محاولة إدراك مختلف السبل المتبعة من طرف المؤسسات المناولة في ذلك ومدى استعدادها للتعاون معهم. وهذا من خلال احدى عشر (11) فقرة كما هو موضح:

- 1- هل تقومون بإعلام مناوليككم حول سياستكم الخاصة بالتنمية المستدامة؟
- 2- هل تساعدون مناوليككم لتطوير أدائكم الاقتصادي؟
- 3- هل تتم مرافقة المناولين لتنفيذ نهج التنمية المستدامة؟
- 4- هل يتم اشراك مناوليككم في أنظمة تبادل الجماعية؟
- 5- هل تساعدون مناوليككم على التنبؤ بالتقلبات في حجم طلباتهم؟
- 6- هل تساعدون مناوليككم على التنبؤ بالتطورات التكنولوجية؟
- 7- هل اشترطتم على مناوليككم طلبيات أو مهام تشير لمسائل المتعلقة باحترام حقوق الإنسان و / أو قانون العمل؟
- 8- هل يتم الاخذ بعين الاعتبار رسائل الانذار المبعوثة من طرف المناولين عن المخاطر المتعلقة بنشاط الموردین المناولين أو الأنشطة الخاصة بمؤسستكم؟
- 9- هل تطبق نفس إجراءات الأمن والسلامة أو نفس المزايا لموظفي المناولين الذين يعملون في نفس الموقع مع موظفي مؤسستكم؟
- 10- هل تعتقدون أن موضوع المسؤولية الاجتماعية في علاقاتكم مع مناوليككم أصبح ضرورة؟
- 11- هل أنتم على استعداد للتعاون مع مناوليككم لتحسين الآثار الاجتماعية والبيئية للمنتجات أو الخدمات المقدمة؟

يعرض الجدول نتائج إحصائية وصفية لإجابات عينة الدراسة، حول طبيعة الممارسات التي تتبعها مؤسساتهم لمرافقة ودعم مناوليتها.

الجدول رقم (3-14): درجة الموافقة حول مرافقة المؤسسات الآمرة لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة.

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	
94	10	20	44	14	6	التكرار	1
100	10.6	21.3	46.8	14.9	6.4	النسبة	
94	4	22	44	16	8	التكرار	2
100	4.3	23.4	46.8	17	8.5	النسبة	
94	4	16	44	20	14	التكرار	3
100	4.3	12.8	46.8	21.3	14.9	النسبة	
94	4	16	44	20	10	التكرار	4
100	4.3	17	46.3	21.3	10.6	النسبة	
94	4	12	52	22	4	التكرار	5
100	4.3	12.8	55.3	23.4	4.3	النسبة	
94	6	14	42	22	10	التكرار	6
100	6.4	14.9	44.7	23.4	10.6	النسبة	
94	6	20	36	24	8	التكرار	7
100	6.4	21.3	38.3	25.5	8.5	النسبة	
94	6	40	24	16	8	التكرار	8
100	6.4	42.6	25.5	17	8.5	النسبة	
94	14	36	32	10	2	التكرار	9
100	14.9	38.3	34	10.6	2.1	النسبة	
94	28	22	26	14	4	التكرار	10
100	29.8	23.4	27.7	14.6	4.3	النسبة	
94	28	36	22	6	2	التكرار	11
100	29.8	38.3	23.4	6.4	2.1	النسبة	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يظهر تحليل الجدول السابق عن وجود ضعف عام في ممارسات المرافقة، ولتقديم قراءة واضحة، سنقوم بدمج نسب الموافقة ("موافق بشدة" + "موافق") ونسب عدم الموافقة ("غير موافق بشدة" + "غير موافق") لكل ممارسة، ثم ترتيبها من الأكثر موافقة عليها إلى الأقل. كما تكشف النتائج عن علاقة بين المؤسسات ومناوليتها هي علاقة "عميل-منفذ" أكثر من كونها "شراكة استراتيجية".

- **الفئة الأولى:** حتى الممارسات التي حصلت على أعلى نسبة موافقة، جاءت ضعيفة جدا ولا تتجاوز بالكاد ثلث العينة.

1. مرافقة الموردين لتنفيذ النهج: بنسبة (36.2%) فعلى الرغم من أنها في المرتبة الأولى، إلا أن نسبة الموافقة ضعيفة، ونسبة "الحياد" (46.8%) هي المهيمنة، مما يشير إلى أن هذه المرافقة، إن وجدت، فهي غير معروفة للجميع.

2. اشتراط احترام حقوق الإنسان: بنسبة (34%) حيث أن وضع الشروط أسهل من متابعتها. هذه النسبة الضعيفة تشير إلى أن حتى المتطلبات الأساسية للامتثال الاجتماعي ليست مطبقة بقوة. وعليه لا يوجد أي إجراء من إجراءات الدعم والمرافقة يحظى بموافقة الأغلبية. هذا مؤشر قوي على أن "مرافقة الموردين" هي مفهوم غير مطبق بشكل فعال على أرض الواقع.

- **الفئة الثانية:** هذه هي المنطقة التي تكشف الحقيقة الكاملة للعلاقة. الممارسات التي تتطلب شراكة حقيقية وتقاسمًا للمسؤولية أو المزايا، قوبلت برفض قاطع.

3. (11) الاستعداد للتعاون لتحسين الأثر البيئي (رفض بنسبة 68.1%) : هذه هي النتيجة الأكثر سلبية وخطورة. الغالبية العظمى لا ترى أن مؤسساتها مستعدة للتعاون الفعلي مع المناولين.

4. (9 و 10) المساواة في المزايا واعتبار المسؤولية الاجتماعية ضرورة : (رفض بنسبة 53.2% لكل منهما) : هناك رفض واضح لفكرة معاملة موظفي المناولين بنفس طريقة موظفي المؤسسة، ورفض لاعتبار المسؤولية الاجتماعية "ضرورة" في العلاقة. هذا يؤكد أن النظرة للمناول هي نظرة خارجية بحتة.

5. (8) الأخذ برسائل الإنذار من المناولين : (رفض بنسبة 49%) : المؤسسات لا تستمع بشكل فعال لردود فعل ومخاوف مناوليتها. التواصل يبدو أحادي الاتجاه.

حيث تظهر هذه النتائج أن المؤسسات لا ترى في مناوليتها شركاء استراتيجيين. هناك حدود واضحة ومسافة كبيرة بين الطرفين، مع غياب شبه تام للتعاون العميق وتقاسم المسؤوليات.

- **الفئة الثالثة:** إن أهم ما يكشفه هذا الجدول هو النسب المنوية المرتفعة جدا للإجابة بـ "محايد" في معظم البنود، حيث تصل إلى:

6. 55.3% في المساعدة على التنبؤ بالتقلبات.

7. 46.8% في إعلامهم بالسياسات، ومساعدتهم اقتصاديا، ومرافقتهم بشكل عام.

باستخدام الأدوات الإحصائية، نقوم بتحليل العبارات الخاصة مرافقة المؤسسات محل الدراسة لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3-15): تحليل مرافقة المؤسسات الأمرة لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة

المرتبة	تحقق العبارة	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
5	غير محققة	0.323	1.00	1.02	3.15	-1
6	غير محققة	0.881	-0.15	0.96	2.98	-2
10	غير محققة	0.051	-2.00	1.02	2.70	-3
9	غير محققة	0.242	-1.18	0.98	2.83	-4
8	غير محققة	0.390	-0.86	0.84	2.89	-5
9	غير محققة	0.262	-1.13	1.02	2.83	-6
7	غير محققة	0.577	-0.56	1.03	2.91	-7
4	غير محققة	0.184	1.348	1.08	3.21	-8
3	محققة	0.000	3.380	0.95	3.53	-9
2	محققة	0.001	3.427	1.19	3.60	-10
1	محققة	0.000	6.031	0.99	3.87	-11
مستوى مرافقة المناولين ضعيف وغير كافي وبحاجة الى تحسين.		0.119	1.57	0.59	3.13	مرافقة المؤسسات الأمرة لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة.

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

حسب الجدول السابق نلاحظ فجوة بين النوايا والأفعال"، حيث أن النتيجة الأبرز والأكثر أهمية في هذا الجدول هي وجود انقسام حاد بين الممارسات التي تم إثباتها وتلك التي لم يتم إثباتها، مما يرسم صورة دقيقة لطبيعة العلاقة.

- الفئة الأولى: هذه هي الممارسات التي أثبتت الدراسة بشكل قاطع أن المؤسسات تتبناها، وهي:

1. 11 (الاستعداد للتعاون لتحسين الآثار البيئية والاجتماعية:

بمتوسط حسابي هو الأعلى على الإطلاق (3.87)، وأقوى قيمة لاختبار (6.031) t ، ومستوى معنوية مثالي (0.000)، فإن الاستعداد للتعاون المستقبلي هو الأمر الأكثر تأكيداً.

2. 10 (اعتبار المسؤولية الاجتماعية ضرورة:

بمتوسط مرتفع (3.60) وقيمة t قوية (3.427)، ومستوى معنوية (0.001)، يؤكد هذا وجود قناعة وإدراك بأهمية المسؤولية الاجتماعية في العلاقة.

3. 9 (تطبيق نفس إجراءات الأمن والسلامة:

بمتوسط (3.53) ومستوى معنوية (0.000)، هذا يؤكد وجود ممارسة عملية ولموسة، غالباً ما تكون مدفوعة بقوانين صارمة ومتطلبات السلامة في قطاع المحروقات.

وعليه تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات لديها "النوايا الحسنة"؛ فهي تعتقد بأهمية المسؤولية الاجتماعية، ومستعدة للتعاون، وتطبق إجراءات السلامة الأساسية. هذا يمثل الجانب التصريحي والإيجابي للعلاقة.

- الفئة الثانية: هنا يكمن جوهر المشكلة. جميع الممارسات التي تتعلق بالدعم الفعلي والمرافقة

العملية لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، وهي:

• العبارات 1، 2، 4، 5، 6، 7، 8: هذه العبارات المتعلقة بإعلام المناولين، ومساعدتهم اقتصادياً، وإشراكهم في أنظمة جماعية، ومساعدتهم على التنبؤ، والاستماع لإنذاراتهم، جاءت جميعها "غير محققة" إحصائياً. فعلى الرغم من أن بعض متوسطاتها الحسابية أعلى بقليل من 3 (مثل 3.15 و 3.21)، إلا أن مستويات المعنوية لها كلها أعلى من 0.05. هذا يعني أنه لا يوجد دليل إحصائي كافٍ للجزم بوجود هذه الممارسات بشكل منهجي. الآراء حولها منقسمة، وتطبيقها على الأرجح غير موحد أو نادر.

• العبارة 3- مرافقة الموردين لتنفيذ نهج التنمية المستدامة (المرتبة 10):

هذه النتيجة هي الأكثر كشافاً. بمتوسط حسابي منخفض (2.70)، وقيمة اختبار t سالبة وقوية (-2.00)، ومستوى معنوية (0.051) وهو قريب جداً من حد الدلالة الإحصائية في الاتجاه السلبي. ويعتبر هذا مؤشر قوي جداً على أن ممارسة "المرافقة الفعلية" ليست موجودة، بل هناك ميل لغيابها.

مما سبق نستخلص أن "مستوى مرافقة المؤسسات الأمرة لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة غير

كاف".

بمتوسط إجمالي (3.13) وقيمة (1.57) t ، ومستوى معنوية غير محقق إحصائياً (0.119)، فإن المشاركين لا يوافقون بشكل مؤكد على أن هناك مستوى مرافقة جيد. فعدم وجود دلالة إحصائية هنا هو

تأكيد للنتائج التفصيلية. بما أن معظم ممارسات المرافقة الفردية غير مؤكدة أو تميل للسلبية، فمن الطبيعي أن تكون النتيجة الإجمالية غير مؤكدة أيضا. وبناء على ما سبق تكشف النتائج عن وجود فجوة هائلة بين "النوايا والمعتقدات" و"الأفعال والممارسات":

- النوايا مثبتة: المؤسسات تؤمن بأهمية المسؤولية الاجتماعية ومستعدة للتعاون.
- الأفعال غير مثبتة: لا يوجد دليل إحصائي على وجود برامج دعم ومرافقة حقيقية (اقتصادية، تشغيلية، معرفية) للمناولين.

الاستنتاج الرئيسي هو أن العلاقة مع المناولين هي علاقة "تصريحية" أكثر من كونها "تطويرية". المؤسسات مستعدة للتعاون، لكنها تفتقر إلى الآليات والأدوات والبرامج الممنهجة لترجمة هذا الاستعداد إلى دعم ومرافقة فعلية على أرض الواقع.

المطلب الثاني: علاقة مدى تبني المؤسسات الأمرة لمبادئ التنمية المستدامة بمرافقتها لمناوليتها

لتحقيق التنمية المستدامة

نلجأ من خلال هذا المطلب لاختيار المحاور الأساسية للاستبيان، ومحاولة دراسة أثرها على بعضها حيث سنقوم كمرحلة أولى بالتعرف على العلاقة من جهة بين مدى تبني المؤسسات الأمرة لسلوك مسؤول بيئيا واجتماعيا كمتغير مغير مستقل، ومن جهة أخرى بين مدى ادماج التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة والمتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الأمرة تجاه مناوليتها كمتغيرين تابعين. ومن ثم كمرحلة ثانية ندرس أثر كل مدى تبني المؤسسات الأمرة لسلوك مسؤول بيئيا واجتماعيا، ومدى ادماج التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة والمتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الأمرة تجاه مناوليتها كمتغيرات مستقلة؛ على مدى مرافقة المؤسسات الأمرة لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة كمتغير تابع.

1- تحليل المحاور الأساسية للاستبيان:

نقوم بحساب المتوسط المرجح لإجابات الأسئلة بغرض معرفة آراء واتجاهات المستجيبين للاستبيان، نحسب متوسط كل محور من المحاور الموجودة التي في الدراسة، ويتم ذلك بإضافة متغيرات جديدة في ملف دراستنا، والمتمثلة في خمس محاور جديدة (T1, T2, T3, T4, T5)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-16): المتغيرات الجديدة الخاصة بالمتوسطات المرجحة.

المتغير الجديد	المحور الخاص بالمتغير.
T1	مدى تبني المؤسسات الأمرة سلوكا مسؤولا بيئيا (متغير مستقل).
T2	مدى تبني المؤسسات الأمرة سلوكا مسؤولا اجتماعيا (متغير مستقل).
T3	مدى ادماج التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة (متغير تابع ثم متغير مستقل).
T4	المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الأمرة تجاه مورديها ومناوليتها (متغير تابع ثم مستقل).
T5	مدى مرافقة المؤسسات الأمرة لمورديها ومناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة (متغير تابع).

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان.

نقوم من خلال الجدول الموالي باستخدام الأدوات الاحصائية للقيام بتحليل المحاور الاساسية للاستبيان كم يلي:

الجدول (3-17): تحليل محاور الاستبيان الأساسية

الرتبة	تحقق عبارات المحور	مستوى المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	محقة	0.001	3.600	0.667	3.35	T1
2	محقة	0.002	3.322	0.705	3.34	T2
3	محقة	0.007	2.839	0.502	3.21	T3
4	غير محقة	0.121	1.579	0.831	3.19	T4
5	غير محقة	0.119	1.587	0.593	3.13	T5
	اتجاه إيجابي ومؤكد نحو جميع مفاهيم الاستدامة.	0.000	4.956	0.447	3.32	كل الاستبيان

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

يبين الجدول السابق العناصر فجوة واضحة بين الالتزام الداخلي والتطبيق الخارجي، حيث تكشف النتائج بشكل قاطع عن وجود انقسام حاد بين سلوكيات المؤسسات الداخلية وتلك المتعلقة بسلسلة التوريد الخارجية، مما يرسم صورة دقيقة لنقاط القوة والفجوات.

- **الفئة الأولى:** "المحاور المحققة إحصائيا" - نقاط القوة المثبتة (الالتزام الداخلي).

هذه هي المحاور التي أثبتت الدراسة بشكل قاطع أن المؤسسات تتبناها بفعالية، وجميعها تتركز على الممارسات الداخلية، وهي:

1. T1: مدى تبني سلوك مسؤول بيئيا (المرتبة 1):

بمتوسط حسابي مرتفع (3.35) وقيمة اختبار t قوية (3.600) ومستوى معنوية مثالي (0.001)، فإن تبني المؤسسات لسلوك مسؤول بيئيا هو حقيقة مؤكدة إحصائيا.

2. T2: مدى تبني سلوك مسؤول اجتماعيا (المرتبة 2):

بمتوسط (3.34) ومستوى معنوية (0.002)، يؤكد هذا أيضا وجود التزام اجتماعي داخلي مثبت وقوي.

3. T3: مدى إدماج التنمية المستدامة في سياسة الشراء (المرتبة 3):

بمتوسط (3.21) ومستوى معنوية (0.007)، تظهر النتائج أن المؤسسات تدمج بشكل مؤكد مفاهيم الاستدامة في سياساتها الشرائية الرسمية.

وعليه تشير هيمنة هذه المحاور الثلاثة إلى أن المؤسسات قوية وناضجة في التزاماتها الداخلية. لديها سياسات واضحة، وتتبنى سلوكيات مسؤولة على المستوى البيئي والاجتماعي داخل جدرانها. هذا يمثل "الواجهة الداخلية" القوية للمؤسسة.

- **الفئة الثانية:** "المحاور غير المحققة إحصائيا" - الفجوات ونقاط الضعف (التطبيق الخارجي).

هنا يكمن الجانب الآخر، حيث تفشل الدراسة في إثبات تطبيق هذه الالتزامات على سلسلة التوريد الخارجية، وتتمثل في:

4. T4: المتطلبات البيئية والاجتماعية تجاه المناولين (المرتبة 4):

5. T5: مدى مرافقة المناولين لتحقيق التنمية المستدامة (المرتبة 5):

حيث أن هذان المحوران جاءت نتيجتهما "غير محققة" إحصائيا مستويات المعنوية لهما: 0.121 و 0.119، وكلاهما أعلى بكثير من 0.05. هذا هو الأهم والأكثر خطورة في الدراسة بأكملها. على الرغم من أن المؤسسات تتبنى سياسات شراء مستدامة (T3)، إلا أنها تفشل في ترجمة هذه السياسات إلى متطلبات واضحة ومؤكدة تفرضها على مورديها ومناوليتها (T4)، وتفشل أيضا في مرافقتهم ودعمهم لتحقيق هذه المتطلبات (T5).

❖ **تحليل النتيجة الإجمالية للاستبيان (كل الاستبيان):**

بمتوسط إجمالي (3.32) وقيمة t قوية جدا (4.956) ومستوى معنوية مثالي (0.000)، فإن النتيجة الإجمالية للاستبيان "محققة".

هذا يوضح أن هناك، بشكل عام، اتجاها إيجابيا ومؤكدا لدى المشاركين نحو جميع مفاهيم الاستدامة المطروحة. لكن هذه النتيجة الإجمالية الإيجابية تخفي وراءها الفجوة الهيكلية الخطيرة التي كشفها التحليل التفصيلي. فالقوة الكبيرة في المحاور الداخلية (T1, T2, T3) هي التي "رفعت" المتوسط العام، وحجبت الضعف الواضح في المحاور الخارجية (T4, T5). إن الاعتماد على النتيجة الإجمالية وحدها سيكون مضللاً للغاية.

حيث تكشف النتائج عن قصة واضحة ومعروفة في عالم إدارة الأعمال باسم "فجوة التنفيذ في سلسلة التوريد. (Supply Chain Implementation Gap)" بالتالي نلمس ما يلي:

- قوة داخلية: المؤسسات قوية في وضع السياسات وتبني السلوكيات المسؤولة داخل حدودها.
- ضعف خارجي: المؤسسات ضعيفة وغير فعالة في نشر هذه الثقافة وتطبيقها على شركائها الخارجيين (الموردين والمناولين).

وعليه نستنتج أن هناك انفصال واضح بين السياسة المعلنة والتطبيق المفروض على الموردين والمناولين. المؤسسات تضع لنفسها معايير عالية، لكنها لا تطلب نفس المعايير من شركائها في سلسلة التوريد، ولا تساعدهم على تحقيقها.

2- تحليل تباين الأجوبة حسب نوع المؤسسة:

للقيام بتحليل تباين الأجوبة حسب نوع المؤسسة سنلجأ لاعتماد في اتجاه واحد ANOVA، والذي يعد أحد أهم الاختبارات الاحصائية المعلمية، والذي نلجأ إليه في بحثنا بما أن عينة الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً. وهذا بغرض المقارنة بين مختلف المؤسسات الخاصة بالعينة محل الدراسة. وتكون هذه المقارنة لكل محور على حدى.

استخدمت الدراسة تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) لمقارنة متوسطات ست مؤسسات مختلفة: سوناطراك، سونغاز، ENAC, ENGTP, ENTP, ENAFOR، فيما يتعلق بمتغير "تبني الجوانب البيئية". وبما أن اختبار ANOVA يخبرنا فقط بوجود فرق واحد على الأقل بين المجموعات دون تحديد مكانه، فقد لجأنا إلى إجراء اختبارات المقارنات البعدية (Post-Hoc Multiple Comparisons)، والجدول المعروض يلخص نتائج هذه الاختبارات.

ولفهم النتائج، يجب التركيز على مؤشرين رئيسيين لكل مقارنة بين مؤسستين:

- MD (Mean Difference) متوسط الفرق*: يمثل الفرق بين المتوسط الحسابي للمؤسسة (I) في الصف والمتوسط الحسابي للمؤسسة (J) في العمود. القيمة الموجبة تعني أن المؤسسة في الصف لديها متوسط أعلى (أداء أفضل في تبني الجوانب البيئية) من المؤسسة في العمود.
- SIG (Significance) مستوى المعنوية*: هو المؤشر الحاسم. (p-value) القاعدة هي:

○ إذا كان مستوى المعنوية أقل من $0.05 (p < 0.05)$ ، فهذا يعني أن الفرق بين المؤسساتين هو فرق حقيقي ومؤكد إحصائياً.

○ إذا كان مستوى المعنوية أكبر من أو يساوي $0.05 (p \geq 0.05)$ ، فلا يمكننا الجزم بوجود فرق حقيقي، وبالتالي نعتبر الفروق غير دالة إحصائياً.

1-2- المحور الأول: تحليل تباين مدى تبني المؤسسات محل الدراسة للجوانب البيئية في أنشطتها

نعمل من خلال الجدول الموالي لاكتشاف الاختلافات المعنوية بين مختلف المؤسسات محل الدراسة فيما يخص مدى تبنيها للجوانب البيئية في أنشطتها.

الجدول رقم (3-18): المقارنات المتعددة بين مختلف المؤسسات محل الدراسة بخصوص تبني

الجوانب البيئية في أنشطتها

ENAFOR	ENTP	ENGTP	ENAC	سونلغاز	سوناطراك	المؤسسة	
0.348	-0.444	0.598	0.126	0.682		MD*	سوناطراك
0.437	0.154	0.080	0.617	0.004		SIG♦	
-0.033	-1.126	-0.083	-0.555		*	MD	سونلغاز
0.460	0.001	0.805	0.035		*	SIG	
0.222	-0.571	0.472		*	*	MD	ENAC
0.631	0.089	0.189		*	*	SIG	
-0.025	-1.043		*	*	*	MD	ENGTP
0.626	0.012		*	*	*	SIG	
0.793		*	*	*	*	MD	ENTP
0.114		*	*	*	*	SIG	
	*	*	*	*	*	MD	ENAFOR
	*	*	*	*	*	SIG	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتماداً على برنامج SPSS.

بعد فحص الجدول بشكل منهجي بحثاً عن قيم (SIG) الأقل من 0.05، يمكننا تحديد الفروق الجوهرية التالية:

- سوناطراك مقابل سونلغاز: مستوى المعنوية (SIG) هو 0.004 بما أن هذه القيمة أقل من 0.05، فإن الفرق مؤكد إحصائياً. متوسط الفرق (MD) هو 0.682، مما يعني أن أداء سوناطراك أفضل بشكل كبير ومؤكد من أداء شركة سونلغاز في تبني الجوانب البيئية.

* MD : متوسط الفرق.

♦ SIG : مستوى المعنوية.

- سونلغاز مقابل ENAC: مستوى المعنوية (SIG) هو 0.035 هذه القيمة أيضا أقل من 0.05، مما يؤكد وجود فرق حقيقي. متوسط الفرق (MD) هو -0.555، مما يعني أن أداء ENAC أفضل بشكل كبير ومؤكد من أداء شركة سونلغاز.

- ENGTP مقابل سونلغاز: هذه هي نفس المقارنة السابقة، وتؤكد أن ENGTP أداؤها أفضل بكثير.

- ENGTP مقابل ENTP: مستوى المعنوية (SIG) هو 0.012 هذه القيمة أقل من 0.05، مما يؤكد وجود فرق حقيقي. متوسط الفرق (MD) في صف (ENTP) وعمود (ENGTP) هو 1.043، مما يعني أن أداء ENTP أفضل بشكل كبير ومؤكد من أداء شركة ENGTP.

• المؤسسات الأخرى: سوناطراك، ENAFOR، ENTP، ENAC.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين سوناطراك وأي من المؤسسات الأخرى (ما عدا سونلغاز).

- شركة ENTP، على الرغم من تفوقها على ENGTP، إلا أنه لا يمكن إثبات تفوقها أو تأخرها إحصائياً مقارنة ببقية المؤسسات.

- نفس الشيء ينطبق على ENAC و ENAFOR.

بناءً على هذا التحليل الإحصائي، يمكننا رسم صورة هرمية لأداء هذه المؤسسات فيما يتعلق بتبني

الجوانب البيئية:

• سونلغاز: في الأخير، تبرز كأقل أداء بشكل واضح ومثبت إحصائياً، حيث تتفوق عليها بشكل كبير شركتين أخريين.

• أما كل من سوناطراك، الشركة الوطنية للمحروقات (ENTP)، والمؤسسة الوطنية للتقريب

(ENAFOR) حيث لا يمكن تمييز هذه المؤسسات إحصائياً عن بعضها البعض أو عن القادة والمتأخرين باستثناء تفوق ENTP على ENGTP. هي تشكل مجموعة وسطية، حيث إن الفروق في أدائها ليست كبيرة بما يكفي لتكون مؤكدة إحصائياً

ملاحظة هامة: عدم وجود فرق دال إحصائياً لا يعني بالضرورة "المساواة"، بل يعني أن الدراسة لم

تجد دليلاً كافياً لإثبات وجود فرق.

وعليه فإن الدراسة لا تظهر فقط أن هناك تفاوتاً في تبني الممارسات البيئية، بل تحدد بدقة هوية المؤسسات الرائدة (سوناطراك) والمؤسسات المتأخرة (بشكل خاص سونلغاز).

2-2- المحور الثاني: تحليل تباين مدى تبني المؤسسات محل الدراسة للجوانب الاجتماعية في

أنشطتها

لمعرفة الاختلافات المعنوية بين مختلف المؤسسات محل الدراسة فيما يخص مدى تبنيها للجوانب الاجتماعية في أنشطتها سنستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): المقارنات المتعددة بين مختلف المؤسسات محل الدراسة بخصوص تبني الجوانب الاجتماعية في أنشطتها

ENAFOR	ENTP	ENGTP	ENAC	سونلغاز	سوناطراك	المؤسسة	
0.457	0.167	0.682	0.312	0.940		MD	سوناطراك
0.342	0.613	0.063	0.251	0.000		SIG	
-0.482	-0.772	-0.257	-0.627		*	MD	سونلغاز
0.318	0.025	0.477	0.027		*	SIG	
0.144	-0.145	0.396		*	*	MD	ENAC
0.770	0.680	0.334		*	*	SIG	
-0.225	-0.515		*	*	*	MD	ENGTP
0.682	0.229		*	*	*	SIG	
0.290		*	*	*	*	MD	ENTP
0.585		*	*	*	*	SIG	
	*	*	*	*	*	MD	ENAFOR
	*	*	*	*	*	SIG	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

بعد فحص الجدول بشكل منهجي بحثاً عن قيم (SIG) الأقل من 0.05، يمكننا تحديد الفروق الجوهرية التالية:

- سوناطراك مقابل سونلغاز: مستوى المعنوية (SIG) هو 0.000 بما أن هذه القيمة أقل بكثير من 0.05، فإن الفرق مؤكد إحصائياً. متوسط الفرق (MD) في صف (سونلغاز) وعمود (سوناطراك) هو 0.940. هذا يعني أن أداء سوناطراك أفضل بشكل كبير ومؤكد من أداء شركة سونلغاز في تبني الجوانب الاجتماعية.

- سونلغاز مقابل ENTP: مستوى المعنوية (SIG) هو 0.025 هذه القيمة أقل من 0.05، مما يؤكد وجود فرق حقيقي. متوسط الفرق (MD) في صف (سونلغاز) وعمود (ENTP) هو -0.772، مما يعني أن أداء ENTP أفضل بشكل كبير ومؤكد من أداء شركة سونلغاز.

- سونلغاز مقابل ENAC: مستوى المعنوية (SIG) هو 0.027 هذه القيمة أيضاً أقل من 0.05، مما يؤكد وجود فرق حقيقي. متوسط الفرق (MD) هو -0.627، مما يعني أن أداء ENAC أفضل بشكل كبير ومؤكد من أداء شركة سونلغاز.

• المؤسسات الأخرى: (ENAC, ENGTP, ENTP, ENAFOR)

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين سوناطراك والمؤسسات الأخرى (عدا سونلغاز).

- لا يمكن التمييز إحصائياً بين أداء ENAC, ENGTP, ENTP, و ENAFOR. هي تشكل مجموعة متجانسة نسبياً في أدائها.
- بناءً على هذا التحليل الإحصائي الدقيق، يمكننا رسم صورة هرمية لأداء هذه المؤسسات فيما يتعلق بتبني الجوانب الاجتماعية:
- سوناطراك: تبرز كأفضل أداء بشكل واضح ومثبت إحصائياً، حيث تتفوق بشكل كبير على شركة سونلغاز. وهي تشكل مع المؤسسات الأخرى (باستثناء سونلغاز) مجموعة رائدة.
 - ENAC و ENTP: هاتان الشركتان أيضاً تظهران أداءً قوياً ومتقدماً، حيث تتفوقان بشكل مثبت إحصائياً على سونلغاز.
 - ENAFOR و ENGTP: لا يمكن تمييز هاتين المؤسستين إحصائياً عن المجموعة الرائدة أو عن بعضهما البعض. يمكن اعتبارهما في المستوى المتوسط إلى المتقدم.
 - سونلغاز: تظهر بشكل مفاجئ كأضعف أداء وبفارق كبير ومثبت إحصائياً في تبني الجوانب الاجتماعية، حيث تتفوق عليها ثلاث مؤسسات أخرى (سوناطراك، ENTP، و ENAC) بشكل مؤكد. وعليه نستنتج أن الدراسة لا تظهر فقط وجود تفاوت في تبني الممارسات الاجتماعية، بل تحدد بدقة هوية المؤسسات الرائدة (سوناطراك، ENAC، ENTP) والمؤسسة المتأخرة بشكل واضح (سونلغاز) في هذا المجال تحديداً. هذا الاستنتاج قد يكون مفاجئاً نظراً لأن سونلغاز أظهرت أداءً رائداً في الجانب البيئي (كما رأينا في تحليل سابق)، مما يشير إلى وجود تركيز مختلف في الأولويات بين هذه الشركات؛ فبعضها قد يركز أكثر على البيئة، والبعض الآخر يركز أكثر على الجانب الاجتماعي.

2-3- المحور الثالث: تحليل تباين مدى ادماج التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات محل الدراسة حسب نوع المؤسسة

نقوم من خلال الجدول الموالي بالتعرف على الاختلافات المعنوية بين مختلف المؤسسات محل الدراسة فيما يخص مدى ادماج التنمية المستدامة في سياسة شرائها.

الجدول رقم (3-20): المقارنات المتعددة بين مختلف المؤسسات محل الدراسة بخصوص مدى ادماج التنمية المستدامة في سياسة شرائها

ENAFOR	ENTP	ENGTP	ENAC	سونلغاز	سوناطراك	المؤسسة	
-0.085	-0.185	0.164	-0.159	0.260		MD	سوناطراك
0.829	0.497	0.581	0.477	0.201		SIG	
-0.346	-0.446	-0.096	-0.420		*	MD	سونلغاز
0.386	0.111	0.748	0.070		*	SIG	
-0.074	-0.025	0.342		*	*	MD	ENAC
0.856	0.929	0.306		*	*	SIG	
-0.250	-0.350		*	*	*	MD	ENGTP
0.582	0.322		*	*	*	SIG	
0.100		*	*	*	*	MD	ENTP
0.820		*	*	*	*	SIG	
	*	*	*	*	*	MD	ENAFOR
	*	*	*	*	*	SIG	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

بعد فحص الجدول بشكل منهجي والبحث عن قيم (SIG) الأقل من 0.05، نصل إلى نتيجة أنه لا توجد أي قيمة (SIG) في الجدول بأكمله أقل من 0.05. أقرب قيمة لحد الدلالة الإحصائية هي المقارنة بين سونلغاز و (ENAC) (SIG = 0.070)، ولكنها لا تزال أعلى من 0.05.

بناءً على هذا التحليل الإحصائي الدقيق، يمكننا استخلاص نتيجة واحدة رئيسية وواضحة جدا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أي من المؤسسات الست محل الدراسة فيما يتعلق بمدى إدماجها للتنمية المستدامة في سياسات شرائها.

هذا لا يعني أن جميع المؤسسات متطابقة تماما في سياساتها، بل يعني أن الفروق الموجودة بينها (والتي يعكسها عمود *MD أو متوسط الفرق) هي فروق صغيرة جدا وعشوائية لدرجة أنه لا يمكن اعتبارها فروقا حقيقية من الناحية الإحصائية.

بعبارة أخرى، يمكن اعتبار أن جميع هذه المؤسسات تنتمي إلى "مجموعة متجانسة" فيما يتعلق بهذا المحور. هي تواجه نفس التحديات، وتتبنى نفس المستوى من السياسات، ولا تتميز أي مؤسسة عن الأخرى بشكل كبير بما يكفي ل يتم رصده إحصائيا.

وهذا ما قد يعني على أرض الواقع أن المؤسسات الست تتبع سياسات موحدة أو متقاربة؛ قد يكون السبب هو أن هذه المؤسسات، وكونها تعمل في نفس القطاع (المحروقات) وتحت نفس البيئة التنظيمية

والقانونية في الجزائر، تتبنى سياسات شراء متشابهة جدا، ربما تكون مستوحاة من بعضها البعض أو من سياسات الشركة الأم (سوناطراك) في كثير من الحالات.

إن على عكس التحليلات السابقة التي أظهرت فروقا واضحة في تبني الجوانب البيئية أو الاجتماعية بشكل عام، فإن هذه الدراسة تثبت أنه عندما يتعلق الأمر بإدماج هذه المبادئ في سياسات الشراء تحديدا، فإن جميع المؤسسات تبدو وكأنها في نفس القارب، مع عدم وجود تميز إحصائي لأي منها.

2-4- المحور الرابع: تحليل تباين المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة تجاه مناوليتها حسب نوع المؤسسة

نعمل من خلال الجدول الموالي بالتعرف على الاختلافات المعنوية بين مختلف المؤسسات محل الدراسة فيما يخص متطلباتها البيئية والاجتماعية تجاه مناوليتها.

الجدول رقم (3-21): المقارنات المتعددة بين مختلف المؤسسات محل الدراسة بخصوص متطلباتها

البيئية والاجتماعية تجاه مناوليتها

ENAFOR	ENTP	ENGTP	ENAC	سونلغاز	سوناطراك	المؤسسة	
-0.619	-0.685	-0.369	-0.193	0.688		MD	سوناطراك
0.266	0.077	0.375	0.537	0.018		SIG	
-1.370	-1.374	-1.057	-0.881		*	MD	سونلغاز
0.023	0.001	0.015	0.008		*	SIG	
-0.425	-0.492	-0.175		*	*	MD	ENAC
0.458	0.231	0.689		*	*	SIG	
-0.250	-0.316		*	*	*	MD	ENGTP
0.693	0.519		*	*	*	SIG	
0.066		*	*	*	*	MD	ENTP
0.913		*	*	*	*	SIG	
	*	*	*	*	*	MD	ENAFOR
	*	*	*	*	*	SIG	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

بعد فحص الجدول بشكل منهجي بحثا عن قيم (SIG) الأقل من 0.05، يمكننا تحديد مجموعة واضحة من الفروق الجوهرية:

- سوناطراك مقابل سونلغاز: مستوى المعنوية (SIG) هو 0.018. بما أن هذه القيمة أقل من 0.05، فإن الفرق مؤكد إحصائياً. متوسط الفرق (MD) هو 0.688، مما يعني أن سوناطراك تفرض متطلبات بيئية واجتماعية على مورديها بشكل أكبر ومؤكد من سونلغاز.
 - سونلغاز مقابل ENAC: مستوى المعنوية (SIG) هو 0.008. الفرق مؤكد إحصائياً، حيث أن متوسط الفرق (MD) في صف سونلغاز وعمود ENAC هو -0.881، مما يعني أن ENAC تفرض متطلبات أكبر بشكل كبير ومؤكد من سونلغاز.
 - سونلغاز مقابل ENGTP: مستوى المعنوية (SIG) هو 0.015. الفرق مؤكد إحصائياً، مما يعني أن ENGTP تفرض متطلبات أكبر بشكل كبير ومؤكد من سونلغاز.
 - سونلغاز مقابل ENTP: مستوى المعنوية (SIG) هو 0.001. الفرق مؤكد إحصائياً، مما يعني أن ENTP تفرض متطلبات أكبر بشكل كبير ومؤكد من سونلغاز.
 - سونلغاز مقابل ENAFOR: مستوى المعنوية (SIG) هو 0.023. الفرق مؤكد إحصائياً، مما يعني أن ENAFOR تفرض متطلبات أكبر بشكل كبير ومؤكد من سونلغاز.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية بين سوناطراك وبقية المؤسسات (عدا سونلغاز).
 - لا توجد فروق دالة إحصائية فيما بين المؤسسات ENAC, ENGTP, ENTP, و ENAFOR. هي تشكل مجموعة متجانسة في أدائها.
- بناءً على هذا التحليل الإحصائي الدقيق، يمكننا رسم صورة واضحة لأداء هذه المؤسسات فيما يتعلق بفرض المتطلبات على الموردين:
- سوناطراك تبرز كأفضل أداء، حيث تتفوق بشكل مثبت إحصائياً على سونلغاز.
 - ENAC, ENGTP, ENTP, ENAFOR: هذه المؤسسات الأربع تشكل مجموعة قوية ومتجانسة، حيث إنها جميعاً تتفوق بشكل مثبت على سونلغاز، ولا يمكن تمييزها إحصائياً عن سوناطراك أو عن بعضها البعض.
 - سونلغاز تظهر بشكل قاطع كأضعف أداء وبفارق كبير ومثبت إحصائياً في هذا المجال. هي المؤسسة الوحيدة التي تتفوق عليها جميع المؤسسات الأخرى في الدراسة بشكل مؤكد.
- وعليه فإن الدراسة لا تظهر فقط وجود تفاوت في تطبيق المتطلبات على المناولين، بل تحدد بدقة أن هناك مجموعة رائدة ومتجانسة من خمس مؤسسات (سوناطراك وفروعها المتخصصة في التنقيب والأشغال)، في مقابل مؤسسة واحدة متأخرة بشكل واضح وهي سونلغاز.
- وهذا ما قد يعني هذا على أرض الواقع:
- ثقافة مؤسسية مشتركة: يبدو أن هناك ثقافة مؤسسية وسياسات مشتركة داخل مجموعة سوناطراك وفروعها فيما يتعلق بإدارة الموردين والمناولين، وفرض متطلبات الاستدامة عليهم.

• اختلاف في طبيعة النشاط أو الأولويات: قد يكون التأخر الواضح لسونلغاز ناتجا عن طبيعة نشاطها المختلفة (توزيع الكهرباء والغاز) مقارنة ببقية المؤسسات التي تركز على عمليات الاستكشاف والإنتاج والأشغال البترولية. قد تكون طبيعة سلسلة التوريد أو المخاطر المرتبطة بها مختلفة، مما يؤدي إلى أولويات مختلفة في إدارة المناولين.

2-5- المحور الخامس: تحليل تباين مستوى مرافقة المؤسسات محل الدراسة لمناوليتها حسب

نوع المؤسسة

نعمل من خلال الجدول الموالي على اكتشاف الاختلافات المعنوية بين مختلف المؤسسات محل الدراسة فيما يخص مدى مرافقتها لمناوليتها.

الجدول رقم (3-22): المقارنات المتعددة بين مختلف المؤسسات محل الدراسة بخصوص مرافقتها

لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة

ENAFOR	ENTP	ENGTP	ENAC	سونلغاز	سوناطراك	المؤسسة	
1.227	-0.045	0.409	0.106	0.611		MD	سوناطراك
0.003	0.867	0.171	0.634	0.004		SIG	
0.615	-0.657	-0.202	-0.505		*	MD	سونلغاز
0.126	0.020	0.497	0.030		*	SIG	
1.121	-0.151	0.303		*	*	MD	ENAC
0.008	0.603	0.336		*	*	SIG	
0.818	-0.454		*	*	*	MD	ENGTP
0.076	0.198		*	*	*	SIG	
1.272		*	*	*	*	MD	ENTP
0.005		*	*	*	*	SIG	
	*	*	*	*	*	MD	ENAFOR
	*	*	*	*	*	SIG	

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

بعد فحص الجدول بشكل منهجي بحثا عن قيم (SIG) الأقل من 0.05، يمكننا تحديد مجموعة واضحة من الفروق الجوهرية:

- سوناطراك مقابل سونلغاز: مستوى المعنوية (SIG) هو 0.004 بما أن هذه القيمة أقل من 0.05، فإن الفرق مؤكد إحصائيا. متوسط الفرق (MD) هو 0.611، مما يعني أن سوناطراك تراقق وتدعم مناوليتها بشكل أكبر ومؤكد من سونلغاز.

- سونلغاز مقابل ENTP : مستوى المعنوية (SIG) هو 0.020. الفرق مؤكد إحصائياً، حيث أن متوسط الفرق (MD) في صف سونلغاز وعمود ENTP هو -0.657، مما يعني أن ENTP تترافق وتدعم موردتها بشكل أكبر ومؤكد من سونلغاز.

- سونلغاز مقابل ENAC : مستوى المعنوية (SIG) هو 0.030. الفرق مؤكد إحصائياً، مما يعني أن ENAC تترافق وتدعم موردتها بشكل أكبر ومؤكد من سونلغاز.

- ENAFOR تظهر أيضاً كأداء متقدم؛ حيث:

- ENAFOR مقابل ENAC : مستوى المعنوية (SIG) هو 0.008. الفرق مؤكد إحصائياً، مما يعني أن ENAFOR تترافق وتدعم مناوليتها بشكل أقل من ENAC.

- ENAFOR مقابل ENTP : مستوى المعنوية (SIG) هو 0.005. الفرق مؤكد إحصائياً. متوسط الفرق (MD) هو 1.272، مما يعني أن ENAFOR تترافق وتدعم مناوليتها بشكل أكبر ومؤكد من ENTP.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين سوناطراك (ENAFOR، ENTP، ENGTP، ENAC) عدا تفوق ENAFOR على ENTP.

بناءً على هذا التحليل الإحصائي، يمكننا رسم صورة هرمية لأداء هذه المؤسسات فيما يتعلق بمرافقة المناولين:

○ ENAFOR تبرز بشكل لافت كأفضل أداء في مرافقة المناولين، حيث تتفوق بشكل مثبت إحصائياً على شركتين أخريين (سونلغاز و ENTP).

○ سوناطراك و ENAC : هاتان الشركتان أيضاً تظهران أداءً قوياً ومتقدماً، حيث تتفوقان بشكل مثبت على سونلغاز.

○ ENTP و ENGTP : هاتان الشركتان تقعان في المستوى المتوسط. على الرغم من أن ENTP تتفوق على سونلغاز، إلا أنها في نفس الوقت تتأخر عن ENAFOR. ENGTP لا يمكن تمييزها إحصائياً عن معظم الشركات الأخرى.

○ سونلغاز : تظهر مرة أخرى، وبشكل قاطع، كأضعف أداء وبفارق كبير ومثبت إحصائياً في هذا المجال، حيث تتفوق عليها أربع مؤسسات أخرى بشكل مؤكد.

وعليه فإن الدراسة لا تظهر فقط وجود تفاوت في مرافقة المناولين، بل تحدد بدقة أن هناك مجموعة رائدة (بشكل خاص ENAFOR وسوناطراك)، ومجموعة متوسطة، ومؤسسة واحدة متأخرة وهي سونلغاز.

وهذا ما قد يعني على أرض الواقع:

- تخصص في الممارسات : يبدو أن بعض فروع سوناطراك مثل ENAFOR، قد طورت خبرة أو برامج محددة لدعم وتطوير مناوليتها بشكل يتجاوز حتى الشركة الأم.

• التأخر المستمر لسونلغاز في المحاور المتعلقة بإدارة المناولين (المتطلبات والمرافقة) يشير إلى وجود ضعف هيكلي محتمل في سياسات المشتريات وإدارة سلسلة التوريد لديها مقارنة ببقية المؤسسات في القطاع.

3- تحليل الارتباط بين المتغيرات الأساسية للدراسة :

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالمحاور الخمس الأساسية، وحساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل متغير. وذلك بهدف دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وبعبارة أخرى لمعرفة أثر كل محور من المحاور الأربعة على مرافقة المؤسسات الأمرة لمورديها ومناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة. ويتم ذلك بمعرفة تأثير كل محور على حدى، لذلك نقوم بحساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson) بين مختلف المتغيرات. الذي يستخدم لقياس التغير الذي يطرأ على عندما تتغير قيم المتغير المستقل والمتغير التابع أو العكس، فإذا كانت قيمته تساوي صفراً عندما تكون الظاهرتان مستقلتان تماماً. وإذا كانت قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردياً، ويكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد، وضعيفاً عندما يقترب مقداره من الصفر. وإذا كانت قيمته سالبة فيكون الارتباط عكسياً. لفهم النتائج، يجب التركيز على ثلاثة مؤشرات رئيسية لكل علاقة:

• مستوى المعنوية (Significance / p-value) : هو المؤشر الأول والأهم. إذا كان أقل من 0.05، فهذا يعني أن العلاقة موجودة ومؤكدة إحصائياً.

• معامل الارتباط (Correlation Coefficient) : يتراوح بين -1 و +1.

✓ الإشارة (+) تدل على علاقة طردية. كلما زاد المتغير المستقل، زاد المتغير التابع.

✓ القيمة (الحجم) : تدل على قوة العلاقة. القواعد العامة للتفسير هي:

▪ 0.1 إلى 0.3: ارتباط ضعيف .

▪ 0.3 إلى 0.5: ارتباط متوسط.

▪ أكبر من 0.5: ارتباط قوي.

علماً أن درجة الارتباط هو تلخيص وتفسير لمعامل الارتباط.

3-1- تحليل مدى الارتباط بين تبني المؤسسات الأمرة سلوكاً مسؤولاً بيئياً وبين باقي المتغيرات التابعة:

استخدمنا في الدراسة تحليل الارتباط، وتحديدًا معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation

Coefficient)، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.

سنقوم من خلال الجدول التالي مدى العلاقة بين تبني المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات

سلوكاً مسؤولاً بيئياً (T1) (المتغير المستقل)، وبين المتغيرات التابعة (T3, T4, T5):

• المتغير المستقل: (T1) مدى تبني المؤسسات لسلوك مسؤول بيئيًا. (يمثل الالتزام الداخلي للمؤسسة).

• المتغيرات التابعة: (T3, T4, T5)

- T3: إدماج الاستدامة في سياسة الشراء مع المناولين

- T4: فرض متطلبات بيئية واجتماعية على المناولين.

- T5: مرافقة المناولين ودعمهم لتحقيق الاستدامة.

هذه المتغيرات تمثل التطبيق الفعلي للاستدامة في سلسلة التوريد مع المناولين.

الجدول (3-23): درجة أثر تبني المؤسسات الآمرة سلوكًا مسؤولًا بيئيًا على باقي المتغيرات التابعة

المتغير التابع	معامل الارتباط مع المتغير المستقل (T ₁)	مستوى المعنوية	درجة الارتباط
T3	0.517	0.000	توجد دلالة ارتباط متوسطة
T4	0.453	0.001	توجد دلالة ارتباط متوسطة
T5	0.598	0.000	توجد دلالة ارتباط متوسطة

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادًا على برنامج SPSS.

النتيجة الرئيسية والأكثر أهمية هي أن جميع العلاقات الثلاث جاءت دالة إحصائيًا (مستوى المعنوية 0.000 و 0.001، كلها أقل من 0.05)، مما يؤكد وجود علاقات حقيقية ومثبتة.

• العلاقة بين تبني سلوك مسؤول بيئيًا (T1) وإدماج الاستدامة في سياسة الشراء (T3) :

مستوى المعنوية (0.000) يؤكد وجود العلاقة. معامل الارتباط (0.517) موجب ومتوسط الى قوي.

أي أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة ومؤكدة إحصائيًا. هذا يعني أنه كلما زاد التزام المؤسسة الداخلي بالمسؤولية البيئية، زاد ميلها لترجمة هذا الالتزام إلى سياسات شراء مستدامة.

• العلاقة بين تبني سلوك مسؤول بيئيًا (T1) وفرض متطلبات بيئية واجتماعية على المناولين

(T4):

مستوى المعنوية (0.001) يؤكد وجود العلاقة. معامل الارتباط (0.453) موجب ومتوسط.

وعليه توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ومؤكدة إحصائيًا. هذا يعني أنه كلما زاد التزام المؤسسة الداخلي بالمسؤولية البيئية، زاد ميلها لفرض متطلبات بيئية واجتماعية على مناوليتها. قوة الارتباط هنا "أضعف" قليلاً من العلاقة السابقة.

• العلاقة بين تبني سلوك مسؤول بيئيًا (T1) ومرافقة المناولين (T5) :

مستوى المعنوية (0.000) يؤكد وجود العلاقة. معامل الارتباط (0.598) موجب ومتوسط الى قوي.

أي توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة الى قوية، ومؤكدة إحصائيا . هذا يعني أنه كلما زاد التزام المؤسسة الداخلي بالمسؤولية البيئية، زاد ميلها بشكل كبير جدا لمرافقة مناوليتها ودعمهم لتحقيق أهداف الاستدامة. ومنه نستخلص أن التحليل يكشف أن الالتزام البيئي الداخلي (T1) هو المحرك الأساسي لكل شيء.

1. أولاً: هذا الالتزام الداخلي يدفع المؤسسة لوضع سياسات شراء مستدامة. (T3)
 2. ثانياً: هذا الالتزام يدفعها أيضاً لفرض متطلبات على مناوليتها (T4) ، ولكن بقوة أقل قليلا، مما يعكس صعوبة التطبيق الخارجي.
 3. ثالثاً: هذا الالتزام الداخلي هو الذي يدفعها لدعم ومرافقة مورديها لتحقيق هذه المتطلبات. (T5)
- بناء على ما سبق النتائج تثبت أن التغيير يبدأ من الداخل . لا يمكن لمؤسسة أن تطلب من مناوليتها أن يكونوا مستدامين أو أن تدعمهم لتحقيق ذلك، ما لم تكن هي نفسها ملتزمة داخليا بالمسؤولية البيئية. إن قوة الارتباط بين (T1) و (T5) تشير إلى أن "مرافقة المناولين" ليست مجرد إجراء إداري، بل هي انعكاس مباشر لثقافة وقناعة المؤسسة بأهمية الاستدامة.
- فإذا أرادت أي مؤسسة تحسين استدامة سلسلة التوريد الخاصة بها، فإن نقطة البداية ليست في الضغط على المناولين، بل في تعزيز ثقافة المسؤولية البيئية داخل المؤسسة نفسها. بناء القدرات الداخلية وتعميق الالتزام.

3-2- تحليل مدى الارتباط بين تبني المؤسسات الآمرة سلوكا مسؤولا اجتماعيا ومرافقة مناوليتها في ذلك:

استخدمنا في الدراسة تحليل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل (T2) والمتغيرات التابعة. (T3, T4, T5)

- **المتغير المستقل (T2):** مدى تبني المؤسسات لسلوك مسؤول اجتماعيا. (يمثل الالتزام الداخلي للمؤسسة).

• المتغيرات التابعة: (T3, T4, T5)

- T3 : إدماج الاستدامة في سياسة الشراء مع المناولين

- T4 : فرض متطلبات بيئية واجتماعية على المناولين.

- T5 : مرافقة المناولين ودعمهم لتحقيق الاستدامة.

هذه المتغيرات تمثل التطبيق الفعلي للاستدامة في سلسلة التوريد. مع المناولين

سنسعى من خلال الجدول التالي مدى العلاقة بين تبني المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات سلوكا مسؤولا اجتماعيا (T2) (المتغير المستقل)، وبين المتغيرات التابعة (T3, T4, T5):

الجدول (3-24): درجة أثر تبني المؤسسات الآمرة سلوكا مسؤولا اجتماعيا على باقي المتغيرات التابعة

المتغير التابع	معامل الارتباط مع المتغير المستقل (T ₂)	مستوى المعنوية	درجة الارتباط
T3	0.203	0.172	توجد دلالة ارتباط ضعيفة جدا.
T4	0.326	0.026	توجد دلالة ارتباط ضعيفة
T5	0.363	0.012	توجد دلالة ارتباط ضعيفة

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS

النتائج هنا تقدم صورة أكثر تعقيدا من التحليل السابق، وتكشف عن فجوة واضحة بين "وضع السياسات" و"تطبيقها".

• **العلاقة بين تبني سلوك مسؤول اجتماعياً (T2) وإدماج الاستدامة في سياسة الشراء (T3):**

مستوى المعنوية (0.172) هو أكبر من 0.05. أي لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين الالتزام الاجتماعي الداخلي للمؤسسة وبين إدماج الاستدامة في سياسات الشراء المستدامة. هذا استنتاج مهم جداً. إنه يعني أن تبني المؤسسة لسلوك اجتماعي جيد تجاه موظفيها؛ لا يُترجم بالضرورة إلى سياسات شراء مستدامة رسمية.

• **العلاقة بين تبني سلوك مسؤول اجتماعياً (T2) وفرض متطلبات على المناولين (T4):**

مستوى المعنوية (0.026) هو أقل من 0.05، ومعامل الارتباط (0.326) موجب وضعيف إلى متوسط. فعليه توجد علاقة ارتباط طردية وضعيفة ومؤكدة إحصائياً. هذا يعني أنه كلما زاد التزام المؤسسة الداخلي بالمسؤولية الاجتماعية، زاد ميلها لفرض متطلبات بيئية واجتماعية على مناوليتها. على الرغم من أن العلاقة ضعيفة، إلا أنها موجودة ومثبتة. هذا يشير إلى أن المؤسسات التي تهتم اجتماعياً بموظفيها، تميل إلى الاهتمام أيضاً بظروف العمل لدى مناوليتها، ولكن ليس بالقدر الكافي.

• **العلاقة بين تبني سلوك مسؤول اجتماعياً (T2) ومرافقة المناولين (T5):**

مستوى المعنوية (0.012) هو أقل من 0.05، ومعامل الارتباط (0.363) موجب وضعيف إلى متوسط.

أي توجد علاقة ارتباط طردية وضعيفة إلى متوسطة ومؤكدة إحصائياً. هذا يعني أنه كلما زاد التزام المؤسسة الداخلي بالمسؤولية الاجتماعية، زاد ميلها لمرافقة مناوليتها ودعمهم. هذه العلاقة هي الأقوى نسبياً في هذا الجدول، مما يشير إلى أن المؤسسات المسؤولة اجتماعياً تميل إلى تبني نهج تعاوني مع مناوليتها.

ومنه نستخلص أن التحليل يكشف أن الالتزام الاجتماعي الداخلي (T2) يؤثر على "الأفعال" تجاه المناولين، وليس بالضرورة على سياسات الشراء المستدامة.

حيث لا يوجد دليل على أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية (T2) تؤدي إلى كتابة سياسات شراء مستدامة (T3). هذا قد يعني أن سياسات الشراء تُكتب بناءً على اعتبارات أخرى (مثل الضغوط البيئية، كما رأينا في تحليل سابق).

في المقابل، هناك دليل مؤكد إحصائياً على أن الالتزام الاجتماعي الداخلي (T2) يؤدي إلى ممارسات فعلية تجاه المناولين، مثل فرض المتطلبات (T4) ومرافقتهم ودعمهم (T5).

وفي الأخير نستنتج أن على عكس الالتزام البيئي الذي يؤثر على كل شيء (السياسات والأفعال)، يبدو أن الالتزام الاجتماعي له تأثير أكثر استهدافاً. فالمؤسسات المسؤولة اجتماعياً داخلياً لا تهتم بالضرورة بتغيير سياسات الشراء، بل تهتم بتغيير "الممارسات الفعلية" في تعاملها مع المناولين، وخاصة فيما يتعلق بفرض معايير اجتماعية ودعمهم. هذا يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية قد تكون "ثقافة ممارسة" أكثر من كونها "ثقافة توثيق"، حيث ينتقل الاهتمام بالموظفين داخل الشركة إلى اهتمام بالعاملين لدى المناولين بشكل مباشر، دون المرور بالضرورة عبر قناة السياسات الرسمية.

3-3- تحليل مدى الارتباط بين ادماج مبادئ التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة ومرافقة مناوليتها في ذلك

استخدمنا في الدراسة تحليل الارتباط، وتحديدًا معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين محددتين:

• **المتغير المستقل (T3):** مدى إدماج مبادئ التنمية المستدامة في سياسة الشراء الخاصة بالمؤسسات. (يمثل الالتزام الرسمي والموثق).

• **المتغير التابع (T5):** مدى مرافقة المؤسسات لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة. (يمثل الدعم والتطبيق العملي).

الهدف من هذا التحليل هو الإجابة على سؤال بحثي حاسم: هل وجود سياسة شراء مستدامة مكتوبة ورسمية يؤدي إلى تقديم دعم ومرافقة فعلية للمناولين؟

يوضح لنا الجدول الموالي مدى العلاقة بين ادماج مبادئ التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات (T3) (المتغير المستقل)، وبين مرافقتها لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة (T5) (المتغير التابع):

الجدول (3-25): درجة الارتباط بين ادماج مبادئ التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة ومرافقة مناوليتها في ذلك

المتغير التابع	معامل الارتباط مع المتغير المستقل (T ₃)	مستوى المعنوية	درجة الارتباط
(T ₅)	0.570	0.000	توجد دلالة ارتباط متوسطة إلى قوية.

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

حسب الجدول السابق، قيمة مستوى المعنوية هي 0.000. هذه القيمة أقل بكثير من الحد الأقصى المقبول 0.05.

هذا يعني أنه يمكننا أن نكون على ثقة شبه تامة (بنسبة 99.9%) بأن العلاقة المرصودة بين المتغيرين هي علاقة حقيقية ومؤكدة إحصائياً، وليست نتيجة للصدفة العشوائية. قيمة معامل الارتباط هي 0.570 +. الإشارة موجبة (+)، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين. قيمة 0.570 تصنف على أنها ارتباط متوسط إلى قوي. إنها علاقة جوهرية ومهمة.

فهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة بإدماج مبادئ التنمية المستدامة في سياسات الشراء الرسمية الخاصة بها (T₃)، زاد ميلها بشكل كبير لتقديم الدعم والمرافقة الفعلية لمناوليتها (T₅) وعليه فإن الاستنتاج الرئيسي المستخلص من هذا التحليل هو أن السياسات الرسمية تقود إلى أفعال حقيقية، هذا يثبت أن إدماج الاستدامة في سياسات الشراء ليس مجرد إجراء شكلي تقوم به المؤسسات لتحسين صورتها. بل على العكس، تظهر البيانات أن هذه السياسات الرسمية (T₃) تعمل كمحرك ودافع أساسي للمؤسسات لكي تستثمر الموارد والجهد في مرافقة ودعم مناوليتها (T₅) بناء على ما سبق تقدم هذه الدراسة دليلاً إحصائياً قاطعاً على وجود علاقة طردية قوية ومؤكدة بين وجود سياسة شراء مستدامة وبين تقديم الدعم والمرافقة الفعلية للمناولين.

3-4- تحليل مدى الارتباط بين المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الأمرة تجاه مناوليتها ومرافقتها لهم:

استخدمنا في الدراسة تحليل الارتباط، وتحديدًا معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين محددتين:

- **المتغير المستقل (T₄):** مدى فرض المؤسسات لمتطلبات بيئية واجتماعية تجاه مناوليتها. (يمثل "الطلب" أو "التوقعات").
- **المتغير التابع (T₅):** مدى مرافقة المؤسسات لمناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة. (يمثل "الدعم" أو "المساعدة").

الهدف من هذا التحليل هو الإجابة على السؤال: هل المؤسسات التي تفرض متطلبات عالية على مورديها هي نفسها التي تقدم لهم الدعم والمساعدة لتحقيق هذه المتطلبات؟
يبين لنا الجدول الموالي مدى العلاقة بين المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات تجاه مورديها ومناوليتها (T4) (المتغير المستقل)، وبين مرافقتها لمورديها ومناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة (T4) (المتغير التابع):

الجدول (3-26): درجة الارتباط بين المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الآمرة تجاه مناوليتها ومرافقتها لهم

المتغير التابع	معامل الارتباط مع المتغير المستقل (T4)	مستوى المعنوية	درجة الارتباط
(T5)	0.550	0.000	توجد دلالة ارتباط متوسطة

المصدر: نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى المعنوية هي 0.000. هذه القيمة أقل بكثير من الحد الأقصى المقبول 0.05.

هذا يعني أنه يمكننا أن نكون على ثقة شبه تامة، بأن العلاقة المرصودة بين المتغيرين هي علاقة حقيقية ومؤكدة إحصائياً، وليست نتيجة للصدفة العشوائية. وقيمة معامل الارتباط هي 0.550+ مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين. قيمة 0.550 تصنف على أنها ارتباط متوسط إلى قوي.

هذا يعني أنه كلما زادت المؤسسة من فرض متطلبات بيئية واجتماعية على مناوليتها (T4)، زاد ميلها بشكل كبير لتقديم الدعم والمرافقة لهم لمساعدتهم على تحقيق هذه المتطلبات (T5).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث في المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات

سنقوم من خلال هذا المطلب باختبار فرضيات البحث حول المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات.

1- اختبار الفرضية الأولى: "تعتبر المعايير البيئية والاجتماعية من أهم المعايير التي يتم على أساسها اختيار المناولين المتعامل معهم".

هذه الفرضية منفية لأن أن المعايير الأكثر أخذاً بعين الاعتبار بالدرجة الأولى هي الاسعار ثم الجودة والوقت، في حين المعايير التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية فهي ضعيفة، وهذا يعود لعدم الاهتمام بهذه المعايير أثناء عملية اختيار المناولين.

2- اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن: " تواجه المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات مجموعة من الصعوبات تحول دون تمكنها من دمج معايير الاستدامة في تعاملاتها مع مناوليتها، لأن لديها مجموعة من الاحتياجات لإطلاق نهج المشتريات المستدامة ".
ولقد قمنا بتقسيم الفرضية الثانية الى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

2-1- الفرضية الفرعية الأولى: " تواجه المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات مجموعة من الصعوبات تحول دون تمكنها من دمج معايير الاستدامة في تعاملاتها مع مناوليتها".
هذه **الفرضية مؤكدة** حيث أن الصعوبات الحقيقية والملموسة هي التكلفة وتوفر المناولين الأكفاء. هذا الإقرار الجماعي يعزز فكرة أن الصعوبات الداخلية (المعرفية والتنظيمية) لا يُنظر إليها بنفس درجة الأهمية أو الوضوح.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية: " لدى المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات الأدوات أو الإجراءات الكافية لتنظيم مشتريات مستدامة مع المناولين ".
هذه **الفرضية منفية**، لأن تطبيق الشراء المستدام في هذه المؤسسات محل الدراسة لا يزال يركز على المراحل الأولية للعملية "ما قبل التعاقد" (وضع الشروط في المناقصات) وعلى بناء القدرات (التدريب)، لكن هناك ضعف هائل في "ما بعد التعاقد" وفي استخدام الأدوات التحليلية المتقدمة، فهو يفنقر إلى العمق التحليلي وأدوات الرقابة والمتابعة التي تضمن فعاليته الحقيقية.

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة: " للمؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات مجموعة من الاحتياجات لإطلاق نهج المشتريات المستدامة ".
هذه **الفرضية مثبتة**، حيث هناك احتياجات حقيقية ومتعددة بالمؤسسات محل الدراسة لإطلاق نهج فعال للمشتريات المستدامة، وذلك يتطلب حزمة متكاملة من الإجراءات. أي وجود حاجة ماسة لمجموعة متكاملة من الأدوات والدعم.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن: " لدى المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات المتطلبات البيئية والاجتماعية للمؤسسات تجاه مناوليتها، وترافق مناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة".
وتتجزأ هذه الفرضية الى فرضيتين فرعيتين كما يلي:
3-1- الفرضية الفرعية الأولى: " لدى المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات متطلبات بيئية واجتماعية تفرضها على مناوليتها".

هذه **الفرضية منفية**، ليست للمؤسسات الأمرة متطلبات بيئية واجتماعية بالقدر اللازم وبجاجة لتحسين. حيث أن هذه المؤسسات تفتقر إلى إطار عمل شامل ومتكامل لإدارة المتطلبات البيئية والاجتماعية لمناوليتها.

2-3- الفرضية الفرعية الثانية: " ترافق المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات مناوليتها لتحقيق التنمية المستدامة".

هذه **الفرضية منفية**، لأن مستوى مرافقة المناولين ضعيف وغير كافي وبجاجة الى تحسين. حيث أن المؤسسات تبدي استعدادها للتعاون، لكنها تفتقر إلى الآليات والأدوات والبرامج الممنهجة لترجمة هذا الاستعداد إلى دعم ومرافقة فعلية على أرض الواقع.

4- اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أن: " تعمل المؤسسات الأمرة المتبنية لسلوك بيئي واجتماعي في نشاطاتها على دعم ومرافقة مناوليتها لتحقيق الاستدامة". وتتجزأ هذه الفرضية الى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

4-1- الفرضية الفرعية الأولى: " تعمل المؤسسات الأمرة المتبنية لسلوك بيئي في نشاطاتها على دعم ومرافقة مناوليتها لتحقيق الاستدامة".

تحققت هذه الفرضية جزئيا، حيث سجلنا وجود علاقة متوسطة بين مستوى تبني المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات سلوكا مسؤولا بيئيا ومدى مرافقتها لهم. وهذا ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة رغم تبنيها لسلوك مسؤول بيئيا، إلا أنها لا تسعى بالضرورة لدعم ومرافقة مناوليتها.

4-2- الفرضية الفرعية الثانية: "تعمل المؤسسات الأمرة المتبنية لسلوك اجتماعي في نشاطاتها على دعم ومرافقة مناوليتها لتحقيق الاستدامة".

تحققت هذه الفرضية جزئيا، حيث هناك علاقة ضعيفة بين مستوى تبني المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات سلوكا مسؤولا اجتماعيا ومدى مرافقتها لهم. وهذا ما يبين أن تبني المؤسسات محل الدراسة لسلوك مسؤول اجتماعيا، لا يدفعها لدعم ومرافقة مناوليتها.

4-3- الفرضية الفرعية الثالثة: " هناك علاقة بين ادماج مبادئ الاستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة ومرافقة مناوليتها في ذلك".

هذه **الفرضية مثبتة**، حيث هناك علاقة طردية متوسطة بين مستوى ادماج التنمية المستدامة في سياسة شراء المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات ومدى دعمها ومرافقتها لمناوليتها. وهذا ما يظهر أن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدماج مبادئ التنمية المستدامة في سياسة شراءها، يعني مساندة ومرافقة مناوليتها في ذلك.

خلاصة الفصل:

مثل هذا الفصل المحور الجوهري في اختبار مدى تغلغل قيم الاستدامة في العلاقة التعاقدية بين المؤسسات الأمرة بقطاع المحروقات في الجزائر ومناولها. ومن خلال القراءة التحليلية والبرهنة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية، يمكن بلورة أهم الاستنتاجات النظرية والتطبيقية في النقاط الإستراتيجية التالية:

- طبيعة العلاقة التعاقدية (التبعية مقابل الشراكة): أظهرت النتائج هيمنة "العقود حسب الطلب" وقصيرة الأجل بنسبة (68.1%)، مما يعكس بقاء علاقة المناولة ضمن حيز "التبادل التجاري التقليدي". فهذا النمط التعاقدية يمثل عائقاً أمام التنمية المستدامة؛ إذ إن الاستدامة تتطلب استقراراً زمنياً وعلاقات شراكة طويلة الأمد تفتقر إليها المنظومة الحالية.
- هرمية معايير الانتقاء: أثبت التحليل الإحصائي أن "السعر" لا يزال هو المحدد الحاسم والوحيد المجمع عليه (المرتبة الأولى بمتوسط 4.55)، يليه الوقت والجودة. ورغم الوعي الإحصائي المقبول بالمعايير البيئية والاجتماعية، إلا أنها لا تزال تمثل "عناصر ثانوية" لا ترقى لدرجة الاشتراطات الإحصائية، مما يشير إلى أن قرارات المناولة في القطاع محكومة بمنطق كفاءة الكلفة أكثر من الكفاءة الإيكولوجية.
- فجوة الابتكار والإبداع: كشفت الدراسة عن نقطة عمياء إستراتيجية تتمثل في إهمال معيار الإبداع لدى المناولين، حيث نُظر إليه كمعيار غير محقق إحصائياً. دلالة ذلك أن الشركات الأمرة لا تزال تتعامل مع المناول كمنفذ تقني وليس كشريك في الابتكار الأخضر، وهو ما يفقد السلسلة الإنتاجية القدرة على تطوير حلول مستدامة من القاعدة إلى القمة.
- أدوات الشراء المستدام (بين النص والتطبيق): تبين وجود "انفصال إجرائي" في تطبيق أدوات الاستدامة؛ فبينما تنجح المؤسسات في تطبيق الاستدامة في مرحلة ما قبل التعاقد (عبر دمج المعايير البيئية في المناقصات)، فإنها تخفق في مرحلة ما بعد التعاقد نتيجة ضعف آليات الرقابة، والتدقيق الميداني، وغياب أدوات تقييم الأثر الدوري، مما يجعل الالتزام بالاستدامة التزاماً ورقياً أكثر منه ميدانياً.
- المرافقة الإستراتيجية (نوايا بلا آليات): خلصت الدراسة إلى وجود مفارقة إيجابية؛ إذ أبدت المؤسسات الأمرة استعداداً ذهنياً وقناعة أخلاقية (نوايا) بضرورة مرافقة المناولين، إلا أن هذا

الاستعداد لم يترجم إلى آليات دعم فني أو مالي ملموسة. فالقطاع يفتقر إلى برامج بناء القدرات الممنهجة التي تمكن المؤسسات المناولة من تحمل تكلفة الاستدامة.

ختاماً، يؤكد هذا الفصل أن علاقة المناولة في قطاع المحروقات بالجزائر تمر بمرحلة المسؤولية التصريحية، حيث تدرك الشركات الكبرى أهمية الاستدامة وتضعها في دفاتر شروطها، لكنها لا تزال تفتقر إلى نظام حوكمة متكامل يضمن انتقال هذه القيم إلى ممارسة فعلية لدى المناولين. إن هذه النتائج تضعنا أمام ضرورة إعادة هندسة سياسة الشراء لتتحول من أداة لتقليل التكلفة إلى قاطرة لقيادة الاستدامة في النسيج الصناعي الوطني.

الحاتمة العامة

خاتمة عامة:

إن إدخال مبادئ المسؤولية الاجتماعية في طرق تشغيل المؤسسة المناولة يسمح لها بالاستجابة لحاجات الزبائن الأكثر طلباً. مما يساهم في زيادة الأداء التجاري للمؤسسات وتعزيز تنافسيتها. ولكن في نفس الوقت هو إجراء ينبع عن إدراك وفهم أخلاقيات مسؤولية المؤسسة، رغم العائق الكبير الذي تواجهه هذه المؤسسات المناولة وخاصة المصغرة منها، مثل ضعف التحسيس ومحدودية الموارد. والتي تعتبر أكثر عرضة للمخاطر المهنية مقارنة بالمؤسسات الأخرى وذلك نتيجة الضغوطات الممارسة عليها من طرف المؤسسات الأمرة، وهذا ما يتمخض عنه آثار سلبية على البيئة والمجتمع، وبالتالي صعوبة تحقيق التنمية المستدامة.

يواجه قطاع المحروقات في الجزائر تحديات بيئية كبيرة تتطلب حلولاً عاجلة. بين الحقول الصحراوية والسواحل الصناعية، يبرز مزيج من التلوث المزمع (الميثان، المياه، الهواء) والمخاطر الحادة (الحوادث). فأصبح تطوير تقنيات، تعزيز الرقابة، وزيادة الشفافية من الأدوات ضرورية لتحقيق تنمية أكثر استدامة.

مثل هذا البحث محاولة بحثية لحل الإشكالية المرتبطة بـ "مساهمة سلاسل المناولة الصناعية في ظل التنمية المستدامة"، مع اتخاذ قطاع المحروقات في الجزائر نموذجاً تطبيقياً. لقد انطلق هذا البحث من تساؤل جوهري حول مدى قدرة المؤسسات الأمرة على تحويل المناولة من أداة تقنية لخفض التكاليف إلى رافعة إستراتيجية لتعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية.

نتائج الدراسة:

بعد استكمال المسار التحليلي الذي زوَج بين التأصيل النظري والتشخيص الميداني والبرهنة الإحصائية، يمكننا صياغة الحصيلة الختامية للدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة كإشكالية للبحث واختبار فرضياته، ومن ثم تمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

- نتائج الجانب النظري:

خلصت الدراسة في شقها النظري إلى أن مفهوم المناولة الصناعية قد شهد تحولاً فلسفياً عميقاً؛ فبعد أن كانت محكومة بمنطق التفكك الرأسي (Vertical Disintegration) لتقليل الأعباء، أصبحت اليوم محكومة بمنطق المسؤولية الممتدة (Extended Producer Responsibility). لقد أثبتت الأدبيات النظرية

المعاصرة أن استدامة المؤسسة الأم باتت رهينة لأداء مناوئليها، مما أدى إلى ولادة مفهوم إدارة سلسلة التوريد المستدامة (SSCM) كبديل للممارسات التقليدية، حيث لم يعد التنافس بين مؤسسة وأخرى، بل بين سلسلة توريد مستدامة وأخرى غير مستدامة.

ولقد توصلنا من خلال عرض الجانب النظري لبحثنا هذا إلى النتائج التالية:

- الدوافع الرئيسية لتبني المؤسسات المناولة للمسؤولية الاجتماعية هي الضغط الممارس من طرف المجتمع المدني ومنع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، هذه المخاطر قد تكون مادية (صحية، اجتماعية، بيئية) أو غير مادية كمخاطر السمعة وصورة المؤسسة؛
- تعتبر المؤسسات المناولة مساهما أساسيا لتحقيق التنمية المستدامة شأنها شأن المؤسسات الكبيرة لما تلعبه من دور في تنمية التخصص والتكامل الصناعيين ولتوسيع قاعدة النسيج الصناعي، وقد برهنت المناولة على قدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج؛
- إدخال مبادئ الاستدامة في طرق تشغيل المؤسسة المناولة يسمح لها بالدخول في سيرورة التحسين المستمر، مما يسمح لها بالاستجابة لحاجات الزبائن الأكثر تطلبا. بالتالي تساهم في زيادة الأداء التجاري للمؤسسات وتعزيز تنافسيتها، وكذا تقليل المخاطر الصناعية، القانونية والاقتصادية؛
- المؤسسات المناولة هي أكثر عرضة للمخاطر المهنية مقارنة بالمؤسسات الأخرى وذلك نتيجة الضغوطات الممارسة عليها من طرف المؤسسات الأخرى؛
- المناولة الصناعية تمثل تحديًا نوعيًا في إدارة سلسلة التوريد لأنها تعتبر المناولة كعلاقة إنتاجية متكاملة وليست مجرد توريد مواد، وتؤثر مباشرة على الجوهر التقني للمنتج النهائي، كما تتطلب درجة عالية من التنسيق مع العمليات الداخلية؛
- يعتمد نجاح المناولة الصناعية في تحقيق الاستدامة على سياسات داعمة، وأطر تنظيمية واضحة، وتبني ثقافة التعاون والشراكة طويلة الأمد بدلاً من الاستغلال قصير المدى؛
- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة هي علاقة تكاملية وتآزرية. فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست مجرد التزام أخلاقي أو عمل خيري، بل هي استراتيجية عمل أساسية تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وفي المقابل، توفر أهداف

خاتمة عامة

التنمية المستدامة إطارا شاملا وموجهًا لمبادرات المسؤولية الاجتماعية، مما يساعد المؤسسات على تحديد أولوياتها وقياس أثرها والمساهمة بفعالية في بناء مستقبل مستدام؛

- تُدرج نظرية أصحاب المصلحة المناولين ضمن الفاعلين المؤثرين في المؤسسة، لما لهم من دور فعال في الإنتاج وسلسلة القيمة، مما يجعل إشراكهم في أهداف التنمية المستدامة أمرا حتميا؛
- من خلال نظرية الموارد فإن التعاون بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة يؤدي لاكتساب موارد جديدة ناتجة عن هذا التعاون، بالتالي تحسين مردودية الطرفين؛
- تعتبر المناولة المستدامة كفلسفة إدارية استراتيجية تهدف إلى توحيد أهداف الأعمال مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية. لا تبحث المناولة المستدامة عن المورد الأرخص سعرا فحسب، بل عن الشريك الأكثر التزاما بمعايير الاستدامة على المدى الطويل؛
- بهدف تحقيق التنمية المستدامة لا بد من تكامل جهود المؤسسات الأم والمؤسسات المناولة، وذلك بمراقبة المؤسسات الأمرة للمؤسسات المناولة أثناء مسيرتها لتستطيع تبني مبادئ التنمية المستدامة.

- نتائج الجانب التطبيقي:

من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على واقع ست حالات من المؤسسات الأمرة الناشطة في قطاع المحروقات، قمنا باستخلاص النتائج الميدانية التالية:

- وجود وعي معتبر حول المفاهيم العامة للتنمية المستدامة لدى العينة محل الدراسة، إلا أن هذا الوعي يتناقص تدريجيا عند الانتقال من الإطار النظري إلى الجانب التطبيقي والعملي؛ حيث سجلنا ظهور تباين واضح بين معرفة المصطلح "التنمية المستدامة" وبين الإلمام بالأدوات العملية لتطبيقه (المسؤولية الاجتماعية، القوانين). وعليه يمكننا القول أنّ هناك فجوة بين الوعي والتطبيق؛
- إنّ المؤسسات الأمرة قد تجاوزت مرحلة التساؤل عن "ماذا" تتبنى التنمية المستدامة، وانتقلت إلى مرحلة فهم "كيف" يمكن دمجها كجزء من هويتها الأخلاقية، استراتيجيتها التنافسية، وصورتها العامة، مع الاعتراف الكامل بالتحديات التي ينطوي عليها هذا التحول؛

خاتمة عامة

- تقوم المؤسسات الأمانة في قطاع المحروقات بالتشخيص البيئي، وإنّ التأثير السلبي الأكثر بروزاً من وجهة نظرها هو "استخدام أو توليد المواد الخطرة والسامة"؛
- وجود التزام بيئي قوي ومتعدد المستويات من طرف المؤسسات محل الدراسة. فهو يبدأ من الالتزام المبدئي، ويمر عبر التطبيق الفعلي، وينتهي بالتخطيط المستقبلي. كل هذه المستويات تم إثباتها بشكل قاطع إحصائياً؛
- وجود نهج انتقائي في تطبيق الممارسات البيئية، حيث تعطي المؤسسات الأولوية للممارسات ذات الفائدة الاقتصادية المباشرة (خفض التكاليف) أو تلك المفروضة قانونياً؛
- تتبع المؤسسات الأمانة نهجاً وظيفياً وتفاعلياً تجاه الاستدامة. فهي تعطي الأولوية للممارسات التي لها عائد مالي مباشر (مثل توفير المواد) أو التي تفرضها التشريعات والضغوط المجتمعية المباشرة مثل الضوضاء. ولكن هناك إهمال واضح للقضايا البيئية الأوسع والأكثر استراتيجية مثل الحفاظ على التنوع البيولوجي ومواجهة تغير المناخ. هذا يشير إلى أن الاستدامة لم يتم دمجها بعد في صميم استراتيجية العمل طويلة الأجل لهذه المؤسسات؛
- تظهر النتائج بوضوح وجود ازدواجية في الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات؛ فهي قوية جداً في إدارة السلامة الجسدية والامتثال للقوانين التقليدية، ولكنها في المقابل ضعيفة للغاية في إدارة الرفاه النفسي والاجتماعي ودعم التوازن بين العمل والحياة، حيث يبدو أن تعريف "المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظف" يقتصر على حمايته من الحوادث الفيزيائية، مع إهمال صحته النفسية، ورفاهيته، واحتياجاته الأسرية، وخصوصيته؛
- معظم العقود المبرمة بين المؤسسات محل الدراسة ومناوئها هي عقود حسب الطلب؛ كما أن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة وعلى أساسها يتم تحديد المناولين، تمثل نموذج اختيار تقليدي للغاية ومحافظ، يركز بشكل شبه كامل على السعر أولاً، ثم الوقت والجودة. أما الأبعاد الحديثة والاستراتيجية مثل الإبداع، والمرونة، والاستدامة (البيئية والاجتماعية) فهي مهملة. وهذا ما ينفي للفرضية الأولى؛
- لسوناتراك سياسة شراء مستدامة ضمنية، لكنها غير مفصلة كوثيقة منفصلة، تعتمد على التقارير السنوية. كما تمتلك سونلغاز سياسة شراء مستدامة ضمنية تشبه سوناتراك؛
- يعتبر دمج معايير التنمية المستدامة في سياسات الشراء لدى هذه المؤسسات الأمانة محل الدراسة عملية مدفوعة بالدرجة الأولى بالضغوط الخارجية (القانون والمخاطر)، وليس برؤية استراتيجية

داخلية تهدف إلى الابتكار أو الاستجابة للسوق. هناك بداية وعي بالفوائد الداخلية كخفض التكلفة وتحفيز الموظفين، لكن الأبعاد الأخلاقية والاستراتيجية لا تزال في مرتبة متأخرة جداً؛ وإن إهمال دافع الابتكار يمثل "نقطة عمياء" استراتيجية قد تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة الكاملة من الاستدامة كمصدر للميزة التنافسية؛

- هناك إجماع وإقرار تام من قبل المشاركين بأن الصعوبات الحقيقية والملموسة هي التكلفة وتوفر المناولين الأكفاء. هذا الإقرار الجماعي يعزز فكرة أن الصعوبات الداخلية (المعرفية والتنظيمية) لا يُنظر إليها بنفس درجة الأهمية أو الوضوح. وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية؛

- إن تطبيق الشراء المستدام في المؤسسات محل الدراسة لا يزال في مراحله الأولية وغير الناضجة حيث لا يزال إجرائياً وسطحياً. هناك تركيز على المراحل الأولية للعملية "ما قبل التعاقد" (وضع الشروط في المناقصات) وعلى بناء القدرات (التدريب)، لكن هناك ضعف هائل في "ما بعد التعاقد" وفي استخدام الأدوات التحليلية المتقدمة، فهو يفتقر إلى العمق التحليلي وأدوات الرقابة والمتابعة التي تضمن فعاليته الحقيقية. وهذا ما ينفي الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية؛

- هناك احتياجات حقيقية ومتعددة بالمؤسسات محل الدراسة لإطلاق نهج فعال للمشتريات المستدامة، وذلك يتطلب حزمة متكاملة من الإجراءات. أي وجود حاجة ماسة لمجموعة متكاملة من الأدوات والدعم. وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الثانية؛

- ليست للمؤسسات الأمانة متطلبات بيئية واجتماعية بالقدر اللازم وهي بحاجة لتحسين، حيث أن النتائج تكشف عن وجود نظام لإدارة المناولين لا يزال في مرحلة متوسطة من النضج. هناك اهتمام واضح بوضع متطلبات أولية واستخدام أدوات تصريحية غير مباشرة مثل الاستبيانات. ومع ذلك، هناك ضعف كبير وفجوة واضحة في تطبيق أدوات التحقق والمراقبة المباشرة كالزيارات الميدانية والتدقيق، وفي تتبع سلسلة التوريد بعمق. وهذا يمثل نقطة ضعف رئيسية في فعالية برنامج الاستدامة بأكمله؛ وهذا ما ينفي الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة؛

- مستوى مراقبة المؤسسات الأمانة لمناوليها لتحقيق التنمية المستدامة غير كافٍ. حيث أن المؤسسات لا ترى في مناوليها شركاء استراتيجيين، فالعلاقة بين المؤسسات ومناوليها هي علاقة "عميل-منفذ" أكثر من كونها "شراكة استراتيجية". هناك حدود واضحة ومسافة كبيرة بين الطرفين، مع غياب شبه تام للتعاون العميق وتقاسم المسؤوليات. حيث أن العلاقة مع المناولين هي علاقة

"تصريحية" أكثر من كونها "تطويرية". المؤسسات مستعدة للتعاون، لكنها تفتقر إلى الآليات والأدوات والبرامج الممنهجة لترجمة هذا الاستعداد إلى دعم ومرافقة فعلية على أرض الواقع. وهذا ما ينفي الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة؛

- إن التغيير يبدأ من الداخل. لا يمكن لمؤسسة أن تطلب من مناوئها أن يكونوا مستدامين أو أن تدعمهم لتحقيق ذلك، ما لم تكن هي نفسها ملتزمة داخليا بالمسؤولية البيئية. إن قوة الارتباط بين تبني المؤسسات الأمانة سلوكا مسؤولا بيئيا، وتقديم الدعم والمرافقة لهم لمساعدتهم على تحقيق هذه المتطلبات تشير إلى أن "مرافقة المناولين" ليست مجرد إجراء إداري، بل هي انعكاس مباشر لثقافة وقناعة المؤسسة بأهمية الاستدامة. فإذا أرادت أي مؤسسة تحسين استدامة سلسلة التوريد الخاصة بها، فإن نقطة البداية ليست في الضغط على المناولين، بل في تعزيز ثقافة المسؤولية البيئية داخل المؤسسة نفسها ببناء القدرات الداخلية وتعميق الالتزام؛ وهذا ما يثبت نسبيا الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة؛

- على عكس الالتزام البيئي الذي يؤثر على كل شيء (السياسات والأفعال)، يبدو أن الالتزام الاجتماعي له تأثير أكثر استهدافا. فالمؤسسات المسؤولة اجتماعيا داخليا لا تهتم بالضرورة بتغيير سياسات الشراء، بل تهتم بتغيير "الممارسات الفعلية" في تعاملها مع المناولين، وخاصة فيما يتعلق بفرض معايير اجتماعية ودعمهم. هذا يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية قد تكون "ثقافة ممارسة" أكثر من كونها "ثقافة توثيق"، حيث ينتقل الاهتمام بالموظفين داخل الشركة إلى اهتمام بالعاملين لدى المناولين بشكل مباشر، دون المرور بالضرورة عبر قناة السياسات الرسمية. وهذا ما يثبت نسبيا الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة؛

- إن إدماج الاستدامة في سياسات الشراء ليس مجرد إجراء شكلي تقوم به المؤسسات لتحسين صورتها. بل على العكس، تظهر البيانات أن هذه السياسات الرسمية تعمل كمحرك ودافع أساسي للمؤسسات لكي تستثمر الموارد والجهد في مرافقة ودعم مناوئها؛ وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة؛

- كلما زادت المؤسسة من فرض متطلبات بيئية واجتماعية على مناوئها، زاد ميلها بشكل كبير لتقديم الدعم والمرافقة لهم لمساعدتهم على تحقيق هذه المتطلبات. حيث تكشف النتائج عن قصة واضحة ومعروفة في عالم إدارة الأعمال باسم "فجوة التنفيذ في سلسلة التوريد (Supply Chain Implementation Gap)". حيث نلمس قوة داخلية؛ فالمؤسسات قوية في وضع السياسات وتبني السلوكيات المسؤولة داخل حدودها. كما نلمس ضعف خارجي؛ حيث أن

المؤسسات ضعيفة وغير فعالة في نشر هذه الثقافة وتطبيقها على شركائها الخارجيين (الموردين والمناولين).

وعليه نستنتج أن هناك انفصال واضح بين السياسة المعلنة والتطبيق المفروض على الموردين والمناولين. المؤسسات تضع لنفسها معايير عالية، لكنها لا تطلب نفس المعايير من شركائها في سلسلة التوريد، ولا تساعدهم على تحقيقها.

- التوصيات والاقتراحات:

بناءً على ما تقدم، بعد عرضنا لأهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع بحثنا، نتقدم ببعض التوصيات والاقتراحات حول هذا الموضوع في النقاط التالية:

- ✓ يمكن للمؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات الاستفادة من الإجماع على أن التنمية المستدامة تعزز صورتها، وذلك عبر تكثيف حملات التسويق والاتصال المؤسسي التي تركز على هذا الجانب؛
- ✓ يمكن التأكيد في الخطاب الداخلي بالمؤسسات على أن التنمية المستدامة هي "ضرورة استراتيجية" و"مسؤولية أخلاقية" بدلاً من التركيز على كونها تحدياً أو قيوداً لتجنب التصورات السلبية؛
- ✓ تصميم برامج تدريبية موجهة: يجب التركيز على سد الفجوات المكتشفة. بالتركيز على:
 - الجوانب القانونية: ورش عمل حول التشريعات البيئية وقوانين العمل والسلامة والصحة المهنية.
 - الجوانب التطبيقية: تدريب عملي على كيفية دمج مبادئ التنمية المستدامة في العمليات اليومية وربطها بمعايير الأيزو التي يبدو أنهم على دراية بها؛
- ✓ دور القيادة: يجب على قيادات هذه المؤسسات الأمرة ترجمة الوعي العام إلى سياسات واستراتيجيات واضحة وملزمة، لتجاوز مرحلة "التفكير في التطبيق" إلى "التطبيق الفعلي"؛
- ✓ يجب أن تركز الجهود ليس فقط على الدعم المالي (لمعالجة التكلفة) لاستثمار في الطاقات المتجددة، بل بشكل حاسم على حملات التوعية والتدريب التقني لزيادة المعرفة وبناء الثقة في موثوقية هذه التقنيات؛
- ✓ على المؤسسات محل الدراسة أن تدرك أن المخاطر النفسية والاجتماعية (مثل الإجهاد) لها تأثير مالي مباشر تماماً مثل الحوادث الجسدية (من خلال انخفاض الإنتاجية والتغيب عن العمل)؛
- ✓ يوصى بشدة بالاستثمار في برامج دعم الصحة النفسية، ومراجعة سياسات مرونة العمل، وإطلاق حملات توعية حول القضايا الاجتماعية التي أظهرت الدراسة إهمالها؛

- ✓ المسؤولية تأتي مع الدعم. حيث تظهر البيانات أن المؤسسات الأكثر صرامة في متطلباتها هي أيضا الأكثر دعما وتعاوناً؛ فالمؤسسات التي تفرض متطلبات عالية تدرك أن تحقيق هذه المتطلبات قد يكون صعباً على المناولين، وأن نجاحها يعتمد على نجاحهم. لذلك، تستثمر في "تطوير المناولين" من خلال المرافقة والدعم. وبدلاً من انتظار فشل المناولين في تلبية المتطلبات ثم معاقبتهم، تتبع هذه المؤسسات نهجاً استباقياً من خلال مساعدتهم على بناء القدرات اللازمة للنجاح. هذا يقلل من مخاطر انقطاع سلسلة التوريد؛
- ✓ النهج الذي يجمع بين الطلب والدعم هو أساس بناء علاقات شراكة استراتيجية طويلة الأمد مع المناولين، بدلاً من العلاقات التعاملية قصيرة المدى.

- آفاق الدراسة:

بما أن البحث العلمي عملية تراكمية، فإن هذه الأطروحة تفتح الباب أمام الباحثين لاستكمال المسار عبر الإشكاليات المقترحة التالية:

- ❖ المناولة المستدامة كسبيل لتحسين التنافسية؛
- ❖ دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق المناولة المستدامة؛
- ❖ أخلاقيات الأعمال للمناولة المستدامة؛
- ❖ دمج مبادئ الاقتصاد الدائري في المناولة الصناعية؛
- ❖ الابتكار المستدام في المناولة الصناعية؛
- ❖ أثر سلسلة التوريد الخضراء على التنمية المستدامة؛
- ❖ إدارة مخاطر السمعة المرتبطة بالممارسات غير المستدامة للمناولين.
- ❖ إدارة المخاطر البيئية للمناولة الصناعية في سلاسل التوريد الخضراء.

ولا يسعنا في النهاية إلا أن نسأل الله عز وجل أن نكون قد وُفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

الكتب:

- الأسعد، محمد مصطفى. (2000). *التنمية ورسالة الجامعة في الألفية الثالثة*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات.
- البياني، فارس رشيد. (2008). *التنمية الاقتصادية سياسياً في الوطن العربي*. عمان: الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.
- الرياشي، سليمان وآخرون. *دراسات في التنمية العربية واقع وآفاق*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- الشمري، هاشم مركز علي، وآخرون. (2016). *الإقتصاد الأخضر مسار جديد في التنمية المستدامة*، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
- الشيخ، محمد صالح. (2002). *الأثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها*. الإسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية.
- العزاوي، نجم والنقار، عبد الله. (2010). *إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي محسن. (2010). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال*. ط3. دار وائل للنشر.
- غنيم، عثمان محمد، وماجدة أبو زنت. (2014). *التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها*، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الطويل، أكرم أحمد، وأحمد عبد الستار طالبني. (2023). *أنشطة إدارة اللوجيستيك الأخضر والتنمية المستدامة*، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.

- فلاق، محمد. (2017). *المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- القرشي، محمد صالح تركي. (2013). *مقدمة في علم اقتصاد البيئة*، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان.

الملتقيات والمقالات العلمية:

- أعماري، عمار. (2008). *إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها*. (مداخلة). ضمن المؤتمر العلمي الدولي: *التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس. سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- بن جدو، عبد الرحمن. (2007). *دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة*. ملتقى حول الجودة والإبداع: *ضمان مستقبل الصناعات العربية في ظل العولمة*. صنعاء.
- بن عمر، خديجة، وعبدلي، محمد. (2019). *تقييم التلوث الجوي الناجم عن المركبات العضوية المتطايرة في منطقة سكيكدة الصناعية*. مجلة العلوم البيئية، (3)12، 40-52.
- بليغ، محمد عيد. (2018). *المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في مصر*. المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 38، ديسمبر.
- الحسن، أمل. (2009). *آليات التنمية النظيفة وخفض الانبعاثات*. وزارة الصناعة السورية، سوريا.
- حميدوش، علي. (2006). *التنمية البشرية والتنمية المستدامة*. مداخلة بالملتقى الوطني الأول حول اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة. المركز الجامعي المدية، 06-07 جوان.
- الرفاعي، سحر قدوري. (2006). *التنمية المستدامة مع التركيز على الإدارة البيئية، المنظور الاقتصادي للتنمية المستدامة التجارة الدولية وأثرها على التنمية المستدامة*. أوراق عمل بالمؤتمر العربي 23 - الخامس للإدارة البيئية. تونس، سبتمبر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

- سنوسي، زوليخة، وبوزيان الرحماني، هاجر. (2008). البعد البيئي لاستراتيجية التنمية المستدامة. (مداخلة). ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس. سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- عرقوب، وعلي، وبطاهر بختة. (2018). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم ومؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم. مجلة دفاتر بوداكس، 09 جوان، 136-154.
- منير، نوري. (2006). تحليل الأبعاد البشرية للتنمية المستدامة. مداخلة بالملتقى الوطني الأول حول اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة. المركز الجامعي المدية، 06-07 جوان.

الرسائل العلمية:

- بلخضر، عبد القادر. (2005). إستراتيجية الطاقة وإمكانية التوازن في ظل التنمية المستدامة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة.
- تريكي، عبد الرؤوف. (2014). مكانة الطاقة المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة- حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.
- تونسي، اسمهان. (2022). دور الإدارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة الصناعية: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أدرار.
- خامرة، الطاهر. (2007). المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة حالة سوناطراك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية لجامعة ورقلة، الجزائر.
- عزيزو، سليمة. (2016). آثار المناولة الدولية على المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- مقدم، وهيبة. (2014). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران.

- مهال، عبد المالك. (2014). المناولة والشراكة الصناعية: مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.


التقارير والمنشورات الرسمية:

- الوكالة الوطنية للإحصاء. (2022). التقرير السنوي للتجارة الخارجية 2021. الجزائر.
- وزارة المالية الجزائرية. (2023). مشروع قانون المالية 2023: الوثيقة المرافقة. الجزائر.
- صندوق النقد الدولي. (2021). تقرير البلدان: الجزائر - مشاورات المادة IV لعام 2021. واشنطن العاصمة: صندوق النقد الدولي.
- سوناطراك. (2024). التوقيع على استراتيجية سوناطراك الجديدة للمناخ. العدد 45، سبتمبر.
- سوناطراك. (2024). سوناطراك نيوز. العدد 46، ديسمبر.
- سوناطراك. (2025). سوناطراك نيوز. العدد 47، مارس.

مواقع الأنترنت (المصادر الإلكترونية):

- الإمام، هبة محمد. العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة. متاح على : <https://greenfue.com/...>
- العابد، زهر. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في إطار المبادرات المجتمعية. متاح على <https://asjp.cerist.dz/en/article/98376>
- مركز أسبار. المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة - ملتقى أسبار. متاح على <https://multaqaasbar.com/...>
- <http://www.afedonline.org>. (2019). المنتدى العربي للبيئة والتنمية والتنمية المستدامة في منعطف طريق. تقرير

ثانيا: باللغة الأجنبية.

Les ouvrages : 

- BEGLIN, Gérard & al. (1996). *Management industriel et logistique*. 2ème édition. Economica, Paris.
- BEITONE, Alain & al. (2007). *Dictionnaire des sciences économiques*. 2ème édition. Armand Collin, Paris.
- BLONDEL, François. (2000). *Gestion industrielle*. DUNOD, Paris.
- BONNET, Chantal. (2006). *Marché et développement*. édition Alpha, Alger.
- BRUEL, Olivier & al. (2014). *Management des achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelle*, 2eme Edition, Economica, Paris.
- Burgenmeier, Beat. (2008). *Politiques économiques du développement durable*. de Boeck, Bruxelles.
- BUSSEMAULT, C. & PRETET, M. (2001). *Organisation et gestion d'entreprise*. Vuibert, Paris.
- COHEN-BACRIE, Bruno. (2006). *Communiquer efficacement sur le développement durable de l'entreprise citoyenne aux Collectivités durables*. les éditions démos, paris.
- DUFF, Robert LE. (1999). *Encyclopédie de la gestion et du management*. DALLOZ, Paris.
- EVRAERE, Christophe. (1997). *Management de la Flexibilité*. Economica, Paris.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. New York.
- Gillet-Goinard, Florence. (2006). *Bâtir système intégré : Qualité, Sécurité, Environnement*. Editions d'Organisation. Paris.
- GRAND, Lionel. (1999). *La sous-traitance en transport routier de marchandise ; causes, formes, effets*. édition CELSE, Paris.
- GRIFFON, Michel. (2003). *Développement durable : ensemble*. Playpus press, Cirad.
- HUTTIN, Christine, & TORONDEAU, Jean-Claude. (2001). *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*. Vuibert, paris.
- Jean-Marie Pitrou. (2007). *La sous-traitance : gagnant/gagnant*. ellipses. Paris.
- JOFFRE, Patrick, & SIMON, Yves. (1997). *Encyclopédie de gestion*. 2ème édition. Economica, Paris.
- LAURENT, Pascal, & BOUARD, François. (1997). *Economie d'entreprise, Tome 2*, les éditions d'organisation, Paris.

- Larousse, Petit. (2006). *Petit Larousse Illustré*.
- MAHE DE BOISLANDELLE, Hernie. (1998). *Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts, et outils*. Economica, Paris.
- MARTINET, Alain Charles, & SILEM, Ahmed. (1996). *Lexique de gestion*. 4eme édition. DALLOZ, Paris.
- Martin, Jean. Yves. (2002). *Développement durable : doctrines, pratique, évaluation*. IRD éditions, paris.
- Merlin-Brogniart, Céline. (2009). *Développement durable et responsabilité sociale des acteurs*, L'Harmattan. Paris.
- OCDE. (2008). *Le développement durable à la croisée du l'économie de la société et de l'environnement*.
- PERROTIN, Rogger, & LOUBERE, Jean Michel. (2002) *Stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat*. Editions d'organisation. Paris
- PEYRET, Serge. (2000). *Sous-traitance industrielle : guide pratique des relations entre acheteurs et sous-traitants*. encyclopédie DELMAS, Paris.
- RABELAIS-TOURS, François, Ecole doctorale "Sciences de l'Homme et de la Société", France, 6 décembre 2004.
- REVERET, Jean-Pierre, & CLAUDE, Pierre André, و DELISLE. (2000). *L'évaluation des impacts sur l'environnement : Processus, acteurs et pratique pour un développement durable*. presses internationales polytechnique, France, édition 2.
- Wackermann, Gabriel. (2008). *Le développement durable*. Ellipses, paris.

Les rapports et publications officielles:

- CNES. (2002). *Rapport : Pour une politique de développement de la PME en Algérie*. Alger, Juin.
- Columbia Center on Sustainable Investment & Capterio. (2025). *Igniting Action to Reduce Gas Flaring: Real Opportunities—Algeria Case Study*. New York : CCSI.
- GRI (Global Reporting Initiative). (2022). *GRI Standards*.
- IChemE. (2004). "Skikda Incident Summary (19-Jan-04)."
- MIDEST. (2006). *Les salons de sous-traitance industrielle dans une économie globale et mondialisée*. CONGRES ET SALON ARABE DE LA SOUS-TRAITANCE, Club des pins, Alger 12-14 Septembre.
- OECD. (2001). *Sustainable development critical issues, policy brief*, <https://doi.org/10.1108/emh.2001.12.5.529.3>
- SEB, Hedi Ben Brahim, & Michelin, Sébastien. (2005). *Sécurité et sous-traitance*. Mémoire d'Ecole des Mines de Paris, Juin.
- The United Nations. (2000). *United Nations Millennium Declaration*.
- The United Nations. (2012). *The Future We Want (Outcome document of Rio+20)*.
- The United Nations. (2015). *Transforming our world : the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- The United Nations Global Compact. (2014). *A Guide to Traceability: A Practical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chains*.

- Travaux préparatoires au « Grenelle de l'environnement ». (2007). *second volume, Centre d'analyse stratégique, département de la recherche des technologies et du développement durable*. France, Sep.
- World Bank. (2022). *Global Gas Flaring Tracker Report*. Washington, DC: World Bank Group.
- World Bank. (2025). *Global Gas Flaring Tracker Report-July*. Washington, DC: World Bank.

Les congrès, thèses, colloques, mémoires, travaux de recherche et séminaires:

- Ageron, B., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2012). *Sustainable supply management : An empirical study*. International Journal of Production Economics, 140(1), 168-182.
- BERNARDIN, Jean-François. (2010). Améliorer la relation client – fournisseur. *l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie*, Février.
- BERTRAND, François. (2004) *Planification et développement durable : vers de nouvelles pratiques d'aménagement Régional ? L'exemple de deux Régions françaises, Nord-Pas-de-Calais et Midi-Pyrénées*, Thèse de doctorat en Aménagement de l'Espace et Urbanisme, université François Rabelais-tours, Ecole doctorale "Sciences de l'Homme et de la Société", France.
- BELLE, J-G & al. (1995). *Les PME et les risques de la sous-traitance industrielle à l'heure de l'assurance de la qualité*. Revue internationale PME, vol 8 N°2, Agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche.
- BOURKAB, Mohamed El-Hadi. (2006). *Pour la promotion et le développement de la Sous-traitance et du partenariat entre les pays arabes et le renforcement de la compétitivité des PME*. CONGRES ET SALON ARABE DE LA SOUS-TRAITANCE, Club des pins, Alger 12-14 Septembre.
- BRION, Philippe, & MAUGUIN, Jocelyne. (2004). *La sous-traitance réalisée par les petites entreprises industrielles*. INSEE PREMIERE, N°964, Mai.
- CALDERS, Alfons. (2004). *Sous-traitance en ingénierie limite les pics de travail, industrie technique et management*. ABCAL Belgique, Décembre.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). *A framework of sustainable supply chain management : Moving toward New Theory*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38, 360-387.
- Copeland, B. R., & Taylor, M. S. (2004). *Trade, Growth, and the Environment*. Journal of Economic Literature, Vol. 42
- FERDI, Abdelhamid. (2008). *La responsabilité sociale des entreprises*. PME Magazine d'Algérie, n°55, Avril.
- FEKIH-SOUSSI, Bouthaina, BELLON, Bernard. (2004). *Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transactions, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise*. Revue Région et développement, n°20, Paris.

- Fougien, Eddy. (1999). *Relation internationales et développement durable*. Revue politiques étrangère, volume 64, n° 4, p 932.
- Genoud, Hervé. (d.t). *PME et développement durable*.
- Grusenmeyer, Corine. (2007). *Sous-traitance et accidents. note scientifique et technique, NS 266, INRS, janvier*.
- Klassen, R. D., & Vereecke, A. (2012). *Social issues in supply chains. Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance*. International Journal of Production Economics, November 140(1):103-115. DOI:10.1016/j.ijpe.2012.01.021.
- Latapí Agudelo & al. (2019). *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*. International Journal of Corporate Social Responsibility, 4:1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Lavoisier. (2004). *Le développement durable*. Revue Française de gestion, N152, Hermès.
- MASSON FRANZIL, Yvette. (2006). *Les Apports de la théorie des ressources à la décision d'internalisation - externalisation d'activités logistiques : Application d'une étude de cas multiple dans le secteur de l'énergie laitière française*. Colloque "Meta V", nouvelle régulation, normalisation, et dynamique organisationnelles, Université de Nancy 2 France, Novembre.
- MAZAUD, Frederic. (2007). *De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot: L'organisation du système productif Airbus*, Thèse de doctorat en science économique, Université des sciences sociales Toulouse I, Juillet.
- MORCOS, Jean-Louis. (2004). *Sous-traitance internationale ou délocalisation*. ONUDI.
- Naili, S., & al. (2021). *"Impact of Industrial Atmospheric Emissions on Ambient Air Quality in the Region of Arzew (North-western Algeria)." International Journal of Environmental Science and Technology*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.
- ROND, Fabienne. (2005). *Developing global supply chains for the benefit of both developed and developing countries*. Global SPX supply chain conference, UNIDO, UK, MAY.
- SESSI. (2007). *La sous-traitance industrielle en chiffres*. Paris.
- Sid, Aneh & al. (2023). *"Investigating the Efficacy of Oily Water Treatment at a De-Oiling Facility in Hassi Messaoud (CINA-HMD): A Statistical Physics Assessment."* Water, 15, no. 19 (2023): 3360.
- Stefan Seuring & Martin Müller. (2008). *From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management*, [Journal of Cleaner Production](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020) 16(15):1699-1710, October, DOI: [10.1016/j.jclepro.2008.04.020](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020)
- TANGUAY, Amélie. (2007). *Réactions syndicales locales à la sous-traitance : enquête dans le secteur manufacturier*. (Mémoire). Université de Montréal, Novembre.

- TAZI, Dounia. (2008). *EXTERNALISATION DE LA MAINTENANCE ET SES IMPACTS SUR LA SECURITE DANS LES INDUSTRIES DE PROCEDES*, Thèse de doctorat de l'université de Toulouse, France.
- Touahri, M., & al. (2022). "Groundwater Quality Assessment of Hassi Messaoud Région, Algerian Sahara." *Journal of ecological engineering*.

Publication on line :

- www.Ademe.fr. *développement durable/ entreprise*.
- AFNOR. *Association Française de la Normalisation*.
- Bouras, I., & al. (2024). "Assessment of Industrial and Urban Atmospheric Pollution from LNG Plant (GLIK), Skikda—Algeria." *Journal of Pollution*. https://jpoll.ut.ac.ir/article_97280_94f17d1698431719a8eb2e86ee30b1c5.pdf
- CPCI. (2007). *La sous-traitance industrielle*. édition. <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/cpci/cpci2007/f7-8.pdf>.
- *Determination of the Sea Waters Quality of Arzew—Algeria Gulf*. (2017). *Journal of Coastal Zone Management*. <https://www.longdom.org/open-access-pdfs/determination-of-the-sea-waters-quality-of-arzewalgeria-gulf-2375-4397-1000188.pdf>
- Genoud, Hervé. *PME et développement durable*. www.geneve.Ch/Agenda 21/PMe/.
- La problématique de la sous-traitance vue sous l'angle de la propriété industrielle, <http://www.lawperationnel.com/>
- MIDEST. *Marché International pour la Diffusion Européenne de la Sous-Traitance*.
- SYRCS.ORG. (2009). متاح على آليات التنمية النظيفة وخفض الانبعاثات: www.syracs.org.
- Touahri, M., et al. (2022). "Groundwater Quality Assessment of Hassi Messaoud Region, Algerian Sahara." <https://pdfs.semanticscholar.org/a42f/e98a0238de0d37c7627eb3a9c708749e719e.pdf>
- http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/IP964.pdf.
- <http://www.lawperationnel.com/>. *La problématique de le sous-traitance vue l'ongle de la propriété industrielle*. <https://bibliotekanauki.pl/articles/2203128>. (d.t.). Biliotekanauki (peer-reviewed). "Petroleum Hydrocarbon Contamination... Gassi El Agreb (Hassi Messaoud), Algeria.", p: 02.
- <https://icheme.org/media/17598/skikda-incident-summary-19-jan-04.pdf>. (d.t.). IChemE. "Skikda Incident Summary (19-Jan-04)."
- <https://scispace.com/pdf/impact-of-industrial-atmospheric-emissions-on-ambient-air-3bnzwyldh3.pdf>. (d.t.). Naili, S., et al. "Impact of Industrial Atmospheric Emissions on Ambient Air Quality in the Region of Arzew (North-western Algeria)."
- <https://sdgs.un.org/2030agenda>. (d.t.). United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- <https://sdgs.un.org/goals>. (d.t.).

- <https://sustainabledevelopment.un.org/futurewewant.html>. (d.t.). United Nations. (2012). *The Future We Want (Outcome document of Rio+20)*.
- <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bd2432bbb0e514986f382f61b14b2608-0400072025/original/Global-Gas-Flaring-Tracker-Report-July-2025.pdf>. (d.t.). World Bank. *Global Gas Flaring Tracker Report-July*.
- <https://unglobalcompact.org/library/791>. (d.t.). The United Nations Global Compact. (2014). *A Guide to Traceability: A Practical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chains*.
- www.globalreporting.org. (2022). *GRI (Global Reporting Initiative)*.
- www.mdpi.com/2073-4441/15/19/3360. (d.t.). Aneh Sid, et al. "Investigating the Efficacy of Oily Water Treatment at a De-Oiling Facility in Hassi Messaoud (CINA-HMD): A Statistical Physics Assessment."
- www.worldbank.com.. *Le développement durable : définition*.

Les sites Internet:

- www.enafor.dz..
- www.enac-dz.com.
- www.engtp.com.
- www.entp.dz.
- www.mf.gov.dz
- www.ons.dz
- www.sonatrach.dz
- www.sonelgaz.dz
- www.syracs.org

الملاحق

الملحق رقم -1-

1- شهادات المصادقة لـ ENGTP:



Le Système de Management de :

Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers ENGTP

Site principal : BP 09 Zone Industrielle Reghaia, Alger, Algérie.

Se référer à l'annexe pour la liste des sites et leurs champs de certification spécifiques.

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

La construction d'ouvrages destinés à la production, la transformation, le transport, et la distribution des hydrocarbures. La pose de canalisation à grandes distances. L'Engineering : Etude de faisabilité, Engineering de base, Engineering détaillé, contrôle de réalisation. Procurement, Approvisionnement, Achat, transport, dédouanement. Maintenance des installations industrielles, Soudage, contrôle de soudage et expertise. Construction d'ouvrage et d'installation dans le domaine de dessalement d'eau de mer
Construction d'ouvrage et d'installation dans le domaine des énergies renouvelables

Certificat n° :
0209478

Date de certification initiale :
22 Mars 2004

Date de certification :
01 Avril 2025

Date d'émission du certificat :
09 Avril 2025

Date d'expiration :
21 Mars 2028



Rathin Grover

Rathin Grover
Président, Business Assurance

Intertek France Tour PB5, 1 Avenue du
Général De Gaulle 92800 Puteaux – France



intertek
Total Quality. Assured.

CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers ENGTP

Site principal : BP 09 Zone Industrielle Reghaia, Alger, Algérie.

Se référer à l'annexe pour la liste des sites et leurs champs de certification spécifiques.

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

ISO 14001:2015

Le Système de Management est applicable à :

La construction d'ouvrages destinés à la production, la transformation, le transport, et la distribution des hydrocarbures. La pose de canalisation à grandes distances. L'Engineering : Etude de faisabilité, Engineering de base, Engineering détaillé, contrôle de réalisation. Procurement, Approvisionnement, Achat, transport, dédouanement. Maintenance des installations industrielles, Soudage, contrôle de soudage et expertise. Construction d'ouvrage et d'installation dans le domaine de dessalement d'eau de mer
Construction d'ouvrage et d'installation dans le domaine des énergies renouvelables

Certificat n° :
0209479

Date de certification initiale :
24 Avril 2019

Date de certification :
01 Avril 2025

Date d'émission du certificat :
09 Avril 2025

Date d'expiration :
23 Avril 2028



Rathin Grover

Rathin Grover

Président, Business Assurance

Intertek France Tour PB5, 1 Avenue du
Général De Gaulle 92800 Puteaux – France



L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificate.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.



intertek
Total Quality. Assured.

CERTIFICATE OF REGISTRATION

Le Système de Management de:

Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers ENGTP

Site principal: BP 09 Zone Industrielle Reghaia, Alger, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme:

ISO 45001:2018

Le Système de Management est applicable à:

La construction d'ouvrages destinés à la production, la transformation, le transport, et la distribution des hydrocarbures, La pose de canalisation à grandes distances, L'Engineering : Etude de faisabilité, Engineering de base, Engineering détaillé, contrôle de réalisation, Procurement, Approvisionnement, Achat, transport, dédouanement, Maintenance des installations industrielles, Soudage, contrôle de soudage et expertise. Construction d'ouvrage et d'installation dans le domaine de dessalement d'eau de mer. Construction d'ouvrage et d'installation dans le domaine des énergies renouvelables.

IAF: 18 – 28 – 31 – 34

Ce certificat comprend trois annexes pour les sites, les entités légales, les adresses et les champs d'application de l'organisation multisite.

La validité du certificat est soumise à la validation de surveillance annuelle

Certificat n°:
2217111

Date de certification initiale:
21 Mars 2022

Date audit de Renouvellement:
27 Février 2025

Date d'expiration du certificat:
20 Mars 2025

Date de certification:
01 Avril 2025

Date d'émission du certificate:
23 Avril 2025

Date d'expiration:
20 Mars 2028



intertek



SCR N° 0044MS

Membro degli Accordi di Mutuo Riconoscimento EA, IAF e ILAC

Signatory of EA, IAF and ILAC Mutual Recognition Agreements

Alessandro Ferracino

Regional Director, Business Assurance

INTERTEK ITALIA SPA

Via G. Miglioli 2/A

20063 Cernusco sul Naviglio (MI)

ITALY



Intertek Italia Spa est un organisme accrédité par ACCREDIA for SCR sous le numéro d'accréditation 0044MS.

L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificate.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.



2- شهادات المصادقة لـ ENAFOR

المؤسسة الوطنية للتنقيب
ENTREPRISE NATIONALE DE FORAGE



Politique Qualité-Santé-Sécurité-Environnement

Le forage de puits pétroliers, notre métier, exige de nous une veille continue pour adapter sans cesse nos ressources humaines, technologiques et organisationnelles, afin de mieux appréhender le contexte dans lequel évolue notre Entreprise. En outre, notre ambition est d'aller au-devant des besoins et attentes de nos clients, d'être à l'écoute des autres parties intéressées (Travailleurs, intervenants et prestataires externes, partenaire social, autorités et administrations.... etc.) et de consolider notre position d'acteur incontournable dans le processus de production des hydrocarbures en Algérie, en tant que filiale du groupe SONATRACH.

La politique Qualité, Santé, Sécurité et Environnement (QHSE) de l'ENAFOR émane de la politique du groupe SONATRACH.

Nous visons, ainsi :

L'amélioration de la qualité des services fournis, à travers :

- Une organisation adaptée à notre stratégie ;
- Une écoute active à travers la sensibilisation, l'implication et la communication interne et externe avec les parties intéressées ;
- Le renforcement de l'image de marque de l'Entreprise ;
- Le développement, la promotion et la professionnalisation des ressources humaines ;
- L'adaptation de nos offres de services aux évolutions du marché ;
- La maîtrise de la qualité des prestations reçues (sous-traitance) ;
- L'amélioration continue des performances opérationnelles.

L'amélioration de la qualité de vie au travail notamment la santé et sécurité des travailleurs, à travers :

- L'intégration des facteurs de bien être des travailleurs et la promotion de la qualité de vie au travail dans le management SST ;
- La promotion de campagnes de sensibilisation et d'éducation sanitaire ;
- L'amélioration de la prise en charge de l'hygiène et la médecine de travail ;
- La préservation du patrimoine de l'Entreprise (infrastructures fixes et mobiles, équipements, engins et véhicules...etc.) ;
- Le développement d'une forte culture SST au sein de l'Entreprise.

La préservation de l'environnement, à travers :

- La prévention de la pollution de l'air, de l'eau et du sol ;
- L'optimisation de l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables : consommation d'eau, et consommation d'énergie ;
- La gestion des déchets conformément à la réglementation en vigueur ;
- La promotion de l'utilisation de l'énergie renouvelable.

Pour atteindre ces objectifs fondamentaux, je m'engage à :

- Respecter les exigences légales et réglementaires applicables, ainsi que toutes autres exigences auxquelles nous aurions souscrit ;
- Veiller à la satisfaction des exigences de nos clients et parties intéressées ;
- Identifier les dangers et évaluer les risques en respectant la hiérarchie des mesures de prévention ;
- Procurer des conditions de travail sûres et saines pour la prévention des traumatismes, pathologies et les événements indésirables liés aux activités de notre Entreprise ;
- Renforcer la consultation et la participation des travailleurs et leurs représentants à la SST ;
- Prévenir les impacts environnementaux associés aux activités de notre Entreprise ;
- Faire partager nos bonnes pratiques en matière de Santé, Sécurité et Environnement avec les parties intéressées ;
- Améliorer continuellement l'efficacité de notre système de management intégré, Qualité, Santé, Sécurité, Environnement (SMI QHSE) en mettant à disposition les ressources nécessaires disponibles.

A cet effet je demande à l'ensemble des collaborateurs, travailleurs de l'ENAFOR, de ne ménager aucun effort, afin d'améliorer continuellement nos performances Qualité, Santé, Sécurité et Environnement.

L'engagement et l'implication de chacun d'entre nous est indispensable.

Ces engagements s'inscrivent dans une démarche d'Entreprise citoyenne, soucieuse de réduire les risques pour ses travailleurs et les impacts environnementaux générés par ses activités.

Le Président Directeur Général
Mohammed BENNEZZAR



Hassi Messaoud le 16/05/2020



FROM BETTER TO THE BEST



CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

ENAFOR

Site principal : Zone Industrielle BIR MESSAOUD,
Hassi Messaoud, Wilaya de Ouargla, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Prestations de forage et de work over de puits d'hydrocarbures et DTM (Démontage, Transport, Montage), maintenance des équipements pétroliers, engineering, transport de matériel et d'équipement, maintenance des véhicules et d'engins, Hôtellerie.

Certificat n° :
0150803

Date de certification initiale :
06 juin 2008

Date de certification :
30 mai 2023

Date d'émission du certificat :
07 juin 2023

Date d'expiration :
05 juin 2026




Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek France Tour PB5, 1 Avenue du Général De
Gaulle 92.800 Puteaux – France



L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificates.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.



intertek
Total Quality. Assured.

CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

ENAFOR

Site principal : Zone Industrielle BIR MESSAOUD,
Hassi Messaoud, Wilaya de Ouargla, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de
la norme :

ISO 14001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Prestations de forage et de work over de puits d'hydrocarbures et DTM
(Démontage, Transport, Montage), maintenance des équipements
pétroliers, engineering, transport de matériel et d'équipement,
maintenance des véhicules et d'engins, Hôtellerie.

Certificat n° :
0150804

Date de certification initiale :
06 juin 2008

Date de certification :
30 mai 2023

Date d'émission du certificat :
07 juin 2023

Date d'expiration :
05 juin 2026



intertek

Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek France Tour PB5, 1 Avenue du Général De
Gaulle 92800 Puteaux - France



L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificate.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.



intertek
Total Quality. Assured.

CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

ENAFOR

Site principal : Zone Industrielle BIR MESSAOUD,
Hassi Messaoud, Wilaya de Ouargla, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de
la norme :

ISO 45001:2018

Le Système de Management est applicable à :

Prestations de forage et de work over de puits d'hydrocarbures et DTM
(Démontage, Transport, Montage), maintenance des équipements
pétroliers, engineering, transport de matériel et d'équipement,
maintenance des véhicules et d'engins, Hôtellerie.

Certificat n° :
0118896

Date de certification initiale :
22 janvier 2021

Date de certification :
07 juin 2023

Date d'émission du certificat :
07 juin 2023

Date d'expiration :
06 juin 2026



intertek



014

Calin Moldovean

Président, Business Assurance

Intertek Certification Limited, 10A Victory Park,
Victory Road, Derby DE24 8ZF, Royaume Uni

Intertek Certification Limited est un
organisme accrédité par l'UKAS sous le n°
014.



L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificate.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.



الملحق رقم -2-

ALLOUI Fatma Zohra
Maitre-assistant
Doctorante en management

Université M'Hamed BOUGARA Boumerdès.
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales
Et des Sciences de Gestion.

Objet : Questionnaire à propos de le rôle de la sous-traitance dans le développement durable dans le secteur des hydrocarbures en Algérie

Madame, Monsieur,

Nous avons établi ce questionnaire dans le cadre de la recherche scientifique, dans le domaine du management. Pour mettre la lumière sur la relation de la sous-traitance et son impact sur le développement durable dans le secteur des hydrocarbures.

Nous sommes convaincus que la participation du plus grand nombre d'entreprises est essentielle à la réussite de notre étude et nous espérons que votre entreprise acceptera d'y prendre part.

La sous-traitance est étudiée en tant que stratégie à travers ses effets sur l'efficacité des projets, nous sommes intéressés à ce sujet en étudiant cette relation et son impact environnemental, et social, à travers l'évaluation de votre politique de développement durable, et surtout votre contribution dans la démarche de vos fournisseurs.

Nous retiendrons par le terme de « client » le donneur d'ordres, commanditaire, acheteur, tant privé que public qui a une importance particulière sur le chiffre d'affaire de vos fournisseurs ou sous-traitants. **Votre entreprise, en position de maitre d'ouvrages ou de donneur d'ordres dans le cadre de cette étude, répond au questionnaire concernant sa relation avec ses fournisseurs / sous-traitants.**

De ce fait, nous vous demandons de répondre de façon objective au questionnaire que vous trouverez ci-joint.

Observation :

Pour chaque question veuillez répondre de la manière la plus complète possible. Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et nous vous assurons que ces informations ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques.

I/ Informations concernant votre entreprise (non diffusées) :

1. Nom de l'entreprise :
2. Secteur d'activité de votre entreprise :
3. Nationalité de votre entreprise :
4. Localisation (numéro de la wilaya) :
5. Fonction de la personne répondant à l'enquête :
6. L'âge de la personne répondant à l'enquête: ans
7. Le sexe de la personne répondant à l'enquête:
 Masculin Féminin.
8. Le niveau de scolarité la personne répondant à l'enquête :
9. L'expérience de la personne répondant à l'enquête : ans

II/ Questionnaire :

A/ Intégration de critères de développement durable:

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1- Etes-vous familier avec la notion de « responsabilité sociale des entreprises » ?					
2- Avez-vous déjà entendu parler de la norme ISO 26000 ou la norme ISO 14000 ?					
3- En ce qui concerne le développement durable :					
a- En avez-vous entendu parler ?					
b- Savez-vous ce que c'est ?					
c- Pensez-vous en faire dans votre entreprise ?					
4- Le développement durable est-il :					
a- Un enjeu fondamental pour votre entreprise ?					
b- Un moyen stratégique pour votre entreprise ?					
c- Un atout vis-à-vis de vos clients ?					
d- Une contrainte, une obligation pour vous ?					
e- Valoriser l'image de votre entreprise					
f- S'inscrire dans une démarche éthique en faveur.					
g- Autre :					
5- Avez-vous établi un diagnostic environnemental de vos activités ?					
6- Parmi les enjeux suivants, sur lequel votre entreprise a le plus d'impact négatif ?					
a- Le changement climatique (émissions de gaz à effet de serre)					
b- La perte de la biodiversité (disparition d'espèces, d'espaces naturels et dégradation d'écosystèmes) .					
c- La pollution de l'air.					
d- La pollution de l'eau.					
e- La pollution des sols.					
f- La production de déchets.					
g- L'utilisation ou la génération de substances toxiques ou dangereuses.					
7- Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de <i>management environnemental</i> * ?					
8- Votre entreprise, a-t-elle élaboré et mis en place un programme ou une politique de développement durable ?					
9- Si vous ne disposez pas d'une telle politique, envisagez-vous son implémentation					

*Le **management environnemental** : désigne les méthodes de gestion d'une entité (entreprise, service...) visant à prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, à évaluer cet impact et à le réduire.

dans le futur proche ?					
10- Êtes-vous doté des instruments suivants pour mettre en œuvre cet engagement ?					
a- un plan d'amélioration de l'efficacité énergétique ou de réduction des émissions.					
b- un plan de réduction de l'impact éventuel de l'entreprise sur le voisinage (odeurs, bruit)					
c- un suivi dans le temps des émissions à effet de serre (type bilan carbone, ...).					
d- un plan de déplacement entreprise (trajet du personnel).					
e- un plan de réduction de transport de marchandises.					
f- un bilan matière suivi dans le temps pour vos productions et vos modes de fonctionnement.					
g- un plan de réduction de la consommation matière.					
h- un plan de réduction et de recyclage des déchets.					
i- un bilan de l'impact sur la biodiversité suivi dans le temps.					
j- un système de production intégrant la préservation de la biodiversité.					
11- Etes-vous informé des principales lois liées au développement durable ? (eau, air, déchets, formation et sécurité des salariés, sécurité sanitaire...)					
12- Avez-vous des installations utilisant des énergies renouvelables (panneaux photovoltaïques, pompe à chaleur, récupérateur d'eau de pluie...)?					
• Si oui, lesquelles ?					
• Si non, pourquoi ne disposez-vous pas d'installation de ce type ?					
a- Aspect financier					
b- Ampleur des travaux					
c- Méconnaissance des installations					
d- Crainte de la fiabilité des installations					
e- Autre :					
13- Votre entreprise établit-elle en plus d'un inventaire des risques professionnels, des mesures préventives pour pallier ces risques professionnels ?					
14- Votre entreprise applique-t-elle des mesures appropriées en matière de santé, de sécurité et de bien-être qui assurent une protection suffisante à vos salariés ?					
15- Votre entreprise a-t-elle un plan d'action de prévention des risques psychosociaux (stress, harcèlement, mal-être au travail, ...)?					
16- Votre entreprise a-t-elle mené des campagnes d'information auprès de ses salariés					

sur les addictions (tabac, alcool, drogue, alimentation.....) ?					
17- Votre personnel assiste-t-il régulièrement à des formations ?					
a- Hygiène					
b- Prévention des risques professionnels					
c- Autre.....					
18- Avez-vous engagé des actions destinées à améliorer les conditions de travail de vos salariés ?					
19- Votre personnel est-il informé / sensibilisé à la thématique de la santé / sécurité au travail ?					
20- Avez-vous un employé spécialisé dans le secourisme : pompier volontaire, diplômé SST (secouriste du travail), ... ?					
21- Votre entreprise a-t-elle une charte de protection des données personnelles des employés et de leur vie privée ?					
22- Pour mieux concilier leurs vies professionnelle et personnelle, votre entreprise propose-t-elle à ses salariés :					
a- d'aménager leur temps de travail en fonction de leurs contraintes familiales ?					
b- d'autres mesures en dehors de celles réalisées par le comité d'entreprise (crèches, plan de déplacement, dispositif de retour de congés maternité/parental, services sur le lieu de travail, etc.) ?					

B/ Relation Donneur d'ordre/Sous-traitants (Client/Fournisseurs) :

1- Quel est le type de contrat qui vous lie à vos fournisseurs/sous-traitants ?

- Contrat à la commande.
- Contrat moyen terme.
- Contrat annuel.
- Contrat de partenariat.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
2- Sur quel critères sélectionnez vous vos fournisseurs/sous-traitants?					
a- Prix.					
b- Qualité.					
c- Flexibilité.					
d- Innovation.					
e- Délais.					

f- Critères de responsabilité sociale d'entreprise.					
g- Critères environnementaux.					
3- Quelles raisons vous poussent à intégrer des critères "Développement Durable" dans vos achats ?					
a- La volonté d'optimiser le Coût Complet d'Acquisition.					
b- C'est bon pour la planète.					
c- Développer des produits "verts" innovants en collaboration avec vos fournisseurs.					
d- La volonté de fédérer vos salariés autour d'un projet d'entreprise.					
e- Les risques de mauvaises pratiques des fournisseurs peuvent peser sur votre image.					
f- Les attentes de vos clients concernant le développement durable.					
g- Les nouvelles réglementations environnementales.					
4- Quelles sont les principales difficultés à intégrer des critères « Développement Durable » dans vos achats ?					
a- Vous craignez une augmentation des coûts à court terme.					
b- Vous manquez de connaissances / critères pour effectuer des achats durable.					
c- Vous pensez ne pas trouver de fournisseurs performants avec des produits plus durables.					
d- Vous ne savez pas comment aider vos fournisseurs à fournir des produits plus durables.					
e- Vous pensez manquer du soutien de la direction générale.					
f- Autres.....					
5- Quels outils ou actions avez-vous mis en œuvre dans votre organisation Achats Durables ?					
a- Formation des équipes sur les achats responsables.					
b- Intégration de critères environnementaux dans vos appels d'offres.					
c- Clause "Développement Durable" dans vos contrats avec les sous-traitants.					
d- Outils d'évaluation de la performance environnementale et sociale des sous-traitants.					
e- Achat de produits Eco-Labelisés privilégié.					
f- Projets d'analyse de cycle de vie environnemental des produits.					
6- De quoi auriez-vous besoin pour lancer une démarche Achats Durables ?					
a- Former systématiquement les personnes en charge des achats.					
b- Pouvoir échanger sur les bonnes pratiques avec d'autres entreprises.					
c- Disposer d'indicateurs pertinents pour mesurer l'amélioration de vos performances.					

d- De bases documentaires sur les obligations, référentiels et réglementations.					
e- Pouvoir faire appel à des experts externes facilement mobilisables.					
f- Identifier les consultants ou les organismes qualifiés pour vous accompagner.					
g- Pouvoir quantifier les avantages économiques et qualitatifs.					
7- Avez-vous des exigences concernant le système de management de vos fournisseurs/sous-traitants visant à maîtriser leurs impacts sociaux et environnementaux ? Exemple : exigence de certification ISO 14001, EMAS, OHSAS 18000.... Si oui, le(s)quelle(s) :					
8- Hormis la certification, avez-vous des exigences sociales, environnementales ? Exemples : intégration de clauses environnementales et sociales dans le cahier des charges ; exigence de fournitures de produits éco labélisés.					
9- Incitez-vous vos sous-traitants à développer des actions concrètes concernant (l'eau, l'énergie, les déchets....) :					
10- Soumettez-vous à vos sous-traitants des questionnaires pour s'assurer de l'engagement sociétal de votre entreprise ?					
11- Organisez-vous des visites de vérification sur le site de vos sous-traitants ? Exemples : assurez-vous de la conformité réglementaire d'installations de vos fournisseurs/ sous-traitants.					
12- Interrogez-vous vos sous-traitants sur leurs propres fournisseurs concernant vos souhaits en termes de développement durable et d'engagement sociétal ? Exemples : demande de la liste complète des fournisseurs et du contenu des contrats ; existence et nature des contrôles. Commentaires :					

C/ Accompagnement des fournisseurs et sous-traitants :

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1- Informer vous vos sous-traitants de la démarche du développement durable ?					
2- Aidez-vous vos sous-traitants à développer vos performances					

<p>économiques ?</p> <p>Exemples : diffusez-vous à vos fournisseurs des process ou des connaissances ? et proposez-vous à vos fournisseurs des formations afin que vous puissiez répondre à ses attentes ?</p>					
<p>3- Accompagnez-vous sous-traitants afin de mettre en place une démarche de développement durable ?</p> <p>Exemple : vous leur fournissez une aide dans la mise en place de leur certification environnementale.</p>					
<p>4- Associez-vous à vos sous-traitants à des systèmes d'échanges collectifs?</p> <p>Exemples : plates-formes d'échanges, plates-formes collaboratives, club des fournisseurs.</p>					
<p>5- Aidez-vous vos sous-traitants à anticiper les fluctuations de volume de ses commandes ?</p>					
<p>6- Aidez-vous vos sous-traitants à anticiper les évolutions technologiques ?</p>					
<p>7- Avez-vous déjà exigé à vos sous-traitants des commandes et missions qui soulevaient des questions relatives au respect des droits de l'homme et / ou du droit du travail ?</p> <p>Exemples : vous imposez implicitement des critères physiques discriminants ; durée du travail, missions sujettes au stress.</p>					
<p>8- Tenez-vous en compte des messages d'alerte émis par vos sous-traitants quant à un risque lié à l'activité de vos fournisseurs ou à votre propre activité ?</p> <p>Exemple : suite à la demande de votre fournisseur, vous acceptez de remplacer un produit chimique nocif par un produit moins nocif.</p>					
<p>9- Appliquez-vous les mêmes mesures et procédures de sécurité et/ou les mêmes avantages aux salariés des sous-traitants travaillant sur le même site qu'à votre propre personnel ?</p> <p>Exemple : accès à une cantine, à une crèche ; port du casque sur un chantier ou sur un site à haut risque industriel...</p>					

10- Pensez-vous que la thématique de la RSE* dans les relations clients - fournisseurs / sous- traitants est appelée à devenir une nécessité ?					
11- Êtes-vous disposé à collaborer avec vos fournisseurs et sous-traitants sur l'amélioration de l'impact social et environnemental des produits ou services fournis ?					

الملاحق رقم -3-

Reliability Statistics

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TTM	16,2371	6,151	,979	,857
MT1	16,2096	5,800	,707	,816
MT2	16,2183	6,277	,494	,860
MT3	16,3447	6,751	,554	,845
MT4	16,3688	5,502	,597	,849
MT5	16,4229	6,061	,721	,816

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TTM	,112	94	,178	,967	94	,206
MT1	,087	94	,200*	,952	94	,052
MT2	,144	94	,016	,952	94	,053
MT3	,212	94	,000	,915	94	,002
MT4	,120	94	,085	,939	94	,016
MT5	,123	94	,070	,984	94	,779

*. This is a lower bound of the true significance.

* RSE : La responsabilité sociétale des entreprises.

a. Lilliefors Significance Correction

Frequency Table

A_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas d'accord	12	12,8	12,8	12,8
	Neutre	46	25,5	25,5	38,3
	D'accord	24	48,9	48,9	87,2
	Tout à fait d'accord	12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4
	Pas d'accord	4	4,3	4,3	10,6
	Neutre	8	8,5	8,5	19,1
	D'accord	36	38,3	38,3	57,4
	Tout à fait d'accord	40	42,6	42,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_3_a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Neutre	10	10,6	10,6	14,9
	D'accord	42	44,7	44,7	59,6
	Tout à fait d'accord	38	40,4	40,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_3_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas d'accord	6	6,4	6,4	6,4
	Neutre	16	17,0	17,0	23,4
	D'accord	52	55,3	55,3	78,7
	Tout à fait d'accord	20	21,3	21,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_3_c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Pas d'accord	10	10,6	10,6	14,9
	Neutre	28	29,8	29,8	44,7
	D'accord	38	40,4	40,4	85,1
	Tout à fait d'accord	14	14,9	14,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_4_a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas d'accord	6	6,4	6,4	6,4
	Neutre	38	40,4	40,4	46,8
	D'accord	28	29,8	29,8	76,6
	Tout à fait d'accord	22	23,4	23,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_4_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas d'accord	8	8,5	8,5	8,5
	Neutre	30	31,9	31,9	40,4
	D'accord	34	36,2	36,2	76,6
	Tout à fait d'accord	22	23,4	23,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_4_c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
	Pas d'accord	6	6,4	6,4	8,5
	Neutre	38	40,4	40,4	48,9
	D'accord	32	34,0	34,0	83,0
	Tout à fait d'accord	16	17,0	17,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_4_d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Pas d'accord	16	17,0	17,0	21,3
	Neutre	60	63,8	63,8	85,1

D'accord	8	8,5	8,5	93,6
Tout à fait d'accord	6	6,4	6,4	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_4_e

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas d'accord	8	8,5	8,5	8,5
Neutre	26	27,7	27,7	36,2
D'accord	34	36,2	36,2	72,3
Tout à fait d'accord	26	27,7	27,7	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_4_f

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Neutre	38	40,4	40,4	40,4
D'accord	30	31,9	31,9	72,3
Tout à fait d'accord	26	27,7	27,7	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4
Pas d'accord	12	12,8	12,8	19,1
Neutre	30	31,9	31,9	51,1
D'accord	26	27,7	27,7	78,7
Tout à fait d'accord	20	21,3	21,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_6_a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4
Pas d'accord	16	17,0	17,0	23,4
Neutre	42	44,7	44,7	68,1
D'accord	22	23,4	23,4	91,5
Tout à fait d'accord	8	8,5	8,5	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_6_b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4

Pas d'accord	18	19,1	19,1	25,5
Neutre	48	51,1	51,1	76,6
D'accord	18	19,1	19,1	95,7
Tout à fait d'accord	4	4,3	4,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_6_c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
Pas d'accord	26	27,7	27,7	31,9
Neutre	30	31,9	31,9	63,8
D'accord	20	21,3	21,3	85,1
Tout à fait d'accord	14	14,9	14,9	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_6_d

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4
Pas d'accord	30	31,9	31,9	38,3
Neutre	38	40,4	40,4	78,7
D'accord	14	14,9	14,9	93,6
Tout à fait d'accord	6	6,4	6,4	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_6_e

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
Pas d'accord	26	27,7	27,7	29,8
Neutre	28	29,8	29,8	59,6
D'accord	24	25,5	25,5	85,1
Tout à fait d'accord	14	14,9	14,9	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_6_f

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
Pas d'accord	24	25,5	25,5	27,7
Neutre	36	38,3	38,3	66,0
D'accord	22	23,4	23,4	89,4

Tout à fait d'accord	10	10,6	10,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_6_g

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
<u>Pas du tout d'accord</u>	2	2,1	2,2	2,2
<u>Pas d'accord</u>	12	12,8	13,0	15,2
<u>Neutre</u>	38	40,4	41,3	56,5
<u>D'accord</u>	30	31,9	32,6	89,1
<u>Tout à fait d'accord</u>	10	10,6	10,9	100,0
Total	92	97,9	100,0	
Missing				
System	2	2,1		
Total	94	100,0		

A_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
<u>Pas du tout d'accord</u>	8	8,5	8,5	8,5
<u>Pas d'accord</u>	4	4,3	4,3	12,8
<u>Neutre</u>	8	8,5	8,5	21,3
<u>D'accord</u>	44	46,8	46,8	68,1
<u>Tout à fait d'accord</u>	30	31,9	31,9	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
<u>Pas du tout d'accord</u>	6	6,4	6,4	6,4
<u>Pas d'accord</u>	4	4,3	4,3	10,6
<u>Neutre</u>	24	25,5	25,5	36,2
<u>D'accord</u>	44	46,8	46,8	83,0
<u>Tout à fait d'accord</u>	16	17,0	17,0	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
<u>Pas du tout d'accord</u>	2	2,1	2,1	2,1
<u>Pas d'accord</u>	4	4,3	4,3	6,4
<u>Neutre</u>	48	51,1	51,1	57,4
<u>D'accord</u>	30	31,9	31,9	89,4
<u>Tout à fait d'accord</u>	10	10,6	10,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A_10_a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Pas du tout d'accord	8	8,5	8,5	8,5
	Pas d'accord	14	14,9	14,9	23,4
	Neutre	34	36,2	36,2	59,6
	D'accord	26	27,7	27,7	87,2
	Tout à fait d'accord	12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_10_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
	Pas d'accord	14	14,9	14,9	17,0
	Neutre	38	40,4	40,4	57,4
	D'accord	28	29,8	29,8	87,2
	Tout à fait d'accord	12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_10_c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	10	10,6	10,6	10,6
	Pas d'accord	10	10,6	10,6	21,3
	Neutre	52	55,3	55,3	76,6
	D'accord	16	17,0	17,0	93,6
	Tout à fait d'accord	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_10_d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4
	Pas d'accord	12	12,8	12,8	19,1
	Neutre	46	48,9	48,9	68,1
	D'accord	16	17,0	17,0	85,1
	Tout à fait d'accord	14	14,9	14,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_10_e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4
	Pas d'accord	14	14,9	14,9	21,3
	Neutre	60	63,8	63,8	85,1
	D'accord	6	6,4	6,4	91,5
	Tout à fait d'accord	8	8,5	8,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_10_f

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Pas d'accord	6	6,4	6,4	10,6
	Neutre	52	55,3	55,3	66,0
	D'accord	24	25,5	25,5	91,5
	Tout à fait d'accord	8	8,5	8,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_10_g

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
	Pas d'accord	2	2,1	2,1	4,3
	Neutre	46	48,9	48,9	53,2
	D'accord	34	36,2	36,2	89,4
	Tout à fait d'accord	10	10,6	10,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_10_h

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	10	10,6	10,6	10,6
	Pas d'accord	6	6,4	6,4	17,0
	Neutre	40	42,6	42,6	59,6
	D'accord	24	25,5	25,5	85,1
	Tout à fait d'accord	14	14,9	14,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_10_i

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	14	14,9	14,9	14,9
	Pas d'accord	4	4,3	4,3	19,1
	Neutre	56	59,6	59,6	78,7
	D'accord	12	12,8	12,8	91,5
	Tout à fait d'accord	8	8,5	8,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_10_j

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Pas du tout d'accord	16	17,0	17,0	17,0
	Pas d'accord	2	2,1	2,1	19,1
	Neutre	58	61,7	61,7	80,9
	D'accord	8	8,5	8,5	89,4
	Tout à fait d'accord	10	10,6	10,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	14	14,9	14,9	14,9
	Pas d'accord	22	23,4	23,4	38,3
	Neutre	20	21,3	21,3	59,6
	D'accord	18	19,1	19,1	78,7
	Tout à fait d'accord	20	21,3	21,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_12_oui

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	20	21,3	21,3	21,3
	Pas d'accord	24	25,5	25,5	46,8
	Neutre	14	14,9	14,9	61,7
	D'accord	20	21,3	21,3	83,0
	Tout à fait d'accord	16	17,0	17,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_12_non_a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	10	10,6	35,7	35,7
	Pas d'accord	4	4,3	14,3	50,0
	D'accord	10	10,6	35,7	85,7
	Tout à fait d'accord	4	4,3	14,3	100,0
	Total	28	29,8	100,0	
Missing	System	66	70,2		
Total		94	100,0		

A_12_non_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	2	8,5	40,0	40,0
	Pas d'accord	4	4,3	20,0	60,0

	D'accord	8	8,5	40,0	100,0
	Total	20	21,3	100,0	
Missing	System	74	78,7		
Total		94	100,0		

A_12_non_c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	8	8,5	28,6	28,6
	Neutre	2	2,1	7,1	35,7
	D'accord	18	19,1	64,3	100,0
	Total	28	29,8	100,0	
Missing	System	66	70,2		
Total		94	100,0		

A_12_non_d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	8	8,5	30,8	30,8
	Pas d'accord	2	2,1	7,7	38,5
	Neutre	2	2,1	7,7	46,2
	D'accord	4	4,3	15,4	61,5
	Tout à fait d'accord	10	10,6	38,5	100,0
	Total	26	27,7	100,0	
Missing	System	68	72,3		
Total		94	100,0		

A_13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
	Pas d'accord	2	2,1	2,1	4,3
	Neutre	14	14,9	14,9	19,1
	D'accord	50	53,2	53,2	72,3
	Tout à fait d'accord	26	27,7	27,7	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Pas d'accord	2	2,1	2,1	6,4
	Neutre	6	6,4	6,4	12,8
	D'accord	58	61,7	61,7	74,5
	Tout à fait d'accord	24	25,5	25,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	20	21,3	21,3	21,3
	Pas d'accord	16	17,0	17,0	38,3
	Neutre	30	31,9	31,9	70,2
	D'accord	24	25,5	25,5	95,7
	Tout à fait d'accord	4	4,3	4,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	20	21,3	21,3	21,3
	Pas d'accord	18	19,1	19,1	40,4
	Neutre	26	27,7	27,7	68,1
	D'accord	18	19,1	19,1	87,2
	Tout à fait d'accord	12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_17_a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Pas d'accord	10	10,6	10,9	15,2
	Neutre	14	14,9	15,2	30,4
	D'accord	54	57,4	58,7	89,1
	Tout à fait d'accord	10	10,6	10,9	100,0
	Total	92	97,9	100,0	
Missing	System	2	2,1		
Total		94	100,0		

A_17_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Pas d'accord	10	10,6	10,6	14,9
	Neutre	6	6,4	6,4	21,3
	D'accord	60	63,8	63,8	85,1
	Tout à fait d'accord	14	14,9	14,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Statistics

A_1 A_2 A_3_a A_3_b A_3_c A_4_a A_4_b A_4_c A_4_d A_4_e A_4_f A_5
 A_6_a A_6_b A_6_c A_6_d A_6_e A_6_f A_6_g A_7 A_8 A_9 A_10_a
 A_10_b A_10_c A_10_d A_10_e A_10_f A_10_g A_10_h A_10_i A_10_j A_11 A_12_oui

	A_12_non_a	A_12_non_b	A_12_non_c	A_12_non_d	A_13	A_14	A_15	A_16	A_17_a	A_17_b			
N	Valid	94	94	94	94	94	94	94	94	94			
		94	94	94	94	92	94	94	94	94			
		94	94	94	94	94	94	94	94	28			
		20	38	26	94	94	94	94	92	94			
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		0	0	0	0	0	0	2	0	0			
		0	0	0	0	0	0	0	0	66			
		74	66	68	0	0	0	0	2	0			
Mean		3,62	4,06	4,21	3,91	3,51	3,70	3,74	3,57	2,96	3,83	3,87	3,45
		3,11	2,96	3,15	2,83	3,23	3,15	3,37	3,89	3,64	3,45	3,21	3,36
		2,98	3,21	2,96	3,28	3,51	3,28	2,96	2,94	3,09	2,87	2,79	2,40
		3,07	3,23	4,02	4,02	2,74	2,83	3,61	3,74				
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00
		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
		4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00				
Mode		4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
		3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
		3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1a	1a
		4	5	4	4	3	3	4	4				
Std. Deviation		,874	1,131	,806	,803	1,019	,907	,920	,927	,833	,940	,824	
		1,157	1,005	,908	1,122	,985	1,088	1,000	,928	1,165	1,031	,829	1,122
		,965	,989	1,062	,908	,877	,804	1,136	1,062	1,111	1,380	1,424	1,626
		1,430	1,385	1,787	,847	,897	1,188	1,324	,977	,988			
Variance		,763	1,278	,649	,645	1,038	,822	,846	,858	,694	,883	,679	
		1,340	1,010	,824	1,260	,970	1,183	,999	,860	1,358	1,062	,687	1,258
		,932	,978	1,128	,824	,770	,647	1,291	1,129	1,235	1,906	2,027	2,643
		2,044	1,918	3,192	,717	,804	1,412	1,753	,955	,977			

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		A_18	A_19	A_20	A_21	A_22_a	A_22_b
N	Valid	94	94	94	92	94	94
	Missing	0	0	0	2	0	0

Mean	3,17	3,55	3,55	3,15	2,23	3,09
Median	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00
Mode	3	4	4	3	3	3
Std. Deviation	1,148	1,017	1,230	1,135	1,068	1,176
Variance	1,318	1,035	1,513	1,287	1,140	1,384
Minimum	1	1	1	1	1	1

Frequency Table

A_18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	10	10,6	10,6	10,6
	Pas d'accord	12	12,8	12,8	23,4
	Neutre	36	38,3	38,3	61,7
	D'accord	24	25,5	25,5	87,2
	Tout à fait d'accord	12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4
	Pas d'accord	6	6,4	6,4	12,8
	Neutre	24	25,5	25,5	38,3
	D'accord	46	48,9	48,9	87,2
	Tout à fait d'accord	12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	12	12,8	12,8	12,8
	Pas d'accord	4	4,3	4,3	17,0
	Neutre	16	17,0	17,0	34,0
	D'accord	44	46,8	46,8	80,9
	Tout à fait d'accord	18	19,1	19,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	10	10,6	10,9	10,9
	Pas d'accord	12	12,8	13,0	23,9

	Neutre	34	36,2	37,0	60,9
	D'accord	26	27,7	28,3	89,1
	Tout à fait d'accord	10	10,6	10,9	100,0
	Total	92	97,9	100,0	
Missing	System	2	2,1		
Total		94	100,0		

A_22_a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	28	29,8	29,8	29,8
	Pas d'accord	28	29,8	29,8	59,6
	Neutre	30	31,9	31,9	91,5
	D'accord	4	4,3	4,3	95,7
	Tout à fait d'accord	4	4,3	4,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A_22_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	12	12,8	12,8	12,8
	Pas d'accord	12	12,8	12,8	25,5
	Neutre	38	40,4	40,4	66,0
	D'accord	20	21,3	21,3	87,2
	Tout à fait d'accord	12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Contrat à la commande	64	68,1	68,1	68,1
	Contrat moyen terme	2	2,1	2,1	70,2
	Contrat annuel	16	17,0	17,0	87,2
	Contrat de partenariat	12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Statistics

		B_2_a	B_2_b	B_2_c	B_2_d	B_2_e	B_2_f	B_2_g
N	Valid	94	94	94	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,55	3,89	3,43	3,13	3,91	3,32	3,45
Median		5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00

Mode	5	5	3	3	5	3	3
Std. Deviation	,653	1,088	,950	1,035	1,039	,810	,951
Variance	,426	1,184	,902	1,070	1,080	,657	,905

Frequency Table

B_2_a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Neutre	8	8,5	8,5	8,5
	D'accord	26	27,7	27,7	36,2
	Tout à fait d'accord	60	63,8	63,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B_2_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
	Pas d'accord	8	8,5	8,5	10,6
	Neutre	24	25,5	25,5	36,2
	D'accord	24	25,5	25,5	61,7
	Tout à fait d'accord	36	38,3	38,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B_2_c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
	Pas d'accord	8	8,5	8,5	10,6
	Neutre	48	51,1	51,1	61,7
	D'accord	20	21,3	21,3	83,0
	Tout à fait d'accord	16	17,0	17,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B_2_d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4
	Pas d'accord	14	14,9	14,9	21,3
	Neutre	48	51,1	51,1	72,3
	D'accord	14	14,9	14,9	87,2

Tout à fait d'accord	12	12,8	12,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_2_e

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
Neutre	30	31,9	31,9	36,2
D'accord	26	27,7	27,7	63,8
Tout à fait d'accord	34	36,2	36,2	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_2_f

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
Pas d'accord	2	2,1	2,1	4,3
Neutre	66	70,2	70,2	74,5
D'accord	12	12,8	12,8	87,2
Tout à fait d'accord	12	12,8	12,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_2_g

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
Neutre	58	61,7	61,7	66,0
D'accord	14	14,9	14,9	80,9
Tout à fait d'accord	18	19,1	19,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Statistics

	B_3_a	B_3_b	B_3_c	B_3_d	B_3_e	B_3_f	B_3_g
N Valid	94	94	94	94	94	94	94
Missing	0	0	0	0	0	1	0
Mean	3,49	3,30	3,19	3,34	3,57	3,30	3,66
Median	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
Mode	3	3	3	3	3	3	4

Std. Deviation	1,019	,778	,680	,788	,878	,813	,915
Variance	1,038	,605	,463	,621	,772	,661	,838

Frequency Table

B 3 a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Pas d'accord	4	4,3	4,3	8,5
	Neutre	48	51,1	51,1	59,6
	D'accord	18	19,1	19,1	78,7
	Tout à fait d'accord	20	21,3	21,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B 3 b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Neutre	60	63,8	63,8	68,1
	D'accord	24	25,5	25,5	93,6
	Tout à fait d'accord	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B 3 c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Neutre	66	70,2	70,2	74,5
	D'accord	22	23,4	23,4	97,9
	Tout à fait d'accord	2	2,1	2,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B 3 d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Neutre	56	59,6	59,6	63,8
	D'accord	28	29,8	29,8	93,6
	Tout à fait d'accord	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B 3 e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Neutre	40	42,6	42,6	46,8
	D'accord	38	40,4	40,4	87,2
	Tout à fait d'accord	12	12,8	12,8	100,0

Total	94	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

B_3_f

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Neutre	60	63,8	65,2	69,6
	D'accord	20	21,3	21,7	91,3
	Tout à fait d'accord	8	8,5	8,7	100,0
	Total	92	97,9	100,0	
Missing	System	2	2,1		
Total		94	100,0		

B_3_g

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Neutre	36	38,3	38,3	42,6
	D'accord	38	40,4	40,4	83,0
	Tout à fait d'accord	16	17,0	17,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Statistics

		B_4_a	B_4_b	B_4_c	B_4_d	B_4_e
N	Valid	94	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,62	3,17	3,49	3,02	3,72
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode		3	3	3	3	3
Std. Deviation		,874	,892	,975	,642	4,437
Variance		,763	,796	,951	,413	19,683

Frequency Table

B_4_a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
	Neutre	48	51,1	51,1	53,2
	D'accord	26	27,7	27,7	80,9
	Tout à fait d'accord	18	19,1	19,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B_4_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4
	Pas d'accord	4	4,3	4,3	10,6

الملاحق.

Neutre	60	63,8	63,8	74,5
D'accord	16	17,0	17,0	91,5
Tout à fait d'accord	8	8,5	8,5	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_4_c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
Pas d'accord	2	2,1	2,1	6,4
Neutre	50	53,2	53,2	59,6
D'accord	20	21,3	21,3	80,9
Tout à fait d'accord	18	19,1	19,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_4_d

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
Pas d'accord	4	4,3	4,3	8,5
Neutre	74	78,7	78,7	87,2
D'accord	10	10,6	10,6	97,9
Tout à fait d'accord	2	2,1	2,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_4_e

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
Pas d'accord	8	8,5	8,5	12,8
Neutre	62	66,0	66,0	78,7
D'accord	12	12,8	12,8	91,5
Tout à fait d'accord	6	6,4	6,4	97,9
33	2	2,1	2,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Statistics

	B_5_a	B_5_b	B_5_c	B_5_d	B_5_e	B_5_f
N Valid	94	94	92	94	94	94
Missing	0	0	2	0	0	0
Mean	3,30	3,74	3,24	3,11	2,96	2,96
Median	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode	3	3	3	3	3	3
Std. Deviation	,931	,871	,947	,561	,690	,588
Variance	,866	,759	,897	,315	,476	,346

Frequency Table

B_5_a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4
	Pas d'accord	2	2,1	2,1	8,5
	Neutre	54	57,4	57,4	66,0
	D'accord	22	23,4	23,4	89,4
	Tout à fait d'accord	10	10,6	10,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B_5_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas d'accord	2	2,1	2,1	2,1
	Neutre	44	46,8	46,8	48,9
	D'accord	24	25,5	25,5	74,5
	Tout à fait d'accord	24	25,5	25,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B_5_c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	6	6,4	6,5	6,5
	Pas d'accord	2	2,1	2,2	8,7
	Neutre	60	63,8	65,2	73,9
	D'accord	12	12,8	13,0	87,0
	Tout à fait d'accord	12	12,8	13,0	100,0
	Total	92	97,9	100,0	
Missing	System	2	2,1		
Total		94	100,0		

B_5_d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas d'accord	6	6,4	6,4	6,4
	Neutre	76	80,9	80,9	87,2
	D'accord	8	8,5	8,5	95,7
	Tout à fait d'accord	4	4,3	4,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B_5_e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4
	Pas d'accord	4	4,3	4,3	10,6
	Neutre	74	78,7	78,7	89,4
	D'accord	8	8,5	8,5	97,9
	Tout à fait d'accord	2	2,1	2,1	100,0

Total	94	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

B_5_f

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
Pas d'accord	6	6,4	6,4	10,6
Neutre	74	78,7	78,7	89,4
D'accord	10	10,6	10,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Statistics

	B_6_a	B_6_b	B_6_c	B_6_d	B_6_e	B_6_f	B_6_g
N Valid	94	92	94	94	94	94	94
Missing	0	2	0	0	0	0	0
Mean	4,11	3,74	3,85	3,87	3,30	3,36	3,77
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00
Mode	4	3	3	3	3	3	3
Std. Deviation	,759	,801	,908	,924	,883	,895	,914
Variance	,575	,642	,825	,853	,779	,801	,835

Frequency Table

B_6_a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Neutre	22	23,4	23,4	23,4
D'accord	40	42,6	42,6	66,0
Tout à fait d'accord	32	34,0	34,0	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_6_b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Neutre	44	46,8	47,8	47,8
D'accord	28	29,8	30,4	78,3
Tout à fait d'accord	20	21,3	21,7	100,0
Total	92	97,9	100,0	
Missing System	2	2,1		
Total	94	100,0		

B_6_c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas d'accord	2	2,1	2,1	2,1
Neutre	40	42,6	42,6	44,7
D'accord	22	23,4	23,4	68,1

Tout à fait d'accord	30	31,9	31,9	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_6_d

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
Neutre	34	36,2	36,2	38,3
D'accord	30	31,9	31,9	70,2
Tout à fait d'accord	28	29,8	29,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_6_e

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4
Neutre	56	59,6	59,6	66,0
D'accord	24	25,5	25,5	91,5
Tout à fait d'accord	8	8,5	8,5	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_6_f

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
Pas d'accord	2	2,1	2,1	6,4
Neutre	56	59,6	59,6	66,0
D'accord	20	21,3	21,3	87,2
Tout à fait d'accord	18	12,8	12,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_6_g

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas d'accord	4	4,3	4,3	4,3
Neutre	40	42,6	42,6	46,8
D'accord	24	25,5	25,5	72,3
Tout à fait d'accord	26	27,7	27,7	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Statistics

	B_7	B_8	B_9	B_10	B_11	B_12
N Valid	94	94	94	94	94	94

Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,38	3,13	3,28	2,96	3,47	2,94
Median	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Mode	3	3 ^a	4	3	4	3
Std. Deviation	1,311	1,135	1,077	1,062	1,080	1,205
Variance	1,720	1,288	1,161	1,129	1,167	1,452

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

B_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	14	14,9	14,9	14,9
	Pas d'accord	4	4,3	4,3	19,1
	Neutre	30	31,9	31,9	51,1
	D'accord	24	25,5	25,5	76,6
	Tout à fait d'accord	22	23,4	23,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B_8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	14	14,9	14,9	14,9
	Pas d'accord	6	6,4	6,4	21,3
	Neutre	34	36,2	36,2	57,4
	D'accord	34	36,2	36,2	93,6
	Tout à fait d'accord	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B_9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	10	10,6	10,6	10,6
	Pas d'accord	6	6,4	6,4	17,0
	Neutre	34	36,2	36,2	53,2
	D'accord	36	38,3	38,3	91,5
	Tout à fait d'accord	8	8,5	8,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

B_10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	12	12,8	12,8	12,8
	Pas d'accord	12	12,8	12,8	25,5

Neutre	44	46,8	46,8	72,3
D'accord	20	21,3	21,3	93,6
Tout à fait d'accord	6	6,4	6,4	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	10	10,6	10,6	10,6
Neutre	32	34,0	34,0	44,7
D'accord	40	42,6	42,6	87,2
Tout à fait d'accord	12	12,8	12,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

B_12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	18	19,1	19,1	19,1
Pas d'accord	8	8,5	8,5	27,7
Neutre	38	40,4	40,4	68,1
D'accord	22	23,4	23,4	91,5
Tout à fait d'accord	8	8,5	8,5	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Statistics

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_10	C_11
N Valid	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,15	2,98	2,70	2,83	2,89	2,83	2,91	3,21	3,53	3,60	3,87
Median	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Mode	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4
Std. Deviation	1,021	,967	1,020	,985	,840	1,028	1,039	1,082	,952	1,192	,992
Variance	1,043	,934	1,040	,970	,706	1,057	1,080	1,171	,907	1,420	,983

Frequency Table

C_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	6	6,4	6,4	6,4

Pas d'accord	14	14,9	14,9	21,3
Neutre	44	46,8	46,8	68,1
D'accord	20	21,3	21,3	89,4
Tout à fait d'accord	10	10,6	10,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

C_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Pas du tout d'accord	8	8,5	8,5	8,5
Pas d'accord	16	17,0	17,0	25,5
Neutre	44	46,8	46,8	72,3
D'accord	22	23,4	23,4	95,7
Tout à fait d'accord	4	4,3	4,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

C_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Pas du tout d'accord	14	14,9	14,9	14,9
Pas d'accord	20	21,3	21,3	36,2
Neutre	44	46,8	46,8	83,0
D'accord	12	12,8	12,8	95,7
Tout à fait d'accord	4	4,3	4,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

C_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Pas du tout d'accord	10	10,6	10,6	10,6
Pas d'accord	20	21,3	21,3	31,9
Neutre	44	46,8	46,8	78,7
D'accord	16	17,0	17,0	95,7
Tout à fait d'accord	4	4,3	4,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

C_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
Pas d'accord	22	23,4	23,4	27,7
Neutre	52	55,3	55,3	83,0
D'accord	12	12,8	12,8	95,7
Tout à fait d'accord	4	4,3	4,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

C_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	10	10,6	10,6	10,6
	Pas d'accord	22	23,4	23,4	34,0
	Neutre	42	44,7	44,7	78,7
	D'accord	14	14,9	14,9	93,6
	Tout à fait d'accord	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

C_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	8	8,5	8,5	8,5
	Pas d'accord	24	25,5	25,5	34,0
	Neutre	36	38,3	38,3	72,3
	D'accord	20	21,3	21,3	93,6
	Tout à fait d'accord	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

C_8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	3	8,5	8,5	8,5
	Pas d'accord	16	17,0	17,0	25,5
	Neutre	24	25,5	25,5	51,1
	D'accord	40	42,6	42,6	93,6
	Tout à fait d'accord	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

C_9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
	Pas d'accord	10	10,6	10,6	12,8
	Neutre	32	34,0	34,0	46,8
	D'accord	36	38,3	38,3	85,1
	Tout à fait d'accord	14	14,9	14,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

C_10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	4	4,3	4,3	4,3
	Pas d'accord	14	14,9	14,9	19,1
	Neutre	26	27,7	27,7	46,8
	D'accord	22	23,4	23,4	70,2

Tout à fait d'accord	28	29,8	29,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

C_11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
	Pas d'accord	6	6,4	6,4	8,5
	Neutre	22	23,4	23,4	31,9
	D'accord	36	38,3	38,3	70,2
	Tout à fait d'accord	28	29,8	29,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MT1	94	3,3507	,66782	,09741
MT2	94	3,3420	,70571	,10294
MT3	94	3,2156	,52058	,07593
MT4	94	3,1915	,83114	,12123
MT5	94	3,1373	,59337	,08655

	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
MT1	3,600	,001	,35071	,1546	,5468
MT2	3,322	,002	,34196	,1348	,5492
MT3	2,839	,007	,21560	,0628	,3685
MT4	1,579	,121	,19149	-,0525	,4355
MT5	1,587	,119	,13733	-,0369	,3116

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
T1	Between Groups	9,041	5	1,808	6,279	,000
	Within Groups	11,808	41	,288		
	Total	20,849	46			
T2	Between Groups	5,421	5	1,084	2,812	,028
	Within Groups	15,806	41	,386		

	Total	21,227	46			
T3	Between Groups	1,358	5	,272	1,003	,428
	Within Groups	11,108	41	,271		
	Total	12,466	46			
T4	Between Groups	10,138	5	2,028	3,842	,006
	Within Groups	21,638	41	,528		
	Total	31,777	46			
T5	Between Groups	5,190	5	1,038	3,866	,006
	Within Groups	11,007	41	,268		
	Total	16,196	46			

Multiple Comparisons

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) nom_entreprise	(J) nom_entreprise	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
MT1	sonatrach	sonelgaz	,68214*	,22646	,004	,2248	1,1395
		ENAC	,12659	,25121	,617	-,3807	,6339
		ENGTP	,59881	,33335	,080	-,0744	1,2720
		ENTP	-,44452	,30632	,154	-1,0632	,1741
		ENAFOR	,34881	,44446	,437	-,5488	1,2464
	sonelgaz	sonatrach	-,68214*	,22646	,004	-1,1395	-,2248
		ENAC	-,55556*	,25496	,035	-1,0705	-,0407
		ENGTP	-,08333	,33618	,805	-,7623	,5956
		ENTP	-1,12667*	,30941	,001	-1,7515	-,5018
		ENAFOR	-,33333	,44659	,460	-1,2352	,5686
	ENAC	sonatrach	-,12659	,25121	,617	-,6339	,3807
		sonelgaz	,55556*	,25496	,035	,0407	1,0705
		ENGTP	,47222	,35332	,189	-,2413	1,1858
		ENTP	-,57111	,32795	,089	-1,2334	,0912
		ENAFOR	,22222	,45964	,631	-,7060	1,1505
	ENGTP	sonatrach	-,59881	,33335	,080	-1,2720	,0744
		sonelgaz	,08333	,33618	,805	-,5956	,7623
		ENAC	-,47222	,35332	,189	-1,1858	,2413
		ENTP	-1,04333*	,39442	,012	-1,8399	-,2468
		ENAFOR	-,25000	,50919	,626	-1,2783	,7783
	ENTP	sonatrach	,44452	,30632	,154	-,1741	1,0632
		sonelgaz	1,12667*	,30941	,001	,5018	1,7515
		ENAC	,57111	,32795	,089	-,0912	1,2334
		ENGTP	1,04333*	,39442	,012	,2468	1,8399
		ENAFOR	,79333	,49193	,114	-,2001	1,7868
ENAFOR	sonatrach	-,34881	,44446	,437	-1,2464	,5488	
	sonelgaz	,33333	,44659	,460	-,5686	1,2352	
	ENAC	-,22222	,45964	,631	-1,1505	,7060	
	ENGTP	,25000	,50919	,626	-,7783	1,2783	
	ENTP	-,79333	,49193	,114	-1,7868	,2001	
MT2	sonatrach	sonelgaz	,94005*	,24229	,000	,4507	1,4294
		ENAC	,31270	,26876	,251	-,2301	,8555
		ENGTP	,68214	,35664	,063	-,0381	1,4024
		ENTP	,16714	,22773	,613	,4947	,8200
		ENAFOR	-,34881	,44446	,437	-1,2464	,5488

Correlations

		MT1	MT2	MT3	MT4	MT5	
MT1	Pearson Correlation	1	,495**	,517**	,453**	,598**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	
	N	94	94	94	94	94	
	Bootstrap ^c	Bias	0	-,012	-,006	,006	,002
		Std. Error	0	,164	,126	,120	,084
	95% Confidence Interval	Lower	1	,133	,236	,207	,419
		Upper	1	,749	,746	,667	,749
MT2	Pearson Correlation	,495**	1	,203	,326*	,363*	
	Sig. (2-tailed)	,000		,172	,026	,012	
	N	94	94	94	94	94	
	Bootstrap ^c	Bias	-,012	0	-,001	,002	,003
		Std. Error	,164	0	,171	,148	,160
	95% Confidence Interval	Lower	,133	1	-,152	,024	,028
		Upper	,749	1	,516	,593	,643
MT3	Pearson Correlation	,517**	,203	1	,416**	,570**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,172		,004	,000	
	N	94	94	94	94	94	
	Bootstrap ^c	Bias	-,006	-,001	0	,007	,003
		Std. Error	,126	,171	0	,098	,091
	95% Confidence Interval	Lower	,236	-,152	1	,232	,401
		Upper	,746	,516	1	,604	,749
MT4	Pearson Correlation	,453**	,326*	,416**	1	,550**	
	Sig. (2-tailed)	,001	,026	,004		,000	
	N	94	94	94	94	94	
	Bootstrap ^c	Bias	,006	,002	,007	0	-,005
		Std. Error	,120	,148	,098	0	,110
	95% Confidence Interval	Lower	,207	,024	,232	1	,320
		Upper	,667	,593	,604	1	,736
MT5	Pearson Correlation	,598**	,363*	,570**	,550**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,000	,000		
	N	94	94	94	94	94	
	Bootstrap ^c	Bias	,002	,003	,003	-,005	0
		Std. Error	,084	,160	,091	,110	0
	95% Confidence Interval	Lower	,419	,028	,401	,320	1
		Upper	,749	,643	,749	,736	1

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).