

السلوكات الإستراتيجية للمؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية

-دراسة حالة الجزائرية القطرية للصلب-

Company's strategic behaviors towards corporate social responsibility -Case study of Algerian Qatari Steel (AQS) –

كريد فيصل*

جامعة الجزائر 3 - الجزائر

Hrajjel2018@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/01/25

تاريخ القبول للنشر: 2024/01/14

تاريخ الاستلام: 2023/05/12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على تموضع السلوكات الإستراتيجية للمؤسسة الجزائرية تجاه المسؤولية الاجتماعية. لذلك حاولنا ابتداء إحصاء هذه السلوكات، اعتمادا على إسهامات المؤلفين الأكثر دلالة، ثم حصرها ضمن ثلاث مستويات، يمكن من خلالها تشخيص مدى مبادرة الجزائرية القطرية للصلب AQS، ضمن البعدين الاجتماعي والبيئي. خالصنا في الأخير إلى أن المجمع يتموضع عموما بين مستويين أساسيين: إستراتيجية ضمنية، يكون عندها الأداء في حدود العتبة المحددة وفق القوانين والتنظيمات المعتمدة، وإستراتيجية صريحة؛ يتجاوز عندها الأداء المعدلات المعيارية. تم تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين واقع المؤسسة وتجنبها الضغوط الاجتماعية المحتملة؛ كاعتماد مرجعيات معيارية موضوعية، وتبني المؤشرات الأساسية للأداء KPIs الصادرة عن الرابطة العالمية للصلب WSA. الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، إستراتيجية ضمنية، إستراتيجية صريحة، تقييم الأداء. تصنيفات JEL: Q56 ، M42 ، M14 ، D22 ، D21.

Abstract:

This study aims to determine the position of the Algerian company's strategic behaviors towards corporate sociale responsibility (CSR). To achieve this objective, we have tried to collect those behaviors based on the most relevant authors' contributions, and then, we have gathered them into three levels, to analyse the engagement of Algerian Qatari steel (AQS) in social and environmental dimensions.

In the end, we have concluded that the group generally swings between two levels: Implicit strategy, wherein the performance does not go beyond mandatory requirements, and explicit strategy, through which the performance overtakes normative references. We have advanced also some recommendations to improve the status quo of the company, in order to avoid social pressures, such as using objective standards, and adopting the KPIs issued by the World Steel Association (WSA).

Keywords: CSR, implicit strategy, explicit startegy, performance evaluation.

Jel Classification Codes: D21, D22, M14, M42, Q56.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

إن أخذ المؤسسة بعين الاعتبار للأثار الاجتماعية والبيئية، ولتطلعات الأطراف الذين تتفاعل معهم عند مزاوله نشاطها، لا سيما المجمعات منها، يعبر عن أهم التحديات التي تواجه هذه الأخيرة في عصرنا الحاضر، خاصة ضمن بيئة تتميز بمستويات عالية من اللابيقن، فمخطط غير مدروس، منتوج أقل جودة، نشاط ذو أثر سلبي على الصحة العمومية أو البيئة، أو حتى تصريح معين، قد يؤدي إلى خسارة حصة سوقية معتبرة أو الخروج من السوق بصفة كلية، وما له من آثار سلبية على المؤسسة والمجتمع على حد سواء.

في سبيل خلق نوع من التوازن ضمن العلاقة مؤسسة-مجتمع، عمد الكثير من الباحثين في حقل التسيير، وكذلك المنظمات الدولية والإقليمية ومراكز البحث، إلى محاولة إيجاد مقاربة على أساسها يمكن التوفيق بين البعد الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي للمؤسسات بصفة طوعية، في ظل العجز النسبي للأطر القانونية والتنظيمية، ذات الصبغة الإلزامية، على تصحيح الاختلالات السوسيواقتصادية التي يعاني منها النظام الرأسمالي. بحلول سنة 2001، عمل المجلس الأوروبي على نشر "الكتاب الأخضر" The Green Paper كأول نص رسمي ذي طابع دولي لهذه المقاربة تحت عنوان: "ترقية إطار أوروبي للمسؤولية الاجتماعية". حسب هذا المنشور، تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها "عبارة عن عملية الدمج الطوعية من طرف المؤسسات للاعتبارات الاجتماعية والإيكولوجية ضمن أنشطتها التجارية وعلاقاتها مع مختلف أصحاب المصالح سواء داخل المؤسسة أو خارجها (المساهمون، الزبائن، الموارد البشرية، الموردون، الشركاء،... إلخ)، وهذا بعد الإيفاء بمختلف الالتزامات القانونية المعمول بها والاستثمار في الرأس المال البشري والبيئة" (European Commission, 2001). إن تعاطي المؤسسات مع المسؤولية الاجتماعية بناء على الطرح السابق، يختلف باختلاف طبيعة النشاط، حجم المؤسسة، القوانين المعتمدة، والضغوط الاجتماعية التي تواجهها هذه الأخيرة، ونظرا لكون المؤسسة الجزائرية ليست بمعزل هي الأخرى عن التحديات الاجتماعية والبيئية، تتضح ملامح الاشكالية التي تريد هذه الدراسة الإجابة عنها من خلال الصيغة الموالية:

ما هي السلوكات الإستراتيجية التي تتبناها الجزائرية القطرية للصلب AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية ؟

1.1. فرضية الدراسة: تنطوي المؤسسة محل الدراسة على مجموعة من الممارسات والخصائص، التي من خلالها يمكن تحديد إستراتيجية هذه الأخيرة تجاه المسؤولية الاجتماعية.

2.1. أهداف الدراسة

- بناء مقياس على أساسه يمكن تقييم إستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية؛
- الكشف عن الممارسات والمؤشرات الأكثر دلالة، التي من خلالها يمكن تحديد تموضع إستراتيجية الجزائرية القطرية للصلب تجاه المسؤولية الاجتماعية؛
- تدعيم المكتبة الجزائرية بمرجع محكم باللغة العربية، كدعامة تساعد الباحثين في علوم التسيير وخاصة في حقل المسؤولية الاجتماعية.

3.1. أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة في تبين تدرج السلوكات الإستراتيجية للمؤسسة والتكتيكات المتفرعة عنها تجاه الرهانات الاجتماعية والبيئية التي تنادي بها مقاربة المسؤولية الاجتماعية، ومحاولة تصنيفها وحصنها في سبيل إتاحة إطار نظري يمكن من الوقوف على تموضع المؤسسة محل الدراسة، الجزائرية القطرية للصلب AQS، تجاه هذه المقاربة.

4.1. منهج الدراسة: للإجابة عن الإشكالية السابقة، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التطرق إلى مختلف العناصر والأبعاد المرتبطة بموضوع البحث على المستوى النظري، ومحاولة بناء نتائج اعتماداً على المادة العلمية التي تم الحصول عليها من خلال المسح البيبليوغرافي. وحتى تتكامل المنهجية، تم تدعيم الموضوع بحالة تطبيقية من واقع المؤسسات الجزائرية، وذلك بغرض تأكيد النتائج التي تم التوصل إليها، إضافة إلى استخدام الأدوات ومصادر البيانات التالية:

- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؛

- المقابلات والزيارات الميدانية؛

- المصادر الأخرى؛ كمواقع الانترنت ومختلف الوثائق الأخرى.

2. السلوكيات الإستراتيجية تجاه المسؤولية الاجتماعية

سنعتمد خلال هذه الدراسة تصنيف (1991) Oliver لهذه السلوكيات كدليل، تبعاً لـ Capron & Q-Lanoizelée (2004)، خاصة التدرجات المرتبطة بالإستراتيجيات الفرعية، ومحاولة ربطها بإسهامات المؤلفين في حقل المسؤولية الاجتماعية، ثم إضافة المستوى الاستباقي، المعبر عن التوجه الطوعي لهذه المقاربة من منظور إستراتيجي، والذي تم إهماله من طرف (1991) Oliver نظراً لتركيزها على الإستراتيجيات التفاعلية reactive وفق نفس المنطق المعتمد من طرف رواد النظرية الموقفية، كما أشار إلى ذلك كل من (Mintzberg et al., 1998, p.296).

1.2. إستراتيجيات الرفض والتحكم

تعتبر هذه الإستراتيجيات عن المستوى الأول، والذي يتميز بسلوك يكتسي الطابع السلبي أو يكون قريباً منه تجاه المسؤولية الاجتماعية، حيث تغلب ضمن هذا الأخير الجوانب المالية على أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأخرى. يشبه هذا المستوى إلى حد بعيد التوجه الليبرالي لسنوات 1970، أين يتم التركيز على تحقيق الأهداف على المدى القصير ولا تعطى الاعتبارات المرتبطة ببقاء المؤسسة على المدى الطويل أهمية معتبرة، حيث يعتبر أنصار هذا التوجه أن الآثار السلبية لأنشطة المؤسسة على المجتمع يمكن تبريرها من خلال خلق مناصب الشغل، وابتكار منتجات جديدة تساهم في رفع الرفاه الاجتماعي، وأي خلل في آلية عمل النظام الرأسمالي تقع مسؤولية معالجته على دولة الرعاية welfare-state.

1.1.2. إستراتيجيات الرفض

تعتبر إستراتيجية الرفض عن مقاومة ومواجهة المؤسسة للضغوط الاجتماعية، والتي يعبر عنها (1979) Carroll بـ"رد الفعل" reaction، في حين يطلق عليها (1984) Freeman تسمية "إستراتيجية صاحب المصلحة المميز" specific strackeholder strategy. من خلال المباني والأطر التي تقدمها النظرية التأسيسية الحديثة¹ new-institutional theory، تعتبر (1991) Oliver عن هذا النوع من الإستراتيجيات بـ"التحدي" defiance، حيث يضم ثلاثة تكتيكات أو إستراتيجيات فرعية متدرجة من حيث القوة:

- الإبعاد dismissing: عن طريق تجاهل القواعد والقيم التأسيسية والتطلعات الثقافية للمجتمع لعدم توافقها مع الأهداف الداخلية للمؤسسة، كتجاهل بعض المعايير المرتبطة بتوظيف واختيار الأفراد، نظراً لعدم إدراك المؤسسة بشكل جيد لأسباب وضع هذه المعايير، أو عندما تكون إمكانية اكتشاف هذا التصرف المخالف ضئيلة جداً من طرف السلطات المعنية، ونجاح المؤسسة لا يرتبط بصفة كبيرة بتأييد ودعم الحكومة (Oliver, 1991, p.156).

- الاعتراض challenge: والذي يتميز بطابع هجومي مقارنة بالمستوى السابق، من خلال تحدي الضغوط التأسيسية، خاصة عندما يقترن الاعتراض بتوضيحات تدل على مثالية المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة، ومحاولة إظهار مزايا

عدم اعتماد القواعد، القيم، والتطلعات التأسيسية، وهذا ما يلاحظ عند بعض المدارس الخاصة التي تعتمد مناهج تختلف في الكثير من الأحيان عن مثيلتها في المدارس العمومية (p.156)، أو قيام بعض المؤسسات بتحدي بعض المعايير [المرتبطة منها بالجوانب البيئية] المعدة من طرف الهياكل التابعة للدولة من خلال تقديم دراسات علمية موازية (Capron & Q-Lanoizelée, 2015, p.158).

الهجوم attack: يتميز هذا الأخير بشيء من الشراسة مقارنة بالسلوكين السابقين، من خلال محاولة الطعن في القيم التأسيسية ومكونات البيئة الخارجية التي تعبر عنها (Oliver, 1991, p.157)، كمحاولة تقديم وصف راديكالي وغير رشيد للهيئات المدافعة عن البيئة والمسؤولين الحكوميين، وعلى أنهم يعيقون النمو الاقتصادي (Revira, 2010, p.15). عادة ما يتم ذلك عن طريق الإعلام خاصة عندما تكون الضغوط الاجتماعية على علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة دون غيرها من المؤسسات (Oliver, 1991, p.157).

2.1.2. إستراتيجيات التحكم

تضيف Oliver (1991) أيضا مستوى متقدما عن المستويات السابقة والتي تعبر عنه بإستراتيجية "التحكم" manipulation. يهدف التحكم إلى "تغيير مضامين التطلعات التأسيسية بحد ذاتها أو إلى ممارسة السلطة على المصادر المعبرة عنها أو التي تريد فرضها" (p.157). يضم هذا الأخير مجموعة من الإستراتيجيات كما يلي:

الضم co-optation: تم تطوير مفهوم الضم ضمن أعمال (Selznick, 1948) حيث يعبر هذا الأخير عن "تلك السيرة التي على أساسها يتم ضم عنصر جديد [...] عادة ما يحظى بقاعدة شعبية معتبرة [...] إلى قيادة المؤسسة كوسيلة لتجنب الأخطار المرتبطة باستقرارها ووجودها" (p.27) [...] والناتجة عن حالة من التوتر الناشئ بينها وبين القوى الاجتماعية [...]". تستطيع المؤسسة حسب Oliver (1991) أن تقنع أحد الأطراف المنتمين للهيئات التأسيسية بالإنضمام إلى مجلس إدارتها في سبيل إزالة المعارضة التأسيسية ورفع شرعيتها في نظر المجتمع (p.157). قد يتم ذلك أيضا من خلال الاتحاد مع بعض المنظمات غير الحكومية خاصة إذا تعلق الأمر بالآثار السلبية لأنشطتها على أساس البعدين الاجتماعي والبيئي، والتي عادة ما يتم إرفاقها بعمليات تدقيق صارمة لإثبات مدى صحة المعلومات المصحح بها ومدى مصداقية هذه التحالفات. إن إستراتيجية الضم حسب Singh (1968, p.39) لا تخلو من بعض السلبيات؛ كإدخال بعض التعديلات على تنظيم المؤسسة، أهدافها وبرامجها، وتحمل تكاليف معتبرة في سبيل الحصول على هامش من الحرية لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

التأثير influence: تتعامل هذه الإستراتيجية مع القيم والمعتقدات التأسيسية المفصلة والتعاريف والمعايير المرتبطة بالممارسات ومحددات الأداء المقبول (Oliver, 1991, p.158) حيث يمكن أن يتجلى هذا السلوك الإستراتيجي بصفة واضحة من خلال عمل جماعات الضغط lobbying (Capron & Q-Lanoizelée, 2004). تتخذ هذه الجماعات أشكالا مختلفة، فقد تكون عبارة عن مؤسسات، نقابات، جمعيات، مؤسسة بحثية think thank، إلخ، إلا أنها تهدف، عندما ترتبط بسلوك المؤسسات، إلى التأثير في القرارات المتخذة من طرف الحكومات أو السلطات المصدرة للقوانين (Dumoulin et al., 2010, p.122). إن ممارسات جماعات الضغط غالبا ما تكون ذات طابع دفاعي من أجل الحفاظ على وضعية مكتسبة أو من أجل كبح عملية الشروع في تصميم وتنفيذ إصلاحات معينة تتنافى ومصالحها، وفي بعض الأحيان قد تندرج ضمن منطلق هجومي لخلق فرص جديدة ضمن سوق معين (Capron & Q-Lanoizelée, 2015, p.159)، علاوة على إمكانية التواجد ضمن لجان القيادة المكلفة بتحديد المعايير التأسيسية على المستوى المحلي (Capron & Q-).

(Lanoizélee, 2007, p.76). أما على المستوى العالمي، فقد تتجه المؤسسات، لاسيما الشركات المتعددة الجنسيات، إلى محاولة التأثير في بعض المنظمات الدولية، على غرار المنظمة العالمية للتجارة، في سبيل دفع الدول إلى إزالة الحواجز التي تعيق حركة السلع ورؤوس الأموال (Dumoulin et al., 2010, p.122).

— السيطرة controlling: إن هدف المؤسسة من خلال هذا السلوك "يتجاوز التأثير، الإضعاف، أو تغيير المصادر التأسيسية، بل يتعداه لمحاولة السيطرة عليها" (Oliver, 1991, p.158). تتجه المؤسسات إلى اعتماد هذه الاستراتيجية عندما تكون التطلعات التأسيسية عند مستوى ابتدائي، ضمن حيز محلي ومحدود، أو عندما تتميز بضعف دعم الجهات المؤيدة، وهذا ما يلاحظ عندما تتعرض ممارسات أو منتجات المؤسسة للانتقاد من طرف بعض الجماعات الصغيرة الناشئة التي تتميز بمحدودية نطاق التأثير (p.158). يشير Revira (2010, p.14) إلى إمكانية اللجوء إلى بعض الأساليب غير الأخلاقية من طرف المؤسسات عند هذا المستوى؛ كرفع دعاوى قضائية مزيفة ضد بعض الفاعلين الاجتماعيين التهديد عن طريق العنف، الرشوة، والطرق غير القانونية الأخرى.

2.2. إستراتيجيات التحاشي، التسوية، والإذعان

في حالة عدم قدرة مجابهة المؤسسة للضغوط الاجتماعية التي تفرضها مختلف الأطراف الفاعلة، يصبح من الصعب عليها مواصلة اعتماد إستراتيجيات الرفض والتحكم، والإستراتيجيات الفرعية المنبثقة عنها، خاصة عندما تكون الأطر التأسيسية قوية، وأنشطة المؤسسة تتم ضمن بيئة تتميز بتغطية إعلامية واسعة، وبالتالي فإن تبني هذا النوع من الإستراتيجيات قد يؤثر سلبا على شرعيتها ويهدد بقائها واستمراريتها، لذلك تتجه هذه الأخيرة إلى تبني إستراتيجيات أقل حدة في محاولة منها لتفادي هذه الضغوط والابتعاد عنها أو التوجه نحو إستراتيجيات توافقية أو الإذعان بصفة كلية.

1.2.2. إستراتيجيات التحاشي

إن إستراتيجية التحاشي avoidance تعبر حسب Oliver (1991) عن "محاولة المؤسسة اجتناب الوقوع في وضعية مطابقة confirmity [مع التطلعات التأسيسية]" (p.154)، حيث يتم ذلك وفق ثلاثة إستراتيجيات فرعية:

— التملص escape: لكي تتجنب المؤسسة وضعية المطابقة مع الضغوط التأسيسية تلجأ هذه الأخيرة إلى التملص أو الفرار؛ عن طريق تعديل الأهداف الرئيسية التي لها علاقة مباشرة بهذه الضغوط، التوجه إلى قطاع نشاط مغاير، أو الاضطرار إلى توقيف النشاط بصفة كلية (Oliver, 1991, p.155). يشير Revira (2010, p.15) إلى إمكانية توجيه الأنشطة المثيرة للجدل إلى مناطق أخرى offshoring تكون فيها الضغوط التأسيسية أقل حدة أو منعدمة.

— العزل buffering: والذي يعبر "عن محاولة المؤسسة خفض الضغوط التي تمارسها بعض هيئات التفتيش، التدقيق، أو التقييم من خلال العزل الجزئي أو الكلي لأنشطتها التقنية عن المحيط الخارجي" (Oliver, 1991, p.155)، أو كما يعبر عنه Scott (2014, p.182) بـ "الفصل" decoupling "من خلال فصل بعض هياكل المؤسسة عن عملياتها الرئيسية". تتم عملية العزل عادة عن طريق التعهيد outsourcing، كتعهيد بعض أنشطة المؤسسة التي تتميز بآثار سلبية على البيئة إلى مؤسسات أخرى (Revira, 2010, p.15).

— التمويه concealment: عن طريق "إخفاء عدم التطابق مع التطلعات التأسيسية بإظهار المؤسسة في صورة انصياع وإذعان" (Oliver, 1991, p.154). يمكن أن يتخذ التمويه عدة صور؛ ففي بعض الحالات قد يندرج ضمن ممارسات ترتبط بـ "التمويه الأخضر" greenwashing (التظاهر باحترام معايير حماية البيئة)، "تمويه الميزانية" window-dressing (عرض الميزانية بشكل مخالف لما هي عليه في الواقع) (Marques & Mintzberg, 2015)، "التمويه التجاري"

fairwashing (ادعاء تبني أسس التجارة العادلة) (Capron & Q-Lanoizelée, 2015)، "التمويه الأزرق" bluewashing (التظاهر بتبني مبادئ الميثاق العالمي للأمم المتحدة)، وفي أحيان أخرى قد يرتبط ببعض المبادرات الخيرية المنفصلة عن النشاط الرئيسي للمؤسسة والتي تستفيد منها بعض المؤسسات الاستشفائية، المدارس، والمجتمع المحلي² (Marques & Mintzberg, 2015, p.9). يعبر (Meznar et al. (1991) عن هذه الأخيرة بالإستراتيجية "الهجومية" offensive، والتي تهدف إلى تحسين سمعة المؤسسة مع الترويج للممارسات التي من خلالها تساهم في حل بعض المشاكل ذات الطابع الاجتماعي، أما (Visser (2010) فيعبر عنها بـ"المسؤولية الاجتماعية السطحية" peripheral CSR، والتي عادة ما تندرج ضمن تسيير العلاقات العمومية للمؤسسة، في حين يطلق عليها كل من Capron & Q-Lanoizelée (2015) تسمية إستراتيجيات "خارج الأعمال" hors-business، للتعبير عن هذا التوجه، حيث تتجلى من خلال بعض الممارسات كالرعاية التجارية sponsoring، الرعاية mécénat [كمساعدة بعض المنظمات غير الربحية]، والتي تهدف من حين لآخر إلى الحصول على بعض الامتيازات الجبائية، أو بعض الممارسات المرتبطة بالتسويق الاجتماعي كتخصيص هامش من السعر لحل بعض القضايا الاجتماعية.

2.2.2. إستراتيجيات التسوية

تعتبر إستراتيجية التسوية compromise حسب (Frankenberger (2006, p.73) عن "توليفة من المقاومة والمطابقة"، يتم عندها "دمج الرهانات الاجتماعية والبيئية بأقل مستوى ممكن، مع الحماية القصوى لمصالح المؤسسة" (Capron & Q-Lanoizelée, 2015, p.156). يطلق (Meznar et al. (1991) على هذا النوع من الإستراتيجيات تسمية "الإستراتيجية الدفاعية" defensive strategy أين تهدف المؤسسة إلى تخفيض التكاليف الاجتماعية مع الاستجابة لعدد معين من أصحاب المصالح. تمثل هذه الأخيرة نقطة الإنطلاق نحو التطابق، والمحطة الأولى لنضج إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، حيث تتسم باحترام التعليمات والتنظيم المعمول به، ضعف المبادرة تجاه أصحاب المصالح، وغياب إستراتيجية صريحة للمسؤولية الاجتماعية (Baddache & Leblanc, 2015, p.25). تعتبر المؤسسة الضغوط التأسيسية عند هذا المستوى كتكلفة تتحملها لمزاولة الأعمال، لخلق القيمة من خلال حماية سمعتها، ولمحاولة خفض المخاطر المرتبطة بالنزاعات القضائية (Zadek, 2004, p.127). على الرغم من عدم تقديم (Oliver (1991) تعريفا صريحا للتسوية إلا انها أدرجت ثلاثة تكتيكات للتعبير عن هذه الأخيرة:

– التفاوض bargain: تشبه هذه الإستراتيجية "البيئة المحاورة" negotiated environment عند (Pfeffer & Salancik, 1978)، والتي من خلالها تتحاور مختلف الأطراف بصفة تشاركية، تتقاسم فيها سلطة اتخاذ القرارات الوصول إلى عقد اجتماعي يؤدي إلى تثبيت وتنسيق التبعيات المتبادلة (p.144). يمكن أن تعبر اللقاءات الثلاثية التي تجمع أرباب العمل، النقابات المهنية، والحكومة من أجل مناقشة بعض الرهانات التي تواجه النسيج الاقتصادي أحد أوجه هذا النوع من التفاوض، والتي تثمن بتوقيع اتفاقيات ترتبط بمستويات أجور معينة، الإعفاء من بعض الالتزامات المالية، وتخفيف ردود الأفعال التي عادة ما تنتهي بإضرابات عمالية.

– التهدئة pacify: من خلال "تطابق جزئي مع التطلعات التأسيسية" (Oliver, 1991, p.153) يتبنى مستوى ضئيل من المقاومة لكنه مقرون بجهود في سبيل التطابق مع هذه التطلعات وتخفيف ضغوطها (Frankenberger, 2006, p.73)، كالمؤسسات التي تواجه ضغوطا تأسيسية لتوقيف تصنيع منتج له آثار سلبية على صاحب مصلحة معين، لكنها

تستمر في عملية التصنيع مع استثمار مبالغ مالية معتبرة من أجل بلوغ التوافق مع التطلعات التأسيسية وضمن الاستعمال السليم لهذا الأخير (Oliver, 1991, p.154).

— الموازنة balance: تعبر عن "محاولة المؤسسة تحقيق مساواة بين تطلعات مجموعة من أصحاب المصالح وتوجهاتها الداخلية" (p.153)، من خلال البحث مثلا عن معيار بيئي يتميز بشيء من الليونة، ويكون أقل صرامة مقارنة بالمعايير المتاحة، مع إمكانية اعتماده من طرف المؤسسة في سبيل تحقيق النمو الاقتصادي بتبني سياسة بيئية مقبولة (Revira, 2010, p.16).

3.2.2. إستراتيجيات الإذعان

تعبر إستراتيجيات الإذعان acquiescence عن المستوى الأخير الذي يكون عنده تفاعل المؤسسة مع الضغوط التأسيسية يتميز بشيء من السكون. مع ذلك، درجات الانصياع لهذه الضغوط وأخذها بعين الاعتبار يختلف من حيث الفهم ومن حيث التوجه الذي على أساسه تكون المؤسسة في حالة تطابق مع التطلعات الاجتماعية. تصنف إستراتيجيات الإذعان على أساس الطرح السابق إلى ثلاثة مستويات:

— الامتثال compliance: يعبر هذا التكتيك عن رغبة المؤسسة في التطابق مع القواعد والتطلعات التأسيسية بصفة مدروسة وفق منظور إستراتيجي في سبيل الحصول على الدعم الاجتماعي والوصول إلى الموارد (Frankenberger, 2006, p.73). كالمؤسسات التي تمتثل للإجراءات المعدة من طرف وكالات حماية البيئة لتفادي الانتقادات العلنية والعقوبات المالية الناتجة عن عدم المطابقة، الشيء الذي يرفع من شرعيتها وقبولها من طرف المجتمع (Oliver, 1991, p.153).

— التقليد imitation: يعبر عن أحد مستويات التماثل isomorphism عند كل من (DiMaggio & Powell, 1983)، والذي على أساسه تتطابق المؤسسة مع التطلعات التأسيسية من خلال تقليد الممارسات المعتمدة من طرف المؤسسات الرائدة، سواء بصفة تلقائية من غير قصد أو بصفة متعمدة وفق إطار مدروس مشابه للتكتيك السابق.

— الاعتياد habit: يعبر عن الانصياع الأعمى أو اللاشعوري للتطلعات التأسيسية، حيث تصبح القيم والقواعد مدرجة ضمن سلوك المؤسسة بصفة اعتيادية (Oliver, 1991, p.153). تشبه هذه الوضعية "التمائل المعياري" normative isomorphism عند (DiMaggio & Powell, 1983) أين تلعب الجامعات ومراكز التكوين دورا بارزا في أرساء القواعد التأسيسية، وكذلك "مرحلة الثبات" sedimentation عند (Tolbert & Zucker, 1996)، والتي على أساسها تورث الممارسات أو التعديلات التي تتبناها المؤسسات نتيجة الضغوط التأسيسية من جيل إلى جيل وبصفة متواصلة.

3.2. الإستراتيجيات الاستباقية

تعبر الإستراتيجيات التفاعلية السابقة عن الإطار الشائع والمتبنى من طرف أغلب المؤسسات، والذي ينظر من خلاله إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها تهديد أو مسؤولية إضافية (Meier & et al., 2013, p.6)، في حين تعتمد بعض المؤسسات مقارنة أكثر تقدما وفق منظور مدمج integrated view (Freeman & al., 2010, p. 257) والتي تعتبر على أساسها المسؤولية الاجتماعية كفرصة يمكنها أن تسهم في توليد الابتكار والإبداع، وخلق القيمة (Meier et al., 2013, p.6). يختلف المؤلفون في تسمية المستوى المتقدم لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية؛ فمنهم من يتبنى مصطلح "الإستراتيجية الاستباقية" proactive strategy (Carroll, 1979 ; Carroll & Buchholtz, 2012 ; Capron & Q-Lanoizelée, 2004, 2007, 2015) والذي سنعتمده خلال هذه الدراسة، "الأعمال الخيرية الإستراتيجية" strategic philanthropy (Porter & Kramer, 2002)، "إستراتيجية أسفل

الهرم "strategic stage" (BOP) strategy (Pralhad & Stuart, 2002)، "الطور الإستراتيجي"، (Zadek, 2004)، "المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية" Strategic CSR (Porter & Kramer, 2006)، "حالة الأعمال الإستراتيجية" business case strategic عند كل من (Marques & Mintzberg, 2015 ; Zadek, 2007)، "إستراتيجية ما بعد الامتثال beyond compliance strategy (Baddache & Leblanc, 2015 ; Revira, 2010)، و"الجيل الثاني للمسؤولية الاجتماعية" 2.0 CSR (Visser, 2010). على الرغم من الاختلاف الاصطلاحي السابق، إلا أن مضمون هذه الإستراتيجيات يتشابه من حيث الهدف إلا أنها قد تختلف في بعض الجوانب، كطريقة المعالجة، مستويات التحليل، ونطاق التأثير.

1.3.2. الإستراتيجية الاستباقية: المفاهيم والخصائص

الإستراتيجيات الاستباقية تعبر عن دمج الرهانات الاجتماعية والبيئية أو المشاكل المرتبطة بالقضايا الاجتماعية ضمن النشاط الرئيسي للمؤسسة (Capron & Q-Lanoizelée, 2004, 2007 ; Zadek, 2004, 2007) حيث يتجاوز مستوى الأداء وفق هذه الأخيرة الإطار الإجباري المحدد على أساس القوانين المعتمدة والتنظيمات المعمول بها (Carroll, 1979 ; Carroll & Buchholtz, 2012 ; Mullerat & Brennan, 2011). تهدف المؤسسة من خلال هذا التوجه إلى تعظيم القيمة الاقتصادية على المدى البعيد وتحقيق الميزة التنافسية (Revira, 2010, p. 18) وتحويل التهديدات إلى فرص للتغيير (Savall et al., 2015, p.118) خاصة عندما تأخذ المؤسسة زمام المبادرة، عن طريق دمج إستراتيجيتها وسيرورة الإبداع المتبناة مع المشاكل الاجتماعية (Zadek, 2004, p.127). بناء على المنطق الذي ينص على أن "اعتماد الأعمال الصحيحة والسليمة يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة ومرضية" (Marques & Mintzberg, 2015, p.9) doing good doing well by.

قد يصعب على المؤسسات دمج جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية نظرا لاختلاف نطاق التأثير وطبيعة نشاط هذه الأخيرة، فبعض المؤسسات قد تكتسح أسواقا جديدة من خلال التركيز على حل مشكلة اجتماعية فقط، كما هو الحال ضمن أعمال (Pralhad, 2004 ; Pralhad & Hart, 2002) من خلال استغلال ضخامة الاقتصاد غير الرسمي للأفراد ذوي الدخل المحدود أو الفقراء (الواقعين أسفل هرم الاقتصاد العالمي والبالغ عددهم حوالي 4 مليار نسمة) والذي يقدر من 40 إلى 60% من الحجم الكلي للنشاط الاقتصادي في الدول النامية، بتوفير منتجات وخدمات تتلاءم مع تحديات التنمية المستدامة وتحقق الربحية المطلوبة. عادة ما يتم ذلك حسب (Pralhad & Hart (2002) عن طريق العناية بمجموعة من العناصر: كتوجيه البحث والتطوير نحو خلق منتجات تتوافق والقدرات الشرائية للأفراد، سواء من حيث سعر الاقتناء أو التكاليف المرتبطة بالاستخدام مع توفير آليات لتعليم الزبائن، تكييف قنوات التوزيع خاصة وأن معظم الأفراد الواقعين أسفل الهرم يعيشون في المناطق النائية أو في الأرياف من خلال خلق نقاط بيع مرنة وتدعيم البيع المباشر door-to-door، وتكييف شروط التعبئة والتغليف بما يتناسب والتحديات البيئية نظرا لضعف البنى التحتية، خاصة في الدول الفقيرة، مما يزيد من انتشار النفايات الصلبة في ظل غياب آليات إعادة التدوير.

علاوة على الطرح السابق، وضمن منظور يرتكز على الجانب البيئي للمسؤولية الاجتماعية، يشير (Revira (2010) تبعا لمنطق (Oliver (1991)، إلى إستراتيجيتين فرعيتين يمكن من خلالهما تبني إستراتيجية استباقية: (1) التنظيم الذاتي self-regulation؛ من خلال تبني برامج بيئية تعتمد على معايير مطابقة مستقلة، أو معايير تتجاوز الإطار القانوني بصفة عامة و(2) القيادة leadership؛ عن طريق إلزام الموردين بالحصول على شهادات مطابقة لبعض المعايير البيئية من طرف الهيئات المتخصصة، إنشاء شركات متعددة الأطراف، لاسيما مع الحكومات ومختلف أصحاب المصالح من ذوي التوجه البيئي، في

سبيل تطوير وإعانة منافسي القطاع في الحصول على التكنولوجيات البيئية الجديدة ونظم التسيير، وتعزيز التنظيمات والمعايير البيئية الطوعية من خلال جماعات الضغط³ والحملات العامة (17-16 pp).

وفق منظور إجمالي للمسؤولية الاجتماعية يشير (2010) Visser إلى خمسة مبادئ يجب أن تتوفر في إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية لتكون استباقية: (1) الابداعية creativity، من خلال توجيه أنشطة البحث والتطوير لحل المشاكل الاجتماعية والبيئية، (2) قابلية التوسع scalability والمتعلقة بمدى إمكانية تعديل النشاط الرئيسي للمؤسسة ليتوافق مع الرهانات الاجتماعية، (3) الاستجابة responsiveness، عن طريق توجيه نشاط المؤسسة لحل المشاكل الحقيقية للمجتمع والتركيز على عنصر الشفافية في التصريح عن الآثار السلبية للمؤسسة والموارد العلمية المرتبطة بحل هذه المشاكل، (4) المحلية glocality، من خلال التفكير وفق منظور عالمي أما على المستوى العملي، فيجب أن يكون تدخل المؤسسة موجه لمعالجة المشكل على المستوى المحلي، وأخيرا (5) الاستدارة circularity، من خلال تصميم منتجات قابلة للتدوير والاستعمال بمعدل شبه خال من النفايات.

إضافة لإسهامات المؤلفين في حقل المسؤولية الاجتماعية التي تم التطرق إليها سابقا أو التي لم تذكر، تعتبر أعمال (Porter & Kramer, 2002, 2006, 2011) الأبرز ضمن هذا التوجه، فلا تكاد تخلو الدراسات الحديثة دون الاستشهاد بأعمال هذين المؤلفين، وذلك لاعتمادهما على أدوات التحليل الإستراتيجي في توصيف الإستراتيجية الاستباقية.

2.3.2. خلق القيمة المشتركة: مفهوم جديد أم مجرد تلاعب بالمصطلحات؟

في مقال لهما في مجلة هارفارد للأعمال HBR، أدرج (Porter & Kramer (2011) مصطلحا إضافيا إلى أدبيات التسيير كمستوى أو امتداد جديد لمقاربة المسؤولية الاجتماعية، والمتمثل في "خلق القيمة المشتركة" Creating Shared Value (CSV) حيث تعبر هذه الأخيرة، حسب (Porter & Kramer (2011, p.66) عن "السياسات والممارسات العملية التي يمكن أن ترفع من تنافسية المؤسسة وفي نفس الوقت تعمل على تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية ضمن البيئة التي تنشأ ضمنها هذه الأخيرة". يحدد (Porter & Kramer (2011) ثلاثة عناصر أساسية، وهي عبارة عن مزيج من الممارسات والسياسات المدرجة ضمن (Porter & Kramer (2002, 2006) عن طريقها يمكن خلق القيمة المشتركة: (1) إعادة تصميم المنتجات والعلامات التجارية بما يتجاوب مع التطلعات الاجتماعية، (2) إعادة تحديد الإنتاجية ضمن سلسلة القيمة، عن طريق عقلنة استغلال الموارد والطاقة، تحسين أداء الموردين المحليين، تكيف نظام التوزيع، تحسين ظروف العمل، والاستثمار في البيئة المحلية، و(3) المساهمة في تطوير المجموعات الصناعية clusters.

إن الصدى الكبير الذي حققه مفهوم خلق القيمة المشتركة يرجع في الأساس حسب (Crane et al. (2014 إلى مجموعة من الخصائص: (1) اعتماد المؤلفين على اللغة التسييرية الرائجة في حقل الأعمال، (2) التغطية الأكاديمية والإعلامية الواسعة، ضمن مجلات وجرائد مرموقة، على غرار HBR، New York Times، The Economist، (3) حصول Porter & Kramer (2011) على جائزة McKinsy لأحسن مقال ضمن HBR، و(4) الإطار الإحتوائي والإجمالي الذي يميز هذا المفهوم حيث استطاع تغطية تقريبا جميع الدراسات السابقة في حقل المسؤولية الاجتماعية. على الرغم من المميزات السابقة، إلا أن أعمال Porter & Kramer ضمن هذا التوجه تعرضت للعديد من الانتقادات، يمكن الإشارة على الأقل إلى إثنين منها:

– تجاهل واستصغار Porter & Kramer للأعمال السابقة في حقل المسؤولية الاجتماعية، خاصة المتعلقة منها بالإستراتيجيات الاستباقية، مع أنهما عملا على تجميعها وإعادة صياغتها فقط في قالب خلق القيمة المشتركة، مما يجعل هذا المفهوم يفتقد للأصالة (Paramanand, 2013; Freeman et al, 2010; Crane et al, 2014)، وهذا ما أدى ببعض

إلى اعتبار Porter كقرصان باقتراهه لسرقة علمية واضحة، نظرا لعدم استشهاده بأعمال المؤلفين في هذا السياق (Hart, 2013). يمكن الإشارة أيضا إلى أن Porter ليس هو الوحيد الذي عمد إلى هذا الصنيع، ف(Visser 2010) هو الآخر، عمل على الإيهام بأن المسؤولية الاجتماعية تعبر فقط عن المبادرات الخيرية ثم اقترح الجيل الثاني للمسؤولية الاجتماعية كمقاربة متقدمة، وهو نفس فعل (Porter & Kramer 2011) عند اقتراحهما لمفهوم خلق القيمة المشتركة.

— حاول المؤلفان معالجة الانحرافات الماكرواقتصادية التي يعاني منها النظام الرأسمالي من خلال الاقتصار فقط على تغيير سلوك المؤسسات ضمن مقاربة ميكرواقتصادية. مع تجاهل التوتر القائم بين التوجه الاقتصادي لهذه الأخيرة والأهداف الاجتماعية، بافتراضهما بصفة سادجة، وجود توافق ضمني لسلوك المؤسسات مع المعايير والقوانين المعتمدة (Crane et al., 2014)، وهذا ما يعبر عنه المؤلفون من خلال الاستراتيجيات التفاعلية التي تراعي تدرج مستويات هذا التوتر بأخذهم لتوجهات المؤسسة والضغوط الاجتماعية بعين الاعتبار عند تحليل العلاقة مؤسسة-مجتمع (Capron & Q-Lanoizelée, 2004, 2007 ; Carroll, 1979 ; Oliver, 1991 ; Zadek, 2004, 2007).

على الرغم من عدم أصالة مفهوم خلق القيمة المشتركة، إلا أنه قدم إطار تحليل متكامل لفهم التفاعلات مؤسسة-مجتمع من منظور استباقي، حيث تم توسيع النطاق المفاهيمي لهذا الأخير لاحقا خاصة أعمال كل من (Kania & Kramer, 2016 ; Kramer & Pfitzer, 2011)، باقتراح مفهوم "التأثير الجماعي" collective impact، والذي من خلاله لا يقتصر خلق القيمة المشتركة على المؤسسات وإنما بصفة تشاركية مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين (الحكومات، المنظمات غير الحكومية، المؤسسات الأخرى،... إلخ)، حيث تسير هذه المبادرة من طرف هيئة مستقلة يطلق عليها "الدعامة المركزية" backbone support، إلا أن هذا المفهوم قد لا يسلم هو الآخر من الانتقاد لأنه مشابه، بصفة ولو نسبية، للمستوى الاستباقي الأخير عند (Zadek, 2004) والمعبر عن "الطور المدني" civil stage، حيث تؤخذ عنده زمام المبادرة بشكل جماعي من طرف المؤسسات الاقتصادية.

لتجاوز التشعب السابق، يمكن الاستعانة بتصنيف (Matten & Moone 2008) لمقاربات المسؤولية الاجتماعية. يشير المؤلفان إلى مستويين لهذه الأخيرة: (1) المستوى الضمني implicit CSR؛ والذي تكون مبادرة المؤسسة من خلاله مهيكلية على أساس القيم، المعايير، والقواعد التي تتخذ في غالب الأحيان الصيغة المقننة والإلزامية، والذي يمكن أن تجمع ضمنه كل من إستراتيجيات التسوية والإذعان، خاصة وأن العلاقة بين الدولة والمؤسسة تعبر، كما أشار إلى ذلك (Verger-Lisicki et al. 2007, p.24) "عن الجانب المدرك visible في العلاقة بين المجتمع وهذه الأخيرة"، و(2) المستوى الصريح explicit CSR؛ والذي يتجاوز عنده الأداء المستوى الإجباري، حيث يمكن أن يعبر هذا الأخير عن الإستراتيجيات الاستباقية نظرا لخاصية الطوعية. لاحتواء الإستراتيجيات الثلاثة المتبقية (الرفض، التحكم، والتحاشي) يمكن إدراج مستوى إضافي (3) والذي يعتبر سلبيا أو غير مسؤول. سنعتمد في تقييم أداء الجزائرية القطرية للصلب AQS، من خلال المستويات الثلاثة السابقة، على القوانين والمراسيم الجزائرية المتخصصة، والمؤشرات والمرجعيات المعدة من طرف الرابطة العالمية للصلب World Steel Association (WSA)، والتي يعتبر المجتمع عضوا فيها، في حالة غياب التغطية القانونية.

3. دراسة حالة الجزائرية القطرية للصلب AQS

تأسست الجزائرية القطرية للصلب AQS في ديسمبر 2013 على أساس شراكة استثمارية ثنائية بين كل من الدولة الجزائرية ودولة قطر، برأس مال اجتماعي يقدر بـ 58, 610, 000, 000 دج. تحوز الدولية القطرية للصلب Qatar Steel International (QSI) 49% من أسهم المجمع، المجمع الصناعي الجزائري IMITAL 46%، في حين تقدر حصة الصندوق الوطني

للاستثمار (FNI) بـ5% (AQS, 2021). تنشط AQS في المنطقة الصناعية "بلارة" ببلدية الميلية (ولاية جيجل)، على بعد 400 كلم من الجزائر العاصمة، أين تستغل مركب صناعي بمساحة تقدر بـ216 هكتار. نظرا لحجم الإنتاج الكبير، القدرات التشغيلية المعتبرة، والتطور التقني، تحتل AQS مكانة جد هامة ضمن الخريطة الوطنية والاقليمية لصناعة الحديد والصلب. يعطي المجمع أهمية كبيرة أيضا للرأس المال البشري، لكونه المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي، خاصة من خلال خلق بيئة تشغيل تساعد على تشجيع الابتكار والإبداع لفائدة عمالها المقدر [ابتداء] 1500 فرد ضمن مختلف التخصصات والمؤهلات (AQS, 2021).

تقدر الطاقة الانتاجية الابتدائية للمجمع، خلال الطور الاستثماري الأول، بحوالي 2 مليون طن سنويا، من حديد التسليح rebar والقضبان السلكية wire rod، في حين ستبلغ هذه الأخيرة أقصاها، 4 مليون طن سنويا، خلال الطور الثاني بإدراج تشكيلة منتجات إضافية (AQS, 2021). حاليا، تمت إضافة كل من الحديد المختزل البارد Cold DRI والسباتك المعدنية المربعة Billet.

1.3. الوحدات الإنتاجية للمجمع وسيرورة الإنتاج

تحوز AQS التكنولوجيا الأكثر تقدما في العالم في مجال نشاطها، حيث تضم تسع (9) وحدات إنتاجية صديقة للبيئة، والتي تضمن فعالية قصوى من حيث الإنتاج، وجودة عالية تتوافق مع المعايير الدولية.

1.1.3. الوحدات الإنتاجية

— وحدة الاختزال المباشر للحديد (Direct Reduced Iron unit (DRI): بطاقة إنتاجية تقدر بـ2,5 مليون طن سنويا (AQS, 2021)؛ من الحديد المختزل البارد والحديد المختزل الحار Hot DRI، حيث يسمح هذا الأخير بتخفيض حجم الخردة الناتجة، اقتصاد الطاقة الضرورية للصهر، تخفيض كميات الإلكتروليتات (النواقل) electrode المستخدمة، اختصار الوقت المستغرق في عملية الصهر بـ20% مقارنة بمثلها في حالة الحرارة المحيطة، علاوة على تقليل الانبعاثات نظرا للاستهلاك الأقل للطاقة الكهربائية (بحوالي 20 كيلوات للساعة، لكل 1 طن من الحديد السائل، في كل عملية رفع لدرجة الحرارة بـ100 درجة مئوية حالة شحن الحديد المختزل) وانخفاض شحنات الكربون اللازمة (MIDREX, 2021).

— ثلاث وحدات للدرفلة (التصفيح) Rolling Mill (RMs): بطاقة إنتاجية تقدر بـ2 مليون طن سنويا من حديد التسليح والقضبان السلكية (AQS, 2021)، بسرعة تقدر بـ18 متر في الثانية بالنسبة لحديد التسليح (بوزن يصل إلى 4500 كلغ)، و110 متر في الثانية بالنسبة للقضبان السلكية (بوزن يصل إلى 2000 كلغ). جميع وحدات الدرفلة مجهزة بنظام أوتوماتيكي لتبريد الحديد بما يضمن توافق خصائص المنتج مع المعايير الدولية (Danieli, 2020).

— وحدتان للسبك (Melting Shop (SMS): بطاقة إنتاجية تقدر بـ2,2 مليون طن سنويا. إضافة إلى الوحدات الأساسية الخمسة السابقة، يحتوي المجمع على أربع وحدات ثانوية تتمثل في كل من: مصنع للغاز الصناعي (Air Separation Unit (ASU)، وحدة لإنتاج الجير، محطتين لاستقبال ونقل المواد الأولية، مصنع لمعالجة المياه، ومحطة لتوليد الكهرباء.

2.1.3. سيرورة الإنتاج

بناء على الوحدات الإنتاجية السابقة والتشاور مع بعض مهندسي AQS، يمكن تلخيص سيرورة الإنتاج بصفة إجمالية كما يوضح ذلك الملحق (1)، المستوحى من السيرورة الإنتاجية للقطرية للصلب (Qatar steel, 2019).

يستورد المجمع احتياجاته من حبيبات أكسيد الحديد Pellets Iron Oxide (يتم استلامها على مستوى محطة الاستقبال 1 بميناء جن جن، ثم نقلها إلى محطة الاستقبال 2 على مستوى المجمع)، والتي تعبر عن المكون الأساسي في إنتاج الحديد النهائي، حيث يتم رفع درجة حرارتها إلى مستويات عالية لتصبح عبارة عن Hot DRI على مستوى وحدة الاختزال المباشر، لتنتقل تلقائياً عبر أنابيب خاصة إلى وحدتي السبك أين يتم صهرها وفق مرحلتين: (1) مرحلة الصهر الابتدائي والتخلص من الشوائب، على مستوى فرن القوس الكهربائي (EAF) Electrical Arc Furnace، و(2) المرحلة النهائية، على مستوى فرن المغرفة (LF) Ladle Furnace، ليحول المزيج بعد ذلك إلى سبائك معدنية مربعة يتم تصفيحها على مستوى وحدات الدرفلة، لتعطي المنتج النهائي. يحصل المجمع أيضاً على كل من أحجار الجير Lime stone وأحجار الدولوميت Dolo stone من السوق المحلي، والتي تتم معالجتها على مستوى مصنع الجير في سبيل الحصول على مادتي الجير والدولوميت الجيري، اللتان تعتبران معاً، أحد مكونات المنتج النهائي وتستخدمان أيضاً في تجهيز الجدران الداخلية للأفران. لضمان نجاعة عملية الاحتراق، يتم تزويد الأفران بغاز الأكسجين O₂ الذي ينتجه مصنع الغاز الصناعي. يزود هذا الأخير أيضاً وحدة الاختزال بغاز النيتروجين N₂ الضروري في عملية التبريد.

نظراً لكمية المياه الكبيرة التي تستعملها AQS خلال عملية التصنيع، الشيء الذي يستلزم معالجتها قبل استغلالها لتفادي إلحاق الضرر، المترتب عن الكلس بصفة خاصة، بشبكة الأنابيب الضخمة التي تميز المجمع، علاوة على معالجة جزء كبير منها وإعادة استعماله ضمن الأنشطة المختلفة للمؤسسة، أما الجزء الذي يتخلص منه عبر المسالك المائية، فيتم معالجته بما يتوافق مع المعايير البيئية. تتم هذه العملية على مستوى مصنع معالجة المياه. يتم ضمان الحاجة من الطاقة الكهربائية اعتماداً على محطة توليد الطاقة الكهربائية المصغرة.

2.3. السلوكات الإستراتيجية المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية

على امتداد السنتين السابقتين 2020-2021 تبنت مديرية الجودة، النظافة، الأمن والبيئة DQHSE برنامجاً مكثفاً بغرض التخفيض من نسبة الحوادث المهنية وضمان سلامة الأفراد، تزامناً مع استلام جميع الوحدات الإنتاجية، باختلاف الأخطار التي تميز كل وحدة، وازدياد وتيرة التوظيف (43.5% من حجم العمالة) بسبب دخول المجمع في الطور الثاني من المشروع لبلوغ الطاقة الإنتاجية القصوى، زيادة على تنوع واتساع الشريحة المستهدفة (الأفراد، المتعاقدون الفرعيون المتربصون والطلبة الجامعيون، والزوار). سنستعرض فيما يلي أهم مكونات هذا البرنامج وأهم مخرجاته.

1.2.3. جلسات التعريف والحض على السلامة المهنية

تعتمد DQHSE في سبيل عرض ثقافة السلامة المهنية والقيم الخاصة بالمجمع للوافدين الجدد على جلسات التعريف والحض على السلامة المهنية safety induction. مع نهاية كل جلسة يجب أن يكون المشاركون فيها قادرين على: (1) فهم سياسة QHSE الخاصة بالمجمع، (2) التعرف على القواعد والقوانين المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية المعمول بها، و(3) تحديد الإجراءات المتبعة في حالة الظروف الاستعجالية (التحذير، إجراءات الإخلاء، أماكن التجمع،... إلخ). تختلف مدة الجلسة الواحدة باختلاف حجم وطبيعة المعلومات المقدمة، حيث تتراوح ما بين 45 د و 1 ساعة بالنسبة للعمال الجدد المتربصون، والطلبة الجامعيون، من 30 إلى 45 د بالنسبة للمتعاقدين الفرعيين، ومن 20 إلى 30 د بالنسبة للزوار. في الأخير تختتم كل جلسة باختبار لتقييم مدى استيعاب المشاركين للعناصر المتناولة.

عرفت هذه الجلسات زيادة معتبرة خلال السنة الأخيرة (تضاعف وتيرة التوظيف)، حيث سجلت 263 حصة سنة 2020، في حين تم تسجيل 1241 حصة سنة 2021، هذا بالنسبة للجلسات العامة، وسجلت 102 حصة سنة 2020 و145

حصة سنة 2021 بالنسبة للجلسات الخاصة، المتعلقة بالأخطار ذات الطابع النوعي، موزعة على وحدات المجمع (DRI، RMs، SMS، و BOP (Buildings Of Project)).

2.2.3 برنامج التكوين الخاص بـ DQHSE

يعتبر التكوين والتحسيس أحد أهم الركائز الأساسية لنظام تسيير QHSE بالنسبة للمجمع، حيث يهدف في الأساس إلى ضمان تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات الضرورية لحماية أنفسهم وغيرهم من الأخطار المحتملة. يتسم هذا البرنامج بالتنوع من حيث المواضيع، فتارة ترتبط هذه الأخيرة بالممارسات على المستوى الميداني، وتارة تتعلق بالجوانب التنظيمية المتعلقة بسيرورات العمل، وتارة أخرى تتناول الاعتبارات ذات الطابع القانوني. يبين الجدول (1) جلسات التكوين الخاصة بـ QHSE في الفترة الممتدة من 2020 إلى 2021.

الجدول (1): التكوين في إطار QHSE

2021		2020		الموضوع
المشاركين	الجلسات	المشاركين	الجلسات	
170	17			القيادة الدفاعية/الوقائية
145	16	20	1	عمليات الرفع الميكانيكي
163	15			العمل في الأماكن المغلقة/الضيقة
169	14			إدارة الطوارئ واستخدام أجهزة إطفاء الحرائق
93	9	41	2	المناولات اليدوية
54	8			إجراء بطاقات السلامة
41	5	159	15	نظام رخصة العمل
59	4	26	2	الإسعافات الأولية
30	4	20/29	2/2	أخطار المواد الكيميائية والنشاط الإشعاعي
10	2			استخدام جهاز مزبل الرجفان
10	1			القوانين التنظيمية الخاصة بالصحة والسلامة
16	1	22	4	تحديد المخاطر وتقييمها
10	1			العزل الآمن للمصنع والمعدات LOTO
		51	4	الإجراءات التأديبية
		79	11	تأهيل HSE الخاص بـ EOT crane
		15	1	تأهيل HSE الخاص بـ SMS
		32	3	إصابات اليد والآليات المتحركة
		7	1	إشارات اليد الخاصة بتشغيل EOT crane
		12	1	إجراءات السلامة الخاصة برافعات العمال
		25	7	قواعد: ISO 9001/2015
970	97	528	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE.

3.2.3. برنامج بطاقات الصحة والسلامة

إضافة إلى برنامج التكوين السابق، تتبنى AQS أيضا برنامج بطاقات الصحة والسلامة Stop-Cards program. يهدف هذا البرنامج إلى: (1) الوقاية من الإصابات والأمراض المهنية، (2) مراقبة منحنى ونسق HSE في مكان العمل، (3) استخدام البيانات التي توفرها هذه المراقبة لتطوير مخططات العمل وتحسين وتعديل برامج التكوين، (4) رفع مشاركة الأفراد فيما يتعلق بـHSE، و(5) مكافأة وتشجيع السلوكات الجيدة والسليمة. يحتوي هذا البرنامج ثلاثة محاور لمشاركة الأفراد: (1) التدخلات الإيجابية (إطفاء الحرائق، الاستخدام الآمن للوسائل... إلخ)، (2) اكتشاف سلوكات غير سليمة، و(3) اكتشاف ظروف عمل غير آمنة. فكل فرد مطالب بالتوقف stop، الملاحظة observe، التساؤل/محاولة الفهم ask/understand، تقديم توصيات، ثم ملء بطاقة الصحة والسلامة. في الأخير يتم مكافأة أصحاب التوصيات أو التدخلات الثلاثة الأفضل كل شهر. يوضح الجدول الموالي توزيع بطاقات الصحة والسلامة.

الجدول (3): توزيع بطاقات الصحة والسلامة على أساس هياكل AQS

2021	2020	الهياكل
18/16	18/37	SMS/DRI
11/29	17/32	BOP/RMs
74	104	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

4.2.3. حوادث العمل على مستوى المجمع

كغيرها من مجمعات تصنيع الصلب، فإن الهاجس المؤرق لـAQS يرتبط دائما بكيفية التقليل من حوادث العمل المهنية، نظرا للأثر السلبي الذي يخلفه هذا الأخير على كفاءة السيرورة الإنتاجية، وكذلك على سمعة المجمع في سوقي العمل المحلي والدولي. في قطاع صناعة الصلب، أين يكون هنالك تعامل دائم مع الآليات والمعدات فإن حادث العمل يصبح حقيقة يومية ملازمة لا يمكن الفرار منها، لكن يمكن التقليل منها أو الحد من خطورتها. يبين الجدول الموالي توزيع حوادث العمل في الفترة الممتدة من 2020 إلى غاية 2021.

الجدول (4): توزيع حوادث العمل على أساس طبيعة الإصابة

2021	2020	طبيعة الإصابة
120	40	حوادث طفيفة (بسيطة)
27	26	حوادث مع تدخل طبي
0	1	حوادث مع تكييف نظام العمل
2	4	حوادث مهددة للوقت
0	0	حوادث مميتة
149	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

حسب WSA فإن المؤشر الأساسي للأداء Key Performance Indicator (KPI) الذي على أساسه يمكن الحكم على مدى نجاعة نظام OHS، يتمثل في معدل تردد الحوادث المهذرة للوقت Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR). تعتمد AQS على متوسط معدلات LTIFR الصادرة عن WSA في العشر سنوات الأخيرة (من 2009 إلى غاية 2019) والمقدر بـ⁴1,63 كمعدل مرجعي للأداء، في المقابل سجل المجمع ⁵1,6 سنة 2020 و0,55 سنة 2021، فعلى هذا الأساس وحسب التصريح

الرسمي المدرج ضمن QHSE report، فإن AQS سجلت 0,33 (أي $1,63-1,6=0,03$) أقل من المعدل العالمي سنة 2020، و1,05 (أي $1,63-0,55=1,05$) أقل من هذا المعدل سنة 2021، ولذلك يمكن القول ابتداءً أن المجمع يتموضع ضمن إستراتيجية صريحة للمسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بصحة وسلامة الأفراد.

تشير WSA إلى أن LTIFR شهد تراجعاً ملحوظاً ابتداءً من سنة 2006 إلى غاية 2021 (انظر الملحق (2))، سواء المتعلق بالعمالة الأساسية (من 4,98 إلى 1,04)، الخاص بالمتعاقدين الفرعيين (من 2,88 إلى 0,52)، أو المرتبط بهما معا (من 4,55 إلى 0,81)، لذلك فاعتماد المتوسط 1,63 كمرجعية ثابتة لمقارنة أداء المجمع يعتبر غير عقلاني، لإهماله القفزة النوعية التي سجلها LTIFR العالمي، والمتمثلة في الانخفاضات المتتالية إلى غاية 2021. لتقييم الأداء الفعلي للمجمع يمكن الاعتماد على الجدول الموالي:

الجدول (5): LTIR الخاص بالمجمع مقابل LTIR الخاص بـ WSA

السنوات	متوسط LTIR الخاص بـ WSA (الفترة 2009 – 2019) والمعبر عن المعدل المرجعي لـ AQS	متوسط LTIR السنوي الخاص بـ WSA	LTIR الخاص بـ AQS
2020	1,63	0,85	1,6
2021	1,63	0,81	0,55

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على وثائق DQHSE وموقع WSA

حيث سجلت معدلاً يقدر بـ 1,6 يزيد عن المتوسط السنوي لـ WSA (0,85) بـ 0,75، في حين يتموضع هذه الأخيرة ضمن إستراتيجية صريحة سنة 2021 بتسجيلها معدلاً (0,55) يقل عن المتوسط السنوي لـ WSA (0,81) بـ 0,26. تجدر الإشارة إلى أن مجتمعات تصنيع الصلب قد تعتمد مؤشرات إضافية أو مؤشرات أخرى لمتابعة الأداء الخاص بالصحة والسلامة المهنية. ففي تقرير الاعتراف بالامتياز للصحة والسلامة Safety & Health Excellence Recognition والذي تدرج ضمنه المجتمعات الخمسة الأولى الأعلى أداءً في هذا الصدد (WSA, 2021)، يلاحظ أن هنالك بعض التمايز؛ فـ Blue Scope مثلاً يقتصر فقط على معدل تردد إجمالي الحوادث المسجلة (TRIFR) Total Recordable Incident Frequency rate في حين تتبنى Qatar Steel مؤشري LTIR وTRIFR معاً، أما العملاق البرازيلي Gerdeau فيعتمد على TRIFR، معدل الوفيات (FR) Fatality Rate، ومعدل تردد الحوادث (IFR) Incident Frequency Rate. كذلك الشأن بالنسبة لـ AQS، فهي الأخرى تعتمد مؤشرين إضافيين للأداء؛ TRIFR ومعدل الخطورة (SR) Severity Rate. بتحسّن ملحوظ خلال السنتين الأخيرتين، حيث سجل المجمع معدل 12,4 سنة 2020 و8,02 سنة 2021 بالنسبة لـ TRIFR و0,03 و0,02 للسنتين السابقتين على الترتيب بالنسبة لـ SR، وهذا ما يؤكد تموضع المجمع حالياً ضمن إستراتيجية صريحة تجاه المسؤولية الاجتماعية.

3.3. السلوكيات الإستراتيجية المرتبطة بالبيئة، المبادرات الاجتماعية، و Covid-19

كغيرها من مجتمعات تصنيع الصلب، تواجه AQS مجموعة من الرهانات الإيكولوجية، خاصة المرتبطة منها بتلوث المياه وكيفية معالجتها، الانبعاثات الجوية⁸، الضوضاء الصناعية ومدى تأثيرها على الجوار، الاستغلال العقلاني لمصادر الطاقة⁹، إعادة التدوير،... إلخ، مما يحتم عليها المتابعة المستمرة لهذه المتغيرات، زيادة على مدى استجابتها للرهنات الصحية التي فرضتها الأزمة الوبائية الأخيرة.

1.3.3. استهلاك ومعالجة المياه، والنفايات السائلة

إن استهلاك المياه ذات الاستخدام الصناعي على مستوى AQS شهد ارتفاعاً ملحوظاً خلال السنة الأخيرة (من 10,07% سنة 2020 إلى 34,28% سنة 2021 من كمية المياه المفترضة والمقدرة بـ 70000000Nm^3) كما يوضح ذلك الجدول

(6)، وهذا راجع إلى استلام المجمع لكل من وحدتي DRI و(2) SMS. رافق هذا الارتفاع زيادة معتبرة أيضا في كمية المياه المعالجة، والتي يتم التخلص منها رفقة مختلف السوائل الناتجة عن الوحدات الصناعية، في شكل نفايات سائلة Industrial Liquid Effluents (ILE) عبر مسالك خاصة، لتصب في المجاري المائية.

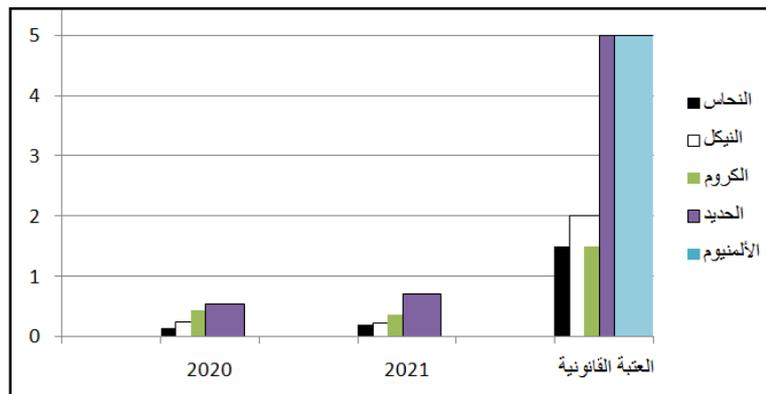
الجدول (6): حجم المياه الصناعية والمياه المعالجة الخاصة بـAQS

حجم المياه المعالجة (m ³)		حجم المياه الصناعية المستهلكة (m ³)		الهيكل
2021	2020	2021	2020	
	61291	982620	143370	DRI
تم التصريح	20072	892011,1	301808	SMS
بالحجم الاجمالي فقط	6800	368270	10314	ASU
	117416	156790,91	249281	RMs
927907,325	205579	2399692,01	704773	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

بالنسبة للصناعات التي يتعلق نشاطها بتحويل المعادن، تصنيع الصلب بالنسبة لـAQS، تحدد القيم القصوى للمركبات التي تحتويها النفايات السائلة، أخذا بعين الاعتبار لخمسة عناصر (معادن) أساسية وبنسب مضبوطة، في سبيل الحد من تلوث البيئة. كما ينص على ذلك المرسوم التنفيذي 141-06 الصادر ضمن (Journal officiel, 2006a). (1) النحاس (1,5 mg/l)، (2) النيكل (2 mg/l)، (3) الكروم (1,5 mg/l)، (4) الحديد (5 mg/l)، و(5) الألمنيوم (5 mg/l). تجدر الإشارة إلى أن عملية اختبار النفايات السائلة تتم بصفة سنوية كل ثلاثي على مستوى AQS، مع تأكيد النتائج المتحصل عليها من طرف المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة Office National de l'environnement et du developpement durable (ONEDD). يوضح الشكل (1) وضعية النفايات السائلة الخاصة بـAQS مقارنة بالعتبة القانونية المتعلقة بالعناصر السابقة سنعمد على متوسطات القيم السنوية لتتبع الأداء في هذا الصدد (بالنسبة للثلاثي الأخير من سنة 2021 لم يتمكن من الحصول الإحصائيات لذلك سنعمد على الثلاثيات الثلاثة الأولى فقط).

الشكل (1): تقييم النفايات السائلة لـAQS



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

يلاحظ أن AQS تتموضع ضمن إستراتيجية صريحة تجاه المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بتسيير النفايات السائلة حيث سجلت معدلات منخفضة مقارنة بحدود العتبة القانونية (الإجبارية) على امتداد السنتين الأخيرتين 2021/2020 على الترتيب: (1) النحاس؛ 0,2/0,15، (2) النيكل؛ 0,23/0,25، (3) الكروم؛ 0,37/0,445، و(4) الحديد؛ 0,7/0,5325، (الوحدة

(mg/l) مع عدم تسجيل المقادير الخاصة بعنصر الألمنيوم خلال هذه الفترة. إن هذا الأداء يرجع في الأساس للتكنولوجيا الحديثة الصديقة للبيئة التي يحوزها المجمع، وحدثة الآليات والتجهيزات، علاوة على المراقبة الدقيقة من الأعوان المكلفين بجمع البيانات.

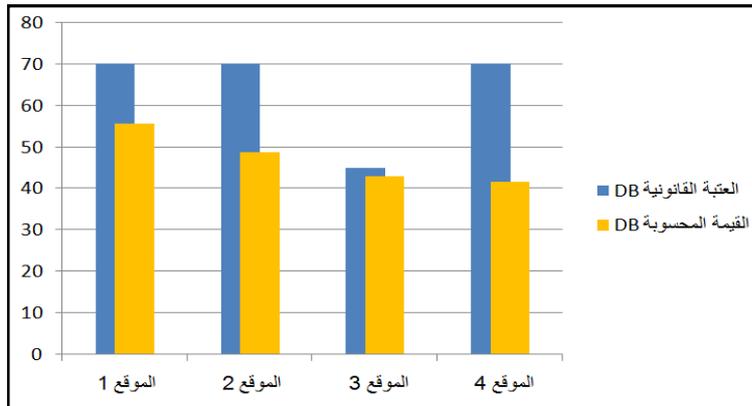
2.3.3. الضوضاء الصناعية

تحدد العتبة القانونية المسموح بها للضوضاء الصناعية على أساس المرسوم التنفيذي 93-184 ضمن (Journal officiel, 1993)، حيث يجب أن لا تتجاوز مستويات الضوضاء الصناعية DB 70 في الفترة النهارية (من الساعة 6:00 صباحا إلى الساعة 22:00 ليلا) و DB 45 في الفترة الليلية (من الساعة 22:00 ليلا إلى الساعة 6:00 صباحا). هذا بالنسبة للمناطق السكنية، الطرقات، الأماكن العمومية والخاصة، أما بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية، التعليمية، محطات الراحة والاستجمام، التي تقع في الجوار المباشر، فلا يجب أن تتجاوز هذه المستويات DB 45 بالنسبة للفترة النهارية، و DB 40 بالنسبة للفترة الليلية. يبين الشكل (2) مستويات الضوضاء الصادرة عن الوحدات الصناعية لـ AQS سنة 2021 (لاتوجد هناك إحصائيات للسنوات السابقة).

حددت AQS أربع مواقع لأخذ القياسات (انظر الملحق (3)): الموقع (1): تجمع سكاني على مسافة تقدر بـ 709,02 m (55,8/70 DB)، الموقع (2): تجمع سكاني آخر على مسافة 1540 m (48,85/70 DB)، الموقع (3): المستشفى المركزي للمدينة على مسافة 3490 m (43/45 DB)، والموقع (4): الطريق الوطني رقم 43 على مسافة 3750 m (41,6/70 DB).

انطلاقا من هذه النتائج، يمكن القول أن AQS تتموضع ضمن إستراتيجية ضمنية تجاه المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بمستويات الضوضاء، أي أنها في حدود العتبة القانونية، مع إمكانية تسجيل ملاحظتين على الأقل في هذا الصدد: (1) العتبة المعتمدة من طرف المجمع تأخذ بعين الاعتبار الفترة النهارية فقط: 70 و DB 45، مع إهمال القياسات المرتبطة بالفترة الليلية: 45 و DB 40، والتي تكون عندها مستويات الضوضاء أوضح لعدم اختلاطها بالأصوات الأخرى ولأهمية الهدوء والسكينة بالنسبة لسكان الجوار، و(2) اختيار الطريق الوطني رقم 43 كموقع لأخذ القياسات، يتميز بشيء من الذاتية وليس ذو دلالة معتبرة (بعيد نسبيا عن مركز المدينة)، في حين هناك مواقع أخرى ذات دلالة أكبر، كالموقع (5) أو الموقع (6)، (انظر الملحق (3)).

الشكل (2): مستوى الضوضاء الصناعية بالنسبة لـ AQS



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

3.3.3. إعادة تدوير المنتجات والمساهمة في برنامج GACU:

في إطار التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد الأولية، تعتمد AQS على آليتين لإعادة التدوير: (1) إعادة التدوير الداخلي (على مستوى المجمع)؛ يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض نواتج عملية تصنيع الصلب، و(2) إعادة التدوير الخارجي (مع مؤسسات متخصصة)؛ في هذه الحالة يتعلق الأمر ببعض المواد؛ كالزيوت المستعملة، البطاريات والعجلات، خراطيش الطابعات، والكالمين، كما يوضح ذلك جدول (7). من خلال الجدول يلاحظ أن هنالك ثلاثة مؤسسات محلية تتعامل مع المجمع، وهذا ما يعزز تكامل النسيج الاقتصادي المحلي ويساهم في تطوير هذا النوع من الأنشطة. تشارك AQS أيضا مشاركة فعالة في إطار التعاون مع الجامعة الصناعية (GACU) Groupement Algeria Corporate Universities، حيث تم الاتفاق على تصميم دليل للقطع الميكانيكية المستوردة الخاصة بالمجمع من طرف أخصائيين من كلا الطرفين في سبيل إعادة إنتاجها محليا (APS, 2020)، حيث سيتم تصنيع القطع الصغيرة الحجم على مستوى المؤسسات الصغيرة، كتشجيع لها في سبيل خلق مناصب شغل إضافية، في حين ستصنع الكبيرة منها على مستوى المؤسسات المتخصصة (Dzentreprise, 2020). تم الاتفاق أيضا على عقد شراكة بين المجمع وجامعة جيجل. الهدف من هذا المشروع يتمثل في ترقية الكفاءات والوظائف الخاصة بـAQS وخلق نوع من التوافق بين احتياجاتها ومخرجات الجامعة، حيث توج هذا الأخير بـ(1) خلق ليسانس مهني في تخصص هندسة التعدين Metallurgy engineering، تطوير معايير مرجعية لتقييم أداء منتجات وحدات الدرفلة، إضافة متغير السلامة إلى أنشطة الصيانة وإدراج مقاييس إضافية في المسارات البيداغوجية، على غرار تسيير الجودة، علم المخاطر تسيير ومراقبة المخاطر، (2) مشروع خلق ماستر مهني في تخصص تسيير النفايات الصناعية Waste management، مشروع لترشيد استخدام الموارد، وتطوير معايير مرجعية لتقييم أداء الأعمال من المنظور البيئي. يمكن القول على أساس هذا الطرح السابق أن AQS تتموضع ضمن إستراتيجية صريحة تجاه المسؤولية الاجتماعية وفق منطق يشبه إلى حد ما "خلق القيمة المشتركة" ¹⁰ عند (Porter & Kramer, 2011).

الجدول (7): إعادة التدوير الداخلي والخارجي للمجمع سنة 2021

إعادة تدوير خارجي	العنصر	إعادة تدوير داخلي (T)	العنصر
22,99 T	الزيوت المستعملة	2120,04	حديد تسليح غير مطابق للمعايير
	ETS BENABI	6743,54	قضبان سلكية غير مطابقة للمعايير
31/144 وحدة	العجلات/البطاريات	2666,05	سبائك معدنية غير مطابقة للمعايير
	SOCA PLAST	7201,73	حديد تسليح مستعمل
0,82 T	خراطيش الطابعات	2,4	نشارة الحديد
	GREEN SKY	2540,28	أحواض استلام معدنية
6137 T	الكالمين (متعامل أجنبي)	21274,04	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

4.3.3. الأزمة الصحية Covid-19 ومبادرة AQS

في جوان 2020 خلال الموجة الأولى، تم تسجيل أول إصابة بفيروس كورونا على مستوى المجمع، ومع نهاية السنة تم إحصاء 88 حالة مؤكدة. تبعا للسياسة الصحية الوطنية لمكافحة الوباء وتوصيات المنظمة العالمية للصحة، شرعت AQS في برمجة جلسات للتعليم الطبي والتحسيس حول فيروس Covid-19، أسبابه وكيفية انتشاره، مع تصميم استبيان خاص questionnaire Pre-entry screening موجه لمراقبة الحالة الصحية للوافدين على المجمع. عملت AQS أيضا على توفير

الكمامات الطبية لجميع الأفراد (1347 فرد)، مع الحض على التباعد الاجتماعي، مع استحالة اعتماده بصفة كلية نظرا لطبيعة نشاط المجمع، وتقليص حصص التكوين إلى أقصى حد ممكن. بحلول جانفي 2021 سجلت AQS أول حالة وفاة بفيروس كورونا، مع استقرار نسبي في عدد الإصابات الشهرية خلال الموجة الثانية (الساداسي الأول)، لتبلغ أقصاها في شهر جويلية بتسجيل 70 حالة خلال الموجة الثالثة. نظرا لخطورة الوضع عملت AQS على اتخاذ الإجراءات التالية: (1) إنشاء خلية أزمة لمتابعة تطور الوضعية الوبائية، (2) المتابعة اليومية من طرف العيادة ومرافقة المصابين في منازلهم، (3) اقتناء اختبار مستضد خاص بـ Covid-19 مكافئ لـ PCR، (4) اقتناء أجهزة قياس التأكسج Oximeters، (5) المراقبة الدقيقة للعطل المرضية المرتبطة بفيروس كورونا، (6) الشروع في حملة تلقيح على مستوى المجمع باعتماد: لقاح SINOVAC بجرعتين غطت تقريبا العمالة الإجمالية للمجمع، ASTRAZENECA بجرعتين لفائدة 15 مستقدا أجنبي، و JHONSON & JHONSON بجرعة واحدة ومتوفر على مستوى العيادة.

نظرا لنقص التجهيزات الطبية وزيادة الطلب على غاز الأكسجين على مستوى المؤسسات الاستشفائية العمومية ساهمت AQS بمبادرتين طوعيتين للتخفيف من حدة تداعيات الأزمة الوبائية: (1) اقتناء مجموعة من التجهيزات لصالح المستشفى المحلي، على رأسها خزان أكسجين بتكلفة تقدر بحوالي 15000000 دج، جهازا رذاذ طبي nebulizer لتحويل السوائل إلى بخار قابل للاستنشاق، جهازان للتهوية بالضغط الإيجابي المستمر Continuous Positive Airway Pressure (CPAP)، جهاز مراقبة طبي patient monitor، مضخة محقنة syringe pump، ومكيف هوائي، و (2) تزويد المستشفيات العمومية الجزائرية بغاز الأكسجين بدرجة نقاوة تقدر به 99,99%، وبوتيرة متواصلة، من 50000 إلى 100000 لتر يوميا، أي ما يعادل 3 ملايين لتر في الشهر (AQS, 2022). تجدر الإشارة إلى أن سعر اللتر الواحد من الأكسجين يتراوح ما بين 8 و40 دج للتر الواحد، حسب طبيعة العقد، في حين زودت AQS المستشفيات المحلية بالكميات المطلوبة من هذه المادة بصفة مجانية. من خلال ما سبق يمكن القول أن AQS تتموضع ضمن إستراتيجية صريحة تجاه المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بالإجراءات الداخلية لمكافحة الوباء، كونها ترتبط مباشرة بالسيطرة الإنتاجية لتعلقها بصحة الأفراد. ففي حالة تفشي الوباء داخل المجمع سيؤدي ذلك إلى التوقف عن النشاط بشكل كلي أو نسبي، أما بالنسبة للمبادرات الطوعية تجاه المجتمع المحلي، من خلال تدعيم المؤسسات الاستشفائية، فنستطيع القول أن AQS تتموضع ضمن إستراتيجية ضمنية كون هذا النوع من المبادرات يعتبر بعيدا نسبيا عن النشاط الرئيسي للمجمع، شبيه بالاستراتيجيات "خارج الأعمال" عند (Capron & Q-Lanoizelée, 2015).

4. خاتمة:

خلال هذه الدراسة، حاولنا الوقوف على مختلف السلوكات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية تجاه الرهانات الاجتماعية والبيئية التي تنادي بها مقارنة المسؤولية الاجتماعية، والتي يشير إليها عادة المؤلفون المتخصصون في حقل التسيير، حيث اتضح أن هذه الأخيرة تنتقل بصفة متدرجة، انطلاقا من السلوكات المناوئة أو المعارضة إلى السلوكات الاستباقية، مروراً بذات الصبغة التوافقية منها. تم تجميع هذه السلوكات والتكتيكات المتفرعة عنها ضمن ثلاث مستويات: (1) إستراتيجية غير مسؤولة، (2) إستراتيجية ضمنية، و (3) إستراتيجية صريحة. اعتمادا على هذا التصنيف، حاولنا تحديد تموضع الجزائرية القطرية للصلب تجاه المسؤولية الاجتماعية، بالتركيز على متغيرين أساسيين؛ يترابط الأول بالصحة والسلامة المهنية، في حين يتعلق الثاني بالبيئة، المبادرات الاجتماعية، والأزمة الصحية Covid-19. خلصنا في الأخير، واعتمادا على مرجعيات الأداء القانونية الجزائرية أو المعدة من طرف الرابطة العالمية لصناع الصلب WSA، إلى أن المجمع يتموضع عموما

بين مستويين أساسيين: (1) الضمني؛ الذي كانت عنده مستويات الأداء قريبة من العتبة القانونية أو من خلال مبادرات طوعية منفصلة عن النشاط الرئيسي، و(2) الصريح؛ والذي حققت عنده AQS معدلات تفوق المرجعيات المعتمدة، أو بتبني استراتيجيات ذات طابع استباقي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأساسية لهذا البحث، والتي تنص على أن "المؤسسة محل الدراسة تنطوي على مجموعة من الممارسات والخصائص، التي من خلالها يمكن تحديد إستراتيجية هذه الأخيرة تجاه المسؤولية الاجتماعية." في الأخير، نستطيع الخروج ببعض التوصيات أو الاقتراحات التي يمكن أن تحسن من واقع المؤسسة محل الدراسة، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- اعتماد مرجعيات أكثر دلالة عند تقييم الأداء الاجتماعي للمجمع، خاصة المتعلقة منها بالحوادث المهددة للوقت، من خلال مقارنتها بصفة دورية بالمعدلات السنوية التي تصدرها WSA، لأنه في حالة استمرار تبني متوسط LTIFR للعشر السنوات السابقة كمرجعية معيارية، قد تصنف هذه الممارسة ضمن خانة الإستراتيجيات غير المسؤولة، كونها تعبر عن محاولة تمويه أو تستر على الأداء الفعلي، شبيهة بإستراتيجيات التحاشي عند كل من (Capron & Q-Lanoizelée, 2015 ; Oliver, 1991 ; Marques & Mintzberg, 2015)، والذي قد يؤدي إلى التشكيك في شرعية ومصداقية التصريحات الصادرة عن المجمع، مما قد ينجر عنه مجابهة ضغوط اجتماعية تؤثر سلبا على مزاوله النشاط.

- تبعا للتوصية السابقة، يجب تعديل مواقع أخذ القياسات المتعلقة بمستويات الضوضاء الصناعية، حيث يجب أن تكون موضوعية وبعيدة عن الذاتية، علاوة على ضرورة أن تغطي هذه الأخيرة كلا من الفترتين الليلية والنهارية على حد سواء، حتى يتم الوقوف على الأداء الفعلي للمجمع الخاص بهذا الصدد وتصحيح الاختلالات الممكنة الحدوث، لا سيما وأن AQS، تبني منطق التحسين المستمر المبني على مقاربة PCDA، بتحصيلها كل من ISO 9001، ISO 45001، وISO14001، والتي يغطي كل واحد منها تقريبا بعدا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي).

- توفير المعطيات الملائمة للتمكن من حساب كل من معدل كثافة الكربون Co_2 intensity، ومعدل كثافة الطاقة Energy intensity المعتمدين من طرف WSA، في سبيل الوقوف على أداء المجمع فيما يتعلق بالانبعاثات الجوية والاستخدام الأمثل للموارد الطاقوية، مما يسمح بتتبع الأداء بصفة دورية ومقارنته بمعدلات المجمعات التي تنشط في نفس القطاع. إن هذه الدراسة لايمكنها الإحاطة بمختلف الجوانب المرتبطة بمقاربة المسؤولية الاجتماعية، نظرا لتركيزها على تشخيص السلوكات الإستراتيجية تجاه هذه الأخيرة من منظور تنفيذي، ولمحدودية عينة الدراسة، الجزائرية القطرية للصلب AQS، لذلك نقترح فيما يلي بعض الآفاق التي قد تساعد الباحثين في حقل التسيير بصفة عامة والمسؤولية الاجتماعية بصفة خاصة.

- تصميم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية من منظور استباقي؛
- العلاقة بين الخيار الهيكلي وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية؛
- التوافق بين وظائف المؤسسة (الإنتاج، البحث والتطوير، إدارة الموارد البشرية... إلخ) وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية؛
- محاولة تقييم مدى مبادرة المؤسسات الجزائرية في حقل المسؤولية الاجتماعية (على أساس قطاع نشاط موحد أو عينات من قطاعات مختلفة) اعتمادا على دراسة إحصائية.

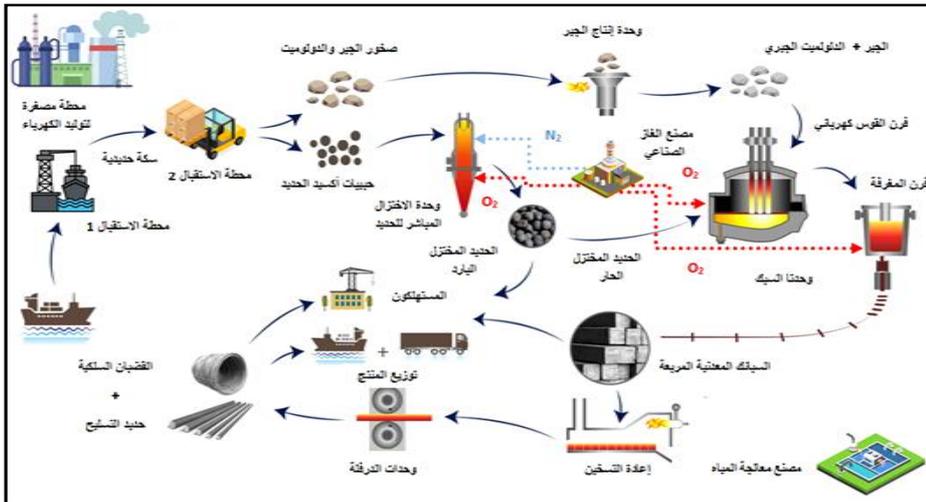
1. Algerian Qatari Steel (AQS). (2021). Who Are We ? Retrieved August 06, 2021, from <https://aqs.dz/en/who-are-we/>.
2. Algerian Qatari Steel (AQS). (2022). Plus de 3 millions de litres d'oxygène fournis aux établissements de santé. Retrieved August 06, 2021, from <https://aqs.dz/2021/09/26/plus-de-3-millions-de-litres-doxygene-fournis-aux-etablissements-de-sante/>
3. Algérie Presse Service (APS). (2020). Complexe de Bellara: vers un guide des pièces de rechange mécaniques importées. Retrieved September 09, 2022, from <https://www.aps.dz/economie/110764-complexe-siderurgique-bellara-vers-un-guide-des-pieces-de-rechange-mecaniques-importees>
4. Baddache, F., & Leblanc, S. (2015). Les fiches outils de la RSE. Paris: Eyrolles.
5. Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2012). Business & society: Ethics & stakeholder management. Andover: South-Western/Cengage Learning.
6. Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable: Acteurs, enjeux, stratégies. Paris: La Découverte.
7. Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise. Paris: La Découverte.
8. Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2015). L'entreprise dans la société: Une question politique. Paris: La Découverte.
9. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review, 4(4), 497-505.
10. Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. Organizational Dynamics, 44(2), 87-96.
11. Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value". California Management Review, 56(2), 130-153.
12. DANIELI. (2020, October 27). AQS 2-Mtpy minimill complex for long products. Retrieved August 06, 2021, from https://www.danieli.com/en/news-media/news/aqs-2-mtpy-minimill-complex-long-products_37_584.htm.
13. Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160.
14. Dumoulin, R., Guieu, G., Meschi, P., & Tannery, F. (2010). La stratégie de A à Z. Paris: Dunod
15. DZENTREPRISE. (2020). Algerian – Qatari steel : Les pièces importées seront fabriquées localement. Retrieved September 05, 2022, from <https://www.dzentreprise.net/algerian-qatari-steel-importation>
16. European Commission. (2001). Green Paper on corporate social responsibility. Retrieved October 29, 2018, from <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26039>
17. Frankenberger, S. (2006). Management of regulatory influences on corporate strategy and structure. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
18. Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2. Business & Society, 33(2), 150-164.
19. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
20. Freeman, E. R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. Cambridge: Cambridge University Press.
21. Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. The Academy of Management Review, 21(4), 1022-1054.

22. Hart, S. (2013). Michael Porter is a Pirate. *Management Next*, 10(1), 6-7.
23. IMITAL. (2021). Inauguration de l'Unité de Réduction Directe du Complexe de BELLARA. Retrieved August 6, 2021, from <http://www.imetal.dz/imetal/inauguration-de-lunite-de-reduction-directe-du-complexe-de-bellara/>
24. Journal officiel. (1993). L'émission des bruits. [Décret exécutif n° 93-184 du 8 Safar 1414/8 Mai 2002. Art: 2-3].
25. Journal officiel. (2006). Les valeurs limites des parametres de rejets atmospheriques. [Décret exécutif n° 06-138 du 16 Rabie El Aouel 1427/15 Avril 2006. Annex II: Sidérurgie].
26. Journal officiel. (2006a). Les valeurs limites des rejets d'effluents liquides industriels. [Décret exécutif n° 06-141 du 20 Rabie El Aouel 1427/19 Avril 2006. Annex II: Industrie de transformation des métaux].
27. Kania, J., & Kramer, M. R. (2011, winter). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 36-41.
28. Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016, october). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 81-89.
29. Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor* (7th ed.). Paris: Dunod.
30. Marques, J., & Mintzberg, H. (2015). Why Corporate Social Responsibility Isn't a Piece of Cake. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 8-11.
31. Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
32. Meier, O., & Barabel, M. (2013). La RSE comme forme d'innovation relationnelle pour l'entrée sur un nouveau marché. In O. Meier, C. Ayerbe, M.
33. Meznar, M. B., Chrisman, J. J., & Carroll, A. B. (1991). Social Responsibility and Strategic Management. *Business and Professional Ethics Journal*, 10(1), 47-66.
34. MIDREX. (2016, June 14). Algerian Qatari Steel to build 2.5 MTPY MIDREX® Plant. Retrieved August 06, 2021, from <https://www.midrex.com/>.
35. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic*. New York: The Free Press.
36. Mullerat, R., & Brennan, D. (2011). *Corporate social responsibility: The corporate governance of the 21st century*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer Law & Business. Retrieved July 18, 2020, from <https://books.google.dz/books>
37. Oliver, C. (1991). Strategic Responses To Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
38. Paramanand, B. (2013). Is Porter's Big Idea Yet to Stick? *Management Next*, 10(1), 4-6.
39. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
40. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002, december). Competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 1-14.
41. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006, december). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92.
42. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, january-february). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 62-77.
43. Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School Publ.
44. Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002, first quarter). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, (26), 1-14.
45. Qatar Steel (QS). (2019). Sustainability Report (Rep.). Retrieved August 7, 2021, from <https://www.qatarsteel.com.qa/wp-content/uploads/2020/10/Sustainability-Report-2019.pdf>.

46. Rivera, J. E. (2010). Business and public policy: Responses to environmental and social protection processes. New York: Cambridge University Press.
47. Savall, H., Péron, M., Zardet, V., & Bonnet, M. (2015). Le capitalisme socialement responsable existe. Cormelles-le-Royal: Éditions EMS, management & société.
48. Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests and identities (4th ed.). California: SAGE Publications.
49. Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. American Sociological Review, 13(1), 25-35.
50. Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. In S. R. Clegg & C. Hardy (Authors), Studying organization: Theory & method. California: SAGE.
51. Verger Lisicki, O., Gontier Barykina, O., & Lassalle Saint-Jean, C. (2007). La Société, une affaire d'entreprise ? Paris: Eyrolles.
52. Visser, W. (2010). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. Journal of Business Systems, Governance and Ethics, 5(3), 7-22.
53. Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. Academy of Management Review, 10(4), 758-769.
54. Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. The Academy of Management Review, 16(4), 691-718.
55. World Steel Association (WSA). (2020). Sustainability Indicators Data Collection (Rep.). Retrieved. August 6, 2022, from <https://worldsteel.org/wp-content/uploads/Sustainability-Indicators-Data-Collection.pdf>
56. World Steel Association (WSA). (2020a). Safety and health in the steel industry (Rep.). Retrieved. September 8, 2022, from <https://worldsteel.org/wp-content/uploads/Safety-and-health-in-the-steel-industry.pdf>
57. World Steel Association (WSA). (2021). Safety and Health Excellence Recognition 2021 (Rep.). Retrieved. July 24, 2022, from https://worldsteel.org/publications/bookshop/safety-excellence-2021/?do_download_id=fa76e5b0-fd05-44f6-a644-2d29748742b9
58. Zadek, S. (2004, december). The Path to Corporate Responsibility. Harvard Business Review, 125-132.
59. Zadek, S. (2007). The civil corporation. London: Earthscan.

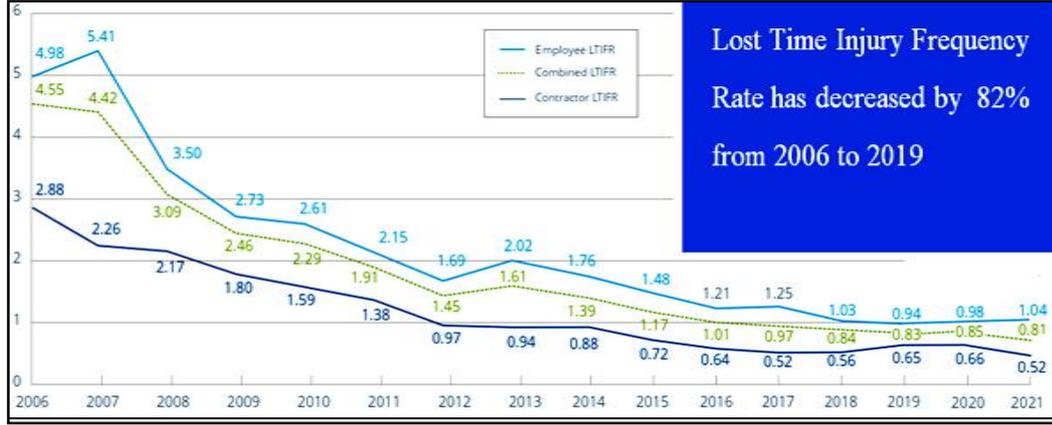
6. الملاحق:

ملحق رقم (1): سيرورة إنتاج AQS

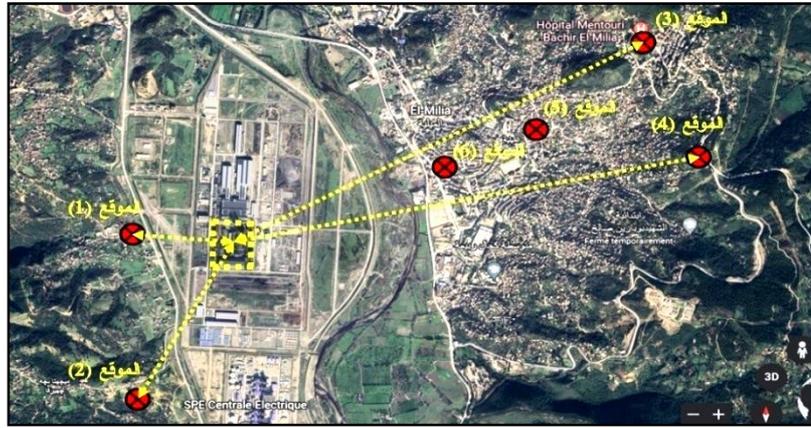


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على سيرورة إنتاج القطرية للصلب QS

ملحق رقم (2): تطور LTIR من سنة 2006 إلى غاية 2021

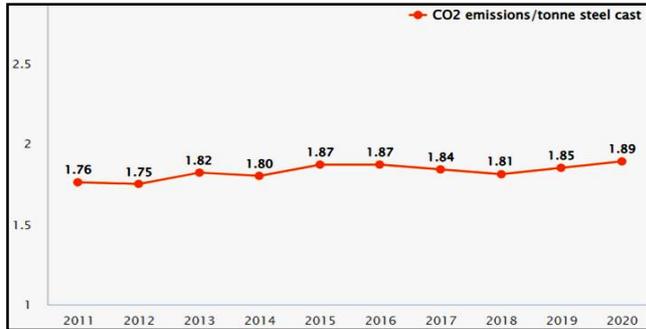
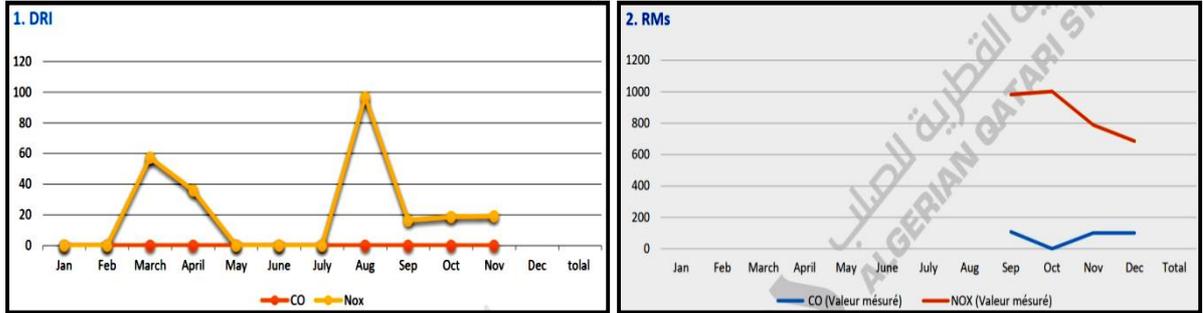


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على موقع (WSA, 2022) والتقارير (WSA, 2020a)
ملحق رقم (3): مواقع أخذ القياسات المرتبطة بالضوضاء الصناعية لـ AQS



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الخريطة المعدة من طرف DQHSE

ملحق رقم (4): الانبعاثات الجوية الخاصة بـ AQS لسنة 2021



المصدر: وثائق DQHSE ومؤشرات الاستدامة لـ (WSA, 2020)

¹ - النظرية التأسيسية الحديثة حسب Greenwood & Hinings (1996, pp.1025-1026) تولى أهمية أكبر لسلوك المؤسسات تجاه الضغوط التأسيسية (المفروضة من طرف الهيئات المصدرة للقوانين، المؤسسات الحكومية والمهنية، التطلعات الاجتماعية، وسلوكيات بعض المؤسسات الرائدة) على حساب السوق (المنافسون، المستهلكون، الموردون... الخ). علاوة على هذا، فإن هذه الأخيرة لا تركز على سلوك كل مؤسسة منفردة، وإنما تعالج المؤسسات كجماعات أو فئات ضمن حقل تنظيمي معين.

² - إذا كان هنالك سلوك سلبي تريد المؤسسة التستر عليه، أما إذا كانت المبادرة طوعية وموجهة للصالح العام، لكنها بعيدة فقط عن النشاط الرئيسي، ففي هذه الحالة يمكن أن يلحق هذا النوع من المبادرات بإستراتيجيات الإذعان، أو يدرج ضمن مستوى بيني إستراتيجيات الإذعان والإستراتيجيات الإستباقية.

³ - تجدر الإشارة إلى أن عمل جماعات الضغط في هذه الحالة انتقل من المنظور التفاعلي ضمن استراتيجية "التأثير" عند Oliver (1991) ذي التوجه السلبي إلى منظور استباقي ذو توجه إيجابي.

⁴ - عند حساب هذا المتوسط (بإهمال المتعاقدين الفرعيين) تحصلنا على النتيجة 1,72.

⁵ - يعبر LTIFR عن حاصل ضرب عدد الحوادث المهددة للوقت المقدر بـ4 حوادث في 1000000 ساعة عمل مقسومة على عدد ساعات العمل السنوية المقدرة سنة 2020 بـ2498480، فتكون النتيجة مساوية لـ1.6. الحوادث الأربعة تتعلق بـ (1) كسر طرف أصبع اليد لكهربائي جراء سقوط صفيحة معدنية على مستوى DRI (الوقت المهدور مقدر بـ21 يوم)، (2) إصابة كلا القدمين لعون متعدد الخدمات نتيجة سقوط حمولة من الصلب على مستوى RMs (38 يوم)، (3) آلام العمود الفقري لعون متعدد الخدمات نتيجة وضعية غير سليمة حال العمل على مستوى RMs (7 أيام)، و(4) جرح مفتوح على مستوى الساق اليمنى لرئيس مجموعة (مستقدم أجنبي) إثر التعامل مع آلية في حالة حركة على مستوى RMs (21 يوم).

⁶ - يعبر TRIFR عن حاصل ضرب الحوادث المسجلة البالغ عددها (31) سنة 2020 (حوادث مع تدخل طبي + حوادث مع تكييف نظام العمل + حوادث مهددة للوقت + حوادث مميتة، انظر الجدول (4)) في 1000000 مقسومة على عدد ساعات العمل السنوية، فتكون النتيجة مساوية لـ12,4.

⁷ - يعبر SR عن حاصل ضرب الوقت المهدور (مجموع أيام العطل المرضية المسجلة) المقدر بـ87 يوم (21+7+38+21) في 1000 مقسوما على عدد ساعات العمل السنوية، فتكون النتيجة مساوية لـ0,03.

⁸ - فيما يتعلق بقياس الانبعاثات الجوية (Co و Nox)، لا تزال العملية قيد التحضير، حيث غطت التسجيلات كل من وحدتي DRI و(2) RMs فقط لسنة 2021 (انظر الملحق (4))، مع توجه AQS عموماً نحو التوضع ضمن إستراتيجية صريحة تجاه المسؤولية الاجتماعية بتسجيلها كميات أقل من العتبة المحددة قانوناً (850mg/Nm³ بالنسبة لأكسيد الآزوت و 100mg/Nm³ بالنسبة لأكسيد الكربون)، حسب المرسوم التنفيذي 138-06 الصادر ضمن (Journal officiel, 2006)، ما عدا تلك المسجلة منها على مستوى Rms، حيث كانت في حدود العتبة القانونية بالنسبة لـCo. إن المؤشر الأساسي للأداء المعتمد من طرف WSA في هذا الصدد هو كثافة ثاني أكسيد الكربون بالنسبة للكتلة الكلية للصلب المسبوك Co₂ intensity (tonnes Co₂/tonne crude steel cast) والذي يتم حسابه اعتماداً على المعطيات التي توفرها وحدات السبك (WSA, 2020) لاحتوائها على الأفران المزودة بالمداخن المعدة للتخلص من الانبعاثات (تتمثل في وحدتي السبك SMS المحتويتين على فرن القوس الكهربائي EAF وفرن المغرفة LF). نظراً للاعتبارات السابقة، لا يمكن تقييم الأداء البيئي للمجمع بصفة كلية، فيما يتعلق بالانبعاثات الجوية، سواء على أساس المرجعية القانونية، كون الإحصائيات المسجلة تعتبر جزئية، فهي لا تغطي جميع الوحدات المعنية بعملية التسجيل، ولعدم توفر المعطيات المناسبة لحساب كثافة Co₂ على أساس المرجعية المعتمدة من طرف WSA، مع الإشارة إلى أن هذا المؤشر شهد ثباتاً نسبياً خلال العشرة الأخيرة (انظر الملحق (4)).

⁹ - لا يمكن الحكم أيضاً على مدى عقلانية ورشادة استخدام الطاقة لأن المجمع في المرحلة الانتقالية من التطور الانتاجي 1 إلى التطور الانتاجي 2، فاستهلاك الكهرباء سنة 2020 مثلاً لم يتجاوز 4,73% (145268,6 MWh) من الاستهلاك الإجمالي المفترض

(عدم استلام جميع الوحدات الإنتاجية) والمقدر بـ 3065800 MWh، في حين قدر حجم استهلاك الكهرباء سنة 2021 بـ 844687 MWh، وهذا ما يلاحظ أيضا بالنسبة لحجم الاستهلاك من الغاز الطبيعي. علاوة على هذا، فإن المؤشر الأساسي للأداء المعتمد من طرف WSA فيما يتعلق باستخدام الطاقة، يرتبط هو الآخر بمعامل الكثافة Energy intensity (Gj/tonne crude steel cast)، والذي لا يمكن حسابه حاليا لعدم توفر المعطيات المناسبة.¹⁰ - سواء وفق تأثير "داخلي-خارجي" inside-out اعتمادا على الأنشطة المساعدة على مستوى سلسلة القيمة، والمتعلقة بعمليات إعادة التدوير (Porter & Kramer, 2006)، أو وفق تأثير "خارجي-داخلي" outside-in، فعندما تشارك المؤسسة مثلا في تحسين المستوى العلمي للأفراد على مستوى الجامعات ومراكز التكوين عن طريق المبادرات الطوعية (الاستثمار في السياق)، يساعد ذلك في إمدادها بالكفاءات اللازمة لتسيير وظائفها ويضعف من عدم التوافق الموجود في سوق العمل (Porter & Kramer, 2002, p.6)، زيادة على أن الشراكة حكومة-مؤسسة تندرج ضمن التأثير الجماعي (Kania & Kramer, 2011 ; Kramer & Pfitzer, 2016).