الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية

المؤسسة الاقتصادية في الجزائر والأداء المستدام

من إعداد الطالبة:

زنور فاطمة.

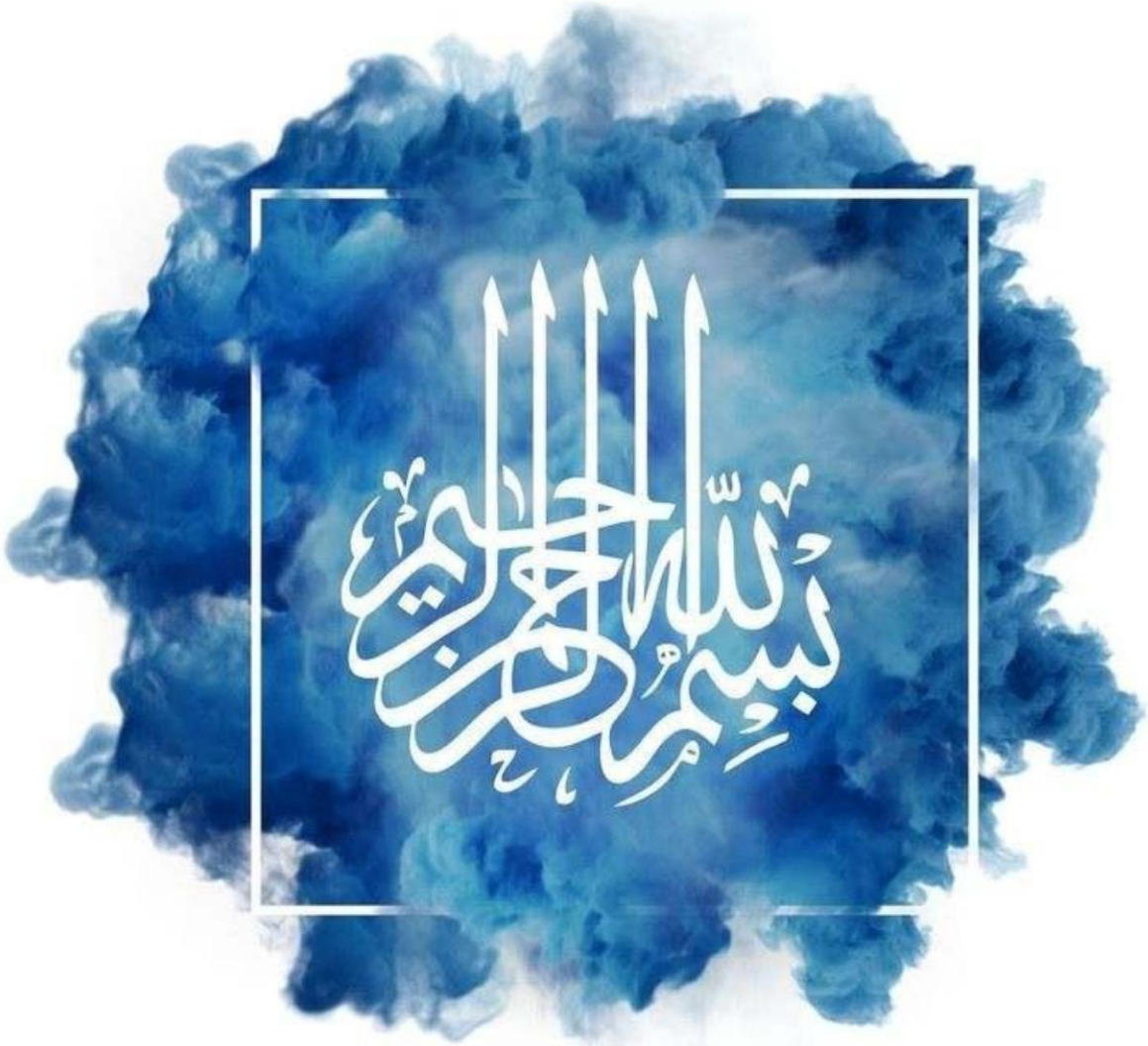
قناوي رضا

إشراف الأستاذ:

وراد فؤاد

زدون جمال	أ. محاضر	رئيسا
مطهري كمال	أ. محاضر	ممتحنا
وراد فؤاد	أ. محاضر	مشرفا

السنة الجامعية: 2025/2024.


بسم الله الرحمن الرحيم

دعـــاء

- ربي اشرح لي صدري ويسير لي أمري و احلل عقدة من لساني يفقه قولي

- اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا و لا باليأس إذا أخفقنا و ذكرنا

- إن الإخفاق هو صورة التجربة الأولى التي تسبق النجاح

اللـــهم :

إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا

و إذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ عزتنا

و إذا أعطيتنا مـالا فلا تأخذ سعادتنا

و إذا أعطيتنا قـوة فلا تأخذ عقولنا

شـــكـــر

قال تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب و وفقنا إلى انجاز هذا العمل، نهدي ثمرة جهدنا هذا إلى الوالدين الكريمين و جميع الإخوة و الأخوات الذين كانوا لنا العون و السند،

نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "وراد فؤاد "

لمساعدته لنا و إشرافه على انجاز هذا العمل .

كما نشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل و تذليل ما واجهنا من صعوبات.

"جعل الله سعيكم مشكورا"

زنور فاطمة

قناوي رضا

إهـــــداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي أمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛ إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرّعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

إلى اخي الغالي، وصديق الأيام جميعًا بحلوها ومرّها: أهديكم هذا البحث تعبيرًا عن شكري لدعمكم المستمرّ. إلى من كان الأول دومًا في مساندتي وتشجيعي

و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في دواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

قال الله تعالى : "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

فاطمة

إهـــــداء

الحمد لله الذي وفقني في انجاز هذا العمل

اهدي عملي إلى.....

الوالدين رحمهما الله

العائلة الكريمة .....

خاصة ابنتي الجميلة الاء

كل احبابي وزملائي....

كل من شاءت الاقدار ان تجمعني بهم حدائق العلم وتجعل منهم اشقاء

الى كل من سيقرا هذا العمل ويستفيد من محتواه

قال الله تعالى : "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

رضـــــا

الملخص

تهدف الدراسة الى تحليل اليات تفعيل الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ودورها في دعم مسار التنمية المستدامة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على منهج دراسة مقارنة بين مؤسسات اقتصادية عالمية patagonia ، orsted ، unilever ، ومؤسسات اقتصادية جزائرية ، سوناطراك ، اوريدو ، بيوفارم تناولت الدراسة ابعاد الاستدامة الثلاثة : الاقتصادية ، الاجتماعية، البيئية، مع التركيز على التكامل بينها ضمن إستراتيجيات المؤسسات أظهرت النتائج ان المؤسسات الجزائرية على غرار اوريدو ، بيوفارم ، لا تزال تواجه تحديات كبيرة في تفعيل الاستدامة بسبب غياب الرؤية المتكاملة ، ونقص الوعي، وضعف البنية التنظيمية، في حين تعتمد المؤسسات العالمية إستراتيجيات شاملة تدمج الاستدامة في صلب عملياتها ، مع الاعتماد على مؤشرات أداء دقيقة وممارسات متقدمة في الحوكمة والابتكار اكدت الدراسة ان تفعيل الأداء المستدام في المؤسسات الجزائرية يتطلب إرادة مؤسسية قوية ، واصلاحات هيكلية، وشراكات فاعلة مع الأطراف المعنية داخليا وخارجيا ، بما يعزز تنافسيتها واستدامتها في بيئة اقتصادية متغيرة

كلمات مفتاحية: المؤسسة الاقتصادية، الاداء المستدام، مؤشرات الاستدامة، التحديات، الممارسات.

Abstract

the study focused on the sustainable performance of algerian economic institutions; using a comparative approach with leading global companies such as unilever, orsted, and patagonia, and algerain companies such as sonatrach , ooredoo , and biopharm. the study addressed the three main dimensions of sustainability : economic , social, and environmental , with an integrated vision that combines the goals of sustainability with institutional performance. the results showed that sonatrach , ooredoo ,and biopharm do not have a comprehensive approach to activating sustainability , due to weak awareness and absence of a clear and structured policy compared to global institutions , which are more advanced in integrating sustainability into their operations. these global institutions adopt accurate standards and advanced practices.

it was confirmed that activating sustainable performance in algerian institutions requires efforts on several leveis: regulatory frameworks , corporate awareness , and setting a clear vision and future goals , based on sustainability standards.

key words

economic institution,sustainable performance,sustainability reports, international standards,corporate governance.

الفهرس

الفهرس

الشكر

الإهداء

الملخص

المقدمة العامة: I

الفصل الأول :مدخل للاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد 1

المبحث الأول :الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية 1

لمطلب الأول: مفاهيم أساسية للمؤسسة الاقتصادية 1

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية وبيئته 3

المطلب الثالث: دور المؤسسات الاقتصادية في 9

المبحث الثاني: الأداء المستدام 11

المطلب الأول: مفاهيم الأداء المستدام 11

المطلب الثاني :نماذج قياس الأداء المستدام: 15

المطلب الثالث مرجعيات الأداء المستدام: 17

المبحث الثالث:تحديات وتحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية 20

المطلب الأول:التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في تطبيق الأداء المستدام 20

المطلب الثاني:تحسين الأداء المستدام في المؤسسة: 20

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء 22

خلاصة الفصل 25

الفصل الثاني :تحليل واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد 26
المبحث الأول: البيئة الاقتصادية في الجزائر 26
المطلب الأول : المؤشرات الاقتصادية للاقتصاد الجزائري 26
المطلب الثاني:الواقع الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائرية 29
المطلب الثالث: التحديات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية 33
المبحث الثاني :الأداء المستدام في المؤسسات الجزائرية 36
المطلب الأول: تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات 36
المطلب الثاني: دور الدولة في دعم الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية 39
المطلب الثالث: ممارسات المستدامة من قبل المؤسسات الاقتصادية الرائدة في الجزائر 40
المبحث الثالث : تحديات تطبيق الاستدامة في الجزائر 42
المطلب الأول: معوقات تطبيق الممارسات الخضراء من قيل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر 42
المطلب الثاني: تحديات المؤسسات الاقتصادية في تطبيق الاستدامة 42
المطلب الثالث: فرص الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 44
خلاصة الفصل: 46

لفصل الثالث: واقع ممارسات المستدامة لبعض الشركات الجزائرية مقارنة مع الشركات العالمية الرائد

تمهيد 47
المبحث الأول: ممارسات الاستدامة في بعض الشركات العالمية 47
المطلب الأول:الممارسات المستدامة لشركة Patagonia 47
المطلب الثاني: الممارسات المستدامة لشركة Ørsted 50
المطلب الثالث: Unilever 51
المبحث الثاني: ممارسات الاستدامة في بعض الشركات الوطنية 54
المطلب الأول: الممارسات المستدامة لشركة سوناطراك 54
المطلب الثاني: الممارسات المستدامة لمجموعة Ooredoo 58
المطلب الثالث :الممارسات المستدامة لشركةBIOPHARM 62
المبحث الثالث: مقارنة ممارسات الاستدامة من قبل الشركات العالمية مع الشركات الجزائرية 66
المطلب الأول :الاستدامة البيئية 66
المطلب الثاني :الاستدامة الاجتماعية 66
المطلب الثالث :الأداء الاقتصادي 67
خلاصة الفصل: 69

الخاتمة العامة 70

المراجع 72

قائمة الإشكال

قائمة الأشكال

1.1 بيئة المؤسسة 6
2.1 نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر 7
3.1 نموذج الموارد والكفاءات 8
4.1 نطاقات القص في خط القاعدة الثلاثي للاستدامة 14
5.1 نموذج تحسين الأداء 21

1.2 نمو الناتج الداخلي الخام للجزائر(2021-2024) 27
2.2 توزيع الناتج المحلي الخام 29
3.2 تطور عدد المؤسسات الجزائرية المتوسطة والصغيرة (2003-2019) 30
4.2 وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 31
5.2 نسبة المؤسسات المتوقفة من إجمالي المؤسسات المنشأة 32
6.2 التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 33
7.2 الإصلاحات الرامية إلى تحسين مناخ الأعمال 35
8.2 معوقات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و تحسين الأداء الاجتماعي 37
9.2 يوضح استراتيجيات الأداء المستدام 39
10.2 تحديات تطبيق مبادئ الاستدامة 43

1.3 سلسلة التوريد ل patagonia 49
2.3 تطور كمية الغازات المحروقة لشركة سوناطراك (2020-2023) 55
3.3 عدد المتكونين لشركة سونا طراك خلال الفترة (2021-2023) 56
4.3 عدد العقود التي أبرمتها شركة سوناطراك مع شركات خاضعة للقانون الجزائري(2021-2022) 57
5.3 التزام المسؤولية الاجتماعية لشركة اوريدو خلال الفترة(2022-2023) 61
6.3 الأداء المالي لشركة اوريدو الجزائر (2020-2024) 62
7.3 التزامات المسؤولية الاجتماعية لشركة بيوفارم 64

قائمة الجداول

قائمة الجداول

1.1 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 5
2.1 نموذج سلسلة القيمة 9

1.2 نمو الناتج الداخلي الخام للجزائر (2021-2024) 27
2.2 التوزيع الداخلي الخام حسب القطاعات الاقتصادية في الجزائر 29
3.2 وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2019 31
4.2 تطور عدد المؤسسات الاقتصادية المنشأة والمستحدثة (2003-2019) 32

1.3 الأداء البيئي لشركة Patagonia 48
2.3 الأداء الاجتماعي لشركة patagonia 49
3.3 الأداء البيئي لشركة orsted 50
4.3 الأداء الاجتماعي لشركة orsted 51
5.3 الأداء البيئي لشركة unilever 51
6.3 الأداء الاجتماعي لشركة unilever 52
7.3 الأداء المؤسسي لشركة unilever 52
8.3 الأداء البيئي لشركة سونا طراك 54
9.3 الأداء الاجتماعي لشركة سوناطراك 56
10.3 الأداء الاقتصادي لشركة سوناطراك 58
11.3 الأداء البيئي لشركة اوريدو 59
12.3 الأداء الاجتماعي لشركة اوريدو 60
13.3 مؤشرات أداء شركة اوريدو لسنة 2023 62
14.3 المؤشرات الرئيسية لشركة بيوفارم الجزائر لسنة 2023 64
15.3 مقارنة الاستدامة البيئية للشركات الجزائرية مع الشركات العالمية 66
16.3 مقارنة الممارسة الاجتماعية للشركات الجزائرية مع الشركات العالمية 67
17.3 مقارنة الاستدامة الاقتصادية للشركات الجزائرية مع الشركات العالمية 68

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

مع تصاعد الاهتمام العالمي بالقضايا البيئية والاجتماعية، برزت التنمية المستدامة مطلبا وحتمية إستراتيجية لبناء مستقبل أكثر إشراقا وإنصافا للبشرية، ومع تفاقم أزمات استنزاف الموارد واختلال المناخ واتساع الفجوة الاجتماعية ،أصبح إلزاما على المؤسسات الاقتصادية إعادة النظر في نماذجها الاقتصادية وتبني أداء مؤسسي ،الذي يحول أولوية المؤسسات الاقتصادية من تحقيق الأرباح إلى تبني نهج يوازن بين العوائد الاقتصادية ومسؤوليتها الاجتماعية والبيئية. والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على غرار نظيراتها في دول العالم تواجه تحديات متنوعة في تحقيق أدائها المستدام أبرزها الاعتماد المفرط على الموارد الطبيعية،ضعف آليات الحوكمة،الضغوط المالية،التغيرات التشريعية،تقلبات السوق العالمية كل هذه العوامل تفرض ضرورة إعادة هيكلة استراتيجيات الإدارة واعتماد سياسات مبتكرة تواكب متطلبات الاقتصاد الأخضر والتحول الرقمي.

من هذا المنطلق تكتسي هذه المذكرة أهمية في إلقاء الضوء على مفهوم الأداء المستدام وتقصي مدى تفعيله في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع تحليل لأبرز المعوقات في تبني هذا النموذج واقتراح حلول عملية تطبيقية تهدف لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات في سياق اقتصادي عالمي يزداد توجها نحو الاستدامة والشمولية.

وبناء على ذلك يمكن طرح الاشكالية التالية:

مشكلة الدراسة:

ماهو مستوى ممارسات الاستدامة الذي بلغته المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مقارنة بالمؤسسات العالمية الرائدة؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتبنى المؤسسات الجزائرية ممارسات تتوافق مع المعايير الدولية مثل معايير ESG؟
- ماهي ابرز التحديات التي تعيق تبني الأداء المستدام ؟
- ما مدى تأثير تطبيق ممارسات الأداء المستدام على أدائها وبيئتها المحيطة؟

فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

① **الفرضية الأولى** : تطبيق ممارسات الأداء المستدام يساعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحسين كفاءتها التشغيلية وزيادة قدرتها التنافسية في السوق المحلي والدولي.

② **الفرضية الثانية**: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه تحديات كبيرة في تطبيق الأداء المستدام نتيجة لقلة الوعي ،نقص التمويل ،غياب التشريعات الداعمة.

③ **الفرضية الثالثة** : هناك فارق كبيير بين ممارسات الاستدامة في الشركات الجزائرية مقارنة مع الشركات العالمية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في إطار الجهود العالمية الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة وفق أجندة 2030 للامم المتحدة ،خاصة في ظل توجه الجزائر نحو تبني اقتصاد السوق ،أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ملزمة بالسعي الدائم لتعزيز ممارساتها المستدامة ، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الاقتصاد وحماية البيئة وخدمة المجتمع ، مما يعزز قدرتها التنافسية محليا ودوليا ،كما أن تبنيها لمثل هذه الممارسات سيمكنها من زيادة مرونتها في مواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع المتغيرات المتسارعة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد السبل الكفيلة بتحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عبر تحليل العوامل المساهمة وتقييم انسجام نتائجها مع متطلبات أهداف التنمية المستدامة.

المنهجية:

تحتوي هذه الدراسة على جزء نظري وأخر تطبيقي، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع ومن أجل الإجابة علىالإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع واستخدمنا في الجانب التطبيقي منهج المقارن وهذا للاجابة على الإشكالية وتحقيق أهداف البحث.

الدراسات السابقة:

- **دراسة (حليلو صباح)، سنة 2020-2021، بعنوان :**
المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة. أطروحة دكتوراه ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، (2020-2021).

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم كل من المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام لدى القائمين على إدارات المؤسسات مع معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية محل الدراسة ، وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية اعتمدت على أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية وللتوصل الى النتائج تمت معالجتها باستخدام برامج الحزم الإحصائية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، المجتمع، الموردين،تؤثر إيجابا على الأداء المستدام ، بينما اتجاها نحو الدولة ،المستهلكين ، المساهمين ، المنافسين تأثيرها لا يؤخذ بعين الاعتبار .

- **دراسة (عبد الحفيظ قارة ،كمال قاسمي) ، سنة 2020، بعنوان :**
دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية ، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة . مقال منشور في مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد(06)، العدد (01) ، 2020.

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية وتناول موضوع البحث بدراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بولاية المسيلة بحيث اعتمد الباحثين على جمع بيانات عن طريق استمارة واستخدم الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات محل التحليل تولي أهمية كبيرة لرأس المال البشري ، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام .

- **دراسة (أسيا مهما هي)،سنة 2024، بعنوان :**

واقع تطبيق سلسلة التوريد المستدامة في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر . أطروحة دكتوراه ، جامعة قصادي مرباح ورقلة ، 2023-2024 .

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع تطبيق إدارة سلسلة التوريد المستدامة للصناعة النفطية بالجزائر ، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يتم فيه تحليل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع وتلخيصها والتعبير عنها كميا أو كيفيا وتم اجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية ، وخلصت نتائج

الدراسة إلى وجود أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية للقوى الدافعة على الأداء البيئي ، الاجتماعي .

♣ دراسة (دوبابي أحلام ، بن شويخة بشير)،سنة 2023، بعنوان :
أثر اليقظة الإستراتيجية على تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة على مؤسسة عمر بن عمر بقالمة.
مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،المجلد(12)، العدد(01) ،2023 .•

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التحسين المستمر ، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي حيث تم اجراء دراسة ميدانية على عينة باستخدام برامج الحزم الإحصائية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة مؤثرة إحصائيا بين اليقظة الاستراتيجية بإبعادها (اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التجارية) والتحسين المستمر.

♣ دراسة (فاهد عابد ، قرطبي سهيلة) ،سنة 2024،بعنوان:
دور تقنية لبلوك تشين في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
مقال منشور في مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ، المجلد (09) ، العدد (03) ، 2024 .

هدفت الدراسة إلى إبراز بان تقنية لبلوك تشين تمثل أهم الفرص الحديثة لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنية لبلوك تشين تعزز مبدأ الشفافية والأمان في مختلف العمليات التجارية، بالإضافة إلى إنها تساهم في التقليل من التكاليف المتعلقة بالمعاملات الإدارية والتجارية، مع أمكانية الوصول إلى عدد من الأسواق المحلية والعالمية

♣ دراسة (إكرام بطاهر، محمد جعفر هني) ،سنة 2024،بعنوان :
دور بطاقة العلامات المتوازنة في تفعيل الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ،غليزان.
مقال منشور في مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة ، المجلد (09) ، العدد (01) ،2024 .

هدفت الدراسة إلى إبراز دور مساهمة بطاقة العلامات المتوازنة في تفعيل الأداء المستدام للمؤسسة ، اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات للوصول الى النتائج وكذلك قيامهما بمقابلة مع مجموعة من الإطارات في مجالات مختلفة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأداء المالي هو أهم ما تركز عليه المؤسسة وأن هناك إمكانية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في المؤسسة لأجل تحسين الأداء .

♣ دراسة (حددان مهدي) ، سنة 2020–2021، بعنوان :
l'opérationnalisation de la responsabilité sociétale au sein des entreprises، algériennes, le rôle de la démarche qualité.

اطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة ، تيزي وزو، سنة 2020–2021.

– هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور نهج الجودة في إدماج الاهتمامات المجتمعية للشركات ضمن الحركة الواسعة التي تهدف إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التي بدورها تنعكس على الأداء المستدام للمؤسسات ، اعتمد الباحث على المنهج الكمي والاستكشا في باستخدام الاستبيان وقيامه بدراسة ميدانية تخص المؤسسات الرائدة المستفيدة من دعم في إطار مشروع ARS MENA ALGERIE بالإضافة إلى استكشاف مدى تناسق المسؤولية المجتمعية للشركات مع نهج الجودة،توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مساهمة قوية لمبادئ نهج الجودة في تفعيل المواضيع المحورية للمسؤولية المجتمعية المقيمة من خلال مؤشرات الأداء المستدام .

♣ دراسة (جرينات محمد ، خنفري خيدار)،سنة 2023 بعنوان :
,the role of SME in Achieving local developpment in Alegria reality and aspirations .

دراسة منشورة في مجلة، Economic perspectives ،المجلد(17) ،الرقم (01)،سنة 2023.

هدفت الدراسة إلى البحث في دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز التنمية المحلية في الجزائر،اعتمد فيه الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي بدراسة بيانات إحصائية من 1997-2017. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن تعزيز مرونة وإنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يدفع عجلة التنمية المستدامة في جميع أنحاء الجزائر ، وخاصة في المناطق النائية كما أبرزت إن التحديات الإدارية ونقص الاستراتجيات تعيق أداء المؤسسات.

♣ دراسة(بن مسعود ادم، نجمي سعيدات ، امينة الفقير) سنة 2024، بعنوان : ,

adopting environmental responsibility among algerian SMEs in light of the challenges of sustainnable dévelopment.

دراسة منشورة في مجلة international journal of economic perspectives ،العدد(18) ،الرقم (02)،سنة 2024.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالمسؤولية البيئية وسعيها للحصول على شهادة iso 14001 ، اعتمدت الدراسة على عدة اساليب للتحليل (الاستبيان، تحليل حالة دراسية لبعض المؤسسات الرائدة في تبني الممارسات البيئية)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هذه المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة ،رغم الدعم الحكومي وبرامج التأهيل .

♣ **دراسة (معماري زكرياء)،سنة 2020–2021، بعنوان :**

the impact of green entrepreneurship on sustainable performance, case study on a sample of Small and medium entreprises in Alegria

اطروحة دكتوراه جامعة احمد دراية ،ادرار،سنة 2020–2021.

هدفت الدراسة إلى تأثير ريادة الأعمال الخضراء على الأداء المستدام لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،حيث اعتمد الباحث على نموذج بحثي كمي باستخدام حزمة plspm ، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان مصمم لقياس مدى تبني الممارسات الخضراء في عينة من المؤسسات ،وخلصت الدراسة عن وجود قصور واضح في استغلال الفرص الخضراء واكدت نتائج التحلالات الاحصائية للفرص الخضراء تاثيرا ايجابيا على أداء المؤسسات.

من خلال الدراسات السابقة تمكن من رؤية موضوع الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من زوايا متعددة، مما يعكس أهميته المتزايدة في ظل التحديات البيئية والاجتماعية. فركزت بعض الدراسات على دور المسؤولية الاجتماعية، وأثبتت أن التزامات المؤسسة تجاه العاملين والمجتمع تسهم إيجاباً في استدامة الأداء. فيما أبرزت دراسات أخرى أهمية رأس المال البشري كعامل أساسي لتحقيق هذا النوع من الأداء من خلال الاستثمار في التأهيل والتكوين. كما تم التطرق إلى سلسلة التوريد المستدامة، خاصة في قطاع النفط، والتي أظهرت أثراً بيئياً واجتماعياً إيجابياً. من جهة أخرى، أثبتت اليقظة الاستراتيجية فعاليتها في دعم التحسين المستمر للمؤسسة. بشكل عام، تؤكد هذه الدراسات أن تحقيق الأداء المستدام يتطلب تكاملاً بين الجوانب الاجتماعية، البشرية، البيئية، والإدارية داخل المؤسسة.

وانطلاقا من هذا الإطار المفاهيمي والتحليلي العام، تبرز هذه الدراسة ضرورة التعمق في تشخيص واقع الأداء المستدام داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الكبيرة و المتوسطة لا عبر الاقتصار على الجانب النظري، بل أيضا عبر تحليل الممارسات الفعلية المطبقة في مؤسسات جزائرية متباينة من حيث القطاع،الحجم،وطبيعة النشاط فقد تم اختيار كل من (سوناطراك كممثل لقطاع المحروقات، اوريدو في قطاع الاتصالات،بيوفارم في قطاع الصناعات الصيدلانية)، مما اضفى على الدراسة طابعا شموليا ومكن من تحليل الظاهرة في بيئات مختلفة ومقارنتها بالمعايير الدولية المعتمدة في المؤسسات الرائدة عالميا. ومن هنا تندرج هذه المقاربة في سياق البحث عن الفجوة الموجودة بين الطموح التنموي والممارسة العملية، بين المبادئ النظرية للاستدامة والتطبيق العملي لها، سعيا لتحديد نقاط القوة والضعف واقتراح حلول عملية تساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عالمية تتغير بوتيرة متسارعة.

الفصل الأول

مدخل للاداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية

الفصل الاول :مدخل للاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تعد المؤسسة الاقتصادية حجر الزاوية في بناء الاقتصاد الوطني، فهي الخلية النشطة التي تحرك عجلة التنمية وتستجيب لمتطلبات السوق والمجتمع. ومع تطور البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، لم يعد نجاح المؤسسة يقاس فقط بقدرتها على تحقيق الربح، بل بات مرتبطا بمدى التزامها بمبادئ الأداء المستدام. يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال توضيح خصائصها وأهدافها وتصنيفاتها، وبيان ارتباطها بالبيئة المحيطة بها. كما يبرز الدور الحيوي الذي تلعبه هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، خاصة في ظل التغيرات البيئية والتحديات المجتمعية المتزايدة. يعرف الفصل أيضا مفهوم الأداء المستدام باعتباره بعدا حديثا في تقييم كفاءة المؤسسات، من خلال التركيز على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. سيتم التطرق كذلك إلى أهمية هذا النوع من الأداء، والنماذج المعتمدة في قياسه، مع تحليل المرجعيات العالمية والمحلية التي توجهه. وأخيرا، يناقش الفصل التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق أداء مستدام، ويقترح مداخل لتحسينه بما يضمن توازنا بين النمو الاقتصادي والحفاظ على الموارد للأجيال القادمة.

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نواة أساسية ومحرك في النشاط الاقتصادي للمجتمع وهي قبل أن تكون وحدة اقتصادية تعتبر وحدة اجتماعية تضم مجموعة من الأفراد يتعايشون فيما بينهم ضمن نطاق واحد يوسعون لحقيق أهداف مشتركة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للمؤسسة الاقتصادية

1) تعريف المؤسسة الاقتصادية

أعطيت للمؤسسة عدة تعاريف وكل منها يركز على جانب من جوانب هذه المؤسسة كهيكل المؤسسة أو العناصر المكونة لها أومن خلال طبيعة نشاطها وأهدافها ويمكن أن نوجز بعض التعاريف:

♠ المؤسسة هي المكان الذي يتم جمع فيه الوسائل المادية والبشرية لهدف الحصول على منتجات وخدمات بهدف تلبية حاجيات الأفراد،

♠ حسب فرانسوا بيرو يعرف المؤسسة على أنها شكل إنتاجي يتم من خلاله دمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج التي نحصل عليها من مختلف العوامل الاقتصادية والذي ينتج عنه مؤسسة ما بهدف بيع السلع والخدمات والحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار،

♠ هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من صرف سعر السلعة في الكمية المباعة، منها وتكاليف،

♠ حسب ما عرفها المكتب الدولي للعمل هو كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي(تجاري،صناعي،خدمي) ولهذا المكان مستقلة عن باقي سجلات المؤسسات الأخرى والمؤسسة حسب هذا التعريف قد تكون مشروع أي شركة أو فرع أو قسم ما يتضح أيضا من هذا التعريف وجود سجلات مستقلة [1].

♠ المؤسسة هي كلمة تطلق على كل تجمع اقتصادي واجتماعي، مؤسس بصفة رسمية [2] .

♠ المؤسسة هي كل وحدة قانونية ،سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية[3].

♠ المؤسسة هي منظمة اقتصادية مكونة من وسائل مادية وبشرية، المستعملة من أجل إنتاج منتوج يسوق للسوق، سواء كانت خدمات أو السلع [4].

♠ " المؤسسة هي شخصية قانونية مستقلة وذلك من حيث امتلاكها للحقوق،والواجبات والصلاحيات" [5].

2)خصائص المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تحديد الخصائص التالية للمؤسسة الاقتصادية:

♠ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها،

♠ للمؤسسة وظيفة أساسية وجدت من أجلها،

♠ أن تكون قادرة على الاستمرار من خلال توفير التمويل الكافي والظروف المواتية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية،

♠ التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل،فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة،تسعى إلى تحقيقها،

♠ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها،ويكون ذلك أما عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف،

♠ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي،فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني،فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد" [6].

3) الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية:

"إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة،يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة،إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد باختلاف أصحاب وطبيعة نشاط المؤسسات ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:" [7].

♠ **أهداف إقتصادية:** وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين، وعقلنه الإنتاج،

♠ **أهداف اجتماعية:**تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة ، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:توفير تأمينات ومرافق عامة،

♠ **أهداف ثقافية ورياضية:**كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسلكة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة،

♠ **أهداف تكنولوجية:**كإنشاء هيئة للبحث والتطوير،استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة،والحصول على معلومات دقيقة

[1] فريوة نرجس،تسيير واقتصاد المؤسسة ، دار الباحث ، الطبعة الأولى ، برج بوعريريج ، 2023 ، ص:17.
[2] عربي دخموش ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، مطابع جامعة منتوري ، قسنطينة ، سبتمبر،2001،ص : 2.
[3] jean longatte ,jaque smuller , ECONOMIE D'ENTREPRISEdunod , paris2004,p: 01.
[4] lasary, economie de l'entreprise,o,p,u,alger,2001.p :01.
[5] سعيد أوكيل،استقلالية المؤسسات العمومية،تسيير اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1996،ص:16.
[6] عمر صخري،اقتصاد المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الثالثة،بن عكنون،الجزائر،2003،ص:25.
[7] سهيلة بارة،دروس في تسيير المؤسسة، ألفا للوثائق الطبعة الأولى،قسنطينة الجزائر،2024،ص:20.

وموثوقة" [1].

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية وبيئتها

1) تصنيف المؤسسة الاقتصادية :

"تأخذ المؤسسات الاقتصادية عدة أشكال وأنواع وذلك تبعا للمعيار المعتمد في تصنيفها، حيث يتم الاعتماد عادة على المعيار القانوني،الاقتصادي إلى معيار الملكية والحجم" [2].

1.1)تصنيف المؤسسة حسب الإطار القانوني : يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية من الناحية القانونية إلى نوعين [3].

أولا) شركات الأشخاص: وهي المؤسسات التي يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدود،يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي للشركاء والمتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة ،سمعة جيدة،وثقة متبادلة،يتضمن هذا الصنف المؤسسة الفردية ،شركة التضامن،شركة التوصية البسيطة ،شركة المحاصلة،

أ) **المؤسسات الفردية:** وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة،وتتميز المؤسسة الفردية بسهولة التأسيس والتنظيم،وصاحبها هو المسؤول الوحيد عن نتائج نشاطها،الشيء الذي يدفعه للعمل بكفاءة وجد لتحقيق أكبر ربح ممكن،

ب) **شركة التضامن SNC SOCIETE NON COLECTIF** : تتميز بالمسؤولية الغير محدودة للشركاء والتضامن بينهم، ويقسم الرأسمال إلى حصص توزع على الشركاء بصفة متناسبة مع مساهماتهم التي تكون نقدية أو عينية ،ويعتبر كل شريك تاجر،

ج) **شركة التوصية البسيطة SOCIETE EN COMMANDITE SIMPLE** : تتكون هذه الشركة من فئة الشركاء الموصين، وتعتبر الفئة الأولى مسؤولية كاملة على التزامات الشركة وتخضع للقوانين التي تحدد حقوق وواجبات الشريك في شركة التضامن،أما الفئة الثانية فيقتصر دورها على تقديم جزء من راس المال للشركة وتكون مسؤوليتهم في حدود الحصة التي ساهمو بها،

د) **شركة المحاصة** : :تتكون من مجموعة من الأشخاص بموجب اتفاق شخصي في كثير من الدول،لا يشترط إثبات تأسيسها كتابيا،ليس له شخصية قانونية أو اعتبارية وليس لها ذمة مالية ويحدد عقد تأسيس الشركة المدة الزمنية للشركة،موضوع عملها و إدارتها، كيفية توزيع الأرباح والخسائر بين الشركاء،

ثانيا) شركات الأموال: تقوم شركات الأموال أساسا على الاعتبار المالي بهدف جمع اكبر قدر ممكن من الأموال وينقسم هذا الصنف إلى أنواع وهي: [4].

أ) **الشركة ذات المسؤولية المحدودة Société a Responsabilité Limitée**: يمثل هذا النوع من الشركات شكل وسيط بين شركات الأشخاص وشركات الأموال ويتراوح عدد الشركاء بين 02 و 50 شريك، ورأس المال لا يمكن أن يقل عن 10.000 دج، وينقسم إلى حصص غير قابلة للتداول نولا يعتبر الشريك تاجرا،ولا تتجاوز مسؤوليته قيمة الحصص التي ساهم بها ويتميز هذا الشكل بسهولة التأسيس،

ب) **شركة المساهمة Société par Action** :يخصص هذا الشكل للمؤسسات ذات الحجم الكبير، نظرا لتميزها بالتعقيد والتكاليف المرتفعة التي تستلزم إدارته ، ويكون عدد الشركاء في اغلب الأحيان (المساهمون) مرتفع،وينقسم رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة ويجوز تداولها بين الأشخاص بدون أي شرط،ولا تضم هذه الشركة إلا نوع واحد من الشركاء إذا لجأت الشركة عند التأسيس للاكتتاب العام أي اللجوء العلني

[1] Lasary,comptabibilite,analytique.imprimerie es-salem,alger,2001,pp :14-15.
[2] عمر صخري،اقتصاد المؤسسة، ،ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة ،الجزائر،2007،ص: 27.
[3] صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1979، ص :36.
[4] عمر صخري ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 26- 28.

للادخار ، فان الحد الأدنى لرأس المال يكون 5 ملايين دج ، أما في حالة عدم اللجوء للاكتتاب العام فالحد الأدنى رأس المال يكون مليون دج، يشترط وجود 07 شركاء على الأقل وهم لا يكتسبون صفة التاجر،

ج) **شركة التوصية بالأسهم Société en Commandite par Action**:تتميز شركة التوصية بالأسهم بنفس الخصائص التي تتميز بها شركة التوصية البسيطة،إلا أن المساهمين أي الفئة الثانية من الشركاء لهم الحرية المطلقة في التصرف بأسهمهم دون استشارة أو موافقة باقي الشركاء وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء بشريك متضامن و 3 شركاء مساهمين موصين على الأقل،ويكتسب الشريك المتضامن صفة التاجر ،ويحق للشخص المعنوي أن يكون شريك متضامن موصي،

2.1) تصنيف المؤسسات حسب طبيعة الملكية: تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى مؤسسات خاصة ومؤسسات عمومية ومؤسسات مختلطة،وسوف نتطرق إلى كل واحدة على حدى : [1].

أ) **المؤسسات الخاصة"Institutions privées"**: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للخواص يملكون حق اتخاذ القرار،وتخضع المؤسسات الخاصة للقانون الخاص حيث يمكن ضمها تحت نوعين أساسين:مؤسسات فردية ومؤسسات الشركات،

ب) **المؤسسات العمومية"Institutions publique"**: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للقطاع العام،فلا يحق للمسئولين عنها التصرف فيها كيفما شاءوا،ولا يحق لهم بيعها وغلقها إلا إذا وافقت السلطات المخولة لذلك ،والأشخاص الذين ينيبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العمومية،وتهدف هذه المؤسسات من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق المنفعة العامة للمجتمع وليس هناك أهمية لتحقيق الربح ،فهي تسعى من اجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة وفقا للخطط الوطنية المسطرة ،وتتصف المؤسسات العامة بالضخامة والتمركز ،بحيث نجد في الصناعة الواحدة مؤسسة عامة واحدة تسيطر على كل مواقف الصناعة مما يدعو البعض إلى تسميتها بالمحتكرة،

ج) **المؤسسات المختلطة "Institutions mixtes"**: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص،أي تشترك فيها الدولة مع القطاع الخاص،ويمكن أن نذكر على سبيل المثال فروع شركة سونطراك التي تشترك فيها مع مؤسسات أجنبية مملوكة للقطاع الخاص،

3.1) تصنيف المؤسسات حسب الحجم: تستعمل عدة معايير لتصنيف المؤسسات حسب الحجم ،ويختلف التصنيف حسب موضوع التحليل أو البحث،ويمكن تصنيف المؤسسات حسب حجمها تبعا لمعيار معينة مثل حجم وسائل الإنتاج، ويتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال ،أي المبلغ المستثمر وحجم النشاط،وحسب هذا المعيار يمكن استعمال الإنتاج ورقم الأعمال والمشتريات،وعلى سبيل المثال بحيث نقوم بحساب الأرباح والقيمة المضافة المحققة في فترة معينة،وهناك كذلك معيار عدد العمال ،يمكن الاعتماد عليه في هذا التصنيف تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم إلى:

أ) **المؤسسات المصغرة"Mini-instititions"**: ويتراوح عدد العمال فيها من 01 إلى 09 عامل،وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان لعائلة أو لشخص واحد ،وصاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائجها وأدائها،

ب) **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"petites et moyennes entreprises"**: وتستخدم مابين 10 و499عامل،وهي مؤسسات نشيطة وفعالة في أغلب الأحيان وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي وكذلك خلق مناصب شغل،ولهذا السلطات تساعد في إنشائها وترقيتها،

ج) **المؤسسات الكبيرة"Grandes entreprises"** لهذه المؤسسات عدة أشكال نذكر منها:المؤسسة الضخمة والتي تسمى بالمجمع الوطني ،والمؤسسات المتعددة الجنسيات،وتستخدم هذه المؤسسات عددا كبيرا من العمال قدر بـ 500عامل ومثال ذلك مجمع سونطراك،شركة توتال الفرنسية،

[1] عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1986، ص ص : 120-127 .

جدول 1.1: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير الكمية للتصنيف / أنواع المنشآت	عدد وحدات العمل السنوية	رقم الأعمال السنوية	أو	مجموع الحصيلة السنوية
المؤسسة المصغرة	10>	20> مليون		10 مليون
المؤسسة الصغيرة	من 10 إلى 49	< 200 مليون		< 100 مليون
المؤسسة المتوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 2 مليار		من 100 مليون إلى 500 مليون

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، 15 ديسمبر 2001، ص 6.

4.1)تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة:

تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار تبعا للنشاط الاقتصادي الذي يمارس ،وعليه نميز الأصناف التالية [1].

أ) **المؤسسات الصناعية:** وتنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي:مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستراتيجية كمؤسسة الحديد والصلب ومؤسسات الهيدروكربونيات..الخ، وهي تعتمد على رؤوس أموال كبيرة،كما تتطلب توفر مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الغزل والنسيج،

ب) **المؤسسات الفلاحية:** هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها ،وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي،

ج) **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري،كمؤسسات بيع الجملة،والمراكز التجارية بمختلف أنواعها،ووكلاء بيع السيارات..الخ،

د) **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي ،ومكاتب الصرف..إلخ،

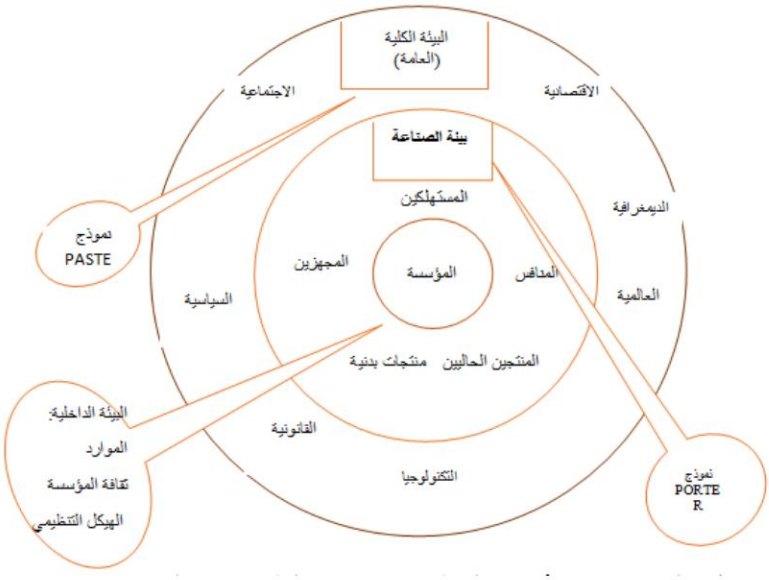
ه) **المؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، ومؤسسات البريد والمواصلات والموانئ...إلخ [2].

2) بيئة المؤسسة الاقتصادية:

بيئة المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة من العوامل مهنا كانت طبيعتها مادية،غير مادية والتي تحيذ بالمؤسسة ولقد عمد الباحثون إلى تصنيفها وفق عدة مستويات بيئة داخلية وأخرى خارجية كما يوضحه الشكل الموالي:

[1] عمر صخري ،مرجع سبق ذكره، ص ص : 30-31.
[2] عبد القادر موزاوي، مبادئ اقتصاد المؤسسة ، مدخل نظري وتنظيمي ، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، 2024 ، ص ص:54-55.

شكل 1.1: بيئة المؤسسة



المصدر: صدوقي عقيلة ، مطبوعة جامعية في مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة ،2020-2021، ص: 10.

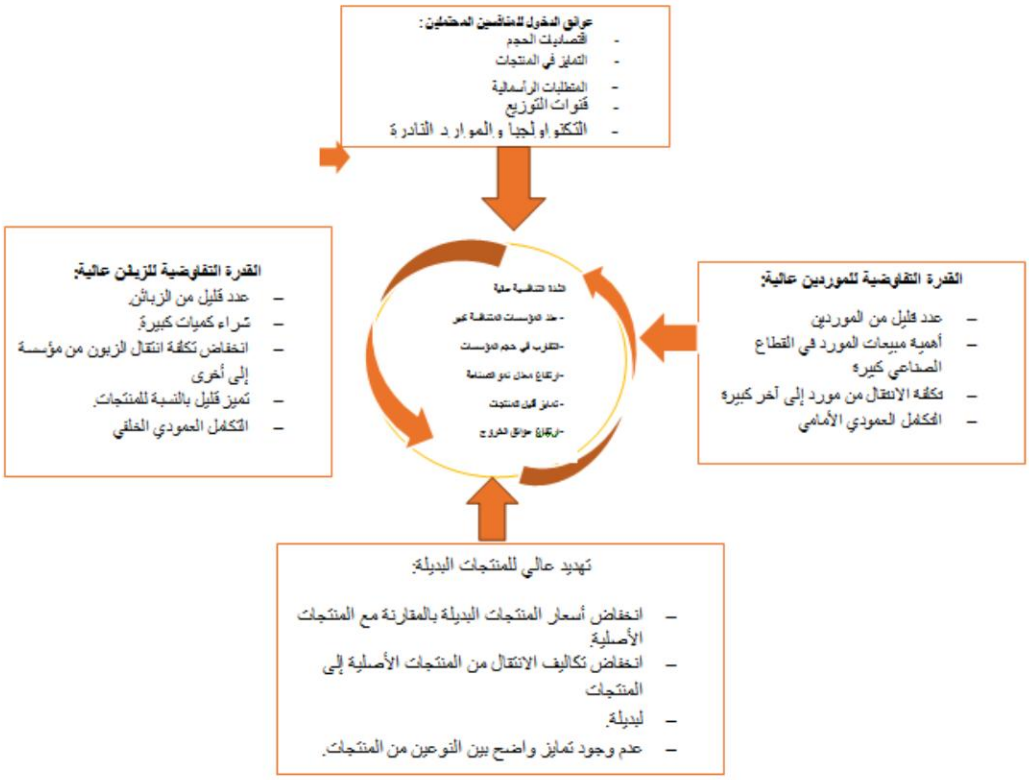
1.2) البيئة الخارجية: هي مجموعة العناصر والمتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود المؤسسة والتي تتفاعل فيها بينها لحد التأثيرات بدرجات متفاوتة على أداء المؤسسة. يمكن أيضا تصنيفها إلى بيئة عامة نموذج pestel وبيئة خاصة نموذج porter،

البيئة الخارجية الخاصة تتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة،مثل الموردون والعملاء والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المؤسسة وبشكل عام يقصد بالبيئة الخاصة أو بيئة التنافس(محيط المباشر) بأنها مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما،

تحليل هذا النوع يكون من خلال نموذج porter الذي عدل من طرف Austin وأصبح يخضع إلى القوة السادسة وهي الدولة والسياسات الحكومية،" [1].

[1] هشام سفيان صلواتشي ويوسف بودلة ، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول،المنافسة و استراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،نوفمبر، 2011، ص :03 .

شكل 2.1: نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: Porter M, Competitive strategy , techniques for analyzing industries and competitors, First Free press edition(1980), Free press, New York, 1998. P:4.

البيئة الخارجية العامة أو الغير مباشرة وهي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المؤسسات بما فيها المؤسسة المعنية، وبالتالي فان تأثير هذا المحيط ينسحب على جميع هذه المؤسسات ومن بين عناصر هذا المحيط نجد ما يلي:المتغيرات الاقتصادية السياسية:الاجتماعية،التكنولوجية ،القانونية،تحليل هذا النوع يكون من خلال .pestel

2.2) البيئة الداخلية: تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة احد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة وتلعب دورا أساسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمه ومنه ينبغي على المؤسسة التعرف عن مواردها وإمكانياتها الداخلية من اجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع البيئة الخارجية وعليه عادة ما يتم تحليل أهم وظائف المؤسسة وتنظيمها (التسويق،الإنتاج،التموين،التمويل،الموارد البشرية البحث والتطوير) أو من خلال نموذج الموارد والكفاءات ونموذج الموارد والكفاءات [1] .

[1] هشام سفيان صلواتشي ويوسف بودلة ، مرجع سبق ذكره ، ص :03 .

شكل 3.1: نموذج الموارد والكفاءات

المصدر: عقيلة صدوقي مطبوعة جامعية في ،مقياس اليقظة الاستراتجيةوالمؤسسة ،موجهة لطلبة السنة الثانية ماسترتخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة،جامعة الجزائر 2022-2021، ص :13.

يمثل (الشكل 3.1) أعلاه نموذج vrio ،هي أداة إستراتيجية تستخدم لتقييم الموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة من أجل تحديد ما إذا كانت تمنحها ميزة تنافسية مستدامة،تم تطويره من قبل جاي باري،يقوم على أربعة معايير رئيسية:

- **القيمة**:يجب أن يساهم في إنشاء قيمة للمؤسسة،
- **الندرة**:يجب أن يكون المورد تحذيرا للمنافسين،
- **الصعوبة في التقليد**:يجب أن يكون من الصعب تقليده أمام المنافسين،
- **التنظيم**:يجب أن يكون للمؤسسة حياة تنظيمية (هيكل تنظيمي، عمليات اتخاذ القرار، انظمه المكافئات...الخ) لاستغلال الموارد والقدرات بشكل أفضل.

جدول 2.1: نموذج سلسلة القيمة

المصدر: Porter.M,E. competitive Advantage creating and sustaining superior Performance: with: a new introduction.(1985). Free press. New York, p:37.

يمثل (الجدول 2.1) أعلاه نموذج سلسلة القيمة أداة تحليلية طورها مايكل بوتر تهدف إلى تقديم رؤية معمقة حول كيفية مساهمة كل نشاط في خلق قيمة للعميل والتكاليف المرتبطة به من خلال هذه الأداة يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات مما يساعد على تحسين الكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية فهو يصنف الأنشطة إلى فئتين:

- **الأنشطة الرئيسية:** هي الأنشطة المتعلقة مباشرة بإنتاج المنتج أو الخدمة وتسويقها وتوصيلها ودعمها،
- **الأنشطة الداعمة** :هي الأنشطة التي توفر البنية التحتية والموارد اللازمة لتعزيز فعالية وكفاءة الأنشطة الأساسية.

المطلب الثالث: دور المؤسسات الاقتصادية في الاقتصاد الوطني

تُعتبر المؤسسات الاقتصادية حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية لأي دولة، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحفيز النمو، توفير فرص العمل، وتحقيق الاستقرار المالي والاجتماعي. و قمنا بتقسيم دور المؤسسات الاقتصادية في الاقتصاد الوطني إلى ثلاثة فروع رئيسية:

1)تحقيق النمو الاقتصادي وتطوير البنية التحتية

تساهم المؤسسات الاقتصادية في دفع عجلة التنمية من خلال الاستثمار في المشاريع الإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي وتحقيق التوسع الاقتصادي. كما تعمل على تطوير البنية التحتية من خلال إنشاء الطرق، الجسور، والموانئ، مما يسهل عمليات النقل والتجارة. ومن المعروف أن البنية التحتية القوية تُسهم في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، حيث توفر بيئة مواتية لنمو الشركات وتوسعها. بالإضافة إلى ذلك، فإن تطوير المرافق العامة مثل الكهرباء والمياه وشبكات الاتصالات يساهم في تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى معيشة الأفراد [1]. إضافة إلى ذلك، تسهم المؤسسات الاقتصادية في تحسين قطاع الخدمات مثل الصحة والتعليم، حيث تعمل على تمويل المشاريع الصحية وتوفير الأجهزة الطبية الحديثة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الرعاية الصحية وزيادة متوسط العمر المتوقع للسكان. كما تساهم في تطوير قطاع التعليم من خلال دعم الأبحاث العلمية وإنشاء المدارس والجامعات، مما يعزز من مستوى المعرفة ويرفع كفاءة الموارد البشرية [2]. وتعد المؤسسات الاقتصادية أيضًا محركًا رئيسيًا للتنويع الاقتصادي، حيث تدفع عجلة الابتكار والتطوير في مختلف القطاعات مثل الصناعة، التكنولوجيا، والطاقة. على سبيل المثال، يمكن أن تساهم الشركات الصناعية في إنتاج سلع ذات قيمة مضافة عالية، مما يقلل من الاعتماد على القطاعات التقليدية كالزراعة والاستخراج. علاوة على ذلك، فإن التطور في البنية التحتية يسهم في تقليل تكاليف النقل والإنتاج،

[1] البنك الدولي، "تحليل النمو الاقتصادي وتأثيره على التنمية". البنك الدولي للنشر .2020 ، ص: 78، انظر الرابط: https://www.worldbank.org/ar/home ، تاريخ الاضطلاع :18/02/2025.

[2] البنك الدولي ، مرجع نفسه، ص: 82.

مما يزيد من القدرة التنافسية للدولة في الأسواق العالمية. وفقًا لدراسة أجرتها البنك الدولي، فإن الدول التي تمتلك قطاعًا اقتصاديًا قويًا تحقق معدلات نمو أعلى من غيرها [1].

2)توفير فرص العمل وتقليل معدلات البطالة

تعتبر المؤسسات الاقتصادية المصدر الرئيسي لخلق فرص العمل، حيث تستوعب اليد العاملة في مختلف القطاعات مثل الصناعة، الزراعة، والخدمات. هذا يسهم في تحسين مستويات الدخل والقدرة الشرائية للأفراد، مما يؤدي إلى تحفيز الاستهلاك الداخلي وزيادة الإنتاج. وتشير الإحصاءات إلى أن قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة يُساهم بنسبة كبيرة في تشغيل القوى العاملة، حيث يمثل حوالي 70% من إجمالي الوظائف في بعض الدول النامية [2]. ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات الاقتصادية لا تقتصر فقط على توفير الوظائف، بل تعمل أيضًا على تطوير المهارات والكفاءات المهنية من خلال برامج التدريب والتعليم المستمر. وتساهم هذه المبادرات في تحسين جودة القوى العاملة ورفع إنتاجيتها، مما ينعكس إيجابيًا على أداء الاقتصاد الوطني. كما أن المؤسسات الكبرى تلعب دورًا في دعم رواد الأعمال والمشاريع الناشئة، مما يخلق بيئة تنافسية تُحفز على الابتكار والإبداع. إضافة إلى ذلك، فإن تقليل معدلات البطالة له تأثيرات اجتماعية إيجابية، مثل خفض معدلات الجريمة وتحسين الاستقرار الاجتماعي. فكلما زادت الفرص الاقتصادية، كلما قلّ الشعور بالإحباط والتهميش بين فئات المجتمع المختلفة، مما يسهم في بناء مجتمع أكثر استقرارًا وتلاحمًا. وتُشير تقارير منظمة العمل الدولية إلى أن البلدان التي تعتمد على سياسات اقتصادية محفزة لاستحداث الوظائف تشهد معدلات نمو أسرع وأكثر استدامة [3]. كما أن المؤسسات الاقتصادية تدعم تشغيل الفئات المهمشة مثل النساء والشباب، حيث توفر لهم فرص عمل متكافئة وتساعدهم في تحقيق استقلالهم الاقتصادي. كما أنها تعزز ثقافة العمل الحر من خلال دعم المشروعات الناشئة وتقديم القروض الصغيرة لرواد الأعمال، مما يخلق بيئة اقتصادية أكثر ديناميكية ويحد من الاعتماد على التوظيف الحكومي

3)تحقيق الاستقرار المالي والاجتماعي

تلعب المؤسسات الاقتصادية دورًا مهمًا في تحقيق الاستقرار المالي عبر تحصيل الضرائب، والتي تُستخدم في تمويل الخدمات العامة مثل الصحة والتعليم. كما أنها تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية، والتي تشمل دعم الفئات الهشة وتقديم منح دراسية ومساعدات للفقراء. وفقًا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ،(OECD) فإن الدول التي تمتلك قطاعًا اقتصاديًا متطورًا تقل فيها الفجوات الاجتماعية والاقتصادية بشكل ملحوظ [4]. إلى جانب ذلك، تعمل المؤسسات الاقتصادية على دعم الاستقرار المالي من خلال توفير التمويل والاستثمار في المشاريع الوطنية الكبرى. فالشركات الكبرى والبنوك تسهم في تعزيز الاقتصاد عبر تقديم القروض والتمويلات الميسرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يساعدها على التوسع والنمو. كما أن الأسواق المالية القوية تضمن استقرار العملة المحلية وتعزز الثقة في الاقتصاد الوطني. من ناحية أخرى، تساهم المؤسسات الاقتصادية في تطوير شبكات الأمان الاجتماعي من خلال توفير التأمين الصحي والتقاعد للعاملين، مما يحسن من جودة حياتهم ويقلل من الأعباء على الدولة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات تلعب دورًا مهمًا في تقديم حلول اقتصادية مبتكرة لمواجهة التحديات مثل التضخم والفقر، عبر تبني سياسات مستدامة تدعم النمو الاقتصادي دون الإضرار بالبيئة أو استنزاف الموارد الطبيعية كما أن المؤسسات الاقتصادية تسهم في تعزيز الاستقرار السياسي والاجتماعي، حيث إن اقتصادًا قويًا ومستقرًا يؤدي إلى تقليل الاحتجاجات الاجتماعية والمشاكل الاقتصادية التي قد تؤدي إلى الاضطرابات. وعندما يتمتع الأفراد بفرص عمل ومستوى معيشي جيد، فإنهم يصبحون أكثر ميلًا لدعم السياسات الاقتصادية والاستثمار في مستقبلهم ومستقبل بلادهم. يمكن القول إن المؤسسات الاقتصادية تعد من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، حيث تلعب دورًا فعالًا في تحقيق التنمية، تقليل البطالة، وتعزيز الاستقرار المالي والاجتماعي. لذا، فإن دعمها وتعزيز بيئة الأعمال يُعدان من الأولويات الإستراتيجية لتحقيق اقتصاد مستدام ومزدهر. ويتطلب ذلك جهودًا مشتركة بين القطاعين العام والخاص، إلى جانب وضع سياسات اقتصادية متكاملة تُحفز الاستثمار وتُعزز الابتكار [5]. .

[1] منظمة العمل الدولية.. "تقرير حول دور الشركات الصغيرة والمتوسطة في تقليل معدلات البطالة"، جنيف، منظمة العمل الدولية،2019 ص: 55،انظر الرابط :https://www.ungeneva.org/ar/about/organizations/ilo ، تاريخ الاضطلاع :18/02/2025.

[2] منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) "العدالة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية، العلاقة المتبادلة". باريس: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية،2021، ص : 26، انظر الرابط https://www.oeced.org ، تاريخ الاضطلاع :18/02/2025 .

[3] تقرير الأمم المتحدة للتنمية الاقتصادية. "التنمية المستدامة والعدالة الاقتصادية". نيويورك، الأمم المتحدة، 2022 ،ص: 38 ، انظر الرابط :http://www.un.org/ar/global-issues/ending-poverty ، تاريخ الاضطلاع :18/02/2025 .

[4] تقرير الأمم المتحدة للتنمية الاقتصادية،مرجع نفسه ، ص: 45.

[5] تقرير الأمم المتحدة للتنمية الاقتصادية،مرجع نفسه ، ص :38 .

المبحث الثاني: الأداء المستدام

في ظل التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية والتغيير المفاجئ في محيطها،تسعى إلى تحسين أداءها بشكل مستمر في أبعاده الثلاث وهو ما يصطلح به للأداء المستدام لهذا سنحاول التعرف على مفهوم الأداء المستدام وأبعاده وأهم نماذج قياسه ونختم بتقارير الإفصاح،

المطلب الأول: مفاهيم الأداء المستدام

تباينت تعاريف الباحثين حول مصطلح الأداء، إذ أعتبر أنه مستمد من المصطلح الانجليزي"to perform" الذي يقصد أدى،قاما وأنجز مهمة،وظيفة أو عملا ما، في حين يترجم performanceباللغة الفرنسية والذي يعني تأدية عمل أو تنفيذ مهمة [1] .ويعد مفهوم الأداء من بين المفاهيم الجوهرية والهامة بالنسبة للمؤسسة،لأنه يعد ظاهرة تشمل كل فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية،كما يعد عنصرا محوريا يؤكد وجود المؤسسة من عدمها" [2].

يعرف الأداء من طرف ecclesعلى أنه"انعكاس لنشاط المؤسسة وقدرتها في الوصول إلى بلوغ أهدافها"، كما يعتبره كل منrobins and" "wiersmaبانه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل [3].

"ومن منطلق التعاريف السابقة الذكر،يعتبر الأداء المرأة العاكسة للنتائج المحققة للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لجميع مواردها المتوفرة،وبالتالي فهو يرتبط بكل من الفاعلية efficience والفعالية efficacite في استخدام موارد المؤسسة استخداما امثل من اجل خفض التكاليف وتحقيق الأهداف المحددة" [4] .

1) تعريف الأداء المستدام:

أما الأداء المستدام حيث ظهر مفهومه كمفهوم جديد بالتزامن مع ظهور مفهوم التنمية المستدامة [5]. وأصبح له علاقة وطيدة بمفهوم التنمية المستدامة التي تدعو بتوفير احتياجات الجيل الحالي دون المساس بالوفاء باحتياجات الأجيال القادمة، لذا أعتبر الأداء المستدام هو الأداء الذي تجاوز تحقيق الربح والاستمرارية التي تعتبر أهداف تقليدية بالنسبة للمؤسسة وتعدى ذلك إلى أهداف اجتماعية وبيئية [6].

اختلف العديد من الباحثين والممارسين حول تحديد مفهوم موحد للأداء المستدام، إذا أعتبر من بين المفاهيم المتعددة الإبعاد والعناصر التي تدخل في تحديد معناه ويصعب قياسه تقنيا [7].

♠ لذا فانه يمكن تعريفه على "انه أداء المؤسسة من جميع الأبعاد للوصول إلى استدامة المؤسسة، تتطلب إدارة الأداء المستدام إطارا إداريا سليما،يربط من ناحية الإدارة البيئية والاجتماعية بالإستراتيجية والإدارة التنافسية للأعمال، ومن ناحية أخرى يدمج المعلومات البيئية والاجتماعية مع معلومات الأعمال الاقتصادية" [8].

---

[1] أحلام قراوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة ،سطيف،مجلة التكامل الاقتصادي،المجلد (08)،العدد(01)،31 مارس2020 ، ص :281.

[2] جعفرسعدي، إدارة سلاسل التوريد المستدامة وتأثيرها على الأداء المستدام،مؤسسة Samsung لإلكترونيات نموذج، الأفاق للدراسات الاقتصادية المجلد(05) العدد (02) ،01 اكتوبر2020 ، ص:237.

[3]عريوة محاد، دور بطاقة الأداء التوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، دراسة مقارنة بين ملبة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة،جامعة فرحات عباس،سطيف،الجزائر،2011،ص:03.

[4] دريسي سهام، لمطوش لطيفة،، الذكاء التنافسي ودوره في الأداء المستدام بالقطاع الخدماتي، مؤسسات الاتصالات بولاية ادرار نموذجا،الآفاق للدراسات الاقتصادية،المجلد (08)،العدد(02)، 2023،ص:152.

[5] Issor.z,la performance de l'entreprise Mun concept complexe aux multiples dimensions carin info vol (17)N°(2) , junaury 2017,p :98.

[6] رياض بلبل،حسين دباح، اثر تطبيق آليات الذكاء الاقتصادي على الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصاديةsider،عنابة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،المجلد(09)،العدد(01)، ص:214.

[7] مريم قطوش، مساهمة المعايير القياسية الدولية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت بعين الكبيرة، مجلة دراسات اقتصادية،المجلد(16)، العدد(02)، ص:444.

[8] Schaltegger, s,wagner,mintegrative management of sustainability performance,measurement international journal of ac-

♠ كما يعرف على "انه الأداء الذي يتجاوز العلاقة ما بين المنظمة وبيئتها الطبيعية، ليسمح بالحكم على علاقة المنظمة بجميع أصحاب المصالح من خلال قدرتها على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية" [1].

♠ ويمكن تعريفه أيضا على انه "عملية تحقيق ذروة الأداء في مدة قصيرة والذي يضمن النجاح المؤسسي مستقبلا" [2].

2) أهمية الأداء المستدام:

شهدت عملية تقييم الأداء الاهتمام المتزايد منذ نهاية التسعينات، بعدما كان متجها نحو عملية التسويق في الستينات، ثم تحقيق الجودة في السبعينيات وبعدها التركيز على خدمة الزبون في الثمانينات [3].

تبرز أهمية الأداء على مستوى المؤسسات من خلال الأهمية من عملية تقيميه، نوردها في النقاط التالية:

♠ يوفر الوقت، الموارد والطاقات الأزمة على مستوى المؤسسات من اجل الوصول إلى تحقيق لأهداف المرجوة،

♠ يساعد على اكتشاف مواطن الخلل في الأداء على مستوى المؤسسة عن طريق التغذية الراجعة،لذا يقوم بتحليل هذا الخلل لاستخلاص التغييرات المناسبة،

♠ يوضح عملية تنفيذ البرنامج من اجل تقدير تكاليفه،

♠ يحسن مستوى أداء المؤسسة من خلال خلق جو من المنافسة ما بين مختلف مصالحها.يحث إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات وعملية التخطيط المستقبلي.تقدير الموارد المطلوبة بالاعتماد على مناهج علمية وموضوعية،

♠ الاستعانة بأدلة موضوعية لتطبيق مبدأ المساءلة [4].

3) أبعاد الأداء المستدام:

"يتأثر الأداء المستدام بجميع القرارات الصادرة عن المؤسسة، والمتعلقة بالجانب الاقتصادي، الاجتماعي،البيئي، والوظيفي..الخ" [5].

1.3) البعد التنظيمي:"يعرف هذا البعد على انه نتائج الطريقة التي يتم عن طريقها استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية ومن ثم استغلالها بشكل يمنحها القدرة على للوصول إلى تحقيق أهدافها،إذ يتوجب على أي مؤسسة كسر الجمود التنظيمي من خلال إجراء تغيرات دورية في هيكلها التنظيمي وإستراتيجيتها المنتهجة من اجل التأقلم مع المتغيرات البيئية، إذ تلعب إستراتيجية المؤسسة دورا مهما في البعد التنظيمي،بحيث يجب أن تتسم بالشمولية والمدى البعيد،بالإضافة إلى وضع إستراتيجية خاصة لكل وظيفة رئيسية في المؤسسة على حدى مع الحرص على توفير أفراد أكفاء يقومون بالتنفيذ الجيد والكفء لهذه الإستراتيجية" [6].

2.3) البعد الاجتماعي:"يركز هذا البعد على الاهتمام بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل لمؤسسة، بالإضافة إلى توفير المناخ الملائم داخلها، مما ينتج عنه الوصول إلى تحقيق الولاء والرضا الوظيفي،الحفاظ على حقوق العاملين، التحفيز للعاملين لتقليل من حوادث العمل داخل المؤسسة وتجنب المخاطر المحتملة" [7].

3.3) البعد الاقتصادي: "يعد الهدف المالي هو المعيار الأهم في قياس البعد الاقتصادي للمؤسسة،كما انه يمثل عامل محدد لنتائج إستراتيجيات

counting Kauditing and performance evaluation, 2006, p:02.

[1] عبد الرحمن العايب،التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد(06)،العدد(01)، 2010، ص : 159.

[2] ياسر شاكر ياسر القريشي، أثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء،المجلة العراقية الإدارية،المجلد(55)،العدد(14)،2018، ص : 218.

[3] عبد الحفيظ قارة،كمال قاسمي، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة مجاميع المعرفة ،المجلد(06)،العدد(01)،2020، ص: 185.

[4] نادية عمر بقاش، اثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، جامعة اليرموك، الأردن،2012،ص: 38.

[5] مريم قطوش، مرجع سبق ذكره ص : 444.

[6] ياسر شاكر، ياسر القريشي مرجع نفسه، ص : 219.

[7] رياض بلبل،حسين دباح، مرجع سبق ذكره، ص202 .

المؤسسات وتنفيذها والمساعدة في عملية قياس أدائها وتحسينه" [1]. " إذ أعتبر على أنه"استخدام الموارد المتوفرة بكفاءة واستغلال وسائل الإنتاج بفاعلية للوصول إلى تحقيق أقصى ربح للمؤسسة" [2]. أي أن المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى بلوغ تحقيق فوائض اقتصادية، تظهر من خلال تعظيم نتائج كل من الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال والحصة السوقية..الخ،وكذا تدنيه مواردها المستخدمة" [3].

4.3) البعد الاستراتيجي: "تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات متعددة تدخل ضمن وظائفها المكونة من أعمال وأنشطة وهذا من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافها ورسالتها المسطرة" [4].إذ تعتبر هذه الإستراتيجية حلقة وصل ما بين أهداف المؤسسة وتهديدات البيئية الخارجية" [5].

5.3) البعد التنافسي:"يتوجب على المؤسسة أن تكون لها رؤية واضحة ومتكاملة حول منافسيها من اجل تحديد الطريقة المناسبة للتعامل معهم،إذ تصاغ هذه الطريقة عن طريق تنفيذ إستراتيجية مغايرة عن إستراتيجية منافسيها تكسب المؤسسة القدرة على تحقيق الفوز على منافسيها وكذا جني الأرباح من اجل البقاء في عالم الأعمال" [6].

إن القدرة على تطبيق وفهم كل بعد من أبعاد الاستدامة يمثل تحديا كبيرا بنفسه،وإذا ما فكرنا بضرورة دمج العناصر الثلاث مع بعضها البعض في آن واحد،ستكون عمليات اتخاذ القرار جد معقدة أو اقرب للمستحيل منها للتطبيق ،وفي هذا الباب يقدم"Elkington" [7]. اقتراحا ويقول بان الحل هو إحداث التكامل الجزئي إذ أن أهم التحديات الموجودة في الأبعاد الثلاثة للاستدامة قد لا توجد في البعد ذاته بقدر ما توجد في العلاقات بين بعد وآخر،وبطرحه لمفهوم" Shear zone concept " أو مبدأ نطاقات القص وضع" Elkington "إمكانية ربط البعد البيئي والبعد الاجتماعي بالبعد الاقتصادي"[8]. عن طريق ربط كل بعدين على حدى،مما أنتج مفاهيم جديدة وتحديات نظرية لم تكن من قبل، وبالرغم من أن هذا الحل الذي قدمه " Elkington "يعتبر حلا عمليا في المجال التطبيقي بحله مشكلة العلاقة بين البعد الاقتصادي والبيئي وإطلاق مصطلح " Eco-efficiency " الكفاءة البيئية على التكامل بينهما ومصطلح الإنتاج الاجتماعي" social production " في العلاقة بين البعد الاجتماعي والاقتصادي،إلا أن العلاقة بين بعدي البيئة والمجتمع بقي عالقا وسط المواجهات الفكرية للباحثين، يمكن القول أن ما قام به " Elkington " هو اختزال التعقيد بين الأبعاد الثلاثة إلى مشكلة تضم بعدين فقط في كل مرة ومحاولة البحث في الروابط بينهما من أجل تحسين إمكانية تبنيها في المؤسسات،ولكن هذا لا ينفي بطبيعة الحال صعوبة تعديد العلاقة التي تكون متكاملة أحيانا ومتناقضة أحيانا أخري، وفي الأخير يمكن أن نقول أن " Elkington " استخلص ثلاث مناطق بيئية أو مناطق قص بين كل بعد وبعد ثاني وهي كالتالي:منطقة الكفاءة البيئية،منطقة الإنتاجية الاجتماعية، منطقة معضلة الأخلاق والكفاية" [9].

---

[1] ياسر شاكر القريشي، مرجع سبق ذكره،ص:220.

[2] مريم قطوش، مرجع سبق ذكره، ص:444.

[3] عبد الحفيظ قارة،كمال قاسمي، مرجع سبق ذكره،ص :186.

[4] مصطفى محمود أبو بكر،فهد عبد الله النعيم،الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة،الإسكندرية، مصر،دار الجامعة،2008،ص:631.

[5]صالح عبد الله رشيد،إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، المجلد (01)،2015، ص:23 .

[6] ياسر شاكر القريشي، مرجع نفسه ، ص :221.

[7] Elkington, j, cannibals with forks, the triple bottom line of the 21 st century business, oxford, capstone publishing, 1998, p : 70.

[8] Elkington , Opcit, pp : 78-91.

[9] عبد الحليم مزغيش، اثر تصميم لوحة القيادة على تقييم الأداء المستدام وانعكاساتها على فعالية صنع القرار،أطروحة دكتوراه،2022-2023،ص:64.

شكل 4.1: نطاقات القص في خط القاعدة الثلاثي للاستدامة

المصدر: thehocherts , kaithesustainability radar- a tool for the innovation of sustainableproducts and services.in :greener management international.n.25 greenleaf,sheffield,1999,pp29-49,

يبرز (الشكل 4.1) أن الاستدامة المؤسسية لا تتحقق إلا من تحقيق توازن متكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية فالتركيز الأحادي الجانب على الكفاءة الاقتصادية بمعزل عن الجوانب الأخرى يحمل في طياته خطر تقويض الكفاءة البيئية والعدالة الاجتماعية مما يؤدي إلى الإخلال بتحقيق أهداف الأداء المستدام الحقيقي.

المطلب الثاني :نماذج قياس الأداء المستدام:

تعتبر نماذج قياس الأداء المستدام متعددة،ومتداخلة كونها تأخذ مؤشرات وطرق مشتركة،أو تطبيقها بطريقة جزئية ولعل أهمها: [1].

1) النموذج السوسيو اقتصادي(التقييس الرباعي):

يعتمد نموذج التقييس الرباعي في قياسه للأداء على المقاربة السوسيو اقتصادية،بوصفه مدخلا جديدا في رقابة التسيير الاجتماعية[2].حيث يسعى إلى اقتراح نموذج للتقارير والإفصاح الخاص بالأداء المستدام وربطه بتقييم رأس المال البشري المعبر عنه بمخزون الكفاءات وطريقة إدارته،ويكون ذلك من خلال اقتراح مؤشرات دقيقة(تحليلية) وأخرى مختصرة، تصنف إلى كمية وكيفية ومالية[3]. ينطلق هذا النموذج من افتراض أساسي مفاده:الربط بين محاسبة الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي يساعد في الوصول إلى قياس جيد للأداء المستدام[4]. "كونه يساعد من حساب التكاليف الخفية الناتجة عن الاختلالات الإدارية التي تعيشها المنظمة وتدني (خسارة) القيمة المضافة كمنطلق في تقييم الكفاءات البشرية والتنظيمية وموازاتها مع قيمة الأداء المنجز:وهو ما يمكن من تقييم العلاقة بينهم"[5].

2) نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة(sbsc):

نتيجة للانتقادات السابقة التي وجهت لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، قام "نورتن" و"كابلن"بإجراء تعديل على بعض الزبائن من خلال توسيع محتوياته ليشمل كامل شركاء المنظمة،ومقابل ذلك اقترح"هوكرتز"نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة"[6]. كمقترح جديد يحوي بعدا جديدا(البعد الخامس)المتمثل في البعد "البيئي والاجتماعي"،هذا الأخير الذي يتضمن مجموعة من المؤشرات البيئية والاجتماعية لقياس أداء المنظمة من خلال التركيز على الفعالية الايكولوجية، كما أكد "بيكر"و"فيج وزملائه"(2002) ضرورة إضافة بعد جديد تحت مسمى"البعد المجتمعي"[7]. أما سيبيتزي(2002) فقد اقترح تسمية مماثلة وهي "البطاقة الشاملة للأداء المتوازن""globalbalancedscorecard " .الذي يتصور في إطارها أن المنظمة تعمل على إرضاء تطلعات سبعة أنواع من الأطراف:المساهمون المستهلكون المستعملون والمؤسسة نفسها والموظفون والمجتمع المحلي حيث تخل هذه الأطراف في بناء ستة إشكال للعلاقات السببية فيما بين الأطراف ذات المصلحة[8]. "لعل ما أعيب على بطاقة الأداء المتوازنة المستدامة هو اعتمادها على عدد كبير من المؤشرات التحليلية للوصول إلى فهم مستوى الأداء الشامل للمنظمة،وهو ما ولد صعوبة في ممارستها عمليا على مستوى المنظمات والوصول إلى فهم واضح لها،أي صعوبة الربط بين الموارد المعنوية،)(ممثلة في التعلم التنظيمي والعمليات الداخلية ومحور الزبائن)والأداء.مع العلم أن رأس المال البشري)(الكفاءات)يتم توزيعه من خلال مجموعة من المؤشرات المتفرقة عن أبعاد هذا النموذج المعدل،هذه الحدود مهدت الطريق للبحث والرجوع إلى نماذج أخرى لتغطية هذه الفجوة ومن أهما نموذج سكانديا نافيقاتور ونموذج بريسيم" [9].

---

[1] كشاط أنيس، الأداء المستدام لمنظمات الأعمال، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة،دراسة في نماذج القياس والإفصاح ،المجلد (05) العدد(02)-ديسمبر2020، ص 156:.

[2] Séparai s ,et al,Management et contrôle de gestion,4éme edition ,Dunod,Paris,2017, p :124.

[3] cappelletti,lecontrole de gestionsicio-economique de la performanceMenjeux,conception et implantation,finance-controle-strategie,vol(09) n°(01),2006,p p:135-156.

[4] Savall H.Enrichirletravail humain,l'évaluation économique ,thèse de doctorat,Universeté paris duaphine,ed,economica,paris,and savallh,etzardet v , Maitriser les couts cachées Economica,2008 ,p :60.

[5] Sépari s,et al , Opcit, p :266.

[6] Hockerts,k,Corporate sustainability Management,towards controlling corporate ecological and social sustainability.in proceeding of G reening of industry network conference,january,2001,pp :21-24.

[7] Bieker,t,sustainability management with the balanced scorecard, proceedings of 5 th international summer academy on technology studies,2003,pp:17-34.

[8] Supizet ,j,le management de la performance durable,selon les modeles et principes fondamentaux de l'excellence,organisation,paris 2002,p :144.

[9] كشاط أنيس،مرجع نفسه ،ص: 157.

3) نموذج" سكانديا نافيقاتور"(رأس المال الفكري):

"نتيجة للحدود التي ميزت نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في التعامل مع المورد البشري،فقد جعلت أنظار متخصصي موضوع قياس الأداء المستدام،إلى مبادرة شركة"سكانديا" التي تبنت نموذج "ايدفينسون "و"مالون")1997 (لقياس رأس المال المعنوي وربطه بالأداء الشامل للمنظمة،حيث قسمت رأس المال المعنوي إلى كل من رأس المال المالي ورأس المال الفكري،هذا الأخير الذي يتجزأ بدوره إلى رأس مال بشري ورأس المال هيكلي ،كما أن رأس المال الهيكلي يتجزأ إلى رأس مال الزبائن ورأس مال تنظيمي،وهذا الأخير يتجزأ بدوره إلى رأس المال العمليات ورأس المال التجديد والتطوير"[1].

4) نموذج المبادرة العالمية للتقارير (GRI):

"تعد مقاييس(GRI) أو المبادرة العالمية للتقارير أهم نموذج لقياس الاستدامة ب79 مقياسا مصنفة ضمن نموذج(G3Reporting Guidelines) ويحتوي نموذج(G3) على المبادئ التوجيهية لإعداد التقارير المتعلقة بالاستدامة(GRI.2006)، لقد تم تطبيق مبادئ (GRI) من طرف المؤسسات في بداية ظهور هذه الإرشادات طواعية(قرابة 1000مؤسسة حول العالم(GRI.2010) وذلك في عدة قطاعات سوقية بما فيها قطاع السيارات،الصناعة الكيميائية،الخدمات المالية والمصرفية،المناجم،العقارات والاتصالات". [2]

5) نموذج المنظمة الدولية للمعايير ISO (14000. 26000....الخ):

وهي المعايير الأشهر عالميا لنظام الإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات،وقد تم تطويرها لتساعد المؤسسات على استدامة نجاحها مع أخد الحفاظ على البيئة بعين الاعتبار،يتناول دليل المواصفة الدولية الايزو 26000 سبع مواد أساسية تغطي الفكرة الرئيسية وراء المسؤوليات الاجتماعية وهذه المواد الأساسية هي الحوكمة المؤسسة،حقوق الإنسان،الممارسات العالمية،ممارسات التشغيل العادلة،البيئية قضايا المستهلك،إشراك وتنمية المجتمع، "تتمثل نقاط ضعف نموذج المنظمة الدولية للمعايير في :ضعف التغطية إذ أن النموذج يفتقد للروابط بين المؤشرات و الإستراتيجية كما نجد أن النموذج يرتكز أساسا على البعد البيئي ويهمل الجوانب الأخرى"[3].

6) نموذج تحليل المسارات ل:(cheetahir and darton.2010) :

يصف نموذج تحليل المسارات "processanly sismethod" أسلوبا لتقييم درجة استدامة عمليات المؤسسة انطلاقا من درجة تأثير الاستدامة على أنشطتها.وتتطلب الطريقة مراجعة كاملة لأنشطة المؤسسة بهدف تحديد العمليات ذات التأثيرات العالية على القيمة، بداية يتم تحديد تأثيرات هذه الأنشطة على أصحاب المصلحة،ثم تحول تلك المهمة منها إلى مؤشرات ومقاييس كمية قادرة على تقييم الأنشطة أو العمليات المستهدفة بالقياس،وهكذا تمكن هذه المنهجية المؤسسات من تطوير مجموعة شاملة من مؤشرات ومقاييس الاستدامة لعملية معينة،ما يمز هذا الأسلوب أن يصل بالمؤسسات أخيرا إلى تطوير مجموعة من المؤشرات مشابهة للمؤسسات ذات الأنشطة المماثلة ،ولذلك فان هذه الطريقة أو الأسلوب في قياس الأداء المستدام يعتبر الأسلوب الأمثل عند المؤسسات التي تهتم بعمليات المقارنة بالأفضل،

7) نموذج إطار توجيه القرار للأداء المستدام ل (kimet al.2015):

"لقد جاء هذا النموذج تطويرا لأنظمة تقييم دورة الحياة LCA والتي رأى فيها الباحثون قصورا من حيث عملية هذه النماذج في تحليل الأداء المستدام بالمؤسسات،بالإضافة إلى ضعف هذه الأنظمة في تغطية الجوانب التقنية مثل التوقع وعمليات التحسين،ولقد جاء هذا النموذج بهدف الاستجابة للمتطلبات المتعلقة ب :الوظيفة،الاستخدام،المرونة،التوافقية،يضم هذا النموذج ستة مراحل:تحديد المدى والغاية،جمع البيانات ،توليد النموذج،تحليلا لاستدامة،التفسير،دعم القرار والتوجيه" [4].

---

[1] Edvissonleif, developingintellectual capital at skandia,ed long rang planing,vol(03),uk,1997 ,pp :366-373.

[2] عبد الحليم مزغيش مرجع سبق ذكره ،ص: 91.

[3] Buyukozkan,g and karabulut,y,sustainability performance evaluation ,literaturer eview and future direction,journal of environmentl management ,2018, pp :262-265.

[4] عبد الحليم مزغيش مرجع نفسه ،ص ص:91-92.

المطلب الثالث:مرجعيات الأداء المستدام

"تتوقف مصداقية الأداء المستدام في المنظمات على مدى تحديد معايير وقواعد العمل والقياس والعمل بها،هذه الأخيرة تقف عليها مجموعة من المنظمات والهيئات الوطنية والعالمية والجمعيات المهنية،التي تشكل مرجعيات لتأطير الممارسات المندرجة في إطار التنمية المستدامة والتحكم في الأداء من خلال تقويم سلوكيات الفاعلين الداخليين والخارجيين للمنظمة،نجد في هذا الإطار مجموعة من المنظمات الدولية التي ساهمت في تطوير مرجعيات تخص التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية،ومنها تأطير ما يتعلق بالأداء المستدام للمنظمات بطريقة غير مباشرة،ومن أهمها:المنظمة العالمية للتقييس (ISO)ومنظمة الأمم المتحدة،ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) والمنظمة العالمية للعمل،ومجموعة البنك الدولي ممثلة في منظمة التمويل العالمية (IFC) واللجنة الأوروبية التي ساهمت في إعداد مبادئ وقواعد ومعايير لتوجيه المؤسسات على المستوى العالمي ومن أهمها قمة لشبونة2000 التي كانت أرضية لإعداد الكتيب الأخضر.حيث نرى أن أهم مساهمة ترجع للمنظمة العالمية للتقييس في إطار إعدادها لمجموعة مواصفات التقييس،والتي تعد أهم المرجعيات لتجسيد فلسفة التنمية المستدامة على مستوى المنظمات،

1) مرجعيات الأدائيين الاقتصادي والاجتماعي:

تعتمد مرجعيات الأداءين الاقتصادي والاجتماعي على الممارسات المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية،وهذه الأخيرة التي تستمد مرجعيتها من الاتفاقيات العالمية،كحقوق الإنسان والحقوق المدنية والاجتماعية لمنظمة الأمم المتحدة،ومبادئ الاستثمار المسؤول اجتماعيا،والقوانين والتشريعات بالخصوص كلا من قانون العمل وقانون الصحة العمومية والضمان الاجتماعي..الخ بالإضافة إلى تزكيات لهيئات حكومية ومهنية ومرجعيات دولية ووطنية ،ونجد في هذا:

- سلسلة معايير الجودة:الايزو9001 (2015.2008)،
- سلسلة معايير الصحة والسلامة المهنية:الايزو 45001 (2018)،
- سلسلة معايير المسؤولية المجتمعية للمنظمات:الايزو 26000 (2015)،
- سلسلة معايير المحاسبة الاجتماعية(8000SA).

2) مرجعيات الأداء البيئي:

تتعلق مرجعيات هذا البعد بالقوانين والتشريعات الوطنية والدولية الخاصة بحماية البيئة(الماء،الهواء،الأرض والحيوان)،بالإضافة إلى معايير منظمات حماية البيئة وما يتعلق بإدارة الموارد الطبيعية ومصادر الطاقة ومن واهما:

سلسلة معايير الايزو 14001 الخاصة بالإدارة البيئية والتحكم في الأداء البيئي،

سلسلةالايزو14031الخاصة بمؤشرات تقييم الأداء البيئي وبإعداد تقارير معبرة ووافية فيما يخص احترامها للبيئة سواء تعلق الأمر باستخدام الموارد الطبيعية والطاقة أو في مخلفات ممارسة الأنشطة وطرح المنتجات،

التوجيهات الأوروبية لسنة 1985 ومعيار" أيماس"لسنة1995 :التي حددت الساسة البيئية في دول الاتحاد الأوروبي وقامت بتثبيت أهداف تحسين الأداء البيئي)(أنظمة الإدارة البيئية،التقييم الموضوعي،التدريب إعلام الأطراف ذات المصلحة والتي تسمح و الجمهور بشكل عام)التي تسمح للأطراف ذات المصلحة من الحصول على التقارير البيئية،

-الخطوط التوجيهية للايزو26000،كمرجعية شمولية للأداء المستدام،وهذا من خلال تأ طيرها العام للممارسة المثالية للمسؤولية المجتمعية للمنظمات .[1]

3) الإفصاح عن الأداء المستدام:

"بقدر أهمية قيام إدارة المنظمة بقياس أدائها المنجز،بقدر ما يكون الإفصاح عنه أكثر أهمية،كونه يعتبر المدخل الأساسي لخدمة الشفافية في إطار نظام معلومات المنظمة،ونسقا معززا لإدارة العلاقة مع الإطراف ذات المصلحة التي ينادي بها نظام حوكمة الشركات،إن موضوع الإفصاح أو التبليغ يطرح العديد

[1] كشاط أنيس، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 151-152.

من الإشكالات،خصوصا ما تعلق بما يجب الإفصاح عنه وما لا يجب الإفصاح عنه. يعد الإفصاح (الإلزامي والطوعي) عن الأداء المستدام النسق الذي بموجبه تتمكن المنظمة من إعلام المجتمع عن محتوى أنشطتها المختلفة، خصوصا تلك المتضمنة لعلاقات اجتماعية وبيئية:أي الخروج من حلقة إعداد التقارير ذات الصبغة المحا سبية والمالية إلى حلقة أوسع تكون فيها التقارير المتضمنة لأبعاد أخلاقية واجتماعية وبيئية،بما يمكن المنظمات لجعل أدائها أكثر استدامة من خلال تعزيز قيمة الشفافية ومنه تحسين سمعتها وقيمتها المالية السوقية" [1].

1.3)الإفصاح والأطراف ذات المصلحة(التقليل من حدة الصراع فيما يرتبط بالقيمة المتقاسمة): تنص نظرية خلق القيمة على ضرورة تقاسم القيم المنشأة التي تعتبر تشاركية/متقاسمة مع الأطراف ذات المصلحة حسب ما جاء به"كرامر"و"بوتر"[2].إذ يتطلب ذلك الخوض في سياسات تفاوضية فيما يخدم صالح جميع تلك الأطراف وبشكل عادل،وهذا من خلال المساهمة الإيجابية للأطراف ذات المصلحة في التعاطي مع الصراعات بكل مستوياتها،سواءا كانت معلنة أو كامنة،مع ضرورة التحلي بالموضوعية والعدالة،وهو ما يتطلب من المنظمات العمل على إدارة مخاطر الصراعات التي يعتبرها روجو [3].كممارسة إدارية تسعى إلى التقليل من المثبطات والتضحيات مقارنة مع الحصول على المزايا،التي توصل الأطراف إلى الحد الأدنى المرضي لكامل الأطراف.

2.3) الإفصاح عن الأداء المستدام كمنهج في خدمة الاستدامة: من الإشكالات التي تطرح عند الإفصاح عن التقارير ،هو مدى توفر نموذج متكامل وشامل وموحد،الذي يحدد مقدار مستوى الإنجازات المحققة تحت مظلة المسؤولية المجتمعية للمنظمات،وهو ما يسمح من القدرة على مقارنة وقياس أداء المنظمات فيما بينها،أو مقارنة فيما بين منظمات قطاع ما،أو متابعة مدى تطور أداء المنظمة في حد ذاتها [4].

3.3) مبادرة التقارير العالمية (GRI) كنموذج للإفصاح عن الأداء المستدام: منذ تأسيسها سنة 1999،ونتيجة لإعدادها لأكثر من38417 إلى غاية سنة 2020 ،موزعة على أكثر من 100 دولة . فقد أمست مبادرة التقارير العالمية من أوسع نماذج الإفصاح عن الاستدامة انتشارا وتطبيقا عالميا،خصوصا وأنها تتماشى مع أهداف برنامج الأمم المتحدة للتنمية المستدامة،ويرجع ذلك لما توفره من أدوات تساعد المنظمات على مجابهة التحديات،بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو مجال نشاطها ،هذه الأدوات تمكن المنظمات من إعداد تقارير تحوي معلومات موثوقة ومعيارية،والتي تسمح لمتخذي القرارات في مرحلة ثانية،من تقييم الفرص والمخاطر واتخاذ قرارات أكثر جودة فيما يرتبط بممارسة الأعمال وإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة يستلزم الإفصاح ،على المستوى العالمي،الرجوع إلى مرجعيات مشتركة تكون قوية وموثوقة لدى جميع الأطراف:حيث تزيد حدة ذلك لدى المنظمات والمجمعات الكبرى،وخصوصا تلك متعددة الجنسيات منها مع الأطراف ذات المصلحة المتعاملة معها ،ومن أكثر المرجعيات انتشارا منا هي مبادرة إعداد التقارير العالمية(GRI) :التي جاءت للرد على العديد من التحديات والإشكالات التي عانتها المنظمات،

4.3) مساهمة الإصدار الرابع لمبادرة التقارير العالمية في خدمة الإفصاح(GRI-G4) : يوفر الإصدار الرابع(G4) لمبادرة التقارير العالمية،الذي صدر شهر ماي 2013 توجيهات لإعداد تقارير الاستدامة:حيث يركز على الخطوات العملية لإصدار التقارير التي تمكن من ربط وتجسيد علاقة أعمال المنظمة بأهم إطرافها ذات المصلحة،للتمكين من إعداد تقارير أكثر مصداقية وذات علاقة واستعمال جيد للإطراف المهتمة(مديرين،ملاك،زبائن،موردين..) وهو ما سينتهي بإعلام أفضل وأنجع للأسواق والمجتمع برهانات الاستدامة داخل المنظمة،

"تتضمن هذه المبادرة خريطة مطورة لمؤشرات الأداء تحوي92 مؤشرا"، ومن بينها 79 مؤشرا أساسيا يكون من الضروري ذكرها في أي تقرير، وهي مقسمة حسب أصناف الأداء على نحو يمكن المؤسسة من تقديم نوعين من التقارير ،"الأول أساسي والأخر مفصل:

التقرير الأساس(الإلزامي):يحوي على العناصر الأساسية للتقارير الخاصة بالاستدامة،من خلال توفير الخلفية التي تجعل المنظمة تفصح عن أدائها الاقتصادي والبيئي والاجتماعي وأدائها في مجال الحوكمة،

التقرير المفصل:يبنى اعتمادا على التقرير الأساسي(الإلزامي) مع الإشارة إلى المزيد من الإفصاحات المعيارية للمنظمة(الطوعي) فيما يخص الإستراتيجية والتحليل والحوكمة والأخلاقيات والنزاهة، بالإضافة إلى ذلك ،تكون المنظمة ملزمة بالإبلاغ عن أدائها على نحو أكثر تفصيلا من خلال الإعلان عن جميع المؤشرات المتعلقة بالجوانب الجوهرية المحددة،وعليه يكون من صالح المنظمة الأخذ بأفضل خيار يلي احتياجاتها في وضع التقارير والذي يمكنها في النهاية من تلبية تطلعات الأطراف ذات المصلحة فيما يرتبط بالمعلومات ،كما يستحسن التنويه إلى كون الإصدار الرابع لمبادرة التقارير العالمية إطارا

[1] كشاط أنيس، مرجع سبق ذكره ، ص :159.

[2] Porter,m,e,and kramer,m,r, creatingshared value .in ,managing sustainable business,springer,dordrecht. 2019, pp :323-346.

[3] Rojotj,theorie des organizations,2éme edition,eska,2008,p:453.

[4] كشاط أنيس ،مرجع نفسه، ص :160.

متكاملا لإعداد تقارير الأداء استنادا إلى نظم ومعايير مختلفة للاستدامة ،ويتضمن نوعان من الإفصاح ،الإفصاحات المعيارية العامة الفصاحات المعمارية الخاصة،هذه الإفصاحات تحدد السياق الإجمالي للتقرير،وتعطي توصيفات للمنظمة وعملية إعداد التقارير الخاصة بها،ولعل ما يميزها أنها صالحة لجميع أشكال المنظمات،وعموما هناك سبعة أنواع من الإفصاحات المعمارية العامة [1].

[1] كشاط أنيس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :159-162.

المبحث الثالث:تحديات وتحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية

من أهم التحديات التي تواجه الوحدات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمعي تحقيق مساهمة الوحدات الاقتصادية في الاستدامة ولان تنفيذ الاستدامة يختلف على نحو جوهري عن تنفيذ الاستراتجيات الأخرى للوحدة الاقتصادية فان أحد التحديات أمام تنفيذ الأداء المستدام هو تحديد أهداف قابلة للقياس،وهوما يصعب التنبؤ به وإدارته وقياسه،وتحدي الضغوط المالية التي يواجهها المديرون لزيادة الأرباح قصيرة الأجل مقابل تحسين الأداء الاجتماعي والمالي في آن واحد،في حين يكون التحدي الآخر تحدي لردة أصحاب المصلحة والذي يتمثل في عدم اليقين حول كيفية استجابتهم لإجراءات الأداء المستدام بمرور الزمن[1]. ومن ناحية أخرى فان موقف" الالتزام بالقانون والوفاء بمتطلباته" يتيح المجال أمام التحدي لقبول أعلى مستوى من الالتزام والمسؤولية الأخلاقية،فضلا عن أن التحدي الأكبر في تحقيق التنمية المستدامة في الوحدات الاقتصادية هو انه عليها تحقيق جميع الأبعاد(البيئية،الاجتماعية،الاقتصادية) في آن واحد[2].

المطلب الأول:التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في تطبيق الأداء المستدام

تواجه المؤسسات الاقتصادية عدة تحديات في تطبيق الأداء المستدام، ومن أبرزها:

❶ **التكلفة العالية**: تطبيق ممارسات مستدامة يتطلب استثمارات كبيرة في البداية، مثل تطوير تقنيات نظيفة أو تحسين كفاءة الطاقة، وهو ما قد لا تستطيع تحمله بعض المؤسسات، خاصة الصغيرة منها.

❷ **ضعف الوعي والثقافة المؤسسية**: غياب الفهم العميق لمفهوم الاستدامة وأهميته بين العاملين في المؤسسة أو حتى على مستوى الإدارة قد يعيق تبني سياسات مستدامة فعالة،

❸ **التغيرات التشريعية والضغوط التنظيمية**: تعدد وتغير السياسات والقوانين البيئية والاقتصادية المتعلقة بالاستدامة قد يخلق صعوبة في الالتزام بها ومواكبتها،

❹ **نقص الخبرة والتقنيات المناسبة**: بعض المؤسسات تفتقر إلى المعرفة الفنية أو الموارد التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ الاستدامة بفعالية،

❺ **المفاضلة بين الربح السريع والأداء المستدام**: كثير من المؤسسات تواجه ضغوطًا لتحقيق أرباح فورية، مما قد يؤدي إلى التضحية بالاستثمار في الممارسات المستدامة طويلة الأجل،

❻ **صعوبة قياس الأداء المستدام**: لا تزال طرق قياس الاستدامة غير موحدة أو دقيقة دائمًا، مما يجعل من الصعب تقييم نتائج الجهود المستدامة،

❼ **ضعف التعاون بين الأطراف المعنية**: غياب التنسيق بين المؤسسات، والحكومات، والمجتمع المدني، يعوق الجهود الشاملة نحو التنمية المستدامة [3].

المطلب الثاني:تحسين الأداء المستدام في المؤسسة

يعد الأداء من المفاهيم التي شغلت بال الباحثين والدارسين في مجال الإدارة،فهو يعتبر عامل أساسي في عمليات الإدارة،وعليه فان تحسين الأداء أصبح ضرورة ملحة تنشدها جميع المؤسسات وخاصة في ضل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة،

تحسين الأداء عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن،وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها،

[1] Epstein,m,j and buhovac,a ,r ,solving the sustainability implementation challenge, Organizational dynamics , 2010,p:307.

[2] Way,s,p,t , nabiha,a,s,and ,jalaludin, d. managing environmental and economic performanceMa review of theory and practice on performance measurement , the international journal of accounting and business,society,vol (22) n(01) 2014,p:100.

[3] صويلح، ب، التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في تطبيق مبادئ التنمية المستدامة،مجلة العلوم الاقتصادية، ، جامعة الجزائر، العدد(15)، 2020 ص: 20.

وهو أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات متلقي الخدمة ،والتي تهدف لإنقاص الاختلافات في الأداء أو الاختلاف عن المعايير لتحقيق حصيلة أفضل لزبائن المؤسسة ،ويتضمن ذلك:

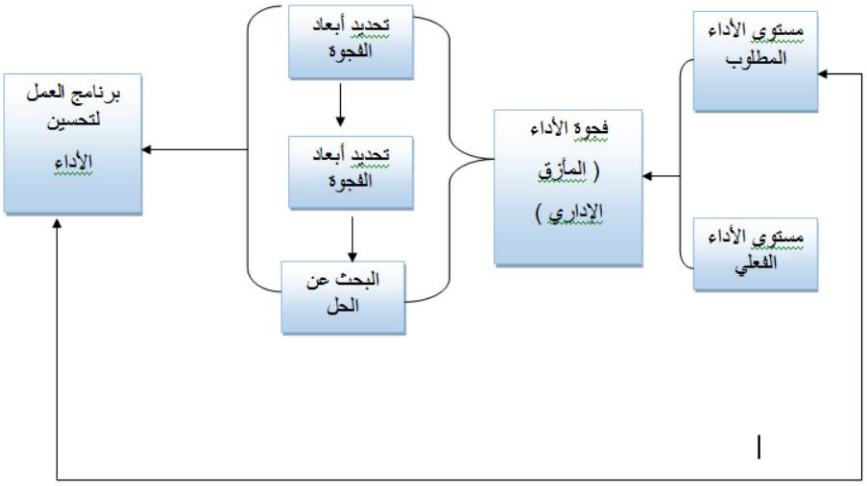
- ♠ قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير،

اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف،

- ♠ مراقبة نتائج الإجراء المتخذ [1].

والشكل الموالي يوضح نموذج تحسين الأداء في المؤسسات كما يلي:

شكل 5.1: نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي،إدارة التميز:نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة،مكتبة الإدارة الجديدة،مصر،2002،ص 147

من (الشكل 5.1) يتضح أن تحسين الأداء يبدأ من تقليص فجوة الأداء التي تنتج عن خلال التشخيص بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الفعلي،وتحليله لتحديد حجم الفجوة وتحديد أبعادها ومن ثم تبدأ عملية البحث عن الحلول اللازمة لتقليص الفجوة ،باتخاذ الإجراءات المناسبة ووضع برامج عمل جديدة تؤدي إلى تحسين الأداء الفعلي وذلك عن طريق قياسه المستمر ومقارنته في كل مرة مع الأداء المطلوب [2].

عرف تحسين الأداء على انه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات،وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى [3].

حيث تعمل العديد من المؤسسات على تحسين أدائها من خلال:

- ♠ تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ في الأداء،
- ♠ رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة،

[1] عبد الوهاب محمد جبين،تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف،أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية،جامعة سانت كليمنتس العالمية،سوريا،2009،ص:59.

[2] مساعديه عماد ،أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،دراسة حالة بعض المؤسسات،مذكرة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف ، ص:123.

[3] خديجة بلموهوب ، دور التعليم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة فرحات عباس، سطيف2011-2012 ، ص: 60.

♠ المشاركة الفاعلة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية وتعلمها مما يؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء [1].

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء

في خضم سعي المؤسسة لتحسين أدائها تلجا إلى العديد من الطرق الفنية والسياسات والإجراءات الكفيلة بذلك،وقد يكون ذلك بتبني إحدى المداخل التالية [2].

1) مدخل الجودة الشاملة:

تعرف الجودة الشاملة على أنها التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة[3].وتعني تضمين مبادئ الجودة كافة جوانب العمل بدءا من احتياجات الزبون وانتهاء بالتقييم الدقيق للأداء،للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة على كل حدة لتحقيق جودة كل العمليات [4].

وتساهم الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي والعملياتي من خلال مايلي:

♠ رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد،

♠ وضع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية،

♠ تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها في المجتمع الذي تنشط فيه [5].

♠ خلق والمحافظة على دورة عودة المعلومة ،التجربة التي تسمح للجهات المعنية بتحسين مستمر للأداء،

♠ ربط الجهات المعنية حول المسار:الزبائن ،الموردون،الأطراف الأخرى [6].

2) مدخل المقارنة المرجعية:

تستخدم الكثير من المنظمات مدخل المقارنة المرجعية لتحسين أدائها ،وذلك من خلال مقارنة أدائها الحالي مع أداء منافسيها أو مع وحدات أخرى أكثر نجاحا،وكذلك مع المؤسسات الرائدة في القطاع والمحيط الذي تتواجد فيه بصورة مستمرة قصد تحسين الأداء [7].

ويقصد بالمقارنة المرجعية تلك العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء،والتي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة [8].

وتمر عملية المقارنة المرجعية بعدة مراحل نذكرها كما يلي:

---

[1] سناء عبد الكريم الخناق،مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية،مداخلة في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة،الجزائر، أيام 8-9 مارس 2005 ،ص: 47.

[2] مساعديه عماد ،مرجع سبق ذكره، ص : 125.

[3] Etienne collignon, michelwissler,qualité et competitivite des entreprises, 2 émeédition,édition economica,paris,1993 ,p :44.

[4] سعيد محمد الشيمي ،الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام،مجلة قضايا إدارية،مركز الدراسات والاستشمارات الإدارية العامة،العدد (05)،2000،ص :12.

[5] الهام يحياوي ،الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الإنتاجية الصناعية،دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة،مجلة الباحث العدد (05)،ورقلة ،الجزائر،2007، ص ص: 48-49.

[6] فرانسواز جيرو ،اوليليفي هسولبيك وآخرون ،المراقبة الإدارية وقيادة الأداء،ترجمة وردية راشد ،الطبعة الأولى،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت ،لبنان 2007 ص :331.

[7] مساعدية عماد ،مرجع نفسه ، ص :126.

[8] جربي عبد الحكيم ، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية :دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 01،الجزائر،2018 ،ص:150.

1.2) التخطيط :حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتحديد كمية ونوعية المعلومات اللازمة،وكذا الجوانب التي يتم تحسينها وتوفير الموارد اللازمة لذلك،بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة تم مقارنتها بالموقف الحالي(تحديد الفجوة)،كما نشير إلى أنه يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه (نوع النشاط،مجالا لصناعة، الاستراتيجيات المتبعة،...)،

2.2) تقييم الأداء : وتشمل هذه المرحلة مقارنة النتائج المتحصل عليها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات الحاصلة والحدود المقبولة(المسموح بها)،ومن ثم إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إن اقتضى الأمر ،

3.2) اتخاذ الإجراءات التصحيحية :في هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء،حيث يتوقف نجاح هذه العملية على المعلومات المتدفقة من المحيط الداخلي والخارجي، وهنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية من خلال توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها المؤسسة التي تم إجراء المقارنة معها [1].

3) مدخل إعادة الهندسة:

تعني إعادة الهندسة إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقياس الأداء المعروفة ، وهي تخفيض التكلفة وتحقيق النوعية وزيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات [2].

كما ينظر إلى إعادة الهندسة على أنها ليست إعادة التنظيم إنما هي بحث عن إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات ذات القيمة الإستراتيجية ،بهدف إحداث طفرات تحقيق قيمة إستراتيجية مضافة وتحقق قفزة نوعية [3].وغالبا ما تتضمن إعادة الهندسة ثلاث سمات هي :التركيز على العميل، هيكل تنظيمي يكون مدعما للإنتاج أو موجه للإنتاج ، الرغبة في إعادة التفكير والنظر في العمل التنظيمي [4].

4) القيادة الناجحة :

يقصد بالقيادة الناجحة الاستطاعة على التأثير في العمال ليتعاونوا من اجل بلوغ هدف معين ،كما تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل،وتساهم في حل العديد من مهام ومشاكل العمل ،وهناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإدارية الناجحة والتي تعتبر محسن لأداء المؤسسة [5].

♠ القدرة على إيجاد رؤية مشتركة :ويقصد بالرؤية حلم المؤسسة الذي تسعى لبلوغه،

♠ الثقة بالنفس وبالآخرين:ويقصد بهذا الشعور بالقوة والقدرة والجرأة مع أنجاز المهام المطلوبة وبالمستوى المطلوب ، وهي تعتبر من مقومات النجاح في الحياة والعمل والحافز الذي يدفع الإنسان لبلوغ النتائج المرغوبة ، وعليه على القائد الثقة في نفسه أولا والثقة في الآخرين في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم،

♠ زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين:فمشاركة المرؤوسين يعتبر نوع من أنواع الديمقراطية ودليل على الثقة بأنفسهم وبقدراتهم ،وهذا ما يزيد من تحمسهم للعمل من خلال شعورهم بالولاء المؤسسي اتجاه المؤسسة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في كل مراحل العمل ،الشيء الذي يعود بالفائدة على المؤسسة ويساهم في تحسين أدائها،

---

[1] نور الدين مزياني، صالح بلاسكة ،مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات،دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة والمراعي مجلة أداء المؤسسات ،العدد (04)،2013، ص: 60.

[2] بلعور سليمان مصطفي عبد اللطيف،المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة أيام 8-9 مارس 2005،ص: 475.

[3] بوحنية قوري ، إعادة هندسة الأداء الجامعي:مقاربة معاصرة،مجلة البحث ،جامعة ورقلة، الجزائر، العدد(05) ،2007، ص: 137.

[4] بوحنية قوري ،مرجع نفسه ، ص :139.

[5] محمد قدربحسن، إدارة الأداء المتميز ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الطبعة غير موجودة ،مصر ،2014-2015 ص ص:427-428.

♠ توفير فرص التعلم والتدريب:التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في العمال والتي تتعلق بالمهارات والخبرات التي يكسبها الأفراد بما يؤهلهم لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب ،ولهذا يجب توفير التعليم والتدريب الملائم لجميع العمال [1].

5) الابتكار :

تعددت تعريفات العلماء لمصطلح الابتكار حيث يرى البعض أن الابتكار عملية عقلية ويعتبرها البعض أسلوبا للحياة وينظر آخرون على أنها نتائج اجتماعي ، والابتكار ظاهرة إنسانية معقدة،ومتعددة الجوانب ،فالبعض اعتبر الابتكار نوع من أنواع النشاط الذي يمز الإنسان عن غيره من سائر المخلوقات ويركز هذا على حياة بعض المبتكرين من العلماء والفنانين وقادة الفكر من صفات وقدرات وأساليب معينة في الحياة ،وقد تكون القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال أو ما يؤدي إلى تحسين الذات وتنميتها [2].

♠ الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة،مما يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبر إلى التطبيق العملي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق ،كما يعرف توم بيترز الابتكار بأنه " التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبقه اختياره ،وهذا يوسع من الابتكار إلى حدود القصوى لان الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات"،

♠ أما تشيرميرهورون وزملاؤه فيعرفون الابتكار بأنه:" عملية إنشاء الأفكار الجديدة وضعها في الممارسة،مؤكدا على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار البناءة ومن ثم تضعها في الممارسة." وبالتالي الابتكار هو استطاعة المؤسسة إلى التوصل إلى ماهو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق [3].

6) :التحسين المستمر

كايزن (kaizen) كلمة يابانية مركبة من (kai) وتعني التغيير (zen) تعني الجيد أي التغيير نحو الأفضل ،ويتم ذلك عن طريق عدد من التحسينات المؤثرة والدقيقة تتجمع تدريجيا وتراكميا لمستوى الأداء دون انقطاع [4] .

وحسب المدخل الياباني يتميز تحسين الأداء وفق هذا النهج بما يلي:

♠ التحسين المستمر هو مسؤولية الكل ،وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين،

♠ يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج فقط ،

♠ التحسين في كل المجالات الإنتاجية،التسويقية ،التمويلية....الخ،

♠ الإقرار والاعتراف بوجود مشاكل هو الطريق الصحيح للإحداث التحسين [5].

[1] محمد قدرى حسن ،مرجع سبق ذكره ص ص: 404-406.
[2] حسين عبد الحميد رشوان ،الابتكار الأسس الاجتماعية والنفسية ،المكتب الجامعي الحديث،مصر ،2007،ص ص:10-12.
[3] نجم عبود نجم ،إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ،دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى، الأردن،2007،ص ص:19-22.
[4] علي السلمي،السياسات الإدارية في عصر المعلومات ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة،مصر ،1995،ص :298 .
[5] بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف،مرجع سبق ذكره،ص :474.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن المؤسسة الاقتصادية ليست مجرد كيان يسعى لتحقيق الربح، بل هي عنصر فعال في تحقيق التنمية المستدامة بمختلف أبعادها. لقد ساعدتنا المحاور المطروحة على فهم طبيعة هذه المؤسسات، من حيث خصائصها وتصنيفاتها وأهدافها، وكذلك على استيعاب السياق الذي تعمل فيه. كما برزت أهمية الأداء المستدام كأداة إستراتيجية لرفع فعالية المؤسسات، من خلال دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب البعد الاقتصادي التقليدي. وتناولنا أيضا النماذج المعتمدة لقياس الأداء المستدام، والمرجعيات التي توجه هذه العملية على المستويين المحلي والعالمي. من جهة أخرى، ظهرت تحديات عديدة تواجه المؤسسات في هذا السياق، سواء من حيث التكيف مع المتغيرات أو تبني ثقافة جديدة تستند إلى الاستدامة. ولكن، توجد أيضا مداخل متعددة لتحسين الأداء، تشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والإدارية. وعليه، فان تبني مفهوم الأداء المستدام لم يعد خيارا، بل ضرورة حتمية للمؤسسات الراغبة في البقاء والمنافسة في بيئة متغيرة ومعقدة. وتبقى الحاجة قائمة إلى سياسات داعمة، وإرادة قوية، واستثمار في الموارد البشرية لتحقيق هذا التحول البنّاء نحو الاستدامة الشاملة.

الفصل الثاني

تحليل واقع المؤسسات الإقتصادية

الفصل الثاني :تحليل واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

تعد الاستدامة اليوم من بين أهم الرهانات الإستراتيجية التي تواجه الاقتصاديات المعاصرة، إذ لم تعد التنمية تقاس فقط بمعدلات النمو، بل أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تراعي البعد البيئي والاجتماعي في نشاطها. وفي السياق الجزائري، يكتسي موضوع الاستدامة أهمية متزايدة في ظل التحولات الاقتصادية والضغوط البيئية والاجتماعية المتنامية. يهدف هذا البحث إلى تحليل واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من حيث قدرتها على الاندماج في منطق الاستدامة ومواجهة التحديات المرتبطة به. يتناول المبحث الأول الإطار العام للبيئة الاقتصادية في الجزائر، من خلال رصد المؤشرات الاقتصادية وتحديد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الوطنية. أما المبحث الثاني، فيركز على تقييم الأداء المستدام للمؤسسات، واستراتيجيات تحسينه، مع التطرق لدور الدولة وممارسات بعض المؤسسات الرائدة. ويخصص المبحث الثالث لتسليط الضوء على أهم العقبات التي تعيق تطبيق الاستدامة، مع تحليل فرص التحسين المتاحة. ويأمل هذا العمل في تقديم رؤية شاملة تساعد في دعم الانتقال نحو اقتصاد أكثر شمولية واستدامة في الجزائر.

المبحث الأول: البيئة الاقتصادية في الجزائر

تعتبر البيئة الاقتصادية في الجزائر أحد العوامل المؤثرة بشكل مباشر على أداء المؤسسات الاقتصادية في البلاد. في المطلب الأول، سيتم تحليل المؤشرات الاقتصادية التي تعكس واقع الاقتصاد الوطني، مثل معدلات النمو، التضخم، والبطالة. أما في المطلب الثاني، فسيتم استعراض الوضع الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية، مع التركيز على التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في بيئة الأعمال المحلية. وفي المطلب الثالث، سيتم تسليط الضوء على أبرز التحديات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الجزائرية، بما في ذلك السياسات الاقتصادية الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر في النمو والاستدامة.

المطلب الأول : المؤشرات الاقتصادية للاقتصاد الجزائري

1) الناتج الداخلي الخام(GDP) :

يشكل الناتج الداخلي الخام (PIB)المؤشر الأساسي الذي يعكس النشاط الاقتصادي لأي دولة،ويعبر عن القيمة الإجمالية للسلع والخدمات المنتجة داخل الاقتصاد الوطني خلال فترة زمنية محددة. في الجزائر،شهد الناتج الداخلي الخام (PIB) للجزائر نموا ملحوظا خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2024، وهو ما يعكس تحسنا تدريجيا في أداء الاقتصاد الوطني . ففي عام 2021، بلغ الناتج الداخلي الخام 195 مليار دولار، وارتفع في 2022 إلى 225 مليار دولار، ثم إلى 244 مليار دولار في 2023 ليصل أخير إلى 78.266 مليا ر دولار في 2024 . هذا النمو يترجم بنسبة تطور تقارب 7.36% خلال أربع سنوات، وهي نسبة معتبرة تعكس استعادة تدريجية لعافية الاقتصاد بعد فترات من الركود و التحديات المتعددة،

جدول 1.2: نمو الناتج الداخلي الخام للجزائر (2021-2024)

السنة	الناتج الداخلي الخام (مليارد دولار)
2021	195
2022	225
2023	244
2024	266.78

المصدر: من إعداد الطالبان باستناد على تقارير البنك الدولي (2024) وصندوق النقد الدولي (2023)

شكل 1.2: نمو الناتج الداخلي الخام للجزائر(2021-2024)

المصدر: من اعداد الطالبان باستناد على تقارير البنك الدولي (2024) وصندوق النقد الدولي (2023)

يرتبط هذا الارتفاع بعدة عوامل أساسية نختصرها في:

♠ ارتفاع أسعار المحروقات عالميا،وهو ما يشكل عنصرا محوريا في الاقتصاد الجزائري المعتمد بشكل كبير على صادرات النفط والغاز. لقد استفادت الجزائر من الطفرة في أسعارالنفط بعد جائحة كورونا وأثناء الأزمات الجيوسياسية مثل الحرب في أوكرانيا،مما أدى إلى تدفقات مالية كبيرة ساعدت في دعم ميزانية الدولة وتحفيز النمو الاقتصادي،

♠ لعبت السياسات الحكومية دورا مهما في تحفيز النمو من خلال دعم القطاعات الإنتاجية مثل الزراعة والصناعة الخفيفة ، فضلا عن الاستثمار في البنية التحتية والمشاريع الكبرى. كما أن التحسن التدريجي في بيئة الأعمال والإصلاحات الاقتصادية التي شملت تقليص الاعتماد على الواردات وتشجيعا لتصنيع المحلي ساعدت على تنويع مصادر الدخل،

♠ من جهة أخرى، ساعد استقرار الدينار الجزائري نسبي والسيطرة على معدلات التضخم على خلق مناخ اقتصادي أكثر استقرارا ، ما شجع على عودة بعض الاستثمارات الأجنبية المباشرة ، خاصة في مجالات الطاقة المتجددة والتعدين،

لكن رغم هذا النمو الملحوظ ، لا يزال الاقتصاد الجزائري يواجه تحديات ، من بينها ضعف التنوع الاقتصادي ، والبطالة المرتفعة ، وارتباط الاقتصاد بشكل كبير بالمحروقات ، ما يجعله عرضة للتقلبات الخارجية. ومن المهم أن تواصل الدولة جهودها في تنويع الاقتصاد و تطوير قطاعات مثل السياحة،التكنولوجيا،والصناعات التحويلية،

إذن يمكن القول إن نمو الناتج الداخلي الخام بين 2021 و2024 يمثل إشارة إيجابية لانتعاش الاقتصاد الجزائري ، لكنه يحتاج إلى دعم مستدام من خلال إصلاحات هيكلية وتنويع فعلي للموارد الاقتصادية لضمان استقرار ونمو طويل الأمد،

2) القطاعات الاقتصادية :

يظهر توزيع الناتج الداخلي الخام حسب القطاعات الاقتصادية صورة واضحة لطبيعة الاقتصاد الوطني، وهيمنة بعض القطاعات، لا سيما قطاع المحروقات، على باقي مكونات المنظومة الاقتصادية. يهدف هذا المقال إلى تحليل هذا التوزيع، وتسليط الضوء على إسهامات كل قطاع، مع محاولة فهم مكامن القوة والضعف في الهيكل الاقتصادي الجزائري،

– **قطاع المحروقات** : يعد قطاع المحروقات الركيزة الأساسية للاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال، حيث يمثل 30% من الناتج الداخلي الخام، وتزيد أهميته في موازنات الدولة من خلال مساهمته التي تفوق 90% من صادرات البلاد وأكثر من نصف الإيرادات العمومية. هذا الاعتماد الكبير يجعل الاقتصاد الجزائري هشاً أمام تقلبات السوق العالمية وأسعار النفط والغاز. ورغم محاولات التنويع الاقتصادي، لا تزال المحروقات تحتل الصدارة، ما يدعو إلى مراجعة النموذج الاقتصادي الحالي الذي يرتكز على تصدير المواد الخام دون تصنيع محلي موازٍ،

– **الصناعات التحويلية** : تمثل الصناعات التحويلية15%من الناتج الداخلي الخام، وهي تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة الصناعية كالصناعات الغذائية، الكيماوية، النسيج، وصناعة مواد البناء. ورغم الجهود الحكومية المبذولة لتطوير هذا القطاع، لا تزال مساهمته محدودة، ويعاني من مشكلات متعددة أبرزها ضعف التكنولوجيا، الاعتماد على المواد الأولية المستوردة، وغياب تنافسية حقيقية في السوق الدولية. مع ذلك، يُعتبر هذا القطاع من أهم المفاتيح لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة وتوفير مناصب شغل،

– **القطاع الفلاحي** : رغم امتلاك الجزائر لمساحات زراعية شاسعة ومناخ متنوع، لا تتجاوز مساهمة الفلاحة 10% من الناتج الداخلي الخام. يعود ذلك إلى ضعف المكننة، تدهور البنى التحتية، غياب أنظمة الري الحديثة، والممارسات التقليدية. كما تعاني البلاد من تبعية غذائية كبيرة، رغم إنتاجها المعتبر لبعض المنتجات مثل التمور، الزيتون، والخضروات. ويشكل تعزيز الإنتاج المحلي وتحقيق الأمن الغذائي من التحديات المستقبلية الكبرى التي يجب التركيز عليها في ظل أزمات الغذاء العالمية،

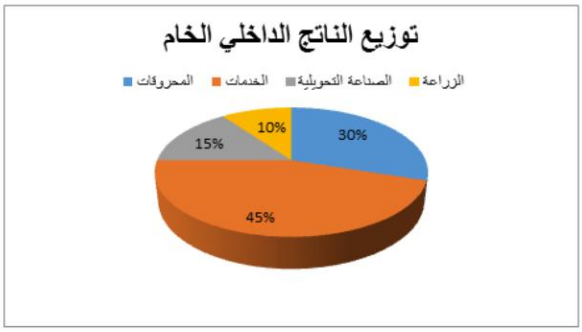
– **القطاع الخدمات** : يستحوذ قطاع الخدمات على النسبة الأكبر من الناتج الداخلي الخام 45% وهو ما يتماشى مع التحول العالمي نحو الاقتصاد المعرفي والرقمي. يشمل هذا القطاع التجارة، النقل، التعليم، الصحة، الإدارة، السياحة، والخدمات المالية. غير أن نسبة كبيرة من هذا النشاط ترتكز على القطاع العام، ولا تعكس إنتاجية عالية أو مردودية اقتصادية قوية. كما يبقى قطاع السياحة دون التطلعات رغم الإمكانيات الطبيعية والتاريخية الهائلة، وهو ما يتطلب إصلاحات عميقة لتفعيل دوره كمصدر مهم للعملة الصعبة والتنمية المحلية،

جدول 2.2: التوزيع الداخلي الخام حسب القطاعات الاقتصادية في الجزائر

القطاع	النسبة المئوية
المحروقات	30%
الصناعة التحويلية	15%
الفلاحة	10%
الخدمات	45%

المصدر: من اعداد الطالبان استنادا عن تقدير قانون المالية 2024 من الموقع الرسمي لوزارة المالية الجزائر

شكل 2.2: توزيع الناتج المحلي الخام



المصدر: إعداد الطالبان بناءا على الجدول رقم (2.2)

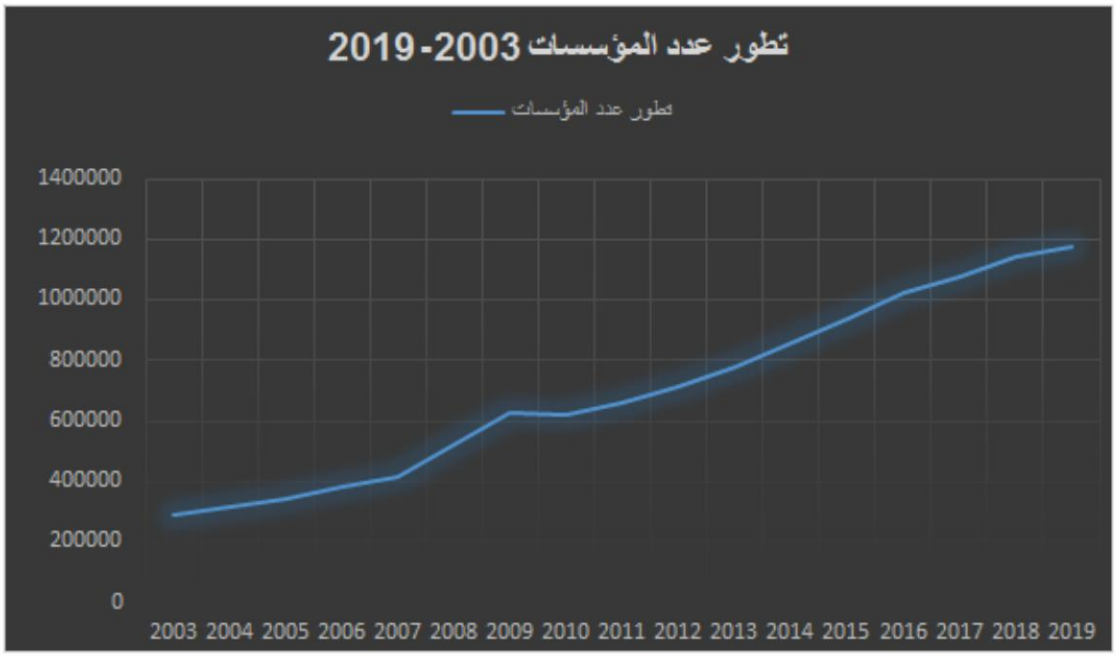
(الشكل 2.2) أعلاه يوضح هيكل وبنية الاقتصاد الوطني الذي يعاني من اختلالات هيكلية كبيرة في العمق. فبينما تستحوذ المحروقات على النسبة الأكبر من العوائد، تبقى باقي القطاعات دون مستوى الطموحات. من هنا، تبرز الحاجة إلى رؤية اقتصادية شاملة تركز على تنويع مصادر الدخل، دعم الصناعة المحلية، تطوير الفلاحة الحديثة، وتحفيز قطاع الخدمات الإنتاجي. إن تجاوز تبعية المحروقات وبناء اقتصاد متنوع ومستدام، ليس خياراً، بل ضرورة تفرضها التحديات الداخلية والمتغيرات العالمية[1].

المطلب الثاني:الواقع الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

شهد تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نمو مطردا من سنة لأخرى ، إذ تعدى عتبة المليون ومئة ألف مؤسسة في سنة 2019، بفعل مختلف وكالات الدعم ومختلف البرامج التمويلية التي سخرتها الدولة لخدمة هذا القطاع.

[1] Sansri sara, cheurfa hakima,les plateormes du crowdfunding,alternatives numeriques pour les pem en temps du covid-19 cas : plateforme algerienne ninvesti,revue des sciences economiques,de gestion et sciences commerciales,vol(13),N°(02) ,2020,pp :304-306..

شكل 3.2: تطور عدد المؤسسات الجزائرية المتوسطة والصغيرة (2003-2019)



المصدر: من اعداد الطالبان

في حين بلغ عدد المؤسسات الإنتاجية والخدماتية المقيدة في السجل التجاري سنة 2024 حوالي 1,655,656 مؤسسة. مقارنة على ما كانت عليه في سنة 2020ب1434482 مؤسسة. مما يحي الزيادة المستمرة في عدد المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

1) هيكل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر سنة 2019 :

انطلاقا من القراءة الأولية لمعطيات الجدول نلاحظ أن نسبة المؤسسات المصغرة تصل إلى% 97 من تعداد المؤسسات الاقتصادية. وهذا يحسب للاقتصاد الوطني خصوصا وكلات الدعم. لأن هذا النوع من المؤسسات منخفض التكلفة ويكون مرنا أثناء الأزمات الاقتصادية والصحية وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 2019.

جدول 3.2: وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2019

نوع المؤسسة	العدد	النسبة المئوية
المؤسسات المصغرة	1136787	97%
المؤسسات الصغيرة	30471	2.6%
المؤسسات المتوسطة	4688	0.4%
المجموع	1171945	100%

المصدر: Sansri sara, cheurfa hakima,les plateormes du crowdfunding,alternatives numeriques pour les pem en temps du covid-19 cas : plateforme algerienne ninvesti,revue des sciences economiques,de gestion et sciences commerciales,vol(13),N°(02) ,2020,pp :306.

في سنة 2022 تم إحصاء 1,320,664 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، مشغلة أكثر من 3.2 مليون عامل.حوالي 98% من هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة تشغل أقل من 10 عمال.

شكل 4.2: وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من اعداد الطالبان بناءا على الجدول رقم(2-3)

2) تطور عدد المؤسسات الاقتصادية المنشأة والمستحدثة (2003-2019) :

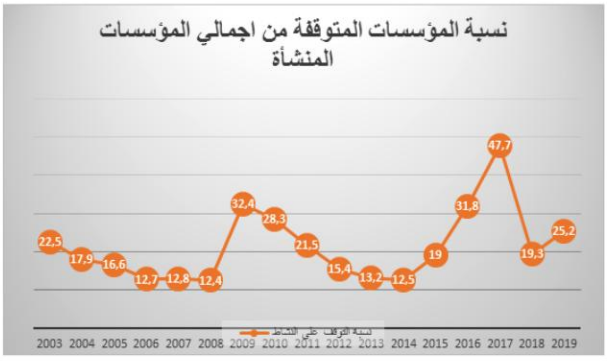
من خلال تمعننا للجدول يتضح لنا أنه كان هناك نمو متسارع لعملية استحداث مؤسسات من 2003 إلى 2016 من 21244 مؤسسة إلى 108538 مؤسسة و هذا بفضل مساهمات وكلات دعم النشاط . لكن بعد هذه الفترة كان هناك انخفاض مستمر في عدد المؤسسات المستحدثة ليصل إلى حدود 31884 مؤسسة. أما عن المؤسسات المتوقفة عن النشاط تزايد عددها خصوصا خلال سنوات (2009-2017) حيث وصل إلى حدود 35000 مؤسسة سنة 2017.

جدول 4.2: تطور عدد المؤسسات الاقتصادية المنشأة والمستحدثة (2003-2019)

السنة	عدد المؤسسات	المؤسسة المنشأة	مؤسسات متوقفة عن النشاط	نسبة المؤسسات المتوقفة عن النشاط
2003	288587	21244	4789	22.5
2004	312956	18987	3407	17.9
2005	342788	21018	3188	16.6
2006	376767	24352	3090	12.7
2007	410959	24835	3176	12.8
2008	519526	27950	3475	12.4
2009	625069	30541	9892	32.4
2010	619072	27943	7915	28.3
2011	659309	44390	9545	21.5
2012	711832	55144	8482	15.4
2013	777816	66584	8791	13.2
2014	852053	76551	9585	12.5
2015	934569	41919	7956	19
2016	1022621	108538	34471	31.8
2017	1074503	73314	34972	47.7
2018	1141863	63531	12291	19.3
2019	1171945	31884	8195	25.2

المصدر: Sansri sara, cheurfa hakima,les plateormes du crowdfunding,alternatives numeriques pour les pem en temps du covid-19 cas : plateforme algerienne ninvesti,revue des sciences economiques,de gestion et sciences commerciales,vol(13),N°(02) ,2020,pp :305.

شكل 5.2: نسبة المؤسسات المتوقفة من إجمالي المؤسسات المنشأة



المصدر: من إعداد الطالبان بناءا عل الجدول رقم(2-4)

بلغ متوسط معدل المؤسسات المتوقفة عن النشاط نسبة47.7% في سنة 2017من مجموع المؤسسات المنشأة، وهي نسبة معتبرة، مما يؤكد أن عدد كبير من المؤسسات التي تتوقف عن النشاط في السنوات الأولى ، بسبب عجزها عن توفير التمويل اللازم ومعوقات أخرى،

إن انخفاض عدد المؤسسات المستحدثة و تزايد عدد المؤسسات المتوقفة عن النشاط لا يمكن تحقيق في ظلها أهدف البرامج الاقتصادية خصوصا و أن نسبة كثافة المؤسسات في الجزائر نجدها 21 مؤسسة لكل 1000 نسمة من السكان ، فهذا العدد لا يزال لم يصل إلى مستوى التغطية الاجتماعية والاقتصادية(مستوى الكثافة العالمية) الذي يتطلب45 مؤسسة لكل 1000 ساكن،

3) المؤسسات الاقتصادية حسب الطابع المؤسساتي:

تعتبر المؤسسات العمومية العمود الفقري للاقتصاد الجزائري، حيث تساهم بنسبة كبيرة في الناتج الداخلي الخام. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات تتعلق بالبيروقراطية وضعف الأداء.لكن خلال السنوات الأخيرة عرفت المؤسسات الخاصة نموا في عدد المؤسسات الخاصة، خاصة في قطاعات الصناعة والخدمات. وتعتبر هذه المؤسسات محركا رئيسيا للتنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل.وهذا إضافة إلى المؤسسات الناشئة التي بلغت سنة 2023 حوالي 6,000 مؤسسة ناشئة .

المطلب الثالث: التحديات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية

تلعب المؤسسات الاقتصادية دورًا حيويًا في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، خاصة في ظل التوجه نحو تنويع الاقتصاد وتخفيف الاعتماد على الريع النفطي. غير أن هذه المؤسسات، وعلى رأسها الصغيرة والمتوسطة، تواجه مجموعة من التحديات التي تعيق أداءها تحد من قدرتها على النمو والمنافسة،

شكل 6.2: التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المصدر: من اعداد الطالبان

– البيروقراطية:

تعد البيروقراطية أحد أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. إذ تتسم الإجراءات الإدارية بالتعقيد، وتخضع في كثير من الأحيان لتفسيرات متباينة من قبل مختلف الهيئات الحكومية، ما يؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات وزيادة تكاليف التشغيل. كما يُشكل تعدد الوثائق المطلوبة والعراقيل التنظيمية عبئا إضافيًا، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي تفتقر للخبرة أو الموارد البشرية لمتابعة هذه الإجراءات بشكل فعال،

فتؤثر هذه العوائق بشكل مباشر على مناخ الاستثمار، وتعزز من ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي، حيث يفضل بعض المستثمرين الابتعاد عن الإجراءات القانونية الطويلة والمعقدة. كما أن هذا الوضع يقلل من فرص جذب الاستثمارات الأجنبية التي تبحث عن بيئة أعمال مرنة وشفافة،

– صعوبة التمويل:

رغم توفر عدد من المؤسسات التمويلية، مثل البنوك العمومية وصناديق دعم المؤسسات الناشئة، إلا أن المؤسسات الاقتصادية، وبالخصوص الصغيرة والمتوسطة، تواجه صعوبات جمة في الحصول على التمويل. ويرجع ذلك إلى:

- اشتراط ضمانات مالية وعينية تفوق قدرة هذه المؤسسات،
- غياب أدوات تمويل بديلة كرأس المال المغامر(Venture Capital)،
- نقص الثقافة البنكية لدى رواد الأعمال،

تحد هذه الإكراهات من قدرة المؤسسات على توسيع أنشطتها أو التوجه نحو الابتكار والتطوير. وغالبا ما تظل المشاريع حبيسة التمويل الذاتي، مما يُعرضها لمخاطر الانكماش في حالة الأزمات الاقتصادية أو التغيرات في السوق،

– نقص التكوين والتأهيل:

يعد رأس المال البشري المؤهل من العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات الاقتصادية، إلا أن العديد من المؤسسات في الجزائر تعاني من نقص في الكفاءات، خاصة في القطاعات التقنية والصناعية. ويرجع هذا النقص إلى:

- ضعف الربط بين التكوين المهني واحتياجات سوق العمل،
- غياب برامج تأهيلية داخل المؤسسات،
- تراجع جاذبية بعض التخصصات التقنية لدى الشباب[1].

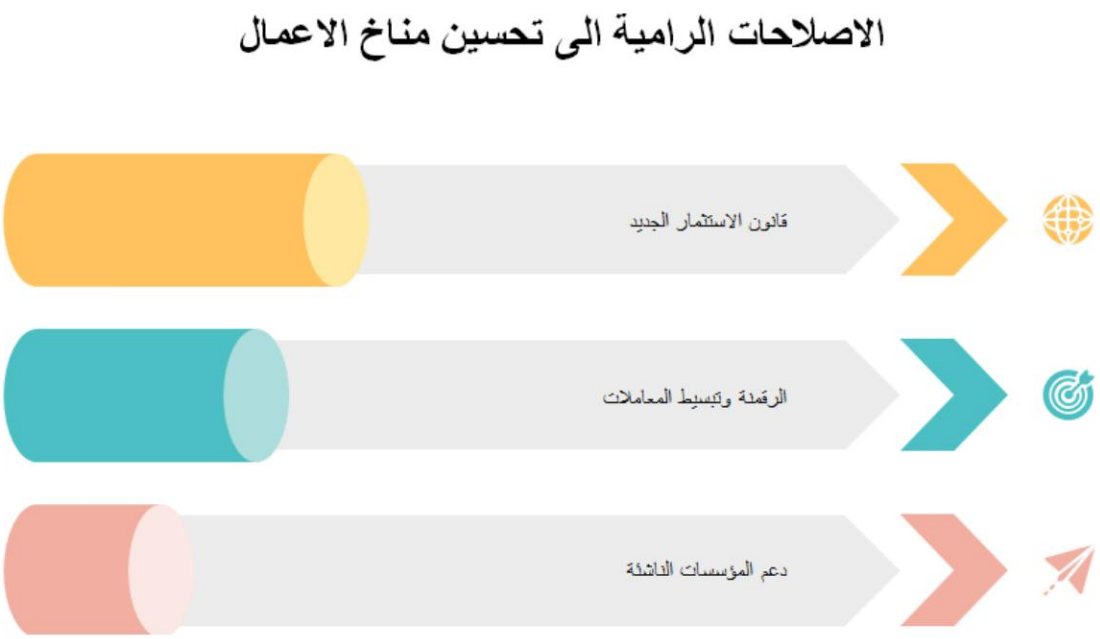
ينتج عن هذا الوضع ضعف في الإنتاجية والجودة، مما يُؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، سواء في السوق المحلية أو في التصدير. كما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمالة وتكاليف التكوين البديل.

– الإصلاحات والسياسات الحكومية:

استجابة لهذه التحديات، أطلقت الحكومة الجزائرية سلسلة من الإصلاحات الرامية إلى تحسين مناخ الأعمال وتوفير دعم فعلي للمؤسسات الاقتصادية، ومن بين أبرزها:

[1] Sabri Mekimah , Analyzing the Economic and Administrative Difficulties of Small and Medium Enterprises inAlgeria , Review of Economic and Business Studies , 2022,pp : 1-16.

شكل 7.2: الإصلاحات الرامية إلى تحسين مناخ الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبان

– **قانون الاستثمار الجديد الذي صدر هذا القانون سنة 2022، ويهدف إلى:**

- تبسيط الإجراءات الإدارية المرتبطة بالاستثمار،
- منح تحفيزات ضريبية وجمركية للمشاريع المنتجة،
- ضمان استقرار الإطار القانوني للاستثمار،

– **الرقمنة وتبسيط المعاملات:** أطلقت الحكومة منصات رقمية لتسجيل المؤسسات، والحصول على التراخيص، وتسهيل التفاعل مع الإدارة. وتعد هذه الخطوة بداية نحو الشفافية وتسريع الإجراءات،

– **دعم المؤسسات الناشئة:** أُنشئ الصندوق الوطني للمؤسسات الناشئة لدعم مشاريع الشباب في مجالات الابتكار والتكنولوجيا، مع توفير حاضنات أعمال ومسرّعات مشاريع لتوفير التوجيه والتمويل،

لكن رغم الطابع الإيجابي لهذه المبادرات، إلا أن فعاليتها تتوقف على مدى تطبيقها الميداني وتجاوز العقبات البيروقراطية. ويظل إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في صياغة وتنفيذ هذه السياسات أمرا ضروريا لتعزيز فعاليتها. إلا أنه تواجه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر جملة من التحديات الهيكلية، أبرزها البيروقراطية، وصعوبة الوصول إلى التمويل، ونقص التكوين. غير أن الإرادة السياسية للإصلاح، كما يظهر من خلال القوانين والمبادرات الحديثة، تشكل فرصة حقيقية لإحداث تحول في بيئة الأعمال. ويتطلب الأمر تضافر الجهود بين الدولة، والقطاع الخاص، والمؤسسات التعليمية لبناء اقتصاد منتج، تنافسي، ومولد للثروة ومناصب الشغل،

فالجزائر تسعى إلى تحقيق ناتج داخلي خام يُقدر بـ 400 مليار دولار بحلول عام 2026، من خلال تعزيز التنوع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على المحروقات وتشجيع الابتكار وريادة الأعمال. وتحسين بيئة الأعمال وتسهيل الإجراءات.

إن واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، تبين أن هناك تقدما ملحوظا في تحسين بيئة الأعمال وتعزيز دور المؤسسات في التنمية الاقتصادية. ومع استمرار الإصلاحات وتجاوز التحديات، يمكن للجزائر تحقيق أهدافها الاقتصادية المستقبلية،

المبحث الثاني :الأداء المستدام في المؤسسات الجزائرية

لقد شجعت الجزائر الانتقال التدريجي نحو اقتصاد أخضر من خلال البرنامج الخماسي للنمو (2019 -2015)،الذي ركز على الطاقات المتجددة والمياه ومعالجة وتدوير النفايات، والخدمات المرتبطة بالبيئة و الفضاءات الخضراء، كإنشاء مدن خضراء كمدينة " بوغزول " ، و تطوير مناطق للأنشطة الخضراء خاصة الصناعات الغذائية منها في ولاية تيبازة، فستخلق هذه النشاطات حوالي 1,4 مليون منصب شغل أخضر في أفق سنة 2025. كما أن الجزائر شرعت منذ سنة 2020 في تطبيق برنامج الانتقال الإيكولوجي الذي يعد مشروع ذي أولوية لتطوير نشاطات الاقتصاد الأخضر، ونشر المقاولاتية البيئية واستحداث مناصب شغل خضراء. فخلال سنة 2020 تم مرافقة 120 شاب لتجسيد مبتكراتهم على أرض الواقع فضلا عن توجيه وإرشاد أصحاب المؤسسات الناشئة في ميدان المقاولاتية الخضراء. كذلك تم إطلاق سنة 2021أول حاضنة للمقاولاتية الخضراء التي تعمل على مرافقة الشباب الحامل للمشاريع الصديقة للبيئة وتوجيههم في الجوانب الإدارية والتقنية التي تخص مشاريعهم،

إن فتوة وحداثة النشاط الأخضر في الجزائر، خصوصا فيما يتعلق بالطاقات المتجددة وتسيير النفايات وتحليه المياه، فهذه المشاريع الواعدة تتطلب مهارات تقنية خضراء المتمثلة في (إدارة البيئة و النظام البيئي، تحليل البيانات، العلوم التكنولوجيا و الهندسة و الرياضيات، العمل الجماعي...الخ). هذا من جهة، من جهة أخرى فان عملية إنشاء مدن خضراء في الجزائر على غرار مدينة "بوغزول"، تتطلب المهارات الخضراء المهنية المتمثلة في مهارات(التصميم الأخضر ،القيادة، الإدارة، التخطيط الحضري،تخطيط الحدائق،إدارة الطاقة والتمويل،تسيير النفايات ومهارات الاتصال) ،

كما أن مضي الحكومة مؤخرا نحو اعتماد المقاولاتية الخضراء و إنشاء مشاريع في إطار القرار1275 كخيار استراتيجي لتسريع التحول الأخضر وتحقيق التنوع الاقتصادي من خلال تشجيع الطلبة بالجامعات على اقتحام ميدان ريادة الأعمال و المقاولاتية الخضراء[1].

المطلب الأول: تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها الجزائر، أصبح الحديث عن الأداء الاجتماعي للمؤسسات مسألة حيوية، تتجاوز البعد الأخلاقي لتتحول إلى رهان استراتيجي. فالمؤسسات الحديثة لم تعد تقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح، بل كذلك بمدى مساهمتها في تنمية محيطها الاجتماعي، وتحقيق العدالة داخل بيئة العمل، والتزامها بمبادئ المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة.

إن الحوكمة الرشيدة تعد العمود الفقري لأي مؤسسة مسؤولة اجتماعيا. لكن في السياق الجزائري، يغيب هذا البعد في كثير من الأحيان لصالح الإدارة المركزية والقرارات الانفرادية. وهذا يؤدي إلى:

- ضعف الشفافية في اتخاذ القرارات الاجتماعية (الترقيات، الرواتب، العقوبات...)،
- إقصاء العاملين من المشاركة في إدارة المؤسسة أو صياغة سياساتها،
- غياب تقييم دوري لأثر البرامج الاجتماعية على الأداء العام،

فغياب الحوكمة الاجتماعية يفقد المؤسسة قدرتها على بناء بيئة عمل منتجة، ويجعل من قراراتها الاجتماعية مجرد استجابات عشوائية لا تدخل ضمن رؤية بعيدة المدى. فرغم وجود تشريعات واضحة في الجزائر، إلا أن التطبيق لا يزال متفاوتا. فالمؤسسات الكبرى مثل سوناطراك أو أوريدو تطبق نسبيا هذه المعايير، بينما تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من غياب ثقافة التقييم الاجتماعي، وضعف القدرة على التطبيق. كما أن الاقتصاد غير الرسمي يمثل عائقا كبيرا، إذ يشغل آلاف الجزائريين في ظروف لا تراعي أدنى الحقوق الاجتماعية،

1) المؤشرات الخارجية

كما أن المؤشرات الخارجية التي تربط المؤسسات مع المجتمع والبيئة من خلال المساهمة في التنمية المحلية مثل خلق فرص العمل محليا، ودعم المبادرات المجتمعية.من خلال حماية البيئة كالحد من التلوث، تدوير النفايات، اعتماد الطاقات المتجددة. وكذلك العلاقة مع الزبائن والمموّنين(الشفافية، الأخلاقيات التجارية، دعم الاقتصاد المحلي)،

[1] Ways to enhance sustainability skills in university education with reference To the case of Algeria (analyticalstudy),Beam Journal of EconomicStudies, Vol, (08) , N°(01) , (2024) , pp : 423-424. See link : https://asjp.cerist.dz/en/article/242330 ,seen 10/03/2025. .

إن المبادرات الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية غالبا ما تكون موسمية وغير مهيكلة، وتفتقر للاستدامة، وغالبا ما تستخدم كوسائل تسويقية أكثر من كونها برامج مجتمعية حقيقية. أما الجانب البيئي، فضعيف جدا، رغم القوانين الصارمة، بسبب ضعف الرقابة وقلة الوعي العام،

2) تحليل أداء الاجتماعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يمكننا تحليل أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال استعراض المبادرات إيجابيه لدى بعض المؤسسات الكبرى مثل سوناطراك وسونلغاز وكوسيدار التي تعد من النماذج البارزة التي شرعت في تنفيذ برامج ذات بعد اجتماعي ،مثل دعم التعليم ، تحسين البنية التحتية الصحية ، والمشاركة في مشاريع التنمية المحلية. هذه المبادرات،وان كانت محدودة نسبيا ، تعد مؤشرا إيجابيا على بداية إدماج البعد الاجتماعي في نشاط الشركات. وجود هذه المشاريع يعكس إدراكا أوليا لأهمية المسؤولية الاجتماعية كمصدر للشرعية المجتمعية و الاستدامة ، خصوصا في المناطق التي تنشط فيها هذه الشركات [1].

وقد ساعد على هذا توفر المنظومة القانونية الجزائرية على تشريعات تنظم علاقات العمل ، وتحمي البيئة، وتفرض شروط السلامة المهنية. على الرغم من أن تطبيقها لا يزال غير منتظم،إلى أن هذا الإطار يمثل أساسا قانونيا يمكن من دفع المؤسسات نحو التزامات اجتماعية أكثر وضوحا. وتعد هذه القوانين خطوة مهمة نحو تقنين المسؤولية الاجتماعية وجعلها إلزامية لا تطوعية فقط [2].

كما أن ارتفاع الوعي لدى بعض الفئات خصوصا لدى الشباب داخل الجامعات والمراكزالبحثية الذين يتناول موضوع المسؤولية الاجتماعية من زوايا متعددة،سواء بيئية اواخلاقية اوتنموية. هذا الوعي المتزايد يمثل عاملا ضاغطا إيجابيا يمكن أن يدفع باتجاه تحسين أداء المؤسسات في هذا المجال،خاصة إذا تم تحويل هذا الوعي إلى أدوات متابعة ومساءلة فعالة [3].

3) معوقات التزام المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بالمسؤولية الاجتماعية:

من المعوقات التي تحول على التزام المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بمسؤوليتها الاجتماعية وتحسين أدائها الاجتماعي نجد:

شكل 8.2: معوقات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و تحسين الأداء الاجتماعي

المصدر: من إعداد الطالبان

– **ضعف الثقافة المؤسساتية اتجاه البعد الاجتماعي** : تعاني الكثير من المؤسسات الجزائرية من نظرة تقليدية تصنف المسؤولية الاجتماعية كعبء مالي وإداري إضافي،وليست كجزء من إستراتيجيتها التنافسية. هذا المفهوم الخاطئ يقلل من فرص الاستثمار في المجتمع و البيئة ، ويحد من قدرة المؤسسة على بناء سمعة مؤسسية إيجابيه على المدى الطويل،

[1] دويسو فاتح، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد والإدارة والتجارة، جامعة المسيلة، 2023، ص: 231.
[2] بكوشة وكهلصن،المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر، مناقشة للقوانين والتنظيمات، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة المسيلة، 2019، ص: 332.
[3] مخطاركيرماس،المسؤولية الاجتماعية للشركات، ماذا عن الشركات في الجزائر؟،مجلة بحوث الاقتصاد والإدارة الأفريقية،2016، ص: 09.

– **محدودية الشفافية** : تفتقر اغلب المؤسسات إلى ثقافة التقارير الشفافة،سواء المتعلقة بالأداء الاجتماعي أو البيئي. عدم وجود تقارير دورية ومؤشرات قياس موحدة يجعل من الصعب تقييم مدى التزام هذه المؤسسات. وهذا بدوره يفتح المجال أمام الفساد،ويصعب على المجتمع المدني أداء دوره الرقابي،

– **التفاوت القطاعي** : يلاحظ تفاوت كبير في مستوى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بين المؤسسات الكبرى مثل الطاقة والبناء ، وبين مؤسسات التجارة والخدمات ، ناهيك عن غياب شبهت أمل هذا المفهوم في القطاع غير الرسمي الذي يمثل شريحة واسعة من الاقتصاد الوطني. هذا التفاوت يعكس غياب إستراتيجية وطنية شاملة تفرض معايير دنيا على جميع القطاعات دون استثناء،

– **غياب المتابعة والتقييم** : رغم وجود بعض الهياكل الرقابية ، إلا أن فعاليتها في تقييم مدى التزام المؤسسات بالمعايير الاجتماعية والبيئية تبقى ضعيفة. ضعف المتابعة وغياب العقوبات أو الحوافز جعل الكثير من المؤسسات تتعامل مع المسؤولية الاجتماعية كمسألة شكلية لا تؤثر فعليا على تقييمها أو تصنيفها،

إذن يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر لا تزال في طور النشوء ، وتعاني من عدة معيقات ثقافية، تنظيمية، ورقابية. ومع ذلك، فان وجود بعض المبادرات الإيجابية ، وتوفر الإطار التشريعي، وارتفاع الوعي المجتمعي يشكل أرضية يمكن البناء عليها. المطلوب اليوم هو انتقال المؤسسات من "الفعل الرمزي" إلى "الفعل الاستراتيجي" ، وذلك من خلال إدماج المسؤولية الاجتماعية في صلب استراتيجياتها وخططها طويلة المدى ، وربطها بمؤشرات الأداء والتقييم الداخلي والخارجي [1].

4) استراتيجيات تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية:

إن تطبيق استراتيجيات الأداء المستدام في الجزائر تتطلب التحول من نموذج الربح السريع إلى نموذج متوازن يراعي البعد البيئي والاجتماعي إلى جانب البعد الاقتصادي ومن أبرز الاستراتيجيات نجد:

- **الابتكار في العمليات والإنتاج**:إدخال تقنيات نظيفة، والاعتماد على الطاقة المتجددة،
- **إدارة سلسلة التوريد المستدامة**:اختيار موردين يلتزمون بمعايير الاستدامة،
- **(التقارير غير المالية (الاستدامة)ا**:اعتماد معايير مثل**GRI** لقياس الأداء البيئي والاجتماعي،
- **حوكمة مؤسسية رشيدة**:تعزيز الشفافية، والمساءلة، وإشراك أصحاب المصلحة،
- **التدريب والتثقيف الداخلي**:تطوير ثقافة مؤسسية تؤمن بالاستدامة عبر تدريب الموظفين وتحفيزهم،

وسيترتب على هذه الاستراتيجيات رفع الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف على المدى الطويل.تحسين السمعة المؤسسية والثقة العامة،

[1] بومدين ويحيي، المسؤولية الاجتماعية للشركات في صناعة المواد الغذائية والمشروبات، دراسة تحليلية لقطاع المشروبات الغازية في الجزائر،المجلة العلمية الأوروبية، 2018، ص : 193.

شكل 9.2: يوضح استراتيجيات الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثاني: دور الدولة في دعم الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية

تلعب الدولة دورا مركزيا في بناء بيئة تعزز الاستدامة من خلال السياسات، القوانين، البنية التحتية، والتحفيز من خلال:

- **التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد**:إدماج الاستدامة في خطط التنمية الوطنية،
- **المراقبة والرقابة البيئية**:ضمان التزام المؤسسات بالقوانين البيئية،
- **الدور القيادي والتحفيزي**:تكون الدولة قدوة للمؤسسات من خلال اعتمادها ممارسات مستدامة في مؤسساتها العمومية،
- **الشراكة مع القطاع الخاص**:إنشاء منصات تعاون مشتركة لتعزيز المبادرات الخضراء[1].

من خلال هذه الخطوات سيتم تسهيل التحول نحو اقتصاد أخضر. وحماية الموارد الطبيعية للأجيال القادمة. وخلق فرص عمل جديدة في مجالات الطاقة المتجددة وإدارة النفايات. وبالتالي مساعدة المؤسسات الاقتصادية على الاندماج في العمل البيئي والاجتماعي وتحسين مؤشراتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية،

لهذا يتعين على الدولة وفي ضل ضعف مؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تمثل العمود الفقري للاقتصاد الجزائري أن تسرع من تكوين مؤسسات مستدامة تكون لبنة التحول الأخضر المستدام من خلال:

– تبني السياسات والتشريعات المحفزة للاستدامة :

يعد الإطار التشريعي محفزا أساسيا لتوجيه سلوك المؤسسات نحو ممارسات مستدامة. من خلال تبني السياسات التالية :

[1] Olicies and Regulations for Sustainable Resource Management, How Governments Play a Key Role in This International Endeavor ,acssustainable Resource Management, American Chemical Society, 2024,p :302.

- **التشريعات البيئية**:قوانين تخص الحد من الانبعاثات، إدارة النفايات، وحماية الموارد،
- **سياسات الضرائب الخضراء**:فرض ضرائب على الملوثين، أو إعفاءات ضريبية على المشاريع المستدامة،
- **تشريعات الإفصاح الإجباري**:إلزام الشركات بالإفصاح عن أثرها البيئي والاجتماعي،
- **سياسات المشتريات الحكومية الخضراء**:إعطاء الأولوية في المناقصات للشركات المستدامة،

إن هذه السياسات ستمكن المؤسسات الاقتصادية من تقليل الممارسات الضارة بيئيا،وتوجيه الاستثمارات نحو مشاريع أكثر استدامة وتحفيز الابتكار في الحلول البيئية،

– الدعم المالي والتقني للمؤسسات :

غالبا ما تعاني المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، من نقص الموارد لتنفيذ مشاريع الاستدامة، مما يجعل الدعم الحكومي والخاص ضروريا ، لهذا يجب على الحكومة الجزائرية تنويع أشكال التمويل على النحو التالي:

- **التمويل الأخضر**:قروض بفوائد منخفضة للمشاريع البيئية،
- **التحفيزات المالية**: منح، إعفاءات، وتمويلات لمبادرات مثل كفاءة الطاقة،
- **الدعم التقني**: توفير الاستشارات، التدريب، والبنية التحتية الرقمية والتكنولوجية،
- **برامج التعاون البحثي**: دعم البحث والتطوير **RD** في مجالات الاستدامة،

فتنويع التمويل سيمكن المؤسسات من الاستثمار في التحول الأخضر،وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المستدامة وتسريع الانتقال نحو أنشطة اقتصادية أكثر توافقًا مع البيئة،

– نشر الوعي بأهمية الاستدامة :

إن تغيير الثقافة العامة وسلوك الأفراد والمستهلكين أمر أساسي لضمان نجاح السياسات والاستراتيجيات المستدامة.من خلال تنويع كذلك أدوات التوعية عبر وسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي.وإدراج مفاهيم الاستدامة في المناهج الدراسية وتشجيع المواطنين على ممارسات مثل إعادة التدوير، ترشيد الاستهلاك. وتحفيز الأفراد والمؤسسات على التميز في الاستدامة. وذلك من أجل زيادة الضغط المجتمعي على المؤسسات لاعتماد ممارسات مسؤولة. وخلق مستهلك واعٍ يفضّل المنتجات المستدامة. وسيتم ترسيخ مفهوم المواطنة البيئية[1].

المطلب الثالث: ممارسات المستدامة من قبل المؤسسات الاقتصادية الرائدة في الجزائر

في السنوات الأخيرة، بدأ العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالاهتمام المتزايد بمفاهيم الاستدامة، بما في ذلك حماية البيئة، والابتكار الاجتماعي، والحفاظ على الموارد. وهنا بعض المبادرات والممارسات الرائدة التي تبنتها المؤسسات الجزائرية في هذا المجال:

[1] Reshaping Performance Management for Sustainable Development, Studies in Public and Non,Profit Governance , Emerald Publishing Limited ,Vol(08) ,2023,p :173.

1) مبادرات الطاقة المتجددة :

الجزائر تتمتع بموارد كبيرة في مجال الطاقة المتجددة، خصوصًا الطاقة الشمسية. وقد بدأت بعض الشركات في الاستثمار في مشاريع الطاقة الشمسية وطاقة الرياح لتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري،

- **شركة سوناطراك:** وهي الشركة النفطية الوطنية الجزائرية التي تسعى إلى تبني استراتيجيات للحد من التأثيرات البيئية، مثل الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة. كما تعمل على تحسين الكفاءة الطاقوية داخل منشآتها،
- **شركة شلمبرجير:** لديها مشروعات في الجزائر تركز على الطاقة النظيفة واستخدام تكنولوجيا حديثة لخفض الانبعاثات[1].

2) الممارسات البيئية في القطاع الصناعي :

- **مجموعة حداد** :تعتبر من الشركات التي بدأت بتطبيق ممارسات استدامة في صناعتها. فهي تعمل على تحسين عملياتها الصناعية وتقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، بالإضافة إلى استخدام تقنيات متطورة لترشيد استهلاك الطاقة والمياه،
- **شركة سيفيتال** : أحد أكبر المستثمرين في الجزائر، وقد قامت الشركة بتطبيق مجموعة من المبادرات البيئية في مصانعها، مثل استخدام المواد القابلة لإعادة التدوير وتحسين استهلاك الطاقة[2].

3) الاقتصاد الدائري:

بدأت بعض الشركات الجزائرية في تبني مفهوم الاقتصاد الدائري الذي يركز على إعادة تدوير المواد وتقليل الفاقد. في هذا السياق:

- **مجموعة " Eurl Derichebourg "** :وهي شركة متخصصة في إعادة تدوير النفايات البلاستيكية والمعادن، تسعى لتحويل النفايات إلى مواد قابلة للاستخدام مرة أخرى في عمليات التصنيع[3].

4) ممارسات مسؤولية التسويق الاجتماعي:

بعض الشركات الجزائرية بدأت في دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها التجارية، ومنها:

- **مؤسسة الجزائر لصناعة الأدوية (سيفاك)**:تلتزم بتوفير الأدوية بأسعار معقولة وتحسين وصول الرعاية الصحية للفئات الضعيفة في المجتمع،
- **شركة أوريدو الجزائر** : تسعى لتعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال تمويل مشاريع تعليمية وصحية في المناطق النائية[4].

5) الممارسات في الزراعة المستدامة:

القطاع الزراعي الجزائري يشهد أيضا تحولات في ممارسات الاستدامة، بما في ذلك استخدام تقنيات الزراعة الذكية لتقليل الفاقد من المياه. فمثلا شركة "الجزائر الخضراء":تعمل على دعم الزراعة المستدامة من خلال تقنيات حديثة لإدارة الموارد المائية وتحقيق إنتاج غذائي مستدام [5].

[1] ياسين شابو، نورالدين بوزيان،تحليل تطبيق الطاقة الشمسية في الجزائر، التحديات والفرص،مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، 2022، ص : 95 .
[2] زينب صالح، مصطفى قسوم، التوجه نحو الصناعات الخضراء في الجزائر، التحديات والفرص ، المجلة الجزائرية للبيئة والتنمية المستدامة،2021، ص : 52 .
[3] يوسف لزهر، فوزي بن حمو، الاقتصاد الدائري في الجزائر، تطبيقات وتحديات، دار العلوم للنشر، 2023، ص : 56.
[4] مريم قاسم، سعيد بن مسعود، المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر، دراسة حالة لشركة أوريدو وسوناطراك"، مجلة الأعمال والإدارة ، 2021، ص : 39.
[5] عبد الرحمان غربي، حسينة بن علي، الزراعة المستدامة في الجزائر، مبادرات وحلول لمواجهة التحديات البيئية ، المجلة الجزائرية للعلوم الزراعية ، 2020، ص : 136.

6) الابتكار في صناعة النقل :

✍ **شركة النقل الحضري والسكك الحديدية** :في الجزائر، بدأت بعض شركات النقل في تحسين شبكة النقل العام باستخدام وسائل نقل أقل تلوثًا، مثل القطارات التي تعتمد على الكهرباء، وتحسين البنية التحتية للنقل لتكون أكثر كفاءة،

الجزائر تشهد تقدمًا ملحوظًا في مجال الاستدامة، رغم التحديات التي تواجهها. المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بدأت تدرك أهمية تبني سياسات صديقة للبيئة وممارسات مسؤولة اجتماعيًا. هذه المبادرات تعتبر خطوة نحو تحول أكبر في الاقتصاد الجزائري نحو استدامة طويلة الأمد،

المبحث الثالث : تحديات تطبيق الاستدامة في الجزائر

رغم هذه المبادرات والممارسات، هناك عدة تحديات تواجه المؤسسات الجزائرية في تطبيق الاستدامة بشكل كامل كالاعتماد الكبير على النفط والغاز الذي لا تزال الجزائر تعتمد بشكل كبير عليه، مما يشكل تحديا في التنويع الاقتصادي وتحقيق تحول حقيقي نحو استدامة طويلة الأمد،

هذا من جهة، من جهة أخرى نجد محدودية البنية فهناك حاجة ملحة لتطويرها خاصة في ما يتعلق بإعادة التدوير وإدارة النفايات.

المطلب الأول: معوقات تطبيق الممارسات الخضراء من قيل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

- ♠ غياب معايير وطنية موحدة لتقييم الأداء الاجتماعي: هذا النقص يجعل من الصعب قياس التقدم وتقييم السياسات على أسس واضحة وموضوعية،
- ♠ ضعف التنسيق بين القطاعين العام والخاص: كل طرف يعمل بمعزل عن الآخر، مما يفرز جهودا متفرقة وغير منسقة تفتقد للفعالية والتكامل،
- ♠ الافتقار إلى الحوافز: السياسات العمومية لا تقدم مزايا تنافسية للمؤسسات التي تدمج الاستدامة في أنشطتها،
- ♠ تضخم القطاع غير الرسمي: هذا القطاع يمثل تحديا حقيقيا، إذ يعمل خارج أي رقابة قانونية أو بيئية، ويشكل منافسا غير عادل للمؤسسات المنظمة، مما يحد من قدرتها على الاستثمار في ممارسات مستدامة،

المطلب الثاني: تحديات المؤسسات الاقتصادية في تطبيق الاستدامة

إن عملية تحليل الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية تظهر أن هناك وعيا متناميا، لكنه لا يزال غير كافٍ لتحقيق تحول فعلي. فالبعد الاجتماعي غالبا ما يهمش لصالح الأهداف الربحية، في ظل غياب آليات فعالة للتقييم والمراقبة. لهذا تسعى الجزائر في السنوات الأخيرة إلى إدماج مبادئ الاستدامة ضمن سياساتها الاقتصادية والاجتماعية، في إطار التزاماتها الدولية وتطلعاتها نحو تنمية شاملة ومتوازنة. غير أن تطبيق هذه المبادئ على مستوى المؤسسات لا يزال يواجه العديد من التحديات،

شكل 10.2: تحديات تطبيق مبادئ الاستدامة

المصدر: من إعداد الطالبان

1) إعادة هيكلة الإطار التنظيمي :

يعد غياب إطار تنظيمي متكامل لتطبيق الاستدامة من أبرز العقبات التي تواجه المؤسسات الجزائرية. فالقوانين والتشريعات المتعلقة بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية مشتتة ومبنية على مقاربات تقليدية لا تواكب التحولات العالمية. كما أن تعدد الجهات الوصية وتداخل الصلاحيات يؤدي إلى بطء في تنفيذ السياسات وتضارب في القرارات. يضاف إلى ذلك الطابع المركزي في اتخاذ القرار، مما يحد من قدرة الفاعلين المحليين على المساهمة بفعالية في صياغة المبادرات المستدامة وتنفيذها،

2) تعزيز الشفافية :

الشفافية تمثل أساس الثقة بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية. إلا أن اغلب المؤسسات في الجزائر لا تقوم بنشر تقارير دورية حول أدائها الاجتماعي أو البيئي، كما لا توجد جهة مستقلة تتابع مدى التزامها بمعايير الحوكمة الرشيدة. ثقافة الإفصاح ما تزال ضعيفة، وتعتبرها بعض الإدارات مخاطرة تجارية أكثر من كونها أداة لتحسين الصورة المؤسسية وبناء المصداقية [1] .

3) تحفيز المؤسسات الملتزمة :

دون وجود حوافز واضحة، يصعب تشجيع المؤسسات على تبني ممارسات مسؤولة ومستدامة. المؤسسات التي تستثمر في الطاقة النظيفة أو تساهم في التنمية المحلية لا تحصل على امتيازات ضريبية أو تمويلية ملموسة. كما أن غياب آليات التقدير والاعتراف الرسمي يجعل هذه الجهود غير مرئية في الفضاء الاقتصادي. في الوقت نفسه، لا تزال مؤشرات النجاح تعتمد على الأرباح قصيرة المدى دون اعتبار للأثر الاجتماعي أو البيئي [2].

[1] نضرة قماري، المولودة بن ددوش، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة حقوق الإنسان والحريات العامة ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016، ص :102.

[2] وفاء بوتبينة، دور المجتمع المدني في تحقيق أهداف التنمية المستدامة لأجندة 2030، دراسة حالة الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، 2024، ص : 249.

4) بناء شراكة بين القطاع الاقتصادي والمجتمع المدني :

لا يمكن تحقيق استدامة حقيقية دون شراكة فاعلة بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع المدني. لكن العلاقة بين الطرفين في الجزائر لا تزال متوترة وتعاني من ضعف الثقة ونقص التنسيق. غالبا ما يتم إقصاء منظمات المجتمع المدني من دوائر القرار، وتفتقر هذه الأخيرة بدورها إلى الإمكانيات والتمويل والخبرة الكافية لتكون شريكا استراتيجيا. كما تغيب الآليات التي تضمن استدامة المبادرات المشتركة ومتابعتها وتقييم أثرها [1].

المطلب الثالث: فرص الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

في ظل التحديات الهيكلية والتنظيمية التي تعيق تطبيق مبادئ الاستدامة في المؤسسات الجزائرية، تبرز في المقابل مجموعة من الفرص التي يمكن استثمارها لبناء نموذج اقتصادي أكثر عدالة واستدامة. هذه الفرص تمثل مداخل إستراتيجية نحو تحسين الشفافية، تعزيز المساءلة، وتفعيل الشراكة بين مختلف الفاعلين. فيما يلي عرض لأهم محاور التحسين الممكنة،

1) التحول الرقمي كوسيلة لتطوير الشفافية وتعزيز الرقابة:

يشكل التحول الرقمي رافعة حقيقية لتحديث المؤسسات وتعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة. من خلال توظيف الحلول الرقمية، يمكن للمؤسسات أن تطور نظم معلومات شفافة تتيح تتبع الأداء البيئي والاجتماعي بشكل لحظي ودقيق. كما تساهم التطبيقات الرقمية في تسهيل عملية الإفصاح عن البيانات وربطها بمؤشرات قياس موحدة، مما يسمح للمواطنين، والمستثمرين، وصناع القرار بالحصول على معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب [2].

إضافة إلى ذلك، تتيح الرقمنة إمكانية تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية، من خلال ربط المؤسسات بهيئات الإشراف والمراقبة وتوفير بيئة قائمة على التتبع الإلكتروني والحوكمة الرقمية. هذا من شأنه تقليص ممارسات الفساد وتحسين جودة الخدمات والتقارير البيئية والاجتماعية،

2) الانفتاح على التعاون الدولي :

تتمثل إحدى فرص التحسين الرئيسية في الانفتاح على التجارب الدولية الناجحة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. فهناك العديد من النماذج الرائدة التي أثبتت نجاعتها في دول نامية وصناعية على حد سواء، خاصة في ما يتعلق بإدماج الاستدامة ضمن استراتيجيات الأعمال وتحقيق توازن بين الربح الاقتصادي والبعدين الاجتماعي والبيئي،

يمكن للجزائر، من خلال التعاون مع منظمات الأمم المتحدة، ومؤسسات التمويل الدولية، والهيئات الإقليمية، أن تستفيد من الدعم التقني والمالي لتطوير الأطر التنظيمية والبرامج التدريبية التي تعزز من قدرات المؤسسات على تبني ممارسات مسؤولة. كما أن الشراكات العابرة للحدود تتيح نقل التكنولوجيا وتبادل الخبرات، خاصة في مجالات الطاقة المتجددة، إدارة النفايات، والتخطيط الحضري المستدام [3].

3) نمو المجتمع المدني وقدرته على لعب دور فاعل :

يشهد المجتمع المدني في الجزائر تطورا ملحوظا من حيث التعدد والاهتمام بقضايا التنمية والبيئة وحقوق الإنسان . هذا النمو يعزز من فرص الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية والجمعيات المحلية، خاصة تلك التي تعمل في مجالات حماية البيئة، تنمية المجتمعات المحلية، وتمكين الفئات الهشة،
كما يكتسب المجتمع المدني دورا مركزيا كمراقب وناشط يضغط في اتجاه تحسين ممارسات المؤسسات وزيادة التزامها بالمعايير الأخلاقية والمهنية. من خلال هذا الدور، يمكن للمجتمع المدني أن يكون حلقة وصل بين المواطن والمؤسسة، وان يسهم في كشف الاختلالات والمطالبة بالإصلاح والمحاسبة [4].

[1] زكي حاجي، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر 2010–2015، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص : 66 .
[2] محمد نور الدين بن قراش، التحول الرقمي كآلية حوكمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2024، ص :312.
[3] أمينة نغموشي، جزيرة معيزي، تحقيق التنمية المستدامة بالاعتماد على التحول الرقمي في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2021، ص : 671.
[4] عبد العزيز ضيافي، نور الدين حاروش، التحول الرقمي في الجزائر، قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2023، ص : 71.

4) توجه الدولة نحو الاقتصاد الأخضر :

يمثل التحول نحو الاقتصاد الأخضر فرصة إستراتيجية لإعادة هيكلة النمو الاقتصادي على أسس أكثر استدامة. فقد بدأت الجزائر في اتخاذ خطوات ملموسة لدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في السياسات التنموية، من خلال إطلاق مبادرات في مجالات الطاقات المتجددة، الزراعة المستدامة، وتدوير النفايات،
هذه الديناميكية توفر أرضية خصبة للمؤسسات الاقتصادية لإعادة النظر في نماذجها التشغيلية، وإدماج ممارسات مسؤولة في الإنتاج والاستهلاك، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية والعالمية. كما أن هذا المسار يفتح أمام المؤسسات أفاقا جديدة للحصول على تمويلات خضراء، وتحقيق تنافسية قائمة على الابتكار والالتزام البيئي [1].

5) الشراكات الدولية كرافعة لتعزيز الاستدامة :

تمثل الشراكات الدولية فرصة إستراتيجية للمؤسسات الجزائرية من اجل الاستفادة من الدعم المالي والتقني وتبادل الخبرات مع مؤسسات ومنظمات رائدة عالميا. لقد بدأت الجزائر في السنوات الأخيرة الانخراط في مشاريع دولية تركز على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة من خلال التعاون مع الاتحاد الأوروبي،
من ابرز هذه الشراكات، المبادرات المشتركة في مجال تحسين كفاءة الطاقة، حيث تعمل الجزائر والاتحاد الأوروبي على تنفيذ برامج تهدف إلى تقليل استهلاك الطاقة في القطاعات الحيوية مثل الصناعة والتجارة. هذه البرامج لا تقتصر على الجانب التقني فحسب، بل تشمل أيضا بناء القدرات البشرية وتحسين الإطار التشريعي والتنظيمي، مما يعزز من قدرة المؤسسات على الانتقال إلى نماذج إنتاج واستهلاك أكثر استدامة،
إن توسيع نطاق هذه الشراكات وتوجيهها نحو أولويات وطنية مثل الأمن الغذائي، الطاقات المتجددة، وتدوير النفايات، من شأنه أن يرفع من مستوى جاهزية المؤسسات الجزائرية لمواجهة التحديات البيئية والاجتماعية المستقبلية [2].

6) تفعيل دور الجامعات والمراكز البحثية في دعم الاستدامة:

تلعب الجامعات الجزائرية والمراكز البحثية دورا محوريا في تعزيز الاستدامة، سواء من خلال البحث العلمي أو من خلال تكوين الكفاءات. فمؤسسات التعليم العالي أصبحت منابر أساسية لإنتاج المعرفة المرتبطة بالتنمية المستدامة، كما تساهم بشكل فعلي في تطوير حلول مبتكرة تتماشى مع خصوصيات السياق الجزائري،
على سبيل المثال، تعمل جامعة الجزائر 3 على دعم مشاريع بحثية في مجالات مثل الطاقة الشمسية، الزراعة الذكية، ومعالجة النفايات، وتسعى إلى ربط هذه الأبحاث بحاجيات المؤسسات الاقتصادية. كما تقوم هذه المؤسسات بتدريب جيل جديد من المهندسين والخبراء القادرين على تطبيق مفاهيم الاستدامة في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية،
ويشكل الربط بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية نقطة انطلاق أساسية لنشر ثقافة الابتكار الأخضر، وتحقيق نوع من التناهي بين الممارسات الأكاديمية والواقع العملي، مما يعزز فرص الانتقال نحو اقتصاد مستدام ومبني على المعرفة [3].

7) الالتزام بالمعايير الدولية كوسيلة للارتقاء المؤسسي :

تسجل بعض المؤسسات الجزائرية خطوات متقدمة في مجال الالتزام بالمعايير الدولية المتعلقة بالاستدامة، وهو ما يعكس وعيا متزايدا بأهمية تحسين الممارسات البيئية والاجتماعية كوسيلة لتعزيز التنافسية والسمعة،
من بين هذه المعايير، يبرز نظام ISO 14001 الذي يختص بإدارة البيئة داخل المؤسسة، ويشمل جوانب مثل تقليل النفايات، ترشيد استهلاك الموارد، والامتثال للتشريعات البيئية. الالتزام بهذه المواصفات لا يوفر فقط إطارا منهجيا لتحسين الأداء البيئي، بل يفتح أيضا أمام المؤسسات فرصا للتعامل مع شركاء دوليين يضعون الاستدامة كشرط أساسي للتعاون،

[1] عبد الله رزوق، سليم العدوي، التحول الرقمي في الإدارة العمومية بين الحتمية والخيار الإستراتيجي، الجزائر نموذجا ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 2025، ص : 54.

[2] سامي بن عبد الله، الشراكات الدولية ودورها في تعزيز التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2019، ص :51.

[3] فاطمة الزهراء بوعزة، دور الجامعات الجزائرية في تعزيز ممارسات الاستدامة ، دراسة حالة جامعة الجزائر 3 ،مجلة العلوم البيئية ، جامعة الجزائر 3، 2021،ص: 115.

إن توسيع دائرة المؤسسات الملتزمة بهذه المعايير، وتوفير الدعم الفني والإداري لها، يمكن أن يشكل خطوة جوهرية نحو نشر ثقافة الاستدامة، وتحقيق نقلة نوعية في طريقة تسيير المؤسسات الجزائرية لمواردها ومسؤولياتها الاجتماعية [1].

خلاصة الفصل :

إن فرص الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية متاحة وقابلة للتحقيق، لكنها تتطلب إرادة سياسية واضحة، وتنسيقا مؤسساتيا فعالا، وانفتاحا على الشراكات الداخلية والخارجية. بالاستثمار في التحول الرقمي، وتوسيع التعاون الدولي، وتفعيل دور المجتمع المدني، والاستفادة من توجه الدولة نحو الاقتصاد الأخضر، يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تتحول إلى فاعل رئيسي في مسار التنمية المستدامة الشاملة.
إن الانتقال نحو نموذج تنموي مستدام في الجزائر يتطلب إصلاحات عميقة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والمؤسساتية. على صناع القرار تهيئة البيئة القانونية والتحفيزية، وتعزيز الشفافية، وبناء شراكات متوازنة مع الفاعلين المدنيين، وذلك بهدف خلق منظومة اقتصادية قادرة على الاستجابة لتحديات التنمية المستدامة وتحقيق العدالة الاجتماعية والبيئية.

[1] أحمد توفيق بن سعيد،تطبيق معايير ISO 14001 في المؤسسات الجزائرية ، التحديات والفرص ، مجلة الإدارة والبيئة، جامعة قسنطينة، 2020،ص :75.

الفصل الثالث

واقع ممارسات المستدامة لبعض الشركات الجزائرية مقارنة مع الشركات العالمية الرائدة

الفصل الثالث: واقع ممارسات المستدامة لبعض الشركات الجزائرية مقارنة مع الشركات العالمية الرائدة

تمهيد

في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها العالم نحو الاقتصاد الأخضر، أصبحت ممارسات الاستدامة عاملا حاسما في تقييم أداء الشركات عبر مختلف القطاعات. يتناول هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسية تُبرز كيف تختلف وتتشابه استراتيجيات الاستدامة بين شركات عالمية وأخرى جزائرية. في المحور الأول، نعرض نماذج عالمية رائدة مثل Unilever ،Patagonia ،Ørsted التي تميزت برؤية متكاملة تجمع بين الأداء البيئي، الاجتماعي، والاقتصادي. ثم ننتقل في المحور الثاني إلى استعراض تجارب جزائرية لشركات مثل سوناطراك، أوريدو، وبيوفارم التي بدأت في ترسيخ ممارسات مسؤولة تسعى للتوفيق بين الربحية والتنمية المستدامة. وأخيرا، يقدم الفصل مقارنة تحليلية تبرز الفجوات والتحديات التي تواجه الشركات الجزائرية، مع تسليط الضوء على فرص التحسين استنادا إلى الممارسات العالمية. تهدف هذه المقاربة إلى استخلاص دروس قابلة للتطبيق تدفع نحو تبني نماذج أكثر شمولية وفعالية في مجال الاستدامة.

المبحث الأول: ممارسات الاستدامة في بعض الشركات العالمية

تعد ممارسات الاستدامة من اهم الاتجاهات التي تتبناها الشركات العالمية في الوقت المعاصر، حيث تسعى إلى تقليل اثرها البيئي وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على الموارد. ومن بين هذه الشركات، تبرز Patagonia كشركة رائدة في صناعة الملابس من خلال التزامها باستخدام المواد المعاد تدويرها ودعمها للمبادرات البيئية. إما شركة Ørsted فقد تحولت بشكل جذري من الاعتماد على الوقود الأحفوري إلى الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة، مما جعلها من ابرز الشركات الخضراء في قطاع الطاقة. كذلك تواصل Unilever جهودها في دمج الاستدامة ضمن استراتيجيتها من خلال تقليل الانبعاثات وتحسين سلسلة التوريد بشكل مستدام. تسلط هذه الدراسة الضوء على تجارب هذه الشركات الثلاث كنماذج ناجحة في تبني الاستدامة ضمن أعمالها. ويظهر من خلال تحليل ممارساتها ان الاستدامة لم تعد خيارا بل ضرورة استراتيجية. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تحقيق هذه الشركات لتأثير إيجابي مستدام على البيئة والمجتمع.

المطلب الأول:الممارسات المستدامة لشركة Patagonia

تأسست شركة Patagonia عام 1973 في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة على يد المتسلق يفون شواينارد، وتختص في إنتاج الملابس والمعدات الخاصة بالأنشطة الخارجية مثل التسلق والتخييم والتزلج. منذ نشأتها، تبنت الشركة فلسفة تجارية قائمة على احترام البيئة والمجتمع، وأصبحت مثالا عالميا في مجال الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية. الشعار الذي يميزها هو "نحن نمارس أعمالا لإنقاذ كوكبنا"،

1) الأداء البيئي الموسع لشركة Patagonia

جدول 1.3: الأداء البيئي لشركة Patagonia

الأداء البيئي للشركة	استخدام المواد المستدامة
	تقليل البصمة الكربونية
	مبادرات الاقتصاد الدائري

المصدر: من اعداد الطالبان

1.1) استخدام المواد المستدامة: Patagoniaمن أوائل الشركات التي دمجت النسيج المعاد تدويره في خطوط أنتاجها. ففي عام 1993، كانت أول شركة ملابس تستخدم زجاجات البلاستيك المعاد تدويرها لصناعة سترات "Fleece"، وهي خطوة سبقت بكثير وعي السوق بأهمية تقليل النفايات. وفي عام 2022، أعلنت الشركة 68% مجموع المواد المستخدمة في منتجاتها أتت من مصادر معاد تدويرها،

- 100% من القطن المستخدم في منتجاتها منذ عام 1996 اصبح قطنا عضويا،
- من خط إنتاجها لا يحتوي على مواد كيميائية ضارة مثل PFCs التي توجد عادة في الملابس المقاومة للماء[1].

2.1) تقليل البصمة الكربونية: وفقا لتقرير الاستدامة الصادر عن Patagonia، فقد استطاعت تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون الناتجة عن عملياتها المباشرة بنسبة 20% بين عامي 2018 و 2022 رغم توسع الشركة في الأسواق العالمية. كما أنها تعمل على أن تكون سلسلة توريدها بالكامل تعمل بالطاقة المتجددة بحلول عام 2025،

تستخدم الشركة تقنياتLife Cycle Assessment (تحليل دورة الحياة) لكل منتج من اجل قياس تأثيره البيئي من المواد الأولية حتى نقطة البيع. ومن خلال ذلك، تقوم بإجراء تعديلات تصميمية تقلل الأثر البيئي، مثل اختيار الخياطة المناسبة لتقليل الفاقد، أو إعادة تصميم التغليف ليكون قابلا لإعادة التدوير بنسبة 100%[2].

3.1) مبادرات الاقتصاد الدائري: يعد برنامجWorn Wear هو احد اكبر مشاريعPatagonia في تعزيز الاقتصاد الدائري. من خلال هذا البرنامج:

- توفر الشركة مراكز لإصلاح الملابس مجانا أو بتكلفة رمزية،
- تبيع الملابس المستعملة المعاد تجديدها عبر منصات رقمية،
- تقوم بجمع المنتجات المستهلكة لإعادة تدويرها.

في عام 2023 قامت الشركة بإصلاح أكثر من 100,000 قطعة ملابس، وهو يعد رقم قياسي على مستوى الصناعة[3].

[1] Patagonia, Fair Trade Certified™ - Patagonia,(2022) ,see link:https://www.patagonia.com/our-footprint/fair-trade.html,seen12/3/2025.

[2] .Patagonia, Recycled Cotton Fabric – Patagonia, (2022) see link :https://www.patagonia.com/our-footprint/recycled-cotton.htm,seen 12/03/2025.

[3] Eidse, J ,Gear Longevity With Patagonia's Worn Wear Program. Suston Magazine,2020,p:18.

2) الأداء الاجتماعي والأخلاقي لشركة Patagonia

جدول 2.3: الأداء الاجتماعي لشركة patagonia

الأداء الاجتماعي والأخلاقي للشركة	حقوق العمال وسلسلة التوريد
	الهيكل القانوني الجديد
	الأثر المجتمعي والتوعوي

المصدر: من اعداد الطالبان

1.2) حقوق العمال وسلسلة التوريد: تخضع جميع مصانعPatagonia إلى تدقيق صارم ضمن برامج مراقبة مستقلة مثل Fair Trade Certifiedو Fair Labor Association . بحلول عام 2022 أصبحت 82% من المنتجات مصنوعة في مصانع حاصلة على شهادة Fair Trade، ما يعني أن العمال يحصلون على علاوات مباشرة بالإضافة إلى أجورهم.

كما وضعت الشركة "مدونة سلوك الموردين" التي تلزم شركاء التصنيع باحترام حقوق الإنسان، توفير بيئة عمل صحية، ومنع عمالة الأطفال أو العمل القسري. يتم نشر تقارير سنوية بشفافية عن نتائج التدقيق[1].

شكل 1.3: سلسلة التوريد ل patagonia

المصدر: من إعداد الطالبان

2.2) الهيكل القانوني الجديد: في خطوة ثورية، أعلن مؤسس Patagonia في سبتمبر 2022 عن نقل 100% من ملكية الشركة إلى صندوقين بيئيين:

- ♠ Patagonia Purpose Trust: يحتفظ بحق التصويت في القرارات الإستراتيجية لضمان بقاء الشركة ملتزمة بقيمها،
- ♠ HoldfastCollective : منظمة غير ربحية تتلقى جميع أرباح الشركة "التي لا يعاد استثمارها"، وتستخدمها في مكافحة التغير المناخي وحماية الطبيعة،

[1] McMillanDoolittle,Concepts Driving Global Resale Forward: BikeFlip,Circle Closet,Patagonia Worn Wear,ZARA Pre,Owned,2020,see link:https://www.mcmillandoolittle.com/concepts,driving,global,resale,forward,bikeflip,circular,closet,patagonia,worn,wear,and,zara,pre,owned,seen 08/04/2025.

تقدر قيمة أرباح الشركة التي سيتم تحويلها لهذا الغرض بـ 100 مليون دولار سنويا تقريبا، ما يجعلها إحدى اكبر المساهمين في العمل المناخي على مستوى الشركات الخاصة[1].

3.2) الأثر المجتمعي و التوعوي: تعتبرPatagonia من الشركات النشطة في الدفاع البيئي والتوعية المجتمعية، حيث:

- تمول حملات لحماية الأراضي العامة والمحميات الطبيعية في أمريكا الشمالية والجنوبية،
- رفعت دعاوى قضائية ضد الحكومة الأمريكية في عام 2017 بسبب تقليص مساحات المحميات الطبيعية،
- تشجع موظفيها على العمل التطوعي، وتمنحهم شهر عمل مدفوع الأجر للعمل مع منظمات بيئية[2].

بعد ما سبق يمكن القول أن شركة Patagonia تمثل نموذجا فريدا في عالم الأعمال حيث تدمج القيم البيئية والاجتماعية في جوهر نموذجها الاقتصادي. إن ممارساتها في الاستدامة لا تقتصر على تقليل الضرر البيئي، بل تمتد لتشمل التحول إلى أداة تغيير إيجابي حقيقي يخدم الكوكب والمجتمعات. نجاحها المالي المتوازي مع التزامها الأخلاقي يثبت أن الاستدامة ليست عبئا على الشركات، بل فرصة إستراتيجية للنمو والتميز.

المطلب الثاني: الممارسات المستدامة لشركة Ørsted

شركة Orsted هي شركة دنماركية متخصصة في تطوير وتشغيل مشاريع الطاقة المتجددة، خصوصا طاقة الرياح البحرية. تأسست تحت اسم DONG Energyقبل أن تعيد تسمية نفسها في 2017، وتخلت تماما عن الوقود الأحفوري لتصبح من رواد التحول الأخضر في قطاع الطاقة،

1) ممارسات الاستدامة البيئية .

جدول 3.3: الأداء البيئي لشركة orsted

الأداء البيئي للشركة	التحول إلى الطاقة المتجددة
	خفض الانبعاثات
	الابتكار في التخزين والمواد

المصدر: من اعداد الطالبان

1.1) التحول إلى الطاقة المتجددة : تقوم Orsted بإنتاج 90% من طاقتها من مصادر متجددة، وتسعى للوصول إلى نسبة 99% بحلول 2025. أغلقت في عام 2023 آخر محطة تعمل بالفحم، مما أنهى اعتمادها على الوقود الأحفوري في توليد الطاقة،

2.1) خفض الانبعاثات : نجحت الشركة في تقليل انبعاثات الكربون بنسبة تفوق 87% منذ 2006 وتهدف إلى تقليلها بنسبة 98% بحلول 2025 لانبعاثات النطاقين 12 . كما تلتزم بتحقيق الحياد الكربوني الكامل في جميع عملياتها وسلسلة التوريد بحلول 2040

[1] RetailDive,Patagonia,founder,transfersownership ,Ehisnowouron,lyshareholder,2022,seelink:https://www.retaildive.com/news/patagonia,founder,transfers,ownership,earth,shareholder/631893,seen 08/04/2025.

[2] Paris, M, Patagonia Founder Preserving Company Values, Protecting Nature, and Setting Precedent Through Ownership Transfer. The RACE to the BOTTOM ,2022, pp:23-24 .

3.1) الابتكار في التخزين والمواد: تعمل الشركة على مشاريع لتخزين الطاقة باستخدام بطاريات ضخمة مثل مشروع نورفولك بقدرة 600 ميغاواط ساعة. كما تعاونت مع شركات لصناعة الفولاذ منخفض الكربون لاستخدامه في بناء قواعد توربينات الرياح، مما يقلل من البصمة الكربونية لسلسلة الإمداد.

2) ممارسات الاستدامة الاجتماعية

جدول 4.3: الأداء الاجتماعي لشركة orsted

الأداء الاجتماعي للشركة	**دعم المجتمعات المحلية**
	التدريب والتوظيف
	تعزيز التنوع

المصدر: من اعداد الطالبان

1.2) دعم المجتمعات المحلية: تخصص Orsted صناديق مالية لدعم المجتمعات المتأثرة بمشاريعها. مثلا، وفرت الشركة في المملكة المتحدة صندوقا بقيمة 7 ملايين جنيه استرليني لدعم التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية،

2.2) التدريب والتوظيف : استثمرت في تدريب أكثر من 300 عامل نقابي في أمريكا على تقنيات طاقة الرياح البحرية. كما وفرت برامج تدريب مهني افتراضية موجهة للشباب لتعزيز معرفتهم بمجال الطاقة النظيفة وفتح آفاق التوظيف أمامهم،

3.2) تعزيز التنوع : تتبنى الشركة سياسات واضحة لدعم التنوع والشمولية في بيئة العمل، مع مؤشرات متقدمة لتمثيل النساء والأقليات في مواقع القيادة، وتعتبر هذه الجوانب جزءا من استراتيجياتها المؤسسية للاستدامة،

إذن تعتبر منOrsted الشركات الرائدة عالميا في مجال الطاقة المتجددة، وتمثل مثالا ناجحا في التوازن بين الجدوى الاقتصادية، والاستدامة البيئية، والتنمية الاجتماعية. بفضل رؤيتها طويلة المدى واستثماراتها في الابتكار، تستمر في ريادة التحول الأخضر عالميا.

المطلب الثالث: Unilever

تعد شركة يونيليفر من أبرز الشركات العالمية في مجال السلع الاستهلاكية، وقد أظهرت التزاما متزايدا بممارسات الاستدامة عبر مختلف جوانب عملياتها. فيما يلي تحليل موسع لممارسات الاستدامة في يونيليفر، مع التركيز على الأرقام والمبادرات الرئيسية:

1) الاستدامة البيئية

جدول 5.3: الأداء البيئي لشركة unilever

الأداء البيئي للشركة	تقليل استخدام البلاستيك
	الزراعة المتجددة
	الطاقة المتجددة

المصدر: من اعداد الطالبان

1.1) تقليل استخدام البلاستيك : خفضت يونيليفر استخدام البلاستيك البكر بنسبة 18% مقارنة بعام 2019. كما زادت من استخدام البلاستيك المعاد تدويره ليصل إلى 22% من إجمالي عبواتها البلاستيكية، مع هدف الوصول إلى 25% بحلول عام 2025 [1].

2.1) الزراعة المتجددة: أطلقت يونيليفر مبادرة لتطبيق ممارسات الزراعة المتجددة على 1 مليون هكتار بحلول عام 2030 . حتى أغسطس 2024 تم تنفيذ مشاريع على 100,000 هكتار، مع خطط لتوسيعها إلى 350,000 هكتار[2].

3.1) الطاقة المتجددة : تهدف يونيليفر إلى تحقيق الحياد الكربوني في جميع عملياتها بحلول عام 2039. تعمل على تحسين كفاءة النقل، استخدام الطاقة المتجددة في المخازن، وتجربة تقنيات مثل المركبات الكهربائية والوقود البديل [3].

2) الاستدامة الاجتماعية .

جدول 6.3: الأداء الاجتماعي لشركة unilever

الأداء الاجتماعي للشركة	الأجور المعيشية
	دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من اعداد الطالبان

1.2) الأجور المعيشية: تسعى يونيليفر إلى ضمان دفع أجور معيشية لجميع عمالها في سلسلة التوريد بحلول عام 2030. حتى الآن، تم تحقيق ذلك في 99% من المصانع المملوكة مباشرة، مع خطط لتوسيع هذا الالتزام ليشمل الموردين الخارجيين[4].

2.2) دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة: تستهدف يونيليفر دعم 2.5 مليون شركة صغيرة ومتوسطة في سلسلة التوريد من خلال توفير الوصول إلى التكنولوجيا، التدريب على الأعمال، والخدمات المالية بحلول عام 2026.

3) الاستدامة المؤسسية والحوكمة.

جدول 7.3: الأداء المؤسسي لشركة unilever

الأداء المؤسسي للشركة	إعادة هيكلة القيادة
	مراجعة الأهداف البيئية
	الابتكار في المنتجات

المصدر: من اعداد الطالبان

[1] Modreanu, A, Andrișan, G, N, Sarbu, A-M, Gradinaru, C, Corporate Social Responsibility, a Strategic Tool for Sustainable Value Creation: A Case Study of Unilever's Sustainable Living Plan, New Trends in Sustainable Business and Consumption, 2022.p:13.

[2] Rosario, A, M, Lopes, P, Rosario, F, Impact of digital marketing on sustainable business: Case of the Unilever company, Preprint,2023,p:08.

[3] Insch, A, Black, T , Unilever'sstrategicresponse to sustainabledevelopment and its implications for public affairsprofessionals. Journal of Business Ethics,vol(4),2018, pp :915-928.

[4] Lawrence, J, Rasche, A, Kenny, K, Sustainability as Opportunity:Unilever'ssustainable living plan, In Managing Sustainable Business , Springer, Dordrecht, 2019, pp : 435-455.

1.3) إعادة هيكلة القيادة: في أبريل 2024 دمجت يونيليفر منصب رئيس الاستدامة مع رئيس الاتصالات والعلاقات المؤسسية، في خطوة تهدف إلى تبسيط القيادة والتركيز على التنفيذ العملي لمبادرات الاستدامة .

2.3) مراجعة الأهداف البيئية: أعلنت يونيليفر عن تعديل أهدافها البيئية، بما في ذلك تقليص هدف تقليل البلاستيك البكر من النصف إلى الثلث بحلول عام 2026 في استجابة لضغوط المستثمرين للتركيز على الأداء المالي.

3.3) الابتكار في المنتجات أطلقت يونيليفر منتجات جديدة مثل منظفات الغسيل المركزة من علامتي $Persil$ و OMO التي تستخدم عبوات قابلة لإعادة التدوير وتقلل من انبعاثات CO بنسبة 83% خلال النقل[1].

بهذا تواصل يونيليفر تطوير استراتيجيات الاستدامة عبر مختلف جوانب أعمالها، مع التركيز على تقليل الأثر البيئي، تحسين الظروف الاجتماعية في سلسلة التوريد، وتعزيز الابتكار في المنتجات. ومع ذلك، تواجه الشركة تحديات في موازنة هذه المبادرات مع متطلبات الأداء المالي، مما يستدعي مراقبة مستمرة لتأثير هذه التعديلات على استراتيجيات الاستدامة طويلة الأجل.فواجهت يونيليفر انتقادات من بعض الموظفين والمستشارين البيئيين بسبب إعادة هيكلة أهداف الاستدامة، بما في ذلك تقليص الأهداف المتعلقة بالبلاستيك والأجور المعيشية، مما أثار قلقًا بشأن التوازن بين الاستدامة والأرباح.

من خلال تطرقنا للشركات الثلاثة العالمية كأمثلة رائدة عن ممارسات الاستدامة يبين لنا ما يلي ممارسات الاستدامة:

❶ **التحول نحو الطاقة النظيفة والحد من لانبعاثات:** تسعى الشركات الثلاث إلى تقليل بصمتها الكربونية بشكل جذري، حيث تعتمد Ørsted على الطاقة المتجددة بنسبة 90% ، وتسعى Patagonia وUnilever لتحقيق الحياد الكربوني في عملياتها وسلاسل التوريد،

❷ **الاعتماد على مواد مستدامة:** تستخدم $Patagonia$ الأقمشة المعاد تدويرها والقطن العضوي، وتقلل Unilever من البلاستيك البكر، وتبحث Ørstedفي استخدام الفولاذ منخفض الكربون،

❸ **تبني نماذج الاقتصاد الدائري:** تتبنى Patagonia إصلاح وإعادة تدوير المنتجات، وتعمل $Unilever$ على تطوير عبوات قابلة لإعادة التدوير، فيما تركزØrsted على كفاءة سلسلة التوريد،

❹ **الاستثمار في المجتمعات المحلية:** تخصص الشركات موارد مالية ومبادرات تنموية للمجتمعات التي تعمل فيها، مثل صناديق الدعم لدى Ørstedوبرامج دعم الشركات الصغيرة منUnilever ،

❺ **الشفافية و الحوكمة:** تعتمد الشركات الثلاث على تقارير استدامة وممارسات حوكمة واضحة، مثل صندوقPatagonia Purpose Trust وتعديلات Unilever في هيكل القيادة،

❻ **التركيز على حقوق الإنسان والعمل:** تسعى جميعها لضمان ظروف عمل عادلة، مثل الأجور المعيشية في Unilever وبرامج التدقيق في مصانع Patagoniaوشراكات التدريب لدى Ørsted ،

❼ **الابتكار كأداة استدامة:** توظف الشركات الابتكار لتحقيق أهدافها البيئية والاجتماعية، سواء في تطوير منتجات جديدة، أو تقنيات تخزين الطاقة، أو تحسين دورة حياة المنتج.

[1] Koistinen, K, Teerikangas, S, Mikkila, M., Linnanen, L, Active sustainabilityactors , A life course approach, SustainableDevelopment,vol ,28 N°(1),2020, PP :208-223.

المبحث الثاني: ممارسات الاستدامة في بعض الشركات الوطنية

في ظل التحديات البيئية والاقتصادية العالمية، برزت ثلاث شركات جزائرية كأمثلة رائدة في تبني ممارسات الاستدامة، وهي سوناطراك، أوريدو، وبيوفارم. تُعتبر سوناطراك، عملاق المحروقات، نموذجًا في التحول الطاقوي من خلال استثماراتها في الطاقة المتجددة، ومبادراتها لخفض انبعاثات الكربون، ومشاريع احتجاز ثاني أكسيد الكربون. من جهة أخرى، تميزت أوريدو بإصدارها لأول تقرير استدامة وفق معايير دولية، مع تطبيق حلول ذكية لإدارة الطاقة وتوسيع تمثيل المرأة في بيئة العمل. أما بيوفارم، الرائدة في الصناعة الدوائية، فقد جمعت بين الابتكار والتصنيع المستدام، مع التزام بيئي واضح يظهر من خلال حصولها على شهادة .$ISO14001$ تعكس هذه الشركات التوجه المتصاعد في الجزائر نحو اقتصاد أخضر ومستدام، يجمع بين النمو الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

المطلب الأول: الممارسات المستدامة لشركة سوناطراك

تأسست شركة سونطراك هي شركة وطنية جزائرية للمحروقات وتعد اكبر شركة في إفريقيا في مجال النفط والغاز،وواحدة من ابرز الشركات العالمية في هذا القطاع،تأسست في ديسمبر 1963 عقب استقلال الجزائر بهدف استرجاع السيادة على الثروات البترولية التي كانت تحت سيطرة الشركات الفرنسية أنداك مقرها الرئيسي حييدرة،الجزائر العاصمة تشمل أنشطتها:

- ♠ الاستكشاف والتنقيب عن النفط والغاز،
- ♠ الإنتاج والتكرير،
- ♠ نقل المحروقات عبر خطوط الأنابيب ،
- ♠ تسييل الغاز الطبيعي وتصديره،
- ♠ البتروكيماويات وتحلية مياه البحر،
- ♠ الاستثمار في الطاقات المتجددة والتعدين.

1) الأداء البيئي والاستدامة

جدول 8.3: الأداء البيئي لشركة سونا طراك

الأداء البيئي للشركة	خفض إنبعاثات غازات الإحتباس الحراري
	الاستثمار في مشاريع الطاقات المتجددة
	الاستثمار في مشاريع الهيدروجين الأخضر
	احتجاز وتخزين الكربون

المصدر: من اعداد الطالبان

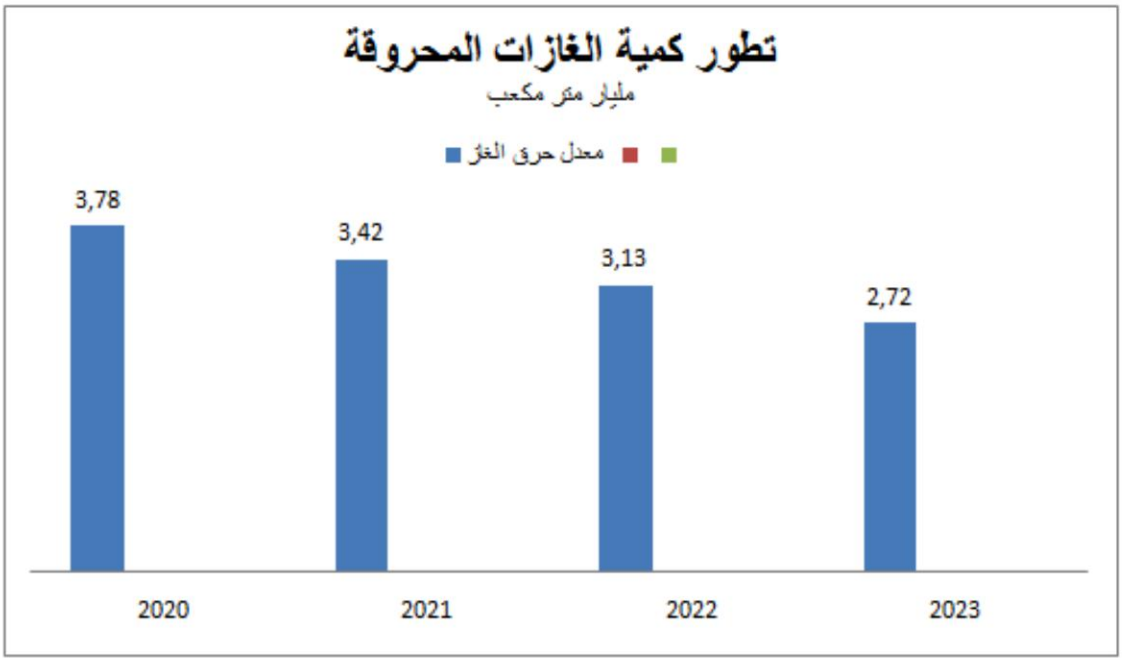
1.1) خفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري: في إطار حرص سوناطراك في التزامها لخفض الانبعاثات الغازات الدفينة قامت بتنظيم حملة التي تم تنفيذها بالاشتراك بين فريق من الخبراء من مجموعة سوناطراك (GSE) التي كونتها أيني وفريق سوناطراك نشاط النقل عبر خطوط الأنابيب ،

تم تنظيم ورشتين عمل مع الشريك إيني أساسهما تحديد الحلول المثلى والمنخفضة التكلفة لخفض هام لحرق الغازات وبالتالي المساهمة في تقليل البصمة الكربونية ،

أعلنت سوناطراك عن خفض بنسبة 9% في الغاز المشعل عام 2022 مقارنةً بعام 2021 مع هدف الوصول إلى أقل من 1% بحلول عام 2030

منذ عام 2017 تم تقليص الغاز المشعل بنسبة 20% بفضل تشغيل وحدات جديدة لاسترجاع الغاز في حقول حاسي مسعود وأحنيف[1].

شكل 2.3: تطور كمية الغازات المحروقة لشركة سوناطراك (2020-2023)



المصدر: من اعداد الطالبان بناءا على التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2023

2.1) مشاريع الطاقة المتجددة : تم تشغيل محطة شمسية بقدرة 10 ميغاواط في حقل بري رباع شمال، مع بدء العمل على محطة ثانية بنفس الموقع، تستهدف سوناطراك إنتاج 1000 ميغاواط من الطاقة الشمسية بحلول عام 2030 ، كجزء من إستراتيجيتها للطاقة المتجددة[2].

3.1) مشاريع الهيدروجين الأخضر: بدأت سوناطراك في التخطيط لإطلاق مشروعين تجريبيين لإنتاج الهيدروجين الأخضر ونقله عبر خطوط الأنابيب اعتبارًا من عام 2023 [3].

4.1) احتجاز وتخزين الكربون : تعمل سوناطراك على تنفيذ مشاريع احتجاز وتخزين ثاني أكسيد الكربون، بما في ذلك شراكة مع الوكالة الوطنية للغابات لزراعة 10 ملايين شجرة على مساحة 13, 000 هكتار، كجزء من هدفها لزراعة 400 مليون شجرة بحلول عام 2030.

[1] Touil, R.The SocietalCommitment of Large Algerian Companies, The Sonatrach Case, International Journal of Economic Performance, vol (6)N°(2),2023,P : 351.

[2] Sonatrach,"AnnualReport,2023",seelink:https://sonatrach.com/rapport/rapport-annuel-2023/seen 15/04/2025.

[3] Sonatrach,Sonatrach's,NewClimate,Strategy,2024,seelink:https://sonatrach.com/document/sonatrachs-new-climate-strategy, seen 15/04/2025.

2) المسؤولية الاجتماعية.

جدول 9.3: الأداء الاجتماعي لشركة سوناطراك

الأداء الاجتماعي للشركة	**الاستثمار في الصحة والتعليم**
	مكافحة الفقر والتنمية المحلية

المصدر: من اعداد الطالبان

1.2) الاستثمار في الصحة والتعليم : بالتعاون الدائم مع جهات مختصة في البحث والتطوير مثل الجامعات والمدارس القانونية ومراكز البحث وشركات النفط الأجنبية ساهم بشكل فعال في تعزيز التعاون العلمي والتكنولوجي على نطاق واسع،

من خلال تمويله للمعاهد ومراكز التدريب المتخصصة تسعى الشركة إلى الاستثمار في التعليم والتكوين،

إلى جانب دعمها الدائم لموظفيها من خلال البرامج التدريبية التي سعت لها،أدت إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي،ارتفاع الإنتاجية والجودة في تنفيذ المشاريع.

شكل 3.3: عدد المتكونين لشركة سونا طراك خلال الفترة (2021-2023)

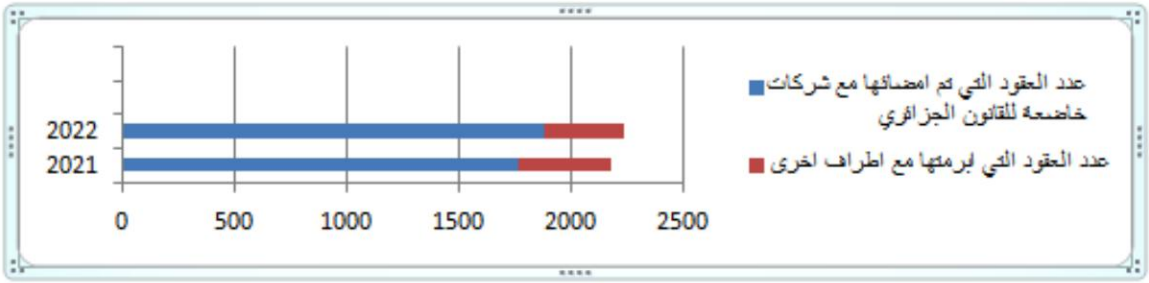
المصدر: من اعداد الطالبان بناءا على التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2023

- تم تمويل إنشاء مركزين متخصصين في العلاج الإشعاعي، وتزويد 50 مدرسة بمعدات تعليمية رقمية ،
- تم توفير 10 مولدات أكسجين للمستشفيات في إطار مكافحة جائحة كوفيد-19، بالإضافة إلى تجديد خدمات جراحة الأعصاب في مستشفى بالبليدة .

2.2) مكافحة الفقر والتنمية المحلية :

- تم تنفيذ مشاريع لتوصيل الكهرباء إلى المناطق النائية، وتركيب ألواح شمسية، وحفر آبار مزودة بمضخات، في إطار برنامج "المناطق الظليلة" الحكومي .
- دعم المحتوى المحلي من خلال سياسة تعزيز أداة الإنتاج الوطني حيث قامت بإبرام عدة اتفاقيات مع المؤسسات الوطنية :

شكل 4.3: عدد العقود التي أبرمتها شركة سوناطراك مع شركات خاضعة للقانون الجزائري(2021-2022)



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2022

من خلال الشكل نلاحظ الدعم الكبير الذي تسعى إليه شركة سوناطراك من اجل دعم المؤسسات الوطنية حيث أن نسبة العقود التي أبرمتها خلال سنة 2021 تمثل 81% من مجمل العقود بقيمة تقدر حوالي 438 مليار دينار جزائري(حوالي 2.3 مليار دولار)،أما في سنة 2022 فارتفعت النسبة إلى 84% بقيمة تقدر ب 484 مليار دينار جزائري أي(4.3 مليار دولار)،

3) الأداء الاقتصادي والاستثماري

في تقريرا صدرته منظمة الأقطار العربية الصاد ر بتاريخ 17 ماي 2023 بعنوان تطورات الغاز الطبيعي المسال والهيدروجين خلال الربع الأول من سنة 2023 إن صادرات الغاز الطبيعي المسال بالجزائر سجل أعلى معدل نمو بين الدول العربية وهذا بفضل مكانتها الرائدة بفضل قدراتها الإنتاجية ووحدات معالجة الغاز الطبيعي المسال فضلا عن بنيتها التحتية الهامة في مجال النقل،

- **الايرادات الإجمالية**:بلغت إرادات سوناطراك نحو 60 مليار دولار ،مدفوعة بارتفاع أسعار النفط والغاز في الأسواق العالمية،
- **إنتاج المحروقات** : وصل الإنتاج الإجمالي إلى 190 مليون طن مكافئ بترول، بزيادة قدرها 2% من عام 2021
- **صافي الأرباح** : حققت الشركة صافي أرباح قدره 2.10 مليار دولار ،مقارنة ب4.4%مليار دولار في عام 2021 ،مما يمثل زيادة بنسبة 145%،
- **الصادرات**:تم تصدير 6.91 مليون طن مكافئ بترول،بينما تم توجيه 66.7 مليون طن مكافئ بترول للاستهلاك المحلي،

فمن بين الإنجازات الرئيسية لعام 2023 تم إحصاء إكمال 6 مشاريع بحث وتطوير وتقديم 9 براءات اختراع منها خمسة صادرة بالفعل من قبل المعهد الوطني للملكية الفكرية INAPI بالإضافة إلى إنشاء نماذج أولية وتطوير برمجيات،

جدول 10.3: الأداء الاقتصادي لشركة سوناطراك

الأداء الاقتصادي للشركة	**الاستثمار في الصحة والتعليم**
	الاستثمار في الطاقات المتجددة
	التعاون الدولي
	الصحة المالية

المصدر: من اعداد الطالبان

1.3) الاستثمار في الطاقة المتجددة: شهدت سوناطراك زيادة بنسبة 82% في استثماراتها في الطاقة المتجددة بين عامي 2017 و 2018 وتواصل توجيه رأس المال نحو تطوير مشاريع الطاقة الشمسية على نطاق واسع في البلاد ،

2.3) التعاون الدولي : وقعت سوناطراك اتفاقيات إستراتيجية مع شركة إيني الإيطالية في يناير 2023 تهدف إلى تقليل انبعاثات الغازات الدفيئة، وتعزيز كفاءة الطاقة، وتطوير مشاريع الهيدروجين الأخضر، واحتجاز وتخزين ثاني أكسيد الكربون، بالإضافة إلى دراسة تحسين قدرة الجزائر على تصدير الطاقة إلى أوروبا،

3.3) البيانات المالية :

- في عام 2022 حققت مصفاة أوغوستا التابعة لسوناطراك في إيطاليا إيرادات بلغت 7.2 مليار يورو، بزيادة من 4.3 مليار يورو في عام 2021 مع صافي ربح بلغ 400 مليون يورو،

- تم إنتاج 7.9 مليون طن من الوقود والمنتجات البترولية في نفس العام، مع تحسين في الكفاءة التشغيلية والسلامة والحفاظ على البيئة،

من خلال ما سبق تُظهر سوناطراك التزامًا قويًا بالاستدامة من خلال استثمارات كبيرة في الطاقة المتجددة، وتقليل الانبعاثات، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية. تستند إستراتيجيتها إلى الابتكار والشراكات الدولية، مما يعزز مكانتها كمساهم رئيسي في الانتقال الطاقوي في [1].

المطلب الثاني: الممارسات المستدامة لمجموعة Ooredoo

تعد الشركة فاعل أساسي في مجال الاتصالات والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، تم تأسيس اوريدو ooredoo الجزائر في أوت 2004 وسرعان ما رسخت مكانتها كشركة رائدة في مجال الاتصالات ،لا سيما بين صفوف الشباب الجزائري ،وذلك بفضل رؤيتها الجريئة وشبكتها القوية التي تمتد تغطيتها كافة التراب الوطني.،شركة مبتكرة بامتياز ،كانت السباقة في إطلاق خدمات G3 في سنة 2013 و G4 في سنة 2016 وهي تغطي اليوم 99% من سكان الجزائر ،وعلاوة على أدائها التشغيلي ،تتميز بالتزامها تجاه موظفيها وكذا المجتمع الجزائري،وبفضل سياساتها المبتكرة في مجال الموارد البشرية،فإنها توفر بيئة جذابة للمواهب وتسلط الضوء على المبادرات الاجتماعية ،على غرار دعم ريادة الأعمال النسائية ومن خلال شبكة مبيعات كثيفة 107) فضاء ooredoo،3 محلاتVIP ، و 9 محل في محل و 345 فضاءات خدمات)ومشاريع طموحة مثل إطلاق وG5 وغيرها من الأعمال الرامية إلى تحقيق أدائها المستدام بحيث أنها تتبوأ دورا رياديا في شمال إفريقيا وخارجها،حيث تجمع بين الابتكار والتميز والمسؤولية الاجتماعية،

[1] Algeria Invest, Sonatrach Invests 1Billion Dollars toReduce Its Carbon Footprint and Securethe Futureof Energy,2024,seelink:https://algeriainvest.com/premium,news/sonatrach,investit,1,milliard,de,dollars,pour,reduire,son,empreinte,carbone,et,sauver,lavenir,energetique, seen14/04/2025.

أصدرت مجموعة Ooredoo تقريرها الأول للاستدامة لعام 2023 وفقًا لمعايير GRI (Global Reporting Initiative) و " SASB " الخاصة بقطاع الاتصالات، الذي يعكس التزامها العميق بالاستدامة في مجالات البيئة والمجتمع والحوكمة،

تحصلتOoredoo على المركز الرابع في قائمة Forbes لأفضل 5 شركات رائدة في الاستدامة بقطاع التكنولوجيا والاتصالات في منطقة الشرق الأوسط. كما تحصلت على شهادات ISO 20000-1 لإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات و ISO 27001 لأمن المعلومات، مما يعزز مصداقيتها في مجال الحوكمة،

1) الأداء البيئي :

حققت اوريدو خطوة كبيرة على طريق مسيرة الاستدامة الخاصة بها وذلك مع إصدارها لأول تقرير للاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) وفقا لمعايير المبادرة العالمية للتقارير 2023 (GRI)

وتم إعداد التقرير وفقا لأحدث معايير المبادرة العالمية للتقارير ومجلس معايير محاسبة الاستدامة (SASB)الخاصة بمشغلي قطاع الاتصالات،وهو يعتبر رابع إفصاح خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة تنشره المجموعة،

وتقوم المجموعة حاليا وبقيادة قسم الموارد البشرية والاستدامة لديها بتنفيذ المرحلة الأخيرة لتأسيس لجنة استدامة بيئية واجتماعية وحوكمة متخصصة بهدف ضمان وجود مقارنة مهيكلة ومنظمة للأشراف على مبادرتها الاستدامة والأداء في جميع أرجاء المجموعة وتوجيهها وتساهم هذه الجهود،

في تلبية احتياجات الامتثال التنظيمي والمستثمرين ،وتساعد في دمج الاستدامة بالنسيج الأساسي للمجموعة،

تسعى المجموعة من خلال الاستثمار في التقنيات المستدامة إلى تعزيز الابتكار،وتوسيع خدماتها واستقطاب المزيد من الزبائن والشركاء المهتمين بالبيئة وتجدر الإشارة إلى أنها حصلت على شهادة :

(ISO 20000-1) لأنظمة إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات وشهادة)(ISO 27001) لأنظمة إدارة امن المعلومات ما يؤكد قوة أنظمتها والمصداقية الكبيرة التي تتمتع بها هذه الأنظمة[1].

جدول 11.3: الأداء البيئي لشركة اوريدو

الأداء البيئي لشركة اوريدو	**انخفاض الانبعاثات**
	الاستثمار في الطاقات المتجددة
	الطاقة المتجددة
	إدارة الطاقة الذكية

المصدر: من اعداد الطالبان

1.1) انخفاض الانبعاثات: انخفضت انبعاثات غازات الدفيئة المباشرة وغير المباشرة بنسبة 4.5% مقارنة بعام 2022 .

2.1) الطاقة المتجددة: أطلقتOoredooمشاريع للطاقة المتجددة، بما في ذلك تركيب الألواح الشمسية في منشآتها، واستثمار حلول الطاقة الخضراء لتغذية بنيتها التحتية المتطورة، ف قامت الشركة إلى تحسين استهلاك الشبكات للطاقة والتحول إلى التقنيات التي تتمتع بالكفاءة في استهلاك الطاقة وتجدر

[1] Ooredoo Group, "Annual Report 2023," Ooredoo Group, 2023, pp: 1–200 ,see link :https://www.ooredoo.dz,seen 18/04/2025.

الإشارة في هذا السياق إلى أن الانبعاثات المباشرة(النطاق 1) وغير مباشرة (النطاق 2) لغازات الدفينة للمجموعة في عام 2023 شهدت انخفاضا ملموسا بنسبة 4.5% مقارنة بسنة 2022 ،

بالإضافة إلى ذلك قامت المجموعة خلال الأعوام القليلة الماضية بإطلاق عدد من مشاريع الطاقة المتجددة في مناطق عملياتها لاستطلاع إمكانية تنويع مزيج الطاقة الخاص بها ،وشملت هذه المبادرات القيام بتركيب لوحات طاقة الشمسية في عدد من المنشآت والاستثمار في حلول الطاقة الخضراء من اجل تغذية البنية التحتية لشبكاتها المتطورة،

3.1) إدارة الطاقة الذكية: في قطر، تعاونتOoredoo مع شركة Ericsson لتنفيذ حلولSmart Connected Site ، التي تهدف إلى تقليل الاعتماد على مولدات الديزل، وتحسين كفاءة استهلاك الطاقة، وبالتالي تقليل الانبعاثات الكربونية،

2) الأداء الاجتماعي:

جدول 12.3: الأداء الاجتماعي لشركة اوريدو

الأداء الاجتماعي للشركة	تمثيل المرأة
	الإنفاق الاجتماعي
	التدريب والتطوير

المصدر: من اعداد الطالبان

2.1) تمثيل المرأة: ارتفع تمثيل النساء في القوى العاملة بنسبة 1.5 % ليصل إلى 30% في عام 2023

2.2)الإنفاق المجتمعي: استثمرت المجموعة حوالي 35 مليون دولار أمريكي في المبادرات المجتمعية خلال نفس العام.

3.2) التدريب والتطوير: متوسط ساعات التدريب لكل موظف بلغ 12.1 ساعة في عام 2023 ، مع التركيز على برامج تطوير القيادة، التفكير النقدي، والذكاء الاصطناعي[1].

[1] Ooredoo Group, "Ooredoo Group Unveils Inaugural GRI-2023 ESG Report," Ooredoo Group, 2 Sep. 2024,see link :https://www.ooredoo.dz,seen 18/04/2025.

شكل 5.3: التزام المسؤولية الاجتماعية لشركة اوريدو خلال الفترة(2022-2023)

شركة اوريدو الجزائر	2022	2023
القيمة الاجمالية للاستثمار المجتمعي	48,642,33	35,500,00
عدد مشاريع المسؤولية المجتمعية	35	44
ساعات التدريب المقدمة	11450	25404
ساعات التطوعية للموظفين	619	933

المصدر: من اعداد الطالبان بناءا على التقرير السنوي (2023)لشركة اوريدو الجزائر .

3) مؤشرات الأداء الرئيسية لعام 2023

شهدت اوريدو الجزائر نموا ملحوظا في عام 2024 نتيجة للأداء القوي في تدفقات إيرادات البيانات والخدمات الرقمية والاستثمارات المستمرة في توسيع الشبكة والابتكار التكنولوجي وبلغت الإيرادات 6.104 مليار دينار جزائري بزيادة 14% مقارنة بالعام السابق وارتفعت الأرباح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين بنسبة 19% على أساس سنوي لتصل إلى 44.2 مليار دينار جزائري مع زيادة هامش الأرباح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين بنسبة 2 نقطة لتصل إلى 42% وزادت قاعدة عملاء الشركة إلى 14.7 مليون مشترك وهوما يمثل نموا بنسبة 10% مدعوما بالجهود المبذولة لتعزيز تغطية الشبكة وتحسين تجربة العملاء.

نتيجة لتسليط الضوء على المنتجات الرئيسية والاتصالات المعززة في جميع أنحاء الجزائر نتيجة لهذه التطورات سجلت الشركة 0.7 مليون إضافة إجمالية في 2024 بزيادة بنسبة 36% مقارنة بعام 2023

يعكس نمو الشركة خلال سنة 2024 مقارنة مع السنوات السابقة نتيجة الاستراتيجيات الأعمال المبتكرة

توسيع نطاق شبكتها وتحديث نقاط البيع المباشرة والغير مباشرة لخدمة قاعدة عملائها المتنامية

زيادة حصتها السوقية يعكس نموا متقدما وأداءا مستداما.

شكل 6.3: الأداء المالي لشركة اوريدو الجزائر (2020-2024)

المحاور	2020	2021	2022	2023	2024
الايرادات	2.256	2.275	2.222	2.462	2.839
الأرباح قبل اقتطاع الفوائد والضرائب والاستهلاك وإطفاء الدين (مليون ر.ق	744	786	787	992	1199
هامش الأرباح قبل اقتطاع الفوائد والضرائب والاستهلاك وإطفاء الدين	33%	35%	35%	40%	42%
متوسط الايرادات لكل مستخدم) ر.ق(	15.2	14.9	14.4	16.4	16.8
عدد الموظفين المتوسط المختلط الايرادات لكل مستخدم لفترة الثلاثة اشهر المنتهية في 31 ديسمبر	2.955	2.694	2.491	2.425	2.384

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على التقرير السنوي لشركة اوريدو الجزائر لسنة 2024

جدول 13.3: مؤشرات أداء شركة اوريدو لسنة 2023

المؤشر	القيمة
إجمالي الطاقة المستهلكة (GJ)	1.289.982
إجمالي انبعاثات الغازات الدفيئة (طن)	152.044
إجمالي النفايات المنتجة (كغ)	81
إجمالي استهلاك المياه ($م^3$)	95.337
معدل التدوير الوظيفي (%)	3.6%
نسبة الإنفاق المجتمعي قبل الضريبة (%)	5.5%

المصدر: من اعداد الطالبان بناءا على التقرير السنوي لشركة اوريدو الجزائر لسنة 2023

تحليل الجدول: يعكس الجدول نتائج مبادرات شركة اوريدو الفعالة والاستراتيجيات التي اتبعتها بخصوص الحد من الانبعاثات الذي أدى إلى انخفاض في نسبة الطاقة والمياه المستهلكة ونخص بالذكر خطة جلوس واستبدال جميع المصابيح بمصابيح جديدة led.... الخ، إما الانخفاض في حجم النفايات فهو يعود إلى سياسة إعادة تدوير النفايات من خلال حملات التوعية التي أصدرتها الشركة مؤخرا مع جمعية الزراعة العضوية حيث قامت بجمع 1639 من الأغطية البلاستكية و 655600 كبسولة خلال سنة 2022 أما بخصوص الإنفاق المجتمعي فهي تولي اهتماما كبيرا للجانب الاجتماعي فقد ساهمت الشركة بمبلغ يفوق 35 مليون دج خلال سنة 2023 48 مليون دج خلال سنة 2022 الأمر الذي حققت فيه جوائز وطنية ودولية نظير دعمها الدائم للمسؤولية الاجتماعية .

المطلب الثالث :الممارسات المستدامة لشركة BIOPHARM

تأسست شركة بيوفارم في سنة 1992 وهي شركة جزائرية خاصة متخصصة في الصناعة الدوائية تحت قيادة مؤسسها صاحب الرؤية عبد المجيد كرار ،في سنة 2016 شهد تاريخ الشركة حدثا هاما،عزز مكانتها في السوق وأكد التزامها بالشفافية والنمو الاقتصادي للبلاد على مدى سنوات عديدة حيث

أكدت العديد من المنشورات المكانة البارزة التي تحتلها مجموعة بيوفارم على المستوى الوطني والقاري ويشهد هذا التقدير على الأداء المستمر لمجموعة بيوفارم والذي يتجلى من خلال جودة منتجاتها وتنوعها بفضل استخدام احدث المعدات التي تلبي ممارسات التصنيع الجيدة ،
لقد كانت الدقة التي أظهرتها مجموعة بيوفارم في جميع الجوانب المتعلقة بجودة المنتج منذ البداية ،احد أهم المحاور الرئيسية للمنظمة ،حيث أنها خصصت ما يقارب من 30% من الميزانية السنوية لنظام ضمان الجودة الشاملة للأدوية التي تغادر خطوط الإنتاج،

1) الإنجازات والمبادرات المستدامة :

توفر خدمات لوجستية التي تتراوح من عبور الموانئ إلى الخدمات اللوجستية التدقيقية بما في ذلك بناء وتشغيل البنية التحتية ،هذه الأنشطة والخدمات تلبي المعايير الدولية لممارسات التوزيع للمنتجات الصيدلانية(GSP) وممارسات التخزين(GDP) الجيدة.من خلال إنشاء شركة التوزيع التابعة لها BIOPURقامت بدمج من اجل تعزيز شبكتها وضمان التسليم السريع IMPSA لمنتجاتها وتغطية كامل الأراضي الوطنية نجحت شركة biopharm distribution في بناء علاقات ثقة قوية مع مختبرات ذات الشهرة العالمية التي أوكلت إليها مهمة توزيع منتجاتها،

2) الابتكار والتطوير:

تتمتع مجموعة بيوفارم بالتزام عميق اتجاه المجتمع العلمي والأكاديمي وبالتالي فهو يعمل على تعزيز إقامة شراكات من خلال توقيع العديد من الاتفاقيات هذا التعاون لا يحفز الابتكار الدوائي فقط بل يساهم في تطوير البحث العلمي كما قامت الشركة بتوقيع اتفاقية مع عدة جامعات ومعاهد تكوينية هدفها الأساسي تطوير التعاون العلمي والتكنولوجي من اجل البحث والابتكار ،

3) المسؤولية المجتمعية :

مند انطلاق تصنيع الأدوية في سنة2005 الشركة في خلق فرص عمل جديدة ذات قيمة مضافة عالية ،وتطوير الأدوية المبتكرة وتقليص الاعتماد الخارجي للجزائر في قطاع صناعي معقد ومتطلب تقديم منتجات عالية الجودة،
كما تقوم المؤسسة بتقديم التبرعات الخيرية والمساهمات في الأنشطة السياسية لموظفيها حيث قامت بوضع مدونة أخلاقية هذا الميثاق بمثابة التزام وتوقيع الشركة اتجاه كل من أصحاب المصلحة يحدد المبادئ التي يجب تنفيذها لاحترام قيم المؤسسة ويعتبر بمثابة مرجع لموظفي الشركة حيث تؤمنة سعى الشركة إلى ضمان معاملة موظفيها بشكل عادل ومحترم في ظروف عمل صحية وآمنة،
أما بالنسبة لمورديها والشركاء التجاريون فتضمن لهم ممارسات تجارية عادلة لهم والامتثال للشروط والأحكام التعاقدية،

شكل 7.3: التزامات المسؤولية الاجتماعية لشركة بيوفارم

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على التقرير السنوي لشركة بيوفارم لسنة 2023

4) الأداء البيئي:

شركة بيوفارم مثال يحتذي به في مجال معالجة النفايات السائلة واحترام البيئة والصناعة الخضراء وهذا ما يعكس حصول الشركة على شهادة ISO.14001 ،

5) الأداء الاقتصادي:

تساهم بيوفارم لإنتاج أدوية السرطان في سنة 2022 ساهم في تقليل فاتورة الاستيراد وتحقيق الاكتفاء الذاتي

فحسب المؤشرات المالية الرئيسية لعام 2023 نجد :

جدول 14.3: المؤشرات الرئيسية لشركة بيوفارم الجزائر لسنة 2023

رقم الأعمال	82.9 مليار دينار
النتيجة التشغيلية	10.8 مليار دينار
الربح	12.6مليار دينار
النتيجة الصافية	8.5مليار دينار

المصدر: من اعداد الطالبان بناءا على التقرير السنوي لشركة بيوفارم لسنة 2023

فشهدت ربحية الشركة تحسنا بفضل التحكم في التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية السيولة التي انخفضت بمقدار 3.9 مليار دينار جزائري نتيجة للاستثمارات الكبيرة وتوزيع الأرباح، وتم الحصول على قروض جديدة بقيمة 5.9 مليار دينار جزائري مع إعادة تصنيف منها كديون قصيرة الأجل،

6) الأداء الاجتماعي:

نتيجة الشراكة والاتفاقيات التي وقعتها الشركة مع الجامعات ودعمها لتشجيع وتدريب الطلبة على البحث والابتكار انعكس إيجابا على مساهمة الشركة في المجال الاجتماعي بالتوعية الصحية والمشاركة المجتمعية ودعم الاقتصاد المحلي من جهة أخرى كما ساهم بدوره في

الأداء البيئي : أظهرت الشركة التزاما قويا بالاستدامة البيئية من خلال استخدام لمحطة تقنية التبخير تحت الفراغ لمعالجة النفايات السائلة الذي ساهم في التقليل من التأثير البيئي [1].

بعدما سبق التطرق إليه حول ممارسات الاستدامة للشركات الجزائرية الثلاثة(سوناطراك، أوريدو، وبيوفارم) كمثال محلي على أن ممارسات الاستدامة الصادرة من قبل الشركات الجزائرية تتميز بتكاملها بين الأبعاد البيئية، الاقتصادية والاجتماعية. أظهرت سوناطراك التزاما بيئيا من خلال خفض انبعاثات الغازات الدفيئة، والاستثمار في الطاقات المتجددة والهيدروجين الأخضر، إلى جانب مبادرات اجتماعية كتمويل مراكز صحية وتعليمية. أما أوريدو، فقد ركزت على دمج الاستدامة في إستراتيجيتها التشغيلية عبر تقارير شفافة ومعايير دولية، وتقليل الانبعاثات، وتمكين المرأة، والاستثمار المجتمعي. في حين جسدت بيوفارم الاستدامة من خلال التصنيع الأخضر، معالجة النفايات، وتشجيع البحث العلمي والتكوين الجامعي. تعكس هذه الممارسات وعيًا متزايدا لدى الشركات الجزائرية بأهمية التوازن بين الربح والمسؤولية البيئية والمجتمعية.

[1] biopharm, "Annual Report 2023," pp:1–88 ,see link,https://biopharmdz.com/storage/documents/July2024/HIopDlIx8thgCTLdwF9F.pdf,seen20/04/2025.

المبحث الثالث:مقارنة ممارسات الاستدامة من قبل الشركات العالمية مع الشركات الجزائرية

المطلب الأول :الاستدامة البيئية

إن الاستدامة البيئية تعد من أهم التحديات التي تواجه الشركات اليوم. تعمل شركات عالمية مثل *Patagonia* و *rsted* و *Unilever* على إدماج مبادئ الاستدامة في نماذج أعمالها. تعتمد *Patagonia* على مواد معاد تدويرها وتقلل من استهلاك الموارد الطبيعية. تمكنت *rsted* من التحول من شركة تعتمد على الفحم إلى رائدة في الطاقة المتجددة. تسعى *Unilever* إلى تقليل استخدام البلاستيك وتحسين كفاءة استهلاك المياه والطاقة. في الجزائر، بدأت بعض الشركات تتبنى ممارسات بيئية مسؤولة. أطلقت سوناطراك مشاريع في مجال الطاقة الشمسية والهيدروجين الأخضر. عملت أوريدو على تقليل الانبعاثات من خلال تحسين إدارة الطاقة. تبنت بيوفارم نظاما بيئيا فعالا ونجحت في الحصول على شهادة *ISO*14001. رغم أن جهود الشركات الجزائرية ما زالت في بدايتها مقارنة بالعالمية، إلا أن هناك وعيا متزايدا بأهمية حماية البيئة. تسهم هذه المبادرات في تقليل الأثر البيئي وتعزز من صورة الشركات أمام المجتمع والمستثمرين.

جدول 15.3: مقارنة الاستدامة البيئية للشركات الجزائرية مع الشركات العالمية

المحور	Biopharm	Ooredoo	سوناطراك	Unilever	Ørsted	Patagonia
التحول إلى مصادر مستدامة	معالجة النفايات وشهادة ISO 14001	ألواح شمسية وحلول طاقة ذكية	مشاريع طاقة شمسية وهيدروجين أخضر	خفض البلاستيك البكر بنسبة 18%	90% من الطاقة من مصادر متجددة	68% من المواد معاد تدويرها، 100% قطن عضوي
خفض الانبعاثات الكربونية	إدارة النفايات السائلة بفعالية	تقليل الانبعاثات بـ 5%.4	خفض الغاز المشعل بنسبة 20% منذ 2017، هدف أقل من 1% بحلول 2030	حياد كربوني بحلول 2039	تقليل الانبعاثات بـ87% منذ 2006، حياد كربوني بحلول 2040	تقليل 20% بين 2018-2022، هدف الطاقة المتجددة في سلسلة التوريد بحلول 2025
الابتكار البيئي	بنية تحتية خضراء وشهادات بيئية	تعاون مع Ericsson لإدارة الطاقة الذكية	شراكات مع "إيني" ووكالة الغابات لاحتجاز الكربون	منظفات تقلل الانبعاثات بنسبة 83%	استخدام فولاذ منخفض الكربون، مشاريع تخزين ضخمة	تحليل دورة حياة المنتج وتغليف قابل لإعادة التدوير

المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول يتبين أن ممارسات الاستدامة البيئية في شركات عالمية وجزائرية. تظهر الشركات العالمية تقدما ملحوظا في تقنيات الطاقة المتجددة وإعادة التدوير. في المقابل، بدأت الشركات الجزائرية تتبنى ممارسات بيئية تدريجية تعكس وعيا متزايدا بأهمية حماية البيئة.

المطلب الثاني :الاستدامة الاجتماعية

كما تطرقنا في الفصل النظري أن الأداء الاجتماعي دورا محوريا في تعزيز استدامة الشركات وتأثيرها الإيجابي على المجتمعات. تتفاوت استراتيجيات المؤسسات في هذا المجال وفقا لأولوياتها، لكن يجمعها هدف مشترك هو تحقيق تنمية عادلة وشاملة. يبرز ذلك من خلال مبادرات متنوعة في حقوق العمال، البرامج المجتمعية، والحوكمة المؤسسية.

جدول 16.3: مقارنة الممارسة الاجتماعية للشركات الجزائرية مع الشركات العالمية

المحور	Biopharm	Ooredoo	سوناطراك	Unilever	Ørsted	Patagonia
حقوق العمال وسلسلة التوريد	ميثاق أخلاقي، تدريب العاملين	تمثيل المرأة 30%، تدريب 1.12 ساعة سنويًا	دعم دائم للتكوين والتعليم الفني	أجور معيشية في 99% من مصانعها	تدريب مهني واسع وتوظيف محلي	82% من المنتجات من مصانع FAIR TRAIDE ، مدونة سلوك الموردين
البرامج المجتمعية	دعم التوعية الصحية والمشاركة المجتمعية	إنفاق مجتمعي 35 مليون دولار	مشاريع صحية وتعليمية، دعم المناطق النائية	دعم 5.2 مليون شركة صغيرة	صناديق دعم تعليم وصحة المجتمعات	منح شهر تطوع مدفوع الأجر، حملات بيئية
الهيكل المؤسسي والحوكمة	شراكات مع جامعات ومعاهد بحث	لجنة ESG متخصصة	تعاون مع معاهد بحثية	إعادة هيكلة القيادة للتركيز على التنفيذ	التزام طويل الأمد بالحوكمة البيئية	100% من الأرباح تذهب لصناديق بيئية

المصدر: من إعداد الطالبان

يعكس الجدول تنوعا كبيرا في الأداء الاجتماعي بين المؤسسات الست من حيث حقوق العمال والبرامج المجتمعية والحوكمة. تظهر شركة patagonia التزاما قويا بحقوق العمال من خلال مصانع tradefair ومنح الموظفين شهر تطوع مدفوع ما يعكس ثقافة مؤسسية داعمة. أماorsted فتركز على التدريب والتوظيف المحلي مما يساهم في تنمية المجتمع إلى جانب صناديق دعم التعليم والصحة.unilever تميزت بدفع أجور معيشية وشراكتها مع ملايين المشاريع الصغيرة مما يوسع أثرها الاجتماعي عالميا. على الصعيد المحلي تبرز سوناطراك من خلال دعم التكوين والتعليم الفني مع تركيز على مشاريع صحية في المناطق النائية . ooredooتظهر تطورا من خلال تمكين المرأة والاستثمار المجتمعي الكبير. وأخيرا biopharm تدمج الأداء الاجتماعي عبر ميثاق أخلاقي وشراكات أكاديمية. توضح هذه الأمثلة أن الأداء الاجتماعي لا يقتصر على جانب واحد بل يتكامل ضمن السياسات المؤسسية ليحقق تأثيرا شاملا ومستداما.

المطلب الثالث :الأداء الاقتصادي

إن الأداء الاقتصاد ي ركز على ثلاثة محاور رئيسية: الربحية والنمو، الاستثمار في الابتكار، والشراكات الدولية. تبرز الفروقات في كيفية توجيه كل شركة لمواردها بما يخدم إستراتيجيتها الخاصة. هذا التنوع يعكس مزيجا من الأهداف المالية والتقنية التي تسهم في تعزيز الاستدامة والتنافسية.

جدول 17.3: مقارنة الاستدامة الاقتصادية للشركات الجزائرية مع الشركات العالمية

المحور	Biopharm	Ooredoo	سوناطراك	Unilever	Ørsted	Patagonia
الربحية والنمو	9.82 مليار دج رقم أعمال، 5.8 مليار دج أرباح صافية	6.104 مليار دج إيرادات، نمو 14%	60 مليار دولار إيرادات، 2.10 مليار دولار أرباح	إيرادات ضخمة لكن تعاني من ضغوط المستثمرين لتقليص أهداف الاستدامة	أداء مالي مستقر مع توسع مشاريع الطاقة الخضراء	تحقق أرباحًا كبيرة (100 مليون دولار سنويًا تخصص لحماية البيئة)
الاستثمار في الابتكار	إنتاج أدوية السرطان محليا	تطوير 5G،الابتكار الرقمي	مشاريعR&D ، 9 براءات اختراع	منتجات بعبوات مستدامة وفعالة في النقل	مشاريع فولاذ أخضر، تخزين طاقة	إعادة تصميم المنتجات لتقليل الأثر البيئي
الشراكات الدولية	علاقات مع مخت	تعاون تقني مع Ericsson	شراكة استراتيجية مع "إيني" الإيطالية	تعاون مع موردين عالميين	تعاون مع شركات صناعة الفولاذ	

المصدر: من إعداد الطالبان

يعكس الجدول تباينا واضحا في الأداء الاقتصادي بين الشركات الست من حيث الربحية والابتكار والشراكات الدولية. تحقق patagonia أرباحا معتبرة تخصصها لحماية البيئة ما يعزز التوازن بين المال والمسؤولية. تواصل orsted توسعها في الطاقة الخضراء مع استقرار مالي وشراكات قوية. بينما تواجهunilever ضغوطا رغم إيراداتها الضخمة بسبب مطالب المستثمرين. على المستوى المحلي تسجل سوناطراك أرباحا عالية مع تركيز على البحث والتطوير. تبرز ooredoo خلال نمو سريع واستثمار في الابتكار الرقمي مثل 5G. أماbiopharm فتسجل حضورا في السوق الدوائية عبر الإنتاج المحلي ونتائج مالية مستقرة. تؤكد هذه المؤشرات أن التنوع في استراتيجيات النمو يحدد موقع كل شركة في مسار التنمية المستدامة.

تحليل النتائج:

من خلال المقارنة السابقة يتضح لنا جليا أن هناك تفاوت في الأداء للشركات الستة حيث أن:

- patagonia النموذج الأكثر تكاملًا في المزج بين القيم البيئية، العدالة الاجتماعية، والنمو المالي، خصوصًا عبر التحول الجذري لملكية الشركة.
- orsted تقدم نموذجًا صناعيًا ناجحًا في قطاع الطاقة، يركز على تقنيات متقدمة وتحقيق الحياد الكربوني الشامل.
- Unilever تتبنى ممارسات شاملة لكنها تواجه تحديات في التوازن بين الربحية والاستدامة.
- سوناطراك تحقق تقدمًا في الاستدامة، لكنها لا تزال تركز أكثر على التخفيف من الأضرار في قطاع تقليدي (النفط والغاز.
- ooredooتتميز باستدامة مؤسسية جيدة في قطاع الاتصالات، وتبدأ تدريجيًا في إدماج المبادئ البيئية والاجتماعية.
- biopharmتمثل نموذجًا وطنيًا ناجحًا في مجال الصناعات الصيدلانية، مع التزام واضح بالجودة والبحث العلمي والاستدامة البيئية.

تسعى الشركات العالمية الكبرى إلى تعزيز استدامتها من خلال استراتيجيات متكاملة تضمن تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة. هذه الشركات تمتلك خططًا محكمة لتقليل انبعاثات الكربون، وتبني مصادر طاقة متجددة، وتوفير حلول تكنولوجية تسهم في الحد من الأثر البيئي. على النقيض من ذلك، رغم جهود الشركات الجزائرية، مثل "سوناطراك" و "ooredoo"، في تعزيز ممارسات الاستدامة، فإن الطريق لا يزال طويلاً لتحسين الشفافية

وزيادة فعالية التحول الطاقوي.
في الجزائر، تسعى الشركات الكبرى إلى تطبيق حلول بيئية ولكنها تواجه تحديات في التفاعل مع المعايير الدولية. على سبيل المثال، "سوناطراك"، أكبر شركة نفطية في البلاد، تعمل على تحسين كفاءة الطاقة وتقليل تأثير العمليات الصناعية على البيئة، لكنها بحاجة إلى تسريع تطبيق هذه المبادرات بما يتماشى مع المعايير البيئية العالمية. في الوقت نفسه، "Ooredoo" تسعى لتعزيز استدامة شبكاتها من خلال تحسين استخدام الطاقة وتقليل الأثر البيئي، ولكن هناك حاجة ملحة لتعزيز الشفافية في تقارير الأداء البيئي والاجتماعي.

وعلى صعيد آخر، تعتبر شركة "Biopharm" في القطاع الصحي الجزائرية نموذجًا مشرفًا في ممارسات الاستدامة. إذ تركز على تطوير حلول صحية مستدامة، وتحقيق التوازن بين الابتكار والرعاية الصحية المسؤولة. يمكن لهذه الشركة أن تلعب دورًا رياديًا على المستوى الإقليمي إذا قامت بتوسيع استثماراتها في البحث العلمي والتكنولوجيا الخضراء. فالتوجه نحو الابتكار في استخدام التكنولوجيا البيئية يمكن أن يساهم في تطوير حلول صحية أكثر استدامة ويعزز من مكانتها في السوق الإقليمي والدولي.

إذن، ورغم التقدم الذي أحرزته بعض الشركات الجزائرية في مجال الاستدامة، لا يزال أمامها الكثير من العمل لتسريع التحول الطاقوي وتعزيز معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وفقا للمعايير العالمية.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن ممارسات الاستدامة لم تعد خيارا بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المتزايدة. لقد أظهرت الشركات العالمية مستوى متقدمًا من التكامل بين مختلف أبعاد الاستدامة، بفضل التزامها العميق بالتحول الطاقوي، واعتمادها على الحوكمة الرشيدة والابتكار. في المقابل، ورغم أن بعض الشركات الجزائرية قد بدأت تخطو خطوات مهمة نحو تحقيق الاستدامة، إلا أن هذه الجهود ما تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم، الشفافية، والتقارب مع المعايير الدولية. المقارنة بين النموذجين كشفت عن وجود فجوة يمكن تجاوزها عبر تعزيز السياسات الوطنية، وتطوير ثقافة مؤسسية تؤمن بالاستدامة كقيمة أساسية. كما أن الاستثمار في البحث والتطوير وتكوين الكفاءات يشكلان رافعة حقيقية لتحقيق هذا التحول. لذلك، فإن تبني رؤية طويلة المدى وتكاملية هو السبيل الأمثل لدفع الشركات الجزائرية نحو أداء أكثر استدامة ومنافسة على المستويين الإقليمي والدولي.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تعتبرالمؤسسات الاقتصادية أحد الركائز الأساسية لبناء اقتصاد قوي و مستقر لا يتشوه بتقلبات أسعار المحروقاتفي الأسواقالعالمية، وهذا مايجبرها على تعزيز أداءها المستدام ودمجه ضمن استراتيجياتها.منخلال دراستنا لهذاالبحث تطرقنا للمؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة منخلال تبنيها سلوك مستدام بأبعاده الاقتصاديةو الاجتماعية و البيئية .

اختبار الفرضيات :

بعد دراسة الموضوع ومحاولة الإحاطة بكل جوانبه يمكننا تأكيد صحة الفرضيات المحددة في مقدمة الدراسة كالآتي :

الفرضية الأولى: تطبيق ممارسات الأداء المستدام يساعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحسين كفاءتها التشغيلية وزيادة قدرتها التنافسية في السوق المحلي والدولي ،وهذا من خلال ادماج الابعاد الثلاثة للاستدامة :الاقتصادي بترشيد استخدام الموارد، تقليل التكاليف ، الابتكار و البعد الاجتماعي بتحقيق العدالة بين العمال ، الشفافية و المسؤولية الاجتماعية والبعد البيئي من خلال إدارة النفايات ،التحول نحو الاقتصاد الأخضر و هذا مايتيح للمؤسسات الاقتصادية تحقيق نتائج أفضل و بكل فعالية و فاعلية و تحقيق التميز في السوق بالحفاظ علو حصتها السوقية و التوسع فيه

.

الفرضية الثانية: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه تحديات كبيرة في تطبيق الأداء المستدام نتيجة لقلة الوعي ،نقص التمويل ،غياب التشريعات الداعمة .فبالرغم من حرص المؤسسات الجزائرية المتوسطة و الكبيرة على تبني الاستدامة لتحقيق أداء متوازن إلا أنها تواجه عراقيل و تحديات صعبة تعيق تطبيق الأداء المستدام حيث تتمثل هذه التحديات في نقص الوعي البيئي والاجتماعي و مدى أهميته في تعزيز الأداء الاقتصادي لدى صناع القرار و ضعف ثقافة الأداء البيئي الاجتماعي على مستوى العاملين من جهة و النضج الفكري و المعرفي و الثقافي في المجتمع المدني من جهة أخرى ،كما أن تطبيق ممارسات الاستدامة تتطلب استثمارات مرتفعة التكاليف مما يجعل نقص الدعم الحكومي في التمويل و التخفيضات الجبائية يؤثر سلبا على تبني الأداء المستدام إضافة الى ذلك قوانين الاستثمارات و عدم تكييفها مع الواقع و مرونتها كل ذلك لا يتيح مناخ استثمار مريح يشجع على تطبيق ممارسات الاستدامة

.

الفرضية الثالثة: هناك فارق كبيير بين ممارسات الاستدامة في الشركات الجزائرية مقارنة مع الشركات العالمية حيث أن المؤسسات العالمية تصهر على الالتزام في تطبيق الأداء المستدام بابعاده الثلاثة مستندة في ذلك على معاير عالمية حيث أن شركات Unilever، Ørsted، Patagonia العالمية حققت نموذجا متكاملا بين أبعاد الاستدامة و جد متقدم مما سمح لها بتعزيز أدائها المستدام والحفاظ على سمعتها وتنافسيتها العالمية، غير أن بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكبيرة والمتوسطة على غرار شركة سونطراك ،بيوفارم و اوريدو سجلت خطوات متقدمة في مجال الالتزام بالمعايير الدولية المتعلقة بالاستدامة، وهو ما يعكس وعيا متزايدا في هذه المؤسسات بأهمية تحسين الممارسات البيئية والاجتماعية كوسيلة لتعزيز الميزةالتنافسية والسمعة الجيدة و باقي المؤسسات الجزائرية المتوسطة لايزال أداؤها المستدام لم يرتقي إلى مستوى المنافسة و السمعة الدولية لعدة أسباب كغياب استراتيجية مدروسة و واضحة و لضعف ثقافة المسؤولية الاجتماعية و الوعي البيئي و الاجتماعي و الاهتمام أكثر بالبعد الاقتصادي و هذا ما يظهر جليا في انخفاض التكاليف التشغيلية في الشركات العالمية وارتفاعها في المؤسسات الجزائرية ، وبالتالي قوة الكفاءة التشغيلية في المؤسسات العالمية و ضعفها في الشركات الجزائرية كما ان المؤسسات العالمية تتمتع بالميزة التنافسية العالية بينما القدرة التنافسية لدى الشركات الجزائرية محدودة رغم أنها تشهد تحسن تدريجي في الأداء المستدام.

بعد إتمام هذه الدراسةّ يمكننا أن نستعرض أهم النتائج المتوصل إليها، ثم نقدم بعض التوصيات كالاتي :

نتائج الدراسة :

في ظل التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المتسارعة، لم تعد الاستدامة خيارا إضافيا، بل أصبحت ضرورة استراتيجية ومؤشراً حاسما على نجاعة الأداء المؤسسي وتنافسيته. لقد أظهرت المقارنة بين المؤسسات الجزائرية ونظيراتها العالمية الرائدة وجود تفاوت واضح في مستوى تبني وتكامل ممارسات الاستدامة، سواء على صعيد الأبعاد البيئية، الاجتماعية، أو الاقتصادية.

فبينما تقدم الشركات العالمية مثل Orsted, Patagonia نماذج متقدمة تمزج بين الربحية والمسؤولية البيئية والاجتماعية ضمن رؤى شاملة واستراتيجيات مدروسة، لا تزال المؤسسات الجزائرية رغم بعض المبادرات الإيجابية – تسير بخطى بطيئة نحو هذا التكامل. فالتحول نحو اقتصاد أخضر لا يقتصر على تبني تقنيات جديدة أو إصدار تقارير دورية، بل يتطلب تغيّراً عميقاً في الثقافة المؤسسية، وتطوير سياسات واضحة، وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة.

إن المؤسسات الجزائرية، وعلى رأسها شركات مثل سوناطراك ،Biopharm, Ooredoo تمتلك إمكانيات كبيرة تؤهلها للريادة إقليميا، شريطة أن تستثمر في البحث والتطوير، وتعزز من آليات الحوكمة والشفافية، وتبني استراتيجية متكاملة تراعي المعايير الدولية للاستدامة. كما أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والدعم الحكومي الفعال، عنصران محوريان في تسريع هذا التحول. في الختام، تكشف هذه الدراسة أن سدّ الفجوة بين المؤسسات الجزائرية والعالمية في مجال الاستدامة ممكن، لكنه يتطلب إرادة مؤسسية قوية، واستثمارا واعيا في بناء الكفاءات، وتعزيز الابتكار. فالمستقبل لا ينتمي فقط إلى من يحقق الأرباح، بل إلى من يفعل ذلك بطريقة مستدامة ومسؤولة، توازن بين الإنسان، البيئة، والاقتصاد.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه هذا البحث من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز ممارسات الاستدامة في المؤسسات الجزائرية والاقتراب من المعايير العالمية:

- **تبني رؤية استراتيجية متكاملة للاستدامة:**

يجب على المؤسسات الجزائرية تطوير استراتيجيات شاملة تراعي الجوانب البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية، وتدمج الاستدامة ضمن أهدافها طويلة المدى، وليس فقط كمبادرات ظرفية أو تسويقية.

- **تعزيز الحوكمة البيئية والاجتماعية:**

من الضروري ترسيخ مبادئ الشفافية، المحاسبة، والمشاركة في اتخاذ القرار، عبر إنشاء هياكل داخلية تُعنى بالحوكمة المستدامة وتراقب الأداء بشكل دوري.

- **الاستثمار في البحث والتطوير والابتكار الأخضر:**

دعم الابتكار في مجالات التكنولوجيا النظيفة والطاقة المتجددة يُعد ركيزة لتحقيق التحول البيئي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

- **تطوير الكفاءات والموارد البشرية:**

توفير التكوين والتدريب المستمر في مجالات الاستدامة لجميع العاملين، بما في ذلك الإداريين والمهنيين، لخلق وعي مؤسسي حقيقي وفعّال.

- **إصدار تقارير أداء استدامة دورية:**

ينبغي اعتماد المعايير الدولية لإعداد تقارير الاستدامة (مثل (SASB) ،(GRI)، ما يعزز الثقة لدى الشركاء ويزيد من جاذبية المؤسسة لدى المستثمرين الدوليين.

- **تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص:**

ضرورة توفير إطار تشريعي وتنظيمي من طرف الدولة يدعم المؤسسات في تنفيذ مشاريع مستدامة، إلى جانب حوافز مالية وضريبية للمبادرات البيئية والاجتماعية.

- **الانفتاح على التجارب الدولية الناجحة:**

تشجيع تبادل الخبرات والتجارب مع المؤسسات العالمية الرائدة، من خلال الشراكات أو برامج التوأمة أو الانضمام لمبادرات دولية تُعنى بالاستدامة.

- **إدماج ثقافة الاستدامة في الحوكمة المؤسسية:**

يجب أن تصبح الاستدامة جزءاً من القيم الأساسية للمؤسسة، تنعكس على قراراتها، أنشطتها اليومية، وعلى علاقاتها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة.

المراجع

المراجع

الكتب:

[1] حسين عبد الحميد رشوان ،**الابتكار الأسس الاجتماعية والنفسية** ،المكتب الجامعي الحديث،مصر ،2007.

[2] ريوة نرجس، **"تسيير واقتصاد المؤسسة"**، دار الباحث، الطبعة الاولى،برج بوعريريج، . 2023

[3] سعيد اوكيل، **استقلالية المؤسسات العمومية،تسيير اتخاد القرارات في اطار المنظور النظامي**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ،1996.

[4] سهيلة بارة، **دروس في تسيير المؤسسة**، الفا للوثائق الطبعة الولى،قسنطينةنالجزائر ،2024.

[5] صالح عبد الله رشيد،إحسان دهش جلاب، **الإدراة الإستراتجية وتحديات الألفية الثالثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، المجلد (01)،2015، 23 .

[6] صمويل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1979.

[7] عبد القادر موزاوي، **مبادئ اقتصاد المؤسسة**، مدخل نظري وتنظيمي ، الفا للوثائق، الطبعة الاولى، 2024 .

[8] عربي دخموش، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، مطابع جامعةمنتوري، قسنطينة،سبتمبر ،2001.

[9] علي السلمي، **السياسات الإدارية في عصر المعلومات** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة،مصر ،1995 .

[10] علي السلمي، **إدارة التميز :نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مكتبة الإدارة الجديدة،مصر ،2002.

[11] عمر صخري، **مبادئ الاقتصاد الجزئي**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ،1986.

[12] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة ،الجزائر ،2007.

[13] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة التالثة، بن عكنون،الجزائر ،2003.

[14] عميش سميرة، **اقتصادالمؤسسة**، مطبوعةبيداغوجيةلطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية،جامعة المسيلة،2015-2016.

[15] محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الطبعة غير موجودة ،مصر ،2014-2015.

[16] مصطفى محمود ابوبكر،فهد عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الإسكندرية، مصر،دار الجامعة،2008.

[17] نادية عمر بقاش، **اثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان**، جامعة اليرموك،الاردن،2012.

[18] نجم عبود نجم ، **إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة** ، دار وائل للنشر ،الطبعة الاولى،الاردن،2007.

[19] يوسف لزهر، فوزي بن حمو، **الاقتصاد الدائري في الجزائر، تطبيقات وتحديات**، دار العلوم للنشر، 2023.

المقالات العلمية:

[20] أحلام قراوي، ''دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية'' ،دراسة حالة شركة الاسمنت لعين الكبيرة ،سطيف،مجلة التكامل الاقتصادي،المجلد 08العدد(01)،31 مارس2020 .

[21] أحمد توفيق بن سعيد،تطبيق معايير ISO 14001 في المؤسسات الجزائرية ، التحديات والفرص ، مجلة الإدارة والبيئة، جامعة قسنطينة، 2020.

[22] إلهام يحياوي ،الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الإنتاجية الصناعية،دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة،مجلة الباحث العدد (05)،ورقلة ،الجزائر،2007.

[23] أمينة نغموشي، جزيرة معيزي، تحقيق التنمية المستدامة بالإعتماد على التحول الرقمي في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2021.

[24] بكوشة وكهلصن،المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر ، مناقشة للقوانين والتنظيمات، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة المسيلة، 2019.

[25] بلعور سليمان مصطفي عبد اللطيف،المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة ايام 8-9 مارس 2005.

[26] بوحنية قوي ،اعادة هندسة الأداء الجامعي:مقاربة معاصرة،مجلة البحث ،جامعة ورقلة،الجزائر، العدد(05) ، 2007

[27] بومدين ويحي، المسؤولية الاجتماعية للشركات في صناعة المواد الغذائية والمشروبات، دراسة تحليلية لقطاع المشروبات الغازية في الجزائر،المجلة العلمية الأوروبية، 2018 .

[28] جعفرسعدي،"إدارة سلاسل التوريد المستدامة وتأثيرها على الأداء المستدام،مؤسسة Samsung لالكترونيات نموذج، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية المجلد(05) العدد (02) ،01 اكتوبر2020.

[29] دريسي سهام، لمطوش لطيفة، الذكاء التنافسي ودوره في الأداء المستدام بالقطاع الخدماتي، مؤسسات الاتصالات بولاية أدرار نموذجا،الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد (08)،العدد (02)، 2023.

[30] عنابة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،المجلد(09)،العدد(01)،2022.

[31] زينب صالح، مصطفى قسوم، التوجه نحو الصناعات الخضراء في الجزائر، التحديات والفرص ، المجلة الجزائرية للبيئة والتنمية المستدامة،2021.

[32] سامي بن عبد الله، الشراكات الدولية ودورها في تعزيز التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2019.

[33] سعيد محمد الشيمي ،الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام،مجلة قضايا إدارية،مركز الدراسات والاستثمارات الإدارية العامة،العدد (05)،2000.

[34] سناء عبد الكريم الخناق،مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية،مداخلة في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة،الجزائر، أيام 8-9 مارس 2005.

[35] صويلح، ب، التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في تطبيق مبادئ التنمية المستدامة،مجلة العلوم الاقتصادية، ، جامعة الجزائر، العدد(15)، 2020.

[36] عبد الحفيظ قارة،كمال قاسمي، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة مجاميع المعرفة ،المجلد(06)،العدد(01)،2020.

[37] عبد الرحمان غربي، حسينة بن علي، الزراعة المستدامة في الجزائر، مبادرات وحلول لمواجهة التحديات البيئية ، المجلة الجزائرية للعلوم الزراعية ، 2020.

[38] عبد العزيز ضيافي، نور الدين حاروش، التحول الرقمي في الجزائر، قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2023.

[39] فاطمة الزهراء بوعزة، دور الجامعات الجزائرية في تعزيز ممارسات الاستدامة، دراسة حالة جامعة الجزائر 3 ،مجلة العلوم البيئية ، جامعة الجزائر 3، 2021.

[40] فرانسوازجيرو ،اوليليفي هسولبيك واخرون ،المراقبة الإدارية وقيادة الأداء،ترجمة وردية راشد ،الطبعة1،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت ،لبنان 2007 .

[41] كشاط أنيس، ،الأداء المستدام لمنظمات الأعمال، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة،دراسة في نماذج القياس والإفصاح ،المجلد (05) العدد(02)-ديسمبر2020.

[42] محمد نور الدين بن قراش، التحول الرقمي كآلية حوكمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2024.

[43] مخطاركيرماس،المسؤولية الاجتماعية للشركات، ماذا عن الشركات في الجزائر؟،مجلة بحوث الاقتصاد والإدارة الأفريقية،2016.

[44] مريم قاسم، سعيد بن مسعود، المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر، دراسة حالة لشركة أوريدو وسوناطراك"، مجلة الأعمال والإدارة ، 2021.

[45] مريم قطوش، مساهمة المعايير القياسية الدولية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة، مجلة دراسات اقتصادية،المجلد(16)، العدد(02)،2022.

[46] مساعدية عماد ،أثرإستراتجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،دراسة حالة بعض المؤسسات،مذكرة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف.

[47] نضرة قماري، المولودة بن ددوش، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة حقوق الإنسان والحريات العامة ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016 .

[48] نور الدين مزياني، صالح بلاسكة ،مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات،دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة والمراعي مجلة أداء المؤسسات ،العدد (04)،2013.

[49] وفاء بوتبينة، دور المجتمع المدني في تحقيق أهداف التنمية المستدامة لأجندة 2030، دراسة حالة الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، 2024.

[50] ياسر شاكر ياسر القريشي،أثير الرشاقة الإستراتجية في الأداء المؤسسي المستدام، دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء،المجلة العراقية الإدارية،المجلد(55)،العدد(14)،2018.

[51] ياسين شابو، نورالدين بوزيان،تحليل تطبيق الطاقة الشمسية في الجزائر، التحديات والفرص،مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، 2022.

التقارير العلمية:

[52] تقرير الامم المتحدة للتنمية الاقتصادية،التنمية المستدامة والعدالة الاقتصادية،نيويورك،الامم المتحدة،2022.

[53] تقرير صندوق النقد الدولي،2023.

[54] تقرير البنك العالمي ،تحليل النمو الاقتصادي وتأثيره على التنمية،2022.

[55] تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية،لعدالة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية، العلاقة المتبادلة باريس،2021.

[56] منظمة العمل الدولية،تقرير حول دور الشركات الصغيرة والمتوسطة في تقليل معدلات البطالة،،جنيف، منظمة العمل الدولية،2019.

الجرائد الرسمية:

[57] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، 15 ديسمبر2001 .

المذكرات والرسائل والاطروحات:

[58] جربي عبد الحكيم ، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية :دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 01،الجزائر،2018.

[59] خديجة بلموهوب ،دور التعليم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة فرحات عباس،سطيف2011-2012.

[60] زكي حاجي، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر 2010–2015، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.

[61] عبد الحليم مزغيش،اثر تصميم لوحة القيادة على تقييم الأداء المستدام وانعكاساتها على فعالية صنع القرار،أطروحة دكتوراه،2022-2023.

[62] عبد الرحمن العايب،التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد(06)،العدد(01)، 2010.

[63] عبد الله رزوق، سليم العدوي، التحول الرقمي في الإدارة العمومية بين الحتمية والخيار الإستراتيجي، الجزائر نموذجا ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 2025.

[64] عبد الوهاب محمد جبين،تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف،أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية،جامعة سانت كليمنتس العالمية،سوريا،2009.

[65] عريوة محاد،"دور بطاقة الأداء التوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية "،دراسة مقارنة بين ملبة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتجية للتنمية المستدامة،جامعة فرحات عباس،سطيف،الجزائر،2011.

مواقع الكترونية :

[66] http://www.aps.dz>economie>,Date of publication:2024.

[67] http://www.un.org/ar/global-issues/ending-poverty,Date of publication:2022.

[68] https://www.oeced.org ,Date of publication:2021.

[69] https://www.ungeneva.org/ar/about/organizations/ilo,Date of publication:2019.

[70] https://www.worldbank.org/ar/home,Date of publication:2020.

المراجع باللّغة الأجنبية:

الكتب :

[71] Bieker,t,sustainability management with the balanced scorecard, proceedings of 5 th international summer academy on technology studies,2003.

[72] Buyukozkan,g and karabulut,y,sustainability performance evaluation ,literaturer eview and future direction,journal of environmentl management ,2018.

[73] Eidse, J, GearLongevityWithPatagonia'sWorn Wear Program, Suston Magazine

[74] Elkington, j, cannibals with forks, the triple bottom line of the 21 st century business, oxford , capstone publishing, 1998.

[75] Epstein,m,j and buhovac,a ,r ,solving the sustainability implementation challenge, Organizational dynamics , 2010.

[76] Etienne collignon, michelwissler,qualité et competitivite des entreprises, 2 émeédition,édition economica,paris,1993.

[77] Hockerts,k,Corporate sustainability Management,towards controlling corporate ecological and social sustainability.in proceeding of G reening of industry network conference,january,2001.

[78] jean longatte ,jaque smuller , economie d'entreprise, dunod , paris2004.

[79] Lasary. economie de l'entreprise ,o ,p, u ,alger ,2001.

[80] Lasary.comptabibilite analytique.imprimerie es-salem.alger.2001.

[81] Lawrence, J, Rasche, A, Kenny, K, Sustainability as Opportunity:Unilever'ssustainable living plan, In ManagingSustainable Business ; Springer, Dordrecht,2019.

[82] Modreanu, A, Andrișan, G. N, Sarbu, A,M, Gradinaru, C. Corporate Social Responsibility, a StrategicTool for Sustainable Value Creation: A Case Study of Unilever'sSustainable Living Plan. New Trends in Sustainable Business and Consumption , 2022.

[83] Olicies and Regulations for Sustainable Resource Management, How Governments Play a Key Role in Porter,m,e,and kramer,m,r, creatingshared value .in ,managing sustainable business,springer,dordrecht. 2019.

[84] Paris, M.. PatagoniaFounderPreservingCompany Values, Protecting Nature, and Setting PrecedentThroughOwnership Transfer. The RACE to the BOTTOM,(2022).

[85] Performance: with: a new introduction,Free press, New York,(1985).

[86] Porter M, Competitive strategy , techniques for analyzing industries and competitors, First Free press edition(1980), Free press, New York, 1998.

[87] Porter.M,E. competitive Advantage creating and sustaining superior Performance: with: a new introduction,Free press, New York,(1985).

[88] Rojotj,theorie des organizations,2éme edition,eska,2008.

[89] Rosario, A, M, Lopes, P. Rosario, F. Impact of digital marketing on sustainablebusiness: Case of the Unilever company. Preprint,2023.

[90] Sabri Mekimah , Analyzing the Economic and Administrative Difficulties of Small and Medium Enterprises inAlgeria , Review of Economic and Business Studies , 2022.

[91] Savall H.Enrichir , le travail humain,l'évaluation économique ,thèse de doctorat,Universeté paris duaphine,ed,economica,paris,and savallh,etzardet v , Maitriser les couts cachées Economica,2008 .

[92] Schaltegger, s,wagner,mintegrative management of sustainability performance,measurement international journal of accounting Kauditing and performance evaluation, 2006.

[93] Séparai s ,et al,Management et contrôle de gestion,4éme edition ,Dunod,Paris,2017.

[94] Supizet ,j,le management de la performance durable,selon les modeles et principes fondamentaux de l'excellence,organisation,paris 2002.

[95] thehocherts , kaithesustainability radar- a tool for the innovation of sustainableproducts and services.in :greener management international.n.25 greenleaf,sheffield,1999.

[96] This International Endeavor ,ACSSustainable Resource Management, American Chemical Society, 2024

المقالات العلمية:

[97] cappelletti, lecontrole de gestionsicio-economique de la performanceMenjeux,conception et implantation,finance-controle-strategie,vol (09) N°(01),2006.

[98] Edvissonleif, developingintellectual capital at skandia,ed long rang planing,vol(03),uk,1997

[99] Insch, A., Black, T, Unilever'sstrategicresponse to sustainabledevelopment and its implications for public affairsprofessionals , Journal of Business Ethics, VOL(49) ,N°(4).2018.

[100] Koistinen, K, Teerikangas, S, Mikkila, M, Linnanen, L Active sustainabilityactors: A life course approach. SustainableDevelopment, vol(28), N°(1),2020 .

[101] Lasary,comptabibilite,analytique.imprimerie es-salem,alger,2001. Issor.z,la performance de l'entreprise Mun concept complexe aux multiples dimensions carin info VOL)17 (N° (2) , junaury 2017.

[102] Reshaping Performance Management for Sustainable Development, Studies in Public and Non,Profit Governance , Vol(08),Emerald Publishing Limited,2023.

[103] Sansri sara, cheurfa hakima,les plateormes du crowdfunding,alternatives numeriques pour les pem en temps du covid-19 cas : plateforme algerienne ninvesti,revue des sciences economiques,de gestion et sciences commerciales,volume 13, N°02 , 2020 .

[104] Touil, R, The SocietalCommitment of Large Algerian Companies, The Sonatrach Case, International Journal of Economic Performance,VOL(6) N°(2),2023.

[105] Way,s,p,t , nabiha,a,s,and ,jalaludin, d. managing environmental and economic performanceMa review of theory and practice on performance measurement , the international journal of accounting and business,society,vol (22) N°(01) 2014.

[106] Ways to enhance sustainability skills in university education with reference To the case of Algeria (analyticalstudy),Beam Journal of EconomicStudies, Vol, (08) , N°(01) , (2024).

التقارير العلمية:

[107] Algeria Invest. , Sonatrach Invests 1 Billion Dollars to Reduce Its Carbon Footprint and Secure the Future of Energy,2024.

[108] biopharm, "Annual Report 2023," 2024.

[109] Eni and Sonatrach Sign Strategic Agreements to Accelerate Emissions Reduction and Strengthen Energy Security, 2023.

[110] Ooredoo Group, "Annual Report 2023," Ooredoo Group, 2023.

[111] Ooredoo Group, "Ooredoo Group Unveils Inaugural GRI-2023 ESG Report," Ooredoo Group, 2 Sep 2024.

[112] Ooredoo Group, "Ooredoo Group Unveils Inaugural GRI-2023 ESG Report," The Peninsula Qatar, 3 Sep2024.

[113] Patagonia, Fair Trade Certified™ - Patagonia,2022.

[114] Patagonia, Recycled Cotton Fabric – Patagonia, 2022 .

[115] Sonatrach, Annual Report (2023), 2024.

[116] Sonatrach, Sonatrach's New Climate Strategy, 2024.

مواقع الكترونية

[117] https://algeriainvest.com/premium-news/sonatrach,investit,1,milliard,de,dollars,pour,reduire,son,empreinte,carbone,et,sauver,lavenir,energetique, Date of publication:2024.

[118] https://asjp.cerist.dz/en/article/242330,Date of publication:2024.

[119] https://biopharmdz.com/storage/documents/July2024/HIopDlIx8thgCTLdwF9F.pdf,Date of publication:2024.

[120] https://sonatrach.com/rapport/rapport-annuel-2023/,, Date of publication:2023.

[121] https://sonatrach.com/document/sonatrachs-new-climate-strateg,,Date ofpublication:2024.

[122] https://www.eni.com/en-IT/media/press-release,2023,01/eni,sonatrach,sign,strategic,agreements,accelerate,emissions-reduction.htmlEni,anintegratedenergycompany,, Date of publication:2023.

[123] https://www.mcmillandoolittle.com/concepts-driving-global-resale-forward-bikeflip\-circular-closet-patagonia-worn-wear-and-zara-pre-owne Date of publication:2020.

[124] https://www.ooredoo.dz,2024, Date of publication:2024.

[125] https://www.patagonia.com/our-footprint/fair-trade.htm. Date of publication:2022

[126] https://www.patagonia.com/our-footprint/recycled-cotton.htmDate of publication:2022.

[127] https://www.retaildive.com/news/patagonia-founder-transfers-ownership-earth-shareholder/631893Date of publication:2024.