

حوكمة وتسيير المزارع الفلاحية في ظل متطلبات الاستدامة: قراءة تحليلية لواقع مزرعة منتجة للحبوب والبقوليات

*Governance and Management of Agricultural Farms in Light of Sustainability
Requirements: An Analytical Assessment of the Reality of a Cereal and Legume-
Producing Farm*

د. بطيب عبد الوهاب¹ / جامعة ابن خلدون – تيارت - (الجزائر)، abdelwahab.bettayeb@univ-tiaret.dz

تاريخ النشر: 2026-06-08

تاريخ القبول: 2026-05-21

تاريخ الاستلام: 2025-10-10

ملخص

تطرقنا في هذه الدراسة حوكمة وإدارة المزارع الفلاحية وعلاقتها بمتطلبات الاستدامة الفلاحية من خلال دراسة حالة تطبيقية لمزرعة بوختاش بوزيان الواقعة في ولاية تيارت (الجزائر)، يتناول البحث تحديا رئيسيا يواجه المؤسسات الفلاحية الجزائرية وهو ضرورة التوفيق بين الربحية الاقتصادية قصيرة الأجل والاستدامة البيئية والاجتماعية طويلة الأجل. بينت النتائج الاعتماد شبه الكامل على إنتاج الحبوب في المزرعة والذي يمثل حوالي 94% من إجمالي المبيعات مع مردودية (20-25 ق/هـ) ودرجة محدودة من تنوع المحاصيل والحوكمة المؤسسية، فعلى الرغم من أن المزرعة تحقق ربحية صافية كبيرة (حوالي 27%) إلا أن نموذج إنتاجها لا يزال هشاً هيكلياً ومعرضاً للتقلبات المناخية وتقلبات السوق، وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن النموذج الحالي يضمن الأداء المالي على المدى القصير إلا أنه يفتقر إلى المكونات الأساسية للتنمية الفلاحية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التسيير الفلاحي، الحوكمة، الاستدامة الفلاحية، التنوع الزراعي

تصنيف JEL: M21؛ Q13؛ Q57

Abstract

This study addresses the governance and management of agricultural farms and their relationship with the requirements of agricultural sustainability, through an applied case study of the BOUKHETACHE Bouziane farm located in Tiaret Province (Algeria). The research tackles a central challenge faced by Algerian agricultural enterprises: the need to reconcile short-term economic profitability with long-term environmental and social sustainability. The findings revealed a near-total dependence on cereal production, which accounts for approximately 94% of total sales, with a yield of 20–25 quintals per hectare, alongside limited crop diversification and institutional governance. Although the farm achieves a considerable net profitability (around 27%), its production model remains structurally fragile and highly exposed to climate variability and market fluctuations. The study concludes that while the current model ensures short-term financial performance, it lacks the essential components of sustainable agricultural development.

Keywords: Agricultural Management, Governance, Agricultural Sustainability, Crop Diversification

Jel Classification Codes : M21 ؛ Q13 ؛ Q57

¹ المؤلف المرسل: بطيب عبد الوهاب، الإيميل: abdelwahab.bettayeb@univ-tiaret.dz

I - تمهيد :

شهد القطاع الفلاحي على مدى العقود الأخيرة تحولات عميقة تأثرت بتطور نماذج الإنتاج وعمليات الرقمنة وتفاقم تحديات تغير المناخ، وقد جعلت هذه الديناميكيات الحوكمة الفلاحية حجر الزاوية في التوفيق بين متطلبات الإنتاجية الاقتصادية وحماية البيئة والعدالة الاجتماعية للمزارعين والمجتمعات الريفية. لا تزال المؤسسات الفلاحية سواء كانت تعمل بشكل فردي أو جماعي تواجه تحديات مستمرة مرتبطة بالشفافية والمشاركة وهيكلة آليات صنع القرار، في هذا السياق تبرز الحوكمة كإطار أساسي لتوجيه ممارسات الإدارة وضمان الاستدامة على المدى الطويل. وعلى الرغم من شيوع مناهج الإدارة التقليدية التي غالبا ما تعتمد على الخبرة الشخصية والعمليات اليدوية إلا أن هناك تحولا ملحوظا نحو نماذج الإدارة الحديثة التي تركز على التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء ودمج التقنيات الرقمية. وبناء على ذلك تهدف دراستنا إلى توضيح الدور المحوري للحوكمة في القطاع الفلاحي وإبراز أهمية الإدارة الحديثة في تعزيز الاستدامة الفلاحية، وتقترح إطارا نظريا مرتبطا بشكل منهجي بالرؤى العملية المستمدة من الواقع التشغيلي للمؤسسات الفلاحية في الجزائر.

I.1- الإشكالية :

تتمثل الإشكالية التي تتناولها هذه الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن للحوكمة السليمة وممارسات الإدارة الفعالة أن تسهم في تحقيق الاستدامة الفلاحية داخل المزارع الجزائرية؟

I.2- الأسئلة الفرعية :

1. إلى أي مدى تسهم الحوكمة في القطاع الفلاحي في تحسين جودة التسيير داخل مزرعة بوختاش بوزيان؟
2. ما هو أثر اعتماد أساليب التسيير الحديث على رفع الإنتاجية وتحقيق الاستدامة الزراعية في المزرعة؟
3. كيف يؤثر ضعف تنوع الإنتاج على قدرة المزرعة في تحقيق استدامة اقتصادية وبيئية واجتماعية؟

I.3- الفرضيات :

1. تساهم مبادئ الحوكمة في تحسين التسيير الفلاحي وضمان متطلبات الاستدامة الزراعية.
2. اعتماد مزرعة بوختاش بوزيان على آليات حديثة في التسيير الفلاحي والحوكمة يؤدي إلى تحقيق استدامة اقتصادية، بيئية، واجتماعية
3. يشكل ضعف تنوع الإنتاج الفلاحي عاملا سلبا يحد من قدرة المزرعة على تحقيق استدامة شاملة على المدى الطويل.

I.4- أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذا البحث من محاولته المشاركة في الأدبيات الأكاديمية العربية المتعلقة بالحوكمة الفلاحية من خلال توفير إطار نظري وتطبيقي، يقدم البحث إسهامات مزدوجة أولا للمؤسسات الفلاحية من خلال مساعدتها على تحسين ممارسات الإدارة، وثانيا للمجال الأكاديمي من خلال إثراء المعرفة حول دور الحوكمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

5.I-أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تعريف وتوضيح مفهوم وأبعاد الحوكمة داخل المؤسسات الفلاحية.
2. تحديد وتحليل الاختلافات بين مناهج إدارة المزارع التقليدية والحديثة.
3. دراسة الاستدامة الفلاحية كإطار توجيهي للإدارة المؤسسية.
4. تقييم دراسات حالة للمؤسسات الفلاحية فيما يتعلق بمتطلبات الاستدامة.
5. اقتراح توصيات عملية تهدف إلى تعزيز آليات الحوكمة في القطاع الفلاحي.

6.I-منهجية البحث :

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المقترحة تم اعتماد على المنهج الوصفي الذي يوظف في الجانب النظري من خلال جمع المعطيات والمفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك بالرجوع إلى المراجع والكتب والدراسات السابقة قصد بناء الإطار المفاهيمي والتحليلي للبحث. ومنهج دراسة الحالة يستخدم في الجانب التطبيقي حيث تم اختيار مزرعة بوختاش بوزيان ببلدية رحوية، ولاية تيارت (الجزائر) كنموذج تطبيقي بهدف تحليل الواقع الميداني للمؤسسة موضوع الدراسة والتعمق في فهم خصوصياتها والوقوف على كيفية تجسيد موضوع البحث على أرض الواقع.

7.I- الدراسات السابقة :

1.7.I- دراسة. Bachev, H. (2007) بعنوان "Governing of agrarian sustainability"

سعت هذه الدراسة إلى تصور الحوكمة الزراعية كنظام مؤسسي يضم آليات متعددة قائمة على السوق، وخاصة وعامة وهجينة مصممة لتنظيم العلاقات الزراعية وعمليات صنع القرار، وأكدت الدراسة أن الحوكمة الفعالة تعتمد على الشفافية والمساءلة والتنسيق بين أصحاب المصلحة لضمان الاستدامة الزراعية على المدى الطويل. وخلصت الدراسة إلى أن أنظمة الحوكمة المتكاملة قادرة على الموازنة بنجاح بين الكفاءة الاقتصادية والحفاظ على البيئة.

2.7.I-دراسة (Bachev, H. (2016) بعنوان "Defining and assessing the governance of agrarian sustainability"

في هذه الورقة البحثية وضع الباحث إطارا تحليليا لتقييم كفاءة الحوكمة الزراعية باستخدام نهج الاقتصاد المؤسسي الجديد، وحددت الدراسة العوامل المؤسسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على أداء الحوكمة ونتائجها المستدامة. وقد أبرزت النتائج أن كفاءة الحوكمة تعتمد على التكامل والاتساق بين اللوائح الرسمية والترتيبات المؤسسية غير الرسمية ضمن النظم الزراعية.

3.7.I-دراسة (Jia, H. (2023) بعنوان "Theory of Change, and Reflexive Governance: Toward a Framework for Sustainability Standards and Assessment in Food and Agriculture"

في هذه الدراسة تم تقييم الاستدامة الزراعية من خلال منظورات نظرية الأهمية ونظرية التغيير والحوكمة الانعكاسية، وأكدت على أهمية التعلم المؤسسي والتقييم التشاركي والحاجة إلى آليات حوكمة تكميلية قادرة على الاستجابة للسياقات البيئية والاجتماعية المتغيرة. وتم التوصل إلى أن الاستدامة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال حوكمة مرنة وانعكاسية متجذرة في التقييم المستمر وإشراك الفاعلين.

I.4.7-دراسة الماحي ثورية (2024) بعنوان "إدارة الأعمال الزراعية كمدخل لزراعة مستدامة في المستثمرات الزراعية".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الأعمال الزراعية في تعزيز التنمية الزراعية المستدامة من خلال تطبيق منهجية مؤشر IDEA الفرنسية لقياس أبعاد الاستدامة الثلاثة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين جودة ممارسات إدارة الأعمال الزراعية ومستوى الاستدامة المحقق في المؤسسات الزراعية مؤكدة على البعد الإداري كمحرك رئيسي للاستدامة في النظم الزراعية.

I.5.7-الفجوة البحثية :

في حين تناولت الأبحاث السابقة الحوكمة والإدارة والاستدامة بشكل منفصل لم تتناول أي دراسة سابقة العلاقة الديناميكية المتبادلة بين الأبعاد الثلاثة في آن واحد في سياق المؤسسات الزراعية المحلية، تسعى دراستنا إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل تجريبي متكامل يربط مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والكفاءة) بالممارسات الإدارية الفعلية على مستوى المزرعة وتقييم أثرها المشترك على الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وبالتالي تقدم الدراسة مساهمة محددة السياق لفهم كيفية تأثير الحوكمة والإدارة معا على نتائج الاستدامة في القطاع الزراعي الجزائري.

II- الإطار النظري للدراسة :

II.1- مفهوم الحوكمة في المؤسسات الفلاحية :

II.1.1- تعريف الحوكمة وأبعادها :

بعد محاولات عديدة من المختصين في اللغة العربية والاقتصاديين المهتمين بهذا المجال تم الوصول الى مقابل عربي مناسب لمصطلح (Governance Corporate) من بين البدائل المقترحة المختلفة مثل حوكمة الشركات، إدارة الشركات الرشيدة، حوكمة المؤسسات. وشملت الاقتراحات الإضافية تعابير مثل منهجية ممارسة الإدارة المثلى وقواعد حوكمة الشركات والإدارة النزيهة وغيرها. (نسيمة، 2023، ص 545)

تعرف الحوكمة عموما بأنها إطار من المبادئ واللوائح التي تنظم العلاقات بين مختلف الجهات الفاعلة في أي مجال اقتصادي أو اجتماعي، بهدف ضمان الشفافية والمساءلة وكفاءة عمليات صنع القرار. في السياق الفلاحي اكتسبت الحوكمة أهمية متزايدة في العقود الأخيرة نظرا لارتباطها المباشر بقدرة المؤسسات الفلاحية على معالجة القضايا الحرجة مثل الأمن الغذائي وتغير المناخ (El Benni, p2، 2025).

ووصفت اللجنة البريطانية في تقريرها السنوي 1992 الحوكمة على أنها النظام الذي به تسيير وتوجه وتراقب به الشركات. (راضي، 2011، ص 22).

تشمل الحوكمة ثلاثة أبعاد رئيسية:

الشفافية: تشير إلى وضوح السياسات والإجراءات المؤسسية وسهولة الوصول إليها بالإضافة إلى توافر المعلومات المتعلقة بتخصيص الموارد والدعم للعامة، وكثيرا ما يقوض قصور الشفافية ثقة الفلاحين بالمؤسسات الفلاحية (Contreras, p4، 2025)

المساءلة: تشير إلى قدرة الجهات المعنية على محاسبة صانعي القرار على الإجراءات المتعلقة بالدعم الفلاحي أو تنفيذ البرامج أو تخطيط الاستدامة، يشير غورو وآخرون إلى أن ضعف آليات المساءلة في مبادرات الزراعة الذكية مناخيا مثلا عائقا رئيسيا أمام نجاحها. (Guuroh, 2025, p417)

الكفاءة: تعكس قدرة المؤسسات الزراعية على تحسين استخدام الموارد الطبيعية مثل الأراضي والمياه والبشرية المتاحة وتحقيق التوازن بين الإنتاجية والاستدامة (Proloy D, 2025, p9)

وبالتالي لا ينبغي النظر إلى الحوكمة على أنها مجرد شعارات إدارية بل كمجموعة من الآليات العملية التي تضمن عدالة القرارات الزراعية وشفافيتها وقابليتها للتنفيذ.

II.1.2- ركائز الحوكمة :

ترتكز حوكمة الشركات على أربعة ركائز أساسية هي: (رقيق، 2024، ص 488)

II.1.2.1- الإطار القانوني: يشمل هذا القانون التأسيسي أو النظام الأساسي بما في ذلك دور المؤسسين ويجب أن يحدد الإطار القانوني أيضا الجهة الحكومية المسؤولة عن الإشراف على تنفيذ إجراءات الحوكمة، إن ترك الحوكمة كليا كمسألة داخلية للشركات سيجعلها بمثابة نظام رقابة داخلية مما يؤثر سلبا على الأهداف الأوسع للحوكمة.

II.2.1.1- الإطار المؤسسي: يتمثل هذا في السلطات العامة الخارجية التي تنظم أنشطة الشركات مثل إدارة الضرائب، بالإضافة إلى الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني ذات الصلة بما في ذلك جمعية حماية المستهلك وجمعية الحفاظ على البيئة.

II.3.1.1- الإطار التنظيمي: يتألف هذا الإطار من اللوائح الداخلية للشركة واللوائح الفرعية والأدوات المماثلة التي توجه عملياتها اليومية وممارسات الحوكمة الداخلية.

II.4.1.1- روح الانضباط والجدية والاجتهاد: إعطاء الأولوية للمصلحة العامة للشركة مع تشجيع جميع الموظفين على المساهمة بفعالية وبكامل إمكاناتهم لتحسين الأداء وتعظيم القيمة وتعزيز القدرات التنافسية، ويتطلب ذلك ترسيخ ثقافة حوكمة داخل الشركة والسعي إلى تفعيلها على أكمل وجه.

II.3.1- خصوصية الحوكمة في القطاع الفلاحي :

الحوكمة الزراعية تشير إلى منظومة من المؤسسات والسياسات والآليات المصممة لتنظيم وتنسيق الأنشطة والعلاقات بين مختلف الجهات المعنية بالقطاع الزراعي بهدف شامل يتمثل في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Bachev, 2016, p 799)

يتميز القطاع الفلاحي ببنية معقدة تجمع بين العوامل الطبيعية (المناخ، التربة، المياه)، والديناميكيات الاجتماعية (العمالة الريفية، المجتمعات المحلية) والمحددات الاقتصادية (الأسواق، أنظمة التجارة)، ولهذا السبب تختلف الحوكمة في الفلاحة اختلافا جوهريا عن أطر الحوكمة في القطاعات الأخرى.

تكمن الخصوصية الأولى في تعدد أصحاب المصلحة بما في ذلك مؤسسات الدولة والتعاونيات والمزارعين الأفراد والمنظمات الدولية مما يجعل التنسيق المؤسسي أمرا لا غنى عنه حيث كشف إلبيني وآخرون من خلال دراسة حالة سويسرية أن عدم كفاية التوافق بين السياسات العامة وأولويات المزارعين أدى إلى تباين كبير بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ على أرض الواقع. (El Benni, 2025، p6)

كما ترتبط الحوكمة الفلاحية ارتباطا وثيقا بالموارد الطبيعية مما يجعلها شديدة الحساسية لتقلبات المناخ، فعلى سبيل المثال فشلت العديد من برامج الزراعة الذكية مناخيا في أفريقيا بسبب استبعاد المزارعين المحليين من عملية صنع السياسات، وغالبا ما يتأثر القطاع الفلاحي بالتدخلات الحكومية وأنظمة الدعم مما يعزز أهمية الشفافية والمساءلة في عمليات الحوكمة. (Guuroh, 2025, p420)

II.4.1- نماذج الحوكمة في الفلاحة :

عالميا يمكن تحديد ثلاثة نماذج سائدة للحوكمة الفلاحية:

II.1.4.1- النموذج التشاركي: يركز هذا النموذج على إشراك المزارعين في صنع القرار من خلال التعاونيات والمجالس المحلية وهو شائع في العديد من الدول الأوروبية، حيث تعد التعاونيات أدوات أساسية لدمج وجهات نظر المزارعين في صنع السياسات الفلاحية (Contreras, 2025, p7).

II.1.4.2- النموذج المركزي: في هذا النموذج تحتفظ الدولة بهيمنتها على صياغة السياسات الفلاحية وتنفيذها ويتجلى هذا بشكل خاص في العديد من الدول الأفريقية، حيث تتولى وزارات الفلاحة أدواراً قيادية بينما تظل مشاركة المزارعين ضئيلة (Guuroh, 2025, p422).

II.3.4.1- النموذج الهجين: يدمج هذا النموذج سلطة الدولة مع مشاركة المنظمات غير الحكومية والتعاونيات المحلية وهو نموذج مميز للمبادرات التي تدعمها منظمات دولية مثل البنك الدولي أو منظمة الأغذية والزراعة، والتي تعزز الشراكات متعددة المستويات لتعزيز الاستدامة الفلاحية (Chitongo, 2025, p417).

في السنوات الأخيرة تطورت الحوكمة الزراعية نحو شراكات تعاونية قائمة على الابتكار مبتعدة عن الأشكال الأحادية سواء كانت حكومية أو مدنية نحو نماذج حوكمة أكثر تشاركية وشمولية (Jia, H., 2023, p7).

II.5.1- التحديات المرتبطة بالحوكمة الفلاحية :

تكشف الحقائق التجريبية عن تحديات مستمرة تواجه الحوكمة الفلاحية تتمثل أساساً في:

II.1.5.1- التناقض بين السياسات واحتياجات المزارعين: غالباً ما تعطي أطر السياسات الأولوية للأهداف الاستراتيجية مثل الإنتاج العضوي أو خفض الانبعاثات بينما يركز المزارعون على الاهتمامات المباشرة مثل تخفيف المخاطر واستقرار الدخل (El Benni, 2025, p8).

II.2.5.1- نقص الشفافية: يثبط الوصول المحدود إلى المعلومات المتعلقة بتوزيع الدعم المالي والموارد تعاون المزارعين والثقة المؤسسية (Contreras, 2025, p9).

II.3.5.1- ضعف المساءلة: غالباً ما يؤدي غياب آليات الرقابة القوية في المؤسسات الفلاحية والتعاونيات إلى سوء إدارة الموارد (Guuroh, 2025, p424).

II.4.5.1- الضعف المناخي والاقتصادي: تعيق التقلبات البيئية وعدم استقرار السوق التطبيق المتسق لنماذج الحوكمة لا سيما في المناطق المعرضة للجفاف أو الهشاشة الاقتصادية (Proloy Deb, 2025, p11).

عموماً تواجه الحوكمة الفلاحية معضلة محورية هي التوفيق بين ضرورات التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي وواقع أولويات المزارعين الأفراد على المستوى الجزئي.

II.2- التسيير الفلاحي بين التقليدي والحديث :

II.1.2- التسيير الفلاحي التقليدي :

اعتمد التسيير الفلاحي التقليدي تاريخياً على الخبرة الشخصية المتراكمة للمزارعين ومعارفهم الموروثة بالإضافة إلى استخدام أدوات يدوية بسيطة للزراعة والري، على الرغم من أن هذه الأساليب غالباً ما كانت محدودة من حيث الإنتاجية إلا أنها حافظت على مستوى معين من الاستدامة البيئية ويرجع ذلك أساساً إلى اعتمادها على الموارد الطبيعية المحلية مع الحد الأدنى من الاستنزاف البيئي (Contreras, 2025, p6).

وتشمل الخصائص الرئيسية للتسيير التقليدي ما يلي:

- الاعتماد على العمل العائلي بدلاً من العمل المأجور.
- غياب التخطيط المالي أو الاستراتيجي حيث استرشدت القرارات بالخبرة الموروثة بدلاً من البيانات التجريبية أو العلمية.
- تنوع المحاصيل بهدف إلى تحقيق الأمن الغذائي للأسر بدلاً من توليد فائض تجاري.

- أنظمة الري التقليدية مثل النواعير والآبار المحفورة يدويا.

مثلا في عديد من مناطق في العالم لا يزال هذا النموذج سائدا يشير تشيتونغو وزاندا إلى أن المزارعين في المناطق القاحلة يعتمدون بشكل شبه حصري على المعرفة المحلية لإدارة الموارد الطبيعية والتكيف مع الظروف البيئية المحلية. (Chitongo, 2025, p417)

II-2.2- التسيير الفلاحي الحديث :

مع تقدم العلوم والتكنولوجيا ونظم المعلومات دخلت الإدارة الفلاحية مرحلة تحولية تركز على التخطيط العلمي والرقمنة واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وتعتمد الإدارة الزراعية المعاصرة بشكل متزايد على مؤشرات أداء قابلة للقياس مثل الإنتاجية وكفاءة استخدام المياه وتحسين التكلفة لتوجيه التخطيط والتقييم.

إدارة الأعمال الزراعية كمجال متخصص في الاقتصاد الزراعي تسعى إلى تحديد أفضل مزيج من عوامل الإنتاج الرئيسية متمثلة في الأرض والعمالة ورأس المال والاستخدام الأمثل لها من أجل تعظيم الكفاءة والإنتاجية (ثورية، 2024، ص255).

تشمل السمات الرئيسية لتسيير الحديث ما يلي:

- دمج البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بغلة المحاصيل وتفشي الآفات أو الأمراض (Contreras, 2025, p9)

- توسيع نطاق الميكنة الزراعية مما يسمح بزراعة وإدارة مساحات أكبر.

- إدارة مالية دقيقة تتضمن حسابات مفصلة لتكاليف المدخلات والعوائد المتوقعة ومخاطر الإنتاج.

- تطبيق مقاييس الاستدامة مثل خفض البصمة الكربونية وكفاءة استخدام المياه وتقييم أثر التنوع البيولوجي.

في هذا الصدد يقدم ديب وآخرون مثالا عمليا حيث أثبتوا أن غلة الأرز في شمال الهند ترتبط ارتباطا وثيقا بفعالية إدارة موارد المياه وهي كفاءة لا يمكن قياسها إلا من خلال أنظمة الرصد الرقمية المتقدمة، وفي ما يلي جدول يوضح اهم الفروقات بين التسيير التقليدي والحديث في المؤسسات الفلاحية. (Proloy Deb, 2025, p10)

الجدول رقم (01): مقارنة بين التسيير التقليدي والحديث في المؤسسات الفلاحية

البعد	التسيير التقليدي	التسيير الحديث
قاعدة المعرفة	الخبرة الشخصية والممارسات المتوارثة	البيانات العلمية ومؤشرات الأداء
الأدوات	الطرق اليدوية والأجهزة المحلية	المكننة والتقنيات الرقمية
الهدف	ضمان الأمن الغذائي للأسر	تحقيق الربحية الاقتصادية والاستدامة
إدارة الموارد	استغلال محدود للموارد الطبيعية	إدارة قائمة على الكفاءة والإنتاجية
الاستدامة	ضمني، ناتج عن البساطة المحلية	صرح، مسترشد بمعايير علمية وتكنولوجية

المصدر: من اعداد الباحث

لا يكون التحول من الإدارة الفلاحية التقليدية إلى الحديثة سلسا دائما تكشف الدراسات التجريبية أن العديد من المزارعين يواجهون صعوبات في تبني التقنيات الجديدة، ويعود ذلك أساسا إلى ارتفاع تكاليف التنفيذ ومحدودية فرص الحصول على التدريب الفني (El Benni, 2025, p7)

II-3.2- التحديات المرتبطة بالتسيير الحديث :

المتعارف عليه دائما ان الإدارة الفلاحية الحديثة لا تخلو من التحديات تتمثل أساسا في:

II-3.2-1 ارتفاع تكاليف الاستثمار: يفرض اقتناء الآلات المتطورة وتقنيات الري الذكية عبئا ماليا كبيرا على صغار المزارعين (Guuroh, 2025, p423).

II.2.3.2- الفجوة الرقمية: يعيق غياب البنية التحتية الرقمية الموثوقة في بعض المناطق الريفية تبني التقنيات الرقمية والاستفادة منها.

II.3.2.3- الاعتماد على السوق: يعرض ازدياد التعرض للأسواق العالمية المزارعين لتقلبات الأسعار وتقلبات التجارة الدولية (El Benni, 2025, p8).

II.4.3.2- المخاطر البيئية: الاستخدام المفرط أو غير السليم يمكن أن يسبب استخدام المدخلات الزراعية الحديثة مثل الأسمدة والمبيدات الحشرية تدهورا في موارد التربة والمياه على الرغم من التقدم التكنولوجي. (Contreras, 2025, p11)

على هذا تعتمد فعالية الإدارة الفلاحية الحديثة على قدرة المؤسسات على تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة الاقتصادية والاستدامة البيئية والاجتماعية.

II.3- الاستدامة كإطار مرجعي لتسيير الفلاحي :

II.1.3- مفهوم الاستدامة الفلاحية :

يمكن تعريف الاستدامة الفلاحية بأنها قدرة النظام الزراعي على تلبية الاحتياجات الحالية من الغذاء والموارد دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وهي بطبيعتها متعددة الأبعاد وتشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وفقا لكونتيرراس وآخرون تتجاوز الاستدامة في الفلاحة مجرد السعي لتحقيق الإنتاجية لتشمل توازنا ديناميكيا بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والحفاظ على الموارد الطبيعية. (Contreras, 2025, p5)

في هذا الصدد تطورت الاستدامة لتصبح مبدا توجيهيا للسياسات الفلاحية المعاصرة لا سيما استجابة للضغوط المزدوجة لتغير المناخ وتزايد الطلب العالمي على (El Benni, 2025, p2).

الزراعة المستدامة تشير إلى نظام زراعي يسعى إلى تنمية طويلة الأجل من خلال ممارسات إنتاجية تحافظ على الموارد الطبيعية وتعزز العدالة الاجتماعية وتضمن الاستدامة الاقتصادية. يحقق الاستثمار الزراعي الاستدامة الاقتصادية عندما يحقق عوائد هامشية بتكلفة زهيدة، ويحقق الاستدامة البيئية عندما يحمي الموارد الطبيعية طوال عملية الإنتاج، ويحقق الاستدامة الاجتماعية عندما يعزز العدالة ويحسن جودة الحياة في مكان العمل (ثورية، 2024، ص 249).

وبالتالي تشير الاستدامة الزراعية إلى قدرة النظام الزراعي على استدامة وظائفه الاقتصادية والبيئية والاجتماعية باستمرار على مر الزمن (Bachev, 2007, p10).

اما التنمية الزراعية المستدامة فهي الزراعة التي تدير الموارد بنجاح لتلبية الاحتياجات البشرية المتغيرة مع تشكيل البيئة والموارد الطبيعية وتحسينها والحفاظ عليها.

II.2.3.2- الأبعاد الثلاثة للاستدامة الفلاحية :

II.1.2.3- البعد الاقتصادي :

- تشير الاستدامة الاقتصادية إلى قدرة المؤسسات الفلاحية على تحقيق عوائد مالية ثابتة وضمان سبل عيش آمنة للمزارعين.

- الإدارة الفعالة للمدخلات الأساسية مثل المياه والأسمدة تعزز كفاءة الإنتاج وتخفض تكاليف التشغيل (Proloy, 2025, Deb, p9).

- إن اعتماد ممارسات زراعية ذكية مناخيا يفتح أسواقا جديدة للمنتجات المستدامة بما في ذلك المحاصيل العضوية ومنخفضة الانبعاثات (Guuroh, 2025, p418).

II.2.3.2- البعد الاجتماعي :

- يركز البعد الاجتماعي على التوزيع العادل للموارد الزراعية وتحسين مستويات المعيشة في المجتمعات الريفية.
- تعزز المشاركة الفاعلة للمزارعين في صنع القرار من خلال التعاونيات والمجالس المحلية العدالة الاجتماعية والشرعية المؤسسية (Chitongo, 2025, p417).
- يعد تعزيز توظيف الشباب وانخراطهم في الزراعة أمرا أساسيا لضمان الاستدامة الاجتماعية على المدى الطويل (El Benni, 2025, p7).

II.3.2.3- البعد البيئي :

- تتضمن الاستدامة البيئية الإدارة المسؤولة للموارد الطبيعية لضمان استمرار توافرها للأجيال القادمة.
- يقلل تحسين كفاءة الري من خلال التقنيات الحديثة من استنزاف المياه ويدعم المرونة البيئية (Proloy Deb, 2025, p11).
- يساهم تقليل استخدام الأسمدة والمبيدات الحشرية الكيماوية في الحفاظ على التنوع البيولوجي وصحة التربة (Contreras, 2025, p9).

II.3.3- العلاقة بين الاستدامة والإدارة الفلاحية :

- العلاقة بين الاستدامة والإدارة الفلاحية تكاملية بطبيعتها حيث عززت مناهج الإدارة التقليدية التوازن البيئي من خلال أنظمة منخفضة المدخلات لكنها افتقرت إلى المتانة الاقتصادية، في المقابل تعزز أساليب الإدارة الحديثة الأداء الاقتصادي لكنها تخاطر بالتدهور البيئي عند فصلها عن مبادئ الاستدامة.
- السياسات الفلاحية الأوروبية معضلة تتمثل في التوفيق بين ضرورات الإنتاجية وأهداف حماية البيئة، وهو تحد يعكس الصعوبة الكامنة في مواءمة ممارسات الإدارة مع أهداف الاستدامة (El Benni, 2025, p8).

II.4.3- تحديات تحقيق الاستدامة في المؤسسات الفلاحية :

- على الرغم من المبادرات العالمية لا تزال العديد من العوائق الهيكلية والتشغيلية تعيق تحقيق الاستدامة الزراعية يشمل أهمها في:

II.4.3.1- نقص التمويل: غالبا ما تتطلب المشاريع الفلاحية المستدامة استثمارات رأسمالية طويلة الأجل تتجاوز القدرة المالية لصغار المزارعين (Guuroh, 2025, p423).

II.4.3.2- محدودية التدريب والتعليم: يعيق ضعف نشر المعرفة المتعلقة بالتقنيات المستدامة تبنيها (Chitongo, 2025, p419).

II.3.4.3- آثار تغير المناخ: تهدد الصدمات البيئية مثل الجفاف والفيضانات الإنتاجية الفلاحية واستقرار الموارد (Proloy Deb, 2025, p12).

II.4.4.3- ضعف هياكل الحوكمة: يقوض القصور في آليات الشفافية والمساءلة تنفيذ السياسات الموجهة نحو الاستدامة (Contreras, 2025, p11).

II.5.3- الاستدامة كشرط أساسي للحوكمة الرشيدة :

- تتجاوز الاستدامة دورها كإطار إداري لتبرز كشرط أساسي للحوكمة الفلاحية الفعالة.
- بدون الاستدامة الاقتصادية لا يمكن ضمان الجدوى المالية للمؤسسات الفلاحية.
- بدون الاستدامة الاجتماعية تفقد الحوكمة شرعيتها وثقة أصحاب المصلحة.
- بدون الاستدامة البيئية تقوض الفلاحة أساس وجودها.

يعزز دمج الاستدامة في السياسات الفلاحية الشفافية في تخصيص الموارد ويعزز المساءلة من خلال رصد النتائج الاجتماعية والبيئية ويعزز الكفاءة من خلال تعظيم العائدات مع تقليل التكاليف البيئية (El Benni, 2025, p9).

III - دراسة حالة مزرعة بوختاش بوزيان :

III.1-تعريف بالمزرعة :

تقع مزرعة بوختاش بوزيان في بلدية رحوية ولاية تيارت وتربع على مساحة إجمالية قدرها 1479 هكتارا، منها 1453 هكتارا مخصصة للإنتاج الزراعي، توفر هذه المساحة الشاسعة إطارا ملائما للأنشطة الزراعية المتنوعة، مدعومة بموارد مائية وبنية تحتية مما يعزز معا إمكانات المزرعة الإنتاجية.

تعتمد شبكة إمدادات المياه في المزرعة على مصادر طبيعية وصناعية طورت في إطار مبادرات وطنية مختلفة للتنمية الزراعية، وتعتمد بشكل أساسي على مياه الأمطار في السقي بالإضافة إلى بئرين ارتوازيين بمعدل تدفق إجمالي يبلغ حوالي 10 لتر في الثانية شيئا عام 2001 بتمويل من الصندوق الوطني للتنمية الفلاحية، كما تضم المزرعة بئرين تقليديين بسعة تقديرية تبلغ لترا واحدا في الثانية يعود تاريخهما إلى عام 1958. ولتخزين المياه جهزت المزرعة بثلاثة أحواض من الخرسانة المسلحة شيدت عام 2001 بسعة إجمالية تبلغ حوالي 397000 متر مكعب صممت هذه الأحواض لتأمين متطلبات الري للمساحات المزروعة وضمان استمرارية العمليات الزراعية في حالات التقلبات المناخية الدورية ومحدودية موارد المياه السطحية والجوفية.

بالإضافة إلى بنيتها التحتية المائية تمتلك مزرعة بوختاش بوزيان مجموعة شاملة من الآلات والمعدات الزراعية تغطي جميع مراحل دورة الإنتاج الزراعي بما في ذلك الحرث، والبذر، والري، والتسميد، والحصاد، والتخزين. تتراوح حالة هذه المعدات بين جيدة ومتوسطة مع ظهور علامات تآكل أو إصلاح على بعض الآلات، تشمل أهم الآلات الجرارات، والمحاريث، وآلات البذر، والحصادات، شبكات ومعدات الري، والتي تسهم مجتمعة في ميكنة وتحديث عمليات الإنتاج في المزرعة.

بشكل عام تمثل مزرعة بوختاش بوزيان دراسة حالة بارزة توضح تكامل الموارد الطبيعية والبنية التحتية التقنية والآلات الزراعية ضمن وحدة إنتاج واحدة. يرسخ هذا التكامل مكانة المزرعة كنموذج لدراستنا. شملت دراستنا الميدانية على مزرعة بوختاش بوزيان عدت نقاط لتحليل واقع الإدارة في المزرعة وعلاقتها بالحوكمة والاستدامة الفلاحية وتمثلت هذه النقاط في:

III.2- مؤشرات الأداء في المزرعة :

III.2.1- الموارد البشرية في المزرعة :

يوضح الجدول الموالي تقسيمات الموارد البشرية في المزرعة حسب تصنيف الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ

الجدول رقم (02): توزيع الموارد البشرية في المزرعة حسب الرتب

السنة	عقود غير محددة المدة (CDI)				عقود محددة المدة (CDD)				المجموع الكلي
	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	
2023	5	11	31	47	0	3	16	19	66
2024	5	9	33	47	0	3	17	20	67

المصدر: من اعداد الباحث بناء على وثائق الداخلية للمزرعة

يكشف تحليل هيكل الموارد البشرية في مزرعة بوختاش بوزيان أن غالبية الموظفين هم أعوان تنفيذ مما يعكس الطابع المكثف للعمليات الزراعية، كما أن النسبة الكبيرة من العمال موظفين بموجب عقود محددة المدة تؤكد على الطبيعة الموسمية للعمل الزراعي لا سيما خلال الفترات الرئيسية مثل الحرث والبذر والحصاد.

كما هناك عدد محدود من الموظفين الإداريين وأعوان التحكم الدائمين مما يشير إلى نقص في الإدارة المتقدمة والكفاءات المتخصصة ويبرز ضعف قدرة المزرعة على الحوكمة والممارسات الإدارية الحديثة، وعليه:

- من منظور الحوكمة: يحد الاختلال بين القوى العاملة التشغيلية وعدد الموظفين الإداريين ذوي الخبرة أو المهارة من فرص الابتكار الإداري والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الفعالة.
- من منظور الاستدامة الاجتماعية: تعزز النسبة العالية من عقود العمل المؤقتة انعدام الأمن الوظيفي، وتضعف الولاء المؤسسي، وقد تحد من الاستقرار الاجتماعي طويل الأمد للقوى العاملة.

III.2.2- المساحة المزروعة حسب كل صنف من المنتجات

بين الجدول التالي المساحة المزروعة في المزرعة حسب كل صنف للمنتجات وفقا للأهداف مسطرة والمحقة
الجدول رقم (03): المساحة المزروعة في المزرعة حسب كل صنف للمنتجات وفقا للأهداف مسطرة والمحقة

الأهداف المسطرة (هكتار)								
نوع المنتج	G2	G3	G4	R1	R2	R3	ORD	المجموع
القمح الصلب	6	74	600	200				880
القمح اللين	20	20	120					160
الشعير			120					120
تريتكال			10					10
المجموع	26	94	850	200	0	0	0	1170
العدس				38		130		168
الحمص						20		20
المجموع البقوليات				38		153		191
الأهداف المحقة (هكتار)								
نوع المنتج	G2	G3	G4	R1	R2	R3	ORD	مجموع
القمح الصلب	6	74	532	188				800
القمح اللين	7	13	107					127
الشعير			100					100
تريتكال			10					10
المجموع الحبوب	13	87	749	188	0	0	0	1037
العدس				38		130		168
الحمص						20		20
المجموع البقوليات				38		153		191

المصدر: من اعداد الباحث بناء على وثائق الداخلية للمزرعة

يشير تحليل توزيع المحاصيل إلى أن القمح الصلب واللين يشغلان أكبر المساحات المزروعة، بينما يمثل الشعير والتريتيكال نسباً أصغر بكثير، أما المحاصيل البقولية المتمثلة في العدس والحمص فلا تشكل سوى حصة ضئيلة مقارنة بالحبوب، يبرز هذا النمط التنوع المحدود للإنتاج الزراعي واعتماد المؤسسة الكبير على زراعة الحبوب كنشاط اقتصادي رئيسي، وعليه:

- من منظور التسيير: عرض الاعتماد المفرط على إنتاج الحبوب المؤسسة لتقلبات سوقية متزايدة لا سيما تقلبات أسعار القمح، بالإضافة إلى المخاطر المناخية مثل الجفاف الذي يؤثر بشكل مباشر على غلة الحبوب.
- من منظور الاستدامة: يؤثر غياب تنوع المحاصيل مباشرة على خصوبة التربة ويقلل من مرونة النظام البيئي الزراعي، ويزيد من الاعتماد على نطاق ضيق من المدخلات مما يضعف الاستدامة البيئية على المدى الطويل.
- من منظور الحوكمة: يعكس التباين بين الأهداف المخطط لها والنتائج المحققة أوجه قصور محتملة في الرصد والتقييم والتنسيق بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني، مما يشير إلى نقاط ضعف في آليات الحوكمة والرقابة في المزرعة.

III.2.3- نظام السقي في المزرعة :

تعتمد المزرعة بشكل شبه كلي على مياه الأمطار في السقي وفيما يلي جدول يوضح كميات الأمطار المتساقطة خلال سنة 2024.

الجدول رقم (04): كمية الأمطار المتساقطة حسب كل شهر

الشهر	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	المجموع
كمية الأمطار (ملل)	30	64,3	136,9	30,3	76,3	30,8	8,1	73,7	5	455,4
عدد أيام التساقط	5	9	10	3	12	2	4	10	2	57

المصدر: من اعداد الباحث بناء على وثائق الداخلية للمزرعة

تشير البيانات المناخية إلى أن هطول الأمطار يتركز بشكل رئيسي خلال فصل الخريف وأوائل الشتاء (أكتوبر - ديسمبر) بينما تلاحظ فترات جفاف طويلة عادة في الربيع والصيف (مارس - ماي)، على الرغم من أن إجمالي هطول الأمطار السنوي يمكن اعتباره كافياً، إلا أن انخفاض وتيرة الأيام الممطرة وشدة هطول الأمطار غالباً ما يؤديان إلى الجريان السطحي بدلاً من تسرب التربة الفعال مما يقلل من الكفاءة الزراعية لهطول الأمطار. تتطلب محاصيل الحبوب هطول أمطار منتظم طوال دورة نموها وخاصة خلال مرحلتها الإشتطار والتسبيل، وغالباً ما يؤدي انقطاع هطول الأمطار عقب زخات المطر في بداية الموسم إلى انخفاض الغلة، أما المحاصيل البقولية فهي أكثر حساسية للجفاف ولذلك تزرع في مساحات محدودة مما يفسر هامشية تمثيلها في هيكل إنتاج المزرعة، وعليه:

- من منظور التسيير: يعكس نقص الاستثمار في البنية التحتية للسقي أو تقنيات الاحتفاظ بالمياه نهجاً قصير الأجل لإدارة الموارد الطبيعية.
- من منظور الحوكمة: الاعتماد الحصري على مياه الأمطار في السقي دون اعتماد استراتيجيات طوارئ يعرض المزرعة لعدم الاستقرار المالي ومخاطر الإنتاج.
- من منظور الاستدامة: هناك حاجة ملحة لتطبيق أنظمة سقي تكميلي وتعزيز تقنيات الحفاظ على مياه الأمطار وتوسيع سعة أحواض التخزين لتعزيز المرونة وضمان إدارة مستدامة للمياه.

III.2.4- الانتاج في المزرعة :

الجدول الموضح اسفله يبين انتاج المزرعة من الحبوب والبقوليات حسب الأصناف (catégorie)

الجدول رقم (05) : انتاج المزرعة من الحبوب والبقوليات حسب الأصناف

الكمية المنتجة بالفنطار										
كمية التبن المنتجة (الحزمة)	المردودية (ق/هـ)	المساحة المزروعة (هكتار)	مجموع	ORD	R3	R2	R1	G4	G3	G2
43550	25,34	800	20268,42	2408,4	6259,6		9475,2	1906,82	218,4	
6980	22,07	127	2802,3				2325,9	272,8	203,6	
4015	34,03	100	3403				3403			
350	33,56	10	335,6				335,6			
54895	25,85	1037	26809,32	2408,4	6259,6	0	15539,7	2179,62	422	0
	5,84	168	980,8	767		213,8				
	4,15	20	83	83						
	5,66	188	1063,8	850	0	213,8				

المصدر: من اعداد الباحث بناء على وثائق الداخلية للمزرعة

نلاحظ القمح الصلب استحوذ على أكبر مساحة وأكبر كمية إنتاج ثم القمح اللين جاء في المرتبة الثانية ثم الشعير والتريتكال بمساحات صغيرة وإنتاج ضعيف، كما ان المردودية تراوحت بين 20 و 25 ق/هـ وهي مردودية متوسطة إلى ضعيفة مقارنة بالإمكانات الزراعية حيث يمكن أن تصل في الظروف المثالية إلى 35-40 ق/هـ. وبخصوص البقوليات (حمص، عدس) فمساحات جد محدودة وكميات ضعيفة جدا كما انه المردودية منخفضة ما يؤكد أن هذه المحاصيل ليست ضمن أولويات المزرعة. ان التركيز على القمح الصلب جعل رقم الأعمال معتمدا بنسبة تفوق 90% على الحبوب.

المردودية المنخفضة توجي بوجود مشاكل مرتبطة بطبيعة التربة قد تكون نقص الأسمدة أو ضعف استعمالها أو بسبب عدم انتظام الأمطار (كما رأينا في الجدول 3) ويمكن ايضا من نقص المكننة أو ضعف الخبرة التقنية، وعليه:

- من زاوية التسيير: المزرعة تشتغل بنمط تقليدي يركز على محصول واحد (حبوب) مع مردودية غير مرتفعة.
- من زاوية الاستدامة: غياب تنوع المحاصيل مع مردودية متوسطة يوجي بخطر استراتيجي على المدى الطويل.
- من زاوية الحوكمة: لم يتم ربط القرارات الزراعية بتقلبات السوق أو المناخ، ما يعكس ضعف التخطيط الاستراتيجي.

III.5.2- رقم الأعمال :

يبين الجدول الموالي مبيعات المزرعة حسب منتجاتها التي تسوقها.

الجدول رقم (06): رقم اعمال المزرعة حسب كل منتج

الكمية المنتجة (قنطار)	الكمية المباعة (قنطار)	رقم الاعمال (دج)	النسبة المؤوية %
القمح	20 268,42	121 610 536,39	79,21
القمح اللين	2 802,30	14 011 500,00	9,13
الشعير	3 403,00	8 431 650,83	5,49
تريتكال	335,6	827 925,20	0,54
المجموع	26 809,32	144 881 612,42	94,37
العدس	980,8	7 814 524,00	5,09

0,54	827 302,50	83	83	الحمص
5,63	8641826,5	1063,8	1063,8	المجموع
4,18	6414800	16 037,00	57 515,00	التبن (حزمة)
1,25	1919500	3 839,00	4 800,00	العلف الجاف (حزمة)
100,00	153 523 438,92			المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بناء على وثائق الداخلية للمزرعة

من خلال هذا الجدول يتبين لنا ان الحبوب تمثل 94.37% من إجمالي رقم الأعمال أي ما يُعادل 144.88 مليون دينار جزائري، مما يؤكد مكانتها كمصدر دخل رئيسي للمزرعة، من بين الحبوب يمثل القمح الصلب وحده 79.21% من رقم الأعمال (121.61 مليون دينار جزائري) مما يبرز الاعتماد الكبير على محصول واحد وتساهم الحبوب الأخرى بشكل طفيف حيث بلغت مساهمة القمح اللين 9.13% والشعير 5.49% والبرسيم 0.54%. علاوة على ذلك تتطابق الكميات المنتجة والمسوقة مما يعكس كفاءة المزرعة في التسويق وقدرتها على تسويق كامل إنتاجها.

تمثل المحاصيل البقولية 5.63% فقط من إجمالي المبيعات (8.64 مليون دينار جزائري) ضمن هذه الفئة يشكل العدس الحصة الأكبر (5.09%) بينما يساهم الحمص بنسبة ضئيلة لا تتجاوز 0.54%، تؤكد أحجام الإنتاج المحدودة انخفاض الاستثمار في زراعة البقوليات.

أما بالنسبة للمنتجات الثانوية فيمثل التبن 4.18% من إجمالي المبيعات محققا ما يقارب 6.41 مليون دينار جزائري بينما يساهم العلف الجاف (fourrage sec) بحوالي 1.9 مليون دينار جزائري، على الرغم من كونها ثانوية تلعب هذه المنتجات الثانوية دورا اقتصاديا مكمل لا سيما من خلال دعم احتياجات الأعلاف للماشية ضمن النظام الفلاحي، وعليه:

- من منظور التسيير: يكشف اختلال التوازن في توزيع المحاصيل ونقص الاستثمار الكبير في المحاصيل البقولية أو القطاعات ذات القيمة المضافة مثل الصناعة التحويلية عن توجه إداري ضيق يركز على الربحية قصيرة الأجل.

- من منظور الحوكمة: يعكس غياب استراتيجية تنوع شاملة فجوة في الحوكمة حيث تبدو قرارات الإدارة مركزة بشكل مفرط على محصول القمح الصلب دون مراعاة كافية لاستدامة التربة أو تخفيف المخاطر المناخية.

- من منظور الاستدامة:

أ- الاستدامة الاقتصادية: عرضة بشدة لتقلبات السوق نتيجة للاعتماد على أسعار الحبوب.

ب- الاستدامة البيئية: يؤدي تكرار زراعة الحبوب أحادية المحصول دون تناوب المحاصيل البقولية إلى تدهور التربة.

ج- الاستدامة الاجتماعية: يؤدي الاعتماد الموسمي القوي على إنتاج الحبوب إلى عدم استقرار تشغيلي ويحد من فرص العمل على مدار العام.

III.6.2- التحليل المالي :

يوضح الجدول التالي بعض البيانات المالية للمزرعة خلال سنتين 2023 و2024

الجدول رقم (07): الحسابات المالية للمزرعة

المبيعات	محقق 2023 (دج)	أهداف 2024 (دج)	محقق 2024 (دج)
126 878 875,14	139 566 762,65	153 523 438,92	
انتاج الدورة	133 223 511,09	146 545 862,20	161 200 448,42
المشتريات المستهلكة	37 811 704,89	41 592 875,38	45 752 162,92
الخدمات الخارجية واستهلاكات أخرى	5 170 496,11	5 687 545,72	6 256 300,29
استهلاك الدورة	42 982 201,00	47 280 421,10	52 008 463,21
القيمة المضافة	90 241 310,09	99 265 441,10	109 191 985,21
أعباء المستخدمين	48 801 341,79	53 681 475,97	59 049 623,57
النتيجة الصافية للدورة	33 815 856,21	37 197 441,83	40 917 186,01

المصدر: من اعداد الباحث بناء على وثائق الداخلية للمزرعة

يمثل إنتاج الحبوب أكثر من 90% من إجمالي المبيعات مما يبرز محدودية التنوع في هيكل إيراداتها، مع ذلك تمثل القيمة المضافة حوالي 70% من المبيعات مما يمثل مؤشرا إيجابيا على قدرة المؤسسة على توليد قيمة اقتصادية إضافية تتجاوز تكاليف الإنتاج المباشرة.

يعكس هامش الربح الصافي المقدر بين 25% و 27% مستوى ربحية مرض نسبيا ومع ذلك هذه النتيجة مرتبطة بموسم أمطار جيد ما يجعلها غير مضمونة في كل السنوات مما يعني أن هذا الأداء قد يتقلب تبعا للظروف المناخية.

تمثل أعباء المستخدمين ما يقرب من 54% من القيمة المضافة وهي نسبة عالية ملحوظة تشير إلى تخصيص نصف القيمة المنتجة للأجور، وبينما يظهر هذا طبيعة المزرعة كثيفة العمالة فإنه في الوقت نفسه يحد من القدرة على إعادة الاستثمار في الابتكار التكنولوجي أو تجديد المعدات أو البنية التحتية المستدامة، وعليه:

- من منظور التسيير: تظهر المزرعة ربحية مالية قصيرة الأجل إلا أنها لا تزال ضعيفة هيكليا بسبب اعتمادها على محصول واحد وارتفاع تكاليف العمالة مما يحد من مرونة الاستثمار طويل الأجل.

- من منظور الحوكمة: إن غياب مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي (مثل بيانات استهلاك المياه وتأثيرات النظام البيئي) في إطار إعداد التقارير المالية يعكس نقصا في الشفافية ويعيق تطبيق المحاسبة المتكاملة للاستدامة.

- من منظور الاستدامة: يفتقر النموذج المالي الحالي إلى المرونة إذ يعتمد استقراره على الظروف المناخية المواتية. وفي حالة الجفاف أو انخفاض الأسعار ستأثر ربحية المزرعة وبالتالي تأثر استدامتها بشكل كبير.

III.3- التسيير، الحوكمة والاستدامة في المزرعة :

III.3.1- التسيير في المزرعة:

لا تزال إدارة الإنتاج تقليدية إلى حد كبير تتركز على زراعة الحبوب والتي تشكل أكثر من 90% من إجمالي المبيعات ولا تزال المردودية المقدرة بـ 20-25 ق/هـ أقل من المستويات المحتملة التي تتراوح بين 35-40 ق/هـ مما يكشف عن اعتماد محدود على التقنيات الحديثة مثل التسميد الدقيق والميكنة المتقدمة وأنظمة السقي الفعالة.

فيما يتعلق بإدارة الموارد المائية فعلى الرغم من وجود ثلاثة أحواض تخزين بسعة إجمالية تبلغ حوالي 397000 متر مكعب لا تزال المزرعة تعتمد بشكل شبه كامل على مياه الأمطار ويشير غياب أنظمة السقي التكميلي أو الاحتفاظ بالمياه إلى قصور كبير في استغلال الموارد الطبيعية.

إدارة الموارد البشرية غير فعالة إذ تؤدي النسبة العالية من العمالة المؤقتة إلى ضعف الاستقرار المؤسسي ومحدودية تراكم المهارات مما يعيق الإنتاجية والولاء الوظيفي الطويل الأمد. ومن الناحية المالية على الرغم من

أن المزرعة تحقق ربحية جيدة (هامش ربح صافي يتراوح بين 25% و 27%) إلا أن حوالي 54% من القيمة المضافة تخصص للأجور وتقلل هذه النسبة المرتفعة لتكلفة العمالة من قدرة المزرعة على إعادة الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار وتدابير تعزيز الاستدامة.

III.2.3- الحوكمة في المزرعة :

يكشف هيكل الموارد البشرية أن غالبية العاملين موظفون بعقود محددة المدة بينما لا يزال عدد الكوادر الفنية والمهنية محدودا يبرز هذا التكوين ضعف الحوكمة الإدارية، لا سيما في مجالات استقطاب الكفاءات وتنمية المهارات والقدرة على التخطيط الاستراتيجي.

يتجلى أيضا غياب الشفافية البيئية والاجتماعية في البيانات المالية التي تستبعد مؤشرات مثل استهلاك المياه والأثر البيئي والإدماج الاجتماعي، هذا الإغفال يحد من فعالية المساءلة المؤسسية والرقابة الخارجية. إن التفاوت الملحوظ بين التخطيط والتنفيذ الفعلي كما يتضح من الفجوة بين المساحات المزروعة المستهدفة والمحقة يعكس ضعفا في التخطيط والتنسيق واستغلال الموارد.

كما يبرز الاعتماد المفرط للمزرعة على منتج واحد (القمح الصلب) نموذج حوكمة قصير الأجل مدفوعا بالنتائج المالية الفورية بدلا من أهداف الاستدامة الاستراتيجية، مما يعرض المؤسسة لمخاطر السوق والمناخ.

III.3.3- الاستدامة في المزرعة :

الاستدامة الاقتصادية مضمونة حاليا على المدى القصير لكنها هشّة حيث يمكن أن يؤدي تقلب المناخ (مثل الجفاف) أو تقلبات السوق (مثل انخفاض أسعار القمح) إلى تراجع الربحية بنسبة كبيرة جدا.

تعرض الاستدامة البيئية للخطر بسبب ممارسات الزراعة الأحادية مما يؤدي إلى استنزاف مغذيات التربة وفقدان التنوع البيولوجي، كما أن غياب تناوب المحاصيل مع البقوليات يزيد من انخفاض خصوبة التربة، بالإضافة إلى ذلك يؤدي توزيع الأمطار المتركز في الخريف وأوائل الشتاء إلى خسائر في الجريان السطحي بدلا من امتصاص التربة بشكل فعال ويتفاقم هذا الوضع بسبب نقص تقنيات الحفاظ على المياه.

تضعف الاستدامة الاجتماعية بسبب الوضع غير المستقر للعمال الموسميين، حيث تقلل عقودهم محددة المدة من الأمن الوظيفي والولاء المؤسسي والاستقرار الاجتماعي.

لا تزال الاستدامة المؤسسية متخلفة بسبب غياب مؤشرات الأداء المتكاملة (KPIs) التي تجمع بين الأبعاد المالية والبيئية والاجتماعية مما يعرض المزرعة لمخاطر متعددة الأبعاد.

III.4.3- العلاقة بين الحوكمة والإدارة والاستدامة في المزرعة :

ضعف الحوكمة الذي يتجلى في نقص الكفاءات الفنية وانعدام الشفافية وغياب المؤشرات البيئية والاجتماعية أدى إلى إدارة غير فعالة تتميز باتخاذ قرارات قصيرة الأجل وسوء استخدام الموارد والاعتماد على نظام الإنتاج الأحادي. في المقابل ساهمت ممارسات الإدارة التقليدية القائمة على محصول واحد وعمالة موسمية مكثفة في هشاشة الاستدامة مما يهدد الجدوى الاقتصادية للمزرعة والتوازن البيئي والتماسك الاجتماعي.

وعلى العكس من ذلك فإن تحسين الحوكمة من خلال إصلاحات الشفافية وإدراج مقاييس الاستدامة وبناء القدرات من شأنه أن يعزز كفاءة الإدارة وتعزيز المرونة المؤسسية.

IV- الخاتمة :

تكشف نتائج هذه الدراسة أن مزرعة الشهيد بوختاش بوزيان تحقق ربحية مالية ملحوظة ضمن إطار عملها التشغيلي الحالي، ومع ذلك فإن هذه الربحية تعتمد بشكل كبير على الظروف المناخية المواتية وخاصة هطول الأمطار الموسمية، والاعتماد شبه الكامل على محصول واحد القمح الصلب هذا الاعتماد يجعل نظام الإنتاج هشاً هيكلياً وغير مستدام على المدى الطويل.

كما أن أيضاً نموذج الإنتاج الحالي يفتقر إلى المكونات الأساسية للاستدامة الشاملة في أبعاده الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. إن غياب التنوع الزراعي وقلة استخدام الموارد المائية وضعف دمج مبادئ الحوكمة ولا سيما الشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار كلها عوامل تتأثر سلباً على قدرة المزرعة على التكيف.

هذا النموذج معرض للخطر إذ يعرض نفسه لتقلبات المناخ وتقلبات السوق، ولضمان استمراريته على المدى الطويل لا بد من تنفيذ إصلاحات هيكليّة على مستوى الحوكمة والتسيير تستند إلى مبادئ الاستدامة الفلاحية. وينبغي أن تعطي هذه الإصلاحات الأولوية للتنوع الاستراتيجي والإدارة الفعالة للموارد ودمج مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي مما يمكن من الانتقال إلى نظام فلاحى مرّن وشفاف ومستدام.

1.IV- نتائج الدراسة :

- تشكل محاصيل الحبوب جوهر النشاط الاقتصادي للمزرعة حيث تمثل 94.37% من إجمالي المبيعات، يعكس هذا التركيز الكبير نقصاً في التنوع الزراعي واعتماداً كبيراً على محصول واحد (القمح الصلب) مما يزيد من تأثرها بتقلبات السوق والمناخ.

- على الرغم من أن المزرعة تحقق معدل ربحية صافية ملحوظ (25% و 27%) إلا أن هذا الأداء يعتمد بشكل أساسي على هطول الأمطار الموسمية، مما يشير إلى أن الربحية مرتبطة بالمناخ ولا تعكس استدامة حقيقية.

- تمثل الأجور حوالي 54% من القيمة المضافة وهي نسبة تؤكد هشاشة هيكله التكلفة يحد هذا التخصيص من قدرة المؤسسة على إعادة استثمار الأرباح في الابتكار وتجديد التكنولوجيا وتحسين الإنتاجية.

- تمثل المنتجات الثانوية مثل التبن والأعلاف الجافة حوالي 5% من إجمالي المبيعات ومع ذلك لا يتم الاستفادة منها استراتيجياً لتعزيز سلاسل قيمة الثروة الحيوانية أو الأعلاف مما يمثل إمكانات غير مستغلة للتنوع.

- تتراوح غلة الحبوب بين 20-25 ق/هـ وهي أقل من العائد المحتمل (35-40 ق/هـ) في ظل ظروف زراعية مناخية مماثلة، تبرز هذه الفجوة محدودية استخدام الميكنة والتقنيات الزراعية الحديثة.

- تشغل المحاصيل البقولية المتمثلة في العدس والحمص مساحات مزروعة محدودة مقارنة بالحبوب، يضعف هذا الخلل التنوع الزراعي البيئي ويساهم في استنزاف مغذيات التربة بسبب غياب تناوب المحاصيل.

- يعكس التباين الواضح بين الأهداف المخطط لها ومساحات الزراعة المحققة قصوراً في التخطيط الاستراتيجي ومراقبة الأداء وتنسيق عملية صنع القرار.

- على الرغم من وجود ثلاثة أحواض تخزين بسعة إجمالية تبلغ 397000 متر مكعب لم يكن هناك استثمار كبير في أنظمة السقي التكميلي أو الحفاظ على مياه الأمطار، مما يحد من قدرة المزرعة على التخفيف من مخاطر التقلبات المناخية.

- اعتماد المزرعة شبه الكامل في سقي منتجاتها على هطول الأمطار يجعلها شديدة التأثر بالتقلبات المناخية خاصة فترات الجفاف والتي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والربحية.

- تتكون القوى العاملة في الغالب من عمال بعقود محددة المدة بينما لا تزال الخبرات الفنية والإدارية قليلة مما يعكس ضعف الحوكمة في استقطاب الكفاءات وبناء القدرات.

- غياب مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي (مثل استهلاك المياه، ومقاييس الأثر البيئي والاجتماعي) في التقارير المالية يقلل من الشفافية والمساءلة ويحد من اتخاذ القرارات المستنيرة.

وعليه:

- نقبل الفرضية الأولى لأن الحوكمة الزراعية ذات تأثير مباشر على الاستدامة، حيث أن غياب الشفافية يؤدي إلى فقدان ثقة الفلاحين، وضعف المساءلة يعوق نجاح البرامج، وغياب الكفاءة يقلل من الاستغلال الأمثل للموارد.

- نرفض جزئياً الفرضية الثانية لأنه من الناحية الاقتصادية هناك ربحية نسبية (هامش 25-27%) لكن من الناحية البيئية والاجتماعية الاستدامة غائبة بسبب ضعف التنوع، استنزاف التربة، هشاشة اليد العاملة، والاعتماد على محصول واحد.

- نقبل الفرضية الثالثة لأن أظهرت نتائج المبيعات أن 94% من الإيرادات تأتي من الحبوب فقط، مما يعني هشاشة واضحة في نموذج الإنتاج وضعف قدرة المزرعة على مقاومة المخاطر المناخية أو السوقية.

IV.2-التوصيات :

- في جانب التسيير:

- تخصيص مساحات أكبر لزراعة البقوليات والخضراوات لتعزيز خصوبة التربة والقدرة على الصمود في وجه تقلبات المناخ وتحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال تنوع الأسواق.

- تطوير شراكات استراتيجية مع مربي الماشية ووحدات الأغذية الزراعية لتحسين استخدام التبن والأعلاف الجافة مما يزيد القيمة المضافة ويدمجها في سلاسل القيمة الأوسع.

- التبنى التدريجي لتقنيات الزراعة الدقيقة بما في ذلك آلات البذر الموجهة بنظام تحديد المواقع العالمي (GPS) وأجهزة استشعار رطوبة التربة والطائرات بدون طيار لمراقبة المحاصيل لتعزيز الكفاءة وخفض تكاليف المدخلات وتحسين مردودية الانتاج.

- تحسين هياكل التكلفة من خلال تقليل الاعتماد على العمالة المؤقتة وإعادة استثمار الوفورات في التجديد التكنولوجي والبنية التحتية للسقي.

- في جانب الحوكمة:

- دمج المقاييس المالية والبيئية والاجتماعية في التقارير السنوية للمزرعة لتعزيز الشفافية والمساءلة وصنع القرارات مستنيرة.

- إنشاء هيئة متعددة التخصصات تتألف من خبراء فنيين وموظفين إداريين وممثلين عن العمال الموسمين لضمان الرصد المستمر للخطط الاستراتيجية وتحسين التنسيق وضمان التكامل المتوازن لأهداف الاستدامة في عملية صنع القرار.

- تقديم تقارير ربع سنوية تغطي استهلاك المياه والآثار البيئية والآثار الاجتماعية المتعلقة بالتوظيف لتمكين رصد أداء الاستدامة بدقة أكبر.

- تشجيع برامج تدريبية للموظفين الإداريين والفنيين في مجال الحوكمة والتدقيق وإدارة المستدامة لتحسين الأداء المؤسسي.

- في جانب الاستدامة:

- تنفيذ خطط زراعية تناوبية تدمج المحاصيل المثبتة للنيتروجين (البقوليات) لاستعادة خصوبة التربة ومنع استنزاف المغذيات وضمان إنتاجية طويلة الأجل.

- التقليل التدريجي لاستخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الحشرية واستبدالها بأساليب الأسمدة العضوية والإدارة المستدامة للتربة.
- توسيع أنظمة الحفاظ على مياه الأمطار وشبكات السقي التكميلي لتقليل الاعتماد على الأمطار وتحسين القدرة على التكيف مع الجفاف.
- تحسين ظروف العمل والاستقرار الوظيفي من خلال توفير حماية اجتماعية وتدريب وتدابير سلامة أكبر للعمال الموسمين مما يعزز الولاء المؤسسي والتماسك الاجتماعي.

V- المراجع :

1. ثورية ، ا. (2024). إدارة الأعمال الزراعية كمدخل لزراعة مستدامة في المستثمرات الزراعية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا* 36(20), 249–262. Récupéré sur
2. راضي ، ح. م. (2011). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. éd. (الاولى). الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. رقيق ، ب. ع. (2024). دراسة تحليلية لواقع حوكمة الشركات في الجزائر. دراسات اقتصادية، 18(2) , 482-496. Récupéré sur <https://asjp.cerist.dz/en/article/252188>
4. نسيم ، غ. (2023). اثر حوكمة الشركات على تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في الشركات- دراسة ميدانية -. *مجلة البشائر الاقتصادية*. 9(1), 543–559. Récupéré sur, <https://asjp.cerist.dz/en/article/219099>
5. Bachev, H. (2007). Governing of agrarian sustainability. *Environmental Law*, 6(2), 7–25. Récupéré sur <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/99867/>
6. Bachev, H. (2016). Defining and assessing the governance of agrarian sustainability. *Advanced Research in Law and Economics*, 7(4), 797–816. Récupéré sur <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=509581>
7. Chitongo, L. &. (2025). Multi-stakeholder Participatory Approaches for Sustainable Dryland Restoration in Sub-Saharan Africa. *Climate-Smart Agriculture in Africa*, 405–420. Récupéré sur <https://link.springer.com/chapter/10.1007>
8. Contreras, R. P.-G. (2025). Bibliometric analysis of emerging trends and future prospects in sustainable agriculture. *Discover Sustainability*, 6(25), 4–9. Récupéré sur <https://link.springer.com/article/10.1007/s4362>
9. El Benni, N. F. (2025). Aligning agricultural policy: discrepancies between public and farmer priorities. *Agricultural and Food Economics*, 13(55), 1-10. Récupéré sur <https://link.springer.com/article/10.1186/s4010>
10. Guuroh, R. T. (2025). Understanding Government Policies on Climate-Smart Agriculture in West Africa. *Climate-Smart Agriculture in Africa*, 415–430. Récupéré sur https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-95-0389-6_27
11. H, J. (2023). Materiality, Theory of Change, and Reflexive Governance: Toward a Framework for Sustainability Standards and Assessment in Food and Agriculture. *Ecology and Society*, 28(2). doi:<https://doi.org/10.5751/ES-14175-280216>



12. Proloy Deb, a. a. (2025). Factors governing irrigation water productivity of rice in northwestern India. *Journal of Environmental Management*, 394.
Récupéré sur
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479725034048>