

الاستدامة بين الطموح والواقع: قراءة مقارنة بين المؤسسات الوطنية والعالمية

Sustainability between Ambition and Reality: A Comparative Analysis of National and Global Corporations

وراد فؤاد¹، مطهري كمال²

OURRAD Fouad¹, METAHRI Kamel²

¹ مخبر الأسواق التشغيل، التشريع والمحاكاة في الدول المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب (الجزائر).

fouad.ourrad@univ-temouchent.edu.dz

² مخبر الأسواق التشغيل، التشريع والمحاكاة في الدول المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب، (الجزائر).

kamel.metahri@univ-temouchent.edu.dz

تاريخ النشر: 2025/11/08

تاريخ القبول: 2025/09/04

تاريخ الاستلام: 2025/08/23

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة ممارسات الاستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية الكبرى، وذلك من خلال توظيف المنهج الوصفي المقارن. وقد تم التركيز على تحليل بعض المبادرات التي اعتمدتها مؤسسات وطنية كبرى في مجال الاستدامة، ومقارنتها نوعياً بنماذج عالمية رائدة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تباين واضح في مستوى النضج المؤسسي بين النموذجين الوطني والعالمي. وهذا بسبب وجود تحديات تعيق توجه المؤسسات الوطنية نحو تبني الممارسات المستدامة كاستراتيجية ضمن نشاطها الانتاجي. كلمات مفتاحية: الممارسات المستدامة، الشركات الجزائرية، الشركات العالمية، الشركات الكبيرة، المؤسسات المستدامة.

تصنيفات JEL : D63 ; L2 ; Q01 ; Q5 ; O14

المؤلف المرسل: وراد فؤاد، الإيميل: fouad.ourrad@univ-temouchent.edu.dz

Abstract:

This research aims to study sustainability practices within large economic institutions, using a descriptive comparative approach. The focus was placed on analysing several initiatives adopted by major national institutions in the field of sustainability, and qualitatively comparing them with leading global models. The study results revealed a clear disparity in the level of institutional maturity between national and global models. This is due to the presence of challenges that hinder national institutions from adopting sustainable practices as a strategic component of their production activities.

Keywords: Sustainable practices, Algerian companies, global companies, large companies, sustainable institutions.

JEL Classification : D63 ; L2 ; Q01 ; Q5 ; O14.

1. مقدمة

في ظل التغيرات العميقة والمتسارعة التي يشهدها العالم على الصعيد الاقتصادي، البيئي وحتى الاجتماعي التي أثرت على استقرار ونمو المؤسسات الاقتصادية، فالتغير المناخي والضغط الاجتماعية، إضافة إلى تزايد وعي المستهلكين وضغط المجتمع المدني والمنظمات الدولية والمحلية، دفعت بالمؤسسات إلى إعادة النظر في نماذجها التقليدية، بحثا عن إيجاد أساليب أكثر مرونة وتساعد على التكيف مع التحديات الراهنة.

في ظل هذا السياق تحول مفهوم الاستدامة من كونه مجرد توجه بيئي أو بعد أخلاقي إلى مبدأ جوهري يدخل في صميم استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية الحديثة، حيث تعزز هذه الأخيرة القدرة التنافسية للمؤسسات في المدى الطويل، وذلك من خلال تكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن عملياتها الإنتاجية والتشغيلية. فالمؤسسات التي تدمج هذه الأبعاد لا تكتفي بتحقيق الأرباح، بل تبني أيضا صورة مؤسسية مسؤولة وتجذب الاستثمارات وتكسب ثقة العملاء والمجتمعات.

في هذا الإطار نجحت العديد من المؤسسات العالمية الرائدة على غرار مؤسسات (PATAGONIA، ØRSTED، UNILEVER) في تقديم نماذج عمل متكاملة ومستدامة، مما مكّنها من تحقيق نمو نوعي ومستدام في أسواقها.

1.1 إشكالية البحث:

على ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى توجه المؤسسات الجزائرية الكبرى نحو انتهاز الممارسات المستدامة مقارنة بالمؤسسات العالمية الرائدة؟

2.1 فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية أو الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: تعتمد المؤسسات العالمية الرائدة على ممارسات مستدامة أكثر تقدماً وأكثر تكاملاً وبشكل منظم واستراتيجي.
- الفرضية الثانية: لا تزال ممارسات المستدامة في المؤسسات الجزائرية محدودة.

3.1 أهداف البحث:

لهذا نهدف من خلال هذه الورقة البحثية تقييم مدى تبني الممارسات المستدامة في عدد من المؤسسات الجزائرية الكبرى، من خلال مقارنتها بالمؤسسات العالمية الرائدة. من أجل معرفة وتحليل الفجوة الحاصلة بين المؤسسات المحلية ونظيرتها العالمية. كما يسعى البحث إلى الكشف عن العوائق البنيوية والتنظيمية التي تحد من فعالية تطبيق الاستدامة في المؤسسات الجزائرية، واقتراح سبل تطوير السياسات المؤسسية والوطنية بما يعزز من قدرة هذه المؤسسات على تبني ممارسات مستدامة تتماشى مع المعايير الدولية.

4.1 أهمية البحث:

إن الاقتصاد الجزائري والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست بمنأى عن هذه التحولات والتحديات، فقد توجهت بعض المؤسسات الكبرى مثل (سوناطراك، أوريدو وبيوفارم) في تبني هذا التوجه، عبر مبادرات عملية في مجالات الطاقة المتجددة، التكنولوجيا النظيفة، والتنمية المجتمعية، بما يعكس وعياً متزايداً بأهمية التحول نحو نموذج اقتصادي أكثر استدامة وشمولية. من هذا المنطلق، تبرز أهمية تحليل ودراسة ممارسات الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية، ليس كخيار استراتيجي فحسب، بل كضرورة تفرضها تحديات المرحلة المقبلة، لضمان النمو المتوازن، والحد من المخاطر، وتحقيق التنمية المستدامة.

5.1 منهج البحث والأدوات المستخدمة:

لهذا اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن، الذي يمكن من فهم الفروقات والتشابهات في السياسات والممارسات المؤسسية، وستساعدنا هذه المنهجية من تقديم رؤية شاملة ومفصلة على الفجوات والفرص المتاحة لتعزيز الأداء المستدام في المؤسسات الجزائرية، مستندا بذلك على النماذج العالمية الناجحة.

أما عن اختيار عينة الدراسة فقد تم اختيار المؤسسات على أساس معايير واضحة، مثل معيار توفر مبادرات استدامة قابلة للتحليل في المؤسسات محل الدراسة، وإمكانية الحصول على المعلومات والبيانات. فرغم أن عدد المؤسسات لا يبدو كبيرا من حيث الكم، إلا أن اختيار ستة مؤسسات فقط يتماشى مع المنهج النوعي التحليلي المعتمد في هذه الدراسة، الذي يركز على دراسة الحالات الستة بعمق ولا يركز على التعميم الإحصائي. لهذا تعد ستة مؤسسات محل الدراسة عدادا مناسباً تتماشى مع منهجية البحث التحليلي المقارن، التي تمكننا من القيام بدراسة معمقة دون تشتت، كما أن هذا التنوع في العينة يسمح بإجراء مقارنة ثرية بين التجارب الوطنية والدولية، وبين القطاعات الإنتاجية والخدمية، ما يعزز من مصداقية التحليل وجودة الاستنتاجات.

6.1 هيكل البحث:

لهذا سيتم تقسيم البحث الى أربعة محاور رئيسية:

- مفاهيم أساسية للأداء المستدام.
- الأداء المستدام في بعض الشركات العالمية الرائدة.
- الأداء المستدام في بعض الشركات الوطنية.
- تحليل نتائج ممارسات الاستدامة لدى الشركات العالمية مقارنة بنظيراتها الجزائرية.

7.1 الدراسات السابقة:

بعد تفحصنا لجوانب وعمق الموضوع، اعتمدنا على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من عدة زوايا. من بين هذه الدراسات نجد:

دراسة "أسيا مهماهي" (2024) التي هدفت إلى استكشاف واقع تطبيق سلسلة التوريد المستدامة في المؤسسات الجزائرية النفطية، حيث خلصت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقوى الدافعة نحو تحسين الأداء البيئي والاجتماعي في هذه المؤسسات.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة "عديم بن مسعود ونجعي سعادات وأمينة الفقير" (2024) موضوع تبني المسؤولية البيئية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وركزت على تحديات

الحصول على شهادة ISO 14001 ، مشيرة إلى أن التأهيل والدعم الحكومي يشكلان عنصرين حاسمين في تعزيز هذا التبني.

أما دراسة "مامري زكريا" (2021) فقد ركزت على أثر ريادة الأعمال الخضراء في دعم الأداء المستدام، من خلال دراسة حالة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد أظهرت النتائج أهمية الابتكار البيئي كعامل محفز لتحقيق أبعاد الثلاثية للاستدامة.

وفي سياق التركيز على رأس المال البشري، جاءت دراسة "عبد الحفيظ قارة وكمال قاسمي" (2020) لتبرز دور الاستثمار في العنصر البشري في تحقيق الأداء المستدام، من خلال اعتماده على دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين متغير الاستثمار في رأس المال البشري مع تحقيق الأهداف المستدامة.

كما اهتمت "حم عيد سناء" (2021) بدراسة أثر تبني نظم الإدارة المتكاملة (نظام إدارة الجودة، الإدارة البيئية، وإدارة الصحة والسلامة المهنية) على الأداء المستدام، من خلال دراسة حالة على مؤسسة الإسمنت بعين توتة. وقد بينت النتائج الدور الفعال لهذه النظم في تحسين الأداء بمختلف أبعاده.

من خلال هذه الدراسات يتضح لنا أن المؤسسات الجزائرية، رغم التفاوت في القطاعات والأحجام، بدأت تخطو نحو الاستدامة، لكن بدرجات متفاوتة من حيث النضج، الفعالية، والتكامل بين الأبعاد المختلفة. لهذا تبرز لنا الفجوة البحثية المتمثلة في تقييم مدى توجه المؤسسات الجزائرية الكبرى – بمختلف قطاعاتها – نحو ممارسات الاستدامة مقارنة بالمؤسسات العالمية الرائدة. إذ لم تتناول الدراسات السابقة المذكورة أنفاً بشكل مباشر أو شامل مقارنة الأداء ومستوى التكامل بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة في المؤسسات الكبرى الجزائرية مقارنة بنماذج عالمية.

2. مفاهيم أساسية

1.2 الاستدامة والأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية:

إن الاستدامة تعد على أنها التزام استراتيجي للمؤسسة اتجاه التنمية المستدامة، من خلال وضع سياسات ومعايير بيئية واجتماعية تهدف إلى تحديد وإدارة المخاطر والأثار المرتبطة بها، مع إشراك أصحاب المصالح. كما تعرف التنمية المستدامة على أنها ضمان استفادة الأجيال الحالية والمستقبلية من الموارد بطريقة استراتيجية ومستدامة. لهذا ينظر إلى الأداء المستدام كمجموعة من الاستراتيجيات الناجحة التي تحقق مصالح جميع أصحاب المصلحة الذين تربطهم علاقة مع

المؤسسة، ويعرف كذلك بأنه الاستخدام الأمثل للموارد بين العملاء والموظفين والمجتمع بهدف تقوية النظام البيئي والاجتماعي بشكل متوازن ومستدام (رمزي و الطيب ، 2024 ، صفحة 345).

وقد اختلف العديد من الباحثين حول تحديد مفهوم موحد للأداء المستدام لأنه يعتبر من بين المفاهيم المتعددة الأبعاد التي يصعب قياسه ماديا، فيعرف (Baret) على أنه "تجميع الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي للمؤسسة فهو بذلك يربط بين النمو الاقتصادي والقضاء على الفقر، وتحسين البيئة المحيطة باستغلال أقل للطاقة، ويعمل على ترشيد الاستهلاك، وإدخال أساليب جديدة تقلل الفاقد وتزيد من قاعدة المستفيدين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج المستدام (الأخضر) والحفاظ على الموارد الطبيعية" (قشوط، 2022، صفحة 443).

على العموم يعرف الأداء المستدام من خلال انتهاجه أساليب انتاج ذات النوعية المستدامة على طول سلسلة القيمة، أي من بداية الإنتاج إلى نهايته، كما يقدم زيادة نسبية في البيئة التنافسية ويسهم في تطوير مفهوم الإنتاج النظيف، ويعد طريقة مهمة لإعادة هيكلة المؤسسات وتوجيهها نحو الممارسات المستدامة.

2.2 عناصر ومتطلبات الأداء المستدام:

يركز الأداء المستدام على خلق قيمة مضافة للمؤسسة على المدى الطويل من خلال تبني الفرص وإدارة المخاطر الناتجة عن العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، ويعتبر أداة لتحسين صورة المؤسسة. ويمكن تقييم الأداء المستدام من خلال عدة عناصر رئيسية تسعى للتأثير الإيجابي في المجتمع عبر تحسين جودة المنتجات وتقليل الأثر البيئي والمساهمة المجتمعية. تضمن حقوق العمال عبر المعاملة العادلة، التدريب، وتعزيز بيئة آمنة تركز على حماية البيئة بتقليل التلوث وحسن استخدام الموارد. وفي جانب الحوكمة، تعتمد الشفافية، واستقلالية الإدارة، والامتثال لأخلاقيات القيادة لدعم الاستدامة (سنا، 2021، صفحة 41)

الشكل 1: عناصر الأداء المستدام



المصدر: من اعداد الباحثين.

3.2 أبعاد الأداء المستدام:

هناك ثلاث أبعاد رئيسية للأداء المستدام المتمثلة في البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

الشكل 2: أبعاد الأداء المستدام



المصدر: من اعداد الباحثين.

- أ. **البعد الاقتصادي للأداء المستدام:** كما قلنا سابقا أن الهدف الرئيسي للمؤسسات الاقتصادية يتمثل في تحقيق الربح الذي يعبر عن الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من جراء زيادة نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية وغيرها) مع تقليل استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا).
- ب. **البعد الاجتماعي للأداء المستدام:** يتعلق البعد الاجتماعي للأداء المستدام بعلاقات المؤسسة مع العاملين والمجتمع، ويشمل توفير بيئة عمل مناسبة تعزز رضا الموظفين وكفاءتهم، إضافة إلى تعزيز الولاء والانتماء. كما يشمل التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال احترام القوانين والمساهمة في التنمية. ويقاس الأداء الاجتماعي بمؤشرات مثل ظروف العمل، العدالة، ورضا العمال، ويمكن الاستعانة بمعايير ك ISO 26000 و SA8000 لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية (شريف، 2024، صفحة 93).
- ج. **البعد البيئي للأداء المستدام:** يعكس البعد البيئي مدى التزام المؤسسة بتحسين أدائها البيئي استجابة لضغوط أصحاب المصلحة، مما يعزز ثقة المستثمرين ويقلل المخاطر. ويقاس الأداء البيئي وفق ISO 14031 من خلال مؤشرات مثل التلوث، استهلاك الموارد، والامتثال للتشريعات. ينقسم إلى أبعاد داخلية لتحسين العمليات، وخارجية للحد من الأثر البيئي،

ويشمل الكفاءة والفعالية البيئية في استخدام الموارد وتقديم منتجات مستدامة. (سنة، 2021، صفحة 43).

3. الأداء المستدام في بعض الشركات العالمية الرائدة

أصبحت المسؤولية البيئية والاجتماعية جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركات، خاصة في الدول المتقدمة، حيث تبين أن الالتزام بالاستدامة يحسن الأداء ويعزز الثقة والتنافسية. وقد برزت نماذج ناجحة لشركات مثل Patagonia وØrsted وUnilever التي دمجت الاستدامة والابتكار لدعم النمو الاقتصادي دون الإضرار بالبيئة أو المجتمع.

1.3 شركة (Patagonia) نموذج للاستدامة والريادة الأخلاقية في عالم الأعمال:

تعد شركة Patagonia، التي تأسست عام 1973 في كاليفورنيا نموذجاً عالمياً في قدرتها على الجمع بين الربحية والاستدامة. حيث تبنت الشركة شعار "نحن نمارس أعمالاً لإنقاذ كوكبنا"، وعملت على تطبيقه في الواقع من خلال استخدام مواد مستدامة مثل البلاستيك المعاد تدويره والقطن العضوي، هذا من جهة من جهة أخرى قامت بتقليص انبعاثاتها الكربونية في سنة 2022 بنسبة 20%. وقامت بتدعيم الاقتصاد الدائري من خلال ترميم وإعادة بيع الملابس المستعملة. أما اجتماعياً فتلتزم الشركة باحترام حقوق عمالها عبر مصانعها المتعددة، كما تنازلت عن ملكية الشركة لصالح مؤسسات بيئية تمول أرباحها السنوية (100 مليون دولار) لدعم المناخ. وتشارك أيضاً بالقيام بنشاطات تدافع من خلالها عن القضايا البيئية والمجتمعية في العالم (Guerreiro, 2023, p. 51), Carvalho, & Muhs.

الجدول 1: نموذج للاستدامة لشركة (Patagonia)

الأداء البيئي المتقدم	الأداء الاجتماعي والأخلاقي
المواد المستدامة	حقوق العمال وسلاسل التوريد
تقليل البصمة الكربونية	الهيكل القانوني الجديد
تعزيز الاقتصاد الدائري	الأثر المجتمعي والتوعوي

المصدر: من أعداد الباحثين.

إن ما يميز شركة Patagonia ليس فقط تبنيها لاستراتيجيات الاستدامة، بل تحويلها لهذه المبادئ إلى جوهر استراتيجيتها التجارية. فالشركة تمثل نموذجاً يفند الفرضية التقليدية بأن المسؤولية البيئية والاجتماعية تتعارض مع الربح. على العكس ذلك، برهنت على أن الاستدامة يمكن

أن تكون رافعة للابتكار وتحسين الأداء الاقتصادي والنمو المالي. بهذا يمكن القول إن الشركة ليست مجرد شركة ملابس، بل حركة تجارية ذات رسالة أخلاقية.

2.3 الممارسات المستدامة لشركة Ørsted:

تعد شركة Ørsted الدنماركية من أبرز رواد الطاقة المتجددة، خاصة في مجال طاقة الرياح البحرية، فقد تخلت نهائياً عن الوقود الأحفوري منذ عام 2023. حيث تنتج حوالي 99% من طاقتها من مصادر متجددة، مع خفض انبعاثاتها بنسبة تجاوزت 87% منذ 2006، كما تستهدف بحلول سنة 2040 الحياد الكربوني التام. كما تستثمر في تقنيات التخزين والفولاذ منخفض الكربون لتقليل البصمة البيئية. أما في الجانب الاجتماعي فهي تدعم مالياً المجتمعات المحلية وتقدم برامج تدريبية للشباب والعاملين في مجال الطاقة النظيفة، كما تلتزم بسياسات تنوع وشمول وتعزز تمثيل النساء والأقليات في القيادة (Rendtorff, 2023, p. 73).

الجدول 2: نموذج للاستدامة لشركة (Ørsted)

ممارسات الاستدامة الاجتماعية	ممارسات الاستدامة البيئية
دعم المجتمعات المحلية	التحول إلى الطاقة المتجددة
التدريب والتوظيف	خفض الانبعاثات
تعزيز التنوع	الابتكار في التخزين والمواد

المصدر: من اعداد الباحثين.

إذن تعتبر Ørsted من الشركات الرائدة عالمياً في مجال الطاقة المتجددة، وتمثل مثلاً ناجحاً في التوازن بين الجدوى الاقتصادية، والاستدامة البيئية، والتنمية الاجتماعية. بفضل رؤيتها طويلة المدى واستثماراتها في الابتكار.

3.3 شركة Unilever:

تعد شركة يونيليفر من أبرز شركات السلع الاستهلاكية على المستوى العالمي، فقد عززت التزامها بالاستدامة البيئية والاجتماعية. بيئياً، واستطاعت تخفيض استخدام البلاستيك البكر منذ سنة 2019 بنسبة 18%، ورفعت نسبة البلاستيك المعاد تدويره إلى 25%، كما أطلقت مبادرة للزراعة المتجددة في مساحة زراعية تقدر بمليون هكتار بحلول 2030، وتهدف لتحقيق الحياد الكربوني في عملياتها في سنة 2039. أما على المستوى الاجتماعي فهي تضمن أجوراً معيشية لـ 99% من عمال مصانعها، وتخطط لدعم 2.5 مليون شركة صغيرة ومتوسطة بحلول 2026. بينما فيما يخص الجانب مؤسساتي فقد أعادت هيكلة القيادة وراجعت أهدافها البيئية استجابة لضغوط

المستثمرين، كما ابتكرت منتجات جديدة تقلل الانبعاثات وتعزز إعادة التدوير (Rizkovic, 2022, p. 127).

الجدول 3: نموذج للاستدامة لشركة (Unilever)

الاستدامة البيئية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة المؤسسية والحوكمة
تقليل استخدام البلاستيك	الأجور المعيشية	إعادة هيكلة القيادة
الزراعة المتجددة	دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة	مراجعة الأهداف البيئية
الطاقة المتجددة	تعزيز التنوع	

المصدر: من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول يتبين لنا ان شركة "يونيليفر" تواصل عملية تطوير استراتيجيات الاستدامة عبر مختلف جوانب أعمالها، مع التركيز على تقليل الأثر البيئي وتحسين 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. هذا من جهة، من جهة أخرى واجهت شركة "يونيليفر" انتقادات من بعض الموظفين والمستشارين البيئيين بسبب إعادة هيكلة أهداف الاستدامة، بما في ذلك تقليص الأهداف المتعلقة بالبلاستيك والأجور المعيشية، مما أثر سلباً على التوازن بين الاستدامة والأرباح.

يتضح من تقييم ممارسات الاستدامة للشركات العالمية محل الدراسة على أنها تمثل تجارب متكاملة ومتنوعة تعكس جدية المؤسسات العالمية في دمج مبادئ الاستدامة ضمن استراتيجياتها التشغيلية. فهناك نموذج بارز في قطاع الطاقة يركز على التحول الجذري نحو مصادر متجددة، مع استثمارات ملحوظة في الابتكار التكنولوجي والبنية التحتية المستدامة، ما يعزز قدرته على تقليل الانبعاثات وتحقيق أهداف الحياد الكربوني. بالمقابل، يظهر نموذج آخر يجسد الاستدامة الشاملة من خلال الدمج العميق بين القيم البيئية والاجتماعية، وتطبيق مبادئ الاقتصاد الدائري. أما النموذج الثالث، فيتميز بتوجه قوي نحو الاستدامة الاجتماعية عبر دعم المجتمعات المحلية، وتحسين سلاسل الإمداد، مع التركيز على الابتكار في المنتجات للحد من الأثر البيئي. بشكل عام، تعكس هذه النماذج إدراكاً عميقاً للعلاقة العضوية بين الأداء الاقتصادي والاستدامة، وتشير إلى

إمكانية التوفيق بين الربحية والمسؤولية البيئية والاجتماعية عبر رؤية استراتيجية واضحة ومستدامة.

4. الأداء الاستدامة في بعض الشركات الوطنية

إن المؤسسات الوطنية ليست بمنأى عن التحولات والتغيرات العالمية، حيث أصبحت مطالبة هي الأخرى تبني ممارسات مسؤولة بيئيا واجتماعيا واقتصاديا وهذا بفضل التوجه السياسة الحكومية نحو الاقتصاد الأخضر والامتيازات المقدمة للمؤسسات الاقتصادية الخضراء. حيث بدأت بعض الشركات الرائدة في مختلف القطاعات الاستراتيجية تسلك نهج التحول التدريجي، من خلال مبادرات فعلية ومتكاملة في مجالات البيئة، المجتمع، والاقتصاد، وهو ما يبرز بوضوح سعي هذه المؤسسات لتأمين مستقبل أكثر توازنا واستقرارا. في هذا الإطار، سنسلط الضوء على أبرز الممارسات المستدامة التي اعتمدها بعض الشركات الوطنية الكبرى.

1.4 الممارسات المستدامة لشركة سوناطراك:

تعد الشركة الوطنية الجزائرية للمحروقات سوناطراك، أكبر شركة في إفريقيا في مجال النفط والغاز، تنشط في مجالات متعددة كالاستكشاف، الإنتاج، النقل، تسييل الغاز، الصناعات البتروكيمياوية، وتحلية المياه، إلى جانب توجه متزايد نحو الطاقات المتجددة. بيئيا، أطلقت سوناطراك عدة مبادرات لخفض انبعاثات الغازات الدفيئة، حيث سجلت انخفاضا بنسبة 9% في الغاز المحروق عام 2022، وتهدف للوصول إلى أقل من 1% بحلول 2030. كما تستثمر في الطاقة الشمسية (بقدره مستهدفة تبلغ 1000 ميغاواط) ومشاريع الهيدروجين الأخضر واحتجاز الكربون، بالإضافة إلى مبادرة طموحة لزراعة 400 مليون شجرة. اجتماعيا، تساهم الشركة في تمويل مراكز صحية ومدارس رقمية، وتدعم التنمية المحلية عبر مشاريع الكهرباء والمياه في المناطق النائية. كما تعزز التعليم والتكوين من خلال شراكات مع الجامعات (جغباله و حاملوي، 2025، صفحة 159).

الجدول 4: الأداء البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي لشركة سوناطراك

خفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري	الأداء البيئي للشركة
الاستثمار في مشاريع الطاقات المتجددة	
الاستثمار في مشاريع الهيدروجين الأخضر	
احتجاز وتخزين الكربون	
الاستثمار في الصحة والتعليم	الأداء الاجتماعي للشركة
مكافحة الفقر والتنمية المحلية	
الاستثمار في الطاقات المتجددة	الأداء الاقتصادي للشركة
التعاون الدولي	
الصحة المالية	

المصدر: من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن شركة سوناطراك تمثل نموذجا متقدما لشركة نفطية تسعى للجمع بين النمو الاقتصادي والتحول الطاقى، من خلال التزام فعلي بالاستدامة البيئية والاجتماعية.

وفي قطاع الاتصالات، برزت شركة أوريدو كمثال آخر على التزام الشركات الوطنية بالاستدامة، لا سيما في بعدها الاجتماعي والبيئي

2.4 الممارسات المستدامة لمجموعة Ooredoo :

تأسست شركة أريدوا الجزائر في 2004، وسرعان ما أثبتت مكانتها كفاعل رئيسي في قطاع الاتصالات والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، خاصة بين فئة الشباب، بفضل تغطيتها الوطنية الكاملة وابتكاراتها في تقديم خدمات الجيل الثالث والرابع، واستعدادها لإطلاق الجيل الخامس. إلى جانب أدائها التشغيلي، تميزت أريدوا بالتزامها القوي بالاستدامة، حيث أصدرت تقريرها الأول للحوكمة البيئية والاجتماعية لعام 2023 وفق معايير GRI و SASB، وشهدت انخفاضا في الانبعاثات بنسبة 4.5%، مع استثمارات في الطاقة الشمسية وإدارة الطاقة الذكية. أما اجتماعيا فارتفع تمثيل النساء في الشركة إلى حدود 30%، وتم استثمار حوالي 35 مليون دولار في مشاريع مجتمعية، إلى جانب التركيز على تدريب الموظفين (شريف، 2024، صفحة 93).

الجدول 5: الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة أوريدو

انخفاض الانبعاثات	الأداء البيئي
الطاقة المتجددة	
إدارة الطاقة الذكية	
تمثيل المرأة	الأداء الاجتماعي للشركة
الانفاق الاجتماعي	
التدريب والتطوير	

المصدر: من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول يتبين لنا أن شركة أوريدو الجزائر أثبتت ريادتها في قطاع الاتصالات من خلال الابتكار والتوسع، مع التزام واضح بالاستدامة البيئية والاجتماعية. وتظهر نتائجها التشغيلية والمالية نجاحا في تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والمسؤولية المجتمعية.

3.4 الممارسات المستدامة لشركة BIOPHARM:

تأسست شركة بيوفارم في سنة 1992 كشركة جزائرية خاصة متخصصة في الصناعة الدوائية حيث تميزت بالتزامها بالجودة والشفافية عبر تخصيص 30% من ميزانيتها لضمان جودة منتجاتها. كما عززت مكانتها بسوق الدواء الوطني والقاري من خلال استخدام أحدث التقنيات وممارسات التصنيع. كما تركز بيوفارم على الابتكار بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي، وتلتزم بالمسؤولية الاجتماعية من خلال خلق فرص عمل ودعم المجتمع، كما تتمتع بأداء بيئي متميز نظير حصولها على شهادة ISO 14001 بفضل معالجة النفايات الصناعية بطرق صديقة للبيئة.

من خلال استعراضنا لممارسات الاستدامة للمؤسسات الوطنية محل الدراسة، يتبين لنا وجود توجه فعلي تدريجي نحو تبني ممارسات مستدامة حسب طبيعة نشاط كل مؤسسة. فسوناطراك مثلا تمثل نموذجا لشركة طاقوية تسعى إلى موازنة النمو الاقتصادي بالتحول الطاقوي والالتزام البيئي. أما مؤسسة أوريدو، فقد نجحت في دمج مبادئ الاستدامة ضمن أنشطتها التكنولوجية، مع تركيز واضح على دعم الفئات المجتمعية وتعزيز التنوع. من جهتها، تبرز شركة بيوفارم التزاما قويا بالتصنيع النظيف والجودة، إلى جانب مساهمتها في التنمية المجتمعية والبحث العلمي. ان هذه الممارسات تعكس نضجا مؤسسيا متزايدا في إدراك أهمية الاستدامة كرافعة استراتيجية للتطور الشامل (بن يوسف، 2023، صفحة 58)

5. تحليل نتائج ممارسات الاستدامة من قبل الشركات العالمية مع الشركات الجزائرية

تشكل عملية مقارنة ممارسات الاستدامة بين الشركات العالمية ونظيراتها الجزائرية فرصة لفهم درجة التقدم وحجم التحديات، لهذا سندسلط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف في ممارسات الاستدامة بين المؤسسات الاقتصادية والوطنية والعالمية، مع التركيز على الجوانب البيئية والاجتماعية وتحليل النتائج المحققة.

1.5 الاستدامة البيئية: إن الاستدامة البيئية تعد من أهم التحديات التي تواجه الشركات في مختلف الاقتصاديات العالمية، فتعمل الشركات العالمية الرائدة على إدماج مبادئ الاستدامة في نماذج أعمالها. فتعتمد شركة Patagonia على مواد معاد تدويرها وتقلل من استهلاك الموارد الطبيعية. كما تمكنت شركة Ørsted من التحول من شركة تعتمد على الفحم إلى رائدة في الطاقة المتجددة. في حين شركة تسعى Unilever إلى تقليل استخدام البلاستيك وتحسين كفاءة استهلاك المياه والطاقة. أما في الجزائر، فقد بدأت بعض الشركات تتبنى ممارسات بيئية مسؤولة. حيث نخص بالذكر هنا شركة سوناطراك التي أطلقت مشاريع في مجال الطاقة الشمسية والهيدروجين الأخضر. كما أن مؤسسة أوريدو عملت على تقليل الانبعاثات من خلال تحسين إدارة الطاقة. في حين تبنت شركة بيوفارم نظاما بيئيا فعالا ونجحت في الحصول على شهادة ISO 14001. رغم الجهود المبذولة من قبل الشركات الجزائرية الى أنها ما زالت في بدايتها مقارنة بالشركات العالمية، وهذا رغم تزايد الوعي بأهمية حماية البيئة. والجدول الموالي يتأكد ذلك.

الجدول 6: مقارنة الاستدامة البيئية للشركات الجزائرية مع الشركات العالمية.

Patagonia	Ørsted	Unilever	Sonatrach	Ooredoo	Biopharm	
68% من المواد معاد تدويرها، 100% قطن عضوي	90% من الطاقة من مصادر متجددة	خفض البلاستيك البكر بنسبة 18%	مشاريع طاقة شمسية وهيدروجين أخضر	ألواح شمسية وحلول طاقة ذكية	معالجة النفايات وشهادة ISO 14001	التحول إلى مصادر مستدامة
تقليل 20% بين 2018-2022، هدف الطاقة المتجددة في سلسلة التوريد بحلول 2025	تقليل الانبعاثات 87% منذ 2006، حياض كربوني بحلول 2040	حياض كربوني بحلول 2039	خفض الغاز المشعل بنسبة 20% منذ 2017، هدف أقل من 1% بحلول 2030	تقليل الانبعاثات 4.5%	إدارة النفايات السائلة بفعالية	خفض الانبعاثات الكربونية
تحليل دورة حياة المنتج وتغليف قابل لإعادة التدوير	استخدام فولاذ منخفض الكربون، مشاريع تخزين ضخمة	منظفات تقلل الانبعاثات بنسبة 83%	شراكات مع "إيني" ووكالة الغابات لاحتجاز الكربون	تعاون مع Ericsson لإدارة الطاقة الذكية	بنية تحتية خضراء وشهادات بيئية	الابتكار البيئي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد على: (Guerreiro, 2023, p 52, Jacob Dahl Rendtorff, 2023, p 56, Ameral Rizkovic, 2022, p 71, جغبالة وحاملوي، 2025 ص 161، شريف 2024 ص 91، بن يوسف 2023 ص 53).

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

2.5 الاستدامة الاجتماعية: تتفاوت استراتيجيات المؤسسات في هذا المجال وفقا لأولوياتها، لكن يجمعها هدف مشترك يتمثل في تحقيق تنمية عادلة وشاملة. يبرز ذلك من خلال مبادرات متنوعة في حقوق العمال، البرامج المجتمعية، والحوكمة المؤسسية.

الجدول 7: مقارنة الاستدامة الاجتماعية للشركات الجزائرية مع الشركات العالمية

Patagonia	Ørsted	Unilever	Sonatrach	Ooredoo	Biopharm	
82% من المنتجات من مصانع Fair Trade، مدونة سلوك الموردين	تدريب مهني واسع وتوظيف محلي	أجور معيشية في 99% من مصانعها	دعم دائم للتكوين والتعليم الفني	تمثيل المرأة 30%، تدريب 12.1 ساعة سنوياً	ميثاق أخلاقي، تدريب العاملين	حقوق العمال وسلسلة التوريد
منح شهر تطوع مدفوع الأجر، حملات بيئية	صناديق دعم تعليم وصحة المجتمعات	دعم 2.5 مليون شركة صغيرة	مشاريع صحية وتعليمية، دعم المناطق النائية	إنفاق مجتمعي 35 مليون دولار	دعم التوعية الصحية والمشاركة المجتمعية	البرامج المجتمعية
100% من الأرباح تذهب لصناديق بيئية	التزام طويل الأمد بالحوكمة البيئية	إعادة هيكلة القيادة للتركيز على التنفيذ	تعاون مع معاهد بحثية	لجنة ESG متخصصة	شراكات مع جامعات ومعاهد بحث	الهيكل المؤسسي والحوكمة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد على: (Guerreiro، 2023، p 52، : 71، Jacob Dahl Rendtorff، 2023، p 56، Ameral Rizkovic، 2022، جغبالة وحاملوي، 2025 ص 161، شريف 2024 ص 91، بن يوسف 2023 ص 53).

يعكس الجدول السابق تنوعاً كبيراً في الأداء الاجتماعي بين المؤسسات الستة في شتى الجوانب كحقوق العمال والبرامج المجتمعية والحوكمة. فتظهر شركة Patagonia التزاماً قوياً بحقوق العمال من خلال مصانع Fair Trade ومنح الموظفين شهر تطوع مدفوع الأجر مما يبرز لنا ثقافة مؤسسية داعمة لهذه الشركة. أما شركة Ørsted فتتركز على التدريب والتوظيف المحلي مما يساهم في تنمية المجتمع إلى جانب صناديق دعم التعليم والصحة. في حين شركة Unilever فتميزت بدفع أجور معيشية وشراكاتها مع ملايين المشاريع الصغيرة مما يوسع أثرها الاجتماعي عالمياً. في المقابل على الصعيد المحلي تبرز شركة سوناطراك من خلال دعم التكوين والتعليم الفني مع تركيز على مشاريع صحية في المناطق النائية بينما مؤسسة Ooredoo تظهر تطوراً ملحوظاً من خلال تمكين المرأة والاستثمار الضخم في المجتمع. في حين شركة Biopharm تدمج الأداء الاجتماعي عبر ميثاق أخلاقي وشراكات أكاديمية.

3.5 استنتاجات:

من خلال النتائج العملية المقارنة تبين أن الشركات العالمية الكبرى تسعى إلى تعزيز استدامتها من خلال استراتيجيات متكاملة تضمن تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة. فتمتلك هذه الشركات استراتيجيات واضحة ولها استشراف لتقليل انبعاثات الكربون، وتبني مصادر طاقة متجددة، وتوفير حلول تكنولوجية تساهم في الحد من الأثر البيئي.

على النقيض من ذلك، رغم جهود الشركات الجزائرية، مثل "سوناطراك" و"Ooredoo"، في تعزيز ممارسات الاستدامة، فقد تبين أن طريق الاستدامة والتحول لا يزال طويلا لتحسين الشفافية وزيادة فعالية التحول الطاقوي. كما أن تطبيق حلول بيئية يواجه تحديات عديدة. فمثلا شركة، "Ooredoo" تسعى لتعزيز استدامة شبكاتها من خلال تحسين استخدام الطاقة وتقليل الأثر البيئي، ولكنها تفتقد الى عملية تعزيز الشفافية في تقارير الأداء البيئي والاجتماعي.

وعلى صعيد آخر، تعتبر شركة "Biopharm" في القطاع الصحي الجزائرية نموذجا في ممارسات الاستدامة. إذ تركز على تطوير حلول صحية مستدامة، وتحقيق التوازن بين الابتكار والرعاية الصحية. فيمكن لهذه الشركة أن تلعب دورا رياديا على المستوى الإقليمي إذا قامت بتوسيع استثماراتها في البحث العلمي والتكنولوجيا الخضراء.

اذن، 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.

6. خاتمة

في الختام يتضح لنا أن الشركات العالمية لديها مستوى متقدما 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.

وفي ضوء ما توصلت إليه هذه المقارنة، يمكن تأكيد صحة الفرضيتين المطروحتين. فقد أظهرت نتائج التحليل أن المؤسسات العالمية الرائدة تعتمد فعلا ممارسات مستدامة متقدمة ومتكاملة، تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية بشكل منظم واستراتيجي، مدعومة بإطار مؤسسي وتشريعي واضح. في المقابل، تبين أن ممارسات الاستدامة في المؤسسات الجزائرية لا تزال

محدودة في نطاقها وتطبيقها، وغالبا ما تقتصر على بعض المبادرات البيئية الشكلية دون أن تندرج ضمن رؤية استراتيجية شاملة أو منظومة واضحة للحكامة البيئية، ما يؤكد صحة الفرضية الثانية. إن منهجية 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 يشكّلان رافعة وداعمة حقيقية لتحقيق الممارسات المستدامة. لذلك، فإن تبني رؤية طويلة المدى وتكاملية هو السبيل الأمثل لدفع الشركات الجزائرية نحو أداء أكثر استدامة وذلك لا يتأتى إلى بمواجهة التحديات التي تقف وراء انتهاج الأداء المستدام كممارسة بديلة عن الممارسات التقليدية من خلال البحث عن حلول متنوعة ومتعددة للتحديات التالية التي تعرقل تبني ممارسات استدامة فعالة في السياق الجزائري، وهي كالتالي:

- ضعف دمج الاستدامة ضمن الاستراتيجيات المؤسسية: أظهرت الدراسة أن العديد من الشركات الجزائرية ما تزال تتعامل مع الاستدامة كخيار ثانوي أو شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية المحدودة، وليس كمكون أساسي في نموذج الأعمال.
- غياب أدوات قياس الأداء المستدام: على عكس الشركات ما يعوق التقييم والتحسين المستمر.
- قصور في التقارير والإفصاح: لوحظ في نتائج المقارنة أن الشفافية في عرض مؤشرات الاستدامة لا تزال ضعيفة في الجزائر.
- غياب التكامل بين السياسات العمومية والاستراتيجيات المؤسسية: فالتوجهات الحكومية نحو الاقتصاد الأخضر في الجزائر لا تترجم غالبا إلى إجراءات تطبيقية واضحة داخل المؤسسات.
- تحديات ثقافية وتنظيمية هناك ضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للاستدامة، نتيجة مقاومة التغيير أو غلبة التسيير التقليدي، وهو ما يعيق الانتقال نحو نماذج أكثر مرونة وابتكارا.

وبالتالي، فإن معالجة هذه التحديات تتطلب مقاربة متعددة الأبعاد، تشمل تطوير التشريعات، وتحفيز الاستثمار الأخضر، وتعزيز ثقافة التقييم والمساءلة، مع توجيه الجهود نحو بناء قدرات بشرية ومؤسسية قادرة على قيادة التحول المستدام في السياق المحلي.

7. قائمة المراجع

1.7 المراجع العربية:

- بن يوسف، أ. (2023)، المجلد 10، العدد 3، سنة. (دور شركات الصناعات الدوائية الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة شركة بيوفارم. *مجلة الدراسات الاقتصادية والتنموية*. pp. الصفحات 45-60.
- جغبالة، ع. &، حاملوي، س. (2025). المجلد 8، العدد. (1)التحول الرقمي في قطاع الطاقة لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*. pp. 155–169.
- رمزي، ب. &، الطيب، س. (2024). المجلد 09 العدد. (02)محاولة تقييم الأداء المستدام للمؤسسات في إطار تجسيد أهداف التنمية المستدامة أجندة - 2030 دراسة حالة مؤسسة الخليج للصناعات البتروكيماوية. *GPIC مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة*، المجلد 09 العدد 02، ص. 345. p. 345.
- سناء، ح. ع. (2021). أثر تبني نظم الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة. جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- شريف، م. ع. (2024)، المجلد 12، العدد. (2)دور شركات الاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة أوريدو الجزائر"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. pp. 88-102.
- قشوط، م. (2022). المجلد 16، العدد. (02)مساهمة المعايير القياسية الدولية في تحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة، . *دراسات اقتصادية*. p. 443.

2.7 المراجع الأجنبية:

- Guerreiro, M., Carvalho, N., & Muhs, C. (2023, V:08, N:02). Green marketing: a case study of the outdoor apparel brand Patagonia. *Responsibility and Sustainability*, pp. 49-57.
- Rendtorff, J. D. (2023). *Sustainable Solutions to the Global Climate Problem: The Case of the Renewable and Green Energy Company Ørsted*. Palgrave Studies in Sustainable Business.
- Rizkovic, A. (2022, V:07, N:01). Plastic Packaging Waste Management by L'Oréal and Unilever: A Circular Economy Perspective. *Journal of World Trade Studies*, p. 127.