

الاستدامة المؤسسية: تجربة شركة Patagonia في الموازنة بين الاستدامة واستراتيجيات إدارة التكلفة

زواويد لزهاري¹

جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة

الملخص

خلفية الدراسة ومشكلتها: تستعرض الدراسة مفهوم الاستدامة المؤسسية كنموذج متطور في إدارة الأعمال، مع التركيز على الارتباط بين الاستدامة والاستثمار المسؤول اجتماعياً. يتم التأكيد على أن النموذج يجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع إشارة إلى فوائد تبني الاستدامة المؤسسية من قبل الشركات الكبرى على مستوى العالم.

الأهداف: تستهدف الدراسة تحليل استراتيجية شركة Patagonia الأمريكية في تصنيع الملابس ومعدات التسلق، مع التركيز على تحقيق التوازن بين الاستدامة وإدارة التكلفة. تُبرز الأهداف جهود الشركة في الحفاظ على البيئة والاهتمام بالظروف العمالية، مع تنفيذ مبادرات لتقليل البصمة البيئية وتعزيز الوعي البيئي.

الطرق المستخدمة: يعتمد البحث على تحليل تقارير دولية ومقالات علمية حول Patagonia، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتسليط الضوء على الاستراتيجية التي اعتمدتها الشركة لتحقيق التوازن بين الاستدامة وإدارة التكلفة.

النتائج: تُظهر الدراسة أن Patagonia اعتمدت استراتيجية فريدة باسم "Worn Wear" تشجّع على إصلاح استخدام المنتجات وإعادة استخدامها، مما أدى إلى تقليل التكاليف وتقوية قاعدة العملاء. وأصبح التزام الشركة بالاستدامة سمة مميزة لعلامتها التجارية.

الاستنتاجات (التوصيات والمساهمة): تُوصي الدراسة بأن تتبنى الشركات العربية استراتيجيات الاستدامة المؤسسية، مستوحاة من تجربة Patagonia، مع مراعاة السياق البيئي والاجتماعي عند التنفيذ.

الكلمات المفتاحية

إدارة التكلفة، الاستدامة المؤسسية، الاستراتيجية، باتاغونيا، البعد البيئي، العملاء.

Institutional Sustainability: Patagonia's Experience in Balancing Sustainability and Cost Management Strategies

Zouaouid Lazhari¹

¹University of Ghardaia, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management, Department of Financial Sciences and Accounting

Abstract

Background & Statement of the problem: This study examines the concept of institutional sustainability as an advanced paradigm in business management, with particular emphasis on the relationship between sustainability and socially responsible investment. It underscores that this model encompasses economic, social, and environmental dimensions, and illustrates the advantages of global corporate adoption of institutional sustainability practices.

Objectives: The primary aim of this study is to analyze the sustainability strategy employed by the American company Patagonia, particularly in the context of its clothing manufacturing and climbing gear operations. The focus is on how Patagonia achieves a balance between sustainability and cost management. The study also highlights Patagonia's initiatives to enhance environmental preservation and improve labor conditions, including efforts to minimize its environmental footprint and foster environmental awareness.

Methods: The research methodology involves an analysis of international reports and scholarly articles related to Patagonia. A descriptive-analytical approach is employed to elucidate the company's strategy for balancing sustainability with cost management.

Results: The findings reveal that Patagonia has implemented a distinctive strategy known as "Worn Wear," which promotes the repair and reuse of products. This approach has led to cost reductions and reinforced the company's customer base. Patagonia's commitment to sustainability has become a defining characteristic of its brand.

Conclusions (Recommendations and contributions): The study recommends that Arab companies consider adopting institutional sustainability strategies, drawing inspiration from Patagonia's experience. It is advised that these strategies be adapted to fit the specific environmental and social contexts of the region.

Key words

Cost management, Customers, Environmental dimension, Institutional sustainability, Patagonia, Strategy.

المقدمة

في وقتنا الحالي الذي تشهد فيه الشركات زيادة في التحديات البيئية والاقتصادية، أضحت مفاهيم الاستدامة وإدارة التكاليف تتصدر الملفات الموضوعية في أروقة الشركات والمؤسسات العالمية. فبالنظر إلى العديد من التجارب السابقة، نجد بأن هناك العديد من الشركات التي تبنت استراتيجيات جديدة للتوازن بين الاستدامة بمكوناتها البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية ومتطلبات النجاح التجاري. أضف إلى ذلك فإن مفاهيم الاستدامة وإدارة التكاليف أصبحت لا تقتصر على التركيز البيئي والمالي فحسب، بل أصبحت أيضاً محوراً هاماً في سياق استراتيجيات الأعمال والتخطيط الاستراتيجي للشركات. فالاستدامة المؤسسية في مفهوم الأدب الإداري الحديث تتطلب فهم وتحليل مفصل الاستدامة البيئية بالأخص من خلال وضع إجراءات جذرية للحفاظ على الموارد الطبيعية، وتقليل الآثار السلبية على البيئة، بينما تتطلب إدارة التكاليف تحقيق التوازن بين الربحية والتكاليف المستدامة في سياق الأعمال التجارية.

في هذا السياق، تبرز تجربة شركة Patagonia كنموذج ملهم للمؤسسات الأخرى في مجال الاستدامة المؤسسية وإدارة التكاليف؛ باعتبار أنها واحدة من الشركات الرائدة في هذا المجال. بفضل رؤيتها الرائدة والملتزمة بالاستدامة، استطاعت Patagonia أن تجعل من التزامها بالبيئة والمجتمع جزءاً أساسياً من هويتها التجارية، مما سمح لها بتحقيق نمو مستدام وزيادة الوعي بين المستهلكين بشأن القضايا البيئية. ومع ذلك، فإن تحقيق هذا التوازن بين الاستدامة وإدارة التكلفة ليس بالأمر السهل، ويثير تحديات متعددة تتعلق بالموارد المالية والإدارية والثقافية داخل الشركة.

مشكلة الدراسة

بالرغم من الأهمية التي تحظى بها الاستدامة المؤسسية في بيئة منظمات الأعمال الحديثة، إلا أن موازنتها مع استراتيجيات إدارة التكلفة لازالت تثير العديد من التحديات الجوهرية لدى كبرى الشركات. حيث تُعد شركة Patagonia إحدى الحالات الدراسية التي نجد بأنّها مثيرة للاهتمام في هذا المجال، كون الشركة حاولت جاهدة منذ نشأتها الوصول إلى التوازن المطلوب بين تحقيق الربحية والمسؤولية البيئية. ومع ذلك، فإن هذا النهج يثير تساؤلات حول كيفية تطبيق استراتيجيات الاستدامة دون التضحية بالكفاءة التكاليفية والتنافسية. وعليه، جاءت دراستنا هذه لتستعرض الاستدامة المؤسسية كنموذج متطور في إدارة

الأعمال، مع التركيز على الارتباط بين الاستدامة والاستثمار المسؤول اجتماعياً. يتم التأكيد على أنّ النموذج يجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع إشارة إلى فوائد تبني الاستدامة المؤسسية من قبل الشركات الكبرى على مستوى العالم، وهذا من خلال عرض تجربة شركة Patagonia في الموازنة بين الاستدامة واستراتيجيات إدارة التكلفة؛ وعليه تتمحور إشكالية الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

- إلى أي مدى استطاعت شركة Patagonia أن توازن بين الاستدامة وإدارة التكلفة ضمن استراتيجياتها المختلفة؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الاستدامة المؤسسية، كونه موضوعاً معاصراً في منظمات الأعمال الحديثة، والتطرق لتجربة Patagonia في موازنة الاستدامة وإدارة التكلفة تتيح لنا فرصة ملائمة لفهم كيف يمكن للشركات تحقيق الاستدامة المؤسسية دون التخلي عن هدف الربحية والنمو. كما يمكن أن تُسهم هذه الدراسة في تطوير إطار عملي ونظري لتحقيق التوازن بين الاستدامة وإدارة التكلفة في سياق الأعمال التجارية الحديثة.

أهداف الدراسة

تستهدف الدراسة تحليل استراتيجية شركة Patagonia الأمريكية في تصنيع الملابس ومعدات التسلق، مع التركيز على تحقيق التوازن بين الاستدامة وإدارة التكلفة. تُبرز الأهداف جهود الشركة في الحفاظ على البيئة والاهتمام بالظروف العمالية، مع تنفيذ مبادرات لتقليل البصمة البيئية وتعزيز الوعي البيئي.

الطرق المستخدمة

يعتمد البحث على تحليل تقارير دولية ومقالات علمية حول Patagonia، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتسليط الضوء على الاستراتيجيات التي اعتمدتها الشركة لتحقيق التوازن بين الاستدامة وإدارة التكلفة.

الإطار النظري

1 - تعريف الاستدامة المؤسسية: أصبح مفهوم الاستدامة من أبرز مجالات الإدارة التي شهدت اهتمامًا متزايدًا في الفترة الأخيرة، خاصة في المؤسسات والمنظمات التي تسعى للبقاء في السوق لفترات طويلة. يركز مفهوم الاستدامة بشكل أساسي على استخدام الخصائص الداخلية والخارجية للمؤسسة بشكل متوازن، بهدف الحفاظ على استقرارها على المدى المتوسط والبعيد. وأصبحت الاستدامة مبدأً أساسيًا يتبناه العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك لضمان سلامة المؤسسة واستمراريتها في السوق (الطائي وآخرون، 2015، 212).

تم تسليط الضوء على مفهوم الاستدامة في الأدب الإداري من خلال ما يُعرف بـ "ثلاثية p" (Planet, People, Profit) "الأرض، المجتمع، الربح"، مما يعني أن المنظمات التي تولي اهتمامًا لقضايا البيئة والمجتمع والجوانب المالية، وتدرك أهميتها، ستكون عرضة لمخاطر وتهديدات أقل، وستحقق مزيدًا من الأرباح على المدى الطويل، بالمقارنة مع المنظمات التي ينصب اهتمامها على الربح فحسب. (Asif et al., 2011, 354). وتلبي الاستدامة المؤسسية الحاجة إلى مراعاة الأجيال القادمة في عمليات تخطيط السياسات وتنفيذها، مع التأكيد على أهمية تفادي التقييد بمخرجات السياسات الحالية. (Moldavanova & Holly T, 2018, 56)؛ يتمحور مفهوم الاستدامة المؤسسية حول تعزيز الأداء التنظيمي وتعزيز المرونة اللازمة لضمان استمرارية العمل، سواء من خلال الإجراءات التنظيمية أو الاهتمام بالبيئة، بهدف تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في بيئة تتسم بالتعقيدات والتحديات. (Amoah & Eweje, 2022, 365) كما تركز الاستدامة المؤسسية أساسًا على التخطيط الجيد لاستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بشكل مُستدام، بهدف تحقيق استمرارية الفوائد المرتبطة بها وتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع بكفاءة، من خلال تنفيذ إجراءات وخطط تحقيق أقصى استفادة من تلك الموارد (Alsaid, 2022, 32).

كما تعرّف الاستدامة المؤسسية بأنها السعي المستمر للمؤسسة نحو البقاء والازدهار، من خلال تحديث عملياتها وتحقيق نجاحها الاستراتيجي بشكل مُستدام، وذلك من خلال مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال بشكل منسق ومتوازن، مع مراعاة احتياجات الأجيال القادمة والحفاظ على موارثها البيئي والاجتماعي (Wales, 2013, 39)؛

كما أنّ الاستدامة المؤسسية تمثل تلك الاستراتيجية التي تسعى إلى تطوير المؤسسة ونموها، والتي تتم عبر تبني منهج يدمج بين الأبعاد والتوجهات التنظيمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية بشكل متكامل (Ana et al., 2018, 274). أثناء مواجهة الضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسات، تصبح الرقابة على الأداء ضرورية لضمان توافق مخرجاتها مع هذه التحديات. تعزز هذه الرقابة قدرة المؤسسة على الصمود والاستمرار في العمل بكفاءة تنافسية عالية. من هنا، يصبح تركيز المؤسسة على الاستدامة المؤسسية أمرًا ضروريًا، حيث تستطيع من خلالها الاستجابة بشكل استراتيجي للأحداث المفاجئة والاستفادة من مواردها بشكل كبير في ظل المتغيرات والضغوطات. وتحقيق ذلك يتطلب تطبيق رقابة إدارية فعّالة على الأداء المُستدام (Wijethilake et al., 2017, 1679).

تم تقديم تعريف جديد لمفهوم الاستدامة المؤسسية يتماشى مع التعريف الاصطلاحي للموضوع المدروس، حيث تُعرّف على أنها ممارسة الأعمال التجارية بشكل مُستدام بيئيًا واجتماعيًا واقتصاديًا، والتي تستمد من مفهوم الشركات المُستدامة. تركز الأعمال المُستدامة على إعادة تدوير المنتجات وتجديد الطاقة، مع التركيز على مراعاة الآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية الحالية والمستقبلية. يهدف العمل المُستدام إلى تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي، وتقليل الأثر البيئي السلبي، وتحقيق تأثير اقتصادي إيجابي، ويمكن أن يُشار إلى العمل الذي يركز فقط على تقليل الأثر البيئي السلبي باعتباره عملاً صديقاً للبيئة (المعطش، 2023).

الاستدامة المؤسسية هي منهجية إدارية تهدف إلى تحقيق تأثيرات إيجابية على الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. تركز هذه المنهجية على الوعي بتأثير المؤسسة على البيئة والمجتمع المحلي، وتسعى لتقليل التأثيرات السلبية من خلال اعتماد مبادرات توازن بين احتياجات المجتمع والبيئة والاقتصاد، بهدف تحقيق التنمية المستدامة في المدى الطويل.

2 - مراحل تطور الاستدامة المؤسسية وفوائدها: قام Murphy بتصنيف فترات استدامة المؤسسات إلى أربع مراحل رئيسية: الخيرية، والتوعوية، والإصدار، والاستجابة. يمكن توضيح هذه المراحل على النحو الآتي:

الجدول (1): مراحل الاستدامة المؤسسية

الفترة	التسمية	التفاصيل
الفترة الممتدة حتى عام 1950	الخيرية	ظهرت بوضوح المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال التبرع للجمعيات الخيرية.
1953 - 1967	التوعية	تم تصنيفها على أنها عصر الوعي عندما اعترفت الشركات بشكل أكبر بـ (المسؤولية الشاملة) وساهمت في شؤون المجتمع.
1968 - 1973	الإصدار	بدأت الشركات تركز على قضايا محددة مثل التمييز العنصري ومشكلات التلوث.
1974 - وما بعدها	الاستجابة	بدأت الشركات باتخاذ الإجراءات الإدارية الملائمة لمعالجة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

(المصدر: (الخفاجي، 2018، 27)

كما تتيح الاستدامة المؤسسية فوائد أخرى للمؤسسات، على غرار: (الشبكة العربية للتميز والاستدامة، 2023)

- التفوق التنافسي: يمنح التزام المؤسسات بالاستدامة ميزة تنافسية عن غيرها، حيث تمكّنها من تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء، وتلتزم بأعلى معايير الجودة.

- سمعة إيجابية: تُسهم الاستدامة المؤسسية في بناء سمعة إيجابية للشركة، حيث يثق العملاء والمستثمرون فيها عندما تتبنى ممارسات مستدامة وتولي اهتمامًا بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

- تلبية توقعات العملاء: تُعدّ الاستدامة المؤسسية عاملاً مهماً يفضلّه العملاء عند اختيار منتجات أو خدمات، حيث يميلون إلى دعم المؤسسات المستدامة التي تسهم في الحفاظ على البيئة وتدعم الأنشطة ذات الأثر الاجتماعي الإيجابي.

- الاستدامة الطويلة الأمد: تساعد الاستراتيجيات المستدامة المؤسسات على البقاء والازدهار على المدى الطويل، حيث تسهم في بناء أساس قوي للنمو المُستدام وتقليل المخاطر والتحديات المستقبلية.

- متطلبات الاستدامة وأهميتها للمؤسسات: يمكن تحديد متطلبات استدامة المؤسسات من خلال تفاعل ثلاثة عوامل، هي: (Paul, 125, 2014)

- الحاجة إلى قيادة فعّالة وثقافة تنظيمية متجذرة تؤثر في الإدارة والعاملين بالمؤسسة لتعزيز الاستدامة وتحقيق الميزة التنافسية.

- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحوّلات البيئية والحفاظ على مبدأ الاستمرارية.

- استغلال الفرص البيئية وتعزيز مرونة المؤسسة لتحقيق التطور والنمو.

أهمية تطبيق مبادئ الاستدامة في المؤسسات تكمن في تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية، حيث أظهرت العديد من المؤسسات فشلها بسبب الضرورة الماسة للتكيف مع الأهداف الأساسية وعمليات

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها الاستدامة للمؤسسات وهي كالآتي: (نعمة، 2021، -357 358)

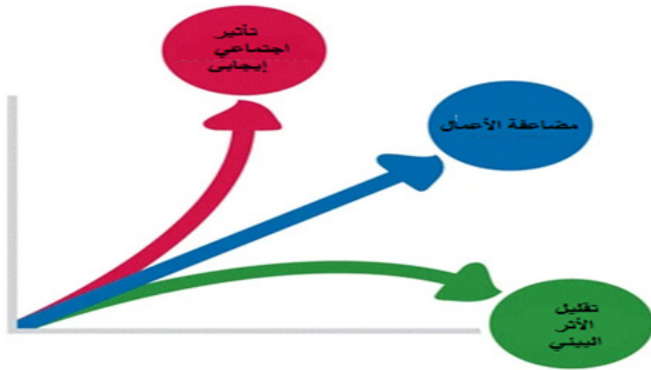
- رضا العاملين: يُعدّ عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، حيث تظهر الدراسات أنّ إيجاد بيئة عمل مليئة بالاهتمام والتقدير يزيد من رغبة الموظفين في تحقيق الأهداف، ويعزز رضاهم الوظيفي. لتحقيق هذا الهدف، يتطلب الأمر استثمارًا في تطوير الموارد البشرية وتعزيز ثقافة العمل التي تعكس القيم والتوجهات المستدامة. هذا النهج يمكن أن يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة المقدمة، مما يعود بالفائدة على المؤسسة بشكل عام.

- العلاقات العامة: تمثل القدرة التي تمتلكها المؤسسات المستدامة على تحقيق فوائد من بناء علاقات إيجابية، وتحسين سمعتها في المجتمع، مما يُمكنها من تحقيق حصة سوقية أكبر. كما تفتح العلاقات العامة آفاقًا جديدة للأسواق التي يمكن للمؤسسات الدخول إليها.

- تقليل التكاليف: تشير الأبحاث إلى فوائد تحقيق الاستدامة للمؤسسات من خلال تقليل التكاليف التشغيلية. يتضمن ذلك البحث بدائل للعمليات، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة، وتعزيز عمليات إعادة التدوير للمواد الناتجة عن الإنتاج. تلك الخطوات تؤثر إيجابًا على البعد البيئي لأنشطة المؤسسات المستدامة، وبالتالي تُسهم في تقليل التكاليف الاقتصادية التي تتحملها المؤسسة. بتبني استراتيجيات مستدامة، يمكن للمؤسسات أن تقلل من التأثيرات السلبية على البيئة، مما يتيح تحقيق فوائد مهمة للمجتمع بشكل عام (Landrum & Edwards, 2009, 23).

4 - أهداف الاستدامة المؤسسية: الحفاظ على البيئة الطبيعية أصبح يشكل أحد أهم الاهتمامات للعديد من المؤسسات الحديثة، حيث تسعى إلى تحقيق الاستدامة دون التضحية بالربحية والإنتاجية. تُعد الاستدامة الآن أحد الأهداف الاستراتيجية الرئيسة لشركات التصنيع (Sim, King, & Price, 2016, 294)، تتضمن أهداف الاستدامة تحقيق التوازن بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، كما يوضح الشكل 1.

شكل (1): أهداف خطة الاستدامة المؤسسية



Source: (Sim et al., 2016, 294)

تسعى المؤسسات الملتزمة بالاستدامة في أعمالها إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف، من بينها تعزيز الأداء البيئي من خلال تحسين معايير الصحة والسلامة، والحد من استخدام المواد السامة، وتحسين ظروف العمل. بالإضافة إلى ذلك، يسعى هؤلاء المنظمون إلى الارتقاء بجودة عمليات التصنيع بشكل مستمر، وتعزيز مستوى تدريب العاملين حول الممارسات المستدامة.

أشار (Bocken et al., 2013) إلى أن الهدف الرئيس لنمذجة الأعمال المستدامة هو تحديد الحلول التي تسمح للمؤسسات بالنقاط القيمة الاقتصادية، بالإضافة إلى إنتاج قيم بيئية واجتماعية، وبالتالي إنشاء بيئة عمل مستدامة. ومن هنا، تُعدّ الاستدامة ضماناً للحفاظ على التنافسية حيث لا تُضيف أي تكاليف إضافية، بل تمثل مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية (Bocken et al., 2013, 484).

هنالك أهداف أخرى تسعى الشركات إلى تحقيقها من خلال ممارسة الاستدامة المؤسسية، وتشمل: (Rodica et al., 2010, 844)

- السعي نحو الاكتفاء المالي وتحقيق الاستقرار المستمر والملاءة

التطوير. وفي جوهره، تركز الاستدامة على عملية تطوير البنية التحتية، وهي الركيزة الأساسية التي تسمح بتحقيق هذا التوازن (Harrison, 2012, 10).

تُعدّ معظم المؤسسات التي تسعى إلى الاستدامة قادرة على التميز والابتكار على مستوى منافسيها، إذ يمنح الإبداع والابتكار فرصاً متعددة للنجاح على المدى الطويل. وفي هذا السياق، تستطيع المؤسسات المستدامة إضافة قيمة جديدة من خلال استغلال الفرص وتقليل المخاطر على المدى البعيد، وذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها. والهدف النهائي هو تلبية احتياجات العملاء. (Knowles, 2010) بالتالي، تُعتبر الاستدامة محوراً إستراتيجياً أساسياً للمؤسسات التي تسعى بجدية للبقاء في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة.

تتجلى أهمية اعتماد الاستدامة في أنشطة المؤسسات في عدة جوانب، بدءاً من استنزاف الموارد غير المتجددة مثل الطاقة والمواد والماء. وقد أثارت الأزمات الاقتصادية العالمية التي شهدناها في السنوات الأخيرة تساؤلات حول جدوى الممارسات الحالية للأعمال، التي تركز بشكل رئيس على التوسع الاقتصادي دون مراعاة لتقليل التأثيرات البيئية السلبية. وبناءً على ذلك، زادت الضغوط من جانب مختلف أطراف المصلحة، بما في ذلك الموظفين، والمستثمرين، والموردين، والعملاء، والمنافسين، والمجتمعات المحلية، والحكومات، والهيئات التنظيمية، للتأكيد على أهمية تبني مبادئ الاستدامة في سياق الأعمال. (حنظل و حسين، 2017، 60). لذا، أصبحت الاستدامة مفهوماً ذا أهمية بالغة، إذ تسهم بشكل كبير في ربحية المؤسسات عبر تقليل تكاليفها وتحقيق الكفاءة في عملياتها. كما تلعب دوراً هاماً في الحد من استهلاك الموارد الطبيعية، وتعزيز العلامة التجارية، وتوفير مزايا تنافسية. وفي سياق آخر، تُسهم الاستدامة في تعزيز الابتكار في المؤسسات من خلال تشجيع الاستفسار والتعلم بين الموظفين، وتقليل المخاطر الإدارية، وتحسين كفاءة العمالة (Tonello & Singer, 2015, 2). وعليه، تبرز أهمية استدامة المؤسسات في تعزيز تنافسيتها من خلال تطوير منتجاتها وسعيها لتقديم حلول للتحديات المستمرة، وذلك من خلال خفض التكاليف لزيادة العوائد، وتقليل المخاطر التي تؤثر سلباً على أدائها المالي وعوائدها. يتم ذلك عبر إعداد تقارير الاستدامة ونشرها، بالإضافة إلى الحرص على الحفاظ على ولاء أصحاب المصلحة وثقتهم (الجنابي و ابو شعالة، 2020).

النظام الطبيعي على استيعابها“.

الدراسات السابقة

تأتي الدراسات السابقة التي تركز على موضوع الاستدامة المؤسسية بأهمية بالغة في مجال الأبحاث الإدارية والمالية، حيث تمنح هذه الدراسات الباحث فهماً وافراً ومتعمقاً لموضوعه، وتوفر له رؤية شاملة. وفيما يلي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة:

دراسة (Ahmad et al., 2009): الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان: ”Environmental Management Systems and Sustainability: Integrating Sustainability in Environmental Management Systems“، اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال إجراء المقابلات لاستكشاف وضع القيادات الإدارية في الشركات ذات الصلة، وتحليل هذه المعلومات لتقديم نماذج مبتكرة لتعزيز التنمية المستدامة للمنتجات وإدارة دورة حياة المؤسسة. الهدف الرئيس كان تقديم توجيهات متكاملة من خلال دمج مسائل الاستدامة مع أنظمة الإدارة البيئية وتطبيق التحسين المستمر عليها. أظهرت النتائج أهمية التوجه الاستراتيجي الاستباقي كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة، بدلاً من الاعتماد على ردود الفعل الفورية لمشكلات البيئة.

دراسة (Chen, 2015): الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان: ”Sustainability and company performance: Evidence from the manufacturing industry“، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف حالة التنمية المستدامة ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتحليل العلاقة بين هذه الممارسات وأداء الشركات في الجوانب الاقتصادية والتشغيلية والبيئية والاجتماعية والابتكارية، سواء داخل الشركة أو في سلسلة التوريد. تمت الدراسة على شركات كبرى ومتوسطة في صناعة التحويل في السويد، حيث وجدت الدراسة أن ممارسات تحسين الاستدامة تؤثر إيجابياً على أداء الشركة، وهناك ارتباط إيجابي بين ممارسات التحسين البيئي والاجتماعي والإنتاج والابتكار. وأظهرت النتائج أن التعاون مع الموردين في مجال الحفاظ على البيئة يمكن أن يعزز القدرات التنظيمية للشركات. وأخيراً، أوضحت الدراسة أن شركات التصنيع في السويد يمكن أن تميل إلى إعطاء الأولوية للممارسات الاقتصادية والبيئية على حساب الممارسات الاجتماعية.

المالية، مما يساهم في تعزيز حرية الشركات في مواصلة مسارها الاجتماعي.

- توجيه رأس المال الاجتماعي من خلال المشاركة الفعالة في المجتمع والاستفادة من الدعم المتاح.

- بناء سمعة قوية وموثوقة للمؤسسة، وذلك بشكل متزايد عبر الزمن.

- تعزيز رأس المال العلائقي من خلال توفير المعلومات وتعزيز فرص التعاون مع الأطراف المعنية.

- السعي نحو تحقيق أهداف أخرى اقتصادية واجتماعية وسياسية ومجتمعية، بهدف تحسين الأثر الإيجابي للشركة على البيئة والمجتمع بشكل عام.

5 - أبعاد تعزيز الاستدامة المؤسسية: لقد تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لاستدامة المؤسسات من خلال العديد من الدراسات التي أجريت على الكثير من الشركات، وهي: (عيسى، 2018، -211-212)

أ- البعد البيئي: على الرغم من تعدد جوانب الاستدامة، إلا أن قضايا البيئة لم تُهمل على مدار الثلاثين سنة الماضية. بدأ استخدام مفهوم الاستدامة وارتباطه بالمسائل البيئية في بداية السبعينيات، وزاد القلق بشأن المشكلات البيئية العالمية والشكوك حول إمكانية الحد من التلوث الصناعي بشكل كبير.

ب- البعد الاجتماعي: لم يُغفل الجانب الاجتماعي رغم تطور الخطاب البيئي ضمن إطار النقاش حول التنمية المستدامة. ركز تعريف التنمية المستدامة على تحقيق التوازن بين احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الجوانب الاجتماعية، مثل العدالة الاجتماعية والعدالة التوزيعية. زاد التركيز على الجوانب الاجتماعية في سياق الشركات، مع تسليط الضوء على مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتزام الشركات بمتابعة القضايا الاجتماعية في اتخاذ قراراتها وتحديد خطط عملها.

ج- البعد الاقتصادي: يتمثل البعد الاقتصادي في نقاش الاستدامة في العلاقات بين الشركات والمسائل الاجتماعية والبيئية. تركز فلسفة البعد الاقتصادي على استنفاد الموارد الطبيعية نتيجة لأنشطة الشركات، مما يستدعي منها التحرك نحو المناطق التي تحتوي على ”استخدام الموارد بمعدل أقل من معدل التجديد الطبيعي، وتجنب انبعاثات تفوق قدرة

العامّة للمحاسبة عن الاستدامة في عام 2002، كون التقرير المحاسبي حول استدامة المؤسسات حظي باهتمام كبير في أدبيات المحاسبة. في الجانب التطبيقي للدراسة، تم استعراض عينة من مراجعي الحسابات وأصحاب المصالح بهدف استكشاف الجوانب المتعلقة بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالتنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتوصلت الدراسة إلى توافق كامل حول أهم العناصر التي يجب على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر الإفصاح عنها، والتي تتعلق بقضايا الاستدامة.

دراسة (Ali & Abdullah, 2021): الدراسة عبارة عن مقال علمي بعنوان: "Macro Sustainability Accounting: A New Way to Prepare Value Added Statement"، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير منهجية موضوعية لتقدير تكلفة عدم الاستدامة التي تتحملها المجتمعات والبيئة نتيجة لضعف إدارة الشركات لأنشطتها. يغيب هذا النوع من التكاليف عادةً عن سجلات الشركات بسبب الاعتقاد الشائع بأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته أو مساءلته، مما يشجع الشركات على تجاهل الاستدامة، وبالتالي يمكن تحميل هذه التكاليف إلى الشركات المسؤولة عنها لتحفيزها على تغيير ممارساتها نحو الاستدامة. كما أظهرت نتائج الدراسة نقصاً في الأدوات المحاسبية المتاحة لقياس هذه التكاليف بشكل شامل. وقدمت الدراسة توصيات عدة، منها ضرورة تضمين محاسبة الاستدامة بشكل كامل في ممارسات المحاسبة، بالإضافة إلى استخدام تقنيات مثل \$SVA لتحديد القيمة المضافة وتقدير تكلفة عدم الاستدامة بشكل فعال، مما سيسهم في تغيير مواقف الشركات تجاه الاستدامة.

دراسة (Tarquinio & Xhindole, 2022): الدراسة عبارة عن مقال علمي بعنوان: "The institutionalisation of sustainability reporting in management practice: evidence through action research"، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أسباب انخراط الشركات بشكل طوعي في عملية التقرير عن الاستدامة، وكيف يتم تأسيس هذه العملية والآثار الناتجة عنها، أين ركزت على دراسة حالة واحدة، تمت بناءً على منهج البحث التطبيقي وتم تفسير ذلك من خلال عدسة العمل المؤسسي وفقاً لمنظور العمل المؤسسي النظري، حيث قامت شركة الحالة المدروسة Deco S.p.A بإجراء تقرير عن الاستدامة لتوضيح القيم التي تأسست عليها الشركة وكيف تترجم هذه القيم إلى ممارسات الإدارة. من خلال تأسيس عملية

دراسة (بوزيدوي، 2015): الدراسة عبارة عن مقال علمي بعنوان: "الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي"، هدفت هذه الدراسة استعراض مفهوم الاستدامة كمكوّن أساسي وحيوي لنجاح منظمات الأعمال، حيث تجمع الاستدامة على مستوى المؤسسة بين الأداء الاقتصادي على المدى الطويل والأثر الاجتماعي والبيئي. وبما أنّ استمرارية الشركة تتوقف على علاقتها بالمجتمع وتأثيرها على البيئة، فإنّه من الضروري التزامها بممارسات الاستدامة. تم اختيار شركة دانون كدراسة حالة نموذجية نظراً لالتزامها بممارسات الاستدامة، وكشفت نتائج الدراسة أنّ الشركة تركز جهودها في هذا الصدد على أربعة جوانب رئيسية: الالتزام بتقديم منتجات صحية، وتعزيز الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين، والالتزام أمام العاملين، والحفاظ على البيئة.

دراسة (Fagerström, 2016): الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان: "Analyzing sustainability reporting by best performing companies in global sustainability indices- Describing the contents and appearance of the reports"، هدفت هذه الدراسة إلى استعراض تقارير الاستدامة لشركات عالمية رائدة وتحليل تقارير المسؤولية الاجتماعية لأفضل الشركات في هذا المجال. تركز التحليل على أربعة جوانب رئيسية: الاستراتيجية وتقييم الأهمية النسبية والموضوعات المادية وأهداف الاستدامة، مع التركيز على هياكل التقارير. تمت المقارنة والتحليل لعينة متنوعة من الشركات الرائدة في مجال الاستدامة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، منها أنّ التقارير تتأثر بالبيئة التشغيلية والخصائص الفريدة لكل شركة، وأنّ هناك تقارباً بين محتويات التقارير وهيكلها. كما أظهرت الدراسة أنّ الشركات تدمج أصحاب المصلحة في تقييم القضايا المتعلقة بالاستدامة، وأن المواضيع المادية تشمل التحديات العالمية والنهج الفريد لكل شركة في خلق القيمة المشتركة.

دراسة (ميمون وغلاب، 2017): الدراسة عبارة عن مقال علمي بعنوان: "إطار مقترح للتقرير المحاسبي عن استدامة المؤسسات الاقتصادية"، تناولت هذه الدراسة أحد أهم المواضيع المعاصرة، وهو التقرير المحاسبي حول التنمية المستدامة، والمعروف أيضاً باسم "استدامة المؤسسات" أو "تقرير المسؤولية الاجتماعية". ركزت الدراسة على استدامة المؤسسات ومسؤوليتها في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. منذ بداية التسعينات وحتى تاريخ نشر الإرشادات

الدراسة التطبيقية (دراسة الحالة)

1 - نشأة وتاريخ شركة Patagonia

“باتاغونيا Patagonia” هي شركة أمريكية خاصة تأسست في عام 1973 في كاليفورنيا، وتختص في صناعة الملابس ومعدات التسلق والتزلج. تتميز الشركة بجهودها البارزة في الحفاظ على البيئة، حيث تشجع على إعادة استخدام الملابس، وتحت المستهلكين على التفكير بعمق قبل شراء منتجاتها أو حتى التفكير في عدم شرائها على الإطلاق (أرقام، 2019).

نشأ شغف Yvon Chouinard (مؤسس الشركة) بالهواء الطلق والتسلق على سواحل الغرب الأمريكي. ومع عدم وجود معدات تسلق تلي تطلعاته، بدأ في تصنيعها بنفسه في سن التاسعة عشرة، متبعًا خطى والده.

في عام 1964، تأسست Chouinard Equipment بواسطة Yvon Chouinard و“توم فروست” مهندس الطيران، حيث كانت تتخصص في صناعة بيتونات عالية الجودة للتسلق. بدأوا بابتكار Re- (RURP alized Ultimate Reality Piton) في عام 1959، الذي كان بحجم طابع بريدي تقريبًا.

بحلول السبعينيات، كانت Chouinard Equipment تحقق إيرادات سنوية تقدر بنحو 1970 دولار، ولكن بسبب تأثير التسلق الكبير على البيئة، خرجت الشركة من الصناعة بحثًا عن حلول أفضل. وقد كانت الحلول تشمل استخدام صواميل ألومنيوم خفيفة الوزن بدلاً من بيتونات الصخور الثقيلة، بالإضافة إلى حملة للتوعية بـ “التسلق النظيف” للحفاظ على البيئة.

من خلال توجيه تركيزها نحو جودة المنتج والتزامها بالرؤية، نجحت باتاغونيا، المعروفة بملابسها ومعدات، في كسب جمهور واسع في عالم الموضة وأزياء الشارع، على الرغم من أنها لم تتعاون أبدًا مع شركات أخرى.

فيما يتعلق بالملابس، بدأت Chouinard Equipment بتسويق قمصان الرجبي التي اكتشفتها في اسكتلندا، والتي كانت تتميز بقوتها وتهويتها الجيدة، وكانت مناسبة للتسلق بفضل اللياقة المثالية. وفي عام 1973، أسست باتاغونيا، وبدأت في إنتاج ملابسها الخاصة، مع بقاء

التقرير عن الاستدامة، وجدت Deco S.p.A أن مناخها التنظيمي تحسن، ويمكن ترشيد جوانب مختلفة من عملياتها، وأن المعلومات المجمعة لإنتاج التقرير كانت قيمة لدعم اتخاذ القرارات.

دراسة (شليبي، 2022): الدراسة عبارة عن مقال علمي بعنوان: “الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة”، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر على تحقيق التميز المؤسسي؛ وبعد استعراض الأدبيات السابقة والتحليل النظري، تم التركيز على أربع فرضيات رئيسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر، وبين الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي، وأيضًا بين التسويق الأخضر والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر والتميز المؤسسي. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة متكاملة لتعزيز الاستدامة المؤسسية، تربط بين ممارسات التسويق الأخضر والتميز المؤسسي وفقًا لمعايير محددة ومتوافقة مع جوائز التميز المؤسسي الحكومية، وبتطبيق أساليب فعالة لتعزيز ممارسات الاستدامة المؤسسية، مثل تحسين الوضع التنظيمي التنافسي، وإيجاد بيئة عمل تشجع على التميز المؤسسي، وتحسين الأداء البشري والمؤسسي.

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة، يمكن القول إن دراساتنا الحالية تتميز عن غيرها من الدراسات بأنها الأولى – وفقًا لما يعلمه الباحث – التي تبحث في التوازن بين الاستدامة واستراتيجيات إدارة التكلفة، مع التركيز على إبراز استراتيجية شركة Patagonia الأمريكية لتصنيع الملابس ومعدات التسلق، كواحدة من أهم التجارب العالمية في هذا السياق. وبالتالي، تعتبر هذه الدراسة حديثة ومكملة للدراسات السابقة في مجال الاستدامة التي تندرج ضمن الأبحاث الإدارية والمالية. معظم الدراسات الأخرى ركزت على استكشاف حالة التنمية المستدامة ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل عام، في حين تسلط دراستنا الضوء على كيفية تحقيق التوازن بين الاستدامة والتكاليف، مما يضيف بعدًا عمليًا جديدًا ومهمًا للأبحاث في هذا المجال.

2 - إدارة التكلفة المستدامة واستراتيجية شركة Patagonia في

تحقيقها

إدارة التكلفة تُعدُّ أساسية في عمليات الشركات؛ إذ تلعب دوراً مباشراً في تحقيق الربحية واستدامة الأعمال. في الوقت الحالي، يجب أن تولي الشركات اهتماماً متوازناً للأثر البيئية والاجتماعية لاستراتيجيات إدارة التكاليف. تهدف الإدارة المستدامة للتكاليف إلى تحقيق توازن بين الأداء المالي والمسؤولية تجاه البيئة، مما يدعم استمرارية الأعمال وحماية البيئة على المدى البعيد.

من بين الأسباب الرئيسة لأهمية الإدارة المستدامة للتكاليف هو تأثيرها على البيئة. فباعتتماد ممارسات مستدامة، تقلل الشركات من انبعاثات الكربون وتقلل من إنتاج النفايات، وتحافظ على الموارد الطبيعية، مما يسهم في تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف، بالإضافة إلى الفوائد البيئية.

بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الإدارة المستدامة للتكاليف بشكل إيجابي على سمعة الشركة وصورتها التجارية، حيث إن المستهلكين أصبحوا أكثر وعياً بالتأثير البيئي والاجتماعي للمنتجات والخدمات التي يختارونها. بفضل التزامها بالاستدامة، نجحت شركة باتاغونيا في جذب عملاء مهتمين بالبيئة، وبناء علاقات طويلة الأمد مبنية على القيم المشتركة، مما أدى في النهاية إلى زيادة الولاء للعملاء وتعزيز المبيعات.

لتنفيذ استراتيجيات الإدارة المستدامة للتكاليف بفعالية، تعتمد شركة باتاغونيا على تقييم شامل لعملياتها الحالية لتحديد المجالات التي يمكن دمج الممارسات المستدامة فيها، بالإضافة إلى تحليل استخدام الطاقة وإدارة النفايات وسلسلة التوريد. كما تتعاون الشركة مع الموردين والعملاء وأصحاب المصلحة؛ لتطوير حلول مبتكرة ودفع التغيير نحو الاستدامة، مما يؤدي إلى استخدام مواد مستدامة وتعزيز عادات الاستهلاك المسؤولة.

يُعدّ التعاون والشراكات مع الموردين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين أمراً بالغ الأهمية أيضاً في تحقيق الإدارة المستدامة للتكلفة. ومن خلال العمل معاً، تمكّنت شركة باتاغونيا من الاستفادة من الخبرات والموارد الجماعية لتطوير حلول مبتكرة ودفع التغيير

Chouinard في إنتاج قمصان الرجبي.

تظل ابتكارات Chouinard في مجال التسلق متوفرة تحت اسم Black Diamond Equipment، بفضل شراء الشركة في عام 1989 من قبل مجموعة من العمال السابقين لدى Chouinard (Freds, 2023) وفيما يلي الجدول الزمني لتاريخ شركة باتاغونيا Patagonia.

جدول (2): تاريخ نشأة شركة Patagonia

السنة	تفاصيل التطور
1976	بدأت باتاغونيا بشعارها الشهير "فيتز روي" في مجموعة الربيع لعام 1976.
1977	على الرغم من تصميم ملابس Chouinard خلال السبعينيات، إلا أن الإصدار الشهير لسترة Pile Fleece في عام 1970 كان بداية باتاغونيا.
1981	دُمجت Patagonia و Chouinard Equipment في Great Pacific Iron Works في عام 1981.
1984	تغير اسم Chouinard إلى شركة Great Pacific Iron Works Lost Arrow Corporation في عام 1984.
1985	قدمت باتاغونيا جاكيتات صوفية من Sychilla وملابس داخلية طويلة من البوليستر Capilene في الموسم نفسه في عام 1985.
1991	انتهى التوسع السريع في عام 1991 بسبب تباطؤ المبيعات جراء الركود، واضطرت الشركة إلى الاستدانة من البنوك.
1994	بدأت باتاغونيا في رعاية "مؤتمرات الأدوات" كل عامين منذ 1994، حيث يشارك قادة الفكر والمهنيون لتبادل المعرفة مع دعاة المنظمات البيئية.
2002	بفضل تأسيس شركة The Planet بنسبة 1٪ في عام 2002، أصبح من السهل على الشركات الأخرى اتباع نموذجها.
2011	أسست باتاغونيا حملة "الخيط المشتركة" في عام 2011، بهدف جعل منتجاتها قابلة للإصلاح وإعادة التدوير.
2012	أصبحت باتاغونيا أول شركة في كاليفورنيا كشركة ذات منفعة في يناير 2012، كما أطلقت برنامج Worn Wear للملابس المستعملة والإصلاح.
2013	أعلنت شركة Yvon Chouinard عن تأسيس صندوق لرأس المال الاستثماري في عام 2013 لدعم الشركات الناشئة ذات التوجه البيئي والاجتماعي.
2014	بدأت باتاغونيا بالتركيز على التصنيع العادل، ومنذ إطلاق برنامج التجارة العادلة في عام 2014، تم تصنيع 70٪ من منتجاتها في مصانع معتمدة.
2017	أعلنت باتاغونيا في أبريل 2017 قبول المنتجات المرتجعة بحالة ممتازة للحصول على انتماء لشراء منتجات جديدة.
2018	تمت مراجعة بيان المهمة في أواخر عام 2018 ليعكس التزام الشركة بالحفاظ على البيئة.
2019	قدمت باتاغونيا مبادرة ReCrafted في عام 2019، حيث تنتج وتبيع ملابس مصنوعة من بقايا معدات.
2020	باعت Worn Wear ما يقرب من 120,000 منتج في أبريل 2020، وأعلنت الشركة عن تغييرات في الإدارة وجهود للقضاء على ممارسات العبودية الديونية في سلسلة التوريد.
2021	توقفت باتاغونيا عن تضمين شعارات الشركة على منتجاتها ورفضت بيع سلع لمنتهج جاكسون هول ماونتن في وايومنغ.
2022	بدأت باتاغونيا حملة لمكافحة المفاهيم الخاطئة حول تغير المناخ.

Source: (Freds, 2023)

الجدول (3): تفصيل 1 % من إيرادات أعمال شركة Patagonia من أجل الكوكب سنة 2021

مؤسسة غير ربحية أسستها الشركة في عام 2002، تلتزم باتاغونيا بالتبرع بـ 1% من إجمالي الإيرادات الصافية سنوياً، سواء نقدًا أو بأنواع أخرى للتبرعات، بشكل رئيس لمؤسسات غير ربحية تعمل على المستوى الأساسي في مجال البيئة.

الدولارات، والقيمة الدولارية لأشكال أخرى من المساعدة، التي تمنح لدعم العمل البيئي منذ بدء برنامج العشرية الذي بدأ في عام 1985.

عدد المنح الممولة في السنة المالية 2021 705
قيمة المنح المقدمة للجماعات التي تناضل من أجل حماية الأراضي والمياه والحياة البرية. + \$5,700,000

قيمة المنح المقدمة للجماعات التي تناضل من أجل وقف تغير المناخ، مع التركيز بشكل خاص على التخفيف من انبعاثات الغازات الدفيئة وتحسين القدرة البشرية على التأقلم والبيئية. + \$2,500,000

قيمة المنح المقدمة للجماعات التي تعمل على توسيع نطاق العديد من مبادئ العضوية المتجددة ومساعدة المزيد من المزارعين على تنفيذ ممارسات لتحسين صحة التربة. + \$2,700,000

قيمة المنح المقدمة للجماعات التي تركز على دعم المجتمعات المهمشة بيئيًا وإعطاء صوت لمجموعات الأشخاص الأكثر تأثرًا بالكوارث البيئية وتغير المناخ والتلوث وغيرها من التدهور البيئي. + \$2,300,000

الموظفون الذين يشاركون بنشاط في اتخاذ القرار بشأن المنح وتحديد الجهات البيئية التي تدعمها باتاغونيا. 769

قيمة الدولارات المقدمة لمنظمات المنح الخاصة بالشركة من خلال تبرعات باتاغونيا للعمل الخيري. \$201,933

تم التبرع بساعات من العمل التطوعي القائم على المهارات (بقيمة تزيد عن 3 ملايين دولار) من خلال Patagonia Action Works. 20,843

Source: (Patagonia Works, 2021, 5)

ب - بناء أفضل منتج دون إلحاق أي ضرر غير ضروري

المنهجي. واستطاعت الشركة التعاون مع الموردين للحصول على مواد مستدامة والعمل مع العملاء لتعزيز عادات الاستهلاك المسؤولة (fastercapital, 2024).

يمكن تلخيص أهمية إدارة التكلفة المستدامة في الشركات من خلال الشكل 2.

شكل (2): فهم أهمية إدارة التكلفة المستدامة



Source: (fastercapital, 2024)

الدمج الفعال لمبادئ الاستدامة في إدارة التكاليف يمكن أن يساعد الشركات على تقليل تأثيرها البيئي وبناء سمعة إيجابية، بالإضافة إلى إنشاء نماذج عمل مرنة ورابحة. شركة باتاغونيا هي مثال رائد في هذا المجال، حيث استخدمت نهجًا فريدًا يُعرف باسم "Worn Wear"، والذي يشجع العملاء على إصلاح منتجاتهم وإعادة استخدامها بدلاً من شراء منتجات جديدة. من خلال توفير خدمات الإصلاح، نجحت باتاغونيا في زيادة عمر منتجاتها وبناء قاعدة عملاء مخلصين وفي الوقت نفسه تقليل تأثيرها البيئي. هذا النهج جعل الالتزام بالاستدامة عنصرًا تمييزيًا لعلامة باتاغونيا التجارية، مما جعلها تجذب المستهلكين الذين يهتمون بالبيئة. (fastercapital, 2024)

واعتمادًا على تقرير أعمال شركة Patagonia للفوائد السنوية الصادر سنة 2021، يمكننا إبراز إدارة التكلفة المستدامة واستراتيجيات الشركة في تحقيقها من خلال المحاور الآتية:

أ - 1 % من أجل الكوكب

جدول (4): تفصيل محور بناء أفضل منتج دون إلحاق أي ضرر غير ضروري

تسعى الشركة جاهدة لبناء أفضل المنتجات، مع عدم التسبب في أي ضرر غير ضروري للكوكب أو سكانه من خلال:

- 1 - تصميم وتصنيع منتجات عالية الجودة وفقاً لما هو محدد بالمئات وتعدد الوظائف وعدم التقادم.
- 2 - تصميم وتصنيع المنتجات التي يمكن إصلاحها بسهولة والمصنوعة من مواد يمكن إعادة استخدامها أو إعادة تدويرها.
- 3 - تصميم وتصنيع المنتجات بأقل قدر من التأثيرات في جميع أنحاء سلسلة التوريد - بما في ذلك استخراج الموارد والتصنيع والنقل - على استخدام المياه وجودة المياه واستخدام الطاقة وانبعاثات الغازات الدفيئة والاستخدام الكيميائي والنفايات.
- 4 - الشراكة مع العملاء لتحمل المسؤولية المتبادلة عن دورة حياة منتجات الشركة، بما في ذلك إصلاحها وإعادة استخدامها وإعادة تدويرها.

متوسط نقاط الجودة على مقياس من 1 إلى 10 (10 هي الأفضل)، مقابل نظام تصنيف سمات جودة تصميم باتاغونيا الداخلي لديها. تُعد عملية التصنيف هذه بمثابة وسيلة لدفع فرق التصميم لدى الشركة لتحسين الجودة الشاملة والأداء والمسؤولية البيئية والاجتماعية لمنتجاتها.

نسبة عوائد الجودة في السنة المالية 2021 كنسبة مئوية من المبيعات، بانخفاض عن 0.39 % في الفترة نفسها من العام الماضي.

أدلة العناية بمنتجات باتاغونيا وإصلاحها، بست لغات، متاحة على WornWear.com، و Patagonia.com، و ifixit.com/patagonia

مراكز إصلاح المنتجات العالمية (بما في ذلك منشأة الإصلاح الخاصة بالشركة في رينو، نيفادا، والتي تضم 98 فني إصلاح؛ وأكبر مركز إصلاح داخل متجرها في متجر Bowery الخاص بها في مدينة نيويورك).

المنتجات التي قامت الشركة بإصلاحها في مراكز الإصلاح التابعة لها حول العالم.

من بين أفضل 40 مورداً للمواد لدى الشركة هم شركاء نظام blue-sign®

عدد عمال الملابس في المصانع الذين حصلوا على علاوة التجارة العادلة مقابل عملهم، وحصلوا على فوائد محسنة من مشاركة باتاغونيا في برنامج التجارة العادلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

عدد الأشخاص الذين حضروا ورش عمل ومناقشات افتراضية حول موضوعات بما في ذلك كيفية إنشاء خيوط مُعاد تدويرها استضافها فريق Worn Wear لدى الشركة.

عدد الأشخاص الذين حضروا فعاليات Worn Wear Tour في كوريا.

عدد الأشخاص الذين حضروا فعاليات Worn Wear Tour في تايوان.

ارتفعت النسبة المئوية للأنماط الحاصلة على شهادة التجارة العادلة TM مقارنة بـ 73 % في سنة 2020.

عدد مزارعي القطن العضوي المشاركين في المشروعات التجريبية لإصدار الشهادات العضوية المتجددة في باتاغونيا في الهند.

أرطال من ملابس باتاغونيا القديمة التي لا يمكن إصلاحها أو إعادة استخدامها والتي تم إعادة تدويرها بطريقة مسؤولة.

Source: (Patagonia Works, 2021, 7)

وبخصوص مصادر ونسبة المواد التي تصنع منها الملابس بشركة

باتاغونيا، يمكن توضيحها في الجدول 5

جدول (5): مصادر ونسبة مواد صنع الملابس بشركة باتاغونيا خلال الفترة 2018 - 2021

المصدر	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)
المنتجات البترولية الخام (البوليستر/النايلون)	49	48	20	18
المواد المعاد تدويرها	35	31	65	66
القطن الطبيعي والمواد النباتية الأخرى	15	16	14	15
الصوف الخام والمنتجات الحيوانية الأخرى	1	5	1	1

Source: (Patagonia Works, 2021, 7)

ج - إجراء العمليات التي لا تسبب أي ضرر غير ضروري

جدول (6): تفصيل محور القيام بالعمليات دون إلحاق أي ضرر غير ضروري

تجري عمليات الشركة بطريقة لا تسبب أي ضرر غير ضروري من خلال سعيها المستمر لتقليل البصمة البيئية وتأثير عملياتها على استخدام المياه وجودة المياه واستخدام الطاقة وانبعاثات الغازات الدفيئة والاستخدام الكيميائي والسمية والنفايات.

العام الذي تلتزم فيه باتاغونيا بأن تصبح شركة خالية من الكربون.	2025
النسبة المئوية لاستخدام الكهرباء في المرافق التي تمتلكها الشركة، وتديرها في الولايات المتحدة والمتوافقة مع المصادر المتجددة.	100 %
النسبة المئوية لاستخدام الكهرباء في منشآتها العالمية المملوكة والمدارة، والتي يتم تلبيتها بمصادر متجددة.	82 %
كيلوواط من الطاقة الشمسية تم تركيبها في الأراضي الزراعية التي استأجرتها الشركة في اليابان.	679
تستخدم الصفوف الدراسية في مراكز الشركة لتنمية الطفولة للمشاركة في جهود الحد من النفايات	15
نسبة ورق إيصالات متجر الشركة في USA التي يمكن إعادة تدويرها وتستخدم طلاءً حراريًا غير سام.	100 %
عدد الكيلوواط/ساعة المنتجة من لوحات الطاقة الشمسية في مركز توزيع رينو ومباني المكاتب.	3,900,000
عدد ساعات الكيلوواط المنتجة من لوحات الطاقة الشمسية في مجمع الشركة في فينتورا.	555,200

Source: (Patagonia Works, 2021, 9)

د- مشاركة أفضل الممارسات مع الشركات الأخرى

جدول (7): تفصيل محور مشاركة أفضل الممارسات مع الشركات الأخرى

دعماً لالتزامها بـ "استخدام الأعمال لإلهام وتنفيذ حلول للأزمة البيئية"، تشارك باتاغونيا معلومات الملكية وأفضل الممارسات مع الشركات الأخرى، بما في ذلك المنافسون المباشرين، عندما يقرر مجلس الإدارة أن القيام بذلك قد يؤدي إلى نتيجة إيجابية مادية. تأثير على البيئة.	
عدد الشركات والصناديق المسؤولة التي تم استثمارها حتى الآن، من خلال صندوق رأس المال الاستثماري الخاص بالشركة، Tin Shed Ventures. تركز هذه الشركات على بناء البنية التحتية للطاقة المتجددة، وممارسة الأساليب العضوية المتجددة، والحفاظ على المياه، وتحويل النفايات، وإنشاء مواد مستدامة.	14
رطل تم إعادة استخدامها من شبك الصيد في منتجات من خلال استثمارها في شركة بوريو.	29,754
عدد مشاركات التحدث (افتراضية بشكل أساسي بسبب كوفيد-19) - حيث يقدم موظفو باتاغونيا المعلومات المتعلقة بثقافتها وسبب وجودها وعملياتها - في الجامعات، وأحداث الاستدامة والأزياء البيئية، وتجمعات الصناعة الخارجية، ومؤتمرات النسيج والمنسوجات، ومؤتمرات الموارد البشرية وغيرها.	100
عدد الشركات التي انضمت إلى حملة "الوقت للتصويت" قبل الانتخابات العامة لعام 2020 وقدمت لموظفيها الوقت والموارد اللازمة للتصويت.	1,965
عدد المرات التي ذكرت فيها وسائل الإعلام برنامج الشركة لإعادة تدوير الملابس البالية وإعادة بيعها.	578
عدد المرات التي ذكرت فيها وسائل الإعلام عمل باتاغونيا كشركة B Corp.	102
عدد المرات التي ذكرت فيها وسائل الإعلام عمل الشركة بنسبة 1% من أجل الكوكب.	439
عدد المرات التي ذكرت فيها وسائل الإعلام عمل الشركة في مجال الزراعة العضوية المتجددة.	165
عدد الأسر التي قامت بتركيب الطاقة الشمسية من خلال استثمار باتاغونيا في الطاقة الشمسية لشركة Tin Shed Ventures.	+ 1,500

Source: (Patagonia Works, 2021, 11)

هـ- الشفافية

جدول (8): تفصيل محور الشفافية

تقدم باتاغونيا المعلومات من خلال موقعها الإلكتروني وتطبيقات الكتالوجات التي تصف التأثير البيئي للعناصر التمهيلية عبر خطوط منتجاتها المختلفة بناءً على أفضل العلوم والبيانات المتاحة عملياً.	
سنوات مرت منذ أن نشرت باتاغونيا لأول مرة قائمة بالمصانع التي تعمل معها في جميع أنحاء العالم، والتي تظل ممارسة رائدة في صناعتها.	18
عدد الصفحات على موقع الشركة الإلكتروني مخصصة لشرح تأثيرات أعمالها.	62
منشورات على مدونتها، "الخط النظيف" في السنة المالية 2021 التي تتناول مختلف القضايا الاجتماعية والبيئية، بما في ذلك النضال من أجل حماية القلب الأزرق لأوروبا، ونشاط العدالة المناخية والبيئية، والطريقة التي تتعامل بها الشركة مع بصمتها الكربونية.	+ 50
فرق من طلاب الجامعات الذين شاركوا في مسابقة حالة باتاغونيا السنوية الخامسة لاقتراح حلول لتقليل النفايات المتولدة طوال دورة حياة منتجاتها بأكملها - بدءاً من التصميم والتصنيع وحتى جانب سلوك المستهلك.	130

Source: (Patagonia Works, 2021, 13)

و- توفير بيئة عمل داعمة

جدول (9): تفصيل محور توفير بيئة عمل داعمة

تسعى باتاغونيا إلى توفير بيئة عمل داعمة ورعاية صحية عالية الجودة من خلال تدابير تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، توفير رعاية الأطفال في الموقع وفي المقر الرئيس للشركة أو رعاية الأطفال المدعومة في منشأتها الأخرى.	
تكلفة الأقساط الطبية للموظفين الذين تغطيهم باتاغونيا. على الرغم من الزيادات المستمرة في التكاليف، واصلت باتاغونيا دفع هذه الزيادات للحفاظ على أقساط الرعاية الصحية الطبية والعقلية ثابتة لجميع الموظفين على مدار السنوات الخمس الماضية.	100 %
النسبة المئوية لموظفي باتاغونيا في الولايات المتحدة وأوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا وكوريا واليابان والأرجنتين وأستراليا الذين يحصلون على أجور المعيشة على الأقل.	100 %
نسبة الموظفين المؤهلين في باتاغونيا في الولايات المتحدة الذين يبحرون أموالاً للتقاعد من خلال خطة 401 (k) للشركة، تتم مطابقتها بنسبة تصل إلى 2.5 % . كما قدمت باتاغونيا مساهمة إضافية بنسبة 10 % إلى حسابات موظفي 401 (k).	97 %
عدد الرجال الذين استفادوا من إجازة الأبوة المدفوعة لمدة ثلاثة أشهر بالكامل لكل امرأة فعلت الشيء نفسه.	1.2
النسبة المئوية للقوى العاملة في باتاغونيا المكونة من النساء، وهي أعلى من المتوسط الوطني البالغ 46 %.	53 %
النسبة المئوية لكبار القادة في باتاغونيا من النساء، مقارنة بالمعدل الوطني البالغ 23 %.	46 %
نسبة الدوران الطوعي السنوي في المقر الرئيس لشركة باتاغونيا في الولايات المتحدة، مقارنة بالمعدل الوطني البالغ 11.6 %.	8 %
نسبة الدوران الطوعي السنوي في باتاغونيا باليابان، مقارنة بمتوسط الصناعة في البلاد البالغ 15.4 %.	2.3 %
عدد الموظفين الذين يحضرون "استراحة القهوة" في جميع أنحاء شمال أمريكا. هذه التجمعات غير الرسمية مصممة لتسهيل التواصل عبر المنظمة، وتتوزع مواضيع المحادثات من حماية الأراضي العامة إلى توعية الجيل القادم من الناشطين.	826
ساعات الدفع الاحترازية المدفوعة للموظفين بالساعة الذين لم يتمكنوا من الذهاب إلى شركة باتاغونيا بسبب عمليات الإغلاق الآمن لمتاجر ها، ومراكز التوزيع، والمكاتب بسبب فيروس كورونا.	\$1.58 Million
نسبة من المكافأة السنوية المؤهلة للموظف تم دفعها على الرغم من عدم تحقيق الشركة لأهداف المبيعات بسبب إغلاق فيروس كورونا (COVID-19)	100 %
قيمة الدولارات المطابقة من خلال برنامج مباراة الخير لموظفيها. تقوم باتاغونيا بمطابقة التبرعات الخيرية التي يقوم بها الموظفون، مضاعفة الأموال التي تتبرع بها للمؤسسات والقضايا التي يهتم بها الموظفون بشكل أعمق.	\$175,635.85
عدد الساعات التي قضاها الموظفون في المشاركة التطوعية في برنامج "ساعات النشاط" لشركة باتاغونيا، حيث يُشجع الموظفون على استخدام إجازات مدفوعة الأجر للمشاركة في النشاطات التطوعية ودعم المنظمات غير الربحية.	1,336
عدد الرسائل التي أرسلها الموظفون الذين شاركوا في أيام العمل التطوعي التي نظمتها شركة باتاغونيا لدعم مجموعة الانخراط المدني "مشروع الناخب البيئي"، في جهودها لإرسال الرسائل النصية في الانتخابات العامة الأمريكية لعام 2020.	102,189
قيمة الدولارات المستثمرة في تعلم الموظفين المستمر من خلال برنامج استرداد الرسوم الدراسية لديها.	\$642,000
نسبة الموظفين في قطاع التجزئة الدائمين الذين تم دفع رواتبهم بالكامل خلال عدة إغلاق حكومية بسبب فيروس كوفيد وإغلاق المتاجر في أستراليا، والشرق الأوسط وإفريقيا، واليابان.	100%

Source: (Patagonia Works, 2021, 15)

3 - قوة العلامة التجارية لشركة Patagonia

في الثمانينيات، قامت شركة باتاغونيا بالبحث عن مواد وتقنيات تصنيع أكثر استدامة، مثل القطن العضوي والقنب والبولي إيثيلين تيريفثاللات (PET). قادت هذه البحوث إلى تطوير طريقة لإعادة تدوير 1980 زجاجة بلاستيكية لإنتاج منتج واحد مصنوع من الصوف، والذي أصبح يعرف بـ "Synchilla". تمثل "Synchilla" واحدة من المواد المميزة لدى باتاغونيا، حيث تعكس بشكل فعال هدف الشركة في تصنيع منتجات عالية الجودة بتأثير بيئي أقل. ونتيجة لذلك، تم إطلاق مجموعة Retro-X التي تضم مجموعة من السترات والسترات الصوفية المعاد تدويرها، مميزة بألوانها المتنوعة وجيوبها الأمامية والجانبية لتوفير الدفء للبدن (Fredes, 2023).

تبرز قوة باتاغونيا ليس في منتجاتها التي يشتريها العملاء فحسب، بل في جهودها الجادة لتوعية الجمهور بقضايا البيئة وتعزيز الشفافية في علامتها التجارية. تعتمد الشركة على منصات مثل "The Foot-print Chronicles" على الإنترنت، بالإضافة إلى الكتب والحملات الإعلانية، مثل "مذكرات Chouinard" و "The Responsible Company"، لبناء نموذج مبتكر للوعي البيئي.

منذ عام 1986، بدأت باتاغونيا في التبرع بنسبة 10 % من دخلها للمنظمات غير الربحية، وفي 2011، أطلقت مبادرة "الخيوط المشتركة" لتشجيع إعادة تدوير الملابس وإصلاحها. وفي يوم الجمعة الأسود، عملت على تحفيز المستهلكين للتفكير قبل الشراء، مما أثار تأثيراً إيجابياً على مبيعاتها.

رغم عدم شراكتها الخارجية، فإن التركيز المستمر على الجودة والرؤية المحافظة على البيئة جعلت باتاغونيا محط جذب في عالم الموضة. حصلت على إشادة من شركة سوبريم بسبب شعار مونتي فيتر روي، وأصبحت السترات الصوفية الخاصة بها محل إعجاب لمصممي الأزياء المشهورين. وعلى الرغم من النجاح، فإن باتاغونيا تدرك أن إرثها البيئي وتعاملها مع المجتمع هما الأهم، وهذا يشكل مثلاً يمكن لصناعة الموضة أن تستفيد منه (Fredes, 2023).

4 - إستراتيجية Patagonia في جذب العملاء وإقامة العلاقة مع

العمالين

اعتمدت الشركة استراتيجية مبتكرة تشبه إلى حد ما نهج شركة "بيبيسي" الذي يركز على احتياجات المستهلك ورغبته في الحصول على المنتج المثالي، وبين لمسة فريدة من نوعها تميزت بمفاجأة وجرأة كبيرة. خلال فترة الأزمة المالية العالمية والسنوات اللاحقة، حيث كان المستهلكون أقل استعداداً للشراء وأكثر اهتماماً بالمنتجات ذات الاستخدام الطويل، اتخذت الشركة قراراً ملموساً بطرح إعلانها الشهير خلال عيد الشكر عام 2011 بعبارة "لا تشتري هذه السترة".

الشركة أطلقت حملة إعلانية تكشف عن الأثر البيئي الضخم لتصنيع ستراتها الصوفية، وحثت المستهلكين على النظر إلى خيارات بديلة مثل استخدام منتجات "باتاغونيا" المستعملة. الشركة أوضحت أن إنتاج سترة واحدة يستهلك كميات كبيرة من الماء ويولد انبعاثات كربونية. ورغم ذلك، فإن هذه الحملة لم تؤثر سلباً على أعمال الشركة بل زادت إيراداتها بنسبة 30% خلال عام 2012 ونمت بمعدل 6% خلال عام 2013، وقدرت قيمتها بمبلغ 750 مليون دولار في عام 2017، وتجاوزت المليار دولار في عام 2018 (أرقام، 2019).

تعكس حملة "لا تشتري هذه السترة" رسالة "باتاغونيا" بشكل أساسي، حيث تحث على عدم شراء المنتج إلا إذا كان المستهلك بحاجة إليه. الهدف هو تغيير العلاقة الشخصية بالاستهلاك، وليس تشجيع الاقتناء العشوائي. الاستراتيجية نجحت في زيادة المبيعات بتشجيع المستهلكين على الامتناع عن الشراء، ويمكن أن يؤدي وعي الشخص بقدرته على الرضا إلى قبول العروض المقدمة له. بالإضافة إلى ذلك، تدعم "باتاغونيا" إعادة التدوير والإصلاح وتشجع المستهلكين على المساهمة كنشطاء في القضايا البيئية والاجتماعية (أرقام، 2019).

"باتاغونيا" مشهورة لا بفضل استراتيجيتها الرائدة فحسب، ولكن أيضاً بسبب اهتمامها العميق بالعملاء وموظفيها. في فيلم وثائقي، قدمت الشركة نظرة شاملة على الظروف الصعبة التي يواجهها العمال حول العالم، مما يبرز اهتمامها بالعدالة الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، دخلت "باتاغونيا" شراكة مهمة مع "فاير تريد يو إس إيه"، منظمة التجارة العادلة الأمريكية، لتأكيد التزامها بتوفير أجور ملائمة وبيئة عمل صحية (أرقام، 2019).

5 - أساليب Patagonia المتبعة في تعزيز الاستدامة المؤسسية

أ- منصة "Wornwear": منصة "Wornwear" التابعة لشركة PATAGONIA تم إنشاؤها بهدف تعزيز استدامة الملابس وإطالة عمرها. تشير البيانات إلى أن تمديد فترة استخدام الملابس بمدة تسعة أشهر إضافية يمكن أن يقلل من آثار الكربون والمياه والنفايات بنسبة تصل إلى 30 في المائة. تؤكد الشركة على موقعها الإلكتروني أن "أفضل ما يمكننا فعله من أجل كوكب الأرض هو تقليل الاستهلاك والاستفادة القصوى من الموارد التي بالفعل في ملكيتنا" (Zarocostas, 2020).

يُمكن هذا البرنامج لعملاء باتاغونيا من شراء الملابس المستعملة، أو إصلاح الملابس التالفة، أو مقايضة الملابس بقرض مقابل عنصر جديد أو مستعمل. تُعدّ هذه الحملة بيانًا هامًا لباتاغونيا، حيث تُظهر تفانيها في قضيتها. بالإضافة إلى ذلك، استفادت الشركة من المبادرة لتطوير المحتوى على منصتها، حيث تواصلت باتاغونيا مع بعض الأفراد الذين شاركوا في الحملة، واستخدمت قصصهم لإنشاء محتوى لمدونتها ووسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بها.

ب- قصص السفر الوطنية (شاحنة باتاغونيا): تم تصميم شاحنة باتاغونيا المتجولة، المعروفة أيضًا باسم "شاحنة باتاغونيا للملابس القديمة"، لتجوب أمريكا، وتقوم بإصلاح الملابس أثناء الرحلة كجزء من حملة Worn Wear؛ وتم تجهيز الشاحنة بمعدات خياطة صناعية، وانضمت خياطات باتاغونيا إلى الرحلة. تم تصنيع هذه السيارة باستخدام مواد صديقة للبيئة وقابلة لإعادة الاستخدام، وهي تجسيد لقيم باتاغونيا. وبالإضافة إلى دورها في إصلاح الملابس، تعمل الشاحنة أيضًا كمصدر للقصص أثناء سفرها عبر البلاد، مما يضيف جواً مميزاً لتجربة العملاء، ويعزز رؤية باتاغونيا.

ج- تعريف جمهورك بثقافتك: باتاغونيا تبرز في إنتاج محتوى فيديو يُلهم ويثير اهتمام الجماهير. تقدم مقاطع فيديو تثير التفكير حول مواضيع متنوعة، تُمكن المشاهدين من التعرف على منتجاتها ومرافقة سفرائها في رحلاتهم، كما تُسلط الضوء على حياة العاملين خلف الكواليس. تستخدم هذه الأفلام لنشر رسالتها البيئية وتوضيح انخراطها في قضايا بيئية محددة وجهودها في المساهمة في حلها. بفضل هذه الجهود، تتخطى باتاغونيا دورها كعلامة تجارية للملابس، لتقدم محتوى فيديو شاملاً وفعالاً في التواصل مع جمهورها (Fredes, 2023).

د- وسائل التواصل الاجتماعي وسيلة جذابة بصرياً: تتميز استراتيجيات وسائل التواصل الاجتماعي لشركة باتاغونيا بالتركيز على المحتوى المرئي، حيث تقوم الشركة بتحديث منصاتها بانتظام بصور وأفلام قصيرة تظهر سفراء العلامة التجارية وهم يشاركون الأنشطة في الطبيعة. يتم تسويق منتجات باتاغونيا بشكل غير عدواني من خلال هذه التحديثات، مما يساعد الشركة على بناء جمهور كبير على وسائل التواصل الاجتماعي، حيث حصلت على ملايين الإعجابات والمتابعين على Facebook و Twitter.

هـ- شارك معرفتك مع أولئك الذين هم على استعداد للاستماع: باتاغونيا ليست مجرد شركة تتفاعل مع المستهلكين فحسب، بل تهتم أيضاً بالتواصل مع الأشخاص الذين يشاركونها شغفهم بالبيئة. تنظم الشركة "مؤتمرات الأدوات" كل عامين منذ عام 1994، حيث تجمع قادة الفكر والمهنيين من مختلف المنظمات لمشاركة معارفهم مع دعاة البيئة. هذه المؤتمرات ساهمت في تعليم جيل جديد من النشطاء وزيادة الوعي بالقضايا البيئية. بالإضافة إلى ذلك، نشرت باتاغونيا كتاباً يستخلص النصائح والمعرفة من خبرتها، ويهدف إلى تعزيز الحملات البيئية الناجحة. توفر الشركة أيضاً موارد عبر موقعها الإلكتروني، حيث يمكن للأشخاص طلب ممثل للحديث معهم والخوض في أحداثهم، مما يعكس التزامها بالقيم ورغبتها في تبادل الأفكار والخبرات. تسعى باتاغونيا إلى تحفيز جمهورها وإشراكه في تقديم اقتراحات حول كيفية تعزيز جهودها في مجال البيئة، مما يؤكد التزامها بدعم المجتمع وتوفير منصة لتبادل المعرفة والتجارب (Fredes, 2023).

6 - نتائج باتاغونيا كشركة B Corp

تُعدّ باتاغونيا شركة معتمدة من قبل B Corp، وهذا يعني أن أداء الشركة البيئي والاجتماعي بشكل عام يتم قياسه والتحقق منه بشكل مستقل من قبل جهة خارجية تدعى B Lab. لتصبح شركة معتمدة من قبل B Corp، يجب على الشركة تحقيق درجة لا تقل عن 80 من أصل 200 نقطة في تقييم التأثير الخاص بـ B Lab. اختارت الشركة B Lab للتحقق من جهة خارجية الذي يُطلب وفقاً لقانون شركات الفوائد في كاليفورنيا؛ لأنّ باتاغونيا تعتقد أنّ تجربتهم في تصديق الآلاف من الشركات ومعايير أدائهم الاجتماعي والبيئي هي الأكثر شمولاً وطموحاً. كانت الدرجة المُحرزة في تقييمها الأخير الذي أُجري في سنة 2019 هي 151.4.

جدول (10): نتائج باتاغونيا كشركة B Corp خلال الفترة 2012-2019

2019	2016	2014	2012	
16.9	17.3	17.1	14.7	الحوكمة
20.8	24.9	24	25	العمال
63.8	58.7	30.9	19.9	المجتمع
43.5	44.8	34.7	47.5	البيئة
6.3	5.8	7.1	-	العملاء
151.4	151.5	113.9	107.3	الإجمالي

Source: (Patagonia Works, 2021, 18)

وتقليل الآثار البيئية، وتعزيز الشفافية من خلال التعاون مع الموردين.

- من خلال استثمارها في مصادر وعمليات إنتاج مسؤولة، نجحت الشركة في بناء سمعة طيبة وفريدة لعلامتها التجارية. بالإضافة إلى ذلك، اتبعت باتاغونيا استراتيجيات تسويقية مبتكرة، حيث استخدمت قوة الروايات ووسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع العملاء، وزيادة الوعي بالقضايا البيئية.

- أثر النهج البيئي المبتكر والمسؤول لشركة باتاغونيا إيجاباً على علامتها التجارية، حيث جذبت باتاغونيا مجموعة متنوعة من العملاء المتحمسين الذين يتقاسمون قيمها.

- تتأسس استدامة باتاغونيا على الالتزام الثابت بالاستدامة المؤسسية، والممارسات المسؤولة، والقيم القوية للعلامة التجارية. ومن خلال تكامل أعمالها مع مهمتها الأساسية، نجحت باتاغونيا في جذب قاعدة عملاء مخلصين وفي تمييزها عن منافسيها في السوق.

توصيات الدراسة

في ضوء الاستنتاجات المتوصل إليها، يمكننا تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في مساعدة الشركات لتبني استراتيجيات إدارة التكلفة بغية تعزيز الاستدامة المؤسسية لديها، وهي:

- تعزيز التوجه نحو المنتجات المستدامة من خلال تحليل تكاليف تصنيع المنتجات بطريقة تشمل العوامل البيئية، وتحفيز التطوير والتحسين المستمرين للمنتجات التي تتمتع بالاستدامة.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة والنظيفة التي تقلل من الانبعاثات، وتوفير استخداماً فعالاً للموارد.

- تشجيع الاستدامة في سلسلة التوريد من خلال تعاون الشركة مع الموردين لتحسين استدامة سلسلة التوريد، والعمل معهم على تقليل النفقات وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

- تشجيع الثقافة الاستدامة داخل الشركة وذلك بتوعية الموظفين حول الأثر البيئي والاجتماعي لعمليات الشركة، وتحفيزهم على اتخاذ إجراءات استدامة في أعمالهم اليومية.

نتائج الدراسة

في ضوء ما سبق، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نوجزها في الآتي:

- باتاغونيا تُعدّ شركة رائدة في مجال الاستدامة وحماية البيئة في صناعة الملابس. تبرز كواحدة من أكثر العلامات التجارية شفافية في هذا القطاع، حيث تقوم بتنويع منتجاتها بإدخال القطن العضوي واستخدام مواد صديقة للبيئة، بالإضافة إلى تقديم تبرعات لدعم مبادرات بيئية. بالإضافة إلى ذلك، تلتزم باتاغونيا بدور نشط في تسليط الضوء على القضايا البيئية وتعزيزها.

- تُظهر الدراسة أنّ Patagonia اعتمدت استراتيجية فريدة باسم "Worn Wear" تشجع على إصلاح وإعادة استخدام المنتجات، مما أدى إلى تقليل التكاليف وتقوية قاعدة العملاء. وأصبح التزام الشركة بالاستدامة سمة مميزة لعلامتها التجارية.

- تتميز شركة باتاغونيا، المعروفة بصناعاتها للملابس والمعدات الخارجية، بالتزامها القوي بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

- يتجلى التزام شركة باتاغونيا بالاستدامة المؤسسية في جوهر استراتيجيتها، حيث تُعدّ الاستدامة جزءاً أساسياً من علامتها التجارية ورسالتها.

- بفضل تقديمها لمنتجات عالية الجودة من مصادر أخلاقية وصديقة للبيئة، نجحت باتاغونيا في جذب قاعدة عملاء، وفي بناء ولاء قوي بينهم، مما أدى إلى تكرار الأعمال وزيادة الانتشار في السوق.

- تظهر الاستدامة المؤسسية لباتاغونيا أيضاً في سياساتها لإدارة سلسلة التوريد. فهي تسعى إلى تحقيق الممارسات العادلة في العمل،

المراجع العربية

- أرقام. (12 نيسان، 2019). استراتيجية "باتاغونيا" لزيادة المبيعات..
<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/601124>
 الجناحي، أكرم وأبو شعالة، كريمة. (-9 10 تشرين الثاني 2020). دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للنفط. (ورقة مقدمة في مؤتمر: الأهداف العالمية للتنمية المستدامة الدول النامية بين تداعيات الواقع وتحديات المستقبل) (529 - 557). جامعة المرقب، ليبيا.
- الخفاجي، إيمان. (2018). قياس التزام الشركات العراقية بالإبلاغ عن الاستدامة وفق مؤشرات S&P/ ESG ومعايير GRI [رسالة ماجستير، جامعة كربلاء].
- الشبكة العربية للتميز والاستدامة. (2023). الاستدامة المؤسسية: ما هي وكيف نحققها؟ <https://2u.pw/tZcG1vZ>
- الطائي، يوسف، الجناحي، سجاد، والذبحاوي، عامر. (2015). إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12 (35)، 205 - 227.
- المعطش، عادل. (2023). استدامة المنظمات والأعمال وتطبيقاتها. <https://2u.pw/Ed7cpwx>
- بوزيداوي، محمد. (2015). الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 02 (01)، 173 - 192.
- حنظل، قاسم وحسين علياء. (2017). دور مرتدات الإمدادات العكسية في تعزيز استدامة الأعمال: دراسة استطلاعية في شركتي الهلال الصناعية والصناعات الخفيفة في محافظة بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 02 (38)، 40 - 82.
- شلبلي، سهى. (2022). الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة. المجلة العربية للإدارة، 45 (3) (تحت النشر - 2025)، 1 - 24.
- عيسى، خليل. (2018). دور المنطق الاستراتيجي في تعزيز استدامة الشركات من خلال الدور التفاعلي للذكاء المالي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة البصرة. دراسات إدارية، 10 (21)، 201 - 233.
- ميمون، الطاهر وغلابل، فاتح. (2017). إطار مقترح للتقرير المحاسبي عن استدامة المؤسسات الاقتصادية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، 01 (01)، 220 - 258.
- نعمة، رسل. (2021). تأثير تركز العلامة التجارية في تعزيز استدامة الشركات: دراسة ميدانية في شركة بريق اللؤلؤة لإنتاج العصائروالمياه المعدنية. مجلة الدنانير، 01 (23)، 351 - 367.

- دراسة الأثر البيئي للمنتجات من مرحلة التصميم إلى التخلص، وتحليل التكاليف، وتقدير الفوائد على مدار دورة الحياة للمنتج.

- الاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية والرياح لتقليل اعتماد الشركة على الوقود الأحفوري، والاستثمار في برامج إعادة التدوير، وإعادة التصنيع للتقليل من النفايات وتوفير التكاليف.

- تحفيز الابتكار الاستدامي بإنشاء برامج ومسابقات داخل الشركة لتشجيع الموظفين على اقتراح حلول استدامة وتطويرها.

- ضرورة تبني الشركات العربية استراتيجيات الاستدامة المؤسسية، مستوحاة من تجربة Patagonia، مع مراعاة السياق البيئي والاجتماعي عند التنفيذ.

Translated References

- Arqam. (2019, April 12). Istategyat "Batagonia" liz-eyada al-mabi'at.. Akhber al-jumhur 'alla yashtary montajak. <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/601124>
- Al-Janabi, A., & Abu Shaala, K. (2020, November 9-10). Dawr al-hokuma fi ta'zeez al-istidama al-mu'asasiya: Dirasat halat fi al-mu'assasa al-wataniya lil-naft. In Mo'tamar: Al-ahdaf al-alamiyya littanmiyyat al-mustadama al-duwal al-namiya bayn tada'iyat al-waqi' wa tahadiyat al-mustaqbal (pp. 529-557). Jami'at Al-Merqab.
- Al-Khafaji, I. (2018). Qiyas iltizam al-sharikat al-Iraqiya bi-ilbagh 'an al-istidama wifq mu'ashirat S&P/ESG wa ma'ayir GRI (Master's thesis). University of Karbala.
- Al-Shabaka Al-Arabiyya Liltamayuz wal-Istidama. (2023). Al-istidama al-mu'asasiya: Ma hiya wa kaifa nuhaqiqha? <https://2u.pw/tZcG1vZ>
- Al-Ta'ee, Y., Al-Janabi, S., & Al-Dhabhawi, A. (2015). Idarat al-hikma wa dawruha fi tahqiq al-istidama limunazzamat al-a'mal: Dirasat tahliyyiya li-ara' e'enat min al-qiyadat fi Jami'at Al-Kufa. Majallat Al-Ghari lil-Ulum Al-Iqtisadiya wal-Idariya, 12(35), 205-227.
- Al-Mu'atish, A. (2023). Istidamat al-munazzamat wal-a'mal wa tatbiqat'ha. <https://2u.pw/Ed7cp-wx>
- Bouzydawi, M. (2015). Al-istidama 'ala mustawa al-mu'assasa: Rihan am tahadi. Al-Majalla Al-Jaza'iriya lil-Iqtisad wal-Maliya, 2(1), 173-192.
- Hanzal, Q., & Hussein, A. (2017). Dawr murtaadat al-imdadat al-'aksiya fi ta'zeez istidamat al-a'mal: Dirasat istitla'iya fi sharikati al-Hilal al-Sinaiya wa al-Sina'at al-Khafifa fi Muhafazat Baghdad. Majallat Tikrit lil-Ulum Al-Idariya wal-Iqtisadiya, 2(38), 40-82.
- Shalabi, S. (2022). Al-istidama al-mu'asasiya 'abr

- al-taswiq al-akhdar wa atharuha 'ala tahqiq al-tamayyuz al-mu'asasi: Dirasat tatbiqiya 'ala Mudiriyat Al-Zara'a bi-Muhafazat Al-Qahira. Al-Majalla Al-Arabiyya lil-Idara, 45(3), 1-24.
- Isa, K. (2018). Dawr al-mantiq al-istratiji fi ta'zeez istidamat al-sharikat min khilal al-dawr al-tafa'uli lil-dhaka' al-mali: Dirasat tahliyyiya li-ara' e'enat min al-'amalin fi al-mashari' al-saghira wal-mutawasita al-hajm fi Muhafazat Al-Basra. Dirasat Idariya, 10(21), 201-233.
- Maimoun, A., & Ghalab, F. (2017). Itar muqtarah lit-taqir al-muhasabi 'an istidamat al-mu'assasat al-iqtisadiya. Majallat Al-Iskandariya lil-Buhuth Al-Muhasabiya, 1(1), 220-258.
- Ne'ma, R. (2021). Tathir tamarkuz al-'alama al-tijariya fi ta'zeez istidamat al-sharikat: Dirasat maydaniya fi Sharikat Buraq Al-Lu'lu' lil-Intaj Al-'Asair wal-Miyah Al-Ma'adiniya. Majallat Al-Dananir, 1(23), 351-367.

English References

- Ahmad, S. S., Saha, P. K., Abbasi, A., & Khan, M. (2009). Environmental management systems and sustainability: Integrating sustainability in environmental management systems (Master's thesis). Blekinge Institute of Technology.
- Ali, M. A., & Abdullah, S. H. (2021). Macro sustainability accounting: A new way to prepare value-added statement. Journal of Economics and Administrative Sciences, 27(129), 185-197.
- Alsaid, L. (2022). Smart city dynamics and multi-level management accounting: Unfolding a case of sustainable enterprise resource planning. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 13(1), 30-54. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2020-0283>
- Amoah, P., & Eweje, G. (2022). Barriers to environmental sustainability practices of multinational mining companies in Ghana: An institutional complexity perspective. Corporate Governance, 22(2), 364-

384. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2021-0229>
- Ana Beatriz, L. d., Jabbour, C. J., Filho, M. G., & Roubaud, D. (2018). Industry 4.0 and the circular economy: A proposed research agenda and original roadmap for sustainable operations. *Annals of Operations Research*, 270(1), 273-286. <https://doi.org/10.1007/s10479-018-2772-8>
- Asif, M., Cory, S., Ambika, Z., & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23(4), 353-367. <https://doi.org/10.1108/09555341111145744>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Chen, L. (2015). Sustainability and company performance: Evidence from the manufacturing industry (Master's thesis). Linköping University.
- Fagerström, P. (2016). Analyzing sustainability reporting by best performing companies in global sustainability indices: Describing the contents and appearance of the reports (Master's thesis). University of Helsinki.
- fastercapital. (2024, February 2). Sustainable cost management: Balancing sustainability and cost management strategies. FasterCapital. <https://fastercapital.com/content/Sustainable-Cost-Management--Balancing-Sustainability-and-Cost-Management-Strategies.html>
- Freds, P. (2023, January 2). Patagonia brand: The unique approach to environmental sustainability. Business Yield. <https://businessyield.com/brand-stories/patagonia-brand/>
- Harrison, M. (2012). How to make your learning sustainable. Kineo Group. <https://www.kineo.com/resources/how-to-make-your-learning-sustainable>
- Knowles, M. (2010). Making sustainability a viable business strategy. California Society of CPAs.
- Landrum, N., & Edwards, S. (2009). Sustainable business: An executive's primer. Business Expert Press.
- Moldavanova, A., & Goerdel, H. T. (2018). Understanding the puzzle of organizational sustainability: Toward a conceptual framework of organizational social connectedness and sustainability. *Public Management Review*, 20(1), 55-81. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293141>
- Patagonia Works. (2021). Annual benefit corporation report. Patagonia.
- Paul, K. (2014). Adapting organizations to effective sustainability management. In D. Risk (Ed.), *Managing extreme financial risk* (pp. 125-132). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-417221-0.00018-6>
- Rodica, Ș., Căndea, D., & Căndea, R. (2010). The sustainable university. *Review of International Comparative Management*, 11(5), 841-852.
- Sim, S., King, H., & Price, E. (2016). The role of science in shaping sustainable business: Unilever case study. Safety and Environmental Assurance Centre (SEAC), Unilever.
- Tarquinio, L., & Xhindole, C. (2022). The institutionalisation of sustainability reporting in management practice: Evidence through action research. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 362-386. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2020-0249>
- Tonello, M., & Singer, T. (2015). The business case for corporate investment in ESG practices. The Conference Board.
- Wales, T. (2013). Organizational sustainability: What is it, and why does it matter. *Review of Enterprise and Management Studies*, 1(1), 38-49.
- Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(8), 1677-1710. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2015-2144>
- Zarocostas, J. (2020). World Intellectual Property Day 2020 – Innovate for a green future: Climate crisis

drives shift towards sustainable fashion. World Intellectual Property Organization.
https://www.wipo.int/ip-outreach/en/ipday/2020/articles/sustainable_fashion.html

إعلان عدم تضارب المصالح

يعلن ويتعهد الباحثون أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة.

إعلان الدعم المادي

لم يحصل هذا البحث على أي دعم مادي.

سيرة ذاتية للباحث

زواويد لزهاري

هو أستاذ محاضر "أ" في جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، حاصل على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، يقوم بتدريس مساق السياسات المالية للمؤسسة ومساق الشمول المالي، وتركز أبحاثه على الدراسات المالية المختلفة والاقتصادية العامة.



Email: zouaoud.lazhari@univ-ghardaia.dz
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5264-2716>