



مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة
Journal of International Economy
&
Globalization



إستدامة منظمات الأعمال كإستراتيجية جديدة لتحقيق الميزة التنافسية
Sustainability of Business Organizations as a New Strategy
to Achieve Competitive Advantage

د. نبيل سوفي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.

د. هشام بورمة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.

تاريخ الإرسال: 2019/01/16	تاريخ القبول: 2019/02/15	تاريخ النشر: 2019/03/01
المصطلحات المفتاحية	الملخص	
منظمات الأعمال؛ بيئة الأعمال؛ الإستدامة التنظيمية؛ الميزة التنافسية .	هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة العلاقة بين الإستدامة التنظيمية ونتائج منظمات الأعمال، مع التركيز على دورها في مواجهة تحديات بيئتها من تغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، عبر نهج استباقي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، خاصة مع تيارات العولمة وغيرها من العوامل التي شكلت تحدياً كبيراً لنموذج الأعمال التقليدي المعروف عنه كثرة الأزمات والفوضى وفقدان الثقة في قطاع الأعمال، وهي العوامل التي أدت إلى تنامي المطالب بضرورة تغيير السياق الذي ظلت تعمل فيه المنظمات تحت غطاء الرأسمالية غير المقيدة، حيث فرضت ضغوطات كبيرة على المنظمات الحديثة من طرف الحكومات، المستهلكين، الموظفين والمستثمرين لاعتماد ممارسات أخلاقية ومستدامة تركز على الالتزام بمراقبة تأثير نشاطها على البيئة والمجتمع، بدل الإكتفاء بقبول تقارير عن الأداء المالي.	
Abstract	Keywords	
The aim of this paper is to study the relationship between organizational sustainability and the results of business organizations, with a focus on their role in facing the challenges of their environment from economic, social, political and cultural changes through a proactive approach that enables them to achieve competitive advantage, especially with the currents of globalization and other factors. The traditional business known for the many crises and scandals and loss of confidence in the business, which led to the growing demands for the need to change the context in which the organizations were working under the cover of unrestricted capitalism, where the pressures placed on large marginal organizations By its governments, consumers, employees and investors to adopt ethical and sustainable practices based on the commitment to monitor the impact of its activities on the environment and society, rather than accepting sufficient reports on financial performance.	Business Organizations; Business Environment; Organizational Sustainability; Competitive Advantage.	

✉ المؤلف المرسل: نبيل سوفي، الإيميل: hcham.brma@gmail.com

1 . مقدمة:

يقدم تتأثر منظمات الأعمال بكل ما يحدث في بيئتها من تغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، حيث تسعى لمواكبتها، عبر نهج استباقي يمكنها من التفوق على المنافسين والتميز في المجتمع، لأن الأمر لا ينتهي عند حدود التأثير بل يتعداه إلى حدود التأثير خاصة مع تيارات العولمة وغيرها من العوامل التي شكلت تحديًا كبيرًا لنموذج الأعمال التقليدي.

إن منظمات الأعمال اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى للعب دور هام في المجتمع والبيئة، باعتبارهما مصدرًا لأهم مدخلاتها ومنفذًا لمخرجاتها. لقد تنامت المطالب التي تدعو إلى ضرورة تغيير السياق الذي ظلت تعمل فيه المنظمات تحت غطاء الرأسمالية غير المقيدة، بسبب كثرة الأزمات والفضائح وفقدان الثقة في قطاع الأعمال، وهو ما فرض ضغوطات كبيرة على المنظمات الحديثة من طرف الحكومات، المستهلكين، الموظفين والمستثمرين لاعتماد ممارسات أخلاقية ومستدامة تركز على الالتزام بمراقبة تأثير نشاطها على البيئة والمجتمع، بدل الإكتفاء بقبول تقارير عن الأداء المالي.

لقد ناقش أصحاب الأعمال والأكاديميين لسنوات عديدة دور منظمات الأعمال في المجتمع من خلال وضع تقارير مكتملة للأداء الإقتصادي، تخص تقارير عن الأداء الاجتماعي والبيئي. ولتحفيز المنظمات للإنخراط في الإستدامة فهي بحاجة إلى معرفة المزيد عن المكاسب التي يمكن تحقيقها من وراءها، فكانت عدة دراسات في هذا الإطار.

1. 1 إشكالية الدراسة:

يتم نحاول في هذه الورقة البحثية تسليط الضوء عليها لتوضيح العلاقة بين الإستدامة التنظيمية ونتائج منظمات الأعمال، وذلك من خلال الإجابة على إشكالية البحث المعبر عنها بالتساؤل التالي:

كيف تساهم الإستدامة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ؟

1. 2 أسئلة الدراسة:

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي قمنا بالاستعانة بالتساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أبرز تحديات بيئة الأعمال ؟
- ما المقصود بالإستدامة التنظيمية ؟
- هل الإستدامة التنظيمية حتمية أم أفضلية بالنسبة لمنظمات الأعمال ؟
- ما الذي يمكن أن تستفيد منه منظمات الأعمال من التحول إلى الإستدامة التنظيمية ؟
- ما هي معوقات التحول نحو الإستدامة التنظيمية ؟
- ما هي العوامل المحفزة على الإستدامة التنظيمية ؟

1. 3 فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة فرضية نرى أنها أكثر الإجابات احتمالاً:

- تساهم الإستدامة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال الإبداع في تقديم منتجات

صديقة للبيئة.

2. منظمات الأعمال

1.2. مفهوم وخصائص منظمات الأعمال

تعرف منظمات الأعمال على أنها وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص وتستخدم عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات، عن طريق قيامها بأنشطة وتفاعلات بهدف إشباع رغبات أبناء المجتمع، من خلال إنتاجها وتوزيعها للحصول على ربح يؤمن استمرارها وتطورها، فمنظمة الأعمال هي مركز إشباع لحاجات شريحة معينة من أفراد المجتمع، وهي قوة اقتصادية إلى جانب كونها قوة اجتماعية. وتعود ملكيتها عادة إلى القطاع الخاص، وتشمل كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية. وتتميز منظمات الأعمال بمجموعة من الخصائص نوجزها في الجدول رقم (01).

جدول (1): خصائص منظمات الأعمال

السؤال	الجواب
ماذا تفعل منظمات الأعمال ؟	تقوم بإشباع حاجات المستهلكين من خلال تقديم المنتجات.
من تقوم منظمات الأعمال بخدمته ؟	تقوم بخدمة مستهلكيها من خلال توفير السلع والخدمات، ونظرا لاستحالة خدمة السوق كله، فإنها تحدد الجزء من السوق الذي تنوي التركيز عليه وخدمته بطريقة أفضل من منافسيها.
كيف تؤدي منظمات الأعمال وظائفها ؟	- تحويل الموارد : تحويل عناصر الإنتاج (المدخلات) إلى سلع وخدمات (المخرجات) ذات قيمة للمستهلك؛ - خلق المنافع : المنفعة الشكلية، المنفعة الزمنية، المنفعة المكانية، المنفعة الحيازية؛ - الاستخدام الأمثل للموارد : تتم عملية تحويل الموارد بطريقة اقتصادية من خلال رفع الإنتاجية إما من خلال ترشيد استخدام المدخلات أو الرقي في الأداء المرتبط بالمخرجات.
لماذا توجد منظمات الأعمال ؟	أهداف الربح، النمو، البقاء.

المصدر: مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013/2014، ص: 44.

2.2. تحديات بيئة الأعمال

البيئة هي أي طرف أو متغير يؤثر على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر. والهدف من تحليل بيئة المنظمة هو معرفة طبيعة ما يواجهها من نقاط قوة ونقاط ضعف (البيئة الداخلية) فرص وتحديات (البيئة الخارجية) وهو ما يساعدها على وضع الإستراتيجيات المناسبة. ومن أهم تحديات بيئة الأعمال الراهنة: (مقدم، 2014)¹

- **عولمة المنافسة** : وهي تعتبر مرحلة متقدمة للعولمة الاقتصادية، تزول فيها الحدود الجغرافية أمام أنشطة منظمات الأعمال مشكلة بذلك تحديا تسويقيا بارزا؛

- **انحصار دور الدولة في الاقتصاد** : مع هيمنة النموذج الرأسمالي تراجع دور الدولة ولم يعد بمقدورها حماية منظماتها المنافسة الأجنبية؛

- **الخصوصية وتعاضم دور القطاع الخاص** : سجل القطاع الخاص تسارعا ملحوظا في زيادة أهميته واسترجاع مكانته عبر العالم وتكرس ذلك مع تسارع عمليات الخصخصة التي أصبحت شأنا عالميا؛

- تزايد دور التكتلات الاقتصادية : نظرا لما توفره من مزايا وفرص تنافسية؛
- انتشار الشركات متعددة الجنسيات : فهي تشكل مظهرا بارزا في الأسواق الدولية بفعل نفوذها الإقتصادي والمالي والسياسي، حيث أصبحت الأعمال الدولية بفعل الاندماج والإستحواذ تتمركز في يد عدد قليل من الشركات متعددة الجنسيات مما أدى الى ظهور إحتكارات؛
- ظهور التجارة الإلكترونية : كأحد أهم أشكال التعامل التجاري؛
- التوجه نحو التكنولوجيا العالية : حقق العالم على مدى السنوات الأخيرة تقدما واسعا في مجال إنتاج السلع والخدمات أدت إلى انتشار الفنون الإنتاجية عالية التطور، زيادة جودة المنتجات، ورفع الإنتاجية ودعم المزايا التنافسية، لكنها في المقابل أدت إلى التأثير على فرص العمل، حيث زادت من نسب البطالة، وأدت إلى اختفاء وظائف ظهور وظائف جديدة؛
- تزايد الضغوطات على منظمات الأعمال : منذ التسعينات من القرن الماضي والمنظمات تواجه ضغوطا من عدة جهات منها: المنظمات غير الحكومية، منظمات حقوق الإنسان، منظمات حماية البيئة. هذه الأخيرة أصبحت تتابع نشاطات المنظمات وتتصدى لمخالفاتها، حيث تعاضمت قضايا حماية البيئة من التلوث الذي تحدثه الصناعات، ناهيك عن تعاضم الإهتمام بالأخلاق والقيم والأدوار الإجتماعية لتحسين نوعية حياة العامل ولتبني توجهات أكثر شفافية تجاه مصالح المجتمع وموارده واجياله المستقبلية.
- ماذا ينتظر من منظمات المستقبل ؟ وكيف ستكون العلاقة بين المنظمة وعمالها ؟ أسئلة تحير الكثير من المهتمين بالمجال الإداري في العالم، حيث أنه لا توجد صورة محددة لما ستكون عليه المنظمات في المستقبل، إلا أن التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة تستدعي قيامها بدءا من اليوم بإعادة النظر في خدماتها المقدمة، واتخاذ الأساليب الصحيحة في ممارسة عملها، إذ أن نجاح المنظمات في المستقبل يعتمد على ما سوف تقوم به اليوم. ويرى البعض أن منظمات المستقبل (أو منظمات الغد) هي المنظمة التي: (عدنان، 2015)²
- تخدم كل فئات المجتمع وليس فئة صغيرة؛
- تحقق تعادل الفرص بين المواطنين في الحصول على الموارد القابلة للإستثمار؛
- تمول الإنتاج أكثر مما يمول الإستهلاك أو المشاريع ذات الطابع الاستهلاكي؛
- تعمل لخدمة الإستقرار والتنمية الإقتصادية والإجتماعية المتواصلة.

3. الإستدامة التنظيمية

يقول Porter & Kramer سنة 2011: "النظام الرأسمالي تحت الحصار، ففي السنوات الأخيرة كان ينظر إلى إنتشار الأعمال على نحو متزايد باعتبارها سببا رئيسيا للمشاكل الإجتماعية والبيئية والإقتصادية، ينظر إلى الشركات على نطاق واسع على أنها تزدهر على حساب المجتمع". (Wales, 2013)³

لقد صممت الإستدامة sustainability في البداية كمفهوم ينطبق على المستوى العالمي، إلا أن تزايد تطبيق هذا المفهوم أصبح على مستوى المنظمات أيضا، بسبب التأثير المتبادل مع المجتمع. وقد أصبح ذلك ضرورة للمنظمة بحاجة إلى ادخال المؤشرات غير المالية مثل الأنشطة الإجتماعية وحماية البيئة في صنع القرار والتخطيط الإستراتيجي جنباً إلى جنب مع المؤشرات المالية. وقد ذكر Elkington في كتابه سنة 1997 أوجه الاختلاف بين المدخل التقليدي لإدارة منظمات الأعمال والمدخل الحديث لاستدامة منظمات الأعمال:

الجدول (2): مقارنة بين المدخل التقليدي والمدخل الحديث لمنظمات الأعمال

المدخل التقليدي " إدارة منظمات الأعمال "	المدخل الحديث " إستدامة منظمات الأعمال "
أحادي البعد (البعد المالي)	ثلاثي الأبعاد (البعد الاقتصادي، البيئي والاجتماعي)
يقتصر على رأس المال المادي فقط	يشتمل على رأس المال المادي والبشري والطبيعي والاجتماعي
يقتصر على الأصول الملموسة فقط	يمتد إلى الأصول غير الملموسة، حيث يركز على الخدمات التي يقدمها
تتعامل مع العاملين كفائض يجب التخلص منه	تتعامل مع العاملين كأصول هامة للمنظمة يجب إعادة توجيهها الى مجالات جديدة تشجعهم على الابتكار.
حصري يقتصر على أصحاب المصالح الداخليين فقط	شمولي يمتد ليشمل أصحاب المصالح الخارجيين.
نطاق المساءلة يقتصر على المساهمون فقط	اتسع نطاق المساءلة ليمتد إلى جميع أصحاب المصالح
يقتصر على الأداء المالي	يهتم بالقياس والتقرير عن الأداء غير المالي فضلا عن الأداء المالي
الحاجة إلى المعرفة	الحق في المعرفة، حيث تعترف بحقوق الأطراف ذوي العلاقة
أحادي الاتجاه	ثنائي الاتجاه، فمسؤولية المنظمة لا تتمثل فقط في التقرير السنوي ولكن يجب مشاركة أصحاب المصالح من خلال حوارات مفتوحة.
الوعد	الأهداف والتوقعات، حيث انتقل من مرحلة الوعود البراقة إلى مرحلة التحقيق الفعلي للأهداف والغايات والتوقعات.

المصدر: آفاق ذنون إبراهيم، نموذج محاسبي للإفصاح الاختياري عن تقارير الاستدامة في ترشيد قرار الاستثمار: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة المنصورة، 2016، ص: 08، 09. (بتصرف).

1.3 مفهوم الإستدامة التنظيمية

إكتسبت قضايا الإستدامة أهمية كبيرة لا سيما بعد تقرير Brundtland عام 1987 وبشكل أكثر مع تأكيد العديد من الكتاب على النتائج الإيجابية التي تحقّقها الممارسات المستدامة للمنظمات. وبحلول التسعينات من القرن الماضي، أصبح مصطلح " الإستدامة " يناقش على نحو أوسع حيث أدى إلى إجماع على دور منظمات الأعمال في المجتمع، وتم اقتراح عدة مقاربات لدمج الإستدامة في الإدارة. (Hourneaux, 2017)⁴

وحسب المعهد القانوني للأفراد والتنمية (CIPD) سنة 2012 فإن جوهر الإستدامة في السياق التنظيمي يكمن في مبدأ تعزيز النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل في إطارها المنظمات، وهو مفهوم يقدم " التركيز الثلاثي " للمنظمات، أي التركيز المتزامن على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، والذي يرتبط بما يسمى " المحاسبة الثلاثية للأرباح " (Wales, 2013)⁵ إذن يفهم من الإستدامة في المنظمات، أو الإستدامة التنظيمية، أو إستدامة الأعمال على أنها إدراج الجوانب الاجتماعية والبيئية في القرارات الاقتصادية للشركة.

- ويؤكد تقرير Brundtland عام 1987 على الارتباط الوثيق بين التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، كما حدد مؤتمر القمة العالمي للإستدامة المنعقد في جوهانسبورغ عام 2002 الأبعاد الرئيسية للإستدامة:

(آفاق ذنون، 2016)⁶

- **البعد الاقتصادي:** يتعلق بتأثيرات المنظمة على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة وعلى الأنظمة الاقتصادية على المستوى المحلي، الوطني والعالمي (تحسين رفاهية الإنسان و زيادة نصيبه من السلع والخدمات، تحقيق الكفاءة الاقتصادية، الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المنظمة، مثل الحوكمة، منع الرشوة، محاربة الفساد، عدم تحميل النشاط الاقتصادي الحالي عبئا على موارد الأجيال اللاحقة).

- **البعد البيئي:** يهدف إلى الإستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وليس فقط توفيرها لأنها ليست ملكا لجيل معين بل هي ملكا لكل الأجيال فضلا عن حماية وسلامة الأنظمة البيئية من التلوث؛

- **البعد الإجتماعي:** يهدف هذا البعد الى تحقيق العدالة الإجتماعية في توزيع الموارد الإقتصادية والطبيعية، وإيصال الخدمات والخدمات الاجتماعية كالصحة، التعليم، إلى من يحتاجها والقضاء على الفقر والبطالة وتنمية الثقافات والعلاقات بين المنظمة وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

2.3. أسباب التوجه نحو الإستدامة التنظيمية

في دراسة استقصائية أجرتها وكالة حماية البيئة في الولايات المتحدة عام 2004، وجدت أن 93 % ممن شملهم الإستطلاع يرون أن المنظمات يجب أن تكون مسؤولة عن حماية البيئة، فيما يرى 72 % أن المنظمات ينبغي أن تدعم الإهتمامات الاجتماعية. وعن الأسباب التي أدت إلى اتباع نهج الإستدامة في الأعمال، حددت Catrin Ballinger سنة 2011 الأسباب التالية:

- ضغوط العولمة؛

- فضائح الشركات؛

- الأزمات الإقتصادية العالمية؛

- دعوة أصحاب المصالح الخارجيين لمزيد من التدقيق في الأعمال.

ويرى Kielstra أن العولمة أدت إلى تغيير كبير في أدوار وعلاقات الأعمال والحكومات وأصحاب المصالح. و لعل أحد النتائج التي لا يمكن إنكارها للأزمة المالية والإقتصادية العالمية هو الإقتراح الذي قدمه السياسيون والإقتصاديون وقادة الأعمال بخصوص ما هو مطلوب الآن من الرأسمالية، والذي يستند إلى منظور طويل الأجل " النمو المستدام ". غير أن هناك أسباب أخرى كالقضايا البيئية والديمقراطية العالمية أدت إلى الحاجة إلى الإستدامة التنظيمية، فتلخيصًا لنتائج أبحاثهم الأخيرة، لاحظت كلية الإدارة بجامعة Cranfield سنة 2011 أنه في عالم به موارد محدودة، تظهر إحصائيات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية أن عدد سكان العالم قد تجاوز الآن 7 مليارات نسمة، وهي تفرض قيودا متزايدة و تحديات كبيرة على المنظمات، فالنمو السكاني لا يعني بالضرورة نمو الطلب إذا كان السكان لا يستطيعون شراء ما تنتجه المنظمات. يطلق عليه " الكارما العالمية " مع عدم التوازن لصالح أولئك الذين يستهلكون أكثر من أولئك الذين ينتجون، فما لم يكن هناك تقاسم حقيقي للمنافع، لن تكون سلاسل التوريد قابلة للإستدامة على المدى الطويل. (Wales, 2013) ⁷

3.3. الإستدامة حقيقة في تيار منظمات الأعمال الحديثة

ووفقًا لتقرير " خدمات الأعمال المستدامة " سنة 2011، زادت بشكل سريع قدرة المنظمات على المشاركة في الإستدامة، كما ارتفع عدد الموظفين الذين لديهم مهارات ومعارف عنها. لقد سلط Colbert & Kurucz سنة 2007 الضوء على حقيقة أن الشركات تسعى الآن للإعتراف الوطني والدولي بسياسات الإستدامة، مثل تحقيق درجة عالية من الترتيب في عدد متزايد من مؤشرات الإستدامة مثل " مؤشر داو جونز للإستدامة ". فقد وجدت دراسة جامعة Exeter سنة 2011 أنه في الو.م.أ 80 % من الشركات العالمية المدرجة في " قائمة فورتشن 250 " كانت تقدم تقارير خارجية عن مبادرات الإستدامة الخاصة بها، كما أبلغ Colbert & Kurucz سنة 2007 أن عديد الشركات تقدم تقارير علنية عن أدائها في مجال الإستدامة. وفي دراسة استقصائية لشركة KPMG عام 2005

توصلت إلى أن 68 % من أفضل 250 شركة مدرجة في قائمة " فورتشن 55" تتعامل مع تقارير الإستدامة الثلاثية. وفي المملكة المتحدة، أفاد معهد CIPD سنة 2012 أيضًا بأن عديد الشركات قد تبنت أسلوبًا ثلاثيًا متكاملًا لقياس قيمها. كما حددت Lacy et al سنة 2010 الإستدامة على أنها أولوية استراتيجية للمستقبل بالنسبة للمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وأفادوا أن 93 % من الرؤساء التنفيذيين يرون أن قضايا الإستدامة حاسمة لنجاح أعمالهم في المستقبل، وقد أشار Kanter سنة 2011 إلى أنشطة شركات مثل Unilever التي تسلط الضوء على هدفها المتمثل في مساعدة أكثر من مليار شخص على اتخاذ إجراءات لتحسين صحتهم ورفاهيتهم. وتستمر في تحديد شركات متنوعة مثل Wal-Mart، Marks، Spencer، و Honda وجميعهم يسلطون الضوء على إلتزامهم بالأعمال الاجتماعية والبيئية على مواقعهم.⁸ (Wales,2013)

4.3. أهمية الإستدامة بالنسبة لمنظمات الأعمال

عام 2011 نشر باحثون من جامعة Harvard وجامعة London " تأثير ثقافة الإستدامة لدى المنظمة على سلوكها وأدائها ". من خلال (على مدى 18 عامًا) مقارنة أداء منظمات " الإستدامة العالية " التي نفذت مجموعة من السياسات البيئية والاجتماعية مع منظمات متشابهة لم تعتمد هذه الممارسات، ومن نتائجها أن زاد الإستثمار في جنيته إستراتيجي واحد في مجموعة الشركات ذات الإستدامة العالية في عام 1993 إلى قيمة 22.60 جنيته إستراتيجي بحلول نهاية عام 2010 مقارنة بزيادة قدرها 15.40 جنيته إستراتيجي فقط من المجموعة ذات الإستدامة المنخفضة، كما حققت الشركات ذات الإستدامة العالية أداءً أفضل في المقاييس.⁹ (Wales,2013) وتشير الأدلة التي قدمتها المبادرة العالمية لإعداد التقارير (يستخدمها أكثر من 4000 منظمة في العالم، موزعين على 60 دولة، لإصدار تقارير الاستدامة الخاصة بها) إلى العديد من المكاسب التي تحققها الإستدامة: (جديدي، 2017)¹⁰

- تعزيز فهم كافة المخاطر والفرص التي تواجه المنظمة؛
- تأكيد العلاقة ما بين الأداء المالي وغير المالي؛
- التأثير على السياسة والاستراتيجية وخطط العمل بعيدة المدى؛
- تبسيط الإجراءات وتقليل الكلفة وتحسين الكفاءة؛
- القياس وتقييم أداء الاستدامة وفقا للقوانين والأعراف ومعايير الأداء والمبادرات الطوعية؛
- تجنب التورط في القضايا البيئية والاجتماعية الفاشلة؛
- تقييم ومقارنة الأداء داخليا مع المنظمات والقطاعات الأخرى وتخفيف الآثار البيئية والاجتماعية والحوكمة السلبية؛

- تحسين السمعة والولاء للإسم التجاري؛
 - تمكين أصحاب المصلحة الخارجيين من فهم القيمة الحقيقية للمنظمة والأصول الملموسة وغير الملموسة؛
 - إثبات قدرة المنظمة على التأثير والتأثر بالتوقعات حول التطور المستدام.
- لقد اعتمدت شركة HP الإستدامة كأساس في تحقيق ميزتها التنافسية عبر ثلاث مراحل، الأولى عام 1980 كان توجهها نحو منع التلوث، والعمل على تخفيض الإشعاعات في عملياتها الصناعية، أما الثانية فقد ارتكزت على إدارة المخاطرة ومنع التلوث البيئي وإجراء التحسينات على أساليب العمل، وفي المرحلة الثالثة عام 1990 انتقلت إلى تطوير عمليات الإنتاج لتقديم منتجات صديقة للبيئة من خلال إعادة التدوير، التغليف الأخضر، التصميم

البيئي، والالتزام بالقواعد البيئية في العمل. إن الإستدامة تعني إستراتيجية الأعمال المتقدمة نحو تحقيق الإبداع من أجل امتلاك ميزة تنافسية لكي تتمكن من تجاوز القيود المفروضة عليها من قبل بيئتها. لقد طورت شركة DuPont في الو.م.أ تقنيات جديدة لإنتاج مادة السليلوز Cellulose المستخدمة في البيوت الزجاجية للمنتجات الزراعية، والتي من شأنها تخفيض نسبة الانبعاثات الغازية من البيوت الزجاجية بمقدار 60 % والتي تعد من أخطر مسببات الاحتباس الحراري، كما تسمح هذه التكنولوجيا باستخدام الماء المعاد تدويره والسيطرة بشكل أفضل على عمليات التلوث. ولمواجهة تزايد استهلاك الوقود والحد من التلوث الناتج عن الغازات المنبعثة من حركة السيارات، استطاعت شركة DuPont إيجاد مواد من الألياف والبلاستيك يمكن استخدامها في المحركات لغرض تخفيض الوزن العام للسيارة. ومن خلال ذلك فقد تم إزالة ما يقرب من 11 كيلوغرام من 70 مليون سيارة تم إنتاجها وطرحها في السوق، وهذا الأمر قاد إلى توفير ما يقرب من 240 مليون غالون من الوقود (ما يعادل 09 مليون برميل من النفط الخام) كما قامت ذات الشركة عام 2009 باعتماد إستراتيجية جديدة في البناء الأخضر تقوم على هدف مركزي يتمثل في تحقيق النفايات الصفرية "Zero Waste" وفق مبدأ "3Rs" وهي الترخيض Reducing وإعادة الإستعمال Reuse وإعادة التدوير Recycling لحمل النفايات المتولدة عن البناء. وقد استطاعت بعد مرور ثلاث سنوات على المشروع تخفيض حجم النفايات التي يفترض إرسالها إلى مواقع طمر النفايات بـ 81 مليون باوند، كما حققت أرباح وصلت إلى 4.5 مليون دولار (البكري، 2013)¹¹.

إن تطبيق مبادئ الاستدامة يصب في مصلحة المنظمات بشكل عام والمدرجة منها بشكل خاص، إذ تتجه أموال العديد من صناديق الاستثمار حول العالم نحو الاستثمار في أوراق مالية تساهم شركاتها في تحقيق التنمية المستدامة، كما أن على المنظمات التي ترغب بتطبيق مبادئ الإستدامة القيام بإعتماد إجراءات فعالة للمساهمة الإيجابية في خدمة المجتمع المحلي من خلال التواصل مع الجهات ذات العلاقة وتحديد احتياجاتها بما يتلاءم مع طبيعة عملها القائم على الإستدامة. ويوجد العديد من الآثار المهمة التي تنعكس على الشركات نتيجة تبنيها وتطبيقها لمبادئ الإستدامة ومنها:

- تقليل مخاطر العمل وتعزيز وزيادة فرص النمو لمشاريع وأعمال المنظمة؛
 - تحقيق المكاسب والحفاظ على ديمومة عمل المنظمة؛
 - تحسين كفاءة الأداء التشغيلي ورفع ربحية المنظمة وذلك من خلال خفض التكلفة وترشيد استغلال الموارد؛
 - تحسين مستوى رضا القوى العاملة لدى المنظمة؛
 - المحافظة على مستوى الأمان والسلامة العامة لأنشطة المنظمة التشغيلية؛
 - تعزيز سمعة المنظمة وعلامتها التجارية مما ينعكس إيجابياً على مركزها في السوق بين المنافسين؛
 - تعزيز قدرة الشركة على التخطيط الاستراتيجي للعمل على المدى البعيد.
- إن قيام البورصة بالإنضمام إلى مبادرة الإستدامة SSE وتشجيعها للمنظمات المدرجة على إعداد تقارير الإستدامة سوف يساهم في:

- زيادة وعي المستثمرين من خلال الربط بين بيانات الاداء المتعلق بالاستدامة وبيانات الاداء المالي للشركة، حيث أن افصاح المنظمة عن المخاطر المتعلقة بنشاط أعمال الشركة يمكن المستثمرين من تقييم أثر هذه المخاطر على عملياتها وأدائها البيئي؛
- جعل المنظمات المدرجة أكثر اهتماماً بقضايا التنمية المستدامة والمساهمة الفعالة في حماية البيئة؛
- تشجيع الحكومة والمنظمات لتوجيه استثمارها نحو أولويات التنمية المستدامة كإصدار ما يعرف بالسندات الخضراء Green Bonds ؛

- مواكبة المتطلبات العالمية والتوجهات الحديثة المتعلقة بالإفصاح عن جميع الأمور المالية وغير المالية لمنظمات الأعمال. (بورصة عمان، 2018)¹²

5.3. معوقات الإستدامة التنظيمية

رغم عديد الأدلة التي تؤكد على أهمية النهج المستدام لنمو أو حتى بقاء المنظمات، إلا أن الكثير من المنظمات لم تنخرط بعد في مثل هذه الممارسات، بسبب عراقيل تحول دون هذا التوجه، فقد أشار Paul Polman المدير التنفيذي لشركة Unilever في المنتدى الإقتصادي العالمي لعام 2010 إلى وجود الكثير من الضغوطات على المدى القصير تحول دون نجاح هذا المسعى، وبسبب الصعوبات التي تواجهها بعض المنظمات في وضع إستراتيجية متسقة للإستدامة، كما أن العديد من المنظمات ترى أن تحقيق هذا المواءمة يمثل مشكلة، لأنه يستلزم التركيز على مجموعة من النتائج غير المالية، في الوقت الذي اعتادت فيه المنظمات على القياس المالي، ناهيك عن مجموعة الآراء (على سبيل المثال Friedman سنة 1970) التي تعتبر أن تبني السياسات البيئية والاجتماعية سوف يحد بشكل أساسي من ثروة المساهمين. (Wales, 2013)¹³

ولسوء الحظ التركيز على " النهج الثلاثي " جعل الشركات تحمل جودة حياة العمل، حيث ظروف العمل سيئة وخطيرة في بعض الأحيان، أجور منخفضة. إن نهج الفعالية التنظيمية يثير قضايا عديدة تدور أساساً حول إدارة التغيير، إدارة المواهب، القيادة، وتصميم المنظمة، وليس من السهل تصميم أي منظمة فعالة إعتقاداً على " النهج الرباعي " عكس السابق الذي يركز على الأداء المالي فقط، فهناك خيارات متعددة لتصميم المنظمة تحتاج إلى استكشاف وتقييم مستمر وتطوير ثم تنفيذ، وهذا بالنظر إلى التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال، وهذا حتى تكون المنظمة في وضع جيد لأن تكون أكثر " فعالية على نحو مستدام "، فهي بحاجة إلى التركيز على التغيير القائم على الأدلة، القيادة الديمقراطية، واحترام الأفراد، إذ من غير المرجح أن تكون المنظمة فعالة على نحو مستدام إلا إذا كانت قادرة على التغيير بسرعة وفعالية. (Edward, 2013)¹⁴

6.3. دور الحكومات في توجيه وتعزيز استدامة المنظمات

اقترح Mendoza نموذج أطلق عليه " منهج دولة العلاقات " حيث يرى أنه على الحكومات أن تبحث عن أدوار جديدة بعيداً عن نطاق دولة الرفاه إذا أرادت أن تجد حلولاً للمشكلات الاجتماعية التي تتفاقم بتسارع مستمر. وهذا لا يتأتى إلا بدمج قوى المجتمع الأخرى (القطاع الخاص، المجتمع المدني) في شراكة مع القطاع الحكومي لتحمل مسؤوليات البيئة والمجتمع على حد سواء. وتوجد ثلاث مداخل أساسية للسياسة العامة: (جديدي، 2017)¹⁵

- المدخل المعلوماتي: الذي مصدره المعرفة، ويعتمد على العقلانية والإقناع، ومن أمثلته الحملات الإعلانية، مواقع الشبكة العالمية للانترنيت والتدريب؛

- **المدخل الاقتصادي:** أو أسلوب الجزرة، ويعتمد على التأثير من خلال الادوات المالية وقوى مثل الاعفاءات والمكافآت والضائب؛

- **المدخل القانوني:** أو أسلوب العصا، ويتضمن الخيارات المرغوبة من الحكومة باستخدام السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية (الأنظمة والقوانين والتشريعات).

4. تقارير الإستدامة

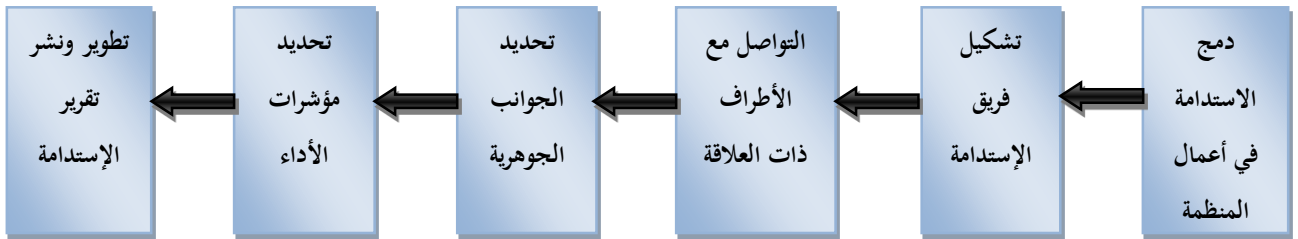
1.4. أهداف تقارير الإستدامة

إن الهدف الرئيسي لإعداد تقارير الاستدامة هو قياس أداء المنظمة بما يخص تحقيق مختلف أهداف التنمية المستدامة، والإفصاح عن هذا الأداء لجميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية stakeholders وبحيث يتضمن بشكل شفاف وواضح جميع مساهماتها الإيجابية والسلبية في مجال الأداء البيئي والمجتمعي والحوكمة. كما يمكن استخدام هذه التقارير لمقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمات أخرى ضمن إطار زمني محدد.

2.4. خطوات إعداد تقرير الإستدامة

يبدأ إفصاح المنظمة عن أدائها المتعلق بالمعايير البيئية والمجتمعية ومعايير الحوكمة (ESG) بدمج مفهوم الاستدامة في أنشطتها اليومية، ومن ثم قيام المنظمة بتشكيل فريق استدامة من الموظفين المؤهلين للقيام بالتواصل مع أصحاب المصلحة لترتيب أهداف وأولويات الاستدامة التي تسعى إلى تحقيقها، ثم تحديد الجوانب التي تراها جوهرية للإفصاح عنها ومن ثم القيام بتحديد مؤشرات Key Performance Indicators لقياس هذه الجوانب على النحو المبين في الشكل رقم (01).

شكل (1): خطوات إعداد تقرير الإستدامة



المصدر: بورصة عمان، الدليل الإرشادي حول إعداد تقارير الإستدامة، 2018، ص: 08.

- **أولاً : دمج الإستدامة في أعمال المنظمة:** رسم الإستراتيجية العامة وخطط العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار دمج المعايير البيئية والمجتمعية ومعايير الحوكمة في الإستراتيجية العامة والثقافة التنظيمية وممارسات التشغيل الخاصة بها، بما يدعم العائد المجتمعي وربحية المنظمة على المدى الطويل، حيث ينبغي عليها دمج مفهوم الاستدامة في الأنشطة اليومية لها، وهو ما يساهم في تحسين آليات متابعة وقياس الآثار المترتبة عنها؛

- **ثانياً : تشكيل فريق الاستدامة:** تقوم المنظمة بتشكيل فريق الإستدامة بحيث يضم موظفين من عدة أقسام، يعملون جنباً إلى جنب لتطبيق استراتيجية الإستدامة في أقسامهم، كما يقومون بجمع البيانات من أقسامهم استعداداً لإعداد تقرير الاستدامة السنوية؛

- **ثالثاً : التواصل مع الأطراف ذات العلاقة:** ينبغي على المنظمة إشراك الأطراف ذات العلاقة عند إعداد تقرير الاستدامة، لتشمل الأطراف أصحاب المصالح والجهات الرقابية والعملاء والموردين وشركاء الأعمال والمساهمين

والموظفين والمجتمع. وهو ما يمكنها من فهم احتياجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم وتحديد القضايا ذات الأولوية بالنسبة لهم، ويتم ذلك من خلال اعتماد منهجيات محددة للتواصل معهم؛

- حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة World Business Council For Development Sustainability يتم تقسيم الأطراف ذات العلاقة كما يلي:
- أصحاب المصالح المباشرون الذين يتأثرون بشكل مباشر بخطة عمل المنظمة وأنشطتها، كحملة الأسهم والموظفين؛
- أصحاب المصالح غير المباشرين الذين يتأثرون بشكل غير مباشر بخطة عمل المنظمة وأنشطتها، وهم جميع الأفراد والمنظمات التي تتعامل معها، كالعلاء والموردين والمؤسسات غير الحكومية والمحللين الماليين والهيئات الحكومية والمجتمع المحلي.

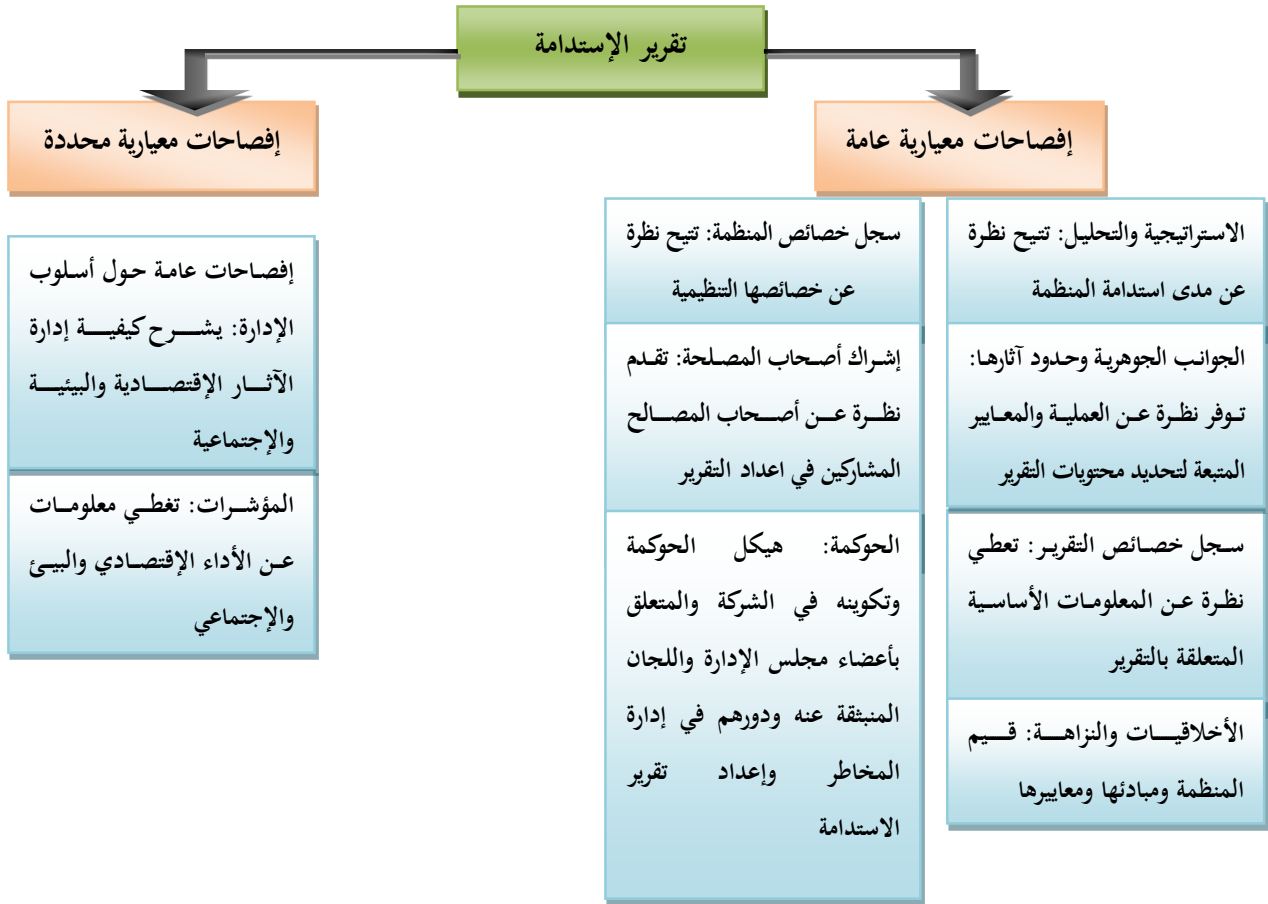
- رابعا : تحديد موضوعات الإفصاح : على المنظمة القيام بتحديد الجوانب الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرتها على أداء أعمالها، بحيث لا تقتصر على الجوانب المالية فقط بل تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية مثل الأداء الاقتصادي والتواجد في السوق والجوانب البيئية كالإنبعاثات والطاقة والمياه والجوانب المجتمعية مثل المساواة بين الرجل والمرأة. ونظراً لحجم المعلومات التي قد يتضمنها التقرير، فقد لا يكون من المناسب الإفصاح عن جميع الأنشطة، إذ ينبغي على المنظمة أن تحدد الأهمية النسبية لكل جانب وتقدم تقرير ذو كفاءة وفعالية؛

- خامسا : تحديد مؤشرات الأداء: لقياس مدى تطبيقها لمبادئ الاستدامة الأمر الذي يسهل على المنظمة مقارنة قيم هذه المؤشرات ببعضها البعض عبر السنوات، كذلك مقارنتها بأداء منظمات أخرى منافسة. تقسم إلى مؤشرات بيئية مثل استهلاك الطاقة أو استهلاك المياه، ومؤشرات اجتماعية مثل معدل دوران الموظفين أو نسبة الأجور بين الجنسين، ومؤشرات اقتصادية مثل نسبة الانفاق على الموردين المحليين، ومؤشرات تتعلق بالحكومة مثل سياسة التصويت السري. يذكر أن هناك معايير عالمية مستخدمة في القياس كتلك التي وضعتها المبادرة العالمية لإعداد التقارير، والإتفاق العالمي للأمم المتحدة ومبادرة الأمم المتحدة للاستثمار المسؤول أو مؤشرات قام بوضعها الاتحاد الدولي للبورصات؛

- سادسا : تطوير محتوى تقرير الإستدامة ونشره: بعد الخطوات السابقة، تقوم المنظمة بتضمين البيانات التي قامت بإعدادها في تقرير مخصص لهذه الغاية وتصميمه ونشره، وبعد ذلك ينبغي عليها الحصول على التغذية الراجعة من الأطراف ذوي العلاقة على التقرير، وذلك لغايات تحديد الإمكانيات المتاحة لتحسين التقرير وتعزيز المعرفة المتأتية في دورة التقارير القادمة التي ستقوم بإصدارها لاحقاً. (بورصة عمان، 2018)¹⁶

3.4. محتويات تقرير الإستدامة

توفر المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الإستدامة الصادرة عن المبادرة العالمية لإعداد التقارير دليلاً لإعداد تقارير استدامة منظمات الأعمال بغض النظر عن القطاع الذي تعمل به، حيث توضح لها الإفصاحات المعيارية العامة والمحددة التي يجب أن يشملها تقرير الاستدامة الصادر عنها كما هو موضح في الشكل (02).

الشكل (2): محتويات تقرير الإستدامة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على: بورصة عمان، 2018، ص ص: 10، 11.

5. الخلاصة:

أصبحت قضايا الإستدامة أصبحت ذات أهمية متزايدة للعديد من منظمات القرن الواحد والعشرون، فنجاحها بات يقاس بمدى مساهمتها في حماية البيئة من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة. الأمر الذي أفرز ثلاث أنواع من منظمات الأعمال، منظمات إنتقلت إلى الإستدامة، حيث أصبح هذا النهج جزءاً من التيار الأساسي لأعمالها، منظمات اقتنعت بجدوى الإستدامة وهي تسعى للإنخراط في هذه الممارسات لكن دون جدوى بسبب بعض المشاكل والعراقيل وهي بحاجة فقط إلى مزيد من العوامل المساعدة، فيما بقيت منظمات موقف المتفرج، ترى في تبني السياسات البيئية والاجتماعية سوف يحد بشكل أساسي من ثروتها ونجاحها. ومن خلال ما جاء في هذه الورقة البحثية يمكن استخلاص النتائج التالية:

- بعدما كنا نسمع عن مفهوم الإستدامة على مستوى الإطار الكلي " الإقتصاد " أصبح اليوم يناقش في السياق التنظيمي، حيث يطلق عليها الإستدامة في المنظمات، الإستدامة التنظيمية، إستدامة الأعمال؛
- شكلت العولمة وغيرها من العوامل تحدياً كبيراً لنموذج الأعمال أدى إلى الإنتقال من المدخل التقليدي " إدارة المنظمات " القائم على الأداء المالي إلى المدخل الحديث " إستدامة المنظمات " القائم على الأداء الثلاثي الأبعاد (الإقتصادي، البيئي، والاجتماعي)، فمنظمات الأعمال اليوم بحاجة إلى إدخال المؤشرات غير المالية في صنع القرار والتخطيط الإستراتيجي جنباً إلى جنب مع المؤشرات المالية؛

- أفرزت نتائج الدراسات وجود علاقة بين الإستدامة التنظيمية ونتائج منظمات الأعمال، حيث كان أداء المنظمات ذات الإستدامة العالية أفضل من غيرها التي لم تتبنى الممارسات المستدامة؛
- الإستدامة التنظيمية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال تحقيق الإبداع وتطوير عمليات الإنتاج لتقديم منتجات صديقة للبيئة؛
- رغم إنتشار ثقافة الإستدامة بين المنظمات إلا أن العديد منها لم تنخرط في هذا الإتجاه بسبب العديد من الصعوبات والعراقيل التي تواجهها وهنا يقع الدور على الحكومات في توجيه وتعزيز هذا المنهج.

6.المراجع

- ¹ مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص: 54 - 64.
- ² عدنان أمينة، الإدارة الاستراتيجية والتطوير التكنولوجي لمنظمات المستقبل: دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 03، 2015، ص: 44.
- ³ Terry Wales, **Organizational Sustainability: What is it, and Whay does it mater?** Review of enterprise and management studies, Vol 1, N°1, November 2013, p : 38.
- ⁴ Hourneaux Junior et al, **Sustainability and Performance in Organizations : an Analysis of the Triple Bottom Line Approach**, International Workshp Advances in clear production “ ten years working together for a sustainable future “, Sao Paulo- Brazil , May 24 – 26, 2017, p: 01.
- ⁵ Terry Wales, **op cit**, p : 39.
- ⁶ آفاق ذنون إبراهيم، نموذج محاسبي للإفصاح الإختياري عن تقارير الاستدامة في ترشيد قرار الاستثمار: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة المنصورة، 2016، ص ص: 10، 11.
- ⁷ Terry Wales, **op cit**, p : 40 - 42.
- ⁸ Terry Wales, **op cit**, p : 44.
- ⁹ Terry Wales, **op cit**, p : 43.
- ¹⁰ جديدي روضة، جديدي سميحة، الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، ديسمبر 2017، ص: 08.
- ¹¹ ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 09، 2013، ص: 04 - 06.
- ¹² بورصة عمان، الدليل الإرشادي حول إعداد تقارير الإستدامة، 2018، ص ص: 06، 07.
- ¹³ Terry Wales, **op cit**, p p : 45, 46.
- ¹⁴ Edward E.Lawler, **Sustainable Effectiveness and Organization Development: Beyond the Triple Bottom Line**, Center for Effective Organizations, Marshall school of business – University of Southem California, July 2014, p: 02-06.
- ¹⁵ جديدي روضة، جديدي سميحة، مرجع سبق ذكره، ص: 09.
- ¹⁶ بورصة عمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 08، 09.