

تحسين الاداء الإستراتيجي للمنشآت في اطار تطبيق استراتيجية الإستدامة البيئية

محمد سالم الباز عبد العزيز

باحث دكتوراه المحاسبة - كلية التجارة - جامعة القاهرة

الملخص:

ادت التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في البيئة الخارجية إلى ضرورة تكيف المنشآت معها والالتزام بمتطلباتها وتقليل أثارها، إذ يتطلب من المنشآت ولأجل بقائها واستمرارها أن تستجيب لبيئتها في ضوء تحملها لمسئوليتها الاجتماعية من خلال تبني نظم واستراتيجيات توفر متطلبات حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية.

وبذلك فقد حظيت موضوعات الاستدامة البيئية وادارتها فضلا عن كفايتها وانعكاساتها على نشاطات المنشآت باهتمام العديد من الباحثين والكتاب، كما ان الأداء الاستراتيجي للمنشآت واحدا من الجوانب التي يمكن أن تتأثر بتلك الموضوعات، إذ أن التزام المنشآت بمتطلبات الأداء البيئي باعتماد استراتيجيات عدة من بينها الاستدامة البيئية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي لها، عن طريق التركيز على مجالات داخلية وخارجية عدة من بينها امتلاكها لموارد وقدرات تنظيمية او العمل على تطويرها وتعزيزها فضلا عن سعيها في تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم او الالتزام بمسئوليتها الاجتماعية الملقاة عليها.

عليه فقد تناولت الدراسة الحالية موضوعين على قدر كبير من الأهمية للمنشآت متمثلة في إستراتيجية الاستدامة البيئية و الأداء الاستراتيجي من خلال سعيها في التعرف على دور استراتيجيات الاستدامة البيئية في تحسين الأداء الاستراتيجي، وتم التحقق من ذلك من خلال القراءات والتحليلات للدراسات في هذا المجال.

مقدمة وطبيعة المشكلة :-

تواجه العديد من المنشآت اليوم – إن لم يكن جميعها- تحديات وضغوط البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير والتعقيد والمنافسة، ويرجع ذلك الى تطور طرق وأساليب العمل وظهور مفاهيم جديدة مثل الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية والاهتمام بمتطلبات العملاء، مما يتطلب منها من اجل بقائها واستمرارها ضرورة الاستجابة والتكيف مع تلك الضغوط والتحديات وعلى نحو يحقق لها اداء استراتيجيا.

عليه فان المنشآت التي تهدف الى تحسين الأداء الاستراتيجي بها وخاصة في ظل استراتيجية الاستدامة البيئية تجد نفسها ملزمة بتبني اساليب وطرق عمل جديدة تعبر عن استجابة هذه المنشآت لمتطلبات البيئة، وتبني نظم واساليب التصنيع التي تحافظ على البيئة، من خلال تطبيق استراتيجية الاستدامة البيئية التي تهدف بمتطلباتها لتجنب الضرر البيئي مما يؤدي في النهاية الى تحسين الأداء الاستراتيجي للمنشآت، والذي ينعكس بالضرورة على الأداء الاستراتيجي الشامل للمنشأة، وعليه فان المنشآت الصناعية تحاول تحسين أدائها الاستراتيجي عن طريق الاهتمام بإستراتيجية الاستدامة البيئية بصفتها أحد متطلبات الأداء البيئي، إذ أن عدم الوعي والإدراك بأهمية هذه الاستراتيجية قد ينعكس سلبا على قدراتها التنافسية وتحسين ادائها الاستراتيجي.

ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة من التساؤلات التي تمثل التدايعات التي تركتها متطلبات التنمية المستدامة على استراتيجية المنشآت

١- ما هي خطوات التوجه الاستراتيجي نحو الاستدامة البيئية داخل منشآت الأعمال.

٢- ما هي محددات التوجه الإستراتيجي نحو الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية داخل منشآت الأعمال.

٣- ما هي متطلبات التوجه الإستراتيجي نحو الاستدامة البيئية والمسئولية الاجتماعية داخل منشآت الأعمال.

أهداف البحث :-

يهدف هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية:

- ١- التعرف على دور منشآت الأعمال في تحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية والالتزام بها.
- ٢- تحديد مجموعة العوامل التي تساعد منشآت الأعمال في تحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية.
- ٣- التوجه الاستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية داخل منشآت الأعمال.
- ٤- محددات التوجه الإستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية داخل منشآت الأعمال.
- ٥- متطلبات التوجه الإستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية داخل منشآت الأعمال.

أهمية الدراسة :-

تستمد الدراسة اهميتها من الاعتبارات الاتية:

- النمو المتزايد للوعي بقضايا الاستدامة البيئية لدى الاطراف المختلفة لاصحاب المصالح، وهو ما انعكس على زيادة الحاجة الى معلومات للحكم على منشآت الاعمال فى تحقيقها لأهدافها البيئية والاجتماعية والاقتصادية المطلوبة منها.
- ارتفاع حجم الاثار البيئية والاجتماعية للمنشآت مما جعلها تبحث عن اساليب وطرق للحد من الضغوط التي قد تواجهها من قبل الاطراف المعنية، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية فى ظل بيئة تنسم بالتنافسية الشديدة.

منهج البحث :-

فرضت طبيعة البحث الحالية وأهدافها استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الدراسات السابقة، وذلك لجمع معلومات وحقائق وأفكار من خلال أدبيات الفكر المحاسبي المرتبطة بالتنمية المستدامة ومنظومة بنائها وتأثير ذلك على استراتيجية المنشآت، وما يتطلبه ذلك من استنتاج الحقائق والمسلمات، واستخلاص النتائج، وما يستلزمه ذلك من إسقاط ذلك الفكر النظري لقراءة الواقع العملي لمهنة المحاسبة، والوقوف على أوجه القصور فيها، كتأصيل فكري يمكن من توجيه الممارسة والتطبيق، على اعتبار أن استراتيجية الاستدامة البيئية والتقنيات الحديثة المستخدمة فيها أثرت على استراتيجيات المنشآت بشكل مباشر.

خطة البحث:-

تشمل خطة البحث على ما يلي:

المبحث الاول: مجموعة العوامل التي تساعد منشآت الأعمال في تحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية

- 1- التعرف على استراتيجية الاستدامة البيئية.
- 2- دور منشآت الأعمال في تحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية.
- 3- العوامل التي تساعد في تحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية.

المبحث الثاني : التوجه الاستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية داخل منشآت الأعمال

- 1- مراحل التوجه الإستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية .
- 2- خطوات التخطيط الاستراتيجي لإستراتيجية الاستدامة البيئية.

المبحث الثالث: محددات التوجه الإستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية داخل منشآت الأعمال

المبحث الرابع : متطلبات التوجه الإستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية داخل منشآت الأعمال

١- دمج الاستدامة البيئية في الجودة الشاملة للمنشأة.

٢- دمج الاستدامة البيئية في سلسلة القيمة للمنشأة.

المبحث الخامس: الخلاصة والنتائج والتوصيات.

المبحث الاول: مجموعة العوامل التي تساعد منشآت الأعمال في تحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية

١- استراتيجية الاستدامة البيئية.

تعرف الاستدامة البيئية بانها عبارة عن القدرة على الاحتفاظ بالصفات التي تعد بانها ذات قيمة في البيئة المادية والاجتماعية، ومنها المحافظة على كلاً من الحياة البشرية، وكذلك قدرة البيئة على الحفاظ على حياة البشر والاحياء الاخرى، من خلال الحفاظ على الماء والهواء والاجواء المناسبة واستمرارية حركية المجتمع، على الرغم من استنزاف الموارد غير القابلة للتجديد ونوعية الحياة لجميع البشر التي ينبغي ان تتصف بالتجدد والجمالية (Ardian,2018).

وعرفت ايضا من زاوية التنمية المستدامة بانها التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بالقدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة بالاجيال القادمة، وتتطوى على ثلاثة ركائز اساسية وهي الاستدامة البيئية والاستدامة الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية (Johan, Frida, 2017).

ويرى الباحث ان المنشآت التي تهتم بالاستدامة البيئية تسعى الى دمج حاجات وتوقعات المجتمع البيئية مع استراتيجيتها وخطتها وسياستها، بحيث يتطلب تحقيق الاستدامة البيئية بعض الخطوات الهامة وهي:

- ١- التنبؤ بالتغيرات البيئية للمستقبل وتحديد الطرق والممارسات التى تمنع حدوث المشكلات البيئية .
- ٢- تبنى النظم والتطبيقات التى تضمن الادارة الناجحة للبيئة من اجل الاحتفاظ ببيئة نظيفة وامنة، بالتركيز على نظم الادارة البيئية.
- ٣- دمج النظم والممارسات البيئية مع حاجات وتوقعات المجتمع.

وفى دراسة (Manuel,Collins,2016) حددت الاستراتيجية البيئية من خلال الاطار الاستراتيجى الذى من شأنه التأثير فى تشكيل المنشآت مما يجعلها قادرة على اظهار افضل الممارسات فى مجال التميز البيئى والاستدامة وقد ارتكزت الاستراتيجية فى هذه الدراسة على النشاطات الآتية:

- ١- ادماج الادارة البيئية من خلال نظام حوكمة الشركات.
- ٢- تحسين اجراءات الاستخدام الفعال للموارد.
- ٣- انشاء نظم ادارة فعالة تسهم فى قيادة الاداء.
- ٤- تكوين وترسيخ ثقافة الاستدامة بين العاملين فى المنشأة والمجتمع الذى تعمل من خلاله.

وقد تم تطوير استراتيجية الاستدامة البيئية الى جانب الاستراتيجيات الاخرى التى تدعم العلاقة مع المجتمع والحكومة، وانطوى الاطار الاستراتيجى على (الرؤية والرسالة والسياسة والقيم الرئيسية للمنشأة والاهداف الاستراتيجية والسنوية)، والتى ينبغى ان تعتمد جميعا على العلاقات مع البيئة المحيطة والمجتمع، بما يضمن قدرة المنشأة على الاستجابة للتغيرات البيئية المستقبلية، ومن الامور المهمة التى ينبغى الاهتمام بها عند بناء استراتيجية الاستدامة البيئية هى الالتزام بمبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية ودورها فى تحسين فهم وتحقيق النواتج المستدامة لكل مجالات عمل المنشأة، بالرغم من ان الاستراتيجية تركز اساسا على عناصر الاستدامة البيئية، ويتطلب نجاح عمل هذه الاستراتيجية الترابط الجوهرى بين الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية وذلك من خلال تقديم مجموعة واسعة من

الاجراءات الموازية لمسئولية المنشأة تجاة الجمهور، والتي تركز على اسهام الجميع باتجاه تحسين الاداء البيئى ومعرفة ان الهدف الرئيسى لاستراتيجية الاستدامة البيئية هو بناء مجتمعات محلية مستدامة تسهم فى تحسين نوعية الحياة فى الدولة التى تتواجد فيها المنشأة، من خلال تبنى بعض الاستراتيجيات عالية المستوى منها: (Michele, Kieran, 2018

- ١- حماية البيئة الطبيعية والمحافظة عليها.
- ٢- توليد وتعزيز الوعي المجتمعى الذى يسهم فى تشجيع السلوك البيئى المسئول.
- ٣- الادارة الفعالة لاستهلاك الموارد متضمنة الماء والطاقة وكذلك الحد من النفايات والغازات المنبعثة من عمليات الانتاج وتحسين نوعية الهواء.
- ٤- بناء شراكة مع المنشآت التى تجعل الاهداف البيئية فى مقدمة اهدافها.

واوضحت ايضا الاستراتيجىة البيئية الاطار الاستراتيجى للاستدامة البيئية للمنشآت بشكل اكثر تفصيلا من خلال ما يلى: (David Grayson, Adrian Hodges, 2017

- ١- ضرورة بناء الاستراتيجية البيئية المستدامة لضمان التحديد الواضح للغايات والاهداف البيئية للمنشأة وفاعلية ادارتها وتنفيذها.
- ٢- العناوين الاساسية التى تستهدفها استراتيجية الاستدامة البيئية تلخص فى (موقع الاستدامة البيئية فى الوضع الحالى للمنشأة، وما الذى ينبغى ان تستهدفه المنشأة فى المجال المستقبلى للاستدامة البيئية، وكذلك تحديد الطرق والوسائل التى تساعد المنشأة فى انجاز غايتها واهدافها المتعلقة بالاستدامة البيئية).
- ٣- تنطوى استراتيجية الاستدامة البيئية على خطة المنشأة، وبالتالى تحديد الاولويات الرئيسية لمؤشرات الاستدامة البيئية، والمعالم الرئيسية التى تحدد المسئوليات والمتطلبات اللازمة لتنفيذها من خلال الادارات والوظائف والانشطة داخل المنشأة.

- ٤- تحدد المنشآت رؤيتها ورسالتها واهدافها طويلة الاجل بالاعتماد على نوع الصناعة او الخدمة التى تقدمها للمجتمع، فى ضوء الاطر التالية:
- ١- الانشطة التى ترتبط بدقه بحاجات الاقتصاد المحلى والصناعات التى يرتكز عليها هذا الاقتصاد.
 - ب- الانشطة التى تسهم فى الانتاج والاستهلاك المستدامين، وتوليد الطاقة المتجددة و حماية الموارد الطبيعية ، والثروة البشرية.
 - ت- البحث عن اسواق جديدة لمنتجات المنشأة .
- ٥- يتحدد مدى استراتيجية الاستدامة البيئية بالمدة اللازمة لصيانة الموارد البيئية الثمينة فى سياق التطور البشرى، وفى مجال استراتيجية البيئة الانتاجية المستدامة من خلال تلبية رغبات واحتياجات المجتمع.
- ٦- تركز الاستراتيجية البيئية ايضا على البحوث والانشطة المتعلقة بقوانين الاستدامة البيئية، وذلك من خلال الدورات التدريبية التى تساعد على تحقيق الاستراتيجية.
- ٧- تطوير العلاقة بين الاستراتيجية البيئية المستدامة للمنشأة وادارتها.
- ٢- دور منشآت الأعمال فى تحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية.

لتوضيح دور منشآت الأعمال فى تحقيق الاستدامة البيئية فى ظل التطور المستمر فى مسؤوليتها اتجاه أصحاب المصالح فإن معظم المنشآت تركز على إدارة مسؤوليتها من خلال محاولة التوازن بين مجموعة من الأبعاد ، ونظرا لتعدد وتنوع الجوانب المكونة لهذه الأبعاد والتداخل الواضح بينهم فإنه يمكن الاستعانة بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) والتي حددت الجوانب ذات العلاقة: (Global Reporting Initiative,2006)

وذلك من خلال تأثير المنشأة على الأنظمة الطبيعية، وتغطية الجوانب المتعلقة بالموارد والمخرجات بالإضافة الى ذلك المجالات المتعلقة بالتنوع البيولوجي

والتوافق البيئي وغيرها من الجوانب ذات الصلة بالتأثيرات البيئية للمنتجات والخدمات (Michele, Kieran, 2018).

١- **المواد:** وتشتمل على المواد المستخدمة كمدخلات من حيث الحجم والوزن بما فيها المعاد تدويرها.

٢- **الطاقة:** وتشتمل على الطاقة التي تستهلكها المنشأة من المصادر الرئيسية بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة نتيجة استهلاك الموردين للطاقة أثناء تقديمهم خدمات للمنشأة.

٣- **التنوع البيولوجي:** وترتبط بدور المنشأة في المحافظة على التنوع البيولوجي للمناطق المحمية (المحميات الطبيعية) أو ذات التنوع البيولوجي مرتفعة القيمة خارج المناطق المحمية.

٤- **الانبعاثات والنفايات السائلة والمخلفات:** وتشتمل على الغازات الضارة من حيث النوع والحجم بالإضافة إلى المخلفات السائلة والصلبة بأنواعها المختلفة وطرق التخلص منها.

٥- **الآثار البيئية للمنتجات/ الخدمات:** وتشتمل على كافة برامج تخفيف حدة الآثار البيئية للمنتجات والخدمات بالإضافة إلى إجمالي نفقات حماية البيئة وإجمالي الاستثمارات البيئية من حيث النوع.

٦- **التوافق البيئي:** ويشير إلى التوافق والالتزام بالقوانين واللوائح البيئية ونتائج عدم تحقيق هذا التوافق سواء بالقيمة النقدية للغرامات الهامة أو بإجمالي عدد العقوبات غير المالية.

٧- **النقل:** يشتمل على الآثار البيئية (ذات الأهمية) الناتجة عن نقل المنتجات والمواد المستخدمة في العمليات التي تقوم بها المنشأة بالإضافة إلى عمليات نقل العمال.

٨- عام (استثمارات حماية البيئة): ويشتمل على كافة الاستثمارات المتعلقة بحماية البيئة والتي تنفقها الشركة أو من ينوب عنها لحماية والحد من توثيق الجوانب والآثار والمخاطر المتعلقة بالبيئة، كما تشتمل أيضا على مصروفات التخلص من هذه الآثار ومصروفات الصرف الصحي والتطهير.

٣- العوامل التي تساعد في تحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية.

هناك مجموعة من العوامل التي تسعى منشآت الأعمال إلى الالتزام بها لتحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية، من أهمها:

١ - التغيرات الاجتماعية والثقافية: نتيجة لزيادة توقعات منشآت الاعمال بأهمية الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية وظهور العديد من مشاكل التحول الاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل وتعزيز المساهمات الاقتصادية ومن هذه المشكلات، ظاهرة تعدد جنسيات العاملين، ارتفاع مستوى تعليم الفرد ومعرفته، ظهور العمالة الماهرة القادرة على الابتكار، تراجع وانسحاب الدولة من العديد من وظائفها الاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى النمو السكاني المتزايد. (David Grayson, Adrian Hodges, 2017)، وترتب على هذه التغيرات بعض التأثيرات على أهداف الإدارة وأساليبها التحفيزية والأنماط الاستهلاكية للمجتمع ككل وهو ما تطلب إعادة تصميم الأنشطة والسلع والخدمات المؤدى لتأخذ هذه الآثار في الاعتبار، كما أن تغير نمط الحياة خاصة في الدول المتقدمة أدى إلى نمو رغبات ومتطلبات بيئية واجتماعية أكثر، وبالتالي لم تعد زيادة الإنتاجية وتعظيم الربح بمثابة الأهداف الأساسية لمنشآت الأعمال، حيث ظهرت أهداف جديدة تعلقت باحترام احتياجات وحقوق عملائها بتقديم منتجات وخدمات ذات مستويات جودة بيئية عالمية بما في ذلك الالتزام بسلامة المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم، ويتم تحديد قيمة المنتجات والخدمات بصفه عامة بمقدار ما يدفعه العميل للحصول عليها (Johan, Frida, 2017).

٢ - اللوائح والقوانين الحكومية: اتجهت معظم دول العالم إلى تطوير اللوائح والقوانين الخاصة بتنظيم قواعد السلوك الصناعي لهذه المنشآت، بما فيها تلك التي تعالج قضايا الاستدامة المتعلقة بالأجور، والأجازات، وحماية حقوق الإنسان، والحد من التلوث، والمواصفات، والمقاييس البيئية، وغيرها من القضايا، والتي تختلف باختلاف طبيعة، ونوع، وحجم الصناعة أو الخدمة لتلك المنشآت، وهناك بعض الدول الأخرى التي اعتمدت شروطا إلزامية يتم فرضها على منشآت معينة كالتقرير عن الأداء الاجتماعي والبيئي، ودول أخرى ألزمت بعض المنشآت بإجراء استعراض للأداء التشغيلي والمالي يشتمل على أهداف المنشأة وإستراتيجيتها والدوافع المحركة لأدائها واستعراض أعمالها التجارية وإعداد قائمة بسياسيات المنشأة والمنافع المحققة لأصحاب المصالح (Yanhong, Christina, 2018) (الأمم المتحدة، ٢٠٠٤).

٣ - الندرة النسبية للموارد: وتظهر من خلال شكل التوسع في حجم الإنتاج المصاحب لتزايد الطلب على السلع والخدمات تهديدا بنضوب الموارد التي تتسم بالندرة، وهو ما قد يقلل من الفرص المتاحة للأجيال القادمة، وهناك مجموعة من العوامل التي يجب على منشآت الأعمال أخذها في الاعتبار مثل التوزيع والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وذلك من خلال تخصيصها على الاستخدامات التي تحقق أعلى نواتج ممكنة وقلل المعدلات السالبة للآثار البيئية، وكذلك الاستفادة من الطاقات الإنتاجية المتاحة طبقا للاحتياجات الخاصة بأسواق المنتج أو الخدمة، وتطبيق نظم الإدارة البيئية (EMS) والتي تعمل على الحد من التلوث البيئي الناتج عن مزاوله المنشآت لأعمالها، بالإضافة إلى زيادة حجم الإنتاج من خلا إعادة تدوير الجزء الذي لا يتم التخلص منه (LOW MEI PENG, 2017).

٤ - الحد من المخاطر: لا يوجد اتفاق على تصنيف موحد لأنواع المخاطر التي تواجهها منشآت الأعمال، إلا أن هناك اتفاق على أنها يمكن أن تنتج من مصادر داخلية وخارجية خاصة بهذه المنشآت، وبالتالي أمكن تصنيفها في أربعة مجموعات

رئيسية تمثلت في (المخاطر الإستراتيجية - المخاطر المالية - المخاطر التشغيلية - المخاطر البيئية)، وتعتمد منشآت الأعمال في التعرف على المخاطر المصاحبة لأنشطتها ومواجهتها بشكل منظم على كثير من الإجراءات، والتي تساعد على فهم الجوانب الايجابية والسلبية المحتملة للعوامل المؤثرة على قدرتها على تحقيق هدف تعظيم القيمة سواء بزيادة احتمال النجاح أو بخفض احتمال الفشل وعدم التأكد، وتعرف هذه العملية بإدارة المخاطر (معيار إدارة الخطر) Risk Management وينظر إلى استراتيجية الاستدامة البيئية في هذه الحالة على أنها نوع من أنواع إدارة المخاطر والتي يمكن أن تساعد على تجنب الكوارث الاجتماعية والبيئية التي ترافق أنشطة وعمليات المنشأة وذلك باعتبار أن تكلفة برامج الأمن والسلامة أو البرامج البيئية تعتبر ضئيلة، مقارنة بالخسائر الاقتصادية التي يمكن أن تسببها إصابات العمل أو الانبعاثات البيئية التي تكون فوق الحد المسموح بها، وبالتالي فإن المزايا الناتجة عن إدارة المخاطر تعد من ابرز الدوافع وراء توجه المنشآت نحو تحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية وخاصة في ظل تأثير المخاطر التي تواجهها هذه المنشآت على قدرتها على الاستمرار في الأجل الطويل (Sadaat, Stefan, 2017).

٥- **ضغوط أصحاب المصالح:** ترتب على ظهور المنظمات غير الحكومية ظهور جماعات تسمى جماعات الضغط تهتم بقضايا التنمية المستدامة، وزيادة الضغوط على منشآت الأعمال بضرورة تحسين العلاقة معهم وذلك لتعزيز ولاء وثقة المجتمع والجهات المعنية الأخرى، وبما يضمن قدرتها على تأدية أعمالها على أساس مستدام، حيث أن تزايد ضغوط أصحاب المصالح يدفع منشآت الأعمال إلى وضع بيان بأهداف وسياسات الاستدامة وإعداد برامج عمل للقضايا الاجتماعية والبيئية بما فيها إدارة ومراجعة حساباتها (António, Lúcia, 2018).

٦- **الضوابط والمعايير غير الإلزامية:** يقصد بها اتجاه منشآت الأعمال نحو تطبيق المعايير الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على المستوى الدولي والمحلي بصورة اختيارية ويعتبر هذا النمط هو الأحداث للمسئولية الاجتماعية حيث يجعل منشآت

الأعمال ذات حس اجتماعي توقعي ووقائي وذلك من خلال الاستجابة بشكل تطوعي لمعالجة القضايا الاجتماعية والبيئية ذات الصلة بنشاطها (Karoly, Krisztina, 2016).

٧- **تزايد حدة المنافسة:** في ظل سعي الدول نحو الدخول في الاتفاقيات العامة للتعريفية الجمركية (General Agreement On Tariffs and Trade (GATT) وظهر ما يعرف بالسوق المفتوح عالميا والذي يضم منشآت أعمال تتميز بالتزامها بتبني نظم اجتماعية وبيئية متكاملة، وتهتم بالاستغلال الأمثل لكافة أصولها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من موقفها في السوق.

ويقصد بالميزة التنافسية قدرة المنشأة على تقديم إضافة أو قيمة لا يقدمها المنافسين (يوسف عبد الباقي، ٢٠٠٣)، حيث تعد بمثابة مورد أساسي ينعكس أثره على قيمة المنشأة الاقتصادية، وبالتالي تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء والنمو والربحية ، وبالتالي يمكن القول أنه يمكن تبني احد المدخلين لتحقيق مزايا تنافسية والحد من مخاطر فقدانها أو تقليصها من خلال: (Manuel, Collins, 2016)

- النظرة التي تستند على اقتصاديات وخصائص منشآت الأعمال والمتعلقة بمدى تعقد الصناعة واحتياجها للاستثمارات المالية الضخمة والتي قد لا تتوافر لدى العديد من المنشآت المنافسة.
- النظرة التي تستند على الموارد والتي تركز على تراكمية الموارد الملموسة وغير ملموسة التي تمتلكها منشآت الأعمال كوسيلة أساسية لتحقيق المزايا التنافسية، كما تشير هذه النظرة إلى أن تعظيم الربح هو الهدف الأساسي الذي يدفع هذه المنشآت إلى ممارسة أعمالها وفي نفس الوقت يدفعها نحو البحث عن الوسائل الكفيلة التي تساعد على تحقيق ما يفوق العوائد المستهدفة، وبما يحقق المزايا التنافسية وبالتالي تحقيق الأداء الاقتصادي المتميز والمستمر.

وأخيرا تحول تركيز منشآت الأعمال المبنى على خصائص الصناعة إلى الاهتمام بالكفاءات الأساسية كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي يقصد بها كافة الأنشطة التي تؤديها المنشأة على نحو خاص، وبشكل جيد مقارنة بمنافسيها من خلال تحقيق قيمة لمنتجاتها أو خدماتها على مدى فترة زمنية طويلة الأجل، حيث جاء هذا التحول مع تزايد حدة المنافسة العالمية وتحول الاهتمام نحو الموارد غير الملموسة كأهم مصادر هذه الكفاءات (شوقي ناجي جواد، ٢٠١٠).

وقد تم تحديد أربعة مصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية متمثلة في الشهرة أو السمعة Reputation والتصميم Designing أو الابتكار والأصول البشرية أو الإستراتيجية Strategic Assets، واتجاه منشآت الأعمال في تحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية يعزز من دور هذه المصادر، كما أن منشآت الأعمال لا تسعى إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية فقط واعتبار الاستدامة أساسا للميزة التنافسية على المدى الطويل، حيث أن ذلك يوفر العديد من المزايا من أهمها تخفيض التكاليف التشغيلية بما تتضمنه من تكاليف طاقة ومواد، والحد من الغرامات القانونية، ووفرة الابتكارات، وتحسين الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة الرضاء الوظيفي، وجذب عملاء جدد يتصفون بالوعي البيئي، وتقوية ثقة ومصادقية السوق بالمنشأة وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصالح (Mills, Roger, 1995).

٨- خلق قيمة لأصحاب المصالح: تسعى منشآت الأعمال إلى تعظيم الربح وذلك من وجهه النظر الاقتصادية التقليدية، وفي ظل تسارع وتيرة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين من اجل الحصول على الأموال وظهور دور المساهمين في التأثير على سياستها وأهدافها لتحقيق مردودية مقبولة في إطار ظروف السوق لم تعد هذه النظرة الضيقة تعكس حقيقة نجاح هذه المنشآت في السوق ، وبالتالي فقد توسعت وجهه النظر الاقتصادية لتشمل تعظيم قيمة الأسهم المكونة لرأس المال بأقل تكلفة ممكنة، وهو ما يعرف بخلق القيمة، وفي ضوء سعى منشآت الأعمال نحو تحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية بكافة أبعادها، فقد ارتبط مفهوم خلق القيمة للمساهمين بالقيمة التبادلية

مع أصحاب المصالح (LO'pez,2007)، والذي يعد من بين أكثر المفاهيم جدلا للتعبير عن العلاقات بين الأطراف المختلفة لأصحاب المصالح ، حيث يتوقع كل طرف الحصول على منفعة ما مقابل ما يقدمه للطرف الآخر، وذلك من منظور التعويضات أو الحصص، وبالتالي فان أى خلل في توازن هذه العلاقات يؤدي إلى تدمير شبكة العلاقات والأضرار بمصالح الأطراف المشتركة فيها.

ولتوضيح العلاقات المتبادلة بين أصحاب المصالح والمنشأة وتأثير ذلك في قدرتها على خلق القيمة لهم، فمن الضروري تحديد الأطراف المستفيدة من ذلك وعلاقتها بكافة المجالات المختلفة لأبعاد الاستدامة، وغالبا ما كان ينظر إلى وجود تعارض بين المجالات المكونة لهذه الأبعاد وان نجاح المنشأة في خلق قيمة لأصحاب المصالح يحد من قدرتها على خلق وتعظيم القيمة للمساهمين، إلا أن هذه النظرة تغيرت في ضوء قدرة المنشأة على استغلال الجوانب الاجتماعية والبيئية لتعزيز موقفها التنافسي في السوق، وبالتالي خلق قيمة مستدامة لكافة أصحاب المصالح في الأجل الطويل، ويتضح أن القيمة لكلا من المساهمين وأصحاب المصالح قد تتأثر بالمخاطر التي تعكس فشل المنشأة في تحقيق الاستدامة مثل الغرامات وانخفاض المبيعات ومردودات المبيعات وذلك نتيجة عدم الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية، كما أن التحول نحو تعظيم القيمة للمساهمين دون الاهتمام بهذه الجوانب يؤدي إلى انخفاض القيمة لأصحاب المصالح، وبالتالي فان اهتمام المنشأة بخلق القيمة لأصحاب المصالح بتبني مبادرات مستدامة ذات تكلفة عالية يحد من قدرتها على خلق وتعظيم قيمة المساهمين وبالتالي فان نجاحها في خلق قيمة مستدامة يتطلب التركيز على العلاقات التبادلية بين المساهمين وبقية أصحاب المصالح وبما يعزز من خلق قيمة لكافة هذه الأطراف في وقت واحد وذلك في محاولة اكتشاف استراتيجيات ومبادرات اجتماعية وبيئية تعزز من النتائج الايجابية للطرفين بحيث يمكن استخدام ابتكارات تكنولوجيا صديقة للبيئة لتحقيق أعلى قدر من الفوائد من خلال الحد من المخاطر الاجتماعية والبيئية التي قد تواجهها (Mert, Ertugrul, 2017).

المبحث الثاني : التوجه الاستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية داخل منشآت الأعمال

يتضح أن معظم المنشآت أصبحت تنظر إلى أنشطة وجوانب الأداء ذات الصلة بأبعاد الاستدامة باعتبارها جوانب إستراتيجية، والتي على ضوءها يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية الواجب تحقيقها للوصول إلى مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، ولغرض تحقيق ذلك يتطلب الأمر من منشآت الأعمال أن تمتلك توجهها استراتيجيا، وكذلك رؤية شاملة طويلة الأجل بالكيفية التي يجب أن تكون عليها الأنشطة والعمليات في المستقبل. ويشير التوجه الإستراتيجي إلى الكيفية التي يتم بواسطتها تحديد وانجاز الأهداف الإستراتيجية لهذه المنشآت (Rupert J. Baumgartner, 2014).

وذلك باعتباره يعبر عن التفكير الإستراتيجي لإنتاج وإعادة إنتاج الأفكار والأفعال المحددة لوجودها الحالي ومسارات تطورها المستقبلي في المدى البعيد والذي يساهم في إيجاد ترابط منطقي بين الأنشطة المختلفة بهذه المنشآت، حيث يتضح أن مستوى أدائها وكفاءة الإدارة تمثل حكما طبيعيا لقدرتها على بناء استراتيجيات تتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية ومن هذا المنطق فان وجود إستراتيجية معينة تصلح لكافة المنشآت أمر غير وارد في الواقع العملي حيث تختلف هذه الاستراتيجيات باختلاف المتغيرات البيئية المسببة لها (Johan Jansson, Gabriella Hed, 2017).

ويرى الباحث مما سبق أن التوجه الإستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية يتطلب مسارات مختلفة في طريقة التفكير الإستراتيجي لمنشآت الأعمال وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار جميع جوانب الأداء ذات الصلة بأبعاد الاستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) عند تشكيل وصياغة الإستراتيجية والأهداف المشتقة منها كما انه يعكس مستوى إدراك هذه المنشآت للبيئة المحيطة بها وردود الأفعال اللازم اتخاذها تجاه التطورات والتغيرات البيئية المختلفة وكيفية اختيار الأنشطة وتنفيذها في إطار نظام متكامل يدعم كل منها الآخر لتحقيق هذه الأهداف.

١- مراحل التوجه الإستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية .

تسعى منشآت الاعمال الى المحافظة على علاقات متوازنة تجاه أصحاب المصالح نتيجة لتطور مسؤوليتها خاصة في ظل سعيها للتميز والاستمرارية، فقد أصبحت هذه المنشآت تنظر إلى المحددات المختلفة لأبعاد الاستدامة والمبادئ التي تقوم عليها على أساس أنها تتمثل في مجموعة العوامل المحددة لتوجيهها الإستراتيجي والتي تحدد نطاق الأعمال المستقبلية وبالتالي الإستراتيجية التنافسية الملائمة لتحقيق هذا التوجه، من خلال تحديد حاجة الإدارة من المعلومات والمؤثرات الأساسية اللازمة لتحقيق متطلبات التطبيق الناجح لهذه الاستراتيجيات والأهداف المشتقة منها، ويتضح ذلك من خلال المراحل التي يمر بها التوجه الإستراتيجي لمنشآت الأعمال نحو استراتيجية الاستدامة البيئية والتي تم تحديدها في ثلاثة مراحل أساسية هي: (Rameshwar, 2017)

١- مرحلة إدارة الالتزام التنظيمي.

تشير هذه المرحلة إلى الالتزام المتزايد بالمخاطر المحتملة للجوانب الاجتماعية والبيئية المصاحبة لمزاولة المنشأة لأعمالها والآثار المالية لهذه المخاطر، الآن هذه المرحلة اقتصرت على تطبيق استراتيجيات اجتماعية وبيئية تعكس مدى التزام المنشأة بالوفاء بالمعايير ذات الصلة سواء أكانت ناتجة عن عوامل خارجية مثل القوانين التي تفرضها الحكومات وضغوط أصحاب المصالح ، او عوامل داخلية مثل التغيير في ثقافة المنشأة وموقف هل في السوق، ومن هذه الاستراتيجيات إستراتيجية منع التلوث وإستراتيجية تحقيق الأمان للمنتج وللعاملين وغيرها من الاستراتيجيات ذات الصلة بالأبعاد الاجتماعية والبيئية، والتي تعمل على تحقيق ما يلي: ضمان دعم والتزام الإدارة بهذه الأبعاد، وضع بيان بسياسات المنشأة تجاه تحقيقها، وإعداد برنامج عمل لتحقيق هذه السياسات، وإنشاء نظام يختص بإدارة جوانب الأداء الاجتماعي والبيئي بالإضافة إلى وضع برنامج لمراجعة الحسابات ذات الصلة بهذا النظام (Epstein, 2001).

ب- مرحلة تحقيق الميزة التنافسية.

عن طريق الكفاءة في استخدام الموارد بصورة تراعى مسئولية المنشأة تجاه المجتمع، وإنتاج المنتجات ذات الحساسية البيئية، وذلك بان تكون اقل ضررا على البيئة أو يمكن إعادة تدويرها بعد الاستخدام، وتتميز هذه المرحلة عن المرحلة الأولى بالانتقال من الالتزام بالمعايير الاجتماعية والبيئية إلى التركيز على عمليات المنتج والسعي نحو اكتساب مزايا تنافسية نتيجة هذا الالتزام على طول دورة حياة المنتج، وبالتالي فإن تحديد استراتيجيات الاستدامة اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية، يتطلب الفصل بين الاستراتيجيات ذات التوجه الاجتماعي للمنشآت غير الهادفة للربح وبين الاستراتيجيات ذات التوجه بالسوق للمنشآت الهادفة للربح من ناحية أخرى، بالإضافة إلى طبيعة السلوك الإستراتيجي للمنشأة في تطبيقها لهذه الاستراتيجيات، والذي يكون استباقي Proactive، أو كردة فعل Reactive، حيث أن منشآت الأعمال الهادفة للربح والموجة نحو السوق تعتمد على نوعين من استراتيجيات الاستدامة التنافسية: إستراتيجية الكفاءة Efficient وإستراتيجية الابتكار Innovative وأن التفرقة بينهما تعتمد على طبيعة سلوكها الإستراتيجي تجاه مجالات وأبعاد الاستدامة (Thomas, 2004).

ج- مرحلة تكامل استراتيجية الاستدامة البيئية في عملية التخطيط الإستراتيجي.

تعكس هذه المرحلة التأكيد على أن النمو الاقتصادي للمنشأة على المدى الطويل يتطلب تكامل بين كافة أبعاد الاستدامة ودمجها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية على كافة المستويات الإدارية مع التركيز على عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تتعلق هذه العملية ببناء رؤية تكاملية وشمولية لأهداف المنشأة والتغيرات التي يجب أن تطرأ علي تصميم المنتجات والعمليات والأنشطة بما يحقق القضاء على النفايات والحد من آثار الاستدامة وكذلك تحسين كفاءة العاملين بحيث تعزز هذه التغيرات من ربحية المنشأة في الأجل الطويل.

٢- خطوات التخطيط الاستراتيجي لإستراتيجية الاستدامة البيئية.

تحقيق المنشأة لنجاحها واستمراريتها وقدرتها على المنافسة في الأجل الطويل مرتبط بدمج استراتيجيات الاستدامة ضمن الاستراتيجيات العامة للمنشأة (Larsson,2007)، وبالتالي فتمتيز هذه المرحلة عن المراحل السابقة في النظرة التكاملية التي توفرها من خلال دمج أبعاد الاستدامة ومبادئها المختلفة في عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنشأة ككل وبناء استراتيجيات تنافسية متكاملة تعكس توجهها الحقيقي نحو تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال تناول الخطوات التي تمر بها عملية التخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال :

١- تحليل بيئة المنشأة :

وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم كلا من البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة ومحاولة الاستفادة من جوانب القوة والتميز في الأداء الداخلي لمواجهة التحديات والتهديدات الخارجية، ومن ثم خفض أثارها السلبية والاستفادة من الفرص الخارجية لتدعيم جوانب الضعف وأوجه القصور في الأداء الداخلي للمنشأة، ويعتبر تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات أو ما يعرف بمصفوفة أو تحليل سوات (SWOT)، وهو من أبرز الأدوات التي يمكن أن تستخدم في تحليل وتقييم البدائل الإستراتيجية المختلفة، كما يمكن أيضا استخدام هذا التحليل في اختيار الاستراتيجيات ذات الصلة باستدامة المنشأة حيث يتم اختيار الإستراتيجية التي تؤكد على تحقيق أفضل توازن بين البدائل المتاحة (Baumgartner,2006).

ويرى الباحث ان هذه الخطوة تعتبر مماثلة للمناهج التي ثبتت فاعليتها في تطوير استراتيجيات الأعمال وتعد بمثابة نقطة البداية نحو تحقيق الاستدامة للمنشأة ويعتبر تحديد العوامل أو الجوانب الإستراتيجية التي من شأنها التأثير على ذلك وهو ما يتطلب الحصول على المعلومات الداخلية والخارجية ذات الصلة والتي تساعد على

فهم الوضع الحالي من منظور القدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة فضلا عن تحديد احتياجات أصحاب المصالح ومدى مقابلة المنشأة لها .

ب- تخطيط وتطوير الإستراتيجية:

تتكون هذه الخطوة من عدة خطوات فرعية هي: التخطيط وصياغة الإستراتيجية وتحديد الأهداف، وتعتمد الخطوة الأولى (التخطيط) على نتائج مرحلة تحليل بيئة المنشأة، وعلى ضوء هذه النتائج يتم تحديد المتطلبات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي والمتمثلة في الموارد المخصصة وجوانب المعرفة اللازمة للقيام بالخطوة الثانية لهذه المرحلة (صياغة الإستراتيجية) والتي تتطلب تحديد الغرض الأساسي لوجود أية منشأة كأساس لتحديد الأهداف التي يجب انجازها ووسائل تحقيقها، حيث تمثل عملية تحديد أهداف جميع المستويات الإدارية الخطوة الثالثة لهذه المرحلة والتي يجب أن تكون قابلة للقياس، كما يتطلب تضمين القضايا الاجتماعية والبيئية عند تخطيط وتطوير الإستراتيجية، أن تحقق منشآت الأعمال أكثر من مجرد التطابق مع القوانين والتشريعات والمتطلبات الموجودة، وان تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية (صفاء عبد الدايم، ٢٠٠٣).

ج- تنفيذ الإستراتيجية:

هي الخطوة الخاصة بوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ العملي من خلال إعداد برامج وإجراءات التنفيذ وتعتمد على عناصر أساسية مثل الرقابة والتحسين المستمر، حيث الرقابة أو المراجعة الدورية الضرورية لتقييم التقدم الفعلي في تحقيق الأهداف المطلوبة في المرحلة الثانية (مرحلة تخطيط وتطوير الإستراتيجية)، أما التحسين المستمر فيعبر عن أسلوب التعلم الذاتي الذي تتبعه الإدارة لضمان نجاح تطبيق الإستراتيجية واستمراريتها، نتيجة للمعلومات المتوافرة من التغذية المرتدة العكسية. ويعتمد هذا الأسلوب على تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين المهارات الإدارية والتعلم التنظيمي.

ويرى الباحث أن العلاقات المتبادلة بين خطوات التخطيط الإستراتيجي والتكامل فيما بينها والاستفادة من المعلومات المرتدة من كل خطوة لإعادة توجيه الخطوة التي تليها، سوف يؤدي في النهاية إلى وضع استراتيجيات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها المنشآت التي ترغب في تحقيق الاستدامة، ومن ثم تطبيقها على مستوى المنشأة ككل أو على مستوى كل وحدة إستراتيجية، وبالتالي يظهر دور المحاسبة الإدارية في توفير البيانات والمعلومات أو المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية المطورة مثل وضع معايير مستهدفة لكافة المحاور المحققة للأهداف الإستراتيجية للمنشأة لتؤخذ كأساس لقياس مدى نجاحها في مرحلة تنفيذ ورقابة الإستراتيجية والكشف عن أوجه القصور التي قد تنتج من أي من هذه المحاور ضمانا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المبحث الثالث: محددات التوجه الإستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية داخل منشآت الأعمال

يعتمد التفكير الإستراتيجي على دراسة وتحليل مستقبل منشآت الأعمال بالآلية التي يمكن من خلالها إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف اللازمة لتحقيق مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بهذه المنشآت، وبالتالي فإن الإجابة عن تساؤلات المنشأة تمكنها من اتخاذ القرارات السليمة نحو توجيهها الإستراتيجي، وبالتالي تحديد رؤيتها ورسالتها بالإضافة إلى القيم والأهداف والمحاور الإستراتيجية الرئيسية نحو استراتيجية الاستدامة البيئية ومن العناصر المكونة لذلك (Marc J. Epstein, 2018).

١- الرؤية الإستراتيجية: يتطلب تحقيق منشآت الأعمال للتنمية المستدامة تضمين رؤيتها الإستراتيجية بتصورات عامة تعكس توقعات أصحاب المصالح لمسئوليتها الاجتماعية والبيئية، بالإضافة إلى التصورات ذات الصلة بنشاطها الاقتصادي بحيث توضح كيف يمكن أن تتكامل الاستراتيجيات ذات الصلة بهذه الجوانب مع إستراتيجية المنشأة في المستقبل، وبذلك تساهم عملية

وجود رؤية واضحة ومحددة في تركيز اهتمام المنشأة على الجوانب المختلفة لأبعاد الاستدامة وكيفية تحقيقها من خلال دمجها في عملية التفكير الإستراتيجي للمنشأة (حنا درويش، ٢٠٠٦).

وبالتالي فتعبر الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision عما يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل حتى تكون ناجحة، وبالتالي يمكن تعريفها بأنها خريطة طريق لمستقبلها، تتضمن محددات عن محاور التركيز فيما يتعلق بالتكنولوجيا والعملاء والأسواق الجغرافية والمنتجات والقدرات المستهدف تطويرها ونوع المنشأة التي تحاول الإدارة أن تصبح عليها، ويتم ترجمة هذه المحددات إلى مفهوم عملي ومصطلحات واضحة يمكن فهمها واستخدامها في ترشيد العمليات الإدارية، وتهدف بذلك إلى إيجاد نوع من التوافق الفكري بين الإدارة وكافة الأطراف ذات الصلة، بحيث تعكس بوضوح ما يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل وبالشكل الذي يكون محل رضا لجميع الأطراف (Chaminda Wijethilake, 2017).

٢- **الرسالة:** يتطلب التوجه الإستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية أن يظهر بيان الرسالة بالتزام المنشأة بأبعاد الاستدامة، ومبادئها المختلفة في كافة عملياتها ومنتجاتها وكيفية خلق قيمة لأصحاب المصالح ككل نتيجة هذا الالتزام، بحيث تشير إلى مجال عمل المنشأة وطبيعة نشاطها بدقة، وبالشكل الذي يعكس رؤيتها الإستراتيجية من جهة وتوقعات أصحاب المصالح من جهة أخرى (اية رياض، ٢٠١٠).

وبالتالي فيقصد ببيان الرسالة Missions Statement بالغرض Purpose الأساسي لوجود المنشأة، وبالتالي فيعتبر بمثابة إعلان عن سبب وجود المنشأة أو الوظيفة التي تؤديها في المجتمع، وعادة ما يتم صياغتها في شكل عبارات تتسم بالعمومية وتوضح مجالات وأنشطة المنشأة الرئيسية ونطاق عملها وطبيعة نشاطها في السوق، وبالتالي يتحدد الفرق بين المفهوم والرؤية الإستراتيجية والمهمة

الأساسية، في أن الأول يرسم نطاق الأعمال المستقبلية لدى المنشأة، بينما يصف الثاني نطاق أعمال المنشأة الحالي (باسم شمس الدين، ٢٠٠٤).

٣- **القيم:** تشير القيم Value إلى مجموعة المعايير التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنشأة، والتي تجيب عن التساؤلات المتعلقة بما تؤمن به المنشأة وبذلك فهي تشتمل على معتقدات وقناعات الإدارة، لتعكس لاحقا هذه المعتقدات والقناعات في تصرفات وسلوكيات كافة أفراد المنشأة، كما أن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنشأة لتحقيق النجاح، حيث تعتبر أدوات مؤثرة لتغيير ثقافة المنشأة السائد وتعمل كمعايير لتوجيه عملية اتخاذ القرار على المستويات الإدارية، بالإضافة التي تحفيز العاملين باختيار أفضل الممارسات التي يجب أداؤها من أجل تحقيق رؤية ورسالة المنشأة (خالد حمدان، ٢٠١٠).

ويتضح مما سبق أن جميع قرارات المنشأة تستند إلى مجموعة من القيم الخاصة بها، وان عملية صياغة هذه القيم ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي لا بد أن تتطابق مع الخطط الإستراتيجية، وبالتالي فان التوجه الإستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية يتطلب الاستناد إلى مجموعة من القيم التي تعمل على توجيه سلوك المنشأة والعاملين بها في جميع المستويات الإدارية نحو تعزيز صورتها كمنشأة مستدامة.

٤- **الأهداف:** تعتبر الأهداف بمثابة ترجمة محددة للعبارات ذات الصلة لبيان رسالة المنشأة والتي تعبر عنها بمصطلحات محددة وملموسة، ويوجد تعريفين للأهداف، حيث يعرف الأول منهما الأهداف Goals على أنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها في الأجل الطويل، بينما يعرف الثاني الأهداف Objectives على أنها النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة رؤية ورسالة المنشأة إلى واقع عملي، وبالتالي فمن المهم أن يكون لكل منشأة أعمال تتمثل في هيكل من الغايات والأهداف، بحيث تعبر الغايات عن النتائج النهائية العامة الواجب الوصول إليها بدون تحديد توقيت زمني لها ولا يشترط

فيها أن تشمل جميع الأنشطة وإنما تقتصر علي القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية التي تستحق الاهتمام بينما يجب أن يكون هيكل الأهداف أكثر تحديدا من الغايات كونها تمثل الانجازات المباشرة والضرورية لتحقيق الغايات وترجع أهمية التحديد الدقيق للأهداف إلي دورها في الرقابة وتقييم الأداء من خلال الاستعانة بها كمعايير للتقييم لذا فمن الضروري أن تشير بدقة إلي مستويات الأداء المستهدفة في إطار زمني محدد كما يجب أن تكون قابله للقياس بحيث يمكن التعبير عنها بصورة كمية وغير كمية (Ameer R., Othman R., 2018).

وفي ضوء توجه منشآت الأعمال نحو استراتيجية الاستدامة البيئية فإن إعداد الأهداف المتصلة بالاستدامة غالبا ما تكون واسعة وتختلف من منشأة لأخرى طبقا لحجمها وطبيعة النشاط وتنوع المنتجات وهو ما يتطلبه التركيز علي القضايا ذات الأولوية عند تقييم الأداء، ومن ابرز الأهداف ذات الصلة تحسين المساهمة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع والحفاظ علي الأمن والصحة للعاملين وأصحاب المصالح الآخرين، والزيادة في كفاءة استخدام الموارد ذات التأثير المنخفض علي البيئة وتحسين الطاقة البشرية المحتملة ورفاهية العاملين والمجتمع (Azapagic,2003).

٥- **المحاور الإستراتيجية:** تشير المحاور أو المجالات الإستراتيجية الرئيسية إلي تلك التصنيفات التي تودي إلى جذب انتباه منشآت الأعمال للتركيز علي النتائج المستهدفة، حيث تساعد علي التركيز علي الغايات الإستراتيجية ذات الأولوية للمنشأة ككل وتحديد أولويات العمل الرئيسية التي تمثل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجهها (خالد حمدان، ٢٠١٠).

ولضمان الاستفادة من المحاور الإستراتيجية في عمليه التخطيط الاستراتيجي يجب أن تتضمن هذه المحاور المجالات المالية وغير المالية اللازمة لنجاح المنشأة في المستقبل ويشترط فيها أن تكون محدده بشكل واضح بغض النظر عن قابليتها للقياس ومن أهم المحاور الإستراتيجية التي تركز عليها منشآت الأعمال الحديثة النمو

والتوسع الرأسمالي ورضا العملاء والخدمات المستقبلية والبحث والتطوير والتوجه الاستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية ويرتبط أيضا بالمحاور الإستراتيجية التي تعكس اهتمامات وأهداف أصحاب المصالح والمؤثرة علي قدره المنشأة في تحقيق الاستدامة في الأجل الطويل .

المبحث الرابع : متطلبات التوجه الإستراتيجي نحو استراتيجية الاستدامة البيئية داخل منشآت الأعمال

يعتمد التوجه الاستراتيجي لمنشآت الأعمال نحو تحقيق التنمية المستدامة علي توافر مجموعه من المتطلبات والتي ترتبط بالعوامل اللازمة لنجاح هذه المنشآت في دمج أبعاد الاستدامة ومبادئها المختلفة في استراتيجياتها التنافسية ومن أهم هذه المتطلبات تحقيق الجودة البيئية الشاملة ودمج الاستدامة في سلسله القيمة للمنشأة وقياس آثارها المختلفة .

١- دمج الاستدامة البيئية في الجودة الشاملة.

تعتبر الجودة من المفاهيم الأساسية التي ارتبطت بظهور الفكر الإستراتيجي في منشآت الأعمال ونتيجة لما لها من دور هام في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وبالتالي تحول اهتمام هذه المنشآت من مجرد فحص ورقابة الجودة إلى إدارتها على مستوى المنشأة ككل، كما تطور مؤخرا ليشمل البعد البيئي وفيما يلي بعض الأبعاد التي لها دور في دعم التوجه الإستراتيجي نحو التنمية المستدامة من خلال الجودة الشاملة (Dayuan Li, Yini Zhao, 2018).

١- **جودة المنتج والعلاقات الخارجية:** يعتبر مفهوم الجودة الشاملة عن فلسفة إدارية حديثة تهتم بتحقيق الجودة على مستوى المنشأة ككل والقيام بالعمل بشكل صحيح من أول مرة، وذلك لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء المتغيرة بشكل مستمر وبمشاركة أكبر من المنافسين وان يتم ذلك على كافة مستويات وأنشطة المنشأة وبمشاركة جميع أفرادها.

وتعتمد الإدارة الإستراتيجية على مفهوم الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية بحيث تسعى من وراء تبني هذا المفهوم إلى تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وفي نفس الوقت تحقيق تخفيض حقيقي للتكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع، وذلك لأن تحسين الجودة له دور كبير في زيادة كفاءة وفاعلية المنشأة، والذي ينعكس بدوره على كل من موقفها التنافسي في السوق وزيادة رضا العملاء وتحسين العلاقات مع الموردين وبالتالي زيادة ربحيتها في الأجل الطويل (Barfield,2003)، وتتطلب هذه العملية العديد من المتطلبات منها:

- وجود نظام إداري داخلي لأغراض الرقابة واتخاذ القرارات اللازمة للتحسين المستمر في الأداء.
- مشاركة جميع العاملين في المنشأة بالإضافة إلى تنمية العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- تحسين المنتجات والخدمات من وجهة نظر العميل .

وللوصول إلى الجودة الشاملة تتبنى منشآت الأعمال مواصفات خاصة بها أو تقوم بتطبيق المواصفات القياسية الدولية "الأيزو" لأن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المنشأة بشكل مستمر بهدف إرضاء العملاء يشكل نقطة توافق مع هذه المواصفات، حيث يتمثل الهدف الأساسي من تطبيق مواصفات الجودة بوضع نظام وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة، ويشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المنشأة، لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة وفق المتطلبات المحددة مسبقاً (يوسف احمد الأحمد، ٢٠١٠).

ويتبين مما سبق أن الجودة الشاملة كمفهوم إداري يهدف إلى التوافق مع توقعات واحتياجات العملاء بصفة خاصة وبما يعزز من الموقف التنافسي للمنشأة في السوق وذلك من خلال التركيز على تحسين الأنشطة والعمليات والمنتجات والخدمات التي

تقوم بها وفي نفس الوقت الالتزام بمتطلبات الجودة المحددة مسبقا والاهتمام بتنمية قدرات وإمكانيات العاملين لديها لمواكبة هذا التحسن .

ب- البعد البيئي والاجتماعي للجودة الشاملة : اتجهت منشآت الأعمال إلى أكثر من مجرد التركيز على المواصفات القياسية للجودة الخاصة بالمنتج، وسعت نحو تطبيق معايير الجودة التي تحقق التوازن بين تلبية متطلبات واحتياجات العملاء من جهة وبين الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية التي تهم المجتمع ككل من جهة أخرى، ومع قيام المنظمات العالمية للمواصفات القياسية بإصدار سلسلة من المعايير الدولية مثل ISO14000، واشتملت على مجموعة من المعايير البيئية أبرزها ISO14001، والتي بموجبها ينبغي لهذه المنشآت اعتماد المتطلبات الخاصة بنظم الإدارة البيئية، بالإضافة إلى المعايير الإرشادية المستخدمة في التأثير على جودة الأداء المتعلقة بمسئوليتها البيئية(الطاهرة خمره، ٢٠٠٧).

كما أن تطبيق نظام الإدارة البيئية يساعد منشآت الأعمال على تحسين أدائها البيئي وإدارة المخاطر البيئية وتحليل السمات والآثار البيئية والتعزيز من موقفها في تحقيق متطلبات العملاء وزيادة الفرص التسويقية نتيجة تحسين صورتها بما تمتلكه من أدوات متعددة تتضمن تقييم الأداء البيئي والتقنية البيئية والإنتاج النظيف، وبالتالي فإن تطبيق نظام الإدارة البيئية يساعد هذه المنشآت على تحقيق العديد من الفوائد التي تجعل منها مصدر قوة تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المنافسة العالمية مع تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة (Dayuan Li, Yini Zhao, 2018).

وبالتالي فإن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يعتبر قابل للتطبيق في إدارة وتحسين الأداء البيئي والاجتماعي وذلك من خلال ما يوفره من مساهمات في المحافظة على البيئة وتنمية العلاقات مع أصحاب المصالح وهو ما يدعم من قدرتها على تحقيق العديد من الفوائد التي قد تجعل منها مصدرا للقوة التنافسية، وبالتالي تحقيق الاستدامة لهذه المنشآت(نهال فتحي، ٢٠٠٧).

ويستخدم ربط الجودة الشاملة بالبعد البيئي والاجتماعي لفهم العلاقة بين المنشأة وبيئتها ويشجع على استخدام الطاقة والمنتجات الأكثر استدامة بالإضافة إلى التقليل من النفايات وإزالة الحوادث والإشعاعات الناتجة عن مزاولة المنشأة لأنشطتها وهو ما يعنى أهمية الجمع بين مفهومي الجودة الشاملة والبيئة للتأكيد على أن جميع الأطراف – داخلية وخارجية - التي تتعامل معها المنشأة تتعامل بطريقة صديقة للبيئة، وبما يحقق أهداف التنمية المستدامة، ويندرج كل ذلك تحت مصطلح إدارة الجودة البيئية الشاملة (Total Quality Environmental Management (TQEM) والذي يشير إلى مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المنشأة والعاملون بها معا بهدف تخفيض العيوب والمخلفات وغيرها من الجوانب السلبية إلى أدنى مستوى ممكن، بما فيها التلوث والمخلفات والحوادث البيئية وخفض استهلاك المواد والطاقة حيث ترتبط هذه الإجراءات بكل مرحلة من مراحل عمليات المنشأة بدءاً من مرحلة التصميم وانتهاءً بمرحلة استرداد المنتج وإعادة تدويره (تهانى سامى، ٢٠١١).

وبالتالي فإن مفهوم إدارة الجودة البيئية الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء على مستوى المنشأة ككل، ويركز على الأنشطة والمنتجات والخدمات لأغراض تحقيق الميزة التنافسية من خلال الالتزام بمتطلبات مواصفات الجودة البيئية المحددة مسبقاً وتعتمد في ذلك على تنمية قدرات وإمكانيات العاملين لديها لمواكبة هذا التحسين والوصول إلى معايير جودة الوسائط البيئية من هواء ومياه وتربة ومواد وتنوع بيولوجي والحصول على منتجات وخدمات آمنة بيئياً والتي ليس لها أضرار على صحة العملاء والمجتمع ويسهل التخلص منها وإعادة تدويرها مستقبلاً وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة يوفر المعلومات التي تجعل من التنمية المستدامة قابلة للتطبيق وبالتالي تعزز من نجاح التوجه الإستراتيجي للمنشأة في هذا الشأن (عادل الزعيتري، ٢٠١٠).

٢ - دمج الاستدامة البيئية في سلسلة القيمة للمنشأة:

يظهر مفهوم سلسلة القيمة كمدخل يهتم بتوضيح الجهود المبذولة لاستدامة المنشأة

ومدى حساسية الأنشطة التي تتضمنها تجاه أبعاد ومبادئ الاستدامة (أي كافة الأنشطة التي تقوم بها المنشأة ولكنها تتمتع أو من المحتملان تتمتع بأبعاد وأثار اجتماعية وبيئية ذات أهمية في قدرتها على تحقيق الاستدامة)، وفيما يلي توضيح لمدخل سلسلة القيمة وأهميته في دمج الاستدامة في كافة جوانب المنشأة (Deepak, Arshinder, 2018).

١- فلسفة مدخل سلسلة القيمة:

تستند فلسفة سلسلة القيم إلى أن المنشأة في أي صناعة تتكون من مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تضيف قيمة للمنشأة بدءاً من نشاط توفير المواد الخام وحتى نشاط تسليم المنتج النهائي للعميل، والذي قد يمتد إلى نشاط التخلص من هذه المنتجات بعد الاستخدام، وتعتمد عليّة الإدارة في فهم أفضل لجوانب القوة والضعف داخل المنشأة، وكذلك طبيعة العلاقة بين أنشطتها المختلفة، وتظهر أهمية هذه العلاقة في توضيح علاقة التأثير المتبادل في أداء الأنشطة وبعضها البعض (نادية العارف، ٢٠٠٠).

ويقصد بالأنشطة التي تضيف للقيمة، تلك الأنشطة التي تحقق ميزة تنافسية للمنشأة ومنتجاتها وذلك من خلال تحقيق عوائد كبيرة من الموارد المخصصة لها، بينما تلك الأنشطة التي لا تضيف للقيمة تتمثل في تلك الأنشطة التي تحقق عوائد منخفضة من الموارد المخصصة لها، ويختلف مفهوم القيمة في مدخل تحليل سلسلة القيمة عن مفهوم القيمة المضافة Value Added في أنه يهتم بتحليل كيفية خلق القيمة، ولا يقتصر فقط على مفهوم التكلفة والربح، من خلال قياس الفرق بشكل كلي بين مدخلات ومخرجات العمليات الداخلية (Partridge&Lew, 1994)، مما يعني أن هذا المدخل أكثر تفصيلاً وأكثر قدرة على اكتشاف جوانب القصور وعدم الكفاءة في أداء العمليات الداخلية والخارجية للمنشأة، بينما تقل هذه النظرة التفصيلية لمفهوم القيمة المضافة والذي ينظر فقط إلى العمليات التي تقوم بها الأنشطة الداخلية ككيان واحد لإنتاج القيمة (Venkatesh, Angappa, 2018).

ب- أهمية مدخل سلسلة القيمة:

عرفت أنشطة القيمة بمجموعة العمليات أو الإجراءات المتسببة في حدوث العمل داخل المنشأة وبمجموعة المهام التي يتم تأديتها من قبل أشخاص أو آلات بغرض تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين (Miller&John,1992).

وفيما يلي توضيح لهذه الأنشطة وأهميتها لاستدامة المنشأة والمتطلبات الأساسية التي يجب إتباعها في كل نشاط وينتج عنها في النهاية تعظيم القيمة للمنشأة متمثلة في زيادة هامش الربح لديها، حيث امكن تصنيف أنشطة سلسلة القيمة التي تعزز من استدامة المنشأة إلى مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة، أنشطة أساسية Primary Activities و أنشطة داعمة Activities Support وان إنجاز أي نشاط من هذه الأنشطة يؤثر على قيمة ونتائج انجاز الأنشطة الأخرى وذلك كما يلي (Epstein, Marc J,2004):

١- الأنشطة الأساسية Primary Activities :

تشير إلى كافة أنشطة المنشأة ذات الصلة بالتكوين المادي للمنتجات أو الخدمات وبتسويق وتسليم هذه المنتجات أو الخدمات إلى المستخدم النهائي بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وتصنف هذه المجموعة إلى خمسة فئات من الأنشطة وهي:

- ١- **الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الداخلية:** وهي الأنشطة المرتبطة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات مثل أنشطة مناولة المواد والرقابة على المخزون وإعداد وسائل النقل وغيرها من الأنشطة التي يجب أن يراعى فيها استخدام وسائل أكثر أمانا على البيئة والعاملين.
- ٢- **العمليات الإنتاجية (عمليات التصنيع):** هي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل منتج أو خدمة، وتعتبر أنشطة خفض التلوث وتقليل النفايات وخفض كمية الطاقة المطلوبة وتحسين معايير الصحة والأمان من ابرز

- الأنشطة ذات الحساسية تجاه مبادئ وأبعاد الاستدامة المرتبطة بعمليات الإنتاج كتشغيل وصيانة الآلات والتعبئة.
- ٣- **النقل (الإمدادات الخارجية):** هي الأنشطة التي تتضمن عمليات النقل والتخزين والتخلص من النفايات والتغليف مع مراعاة معايير السلامة المهنية والبيئية واستخدام مواد صديقة للبيئة.
- ٤- **المنتجات والمبيعات (التسويق والمبيعات):** هي الأنشطة التي توفر الوسائل التي تعرف العميل بالمنتجات والخدمات التي تنتجها المنشأة وكذلك تحفيز العملاء الحاليين أو المحتملين نحو هذه المنتجات أو الخدمات وبالتالي زيادة حصتها السوقية وكذلك التركيز على تعزيز المزايا البيئية للمنتج أيضاً تحسين سمعتها أو شهرتها أمام عملائها لما تتمتع به المنشأة من التزامها بمبادئ الاستدامة وتعاملها بطريقة مسؤولة اجتماعياً وبيئياً في الوفاء بالتزاماتها تجاه الأطراف التي تتعامل معها.
- ٥- **خدمات ما بعد البيع:** ترتبط بالأنشطة المطلوبة لضمان استرجاع المنتج والتخلص منه وشرح كيفية استخدام المنتج بطريقة آمنة، وتعكس هذه الأنشطة المسؤولية البيئية للمنشأة تجاه عملائها والمجتمع ككل بالإضافة إلى امتداد هذه الأنشطة لتشمل إعادة تشغيل المرند أو المرتجع (إعادة التدوير Recycling).

ب- الأنشطة الداعمة Activities Support :

تشير إلى كافة الأنشطة التي تدعم الأنشطة الأساسية وتمكنها من أداء دورها بشكل صحيح وسليم، وتصنف هذه الأنشطة إلى أربعة فئات هي:

- ١- **البنية الأساسية للمنشأة:** وتشتمل على الأنشطة الإدارية والمحاسبية التي تهتم بقياس التأثيرات البيئية والاجتماعية لأنشطة وعمليات ومنتجات المنشأة وذلك بغرض توفير قواعد بيانات لمتخذي القرارات مثل البيانات الناتجة عن تحليل دورة حياة المنتج وطبيعة المتطلبات القانونية.

٢- إدارة الموارد البشرية: وترتبط بالأنشطة الضرورية لضمان اختيار العاملين وتدريبهم على مبادئ الاستدامة بالإضافة إلى تنمية الوعي والثقافة لديهم بأهمية القضايا الاجتماعية والبيئية في تحقيق الاستدامة في الأجل الطويل.

٣- التطور التكنولوجي: وترتبط الأنشطة الخاصة بهذه المجموعة بالمنشأة ككل، مثل أنشطة البحوث والتصميم الخاصة بالمنتج، وما تتطلبه من تصميم وتطوير لعمليات الإنتاج، وإدارة تدفق المواد والطاقة الداخلة في العملية الإنتاجية، بحيث يتم مراعاة تخفيض الآثار الاجتماعية والبيئية لهذه الأنشطة من ناحية، وأحداث تحسينات لمنتجات المنشأة من ناحية أخرى فيما يتعلق بتخفيض كل من كمية المواد المستخدمة في المنتج ونسبة مكوناته من المواد الضارة مع الأخذ في الاعتبار مراعاة إمكانية إعادة استخدامه مرة أخرى أو إعادة تدويره.

٤- تدبير الاحتياجات (المشتريات) : تشير إلى وظيفة الشراء وتوفير المدخلات المستخدمة في سلسلة القيمة للمنشأة والتي تمتد لتشمل اختيار التعامل في توفير احتياجات المنشأة مع المورد المسؤول اجتماعيا والذي ترتبط شهرته في السوق بمساهمته في المجتمع، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة المواصفات البيئية في هذه المشتريات وخفض المواد الضارة التي قد تنتج عنها .

ويرى الباحث أن مدخل سلسلة القيمة يساهم في دمج الاستدامة بكافة جوانب المنشأة، وبالتالي توفر المعلومات التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات التي تعزز من موقفها في السوق كمنشأة مستدامة، من خلال قيامه بتحليل أنشطتها التي يجب أن تكون ذات حساسية تجاه المبادئ التي تقوم عليها وكذلك تقويم قدرتها على الإضافة إلى القيمة وتوفير المعلومات التي تساعد في الكشف عن أوجه القصور في أدائها وإعادة تصميم المنتج أو تغيير المواد المستخدمة أو إدخال تغييرات في أساليب الإنتاج باستخدام وسائل تكنولوجية ومواد صديقة للبيئة أو تصحيح مسار الأنشطة من خلال تحديد مدى إمكانية تأدية هذه الأنشطة بتكلفة اقل من قبل أطراف أخرى لها سمعة اجتماعية وبيئية جيدة، ومن ثم إعادة صياغة وتشكيل سلسلة القيمة.

المبحث الخامس: الخلاصة والنتائج والتوصيات

أ- الخلاصة:

خلصت هذه الدراسة الى التاكيد على ان نجاح المنشآت يعتمد فى المقام الاول بقدرتها على الاخذ فى الاعتبار ابعاد الاستدامة عند اتخاذ القرارات الادارية ومدى التزامها بها، كما ان التزام المنشآت جاء كنتيجة للوائح والقوانين الالزامية وظهور جماعات الضغط والالتزام الاخلاقى والعديد من الدوافع الاخرى المتمثلة فى التغيرات الاجتماعية والثقافية وندرة الموارد الطبيعية وخلق القيمة لاصحاب المصالح وحدة المنافسة.

وان التوجه الاستراتيجي نحو الاستدامة البيئية يشير الى اختلاف طرق التفكير الاستراتيجي من خلال الاخذ فى الاعتبار جميع جوانب الاداء ذات الصلة بابعاد الاستدامة البيئية عند تخطيط وصياغة الاستراتيجية التى تسعى المنشأة الى تحقيقها وذلك من خلال رؤية ورسالة وقيم واهداف المنشأة باعتبارها المحددات الاساسية لهذا التوجه، كما ان نجاح المنشأة فى توجيهها نحو استراتيجية الاستدامة البيئية يعتمد على توافر عدة متطلبات اهمها تحقيقها داخل الجودة الشاملة ودمج الاستدامة البيئية ايضا فى سلسلة القيمة الخاصة بالمنشأة .

ب- النتائج:

يتضح من تحليل محددات التوجه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والقيم والاهداف والغايات) ان للمنشآت توجه استراتيجي واضح نحو المجالات المختلفة للاستدامة البيئية.

كما ان هناك اهتمام بتحقيق تكامل بين كافة المجالات المختلفة لابعاد الاستدامة البيئية ودمجها فى عملية التخطيط الاستراتيجي على كافة المستويات الادارية بالمنشأة.

من عوامل النجاح الاساسية اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنشآت هو التحديد الواضح لجوانب الاستدامة الاكثر اهمية.

ج- التوصيات:

- ضرورة الالتزام بالقواعد والقوانين المحلية التى تنظم العلاقة بين المنشآت وبين الحكومات خاص قيما يتعلق بالضرائب.

- ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين على مبادئ الاستدامة، مما يعزز من قدرات العاملين مستقبلا على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنشأة.

- ضرورة الاهتمام بجوانب الاداء المتعلقة بحرية التعبير والتفاوض الجماعى، بالإضافة الى زيادة الاهتمام بالمزايا الممنوحة للعاملين، مما قد يؤثر على تحفيزهم تجاه تحقيق التوجة الاستراتيجية للمنشأة.

المراجع:

- الطاهرة خمرة، "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية فى تحقيق التنمية المستدامة-حالة سوناترك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدى مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ١٠١-١٠٢.
- الامم المتحدة للتجارة والتنمية، "كشف البيانات المتعلقة بتاثير الشركات على المجتمع-الاتجاهات والقضايا الراهنة" مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية، نيويورك وجنيف، ٢٠٠٤، ص ص ٩-١٠.
- اية رياض عبد القادر بورزان، اطار مقترح لنظام المعلومات الادارية لترشيد عملية التخطيط الاستراتيجى بالتطبيق على كليات جامعة حلب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٠، ص ٧٨.
- باسم شمس الدين، "الادارة الاستراتيجية"، غير مبين دار النشر، ٢٠٠٤، ص ٢١٨.
- تهانى سامى محمد، تقييم دور اساليب المحاسبة الادارية البيئية فى تحسين قياس الاداء المالى لمنشآت الاعمال، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة القاهرة، ٢٠١١، ص ١٠٨.

- حنان محمد مصطفى درويش، "التحليل المحاسبي الاستراتيجي باستخدام نظام(BSC) لدعم القدرة التنافسية لمنشآت الاعمال"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٦، ص٥٢.
- خالد محمد حمدان، وائل محمد ادريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر" دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٠، ص١٢٢-١٥٨.
- شوقي ناجي جواد، هيثم على حجازي، محمد اقبال العجلوني، "اثر تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية كنموذج مقترح للمنظمات الاردنية، المؤتمر العلمى الدولى السنوى العاشر، الريادة فى مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اتلزيوتونة الاردنية، ٢٦-٢٩ ابريل.
- صفاء محمد عبد الدايم، "مدخل مقترح لتقييم الاداء البيئى كبعد خامس فى منظومة الاداء المتوازن(BSC)- دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، العدد الثانى، ٢٠٠٣، ص٢١٣.
- عادل عبد الغنى الزعيتري، "استخدام اساليب التحليل الاستراتيجي بغرض تخفيض التكاليف-دراسة نظرية تطبيقية فى المنشآت الصناعية اليمنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة اسيوط، ٢٠١٠، ص٨٢.
- نادية العارف، "الادارة الاستراتيجية-ادارة الالفية الثالثة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠، ص١٠٨.
- نهال محمد فتحى، "برنامج لتطبيق نظم الادارة البيئية فى الصناعات الكبيرة لتحقيق التنمية المستدامة"، رسالة دكتوراة غير منشورة معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧، ص١٤١.
- يوسف احمد الاحمد، "اطار مقترح للمحاسبة الادارية البيئية من منظور الجودة الشاملة فى شركات النفط - دراسة تطبيقية فى الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٠، ص١٢٢.
- يوسف عبد الباقي محمد، التحليل الاستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية للمنشأة - دراسة نظرية تطبيقية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة وادارة الاعمال، جامعة حلوان، ٢٠٠٣، ص٦٥.

- Azapagic, A., "Systems Approach To Corporate Sustainability A General Management Framework", Trans IChem, Vol.81, Part B, September, 2003, P.311.
- Ardian Qorri, Zlatan Mujkić, Andrzej Kraslawski, 2018, A conceptual framework for measuring sustainability performance of supply chains, Journal of Cleaner Production, Volume 189, 10 July 2018, Pages 570-584.
- António Dias, Lúcia Lima Rodrigues, Russell Craig, Maria Elisabete Neves, (2018) "Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies", Social Responsibility Journal, <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2017-0090>.
- Ameer R., Othman R., 2018, Corporate Values and Corporate Social Responsibility Communication Strategies in a Small Economy, In: Lee KH., Schaltegger S, (eds) Accounting for Sustainability: Asia Pacific Perspectives, Eco-Efficiency in Industry and Science, vol 33. Springer, pp. 67-100.
- Barfield, J.T., Raiborn, Cecily A. and Kinney, Michael R, Kinney, "Cost Accounting: Traditions and Innovations", first Edition, South Western College Pub., UK. 2003. P.310.
- Baumgartner, R.J., "Corporate Sustainability: Developing the business case", 12th Sustainable Development Research Conference, Hong Kong, April, 2006, p.6.
- Bieker, Thomas, "Sustainability Management With the Balanced with the Balanced Scorecard", International Summer Academy On Technology Studies-Corporate Sustainability, Institute for Economy and the Environment at University of St.Gallen, Switzerland, 2004, p.9.
- Chaminda Wijethilake, 2017, Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of

- sustainability control systems, Journal of Environmental Management, Volume 196, 1 July 2017, pp.569-582.
- David Grayson, Adrian Hodges,2017, Corporate Social Opportunity ,Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business, 1st Edition, London.
 - Dayuan Li, Yini Zhao,2018, Impact of quality management on green innovation, Journal of Cleaner Production, Volume 170, 1 January 2018, Pages 462-470.
 - Deepak Eldho Babu, Arshinder Kaur, Chandrasekharan Rajendran, 2018 , "Sustainability practices in tourism supply chain: Importance performance analysis", Benchmarking: An International Journal, Vol. 25 Issue: 4, pp.1148-1170, <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0084>
 - Epstein, Mare J.and Marie-Josee Roy "Improveing Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles", Journal of General management, Vol.29, No.1, 2003, pp18-28.
 - Epstein, Marc J.and Priscilla S.Wisner,2001,"Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability", Environmental Quality Management, winter, 2001, p.9.
 - Global Reporting Initiative, Version3.0, 2000-2006. <https://www.globalreporting.org>.
 - Johan Jansson,Jonas Nilsson,Frida Modig,Gabriella Hed Vall,2017, Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values, journal recommendation service, Volume26, Issue1,January 2017,pp. 69-83.
 - Kieran Sullivan, Michele Rosano, 2018, Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable

- Development Goals, Journal of Cleaner Production, Volume 174, 10 February 2018, pp.237-246.
- Karoly Behringer, Krisztina Szegedi,2016, The Role Of CSR In Achieving Sustainable Development – Theoretical Approach, European Scientific Journal August 2016 edition vol.12, No.22 ISSN: 1857 – 7881.
 - LO'pez, M., Arminda Garcia and Lazaro Rodriguez, "Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based On the Dow Jones Sustainability Index", Journal of Business Ethics, Vol, 75, 2007, P.286.
 - Larsson, Robert, "Integrating Sustainability with Business Strategy- the Swedish Chemical Industry", Master's Thesis, Center for Tran Disciplinary Environmental Research, Stockholm School of Economics, Stockholm University, 2007, p8.
 - LOW MEI PENG,2017, LINKING ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND INTERNAL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TO EMPLOYEES' INTENTION TO LEAVE IN SMALL MEDIUM SIZED ENTERPRISES: THE CASE OF MALAYSIA, DOCTOR OF PHILOSOPHY, FACULTY OF ACCOUNTANCY AND MANAGEMENT UNIVERSITI TUNKU ABDUL RAHMAN FEBRUARY 2017.
 - Miller, John A, "Manage Costs? Manage Activities ", CMA Magazine, Mar., Vol.66, Issue.2, 1992, p.35.
 - Mills, Roger,"Strategic Value Analysis: Linking Finance and Strategy", Management Accounting, Vol 73, Issue 4, Apr, 1995, p.2.
 - Manuel Larrán Jorge,Collins Gyakari Ntim,2016, Development of corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises and its nexus with quality management, Journal Cogent Business & Management Volume 3, 2016 - Issue 1.

- Mert Gürlek, Ertugrul Düzgün, Selma Meydan Uygur, (2017) "How does corporate social responsibility create customer loyalty? The role of corporate image", Social Responsibility Journal, Vol. 13 Issue: 3, pp.409-427, <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2016-0177>.
- Marc J. Epstein, 2018, Making Sustainability Work Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts, 1st Edition, London.
- Partridge, Mike and Lew Perren," Cost Analysis of the Value Chain another Role for Strategic" Management Accounting, Vol.72, No.7, Jul-Aug.1994, P22.
- Rameshwar Dubey, Angappa Gunasekaran, 2015, exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: A framework for green supply chain, International Journal of Production Economics, Volume 160, February 2015, pp.120-132.
- Sadaat Ali Yawar, Stefan Seuring,2017, Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes, Journal of Business Ethics, March 2017, Volume 141, Issue 3, pp 621–643.
- Rupert J. Baumgartner,2014, Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development, Special Issue: Special Issue on Managing Corporate Social and Environmental Responsibility - From Strategies to Implementation, Volume21, Issue5, September/October 2014,Pages 258-271.
- Rameshwar Dubey, Angappa Gunasekaran,2017, Sustainable supply chain management: framework and further research directions, Journal of Cleaner Production, Volume 142, Part 2, 20 January 2017, Pages 1119-1130.

- Venkatesh Mani, Angappa Gunasekaran ,Catarina Delgado,2018, Supply chain social sustainability: Standard adoption practices in Portuguese manufacturing firms,International Journal of Production Economics Volume 198, April 2018, Pages 149-164.
- Yanhong Tang, Christina W.Y. Wong,2018, Evolution of Government Policies on Guiding Corporate Social Responsibility in China, journal of Sustainability, Volume 10, Issue 3.