

نظرية المحصلة الثلاثية وأنموذج VRIO للاستدامة

The Triple Bottom Line theory & The VRIO Model of Sustainability

أ.د. سناء عبد الرحيم العبادي
عزام خالد الجشعمي

قال رالف والدو إيمرسون ذات مرة: "العمل الجيد هو نتيجة فعل الخير. هذا ما تعنيه الرأسمالية". وبينما توفر بطاقة الأداء المتوازن إطارًا شائعًا لمساعدة المديرين التنفيذيين على فهم أداء المؤسسة، تسلط أطر أخرى الضوء على مجالات مثل المسؤولية الاجتماعية. يؤكد أحد هذه الأطر، وهو المحصلة الثلاثية، على العناصر الثلاثة: الأشخاص (التأكد من أن تصرفات المنظمة مسؤولة اجتماعيًا)، والكوكب (التأكد من أن المنظمات تعمل بطريقة تعزز الاستدامة البيئية)، وأرباح المنظمة التقليدية. تم تقديم هذه الفكرة في أوائل الثمانينيات ولكنها لم تجذب الكثير من الاهتمام حتى أواخر التسعينيات. (Kennedy et al, 2021)، إذ تم تطوير The Triple Bottom Line (TBL) من قبل مستشار إداري بريطاني (John Elkington) في عام (1994) أثناء عمله في مؤسسة (SustainAbility) الفكرية. إذ إنه اعتقاد بأن الشركات يجب أن تلتزم بالشواغل الاجتماعية والبيئية بقدر ما تلتزم بالأرباح. وبالتالي، بدلاً من الحد الأدنى (الذي يعني تقليديًا الأرباح) يجب أن يكون هناك ثلاثة: الربح والناس والكوكب. يقيس TBL التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR). استخدمت Elkington هذه العبارة كطريقة لقياس الأداء في الشركات الأمريكية - لقياس تأثيرها على البيئة بمرور الوقت.

تقيس TBL الأداء المالي والاجتماعي والبيئي للشركة. تنص نظرية TBL على أنه إذا ركزت الشركة على الربح بشكل فريد وبالتالي تجاهلت الناس والكوكب فإنها لا تأخذ في الحسبان التكلفة الكاملة لممارسة الأعمال التجارية. إذ يجب أن تعمل الشركات في وقت واحد على جميع الخطوط الأساسية الثلاثة: (Lasserre&Monteiro, 2023)

1. الربح: المقياس التقليدي لأرباح الشركات .

2. الأشخاص: مدى المسؤولية الاجتماعية للشركة تاريخيًا.

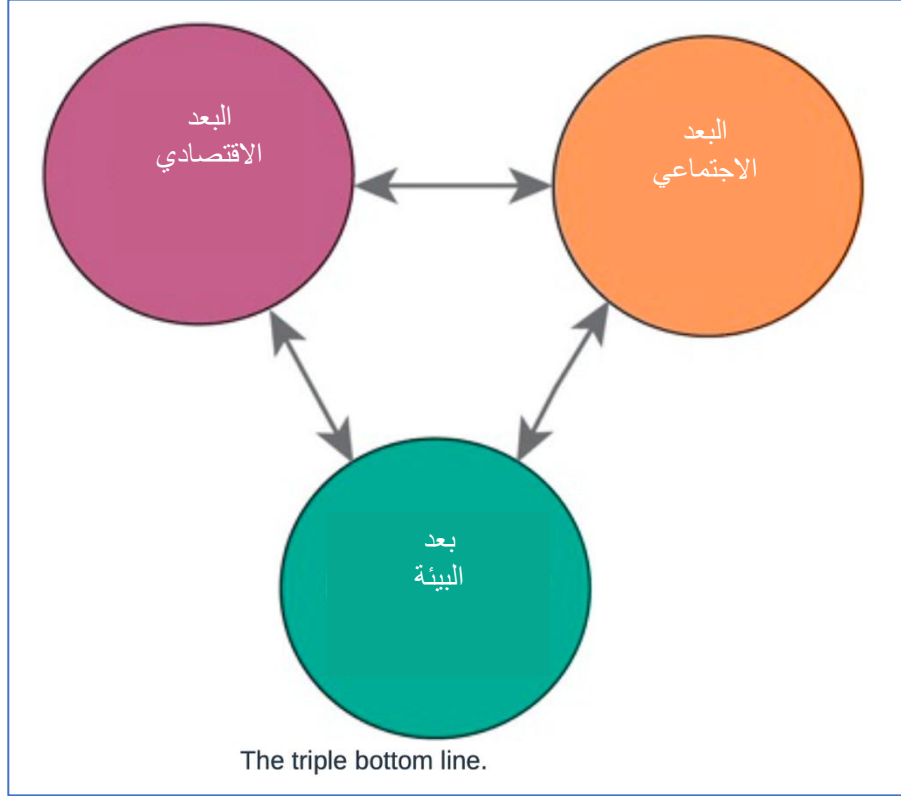
3. الكوكب: كيف كانت الأعمال مسؤولة بيئيًا بمرور الوقت.

الهيكل المفاهيمي للنظرية: أن النجاح أو الفشل في أهداف الاستدامة لا يمكن قياسه من الناحية المالية فقط. بالنسبة للشركات التي ترغب في اتباع أجندة الاستدامة، تسمح TBL لهم بالنظر: ما هي الآثار المترتبة على كيفية قياس أدائهم، وما الذي يقيسونه؟ من أجل القيام بذلك، تحتاج الشركات إلى إجراء تدقيق في تحقيق TBL، لذلك تتفوق إستراتيجية المحصلة الثلاثية على الشركات التي تركز على تعظيم ثروة المساهمين؟ في الواقع، ضمن المنظور الاجتماعي المعرفي، يمكن الطعن في معنى "الشكل الخارجي"، ليس فقط من حيث الإطار الزمني، ولكن أيضاً من حيث كيفية قياس الأداء. (Duhaime et al, 2021)

إذا نظرنا إلى النتيجة الاقتصادية النهائية، فإن اهتمام المنظمات هو كيف يمكن تقييم ذلك وما هي مؤشرات الاستدامة طويلة الأجل التي يمكن إضافتها. تقليدياً، كان هناك القليل من التداخل بين الاحتياجات المالية للشركة لخدمة مساهميها ومصالح أصحاب المصلحة الآخرين من حيث النتائج البيئية والاجتماعية. ومع ذلك، إذا أرادت شركة ما تضمين استدامة اقتصادية أوسع، فقد تفكر أيضاً في الاستدامة طويلة الأجل لـ: الطلب على منتجاتها وخدماتها، وتكاليف الشركة، وبرامج الابتكار ونظام الأعمال البيئي.

من المحتمل أن تكون النتيجة البيئية هي أكبر اهتمام إعلامي وناشط. هذا يتعلق بـ "رأس المال الطبيعي". يشير رأس المال الطبيعي إلى عناصر البيئة الطبيعية التي توفر السلع والخدمات القيمة للناس. على سبيل المثال، يمكن اعتبار الأراضي الحرجية أحد الأصول الرأسمالية الطبيعية، والتي تتدفق منها منافع قيمة، أو خدمات النظام الإيكولوجي، مثل الحد من مخاطر الفيضانات واحتجاز الكربون، هناك العديد من الأنواع المختلفة لرأس المال الطبيعي. الأسئلة التي يتعين على المؤسسات طرحها على نفسها هي: كيف يتأثر رأس المال الطبيعي بعملياتنا الحالية، وكيف سيتأثر بعملياتنا المستقبلية؟ هل يمكن تحديدها كمياً، وبالتالي، أخذها في الاعتبار؟ وبالنظر إلى أنشطة الشركة، هل رأس المال الطبيعي مستدام؟

لا يشير الخط الأساسي الاجتماعي إلى الصحة العامة والمهارات والتعليم فحسب، بل يسعى إلى تبني مقاييس أوسع لصحة المجتمع. إنه مقياس "قدرة الناس للعمل معاً لتحقيق أغراض مشتركة في مجموعات ومؤسسات" جعلت مسيرة العولمة التي لا هوادة فيها من التفاعل بين الخطوط الأساسية الاقتصادية والاجتماعية إشكالية على نحو متزايد. على سبيل المثال، كيف يمكن للمنظمات في مواجهة المنافسة الدولية الشديدة، أن تربّع الدائرة بين زيادة القدرة التنافسية وفقدان الوظائف الذي لا مفر منه غالباً؟ يجب أيضاً قياس الحد الأدنى الاجتماعي من حيث رفاهية مليارات الأشخاص الذين يسكنون الكوكب وكيف يؤثر ذلك على الكوكب. يوضح الشكل (1) كيفية ترابط الاقتصاد والبيئة والمجتمع. (Henry,2021)



الشكل (1)
المحصلة الثلاثية

Source: Henry, Anthony (2021), “understanding strategic management”, fourth edition, Oxford university press, Great Clarendon Street, Oxford, United Kingdom, p:227.

لذا فان الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كنهج عمل استراتيجي في المنظمات المعاصرة هي نتاج نظرية المحصلة الثلاثية التي وضعها (John Elkington)، اذ تسعى المنظمات التي تدرج الاستدامة كنهج في استراتيجياتها الى تحقيق الاستدامة كثقافة ونشاط، الثقافة من ناحية توجهها نحو الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية امام موظفيها وجمهور السوق التي تخدم فيه، ومن ناحية النشاط اذ تقوم بالنشاطات المستدامة والانشاطات المطلوبة لتحقيق الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. وان من النماذج المستعملة لتحقيق الاستدامة هو انموذج (VRIO) الاستراتيجي.

خلق ميزة تنافسية مستدامة: نموذج VRIO للاستدامة: تنشأ المزايا التنافسية عندما تمتلك الموارد أو القدرات سمتين: القيمة والندرة. هناك مبدآن آخران يحددان متانة الميزة التنافسية أو استدامتها: الإعجاز، والخصائص التي تجعل من الصعب تقليد المورد أو القدرة، و قدرة المنظمة على استغلال عوائد الأرباح

الناتجة عن مواردها الفريدة والقيمة. معًا ، غالبًا ما يتم اختصار هذه الخصائص الأربعة - القيمة ، والندرة ، والعجز ، والتنظيم لاستغلال الأرباح - على أنها VRIO. سوف نفحص كل واحد بدوره. (Dyer et al, 2020) (Efendi,2022)

1. **القيمة:** أن الموارد والقدرات التي توفر للشركات الفرصة للإنتاج والبيع بتكاليف أقل من منافسيها وتخلق قيمة للزبائن قد ينتج عن السعر المنخفض نفسه بعض المتعة المباشرة للمستخدمين، لكن فوائده تكون في الغالب غير مباشرة، لأن شراء المنتجات والخدمات بتكلفة منخفضة عادةً ما يترك للمستخدمين مزيدًا من الأموال لإنفاقها على أشياء أخرى توفر لهم المتعة أو الرضا. وبالمثل، غالبًا ما تخلق المنتجات أو الخدمات الفريدة متعة أو رضا الزبائن بشكل مباشر. الموارد التي تساعد الشركة على جلب مثل هذه المنتجات والخدمات المتميزة إلى السوق تخلق قيمة للزبائن. بالطبع، تخلق هذه الموارد أيضًا قيمة اقتصادية للشركة، تُعرف بالأرباح.

2. **ندرة:** أن تكون نادرًا هو أن تكون غير شائع أو غير متاح للمنافسين الآخرين. غالبًا ما يستخدم الفريد كمرادف للندرة. تحاول مكدونالدز العثور على مواقع فريدة لمطاعمها ، مثل كونها المطعم الوحيد عند مخرج الطريق السريع ، أو الأقرب إلى المنحدر ، أو وجودها كخيار الطعام الوحيد داخل العديد من متاجر وول مارت. تخلق الموارد النادرة أو الفريدة ميزة تنافسية من خلال مبدأ أساسي للاقتصاد - الندرة. عندما تكون المنتجات أو الخدمات نادرة ، غالبًا ما يكون المستخدمون على استعداد لدفع سعر أعلى مقابلها مما لو كانت المنتجات أو الخدمات نفسها متاحة بشكل أكثر شيوعًا، مما يؤدي إلى زيادة أرباح الشركة.

3. **صعوبة التقليد:** الإعجاز هو مدى قدرة المنافسين على إعادة إنتاج منتج ما بسهولة من خلال استخدام مصادر قيمة متساوية أو مكافئة في منتجاتهم وخدماتهم. فكر في حضور مباراة دوري البيسبول أو الدوري الأميركي للمحترفين أو اتحاد كرة القدم الأميركي. إن تاريخ الفرق، والنجوم، ووسائل الراحة في الملاعب المحترفة، والقواعد المعتمدة من قبل كل دوري تحكم اللعب تعني أن البطولات الأخرى لا يمكنها ببساطة تقليد التجربة التي توفرها هذه البطولات. في الواقع ، كان آخر دوري تنافسي ناجح هو اتحاد كرة السلة الأميركي (ABA) واندماج مع الدوري الأميركي للمحترفين في عام 1976! هناك عدة عوامل تدفع إلى الإعجاز وهي:

أ. الاعتماد على المسار.

ب. المعرفة الضمنية.

ج. غموض سببي.

د. تعقيد.

ه. اضطرابات ضغط الوقت.

و. تأثيرات الشبكة ومزايا المحرك الأول.

4. **منظم للاستغلال:** قد تستخدم الشركة موارد قيمة ونادرة ويصعب تقليدها ومع ذلك لا تزال تفتقر إلى ميزة تنافسية مستدامة لأن الشركة قد لا تكون منظمة لاستغلال أو لديها العقود والأنظمة في مكانها الصحيح لجني الأرباح التي تولدها الموارد، خذ بعين الاعتبار لاعبي الرابطة الوطنية لكرة القدم (NFL). نمت الإيرادات المدفوعة لاتحاد كرة القدم الأميركي من شبكات التلفزيون للحصول على الحق الحصري في بث ألعاب اتحاد كرة القدم الأميركي من 47 مليون دولار سنويًا في عام 1970 إلى ما يزيد قليلاً عن 4 مليارات دولار سنويًا في عام 2012 وهو معدل نمو سنوي مركب بنسبة 12 في المائة. خلال نفس الفترة، قفزت حصة اللاعبين من الإيرادات من 35 بالمائة في 1970 إلى 57 بالمائة في 2011 كيف تمكن اللاعبون من زيادة حصتهم من الكعكة بأكثر من 60 بالمائة؟ قبل عام 1970 ، كانت جمعية (NFL Players Association NFLPA) عبارة عن مجموعة ضعيفة من ممثلي اللاعبين. ومع ذلك ، خلال السبعينيات ، برز NFLPA كاتحاد حقيقي منظم جيدًا، قادر على إشراك المالكين في مفاوضات عقود هادفة مدعومة بتهديدات موثوقة بالإضرابات والإجراءات القانونية. العقود التي تفاوضت عليها NFLPA لأعضائها قد حصلت على نسبة متزايدة من عائدات NFL المتزايدة. عززت منظمة NFLPA الأقوى مكانتها القانونية وقدراتها الإدارية، مما سمح للاعبين بالحصول على القيمة من مواردهم النادرة والفريدة من نوعها.

انموذج شركة Gartner لاستراتيجية تحقيق الاستدامة

ابتكرت شركة Gartner للاستشارات الاستراتيجية انموذج يحقق الاستدامة على مستوى المنظمات وبالامكان تطبيقه على المستويات الاستراتيجية الأدنى في المنظمة كما يوضح الشكل (2) الية عمل الانموذج المبتكر من قبل الشركة.



Source: Gartner Company for strategic consolidation, [www. Gartner.com](http://www.Gartner.com)

يسعى العمل المستدام إلى خلق قيمة طويلة الأجل لأصحاب المصلحة من خلال تضمين التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية و / أو البيئية في القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. اذ يبلغ قادة الأعمال في المنظمات التي لديها برامج استدامة قائمة عن مجموعة من الفوائد، اذ يقولون إن استراتيجيات الاستدامة تساعد على حماية المؤسسة من التأثيرات التخريبية وتخفيف زيادات التكلفة - والاستثمار في الشركات والابتكار الذي يدفع الاستدامة هو عامل تمكين لنمو المؤسسة.