

## تجربة ناجحة لاستخدام الخط الثلاثي السفلي في تقييم الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية

### Successful experience of the triple bottom line in evaluating the overall performance of economic enterprises

زغيب مليكة<sup>1</sup>، غلاب نعيمة<sup>2\*</sup>، ديب نورا<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، [malika.zeghib@univ-constantine2.dz](mailto:malika.zeghib@univ-constantine2.dz)

<sup>2</sup> جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، [naima.ghallab@univ-constantine2.dz](mailto:naima.ghallab@univ-constantine2.dz)

<sup>3</sup> جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، [nora.dib@univ-constantine2.dz](mailto:nora.dib@univ-constantine2.dz)

تاريخ التسليم: 2022/5/10 تاريخ التقييم: 2022/10/15 تاريخ القبول: 2022/12/27

#### Abstract

#### الملخص

The objective of this research is to highlight the contribution of the "Bottom Triple Line" in evaluating the overall performance of companies through the Patagonia company's experience, using a descriptive analytical approach.

The research revealed that the triple Bottom Triple Line as a modern management control tool was based on three dimensions : financial, social and environmental, which would facilitate multidimensional evaluation and help the diagnosis of the overall situation, thus might respond to the needs of the different partners and contribute to take decisions and therefore achieve sustainability within the company.

**Keywords :** Overall performance, Evaluation, Triple bottom line.

يهدف هذا البحث إلى محاولة استعراض مساهمة الخط الثلاثي السفلي في تقييم الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية من خلال تجربة شركة باتاغونيا للملابس الجاهزة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصل البحث إلى أن الخط الثلاثي السفلي كأداة حديثة لمراقبة التسيير تركز على ثلاثة أبعاد المالي والاجتماعي والبيئي، مما يساعد في تقييم متعدد الأبعاد وتشخيص الوضع العام للمؤسسات وبالتالي تلبية احتياجات مختلف المتعاملين مع المؤسسة مما يساهم في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق استدامة المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** أداء شامل، تقييم، خط ثلاثي سفلي.

## 1. مقدمة:

لقد تم اختصار الأداء منذ فترة طويلة في بعده المالي في تحقيق الربحية المنشودة من قبل المساهمين مما يساعد في استدامة المؤسسة. لكن بسبب التغيرات الكبيرة التي يشهدها المحيط وعلى جميع المستويات اتجهت البحوث النظرية والتطبيقية إلى الأخذ بعين الاعتبار أبعاد أخرى بخلاف البعد الاقتصادي والمالي في قياس الأداء الشامل حيث تم إدماج البعد الاجتماعي والبعد البيئي، أي الأخذ بعين الاعتبار انشغالات أصحاب المصلحة.

وقد شهد الأداء تطورا كبيرا في مفهومه وأبعاده ليشمل جميع جوانب المؤسسة وكذا جميع المتعاملين معها وهذا بالتركيز على الطريقة التي تدير بها نشاطها وانعكاس ذلك على المحيط ومكوناته بصفة عامة، مما أضاف لها مسؤولية الاهتمام بالجهات الفاعلة الأخرى كهدف حيوي للبقاء.

ولأن مفهوم استدامة المؤسسات لم يعد محصورا فقط في النتائج المالية أو الجوانب البيئية كما كان سابقا، فقد رافق تطوره ظهور عدة أدوات لقياس الأداء الشامل للمؤسسات من بين أهمها الخط الثلاثي السفلي الذي يتطلب تحقيق نتائج إيجابية لثلاثة مستويات هي: الاستدامة الاقتصادية أو المالية، الاستدامة الاجتماعية أو البشرية وأخيرا الاستدامة البيئية.

وتعتبر مؤسسة باتاغونيا مثالا لنجاح المؤسسات الاقتصادية عالميا حيث تبنت مفهوم الخط الثلاثي السفلي وحقت نتائج جيدة.

فماهي استراتيجية الخط السفلي الثلاثي؟ وماهي تجربة تطبيق هذه الأداة في مؤسسة باتاغونيا؟

### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من سعي المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بالأبعاد الاجتماعية والبيئية إلى جانب البعد المالي والاستناد إلى ذلك في عملية اتخاذ القرار من أجل استدامة أعمالها وتحقيق المزيد من المكاسب كما تفعل أفضل العلامات التجارية في العالم.

### الهدف من الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكننا أن نلخص هدف الدراسة في إظهار مساهمة الخط الثلاثي السفلي في قياس الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية وتحسينه أخذا في الاعتبار الجوانب المالية والاجتماعية والبيئية، مما يساهم في استدامتها.

### المنهج المستخدم:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والهدف منها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في كل أجزائه وهذا من خلال استعراض المفاهيم الأساسية للموضوع وتحليلها بالاستناد إلى أدبيات الدراسة النظرية والتطبيقية.

وللإجابة عن التساؤلات المطروحة، ارتأينا تقسيم البحث إلى العناصر الآتية:

أولاً: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل

ثانياً: استراتيجية الخط السفلي الثلاثي

ثالثاً: تجربة تطبيق الخط السفلي الثلاثي في مؤسسة باتاغونيا

### الدراسات السابقة:

- بدرة سلفاوي ومحمد بركة (2017) بعنوان محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 12. هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الشامل لعينة من المؤسسات البترولية الجزائرية أخذاً بعين الاعتبار البعد المالي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي بالإضافة إلى استخدام التحليل العملي بغية استنتاج العوامل الأساسية التي تفسر الأداء الشامل لعينة الدراسة. توصل الباحثان إلى تصنيف تلك العوامل بحسب أهميتها وفقاً لمستويات الرضا المحقق كما يلي: العملاء والموردون ثم المجتمع المحلي ثم البيئة الطبيعية والعمال وأخيراً المساهمين.

- ريمة قرارية وناريمان دريس (2018) بعنوان تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعياً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، ع 6، سبتمبر.

هدفت الدراسة إلى إظهار وجوب تبني المؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعياً لأدوات مراقبة التسيير الحديثة لتقييم الأداء الشامل في ظل المفاهيم الجديدة للمسؤولية الاجتماعية والتحديات التي يفرضها مناخ الأعمال أين تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية أدواتاً تأخذان في الاعتبار كل من المؤشرات البيئية والاجتماعية لقياس هذا الأداء، وهو ما ينعكس على الأداء نفسه وعلى استمرارية المؤسسة في سوق تنافسية.

خلصت الدراسة إلى أهمية الأدوات السابقتان بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعياً في مجموعة من النقاط أهمها التحكم في الأداء الشامل، ربط الأنشطة بالأهداف الاستراتيجية والتوفيق بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من أجل البقاء والاستمرارية.

-Hourneaux Jr, F., da Silva Gabriel, M. L.. & Gallardo-Vázquez, D. A. (2018). Triple bottom line and sustainable performance

الهدف من هذه الدراسة هو اقتراح عدد أدنى من المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المستدام من طرف المؤسسات الصناعية وتسلط الضوء على الاختلافات في درجة استخدام الخط الثلاثي السفلي بالاعتماد على منهجية وصفية وكمية معا. تمت صياغة ثلاث فرضيات لاختبار الارتباط بين درجات استخدام مؤشرات الأداة السابقة بأبعادها المختلفة في 149 شركة صناعية باستخدام التحليل العاملي.

أوضحت النتائج أن هناك ارتباطات موجبة بين درجة استخدام المؤشرات البيئية والاجتماعية، وأن المؤشرات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها درجات مختلفة من الاستخدام في الشركات، كما أن هناك ارتباط موجب بين درجة استخدام المؤشرات البيئية والاجتماعية فيما لم يتم تأكيد فرضية استخدام المؤشرات الاقتصادية.

-Redouane OUBAL (2022), Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable : une synthèse de la littérature, International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, Int. J. Fin. Acc. Eco. Man. Aud. 4, No.1.

حاول الباحث في هذه الورقة الإجابة عن كيفية قياس الأداء الشامل في إطار مؤسسة ملتزمة اجتماعيا من خلال الأدوات الأكثر استعراضا في الأدبيات والأكثر استخداما في الممارسات على اعتبار أن مفهوم الأداء الشامل أثار الكثير من النقاش حول العديد من التقييمات: تقييم اقتصادي ومالي، تقييم اجتماعي لمهارات الموظفين، تقييم الآثار البيئية، تقييم الإجراءات والعمليات الاجتماعية فيما يخص التسيير العمومي وغيرها مما يخلق مؤشرات الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية ويشكل صورة صادقة للوضع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في شكل بيانات إحصائية رقمية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاق على حقيقة مفادها أنه لم يعد من الممكن قياس الأداء الشامل بطريقة منفصلة، كما أظهرت مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الأداء أنه بالرغم من الإسهامات الكبيرة لمؤشرات الأدوات الحديثة لقياس الأداء الشامل إلا أنها لم تسلم من الانتقادات لأن النتائج المتوصل إليها متباينة ومتداخلة.

-أحمد صادق محمد الرقب وآخرون (2022)، أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على التحسين المستمر في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد الأول يناير.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على

التحسين المستمر في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر إيجابي بين المتغيرين السابقين، كما بينت ضعف الاهتمام بالبعد المالي والمجالات التي تؤدي إلى تحقيق التنمية الاجتماعية، وكذا قلة الاهتمام بالمشكلات البيئية.

## 2. الإطار المفاهيمي للأداء الشامل:

### 1.2 من الأداء إلى الأداء الشامل مفهوم معقد يصعب تحديده:

تعددت المقاربات التي تحاول تعريف الأداء باعتباره مفهوما معقدا تتفاعل فيه مجموعة من المكونات

فقد عرف بأنه تحقيق الأهداف الموضوعية والمتقاربة مع المبادئ التوجيهية للمؤسسة (VERN Christine , 2002 , p 42). كما ينطوي مفهوم الأداء في حد ذاته على عدة مفاهيم وأبعاد. فيمكن اعتباره مردودية بالنسبة لمدير المؤسسة، أو بيئة العمل بالنسبة للموظفين، أو جودة الخدمات المقدمة بالنسبة للزبائن (Michel Dion et Dominique Wolffet,2008,P162).

ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به. (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006، □، 226).

كما يعرف على أنه عملية وصف وتقييم وتحسين أداء الأفراد للعمل في منظمة ما، بحيث تتحقق أهداف المنظمة بفعالية أكبر وفي نفس الوقت تتحقق منافع الأفراد المتمثلة بالتقدير واطلاعهم على نتائج أعمالهم وإشباع حاجاتهم المتعلقة بالعمل، وتوفير الرؤية الموجهة لتقدمهم المهني (فداء محمد ناصر وآخرون 2007، □، 208)

أو أنه عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه نشاطات المؤسسة بغية تحقيق أهدافها (Essid,2009,p.35).

مما سبق يتضح أن هناك مقاربات عديدة لتعريف الأداء على اعتبار أنه مفهوم متعدد الجوانب يركز بالنهاية على الجهة التي تقوم بقياسه والهدف من ذلك. هناك صعوبة في قياس الأداء حسب أغلب الباحثين والمهنيين ويمكننا إظهار أهم معوقات قياس وتقييم الأداء كما يلي:



شكل 1: أهم معوقات تقييم الأداء

المصدر: KPI.com.sa

ولأن مفهوم الاستدامة لم يعد محصوراً في النتائج المالية كما يعتقد البعض فقد تطور مفهوم الأداء ليشمل جوانب أخرى تتعدى الجانب الاقتصادي والمالي وهو ما اصطلح عليه بمفهوم الأداء الشامل والذي ينتج عن التفاعل بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة على مستوى المنشأة. فهناك من يعرفه على أنه تجميع للنتائج الاقتصادية الاجتماعية والبيئية

(Angèle Renaud et Nicholas Berland, 2007, p3)

أي أنه يتجاوز المفهوم التقليدي الضيق الذي يركز على الأداء المالي وحده وإهمال الجوانب الأخرى المتعلقة بالمؤسسة. فعند الحديث عن الأداء الشامل للمؤسسة فإننا نفضل رؤية أوسع للمسؤولية الاجتماعية لها، لذلك فهي لا تعنى فقط بخلق القيمة ولكنها تهتم أيضاً بتحقيق عدد كبير من الأهداف التي يجب تنظيم انسجامها وتسييرها، وعليه لا يمكننا حصر مفهوم الأداء الشامل في مؤشر أو مقارنة كمية بحتة، بل هي عبارة عن سيرورة نوعية لتداخل مكونات النظام التنظيمي والأفعال الفردية (Babeau Olivier, 2015, p.96).

وقد ظهر هذا المفهوم استجابة لمتطلبات التنمية المستدامة ومسؤولية المؤسسات اتجاه أصحاب المصلحة. ففي بيئة أهم سماتها المنافسة الشديدة لا يمكن أن تعكس النتائج المالية بأي حال من الأحوال نجاح هذه المؤسسات، وعليه يصبح إدماج الأبعاد المختلفة لها أكثر من ضرورة. إن تطور بيئة الأعمال وإدخال أبعاد استراتيجية جديدة في قياس الأداء -في إطار أبعاد التنمية المستدامة- ساهم في تطور أدوات ومؤشرات قياسه. والجدول الموالي يوضح بعض مؤشرات قياس الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية.

جدول 1: مؤشرات قياس الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

الأداء الاقتصادي	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي
-عتبة المردودية -تطور رقم الأعمال -إنتاجية العامل -المردودية الاقتصادية والمالية والتجارية -معدل انخفاض التكاليف -مقارنة أسعار تكلفة المؤسسة مع المنافسين -معدل تطور الأرباح -نسبة حجم الاستثمار إلى رقم الأعمال -المردودية حسب تجزئة النشاط	-صورة وسمعة المؤسسة بالنظر لممارساتها البيئية -عدد أيام التكوين المخصصة للعمال الهادفة لاحترام البيئة -الانبعاثات المؤثرة سلبا على البيئة -المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية -حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن الإنتاج -حصة الفضلات الموجهة لإعادة التدوير	-معدل التغيب وقدرة المؤسسة على استقطاب العمالة الكفؤة -صورة وسمعة المؤسسة فيما يخص الصحة والسلامة المهنية -نوعية الحوار والتشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين -مدى احترام التشريعات والقوانين -نسبة العمال ذوي الاحتياجات الخاصة إلى إجمالي العمال -تطور الأجور والامتيازات -عدد النزاعات وحوادث العمل

المصدر: عبد الرحمان العايب (2010-2011)، □ □ 179-181 بتصرف

ويجمع الباحثون على أهمية قياس الأداء الشامل وتختلف وجهات نظرهم حول هذا المفهوم. فبينما يرى البعض أن قياس الأداء لكل بعد من الأبعاد على حدى أفضل طريقة للقياس (Essid,2009,p.86)، يؤكد آخرون أن الصعوبة في القياس تكمن أصلا في تقييم كل بعد بمعزل عن البعد الآخر أي تقييم أداءات منفصلة مما لا يعطي الصورة الشاملة لأداء المؤسسة، إذ أن المحصلة ما هي إلا تجميع للأداءات المختلفة، بالإضافة إلى صعوبة الربط بين المؤشرات المالية وغير المالية.

### 3. استراتيجية الخط السفلي الثلاثي:

تسعى المؤسسات الملزمة اجتماعيا إلى تحقيق القيم الاجتماعية والبيئية إضافة إلى العوائد المالية، باستخدام خط الأساس الثلاثي، وهو الاتجاه الحديث الذي تستند إليه عملية اتخاذ القرار في أفضل العلامات التجارية في العالم. فبالرغم من وجود مؤشرات كثيرة لقياس الأداء إلا أنها لا تهتم جميعها بأبعاد التنمية المستدامة.

### 1.3 تعريف الخط السفلي الثلاثي:

يشير الخط السفلي الثلاثي إلى السطر الأخير من الميزانية، أي إلى النتيجة الصافية، كما يعبر عن ثلاثة أبعاد هي السكان والكوكب والأرباح.

ويعرف بأنه التحليل والتقييم الدقيق والمنظم لأداء المؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال دراسة المؤشرات التي تعنى بالجوانب المالية والبيئية والاجتماعية بالإضافة إلى طبيعة العمل والجانب السلوكي (J.Elkington,2004,p.11)، وهو مفهوم طوره جون إلكينجتون يأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية بجانب البعد المالي، أي احتياجات جميع أصحاب المصلحة.

ومن أهم خصائص الخط السفلي الثلاثي ما يلي:

(أحمد صادق محمد الرقب وآخرون، 2022، □، 302 بتصرف):

- التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة لبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.
  - التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة تكنولوجيا المعلومات وطرق استخدامها.
  - التركيز على رأس المال الفكري لتدعيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة.
  - تقييم الأداء انطلاقا من معايير موضوعية ومحددة بدقة بعيدا عن التقدير الشخصي.
  - شمول التقييم لكافة الجوانب المتعلقة بالأداء.
  - الاقتصاد في التكاليف سواء من حيث الإمكانيات المالية أو المعدات أو الوقت.
- إذن يقيس الخط السفلي الثلاثي درجة الشركة من المسؤولية الاجتماعية، وقيمتها الاقتصادية، وتأثيرها البيئي بهدف استدامة النشاط.

ويمكننا استعراض بعض فوائد الخط السفلي الثلاثي حسب ألكسندر جيليس كما يلي:

(Onyali, Chidiebele Innocent,2014,p.199)

- تقليل استهلاك الطاقة وانبعاثات الكربون والنفايات من خلال التركيز على البيئة
- تقليل استهلاك المواد والمياه بالإضافة إلى تقليل المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية
- الاحتفاظ بمعدلات أعلى من الموظفين من خلال جعل بيئة العمل أكثر متعة وأمانا
- تحسين العلامة التجارية وسمعت المؤسسة على أن المؤسسة تمثل أكثر من مجرد تحقيق الأرباح



- زيادة العائد وخفض التكاليف من خلال جهود الاستدامة
- إضفاء الشفافية والمساءلة على العمليات، مما قد يؤدي إلى جذب مستثمرين جدد.
- تساعد الأدوات الموجودة في الخط السفلي الثلاثي على القياس، وتحديد الأهداف، والتحسين، والتطور نحو أنظمة ونماذج أكثر استدامة بالنهاية.

### 2.3 أبعاد الخط السفلي الثلاثي:

يضم الخط السفلي الثلاثي ثلاثة أبعاد هي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي والمعروفة بـ 3Ps (Profit & Planet & People) كما يظهره الشكل الموالي:

شكل 2: أبعاد الخط السفلي الثلاثي



Source: <http://riversiderediscovered.com> بتصرف

وتتلخص الأبعاد الثلاثة في الآتي: (هبة المسعودي، 2017، ص 20-21)

-**البعد الاقتصادي:** يركز على القيمة الاقتصادية التي تقدمها الشركة للنظام المحيط بها بالطريقة التي تزدهر بها وتعزز قدرتها لدعم الأجيال القادمة، فهو نتاج التقارير السنوية، لأنه يظهر كيف أن الشركة قد استفادت من المستثمرين، ويوصف بأنه الدورة التي تشمل الأداء المالي، والأنشطة المتعلقة بتشكيل الطلب على المنتجات والخدمات، وتعيين الموظفين ومساهمات المجتمع المحلي وسياسات المشتريات المحلية. فالمعلومات الاقتصادية تتجاوز التدابير التقليدية الواردة في التقارير المالية القانونية التي تستهدف المساهمين والإدارة، بل توضح العلاقات والتأثيرات الاقتصادية، المباشرة وغير المباشرة، بين الشركة وأصحاب المصالح والمجتمعات التي تعمل فيها.

**البعد الاجتماعي:** يستلزم هذا البعد تبني الممارسات التجارية المفيدة والعادلة بمعاملة الموظفين بطريقة عادلة وأخلاقية، مما يوفر قيمة للمجتمع من أجور عادلة وتوفير الرعاية الصحية وغيرها. كما يمثل هذا البعد تأثير الشركة في الناس سلبيا وإيجابيا.

**البعد البيئي:** يركز على البيئة والاستدامة ويشير إلى تبني الممارسات الإيجابية للحفاظ على الموارد البيئية للأجيال المقبلة نتيجة لتنامي الوعي باتجاه حماية الأرض وثرواتها عن طريق تقليل التلوث وضمان وجود مخزون مستدام للموارد الطبيعية واستعمال الأساليب والإجراءات والتقنيات المستدامة. مما سبق يتبين لنا أن خط الأساس الثلاثي عبارة عن مقارنة شاملة لأبعاد التنمية المستدامة تتفاعل مكوناتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كأساس لاستدامة المؤسسات في ظل توفر العدالة والملاءمة وقابلية التطبيق.

#### 4. تجربة تطبيق الخط السفلي الثلاثي في مؤسسة باتاغونيا:

##### 1.4 التعريف بالمؤسسة:

شركة باتاغونيا هي شركة أمريكية مختصة في الملابس الرياضية أسسها عالم البيئة الشهير ورجل الأعمال إيفون شوينار عام 1973، مقرها ولاية كاليفورنيا الأمريكية شعارها ملابس مستدامة إذ تنتج ملابس عالية الجودة وطويلة الأمد، بدأت بصناعة أدوات التسلق ثم توسعت في نشاطها آخذة بعين الاعتبار الحفاظ على النظم الإيكولوجية للأرض في كل مراحل العملية التصنيعية بدءا بالمواد المستخدمة إلى المنتجات المصنعة، حيث تستعمل المواد العضوية وتصنع حوال 70% من منتجاتها من مواد معاد تدويرها بما في ذلك القارورات البلاستيكية وهي تهدف إلى الوصول إلى نسبة 100% بحلول عام 2030، بالإضافة إلى استخدام الطاقة الشمسية في مقر الشركة.

##### 2.4 فلسفة تطبيق الخط السفلي الثلاثي في المؤسسة:

يشير صاحب المؤسسة أنها تمكنت بعد سنوات من الخبرة من تطوير نظام تسييرها المستدام بهدف تعظيم مساهماتها البيئية والاجتماعية، وتبنت برنامج يرمي إلى الوصول إلى نقطة مثلى تستجيب عندها الأنشطة لاحتياجات المستهلكين دون الإخلال بالنظام البيئي والمساهمة في الإنتاج الاجتماعي، وهذا ما يشكل عاملا أساسيا للوصول إلى الاستدامة. ويظهر الجدول الموالي الطريقة التي أدمجت بها باتاغونيا فلسفة الخط السفلي الثلاثي في الحمض النووي للمؤسسة ( LUANIA :GOMEZ GUTIERREZ,2015,p.37)

#### جدول 2: الدمج الاستراتيجي للخط السفلي الثلاثي في شركة باتاغونيا

الخصائص	الوصف	الرافعات
السياسة العامة	تعظيم مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة	استهداف الخط السفلي الثلاثي
الهدف	استعمال قوة المؤسسة لحل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية	الشكل القانوني: B-corp مؤسسة خاصة
الغاية	خلق القيمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية لجميع متعاملها (أصحاب المصلحة)	الالتزام اتجاه ثلاث مجموعات من أصحاب المصلحة: الأشخا □، الكوكب والأرباح
الرؤية	الاقتصاد الدائري	مفهوم صديق البيئة استدامة المنتجات إعادة التدوير بحلقة مغلقة
المهمة	صنع أفضل المنتجات بأقل تأثير بيئي، استخدام عالم الأعمال لاستلهاام وتنفيذ حلول للأزمة البيئية	الحوكمة التشاركية القواعد السلوكية تعليم أو تدريب نظامي
القيم	الجودة والنزاهة، الارتباط بالبيئة وإعادة النظر في الاتفاقيات	ثقافة باتاغونيا ترتكز على القيم الإنسانية، الاجتماعية والبيئية
الاستراتيجية	التميز	الجودة والسمعة
الأثر الاقتصادي المنتظر على المستوى الكلي	الحفاظ على النظم البيئية الموجودة	إعادة تقييم دور ومكانة الشركة مقارنة بركائز الاستدامة

المصدر: ( LUANIA GOMEZ GUTIERREZ,2015,pp37-38)

يتمثل تطبيق نظام TBL في تصنيف الشركة على أنها شركة مستدامة حيث حققت ما يلي  
(www.UNEP.org بتصرف):

- على مستوى الأداء الاجتماعي ساهمت في تحسين صورة وسمعة الشركة ورفع قيمة العلامة التجارية، وجسدت مفهوم العدل والمساواة بين عمالها في الرواتب ووفرت المزايا التي تضمن للعاملين الاستقرار الأسري في بيئة عمل مريحة ماديا، صحية وأمنة من مختلف المخاطر.
- على مستوى الأداء الاقتصادي ساهمت في رفع كفاءة الشركة وتقليل التكاليف وزادت من جاذبية الشركة خصوصا لاستقطاب الموظفين المميزين وكذلك المستثمرين. كما أنها

شهدت نمواً متزايداً في المبيعات الشيء الذي سمح لها بفتح 50 متجرًا على مستوى العالم منذ سنة 2011.

-على مستوى الأداء البيئي ساهمت في رفع قدرة الشركة لمواكبة أي أنظمة جديدة خصوصاً فيما يتعلق بالبيئة والتطور المستمر في القوانين للحفاظ عليها وتقليل التالف أو المخلفات وهي في العادة ذات تكاليف على الشركات، فكلما قل التالف في الإنتاج قلت تكلفة الإنتاج وزادت كفاءة خطوط الإنتاج، بالإضافة إلى التبرع بجزء من أرباحها لمكافحة تغير المناخ ومعالجة المشكلات البيئية، الشيء الذي جعلها تحصل على أسمى الجوائز البيئية التي تمنحها الأمم المتحدة في مجال البيئة في فئة الرؤية الريادية عام 2019 تقديراً لسياساتها في حماية موارد الأرض الهشة وهذا بوضعها للاستدامة في قلب نموذج أعمالها الناجح.

كما اعتمدت الشركة التسويق العكسي بإعلانها عدم شراء منتجاتها عام 2011 مؤكدة على أن إنتاج كل قطعة ملابس تؤدي لانبعاثات غازات الاحتباس الحراري وينتج عنها نصف قطعة ملابس أخرى غير مستخدمة وتتسبب في استهلاك كميات كبيرة من المياه العذبة مما يزيد من مشاكل نقص المياه عالمياً. بمعنى أن عملية إنتاج الملابس تزيد من النفايات وتساعد على ارتفاع نسب التلوث. وقد ساعدت هذه الحملة الإعلانية على إظهار مبادئ شركة باتاغونيا للاستدامة البيئية وإيلاء اهتمام أكبر لولاء العملاء مما ساعد على زيادة المبيعات والأرباح.

#### 5. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الأداء مفهوم معقد يعتمد على نوع المقارنة والهدف منه
- تكتنف عملية قياس الأداء مجموعة من الصعوبات أبرزها قلة الكفاءات المتمكنة في قياس الأداء، عدم تحديد الأهداف بشكل دقيق، ضعف الشفافية والدقة في وضع مؤشرات الأداء وغياب استراتيجيات إدارة المخاطر والأداء.
- رافق تطور مفهوم الأداء مجموعة من أدوات القياس التي تتعدى هدف الأداء المالي.
- يضم الأداء الشامل ثلاثة أبعاد هي: البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي والبعد البيئي.
- يعتبر الخط الثلاثي السفلي أداة فاعلة في قياس الأداء الشامل وخلق القيمة الاجتماعية والقيمة البيئية فضلاً عن القيمة الاقتصادية.
- تعد شركة باتاغونيا نموذجاً فريداً من نوعه في عالم الأعمال استطاعت تحقيق الاستدامة من خلال تطبيق أبعاد الخط السفلي الثلاثي.

#### 6. خاتمة:

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع أصبحت المؤسسات الاقتصادية مجبرة على التكيف المستمر مع مستجدات مكونات محيطها المعقد والمتغير باستمرار من أجل البقاء، منها التحديات البيئية والاجتماعية التي أصبحت تدمج في استراتيجياتها في إطار مفهوم الاستدامة الشيء الذي يعمل على تحسين صورتها بالنسبة لمختلف متعاملاتها. وعليه لم يعد تقييم الشركة الناجحة يقتصر على المعيار المالي فقط لأن الرؤية يجب أن تكون شاملة.

وتعد تجربة شركة باتاغونيا نموذجا فريدا من نوعه في عالم الأعمال في تحقيق الاستدامة وهي مثال عن أفضل الشركات نجاحا في الإدارة في عالم اليوم اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا، حيث أنها لم تركز على الأداء المالي لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الأرباح والحصة السوقية فحسب وإنما تبنت أبعاد الخط السفلي الثلاثي وعملت على التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في صنع الريادة في مجال تخصصها.

#### 7. قائمة المراجع:

- العايب عبد الرحمان (2010-2011)، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1.
- سلفاوي بدره وبركة محمد (2017)، محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 12.
- فداء محمد ناصر وآخرون (2007): إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور شركات دولية النشاط، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
- قرارية ريمة ودريس ناريمان (2018)، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، ع 6.
- هبة نبيل حميد منصور المسعودي (2017)، توظيف TBL و SBSC لتقويم الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام، شهادة ماجستير في المحاسبة، العراق.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون (2006): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- Angéle Renaud et Nicholas Berland, Mesure de la performance globale des entreprises (2007), 28 EME Congres de l'AFC, Comptabilité et environnement, France.
- Babeau Olivier (2015), LA Performance globale de l'entreprise : autre que financière, Association de Gestion des Ressources Humaines, 4 n° 17.

- 
- Essid Moez, (2010), Les mécanismes de contrôle de gestion de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris-Sud.
  - Hourneaux Jr, F., da Silva Gabriel, M. L., & Gallardo-Vázquez, D. A. (2018). Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies. *Revista de Gestão*.
  - J.Elkington, (2004), Enter The Triple Bottom Line, Henriques and Richardson, J. Eds. Publications Ltd, London, 2004.
  - LUANIA GOMEZ GUTIERREZ (2015), LE Triple Bilan Comptable « TRIPLE BOTTOM LINE » : Le cas de PATAGONIA, mémoire de maîtrise en comptabilité contrôle et audit, Université du Québec à Montréal.
  - Michel Dion et Dominique Wolffet, Le développement durable : Théories et applications au management, Dunod, Paris, 2008, P 162.
  - (Onyali, Chidiebele Innocent,2014, Triple Bottom Line Accounting And Sustainable Corporate Performance, Research Journal of Finance and Accounting, Vol.5, No.8)
  - Redouane OUBAL (2022), Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable : une synthèse de la littérature, International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, Int. J. Fin. Acc. Eco. Man. Aud. 4, No.1.
  - Renaud. A, berland. N, (2010), Mesure de la performance globale des entreprises. HAL Id : halshs-00544875.
  - VERN Christine, (2002), Evaluation des compétences, Editions liaisons, Paris.