

الإدارة المستدامة

دراسة حالة " True Corporation Public Company Limited "

Sustainable Management

A case study of True Corporation Public Company Limited

يوسف سيفي¹، فيروز حنيش²¹ جامعة البليدة 2، الجزائر، مخبر الرقمنة والقانون في الجزائر، sifiyoucef9@gmail.com² جامعة البليدة 2، الجزائر، مخبر الرقمنة والقانون في الجزائر، fairouzhaniche@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/04/28

تاريخ القبول: 2025/04/22

تاريخ الاستلام: 2025/01/14

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز الاطر النظرية المساهمة في تبلور مفهوم الإدارة المستدامة، وتبسيط الضوء على المحاور الرئيسة التي مكنت شركة True Corporation Public Company Limited من تحقيق الأداء المستدام وتحسيد الإدارة المستدامة.

وتوصلت الدراسة إلى اعتماد الشركة على أصحاب المصلحة وعلى أنشطة المسؤولية الاجتماعية لتقييم أدائها المستدام، والاهتمام بتوظيف المعايير والمبادئ التوجيهية والقوانين والمواثيق الدولية المتعلقة بالاستدامة، والممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركة، كأبرز المحاور الرئيسة التي مكنتها من تحقيق الإدارة المستدامة حسب مؤشر داو جونز للاستدامة لعام 2024.

كلمات مفتاحية: الإدارة المستدامة، مؤشر داو جونز للاستدامة، تايلاند.

تصنيفات JEL : M00، O1، Q00.

Abstract:

The study aims to identify the theoretical frameworks that have contributed to the crystallisation of the concept of sustainable management and to highlight the key issues that have enabled True Corporation Public Company Limited to achieve sustainable performance and embody sustainable management.

The study found that the company's reliance on stakeholder and social responsibility activities to assess its sustainable performance and its interest in adopting international standards, guidelines, laws and charters related to sustainability, environmental, social and corporate governance practices are the main key axes that enabled it to achieve sustainable management according to the Dow Jones Sustainability Index 2024.

Keywords: Sustainable Management, Dow jones sustainable indices , Thailand.

Jel Classification Codes: M00, O1, Q00.

1. مقدمة:

من منطلق جوهر التنمية المستدامة الذي يهدف إلى تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، واستنادًا إلى الأهداف السبعة عشر (17) للتنمية المستدامة التي وضعها برنامج الأمم المتحدة في أجندة 2030 كاستراتيجية أممية وطموح عالمي لجعل الكون مستدامًا، تتجلى مسؤولية الحكومات في وضع السياسات والبرامج التي تصب في خدمة التنمية المستدامة، وكجزء أساسي من نسيج المجتمع، تبرز الشركات الربحية وغير الربحية كأحد أهم الدعامات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة الاضطرابات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وشريك استراتيجي للمدى الطويل لتجسيد مختلف السياسات والبرامج المصممة لتحقيق التنمية المستدامة.

ونجد في هذا الإطار العديد من النماذج لشركات عالمية سلكت مسار الاستدامة وجعلتها في صميم رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وتعد شركة التايلاندية " **True Corporation Public Company Limited** " عينة من تلك النماذج العالمية التي اخذت على عاتقها مسؤولية إدماج اهداف التنمية المستدامة ضمن أهدافها الاستراتيجية وثقافتها التنظيمية، وعلاقتها مع الحكومة التايلاندية والمجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة لتؤسس شراكات حقيقية ساهمت في تسريع وتيرة التغيير نحو مجتمع أكثر شمولاً واستدامة، ومكنتها من تحقيق الأداء المستدام والتميز في نموذج الإدارة المستدامة وفقاً للمعايير الدولية المعتمدة.

وعلى هذا الأساس، تم طرح الإشكالية التالية:

ما هي المحاور الرئيسة التي اعتمدت عليها شركة True Corporation Public Company Limited في تحقيق الادارة المستدامة وساهمت في حصولها على المرتبة الأولى ضمن التصنيف العالمي لمؤشر داو جونز للاستدامة لعام 2024؟

وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم وضع الفرضية الرئيسة الآتية:

- اعتمدت شركة True Corporation Public Company Limited على تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركة والمعايير الدولية للأداء المستدام في تحقيق الإدارة المستدامة. وهدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

- التعرف على العناصر الأساسية المشكلة لمفهوم الادارة المستدامة في سياق التنمية المستدامة.

- تشخيص نموذج الإدارة المستدامة لدى True Corporation Public Company Limited.

- تحديد المحاور الرئيسة التي اعتمدت عليها True Corporation Public Company Limited في تحقيق الإدارة المستدامة وساهمت في نيلها للمرتبة الأولى عالمياً في الاداء المستدام وفق مؤشر داو جونز للاستدامة لعام 2024، والسادسة على التوالي.

كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي في دراسة وتحليل نموذج الإدارة المستدامة لدى True Corporation Public Company Limited.

2. الأطر النظرية المساهمة في بلورة مفهوم الإدارة المستدامة

1.2 تعريف التنمية المستدامة وابعادها:

في أكتوبر سنة 1987 ، ، أصدرت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية تقرير سمي بمستقبلنا المشترك، أو تقرير Brundtland تم فيه تعريف التنمية المستدامة، على أنها " تلبية حاجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم" (our common future, 1987, p. 41).

ليستنتج من التنمية المستدامة على أنها تقوم على العدالة والمسؤولية الأخلاقية التي يشترك الجميع في تجسيدها لتحقيق التوازن بين الانسان والبيئة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال ابعادها الثلاثة (3)،المبينة أدناه:

أ. **البعد البيئي:** أو ما يعرف برأس المال الطبيعي، يقصد به الحفاظ على موارد البيئة المتجددة وغير المتجددة وتنوعها البيولوجي، من سوء الاستغلال والافراط في استنزافها، وكذا إيجاد حلول صديقة للبيئة مستديمة لمخلفات الانسان (الصلبة، السائلة، والغازية).

ب. **البعد الاجتماعي:** ويطلق عليه رأس المال الاجتماعي، الهدف منه تشكيل مجتمعات صحية مستديمة، وعدالة اجتماعية يتمتع بها الافراد والأقليات بكافة الحقوق الأساسية، وتسمح بتلبية الاحتياجات وتنمية القدرات البشرية في مجالات عديدة كالصحة، والتعليم، العمل... إلخ، وتضمن الاحترام والحماية من كل أوجه اللامساواة (louis, 2014, p. 189).

ت. **البعد الاقتصادي:** أو رأس المال الاقتصادي، يمثل قدرة المجتمعات البشرية عبر العالم على استغلال مواردها والاستقلالية في توجيهها وإدارتها لتلبية احتياجاتهم، بشكل يحقق تنمية اقتصادية واجتماعية ويحافظ على رأس المال الطبيعي ويضمن توفر فرص مستدامة لمصادر مضمونة لرفاهية الانسان (stephen, 2014, p. 281).

2.2 أهداف التنمية المستدامة:

وضع برنامج الأمم المتحدة في أجندة 2030 الأهداف السبعة عشر (17) للتنمية المستدامة المبينة في الشكل رقم 1 الموالي كاستراتيجية أممية تهدف إلى إحداث تغيير شامل عبر العالم، قصد تعزيز الامن والسلام، ومحاربة الفقر، وحماية الأرض كضرورة حتمية لضمان الاستدامة حول العالم، كما على أهمية تعزيز الجهود وعقد الشراكات بين مختلف الحكومات والمجتمعات حول العالم والعمل معا من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وعلى الدور الذي يمكن أن يساهم به القطاع الخاص في تحقيق الهدف المنشود، عند ترجمة أهداف التنمية المستدامة المبينة في الشكل الموالي رقم 1 كقواعد ولوائح وإجراءات تنظيمية في إدارة الاعمال.

الشكل رقم (1): أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر (17).



المصدر: منظمة الأمم المتحدة <https://unstats.un.org/sdgs/>

3.2 نظرية الخط الثلاثي:

قدم جون الكينغتون (John Elkington) من خلال مقارنة الخط الثلاثي **triple Bottom line – 3Ps** اطار عملي لقياس الاداء المستدام للشركات الأمريكية - (John, 1994, pp. 99-100)، الذي استلهمه من الابعاد الثلاثة (3) للتنمية المستدامة، حيث كان الغرض منها تمكين الشركات من تحقيق التوازن فيما بين ابعاد التنمية المستدامة، وعُرفت مقارنة **triple Bottom line** على أنها "استشعار جوهر الاستدامة من خلال قياس تأثير أنشطة المنظمة على الكون، الربحية وقيم المساهمين، المجتمع والانسان ورأس المال الطبيعي" (Andrew, 2006).

ويطلق على المقاربة بـ: **3Ps** اختصار للحروف الأولى لكل من: planet، people، profit، التي تعد نواظم أساسية لقياس الأداء المستدام للشركات (Timothy F & Tanya J, 2010, p. 5)، ولها ارتباط مباشرة مع الابعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، وفق ما يلي (Agnieszka, 2015, pp. 262-263):

- **الارباح (profit):** أو الفوائد الاقتصادية يقصد بها قيمة رأس المال التي تحتاجها الشركة لضمان المحافظة على السيولة عند مواجهة مخاطر وتهديدات بيئة الاعمال، مما يجعلها تنعكس إيجاباً على المجتمع وتخدم الاقتصاد.

- **الناس (people):** أو رأس المال الاجتماعي يقصد به وضع إجراءات لممارسات مهنية عادلة وملائمة لمختلف أصحاب المصلحة، الموظفين، المستهلكين، النطاق الذي تنشطه فيه المنظمة، التنسيق والترابط بين سياسات وبرامج الشركة و اهتمامات المساهمين، المسؤولية تجاه الموظفين، معاملة الموظفين وفق مبادئ عادلة ونزيفة وصادقة في العلاقات المتبادلة، تحسين ظروف العمل وفق معايير الوقاية والسلامة، الحوكمة والإدارة الرشيدة للمنظمة، خدمة وحماية المستهلك، حقوق الانسان، والمشاركة المجتمعية التي تستهدف استدامة أصحاب المصلحة للمدى الطويل.

- **الأرض (planet):** يقصد بها المسؤوليات البيئية التي تلتزم الشركة القيام بها وتتجلى في ممارسات تحمي البيئة المستدامة، كالوقاية من تلوث المياه، التربة والهواء، إعادة الرسكلة، الادارة الذكية للنفايات، استعمال مواد وأجهزة صديقة للبيئة.

لكن وُجهت لنظرية الخط الثلاثي (**triple Bottom line**) عدت انتقادات منها عدم قدرتها على وضع وحدة قياس مشتركة، **فالأرباح (profit)** يمكن قياسها ماديا، لكن تصعب مع **الناس (people)**، وكذلك الحال بالنسبة لرأس المال الطبيعي **الأرض (planet)**، إلا أن هناك من يعتبرها إيجابية وصحية لأنها تسمح للمنظمات بتكييفها حسب خصوصياتها وأهدافها، ومختلف الجهات التي تتعامل معها لضمان مسار الاستدامة (Timothy F & Tanya J, 2010, p. 5).

4.2 نظرية أصحاب المصلحة:

يعد إدوارد فريمان (Edward Freeman) مؤسس نظرية أصحاب المصلحة (**Stakeholder Theory**)، حيث عرف أصحاب المصلحة بأنهم " كل فرد أو جماعة يمكن أن تؤثر على أداء المنشأة، أو أي شخص تأثر بأهدافها المحققة " (R Edward F. , 1984, p. 5)، مستهدفا بذلك تغيير نموذج الإدارة الاستراتيجية التقليدي بنموذج استراتيجي لإدارة أصحاب المصلحة يستجيب ويتأقلم مع كافة اضطرابات بيئة الشركة الداخلية والخارجية (R Edward & john, 2001, pp. 1-2)، واستنادا على العلاقات مع أصحاب المصلحة تقوم النظرية بقياس الأداء المستدام للشركة، من خلال العلاقات فيما بينها وبين مجموعات أخرى، كقاعدة لإعادة ولادتها من جديد (Salma & Yvon , 2005, p. 15).

5.2 المسؤولية الاجتماعية للشركات:

أول من استعمل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات الأستاذ كارول (professor carroll) معتمدا في ذلك على وجهات نظر أصحاب المصلحة (Carrol A. B., 1979, p. 497) ، وقسم

المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى أربع (4) وهي: المسؤوليات الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤوليات الاختيارية التي تتضمن توقعات المجتمع من نشاط المنظمة (Carrol A. B., 2016, pp. 34-49).

حيث تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركة (CSR) (Corporate Social Responsibility) بأنها "التزام مستمر و طوعي و ليس إجباري من قبل المؤسسة بالقضايا الاجتماعية و البيئية، لإدماجها ضمن استراتيجية نشاطها وترجمتها من خلال سياسات وبرامج تضمن إشباع رغبات جميع أصحاب المصلحة في بيئتها الداخلية والخارجية.

لذلك تلجأ الشركات الكبرى إلى تحسين صورتها الذهنية لدى أصحاب المصلحة من خلال الاهتمام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة (CSR) لنشرها ضمن تقاريرها السنوية للاستدامة قصد توظيفها كقنوات تواصلية تعكس فيها اهتمامات وتوقعات أصحاب المصلحة، وجهودها في تجسيد الإدارة المستدامة (Mo, 2019).

6.2 تعريف الإدارة المستدامة:

ويقصد بها تحقيق أطول مدة حياة لقيمة الشركة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الجوانب الاقتصادية والبيئة والاجتماعية على طريقة إدارتها، فكلما استدام النظام البيئي للأعمال، كلما حققت نمو في الأرباح للمدى الطويل، وتحسين التواصل بين الشركة وأصحاب المصلحة، ويرى بعض من الباحثين إلى أن التنمية المشتركة لكافة أصحاب المصلحة هي المسؤولية الاجتماعية الحقيقية للشركة (Young & Hyun, 2023, p. 13)، وتعتبر أيضا الممارسات التنظيمية التي تقود إلى تحقيق التنمية المستدامة، بهدف تحقيق التوازن بين الجانب الاقتصادي البيئي والاجتماعي وبين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة للمدين القصير والطويل (Svetlana & Yulia, 2021, p. 1).

لذلك تسعى الشركات إلى أداء دور إيجابي في القضايا الاجتماعية والبيئية من خلال تفعيل أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة لوجود علاقة ترابط بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة وصورتها الذهنية وبين الاستدامة (Kim & Kim, 2020, pp. 403-410) وباعتبارها أداة لقياس الأداء المستدام الذي ينعكس بالإيجاب على التنمية المستدامة (Simionescu, 2015, p. 197).

وتضيف بعض الأبحاث العلمية إلى أن تجسيد الإدارة المستدامة يتطلب تفعيل مجموعة من العناصر الأساسية كالقيادة القوية، التزام كافة المستويات داخل الشركة، الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، وتنمية

رأس المال البشري الذي يمكن أن يحقق الاستجابة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Rajah & Yu, 2022, pp. 2-8)

وفيما يلي نورد بعض اقتراحات الأبحاث العلمية بالنسبة للشركات في سبيل تطبيق نظام الإدارة المستدامة، التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالعناصر الرئيسة الأربع (4) التالية (Irvan , Luh , :Agus, & Gede, 2023, pp. 151-157)

- **محركات الأعمال:** يقصد بها تحديد العناصر التي يمكن أن تُؤثر على قدرة الشركة في تجسيد الإدارة المستدامة للمدى الطويل، ويضم التأثيرات الخارجية (الاحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة)، العوامل الداخلية (الموارد)، قطاع الأعمال، وحجم الأعمال (عدد الموظفين).

- **الإستراتيجية:** لنجاح نظام الإدارة المستدامة لابد من وضوح الإستراتيجية واحتوائها على ما يلي: مراحل التنفيذ (التنفيذ التدريجي)، أسلوب الادماج (الادماج الكلي)، ومستوى التطبيق (استراتيجي، تكتيكي، أو عملياتي).

- **التنظيم الهيكلي:** لتنفيذ الإستراتيجية يستلزم وجود نظام هيكلي مرن ومكيف، يسمح بإدماج الإستراتيجية ويوفر إطار العمل (يحدد العلاقات وطريقة العمل لتحقيق الأهداف)، ونظام المراقبة (لإضفاء تعديلات على هيكل الشركة لجعلها أكثر استدامة) لضمان التطور المستمر وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- **التقييم:** لاختبار كفاءة وفعالية الأداء المستدام للشركة، وذلك من خلال، أولاً: وضع نظام للأداء يستهدف منه تحقيق النضج في الأداء المستدام وقاعدة للتطور ومقياس لمدى تجسيد نظام الإدارة المستدامة، ويعتمد مستوى النضج لنظام الأداء على الأهداف المحددة وأولويات الشركة والموارد المتاحة لتجسيد والحفاظ على النظام، ثانياً: الأداء التنظيمي مرتبط بالكفاءة والفعالية في تجسيد الأهداف والغايات التنظيمية لجعل الشركة أكثر تنافسية واستدامة.

لكن هل تكفي الاطر النظرية لتجسيد الإدارة المستدامة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، أم توجد أطر عملية تشجع الشركات على تحقيق الأداء المستدام وتصب في خدمة التنمية المستدامة؟ وهو ما سنحاول معالجته فيما يلي.

3. نموذج الإدارة المستدامة لدى الشركة التايلاندية: True Corporation Public Company Limited

سننظر في هذا الجانب من الدراسة إلى نموذج الإدارة المستدامة لدى الشركة التايلاندية True Corporation Public Company Limited بهدف التعرف على المحاور الأساسية التي اعتمدت عليها في تحقيق الإدارة المستدامة، وساهمت في نيلها للمرتبة الأولى عالمياً حسب تصنيف مؤشر داو جونز للاستدامة لعام 2024، والسادسة (6) على التوالي.

1.3 مؤشر داو جونز للاستدامة S&P Dow Jones Sustainability Indices :

يعد مؤشر داو جونز للاستدامة (DJSI) أحد أكثر مؤشرات الاستدامة استخداماً في العالم، يوفر تقييماً شاملاً لأداء الاستدامة للشركات في مختلف الصناعات، ويمثل حالياً جزءاً مهماً من مشهد الاستدامة العالمي (S & P Dow jones indices, 2024).

أ. تعريف مؤشر داو جونز للاستدامة :

مؤشر يقوم بتقييم أداء الاستدامة للشركات وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية الأربع (4): البيئية والاجتماعية الاقتصادية والحكومة (Environmental, Social, Economic, Gouvernance) ، كما يأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى مثل الحجم المنظمة وتمثيل القطاع عند اتخاذ قرارات الاختيار، يغطي أكثر 3.500 شركة في أكثر من 60 صناعة عبر العالم، ويعكس الاتجاهات العالمية في الاستدامة ويزود المستثمرين بنظرة عامة شاملة عن الأداء المستدام لشركاتهم.

ب. فوائد المشاركة في مؤشر داو جونز للاستدامة:

يضم مؤشر الشركات العالمية التي أظهرت التزاماً قوياً بالاستدامة، وكجزء من عائلة مؤشرات Dow Jones، يعد أحد أكثر المقاييس العالمية احتراماً واعترافاً على نطاق واسع لأداء استدامة الشركات، ويوفر للشركات وأصحاب المصلحة مجموعة متنوعة من الفوائد، فبالنسبة للشركات، يمكن أن يساعدها على إبراز التزامها بالاستدامة لجذب رأس مال استثماري إضافي وشركاء محتملين، وأما بالنسبة لأصحاب المصلحة، يمكن أن يساعدها على ضمان أن استثماراتهم تدعم ممارسات الأعمال المستدامة ذات العوائد المرتفعة، ويمكن أن يوفر أيضاً الوصول إلى الحوافز أو الإعانات الحكومية للشركات التي تفي بمتطلبات معينة، كما يتضمن DJSI مكونات عالمية توفر نظرة عامة واسعة على أداء استدامة الشركات، وتشمل هذه المكونات

العالمية تدابير حوكمة الشركات وممارسات العمل وتنمية رأس المال البشري وإدارة سلسلة التوريد وإدارة الابتكار واستراتيجية المناخ والمخاطر لضمان التزام جميع الصناعات بمستوى عالٍ من الأداء المستدام .

ت. منهجية تقييم الشركات بواسطة مؤشر داو جونز للاستدامة:

يراقب المؤشر أداء أكبر وأنجح الشركات في العالم من حيث الاستدامة، ويعتبر معيار لقياس ومقارنة أداء الاستدامة للشركات عبر القطاعات والبلدان، ويتم تقييم الشركات بناءً على أدائها البيئي والاجتماعي وأداء حوكمة الشركات.

حيث يتم تقييم الأداء البيئي بناءً على معايير مثل كفاءة الطاقة وإدارة النفايات واستخدام المياه، للحكم على الشركات بمدى التزامها بالحد من انبعاثات الكربون وجهودها في حماية التنوع البيولوجي، بالإضافة إلى ذلك، يتم تقييم الشركات بناءً على قدرتها على منع التلوث وتقليل تأثيره على البيئة ومعالجة تغير المناخ.

كما يتم تقييم الأداء الاجتماعي بناءً على معايير مثل ممارسات العمالة وحقوق الإنسان ومواطنة الشركة والعلاقات مع العملاء، للحكم على الشركات بمدى التزامها بصحة الموظفين وسلامتهم وجهودها لتوفير فرص متكافئة في مكان العمل، بالإضافة إلى ذلك، يتم تقييم الشركات بناءً على قدرتها على حماية حقوق الإنسان، وتعزيز السلوك الأخلاقي عبر سلسلة التوريد، وخلق تجارب إيجابية للعملاء.

في حين يتم تقييم أداء حوكمة الشركات بناءً على معايير مثل شفافية الشركة وإدارة المخاطر وثقافة الشركة، للحكم على الشركات بمدى التزامها بالتمسك بأعلى معايير حوكمة الشركات وإدارة المخاطر بفعالية، بالإضافة إلى ذلك، يتم تقييم الشركات بناءً على قدرتها على تعزيز الثقافة الشاملة حيث يمكن للموظفين المساهمة بأفكارهم والاستماع إليهم دون خوف من التداعيات.

وفقا للكتاب السنوي للاستدامة لعام 2024 ، الصادر من طرف S&P Global التابع لمجموعة Dow Jones، حققت الشركة التايلندية True Corporation Public Company Limited الناشطة في قطاع الاتصالات المرتبة الأولى(1) عالميا في الأداء المستدام والسادسة (6) على التوالي وفق مؤشر داو جونز للاستدامة كأبرز شركة مستدامة في العالم، متفوقة على 759 شركة من مختلف الصناعات، التي تمثل أكثر من 60 دولة.

2.3 استراتيجيات True Corporation Public Company Limited في تحقيق الإدارة

المستدامة: (True sustainability Report 2022, 2022, pp. 28-87)

تعد شركة "True Corporation Public Company Limited" مجمع يضم مجموعة متكاملة من الشركات الفرعية (true move, true online, true visions, true digital group)، ويعتبر من أكبر مزودي قطاع صناعة الاتصالات في تايلاند، يوفر خدمات الجوال والانترنت والتلفزيون وخدمات رقمية حديثة مختلفة، يهدف إلى تمكين الشعب التايلاندي من الوصول إلى مصادر المعلومات المفيدة والحصول على الخدمات في أي مكان في أي وقت بجودة عالية تستجيب لمختلف أنماط حياة المستهلك، ويستهدف مجمع True لان تصبح تايلاند أكبر مركز تقني إقليمي في اسيا.

تأسست في 13 نوفمبر 1990، باسم Telecom Asia Corporation Limitrd Company كمؤسسة عمومية ذات أسهم يرمز لها بـ "TA"، وفي أبريل من عام 2004، تم تغيير اسم الشركة إلى ما هو عليه حالياً، أو كما يطلق عليها باسم True. كما يقع مقر الشركة ببانكوك عاصمة تايلاند.

حيث تسعى إلى توجيه كافة العمليات التي تمارسها لتصب في خدمة أهداف التنمية المستدامة لعام 2030، وادراجها ضمن مؤشرات قياس الأداء العام للشركة، والفردى لكل موظف مما يجعل كل مسؤول أو موظف بالشركة معني بالمشاركة في الممارسات المستدامة وقيادة التطور نحو تحقيق التنمية المستدامة، ومراقبة دورها في التعايش المستدام مع الطبيعة والسعي لاتخاذ سلوك تجاري مسؤول يأخذ تأثير عمليات الشركة على الطبيعة والمجتمع بعين الاعتبار، كما تعمل في اطار التزاماتها مع أصحاب المصلحة على توظيف المعايير الدولية لإدارة أصحاب المصلحة بهدف تلبية توقعات أصحاب المصلحة من خلال المعاملة العادلة لهم والاستماع إليهم، وبناء التفاهم والثقة لتحقيق الاداء المستدام للأعمال، وعلاوة عن ذلك، تحافظ على العلاقة الجيدة معهم، وتضع لهم قنوات تواصلية خاصة لتتمكن من الحصول على كافة آرائهم واهتماماتهم وتوظيفها كمدخلات لعمليات التطوير المستقبلية لتلبية توقعاتهم.

أ. استراتيجية القلب: (HEART): ترمي من خلالها إلى حكومة الشركة للقيام بالأعمال بمسؤولية وب عقلية موجهة نحو الاستدامة، وتتضمن المحاور التالية:

- حوكمة الشركة والمخاطر وإدارة الازمات.

من خلال وضع مدونة قواعد السلوك ونظام الامتثال والنظام الأساسي للموظفين تتطابق مع المعايير الوطنية والدولية في الشفافية والانصاف والمسائلة ومكافحة الفساد، ومدرجة ضمن روح الشركة لتطوير المنتجات والخدمات لخلق قيمة للشعب التايلاندي، ولجعلها من ثقافة الشركة واحدى مؤشرات قياس أداء الموظفين ، كما تعمل على مراجعتها وتحسينها كلما استدعت الضرورة لذلك، ففي عام 2022 استفاد كافة الموظفين من التكوين والتدريب على قواعد السلوك، واجتازوا الاختبار قواعد السلوك بنسبة 100%، وبذلك لم ترفع أي دعوى تتعلق بالاحتيال أو الفساد أو الرشوة والاحتيال أو انتهاك قانون العمل ضد الشركة، كما تضع إجراءات خاصة بانتهاك قواعد السلوك، وحتى تمنع أي موظف من قبول أي هدية من داخل او خارج العمل مهما كانت المناسبة.

وتعتمد الشركة في إدارة المخاطر على معايير ISO 31000 , COSO ERM 2017 , ISO 2230، كما تسعى إلى بناء ثقافة المخاطر من خلال تشجيع الموظفين على التكوين في إدارة المخاطر والأزمات لجعل إدارة المخاطر والأزمات في DNA كل موظف، كما تستخدم الشركة التكنولوجيا الرقمية والابتكار للتواصل مع الموظفين على جميع المستويات لتعزيز فهمهم ووعيهم بإدارة المخاطر .

- الشمول الرقمي للتعليم.

توفر خدمات الوصول الى وسائط التعليم والمعلومات لـ 34.270.00 مليون شخص في تايلاند، و3.642.000 مليون من بينهم طلاب ومعلمين وعائلات، وتدعم الشركة 5.570 مؤسسة تعليمية، وتضع في الخدمة قناة تعليمية true ploolpanaya يستعملها أكثر من 60 مليون شخص، وموقع الكتروني تعليمي true ploolranya website يستعمله 34.27 مليون شخص، و263 مليون زائر سنويا، وتعمل على محور الامية بالنسبة للأطفال غير الملتحقين بالمدارس، وتسعى الى تطوير نماذج تعليمية للقطاع العام يمكن توسيع نطاقها لتعميمها على 30 ألف مدرسة بتايلاند.

- الامن السيرياني وخصوصية البيانات.

تعتمد على الشركة في إدارة وحماية البيانات الشخصية للعملاء على معايير دولية كالثالوث CIA، ونظام إدارة امن المعلومات ISMS وISO/IEC 27001: 2013، وقانون حماية البيانات الشخصية

.B.E.2562

في سنة 2022، تم استفاد من التكوين 12.395 موظف في حماية البيانات، و10.962 موظف في الامن السيبراني، كما تهتم ببناء الوعي لدى الموظفين لخلق ثقافة الامن السيبراني وحماية البيانات داخل المنظمة.

- تنمية رأس المال البشري.

تخصص الشركة لكل موظف 29 ساعة في السنة للتكوين، كما حققت نسبة 100 % في التكوين الرقمي للموظفين، وتم تدريب 1.435 موظف على القيادة، وتقدم 1.356 درس بخصوص النظام البيئي، وتضع أيضا اختبارات التقييم التحليلي التي تهدف الى تقسيم الموظفين الى مجموعات حسب اهتماماتهم وسلوكهم لاتخاذ قرارات بشأن مساهمهم المهني، توفر الشركة ساحات عمل مشتركة CO-working space لتعزيز رفاهية وجودة حياة الموظفين و خلق بيئة مواتية للابتكار، بالإضافة الى تكوينها لـ 5.146 موظف في السلامة بمعدل 18.357 ساعة في السنة لكل موظف حول السلامة.

- إدارة حقوق الانسان.

تدير True اعمالها بما يتوافق مع مبادئ حقوق الانسان بموجب القوانين التايلاندية والدولية، وبما يتماشى مع الميثاق العالمي للأمم المتحدة (UNGC) ومنظمة العمل الدولية (ILO) والاعلان العالمي لحقوق الانسان (UDHR) ومبادئ الأمم المتحدة التوجيهية بشأن الاعمال التجارية وحقوق الانسان (UNGPS)، كما تضع الشركة إجراءات لضمان انتهاك حقوق الانسان وتشجع أصحاب المصلحة إلى تقييم المخاطر لضمان عدم حدوث أي انتهاك.

ب. استراتيجية الصحة (Health): الهدف منها بناء مجتمع مستدام تمنح فيه القيم الإيجابية من أجل تحسين صحة ورفاهية أفراد المجتمع من خلال تجسيد العناصر التالية:

- إدارة الأثر الاجتماعي.

تعتمد True على اشراك أصحاب المصلحة في كل خطوة من خطوات سلسلة القيمة التي تقدمها لضمان النمو المستدام مع أصحاب المصلحة والتخفيف من التأثيرات على البيئة والمجتمع، وذلك

عبر تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركة CSR لإحداث اثر اجتماعي إيجابي في ثلاث مجالات، وهي: (1) تنمية المعرفة من خلال تكوين 73.518 شخص، (2) غرس الفضيلة لـ: 108.433 شخص، و(3) غرس حب البيئة استفاد منها 141.714 شخص، كما تقوم بعقد شراكات مع القطاع العام بخصوص مشاريع مختلفة منها مشروع لحماية الأطفال عبر الانترنت للتصدي للتهديدات التي تؤثر على المجتمع والاقتصاد شارك فيه أكثر من 26.163 ألف طالب ، ومنصة التاجر الذكي true smart merchant يتبناها أكثر من 270.00 ألف متجر، ومشروع فحص الاكتئاب شارك فيه أكثر من 3.752 طالب، وتطبيق THANYARAK Foundation لتشجيع المرأة على الفحص الذاتي المبكر لسرطان الثدي من خلال تكوين 20.000 ألف امرأة، ويستعمل التطبيق 10.406 شخص ، ولها فروع في 26 جامعة لتوعية النخبة ومشاركتهم في حماية المجتمع، بالإضافة الى مشاريع أخرى لحماية الفيلة وطائر الكركي وتوعية الشباب حول أهمية الطبيعة والحفاظ عليها ، كما تسمح لـ 2.814 موظف بالمشاركة في أنشطة التطوع والمشاركة المجتمعية و3.604 مشارك في أنشطة الشركة لتثقيف المجتمع حول تكنولوجيا الرقمية والتطبيقات الخاصة بالصحة والتعلم والحياة اليومية، كما استفاد 273.865 شخص من أنشطة الشركة في حصول على منصب عمل، وتعزيز الدخل ودعم لأعمالهم الصغيرة.

- توفر الشبكة وموثوقيتها:

تغطي True حوالي 87 % من سكان تايلاند بخدمة الجيل الخامس 5G ، و 99.93 % من سكان بانكوك، وفي دراسة قامت بها الشركة لتحديد رضا العملاء حول توفير الشبكة وموثوقيتها معتمدة بذلك على معايير لجنة الاتصالات الفيدرالية الامريكية التي حددتها بـ 96.60 %، حيث حققت الشركة نسبة تفوق المعايير المحددة.

- إدارة العلاقة مع العملاء:

تتعامل True في إدارة علاقتها مع العملاء على معايير: ISO 9001 : 2015 ، ISO 14001 : 2015 ، ISO45004:2018، ويستعمل 75.55 % من سكان تايلاند الخدمات الرقمية للشركة، كما تقدم خدمات رقمية خاصة للطلبة وذوي الدخل المنخفض وذوى الاحتياجات الخاصة ،

وتوفر الشركة خدمات رقمية بالجمان في حالات الطوارئ والكوارث، وبناء على دراسة قامت بها بالاعتماد على معايير المؤتمر الدولي للإشارات والامتة والاتصالات السلكية واللاسلكية (ICSAT)، حققت الشركة سنة 2022، نسبة 93 % حول رضی العملاء عن منتجاتها وخدماتها،

- إدارة الابتكار:

تهدف True إلى تلبية احتياجات المستهلكين المتغيرة باستمرار لخلق تنافسية ولتحسين رضا العملاء من خلال تطوير ابتكارات تدعم جهودها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث حققت نسبة 56.60 % من قيمة المنتجات والخدمات الجديدة والمبتكرة، وذلك بناء على فريق الشركة للمبتكرين الذي يتكون من 4.567 مبتكر، كما تعمل على 1.493 مشروع ابتكاري، ولها 74 براءة اختراع وملكية فكرية، وشراكات مع 09 جامعات وطنية ذات صلة بـ 48 مشروع بحث خلال سنة 2022. وتقدم دورات تكوينية للشباب في المقاولاتية بالمشاركة مع القطاع العام والخاص استفاد منها 1.200 طالب بخصوص انشاء الشركات الناشئة، كما تدعم الشركة قطاع الطاقات المتجددة، الزراعة والصحة بتكنولوجيات ذكية وانترنت الأشياء والروبوتات منها تطبيق MORDEE الذي تم تحميله من طرف 97K، ويستخدمه 500 اخصائي طبي في أكثر من 20 تخصص في الصحة البدنية والعقلية، وتطبيق We Grow لحماية الثروة الغابية.

ت. استراتيجيه المنزل (Home): تهدف الى بناء بيئة مستدامة، من خلال ترقية الوعي البيئي، العمل بالمسؤولية البيئية، وتعزيز جودة الحياة للجميع، وذلك من خلال العناصر التالية:

- البيئة، التغير المناخي وإدارة التنوع البيولوجي:

تسعى True إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والاستدامة لدعم اهداف التنمية المستدامة، لذلك تبني الشركة نظام الاقتصاد الدائري بهدف إدارة الموارد الطبيعية المتاحة بكفاءة وفعالية وتقليل الأثر البيئي، وذلك وفق استراتيجية 5Rs والتي تضمن العمليات التالية: إعادة التدقيق، التقليل (الحد)، إعادة التدوير، وإعادة الابتكار.

كما توظف معايير ISO 14001: 2015 لنظام الإدارة البيئية، الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق انبعاثات صفرية NET-ZERO بحلول عام 2030، كما تمكنت الشركة من مجموع أنشطتها

السوية خلال سنة 2022 من أن تخفض نسبة الانبعاثات الغازية بـ 22% مقارنة بما حققته في سنة 2020.

كما انشأت 4.712 محطة للطاقة الشمسية ساهمت بالحد من الانبعاثات الغازية بـ 13.905 TonCo2/year طن من الكربون في السنة، ووفرت 1.971 MWh ميغاوات في السنة، وبالشراكة مع القطاع العام والخاص تقوم بإنشاء 1.191 محطة شمسية لتوليد 2.057 MWh ميغاوات في السنة من الكهرباء، أي: الحد من الانبعاثات الغازية بـ 915 TonCo2/year طن من الكربون في السنة، وتستعمل الشركة مصاعد المحركات المتجددة لتوليد الطاقة التي قدرت سنويا بـ 137 MWh ميغاوات، أي: مساهمتها في الحد من 61 TonCo2/year طن من الكربون في السنة، كما استغنت عن العمل بـ 247 ألف ورقة سنويا ما يقارب 2.592 TonCo2/year، وتستعمل الشركة 265.000 MWh من الطاقات المتجددة في أنشطتها، أي ما يقارب 118.190 TonCo2/year، مما أهلها لتنال شهادة الطاقات المتجددة من طرف المنظمة الدولية لشهادات الطاقة المتجددة.

وتعتمد الشركة على نظام التبريد المتغير الذي يقوم على تبريد الهواء بدلا من الماء لإيصال الهواء البارد لمختلف الهياكل والأقسام والمكاتب التابعين للشركة، لتوفر بذلك 2.785 cubic meters of water متر مكعب في السنة.

ومن مجموع 441.85 طن من النفايات الناتجة عن الشركة نجد 0.2% منها نفايات ضارة، و3.7% نفايات الكترونية، في حين 96% منها نفايات غير ضارة للبيئة.

وتعمل على التقليل من النفايات الالكترونية ووصلت إلى 3.650 طن فقط سنويا وذلك بعد التحول إلى بطاريات الليثيوم lithium-ion batterie، كما تمكنت من الاستغناء عن استعمال 320.000 ألف كيس بلاستيكي، و 400.000 ألف قارورة بلاستيكية في السنة، وصنعت 57.35% من شرائح الهواتف Sim Card من مادة البلاستيك القابل للتحلل، بالإضافة الى قيام الشركة بزرع 33.740 ألف شجرة في سنة 2022، وتشجع الموظفين على المشاركة في حملات التشجير عبر البلاد، كما تتابع مراحل نمو ما يقارب 9000 شجرة من خلال تطبيق We Grow.

- الإدارة المسؤولة لسلسلة التوريد:

تهدف من خلالها الشركة إلى تحقيق الجودة في الخدمات والمنتجات، التوصيل في الوقت المحدد، وبناء علاقات جيدة بينها وبين الموردين، وذلك عبر الامتثال لقانون العمل والالتزام باللوائح والقواعد والممارسات الصديقة للبيئة لتحقيق النمو المستدام، لذلك تضع الشركة استراتيجياتها للإدارة المسؤولة لسلسلة التوريد.

تعمل True بالتنسيق مع الموردين والشركاء لإدارة التكاليف بشكل أكثر كفاءة وفعالية، كما تهدف إلى مواءمة إدارة سلسلة التوريد مع الاستدامة واتجاه الأعمال للمدى القصير والطويل من خلال ضمان حقوق العمال وحقوق الانسان في إدارة سلسلة التوريد، والترويج لممارسات الأعمال المستدامة التي تتماشى مع المبادئ التوجيهية للاستدامة بين الموردين والشركاء، كما تشترط الشركة قبل الالتزام معهم ضرورة اجتيازهم لتقييم ذاتي حول الاستدامة، وفي ذات السياق تضع برامج تكوينية وتدريبية لتنمية وتطوير قدراتهم لضمان استدامة الأعمال التجارية، ولتمكينهم من العمل بمسؤولية ووفقا للقانون والمعايير الدولية، وتوجيهات التنمية المستدامة لتقديم منتجات ذات جودة عالية وخدمات آمنة في اطار تتبع سلسلة التوريد، خاصة وأن الشركة تطبق سياسة شراء المواد الخام من مصادر موثوقة وترفض المواد الخام للبلدان التي تنتهك حقوق الانسان أو تواجه عقوبات تجارية دولية، وتشجع الموردين والشركاء على استخدام التكنولوجيا كنظام RFX Software للمقارنة بين عروض الأسعار واعتمادها على الانترنت، ونظام الدفع الالكتروني E-Payment لمراقبة الطلبات وضمان الشفافية في إدارة سلسلة التوريد.

4. الخاتمة:

ان تظافر جهود الشركات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة والتزامها الفاعل بالأداء المستدام ينعكس إيجابا على جوهر التنمية المستدامة الذي يكمن في تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، ويسمح ببناء مجتمعات أكثر شمولاً واستدامة لحياة أفضل للجميع. أفضت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأطر النظرية التي شكلت مفهوم الإدارة المستدامة بمفهومه الحديث، حيث تعتبر كل من مفهوم التنمية المستدامة ونظرية الخط الثلاثي ونظرية أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية للشركات القواعد الأساس التي تبنى عليها مختلف مقاييس تقييم الأداء المستدام للشركات، التي تساعد على تحديد الاحتياجات المتغيرة لأصحاب المصلحة من جهة، ومن جهة أخرى

تمكنها من تحقيق التوازن بين البيئة والانسان بخطى ثابتة مسؤولة وفعالة صوب تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

كما تم التوصل إلى أن الشركة التايلاندية **True Corporation Public Company Limited** حققت المرتبة الأولى عالميا في الأداء المستدام وفق مؤشر داو جونز للاستدامة لعام 2024 بالاعتماد على أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية للشركة لتقييم وتقويم أدائها المستدام، بما يتماشى مع وظائف الشركة في قطاع الاتصالات والتكنولوجيا المعلومات بتايلاند، وعلى توظيف المعايير والمبادئ التوجيهية والقوانين والمواثيق الدولية لتعزيز الأداء المستدام للشركة، من خلال ترجمتها ضمن استراتيجياتها الثلاث (3)، والمتعلقة أولا **باستراتيجية القلب (HEART)** تعني بها حوكمة الشركة (Gouvernance) للقيام بالأعمال بمسؤولية وب عقلية موجهة نحو الاستدامة، ثانيا: **إستراتيجية الصحة (HEALTH)** هدفها بناء مجتمع مستدام (Social) بمنح قيم إيجابية لتعزيز رفاهية المجتمع من خلال إدارة الأثر الاجتماعي، ثالثا: **إستراتيجية المنزل (HOME)** هدفها بناء بيئة مستدامة (Environmental) والعمل بالمسؤولية البيئية لتعزيز جودة الحياة للجميع.

5. قائمة المراجع

- Agnieszka , Z. (2015). triple bottom line concept in theory and practice. *research papers of wroclaw universiy of economics*(387), 262-263.
- Andrew, S. (2006). *the triple bottom line*. san francisco: jossey-base.
- arnold, p. (2019). sustainable top manager and their activities in the enterprise of the future. *sciendo*, 1, 466-467.
- Baumgartner, R. (2003). Tools for sustainable business management. *transaction on ecology and environment*, 63, 179.
- Carrol, A. B. (1979). A three dimension conceptual of corporate social performance. *academy of management review; managing corporate social responsibilitiy*, 4, 497.
- Carrol, A. B. (2016). carrolli's pyramid of CSR : taking an other look. *internationel journale of corporate social responsibility*, 1(3), 34-49.

- Irvan , K. S., Luh , P. M., Agus, F. M., & Gede, S. D. (2023). integrated sustainable management systeme:drivers,strategy, structure, and evalution. *sustinere: journal of environment and sustainability*, 7(2), 151-157.
- John, E. (1994). towords the sustainable corporation: win-win busniess stratigies for sustainable development. *california management review*(2), 90-100.
- Kim, j. y., & Kim, H. (2020). A study on the impact of CSR Activities and Risk management on the corporate image and sustainability of financial services companies. *journal of Korea contents association*(20), 403-410.
- louis, G. (2014). *les enjeux et les defis du développement durable : connaitre, decider et agir*. canada: les presses universitaires laval.
- Mo, S. (2019). exploring corporate social responsibility dimension that affect customer satisfaction and loyolty. (7, Éd.) KDI school of public policy and management.
- Nations unies. (2018). le pacte mondial des nations unies : proposer des soulutions aux difis mondiaux. USA. Consulté le 03 23, 2024, sur <https://www.un.org/fr/chronique/le-pacte-mondial-des-nations-unies-proposer-des-solutions-aux-d%C3%A9fis-mondiaux>
- R Edward , f., & john, M. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *university of virginia*, 1-2.
doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- R Edward, F. (1984). *stratigic management: A stakeholder approach*. pitman: boston.
- Rajah, R., & Yu, R. (2022). sustainable management of leading chinse telecommunication multinational: A case study of company X in host country Malaysia. *journal ELSEVIR/ CLEANER AND RESPONSIBLE CONSUMPTION*(8), 2-8.
- S & P Dow jones indices. (2024, 03 24). Récupéré sur Dow jones sustainability world index:
<https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>

- Salma , D.-a., & Yvon , P. (2005). stakeholder theory in perspective. *Hall. science ouvert*, 15.
- Simionescu, L. N. (2015). the relationships between corporate social responsibility (CSR) and sustainable development (SD). *intern audit, risk managemant*, 197.
- stephen, A. R. (2014). *sustaiaable development hand book*. USA: taylor and francis Ltd.
- Svetlana , A., & Yulia, F. (2021). sustainability management of business project in larg russian companies. *EDP sciences,Shs web of conferences*(90), 1.
- Timothy F, S., & Tanya J, H. (2010). The triple bottom line: what is it and how does it work. 5.
- TRUE corporation public company limited. (2022). *True sustainability Report 2022*. Bangkok, thailand: TRUE corporation public company limited.
- united nation. (1987). *our common future*. new york: united nation world commission on environment and development.
- Young , B., & Hyun, C. (2023). sustainability management through corporate social responsibility activities in the life insurance: lessons from the success story of kyobo life insurance in korea. *sustainability MDPI*(15), 13.