

النهج الشمولي في معالجة القضايا البيئية: إطار عمل مخطط نموذج الأعمال الثلاثي الطبقات

دراسة حالة (مؤسسة إيكيا للأثاث المنزلي)

*Holistic approach to addressing environmental issues**Using the Triple Layered Business Model Canvas**Case Study (IKEA Home Furnishings)*ط. د عرعار منى 1 / مخبر المفاضلات وإدارة المنظمات، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر (الجزائر)، mouna.araar@uni-tebessa.dzد. عبايدية يوسف / مخبر المفاضلات وإدارة المنظمات، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر (الجزائر)، youcef.abaidia@uni-tebessa.dzد مكاحلية معي الدين / مخبر المفاضلات وإدارة المنظمات، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر (الجزائر) Mahyiddine.mekahlia@uni-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2024/12/10

تاريخ القبول: 2024/12/03

تاريخ الاستلام: 2024/11/14

ملخص: تتناول هذه الدراسة المشاكل البيئية وتأثيرها على المؤسسات مثل الاحتباس الحراري، تلوث الهواء والماء، واستنزاف الموارد الطبيعية، وتراكم النفايات، مما يفرض تحديات وتكاليف إضافية على المؤسسات، وفي ظل هذه التحديات، يظهر مخطط نموذج الأعمال الثلاثي الطبقات كإطار شمولي يدمج الطبقة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في مخطط نموذج عمل متكامل. وتقدم مؤسسة IKEA إيكيا للأثاث المنزلي نموذجا ناجحا في تطبيق هذا النهج من خلال تطوير استراتيجيات مبتكرة للحد من آثارها البيئية، مثل استخدام الطاقة المتجددة، وتصميم منتجات مستدامة، وتطبيق سياسات إعادة التدوير، مع الحفاظ على أدائها الاقتصادي، كما أثبتت تجربة إيكيا أن مواجهة التحديات البيئية يمكن أن تتحول إلى فرص للابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويحقق التوازن المطلوب بين النمو الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: نموذج الأعمال، ثلاثي الطبقات، تقييم دورة حياة، أصحاب المصلحة

تصنيف JEL: L53 ; L78 ; M00.

Abstract:

This study addresses the environmental problems and their impact on organizations, such as global warming, air and water pollution, depletion of natural resources, and waste accumulation, which impose additional challenges and costs on organizations. In light of these challenges, the triple - Layered business model Canvas appears as a comprehensive framework that integrates the economic, environmental, and social layers into an integrated business model Canvas. IKEA, the home furnishing company, provides a successful model in applying this approach by developing innovative strategies to reduce its environmental impacts, such as using renewable energy, designing sustainable products, and implementing recycling policies, while maintaining its economic performance. IKEA's experience has proven that facing environmental challenges can be transformed into opportunities for innovation and improving operational efficiency, which enhances the organization's competitiveness and achieves the required balance between economic growth and environmental and social responsibility.

Keywords: business model, Triple – Layered, Life Cycle Assessments, stakeholder theory**Jel Classification Codes :** L53 ; L78 ; M00.¹ المؤلف المرسل: عرعار منى، الإيميل: mouna.araar@uni-tebessa.dz

I - تمهيد :

حظي النقاش المحيط بالتنمية المستدامة والحفاظ على البيئة باهتمام علمي كبير في السنوات الأخيرة حيث ظهر إجماع بين العلماء على أن الأنشطة البشرية هي المسؤولة في المقام الأول عن توليد النفايات بشكل غير مسبوق واستنفاد الموارد الطبيعية، ويعزى ذلك إلى حد كبير إلى العمليات الصناعية وإنتاج السلع والخدمات التي تضر بالصحة البيئية.

علاوة على ذلك، من الواضح أن تداعيات هذه التحديات البيئية قد أثرت على الكيانات الاقتصادية الكبيرة والصغيرة على حد سواء، مما استلزم إعادة تقييم شامل للاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق فوائد اقتصادية مع الحفاظ في الوقت نفسه على سلامة الموارد الطبيعية، وقد أطلق على هذا النموذج اسم ريادة الأعمال المستدامة.

ومع ذلك، لا يمكن تصور تحقيق ريادة الأعمال المستدامة دون أن تتبنى المؤسسات استراتيجية أكثر تكيفا للاستجابة للتغيرات البيئية المتطورة، تسعى من خلالها إلى الانتقال تدريجيا بعيدا عن المنهجيات التقليدية نحو اعتماد نماذج الأعمال المستدامة لمعالجة هذه المخاوف البيئية الملحة بشكل فعال.

في قلب هذا التحول، نجد نموذج الأعمال الكلاسيكي الذي طوره ألكسندر أوستروالدر في عام 2010 والمعروف باسم "Business Model Canvas"، قدم من خلاله إطارا منهجيا لتصميم وابتكار نماذج الأعمال، لكن بسبب اهتمامه فقط بالجانب الربحي، ظهرت الحاجة إلى نماذج أكثر شمولية تأخذ في الاعتبار الأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب الأبعاد الاقتصادية، خصوصا وان الاستدامة أصبحت من العوامل الرئيسية للابتكار، الا ان التوجه نحوها يستلزم الابتكار في نماذج الأعمال القائمة من خلال خلق "طرق جديدة لتقديم القيمة والاستفادة منها، وهو ما من شأنه أن يغير أساس المنافسة" (Joyce & Paquin, 2016, p. 02).

في هذا السياق برز نموذج الأعمال الثلاثي الطبقات كإطار عمل شامل يمكن من خلاله معالجة التحديات البيئية، بكونه توسعه للنموذج الكلاسيكي بإضافة طبقتين أساسيتين هما الطبقة البيئية المستندة إلى منظور دورة الحياة والطبقة الاجتماعية المستندة إلى منظور نظرية أصحاب المصلحة.

لهذا نجد العديد من المؤسسات على مستوى العالم قد كرست اهتمام كبير للمشاكل البيئية، ولعل مؤسسة إيكيا للأثاث المنزلي من بين الأوائل التي تسعى جاهدة لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، على وجه الخصوص بعد التحديات البيئية الأولية مثل الخلافات حول مادة الفورمالدهيد والتي تم الإعلان عنها على نطاق واسع في أوائل الثمانينيات، مما أدى إلى تبني إيكيا نهج استباقي فيما يتعلق بالمسائل البيئية وسعت إلى تجنب حدوثها في المستقبل من خلال العديد من المبادرات التي تهدف إلى تعزيز الأداء البيئي للمؤسسة.

I.1- إشكالية البحث :

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يمكن توظيف نموذج الأعمال الثلاثي الطبقات (TLBMC) في مؤسسة إيكيا في معالجة المشاكل البيئية المعاصرة بشكل مستدام؟

الأسئلة الفرعية

1. ما هي مكونات نموذج TLBMC وما هو الأساس النظري الذي اعتمد عليه في تأسيسه؟
2. كيف يمكن تحقيق التكامل بين الطبقات الثلاث للنموذج في سياق الحلول البيئية؟

3. ماهي الالية التي استخدمتها مؤسسة ايكيا من اجل معالجة المشكلات البيئية؟
4. كيف يمكن لمؤسسة ايكيا ضمان استدامة الحلول البيئية المقترحة من خلال النموذج؟

I.2 فرضيات البحث : انطلاقا من الإشكالية المطروحة يمكن وضع الفرضية الرئيسية التالية :

يؤدي تطبيق نموذج الثلاثي الطبقات إلى تحسين كفاءة وفعالية معالجة التحديات البيئية من خلال تحقيق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

الفرضيات الفرعية

1. يستند نموذج الثلاثي الطبقات على نظرية التكامل التي تربط بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بشكل منهجي.
2. يؤدي التفاعل المنظم بين طبقات النموذج الثلاث إلى تحسين كفاءة الحلول البيئية؛
3. يعتبر الابتكار ضمن العناصر المكونة للنموذج الاعمال الأداة الفعالة لتحقيق الاستدامة؛
4. يضمن الابتكار المستمر والتكيف المرن لنموذج الثلاثي الطبقات الى استدامة الحلول البيئية؛
- I.3. أهداف البحث : للبحث أهمية بالغة سواء في المجال النظري او التطبيقي، نذكر منها :

1. إثراء المعرفة العلمية في مجال أدوات ومخططات نماذج الأعمال المستدامة؛

1. تقديم حلول عملية للتحديات البيئية المعاصرة؛
2. مساعدة المؤسسات في تطوير استراتيجيات بيئية فعالة؛
3. تمكين صناع القرار من اتخاذ قرارات مستنيرة في القضايا البيئية؛
- I.4. أهمية البحث :

من الاهداف المرجوة من البحث نذكر:

1. تطوير إطار عمل متكامل لمعالجة التحديات البيئية باستخدام نموذج TLBMC بما يضمن تحقيق الاستدامة البيئية؛
2. تحليل وتصنيف التحديات البيئية المعاصرة؛
3. دراسة العلاقات بين مكونات النموذج الثلاثي؛
4. تحديد عوامل نجاح الحلول البيئية المستدامة؛
5. اقتراح حلول مبتكرة للتحديات البيئية؛
6. تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة؛

I.5. المنهجية : نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع وفي محاولة لتحقيق اهداف الدراسة، كان

من الضروري أتباع المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله استكشاف العناصر الأساسية للدراسة وتحديد العلاقة بينهما، ما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، لما له من دور في ابراز العلاقة بين العناصر المدروسة بكل واقعية، مع التركيز تحديدا على "مؤسسة ايكيا للأثاث كدراسة حالة .

II- اهم المشاكل البيئية وعواقبها على المؤسسات الاقتصادية :

قد تواجه المؤسسات الاقتصادية الكثير من المشاكل البيئية، ولعل من أهمها نذكر:

II- 1- استنزاف الموارد الطبيعية وعواقبه على المؤسسات :

تواجه الموارد الطبيعية على اختلاف أنواعها مشكلة الهدر والاستنزاف ، خصوصا ان الاستهلاك العالمي من المواد الخام يشهد ارتفاع رهيب في هذه الحقبة الصناعية وهذا ما اشارت اليه بعض الدراسات التي تؤكد ان المتبقي على سبيل المثال من الحديد في الأرض لا يكفي سوى ال 440 سنة القادمة و220 سنة من الالمنيوم اما فيما يخص النفط فالكمية المتبقية تقدر بحوالي 1000 جيغا برميل ، اما بالنسبة للاحتياطي للغاز فهو متاح في حدود الخمسين سنة القادمة اذا استمر الاستهلاك العالمي بوتيرة سنة 2005 (Brabec, 2010, p. 96) وبما ان المؤسسات الصناعية هي المستهلك الاول لهذه المواد الطبيعية فعواقب والاستنزاف ستكون كثيرة نذكر منها:

-زيادة التكاليف بسبب الندرة خصوصا في المؤسسات التي تعتبر الطاقة مكون أساسي ضمن هيكل تكاليفها (خدمات النقل والشحن مثلا)؛

-ارتفاع تكاليف المنتجات المشتقة من النفط بسبب ارتفاع أسعار النفط مما سيخلق تحدي للمؤسسات التي تستخدمها؛

II- 2- هدر الماء وعواقبه على المؤسسات :

تؤكد الدراسات ان المورد المائي في تناقص مستمر، وهذا سيشكل تحدي للمؤسسات التي تنشط في المجال الفلاحي، خصوصا للمنتجات الزراعية التي تحتاج الى الماء بنسبة كبيرة les produits a empreinte hydrologique، فبحسب منظمة اليونيسكو لإنتاج كيلو واحد من البطاطا يحتاج الى 700 لتر من الماء ولإنتاج كيلو من لحم البقر لابد من 15500 لتر (Brabec, 2010, p.109) ولهذا يتوقع ارتفاع أسعار هذه المواد بسبب ندرة الماء وزيادة أسعارها مستقبلا، اما من ناحية الجودة فمصادر المياه معرضة للتلوث بسبب المخرجات الصناعية ، كل هذا سيكون له عواقب على المؤسسات نذكر منها:

- هجرة المؤسسات الصناعية نحو مصادر المياه فبحسب تقرير البنك الدولي في سنة 2021 يخلص الى أن العجز المائي يرتبط بنسبة 10% من إجمالي حركة الهجرة بين الدول في الفترة بين عامي 1970 و2000، مؤكدا على أنه من المتوقع أن يعاني نحو 700 مليون شخص من التأثيرات الناجمة عن موجات الجفاف المتفاقمة بنهاية هذا القرن(البنك الدولي, 2021) ؛

-التحول الغذائي من المنتجات الأكثر استهلاكاً للماء الى الأقل (Brabec, 2010, p. 110)؛

-التوجه نحو تكثيف استخدام اليات وتقنيات ترشيد استغلال المياه في المؤسسات الاكثر استخداما للماء؛

-ارتفاع تكاليف معالجة المياه الغير صالحة للاستغلال بالإضافة الى الضرائب ورسوم التلوث؛

- الابتكار في التقنيات الجديدة التي تقلل من استخدام المياه؛

-نمو سوق معالجة المياه واختفاء أسواق أخرى مثل الحمامات وأحواض السباحة؛

II-3- عواقب نقص التنوع البيولوجي واستغلال الأراضي الفلاحية :

يمكن ان يندرج ضمن هذا العنصر العديد من المشاكل كتراجع التنوع البيولوجي وانقراض أصناف حيوانية ونباتية وإدخال الطفرات الجينية عليها واستغلال الأراضي الفلاحية والقضاء على الثروة الغابية.

من عواقبه على المؤسسات نذكر:

- انقراض اصناف حيوانية او نباتية سيكون لها تأثير مباشر على بعض الصناعات كصناعة الادوية، صناعة الأثاث... الخ؛

- فرص جديدة للابتكار مستوحاة من الطبيعة، كتصميم الجسور المستوحاة من هياكل العنكبوت التي تكون قوية وخفيفة الوزن؛

- ضغوط من طرف الاعلام وجمعيات حماية البيئة مثل ما تعرضت له سلسلة مطاعم الكنتاكي من هجوم في السنوات الماضية نتيجة الاستغلال المكثف للثروة الحيوانية على حساب التنوع البيولوجي؛

- فرض قيود وعقوبات مالية على المؤسسات التي لا تحترم التنوع البيولوجي والاستغلال الغير مبرر للثروات الطبيعية مما سكلف المؤسسات أعباء إضافية (Brabec, 2010, p.112) ؛

II-4- عواقب المواد السامة والنفايات الصلبة :

بالرغم من عمليات التدوير الا ان المشكل لا يزال مطروحا وبشدة، فالنفايات القابلة في المحيطات اثرت سلبا على نفوق الثروة السمكية ، والمنتجات الالكترونية التي تعرف دورة حياة انتاج قصيرة بسبب التحديث والتجديد المستمر، زاد من حجم النفايات الصلبة، اما عن المواد السامة فخطورتها اشد وهذا راجع الى صعوبة التخلص منها ، فمن اكثر الأمثلة المعروفة مادة الأسبستوس amiante التي تم حظرها لخطورتها على الصحة ما تسبب في غلق المؤسسات التي تعمل بهذه المادة لهذا فان عواقب هذا الاشكال البيئي على المؤسسات عديدة نذكر منها:

- إعادة النظر في نموذج الاعمال الحالي والمتبني فكرة "كلما زاد الاستهلاك زادت الارباح" الى نماذج اعمال تبني على فترة استهلاك أطول مما يحتم على المؤسسات البحث على أساليب لتعظيم أرباحها من خلال عمليات تجميع النفايات مثلا؛

-الضوابط الرقابية على معايير الإنتاج من اجل تقليل الهدر ستفتح افاق للابتكار لإيجاد ليات جديدة؛

-الضغوطات من طرف الراي العام فيما يخص إمكانية تسبب بعض المواد في أمراض خطيرة كمعاد التجميل والدهانات مثلا، مما سيحث على المؤسسات التحول نحو المنتجات الصحية؛

II-5- عواقب تلوث الهواء :

تلوث الهواء هو إحدى أكبر المشاكل البيئية، بسبب الغازات السامة كاول أكسيد الكربون (CO) الذي ينتج عن الاحتراق غير الكامل للبنزين والفحم والغاز الطبيعي، وثاني أكسيد النتريت (NO2) المنبعث من احتراق الوقود في قطاعي النقل والصناعة، وثاني أكسيد الكبريت (SO2) الناتج عن احتراق الوقود الأحفوري (الفحم

والنفط) وانصهار الخامات المعدنية المحتوية على الكبريت (منظمة الصحة العالمية, 2022)، من عواقب هذا التحدي نذكر:

-المنافسة الشديدة على المناطق التي لا تفرض معايير فيما يخص تلوث الهواء على حساب المناطق التي تفرض شروط صارمة مما يزيد من تكاليف الإنتاج لديها؛

-الابتكار في مجال معالجة وتنقية الهواء وخدمات التحكم في التلوث؛

-الرقابة الصارمة تمنح فرصة للمؤسسات الداخلة الجديدة للنمو على حساب الحالية؛

نستنتج مما سبق ان المشاكل البيئية تحتم على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بالجانب البيئي أكثر واخذه بعين الاعتبار اثناء اعداد نماذج اعمالها والتكيف السريع إزاء أي تغيرات مناخية طارئة بما يحقق الاستدامة البيئية.

III - مخطط نموذج الاعمال الثلاثي الطبقات TLBMC كأداة للابتكار المستدام :

نموذج الاعمال هو المنهج التي تسعى من خلاله المؤسسة الى تحقيق أهدافها الاقتصادية وبالتالي إذا ما تأثرت سلبا هذه الأهداف نتيجة المشاكل البيئية المذكورة سابقا، فهذا يلزم على المؤسسة التركيز في نموذج اعمالها الحالي من اجل تطويره بما يتناسب والوضعية المستقبلية المحتملة، هذا ما يقودنا اذن الى تحديد مفهوم نموذج الاعمال.

III - 1- تعريف نموذج الاعمال

مصطلح "نموذج الأعمال" مصطلح حديث نسبيا تعود جذوره إلى تسعينيات القرن الماضي ، حيث تزامن استخدامه مع ظهور الإنترنت في عالم الأعمال وكذا الارتفاع الحاد لمؤشر سوق ناسداك للأسهم بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير (Osterwalder et al., 2005, p. 04) فمع انخفاض تكاليف تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصال أصبح من الممكن تخفيض تكاليف التنسيق بين مختلف شبكات القيمة بشكل ملحوظ، هذا التطور فتح المجال أمام ظاهرة جديدة حيث يمكن حتى للمنافسين التعاون فيما بينهم لتقديم حلول متكاملة تعزز قدراتهم التنافسية، كما منحت التكنولوجيا المتاحة مرونة غير مسبوقة في تصميم نماذج أعمال تستجيب بسرعة وكفاءة للتغيرات السوقية. ونتيجة لهذه التحولات، بدأت الحدود التقليدية بين الصناعات في التلاشي، مما استدعى إعادة النظر في أساليب تحليل السوق، حيث أصبح نموذج الأعمال هو الوحدة الأنسب للتحليل (Osterwalder et al., 2005 p. 04). ان معظم التعريفات تتمحور حول مفاهيم القيمة وعرضها وكيفية انشاءها (Daniela Eskelson et al., 2016) من اهم التعاريف نذكر:

- هو مفهوم مجرد يصف كيف تكسب المؤسسة عوائدها (Racquez, 2018, p. 35).

- هو بيان لكيفية تحقيق المؤسسة للأرباح والحفاظ على تدفقها بمرور الوقت (Solevik et al. 2022, p. 201).

- يتمثل الهدف الرئيسي لنموذج الاعمال في الاجابة على السؤال التالي: ماذا يقدم ؟ لمن؟ وماذا يتوقع في المقابل؟ لذلك فان الفكرة الاساسية تدور حول القيمة (Racquez, 2018, p. 35).

نلاحظ من خلال التعاريف ان نموذج الأعمال جعل مختلف الروابط التي تربط بين القيمة وطريقة عرضها وكيفية انشاءها واضحة بعدما كانت ضمنية، مما يسمح باكتشاف فرص للابتكار في القيمة وبطرق مختلفة .

III- 2 - مخطط نموذج الأعمال الثلاثي الطبقات

أصبح لزاما على المؤسسات في هذه المرحلة البحث عن نماذج أعمال لا تركز فقط على تحقيق الأرباح، بل تأخذ في الحسبان تأثيراتها البيئية والاجتماعية، ولقد أدى هذا الى تطوير نماذج أعمال أخرى أكثر توجهها نحو الاستدامة تدمج القيم الأخرى صراحة في رؤية شاملة للاستدامة (Joyce & Paquin, 2016, p. 03) ومن بينها النموذج الثلاثي الطبقات TLBMC والذي تم تطويره في عام 2016 من طرف Raymond L. Paquin وAlexandre Joyce، اذ يعتبر امتداد طبيعي لنموذج الأعمال التقليدي BMC، لكن مع إضافة طبقتين أساسيتين ، طبقة بيئية تستند إلى منظور دورة الحياة ، وطبقة اجتماعية تستند إلى منظور أصحاب المصلحة والذي تم تطويره في عام 2016 من طرف Raymond L. Paquin وAlexandre Joyce، حيث توفر كل طبقة تماسك افقي داخل الطبقة نفسها والذي يتصل أيضا عبر الطبقات الأخرى ما يشكل تماسكا راسيا او منظورا أكثر شمولية لخلق القيمة (Joyce & Paquin, 2016, p. 02)

III- 2- 1 الطبقة الاقتصادية (الطبقة الأولى):

تمثل الطبقة الأولى في مخطط نموذج الأعمال BMC والذي يعتبر من بين أكثر النماذج شهرة وانتشارا على نطاق المؤسسات والأوساط الأكاديمية، كما انه يعتبر أداة مهمة وبسيطة في الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال لكونها طريقة عملية تساعد المؤسسات في وصف، تصميم، ابتكار، وتوجيه نموذج أعمالها بشكل شامل، (Van Beers et al., 2015, p. 15) يمكن تعريفه على انه:

- لغة مشتركة لوصف نماذج الأعمال التجارية تصورها وتقديرها وتغييرها ابتكار نموذج العمل

التجاري. (Osterwalder et al, 2017, p. 18).

- كما يمكن اعتباره كخريطة بصرية تتكون من عدة مكونات رئيسية تساعد المؤسسات على تحديد كيفية خلق وتقديم واستغلال القيمة وذلك لمرونته مما يسهل على رواد الأعمال والمدراء تخطيط استراتيجية شاملة لأعمالهم، يستخدم كثيرا في ورش العمل والدورات التدريبية (Racquez, 2018, p. 42) حاليا أصبح أداة شائعة في عالم ريادة الأعمال والشركات الناشئة. ويتم تدريسه في العديد من كليات إدارة الأعمال حول العالم، يتكون من 9 عناصر أساسية موضحة في الشكل (01):

1 شرائح العملاء: (Customer Segments)

تضم الفئات المختلفة من عملاء المؤسسة.

2 القيمة المقترحة: (Value Proposition)

توضح ما هي القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها؟ ولماذا يجب عليهم اختيار منتجاتها أو

خدماتها؟

3القنوات:(Channels)

توضح كيفية إيصال المنتجات أو الخدمات للعملاء. هل عبر الإنترنت، أو متاجر فعلية، أو وكلاء.

4علاقات العملاء:(Customer Relationships)

يوضح كيفية بناء المؤسسة لعلاقات جيدة مع العملاء والحفاظ عليها كالدعم الشخصي، الخدمة الذاتية.... الخ.

5مصادر الإيرادات:(Revenue Streams)

تبرز كيفية تحقق المؤسسة للإيرادات، من خلال بيع منتجات أو خدمات، الاشتراكات، الإعلانات

6الموارد الرئيسية:(Key Resources)

تظهر الموارد التي تحتاجها المؤسسة لتنفيذ نموذج أعمالها مثل الموظفين، التكنولوجيا، أو رأس المال.... الخ

7الأنشطة الرئيسية:(Key Activities)

الأنشطة التي يجب على المؤسسة القيام بها لتحقيق القيمة المقترحة.

8الشراكات الرئيسية:(Key Partnerships)

الشركاء الرئيسيون الذين يحتاج إليهم العمل، مثل الموردين أو الشركاء الاستراتيجيين.

9هيكل التكاليف:(Cost Structure)

هيكل التكاليف الذي يغطي الأنشطة والموارد اللازمة لتشغيل نموذج الأعمال (Osterwalder .

et al, 2017, p. 44

الشكل (01): مخطط نموذج الاعمال ل Alexander Osterwalder



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على Osterwalder 2017

III-2-2 الطبقة البيئية: (Environmental Layer)

توضح كيفية توليد المؤسسة للفوائد البيئية مقارنة بالتأثيرات السلبية لها ، كما تظهر التأثير البيئي الأكبر داخل نموذج الاعمال من خلال عدة مؤشرات كنسبة الانبعاثات الغازية او حجم النفايات الغير معالجة، وذلك باستخدام نهج تقييم دورة حياة LCA (Joyce & Paquin, 2016, p. 04) ضمن مخطط نموذج الاعمال ولقد اعتمد في تأسيسها على مبدا تحليل دورة الحياة .

III-2-2-1 مبدا الطبقة البيئية : تحليل دورة الحياة (Life Cycle Assessments (LCA

في أوائل الستينيات، تم إجراء أول دراسة لتقييم دورة الحياة لمشروع في محطة الطاقة النووية في كندا عندما بدأت تظهر المشاكل البيئية ، حيث تم مناقشة هذه الدراسة في المؤتمر العالمي للطاقة عام 1963م ووجد ترحيب كبير من طرف المشاركين ، وبدأت العديد من المؤسسات مثل كوكا كولا في استخدامه لتقييم بصمتها البيئية وانتهى الامر بوضع المعايير الدولية ISO 14040 و ISO 14044 لتوحيد وتنظيم عملية تقييم دورة الحياة.(Anbara et al, 2016, p. 108).

يمكن تعريفها بانها أداة تحليلية لتقدير قيم الاثار البيئية الناجمة بدءا من استخراج المواد الخام حتى ظهور المنتج النهائي وما يصاحب ذلك من مخلفات يمكن إعادة تدويرها (Anbara et al., 2016, p. 109) فهي منهج منظم لتقييم الاثار البيئية المرتبطة بجميع مراحل حياة المنتج، لتحقيق رؤية شاملة للآثار البيئية ضمن نموذج الأعمال ككل مما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة في تصميم المنتج وتحسين العمليات، فعلى سبيل المثال استخراج المواد الخام، معالجة المواد، التصنيع، والتوزيع، الاستخدام، وإعادة التدوير، والتخلص النهائي أي من الإنتاج إلى نهاية العمر الافتراضي (إعادة التدوير أو التخلص) .

III-2-2-2 مكونات الطبقة البيئية

باتباع نفس نسق المخطط الكلاسيكي وكما هو موضح في الشكل رقم (02) يتم تحديد المكونات للمخطط كمايلي:

- **القيمة الوظيفية Functional value** : هي عبارة عن تحديد للمخرجات الأساسية للخدمة او المنتج أي الوصف الكمي لأداء المنتج او الخدمة التي تم تلبيتها مثال: عدد الوحدات المنتجة التي يستهلكها العملاء خلال فترة زمنية محددة والتي تعتبر كأساس لتحديد التأثيرات البيئية المحتملة على عكس Functional Unit في نهج تقييم دورة حياة المنتج والتي تعني الوصف الكمي للمنتج (Böckin et al., 2022, p. 113)
- **المواد Materials** : يعتبر هذا العنصر كامتداد لعنصر الموارد الأساسية في النموذج الأصلي وهي تشير الى الموارد الطبيعية والمواد الأساسية التي تخلق القيمة الوظيفية أي التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها، والتي تتضمن بصمة بيئية (أي تحديد نسبة التأثير على البيئة) (Joyce & Paquin, 2016, p. 05)
- **الإنتاج Production**: يوافق عنصر الأنشطة الرئيسية في النموذج الأصلي ويتضمن عمليات الإنتاج كتحويل المواد الخام أو غير مصنعة منتجة إلى مخرجات ذات قيمة أعلى، كما يمكن أن يتضمن تشغيل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أو الخدمات اللوجستية الأخرى، لكن لابد التركيز الا على الأنشطة التي تشكل جوهر عمل المؤسسة والتي لها تأثير بيئي كبير. (Joyce & Paquin, 2016, p. 05).

• الإمدادات والاستعانة بمصادر خارجية: Supplies and outsourcing

هي تشمل الأنشطة الأساسية لخلق القيمة الوظيفية، وتعمل كوظيفة داعمة بدلاً من المهنة الأساسية للمؤسسة، على غرار الشركات التأسيسية في النموذج الأصلي. وبالتالي، تستخدم المؤسسة موارد خارجية لشراء عناصر مثل الطاقة والمياه المستخدمة في الإنتاج، في غالب الأحيان بصمتها البيئية ليست على عاتق المؤسسة إلا إذا تولت المؤسسة عناء تولي الإجراءات للسيطرة على تأثيرها البيئي (Petrovic, 2023, p. 205)

• **التوزيع Distribution:** كما هو الحال مع نموذج الأعمال الأصلي، فإن التوزيع يشمل جميع الوسائل المادية التي تضمن بها المؤسسة وصول القيمة الوظيفية إلى شرائح العملاء (Petrovic, 2023, p. 205) مثل الشحن، التعبئة والتغليف، وسائل النقل والخدمات اللوجستية والتي يتم احتساب معدل بصمتها الكربونية.

• **مرحلة الاستخدام Use phase:** تصف مرحلة الاستخدام التأثير البيئي لاستخدام العملاء للقيم الوظيفية. (Petrovic, 2023, p. 205) وهذا لا يشمل فقط الاستخدام المباشر للمنتج ولكن أيضاً أي أنشطة مرتبطة به مثل الصيانة والإصلاحات، استهلاك الكهرباء للأجهزة الإلكترونية أو بنية أساسية لدعم استخدامها، والتي قد تتجاوز أحياناً التأثيرات البيئية لإنتاج المنتج في حد ذاته (Joyce & Paquin, 2016, p. 05)

• **نهاية العمر الافتراضي End-of-life:** المرحلة التي يشار إليها بنهاية عمر المنتج هي اللحظة التي يقرر فيها العميل التوقف عن استخدام المنتج أو الخدمة، في هذه المرحلة تبرز قضايا تتعلق بإعادة استخدام المواد مثل إعادة التصنيع، إعادة التدوير، أو التخلص من المنتج سواء من خلال التفكيك، الحرق، أو الدفن. من الناحية البيئية، تساعد هذه المرحلة المؤسسات على تحمل مسؤولياتها بخصوص منتجاتها بعد انتهاء قيمتها الأساسية، حيث يتعين عليها استكشاف طرق لإدارة تأثيراتها البيئية.

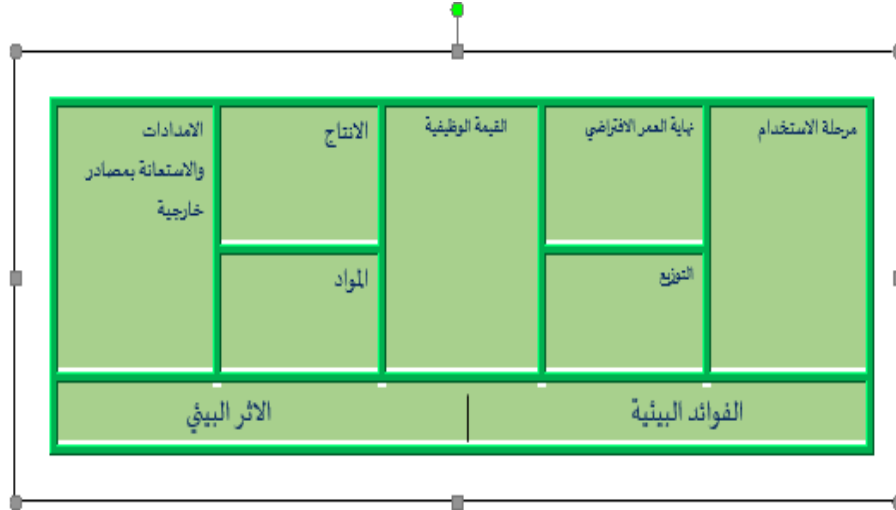
في الكثير من الأحيان، تجبر الحكومات المؤسسات على التعامل مع هذه المرحلة من خلال قوانين صارمة تتعلق بالمواد المستخدمة وعمليات إعادة التدوير، لكنها قد تشكل أيضاً فرصة للمؤسسات لاستكشاف نماذج أعمال جديدة، كالتأزر الصناعي.

• **الآثار البيئية Environmental impacts:** يتناول مكون الآثار البيئية التكاليف البيئية لأنشطة المنظمة، حيث يتجاوز التكاليف المالية التقليدية ليشمل المؤشرات البيئية مثل انبعاثات الكربون وصحة الإنسان وتأثير النظام البيئي واستنزاف الموارد الطبيعية والمياه، يمكن قياس المؤشرات البيئية من خلال مقاييس تقليدية مرتبطة بتحليل دورة الحياة مثل استهلاك الطاقة واستخدام المياه والانبعاثات، كما تساعد دراسة الآثار البيئية في تحديد أكبر مصادر التأثير البيئي للمنظمة وفي أي مرحلة تتواجد أكبر بصمة كربونية.

• الفوائد البيئية Environmental benefits

يتجاوز مفهوم المنافع البيئية خلق القيمة المالية البحتة ليشمل القيمة الإيكولوجية التي تنشئها المؤسسة من خلال تقليل الآثار البيئية وحتى خلق قيمة إيكولوجية إيجابية متعددة، يوفر هذا المكون من منظور الاستدامة مساحة للمنظمة لاستكشاف ابتكارات المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال التي قد تقلل الآثار السلبية أو تزيد من القيمة البيئية الإيجابية من خلال أنشطتها مثال على ذلك تخفيض الانبعاثات الكربونية من خلال إعادة تصميم الآلات لتكون أكثر كفاءة في استخدام الطاقة مثلاً.

الشكل رقم (02) الطبقة البيئية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Joyce & Paquin, 2016, p. 06)

III-2-3 الطبقة الاجتماعية Social Layer

على غرار الطبقة البيئية، تعمل الطبقة الاجتماعية على توسيع لوحة نموذج الأعمال الأصلية بحيث تركز في اعدادها على المجتمع وأصحاب المصلحة، وهي بذلك تعتمد على نظرية أصحاب المصلحة.

III-2-3-1 نظرية أصحاب المصلحة stakeholder theory

تعتمد الطبقة الاجتماعية ل TLBMC على نظرية أصحاب المصلحة والتي قدمها فيرمان في 1984. Edward Freeman والذي تسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة في المؤسسة بدلا من مجرد السعي لتحقيق أقصى قدر من المكاسب.

من التعريفات الكلاسيكية لأصحاب المصلحة بأنهم أي شخص أو أشخاص يمكن تحديدهم أو منظمات لها مصالح وجودية أو حقوق أو ملكية في المنظمة وأنشطتها ولهم تأثير كذلك عليها (على سبيل المثال، الموظفين والمساهمين) ومصصلحة راسخة لذك فهم يتأثرون بأفعالها ويستفيدون عندما تنمو وتتطور (Awa et al., 2024, p. 06)

III-2-3-2 مكونات الطبقة الاجتماعية

باتباع نفس نسق المخطط الكلاسيكي والموضحة في الشكل (03) يتم تحديد المكونات التسعة للخطط كمايلي:

- **القيمة الاجتماعية Social value:** تعد جانب مهم من رسالة المنظمة والذي يركز على خلق المنفعة لأصحاب المصلحة والمجتمع بشكل أوسع.
- **النسبة للمؤسسات الموجهة نحو الاستدامة:** يعد خلق القيمة الاجتماعية جزءاً واضحاً من رسالتها. ومع ذلك، حتى المؤسسات الأكثر توجهاً نحو الربح غالباً ما تنظر إلى إمكانات خلق القيمة بما يتجاوز المكاسب المالية البحتة (مثال على ذلك تعزيز جودة الحياة للمستهلكين من خلال المنتج أو الخدمة ،خلق علاقات طويلة المدى مع الموردين (Joyce & Paquin, 2016, p. 08).
- **الموظفين Employees:** يشمل هذا العنصر عدة جوانب تبرز كيف تعني الشركة بالموظفين من حيث الأجور، الظروف، والتدريب وهذا من خلال أعداد وأنواع الموظفين، والتركيبية البارزة (التفاوت في الرواتب،

النوع الاجتماعي، العرق، التعليم) داخل المؤسسة. كما يوفر مساحة لمناقشة كيف تساهم البرامج الموجهة للموظفين مثل التدريب في استدامة ونجاح المؤسسة على المدى الطويل.

• **الحوكمة Governance:** يشمل الهيكل التنظيمي وسياسات صنع القرار في المنظمة، حيث تحدد الحوكمة أصحاب المصلحة الذين من المحتمل أن تحددهم المنظمة وتتعامل معهم. كما تشمل نوعية الملكية (مثل التعاونية، وغير الربحية، والملكية الخاصة الهادفة للربح، والشركات المساهمة العامة)، والهيكل التنظيمية الداخلية (مثل التسلسل الهرمي التنظيمي، والتخصص الوظيفي مقابل تخصص الوحدات)، وسياسات صنع القرار (مثل الشفافية، والتشاور، والمعايير غير المالية، وتقاسم الأرباح).

• المجتمعات المحلية Communities:

تتوقف نجاح المؤسسات الحديثة على تنمية علاقات ذات بعد اقتصادي واجتماعي سواء مع الشركاء والموردين والمجتمعات المحلية، بما يحقق المنافع المتبادلة والوعي الثقافي وبالتالي، تدرك المؤسسات بشكل متزايد أهمية تلبية احتياجات جميع المجتمعات المحلية خصوصاً الموردين، المنظمات الغير حكومية.

• **الثقافة المجتمعية Societal culture:** يهتم هذا العنصر بالتأثير الإيجابي المحتمل للمؤسسة على المجتمع ككل، انطلاقاً من مبدأ أن الأعمال لا يمكن أن تنجح عندما يفشل المجتمع. كما تمثل المنظمات غير الحكومية عنصراً آخر يمكن تضمينه في مساحة الثقافة المجتمعية حيث تحمل أجندات اجتماعية من خلال تأثيرها على الأعمال

• **المستخدمون النهائيون end-users:** يركز هذا العنصر على كيفية تلبية القيمة المقترحة لاحتياجات المستخدم النهائي وتحسين جودة حياته، حيث يتم تقسيم المستخدمين ذوي الاحتياجات المتشابهة كما يجدر الإشارة ان المستخدم النهائي ليس دائماً هو العميل كما هو محدد في الطبقة الاقتصادية من نموذج العمل التجاري، فالطفل الذي يرتدي الحفاضة هو المستخدم النهائي لكن العميل (المشتري) هم الوالدين الذين يتخذون قرار الشراء (Joyce & Paquin, 2016, p. 08)

• **نطاق التواصل Scale of outreach:** يتمثل في عمق واتساع العلاقات التي تطورها المؤسسة مع أصحاب المصلحة من خلال أنشطتها على مر الزمن، ويشمل ذلك تطوير علاقات تكاملية طويلة الأمد وامتداد التأثير جغرافياً سواء كان محلياً أو عالمياً، كما يتضمن أيضاً كيفية تعامل المنظمة مع الاختلافات المجتمعية وتفسيرها للممارسات الأخلاقية والثقافية عبر البلدان المختلفة المتواجدة فيها وذلك من خلال برامج اجتماعية متنوعة مثل تعليم اللغات وبرامج التمويل الصغير لسلسلة التوريد الخاصة بها.

• **التأثيرات الاجتماعية Social impacts:** هي الأضرار والتكاليف الاجتماعية التي من الممكن ان تتسبب فيها أي مؤسسة في حياة الأفراد والمجتمعات، وهذا يشمل تأثيرها على ظروف العمل، الصحة والسلامة، حماية الملكية الفكرية والتراث الثقافي، والتفاعل مع المجتمع. هذه التأثيرات الاجتماعية تختلف من مؤسسة لأخرى، والعديد من المؤشرات تستعمل لقياسها، مثل ساعات العمل والمعايير الصحية. الإدمان على التدخين الخ

• **الفوائد الاجتماعية Social benefits:** هي الجوانب الإيجابية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، أي التأثيرات التي تساهم في تحسين حياة الأفراد والمجتمع، حيث تُقاس باستخدام عدة مؤشرات. على سبيل

المثال، من خلال توفير فرص عمل وتدريب وتطوير للموظفين، والتعاون مع الموردین المحليين لتحسين قدراتهم ومشاركتهم في المجتمع.

الشكل رقم (03) الطبقة الاجتماعية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Joyce & Paquin, 2016, p. 06)

IV - الدراسة الميدانية : تطبيق نموذج الاثلاثي الطبقات على مؤسسة ايكيا للأثاث المنزلي

IV - 1 : التعريف بالمؤسسة

تعد مؤسسة إيكيا IKEA واحدة من أكبر مؤسسات الأثاث المنزلي والتجارة بالتجزئة في العالم، من خلال متاجرها المنتشرة في أنحاء العالم، حيث تباع بصفة مباشرة أو من خلال متجرها الإلكتروني عبر الإنترنت.

IV - 1-1 تاريخها

تأسست إيكيا في السويد عام 1943 من طرق إنجفار كامبراد Ingvar Kamprad والذي بدأ في الأول ببيع أقلام الحبر، ثم تحول فيما بعد إلى بيع الأثاث المنزلي (ikea, 2024) جاءت التسمية إيكيا (IKEA) من الحروف الأولى لاسم مؤسسه Ingvar Kamprad، و Elmtaryd وهي المزرعة التي نشأ فيها، و Agunnaryd وهي القرية المجاورة (ikea, 2024) تتميز بفكرتها المبتكرة في تصميم وتصنيع أثاث عصري عالي الجودة وبأسعار معقولة، وذلك بتطبيق مبدأ يعرف باسم "العمل المشترك مع العملاء" أو "Co-creation"، حيث يتم تقديم الأثاث في شكل قطع مدمجة قابلة للتجميع، هذا النموذج يتيح للعملاء فرصة المشاركة في عملية التجميع بأنفسهم، مما يساهم في خفض تكاليف الإنتاج والنقل، بالإضافة كذلك ان الأثاث معبأ بشكل مسطح بحيث يمكن شحنه دفعة واحدة، مما يعزز الاحساس لدى العملاء بالإنجاز والمشاركة، ودعم مبدأ الاستدامة عن طريق تقليل حجم النفايات والانبعاثات الكربونية اللوجستية. (ikea, 2024)

IV-1-2- أسباب نجاح ايكيا

من أسباب نجاح ايكيا في تلك الفترة ان التكاليف كانت مرتفعة ومعدلات التلف عند نقل الأثاث عبر البريد كانت مصدر إزعاج، في عام 1953، تبنت ايكيا فكرة العبوات المسطحة. ومنتجات التجميع الذاتي التي عرفت شعبية كبيرة وأصبحت بذلك الحل لمشاكل النقل المكلفة. (ikea, 2024) وصلت الأسعار إلى أدنى مستوى لها بفضل فكرة التسليم المباشر من المصنع إلى المستهلك عبر مجموعة كبيرة من المحلات لإيكيا ومنذ ذلك الحين وفكرة تقديم منتجات بسعر منخفض وذات جودة جيدة قائمة ومستمرة حتى يومنا هذا وأصبحت من الركائز الأساسية في ثقافة ايكيا وهويتها.

IV-1-3 النمو والتوسع: حققت إيكيا نموًا هائلًا على مر السنين، وفتحت 476 فرع في 63 دولة وأصبحت واحدة من أكبر شركات الأثاث والتجارة بالتجزئة في العالم والشكل رقم (04) توضح خريطة الدول التي تحتوي على متاجر ايكيا (IKEA, 2024)

الشكل رقم (04) خريطة الدول التي تحتوي على متاجر ايكيا



المصدر: من مواقع المؤسسة على الويب (IKEA, 2024)

نلاحظ من خلال الخريطة ان التركيز الأكبر للمحلات في السوق الأوروبي (موطن المؤسسة الأصلي) بنسبة تقدر 59% من إجمالي المتاجر مع نمو قوي في الأسواق الآسيوية وأمريكا الشمالية ب 82 و 73 محل على التوالي مع تواجد متوسط في كل من الشرق المتوسط وأستراليا، ومحدود جدا في افريقيا والذي يعتبر فرصة للنمو مستقبلا كبيرة وكذا في أمريكا الجنوبية. (IKEA, 2024) .

IV-2: اعداد الطبقة الاقتصادية (الطبقة الأولى)

من خلال تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة ومن خلال مواقع المؤسسة عبر الانترنت، يمكن اعداد مخطط نموذج الاعمال لمؤسسة ايكيا، كما هي موضحة في الشكل رقم(05):

الشكل رقم (05): مخطط نموذج الاعمال لمؤسسة ايكيا (لطبقة الاقتصادية)



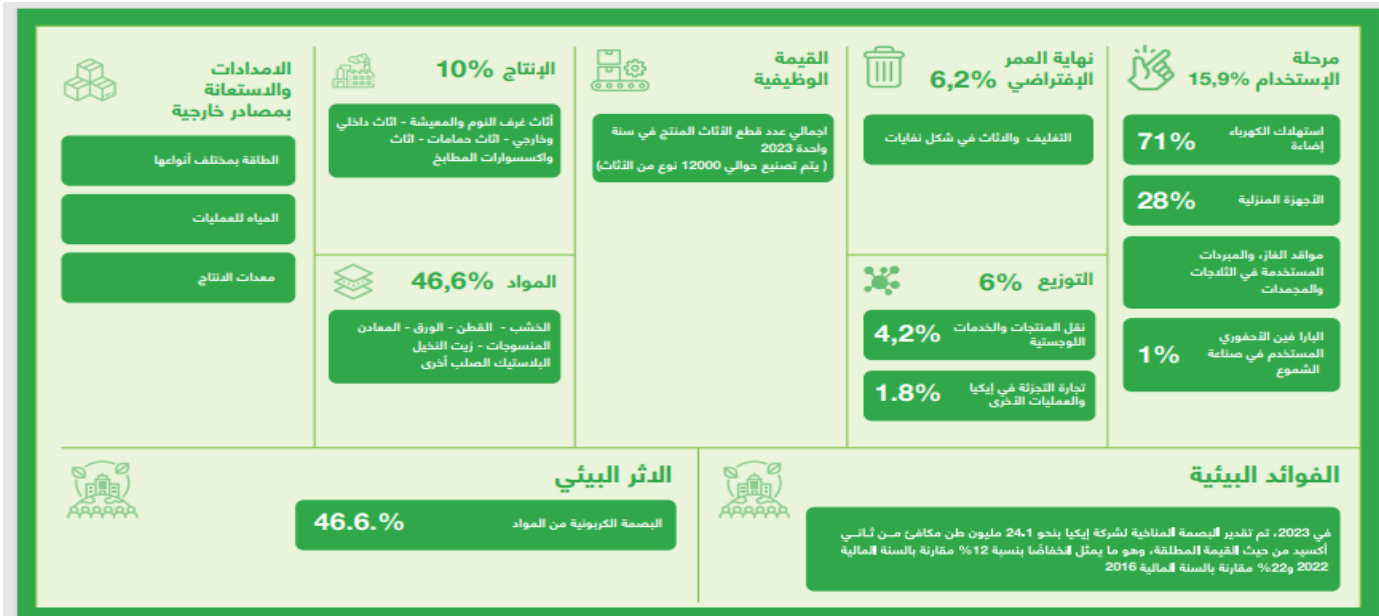
المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام تقنية ILLUSTRATOR وبالا اعتماد على مواقع المؤسسة على الانترنت

نجحت مؤسسة ايكيا بشكل كبير من خلال نموذج اعمالها المبني على التصميم والتجميع الذاتي والذي استطاعت من خلاله ان تقلل في تكاليف الإنتاج والتكيب والشحن وكذا من خلال أسلوب التغليف المسطح بدل المجمع -من خلال المزج بين القيمة المقترحة الجيدة (تجربة تسوق فريدة) والسعر المناسب (من حيث التكلفة) وتكيف مستمر مع متطلبات السوق شهدت إيرادات ايكيا السنوية نموًا مستمرًا على مدار العقدين الماضيين. وفي عام 2023، بلغت الإيرادات أكثر من 47 مليار يورو (Statista Research Department , 2024) .

IV- 3 : اعداد الطبقة البيئية (الطبقة الثانية) :

من خلال تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة ومن خلال مواقع المؤسسة عبر الانترنت، يتبين انها اعتمدت على أسلوب تقييم دورة حياة المنتج LCA كنهج للاستدامة البيئية، والذي امكن من خلاله اعداد الطبقة البيئية لمؤسسة ايكيا، كما هي موضحة في الشكل رقم(06). (IKEA, 2023)

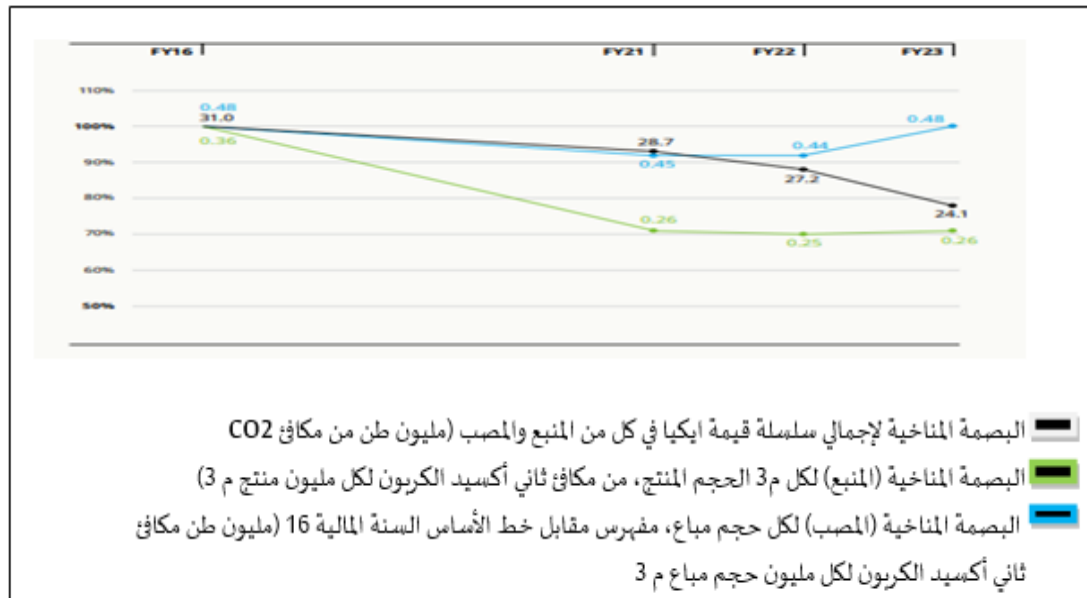
شكل رقم (06): الطبقة البيئية



من اعداد الطالبة باستخدام تقنية **Illustrator** وبالا اعتماد على مواقع المؤسسة على الانترنت (IKEA, 2023)

بناء على تقرير المناخى لمؤسسة إيكيا لسنة 2023، تم تقدير البصمة المناخية لشركة إيكيا بنحو 23.7 مليون طن مكافئ من ثاني أكسيد الكربون بالقيمة المطلقة. وهذا يمثل انخفاضاً بنسبة 12% مقارنة بالسنة المالية 2022 وانخفاضاً بنسبة 22% مقارنة بالسنة المالية 2016 الأساسية، ويعزى هذا الانخفاض إلى زيادة استخدام الكهرباء المتجددة في وحدات البيع بالتجزئة والإنتاج، وتحسينات كفاءة الطاقة في مجموعة الإضاءة، فضلاً عن انخفاض أحجام الإنتاج (IKEA, 2023) من خلال التمثيل البياني الموضح في الشكل رقم (07)

الشكل رقم (07) رسم بياني يوضح تطور البصمة الكربونية لمؤسسة إيكيا



المصدر: (IKEA, 2023)

حققت مؤسسة "إيكيا" عدة إنجازات ضمن أهدافها اتجاه البيئة، رغم التحديات العالمية. فيما يلي أبرز النقاط الرئيسية للتقرير:

- **تقليل الانبعاثات:** حققت "إيكيا" انخفاض في بصمتها الكربونية بنسبة 12% خلال السنة المالية 2023، ليصل إجمالي الخفض إلى 22% منذ عام 2016. يشمل هذا الانخفاض تقليل الانبعاثات الناتجة عن استخدام المنتجات في المنازل وتقوم المؤسسة بإعادة تدوير الأثاث والأثاث المنزلي الآخر.
- **الطاقة المتجددة:** تستخدم الشركة مصابيح LED الموفرة للطاقة فقط، كما وقعت الشركة اتفاقيات في إطار تجسيد أهداف التنمية المستدامة لدى الأمم المتحدة فاستثمرت الشركة ما قيمته 2.8 مليار دولار في البنية التحتية للطاقة المتجددة.
- **حاليا تعمل جميع متاجر "إيكيا" في 25 سوق على الكهرباء المتجددة بالكامل، كما توسعت الطاقة المتجددة لتشمل 408 مصانع وموردين إضافيين.**
- **إدارة المواد والنفايات:** قدمت الشركة مادة لاصقة (غراء) أساس تركيبها مصادر طبيعية في أحد مصانعها بليتوانيا، بهدف تحقيق الاعتماد الكامل على المواد المتجددة أو المعاد تدويرها بحلول عام 2030، كما بدأت بتجربة برنامج استعادة وإعادة استخدام الوسائد والألحفة في عدد من الدول الأوروبية، وتمكنت من استخدام مخلفات صناعة السيراميك في صناعة أواني جديدة.
- **أهداف الحياد المناخي:** التزمت "إيكيا" بخفض انبعاثاتها إلى النصف بحلول عام 2030 وتحقيق حيادية الكربون بحلول عام 2050، (IKEA, 2023)
- **تقليل استخدام البلاستيك:** عملت "إيكيا" على تقليص العبوات البلاستيكية بنسبة تصل إلى 44% مقارنة بعام 2021.
- **الخشب وإدارة الغابات:** استحوذت الشركة على أراضي في جورجيا لحماية الغابات والموائل الطبيعية.
- **تم التحول إلى استخدام المنصات الورقية وأنظمة التعبئة القابلة للتدوير بالكامل.**
- **القطن المستدام:** تعتمد الشركة على القطن المعتمد والمعاد تدويره كما تعمل الشركة مع المزارعين لتبني ممارسات زراعية مستدامة.
- **زيت النخيل:** 99% من احتياجات الشركة من زيت النخيل مصدرها معتمد من Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)، كما تعمل الشركة مع شركاء لضمان ممارسات مستدامة لإنتاج زيت النخيل.
- **إدارة المواد الكيميائية:** تتبع الشركة نهجا شاملا في إدارة المواد الكيميائية في منتجاتها، كما تقوم باختبار منتجاتها وتخلص تدريجيا من المواد الكيميائية المثيرة للقلق.

IV - 4: اعداد الطبقة الاجتماعية لمؤسسة ايكيا

من خلال تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة ومن خلال مواقع المؤسسة عبر الانترنت، يمكن اعداد الطبقة البيئية لمؤسسة ايكيا، كما هي موضحة في الشكل رقم (08).

الشكل رقم (08): الطبقة الاجتماعية



من اعداد الطالبة باستخدام تقنية **illustrator** وبالا اعتماد على مواقع المؤسسة على الانترنت

تتمحور ثقافة وقيم إيكيا حول ثمانية مبادئ أساسية تشكلت من البيئة السويدية القاسية، وتركز على الترابط والعمل الجماعي كأساس لنجاح الشركة. تؤكد إيكيا على رعاية الناس والكوكب من خلال التأثير الإيجابي، مع الحفاظ على الوعي بالتكلفة لجعل منتجاتها في متناول أكبر عدد من الناس و تبني نهج البساطة والواقعية في العمل، وتسعى دائماً للتجديد والتحسين المستمر من خلال التفكير غير التقليدي وتحمل المسؤولية، كما تؤمن بأهمية القيادة بالقُدوة، حيث تنظر إلى القيادة كفعل وليس منصباً، مع التركيز على قيم الأفراد قبل كفاءاتهم.(ثقافة وقيم إيكيا n.m.)

IV- 5. نتائج البحث:

من خلال مخطط نموذج الاعمال الثلاثي الطبقات يمكن ابراز التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية الاستدامة الخاصة بمؤسسة إيكيا، وبالا اعتماد على معلومات من تقاريرها المناخية لسنة 2023 ومقارنة بالسنوات المالية السابقة يمكن تقدير الإنجازات الاستدامة في إيكيا للسنة المالية 2023 كما يلي:

- تعزيز أهداف وإجراءات مناخ إيكيا لتتماشى مع مسار هدف 1.5 درجة مئوية. ويشمل ذلك خفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري في سلسلة قيمة إيكيا إلى النصف على الأقل من حيث القيمة المطلقة بحلول السنة المالية 2030 (مقارنة بالسنة المالية 2016) والوصول إلى صافي صفر بحلول السنة المالية 2050 على أبعد تقدير.

- النجاح في تقليص البصمة الكربونية، من حيث القيمة المطلقة مقارنة بخط الأساس للسنة المالية 2016، بنحو 6.9 مليون طن من مكافئ ثاني أكسيد الكربون، وهو انخفاض بنسبة 22%.

-زيادة حصة الكهرباء المتجددة لتجارة التجزئة من 75% إلى 77%، وللخدمات اللوجستية من 86% إلى 90%، وللإنتاج من 63% إلى 71%، مقارنة بالسنة المالية 2022.

- إطلاق حملة توعية بتوفير الطاقة فى 21 سوقاً لشركة إيكيا حول العالم، مع التركيز على الإجراءات الصغيرة منخفضة التكلفة التى يمكن اتخاذها فى المنزل لتقليل استهلاك الطاقة.
- تم تنفيذ استخدام الغراء الحيوى الجديد، بدءاً بمصنع ألواح صناعة إيكيا فى كازلورودا، ليتوانيا، مما يمثل خطوة أولى مهمة نحو تحقيق الهدف والمتمثل فى تقليل انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحرارى من الغراء بنسبة 30% بحلول السنة المالية 2030.
- تم تقليل كمية التغليف البلاستيكي للسلع الاستهلاكية بنحو 47% وخفض إجمالي التغليف البلاستيكي (بما فى ذلك العبوات الاستهلاكية والعبوات المتعددة والأحمال الوحدوية ومواد المناولة) بنحو 44% مقارنة بالسنة الأساسية للسنة المالية 21.
- زيادة العرض لقطع الغيار لتمكين العملاء من إطالة عمر المنتجات.
- تم استخدام نفايات إنتاج السيراميك لأول مرة فى تصنيع مجموعة أدوات المائدة الجديدة SILVERSIDA.
- إطلاق مبادرة لتسريع تقييم التنوع البيولوجي فى الغابات المعتمدة من مجلس رعاية الغابات (FSC) لقياس التأثيرات على نطاق واسع بشكل أفضل وتحسين نتائج التنوع البيولوجي.
- اتخاذ خطوة مهمة نحو التزامها بالسنة المالية 2030 لتوفير ودعم الأجور المعيشية، من خلال مشاركة إطار ممارسات الأجور المسؤولة فى جميع أنحاء أعمال إيكيا.
- دعم ما يقرب من 3000 طالب ولأجى من عام 2019 إلى عام 2023 من خلال برنامج المهارات من أجل التوظيف فى قطاع البيع بالتجزئة فى إيكيا، حيث حصل 54% منهم على وظائف داخل أو خارج إيكيا.

٧- الخاتمة :

يظهر مما سبق ان المخطط الثلاثى الطبقات لنموذج الاعمال هو أداة فعالة لتحقيق النهج الشمولى للاستدامة، حيث يقسم الأنشطة والأهداف إلى ثلاث طبقات رئيسية مما يساعد المؤسسات فى تحقيق توازن بين أهدافها الربحية، الحفاظ على البيئة، وتعزيز الرفاه الاجتماعى، مما يعزز استدامة نموذج الاعمال

يساعد هذا النموذج المؤسسات على:

- تحليل أعمالها من منظور شامل للاستدامة

- فهم الروابط بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية

- تطوير استراتيجيات متكاملة للاستدامة-

- تحديد فرص التحسين والابتكار

١.٧. مقترحات البحث : استخدام إطار الأعمال ثلاثى الأبعاد TLBMC، يمكن أن تفتح آفاق جديدة لتطوير نماذج أعمال أخرى تحقق فوائد بيئية واجتماعية أكبر. ولهذا من الجيد ان يتم دراسة إمكانية تطبيقه فى مؤسسات أخرى حتى تبين نقاط قوته من محدوديته.

٢.٧. آفاق البحث : من خلال الدراسة يتبين ان هناك افاق لدراسات مستقبلية نذكر منها:

دراسة آليات تعزيز التناسق الأفقي:

-تطوير نماذج قياس التناغم داخل كل طبقة

-تحليل فرص التكامل العمودي من خلال تصميم مؤشرات أداء مشتركة بين الطبقات

-دراسة أثر القرارات المتخذة في كل طبقة على الطبقات الأخرى

-تحليل تأثير التغيرات البيئية والاقتصادية المستقبلية

VI - الإحالات والمراجع :

المؤلفات

- Brabec, M. (2010). Business model vert : L'économie durable comme stratégie gagnante. Dunod
- Racquez, S. (2018). Business model creation: Guide pratique pour les créateurs d'entreprise (2ème édition). Edi.pro.
- Daniela Eskelson (The Ground Up Centre). (2016). Green business models & green finance landscape Green growth and win-win solutions for sustainable climate action 642018 RIA (D4.1)
- Curran, M. A. (2014). Strengths and Limitations of Life Cycle Assessment. In W. Klöpffer (Ed.), Background and Future Prospects in Life Cycle Assessment (pp. 189–206). Springer -Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8697-3_6
- الطعيمة، لبنى، صالح، إسماعيل والعبيدي، راكان (2017). ابتكار نموذج العمل التجاري: دليل لأصحاب الرؤى ومغيري قواعد اللعبة. ومن يقبلون التحدي جبل عمان ناشرون. الطبعة العربية السادسة

المقالات:

- Awa, H. O, Etim, W., & Ogbonda, E. (2024), stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). International Journal of Corporate Social Responsibility, 9(1), 11. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Böckin, D., Goffetti, G., Baumann, H., Tillman, A.-M., & Zobel, T. (2022). Business model life cycle assessment: A method for analysing the environmental performance of business. Sustainable Production and Consumption, 32, 112–124. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.04.014>
- Joyce, A. & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Journal of Cleaner Production, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems, 16. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Petrovic, O. (2023). A Triple-Layered Business Model Framework for Social Media. European Conference on Social Media, 10(1), 201–209. <https://doi.org/10.34190/ecsm.10.1.1051>

- Solesvik, M. Z., Torgersen, M., Andersson, G., & Valter, P. (2022). Green Business Models: Definitions, types, and life cycle analysis. *Forum Scientiae Oeconomia*, 4, 199–217.
https://doi.org/10.23762/FSO_VOL10_NO4_10
- Van Beers, D., Grossi, F., Zylka, P., Figeac, A., & Kuhndt, M. (2015). Green Business Model Navigator. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16370.68807>

مواقع الانترنت:

- IKEA. (2024). How we work – IKEA Global. IKEA. <https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/> (consulté le 02/11/2024)
- IKEA. (2023). Climate footprint across the IKEA value chain – IKEA Global. IKEA. (consulté le 02/11/2024)
<https://www.ikea.com/global/en/our-business/sustainability/value-chain-climate-footprint/>
- IKEA. (2023). IKEA Climate Report FY23. (consulté le 07/11/2024)
- ikea. (2024). about-us. <https://www.ikea.com/eg/ar/this-is-ikea/about-us/irthna-pubad29a981/> (consulté le 07/11/2024)
- Statista Research Department, (2024). Ikea: Ventes en valeur 2023 | Statista.
<https://fr.statista.com/statistiques/565181/chiffre-affaires-ikea-monde/> (consulté le 12/11/2024)
- ثقافة وقيم ايكيا (2024), https://www.ikea.com/om/ar/this-is_ikea/thqafh-wqym-aykya-pub92f81dc1
(consulté le 14/11/2024)