تحديات تبني وتطبيق تقارير الاستدامة في القطاع المصرفي: دراسة مراجعة منهجية للفترة 2026–2018 من منظور إدارة الأنظمة المرنة (SAP–LAP)

Adoption and Implementation Challenges of Sustainability Reporting in the Banking Sector: A Systematic Literature Review (2018-2026) from Flexible Systems Management Perspective (SAP-LAP)

الفاتح الأمين عبد الرحيم الفكي[1]

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة كسلا – السودان

Alfatha15@gmail.com

تاريخ الارسال:24 /2026/07 تاريخ القبول: 16 /2026/08 تاريخ النشر:11 /2026/11

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تصنيف وتحليل التحديات المرتبطة بتبني وتطبيق تقارير الاستدامة في القطاع المصرفي من منظور إدارة الأنظمة المرنة، مع المقارنة بين الاقتصاديات المتقدمة والنامية. اتبعت الدراسة بروتوكول PRISMA 2020 ، حيث تم البحث في قاعدتي Scopus و Web of Science للفترة 2018-2026 باستخدام المعادلة : تقارير الاستدامة OR الإفصاح عن AND (ESG OR GRI OR ISSB) بنوك OR مؤسسات مالية) AND (تحديات OR عوائق OR تبني .(من بين 450 سجلاً تم استرجاعها، وبعد إزالة التكرار والفحص، تم تضمين 68 مقالاً للتحليل الموضوعي عبر إطار SAP-LAP) الوضع- الفاعلون- العملية-التعلم- الإجراء- الأداء.

كشفت النتائج عن 32 تحدياً متميزاً مجمعة في أربع فجوات مرونة (1) :فجوة المرونة التنظيمية والمؤسسية(89%) من الدراسات ، (2) فجوة المرونة النظامية والمعلوماتية(78%) ، (3) فجوة المرونة التنظيمية والبشرية(71%) ، و (4) فجوة المرونة الإستراتيجية والسوقية .(54%) أبرز التحديات :غياب إطار موحد ملزم وتضارب معايير(69%) GRI/SASB/TCFD/ISSB ، صعوبة قياس الانبعاثات الممولة النطاق 3 الفئة 15 وفق(60%) PCAF ، ونقص الكوادر المؤهلة التي تجمع بين المخاطر المصرفية ومعرفة .(57%) ESG أكد مسح (2025) PwC-IIF لـ 24 بنكاً عالمياً 18 تريليون دولار أصول (أن 30% لا تزال تعتمد على جداول Excel و 48% تعتبر بيانات العملاء أكبر تحدٍ – مما يدل على ضعف المرونة المعلوماتية.

تقدم الدراسة نموذج التقارير المستدامة المرنة (FSRM) الذي يدمج النظرية المؤسسية (DiMaggio & Powell, 1983) مع نظرية المرونة (Sushil, 2015) ويفسر لماذا يؤدي ضعف الضغط القسري والمعياري وارتفاع الضغط التقليدي في الدول النامية مثل السودان إلى تبني رمزي .(Decoupling)تقترح الدراسة أجندة بحثية مستقبلية وخارطة طريق مرنة للبنك المركزي السوداني والبنوك في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

الكلمات المفتاحية: *تقارير الاستدامة، الإفصاح عنESG ، القطاع المصرفي، إدارة الأنظمة المرنة، إطارSAP-LAP ، النظرية المؤسسية، الانبعاثات الممولة، المراجعة المنهجية.*

Abstract:

Purpose – This systematic review aims to classify and analyze challenges associated with adoption and implementation of sustainability reporting in the banking sector from Flexible Systems Management

1 – **المؤلف المرسل:**الفاتح الأمين عبد الرحيم الفكي، الإيميل: alfatha15@gmail.com

perspective, comparing developed and developing economies. Design/methodology/approach – Following PRISMA 2020 protocol, 68 articles were extracted from Scopus and Web of Science (2018-2026). Search query combined sustainability reporting, ESG disclosure, GRI, ISSB with banking and financial institutions and barriers. Thematic coding was mapped onto SAP-LAP framework (Situation-Actor-Process-Learning-Action-Performance). Findings – Thirty-two distinct challenges clustered into four flexibility gaps: (1) Regulatory Flexibility Gap (89%), (2) System/Informational Flexibility Gap (78%), (3) Organizational/Human Flexibility Gap (71%), and (4) Strategic Flexibility Gap (54%). Most recurrent: lack of unified mandatory framework and confusion GRI/SASB/TCFD/ISSB (69%), difficulties in measuring financed emissions Scope 3 Category 15 per PCAF (60%), and scarcity of personnel competent in both banking risk and ESG (57%). PwC-IIF Survey (2025) of 24 global banks ($18T assets) confirms 30% still rely on spreadsheets and 48% cite counterparty data as top challenge – indicating low informational flexibility. Originality/value – First study to apply SAP-LAP to sustainability reporting in banking. Proposes Flexible Sustainable Reporting Model (FSRM) integrating Institutional Theory and Flexibility Theory. Provides roadmap for Central Bank of Sudan and MENA banks.
Keywords: Sustainability Reporting, ESG Disclosure, Banking Sector, Flexible Systems Management, SAP-LAP Framework, Institutional Theory, Financed Emissions, Systematic Literature Review.

مقدمة:

1-1الخلفية وأهمية الموضوع:

في البيئات التي تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA)، أصبحت القدرة على التكيف المرن متطلباً حيوياً لضمان البقاء والاستمرارية .(Sushil, 2015) وتُعرَّف المرونة التنظيمية بأنها القدرة على توليد بدائل استراتيجية إضافية، وتسريع عمليات التحول، وتوسيع هامش حرية الاختيار أمام أصحاب المصلحة. ويُعد القطاع المصرفي أنموذجاً للقطاعات التي تصبح فيها المرونة شرطاً لا غنى عنه للإفصاح عن الاستدامة، إذ تواجه المؤسسات المالية تعرضاً مزدوجاً للمخاطر المناخية؛ يتمثل أولهما في بصمتها التشغيلية المباشرة، وثانيهما في بصمتها غير المباشرة عبر محافظها الائتمانية، والمعروفة بالانبعاثات الممولة .(Financed Emissions)

وقد أسهم إصدار مجلس معايير الاستدامة الدولية (ISSB)لمعياري IFRS S1 و IFRS S2 في يونيو 2023، مقترناً بصدور التوجيه الأوروبي لإعداد تقارير الاستدامة (CSRD)وتطور متطلبات المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، في تعميق حالة الاضطراب التنظيمي، مما فرض على البنوك ضرورة التكيف المستمر. وعلى الرغم من أن المسح العالمي لمؤسسة KPMG (2022)يشير إلى أن 96%من أكبر 250 شركة عالمية تنشر تقارير استدامة، إلا أن معدل الاختراق في القطاعات المالية الأفريقية والشرق أوسطية لا يزال دون .35%كما يكشف مسح PwC-IIF (2025)، الذي شمل 24 بنكاً عالمياً تتجاوز أصولها 18تريليون دولار، أن أكثر من نصف البنوك المشاركة تعتبر غياب التعريفات الموحدة والاعتماد المفرط على بيانات العملاء لاحتساب الانبعاثات الممولة من أبرز العقبات، في حين أن 30%منها لا تزال تعتمد على جداول البيانات (Excel)، مما يعكس محدودية المرونة المعلوماتية لديها.

2-1مشكلة البحث:

تتعامل الدراسات التقليدية مع تحديات الإفصاح عن الاستدامة باعتبارها مسائل تقنية أو تنظيمية بحتة، في حين يمكن تفسيرها، من منظور الأنظمة المرنة، كأشكال مختلفة من العجز في المرونة(Flexibility Deficit) . فالمؤسسة التي تعاني من محدودية المرونة الاستراتيجية تجد صعوبة في دمج اعتبارات البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG)ضمن استراتيجيتها الأساسية. كما أن محدودية المرونة التنظيمية تعيق تشكيل

لجان متخصصة معنية بقضايا الاستدامة. أما محدودية المرونة النظامية (المعلوماتية) فتمنع القدرة على التقاط وتحليل بيانات انبعاثات العملاء، في حين تعكس محدودية المرونة الثقافية استمرار هيمنة العقلية التقليدية التي تركز على مصالح المساهمين فقط دون أصحاب المصلحة الآخرين.

ويؤدي هذا التصلب التنظيمي بمستوياته الأربعة إلى ظاهرة الانفصال(Decoupling) ، والمقصود بها التبني الشكلي لممارسات الاستدامة بهدف اكتساب الشرعية الخارجية دون تنفيذ جوهري وفعال على أرض الواقع.(Meyer & Rowan, 1977)

وتواجه البنوك العاملة في الاقتصادات النامية، بما في ذلك السودان، مفارقة مزدوجة؛ فمن جهة، تتعرض لضغوط متزايدة من قبل البنوك المراسلة الدولية والمؤسسات المالية العالمية للإفصاح عن أدائها في مجالESG ، ومن جهة أخرى، تتسم بنيتها التنظيمية المحلية وقدراتها الفنية وتوافر البيانات لديها بالضعف والهشاشة، الأمر الذي يدفعها في كثير من الأحيان نحو التبني الرمزي أو الانزلاق إلى ممارسات الغسل الأخضر.(Green washing)

3-1الفجوة البحثية وأسئلة الدراسة:

ركزت المراجعات المنهجية السابقة (Sebastião et al., 2024; Cruz & Mita, 2024) على الشركات بشكل عام دون تبني منظور المرونة التنظيمية، وعليه، لا توجد – في حدود علم الباحث – مراجعة منهجية قامت بتلخيص وتحليل التحديات التي تواجه الإفصاح عن الاستدامة في القطاع المصرفي تحديداً باستخدام إطار (SAP- LAP) الوضع – الفاعل – العملية – التعلم – الإجراء – الأداء.

أسئلة البحث:

س1: ما هي فجوات المرونة التي تعيق تبني وتنفيذ تقارير الاستدامة في القطاع المصرفي؟

س2: كيف تختلف هذه الفجوات بين الاقتصاديات المتقدمة والنامية؟

س3: كيف يوضح إطار SAP-LAP هذه التحديات؟

س4: ما هي الإجراءات المعززة للمرونة التي يمكن للبنوك في الاقتصاديات الناشئة مثل السودان إتباعها؟

4-1أهداف وأهمية الدراسة:

تمثل أهداف هذه الدراسة في النقاط الآتية:

أولاً :تقديم تصنيف شامل ومنهجي للتحديات الخاصة بالإفصاح عن الاستدامة في القطاع المصرفي من منظور المرونة التنظيمية.

ثانياً :توظيف النظرية المؤسسية ونظرية المرونة لتفسير شدة وحدة التحديات في سياق الدول النامية بشكل عام، والسودان على وجه الخصوص.

ثالثاً :اقتراح وتقديم نموذج مبتكر للتقارير المستدامة المرنة (Flexible Sustainable Reporting Model - FSRM)يتلاءم مع خصوصية القطاع المصرفي.

رابعاً :تقديم خارطة طريق عملية وتوصيات قابلة للتطبيق موجهة إلى بنك السودان المركزي وبنوك منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا .(MENA)

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات:

أولاً: تطور تقارير الاستدامة في البنوك والحاجة للمرونة

مرت تقارير الاستدامة في القطاع المصرفي بعدة مراحل تطورية؛ حيث بدأت بمبادرة برنامج الأمم المتحدة للبيئة للتمويل (UNEP FI)عام 1992، تلتها مبادئ الإكوادور (Equator Principles)عام 2003، ثم صدور الملحق الخاص بالقطاع المالي ضمن معايير المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI Financial Sector Supplement)عام 2013، وصولاً إلى التركيز الحالي على الإفصاح الكمي ذي الأهمية المالية المادية (Financial Materiality)في إطار كل من فريق العمل المعني بالإفصاحات المالية المتعلقة بالمناخ (TCFD)ومعايير مجلس معايير الاستدامة الدولية .ISSB IFRS S1/S2

ويتمثل الابتكار الرئيسي في المرحلة الحالية في تناول قياس انبعاثات النطاق الثالث – الفئة 15) الانبعاثات الممولة Financed - (Emissions، وفقاً لمعيار الشراكة من أجل المحاسبة الكربونية .(PCAF)وإن كل مرحلة من مراحل هذا التطور تتطلب قدراً من المرونة التنظيمية، تتمثل في القدرة على نسيان المعايير القديمة وتعلم المتطلبات الجديدة والتكيف معها.

ثانياً: نظرية إدارة الأنظمة المرنة(Sushil, 2001, 2015)

تُعرَّف المرونة التنظيمية على مستويات متعددة ومتكاملة، على النحو الآتي:

1- المرونة الاستراتيجية :وهي القدرة على تغيير وتعديل الاستراتيجية بسرعة استجابة للمتغيرات البيئية.

2- المرونة التنظيمية :وتعني القدرة على إعادة الهيكلة التنظيمية وتشكيل لجان ووحدات متخصصة.

3- المرونة النظامية / المعلوماتية :وتشير إلى قدرة أنظمة المعلومات على التكيف وجمع وتحليل بيانات جديدة، كبيانات انبعاثات العملاء.

4- المرونة الثقافية / البشرية :وتتمثل في قدرة الأفراد والقيادات على التعلم المستمر وتبني عقليات جديدة تتجاوز التركيز على المساهمين فقط.

وقد اقترح Sushil (2001) إطار SAP-LAP كأداة تحليلية لفهم ديناميكيات المرونة، ويتكون هذا الإطار من ستة عناصر:

- الوضع (Situation): السياق الذي يتسم بعدم اليقين والفراغات المؤسسية.
- الفاعلون (Actor): أصحاب المصلحة بمصالحهم وقدراتهم المرنة المتفاوتة.
- العملية (Process): العمليات الحالية، سواء كانت جامدة أو مرنة.
- التعلم (Learning): الرؤى والدروس المستفادة من التفاعل بين الوضع والفاعلين والعملية.
- الإجراء (Action): الإجراءات المقترحة لبناء المرونة وتعزيزها.
- الأداء (Performance): النتيجة النهائية المتمثلة في أداء مرن مقابل أداء جامد أو رمزي.

ثالثاً: التكامل مع النظرية المؤسسية (DiMaggio & Powell, 1983)

تفسر النظرية المؤسسية أسباب وجود فجوات المرونة من خلال آليات التماثل المؤسسي الثلاث:

1- ضعف التماثل القسري :(Coercive Isomorphism) ويفسر وجود فجوة المرونة الاستراتيجية، نتيجة عدم وجود قانون ملزم من قبل بنك السودان المركزي يفرض الإفصاح عن.ESG

2- ضعف التماثل المعياري :(Normative Isomorphism) ويفسر وجود فجوة المرونة التنظيمية والنظامية، نتيجة عدم وجود محاسبين ومدققين مدربين ومؤهلين في مجال ESG ومعايير.IFRS S1/S2

3- التماثل التقليدي المرتفع :(Mimetic Isomorphism) ويفسر وجود فجوة المرونة الثقافية والبشرية، حيث تلجأ البنوك في الاقتصادات النامية إلى تقليد ممارسات بنوك عالمية كـ HSBC وBNP Paribas تقليداً شكلياً دون استيعاب جوهري.

وعليه، فإن الفراغات المؤسسية (Institutional Voids)تخلق وضعاً (Situation)يفتقر فيه الفاعلون (Actors)إلى الدافع والقدرة لبناء المرونة، مما يؤدي إلى عمليات جامدة (Process)وأداء رمزي (Performance)يتجلى في التبني الشكلي والغسل الأخضر، وهو ما يفسر ظاهرة الانفصال (Decoupling)التي أشار إليها.(1977) Meyer & Rowan

القطاع المصرفي في الدول النامية و السودان:

أظهرت الدراسات التي أجريت في سياقات نامية مماثلة، كنيجيريا ومصر والإمارات العربية المتحدة وبنغلاديش، أن دوافع الإفصاح عن الاستدامة في القطاع المصرفي ترتبط بشكل أساسي بعوامل خارجية، كالملكية الأجنبية ومتطلبات الحفاظ على علاقات المراسلة المصرفية الدولية، وليس بالتنظيمات المحلية.

وفي السياق السوداني، أصدر بنك السودان المركزي إرشادات عامة للحوكمة المصرفية، إلا أنه لم يلزم البنوك حتى الآن بتطبيق معايير الإفصاح عن الاستدامة IFRS S1وIFRS S2 الصادرة عن مجلس معايير الاستدامة الدولية .(ISSB)

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود أي دراسة سابقة تناولت الإفصاح عن الاستدامة في القطاع المصرفي السوداني، مما يمثل فجوة بحثية واضحة تبرر إجراء هذه الدراسة وتؤكد أصالتها ومساهمتها العلمية

منهجية البحث

التزمت هذه الدراسة بإرشادات PRISMA 2020 للمراجعات المنهجية(Page et al., 2021) ، مع توسيع عملية الترميز لتشمل أبعاد إطار .SAP-LAP

مصادر البيانات واستراتيجية البحث:

شملت مصادر البيانات قاعدتي Scopusو .Web of Science Core Collection وقد تم تنفيذ البحث في يناير 2026 باستخدام السلسلة المنطقية التالية:

TITLE-ABS-KEY(sustainability reporting OR ESG disclosure OR GRI OR ISSB) AND TITLE-ABS-KEY(bank OR financial institution OR commercial bank) AND TITLE-ABS-KEY(challenge OR barrier OR obstacle OR adoption OR implementation)

وتم تطبيق الفلاتر التالية: سنوات النشر 2018-2026، اللغة الإنجليزية، نوع الوثيقة)مقال أو مراجعة(، المجالات: أعمال، إدارة، محاسبة، اقتصاد، علوم بيئية.

معايير الأهلية:

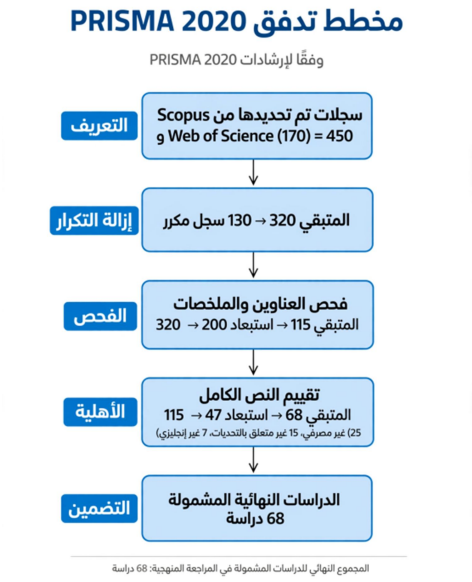
معايير التضمين :اشترطت أن تكون الدراسة محكمة، وأن تركز بشكل صريح على القطاع المصرفي، وأن تناقش عوائق الإفصاح عن الاستدامة / ESG / التقارير المتكاملة، مع توفر النص الكامل.

معايير الاستبعاد :شملت وقائع المؤتمرات، وفصول الكتب، والدراسات العامة التي تفتقر لرؤى مصرفية محددة، والدراسات التي تربط أداء ESGبالنتائج المالية فقط دون معالجة صعوبات الإفصاح، والمخرجات غير الإنجليزية.

مسار الاختيار:

أسفر الاسترجاع الأولي عن 450سجلاً (Scopus 280)، .(Web of Science 170وبعد إزالة التكرار باستخدام برنامج EndNote، تم حذف 130سجلاً، ليتبقى 320سجلاً لفحص العناوين والملخصات، حيث تم استبعاد 200سجل)معامل الاتفاق بين المقيمين .(Kappa = 0.84بعد ذلك، تم تقييم النص الكامل لـ 115تقريراً، استُبعد منها 47تقريراً (غير مصرفي 25، غير متعلق بالتحديات 15، غير إنجليزي 7). وانتهى المسار بتضمين 68مقالة نهائية، كما يوضحه الشكل رقم(1)

الشكل رقم (1): مخطط تدفقPRISMA 2020



المصدر: إعداد الباحث

يوضح الشكل عملية الاختيار المنهجي من 450 سجلاً إلى 68 دراسة نهائية وفق إرشادات.PRISMA 2020

استخراج البيانات وتقييم الجودة والتوليف:

شملت ورقة الاستخراج: التأليف، السنة، دولة الدراسة، المنفذ الصحفي، العدسة النظرية، المنهج، خصائص العينة، التحديات المحددة، تصنيف متقدم/نامٍ، فئة فجوة المرونة، وعنصر .SAP-LAP وتم تقييم الجودة باستخدام قائمة .CASPأما التوليف الموضوعي، فقد اتبع الإجراء ذا المراحل الست لـ Braun & Clarke (2006)عبر برنامج NVivo 14، مع إسقاط الخرائط الرمزية لاحقاً على إطار SAP-LAP.

النتائج والتحليل الموضوعي:

التحليل الوصفي:

تُظهر نتائج التحليل الببليومتري وجود نمو سنوي في الإنتاج العلمي حول تقارير الاستدامة بلغ 29.68% (Sebastião et al., 2024)، وقد بلغ هذا النمو ذروته خلال الفترة 2023-2024مباشرة بعد إصدار معايير مجلس معايير الاستدامة الدولية ISSB وتوزعت الدراسات جغرافياً بواقع 58%في الدول المتقدمة تصدرتها أوروبا بنسبة 32%، مقابل 42%في الدول النامية توزعت بين آسيا 22%والشرق الأوسط 12%وأفريقيا 8%، بينما لم تُسجل أي دراسة في السودان (صفر%)، مما يمثل فجوة بحثية واضحة.

وعلى الصعيد النظري، اعتمدت 31%من الدراسات على النظرية المؤسسية، في حين أن 28%من الدراسات لم تعتمد على أي إطار نظري، مما يؤكد الحاجة إلى تبني نظرية المرونة التنظيمية كمدخل تفسيري.

أما منهجياً، فقد هيمن تحليل المحتوى بنسبة 44%، يليه المنهج الكمي المعتمد على بيانات البانل بنسبة 35%.

التحليل الموضوعي:

أسفر التحليل الموضوعي للدراسات الـ 68 عن تحديد أربع فجوات رئيسية تتعلق بالمرونة التنظيمية، على النحو الآتي:

الفجوة الأولى: فجوة المرونة التنظيمية والمؤسسية – مستوى الوضع:89% – (Situation)

تتمثل هذه الفجوة في الجوانب التالية:

1- غياب إطار موحد: حيث أشارت 69% من الدراسات (68/47) إلى غياب إطار موحد يجمع بين معايير GRI و SASB و TCFD و ISSB، مما يجعل الوضع مضطرباً وغير مستقر، وتجد بعض البنوك نفسها غير قادرة على إظهار مرونة تنظيمية. ويؤكد مسح PwC-IIF (2025) أن أكثر من 50% من البنوك تعتبر غياب التعريفات الموحدة أكبر تحدي يواجهها.

2- ضعف الإنفاذ في الدول النامية: بنسبة 56% (68/38)، وهو ضعف مرتبط بضعف الضغط القسري، بمعنى عدم وجود دافع خارجي يدفع البنوك لبناء المرونة.

3- غياب معايير التأكيد والتدقيق: بنسبة 43% (68/29).

4- عدم التوافق بين التقارير المالية وتقارير الاستدامة.

الفجوة الثانية: فجوة المرونة النظامية والمعلوماتية – مستوى العملية:78% – (Process)

1- صعوبة قياس الانبعاثات الممولة (النطاق 3 – الفئة 15): بنسبة 60% (68/41)، حيث تتطلب هذه العملية مرونة معلوماتية عالية لجمع بيانات من عملاء لا يقومون بالإبلاغ عن انبعاثاتهم أصلاً. وقد قامت ISSB بتخفيف القواعد في عام 2024 نظراً لصعوبتها التشغيلية. وتشير البيانات إلى أن 48% من البنوك تعتبر الاعتماد على بيانات الطرف المقابل أكبر تحدٍ، وأن 30% منها لا تزال تعتمد على جداول البيانات (Excel)، مما يعكس مرونة نظامية منخفضة.

2- نقص أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتكاملة: بنسبة 53% (68/36).

3- ارتفاع التكلفة: بنسبة 47% (68/32).

4- الخوف من مخاطر التقاضي المتعلقة باتهامات الغسل الأخضر.

الفجوة الثالثة: فجوة المرونة التنظيمية والبشرية – مستوى الفاعل:71% – (Actor)

1- نقص الكوادر التي تجمع بين المعرفة بالمخاطر المصرفية والمعرفة بمعايير ESG: بنسبة 57% (68/39)، مما يعكس مرونة بشرية منخفضة.

2- نقص التدريب على معايير GRI FS و PCAF: بنسبة 41% (68/28).

3- مقاومة الإدارة العليا وضعف وعي مجالس الإدارة بقضايا ESG: بنسبة 38% (68/26). وتشير الدراسات إلى أن استقلالية مجلس الإدارة ووجود لجنة للمسؤولية الاجتماعية (CSR) يعززان المرونة التنظيمية.

4- مقاومة التغيير التنظيمي.

الفجوة الرابعة: فجوة المرونة الاستراتيجية والسوقية – مستوى الأداء:54% – (Performance)

1- ضعف ضغط العملاء والمستثمرين في الأسواق النامية: بنسبة 46% (68/31)، مما يعكس مرونة استراتيجية منخفضة للتحول من التركيز على المساهمين إلى التركيز على أصحاب المصلحة.

2- ضعف الوعي بقضايا ESG لدى العملاء.

3- تنافس الموارد بين التحول الرقمي ومتطلبات ESG: حيث وجدت دراسة لبنوك الشرق الأوسط (2025) تأثيراً سلبياً للتحول الرقمي على الإفصاح عن ESG، مما يشير إلى تصلب في تخصيص الموارد.

4- خطر التعرض لاتهامات الغسل الأخضر، مما يؤدي إلى أداء رمزي.

المقارنة بين الدول المتقدمة والنامية من عدسة المرونة:

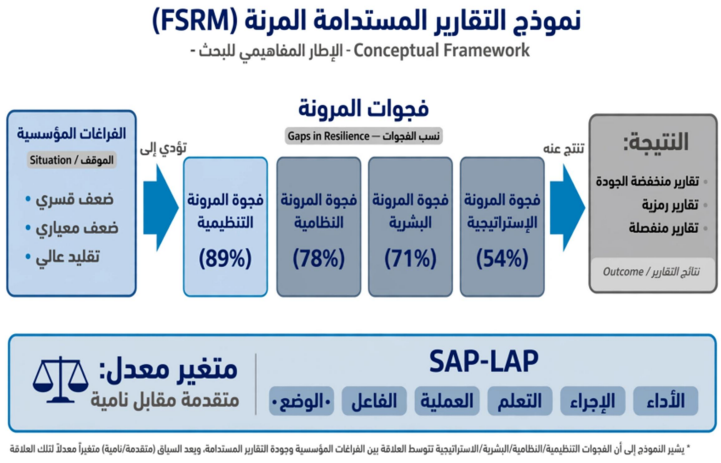
أ- في الدول المتقدمة: يوجد ضغط قسري عالٍ (EU CSRD) يجبر البنوك على بناء المرونة، وتتمثل الفجوة الرئيسية في المرونة النظامية (تقنية قياس الانبعاثات الممولة)، مع وجود ضغط تنظيمي عالٍ.

ب- أما في الدول النامية: فتوجد فراغات مؤسسية، حيث لا يوجد ضغط يدفع نحو بناء المرونة، وتكون جميع الفجوات الأربع شديدة، مما يؤدي إلى أداء رمزي. وكما لاحظ Sebastião et al. (2024)، فإن نقص اللوائح الملائمة في أفريقيا يعيق التطبيق الفعال لمعايير الاستدامة.

يوضح الشكل (2) الإطار المفاهيمي المقترح، والذي يربط بين الفراغات المؤسسية المتمثلة في ضعف التماثل القسري، وضعف التماثل المعياري، وارتفاع التماثل التقليدي، وفجوات المرونة الأساسية الأربع (التنظيمية، النظامية، البشرية، الاستراتيجية)، وتكون النتيجة النهائية هي تقارير استدامة منخفضة الجودة / رمزية / منفصلة عن الواقع.

وقد تمت صياغة هذا الإطار باعتدال ليأخذ في الاعتبار الفروق بين السياقين المتقدم والنامي، وفقاً لترميز إطار SAP-LAPعلى النحو الآتي :الوضع = (Situation) الفراغات المؤسسية، الفاعل = (Actor) البنوك، العملية = (Process) فجوات المرونة، التعلم = (Learning)الحاجة إلى المرونة، الإجراء = (Action) تدخلات بناء المرونة، الأداء = (Performance) النتيجة النهائية.

شكل رقم (2) :نموذج التقارير المستدامة المرنة – FSRM الإطار المفاهيمي للبحث



المصدر: إعداد الباحث

المناقشة والآثار والتوصيات

مناقشة في ضوء إطار:SAP-LAP

الوضع :(Situation) يتميز الوضع الحالي بوجود معايير استدامة متطورة (GRI, ISSB IFRS S1/S2)، ومخاطر مناخية متزايدة، وضغوط من أصحاب المصلحة. ويتسم هذا الوضع بخصائص بيئة VUCAالتي تتطلب مرونة عالية، خاصة في الاقتصادات النامية، حيث يشمل الوضع فراغات مؤسسية تتمثل في ضعف اللوائح وضعف الهيئات المهنية.

الفاعلون :(Actors) تشمل قائمة الفاعلين: البنوك)ذات مرونة منخفضة(، والبنوك المركزية)كمنظمين يمكنهم تعزيز الضغط القسري(وواضعي المعايير ISSB)و – GRI يخلقون حالة من الارتباك(، والمراجعين)يفتقرون لمهارات التأكيد والتدقيق(، والعملاء)ذوو

وعي منخفض بقضايا ESG ولا يوفرون بيانات(، والمستثمرين)ذوو ضغط منخفض في الدول النامية .(ويتسم هؤلاء الفاعلون بتضارب المصالح وتفاوت مستويات المرونة لديهم.

العملية :(Process) تتسم العملية الحالية بالجمود؛ حيث يتم جمع البيانات بشكل يدوي عبر برنامج Excel، وإعداد تقارير مجزأة وفق معايير متعددة، في ظل غياب منصة موحدة لبيانات ESG وغياب عمليات التأكيد. مما يعكس مرونة نظامية وتنظيمية منخفضة.

التعلم :(Learning) تكشف النتائج عن وجود أربع فجوات للمرونة تسبب إفصاحاً رمزياً. وتؤكد أن المرونة ليست مسألة تقنية فحسب، بل هي مسألة مؤسسية أيضاً. فالبنوك التي تتمتع بمرونة تنظيمية أعلى)وجود لجنة ESG واستقلالية مجلس الإدارة (ومرونة معلوماتية أعلى)أنظمة IT متكاملة (تظهر مستويات إفصاح عن ESG أعلى.

الإجراء :(Action) إجراءات بناء المرونة المقترحة:

- **الوضع** – المرونة التنظيمية: ينبغي على بنك السودان المركزي إصدار خارطة طريق مرحلية لتبني معايير IFRS S1/S2، مع توفير ملاذ آمن لتقديرات النطاق 3 (Scope 3)، كما أوصى بذلك تقرير PwC-IIF (2025).
- **الفاعل** – المرونة البشرية: إطلاق برامج تدريبية للعاملين المصرفيين على معايير GRI و ISSB و PCAF، وإنشاء فريق ESG متعدد الوظائف يضم إدارة المخاطر والاستدامة.
- **العملية** – المرونة النظامية: الاستثمار في منصات إدارة بيانات ESG، وأتمتة حساب الانبعاثات الممولة، والانتقال من الاعتماد على جداول البيانات إلى نهج هجين، وتبني معيار PCAF لقياس الانبعاثات الممولة.
- **التعلم** – المرونة الثقافية: تعزيز مفهوم منظمة التعلم، وتجنب التماثل التقليدي الشكلي بدون جوهر.
- **الإجراء** – المرونة الاستراتيجية: مواءمة اعتبارات ESG مع الاستراتيجية المصرفية الأساسية (كالإقراض الأخضر)، وتخصيص موارد احتياطية لكل من التحول الرقمي ومتطلبات ESG، لتجنب المفاضلة السلبية التي لوحظت في دراسات بنوك الشرق الأوسط.
- **الأداء** :(Performance) يتمثل الأداء في نوعين: تقارير استدامة مرنة (جودة عالية، جوهرية، مؤكدة) مقابل تقارير جامدة / رمزية (جودة منخفضة، منفصلة عن الواقع، تنطوي على غسل أخضر)، ويؤدي الأداء المرن إلى تحقيق الشرعية، وخفض تكلفة رأس المال، وتحسين إدارة المخاطر.

المساهمة في إدارة الأنظمة المرنة:

توسع هذه الدراسة مجال إدارة الأنظمة المرنة إلى سياق استدامة البنوك، وتُظهر أن الإفصاح عن الاستدامة هو في جوهره تمرين على المرونة يتطلب جميع أنواع المرونة الأربع. كما تقترح الدراسة نموذج التقارير المستدامة المرنة - Flexible Sustainable Reporting Model) (FSRM، والذي يمثل تكاملاً بين إطار SAP-LAPوالنظرية المؤسسية، ويمكن اختباره تجريبياً في دراسات مستقبلية.

أجندة البحث المستقبلي:

1. اختبار تجريبي لنموذج FSRM في القطاع المصرفي السوداني باستخدام مقابلات SAP-LAP واستبيان حول المرونة التنظيمية.
2. دراسة طولية حول كيفية بناء البنوك للمرونة النظامية لتطبيق معايير IFRS S1/S2 بعد تعديلات عام 2024.
3. دراسة مقارنة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حول اللوائح الصادرة عن البنوك المركزية التي تعزز المرونة التنظيمية.
4. دراسة دور مبادئ الصيرفة الإسلامية وعلاقتها بالمرونة – وهو موضوع ذو صلة وثيقة بالسياق السوداني.
5. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي ومرونة الإفصاح عن ESG، وكيفية تحقيق التآزر بدلاً من المفاضلة.

الآثار والتوصيات:

1- للمنظمين (بنك السودان المركزي): تعزيز الضغط القسري من خلال تبني نهج إلزامي مرحلي، مع توفير المرونة عبر آلية الملاذ الآمن وبناء القدرات، بما يحقق الموازنة بين المرونة والرقابة. ودمج متطلبات ESG في اختبارات الضغط المناخي.

2- لمديري البنوك: بناء المرونات الأربع: استراتيجية (تشكيل لجنة ESG على مستوى مجلس الإدارة)، تنظيمية (إنشاء وحدة ESG)، نظامية (الاستثمار في منصات IT)، ثقافية (التدريب المستمر). وتعد آليات الحوكمة (استقلالية المجلس ولجنة CSR) معززات أساسية للمرونة.

3- لمعدي المعايير (ISSB, GRI): توفير إرشادات مبسطة للبنوك العاملة في الدول النامية لتعزيز قابلية التطبيق، مما يؤكد الحاجة إلى مرونة في المعايير نفسها.

الخاتمة:

إن تحديات الإفصاح عن الاستدامة في البنوك هي في جوهرها فجوات مرونة متجذرة في الفراغات المؤسسية. ففي حين تكافح الاقتصادات المتقدمة مع فجوة المرونة النظامية)تقنية قياس الانبعاثات الممولة(، تواجه الاقتصادات النامية جميع الفجوات الأربع، مما يؤدي إلى إفصاح رمزي. ويُعد بناء المرونة من خلال تدخلات إطار SAP-LAPهو المفتاح للانتقال من الإفصاح الجامد إلى الإفصاح المرن، وهو أمر حاسم للبنوك في الاقتصادات الناشئة مثل السودان لتحقيق الشرعية وأهداف التمويل المستدام.

قائمة المراجع:

- *Baldissera, A. (2023). Sustainability reporting in banks: History of studies and a conceptual framework. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30(5), 2385-2405.*
- *DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. American Sociological Review, 48(2), 147-160.*
- *Gunawan, J., et al. (2022). Exploring sustainability and green banking disclosures. Environment, Development and Sustainability, 24(9), 11153-11194.*
- *ISSB. (2023). IFRS S1 General Requirements and IFRS S2 Climate-related Disclosures. IFRS Foundation.*
- *Khan, H. Z., et al. (2021). Green banking disclosure, firm value and moderating role. Business Strategy and the Environment, 30(8), 3651-3670.*
- *KPMG. (2022). Survey of Sustainability Reporting.*
- *Page, M. J., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, n71.*
- *PwC-IIF. (2025). ISSB adoption survey: Financial institutions barriers and recommendations for Scope 3 financed emissions. PwC.*
- *Sebastião, A. M., et al. (2024). Evolution and Challenges of Sustainability Reporting in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. Administrative Sciences, 14(12), 333.*
- *https://doi.org/10.3390/admsci14120333*
- *Sushil. (2001). SAP-LAP Framework. Global Journal of Flexible Systems Management, 2(1), 55-63.*
- *Sushil. (2015). Strategic flexibility: The next frontier. Global Journal of Flexible Systems Management, 16(1), 1-3.*
- *Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy. Academy of Management Review, 20(3), 571-610.*
- *Freeman, R. E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.*