

2016

## كتاب في دقائق

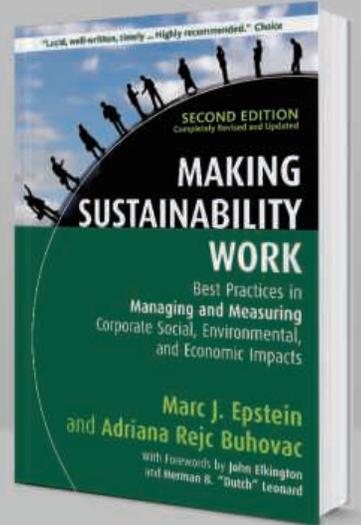
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

# الاستدامة

إدارة وقياس التبعات الاجتماعية والبيئية  
والاقتصادية للممارسات المؤسسية



تأليف

مارك جي إيبستين

آدرينا ريجك بهوفاك

## أبعاد المسؤولية المؤسسية

شهدت العاصمة البنجلاديشية «دكا» في الرابع والعشرين من نيسان عام 2013 كارثة مؤلمة اهتز لها العالم، إذ انهار مبنى مجمع صناعي كبير ليودي بحياة ألف ومائة عامل في صناعة الملابس لإحدى الماركات العالمية الشهيرة. تمخضت هذه الحادثة عن سلسلة من ردود الأفعال التي كشفت عن المسؤولية التي يجب أن تتحملها المؤسسات تجاه معايير الأمان والسلامة. حيث أصبحت سلامة العاملين مسؤولية مشتركة يتحملها أصحاب المصانع وتجار التجزئة على حد سواء. ومن هنا بادرت المؤسسات صاحبة العلامات التجارية الكبرى إلى إبرام اتفاقيات سلامة تلتزم بالأحكام والشروط المعيارية الدولية. ورغم ذلك، ما زالت مشكلات التغير المناخي، والتلوث، وعمالة الأطفال، وحقوق العاملين، وغيرها من القضايا المرتبطة بتشغيل المصانع والمؤسسات تصدر قائمة التحديات التي تواجه الرؤساء التنفيذيين، بما في ذلك تقنين وتفصيل قوانين المسؤولية المؤسسية وإضفاء المزيد من البنود والشروط والمنافع عليها.

### ما الاستدامة؟

الاستدامة تعني التنمية الاقتصادية الأخلاقية والنظيفة التي تلبي احتياجات الأجيال الحالية دونما الانتقاص من حقوق واحتياجات الأجيال اللاحقة أيضاً. ومن ثم فإن المسؤولية المؤسسية الجديرة تضمن «استمرار» وديمومة التنمية المجتمعية بجوانبها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. تتبع الرغبة في الاستدامة من عوامل داخلية كالالتزام الإداري باعتبار الاستدامة واحدة من قيم المؤسسة الراسخة، أو الإيمان بقدرتها على تحقيق الربح المادي من خلال زيادة المبيعات وتقليل النفقات. إلا أن العوامل الخارجية تلعب الدور الأكبر في إلزام المؤسسات بالاستدامة بسبب التشريعات الحكومية، ومتطلبات السوق، وممارسات المنافسين، وضغوط منظمات المجتمع المدني.



## في ثوانٍ..



لا يتوقّف العالم عن التّمو والتّوسّع والتّعقيد، فالمؤسّسات تكبر، وبيئات عملها تتوسّع وتتشابك، وتكبر معها المتطلّبات الإداريّة والموارد اللازمة لتسييرها، كما تنحو المهارات البشريّة المطلوبة لأن تكون أكثر تخصصاً يوماً إثر آخر في ظلّ تصاعُد النزوع نحو الاحترافيّة، والارتقاء بالمعايير حول العالم، وتنامي الإدراك لأهمية الاستدامة واستحقاقات المسؤولية المجتمعية للمؤسّسات.

في مثل هذه البيئّة المعقدة؛ بات النّجاح يتطلّب مهارات مختلفة، أكثر فهماً للتغيّرات المتلاحقة، وأكثر قدرة على اللحاق بها، للتّمكن من الإحاطة بعالمنا اليوم؛ سواء على صعيد المؤسّسات والشركات التجارية، أو على صعيد الأندية الرياضيّة، أو حتى على المستوى الذاتي.

ولا شكّ أنّ ثمة قواسم مشتركة تلتقي عليها القيادة والمهارات الإدارية في الحالات كافة، ولا بدّ لنا من التقاطها لتحقيق النّجاح على الصّعد المختلفة، ولا سيّما أنّ القواعد الحاكمة للعملية الإدارية هي ذاتها تقريباً، ولكن لا بدّ لنا أيضاً من التحلّي بالقدرة على تكييفها لصالح ما نقوم به من عمل؛ حتى نستطيع النّجاح فيه.

لذا ارتأت مبادرة «كتاب في دقائق» الشهيرة الخاصة بمؤسّسة محمد بن راشد آل مكتوم أن تقدّم هذه المجموعة المختارة من ملخصات أهمّ الكتب العالميّة، التي تسلطّ الضوء من جديد على القيادة مع شيء من التركيز على الجوانب المستجدة، بما فيها تحديات المسؤولية المجتمعية وتوابعها الأخلاقية، ولا سيّما تلك الناجمة عن التطور في مفهوم الاستدامة ومفرداته في ميادين العمل وإدارة المؤسّسات حول العالم.

ويحمل الكتاب الأول عنوان «القيادة في الميدان ... دروس من حياتي وسنواتي في مانشيستر يونايتد»، وهو يسلطّ الضوء على تجربة السير «أليكس فيرجسون» كلاعب كرة قدم، ثمّ قائداً لأحد أشهر أندية إنجلترا والعالم، التي تمثّل واحدة من أبرز التجارب القيادية في عالم الرياضة وأنصعها.

بينما يعرفنا الكتاب الثاني على أحد أهمّ التحديات الماثلة اليوم أمام قادة المؤسّسات، ويحمل عنوان «الاستدامة ... إدارة وقياس التبعات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للممارسات المؤسسية» ملقياً الضوء على قائمة التحديات التي تواجه الرؤساء التنفيذيين في هذا المجال، والأبعاد المتنامية للمسؤولية المجتمعية اليوم.

وأخيراً؛ يتحدث كتاب «الشيء الوحيد ... الحقيقة الكامنة وراء إنجازاتنا الهائلة» عن مهارات التركيز في ظل محدودية موارد الوقت والطاقة التي يملكها المرء اليوم، مبيّناً الطريقة التي تمكّننا من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من عالمنا وحياتنا.

وفي الختام أتمنى أن تنال موضوعات المجموعة الجديدة من «كتاب في دقائق» استحسانكم، وأن ترفدّ مخيلاتكم بالمزيد من الإبداع في جوانب حياتكم كافة.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

تضاعف تكاليف تحقيق الاستدامة بشكل متسارع وتزايد الحاجة إلى اكتشاف المشكلات مبكراً والإدارة الفعّالة لمشروعات المؤسسات كافة. وفي هذا السياق يجب أن تدرك المؤسسات أن الاستدامة تتحوّل دائماً إلى ميزة تنافسية وأن عليها أن تضعها بعين الاعتبار وهي تتخذ قراراتها اليومية. وهكذا أصبحت الاستدامة من العناصر الأساسية في الخطط الاستراتيجية وفي سعي المنظمات لاستشراف وصنع المستقبل.

## مبادئ الاستدامة

تنطوي الاستدامة في سياق المسؤولية المؤسسية على تسعة مبادئ تسلط الضوء على التوجّهات الرئيسية في إدارة التبعات المؤسسية.

- 1. الأخلاقيات:** تبادر المؤسسة بوضع، وتطوير وترسيخ ومراقبة المعايير والممارسات الأخلاقية التي تحكم التعامل مع المعنيين وذوي المصالح.
- 2. الالتزام:** تدير المؤسسة مواردها بطريقة واعية من منطلق الالتزام الإداري بتحقيق تطلعات العملاء وأصحاب المصالح.
- 3. الشفافية:** توفر المؤسسة كشفاً دورياً بالمعلومات الخاصة بالمنتجات، والأنشطة، والخدمات لتمكين ذوي المصالح من اتخاذ قرارات رشيدة.

- 4. العلاقات المهنية:** تحرص المؤسسة على إقامة علاقات وطيدة من منظور ربح-ربح لكل الأطراف كافة بما في ذلك الموردين، والموزعين، والشركاء.
- 5. الأرباح:** تكفل المؤسسة تحقيق عائد استثماري ملائم لحملة الأسهم مع المحافظة على أصول المؤسسة.
- 6. الحوار المجتمعي والتنمية الاقتصادية:** تحقق المؤسسة تعاوناً مثمراً مع كل أفراد المجتمع مع مراعاة اختلاف الثقافات، والاحتياجات، والأعراف السائدة.
- 7. قيمة المنتجات والخدمات:** تضع المؤسسة احتياجات، ورغبات، وحقوق

- 8. التوظيف:** تطور المؤسسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث تكفل تنوع، وتمكين، وتنمية موظفيها على المستوى الشخصي والمهني.
- 9. حماية البيئة:** تناضل المؤسسة في سبيل حماية البيئة وتبني ممارسات حكيمة تتمخض عن منتجات متميزة وبيئة آمنة.

تلك هي مبادئ الاستدامة الناجحة، وتشكل في مجملها الخطوة الأولى على طريق المسؤولية المؤسسية وتحقيق الأرباح والرفاهية المجتمعية.

## تطوير استراتيجية الاستدامة

تقوم استراتيجية الاستدامة على انتقاء القضايا التي تتبناها وتعالجها المؤسسة، ويتحمل الرؤساء التنفيذيون مسؤولية القضايا الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية من حيث الأهمية وانتقاء المجالات ذات الصلة، التي من الممكن أن يكون للمؤسسة أكبر الأثر في معالجتها. تلي ذلك مرحلة ابتكار استراتيجية تعكس قيم والتزامات وأهداف المؤسسة؛ وتمر هذه العملية بعدة مراحل.

## المرحلة الأولى: تحديد المعنيين وذوي المصالح

تلعب الآلية التي تُعرّف المؤسسة ذوي المصالح وفقاً لها دوراً بارزاً في رسم معالم استراتيجية الاستدامة وطبيعة علاقاتهم المستقبلية. وتتطور العلاقة التي تربط المؤسسة بالمعنيين وتمرّ بأربع مراحل مختلفة:

- ♦ **الوعي:** وهي المرحلة التي يعلم فيها ذوو المصالح بوجود المؤسسة في المقام الأول. وهنا تقوم المؤسسة بنشر المعلومات للتعريف بها ليستوعب ذوو المصالح قيمها، ورسالتها، ومسؤولياتها.
- ♦ **المعرفة:** في هذه المرحلة تمثّل المؤسسة ذوي المصالح والمعنيين بكلّ المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات، فمثلاً يحتاج العملاء إلى معرفة كيف تلبي المنتجات احتياجاتهم، ويتطلّع الموظفون إلى فهم الأنظمة والهياكل المؤسسية، في حين ينشد الممولون والموردون فهم احتياجات المؤسسة التي يجب أن تنعكس على منتجاتهم.
- ♦ **الإعجاب:** بمجرد اكتساب المعرفة اللازمة بالمؤسسة، يحين وقت بناء الثقة المتبادلة، والتي تتمخض عن التزام أصيل تجاه المؤسسة في نهاية الأمر.
- ♦ **التنفيذ:** هنا تبدأ المؤسسة في تعميق العلاقات وتنشيط الاتفاقيات؛ فتجد العملاء يوجهون دفعة العمل من خلال النقد البناء والاقتراحات، ويحدّد المستثمرون عدد الأسهم، ويتولّى الموظفون مسؤولية تسيير الأعمال.



## قنوات التفاعل مع ذوي المصالح



تتعدّد أنماط القنوات التي تتفاعل من خلالها المؤسسات مع الأطراف المعنية لتكتسب ثقة الجميع ومنها:

**1. مجموعات التركيز:** تضمّ عيّنات من كلّ أطراف المجتمع في حوار مفتوح بهدف اختبار منتج أو خدمة ما قبل طرحها إلى الأسواق. تفيد هذه المجموعات في كشف النقاب عن الشكوك، ونقاط الضعف، والمخاوف التي تراود العملاء بهدف تداركها قبل فوات الأوان. يتراوح عدد المشاركين في هذه المجموعات بين ثمانية وعشرة مشاركين يتمّ طرح القضية محلّ النقاش أمامهم ليتفاعلوا تجاهها على النحو التالي: ◆ تؤخذ آراء المشاركين حول الأفكار والرؤى المطروحة.

◆ يلتزم القائم على المناقشة بتنظيم الحوار بحيث ينال الجميع فرصتهم في التعبير عن الرأي.

◆ تتكرّر هذه المجموعات أكثر من مرّة في سياقات متعدّدة وبحضور مشاركين مختلفين.

### تمتاز هذه المجموعات بـ:

◆ تنوّع الأطراف المشاركة من ذوي المصالح.  
◆ تُطرح وجهات النظر على الملأ ويكشف المستور حول المخاوف والشكوك والعقبات، والفرص المرتقبة.

**4. المنظّمات غير الربحية:** تعتبر هذه المنظّمات من أهمّ مصادر جني المعلومات لما تتمتع به من تأثير وقبول لدى المجتمع. تكتسب المنظّمات المدنية هذه الأهمية بفضل الثقة في رسالتها، وقنوات التواصل مع المجتمع القائمة على الشفافية والمصداقية، والإسهامات المجتمعية، ومن ثمّ فإنّ الوصول إلى شراكة معلّنة مع إحدى هذه المنظّمات يعزّز استراتيجية الاستدامة ويرقع مستوى المصداقية بين المؤسسة والجهات المعنية.

**2. مؤسسات الاستفتاء:** تستعين بعض المؤسسات بمؤسسات استطلاع الرأي بهدف جني المعلومات واستنباط الآراء حول موضوعات وسيناريوهات بعينها للحصول على الأفعال المبكّرة.

**3. الدراسات الاستقصائية:** تكشف هذه الدراسات عن حجم ذوي المصالح المهتمين ببعض القضايا وعمق التزامهم. ويمكن أن تُترجم نتائج هذه الدراسات إلى أرقام عبر طرح أسئلة حول تأثير القضايا المطروحة على الإقبال وشراء المنتجات؛ بالزيادة أو النقصان.

## سبيربانك: منصّة التواصل مع ذوي المصالح

في مطلع عام 2012، دشّن «سبيربانك» - «Sberbank» - البنك الأكبر على الإطلاق في روسيا وأوروبا الشرقية - موقعاً إلكترونياً يهدف إلى التواصل مع ذوي المصالح حول مختلف المشروعات بما في ذلك تقرير «المسؤولية المجتمعية للمؤسسة» الصادر عام 2011. سجّل ما يزيد على 5368 مستخدماً في الموقع ليتفاعلوا مع هذا التقرير؛ الأمر الذي تمخّض عن 35244 من الآراء المثمرة. شارك في الحوار العديد من العملاء، والموظّفين، وممثلي المنظّمات الاجتماعية، والمؤسسات التعليمية. أدرجت نتائج هذا المشروع ضمن تقرير «المسؤولية المجتمعية للمؤسسة» في العام التالي، وأخذت بعين الاعتبار عند تطوير استراتيجية الاستدامة في البنك.



من أهمّ الاقتراحات التي أجمع عليها المشاركون في هذا المشروع ضرورة «محو الأمية المالية» ورفع مستوى الوعي الاقتصادي للأفراد. وعلى هذا الأساس أطلق البنك مجموعة من المبادرات الهادفة ومنها:

◆ حملات التوعية في وسائل الإعلام بما في ذلك البرامج الإذاعية والتلفزيونية، والمنصّات الإلكترونية، ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها، بهدف تغطية أكبر شريحة من الجماهير، وقد وصل عدد الحملات إلى 25 حملة نجحت في الوصول إلى ما يقرب من 78 مليون مواطن.

- ◆ مشروعات شبكية بعيدة المدى مُصممة لتقليص حجم الأمانة المالية، ومنها القناة الخاصة بالبنك على موقع «يوتيوب» واسمها: «سيربانك بيتنا».
- ◆ تطبيقات وتجارب ترفيهية وألعاب إلكترونية وصل عددها إلى ثمانى عشرة لعبة انتشرت عبر مواقع التواصل الاجتماعي لتجذب أكثر من عشرين مليون مستخدم.
- ◆ مواد تعليمية وتدريبية للأطفال أهمها كتاب «عندما أكبر سأعمل في سيربانك».

## المرحلة الثانية: المفاضلة بين الانتشار المحلي والدولي

تحكم استراتيجيتهم؛ فإما أن تسلك المسار الدولي أو المحلي. ويمكن التنبؤ بالتبعات بعيدة المدى لكلا النوعين من خلال الجدول التالي والذي يوضح المعايير الداخلية والخارجية التي تشكل حجر الأساس لعملية اتخاذ القرار.

الاستدامة والأنظمة الإدارية الدولية من ناحية، وبين القوانين الحكومية والضغوط التنافسية المحلية من ناحية أخرى. ومن ثم يشترط على المؤسسات أن تفاضل بين العوامل الداخلية والخارجية أولاً لتحديد المعايير التي ينبغي أن

رغم تزايد الأصوات المنادية بضرورة أن تنتهج المؤسسات سياسة «التفكير على المستوى الدولي والتنفيذ على المستوى المحلي»، فإن تطبيق ذلك على أرض الواقع ليس سهلاً، إذ تعاني المؤسسات من أجل تحقيق التوازن بين معايير

### معايير الاستدامة المحلية

مستوى عالٍ من الاستقلالية للمؤسسات التابعة أو الفرعية

سياسة التكاليف

انخفاض مخاطر التشغيل بجانب مرافق عتيقة

### معايير الاستدامة العالمية

ندرة المؤسسات التابعة أو الفرعية

استراتيجية التميز

ارتفاع مخاطر التشغيل بجانب مرافق حديثة العهد

### العوامل الداخلية:

◆ الثقافة المؤسسية

◆ الوضع التنافسي

◆ مستوى الاستقرار والاستدامة

### العوامل الخارجية:

◆ القوانين السائدة

◆ أحوال السوق

◆ العوامل الجغرافية

قوانين متقلبة وسريعة التغير؛ غير متناسقة ولا مبررة

أسواق متجزئة، ضغوط تنافسية خاصة بتكاليف التصنيع

متنوعة

قوانين متجانسة: موحدة على نطاق العالم

أسواق موحدة، ضغوط اجتماعية وبيئية على التصنيع

متجانسة

خلال معايير الاستدامة العالمية. ◆ **القوانين السائدة:** إذا اتسعت الفجوة وتعددت الفروق بين المعايير والقوانين المنبئة من مكان إلى آخر، فإن المعايير المحلية تصبح هي الملاذ الأمثل. أما إذا انطوت المعايير العالمية على إحدى الميزات - سواء الاجتماعية أو البيئية أو الاقتصادية - فسرعان ما تُقبل المؤسسات على انتهاجها. فعلى سبيل المثال انتشرت معايير تصنيع السيارات الأوروبية في عديد من دول العالم لتصبح مقبولة ومعمولاً بها. كذلك اعتمدت معايير «Energy Star» الأمريكية الخاصة بالمنتجات الموفرة للطاقة، فذاع صيتها وانتشرت في كثير

◆ **مستوى الاستقرار والقابلية للاستمرار:** في أغلب الأحوال تمتاز المؤسسات متعددة الجنسيات بتوظيف الأدوات التكنولوجية الحديثة واعتمادها لمعايير السلامة الشخصية والبيئية في مرافقها الجديدة، على عكس المرافق القديمة التي تفتقر إلى هذه الامتيازات. هذا التأخر التكنولوجي يدفع بعض المؤسسات إلى تبني معايير الاستدامة المحلية. كذلك يرتبط مستوى الاستدامة بالمخاطر التي تترتب على نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، وبالتالي تعمد بعض المؤسسات - لا سيما التي ترتفع نسبة أثارها المحتملة - إلى السيطرة من

◆ **الثقافة المؤسسية:** تُصاغ العلاقة بين المقر الرئيس للمؤسسة والفروع من خلال مستوى الاستقلالية الممنوحة للأخيرة، فربما يمنح المقر الرئيس الفروع حرية اتخاذ القرار فيما يتعلق بالمعايير الاجتماعية والاقتصادية والبيئية السائدة في بيئتها، أو يحكم قبضته ويحد من استقلاليتها.

◆ **الوضع التنافسي:** إذا اعتمدت المؤسسة سياسة «القيادة التي تحركها التكاليف»، فقلماً توجه استثماراتها نحو التكنولوجيا الحديثة، ومن ثم تجدها تعتمد المعايير المحلية، التي تتطلب مصاريف تشغيلية أقل.

من الدول مثل كندا، واليابان، ونيوزلندا، وتايوان، والاتحاد الأوروبي.

♦ **أحوال السوق:** أصبحت السوق العالمية أكثر تجانساً فيما يتعلق باحتياجات العملاء وتفضيلاتهم، وهنا يفيد أتباع المعايير العالمية في اللحاق بركب الناجحين. ورغم ذلك فإن الضغوط التي

يفرضها ذوو المصالح تزيد من صعوبة التوسع والنمو، وبالتالي تلجأ المؤسسات متعددة الجنسيات إلى تبني السياسات والمعايير المحلية.

♦ **العوامل الجغرافية:** تفرض الظروف البيئية والعوامل الجغرافية لموقع ما على بعض المؤسسات أتباع المعايير المحلية،

فعلى سبيل المثال تتفاعل بعض العناصر الكيميائية بشكل مختلف وفقاً للحرارة أو البرودة. لهذا يُمنع استخدام «ثنائي بروميد الإيثيلين» مثلاً كمبيد للتربة في أمريكا نظراً إلى انخفاض درجات الحرارة، بينما تتلاشى أضراره في المناطق الدافئة.

## «نوفارتس»: مؤسسة بمعايير عالمية

«نحن نبذل قصارى جهدنا لنحقق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يضمن لمؤسستنا النجاح طويل الأجل» تلك هي الرؤية المؤسسية والعبارة المهمة التي تقوم عليها سياسة العمل في مؤسسة نوفارتس للأدوية، وهي مؤسسة سويسرية الأصل، كانت أول المبادرين إلى اعتماد الأجور الكافية على النطاق العالمي. الأجر الكافي هو الذي يتجاوز الحد الأدنى للأجور، وعادة ما تعادل قيمته كمية من البضائع والأغذية والمنتجات التي تكفل لصاحبها مستوى معيشياً مناسباً، ومن المفترض أن تغطي الأجور المعيشية للموظف مجموعة من المتطلبات كأدنى تقدير، ومنها:



- ♦ الاحتياجات الرئيسية من الغذاء للموظف وأسرته.
- ♦ قيمة إيجار المنزل.
- ♦ التأمين الصحي والتعليم للموظف وأسرته.
- ♦ الملابس الملائم للموظف وأسرته.
- ♦ تكلفة التنقل من وإلى العمل.
- ♦ تعهدت مؤسسة نوفارتس بتوفير أجور مرضية لجميع العاملين في كل فروعها على مستوى العالم انطلاقاً من إيمانها بالمرود الإيجابي لهذا التوجه وانعكاسه على القوى العاملة من

حيث الجذب، والإبقاء، وتطوير العاملين. لقد تعاونت مؤسسة نوفارتس مع منظمة «العمل والمسؤولية المجتمعية» بهدف تطوير آلية تحديد الأجور، وعلى هذا الأساس أجريت دراسة استقصائية لتقييم تكلفة المتطلبات الأساسية التي تحتاجها الأسر المتوسطة في مجموعة من الدول. وقد عمدت بعض الدول إلى إجراء دراسات محلية خاصة بها لفحص الآلية التي أفضى إليها التعاون بين «نوفارتس» و«منظمة

العمل والمسؤولية المجتمعية»، وتقديم الاقتراحات على هذا الأساس. تمخضت هذه المحاولات عن عدة نتائج أهمها أن 93 فقط من أصل 90,000 موظف لم يتقاضوا أجوراً مرضية، فتم رفع أجورهم على الفور. الأهم من ذلك أن معدلات الأجور تخضع للفحص والتحديث الدوري كي تلائم الظروف المعيشية المتقلبة في أنحاء العالم، وبالتالي تخفف الأحمال والضغوط عن الموظفين.

## المرحلة الثالثة: ترسيخ ثقافة الاستدامة

أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الاستدامة ضمن ثقافتها ورؤيتها وممارساتها، ترتفع احتمالات الاستدامة فيها بشكل يتجاوز التوقعات. كما تنجح هذه المؤسسات في اجتذاب وعي واهتمام ومشاركة الموظفين لهذه القضية من خلال بعض الآليات أهمها:

- ♦ التفاعل العميق بين العاملين بغض النظر عن أعمارهم، أو مناصبهم، أو مسمياتهم الوظيفية لخلق روح المشاركة وتوحيد الرؤية والهدف.
- ♦ إنجاز المشروعات وتطبيق الاقتراحات التي يقدمها الموظفون وإدراجها ضمن خطط العمل قريبة المدى.
- ♦ الإشعارات والإفادة الراجعة التي تضعهم في قلب الحدث وتطلعهم على كل ما هو جديد من خلال النشرات الإخبارية، والمذكرات الداخلية، والمدونات، إلخ.



## حالات دراسية

كوّنت مؤسسة Teck - إحدى أهمّ مؤسسات التعدين الكندية - فريق عمل متكاملًا ومتنوعاً يجمع بين العاملين في المؤسسة من كلّ المستويات بهدف تطوير رؤية واستراتيجية وخطة عمل الاستدامة، الأمر الذي تمخّض عن تفاعل نشط وتأهّب لترسيخ مبادئ الاستدامة. عقدت المؤسسة مقابلات شخصية مع الموظّفين في مختلف المناطق الكندية لاكتساب خبرة أعمق وأفكار أكثر تنوعاً واجتذاب مزيد من المؤيدين. أما «الكوي Alcoa» وهي من أكبر المؤسسات

المصدّرة للألومنيوم، فقد عقدت الكثير من الاجتماعات التي تهدف إلى تحقيق الإبداع وترسيخ الاستدامة اعتماداً على الممارسات المؤسسية صديقة البيئة. أتاحت هذه اللقاءات لوحات العمل المبتدئة على طريق الاستدامة الاستفادة من الوحدات الأكثر خبرة، والتي قطعت شوطاً طويلاً على طريق الاستدامة؛ الأمر الذي تمخّض عن توجّهات فكرية وأدوات تنفيذ مبتكرة. واستكمالاً للنماذج السابقة، يعتبر تدريب الموظّفين من أهمّ أدوات تمكين المهارات وترسيخ ونشر القيم الجديدة، إيماناً منها

بأهمية التوعية المهنية. فقد عمدت شركة «نيسان» - رائدة صناعة السيارات - إلى تدريب 99% من موظّفيها بهدف تعميق وعيهم لمفهوم السلامة البيئية، ومن ثمّ دعم ثقافة الاستدامة. إضافة إلى ذلك تقدّم المؤسسة نشرات إخبارية شهرية حول المخاطر البيئية، وتدعم مشاركة موظّفيها في محاضرات وعمليات فحص وتفتيش المرافق للتأكد من توافقها مع معايير السلامة العالمية، وتوفير دورات تدريبية حول حماية البيئة واستثمار الموارد بالشكل الأمثل.

## المنظمات غير الربحية وأثرها على الاستدامة

تحبّد بعض المؤسسات تعهيد بعض مسؤولياتها وممارساتها الخاصة بالاستدامة - بما في ذلك صياغة الاستراتيجية، وتشغيل الأنظمة، والمراقبة، وما إلى ذلك - إلى بيوت خبرة خارجية متخصصة. كما ترجّح مؤسسات أخرى التعاون مع المنظمات غير الربحية لتطوير أدائها في الاستدامة. وتتباين العلاقة مع مثل هذه المنظمات ما بين التبرعات، أو التسويق الداعم لقضية بعينها، أو تطويع الموظّفين.



كرّست مؤسسة «تمبرلاند» المصنّعة للملابس والأحذية - جزءاً من استراتيجية الاستدامة إلى شراكة مثمرة مع «سي تي بير» وهي منظمة تعليمية غير ربحية. بدأت الشراكة عام 1980 عندما تبرّعت مؤسسة «تمبرلاند» بالأحذية لأعضاء المنظمة. بعد ذلك دشّنت المؤسسة برنامج خدمة اجتماعية تحت مسمى «دروب الخدمات»، والذي يمنح العاملين بالمؤسسة ما يقرب من 16 ساعة مدفوعة الأجر سنوياً مكرّسة للخدمة الاجتماعية عام 1992. تضاعف هذا الرقم ليصل إلى 40 ساعة بحلول 1995 وحتى وقتنا هذا. هدفت هذه المبادرة إلى حثّ الموظّفين على المشاركة في العمل التطوعي، وبمرور السنوات تطوّرت العلاقة بين الطرفين؛ إذ انضمّ الرئيس التنفيذي للمؤسسة إلى الطاقم الإداري للمنظمة، في حين أسّست المنظمة موقفاً خاصاً بها في قلب المؤسسة. بعد ذلك أدرك القائمون على المؤسسة حاجتهم الملحة إلى تغيير الأنظمة المؤسسية بحيث تتسع لمبادئ الاستدامة. بدأت المؤسسة رحلتها مع التغيير بتأسيس «إدارة الخدمة الاجتماعية» وتعيين رئيس لها. وأخيراً أنشئت إدارة مستقلة للاستدامة داخل الشركة بدعم فني وأداء عملي مشترك بينها وبين المنظمة، وخصصت لهذه الإدارة ميزانية وإمكانات تفوق التوقعات.

## المرحلة الرابعة : تقييم المخاطر

تزايد المخاطر التي تحيط بعالم الأعمال اليوم عمّا عهدناه من ذي قبل، ويأتي وضع المسؤولية المجتمعية ضمن السياسة التي توجّه دفة القرارات على عرش التحديات التي تواجه المؤسسات، لا سيما في ظلّ التقلّبات السياسية، والفساد الوظيفي، وعمالة الأطفال، والتلوّث البيئي، وغير ذلك من مخاطر. ومن ثمّ يعتبر ابتكار منهجية خاصة بقياس المخاطر من أهمّ أساليب المواجهة. وتضم هذه المنهجية ثلاث خطوات:

## 1- الاكتشاف المبكر للمخاطر المحتملة



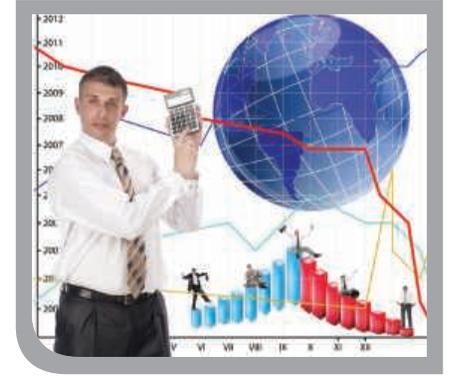
الغياب، وتراجع الإنتاجية، وتضاعف النفقات العلاجية، ومصاريف التوظيف والاستبدال. وتحليل المؤشرات، أدركت المؤسسة أن التعامل بسلبية مع هذا الخطر لن يضرّ أحداً سواها. ومن هنا وضعت المؤسسة برنامج «العلاج المضاد للفيروسات». وعلى الرغم من أن البرنامج انبثق من حرص المؤسسة على سلامة موظفيها في مختلف الفروع، فإن المحرك الرئيس لهذه المبادرة نبع من حسابات تجارية بحتة - منعاً لتكبّد الخسائر المذكورة سابقاً. بدأت رحلة المؤسسة الوقائية ضد مرض الإيدز عام 2005 باستراتيجية محكمة ودعم شامل لتوفير أفضل أساليب الحماية والعلاج. وهكذا يسهم الاكتشاف المبكر للمخاطر في توقع السلبات المحتملة ودرئها قبل تفاقمها.

على أصحاب الأعمال استيعاب البيئة المحيطة بكل جوانبها حتى يتسنى لهم التنبؤ بالمخاطر المحتملة، فالمؤسسات التي تختار - أو تجبرها الظروف على - العمل ضمن بيئات محفوفة بالمخاطر لا بدّ أن تستوعب طبيعتها وعمق خطورتها كخطوة أولى في سبيل إدارتها بشكل فعّال ومثمر. واستناداً إلى الدراسات التي أجريت عام 2006، توصلت مؤسسة «دي بييرز» - رائدة صناعة الماس - إلى أن 2 إلى 10% من موظفيها في جنوب أفريقيا معرّضون للإصابة بفيروس نقص المناعة مما سيكلف المؤسسة 1 أو 2% من قيمة الأجر على مدار العشرة أو الأربعة عشر عاماً المقبلة - في حال أصيبوا بالمرض فعلاً. ومن التبعات السلبية التي تتكبدها المؤسسة في هذه الحالة ارتفاع نسبة

## 2- اكتشاف المخاطر الواقعية والمتوقعة

مفضلاً يفاضل بين العائد المادي الناتج عن استمرار العمل بهذه الأساليب وبين سمعتها العالمية. وعندما وازنت المؤسسة بين التكلفة والعائد، غيرت أساليبها وأعمالها على الفور. وبحلول عام 2011، استطاعت «كوكا كولا» أن توازن بين المياه الجوفية المستخدمة في صناعة المشروبات من ناحية، وبين المياه العادمة التي تُصدّر للطبيعة والمجتمعات من ناحية أخرى، وقد ارتكزت سياستها لتطوير وتقية المياه في الهند على حصاد مياه الأمطار، وتشديد السدود، واستصلاح المستنقعات وغيرها من مصادر المياه الطبيعية. وقد نجحت المؤسسة في تأسيس أكثر من 600 خزان لجمع المياه في 22 ولاية هندية لتخزين الأمطار الموسمية. وهكذا فإن المنظمات غير الربحية تلعب دوراً بارزاً في هذا الشأن.

وبالتالي لا بدّ أن تولي المؤسسات جلّ اهتمامها لاكتشاف هذين النوعين من المخاطر لتتدارك الموقف قبل فوات الأوان. عملت مؤسسة «كوكا كولا» في الهند لعدة سنوات دون أن يخضع استهلاكها للموارد المائية إلى أي شكوك أو استجابات من قبل ذوي المصالح أو المجتمع. ولكن تغير الأمر في عام 1990 عندما اتّحد سكان ما يزيد على خمسين قرية محيطة بمصنع التعبئة الخاصّ بالمؤسسة ليتهمّوها بسحب المياه الصالحة للشرب والقاء المخلفات المشبعة بـ «الكاديوم» و «النكل» في القرى المجاورة. وسرعان ما تجاوب النشطاء العالميون مع القضية لتتعالى أصوات المحتجين والمنددين بأساليب المؤسسة - رغم أن القضايا المطروحة أمام المحاكم القضائية لم تكن نتيجتها قد حُسمت بعد. وعلى الفور أجرت المؤسسة تحليلاً



نقصد بالمخاطر الواقعية كلّ القضايا الاجتماعية والبيئية والسياسية التي تواجه المؤسسة - إمّا رغماً عنها وإمّا بسبب سياساتها وممارساتها. أمّا المخاطر المتخيلة فتشمل القضايا التي يُحمّل أصحاب المصالح - من العملاء والموظفين والمجتمع ككل - المؤسسة مسؤوليتها سواء كان هذا التصور حقيقياً أم لا.

## 3- اكتشاف المخاطر التي تتعارض مع الاستدامة

تتنوّع المخاطر التي تقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة وفقاً للكثير من الاعتبارات - كموقع المؤسسة مثلاً. وعلى الرغم من تحمّل الرئيس التنفيذي والإدارة العليا للمؤسسة مسؤولية إدارة المخاطر، فإنّ هذه المسؤولية قد تتوزّع بين أكثر من جهة لينال صغار الموظفين أيضاً نصيبهم منها - كلاً وفقاً لمنصبه. فالموظف الذي يدرك أهمية التنبؤ المبكر بالمخاطر سرعان ما يتفاعل مع مديره فور استشعاره لخطر مقبل. فمن خلال النقاش المعتاد مع زملاء العمل وأفراد المجتمع يستطيع أن يستنبط أوجه الاستياء الشعبي أو حتى الحكومي تجاه ممارسات المؤسسة، ومن ثمّ فإنّ للموظفين دوراً لا يقل أهمية عن التنفيذيين، الأمر الذي يجعلهم شركاء في تحمّل المسؤولية ويفرض عليهم تعلم أساليب التنبؤ بالمخاطر وتقييم أثرها على المؤسسة والمجتمع، كما يوضّح الجدول التالي:

المصدر	الخطورة على المجتمع	الخطورة على المؤسسة	المسؤولية التي يمكن أن تتحملها المؤسسة
منتجات بترولية	آثار سلبية على البيئة	السمعة: انبعاثات الوقود الحفري تؤدي إلى تغير المناخ	قد تصدر تشريعات تحكم حجم الانبعاثات، ممّا يكلف المؤسسة خسائر وغرامات.
أحذية، وملابس، وألعاب	ظروف عمل متدهورة تتضمن ساعات عمل طويلة وأجوراً منخفضة	السمعة: اتهام المؤسسة باستغلال العمالة قد يؤدي إلى مقاطعة المنتجات	استياء الرأي العام يكبد المؤسسة خسائر فادحة
شوكولاتة	السخرة، وعمالة الأطفال في غرب أفريقيا	السمعة: اتهامات ممارسة السخرة وعمالة الأطفال ومقاطعة المنتجات	دعاوى قضائية وفقاً لقانون «حماية ضحايا التعذيب» وضغوط الموظفين الحاليين والمحتملين

## المرحلة الخامسة: قياس التبعات الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية



البصرية.

### ◆ قيمة غير استخدامية:

- حرية الاختيار: حرية الاستخدام الشخصي للمورد حاضراً أو مستقبلاً.
- قيمة الوجود: أهمية وجود المورد للمؤسسة وللمجتمع في الحاضر أو المستقبل.

فكيف يمكن للمديرين إذاً أن يقيسوا هذه القيم على اختلافها ويدمجوا نتائجها ضمن القرارات المؤسسية لضمان الاستدامة والربحية؟

كي ننجح في قياس الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الناجمة عن الممارسات المؤسسية، يجب أن نعرف الآلية التي يفرض من خلالها ذوو المصالح القيمة على كل واحد من العناصر الثلاثة، ويستند مفهوم القيمة إلى مقدار الأفضلية التي يلصقها المستهلكون بالمنتجات والخدمات، وتنقسم إلى:

### ◆ قيمة استخدامية:

- قيمة استهلاكية: خاصة بالأطعمة ووسائل الاستجمام.
- قيمة غير استهلاكية: كالتصوير والمتعة

## الفائض الاستهلاكي

تلجأ المؤسسات إلى تطوير قدرتها على مراقبة وتقييم الأداء المؤسسي في كل المجالات من خلال حساب قيمة الاستخدام وغير الاستخدام وفقاً لعنصرين محوريين، هما:

- رغبة الأفراد في الدفع.
- واستعدادهم لقبول التعويضات نظير مورد بعينه.

بعد ذلك تعتمد المؤسسات على انتهاز الآلية الاقتصادية المعروفة بـ«الفائض الاستهلاكي» - وهو الربح الذي يحققه المستهلك بفضل شرائه لمنتج أو انتفاعه من خدمة ما بسعر أقل ممّا هو راغب في دفعه - لتقدير حجم الفائدة التي تعود على المستهلك بفضل هذا المورد.



◆ **الرغبة في الدفع:** هذه واحدة من أهم طرق تقييم العائد الاجتماعي، والبيئي، والاقتصادي لمنتج أو خدمة ما، وتتم بمقارنة القيمة المالية التي يقبل المستهلك دفعها، مقابل القيمة الفعلية للمنتج أو الخدمة. فإذا كانت الخدمة مقدّمة مجاناً أو دون مقابل مادي يذكر، يُقاس النفع العائد على المستهلك من خلال القيمة المالية التي رغبوا في دفعها من الأساس.

◆ **الاستعداد لتقبل التعويض:** هي آلية بديلة لحساب القيمة المالية التي يتقبلها المستهلك نظير تنازله عن مورد ما - أو بالأحرى تجاهله للتدهور البيئي أو الاجتماعي أو الثقافى أو القيمي الناجم عن استغلال المؤسسة لهذا المورد.

◆ **الفائض الاستهلاكي:** وهو الفارق بين ما يرغب المستهلك في دفعه وما ينبغي أن يدفعه بالفعل نظير خدمة أو منتج ما. فحين ينتفع المستهلك بخدمة ما - كانهضاض نسبة التلوُّث البيئي على سبيل المثال - دون مقابل مادي أو بمقابل أقل بكثير من القيمة الفعلية التي يرغب في دفعها، عندها يتحقَّق لديه فائض استهلاكي.

تتنوِّع الآليات المتبَّعة في جمع البيانات حول الرغبة في الدفع والاستعداد لتقبُّل التعويض. وبالطبع لا يمثِّل أيُّ منهما انعكاساً دقيقاً أو نموذجياً لحجم الفوائد أو الأضرار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، ولكنها تعبر عن حجم التكاليف بشكل تقريبي ومجمل. ومن هذه الآليات:

## 1. تكاليف التحكُّم والمراقبة

تعتمد هذه الآلية على قياس تكاليف تقليص أو تجنُّب وقوع ضرر اجتماعي، أو اقتصادي، أو بيئي محتمل، بحيث يكتسب الضرر في حدِّ ذاته قيمة فعلية وقابلة للقياس. مثلاً تستطيع إحدى المؤسسات أن تضيف قيمة إلى تلوُّث التربة الناتج عن تسرُّب أحد الخزانات من باطن الأرض بتقييم تكلفة المعدات اللازمة لمنع هذا التسرُّب، أو حساب تكلفة إعادة تصميم العملية بأكملها بحيث يتمُّ الاستغناء تماماً عن هذه الخزانات. جدير بالذكر أنَّ حساب تكاليف التحكُّم يشكِّل أداة التقييم الأدقُّ والأوقع للقيمة المالية الفعلية التي من الممكن أن تتحمَّلها المؤسسات جرَّاء ممارسة ما. فقد تمخَّضت عمالة الأطفال السائدة في كثير من دول العالم عن مقاطعة للمنتجات، وتشويه للسمعة، وأحكام قضائية بالمليارات، وبالتالي يمكن للمؤسسات أن تعيد النظر في الاستعانة بالأطفال وتستبدلهم بعمَّال الدوام الجزئي أو الكلي للتحكُّم وتجنُّب الآثار الاجتماعية والاقتصادية السلبية التي قد تنتج عن هذا الفعل.

## 2. القيمة السوقية

تقوم هذه الآلية على قياس حجم التدهور أو الفقدان النائم للموارد ذات القيمة السوقية، والتي تتعرَّض للخطر بفضل ممارسات بعينها، فمثلاً قد يتسبَّب تلوُّث الهواء الناتج عن محطة للطاقة الكهربائية في هطول أمطار حمضية، تؤدِّي بدورها إلى تدهور المحاصيل في المناطق المحيطة، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تقيس حجم الخسائر - باستخدام آلية القيمة السوقية - بحساب قيمة المحاصيل المهترئة، وبنفس الطريقة يمكن إضفاء قيمة على الصحة العامة بقياس تكاليف العلاج والعقاقير الطبية.



### 3. تسعير المنفعة القصوى

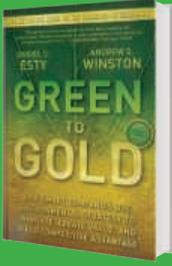
يشير هذا النوع من التقييم إلى تسعير رغبة المستهلك في الدفع مقابل تحقيق أقصى منفعة أو أعلى جودة ممكنة، سواء على الصعيد الاجتماعي، أو البيئي، أو الاقتصادي. وتستند هذه الآلية إلى المعلومات المستخرجة من الأسواق البديلة لبعض الموارد التي تربطها صلة بالمؤشرات الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية. وتعتبر السوق العقارية وسوق العمل من أكثر الأسواق البديلة تداولاً وانتشاراً. فمثلاً تم استخدام تسعير المنفعة القصوى في تقييم تبعات التدهور البيئي من خلال رصد التراجع في حركة مبيعات العقارات لمنطقة ما بعد اكتشاف أحد مصادر التلوث فيها. كذلك تتأثر الكتل السكانية بالزيادة والنقصان تبعاً لحجم التلوث الناتج عن المصانع والمرافق المحيطة؛ فتجد السكان يفرون من البيئات الملوثة ويتجهون إلى بيئات صحية ونقية. وبالمثل يعتمد تسعير الفائدة القصوى على سوق العمل لتحديد مستويات الأجور، والتي عادةً ما ترتفع كلما زادت خطورة العمل - والعكس صحيح، أي أنّ تكاليف العمالة تعكس بشكل أو بآخر الفروق في حجم المخاطر البيئية: فالأعمال التي تتضمن التعرّض لكوارث بيئية محتملة ينال أصحابها بدل مخاطر - وهذا ما يشير إلى الاستعداد لتقبل التعويض مقابل التعرّض للخطر، ومن ثمّ تستطيع المؤسسات أن توظّف المعلومات الواردة من هذه الأسواق في تقييم الخصائص البيئية.

### المؤسسات أجناس

تنقسم المؤسسات من حيث توجُّهها نحو المسؤولية المؤسسية إلى قسمين: منها ما يثرثر قاداتها حول إنجازاتهم الاستثنائية من دون أثر يذكر على أرض الواقع؛ ومنها ما يضع قاداتها المسؤولية المجتمعية على قائمة أولوياتهم ليتبنوا ممارسات خلافة ومسؤولة، تتمخض عن نتائج مذهلة تعجز العين عن تجاهلها. فالاستدامة ليست شعارات يرددها القائمون على المؤسسة، وإنما هي سلوك جمعي للقيادة والموظفين بكل ما يترتب على هذا السلوك من آثار يستشعرها أفراد المجتمع كافة.

لكي تكون من قادة مؤسسات الاستدامة، عليك أولاً أن تصوغ الأهداف الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية التي ستحملها المؤسسة على عاتقها، ثمّ تضع الأنظمة، وتسوّق القوانين، وتوضّح قواعد اللعبة حتى تتضافر الجهود وتتوحد الرؤى حول الأهداف المنشودة. لكن الأهم من هذا وذاك هو أن تُفعل سياستك وتضعها في قلب القرارات اليومية وعلى رأس جميع الممارسات المؤسسية. وأخيراً فإن السعي نحو الربحية والاستدامة - إذا ما امتزج بمسؤولية حقيقية تجاه المجتمع بكلّ موارده - هو غاية نبيلة لا يدركها إلا الشرفاء.

### كتب مشابهة:

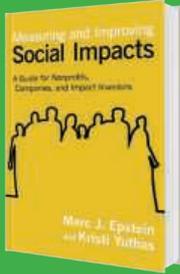


**Green To Gold**  
How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage.

By Daniel C. Esty and Andrew Winston. 2009

**A Primer on Sustainability**  
The Environmental and Social Sustainability for Business and Advantage Collection.

By Ronald M. Whitfield. 2013



**Measuring and Improving Social Impacts**  
A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors.

By: Marc J. Epstein and Kristi Yuthas. 2014

### قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

MBRF\_News

MBRF\_News

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

[www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

qindeel\_uae

qindeel\_uae

qindeel.uae

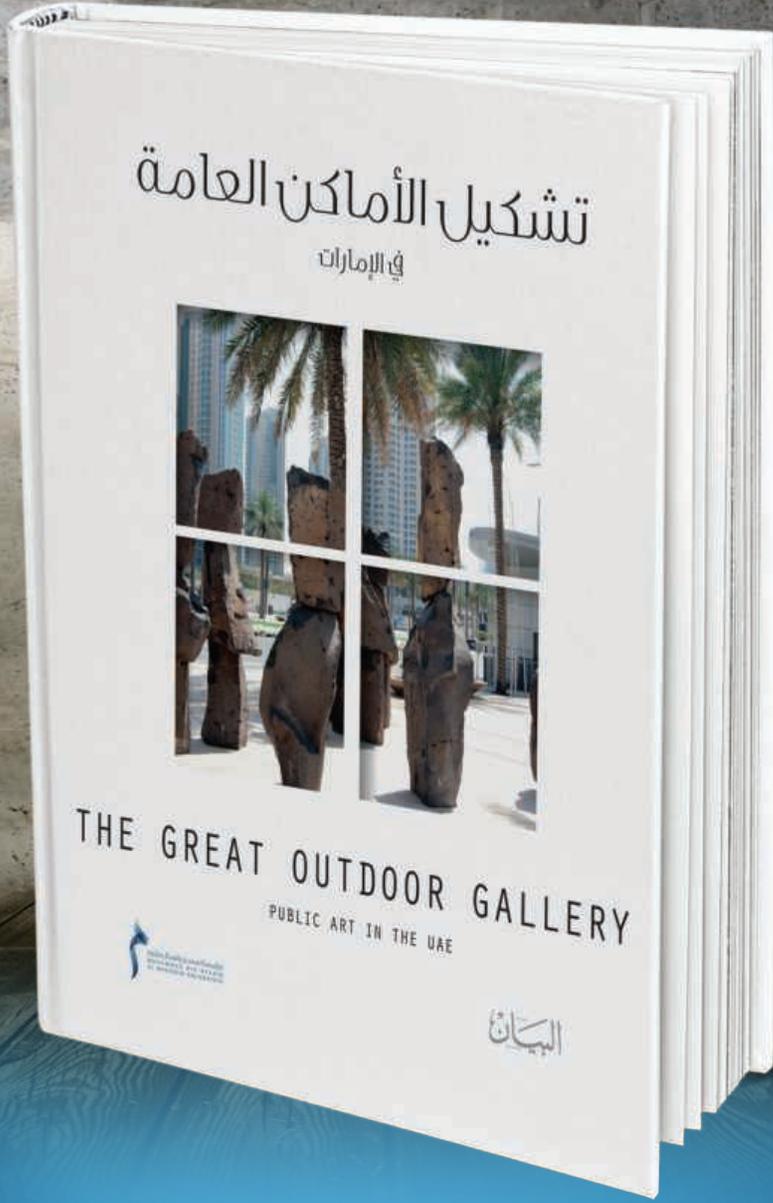
[qindeel.ae](http://qindeel.ae)





قنديل | Qindeel

للطباعة والنشر والتوزيع  
Printing, Publishing and Distribution



الآن متوافر في مكتبة قنديل في بيت الشعر  
قرية الشندغة التاريخية - بجانب بيت الشيخ سعيد

بادر إلى طلب نسختك عن طريق البريد الإلكتروني: [Publications@qindeel.ae](mailto:Publications@qindeel.ae)  
أو عن طريق الاتصال بالهاتف المباشر: 044233467



qindeel\_uae



qindeel\_uae



qindeel\_uae



qindeel.uae