

# أربع خطوات لضمان الريادة في مجال الاستدامة

آن الأوان للمؤسسات في  
منطقة الشرق الأوسط  
وشمال إفريقيا أن تبدأ  
في تنفيذ وعودها

بالتعاون مع شركة

BAIN & COMPANY



القمة  
العالمية  
للحكومات 2024

# أربع خطوات لضمان الريادة في مجال الاستدامة

تمتلك المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا الفرصة لتسريع وتيرة الاستدامة، لذلك عليها تحمل مسؤولياتها.

تحدثت شركة باين آند كومباني مع 300 مدير تنفيذي واستطلعت آراء 100 من الرواد لمعرفة كيف يمكن لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تسريع وتيرة تنفيذ الممارسات البيئية والمجتمعية وممارسات الحوكمة. لقد ركز بحثنا على وضع التحديات الرئيسية، والممارسات المثلى، والخطوات الأربع الرئيسية التي تساعد المؤسسات في الحصول على مكانة ريادية في مجال الاستدامة على مستوى العالم.

100

فرد شملهم الاستطلاع

300

حوار وجهاً لوجه

8

قطاعات عمل

11

دولة في منطقة الشرق  
الأوسط وشمال إفريقيا





# جدول المحتويات

## الموضوعات

---

06 الملخص التنفيذي

---

14 الفصل 1: جوهر الاستدامة

---

22 الفصل 2: رحلة الاستدامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

---

26 الفصل 3: عقبات على طريق تحقيق الاستدامة

---

34 الفصل 4: الممارسات المثلى لسد الفجوة في الأداء

---

40 الفصل 5: أربع خطوات لضمان الريادة في مجال الاستدامة

---

50 الخاتمة

---

## المخلص التنفيذي

أجرت شركة باين آند كوهباني بحثاً جديداً خلص إلى أن 70% تقريباً من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا اعتمدت لاستدامة ضمن نماذج عملها، إلا أن 3% منها فقط تسلك المسار الصحيح لتحقيق أهدافها على صعيد الاستدامة.

ووفقاً لما ذكرته الأهم المتحدة، فإن 15% فقط من أهداف التنمية المستدامة تنفذ بشكل صحيح، في حين يسير تنفيذ العديد منها في الاتجاه الخاطئ<sup>1</sup>.

آن الأوان لهذه المؤسسات أن تأخذ زمام المبادرة وتبدأ بتنفيذ وعودها.

عادت القضايا المتعلقة بالاستدامة لتحظى بالاهتمام في جميع بلدان العالم، ويعود السبب في ذلك جزئياً إلى حجم التحديات التي يمكن أن تسببها لدرجة لا تستطيع الحكومات والمؤسسات تجاهلها. حيث تشهد منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا كوارث طبيعية نتيجة تغير المناخ وندرة المياه، وتأتي المخاطر الاقتصادية لتفاقم من حدتها.

ويحدث كل ذلك في وقتٍ أحوج ما تكون فيه المنطقة إلى تنويع اقتصادها، وتلبية احتياجات الطاقة للسكان الآخذ عددهم بالازدياد، وإتاحة فرص اقتصادية لشبابها، وسد الفجوات التي لا تنتهي بين الجنسين.

وإذا كانت هذه التحديات التي تواجه تطبيق الممارسات البيئية والمجتمعية وحوكمة الشركات (ESG) كبيرةً لدرجة لا يمكن تجاهلها، فإن هناك مكاسب كثيرة تترتب على تطبيقها لا يجب تجاهلها أيضاً.



أبرمت الحكومات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا اتفاقيات مشتركة تعطي الأولوية لتحقيق الاستدامة من خلال الالتزام باتفاقية باريس، والأهداف السبعة عشر التي وضعتها الأمم المتحدة لتحقيق التنمية المستدامة، إضافةً إلى الأهداف الكفيلة بتحقيق صافي انبعاثات صفري في كل بلدٍ على حدة.<sup>2</sup> وحظيت عملية التحول نحو الاستدامة والمسؤولية المجتمعية بمساندة المؤسسات، والمستثمرين، والمستهلكين على حدٍ سواء.

يضع ما يقارب ثُلثي المستثمرين الأداء على مؤشرات الاستدامة نصب أعينهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار. 3 وعلى نفس المنوال، يتبع المستهلكون سلوكاً ملائماً لتحقيق الاستدامة. فعلى مدار السنوات الخمس الماضية 4 استبدل نحو 85% من المستهلكين عاداتهم الشرائية بأخرى سعيًا نحو تحقيق الاستدامة.

ويبدو أن الجميع وصل إلى قناعةٍ مفادها أن المنطقة بحاجة إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، والرعاية البيئية، والرفاهية المجتمعية. وبالرغم من كل ذلك، لم يتم اتخاذ سوى إجراءات قليلة. فقد أوضح الاستطلاع أن 97% من مؤسسات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي شملها لم تسلك المسار الصحيح لتحقيق أهداف الاستدامة الموضوعة.

تحتاج المنطقة إلى استعداد المؤسسات لإجراء هذا التحول الحاسم وأخذ زمام المبادرة فيه. ورغم أن هذه المؤسسات تشكل قوة دفع اقتصادية، وقد تواجه مخاطر كبيرة في سعيها لتحقيق الاستدامة، فإنها ستجني الكثير من المكاسب عند تحقيق أهداف الاستدامة.

وسيعود تحقيق أهداف الاستدامة على رواد هذا المجال بعوائد أعلى وسيزداد عدد الموظفين المشاركين كلَّ حسب دوافعه. وسيصبح بمقدور الشركات التي تجعل الاستدامة جزءاً من ممارسات عملها، تحقيق النمو بوتيرةٍ أسرع، إضافة إلى ابتكار نماذج عمل جديدة قادرةٍ على الصمود، والتمتع بدرجة مرونة أكبر.

تتعدى الاستدامة كونها حاجة ملحة، فهي إستراتيجية للتخفيف من حدة المخاطر، وتحسين الأداء، وجعل الميزانيات العمومية أكثر جدوى.

وبالرغم من ضرورة التغيير (والوعد الحكومية)، استطاعت حفنة من المؤسسات تحقيق أهدافها على صعيد الاستدامة.

وأجرت شركة باين آند كومباني دراسة شملت مؤسسات منتشرة في 11 دولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بهدف تحديد "المتأخرين" و "الرواد" في مجال الاستدامة، ومعرفة السبيل الأمثل لسد الفجوة في الأداء. وقد أظهر بحثنا ما يلي:

ترى 90% تقريباً من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بأنها بحاجة إلى تغيير طريقة عملها الرئيسية لمعالجة المسائل المتعلقة بالاستدامة.

تسلك 3% فقط من تلك المؤسسات المسار الصحيح لتحقيق أهدافها فيما يخص الاستدامة.

ما هي التحديات التي تمنع المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من تحقيق أهدافها للاستدامة ومن جني المكاسب المترتبة على ذلك؟



# خُصَّ بحثنا إلى أن هناك أربعة أسباب رئيسية تصعب على المؤسسات تحقيق أهدافها للاستدامة، وهي:

## 1. منظور الإدارة

تنظر هذه المؤسسات للاستدامة من منظور إدارة المخاطر، بدلاً من النظر إليها على أنها فرصة إستراتيجية أو وسيلة لتحقيق المكاسب. لا تدرج 40% من المؤسسات الاستدامة ضمن إستراتيجية عملها.

## 2. الفصل بين العمليات

يتم فصل أهداف الاستدامة والمسؤوليات المترتبة عليها عن الجوانب التنفيذية والتشغيلية للعمل. ترى 80% من المؤسسات أن التعاون بين أقسام العمل المختلفة ليس بالقدر الكافي.

## 3. انقطاع التواصل أثناء تحديد الأهداف

يتم وضع أهداف الاستدامة عن طريق القيادة العليا، ثم لا تتمكن المؤسسة من تحويلها إلى مهام قابلة للتنفيذ. تتحقق أقل من 20% من المؤسسات من جدوى أداء المهام المحددة عن طريق القيادة العليا.

## 4. الحذر المفرط

لأن المؤسسات تخشى المخاطرة، فإنها لا تسعى إلى تطبيق الحلول المستدامة أو الاستثمار فيها. ترى 55% فقط من المؤسسات أنها تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف.

في ظل هذه التحديات، هناك مسار مشترك للمضي نحو المستقبل. وتستطيع المؤسسات التي تحقق أهدافها على صعيد الاستدامة أن تصل إلى مكانة الريادة في هذا المجال من خلال تنفيذ أربعة إجراءات لا غنى عنها:

### 1. ربط طموحات تحقيق الاستدامة باستراتيجية العمل

لتصبح أهداف تحقيق الاستدامة جزءاً أساسياً في إستراتيجية العمل وتتم إدارتها جنباً إلى جنب مع أهداف العمل المؤسسي الأخرى.

### 2. تعزيز مشاركة أقسام العمل المختلفة

تقوم هذه الفرق بتجاوز التحديات وتحمل مسؤولية تحقيق النتائج المستدامة، وتعمل أيضاً على تنمية المهارات والهياكل التنظيمية الداعمة لتحقيق الاستدامة.

### 3. وضع مهام قابلة للإنجاز لتحقيق الاستدامة

التفكير عملية ثنائية الاتجاه، لذلك يتم تطوير مهام الاستدامة بشكل مشترك ثم التحقق منها من خلال إجراء التقييمات من أسفل الهرم الإداري إلى أعلاه وبالعكس.

### 4. تحفيز روح الابتكار وتوسيع نطاق حلول العمل المستدامة بشكل سريع

يركز الرواد على إعداد أنظمة تطوير مرنة لتطبيق حلول الاستدامة واختبارها وتوسيع نطاقها بوتيرة أسرع.

يمكن للمؤسسات التي تتخذ هذه الخطوات الجوهرية أن تصل إلى مكانة ريادية في مجال الاستدامة وأن تسرع من وتيرة تنفيذ خطط أعمالها البيئية والمجتمعية وخطط الحوكمة. وسيصبح باستطاعتها كذلك إحداث نقلة نوعية في الثقافة المؤسسية بطرق تعود بالنفع على الشركاء، والأهم من ذلك، على المجتمع ككل.

# الجهود الرامية لتحقيق الاستدامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لا تزال متعثرة.

تحتاج المنطقة إلى تحفيز مشاركة المؤسسات في مجال الاستدامة بشكل أكبر، لما لذلك من قدرة على الارتقاء بالنشاط الاقتصادي وفتح الباب لمستقبلٍ واعد أمام الشباب.

وليست هذه بالمهمة اليسيرة، ما يحتم على الحكومات أيضاً أداء دور داعم لجهود الاستدامة، وذلك من خلال تقديم الإجراءات المحفزة على تحقيق نتائجٍ مثلى على صعيد البيئة والمجتمع.

وستكتسب منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مزايا لا تعد ولا تُحصى مع تحولها نحو الاستدامة: لأنها تمتلك قوة عاملة آخذة بالنمو، وإمكانات لا يُستهان بها في مجال الطاقة المتجددة، وتتمتع بتعاونٍ إقليمي متين.

## آن الأوان للشركات لتسريعي وتيرة العمل والبدء بتنفيذ التزاماتها المحددة.

يشرح هذا التقرير كيفية تحقيق ذلك.



# الفصل 1

## جوهر الاستدامة

تمثل الاستدامة التزامنا تجاه الجيل المقبل، وتُعنى بالطريقة التي نحقق من خلالها التوازن بين النمو الاقتصادي، والرعاية البيئية، والرفاهية المجتمعية للوفاء بالاحتياجات الملحة في الوقت الحاضر دون أن ننسى ما يحتاجه المستقبل.

# الفرصة المستدامة

تتعرض منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لمخاطر بيئية، ومجتمعية ومخاطر حوكمة كبيرة. وفي المقابل، تثمر الممارسات البيئية والمجتمعية وممارسات الحوكمة عن فرص لا تعد ولا تُحصى. وإذا انتهز الرواد هذه الفرص، يمكن أن تصبح الاستدامة قاعدة انطلاق لإحداث تأثير من الناحيتين الاقتصادية والمجتمعية.

ولو أجرينا مقارنةً بين منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأجزاءٍ أخرى من العالم، سنجد أن دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تتمتع بإمكانية الوصول إلى مصادر طاقةٍ متجددةٍ، مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح. ووفقاً لما ذكره مرصد الطاقة العالمي، فإنه يمكن لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا رفع قدرتها على إنتاج الطاقة المتجددة لخمسة أضعافها بحلول عام 2030، أي بما يكفي لتغطية 91% من أهداف الطاقة المتجددة في المنطقة.<sup>5</sup>

وينبغي ألا ننسى أن حوالي 20% من سكان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، في المتوسط، تحت سن الثلاثين. وفي بعض البلدان، مثل المملكة العربية السعودية، يقل عمر نحو ثلثي السكان عن الثلاثين. كما تزخر المنطقة بقوةٍ عاملة سريعة النمو بما يكفي لتسريع عجلة النمو الاقتصادي.<sup>6</sup>

توفر الاستدامة كذلك فرصاً لنشر روح التعاون وتوحيد الجهود، ما يحتم على الحكومات والقطاع الخاص الانضمام إلى المساعي الرامية إلى إيجاد حلول جديدة والمساعدة في تغطية تكاليف التحول نحو تحقيق صافي انبعاثات صفري.

ومن خلال العمل يداً بيد، يمكن لمؤسسات وحكومات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أن تصبح نموذجاً عالمياً يحتذى في مجال التنمية المستدامة.

يحتاج العالم إلى منطقة تستلم زمام المبادرة لتحقيق الاستدامة، ولا يوجد ما يمنع منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من القيام بهذا الدور، بالنظر إلى غناها بالموارد البشرية والطبيعية، وامتلاكها الدافع لتعزيز الاستدامة.

ينجم جزءٌ من هذه الدوافع عن المخاطر، ويبذل العالم قصارى جهده للتعامل مع العديد من قضايا الاستدامة في آنٍ واحد، لكن تبعات الفشل ستكون كارثية.

## في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تزداد حدة العديد من هذه التحديات، أهمها:

من المتوقع أن يتضاعف الطلب على الطاقة في المنطقة بين عامي 2020 و2030، وهناك توقعات بأن تتضاعف إنبعاثات الغازات الدفيئة ثلاث مرات بحلول عام 2060.<sup>7</sup>

من المرجح أن يعاني من 80 إلى 90 مليون شخص في المنطقة من شح المياه بحلول عام 2025.<sup>8</sup>

يعيش في هذه المنطقة حوالي 20% من سكان العالم الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي.<sup>9</sup>

لا مجال للتقاعس، وفرص التغيير الإيجابي لصالح البيئة، وسكانها، ومجتمعاتها، واقتصاداتها، لا حصر لها.

يمكن لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا الاستثمار في فرص الابتكار والنمو والشراكات التي توفرها الاستدامة، ولكن عليها التحرك الآن.

# منبع الفرص

يمكن للمؤسسات القيام بما يلي:

**التكاتف لوضع السياسات، والأطر التنظيمية، والالتزامات المتعلقة بالاستدامة**

**الاستفادة من الموارد، والخبرات، والابتكار لتطوير حلول مستدامة**

**التعامل مع سلاسل توريد أكثر استدامة، وتقديم يد العون للموردين للتعرف على الممارسات البيئية والاجتماعية وممارسات الحوكمة**

تؤثر الاستدامة على الجميع دون استثناء: بداية من المستثمرين، والمستهلكين، والهيئات التنظيمية، وصولاً إلى مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص، وهذا يضع المؤسسات في قلب منظومة تعتبر منبعاً للفرص.

وفي هذا الإطار، يمكن للمؤسسات، التي تشمل الشركات الربحية والمجموعات غير الربحية والجهات الحكومية، تحقيق الاستدامة من خلال التأثير على مجموعات متعددة من الشركاء في آن واحد، لاسيما أولئك الذين يعملون وفق سلوكيات ودوافع مميزة عن سواهم (انظر الشكل 1).

**الشكل 1:** تعد المؤسسات القلب النابض لمنظومة الاستدامة

**المستهلكون**  
غير 85% من المستهلكين عاداتهم الشرائية على مدار السنوات الخمس الأخيرة سعياً لتحقيق الاستدامة

**الموظفون**  
يفضل 67% من الموظفين التقدم للعمل لدى مؤسسات مستدامة



**المستثمرون**  
يضع 62% من المستثمرين تحقيق الاستدامة نصب أعينهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار

**الحكومات**  
تضع القوانين واللوائح التي تحكم طريقة تصرف الأفراد والمؤسسات

# دراسة جدوى إحداث التغيير

مع مرور السنوات، تطورت  
الاستدامة من جهدٍ خيري  
إلى قضية مسؤولية  
مجتمعية. أما الآن، فقد  
أصبحت أمراً لا يمكن تجاهله  
من الناحية الإستراتيجية.

ربطت أكثر من 2,000 دراسة ممارسات العمل  
المستدامة بالأداء المالي، وأظهرت 60%  
من تلك الدراسات الأثر الإيجابي الذي أحدثته  
الاستدامة على الأداء المالي للمؤسسات.<sup>40</sup>

وخلّصت الأبحاث التي أجرتها شركة باين من خلال  
دراساتها لأكثر من 1,500 مشروع يتعلق بالاستدامة  
إلى أن المؤسسات اكتسبت مزايا لا تعد ولا  
تحصى من ممارسات الأعمال المستدامة.

## نمو الإيرادات

حققت الحلول المستدامة معدلات نمو سنوية مركبة أعلى بنسبة 5% تقريباً. ومنحت الاستدامة المؤسسات مكانة الريادة، وساهمت في إيجاد أفكار جديدة تعود بالمنفعة على المستهلكين المدركين لأهمية الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات.

## التكلفة وإدارة المخاطر

تتحمل المؤسسات المستدامة تكاليف طاقة أقل من غيرها وتتجنب التكاليف الأخرى (كأسعار الكربون، والغرامات المستقبلية، والعقوبات). ويترتب على إتباع استراتيجيات الاستدامة رفع مستوى أداء الشركة وزيادة قدرتها على إدارة المخاطر.

## الموظفون والمواهب

أظهر البحث الذي أجرته شركة باين أن المؤسسات التي تُحسن تحديد أهدافها حققت معدلات أعلى بنسبة 70% في مؤشر قياس ولاء الموظفين (Employee Net Promoter Score)، وهو ما زاد مدة احتفاظها بالمتعاملين، ومكّنها من كسب ولائهم، وتحقيق مكاسب منهم مدى الحياة. وعلى المنوال ذاته، يرى 90% تقريباً من رؤساء أقسام الموارد البشرية أن الاستدامة ساعدت في الاحتفاظ بالموظفين. ففي المملكة المتحدة، على سبيل المثال، يقول واحد من كل خمسة موظفين إنه لن يتقدم للعمل في الشركات التي لا تضع الاستدامة على رأس أولوياتها. تدعم ممارسات الأعمال المستدامة أيضاً المجتمعات من خلال الاستثمار المجتمعي وضمان إيجاد بيئات صحية وآمنة للعيش والعمل.

## التقييم

تبلغ قيمة الشركات الرائدة في مجال الاستدامة ضعفً متوسط قيمة نظيراتها في قطاع العمل نفسه، وتقل تكاليف التمويل التي تتكبدها بفضل الإعانات والقروض والسندات الخضراء المقدمة لمشاريع الاستدامة. وبدايةً من عام 2007، تفوقت 81% من المؤشرات الخاصة بالاستدامة في الأداء على مثيلاتها من المؤشرات المالية الرئيسية.

أدرك المستثمرون أهمية هذه العلاقة المتبادلة، فاعتمدوا التصنيفات المتعلقة بالاستدامة كمؤشر لتقييم أدائهم المستقبلي. وفي دراسة أجرتها مجلة "ذا جورنال أوف فاينانس"، وُجد أن المحافظ الحاصلة على تصنيفات عالية ضمن مؤشر الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات "MSCI ESG" حققت عوائد مُثلى للشركاء مقارنةً بمحافظ الشركات الحاصلة على تصنيفات منخفضة.<sup>11</sup> وفي دراسة أجراها البروفيسور كريستيان كرول، خُصّ إلى أن الشركات التي تهتم بالاستدامة حققت أداءً أعلى بنسبة 50% تقريباً، في حين بلغ متوسط العائد السنوي للأسهم العادية 13% تقريباً للشركات التي تهتم بالاستدامة، مقارنةً بـ 8.6% للشركات التي تولي الاستدامة اهتماماً أقل.<sup>12</sup>

# دراسة حول الاستدامة

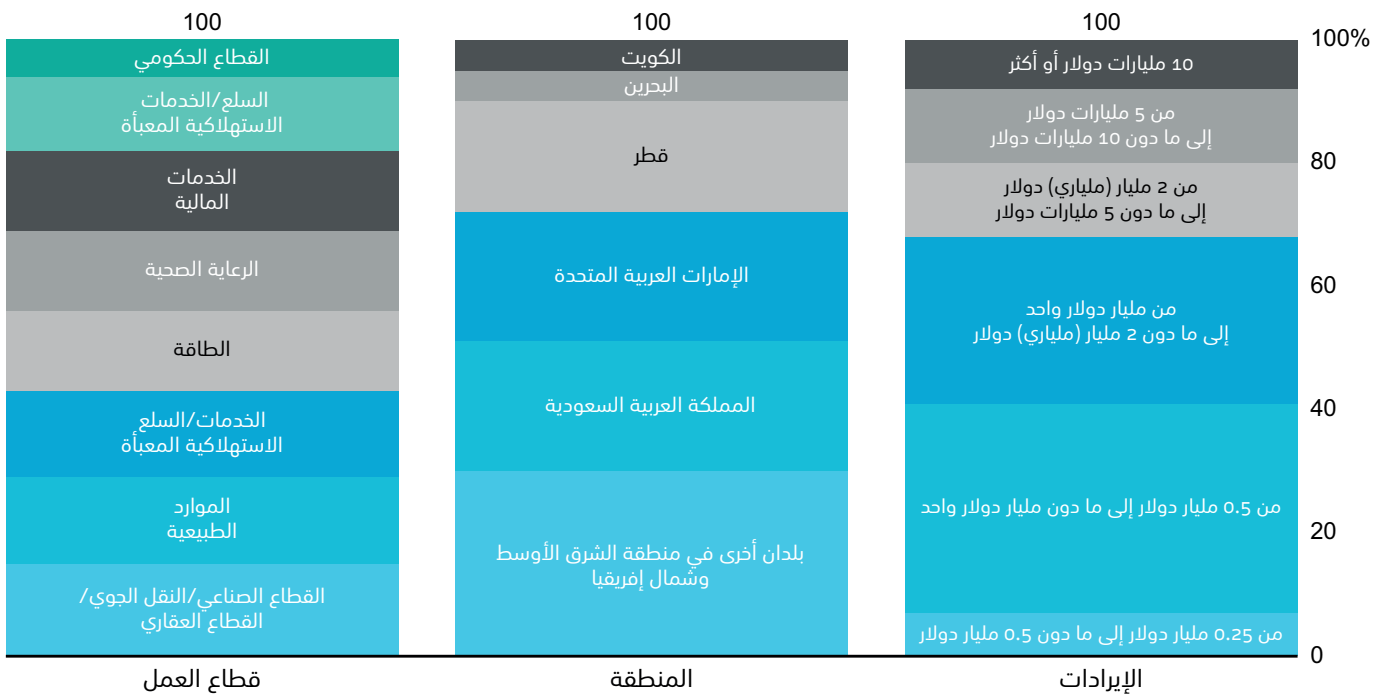
شمل الاستطلاع المديرين التنفيذيين بالإدارة العليا في 100 مؤسسة تتخذ من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مقراً لها للتعرف على الطريقة التي يتبعونها لجعل الاستدامة جزءاً من عملياتهم.

وشملت هذه الدراسة مؤسسات موزعة في 11 بلداً، وتمثل مجموعة من مختلف قطاعات العمل والمؤسسات على اختلاف أحجامها (انظر الشكل 2).

لا تخفى المكاسب التي تحققها الأعمال بفضل الاستدامة على أحد، ولكن العديد من المؤسسات لا تكثر لتحققها. ومع مرور السنوات، اختلفت نظرة مؤسسات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للاستدامة بشكل كبير، فمنها من أهمل الاستدامة كلياً ومنها من سعى إلى تحقيقها بكامل قوته.

أجرت شركة باين دراسةً حول النظرة المختلفة للاستدامة في المنطقة للتعرف على القوة المحركة لتحقيق النجاح.

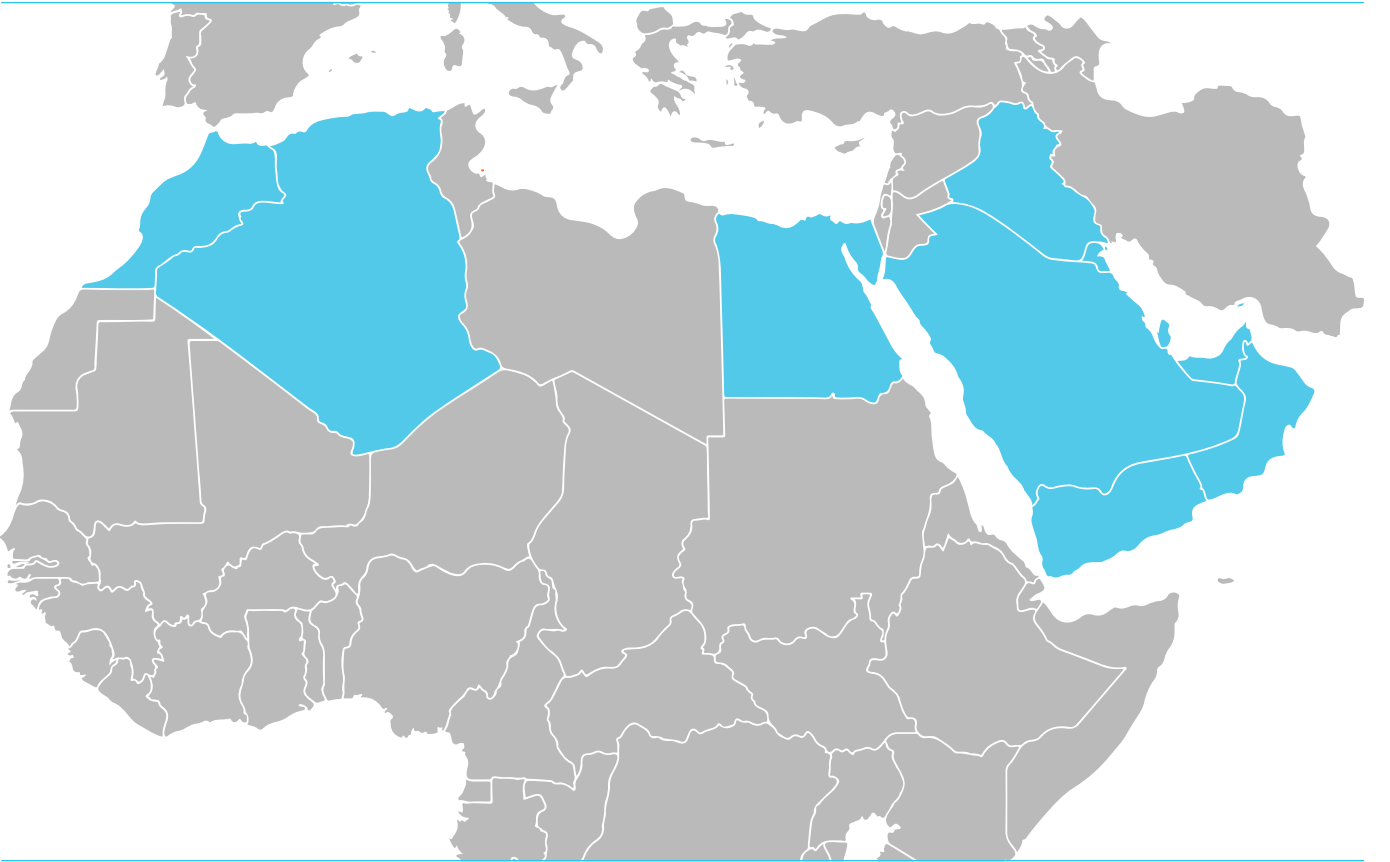
**الشكل 2: الاستطلاع الذي أجرته شركة باين أند كومباني لقادة 100 مؤسسة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**



ملاحظة: تم تقسيم البلدان الأخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على النحو التالي: الجزائر (4)، ومصر (16)، والعراق (1)، والمغرب (3)، وعمان (2)، واليمن (3) المصدر: الاستطلاع الذي أجرته شركة باين بعنوان "طرق تنظيم العمل سعياً لتحقيق الاستدامة" في أغسطس 2023 (العدد=100)

بالاستطلاعات والمقابلات المتعمقة، تمكّننا من الكشف عن الطموحات التي تسعى مؤسسات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لتحقيقها، وكذلك التحديات التي تواجهها والتقدم الحاصل على طريق تحقيق الاستدامة. والآن، بعد أن فهمنا نظرة المؤسسات لقضايا الممارسات البيئية والمجتمعية وممارسات الحوكمة وطريقة تنظيم نفسها في سبيل تحقيقها، يمكننا توقّع أن المنطقة متجهّة نحو مستقبلٍ أكثر استدامة.

درست باين آند كومباني الجهود التي تبذلها المؤسسات في كل من الجزائر، والبحرين، ومصر، والعراق، والكويت، والمغرب، وعمان، وقطر، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة، واليمن، سعياً لتحقيق الاستدامة.



## الفصل 2

# رحلة الاستدامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

الالتزامات الجريئة تتطلب  
إجراءات جريئة

# لم تنجح المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حتى الآن من تحقيق الأهداف المرجوة

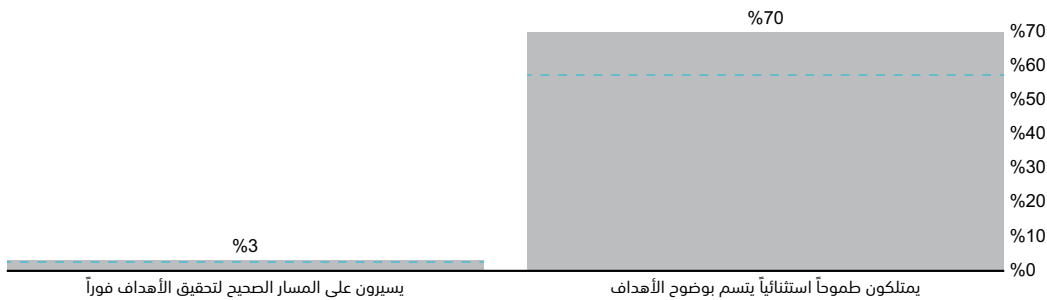
اتسعت الفجوة على الصعيد العالمي بين الأهداف التي تعلنها المؤسسات في سعيها لتحقيق الاستدامة وبين الإجراءات التي تتخذها لتحقيق الاستدامة. ووفقاً لما ذكرته الأمم المتحدة، فإن 15% فقط من أهداف التنمية المستدامة تنفذ بشكل صحيح، فيما يسير تنفيذ العديد منها في الاتجاه الخاطئ.. وهذا، بلا شك، يفاقم التحديات المجتمعية والبيئية.<sup>43</sup>

ترى 70% من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أن طموحاتها لتحقيق الاستدامة جريئة وتتسم بوضوح الأهداف، لكن 3% فقط من هذه المؤسسات تسلك المسار الصحيح لتحقيق أهدافها على صعيد الاستدامة (انظر الشكل 3).

**الشكل 3: تضع 70% من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أهدافاً جريئة تتسم بالوضوح لتحقيق الاستدامة، لكن 3% فقط من هذه المؤسسات تسلك المسار الصحيح لإحراز هذه الأهداف.**

سؤال: على مقياس من 1-5 درجات، حيث تعني الدرجة 1 عدم الموافقة إطلاقاً وتعني الدرجة 5 الموافقة كلياً، هل لديك طموح يتسم بالجرأة ووضوح الهدف لتحقيق الاستدامة وتقديم قيمة كبيرة؟ (النسبة المئوية للأشخاص الذين شملهم الاستطلاع واختاروا الدرجة 4 أو 5 من إجمالي المشاركين)

سؤال: بالنظر إلى المكانة التي سعت للوصول إليها في هذه المرحلة من برنامجك للاستدامة، ما النسبة المئوية التقريبية لإنجاح مؤسستك في تحقيق الأهداف الموضوعة بهذا الخصوص؟ (النسبة المئوية للأشخاص الذين شملهم الاستطلاع وحققوا حتى الآن معدل 100% أو أكثر من أهدافهم للاستدامة من إجمالي المشاركين)



في المقابل...

--- النسبة المئوية للمؤسسات (عالمياً) ■ النسبة المئوية للمؤسسات (في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا)

المصدر: الاستطلاع الذي أجرته شركة باين بعنوان "طرق تنظيم العمل سعياً لتحقيق الاستدامة" في أغسطس 2023 (العدد=100). والاستطلاع الذي أجرته شركة باين بخصوص نموذج العمليات البيئية والمجتمعية وعمليات الحكومة 2023 (العدد=72)

تدعي المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التزامها التام بتحقيق الاستدامة. ومع ذلك، فإن 35% فقط من المؤسسات التي شملتها دراستنا أصدرت سندات خضراء ومجتمعية ومستدامة (GSS). ولأن الصكوك المالية المتعلقة بالاستدامة تمثل مصادر للتمويل، فإن تفادي اللجوء إلى هذه المصادر خير دليل على أن هذه المؤسسات فشلت في إطلاق مبادرات تتعلق بالاستدامة وجعلها جزءاً من نهج عملها.

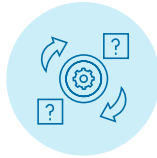
ويعد هذا الفشل أيضاً دليلاً على أن هذه المؤسسات بدأت بوضع هذه الالتزامات في وقت متأخر نسبياً. ولو استخدمنا منحنى "S-curve" لتتبع مسار تبني هذه الالتزامات من قبل المؤسسات، لوجدنا أن هذه الالتزامات تم تحديدها منذ وقت قريب، وخلال فترة زمنية قصيرة جداً. فسرعة الأداء من أهم عوامل النجاح التي تحفز مزيداً من المؤسسات على سلوك المسار نفسه.

ومن جهة أخرى، يعني هذا أيضاً أن المساعي نحو تطبيق الممارسات البيئية والمجتمعية وممارسات الحوكمة لا تزال تراوح مكانها نوعاً ما. وسيترتب على هذا التأخير تنفيذ الدفعة الأولى من الأنشطة بدرجة لا تحدث الكثير من التأثير (أقرب إلى "الوفاء بالحد الأدنى من المتطلبات") مقارنة بما يمكن تحقيقه. وعندما تنتقل المؤسسات إلى تطبيق ممارسات شاملة تتسم بدرجة أعلى من الاحترافية (مثل دمج هذه الممارسات في عملية المشتريات أو الاستفادة من الأدوات الرقمية) فإنها ستحقق قيمة ملموسة وستحدث تأثيرات واضحة على الممارسات البيئية والمجتمعية وممارسات الحوكمة.

ومن اللافت للنظر إجماع العالم على ضرورة إحداث التغيير، ولكن الفجوة بين الالتزامات وبين تطبيقها على أرض الواقع لا تزال موجودة. وقد أصبح لدى حوالي 90% من المديرين التنفيذيين قناعة راسخة بأن نماذج عملهم وعملياتهم الرئيسية لن تكون أكثر استدامة ما لم يجر تغييرها.

## 91% من المؤسسات لديها قناعة راسخة بأن أعمالها الرئيسية لن تتم بشكل أكثر استدامة ما لم يجري تغييرها

45% من المؤسسات ترى أن بعض التغييرات في نماذج عملياتها ضرورة حتمية



46% من المؤسسات ترى أن التغييرات الرئيسية في نماذج عملياتها ضرورة حتمية



النسبة المئوية للمؤسسات المصنفة وفق مستوى التغيير المطلوب للعمل في ظل اقتصادٍ مستدامٍ شكلاً ومضموناً

ملاحظة: كانت هذه الردود على السؤال التالي: "لعمل في ظل اقتصادٍ مستدامٍ شكلاً ومضموناً، أي العبارات التالية تصف بالشكل الأمثل درجة التغيير الجوهري المطلوب إحداثه في نموذج عملياتك؟"  
المصدر: نتائج الاستطلاع الذي أجرته شركة باين بخصوص نموذج عمليات الممارسات البيئية والمجتمعية وحوكمة الشركات 2023 (العدد=72)

70% من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا قالت إن لديها طموحات استثنائية وواضحة الأهداف لتحقيق الاستدامة

35% من المؤسسات تعتمد على السندات الخضراء والمجتمعية والمستدامة

3% من هذه المؤسسات تسلك المسار الصحيح لتحقيق أهدافها للاستدامة

تترتب على هذه الفجوات في الأداء مخاطر إضافية وهدر للفرص، والمؤسسات التي تفشل في إثبات أثرها في هذا المضمار على أرض الواقع لن تجد خياراً سوى تضييل المستهلكين بشأن الممارسات أو الفوائد البيئية للمؤسسة. وهذا يعني إطلاق صناعات القرار والقيادات المؤسسية وعوداً أو ادعاءات تتعلق بالاستدامة دون ترجمتها إلى خطط عملية أو طرق تنفيذية، بل ودون التأكد من جدوى الأهداف التي يطمحون إلى تحقيقها.

تحدثت شركة باين أند كومباني مع 300 مدير تنفيذي واستطلعت آراء 100 من الرواد لمعرفة كيف يمكن لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تسريع وتيرة تنفيذ برامج الممارسات البيئية والمجتمعية وممارسات الحوكمة.



## الفصل 3

# عقبات على طريق تحقيق الاستدامة

تواجه المؤسسات في  
منطقة الشرق الأوسط  
وشمال إفريقيا أربعة تحديات  
واضحة لتحقيق الاستدامة.

# ما هي أسباب الفجوات في الأداء؟

تواجه المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أربعة تحديات واضحة في سعيها لجعل الاستدامة جزءاً من عملياتها، وهي: قابلية الدمج، والفصل بين العمليات، وانقطاع التواصل أثناء تحديد الأهداف، والحذر المفرط.



# التحدي 1: قابلية الدمج

لا تقوم 40% من  
المؤسسات بجعل  
الاستدامة جزءاً  
من إستراتيجيتها  
التنظيمية.

ترنُّ هذه المؤسسات الاستدامة عادةً بميزان إدارة المخاطر، بدلاً من النظر إليها على أنها فرصة لتحقيق القيمة. وعند إتباع هذا النهج، تصبح الاستدامة مجرد تمرين على تجنب المخاطر والتكاليف المستقبلية (مثل ضرائب الانبعاثات الكربونية ومشاعر الجمهور السلبية) بدلاً من أن تكون فرصة لتحقيق قيمة نوعية جديدة.

ويتم التعامل مع الاستدامة على أنها فرصة منفصلة معزولة تماماً عن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسات، ومن هنا تصبح الاستدامة بلا جدوى أو تأثير حتى قبل البدء بتنفيذها.

تحتاج المؤسسات إلى فهم الغرض الأساسي من الاستدامة من منطلق شامل (والإيمان بها) حتى تتمكن من جعلها جزءاً من استراتيجيات الأعمال الرئيسية، ومن أنظمة الإدارة والاتصال والثقافة لديها.

## التحدي 2: الفصل بين العمليات

ترى 80% من المؤسسات  
أن التعاون بين أقسام  
العمل المختلفة ليس  
بالقدر الكافي.

قالت المؤسسات إنها تنظر إلى الاستدامة على أنها فرصة منفصلة أو تتعامل معها على أنها ميزة إضافية، وهذا يجعلها تحتل مكانة أقل أهمية على سلم الأولويات. بمعنى أنها تعتبر من عناصر العمل التي لا تؤثر على الأداء أو على تعريف المؤسسة للنجاح.

ذكرت نصف المؤسسات التي شملها الاستطلاع في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أنها لا تفصل عملياتها وأولويات عملها عن قضايا الاستدامة، لكن 40% فقط من هذه المؤسسات طبقت آليات تهدف إلى تشجيع روح التعاون بين أقسام العمل المختلفة من أجل تحقيق الاستدامة.



## التحدي 3: انقطاع التواصل أثناء تحديد الأهداف

خُص استطلاعنا إلى أن أقل من 20% من المؤسسات التي شملها الاستطلاع تتحقق من جدوى أداء المهام التي تم حداثها الإدارة العليا.

وفقاً لبحثنا، توجد ثلاث طرق لتحديد أهداف الاستدامة:

### طريقة التحديد من أعلى الهرم الإداري إلى أدناه:

تضع الإدارة العليا وفق هذه الطريقة الأهداف ثم تكلف الفرق وأقسام العمل المختلفة في المؤسسة بمهمة تنفيذها.

### طريقة التحديد من أسفل الهرم الإداري إلى أعلاه:

تدرس الفرق وفق هذه الطريقة الالتزامات، ثم تتولى القيادة اختبار الأهداف، والموافقة عليها، وتوحيدها.

### طريقة العمل الجماعي:

تجمع هذه الطريقة بين العمل من أعلى الهرم الإداري إلى أدناه ومن أسفل الهرم الإداري إلى أعلاه.

يتطلب تحديد الأهداف من أعلى الهرم الإداري إلى أدناه رؤية طموحات الشركة من منظور أوسع، وهو ما يضمن توافق الاستدامة مع الرسالة الكلية للمؤسسة ودعمها من أعلى المستويات، غير أنه يعني أيضاً فرض أهداف الاستدامة على فرق العمل وتوقع إنجازات غير واقعية منهم في بعض الأحيان. وقد بينت الدراسة أن أكثر من نصف المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تتبع النهج من أعلى الهرم الإداري إلى أدناه لتحديد أهداف الاستدامة (انظر الشكل 4).

في المقابل، يمكن أن تُفضي طريقة التحديد من أسفل الهرم الإداري إلى أعلاه إلى وضع أهداف استدامة أكثر واقعية نظراً لمشاركة الأفراد المسؤولين عنها في تحديد الأهداف، ولكنها قد تؤدي أيضاً إلى وضع أهداف ضيقة أو محددة أكثر مما ينبغي. ومن نقاط الضعف المرتبطة بهذه الطريقة العجز عن معالجة القضايا الكبيرة أو المواضيع العامة. وتعتمد قرابة 28% من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على طريقة تحديد الأهداف من أدنى الهرم الإداري إلى أعلاه.

ويمكن أن تحدث حالات انقطاع التواصل عندما تأخذ عملية صنع القرار اتجاهاً واحداً.

#### الشكل 4: خمس مؤسسات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تعتمد طريقة العمل الجماعي لتحديد أهداف الاستدامة.

سؤال: ما نهج تحديد الأهداف الذي تبناه مؤسستك فيما يخص الاستدامة؟  
(النسبة المئوية للأشخاص الذين شملهم الاستطلاع)



ملاحظة: تستثني النتائج الخيارين "غير ذلك" و "لست متأكداً"  
المصدر: الاستطلاع الذي أجرته شركة باين بعنوان "طرق تنظيم العمل سعياً لتحقيق الاستدامة" في أغسطس 2023 (العدد=100)

## التحدي 4: الحذر المفرط

ترى 55% فقط من  
المؤسسات أنها تتميز  
بالمرونة والقدرة  
على التكيف.

بعض المؤسسات، نتيجة للحذر، لا تملك ما يلزم من  
قدرة أو استعداد لتهيئة عملياتها بما يجعل الاستدامة  
جزءاً من منهج عملها على نحو يحقق المكاسب.

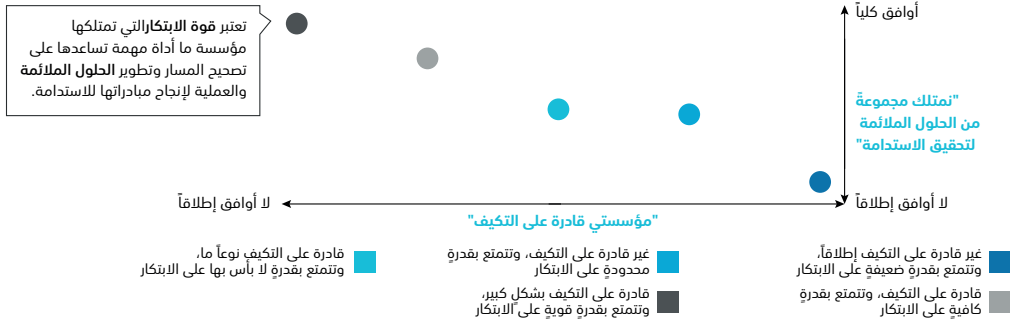
وحين تُفْرِط المؤسسة في الحذر أو تتأخر عن ركب  
التكيف، يتعثر الابتكار، وهو عنصر لا غنى عنه في  
معادلة الاستدامة، إذ يساعد في تخطي أصعب  
التحديات بأفضل السبل (ويحقق أكبر قدرٍ من النتائج).

حين تُسقط المؤسسات الاستدامة من خططها الرامية إلى تسريع وتيرة العمل وتحقيق الابتكار، تفقد بوصلتها وتتأخر في سلوك المسار الصحيح (وقد لا تسلكه أبداً). وقد بين استطلاعنا أن المؤسسات التي تتمتع بقدرة أكبر على التكيف كانت أكثر ابتكاراً (انظر الشكل 5). كما أوضحت الدراسة أن هذه المؤسسات لديها فرص أكبر في تحقيق أهدافها للاستدامة، وأن سعيها لدمج الاستدامة في عملياتها واستراتيجياتها يتميز بسهولة أكبر.

## الشكل 5: المؤسسات القابلة للتكيف تمتلك قدرة كبيرة على الابتكار وإمكانات مثلى لتحقيق الاستدامة

سؤال: على مقياس من 1-5 درجات، حيث تعني الدرجة 1 عدم القدرة على التكيف إطلاقاً وتعني الدرجة 5 القدرة على التكيف كلياً، كيف تجد قابلية مؤسستك للتكيف في الوقت الحالي (بمعنى هل هي متأثرة بجهة خارجية، أو سرعة التكيف، أو قدرة على التكيف مع متطلبات العمل الآخذة بالتغيير)؟

سؤال: على مقياس من 1-5 درجات، حيث تعني الدرجة 1 عدم الموافقة إطلاقاً وتعني الدرجة 5 الموافقة كلياً، هل تعتقد أن مؤسستك تمتلك مجموعة من الحلول الملائمة لتحقيق الاستدامة؟



ملاحظة: تم تقسيم من شملهم الاستطلاع إلى خمس فئات بناءً على مستوى القدرة على التكيف (المتراوح بين عدم القدرة على التكيف إطلاقاً والقدرة على التكيف كلياً)، وتمثل كل نقطة تصنيف الابتكار الذي حصلت عليه كل مجموعة وفق قدرتها على التكيف (حيث تشير قوة الابتكار إلى مدى توفر مجموعة من الحلول الملائمة لتحقيق الاستدامة).

تم تحديد تصنيف الابتكار الذي حصلت عليه كل مجموعة وفق قدرتها على التكيف من خلال حساب متوسط الإجابات عن السؤال التالي: على مقياس من 1-5 درجات، تعني فيه درجة 1 أنك لا توافق أبداً ودرجة 5 أنك توافق كلياً، ما هو مقدار رضاك عن المجموعة الملائمة من حلول الاستدامة؟

"على مقياس من 1-5 درجات (حيث تعني الدرجة 1 عدم الموافقة إطلاقاً وتعني الدرجة 5 الموافقة كلياً)، ما مدى موافقتك على عبارة: لدينا مجموعة الحلول الملائمة لتحقيق الأثر المنشود من الاستدامة؟"  
المصدر: الاستطلاع الذي أجرته شركة باين بعنوان "طرق تنظيم العمل سعياً لتحقيق الاستدامة" في أغسطس 2023 (العدد=100)

## الفصل 4

# الممارسات المُثلى لسد الفجوة في الأداء

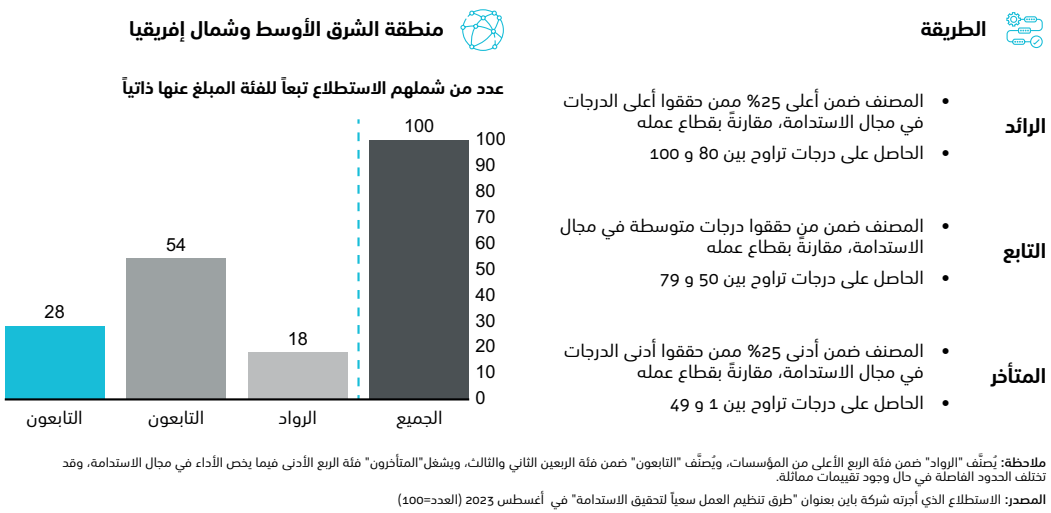
تواجه كل مؤسسة في  
منطقة الشرق الأوسط  
وشمال إفريقيا عوائق تمنعها  
من تحقيق الاستدامة.  
ويتم تصنيف الرواد تبعاً  
لقدرتهم على التغلب عليها.

# يتبع رواد الاستدامة طريقة عملٍ تميزهم عن سواهم

سألنا مجموعة من المديرين التنفيذيين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عن طريقة جعلهم الاستدامة جزءاً من مختلف اختصاصات العمل، ثم قسنا التقدم الذي أحرزوه في سعيهم لتحقيق أهداف الاستدامة، واعتمدنا على البيانات الناتجة في إنشاء ثلاثة نماذج أولية للاستدامة: الرواد والتابعون والمتأخرون (انظر الشكل 6).

**الشكل 6: صنفنا في بحثنا مؤسسات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في مجال الاستدامة ضمن ثلاث فئات: الرائدة، والتابعة، والمتأخرة.**

سؤال: لو كانت الدرجة 100 تمثل أكثر المؤسسات نجاحاً في مجال الاستدامة على مستوى قطاع عملك، وكانت درجة الصفر تمثل المؤسسات الأقل نجاحاً، فما الدرجة التي تمنحها مؤسستك ضمن هذا النطاق؟



يقوم الرواد بأربعة أشياء تميزهم عن سواهم وتساعدهم على تحقيق أهدافهم للاستدامة، وهي:

1. جعل الاستدامة جزءاً أساسياً من استراتيجيات أعمالهم الرئيسية

2. نشر ثقافة التعاون وتحمل المسؤولية ضمن أقسام العمل المختلفة

3. تحويل الأهداف المرتبطة بالاستدامة إلى مهام يمكن تنفيذها وإنجازها

4. الاعتماد على أنظمة تطوير مرنة لتسريع وتيرة تطبيق حلول الاستدامة وتوسيع نطاقها

# الممارسة المثلى 1: جعل الاستدامة جزءاً أساسياً من إستراتيجية العمل الرئيسية

يتفوق الرواد على نظرائهم المتأخرين بقدرتهم على جعل الاستدامة جزءاً من إستراتيجية العمل الرئيسية بواقع 1.4 ضعف. وبهذا ترتبط أهداف المؤسسة بأهداف الاستدامة، فيكمل كل منهما الآخر ويصب في خاتمة تحقيق المكاسب لكل من الشركاء والمؤسسة..

## كما يمتاز الرواد بقدرتهم على ما يلي:

جعل الاستدامة جزءاً من الأنظمة، والخطط، والإجراءات الإدارية التي تُسهم في تحقيق أهداف الشركة، كأنظمة إدارة الأداء وإدارة المعلومات.

شرح الحاجة الماسة والمزايا الإستراتيجية لتحقيق الاستدامة وقيادة الجهود الرامية للحاق بركبها.

جمع كل من المديرين التنفيذيين والموظفين تحت مظلة الاستدامة. والتعامل مع الاستدامة على أنها ركن أساسي من أركان العمل، شأن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على الصعيد المالي، بحيث تصبح مُتجذرة في ثقافة المؤسسة.

ولا يمكن بلوغ هذا المستوى من التكامل إلا بتغيير النظرة المؤسسية للاستدامة، وهو ما يعني الابتعاد عن سياسة تخفيف المخاطر والانفتاح على سياسة تحقيق القيمة. لأن الاستدامة حين تصبح ركناً أساسياً من إستراتيجية الشركة، تغدو جزءاً لا يتجزأ من قرارات العمل.

وبجعل الاستدامة جزءاً من العمل، تحقق المؤسسات العديد من المزايا، بما في ذلك الإلمام بطرق العمل الجديدة السائدة في السوق، ومعرفة الرغبات المفضلة للمتعاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً بدوره على تحقيق المكاسب والوفاء بالمسؤوليات المترتبة على الممارسات البيئية والمجتمعية وممارسات الحوكمة معاً.

يعتمد الرواد نهجاً موحداً في طريقة مناقشة التأثير الذي تُحدثه مبادرات الاستدامة وقياس المزايا التي تحققها لجميع الشركاء والمؤسسة بشكل عام. وعندما يأخذ العديد من الشركاء زمام المبادرة سعياً لتحقيق الاستدامة (ويستفيدون منها)، تصبح الحاجة إلى تقديم التنازلات شبه معدومة.

## الممارسة المثلى 2: العمل يداً بيد وتعزيز تحمل المسؤولية المشتركة

وتتبع "مايكروسوفت" نهجاً في تأسيس فرقها بناءً على مبادرات محددة، معتمدةً في تصنيفهم على قدرتهم على "إحداث تغيير في العمل" أو "إدارة العمل" تبعاً للمهمة المطلوبة والحل المنشود. ومن خلال بناء الهيكل التنظيمي المناسب لإستراتيجية العمل، تتمكن "مايكروسوفت" من ترسيخ ثقافة التعاون وتحمل المسؤولية والمساءلة بين مختلف أقسام العمل.

ويعود نجاح بعض المؤسسات في تحقيق الاستدامة لعدة أسباب، منها الإجماع على تحقيق الأهداف بين أركان المؤسسة كافة، وتعزيز التواصل، وإنشاء الفرق بما يلاءم المبادرات. وبذلك تصبح الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من العمليات، ويصبح الجميع تحت مظلة المساءلة.

أظهرت الدراسة التي أجريناها أن معظم التابعين والمتأخرين يفصلون بين إدارة مبادرات الاستدامة وإدارة عمليات العمل "الاعتيادية" الرامية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولأن خطط تحقيق الاستدامة تعود بالنفع على جميع الشركاء، فإن عليهم جميعاً المشاركة فيها، ما يعني حاجة المؤسسة إلى إلغاء الفصل بين أقسام العمل المختلفة وتعزيز الجهود التعاونية من أجل تحقيق الاستدامة.

وتعد "مايكروسوفت" واحدة من أفضل الشركات تطبيقاً لهذا النهج. ففي [مايكروسوفت](#)، يتولى فريق الاستدامة دفعة القيادة، فيما تتجاوز المسؤولية عن تحقيق الاستدامة حدود التسلسل الهرمي التقليدي للعمليات،<sup>14</sup> وتدعم المؤسسة بأكملها المبادرات ذات الصلة عبر تنفيذها وتعميمها.

وتعمل "مايكروسوفت" على تشجيع التعاون والمسؤولية المشتركة بين أقسام العمل المختلفة من خلال عقد مُنتدى حول الاستدامة يشارك فيه صناع القرار من كل قسم، ويرأس أعماله أحد أبرز قادة الشركة للدلالة على الدعم والخضوع للمساءلة على المستوى التنفيذي.

## الممارسة المُثلى 3: تحويل أهداف الاستدامة إلى مهام يمكن تنفيذها

تضع العديد من المؤسسات أهداف استدامة طموحة ومقنعة، لكنها تفتقر إلى خطة عملٍ تحولها إلى واقع ملموس.

تحتاج هذه المؤسسات إلى تحويل أهدافها للاستدامة إلى غايات ملموسة، والتخطيط لجعلها تتوافق مع العمليات المحددة للعمل. واللجوء إلى آلية التفكير الجماعي يعتبر السبيل الأمثل لتحقيق ذلك. لتتم بعد ذلك ترجمة أهداف الاستدامة إلى مهام قابلة للتنفيذ وتمكين الفرق من العمل سويًا لتنفيذها، إلى جانب الأهداف الكلية للعمل. وفي نهاية المطاف، تحتاج المؤسسات إلى اعتماد أنظمة تعنى بقياس الأداء، ومراقبته، وضمان تحقيق الأهداف.

ولتحقيق هذه الغاية، سيكون على المؤسسات أن تدخل في نقاشات معمقة، وأن تكون على أهبة الاستعداد لوضع أهداف بعيدة المدى، ربما قبل تبلور الحلول أو "طريقة" التنفيذ. كما ستحتاج إلى تبني مبدأ التجربة والتعلم من الخطأ ليكون بمقدورها الاستفادة من الدروس، والوصول إلى مرحلة الإبداع والتكيف. فلا بد من الاختبار لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

# الممارسة المثلى<sup>9</sup>: تسريع وتيرة تطبيق حلول الاستدامة وتوسيع نطاقها

الاستدامة ضرورة لا مفر منها، ولا بد أن تعتمد المؤسسات أنظمة رشيقة لتسريع وتيرة تطبيق نتائج الاستدامة وتعزيز روح الابتكار.

تعتبر حوالي 90% من  
المؤسسات الرائدة  
نفسها قابلة للتكيف،  
مقارنةً بحوالي 40% من  
المؤسسات المتأخرة.

ولإحداث التغيير، يجب تخصيص ما يلزم من الموارد بشكل كافٍ، حيث يجب تخصيص رأس المال البشري، وميزانيات العمليات، والنفقات الرأسمالية (أو إعادة تخصيصها بشكل عملي) لتحقيق الاستدامة.

وتحتاج المؤسسات كذلك إلى إيجاد آليات تقييم تساعد في تطوير الحلول الناشئة، والجديدة، والحالية، وتوسيع نطاقها بوتيرة أسرع. كما تحتاج إلى تحفيز فرق العمل على تطبيق أفكارها واختبار جدوى هذه الأفكار بسرعة، بدلاً من انتظار الحصول على الحلول الجاهزة.

## الفصل 5

# أربع خطوات لضمان الريادة في مجال الاستدامة

تستطيع المؤسسات التي  
تحقق أهدافها للاستدامة  
أن تصل إلى مكانة الريادة  
في مجال الاستدامة

# الطريقة الأمثل لتحقيق الاستدامة

ما الخطوة الأولى على طريق تحقيق الاستدامة؟

قبل الشروع في اتخاذ خطوات عملية لتعزيز الاستدامة،  
تحتاج المؤسسات إلى تقييم وضعها الحالي.  
**وعلى الرواد أن يسألوا فرق عملهم الأسئلة التالية:**

هل يوجد ترابط واضح بين طموحنا لتحقيق الاستدامة وبين  
إستراتيجية الشركة؟

هل يعي جميع العاملين أهدافنا للاستدامة ويتفق معها؟

هل تغطي أهدافنا المرتبطة بتحقيق صافي انبعاثات صفري  
كافة الانبعاثات التي نتحمل مسؤوليتها؟

هل تشمل خطتنا لتحقيق الاستدامة نشر روح التعاون وتحمل  
المسؤولية بين أقسام العمل المختلفة؟

هل تم ربط الحوافز المقدمة للفريق والأفراد بالأداء في  
مجال الاستدامة؟

هل تعتمد مؤسستنا نهجاً مستقلاً للتحقق من أدائنا على صعيد  
الاستدامة (كقياس الانبعاثات)؟

هل خصصت المؤسسة ما يكفي من الموارد البشرية لتطوير  
الابتكارات والحلول المستدامة؟

هل وضعت المؤسسة نموذجاً قابلاً للنسخ لقياس نطاق التغيير؟

هل يمكننا تسريع خطانا نحو تحقيق الاستدامة؟ وما السبيل لذلك؟

ما تكلفة التقاعس عن أداء العمل؟

سيترتب على هذه الأسئلة الدخول في نقاشات  
عميقة تفضي إلى معرفة المكانة التي تحتلها  
المؤسسة في الوقت الراهن. عندئذٍ، يمكن للمديرين  
التنفيذيين إعداد خطط العمل وتسريع وتيرة الأداء.

# أربعة إجراءات لتعزيز وتيرة الأداء في مجال الاستدامة

يمكن للمؤسسات اتخاذ أربع خطوات أساسية لتحقيق الريادة في مجال الاستدامة. ولكي تصبح الاستدامة جزءاً من العمل وتتحقق الأهداف المنشودة، على المؤسسات القيام بما يلي:

## ربط

طموحات تحقيق الاستدامة بإستراتيجية العمل

## تعزيز مشاركة

أقسام العمل المختلفة

## وضع

مهام قابلة للإنجاز لتحقيق الاستدامة

## تحفيز

روح الابتكار وتوسيع نطاق حلول العمل المستدامة بشكل سريع

# ربط طموحات تحقيق الاستدامة بإستراتيجية العمل

يحتاج الموظفون في المؤسسة على اختلاف مستوياتها إلى فهم المكاسب المترتبة على الاستدامة وإلى فهم أهمية الدور المنوط بهم في سبيل تحقيق النجاح، كما هي الحال مع إستراتيجيات العمل الرئيسية الأخرى.

ولا بد من النظر إلى الاستدامة (والترويج لها) على أنها السبيل الأمثل لتحقيق المكاسب والنجاح على المدى الطويل، بدلاً من اعتبارها وسيلة لتجنب المخاطر. ويجب أن تساوى أهداف تحقيق الاستدامة بأهداف الشركة وأن تُخصّص موارد كافية تكفل لها تحقيق النجاح.

وللبدء في ربط الاستدامة بأداء الشركات، يجب رؤية الاستدامة من منظور مختلف الشركاء، فما الذي يسعى إليه المستهلكون؟ وما توقعات المستثمرين؟ يؤكد هذا المنظور كيف يمكن للاستدامة وإستراتيجية العمل معاً تحقيق المكاسب والاندماج في عمليات الشركة وثقافتها.

## إخضاع وحدات العمل للمساءلة

### إدراج الاستدامة ضمن مؤشرات وحوافز الأداء الرئيسية

ضمان توافق فرق القيادة  
بشأن الاستدامة والتزامهم  
بتحقيق أهدافها



# تعزير مشاركة أقسام العمل المختلفة

يجب نشر مفهوم المسؤولية المشتركة في عموم المؤسسة للوصول إلى نتائج مستدامة، كما يجب العمل على تنمية المهارات والهياكل التنظيمية الداعمة لتحقيق الاستدامة.

وينبغي كذلك أن يدخل صناع القرار من مختلف الأقسام في مناقشات تتعلق بالاستدامة، ويتعين إشراك فرق متعددة الاختصاصات في تنفيذ مبادرات الاستدامة باستمرار، لغرض توسيع نطاق المسؤولية المشتركة والمساءلة.

ولبدء العمل، يجب على المؤسسات تحديد رواد الاستدامة على مستوى كل وحدة عمل. فعلى المدى القصير، يمكن لهؤلاء الرواد المساعدة في تحديد المكاسب السريعة. أما مع مرور الوقت، فيمكنهم تعزير التعاون، ودعم المبادرات المتعلقة بالاستدامة، وقيادة الجهود الرامية إلى إحداث تغييرات أكبر في عمليات المؤسسة.

## بناء جسور الثقة لتعزيز روح التعاون

### وضع الآليات لضمان تحقيق التعاون

الاحتكام إلى الحوكمة لتعزيز  
عملية اتخاذ القرارات المستدامة

# وضع مهام قابلة للإنجاز لتحقيق الاستدامة

التفكير عملية ثنائية الاتجاه، لذلك يتم تطوير مهام الاستدامة بشكل مشترك ثم التحقق منها من خلال إجراء التقييمات من أسفل الهرم الإداري إلى أعلاه وبالعكس.

ينبغي شرح النتائج التي تم التوصل إليها على أعلى المستويات إلى جانب الأهداف المحددة لكل قسم حتى يتمكن الموظفون في شتى الأقسام من فهم أهمية الدور المنوط بهم لتحقيق أهداف الاستدامة. فلتلق الموظفين بركب المبادرات يسرع التقدم في تنفيذها، والحوار يعزز فرص التفكير والابتكار.

وكخطوة أولى، يتعين على المؤسسات التحقق من جدوى أهدافها الحالية من خلال إجراء تقييمات تبدأ من أعلى الهرم الإداري إلى أدناه، والتأكد من أنها قابلة للتحقيق (وليست طموحة فحسب).

## التحلي بالشفافية عند اتخاذ القرارات

إنشاء نظام يجعل الاستدامة جزءاً من القرارات والأهداف

تحفيز فرق العمل على استكشاف  
وجهات النظر على امتداد  
الشركة وسلسلة التوريد



# تحفيز روح الابتكار وتوسيع نطاق حلول العمل المستدامة بشكل سريع

يُعدّ الرواد أنظمة تطوير مرنة لتطبيق حلول الاستدامة واختبارها وتوسيع نطاقها بوتيرةٍ أسرع.

فلا بد من تخصيص الموارد (البشرية منها والمالية) بطريقةٍ عملية لتحفيز التقدم، ولا بد من تبني آليات تقييم تضمن للحلول أن تحقق النتائج المرجوة، وتدفع عجلة الاستدامة.

وكبداية، يتعين تنفيذ إجراءات لجمع الرؤى، والبيانات، والممارسات المُثلى، ومشاركتها.

## ابتكار طرق عمل سريعة

توفير الموارد للمبادرات المستدامة لتجنب الضغط على القدرات

تعزيز القدرات والشراكات التي تحدث التأثير وتحقق القيمة

# الدور المنوط بالحكومة

لا يمكن لكل جهةٍ تحقيق الاستفادة بمفردها. ولذا ركزت أهداف التنمية المستدامة التي وضعتها الأمم المتحدة بشكلٍ خاص على إقامة الشراكات وحثمية تضافر جهود الحكومات والمؤسسات لتسريع وتيرة التنمية المستدامة.

ولا يمكن التحول نحو نماذج العمل المستدامة دون تكبد أي تكاليف أو مواجهة أي مخاطر، ولكن بالدعم الحكومي، يمكن للمؤسسات تجاوز هذه العقبات. وقد أوردت الدراسة التي أجرتها شركة باين ألد الأمثلة على ذلك، مبيّنة أن المحفزات التي تقدمها الحكومة للاستثمارات في مجال الاستفادة يمكنها مساعدة المؤسسات على سد الفجوات على المدى القصير.

ويمكن للحكومات تعزيز التحول نحو الاستفادة من خلال تقديم الدعم على مستويات عدة، فبوسعها:

1. إصدار توجيهات تخص الإفصاح والمعايير والقوانين والعقوبات

2. إصدار قوانين غير ملزمة، مثل خطط الحوافز، والإعفاءات الضريبية، وأدوات التمويل، والأطر والمعايير، والتصنيفات

3. التشجيع على إقامة الشراكات بين مختلف الشركاء لتنفيذ مشاريع خاصة أو تقديم المساعدة الفنية (كالتعاون بين القطاعين الحكومي والخاص)

4. نشر الوعي وتعزيز القدرات فيما يخص مبادرات الاستفادة من خلال إقامة المسابقات، والجوائز، والمنصات الإعلامية

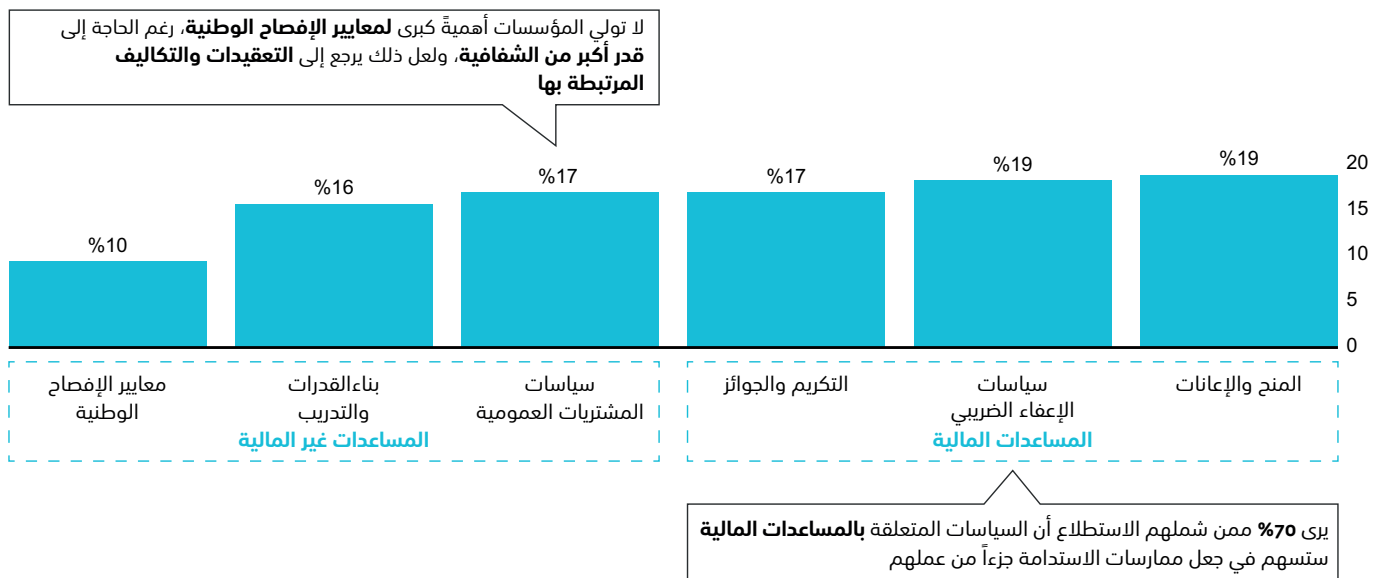
تري قرابة 70% من المؤسسات التي شملها الاستطلاع أن السياسات الحكومية المرتبطة بالمساعدات المالية تحفز على تحقيق الاستدامة (المنح، والإعانات، وسياسات الإعفاء الضريبي، والتكريم والجوائز، وسياسات المشتريات العمومية، وغيرها).

وأعربت 16% من المؤسسات المشاركة في الاستطلاع عن رغبتها في الحصول على دعم الحكومة في بناء القدرات والتدريب.

ورغم الحاجة إلى قدر أكبر من الشفافية، فإن المؤسسات لا تولي أهميةً كبرى لمعايير الإفصاح الوطنية، وقد يرجع ذلك إلى التعقيدات والتكاليف ذات الصلة (انظر الشكل 7).

### الشكل 7: ترى المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أن السياسات الحكومية المتعلقة بالمساعدات المالية من شأنها تحفيز دمج الاستدامة في صميم عملها

سؤال: ما السياسات وعمليات الدعم الحكومية التي تعتقد أنها ستساعد مؤسستك في تحسين ممارساتها للاستدامة؟  
(النسبة المئوية للمشاركين الذين اختاروا السياسة/أنشطة الدعم)



ملاحظة: تستثني النتائج خيار "غير ذلك"

المصدر: الاستطلاع الذي أجرته شركة باين بعنوان "طرق تنظيم العمل سعياً لتحقيق الاستدامة" في أغسطس 2023 (العدد=100)

تؤدي الحكومات دوراً داعماً جوهرياً في مسيرة المؤسسات نحو الاستدامة. وعليها قبل تحديد حجم مشاركتها في هذه المسيرة، أن تفكر في ثمن التأخر عن الدعم، فهي التي ستدفعه.

ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان أن تتولى المؤسسات بنفسها توجيه العمل والطموح.

## أسئلة جوهرية موجهة للحكومات:

هل نفّذنا أنشطة الدعم المناسبة  
لتحقيق أهداف الاستدامة التي  
تطمح إليها دولتنا؟

---

هل حددنا متطلبات إفصاح واضحة  
وبسيطة للمؤسسات؟

---

هل يمكننا جعل عملية إبلاغ المؤسسات  
عن أداء الاستدامة أكثر سهولة؟

---

هل عزّزنا القدرات بما يكفي للنهوض  
بخطتنا الوطنية بشأن الاستدامة؟

آن الأوان لاتخاذ  
الخطوات الأولى نحو  
مستقبلٍ مستدام.



يجب على المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تسريع وتيرة العمل والبدء بتنفيذ التزاماتها المحددة.

تحتاج المنطقة إلى تحفيز مشاركة المؤسسات في مجال الاستدامة بشكل أكبر، لما لذلك من قدرة على الارتقاء بالنشاط الاقتصادي وفتح الباب لمستقبلٍ واعدٍ أمام الشباب.

يمكن للمؤسسات التي تتخذ هذه الخطوات الجوهرية أن تصل إلى مكانة الريادة في مجال الاستدامة وأن تسرع من وتيرة تنفيذ خطط أعمالها البيئية والمجتمعية وخطط الحوكمة. وسيصبح باستطاعتها كذلك إحداث نقلة نوعية في الثقافة المؤسسية بطرق تعود بالنفع على الشركاء، والأهم من ذلك، على المجتمع ككل.



# باين آند كومباني

باين آند كومباني هي شركة استشارات عالمية تساعد صانعي التغيير الأكثر طموحاً في العالم على تحديد ملامح المستقبل. ننشط في 65 مدينةً تتوزع/ تقع في 40 دولة، حيث نعمل بالتعاون مع عملائنا كفريق واحد يجمعنا طموح مشترك لتحقيق نتائج استثنائية وللتفوق على المنافسة وإعادة تعريف القطاعات.

نستكمل خبراتنا المتكاملة والمصممة خصيصاً لتلبية حاجات عملائنا بالاستناد إلى منظومة من المبتكرين الرقميين من أجل تقديم نتائج أفضل وأسرع وأكثر استدامة.

وفي إطار التزامنا الممتد لعشر سنوات باستثمار أكثر من مليار دولار في تقديم خدمات مجانية من أجل المصلحة العامة، نقدّم مواهبنا وخبراتنا ومرئياتنا للمؤسسات التي تتعامل مع تحديات الحاضر الملحة في مجالات التعليم والمساواة العرقية والعدالة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والبيئة. وقد حصلنا على التصنيف البلايني من EcoVadis، المنصة الرائدة لتقييمات الأداء البيئي والاجتماعي والأخلاقي لسلاسل التوريد العالمية، ما يضعنا في مكانة متقدمة للغاية بين جميع الشركات. ومنذ تأسيسنا في عام 1973 ونحن نقيس نجاحنا بنجاح عملائنا، ونفتخر بتقديمنا أعلى مستوى من الدعم للعملاء في القطاع.



- Angus Soderberg, "Tackling Challenges in the MENA Region: Climate, Food Security, and Migration," *New Security Beat* (blog), Environmental Change and Security Program, May 26, 2023, [www.newsecuritybeat.org/2023/05/tackling-challenges-mena-region-climate-food-security-migration](http://www.newsecuritybeat.org/2023/05/tackling-challenges-mena-region-climate-food-security-migration)
- Gunnar Friede, Timo Busch, and Alexander Bassen, "ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies," *Journal of Sustainable Finance and Investment* 5, no. 4 (2015): 210-33, <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Samuel M. Hartzmark and Abigail B. Sussman, "Do Investors Value Sustainability? A Natural Experiment Examining Ranking and Fund Flows," *The Journal of Finance* 74, no. 6 (December 2019): 2789-837, <https://doi.org/10.1111/jofi.12841>
- Carla Nunes, James Harrington, and Anas Aboulamer, *ESG and Global Investor Returns Study* (Kroll, September 2023), <https://www.kroll.com/-/media/kroll-images/pdfs/esg-global-investor-returns-study-september-2023.pdf>
- United Nations, "Only 15 per Cent of Global Development Goals on Track, as Multiple Factors Stall, Hamper, Reverse Inclusive and Sustained Development, Third Committee Stresses," news release no. GA/SHC/4372, September 28, 2023, <https://press.un.org/en/2023/gashc4372.doc.htm>
- Mike Toffel and Lucas Joppa, "Going Carbon Negative at Microsoft," August 2, 2023, in *Climate Rising*, produced by Harvard Business School, podcast, MP3 audio, 40:21, transcript available, <https://www.hbs.edu/environment/podcast/Pages/podcast-details.aspx?episode=7332431994>
- United Nations, "Only 15 per Cent of Global Development Goals on Track, as Multiple Factors Stall, Hamper, Reverse Inclusive and Sustained Development, Third Committee Stresses," news release no. GA/SHC/4372, September 28, 2023, <https://press.un.org/en/2023/gashc4372.doc.htm>
- Paris Agreement, United Nations, Dec. 12, 2015, 27 U.N.T.S. 7d; "List of Parties That Signed the Paris Agreement on 22 April," Sustainable Development Goals, United Nations, April 20, 2016, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2016/04/parisagreementsignatures>; *COP26: The Glasgow Climate Pact*, UN Climate Change Conference, UK 2021, in partnership with Italy, <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20230311050139mp/> <https://ukcop26.org/wp-content/uploads/2021/11/COP26-Presidency-Outcomes-The-Climate-Pact.pdf>
- Jane Cheung et al., *Balancing Sustainability and Profitability* (New York: IBM Corporation, 2022)
- Shikha Jain et al., *Global Sustainability Study 2021* (Simon-Kucher & Partners, 2021)
- Ingrid Behrsin et al., *A Race to the Top: Arabic-Speaking Countries on Pace to Grow Their Utility-Scale Wind and Solar Capacity More than 500% by 2030* (Global Energy Monitor, 2022)
- Ehtesham Shahid, "Middle East's Tricky Relationship with its 'Demographic Dividend,'" *Arab News*, July 30, 2023, <https://arab.news/g7np9>
- The World Bank Group, *Middle East and North Africa Climate Roadmap (2021-2025)*, <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/6f868d4a875db3ef23ef1dc747fcf2ca-0280012022/original/MENA-Roadmap-Final-01-20.pdf>
- Frederic Wehrey and Ninar Fawal, "Cascading Climate Effects in the Middle East and North Africa: Adapting through Inclusive Governance," Carnegie Endowment for International Peace, February 24, 2022, <https://carnegieendowment.org/2022/02/24/cascading-climate-effects-in-middleeast-and-north-africa-adapting-through-inclusive-governance-pub-86510>

# الباحثون الرئيسيون

## ساهر بحصلي

شريك ورئيس ممارسات القطاع العام في الشرق الأوسط في شركة اين آند كومباني.

## وسام ياسين

شريك ورئيس مجال الاستدامة والمسؤولية المؤسسية للشركات والممارسات الحكومية والقطاع العام.

## لانا كحالة

مديرة أولى في شركة باين آند كومباني.

## شكر وتقدير

يود الباحثون تقديم جزيل الشكر والامتنان لجميع الذين ساهموا في هذا العمل. ونتوجه بالشكر الخاص إلى رؤساء مجال الاستدامة والمسؤولية والممارسات المؤسسية في شركة باين آند كومباني، بما في ذلك فرانسوا فابلي، وجريجوار شواب، وروب جوديناف، وسانجاي دهيري علي رؤاهم وتوجيهاتهم القيمة. كما نود أن نشكر فريق باين آند كومباني في جنوب أفريقيا، بما في ذلك ميتشل ناير، وجيديون فان زيل، وأندرو سميث، وزنا فان نيكيرك، بالإضافة إلى فريقنا في الشرق الأوسط، ومنهم محمد أرسلان وماشا شيرويان. إضافةً إلى ذلك، نود توجيه الشكر للدكتور ماريو أبيللا على توجيهاته المهمة.

القمة  
العالمية  
للحكومات



شارك في النقاش

 @WorldGovSummit  
[www.worldgovernmentssummit.org](http://www.worldgovernmentssummit.org)