

القيادة والإدارة المستدامة

من الاستدامة المؤسسية إلى صناعة القيمة والأثر

تقديم

د.عبدالوهاب بن سعيد الحاوي الزهراني

الهدف العام

تمكين المشاركين من فهم مبادئ القيادة والإدارة المستدامة وتطبيقها في القرارات والاستراتيجيات والعمليات المؤسسية، بما يحقق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويعزز قدرة المنظمة على الاستمرار وصناعة القيمة والأثر على المدى الطويل

مخرجات التعلم بنهاية المقرر، يُتوقع أن يكون المشارك قادراً على:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| 1 | تفسير مفهومي القيادة المستدامة والإدارة المستدامة والتمييز بينهما | 2 | تحليل العلاقة بين الاستدامة والمسؤولية المجتمعية والحوكمة | 3 | دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في القرارات الإدارية |
| 4 | تحديد خصائص القائد المستدام وأدواره ومسؤولياته | 5 | ربط أولويات المنظمة بأهداف التنمية المستدامة | 6 | تحديد المخاطر والفرص المرتبطة بالاستدامة |
| 9 | توظيف الابتكار في تطوير نماذج أعمال مستدامة | 8 | فهم أسس إعداد تقارير الاستدامة والامثال للمعايير الدولية | 9 | اختيار مؤشرات مناسبة لقياس الأداء والتأثير والأثر |

الفصل الأول

مبادئ الإدارة المستدامة وتكامل الأبعاد الثلاثة

أولاً: لماذا أصبحت الاستدامة قضية إدارية؟

لم تعد الاستدامة موضوعاً بيئياً متخصصاً، أو نشاطاً تطوعياً تنفذه المنظمة خارج أعمالها الأساسية، بل أصبحت قضية استراتيجية ترتبط بقدرتها على:

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| 1 الاستمرار في بيئة متغيرة | 2 الوصول إلى الموارد والمحافظة عليها | 3 إدارة المخاطر الحالية والمستقبلية |
| 4 الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة | 5 الامتثال للأنظمة والمعايير | 6 تعزيز الثقة والسمعة المؤسسية |
| 7 جذب الموظفين والمستثمرين والشركاء | 8 تطوير منتجات وخدمات وأسواق جديدة | 9 حماية قدرتها على صناعة القيمة على المدى الطويل |

هل ينبغي للمنظمة أن تهتم بالاستدامة؟

لم يعد السؤال

كيف تدير المنظمة أعمالها بطريقة تمكّنها من النجاح والاستمرار دون استنزاف الموارد أو الإضرار بالمجتمع أو نقل تكاليف قراراتها إلى الأجيال القادمة؟

بل أصبح:

ثانياً: مفهوم الاستدامة

ترتبط الاستدامة بالمفهوم الذي قدمه تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987، والذي عرّف التنمية المستدامة بأنها:

التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها

ويتضمن هذا التعريف ثلاثة أبعاد أساسية:

1. تلبية الاحتياجات

الاستدامة ليست دعوة إلى وقف التنمية أو النمو، بل إلى توجيه التنمية نحو تلبية احتياجات الإنسان وتحسين جودة الحياة

2. العدالة بين الأجيال

لا ينبغي أن يحقق الجيل الحالي رفاهيته من خلال استنزاف الموارد أو خلق أزمات وتكاليف تتحملها الأجيال القادمة

3. العدالة داخل الجيل نفسه

تشمل الاستدامة كيفية توزيع المنافع والتكاليف بين الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع والفئات الأكثر تأثراً

ثالثاً: مفهوم الإدارة المستدامة

يمكن تعريف الإدارة المستدامة بأنها:

منهج متكامل لإدارة المنظمة ومواردها وعملياتها وعلاقاتها وقراراتها، بما يحقق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية طويلة الأجل، ويضمن قدرة المنظمة وأصحاب المصلحة والأنظمة المرتبطة بها على الاستمرار والتكيف

وتقوم الإدارة المستدامة على خمسة عناصر:

1. التكامل	عدم معالجة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بصورة منفصلة
2. المدى الزمني الطويل:	مراعاة الأطراف المتأثرة بالقرار، وليس الملاك وحدهم
3. صناعة القيمة:	عدم اختزال الاستدامة في تقليل الأضرار فقط
4. أصحاب المصلحة:	مراعاة الأطراف المتأثرة بالقرار، وليس الملاك وحدهم
5. القدرة على التكيف	بناء منظمة قادرة على مواجهة التغيرات والصدمات

رابعاً: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة المستدامة

مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة المستدامة
مفهوم النجاح	تحقيق النتائج المالية والتشغيلية	تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية
الأفق الزمني	قصير أو متوسط المدى	قصير ومتوسط وطويل المدى
الأطراف محل الاهتمام	الملاك والعملاء أساساً	جميع أصحاب المصلحة
الموارد الطبيعية	مدخلات متاحة للإنتاج	أصول محدودة ينبغي إدارتها بكفاءة
الأثر الاجتماعي	نتيجة جانبية أو نشاط مستقل	جزء من القرار ونموذج العمل
المخاطر	مالية وتشغيلية مباشرة	مالية واجتماعية وبيئية وسمعية وتنظيمية
المسؤولية	تقع على إدارة متخصصة	مسؤولية مشتركة تبدأ من القيادة
القياس	المدخلات والمخرجات	النتائج والأثر والقيمة طويلة الأجل
العلاقة بالبيئة	الامتنال وتقليل المخالفات	الكفاءة والتجديد والابتكار
العلاقة بالمجتمع	تبرعات ومبادرات	شراكة وقيمة مشتركة وأثر مستدام

خامساً: تكامل الأبعاد الثلاثة

البعد الاقتصادي

كفاءة استخدام الطاقة والمياه
تقليل الانبعاثات والنفايات
الاستخدام المسؤول للموارد
حماية التنوع الحيوي
دعم الاقتصاد الدائري
الحد من التلوث والأضرار البيئية

البعد الاجتماعي

العمل اللائق
العدالة والتنوع والشمول
صحة الموظفين وسلامتهم
حماية حقوق الإنسان
جودة المنتجات والخدمات وأمانها
تنمية المجتمعات المحلية
بناء الثقة ورأس المال الاجتماعي

البعد الاقتصادي

الإيرادات والنمو
الكفاءة والإنتاجية
الاستقرار المالي
الابتكار والقدرة التنافسية
استمرارية الأعمال

ولا يعني التكامل المساواة الحسائية بين الأبعاد الثلاثة في كل قرار، بل يعني ألا تحقق المنظمة منفعة في أحدها من خلال صناعة ضرر جوهري في بُعد آخر

أمثلة على التكامل

خفض استهلاك الطاقة يحقق وفراً مالياً ويقلل الأثر البيئي

تحسين بيئة العمل يرفع رفاه الموظفين ويخفض معدل دورانهم

دعم الموردين المحليين يعزز الاقتصاد المحلي ويقلل مخاطر سلاسل الإمداد

تصميم منتجات أكثر أماناً يحقق منفعة اجتماعية ويعزز ثقة العملاء

إعادة استخدام المواد تخفض النفايات وتفتح فرصاً اقتصادية جديدة

سادساً: المبادئ الأساسية لإدارة المستدامة

المسؤولية عن الأثر

تحمل المنظمة مسؤولية آثار قراراتها ومنتجاتها وعملياتها وسلسلة إمدادها، متى كانت قادرة على التأثير فيها

العدالة بين الأجيال

المحافظة على الموارد الطبيعية والمؤسسية والمعرفية، وعدم نقل الديون والمخاطر والتكاليف المؤجلة إلى المستقبل

التفكير طويل الأجل

دراسة آثار القرار خلال دورة حياة المشروع أو المنتج، وعدم الاكتفاء بتكلفته أو منفعته الحالية

الحوكمة والشفافية

تحديد المسؤوليات، ومراقبة الأداء، والإفصاح المتوازن عن الإنجازات والتحديات والفجوات

الوقاية والاحتراز

منع الضرر قبل وقوعه، وعدم استخدام غياب اليقين الكامل مبرراً لتأجيل التعامل مع المخاطر الجسيمة

إشراك أصحاب المصلحة

فهم مصالح واحتياجات الأطراف المتأثرة، وإشراكها في القضايا والقرارات التي تمسها

الانتقال من استخدام موارد أقل، إلى تقليل الضرر، ثم إلى تجديد الموارد والأنظمة التي تعتمد عليها المنظمة

الكفاءة والتجديد

سابعاً: مستويات نضج الإدارة المستدامة



السؤال الذي يحكم المنظمة	المستوى
كيف نعالج المشكلة؟	رد الفعل
ما الحد الأدنى المطلوب منا؟	الامتثال
كيف نخفض التكلفة والهدر؟	الكفاءة
كيف تصبح الاستدامة جزءاً من أعمالنا؟	التكامل
كيف نصنع قيمة مستدامة وأثراً إيجابياً؟	التحول

ثامناً: الاستدامة والمسؤولية المجتمعية

تركز المسؤولية المجتمعية على مسؤولية المنظمة عن آثار قراراتها وأنشطتها في المجتمع والبيئة، وعلى السلوك الأخلاقي والشفافية واحترام أصحاب المصلحة

أما الاستدامة: فتركز على الحالة طويلة الأجل التي تسعى المنظمة والمجتمع والبيئة إلى الوصول إليها والمحافظة عليها

ويمكن التعبير عن العلاقة بينهما بالقول:

المسؤولية المجتمعية توجه سلوك المنظمة، والاستدامة تحدد الغاية طويلة الأجل التي ينبغي أن يقود إليها هذا السلوك

ومن ثم، لا تقتصر المسؤولية المجتمعية على المبادرات الخارجية والتبرعات، بل تشمل الحوكمة وحقوق الإنسان وممارسات العمل والبيئة والمستهلكين والمجتمع المحلي

تاسعاً: الاستدامة ليست نشاطاً منفصلاً

تظهر الإدارة المستدامة في:



لذلك يمكن أن تمتلك المنظمة تقريراً للاستدامة دون أن تمتلك إدارة مستدامة، كما يمكن أن تنفذ مبادرات مجتمعية متعددة بينما يظل نموذج عملها منتجاً لآثار سلبية كبيرة

أداة تطبيقية: مصفوفة القرار المستدام

السؤال	البعد
هل يدعم القرار الاستمرارية والكفاءة والقيمة طويلة الأجل؟	الاقتصادي
من يستفيد منه، ومن قد يتضرر أو يُستبعد؟	الاجتماعي
ما أثره في الموارد والانبعاثات والنفايات؟	البيئي
ماذا ستكون نتائجه بعد خمس أو عشر سنوات؟	الزماني
من يراقب القرار ويتحمل مسؤوليته؟	الحوكمي

سؤال للتفكير والتأمل



إذا كان القرار يحقق وفراً مالياً فورياً، لكنه يستنزف مورداً محدوداً ويخلق تكلفة مستقبلية لا تظهر في ميزانية المنظمة؛ فهل هو قرار كفء، أم مجرد تأجيل للتكلفة؟

الفصل الثاني

القيادة المستدامة ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

أولاً: مفهوم القيادة المستدامة

القيادة المستدامة هي:

قدرة القائد على توجيه المنظمة نحو تحقيق قيمة طويلة الأجل، من خلال الموازنة بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة، مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة وحقوق الأجيال القادمة ولا تمثل القيادة المستدامة نمطاً منفصلاً عن القيادة المؤسسية، بل تطوراً في طريقة فهم القائد للنجاح والمسؤولية وصناعة القرار

ثانياً: الفرق بين القيادة المستدامة والإدارة المستدامة

الإدارة المستدامة	القيادة المستدامة
تحول الرؤية إلى سياسات وعمليات	تحدد الرؤية والاتجاه
تضع مؤشرات قياس النجاح	تعيد تعريف النجاح
تدير الموارد والبرامج والمخاطر	تتعامل مع المفاضلات الاستراتيجية
تحدد الأدوار والإجراءات	تبني الالتزام والثقافة
تتابع التنفيذ والأداء	تستشرف المستقبل
تجيب عن: كيف ومن ومتى؟	تجيب عن: لماذا وإلى أين؟

فالقيادة تمنح الاستدامة معناها واتجاهها، بينما تمنحها الإدارة النظام والأدوات اللازمة للتطبيق القيادة دون إدارة مستدامة قد تتحول إلى خطاب جميل، والإدارة دون قيادة مستدامة قد تتحول إلى إجراءات بلا اتجاه

ثالثاً: خصائص القائد المستدام

الرؤية بعيدة المدى	ينظر إلى ما يتجاوز النتائج السنوية، ويقدر الآثار الممتدة للقرارات
التفكير النظامي	يدرك أن المنظمة جزء من منظومة اقتصادية واجتماعية وبيئية، وأن المشكلات غالباً ما تنتج عن أسباب وعلاقات متداخلة
المسؤولية الأخلاقية	لا يكتفي بالسؤال: هل يسمح النظام بهذا القرار؟ بل يسأل أيضاً: هل هو قرار عادل ومسؤول؟
إدارة المفاضلات	يفهم التعارض المحتمل بين المصالح، ويعمل على تقليل الضرر وتوضيح أسباب القرار وتبعاته
إشراك أصحاب المصلحة	يستمع إلى الأطراف المتأثرة، وبخاصة من لا يمتلكون نفوذاً مباشراً في عملية اتخاذ القرار
القدرة على الابتكار	لا يتعامل مع الاستدامة بوصفها قيوداً إضافية، بل بوصفها مدخلاً لتطوير الحلول والمنتجات ونماذج الأعمال
الشجاعة والاتساق	يتخذ قرارات مسؤولة حتى عندما تكون مكاسبها بعيدة المدى، ويطبق مبادئ الاستدامة داخل المنظمة قبل الترويج لها خارجياً
التعلم والتكيف	يراجع الافتراضات والنتائج، ويتعامل مع الاستدامة باعتبارها رحلة تعلم وتحسين مستمر

رابعاً: أدوار القائد المستدام

يؤدي القائد المستدام خمسة أدوار رئيسية:

1. صانع المعنى:

يوضح لماذا تمثل
الاستدامة ضرورة
 للمنظمة

2. محدد الاتجاه:

يربطها بالرؤية
والاستراتيجية

3. صانع القرار:

يدمجها في
الاستثمار
والميزانية
والعمليات

4. باني الثقافة:

يحولها من
مسؤولية إدارة
متخصصة إلى
سلوك مؤسسي

5. حارس المستقبل:

يمنع التضحية
بالمصالح طويلة
الأجل من أجل
نتائج مؤقتة

خامساً: القيادة المستدامة والثقافة المؤسسية

لا تتحول الاستدامة إلى ممارسة مستقرة ما لم تدخل في الثقافة المؤسسية من خلال:

أنظمة المكافآت والحوافز

معايير الاختيار والترقية

سلوك القيادة وقادوتها

مستوى المشاركة والشفافية

طريقة التعامل مع الأخطاء
والتحديات

مؤشرات أداء الإدارات

القرارات التي تتخذها المنظمة عند تعارض القيم مع المكاسب السريعة

فالثقافة الحقيقية لا تظهر فيما تقوله المنظمة عندما تكون الخيارات سهلة، بل فيما تختاره عندما ترتفع التكلفة

سادساً: دور القيادة في دمج الاستدامة

تتحول الاستدامة من مبادرات متفرقة إلى ممارسة مؤسسية من خلال:

1. تحليل السياق الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والتنظيمي

2. تحديد الآثار الإيجابية والسلبية للمنظمة

3. تحديد القضايا الجوهرية ذات الأولوية

4. تحويل القضايا إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس

5. تحديد المسؤوليات والموارد ومؤشرات الأداء

6. ربط النتائج بالتقييم والمساءلة والحوافز

7. مراجعة الأداء واستخدامه في التحسين المستمر

القضية الجوهرية هي قضية استدامة ذات أهمية كبيرة بسبب:

أثر المنظمة الفعلي أو المحتمل فيها

أو تأثيرها في قدرة المنظمة على صناعة القيمة والاستمرار

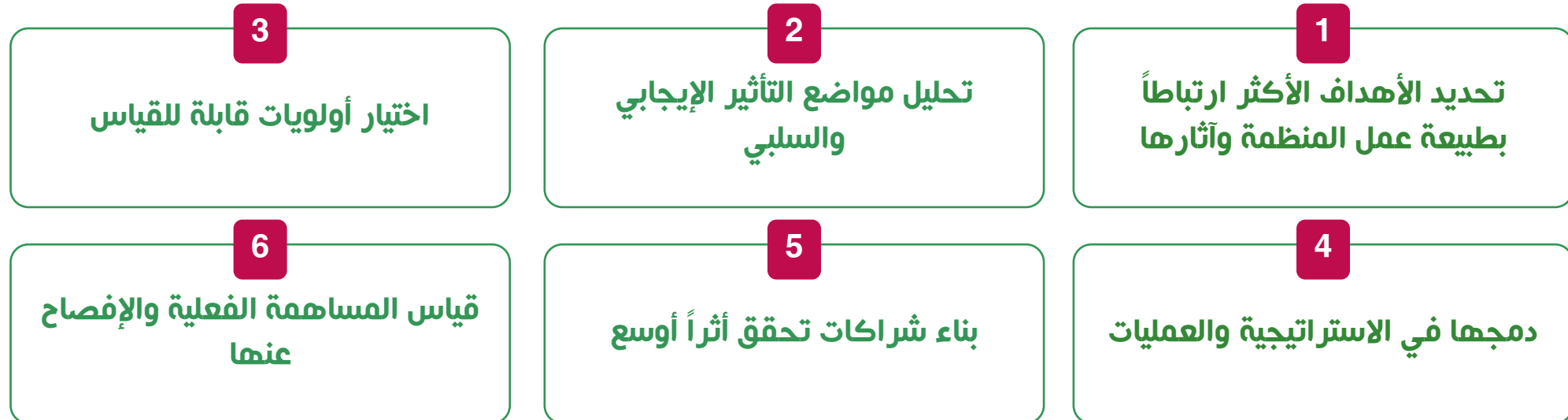
أو الأمرين معاً

ويساعد تحديد القضايا الجوهرية على منع تشتت الموارد في موضوعات جذابة إعلامياً لكنها محدودة الصلة بآثار المنظمة الأساسية

سابعاً: القيادة وأهداف التنمية المستدامة

اعتمدت الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر بوصفها إطاراً عالمياً لمعالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية حتى عام ٢٠٣٠

ولا يتمثل دور القائد في ربط جميع أعمال المنظمة بجميع الأهداف، بل في:



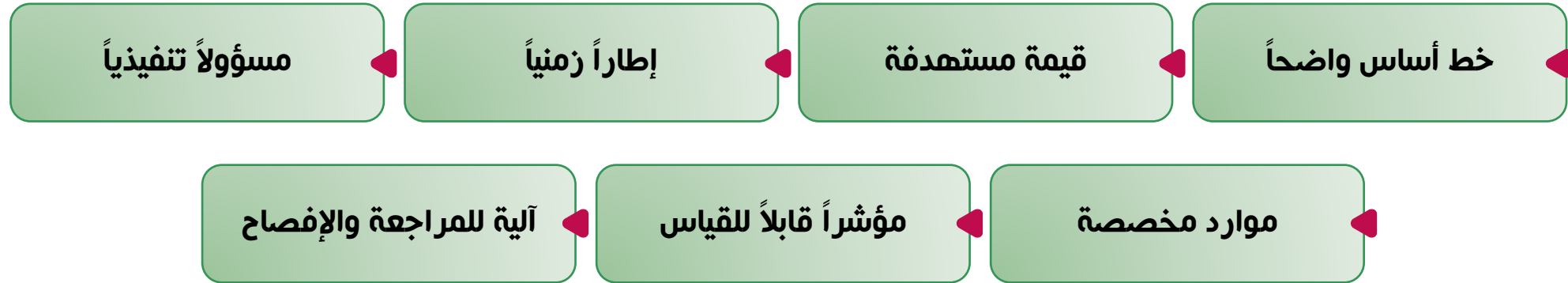
وينبغي تجنب الاستخدام الشكلي لألوان الأهداف وشعاراتها دون وجود التزامات أو مؤشرات تثبت إسهام المنظمة فيها

مستويات علاقة المنظمة بأهداف التنمية المستدامة:



ثامناً: تحويل الهدف إلى التزام إداري

لكي يصبح هدف الاستدامة قابلاً للتنفيذ، ينبغي أن يتضمن:



فعبارة «خفض الأثر البيئي» تمثل توجهاً عاماً، بينما يمثل «خفض استهلاك المياه بنسبة محددة مقارنة بخط أساس معلوم خلال مدة زمنية» هدفاً إدارياً قابلاً للمساءلة

أداة تطبيقية: اختبار القرار القيادي

قبل اعتماد قرار جوهري، يسأل القائد:

هل يحمي قدرتها على الاستمرار؟

هل يتفق القرار مع قيم المنظمة المعلنة؟

هل ننقل التكلفة أو المخاطر إلى طرف آخر؟

من سيتأثر به ولم يشارك في مناقشته؟

ما الهدف التنموي الذي يتصل به؟

هل يمكن الدفاع عنه بشفافية أمام الموظفين والمجتمع؟

هل سنفتخر بهذا القرار بعد عشر سنوات؟

سؤال للتفكير والتأمل



عندما يتعارض قرار مسؤول طويل الأجل مع هدف مالي قصير الأجل، أيهما يكشف حقيقة القائد: الكلمات التي يقولها عن الاستدامة، أم التكلفة التي يقبل تحملها دفاعاً عنها؟

الفصل الثالث

إدارة المخاطر والفرص المرتبطة بالاستدامة

أولاً: مفهوم مخاطر الاستدامة

مخاطر الاستدامة هي الأحداث أو الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية أو الحوكمية التي قد تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والاستمرار وصناعة القيمة

وتفسير العلاقة في اتجاهين:

مخاطر تنتج عن آثار المنظمة نفسها في المجتمع والبيئة، وقد تتحول لاحقاً إلى أضرار قانونية أو مالية أو سمعية

مخاطر تؤثر فيها قضايا الاستدامة في المنظمة، مثل ندرة الموارد والتشريعات البيئية وتغير توقعات العملاء

لذلك لا يكفي أن تسأل المنظمة: ما المخاطر التي تهدد أعمالنا؟ بل ينبغي أن تسأل أيضاً:

ما المخاطر والآثار التي تصنعها أعمالنا؟

ثانياً: أنواع مخاطر الاستدامة

المخاطر البيئية	تشمل تغير المناخ، وندرة المياه، والتلوث، وفقدان التنوع الحيوي، وارتفاع استهلاك الطاقة والموارد وتراكم النفايات
المخاطر الاجتماعية	تشمل انتهاكات حقوق الإنسان، وضعف سلامة العاملين، والتمييز، وتدني جودة بيئة العمل، والإضرار بالمجتمع المحلي أو سلامة المستهلكين
مخاطر الحوكمة	تشمل ضعف الرقابة، وتضارب المصالح، والفساد، وغياب المساءلة، وعدم دقة البيانات والإفصاحات
المخاطر التنظيمية والقانونية	تنشأ عن تغير التشريعات أو عدم الامتثال للمتطلبات والمعايير، وقد تؤدي إلى الغرامات أو توقف الأنشطة أو فقدان التراخيص
مخاطر السمعة والثقة	تظهر عندما توجد فجوة بين ما تعلنه المنظمة وما تمارسه، أو عندما ترتبط بموردين أو شركاء ذوي ممارسات غير مسؤولة
مخاطر سلاسل الإمداد	تشمل تعطل الإمدادات، وارتفاع أسعار الموارد، وضعف التزام الموردين بالمعايير الاجتماعية والبيئية
المخاطر التقنية والتحولية	تنشأ عن التأخر في تبني تقنيات أكثر كفاءة، أو استمرار الاعتماد على منتجات أو عمليات قد تتراجع جدواها مستقبلاً

ثالثاً: خصائص مخاطر الاستدامة

تختلف هذه المخاطر عن كثير من المخاطر التقليدية؛ لأنها:

يصعب أحياناً تقديرها مالياً بصورة مباشرة

تمتد آثارها إلى المدى الطويل

متراكمة، وقد ينتج أحدها عن الآخر

قد تكون بعض نتائجها غير قابلة للعكس

قد تبدأ بإشارات محدودة ثم تتوسع بسرعة

تتأثر بها أطراف متعددة داخل المنظمة وخارجها

قد تظهر آثارها خارج الحدود التشغيلية المباشرة للمنظمة

رابعاً: خطوات إدارة مخاطر الاستدامة

4. تقدير الاحتمال والأثر:

ما احتمالية وقوعه وما حجم نتائجه؟

3. تحديد الأطراف المتأثرة:

من سيتحمل نتائجه؟

2. تحديد أسبابه:

لماذا يمكن أن يحدث؟

1. تحديد الخطر:

ما الحدث أو الأثر المحتمل؟

8. المراجعة المستمرة:

هل تغيرت شدته أو احتمالية وقوعه؟

7. وضع مؤشرات إنذار مبكر:

كيف نعرف أن الخطر يقترب؟

6. تحديد المسؤولية:

من يملك متابعة الخطر؟

5. اختيار الاستجابة:

تجنب الخطر أو خفضه أو نقله أو قبوله بضوابط

خامساً: تحليل السيناريوهات

يساعد تحليل السيناريوهات المنظمة على الاستعداد لصور متعددة من المستقبل، بدل الاعتماد على توقع واحد

ويمكن أن تسأل المنظمة:

ماذا لو توقف مورد رئيس؟

ماذا لو تغيرت التشريعات؟

ماذا لو ارتفعت تكلفة الطاقة أو المياه؟

ماذا لو أصبح الإفصاح عن أحد المؤشرات إلزامياً؟

ماذا لو تعرضت المنظمة لانتقاد مجتمعي واسع؟

ماذا لو تغيرت تفضيلات العملاء؟

ولا يهدف تحليل السيناريوهات إلى التنبؤ الدقيق بالمستقبل، بل إلى اختبار مرونة الاستراتيجية والقرارات

سادساً: من المخاطر إلى الفرص

قد تنتج فرص الاستدامة عن الاستجابة المبكرة للتحديات، مثل:

تحسين السمعة والعلاقات مع المجتمع

بناء سلاسل إمداد محلية وأكثر مرونة

استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها

دخول أسواق جديدة

خفض التكاليف من خلال كفاءة الطاقة والموارد

تطوير تقنيات وعمليات أكثر كفاءة

الحصول على تمويل أو شراكات مرتبطة بالاستدامة

تحسين القدرة على الامتثال والاستجابة للتشريعات

تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين

تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات مجتمعية أو بيئية

سابعاً: إدارة مخاطر سلسلة القيمة

لا تتوقف مسؤولية المنظمة عند حدود منشأتها، بل تمتد إلى سلسلة القيمة التي تشمل:

التسويق والاستخدام	النقل والتخزين	مصادر المواد
نهاية عمر المنتج أو الخدمة	التشغيل والإنتاج	الموردين والمتعاقدين
معالجة حالات عدم الامتثال	تقييماً دورياً للمخاطر	معايير اجتماعية وبيئية واضحة
عدم الاكتفاء بنقل المسؤولية إلى المورد	خططاً للتحسين والتطوير	إجراءات للعناية الواجبة

وينبغي أن تتضمن إدارة الموردين:

أداة تطبيقية: سجل المخاطر والفرص

القضية	الخطر أو الفرصة	الاحتمال	حجم الأثر	الاستجابة	المسؤول	مؤشر الإنذار
استهلاك المياه	ارتفاع التكلفة أو نقص الإمدادات	مرتفع	مرتفع	خفض الاستهلاك وإعادة الاستخدام	العمليات	الاستهلاك لكل وحدة
بيئة العمل	فقدان الكفاءات	متوسط	مرتفع	تحسين التجربة المهنية	الموارد البشرية	معدل الدوران
النفايات	تطوير منتج أو خدمة جديدة	متوسط	متوسط	إعادة الاستخدام والتدوير	الابتكار	نسبة المواد المستعادة
الموردون	ممارسات عمل غير مسؤولة	متوسط	مرتفع	التقييم والعناية الواجبة	المشتريات	نسبة الموردين المقيمين

تطبيق مختصر

يختار كل مشارك خطراً واحداً مرتبطاً باستدامة منظمته، ثم يحدد:

أثره المباشر وغير المباشر

الأطراف المتأثرة به

أسبابه

فرصة واحدة يمكن أن تنشأ عن التعامل معه

الاستجابة المناسبة

مؤشر الإنذار المبكر

سؤال للتفكير والتأمل



كم خطراً داخل منظمته لا يظهر في سجل المخاطر؛ لأنه يحدث خارج حدودها المباشرة، أو لأن تكلفته سيتحملها المجتمع أو البيئة أو المستقبل؟

الفصل الرابع

الابتكار ونماذج الأعمال المستدامة

أولاً: الاستدامة بوصفها محركاً للابتكار

لا تعني الاستدامة إضافة قيود إلى العمل، بل يمكن أن تكون مصدراً لتطوير منتجات وخدمات وعمليات أكثر كفاءة وقدرة على حل المشكلات

ويبدأ الابتكار المستدام بالسؤال:

كيف نلبي الاحتياج ونحقق القيمة باستخدام موارد أقل، وإنتاج ضرر أقل، وتحقيق منفعة أوسع؟
فالمنظمة قد تستجيب للاستدامة بتقليل الضرر الناتج عن أعمالها، أو تستخدمها لإعادة تصميم المنتج أو العملية أو نموذج العمل بالكامل

ثانياً: مفهوم الابتكار المستدام

الابتكار المستدام هو:

تطوير أو تحسين منتج أو خدمة أو عملية أو نموذج عمل بطريقة تحقق قيمة اقتصادية، وتسهم في معالجة تحدّ اجتماعي أو بيئي، وتحد من الآثار السلبية على المدى الطويل ولا يكفي أن يكون الحل جديداً حتى يكون مستداماً، بل ينبغي أن يكون:

قابلاً للاستمرار والتوسع

مسؤولاً اجتماعياً وبيئياً

مجدياً اقتصادياً

قابلاً للتطبيق

ذا قيمة حقيقية

ثالثاً: مستويات الابتكار المستدام

تحسين العمليات	خفض استهلاك الطاقة والمياه والمواد وتقليل النفايات والتكاليف
تحسين المنتج أو الخدمة	إطالة العمر التشغيلي، ورفع الكفاءة، وتحسين الأمان، وإتاحة المنتج لفئات أوسع
إعادة تصميم نموذج العمل	تغيير الطريقة التي تنتج بها المنظمة القيمة وتقدمها وتحصل على عوائدها
الابتكار التحويلي	معالجة الأسباب الجذرية للتحديات الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية، بدل معالجة نتائجها فقط

رابعاً: من الاقتصاد الخطي إلى الاقتصاد الدائري

يقوم الاقتصاد الخطي على المسار الآتي:

استخراج الموارد ← تصنيع المنتج ← استخدامه ← التخلص منه

أما الاقتصاد الدائري فيسعى إلى المحافظة على قيمة الموارد والمنتجات لأطول مدة ممكنة من خلال:

تصميم المنتجات لتدوم مدة أطول

تقليل استخدام الموارد الأولية

إعادة الاستخدام

الصيانة والإصلاح

استعادة المواد وإعادة تدويرها

تجديد المنتجات وإعادة تصنيعها

تحويل النفايات إلى مدخلات اقتصادية جديدة

ولا يقتصر الاقتصاد الدائري على إعادة التدوير، بل يبدأ من مرحلة التصميم؛ لأن كثيراً من النفايات والآثار البيئية تتحدد قبل إنتاج المنتج

خامساً: نماذج الأعمال المستدامة

المنتج كخدمة	تبيع المنظمة منفعة المنتج أو حق استخدامه بدلاً من نقل ملكيته، مما يشجعها على رفع جودته وإطالة عمره
نموذج القيمة المشتركة	تحقق المنظمة عائداً اقتصادياً من خلال معالجة تحدٍّ اجتماعي أو بيئي يرتبط بنشاطها وخبراتها
النموذج الدائري	يعتمد على إعادة الاستخدام أو الإصلاح أو التجديد أو إعادة التصنيع أو التدوير وإغلاق دورة الموارد
النموذج الشامل	يصمم المنتجات والخدمات لتكون متاحة للفئات الأقل وصولاً أو الأكثر عرضة للاستبعاد
النموذج الهجين	يجمع بين غرض مجتمعي أو بيئي وآلية تحقق إيراداتاً يساند الاستخدام المالية
المنصات التشاركية	تعظم الاستفادة من الأصول والموارد غير المستخدمة من خلال المشاركة أو التبادل
سلاسل القيمة المحلية	تعتمد على تطوير الموردين المحليين وبناء قدراتهم، بما يعزز الاقتصاد المحلي ويقلل مخاطر الإمداد

سادساً: القيمة المشتركة

تتحقق القيمة المشتركة عندما يرتبط نجاح المنظمة الاقتصادي بتحقيق منفعة مجتمعية أو بيئية، ولا تعني القيمة المشتركة التبرع بجزء من الأرباح بعد تحقيقها، بل تعني أن تكون المنفعة المجتمعية أو البيئية جزءاً من طريقة إنتاج القيمة نفسها.

ومن صورها:

تطوير منتج يحل مشكلة مجتمعية ويحقق إيراداً

رفع كفاءة الموردين المحليين بما يحسن دخلهم وجودة الإمدادات

تقليل الهدر بما يخفض التكلفة والأثر البيئي

الاستثمار في صحة الموظفين بما يرفع جودة حياتهم والإنتاجية

توسيع الخدمات لتصل إلى فئات كانت مستبعدة

سابعاً: معايير تقييم الابتكار المستدام

لا يُعد الحل مستداماً لمجرد ارتباطه بقضية مجتمعية أو بيئية، بل ينبغي تقييمه وفق:

جدواه المالية والتشغيلية

قدرته على معالجة المشكلة الأساسية

قابليته للتوسع والاستمرار

أثره الاجتماعي والبيئي

الآثار غير المقصودة

عدالة توزيع المنافع والتكاليف

انسجامه مع استراتيجية المنظمة وقدراتها

قدرته على العمل دون اعتماد دائم على التمويل الخارجي

ثامناً؛ الابتكار في المنظمات غير الربحية والجهات العامة

لا تقتصر نماذج الأعمال المستدامة على الشركات، بل يمكن للجهات العامة والمنظمات غير الربحية تطوير نماذج مثل:

الخدمات المدفوعة القادرة على دعم الخدمات المجانية	المشروعات الاجتماعية	الصناديق الدوارة
الشراكات مع القطاع الخاص	الاستثمار الاجتماعي	الأصول الوقفية
إعادة استخدام الموارد والأجهزة	المنصات الرقمية المشتركة	التعاقد المبني على النتائج والأثر

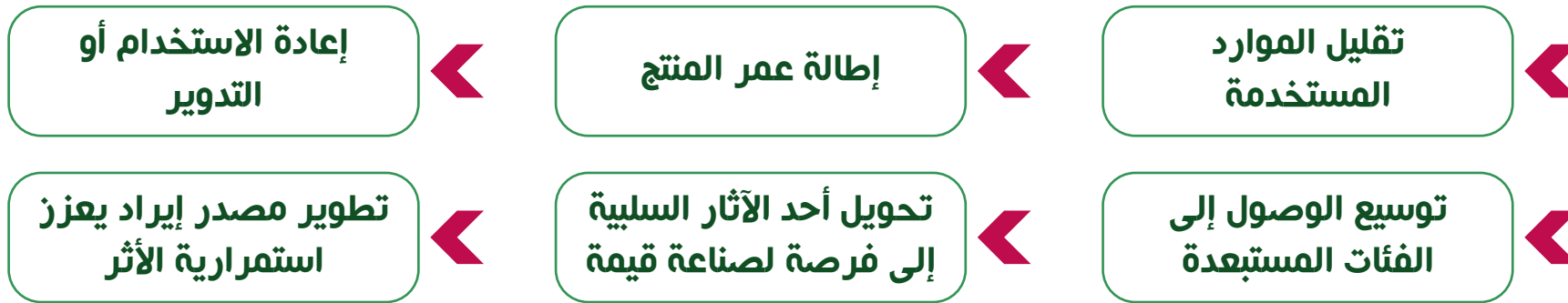
ويظل المعيار الرئيس هو ألا تؤدي الاستدامة المالية إلى إضعاف الرسالة المجتمعية أو استبعاد الفئات الأشد احتياجاً

أداة تطبيقية: لوحة نموذج العمل المستدام

العنصر	السؤال
المشكلة	ما التحدي الذي نعالجه؟
القيمة	ما القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؟
المستفيدون والعملاء	من يستفيد ومن يدفع؟
الموارد	ما الموارد اللازمة وما درجة استدامتها؟
الشركاء	من نحتاج إليه لإنتاج القيمة؟
الإيرادات	كيف يحقق النموذج استدامته المالية؟
الآثار السلبية	ما الأضرار المحتملة؟
قياس الأثر	كيف نعرف أن التغيير تحقق؟

تطبيق مختصر

يختار المشاركون منتجاً أو خدمة في منظماتهم، ثم يقترحون تطويرها عبر أحد المسارات:



سؤال للتفكير والتأمل



هل نستخدم الابتكار لتحسين الطريقة التي ننفذ بها أعمالنا الحالية، أم نملك الشجاعة لإعادة التفكير في نموذج العمل نفسه عندما يكون جزءاً من المشكلة؟

الفصل الخامس

إعداد تقارير الاستدامة والامتثال للمعايير الدولية

أولاً: مفهوم تقرير الاستدامة

تقرير الاستدامة هو:
أداة منظمة للإفصاح عن آثار المنظمة وأدائها والتزاماتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والحوكومية خلال فترة محددة

ولا يقتصر دوره على الاتصال المؤسسي، بل يساعد في:

دعم اتخاذ القرار

تحسين جودة البيانات

تعزيز المساءلة والشفافية

متابعة الأهداف والمؤشرات

بناء الثقة مع أصحاب المصلحة

تحديد الفجوات والمخاطر

توجيه خطط التحسين

مقارنة الأداء عبر الزمن

ثانياً: الفرق بين التقرير والتسويق

المحتوى التسويقي	تقرير الاستدامة
يركز غالباً على الإنجازات	يعرض الأداء الإيجابي والسلبي
قد يعتمد على الصور والقصص	يستند إلى بيانات ومؤشرات
يركز على الرسالة الاتصالية	يوضح الحدود والمنهجية
يختار الموضوعات الأكثر جاذبية	يغطي القضايا الجوهرية
يهدف أساساً إلى بناء الانطباع	يسمح بالمقارنة والمساءلة
يبرز نقاط القوة	يوضح الفجوات وخطط التحسين

ويصبح التقرير مضللاً عندما يبالغ في إبراز مبادرات محدودة، بينما يتجاهل الآثار الرئيسية الناتجة عن أعمال المنظمة

ثالثاً: المبادئ الأساسية لإعداد التقرير

الجوهرية	التركيز على القضايا والآثار الأكثر أهمية، لا على كل ما يمكن ذكره
الدقة	استخدام بيانات صحيحة وموثقة تسمح بتقييم الأداء
التوازن	عرض الإنجازات والتحديات والفجوات دون انتقائية
الوضوح	تقديم المعلومات بلغة مفهومة وتنظيم منطقي
القابلية للمقارنة	استخدام مؤشرات متسقة تسمح بمقارنة الأداء عبر السنوات أو مع الجهات النظيرة
الاكتمال	تغطية الآثار المهمة وحدود التقرير وسلسلة القيمة ذات العلاقة
التوقيت المناسب	إصدار المعلومات في وقت يسمح باستخدامها في القرار والمساءلة
قابلية التحقق	توفير الأدلة والمنهجيات ومصادر البيانات اللازمة للمراجعة

رابعاً: خطوات إعداد تقرير الاستدامة

01	تحديد نطاق التقرير وحدوده والفترة التي يغطيها
02	تحديد أصحاب المصلحة واحتياجاتهم المعلوماتية
03	تحليل الآثار وتحديد القضايا الجوهرية
04	تحديد الأهداف والمؤشرات وخطوط الأساس
05	جمع البيانات والتحقق من جودتها
06	تحليل النتائج وتفسير التقدم والفجوات
07	إعداد التقرير ومراجعته واعتماده
08	الإفصاح والحوار مع أصحاب المصلحة
09	تحويل النتائج إلى خطط للتحسين

خامساً: تحديد نطاق التقرير

ينبغي أن يوضح التقرير:	الجهات والمنشآت التي يشملها	الفترة الزمنية التي يغطيها	الموضوعات والقضايا التي يتناولها
العمليات أو المناطق المستبعدة وأسباب استبعادها	حدود مسؤولية المنظمة في سلسلة القيمة	التغيرات التي طرأت مقارنة بالتقارير السابقة	

يساعد وضوح النطاق على منع تقديم نتائج جزئية على أنها تمثل أداء المنظمة بالكامل

سادساً: مستويات القياس

ينبغي أن يميز التقرير بين:

المستوى	المعنى	مثال
المدخلات	الموارد المستخدمة	الأموال والموظفون والوقت
الأنشطة	ما نفذته المنظمة	البرامج والتدريب والخدمات
المخرجات	المنتجات المباشرة	عدد الخدمات أو المستفيدين
النتائج	التغير الذي حدث	تحسن المعرفة أو السلوك أو الدخل
الأثر	التغير الأعمق طويل الأجل	تحسن مستدام في جودة الحياة

ارتفاع عدد المبادرات أو المستفيدين لا يثبت وحده تحقق أثر مستدام، كما أن زيادة الإنفاق لا تعني بالضرورة ارتفاع القيمة أو جودة النتائج

سابعاً: خصائص المؤشر الجيد

ينبغي أن يكون مؤشر الاستدامة:

قابلاً للقياس

مرتبطاً بهدف واضح

محدداً زمنياً

مستنداً إلى بيانات موثوقة

حساساً للتغير

قابلاً للمقارنة

مرتبطاً بمسؤول تنفيذي

مفهوماً لمستخدمي التقرير

ومن الأفضل الجمع بين:

المؤشرات اللاحقة التي تقيس النتيجة

المؤشرات المتقدمة التي تنذر بالخطر

المؤشرات الكمية والنوعية

قياس الأداء وقياس الأثر

المؤشرات المطلقة والنسبية

ثامناً، أبرز الأطر والمعايير الدولية

معايير المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI

تركز على إفصاح المنظمة عن آثارها في الاقتصاد والمجتمع والبيئة، وتعد من أكثر الأطر استخداماً في تقارير الاستدامة

معايير IFRS للإفصاح عن الاستدامة

تركز على المعلومات المتعلقة بمخاطر وفرص الاستدامة التي يمكن أن تؤثر في الآفاق المالية للمنظمة وقرارات المستثمرين

المواصفة ISO 26000

تقدم إرشادات حول المسؤولية المجتمعية، وتشمل الحوكمة وحقوق الإنسان وممارسات العمل والبيئة والمستهلك والمجتمع وهي مواصفة إرشادية وليست شهادة اعتماد

أهداف التنمية المستدامة

تساعد في تحديد إسهام المنظمة في الأولويات العالمية، لكنها لا تعد معياراً مستقلاً لإعداد التقارير، ولا يكفي وضع شعاراتها لإثبات المساهمة فيها

المعايير والمتطلبات القطاعية والوطنية

ينبغي مراعاة طبيعة القطاع، والتشريعات المحلية، ومتطلبات الجهات التنظيمية، إلى جانب المعايير الدولية المناسبة

ولا يلزم استخدام جميع الأطر في وقت واحد؛ بل تختار المنظمة الإطار المناسب وفق طبيعتها وأصحاب المصلحة والفرص من التقرير والمتطلبات النظامية

تاسعاً: الامتثال والأداء

الامتثال يعني الوفاء بالمتطلبات النظامية والمعيارية، لكنه يمثل الحد الأدنى أما الإدارة المستدامة فتتجاوز ذلك إلى:

الاستجابة لتوقعات أصحاب
المصلحة

منع الآثار السلبية قبل وقوعها

تحسين الأداء باستمرار

تحويل البيانات إلى قرارات
وخطط تطوير

الإفصاح المسؤول عن
التحديات والنتائج

الابتكار وصناعة القيمة

فالمنظمة قد تكون ممثلة، لكنها لا تزال ضعيفة الأداء، كما قد تحقق تحسناً اختيارياً دون أن تكون قد استوفت جميع متطلبات الامتثال

عاشراً: الحوكمة وجودة البيانات

يتطلب التقرير الجيد تحديد:

طريقة احتسابها

دورية جمعها

مصدر البيانات

الجهة المسؤولة عن
كل مؤشر

مستوى المراجعة
الداخلية أو الخارجية

طريقة معالجة
الأخطاء أو التغيرات

صلاحيات اعتمادها

إجراءات التحقق منها

ولا يمكن بناء تقرير موثوق على بيانات غير واضحة الملكية أو متباينة التعريفات بين الإدارات

الحادي عشر: الفصل الأخضر

الفصل الأخضر أو التضييل المرتبط بالاستدامة هو تقديم ادعاءات تجعل المنظمة أو منتجاتها تبدو أكثر استدامة مما تثبته الممارسات والبيانات

ومن صور:

تقديم أهداف مستقبلية دون خطة تنفيذ

إبراز مبادرة محدودة وإخفاء أثر رئيس سلبي

استخدام عبارات عامة دون مؤشرات

الادعاء بالحياد أو الأثر الإيجابي دون منهجية موثوقة

استخدام شعارات الاستدامة دون علاقة قابلة للقياس

انتقاء البيانات الإيجابية

استخدام صور ومصطلحات بيئية لا تتناسب مع حقيقة المنتج أو النشاط

أداة تطبيقية: اختبار جودة الإفصاح

قبل نشر أي معلومة عن الاستدامة، تطرح الأسئلة الآتية:

هل يعكس المعلومة أثراً جوهرياً أم نشاطاً هامشياً؟	هل يستطيع طرف مستقل التحقق منها؟	هل خضعت البيانات للمراجعة؟	هل يمكن مقارنة النتيجة بخط أساس أو فترة سابقة؟	هل يعرض التحديات إلى جانب الإنجازات؟	هل يوضح التقرير منهجية القياس؟	هل توجد بيانات وأدلة تدعمه؟	هل الاعاء محدد وواضح؟
---	--	----------------------------------	--	---	---	-----------------------------------	-----------------------------

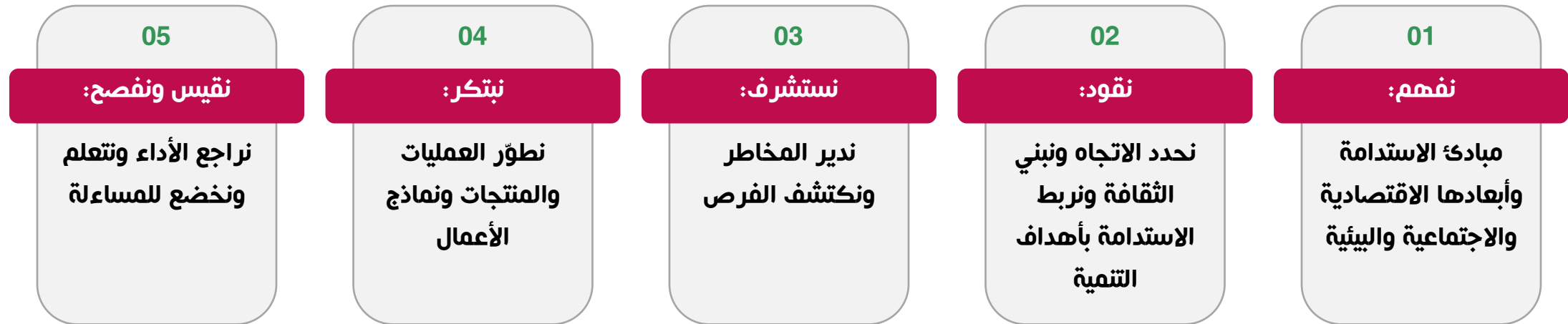
سؤال للتفكير والتأمل



إذا كان تقرير الاستدامة لا يغيّر قراراً، ولا يكشف فجوة، ولا يقود إلى تحسين؛ فهل هو أداة للمساءلة والتعلم، أم مجرد وثيقة أكثر أناقة من الواقع؟

الخلاصة التكاملية للمقرر

يمكن تلخيص رحلة القيادة والإدارة المستدامة في خمس حركات مترابطة:



وتؤكد هذه الرحلة أن الاستدامة:

بل هي طريقة متكاملة
في التفكير والقيادة
والإدارة وصناعة القرار

وليست التزاماً بيئياً
فقط

وليست مجموعة
مبادرات مجتمعية

وليست حملة اتصالية

وليست تقريراً سنوياً

ليست إدارة منفصلة

وتبدأ الاستدامة الحقيقية عندما تؤثر في:

كيف تعامل موظفيها
ومورديها ومجتمعها

مع من تعمل

كيف تخصص مواردها

ما تختاره المنظمة
من أولويات

وما القيمة التي تتركها بعد
انتهاء المشروع أو تغير القيادة

ما الذي تقيسه وتفصح عنه

كيف تدير آثارها
ومخاطرها

الاستدامة لا تبدأ من التقرير، بل تبدأ من القرار والتقرير الجيد ليس إلا انعكاساً لما حدث فعلاً داخل الاستراتيجية والميزانية والعمليات والثقافة المؤسسية

شكراً لكم
