



جائزة الملك خالد  
KING KHALID AWARD

جائزة الاستدامة  
بناء القدرات

ورشة عمل  
الحوكمة  
2022  
مستوى المبتدئين

الحقيبة التدريبية



ورشة عمل  
الحوكمة 2022 مستوى المبتدئين

# المحتويات

رسالة موجهة إلى المشاركين | 2

حوكمة الاستدامة المسؤولة | 3

الحوكمة المسؤولة | 4

تقييم الأهمية النسبية | 7

ما المقصود بتقييم الأهمية النسبية؟ | 8

إعداد تقارير الإستدامة واتجاهاتها | 13

إعداد تقارير الإستدامة واتجاهاتها | 14

نقطة التركيز: أطر ومعايير إعداد تقارير الإستدامة واتجاهاتها | 16

إدارة المخاطر والجودة والعمليات | 21

نقطة التركيز: نظام إدارة الجودة | 22

نقطة التركيز: نظام الإدارة البيئية | 25

# رسالة موجهة إلى المشاركين

يسر مؤسسة الملك خالد، بالشراكة مع شركة "أكاونتبليتي" أن تنشر، الحقيبة التدريبية العملية والقيّمة لبناء القدرات المتعلقة بجائزة الاستدامة في المجالات البيئية والاجتماعية ومجالات الحوكمة للمنشآت العاملة في المملكة.

تواصل مؤسسة الملك خالد المضي قدماً في جدول أعمال الاستدامة عن طريق تضافر الجهود من أجل تقديم برامج استدامة مؤثرة ودعم نمو الممارسات المسؤولة في مجال الأعمال التجارية. وقد عقدت المؤسسة شراكة مع قطاع المنشآت في المملكة من خلال جائزة الملك خالد للاستدامة، والتي تُعرف رسمياً باسم جائزة التنافسية المسؤولة، على مدى الثلاثة عشر عاماً الماضية. وتعتمد الحقيبة التدريبية بناء القدرات على سنوات من الخبرة والملاحظات والاستفسارات والاحتياجات بناءً على مشاركة المنشآت في دورات الجائزة خلال الثلاثة عشرة عاماً الماضية. تدعم الحقيبة التدريبية برنامج بناء القدرات من خلال توفير حلول الاستدامة العملية والمبادئ التوجيهية للمشاركين في التدريب.

تطرح الحقيبة التدريبية مفاهيم الاستدامة والموضوعات البيئية والاجتماعية والحوكمة على نطاق واسع، وتسلط الضوء على أهميتها وملاءمتها ومدى تأثيرها في المنشآت، على مستوى العالم وفي المملكة على حد سواء. وهي تشكل أساساً لإجراء مناقشة أعمق بشأن موضوعات اتجاهات الاستدامة المختارة التي لها أهمية نسبية للشركات العاملة في المملكة.

## تدريب الحوكمة

تقدم ورشة عمل الحوكمة مقدمة في هذه المفاهيم والمنهجيات، وتسلط الضوء على أهميتها بالنسبة إلى منشأتك. وتشمل ورشة العمل محاضرات ومناقشات وأنشطة تعليمية عملية.

صُمم محتوى التدريب على بناء القدرات وهذه الحقيبة التدريبية بهدف تلبية الاحتياجات المحددة بناءً على ملاحظات المشاركين واحتياجاتهم على مدار 13 عاماً هي عمر الجائزة.

تتضمن الحقيبة التدريبية هذه محتوى توضيحياً ودراسات حالة ذات صلة وأسئلة للنقاش بهدف استكمال مواد ورشة العمل. ونأمل أن يكون ذلك أداة مرجعية مفيدة لتطبيق الدروس المستفادة من ورش العمل في المستقبل.

### تحتوي الحقيبة التدريبية على المحاور الرئيسية للحوكمة التالية:

- ▼ الحوكمة المسؤولة
- ▼ تقييم الأهمية النسبية
- ▼ إعداد تقارير الإستدامة واتجاهاتها
- ▼ إدارة المخاطر والجودة والعمليات

عند الانتهاء من التدريب، ستتوفر لك الأدوات الأساسية اللازمة لتنفيذ المبادرات الاجتماعية والاقتصادية في منشأتك ودعم رحلتها في مجالات الاستدامة واتجاهاتها.

# حوكمة الاستدامة المسؤولة

# الحوكمة المسؤولة

تشمل عناصر الحوكمة المسؤولة  
ما يلي:

- الهيكلية التنظيمية
- أدوار الموظفين ومسؤولياتهم
- السياسات والبروتوكولات وقواعد السلوك المهني
- قيم الشركة ورسالتها ورؤيتها وأهدافها وغاياتها
- إجراءات مكافحة الفساد وضوابطها
- آليات التظلم
- الالتزام بالمعايير والأطر والمبادرات الداخلية والخارجية
- إدارة مشاركة أصحاب المصلحة
- التركيز على المواضيع ذات الأهمية النسبية
- قياس الأداء والآثر وإدارتهما
- الشفافية في التواصل والإفصاح وإعداد التقارير
- إدارة المخاطر والجودة والعمليات
- إدارة سلسلة التوريد على نحو مسؤول

**الحوكمة** يُقصد بها الهيكل والبروتوكولات والأنظمة التي تستخدمها المنشأة لإدارة عملياتها وإجراءاتها.

**الحوكمة المسؤولة** تضمن المساءلة والإنصاف والشفافية على مستوى المنشأة مع جميع الأطراف المعنية.



\* قائمة غير شاملة في الزاوية السفلية اليمنى من الرسم البياني

## المزايا

من خلال تطبيق سياسات واتباع ممارسات الحوكمة المسؤولة، يمكن للمنشآت الاستفادة من مزايا، كالاتية:

- ▼ تحسين التخطيط الاستراتيجي
- ▼ تحسين عملية صنع القرار على مستوى الإدارة العليا
- ▼ تجنب المخاطر والتخفيف من آثارها السلبية
- ▼ زيادة معدل نجاح الأداء المالي وتعزيز الاستدامة
- ▼ خفض تكلفة رأس المال
- ▼ تشجيع السلوك الإيجابي
- ▼ ضمان الالتزام بالضوابط الداخلية
- ▼ تعزيز القدرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها
- ▼ جذب المواهب في مناصب الإدارة العليا

**للقاش الفوري:** ما مجالات الحوكمة المسؤولة التي تعرفها أكثر من غيرها؟ ما الممارسات المتعلقة بالحوكمة التي تعتقد أن منشأتك تنفذها بطريقة جيدة؟ ما المجالات التي ترى أنه يمكن تحسينها؟

## خطوات التنفيذ

تشمل الخطوات المطلوبة لتنفيذ الحوكمة المسؤولة ما يلي:

1. وضع رؤية ورسالة وقيم واضحة للمنشأة وتطوير آليات لتتبع مستوى التقدم المحرز في تحقيق الأهداف
2. تقديم السياسات والعمليات من أجل:
  - ▼ أخلاقيات العمل
  - ▼ سلوك الموظفين
  - ▼ مكافحة الفساد والرشوة
  - ▼ الامتثال القانوني
3. تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة للموظفين من أجل:
  - ▼ ضمان الجودة
  - ▼ التواصل مع أصحاب المصلحة
  - ▼ إدارة أداء الاستدامة وأثرها
4. ممارسة الشفافية عن طريق الإفصاح عن المعلومات الرئيسية بشأن القضايا ذات الأهمية النسبية لأصحاب المصلحة في منشأتك باتباع أطر إعداد التقارير المقبولة عالمياً
5. إشراك أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار
6. الالتزام بعمليات التدقيق الداخلية والخارجية باستخدام معايير ضمان الجودة المقبولة عالمياً

## نشاط للمناقشة

سيساعد هذا النشاط في تعميق فهمك للحوكمة المسؤولة. نَقِّد ما يلي مع مجموعتك:

- ▼ حدد تقريراً واحداً لاتجاهات الاستدامة سيُستخدم في هذا النشاط.
- ▼ ابحث عن قسم "الحوكمة" في التقرير.
- ▼ تعرّف على القسم ومحاورة وموضوعاته.
- ▼ أجب عن الأسئلة التالية:
  - ▼ ما المحاور والمواضيع التي يُبلِّغ عنها في قسم الحوكمة؟
  - ▼ هل تطبّق منشأتك سياسات وبرامج حوكمة مماثلة؟
  - ▼ ما مجالات التحسين المحتملة لممارسات الحوكمة في منشأتك؟ أين تأثرت المنشأة بالفجوات وأوجه القصور في الماضي؟



# تقييم الأهمية النسبية

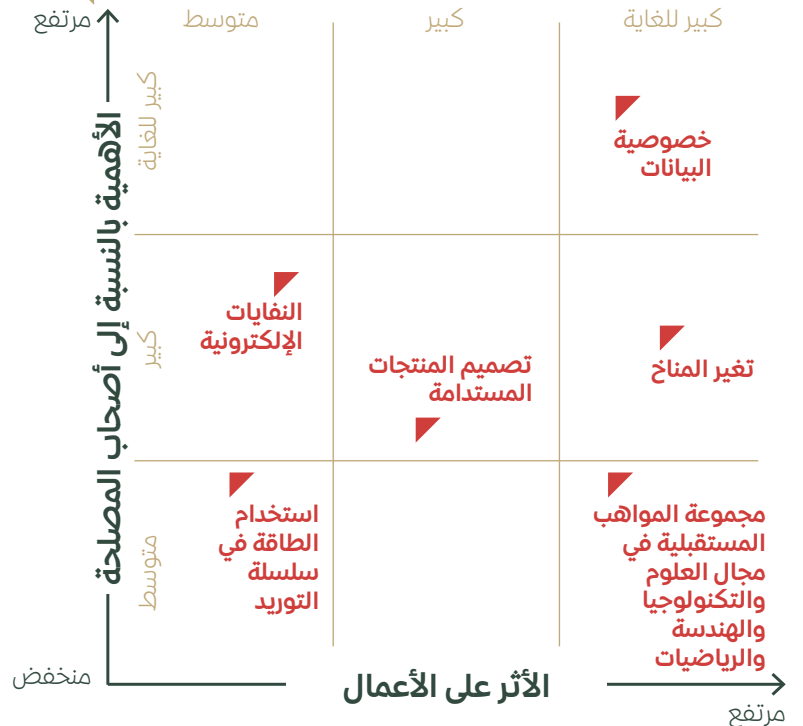
# ما المقصود بتقييم الأهمية النسبية؟

تقييم الأهمية النسبية هو العملية التي تحدد المنشآت من خلالها المسائل المتعلقة باتجاهات الاستدامة وتحدد أولوياتها (المخاطر والفرص) الأكثر أهمية بالنسبة لأصحاب المصلحة والأعمال.

**الموضوع ذو الأهمية النسبية** هو موضوع يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على تقييمات المنشأة و/أو أصحاب المصلحة بها وقراراتها وإجراءاتها وأدائها، على المدى القصير و/أو المتوسط و/أو الطويل.

فيما يلي نتيجة توضيحية لتقييم الأهمية النسبية لإحدى المنشآت العاملة في قطاع تقنية المعلومات، إلى جانب المواضيع اتجاهات الاستدامة الأكثر أهمية بالنسبة لها:

## مصفوفة الأهمية النسبية



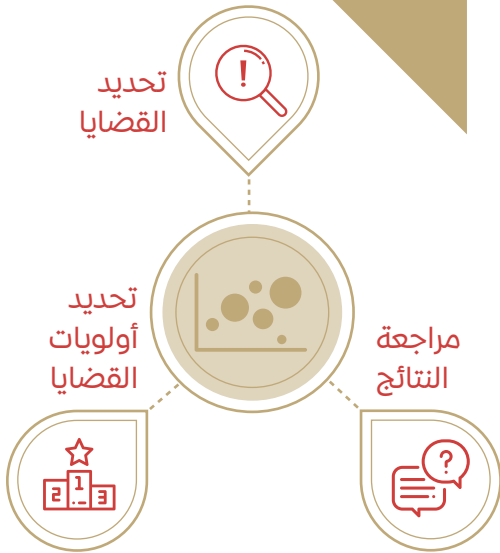
**لنقاش الفوري:** ما الذي يجعل المسألة "ذات أهمية نسبية" للمنشأة؟ بأي طرق يمكن أن تكون المسائل ذات أهمية نسبية، وكيف يؤثر ذلك على أهميتها بالنسبة إلى المنشأة؟

**الرؤية:** تنص الممارسات الرائدة على أن تحديد المسائل ذات الأهمية النسبية لا يتوقف على المنشأة فحسب، بل ينبغي أن تشترك أصحاب المصلحة الخارجية الأساسية في هذه العملية. ويمكن تصميم تقييم الأهمية النسبية للاسترشاد به في إعداد تقارير الاستدامة ووضع الاستراتيجية. تختلف أصحاب المصلحة المشاركة في تقييم الأهمية النسبية والأسئلة المطروحة في التقييم لتلبية الاحتياجات المنشودة من الهدفين التاليين:

- ▼ تقييم بأثر رجعي لتحديد ما يجب الإفصاح عنه في التقرير عن التقييم
- ▼ تقييم مستقبلي للإعلان عن مجالات التركيز في استراتيجية الاستدامة

### تشمل عناصر تقييم الأهمية النسبية الناجح ما يلي:

- ▼ تحديد القضايا
- ▼ تحديد أولويات القضايا
- ▼ مراجعة تقييم الأهمية النسبية والنتائج



**الرؤية:** تختلف القضايا ذات الأهمية النسبية باختلاف القطاع، وغالباً ما تختلف باختلاف المنشآت ضمن نفس القطاع. ويمكن لعوامل مثل الموقع والمناطق الجغرافية التي تقدم المنشأة خدماتها فيه وحجم المنشأة وهيكلها تحديد القضايا ذات الأهمية النسبية لمنشأة معينة. في قطاع الاتصالات، من المحتمل أن يكون التحول الرقمي واسع النطاق، والتصور العام/ تصورات العملاء، واللوائح الحكومية من القضايا ذات الأهمية النسبية. وفي قطاع الصناعات التحويلية، قد تركز القضايا ذات الأهمية النسبية تركيزاً أكبر على لوائح الانبعاثات واستمرارية سلسلة التوريد وصحة الموظفين ورفاهيتهم.

## المزايا

يوفر تقييم الأهمية النسبية الشامل فوائد كبيرة: فرصة لتحديد منتجات وخدمات جديدة

- ▼ فهم كيفية لمنشأة أن تخلق أو تقلل القيمة المشتركة
- ▼ تعزيز دمج إدارة الاستدامة في عمليات الأعمال العامة
- ▼ تخصيص الموارد بكفاءة أكبر
- ▼ التركيز بشكل أفضل على المواضيع ذات الصلة
- ▼ تحديد الفجوات في ممارسات إدارة المخاطر الحالية
- ▼ تحديد المخاطر طويلة الأجل التي يمكن أن تؤثر على العمليات التشغيلية
- ▼ تناول مجالات واضحة في تقرير استدامة المنشأة

## خطوات التنفيذ

عند النظر في إجراء تقييم الأهمية النسبية، يجب أن تكون الخطوات الرئيسية التالية جزءاً من العملية:

1. تحديد القضايا المهمة لمنشأتك وأصحاب المصلحة الخارجية
2. تقييم كل قضية وفقاً لعدة عوامل مهمة، بما في ذلك درجة أهميتها بالنسبة إلى الأطراف المعنية وأثرها على الأعمال ومدى صلتها بالمعايير والأطر الرئيسية
3. تعيين وزن للمدخلات من كل نوع من أصحاب المصلحة
4. ربط كل قضية بمصفوفة باستخدام درجة أهميتها لأصحاب المصلحة كمحور (ص) ومدى تأثيرها على الأعمال كمحور (س)
5. التحقق من سلامة نتائج تقييم الأهمية النسبية مع القيادة العليا وتضمين القضايا ذات الأهمية النسبية في الاستراتيجية
6. الإفصاح عن النتائج لأصحاب المصلحة الخارجية في إطار جهود مشاركة هذه الأطراف
7. تكرار تقييم الأهمية النسبية كل سنة أو سنتين على الأقل لضمان تحديث المعلومات والنظر في أي تغييرات داخلية وخارجية

**تلميح:** تساعد تقييمات الأهمية النسبية في تشجيع المنشآت على النظر في القضايا ذات الأهمية النسبية التي قد تؤثر في الأعمال التجارية في الوقت الراهن وفي المستقبل. قد تزداد أهمية قد لا يُنظر إليها على أنها ذات أولوية قصوى في الوقت الحالي على مدى أفق زمني أطول. ومن خلال إلقاء نظرة استباقية في آثار القضايا اتجاهات الاستدامة على الأعمال، يمكن أن تكون تقييمات الأهمية النسبية أداة مفيدة لتخطيط الموارد واستراتيجية الأعمال المستقبلية.

## تقييم الأهمية النسبية على أرض الواقع



تجري شركة "بي تي" بانتظام تقييماً للأهمية النسبية وتجمع بيانات نوعية وكمية لهذا التقييم على مدار العام.

وضعت الشركة عملية قوية لتحديد الأهمية النسبية وتقييمها، والتي تتضمن مدخلات من أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، مثل وسائل التواصل الاجتماعي وكبار الزملاء في "بي تي" والعديد من الاستبيانات والتقارير والدراسات.

تساعد العملية في تحديد الاتجاهات والقضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والحوكمة المهمة التي قد يكون لها تأثير جوهري على أداء أعمال المنشأة أو تأثير كبير على الأطراف المعنية.

وُصِّفَت المواضيع ذات الأهمية النسبية وفقاً لأثرها على الأعمال وأهميتها بالنسبة إلى أصحاب المصلحة.

وُستخدَم النتائج للاسترشاد بها في وضع الاستراتيجية وإعداد التقارير في العام المقبل.



**للمناقش الفوري:** ما العوامل (حجم السوق، والمناطق الجغرافية، والبيئة التنظيمية، وخطط النمو المستقبلية، وما شابه ذلك) التي تضيفها عند التفكير في القضايا ذات الأهمية النسبية لمنشأتك؟ كيف ستتغير الأهمية النسبية لهذه القضايا مع مرور الوقت؟

## نشاط تدريبي

سيساعد هذا النشاط إلى تعميق فهمك لتقييم الأهمية النسبية ونتائجه. نَقِّد ما يلي مع مجموعتك:

1. حدد تقريراً واحداً للاستدامة سيُستخدم في هذا النشاط.
2. ابحث عن قسم "تقييم الأهمية النسبية/ الخريطة" في التقرير.
3. تعرّف على المواضيع الأكثر أهمية (الزاوية العلوية اليمنى)، والمواضيع الأقل أهمية (الزاوية السفلية اليسرى).
4. ثم استعرض تقرير الاستدامة وشاهد كيف يجري الإبلاغ عن المواضيع ذات الأهمية النسبية في التقرير. ناقش الأسئلة التالية:
  - ▼ هل تُضمّن "المواضيع الأقل الأهمية" أيضاً في المحاور الرئيسية للتقرير؟
  - ▼ هل يمكنك ملاحظة توافق "المواضيع الأكثر أهمية" مع "استراتيجية الاستدامة" (وأولويات الاستدامة للمنشأة)؟

# تقارير اتجاهات الاستدامة



# تقارير اتجاهات الاستدامة

**التقارير** هي آلية رسمية للإفصاح، غالباً ما تتضمن استخدام البيانات والتقارير المكتوبة، لمشاركة المعلومات الأساسية للمنشأة مع أصحاب المصلحة. يمكن أن تكون التقارير إما مالية وإما غير مالية.

عادةً ما تتخذ **التقارير المالية** شكل تقارير سنوية وبيانات إفصاح أخرى بناءً على المتطلبات التنظيمية.

يمكن أن تتخذ **التقارير غير المالية** أشكالاً مختلفة، بناءً على القطاع والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها المنشأة. ومن الأنواع المهمة للتقارير غير المالية تقارير الاستدامة واتجاهاتها.

تشير **تقارير اتجاهات الاستدامة** إلى الإفصاح عن البيانات التي تتناول عمليات المنشأة في ثلاثة مجالات: البيئية، والاجتماعية، والحوكمة. وهي تقدم لمحة عن أثر أنشطة المنشأة (السلبية والإيجابية) في هذه المجالات الثلاثة.

تقدم التقارير الفعالة معلومات حول أداء المنشأة وممارساتها ومبادراتها في المجالات التي تهتم الجهات المعنية في المنشأة. تُنشر تقارير الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة - وهي الشكل الأكثر شيوعاً للإفصاح عن البيانات غير المالية للمنشآت - سنوياً بهدف تسليط الضوء على القضايا والإجراءات وقصص النجاح والمستهدفات والأهداف ذات الأهمية النسبية للاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة لتعزيز النمو التنظيمي للمنشأة واستدامتها.

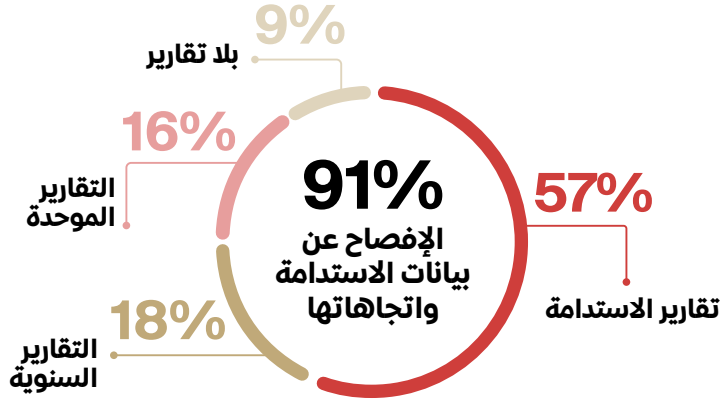
**تتطلب تقارير اتجاهات الاستدامة كلاً من النية والعمل. ويتضمن بيان الإفصاح الفعال ويتطلب ما يلي:**

- ▶ ترسيخ ثقافة الشفافية في المنشأة
- ▶ تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية وقياسها
- ▶ نشر المعلومات ذات الصلة خارجياً التي تزود أصحاب المصلحة بصورة شاملة وهادفة عن أداء المنشأة مقارنة بأقرانها
- ▶ الإعلان عن المعلومات الإيجابية والسلبية، والإبلاغ عن المعلومات المالية وغير المالية والتاريخية والمستقبلية



**الرؤية:** تحقق الإفصاحات غير المالية قيمة هائلة للمنشأة، ما يساعد على زيادة قيمة العلامة التجارية وتعزيز السمعة ونمو الإيرادات واستثمار المنشأة.

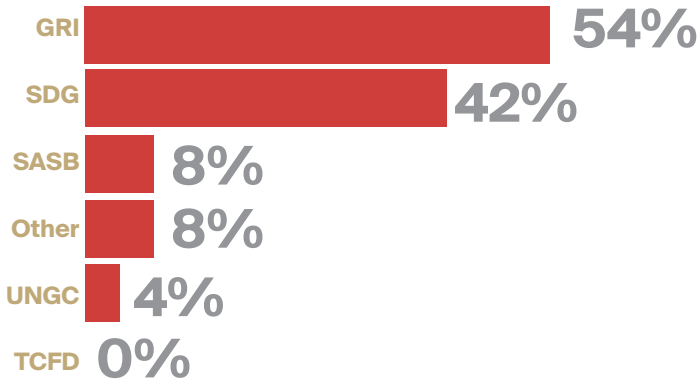
**1269 منشأة من أصل 1400 منشأة من المنشآت الكبرى العالمية من حيث القيمة السوقية، والتي قيست في أكثر من 22 دولة، أفصحت عن بيانات الإستدامة واتجاهاتها**



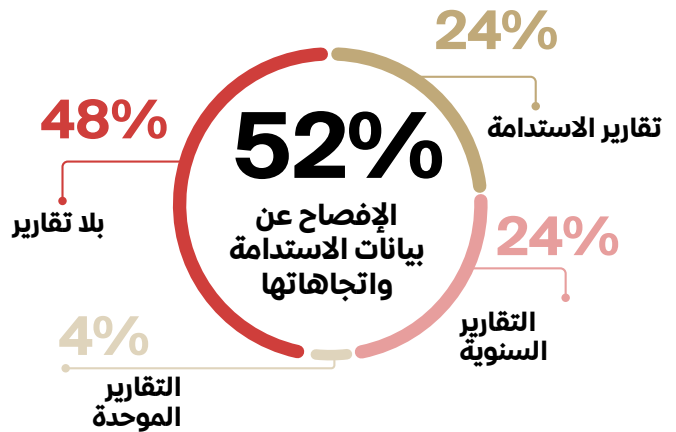
تتزايد المطالبة الشفافية بشأن الممارسات المستدامة والمسؤولية اجتماعياً. في حين ما تزال تقارير الإستدامة واتجاهاتها عملاً تطوعياً في معظم الدول، تتزايد اللوائح التنظيمية العالمية المتعلقة بإعداد تقارير بيانات الإستدامة واتجاهاتها للمنشآت. وفي الوقت الحالي، تقدم أكثر من 90% من المنشآت الكبرى في العالم تقارير بيانات الإستدامة واتجاهاتها.

تتزايد تقارير الإفصاح عن تقارير الإستدامة واتجاهاتها في المملكة. وتفصح أكثر من نصف المنشآت الكبرى الخمسين في المملكة عن بيانات الإستدامة واتجاهاتها بالفعل. وقد التزمت معظم المنشآت التي تفصح عن بيانات الإستدامة واتجاهاتها في المملكة بالإطار العالمي لإعداد التقارير (المبادرة العالمية لإعداد التقارير - GRI)، الذي يعد الإطار الرائد لإعداد تقارير الإستدامة واتجاهاتها على مستوى العالم. ونستعرض فيما يلي أطر المبادرة العالمية لإعداد التقارير والأطر الرئيسية الأخرى.

**قدمت 52% (26) من المنشآت التي خضعت للمراجعة في المملكة إفصاحات الإستدامة واتجاهاتها باستخدام المعايير/الأطر التالية لإعداد تقارير الإستدامة واتجاهاتها\*:**



**طُرق الإفصاح عن الاستدامة واتجاهاتها لأكثر من 50 منشأة في المملكة**



\* المصدر: المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين، تقرير الحالة الراهنة لضمان الاستدامة (The State of Play in Sustainability Assurance)

# نقطة التركيز: أطر ومعايير إعداد تقارير الإستدامة واتجاهاتها

ينبغي الإفصاح عن  
المعلومات الشاملة  
لإستدامة واتجاهاتها  
لأصحاب المصلحة كثيراً  
وسنوياً، ويجب أن يسترشد بالأطر  
و/أو المعايير المقبولة على نطاق  
واسع، والإبلاغ عن البيانات المالية وغير  
المالية، التاريخية والمتوقعة مستقبلاً.

**معايير وأطر الإستدامة** هي أدوات مقبولة  
ومعترف بها دولياً تسهل وضع الاستراتيجية  
والإبلاغ عن المعلومات الاستدامة الموحدة غير  
المالية في القضايا البيئية والاجتماعية وقضايا  
الحكومة.

غالباً ما تتبع تقارير الإستدامة واتجاهاتها أطر عمل أو بروتوكولات مقبولة على نطاق واسع مثل المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) ومجلس معايير حساب الاستدامة (SASB)، وقد تستخدم مبادرات أخرى معترف بها، مثل أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. وتشمل أطر إعداد تقارير الإستدامة واتجاهاتها المتقدمة فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالمناخ (TCFD) وفرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالطبيعة، وغيرهما.

## المبادرة العالمية لإعداد التقارير

تشكل معايير المبادرة العالمية للتقارير (GRI) الإطار الأكثر شهرة عالمياً لإعداد تقارير الاستدامة. وتوفر المبادرة العالمية لإعداد التقارير مبادئ توجيهية موحدة بشأن الإدارة والإفصاح عن الأداء لجميع المواضيع البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي قد تكون ذات أهمية نسبية للمنشأة. وتقدم المبادرة العالمية لإعداد التقارير صيغة عالمية موحدة للمنشآت من أجل الإبلاغ عن آثارها وتمكين الحوار المستنير واتخاذ القرارات المدروسة بشأن تلك الآثار.



لمعرفة المزيد عن المبادرة العالمية لإعداد التقارير، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:  
[www.globalreporting.org/](http://www.globalreporting.org/)

## مجلس معايير محاسبة الاستدامة (SASB)

ظهر إطار مجلس معايير محاسبة الاستدامة كواحد من الأطر الرائدة التي تستخدمها الشركات المدرجة في البورصة. ويربط مجلس معايير محاسبة الاستدامة الشركات والمستثمرين فيما يتعلق بالآثار المالية للاستدامة من خلال توجيه عمليات الإفصاح عن معلومات الاستدامة ذات الأهمية النسبية مالياً. وهذه المعايير خاصة بقطاعات بعينها ومتاحة لنحو 77 قطاعاً. تحدد المعايير مجموعة فرعية من القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة الأكثر صلة بالأداء المالي في كل قطاع. وهي مصممة ليسترشد بها المستثمرون في اتخاذ قراراتهم وألا تحمل المنشآت تكاليف كبيرة.



لمعرفة المزيد عن مجلس معايير محاسبة الاستدامة، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:  
[www.sasb.org/](http://www.sasb.org/)

## أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة

تتناول أهداف التنمية المستدامة التي أطلقتها الأمم المتحدة مجموعة واسعة من قضايا التنمية المستدامة، من الفقر وعدم المساواة إلى تغير المناخ. ويتضمن الإطار 17 هدفاً تشمل 169 غاية. وتمثل أهداف التنمية المستدامة خارطة طريق حكومية دولية أساسية لجدول أعمال التنمية لما بعد عام 2015، وبرنامج عمل لتحديد قضايا التنمية المستدامة المتوافقة مع نموذج الأعمال الأساسي للمنشأة. ويساعد ذلك في تصميم استراتيجيات الاستدامة ذات الأثر المحتمل الأقصى. بدأت المملكة بإعداد تقارير سنوية طوعية وفقاً لأهداف التنمية المستدامة (التي تتداخل مع أهداف رؤية المملكة 2030)، والتي تمثل دليلاً دولياً للتنمية المستدامة.



لمعرفة المزيد عن أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:  
[sdgs.un.org/goals](http://sdgs.un.org/goals)

# الأطر والمعايير الوطنية ذات الصلة بالاستدامة واتجاهاتها

## رؤية المملكة 2030

تتضمن رؤية المملكة 2030 مجموعة من المبادرات التي أعدتها الحكومة السعودية لتحقيق مستقبل مشرق للمملكة. وهي تقوم على ثلاثة محاور: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، وتراعي الأولويات التالية:



- التنافسية العالمية
- الاستدامة الاقتصادية طويلة الأجل
- تعزيز رفاه المواطنين
- تعزيز الهوية الوطنية
- تنمية التجارة الدولية

توفر الرؤية لجميع القطاعات إطاراً لتحقيق الأهداف الاقتصادية وأهداف الاستدامة في المملكة.

لمعرفة المزيد عن "رؤية المملكة 2030"، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:  
[www.vision2030.gov.sa/](http://www.vision2030.gov.sa/)

## المعايير الوطنية للاستدامة

تستعين المنشآت السعودية بالمعايير الوطنية لإعداد تقارير الاستدامة في المملكة وتسترشد بها في إصدار تقارير الاستدامة لتعزيز التقارير الوطنية وفقاً لأهداف التنمية المستدامة. أختيرت معايير الإفصاح بموجب المعايير الوطنية لدعم مراقبة مستوى التقدم المحرز في ضوء "رؤية المملكة 2030" وتعزيز دور أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي.



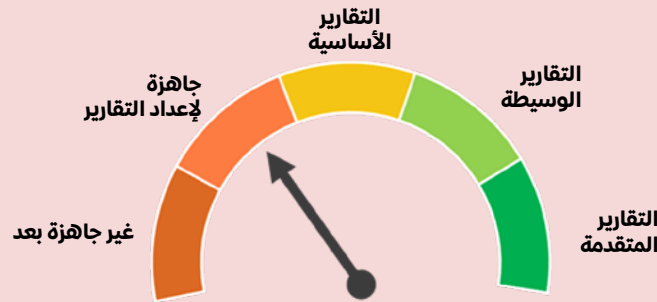
لمعرفة المزيد عن المعايير الوطنية لإعداد تقارير الاستدامة، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:  
[saudisustainability.org/](http://saudisustainability.org/)

## المزايا

من خلال إبلاغ المنشآت عن أدائها في الاستدامة واتجاهاتها، يمكنها الحصول على مزايا متعددة، مثل:

- تعزيز المساءلة أمام أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية
- إجراء المقارنات
- تحسين إدارة المخاطر
- زيادة فرص الحصول على رأس المال بسبب زيادة الشفافية مع المستثمرين والمقرضين
- تعزيز العلاقة مع الهيئات التنظيمية وتعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة
- تحسين السمعة التجارية
- تطبيق تدابير بارزة لتحقيق ربحية طويلة الأجل
- زيادة ولاء المستهلكين والموظفين
- خفض تكاليف الامتثال

### الجاهزية لإعداد التقارير



**للمناقش الفوري:** ليست كل منشأة مستعدة لبدء الإبلاغ عن أدائها في مجال الاستدامة واتجاهاتها. فما المتطلبات الأساسية لإعداد أول تقرير الاستدامة واتجاهاتها؟ ما نوع البيانات التي يجب أن تجمعها المنشأة؟ ما الأمور الأخرى اللازمة قبل إعداد التقرير؟ هل بدأت منشأتك بالفعل في الإبلاغ عن بياناتها وأدائها المتعلق بالاستدامة واتجاهاتها؟



## تقرير شركة هواوي

تُعد شركة هواوي تقرير استدامة منظماً يركز على مجالات التركيز الرئيسية. تتسم الشركة بالشفافية بشأن المقاييس والمستهدفات، وتعلن عن مستوى التقدم المحرز في تحقيق أهداف الاستدامة واتجاهاتها. ويتوافق التقرير مع معايير المبادرة العالمية لإعداد التقارير، ويتوافق محتوى التقرير مع أهداف التنمية المستدامة. كما يجري التحقق من بيانات الإفصاح التي تعلنها من طرف مزود مستقل لآلية ضمان الجودة.



### Environmental Protection Contributing to a clean, efficient, low-carbon, and circular economy

93

of our top 100 suppliers set a carbon emission reduction target

220 million kWh

of the electricity we used in China came from renewable energy sources, equivalent to reducing CO<sub>2</sub> emissions by 188,000 tons\*

33.2%

decrease in carbon emissions per million RMB of sales revenue compared to the base year (2012), beating the target (30%) we set in 2016

4,500+ tons

of smart device e-waste processed by our own recycling stations

## خطوات التنفيذ

تتطلب عملية إعداد التقارير والإفصاح القوية عدة خطوات رئيسية قبل النشر النهائي للتقرير:

1. إشراك أصحاب المصلحة الداخلية لتحديد أهداف إعداد التقارير
2. تحديد الجمهور الرئيسي للتقرير وتخصيصه وفقاً لذلك
3. جمع الالتزامات والاستراتيجيات المادية وتقييمها لتحديد مجالات التركيز في بيانات الإفصاح
4. جمع البيانات ومعلومات الإفصاح من الإدارات المعنية وتقييمها
5. تحديد هيكل التقرير وموضوعه ومحتواه وتصميمه
6. التحقق من البيانات وصياغة محتوى التقرير
7. تصميم تقرير بتنسيق جاهز للطباعة وبتنسيق تفاعلي قابل للعرض على الإنترنت
8. إصدار التقرير الجاهز للطباعة وتدشين الموقع الإلكتروني للتقرير
9. تحديد وتيرة دورة إعداد التقارير للسنوات القادمة

## نشاط المناقشة

سيساعد هذا النشاط في تعميق فهمك للحوكمة المسؤولة. نَقِّد ما يلي مع مجموعتك:

- ▼ حدد تقريراً واحداً للاستدامة واتجاهاتها سيستخدم في هذا النشاط.
- ▼ تعرّف على التقرير ومجالات تركيزه ومقاييسه ومستهدفاته وأطره ومعاييرته المستخدمة.
- ▼ ناقِش الأسئلة التالية:
- ▼ ما رأيك في تقرير الاستدامة؟ ما نقاط قوة التقرير؟
- ▼ هل يمكنك ملاحظة بيانات الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات؟
- ▼ ما الأطر والمعايير التي يمكنك تحديدها في التقرير؟

# إدارة المخاطر والجودة والعمليات



## أنظمة الإدارة المتعلقة بالاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة

هناك العديد من المعايير والمتطلبات المستخدمة لنظام الإدارة على مستوى العالم. وقد أصبحت العديد من المعايير متطلباً أساسياً لممارسة الأعمال في الوقت الحالي. وباتت العديد من أنظمة ومعايير الإدارة الحالية تُستخدم بالفعل في سياق الاستدامة وأوجهها، وهناك العديد من الأنظمة والمعايير الجديدة التي تنتظر أن تصبح من متطلبات المجال للمسؤولية الاجتماعية أو الاستدامة.

في بعض الأحيان، يُنظر إلى هذه الأنظمة على أنها عبء في طريقة ممارسة الأعمال لأنها قد تكون صعبة التنفيذ. ولكن فور تأسيسها وجعلها جزءاً من روتين المنشأة، فإنها تصبح سهلة الإدارة نسبياً ويمكن أن توفر العديد من الفوائد لها.

النظامان الرئيسيان المستخدمان دولياً في مختلف القطاعات هما نظام إدارة الجودة (QMS) ونظام الإدارة البيئية (EMS).

## نقطة التركيز: نظام إدارة الجودة

### إدارة الجودة

هي عملية الإشراف على جميع الأنشطة والمهام التي يجب إنجازها من أجل الحفاظ على المستوى المطلوب من الجودة في عملية تطوير المنتجات أو الخدمات.

### نظام إدارة الجودة

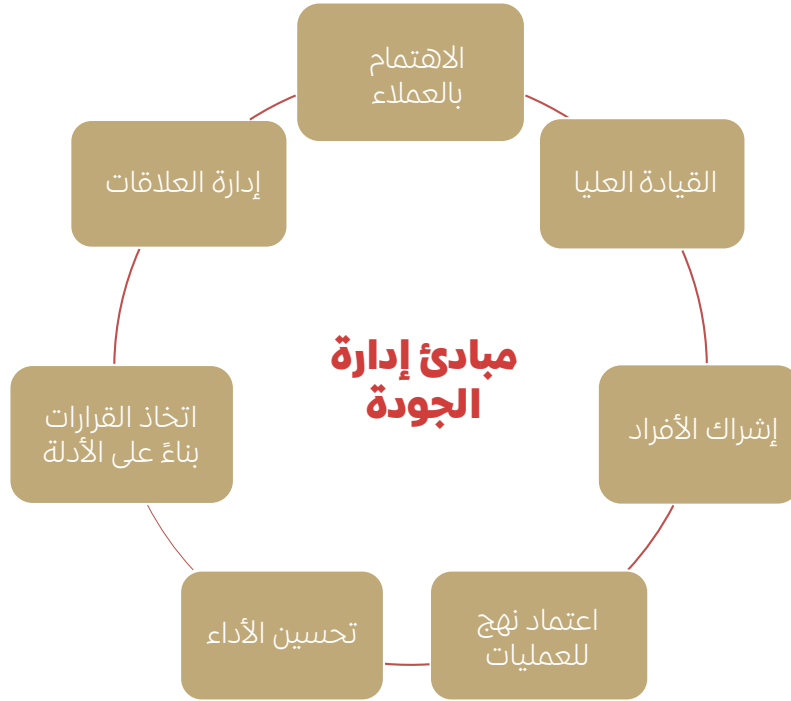
هو نظام رسمي يوثق العمليات والإجراءات والمسؤوليات لتنفيذ سياسات الجودة وتحقيق أهدافها.

يساعد نظام إدارة الجودة في تنسيق أنشطة المنشأة لتلبية المتطلبات التنظيمية ومتطلبات العملاء وتحسين فعاليتها وتعزيز كفاءة العمليات بصورة مستمرة.



يتطلب نظام إدارة الجودة عناصر مهمة، مثل:

- ▶ سياسة الجودة الموثقة وأهدافها.
- ▶ دليل الجودة، وهو وثيقة تصف نظام إدارة الجودة في المنشأة. ويمكن استخدام الدليل داخلياً وخارجياً على حد سواء.
- ▶ الإجراءات والإرشادات وقوائم التدقيق الموثقة. وهي تتيح ملاحظة الجودة والتحسين المستمر.
- ▶ الوثائق الأخرى التي تتطلبها المنشأة للتخطيط والتشغيل والمراقبة والتحكم على نحو فعال.



**معيار الأيزو ISO 9001** هو نظام إدارة الجودة المعترف به دولياً الذي يمكن أن يفيد المنشآت من أي حجم. وقد صُمم ليكون أداة مؤثرة لتحسين الأعمال. ويمكن أن تساعد شهادة إدارة الجودة وفق معيار ISO 9001 المنشأة على التحسين المستمر وتبسيط العمليات التشغيلية وخفض التكاليف.



## المزايا

من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة، يمكن للمنشآت الحصول على مزايا ملحوظة، مثل:

- ▼ تحديد العمليات وتحسينها والتحكم فيها
- ▼ الإعلان عن الجاهزية لتحقيق نتائج متسقة
- ▼ تجنّب حدوث الأخطاء
- ▼ تحسين جودة المنتجات والخدمات
- ▼ تحسين العمليات
- ▼ تحسين توافر الوثائق
- ▼ تحسين الامتثال
- ▼ خفض التكاليف
- ▼ غرس ثقافة الجودة في المنشأة
- ▼ تقليل الهدر والنفايات
- ▼ تحديد فرص التدريب وتسهيلها
- ▼ تعزيز العلاقة مع الهيئات التنظيمية وزيادة الثقة مع أصحاب المصلحة

## خطوات التنفيذ

عند النظر في إنشاء نظام فعال لإدارة الجودة، يجب أن تكون الخطوات الرئيسية التالية جزءاً من العملية:

1. إنشاء خرائط العمليات لتصوير جميع العمليات الرئيسية والمسؤولين عنها وتحديدهم
2. وضع سياسة الجودة التي توضح واجب منشأتك بشأن الجودة
3. تحديد مقاييس الجودة القائمة على الأداء لرصد مدى الامتثال لأهداف الجودة.
4. تحديد الأهداف والتدابير اللازمة لتحقيق الأهداف
5. تحديد كيفية قياس العيوب وتسجيلها وتصحيحها
6. وضع السياسات والإجراءات والنماذج والصيغ الأساسية لكل عملية محددة
7. تحديد إجراءات الجودة التي تشمل التدقيق الداخلي والمراجعة الإدارية والإجراءات التصحيحية والوقائية وعمليات التواصل
8. استخدام نظام إدارة الجودة وإنتاج أفضل المنتجات/ الخدمات عالية الجودة وفي الوقت نفسه جمع حالات عدم المطابقة وتسجيل المشاكل. اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية. إجراء عمليات التدقيق الداخلي
8. تحليل البيانات وتتبع أهداف الجودة والأداء. تحديد فرص التحسين

**للنقاش الفوري:** لماذا تعتقد أن موضوع "الجودة" ونظام إدارة الجودة مرتبطان بالاستدامة واتجاهاتها؟

# نقطة التركيز: نظام الإدارة البيئية

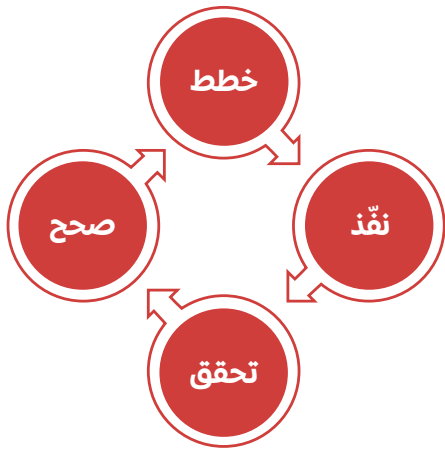
يتطلب نظام الإدارة البيئية عناصر مهمة، مثل الآتي:

- ▼ السياسة البيئية
- ▼ المتطلبات البيئية والمبادرات التطوعية
- ▼ الأهداف/ الغايات
- ▼ الهيكل والمسؤولية والموارد
- ▼ التحكم التشغيلي
- ▼ الإجراءات التصحيحية والوقائية
- ▼ إجراءات الطوارئ
- ▼ التدريب والتوعية والكفاءة
- ▼ اتخاذ القرارات التنظيمية والتخطيط
- ▼ مراقبة الوثائق

## نظام الإدارة البيئية هو

مجموعة من العمليات والممارسات التي تمكن المنشأة من الحد من آثارها البيئية وزيادة كفاءتها التشغيلية.

يشمل نظام الإدارة البيئية السياسات والعمليات والضوابط التشغيلية والخطط الإدارية. ويضمن تطبيق هذا النظام بنجاح الامتثال للقوانين واللوائح البيئية فضلاً عن تقليل الآثار البيئية على جميع مستويات المنشأة.



يتبع نظام الإدارة البيئية نظام النموذج التكراري المكون من أربع مراحل للتحكم والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات، وهي التخطيط والتنفيذ والتحقق ومباشرة اتخاذ الإجراءات. يتيح هذا النظام للمنشآت تنفيذ التغيير وحل المشاكل وتحسين العمليات بشكل مستمر.

**معياري الأيزو ISO 14001** هو معيار معترف به دولياً لنظام الإدارة البيئية (EMS). وهو يساعد المنشآت على تقليل تأثير عملياتها سلباً على البيئة، والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها والمتطلبات الأخرى ذات التوجه البيئي، والتحسين المستمر للمواضيع المذكورة أعلاه. وتُظهر شهادة ISO 14001 أن المنشأة مسؤولة بيئياً، ما يساعدها على إثبات مدى التزامها بالحد من آثارها البيئية وتلبية تطلعات أصحاب المصلحة ذات الصلة بالاستدامة.



**معلومات مهمة:** تحمل المنشآت التي نفذت نظام الإدارة البيئية وحصلت على شهادة معيار الأيزو ISO 14001 شعاراً يضمن دقة المعلومات البيئية. وتخضع المنشآت المعتمدة لعملية تدقيق سنوياً من طرف جهة مستقلة معتمدة تتحقق من سلامة نظام المراقبة المناسب وامتثال المنشأة للالتزامات البيئية.

## المزايا

- من خلال تطبيق نظام الإدارة البيئية، يمكن للمنشآت الحصول على فوائد ملحوظة، مثل ما يلي:
- ▼ تقليل الأثر البيئي
  - ▼ الحد من الهدر
  - ▼ الحد من التلوث
  - ▼ خفض تكاليف التشغيل
  - ▼ تعزيز فرص الوصول إلى عملاء وشركاء أعمال جُدد
  - ▼ اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن المنشآت التي لا تتبنى نظام الإدارة البيئية
  - ▼ تعزيز قيمة الأصول
  - ▼ تحسين التصورات العامة بشأن الأعمال
  - ▼ تحقيق توافق أعلى مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية

## خطوات التنفيذ

عند النظر في تطبيق نظام الإدارة البيئية، يجب أن تكون الخطوات الرئيسية التالية جزءاً من العملية:

1. تحديد سبب سعيك لتطوير نظام إدارة بيئية. واكتب الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها
2. شرح فوائد نظام الإدارة البيئية للإدارة العليا والحصول على التزامها بدعم تطوير النظام وتنفيذها
3. بناء فريق تنفيذ متعدد الوظائف لضمان أن تكون جميع الإجراءات عملية وفعالة، ويمكنه الالتزام بنظام الإدارة البيئية و"تحمل مسؤوليته"
4. عقد اجتماع إطلاق المبادرة لمناقشة أهداف المنشأة في تنفيذ نظام الإدارة البيئية والخطوات الأولية التي يجب اتخاذها وأدوار أعضاء الفريق
5. استخدم أداة للتقييم الذاتي أو أداة لتحليل الفجوات لتحليل مدى الالتزام الحالي لمنشأتك ومقارنته بمعايير نظام الإدارة البيئية الذي تنفذه (مثل معيار الأيزو (ISO 14001)
6. البناء على نتائج المراجعة الأولية لإعداد خطة المشروع وميزانيته، ورفعها إلى الإدارة العليا لمراجعتها واعتمادها
7. إشراك الموظفين في عملية تطوير وتنفيذ نظام الإدارة البيئية لتعزيز إحساس الجميع بملكية النظام
8. مراقبة مستوى التقدم المحرز بانتظام وفقاً للأهداف وخطة المشروع وإبلاغ أصحاب المصلحة داخل المنشأة به

## نشاط المناقشة

سيساعد هذا النشاط في تعميق فهمك لفوائد نظام إدارة الجودة (QMS) ونظام الإدارة البيئية (EMS). نَقِّد ما يلي مع مجموعتك:

- ▶ ناقش ما إذا كان أي من أعضاء المجموعة على دراية بالنظامين، وأجب عن الأسئلة الآتية:
- ▶ ما خبراتك المكتسبة من استخدام نظام إدارة الجودة و/أو نظام الإدارة البيئية؟
- ▶ ما نوع المزايا والمنافع التي حققتها منشأتك نتيجة لتنفيذ النظام (النظامين)؟
- ▶ ما نوع التحديات التي واجهتها منشأتك؟

جائزة الملك خالد للاستدامة  
KING KHALID SUSTAINABILITY AWARD

[kka.kkf.org.sa](http://kka.kkf.org.sa)



KKFoundation