



جائزة الملك خالد
KING KHALID AWARD

جائزة الاستدامة
بناء القدرات

ورشة عمل المجال الاجتماعي والاقتصادي 2022

الحقيبة التدريبية
لمستوى المتقدمين

ورشة عمل المجال الاجتماعي

مستوى المتقدمين

والاقتصادي 2022

المحتويات

- 2 | رسالة موجهة إلى المشاركين
- 3 | مقدمة في الممارسات الاجتماعية والاقتصادية
- 11 | حقوق الإنسان
- 17 | ممارسات التوظيف
- 18 | التنوع وتكافؤ الفرص
الأمن والصحة
التطوير والتعليم
- 23 | التأثير المجتمعي
- 24 | الاستثمار المجتمعي
- 30 | الابتكار والنمو في القطاع
- 33 | مرونة الأعمال

رسالة موجهة إلى المشاركين

يسر مؤسسة الملك خالد بالشراكة مع شركة "أكاونتبليتي" أن تنشر، الحقائق 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 دأبت المؤسسة على العمل وعقد شراكات مع قطاع المنشآت في الدولة على مدى السنوات الثلاث عشرة الماضية. وتعتمد الحقائق التدريبية بناء القدرات على سنوات من الخبرة والملاحظات والاستفسارات بناءً على مشاركة المنشآت في دورات الجائزة خلال الثلاثة عشرة عاماً الماضية. وتدعم الحقائق التدريبية برنامج بناء القدرات عن طريق تحديد الاتجاهات والوقوف على التحديات وتقديم حلول استدامة محددة للمنشآت في جميع أنحاء المملكة.

تطرح الحقائق التدريبية الجوانب ذات الصلة بالمعيار الاجتماعي والاقتصادي في استدامة المواضيع البيئية والاجتماعية ومواضيع الحوكمة 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 المواضيع البيئية والاجتماعية ومواضيع الحوكمة المختارة التي لها أهمية نسبية للمنشآت العاملة في المملكة.

التدريب على المجال الاجتماعي والاقتصادي

تقدم ورشة عمل المجال الاجتماعي والاقتصادي مقدمة إلى المفاهيم والممارسات الاجتماعية والاقتصادية 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 البيئية التالية:

- المواضيع الاجتماعية والاقتصادية للمنشآت
- حقوق الإنسان
- التنوع والمساواة والشمول
- الصحة والسلامة
- التطوير والتعليم
- الاستثمار المجتمعي
- الابتكار والنمو في القطاع
- مرونة الأعمال

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

المحاور الاجتماعية والاقتصادية للمنشآت

مقدمة في الممارسات الاجتماعية والاقتصادية

أشير في مفهوم ESG "اساسيات اتجاهات الاستدامة" (البيئة والمجال الاجتماعي والحوكمة) بطرق مختلفة من قبل مختلف أصحاب المصلحة والمناطق الجغرافية والقطاعات والمنشآت. إنها تشير إلى المجالات التي تؤثر فيها المؤسسة على الأفراد والمجتمع والاقتصاد أو تتأثر بهم من خلال ممارساتها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها. وتؤثر المنشآت، بشكل مباشر أو غير مباشر، على ما يحدث للموظفين والعاملين في سلاسل التوريد والعاملين والمجتمعات المحلية، ومن المهم إدارة التأثيرات بشكل استباقي.

اتسع نطاق "القضايا الاجتماعية" تدريجياً خلال العقد الماضي، مما يعكس تطور بيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين الذي شهد ازدياد ترابط الأعمال والأسواق. وإلى جانب القضايا "الاجتماعية" التقليدية المتعلقة بحقوق الإنسان، وقضايا العمل، والصحة والسلامة في مكان العمل، وسلامة المنتجات وجودتها، فإن العوامل "الاجتماعية" باتت الآن تتضمن أيضاً تأثير أنظمة سلسلة التوريد الحديثة، والتعرف على احتياجات التنمية الاجتماعية الأخرى، واعتماد التقنية في جميع قطاعات الأعمال.

يعتمد اكتساب القبول الاجتماعي لعمل المنشأة اعتماداً كبيراً على جهودها في مجال الاستدامة الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الافتقار إلى التنمية الاجتماعية، بما في ذلك الفقر وعدم المساواة وضعف سيادة القانون، يمكن أن يضر بعمليات الأعمال ونموها. وقد تؤدي إجراءات تحقيق الاستدامة الاجتماعية إلى فتح أسواق جديدة، أو المساعدة في الاحتفاظ بشركاء الأعمال وجذب شركاء جدد، أو أن تكون مصدراً للابتكار في خطوط المنتجات أو الخدمات الجديدة. وقد ترتفع الروح المعنوية الداخلية ومعدلات مشاركة الموظفين، وفي الوقت نفسه يمكن أن تتحسن الإنتاجية وإدارة المخاطر والنزاعات بين المنشآت والمجتمعات المحلية.

كما تواصل زيادة الاهتمام بكيفية نظر القطاع الخاص في قضايا اتجاهات الاستدامة، إذ يطالب العملاء والمستثمرون ومجموعات المجتمع المدني بمزيد من الشفافية حول مدى تأثير عالم الشركات على المجتمع وبتخاذ المزيد من الإجراءات لضمان أن تكون تلك الآثار إيجابية. لقد أحرزت المنشآت تقدماً ملحوظاً في فهم الأثر البيئي ومعايير الحوكمة وضمان تلبية تلك المعايير فهماً جيداً.

ومع ذلك، لم تحظ العوامل الاجتماعية بنفس القدر من الاهتمام حتى سنوات قليلة مضت. وأدت جائحة فيروس كورونا (كوفيد 19) إلى زيادة الوعي العالمي بتحديات عدم المساواة الاجتماعية، وهو نفس الأثر

الذي نتج عن ظهور حركات العدالة الاجتماعية العالمية المناهضة للتمييز المنهجي في المنشآت على أساس العرق أو نوع الجنس أو نمط الحياة أو الأصل الإثني أو الدين أو القدرة والعجز. وقد أصبحت القضايا الاجتماعية في الوقت الراهن من أكثر القضايا إلحاحاً بالنسبة إلى المنشآت في جميع أنحاء العالم بدافع من أصحاب المصلحة، الداخلية والخارجية على حد سواء، التي تسعى إلى فهم كيفية تعامل المنشأة التي يعملون فيها أو يشترون منها أو يستثمرون فيها مع الناس الذين تؤثر تلك المنشأة في حياتهم.

ولعل أحد أبرز التحديات الرئيسية المتعلقة بالقضايا "الاجتماعية" هو إيجاد أفضل طريقة لتسجيل وقياس وتقييم أداء المنشآت في القضايا الاجتماعية وآثارها المختلفة. وعلى عكس القضايا البيئية وقضايا الحوكمة، والتي يمكن تحديدها بسهولة أكبر، وتتميز بسجل حافل من بيانات السوق، وغالباً ما تكون مصحوبة بلوائح تنظيمية قوية، فإن القضايا الاجتماعية أقل وضوحاً، ولا تتوفر لها سوى بيانات أقل نضجاً لإظهار مدى تأثيرها على أداء المنشأة. في الواقع، كشف مسح عالمي للاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة لعام 2021 من إعداد "بي إن بي باريبا" أن 51% من المستثمرين الذين شملهم المسح (الذي شاركت فيه 356 مؤسسة) وجدوا أن القضايا "الاجتماعية" هي الأكثر صعوبة في تحليلها وتضمينها في استراتيجيات الاستثمار.

مخاطر التأثيرات الاجتماعية السلبية

يمكن أن يؤثر الفشل في إدارة المواضيع الاجتماعية ذات الأهمية النسبية تأثيراً سلبياً على المجتمع، ما يؤدي إلى مخاطر وفرص تنظيمية ومالية وتشغيلية كبيرة ومخاطر متعلقة بالسمعة. وعندما تتورط المنشآت في فضائح اجتماعية، فغالباً ما تتأثر سمعتها سلباً، ما يتطلب منها إنفاق ملايين الدولارات لتصحيح ذلك. كما يمكن أن تكون المقاطعة أو الاحتجاجات أو حتى انخفاض المبيعات نتيجة لعدم إدارة المواضيع الاجتماعية بطريقة صحيحة فضلاً عن آثارها السلبية على المجتمع.

من أمثلة التأثيرات السلبية للمنشآت على المجتمع ما يلي:

- انتهاكات حقوق الإنسان في سلسلة التوريد
- التمييز على أساس العرق والجنس والأصل الإثني وما إلى ذلك، والذي يعيق أيضاً فرص الاندماج الاجتماعي
- ظروف العمل المحفوفة بالمخاطر أو غير الصحية
- انخفاض الأجور
- ساعات العمل غير الإنسانية
- المنتجات الاستهلاكية غير الآمنة
- الآثار البيئية، مثل تلوث المياه أو الهواء أو التربة التي تؤدي إلى النزوح المجتمعي

معلومات مهمة: عمالة الأطفال في صناعة الكاكاو

مع نمو صناعة الشوكولاتة على مر السنين، زاد الطلب على الكاكاو منخفض التكلفة. ومعظم مزارعي الكاكاو يكسبون أقل من دولار واحد في اليوم، وهو دخل أقل من خط الفقر المدقع. ونتيجة لذلك، فإنهم غالباً ما يلجؤون إلى استغلال عمالة الأطفال للحفاظ على أسعارهم عند مستويات تنافسية. وفي كثير من الحالات، ينطوي هذا السلوك على ما تسميه منظمة العمل الدولية "أسوأ أشكال عمالة الأطفال". وتُعرف بأنها الممارسات التي "يُرجح أن تضر بصحة الأطفال أو سلامتهم أو أخلاقهم".

يعمل حوالي 2.1 مليون طفل في ساحل العاج وغانا في مزارع الكاكاو، ومعظمهم معرضون على الأرجح لأسوأ أشكال عمالة الأطفال. ويُزعم أن الأطفال الذين لا تتجاوز أعمارهم 10 سنوات قد وُجدوا يعملون في غانا ودول أخرى في غرب أفريقيا في حصاد حبوب الكاكاو لإمداد شركات موندليز وهيرشي ومارس ونستله، وهي من كبرى الشركات متعددة الجنسيات التي تصنع الشوكولاتة المنتشرة في جميع أنحاء العالم.

في الواقع، واجهت هذه الشركات قضايا ضدها في عدة مناسبات خلال العقد الماضي، متهمّة بارتكاب "أسوأ أشكال عمالة الأطفال". وقد رُفعت أحدث دعوى قضائية في عام 2021 في الولايات المتحدة الأمريكية ضد شركات نستله، وكارجيل، وباري كاليبوت، ومارس، وأولام، وهيرشي، وموندليز من قبل شركة المحاماة المناهضة عن حقوق الإنسان "إنترناشيونال رايتس أدفوكيتس" (IRA)، بالنيابة عن ثمانية أطفال من العبيد السابقين الذين يقولون إنهم أُجبروا على العمل دون أجر في مزارع الكاكاو في ساحل العاج.

في كل مرة تواجه هذه الشركات متعددة الجنسيات دعاوى قضائية، فإنها تخاطر بدفع ملايين الدولارات من التعويضات إلى ضحايا عمالة الأطفال، والتي يمكن أن تؤثر على أرباحها. هذا فضلاً عن أن تضر السمعة التجارية وفقدان ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة الأخرى من المخاطر الشائعة التي تواجهها الشركات المصنعة للشوكولاتة إذا لم تسع في محاربة ظاهرة عمالة الأطفال وحماية حقوق الإنسان في سلاسل التوريد التابعة لها.

خلق تأثيرات اجتماعية واقتصادية إيجابية على الصعيدين العالمي والمحلي

تمتلك المنشآت فرصة للاستثمار في الممارسات التي تحقق قيمة للأعمال التجارية وأصحاب المصلحة بها والمجتمع بوجه عام. ويمكن أن تؤدي موازنة هذه الجهود مع الأطر والالتزامات المحلية والعالمية إلى مساهمات هادفة في مبادرات مثل أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

فالمشآت التي يمكنها إثبات أنها توفر الحماية أو خلق القيمة الاجتماعية، على سبيل المثال، من خلال اتباع الممارسات الأخلاقية في سلاسل التوريد التي تقدم أسعاراً عادلة للسلع، أو تحمي حقوق العمال، يمكن أيضاً أن تلبى مصالح أصحاب المصلحة وتميز منتجاتها عن منتجات منافسيها. كما أن المنشآت التي تستطيع إثبات أن عملياتها تساعد على تنمية المجتمعات المحلية - على سبيل المثال، من خلال توفير الفرص التعليمية التي تبني رأس المال البشري أو من خلال تطوير البنية التحتية المحلية - تكتسب قبولاً اجتماعياً لأعمالها في تلك المجتمعات المحلية ومع الحكومات والجهات التنظيمية. وتُتاح للمنشآت التي تستهدف الأسواق الناشئة وتطبق نماذج أعمال شاملة، بالإضافة إلى العمليات والمنتجات التي تستهدف "قاعدة الهرم" في هذه الاقتصادات، فرصٌ متزايدة للوصول إلى الأسواق الكبيرة وطرح السلع والخدمات التي تزيد من رفاه الفئات الأكثر ضعفاً فيها، وفي الوقت نفسه تخلق فرص أعمال مستدامة جديدة.

من خلال موازنة استراتيجية الاستدامة الاجتماعية الخاصة بك والجهود التي تبذلها منشأتك من هذا المنطلق مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، يمكنك تحويل التحديات إلى فرص أعمال تسهم في تحقيق الأولويات التنموية للمجتمع العالمي، وتتصدى للتحديات الاجتماعية الأكثر إلحاحاً في العالم. من خلال موازنة طموحاتكم مع الأطر والمبادرات السعودية مثل "رؤية المملكة 2030"، وبرنامج وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وبرنامج تنمية القدرات البشرية، يمكن لمنشأتك تحقيق أثر محلي ومساعدة الدولة على تحقيق أهدافها العامة.

الأثر العالمي



تساعد موازنة الجهود الاجتماعية والاقتصادية للمنشأة مع احتياجات الاستدامة العالمية على تحقيق أثر وقيمة على المستوى العالمي.

الأثر المحلي

رؤية
VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية



برنامج تنمية
القدرات البشرية



يتيح دعم الأهداف والمبادرات الاجتماعية والاقتصادية المحلية للمملكة تحقيق طموحاتها التنموية المحلية.

الشكل (1): خلق تأثيرات اجتماعية واقتصادية إيجابية على الصعيدين العالمي والمحلي

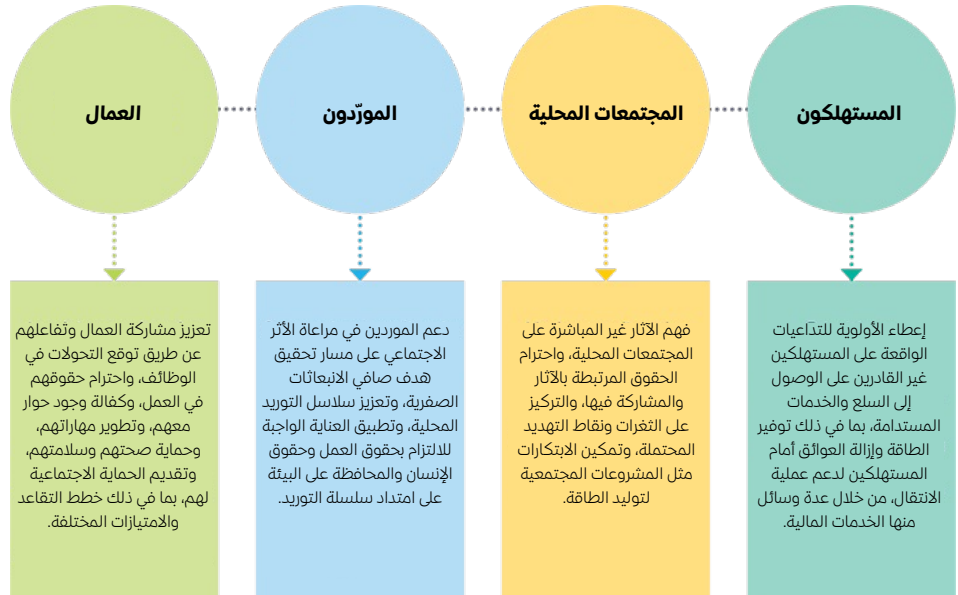
إطار "الانتقال العادل"

يهدف إطار "الانتقال العادل" إلى ضمان مشاركة الفوائد الكبيرة للانتقال إلى الاقتصاد الأخضر على نطاق واسع، مع دعم أولئك الذين يواجهون أكبر المخاطر الاقتصادية - سواء كانوا من البلدان أو المناطق أو الصناعات أو المجتمعات المحلية أو العمال أو المستهلكين. إن الزيادة السريعة في سرعة وحجم الإجراءات المطلوبة للحد من مخاطر تغير المناخ يمكن أن تخلق فرصاً اقتصادية جديدة ليس فقط لأكثر أفراد المجتمع ثراءً، ولكن أيضاً للمحتاجين ضمن إطار "الانتقال العادل".

رغم أن إطار "الانتقال العادل" يعتمد اعتماداً أساسياً على الاعتبارات البيئية، فإنه يتشكل أيضاً بالتغيرات الهيكلية الأخرى التي تؤثر على أسواق العمل، مثل العولمة وتقنيات توفير العمالة والتحول إلى الخدمات. وإطار "الانتقال العادل" هو جزء لا يتجزأ من العديد من الالتزامات العالمية التي تبنتها البلدان. ويقر اتفاق باريس بوجوب مراعاة "ضرورات الانتقال العادل" للقوى العاملة وخلق فرص عمل لائقة وتوفير وظائف جيدة وفقاً لأولويات التنمية المحددة وطنياً، ويسلط الضوء على أهمية العاملين في التصدي لظاهرة تغير المناخ. علاوةً على ذلك، يرتبط مفهوم الانتقال العادل بالهدف رقم 14 من أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر للأمم المتحدة، والذي يجمع بين هدف التنمية المستدامة رقم 12: العمل من أجل المناخ، والهدف رقم 10: الحد من أوجه عدم المساواة، والهدف رقم 8: تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والهدف رقم 7: الطاقة النظيفة بأسعار معقولة.

وقد أدركت العديد من البلدان التحدي الذي ينطوي عليه هذا التحول، وشرعت في اتخاذ تدابير لحماية الفئات الأكثر ضعفاً والمتضررة من التغييرات. وتمثل منشآت الأعمال جزءاً أساسياً من عملية الانتقال العادل لأنها تسهم في الاقتصاد وتوفر فرص عمل للسكان. ولن يكون المجتمع قادراً على الانتقال العادل دون مشاركة منشآت الأعمال التي يجب أن تسهم في بناء مجتمع أكثر استدامة وإنصافاً من خلال الممارسات الداخلية والاستثمار المجتمعي.

عناصر إطار "الانتقال العادل":



الشكل (2): عناصر إطار "الانتقال العادل"

الاتجاهات الاجتماعية - على المستوى العالمي

التنوع والشمول

96% من المسؤولين التنفيذيين في منشآت الأعمال يتفقون مع فكرة أن برامج تعليم القوى العاملة المتعلقة بالتنوع والشمول تساعد على تعزيز نمو هذه المنشآت ومنحها ميزة تنافسية

التدريب والتطوير

218% زيادة في الدخل لكل موظف في المنشآت التي تقدم برامج تدريبية مقابل المنشآت التي لا تقدم تدريب رسمي

الاستثمار المجتمعي

80% من المستهلكين يعتقدون أن المنشآت يجب أن تؤدي دوراً مهماً في معالجة القضايا المجتمعية

معدل مشاركة الموظفين وتفاعلهم

71% من المسؤولين التنفيذيين يقولون إن مشاركة الموظفين وتفاعلهم أمر بالغ الأهمية لنجاح شركاتهم

الاحتفاظ بالموظفين

70% من المشاركين في دراسة استقصائية وطنية أشاروا إلى أن فرص التدريب والتطوير أثرت على قرارهم بالبقاء في عملهم

الاتجاهات الاجتماعية - المملكة العربية السعودية

المملكة بصفتها دولة رائدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

حققت المملكة المركز الثاني في تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنشآت في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

التدريب والتطوير في المملكة

يضمن برنامج تنمية القدرات البشرية في المملكة توفير قاعدة تعليمية للمواطنين في سوق العمل العالمي من خلال تزويدهم بفرص للتعلم مدى الحياة

تقدمت المملكة خمس مراتب عالمية في مؤشر التنمية البشرية بين عامي 2021 و2022. ويعكس هذا التصنيف الأعلى الجهود المبذولة لتحسين نتائج التعلم وتعزيز القدرات التعليمية للمملكة في المنافسة العالمية. ويوضح مستوى التقدم المحرز في مقياس اكتساب المعرفة التزام النظام التعليمي بتطوير القدرات البشرية، ما يعزز القدرة التنافسية العالمية للمملكة ويسهم في تحسين ترتيبها عالمياً

الاستثمار المجتمعي

611 شركة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة مؤلّتها المملكة من خلال "مبادرة الإقراض غير المباشر"

تركيز المنشآت السعودية على المسؤولية الاجتماعية

78% من المنشآت السعودية تشارك في شكل من أشكال أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات أصدرت الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية [دليل المسؤولية الاجتماعية للشركات](#)

التركيز على البطالة

49% من أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية تركز على البطالة باعتبارها أحد محاور التركيز الرئيسية

حقوق الإنسان

حقوق الإنسان

يمكن أن تؤثر أفعال مؤسسات الأعمال على مستوى حقوق الإنسان التي يتمتع بها الناس، إما بشكل إيجابي أو سلبي. وفي الواقع، تدل التجارب على أن المؤسسات يمكنها أن تنتهك حقوق الإنسان، بل تنتهكها حين لا تولي اهتماماً كافياً بهذا الخطر. ويمكن أن تؤثر المؤسسات على حقوق الإنسان المكفولة لموظفيها، والعاملين المتعاقدين معها، وعملائها، والعاملين في سلاسل التوريد التابعة لها، والمجتمعات المحلية التي تدير فيها عملياتها، والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها أو خدماتها. ويمكن أن تؤثر - بشكل مباشر أو غير مباشر - على مجموعة الحقوق المعترف بها دولياً بأكملها تقريباً.

حقوق الإنسان:

الحقوق والحريات الأساسية المكفولة لكل فرد بغض النظر عن العرق أو نوع الجنس أو الجنسية أو الأصل أو اللغة أو الدين أو أي وضع آخر تحدده الأمم المتحدة. وتحت أصحاب المصلحة والجهات التنظيمية للأسواق المنشآت أن تحترم هذه الحقوق وتضمن سلامة ورفاهية الموظفين في سلسلة التوريد وممارسات العمل

إن القوانين الجديدة، والضغط الاجتماعي المتزايد، وزيادة اهتمام المساهمين والمستثمرين تتطلب من المنشآت في جميع أنحاء العالم التركيز على المخاوف المتعلقة بحقوق الإنسان، مثل عمالة الأطفال والعبودية وأماكن العمل القسري. وقد صيغت القوانين التي سُنّت في هذا المجال مثل قانون كاليفورنيا للشفافية في سلاسل التوريد وقانون العبودية الحديث في المملكة المتحدة لتحسين إجراءات الشفافية والمساءلة المتصلة بحقوق الإنسان. كما أن متطلبات الإفصاح عن الامتثال لحقوق الإنسان تزداد صرامةً بمرور الوقت، وأن بعض أسواق الأوراق المالية والجهات التنظيمية للأسواق تُلزم الشركات إما بالإبلاغ عن آثارها ذات الأهمية النسبية لحقوق الإنسان أو شرح سبب عدم إفصاحها عن تلك البيانات.

تخاطر الشركات أيضاً بمواجهة دعاوى قضائية بسبب مزاعم انتهاكات حقوق الإنسان، مثل وجود عمالة قسرية أو عمالة أطفال في سلاسل التوريد التابعة لها. بالإضافة إلى ذلك، تشعر مجالس إدارة الشركات بالقلق إزاء تضرر السمعة الناجم عن عدم تلبية معايير حقوق الإنسان التي يمكن أن تكون أكثر ضرراً بكثير من العقوبات المالية.

حقوق الإنسان: المنظور العالمي والمنظور السعودي

المنظور العالمي

- ▼ في دراسة استقصائية لشركات مدرجة ضمن قائمة Fortune 500، أشار جميع المشاركون تقريباً إلى أنهم يطبقون مجموعة واضحة من مبادئ حقوق الإنسان أو الممارسات الإدارية
- ▼ اعتمدت 43% من الشركات سياسة مستقلة لحقوق الإنسان
- ▼ وفقاً للبيانات الصادرة عن شركة إس أند بي جلوبال، نفذت 74% من الشركات عملية لتحديد آثار حقوق الإنسان ومنع حدوثها والتخفيف منها حال حدوثها

المنظور السعودي

- ▼ تشمل العقوبات على المخالفات العمالية فرض غرامات وإمكانية إغلاق المنشأة بشكل مؤقت أو دائم
- ▼ تخضع جميع المنشآت في المملكة لنظام العمل

حقوق الإنسان: المخاطر والفرص

- ▼ إن احترام حقوق الإنسان أمر مهم لتحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030. علاوةً على ذلك، هناك أيضاً حالة عمل تجارية تثبت بشكل مقنع أن المسألة مجدية.
- ▼ قد يؤدي عدم مراعاة تحديات حقوق الإنسان في عمليات الأعمال وسلسلة التوريد إلى حدوث سلسلة من **المخاطر**، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- ▼ ضياع فرص الأعمال والاستثمارات
- ▼ ارتفاع معدلات دوران الموظفين وضعف معدل الاحتفاظ بهم
- ▼ تضرر السمعة التجارية
- ▼ فقدان قاعدة العملاء الدائمين
- ▼ فرض غرامات لعدم الامتثال

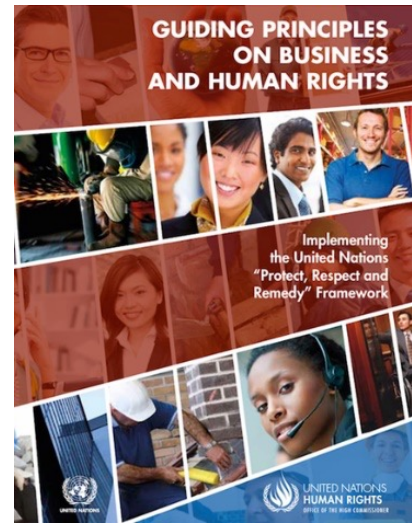
يجب أن تهتم المنشآت أيضاً بحقوق الإنسان لأن جعل الناس على رأس أولويات أي منشأة يمثل **فرصة** تجارية تتيح للمنشأة ما يلي:

- ▼ مواكبة التطورات التنظيمية والتشريعية المستقبلية
- ▼ تلبية تطلعات المستثمرين
- ▼ انخفاض معدلات دوران الموظفين وارتفاع معدلات الاحتفاظ بهم
- ▼ ضمان استمرارية الأعمال
- ▼ اكتساب أهمية عالمية وقدرة على المنافسة في السوق

المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان

تحدد المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان التطلعات المنشودة بأن تحترم جميع المنشآت حقوق الإنسان، بغض النظر عن حجمها أو قطاعها. ويدعم هذا التطلع أدوات حقوق الإنسان الدولية التي سنتها الحكومات في جميع أنحاء العالم في شكل قوانين، وتنظم عمل المنشآت التجارية.

توفر المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان لغة مشتركة للتعبير عن أدوار الدول والمنشآت فيما يخص الآثار السلبية على الناس التي يمكن أن تنتج عن أنشطة المنشآت وتحديد التطلعات المنشودة بشأن الطريقة التي تتبعها تلك المنشآت لتجنب الآثار السلبية على حقوق الإنسان والتصدي لها. وتقوم وثيقة المبادئ التوجيهية على ثلاثة ركائز مترابطة: الحماية والاحترام والانتصاف.



الشكل (3): وثيقة المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان وركائزها الثلاث.

تتضمن الركائز الثلاث مبادئ تأسيسية وتشغيلية، كما تشمل 31 ممارسة من أفضل الممارسات في المجال. فعلى سبيل المثال، "حيثما يلزم إعطاء الأولوية لإجراءات معالجة الآثار الفعلية والمحتملة أضراراً بحقوق الإنسان، ينبغي أن تسعى المؤسسات التجارية أولاً إلى منع الآثار الأكثر خطورة وتخفيف حدتها أو أن تسعى إلى معالجة الآثار التي يؤدي التأخر في معالجتها إلى جعلها غير قابلة للعلاج".

تنطبق المبادئ التوجيهية على جميع المؤسسات التجارية في جميع أنحاء العالم، وتُنقذ من طرف المنشآت والحكومات وغيرها من أصحاب المصلحة في كل قارة. وتُعد قاعدة بيانات تقارير المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة مورداً عاماً مستقلاً طوره مركز (شيفت) يتيح الاطلاع على وجهة نظر بعض كبرى الشركات في العالم عن حقوق الإنسان.

حقوق الإنسان: الممارسات الرائدة

يمكن اتباع العديد من الممارسات الرائدة لغرس مبدأ حقوق الإنسان في الأعمال التجارية. ويمكن أن تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

دورات تدريبية في مجال حقوق الإنسان

يمكن الاستعانة بها لتثقيف كبار الموظفين بشأن أهمية حقوق الإنسان والإجراءات التي يمكن النظر إليها على أنها انتهاكات لحقوق الإنسان. ويجب أن تعلم هذه الدورات التدريبية الأفراد أيضاً الممارسات التي عليهم القيام بها لتحسين الممارسات الحالية التي قد تنتهك حقوق الإنسان أو لا توفر لها حمايةً كاملةً

مؤشرات الأداء الرئيسية ومستهدفات حقوق الإنسان

يجب استخدامها لقياس الأداء على المدى الطويل وتحديد الأهداف التي يجب العمل على تحقيقها

مقاييس تتبع حقوق الإنسان

يجب استخدامها جنباً إلى جنب لإثبات مستوى التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه

السياسة العامة لحقوق الإنسان

هي بيان رسمي بشأن التزام المنشأة بحقوق الإنسان ويقدم التزاماً بالحفاظ على قدسيتها

المصالحة على انتهاكات حقوق الإنسان

يجب وضعها مسبقاً لتسوية انتهاكات حقوق الإنسان الداخلية بطريقة مبسطة

تقارير حقوق الإنسان

يمكن إعدادها للإعلان عن التزام إحدى المنشآت بحقوق الإنسان ومدى شفافيتها في هذا المجال

موازمة السياسات مع المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان

يمكن للمنشأة موازمة سياساتها طوعاً مع الممارسات المدرجة في المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان

المراجعات الداخلية لحقوق الإنسان

يجب إجراؤها بانتظام لتحديد ما إذا كانت تُحترم سياسة حقوق الإنسان في المنشأة وما إذا كانت هناك أي انتهاكات يجب معالجتها



PEPSICO

دراسة حالة: شركة بيبسيكو

- ▼ نشرت بيان حقوق الإنسان والقضايا البارزة
- ▼ تماشياً مع المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان، تهدف الشركة إلى توفير سبل الانتصاف عندما تتسبب أو تسهم في حدوث آثار سلبية
- ▼ عدم التسامح مطلقاً مع عمليات تشريد السكان من أي أراضٍ، وفقاً لمعايير أداء مؤسسة التمويل الدولية، بما في ذلك الموافقة الحرة والمسبقة والمستنيرة

المراعي
Almarai

دراسة حالة: شركة المراعي

- ▼ يحصل أفراد الأمن على تدريب على سياسات أو إجراءات حقوق الإنسان على النحو الذي حددته الهيئة العليا للأمن الصناعي التابعة لوزارة الداخلية في المملكة
- ▼ تخضع رؤية تقليل التدخل البشري في العمليات إلى أدنى حد ممكن لمراجعات خارجية إلزامية لحقوق الإنسان
- ▼ تخطط لتقديم برنامج للصحة المهنية والرفاه لجميع الموظفين بحلول عام 2025
- ▼ تتبع تقييم حقوق الإنسان وفقاً لمعايير المبادرة العالمية لإعداد التقارير

ممارسات التوظيف

على الصعيد الداخلي، غالباً ما يشير الأثر الاجتماعي لإحدى المنشآت إلى الممارسات المتعلقة بالموظفين والتوظيف في المنشأة. ويشمل الأثر الاجتماعي للمنشأة عدة عناصر، مثل ممارسات وسياسات الأعمال المتعلقة بظروف العمل والتنوع في التوظيف وفرص ترقى النساء الأقليات وعدم التمييز وتوفير الرعاية الصحية ميسورة التكلفة وغيرها من الفوائد الضرورية. بالإضافة إلى ذلك، يشمل الأثر الاجتماعي الأجور وفترات الراحة والالتزام بقوانين التوظيف والحفاظ على السلامة والتدريب والعديد من ممارسات العمل الأخرى المحددة.

تركز مجموعة الأدوات هذه على ثلاث ممارسات داخلية في عملية التوظيف:

- ▼ التنوع وتكافؤ الفرص
- ▼ الصحة والسلامة
- ▼ التطوير والتعليم

تعريفات ممارسات التوظيف المختارة

التنوع وتكافؤ الفرص أو التنوع والانصاف والشمولية (DEI):

السياسات والبرامج المؤسسية التي تعزز تمثيل ومشاركة مختلف الأفراد، بما في ذلك مختلف الأعمار والأعراق والأصول الإثنية والإعاقات والأجناس والأديان والثقافات.

الصحة والسلامة:

اللوائح والسياسات والإجراءات المعمول بها لمنع الإصابات أو الحوادث المهنية أو المتعلقة بالعمل في مكان العمل وإدارتها.

التطوير والتعليم:

هي العملية التي يحصل خلالها الموظفون، بدعم من صاحب العمل، على التدريب المهني أو يتحيتون فرص التعلم لتحسين مهاراتهم وتنمية معارفهم ومهنتهم.

معلومات مهمة: التنوع

يجمع الناس من جميع الخلفيات - من منظور العمر ونوع الجنس والدين وما شابه ذلك - ليكونوا جزءاً من مكان العمل. ويشمل ذلك الجوانب غير المرئية، مثل الاختلافات في التعلم.

الانصاف

يُقصد بهذا المبدأ ضمان تكافؤ الفرص بين جميع الأفراد داخل المنشأة وعدم التسامح مع أي تحيز أو تحرش أو تمييز من أي نوع.

الشمولية

يتيح هذا المبدأ إدراك هذه الاختلافات وتقبُّلها حتى يتمكن كل موظف من التأثير على منشأتك بسبب تلك الصفات التي تميزه عن غيره.

ممارسات التوظيف: المنظور العالمي والمنظور السعودي

المنظور العالمي

- ▶ يمكن أن تساعد المساواة بين الجنسين في الاقتصاد على إضافة 28 تريليون دولار إلى الناتج المحلي الإجمالي العالمي بحلول عام 2025
- ▶ من المرجح أن تتفوق المنشآت التي تتنوع فيها الأصول العرقية والإثنية مالياً بنسبة 35% على نظرائها
- ▶ يموت 7500 شخص يومياً بسبب ظروف العمل غير الآمنة وغير الصحية
- ▶ يمكن لإصابات العمل أن تكلف حوالي 4% من الناتج المحلي الإجمالي السنوي
- ▶ سيفضل 94% من العاملين البقاء في المنشأة لفترة أطول إذا استثمر أصحاب العمل في مهاراتهم المهنية
- ▶ زادت 69% من المنشآت مبادرات تطوير الموظفين

المنظور السعودي

- تضاعف عدد النساء في القوى العاملة تقريباً في السنوات الخمس الماضية
- بلغت نسبة عدد العاملين من ذوي الإعاقة 12% في المملكة منذ عام 2021
- أنشأت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية منصة لتنظيم الصحة والسلامة المهنية وأطلقت برنامجاً لتعزيز مهارات الموظفين في مجال الصحة والسلامة المهنية من خلال مسارين: الممارسون والمهنيون
- يهدف برنامج تحول القطاع الصحي الذي أُطلق في إطار "رؤية المملكة 2030" إلى إعادة هيكلة القطاع الصحي في المملكة ليكون نظاماً صحياً شاملاً وفعالاً ومتكاملاً
- برنامج "نطاقات" هو برنامج يهدف إلى تطوير القوى العاملة المحلية وزيادة معدلات السعودة

معلومات مهمة: برنامج "نطاقات"

أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية النسخة الأولى من برنامج "نطاقات" في عام 2011 للتشجيع على توطين الوظائف وتحديد الحد الأدنى للأجور للسعوديين في القطاع الخاص. ثم طُورت النسخة الثانية بالتعاون مع القطاع الخاص وعقدت الآمال على توفير 340 ألف وظيفة بحلول عام 2024 وتبسيط قواعد الامتثال للمنشآت.

تضمنت النسخة الأخيرة ثلاث ميزات جديدة:

1. خطة توطين واضحة برؤية شفافة لزيادة الاستقرار التنظيمي للقطاع الخاص على مدى السنوات الثلاث القادمة
2. صيغة خطية لتحديد نسبة السعودة المستهدفة
3. دمج أنشطة البرنامج لتصبح 32 نشاطاً بدلاً من 85 نشاطاً

ممارسات التوظيف: الممارسات الرائدة

يمكن اتباع العديد من الممارسات الرائدة لغرس مبدأ التنوع وتكافؤ الفرص، والصحة والسلامة، والتعليم والتطوير في مجال الأعمال. ويمكن أن تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

ورش العمل والشهادات والدورات التدريبية

يمكن استخدامها لتثقيف الموظفين بشأن أهمية هذه المواضيع وأفضل الممارسات

مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف

يجب توظيفها لقياس الأداء على المدى الطويل وتحديد الأهداف التي يجب العمل على تحقيقها

مقاييس التتبع

يجب استخدامها جنباً إلى جنب لإثبات مستوى التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه

السياسة العامة

هي بيان رسمي بشأن التزام المنشأة بممارسات التوظيف ويقدم التزاماً بالحفاظ على قدسيته

المتحدثون الضيوف والفعاليات

يمكن الاستعانة بهم لزيادة وعي الموظفين بأهمية ممارسات التوظيف وتعزيز مشاركتهم واطلاعهم على المواضيع ذات الصلة

إعداد التقارير

والإعلان عن المعلومات بشأن ممارسات ومبادرات التوظيف يثبان للجمهور التزام المنشأة بمبدأ المساءلة

الدليل الداخلي

يمكن لجميع الموظفين الاطلاع عليه لمعرفة ممارسات التوظيف الداخلية

فريق القيادة

من المهم الحرص على وجود فرد أو أفراد في المنشأة مسؤولين عن التقدم المحرز ومتابعة مبادرات ممارسات التوظيف

شركة نورثروب غرومان

- ▶ تركيزاً كبيراً على تطوير الموظفين من خلال التدريب على القيادة
- ▶ تعقد دورات تدريبية سنوية عن أخلاقيات العمل
- ▶ تعقد الدورات التدريبية المطلوبة في مجال التطوير والابتكار لرفع مستوى الوعي وتعزيز المشاركة وبناء المهارات لتعزيز القيادة وزيادة تثقيف الموظفين
- ▶ أطلقت برنامج "القيادة من أجل تحقيق الأثر" الذي يقدم مسارات تطوير لجميع المديرين الجدد وذوي الخبرة الذين يسعون إلى بناء قدراتهم القيادية أو تعزيزها
- ▶ تطبق خطياً فردية للحفاظ على سلامة النظام لكل برنامج
- ▶ تقدم تدريب على الصحة والسلامة المهنية مصمم وفقاً للمهام الوظيفية للموظفين، إما بالحضور الشخصي أو من خلال نظام تدريب عبر الإنترنت
- ▶ ارتفعت نسبة تمويلها للجهود التي تركز على التنوع بنسبة 43% في عام 2020

شركة "أغذية"

من أجل الأفضل • For The Better

- ▶ تتبّع بانتظام مستوى التقدم المحرز في مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس في مجال التنوع والمساواة والشمول
- ▶ تركز على التنوع العمري: 26% من القوى العاملة تقل أعمارهم عن 30 عاماً
- ▶ ارتفعت نسبة الموظفات في المناصب الإدارية خلال الفترة من 2019 إلى 2021 بنسبة 6%
- ▶ عقدت شراكة مع مجلس سيدات أعمال أبوظبي الذي يركز على ريادة الأعمال النسائية
- ▶ تضع خرائط طريق في مجال الصحة والسلامة لكل إدارة من إداراتها
- ▶ تطبق 10 قواعد ذهبية للسلامة
- ▶ قدمت 27524 ساعة من التدريب على الصحة والسلامة للموظفين
- ▶ تقدم "أكاديمية أغذية" دورات تدريبية بشأن مواضيع أساسية مثل تنظيم مكان العمل وإدارة الأعمال الفنية وسلامة الغذاء وجودته

فوائد دمج ممارسات التوظيف

من خلال دمج ممارسات التوظيف، يمكن للمنشآت الحصول على مزايا متعددة، مثل:

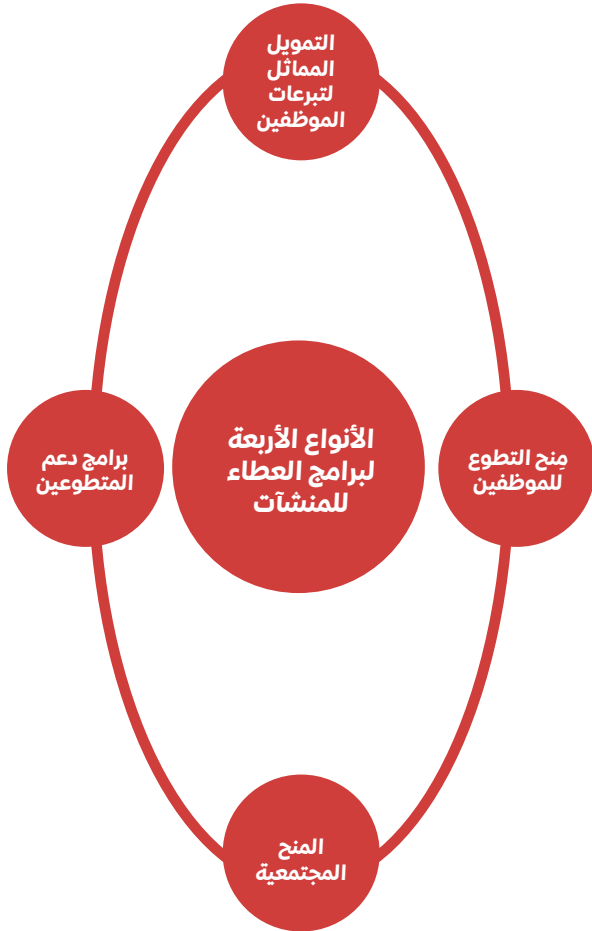
- ▶ الميزة التنافسية
- ▶ تعزيز التوافق مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية
- ▶ تحسين وجهة نظر الجمهور تجاه المنشأة
- ▶ خبرة وفكر متنوع في المنشأة
- ▶ قدرة أكبر على جذب المواهب والاحتفاظ بها
- ▶ زيادة معدل نجاح الأداء المالي
- ▶ زيادة معدل ولاء المستهلكين والموظفين
- ▶ قوى عاملة ذات تدريب جيد
- ▶ التأثير الإيجابي على المجتمع ككل

الآثار المجتمعية

للمنشآت تأثير مجتمعي مباشر أو غير مباشر، لا سيما من خلال ممارساتها في سلاسل التوريد التابعة لها. أولاً، تؤثر المنشآت على ممارسات وظروف العمل للموردين الذين تعمل معهم. ثانياً، تؤثر المنشآت على المجتمع من خلال المنتجات التي تصنعها. على سبيل المثال، يمكن أن تؤثر الابتكارات الجديدة من خلال البحث والتطوير تأثيراً إيجابياً على صناعتها من خلال خلق فرص اقتصادية جديدة أو توفير حلول للقضايا الاجتماعية والبيئية السائدة. وأخيراً، تؤثر المنشآت أيضاً على المجتمعات المحلية التي تحيط بعملياتها. وعندما تتبع المنشأة ممارسات تؤثر سلباً على البيئة، على سبيل المثال من خلال التسبب في تلوث المياه والهواء وتدهور التربة، فإنها يمكن أن تؤثر على سُبل عيش سكان المجتمعات المحلية القريبة منها ورفاههم. وفي بعض الحالات، يمكن أن تتسبب الآثار البيئية السلبية للمنشأة في نزوح المجتمعات المحلية.

تركز مجموعة الأدوات هذه على منظورين للأثر المجتمعي للمنشآت:

- ▼ الاستثمار المجتمعي
- ▼ الابتكار والنمو في القطاع



الشكل (4): الأنواع الأربعة لبرامج العطاء للمنشآت

الاستثمار المجتمعي

الاستثمار المجتمعي:

يمكن أن تحققه المنشآت من خلال المساهمات المالية أو الجهود التطوعية، ويهدف إلى دعم الجمعيات الخيرية المحلية أو المجتمعات المحلية المحتاجة.

يمكن تصنيف برامج العطاء التي تنفذها المنشآت في إطار جهود الاستثمار المجتمعي للمنشأة إلى أربعة أنواع:

التمويل المماثل لتبرعات الموظفين

توفر إدارة صندوق سوروس تمويلاً مماثلاً للتبرعات بقيمة تصل إلى 300000 دولار

منح التطوع للموظفين

تقدم 40% من منشآت المدرجة بقائمة Fortune 500 برامج المنح التطوعية

المنح المجتمعية

تقدم وول مارت منحاً مجتمعية في المناطق التي تتواجد فيها فعلياً، من 250 دولاراً إلى 5000 دولار

برامج دعم المتطوعين

من أفضل الطرق للاستفادة من المساهمات غير النقدية عقد شراكة مع المنشآت التي لديها خبرة يمكن للمنشأة الاستفادة منها

الممارسات الرائدة في مجال الاستثمار المجتمعي

- ▶ تُؤامَج جهود الاستثمار المجتمعي مع مجالات الاختصاص الأساسية للمنشأة والمحاور الرئيسية للاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة - يُضفى الطابع الرسمي على المبادئ التوجيهية أو معايير الأهلية، وتُتاح خارجياً، وتُؤامَج مع مجالات الاختصاص الأساسية للمنشأة والمحاور الرئيسية للاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة
- ▶ بذل جهود كبيرة لضمان دمج المكونات الفردية للاستثمار المجتمعي في بعضها بعضاً وتعميمها بوضوح عن طريق التقارير الخارجية
- ▶ يشمل تقييم الاستثمار المجتمعي الأثر النوعي والكمي ويُفصح عنه داخلياً وخارجياً بانتظار
- ▶ عقد شراكات مع منشآت أخرى لزيادة الأثر والقيم الإيجابية وتوسيع نطاقها

الاستثمار المجتمعي: المخاطر والفرص

قد يؤدي عدم مراعاة الاستثمار المجتمعي في عمليات الأعمال وسلسلة التوريد إلى سلسلة من **المخاطر**، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- ▼ سوء إدارة الأموال والموارد و/أو صرفها عن مراميها الأصلية
- ▼ إلحاق الضرر بسمعة المنشأة
- ▼ الخضوع لمزيد من التدقيق
- ▼ انعدام معايير ومؤشرات الأثر القابلة للقياس
- ▼ حدوث عواقب غير مقصودة

يجب أن تهتم المنشآت أيضاً بالاستثمار المجتمعي لأن التركيز على تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجية ورفاهها مثل المجتمعات المحلية يمثل **فرصة** تجارية تتيح للمنشأة ما يلي:

- ▼ ضمان استمرارية الأعمال والقبول الاجتماعي لأعمالها
- ▼ تعزيز السمعة التجارية والارتباط الإيجابي بينها وبين الجمهور
- ▼ زيادة الشفافية والثقة والمسؤولية لدى أصحاب المصلحة
- ▼ الحصول على ميزة تنافسية

الاستثمار المجتمعي: الشراكات

الشراكة: ارتباط بين جهتين أو أكثر لديها: مصالح متبادلة أو مشتركة، واحتياجات وأهداف تكملية، وموارد أو مهارات متبادلة، والتزام مشترك بالمساءلة والشفافية

إن إقامة شراكات مع منشآت أخرى مثل المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة والمؤسسات الحكومية وما شابه ذلك لزيادة الآثار والقيمة الإيجابية وتوسيع نطاقها، يُعد ممارسة رائدة في مجال مبادرات الاستثمار المجتمعي.

تشمل **عوامل النجاح الرئيسية** في إقامة الشراكات الناجحة ما يلي: الحصول على دعم القيادة العليا:

- ▼ وضع أهداف وأجندات مشتركة
- ▼ هيكلية الاتفاقية
- ▼ الالتزام بالأدوار والموارد المحددة
- ▼ مواصلة المراقبة والتقييم لتطور الأداء
- ▼ التطور والتكيف مع التطورات ومواصلة التقدم والنمو

فيما يلي بعض **التحديات** التي قد تعوق الشراكات الناجحة:

- ▼ الدعم الغير كافي المقدم من القيادة العليا
- ▼ عدم وضوح المسؤوليات
- ▼ غموض معايير إدماج الشركاء
- ▼ الإفراط في الطموح بشأن الاستراتيجيات
- ▼ انخفاض مستوى الخبرة في كيفية إدارة الشراكة
- ▼ عدم كفاية عمليات القياس والمراقبة

خطوات عقد شراكة مع منشأة خارجية:



الشكل (5): خطوات عقد شراكة مع منشأة خارجية

مزايا الشراكة

عند تنفيذ الشراكات بنجاح، يمكن أن تقدم مزايا متعددة للمنشآت، منها ما يلي:

- ▶ مشاركة أفضل الممارسات والإجراءات بين الشركاء
- ▶ إحداث تأثيرات إيجابية واسعة النطاق على المستفيدين المستهدفين
- ▶ الوصول إلى عدد أكبر من المستفيدين ومن ثم مضاعفة الآثار الإيجابية
- ▶ زيادة وضوح جهود الشركاء وعملهم للوصول إلى جمهور أوسع
- ▶ الوصول إلى المعرفة والمهارات وبناء العلاقات
- ▶ توزيع المخاطر بين الشركاء
- ▶ تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة



دراسة حالة: شركة شل

- ▶ تتعاون شركة "شل" مع المجتمعات المحلية ومجموعة متنوعة من المؤسسات الشريكة، وتطور برامج قائمة على السوق توفر إمكانية الوصول إلى الطاقة النظيفة والميسورة التكلفة للفئات الضعيفة على مستوى العالم
- ▶ يشمل الشركاء المنظمات غير الحكومية والمنظمات الإنسانية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الاجتماعية، سواء العالمية أو المحلية، لتصميم البرامج وتنفيذها وتقييمها
- ▶ تصل برامج شركة "شل" وشركائها إلى أكثر من 800 ألف إنسان حول العالم
- ▶ تعمل شركتا "شل" و"ميرسي كوربس" على تصميم أنظمة لتوفير الطاقة والمياه النظيفة لأكثر من 14 ألف لاجئ يعيشون في المخيمات في إثيوبيا

أرامكو السعودية
saudi aramco



دراسة حالة: شركة أرامكو

- ▶ تطلق مبادرات لتنمية الصناعات الصغيرة في المملكة تهدف إلى دعم الأفراد في تشكيل مستقبلهم الاقتصادي والاستفادة من الحرف التقليدية والموارد الطبيعية
- ▶ حددت العديد من الصناعات الصغيرة التي يمكنها، من خلال تبني نموذج الأعمال والدعم المناسبين، تحفيز الحرف التقليدية كشركات قابلة للتطبيق وتهيئة بيئة مواتية لازدهار المجتمعات المحلية
- ▶ تقدم الدعم لفئات متعددة، مثل مربيي النحل المحليين ومزارعي البن لزيادة الإنتاج المحلي وتطوير البنية التحتية للصناعات
- ▶ التعاون مع الجهات الحكومية والجمعيات الخيرية والجمعيات التعاونية في جميع أنحاء البلاد

قياس الأثر: العائد الاجتماعي على الاستثمار

العائد الاجتماعي على الاستثمار: أداة قياس قائمة على النتائج تساعد المنشآت على فهم القيمة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تحققها وقياسها والاستفادة المالية منها.

تستند منهجية قياس العائد الاجتماعي على الاستثمار إلى مجموعة من المبادئ المصممة لضمان أن تكون العملية قوية وشفافة وتُحدّد بالاستشارة مع أصحاب المصلحة. وتستند المبادئ إلى منهجية من ست خطوات:

1. تحديد النطاق وتحديد أصحاب المصلحة الرئيسية.

تتضمن الخطوة الأولى وضع حدود واضحة لما سيشمله العائد الاجتماعي على الاستثمار وتعيين المساهمين فيه.

2. تحديد النتائج.

من خلال التواصل مع أصحاب المصلحة، تُعد خريطة الأثر أو نظرية التغيير، والتي توضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات والنتائج.

3. إثبات النتائج وإعطائها قيمة.

تتضمن هذه الخطوة أولاً العثور على البيانات لإثبات ما إذا كانت النتائج قد حدثت أم لا. ثم الاستفادة المالية من النتائج - وهذا يعني تحديد قيمة مالية للنتائج، بما في ذلك تلك التي ليس لها سعر مرتبط بها.

4. تحديد الأثر.

بعد جمع الأدلة بشأن النتائج والاستفادة المالية منها، تُعزّل جوانب التغيير التي لم تكن لتحدث على أي حال (النتائج التي كانت ستحصل حتى لو لم تتدخل - deadweight) أو ليست ناتجة عن عوامل أخرى (مدى مساهمة المشروع في تحقيق النتيجة - attribution).

5. حساب قيمة العائد على الاستثمار.

تتضمن هذه الخطوة إضافة جميع المزايا وطرح أي سلبيات ومقارنتها بالاستثمار.

6. إعداد التقارير والاستخدام والتضمين.

تتضمن هذه الخطوة الأخيرة، التي يُغفل عنها كثيراً رغم أهميتها، مشاركة النتائج والتوصيات مع أصحاب المصلحة ودمج عمليات تحقيق النتائج الجيدة في ممارسات منشأتك.

هناك نوعان من العائد الاجتماعي على الاستثمار، وهما العائد التقييمي والعائد المتوقع. يُجرى العائد الاجتماعي التقييمي على الاستثمار بأثر رجعي ويستند إلى النتائج الفعلية التي تحققت خلال فترة تقييم معينة. ويكون أكثر فائدة عندما يكون المشروع قيد التنفيذ فعلاً وتتوفر بيانات جيدة عن النتائج. يفيد العائد الاجتماعي المتوقع على الاستثمار في التنبؤ بالقيمة الاجتماعية التي ستخلقها الأنشطة إذا كانت تحقق أهدافها المرجوة أو الأهداف الأكثر احتمالاً. ويُستخدم هذا النوع عندما يكون المشروع في مراحل التخطيط لتقييم تأثيره المحتمل أو في الحالات التي يكون فيها نقص في بيانات النتائج. ويمكن أن تتبع منهجية العائد المتوقع منهجية العائد التقييمي للتحقق من دقة التوقعات.

تقدم منهجية قياس العائد الاجتماعي على الاستثمار **المزايا** المحتملة التالية:

- ▼ تساعد المنشآت على فهم القيمة الاجتماعية التي يحققها النشاط بطريقة قوية و صارمة، ومن ثم إدارة أنشطتها وعلاقاتها لتحقيق أقصى قدر من هذه القيمة.
- ▼ تتيح العملية فتح حوار مع أصحاب المصلحة، ما يساعد على تقييم مدى تلبية الأنشطة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.
- ▼ تصيغ الأثر الاجتماعي بلغة "العائد على الاستثمار"، التي يستطيع المستثمرون والمفوضون والمقرضون فهمها فهماً جيداً. هناك اهتمام متزايد بالعائد الاجتماعي على الاستثمار باعتباره طريقة
- ▼ تساعد على إظهار القيمة الاجتماعية للاستثمار أو قياسها وتجاوز الطريقة العادية لقياس الأداء المالي.
- ▼ تُستخدم في إطار الإدارة الاستراتيجية. ويمكن للمؤشرات النقدية أن تساعد الإدارة على تحليل ما قد يحدث إذا غيرت استراتيجيتها، فضلاً عن تقييم مدى ملاءمة تلك الاستراتيجية لتحقيق عوائد اجتماعية، أو ما إذا كانت هناك وسائل أفضل لاستغلال مواردها.

الابتكار والنمو في المجال: المنظور العالمي والمنظور السعودي

المنظور العالمي

- ▼ وفقاً لدراسة استقصائية أجراها معهد ماكنزي، يرى 84% من الرؤساء التنفيذيين أن الابتكار أمر بالغ الأهمية لتحقيق النمو
- ▼ رأى 84% من المسؤولين التنفيذيين أن نجاحهم المستقبلي يعتمد اعتماداً كبيراً أو كبيراً للغاية على الابتكار
- ▼ تخطط 62% من المنشآت عالية النمو للاستثمار في التقنيات التي تؤدي إلى معدلات أعلى من الابتكار
- ▼ قال أكثر من 25% من كبار المسؤولين التنفيذيين إنهم يخصصون قائداً لإدارة الابتكار
- ▼ تعمل 80% من المنشآت الناشئة رقمياً على إقامة شراكات مع منشآت أخرى لتسريع وتيرة الابتكار

الابتكار والنمو في المجال

الابتكار والنمو في المجال:

الجهود التي تبذلها المنشأة للاستفادة من الممارسات ووضع الأفكار وتطوير التقنيات التي تحسن السلع والخدمات أو تجعل المنشأة أكثر كفاءة، وتطبيقها.

المنظور السعودي

- ▶ أظهر استطلاع أجرته "جنرال إلكتريك" أن 35% من المسؤولين التنفيذيين لمنشآت الأعمال على مستوى العالم قالوا إن المملكة قد أوجدت "بيئة محفزة للابتكار"
- ▶ قال 9 من كل 10 مديرين تنفيذيين سعوديين (88%) إن الابتكار أصبح الآن أكثر أهمية من أي وقت مضى، فقد حافظ الاقتصاد السعودي على أسرع وتيرة للنمو السنوي خلال عقد تقريباً في الربع الرابع من عام 2021
- ▶ حدد برنامج التحول الوطني في المملكة الابتكار المدعوم بالبحث والتطوير كعامل تمكين حيوي لأهدافها الاجتماعية والاقتصادية طويلة الأجل

معلومات مهمة: من أهداف المملكة، بحسب "رؤية المملكة 2030"، ف أن تكون من بين أفضل 10 دول في مؤشر التنافسية العالمية بحلول عام 2030، وأن تصعد من المرتبة 24 في عام 2022. ويرتبط العنصران الأساسيان لمؤشر التنافسية العالمية ارتباطاً مباشراً بالبحث والتطوير. يمكن للمملكة تحسين هذه المقاييس عن طريق زيادة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال البحث والتطوير والتركيز على إنشاء قاعدة للمواهب المبتكرة.

الابتكار والنمو في المجال: المخاطر والفرص

قد يؤدي عدم مراعاة الابتكار والنمو في المجال ضمن عمليات الأعمال إلى سلسلة من **المخاطر**، منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- ▶ الإضرار بمستوى تقدم المنشأة وسمعتها
- ▶ تقليل الربحية
- ▶ التأخر عن اتجاهات السوق
- ▶ ضعف القدرة على جذب الموظفين أو الاحتفاظ بهم
- ▶ زيادة حدة المنافسة
- ▶ خسارة العملاء
- ▶ ضياع الفرص
- ▶ زيادة صعوبة التكيف مع التغييرات المستقبلية

يجب أن تهتم المنشآت أيضاً بالابتكار والنمو في المجال لأنه يمكن أن يقدم لها **فرصاً** تجارية تتيح لها ما يلي:

- ▶ تلبية توقعات المستثمرين
- ▶ الحفاظ على الميزة التنافسية
- ▶ الأفضلية عند محاولة جذب الشراكات
- ▶ جذب الموظفين والاحتفاظ بهم
- ▶ الريادة في المجال
- ▶ إمكانية خفض التكاليف
- ▶ القدرة على خلق المحتوى التسويقي

الابتكار والنمو في المجال: الممارسات الرائدة

يمكن اتباع العديد من الممارسات الرائدة لغرس مفهوم الابتكار الصناعي وفرص تحقيق النمو في أعمال المنشأة. ويمكن أن تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظاتهم وتعليقاتهم

نظراً إلى أن الموظفين لديهم رؤية أوسع لنقاط الضعف أو مجالات التحسين التي يمكن أن تدفع عجلة الابتكار والنمو في المنشأة

تحديد نقاط الضعف أو المعوقات

لوقوف على المجالات التي تعاني من انعدام الكفاءة يمكن أن يساعد على تحقيق النمو

الاستثمار في البحث والتطوير

يمكن أن يساعد في دفع عجلة النمو وتحديد مجالات الابتكار

تحديد الشركاء المناسبين للتسويق التجاري السريع

إذ يمكن أن تساعد الشراكات على تسهيل توسيع نطاق انتشار المنتج أو الفكرة

مؤشرات الأداء الرئيسية للابتكار والنمو

يجب استخدامها لقياس الأداء على المدى الطويل وتحديد الأهداف التي يجب العمل على تحقيقها

مقاييس تتبع الابتكار والنمو

يجب استخدامها جنباً إلى جنب لإثبات مستوى التقدم المحرز في تحقيق الأهداف والمؤشرات المذكورة أعلاه

تحديد احتياجات السوق

لمعرفة إذا ما كانت هناك احتياجات رئيسية يمكن تليتها لتحقيق النمو والابتكار في المنشأة

قائد الابتكار والنمو

من المهم الحرص على وجود فرد أو أفراد في المنشأة مسؤولين عن قيادة مبادرات البحث والتطوير وإدارة مستوى تقدمها ومراقبته وتلقي تعليقات الموظفين وملاحظاتهم

مرونة الأعمال

مرونة الأعمال

مرونة الأعمال: المنظور العالمي والمنظور السعودي

المنظور العالمي

- ▼ 93% من المنشآت التي ليست لديها خطة للتعافي من الكوارث وتعاني من كوارث كبرى في البيانات يُتوقع خروجها من السوق خلال عام واحد
- ▼ 75% من المنشآت عانت من اضطرابات في سلسلة التوريد
- ▼ تعرضت منشأة واحدة من بين كل 3 منشآت بالبرمجيات الضارة، وهي ثغرة حاسوبية

مرونة الأعمال: قدرة المنشأة على تجتّب الاضطرابات أو التغييرات الكبيرة غير المخطط لها التي يمكن أن تهدد عملياتها و/أو موظفيها و/أو أصولها و/أو علامتها التجارية و/أو سمعتها، والاستجابة لها والتكيف معها سريعاً.

استمرارية الأعمال: تتعلق بوجود خطة للتعامل مع المواقف الصعبة، حتى يتسنى لمنشأتك الاستمرارية في العمل بأقل قدر ممكن من الاضطرابات.

المنظور السعودي

- ▼ أصدرت هيئة الحكومة الرقمية في المملكة توجيهات بشأن استمرارية الأعمال في عام 2021
- ▼ خلّصت دراسة استقصائية أجرتها شركة (تينابل) للأمن السيبراني أن 95% من المنشآت في المملكة تعرضت لهجوم إلكتروني في عام 2019
- ▼ وضع البنك المركزي السعودي إطار عمل لإدارة استمرارية الأعمال للمنشآت الأعضاء لتعزيز قدرتها على المرونة التنظيمية لضمان استمرارية عملياتها وخدماتها وتوافرها
- ▼ تتولى الهيئة الوطنية للأمن السيبراني وظائف تنظيمية وتشغيلية تتعلق بالأمن السيبراني وتتعاون تعاوناً وثيقاً مع الجهات العامة والخاصة لتحسين وضع الأمن السيبراني في المملكة لأجل حماية مصالحها الحيوية والأمن الوطني والبنى التحتية الحيوية والقطاعات عالية الأولوية والأجهزة الحكومية والأنشطة بما يتماشى مع أهداف "رؤية المملكة 2030"

مرونة الأعمال: المخاطر والفرص

قد يؤدي عدم مراعاة مرونة الأعمال في عمليات المنشأة إلى سلسلة من **المخاطر**، منها -على سبيل المثال لا الحصر- ما يلي:

- ▼ الإضرار بسمعة المنشأة
- ▼ الإضرار بمستوى نمو المنشأة
- ▼ تقليل الربحية
- ▼ الاختراقات المتعلقة بسرقة البيانات
- ▼ تراجع القدرة الإنتاجية
- ▼ فقدان ثقة الموظفين وأصحاب المصلحة الأخرى

يجب على المنشآت أيضاً الاهتمام بمرونة الأعمال لأنها يمكن أن تمنحها **فرصة** مناسبة تتيح لها ما يلي:

- ▼ تلبية تطلعات المستثمرين
- ▼ الحد من الخسائر المالية
- ▼ ضمان استمرارية الأعمال
- ▼ الحفاظ على سلامة الموظفين
- ▼ الحفاظ على أمن المعلومات السرية و/أو الحساسة

مرونة الأعمال: الممارسات الرائدة

يمكن اتباع العديد من الممارسات الرائدة لأجل ترسيخ مبدأ مراعاة فرص الحفاظ على مرونة الأعمال في المنشأة. ويمكن أن تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

اختبارات التصيد الاحتيالي وسيناريوهات الأزمات

يمكن إرسالها إلى الموظفين عبر البريد الإلكتروني لتدريبهم على اكتشاف المحتوى الضار والسيناريوهات التي يمكن تفعيلها لإعداد الموظفين للتصرف السليم في حالات الطوارئ

خطة التعافي من الكوارث

التي تحدد بوضوح الخطوات التي يجب تنفيذها للتصدي للكوارث الكبيرة في أي مجال من مجالات أعمال المنشأة.

تدريب الموظفين وزيادة خبراتهم

التأكد من إلمام الموظفين بالخطوات التي قد يلزم اتخاذها في حالة وقوع أزمة

استراتيجية مرونة الأعمال

التي تحدد بوضوح الخطوات التي يجب تنفيذها للحفاظ على مرونة الأعمال

التواصل أثناء الأزمات

أو الحوار بين المنشأة والجمهور قبل وقوع حدوث سلبي وأثناء وقوعه وبعده

فحوصات مراقبة مرونة الأعمال

لضمان أن المنشآت مؤهلة جيداً للتعامل مع المخاطر

جاهزية سلسلة التوريد واستمراريتها

ممارسات لحماية سلسلة التوريد وضمان استمرار عمل المنشأة أثناء مواجهة النزاعات

قائد مرونة الأعمال

من المهم الحرص على وجود فرد أو أفراد في المنشأة مسؤولين عن قيادة مبادرات استمرارية ومرونة الأعمال وإدارة ومراقبة مستوى التقدم المحرز فيها وتلقي تعليقات الموظفين وملاحظاتهم

جائزة الملك خالد للاستدامة
KING KHALID SUSTAINABILITY AWARD

kka.kkf.org.sa



KKFoundation