

# شركة الغد

مستقبل العمل الذي يحقق

منطق متعادل للموظفين

والمساهمين والمجتمع

# شركة الغد العالمية

اختيارات وتحديات



# شركة الغد العالمية

## اختيارات وتحديات

مستقبل العمل الذي يحقق منطق متعادل للموظفين  
والمساهمين والمجتمع

tomorrow's  
company

تقرير الفريق المحقق  
شركة الغد



الاصدار العربي  
شركة تمكين  
للاستشارات التنموية والإدارية

بالإشترك مع:  
البنك الأهلي التجاري



بدعم من:  
القنصلية البريطانية



## فهرس

٥	الافتتاحية
٦	ملخص تنفيذي
٧	توطئة
٧	الجزء الأول - تغير المشهد العالمي
١٠	الجزء الثاني - استجابة قطاع الأعمال
١٢	الجزء الثالث - إعادة تعريف النجاح/ التنسوية بين الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية
١٤	الجزء الرابع - غرز القيم
١٦	الجزء الخامس - خلق أطر عمل جديدة
٢١	الجزء السادس - تغير المناخ. تحدي كبير لشركة الغد العالمية
٢٤	الجزء السابع - نظرة إلى الغد
	شركة الغد العالمية
٢٥	قائد الغد العالمية
	المعلق (١)
٢٧	ملخص أعضاء الفريق المحقق والمشاركين في البحث
٣٣	المصادر والملاحظات

## الافتتاحية

كلنا نؤمن بأن نجاح الشركات في الغد مرهون بلعبها دوراً كبيراً للمساهمة في حل المشاكل التي تواجه المجتمع. بما فيها التفسخات البيئية والفقر واستغلال حقوق الإنسان.

وتبدو هنا نتائجنا ملخصة بوضوح. ونحن ملتزمون بعمل كل ما بوسعنا في منظماتنا لتحويل هذه النتائج إلى تطبيقات عملية. ولذلك نأمل أن يحد هذا التقرير على تبادل المزيد من الأفكار عن الدور المستنبت لقطاع الأعمال العالمي. والذي سيقاس نجاحه بمدى تأثيره في قرارات وأداء قادة العمل ومن بعدهم في السنوات القادمة.

## الفريق المحقق:

جون متزوني

المدير الإداري للمجموعة ورئيس تنفيذي. التكرير والتسويق. BP

ناندان نيليكاني

الرئيس المشارك. Infosys

جاري ستيل

نائب الرئيس التنفيذي ورئيس إدارة الموارد البشرية لشركة ABB

دانييل جاجنير

سابقاً نائب الرئيس الأول. الشؤون الخارجية لشركة Alcan

رون نيلسون

المدير العام. وحدة الشراكات والتنمية المستدامة. شركة Alcan

مارك مودي - ستيوارت

رئيس مجلس الإدارة. Anglo America

جي في براساد

نائب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي. Dr. Reddy's

الدكتور ولفغانغ جي شنايدر

نائب الرئيس - الشؤون القانونية والبيئة والحوكمة. Ford Europe

بي جي سرنيفاز

نائب أول للرئيس لمنطقة أوروبا والشرق الأوسط. Infosys

ديفيد رونالس

الرئيس. المعهد الدولي للتنمية المستدامة

إيان بارلو

شريك الأول. KPMG

أولف كارلبرغ

الرئيس المؤسس - منظمة العفو الدولية مجموعة رجال الأعمال في

السويد

فليدز ويكر - ميورين

عضو مؤسس وشريك. Leaders' Quest

جيرمي اوبينهايم

شريك. McKinsey & Partners

ميرفن ديفيس

الرئيس. Standard Chartered

كيت جيمس

مدير العلاقات الحكومية والإستراتيجية العالمية. Standard Chartered

جيرارد لامارشيه.

نائب الرئيس التنفيذي الأول والمسؤول المالي. SUEZ

جيرارد سوزمان

نائب الرئيس للتنمية والإستراتيجية للشركة. SUEZ

جون الكينغتون

مؤسس ورئيس ريادة. SustainAbility

## ملخص تنفيذي

إن بقاء ونجاح شركة الغد العالمي مرتبط بزيادة نظام عالمي متعدد ومكون من ثلاث أنظمة فرعية متكاملة تشمل البيئة الطبيعية، والنظام السياسي والاجتماعي، والاقتصاد العالمي. وتلعب الشركات العالمية دوراً في الأنظمة الثلاثة وتحتاجها جميعاً لتزدهر. ونعتقد أن اقتصاد السوق وحرير التجارة العالمي قادا التطور والإيماء البشري. وحسننا الوضع المعيشي للعديد من الناس. لكن العالم الآن يخوض فترة تغير جديدة. وأصبح من الواضح أن إطار العمل الحالي الذي يعمل بها السوق يقود إلى نتائج غير مستدامة.

فهناك تحديات أساسية لم تقم النظام السياسية ولا نظام اقتصاد السوق بحلها. خصوصا تغير المناخ. ومناطق الفقر المستمر. واستغلال حقوق الإنسان. ويمكن أن تكون الشركات العالمية عمل إيجابي وموجودة بشكل استثنائي لتقديم الحلول العملية المطلوبة بسرعة لحل هذه المشاكل.

ونحن نعتقد أن هدف شركة الغد العالمية هو تقديم خدمات وبضائع أفضل بطريقة مربحة، وأخلاقية، وخرم البيئة والأفراد والمجتمعات التي تعمل بها. وهذا يعني تغير في شركة الغد العالمية ومستقبلها الإداري بما يؤهلها لتلعب دورها الكامل. ولذلك نحتاج شركات الغد العالمية للعمل جنباً إلى جنب. كما نحتاج أن نتقبل دورها في المسؤولية تجاه تحديات العالم. ويجب عليها المحافظة على ازدهارها الاقتصادي بمواصلة دعم الزبائن والمساهمين. ومن هذا المنطلق، يمكنها بناء علاقة قوية وأكثر إنتاجية بتعاون مشترك مع الحكومات والمجتمع المدني لتقديم الحلول المطلوبة.

وفي هذا التقرير نعرفنا على ثلاث طرق محددة يمكن للشركات العالمية من خلالها إشباع هذا الدور. وذلك من خلال توسعة مساحة منطقة عملها. وهذه الطرق تشمل:

### ١- إعادة تعريف النجاح

يجب على شركة الغد العالمية أن توسع نظرتها في مؤشرات النجاح وإعادة تعريفها بالنسبة لاستمرار التعزيز الإيجابي للعمل والمجتمع والبيئة. وفي ضوء إعادة تعريف مؤشرات النجاح، فإنه على أصحاب وقادة الأعمال الوقوف بثبات خلف هذه المؤشرات واستغلالها كثوابت لاتخاذ القرارات وقياس الأداء. وعليه يجب أن تكون إدارة العمليات الإنتاجية وتقييمها متفقة مع المؤشرات الشمولية للنجاح وبالتحديد في تحديد معايير مراقبة الأداء والتقرير والإفصاح ومخاطبة أصحاب المصالح.

### ٢- غرز القيم

مشاركة القيم أساسية لزيادة التماسك في شركة تعتبر عالمية ومتعددة. ونحتاج شركات الغد العالمية للقيم والقوانين الضابطة، إذ أن القيم مزود أساسي وطيد، ويجب أن تعتمد الشركة عليها في سلوكها. ولحظة بدء تفعيل القيم، يجب إتباعها بدقة في العمل ويحمل الأشخاص مسؤولية الانتباه لها.

### ٣- إيجاد أطر عمل جديدة

هناك فشل في كثير من القوانين والأنظمة والاتفاقيات والتي خبط العديد من الجهود في التعامل مع بعض المشاكل العالمية والتي تواجهها الشركات والمجتمعات والأنظمة المالية. وعادة لا تفوق تلك القوانين السوق بأجاء ثابت ومستقر بل تحمل عادة مؤشر خاطئ في عدة حالات. وفي كثير من الحالات يمكن مناقشة التحديات العالمية من خلال الاتفاقيات الدولية. ولكن يحتاج هذا إلى ترجمة تشريعات موحدة على مستوى الدول وضمان تطبيقها بدقة. وهناك أيضا الأنظمة الذاتية (self-regulations) بأشكالها العديدة والتي يمكن أن تكون الخطوة الأولى. ونعتقد أن شركة الغد العالمية يجب أن تكون استباقية وتأخذ المبادرة في التعامل مع التحديات العالمية، وإعطاء الوقت والالتزام الضروري لتكون فعالة، والعمل سوياً مع شركات أخرى ومؤسسات المجتمع المدني والمنظمات الحكومية والعالمية، وذلك من أجل الحرص على وجود أطر عمل أفضل



## توطئة

هذا التقرير يلخص ما تعلمناه مع بعض كفريق اختيار من عدة شركات. ولقد شاركنا وجهات نظرنا المختلفة وخبراتنا من القطاعات المتعددة ومؤسسات المجتمع المدني. وحاولنا التعلم من أخطائنا السابقة والنتائج غير المرضية في بناء طموحاتنا للمستقبل.

وحاولنا على مدى عامين من العمل. جمع وجهة نظر عالمية من خلال برنامج مقابلات واستشارات واسعة. ومن خلال الخبرة الذاتية لأعضاء الفريق المكتسبة من العمل في بلدان متعددة.

ولم يكن لدينا النية في وصف خارطة طريق مفصلة لكي يتبعها الآخرون. إذ لا يدعي أحد منا بأنه نفذ جميع النصائح الواردة. عموماً، فقد وُجدت بعض الاختلافات بين أعضاء الفريق، ولكننا جميعاً أجمعنا على هذا التقرير.



## الجزء الأول- تغير المشهد العالمي

تقدر الـ UN بان نصف سكان العالم. (٣,٠٢) مليار يعيشون الآن في المدن مقارنة مع ١٣٪ (٠,٢ مليار) في ١٩٠٠. و٢٩٪ (٠,٧ مليار) في ١٩٥٠. و ٣٧٪ (١,٥ مليار) في ١٩٧٥. ويتوقع في ٢٠٣٠. ٦٠٪ من سكان العالم (٤,٩ مليار) شخص تقريباً بأن يكونوا سكان مدن<sup>١</sup>.

وفقاً الـ ILO . فإن ١٢,٣ مليون شخص على الأقل كانوا ضحايا عمل قسري في أنحاء العالم. ومنهم ٢,٤ مليون نتيجة التجارة البشرية.<sup>٢</sup>

كمحوالي ١٢٦ ILO أيضا أن ٢١٨ مليون طفل أعمارهم ٥-١٧ كانوا مرتبطين بعمالة الأطفال في العام ٢٠٠٦. ما عدا عمالة الأطفال المنزلية. و حوالي ١٢٦ مليون من هؤلاء الأطفال يعتقد بأنهم يعملون في أشغال غير صحية أو خطيرة. كالعامل في المناجم. أو العمل مع مجرمين. أو التعامل مع المبيدات الحشرية في الزراعة. أو ماكينات صناعية خطيرة.<sup>٣</sup>

تضمنت تقديرات البنك الدولي لعام ٢٠٠٧ أن عدد الأشخاص الذين يعيشون بأقل من دولار باليوم تدنى من ١,٢٥ مليار في ١٩٩٠ إلى أقل من مليار في ٢٠٠٤. ويقدر أن ٢,٦ مليار شخص. أي تقريباً نصف سكان العالم المتحضر. يعيشون بأقل من ٢ دولار يوميا.<sup>٤</sup>

بين ١٩٨١ - ٢٠٠١ جرى رفع أكثر من ٤٠٠ مليون شخص فوق مستوى الدولار في اليوم في الصين وحدها.<sup>٥</sup>

أن ١١ من الـ ١٢ سنة الماضية (١٩٩٥ - ٢٠٠٦) باستثناء ١٩٩٦. كانت أكثر السنوات دفئا منذ ١٨٥٠.<sup>٦</sup>

تقريباً ٦٠٪ من مؤشرات أداء النظام البيئي العالمي التي تم دراستها لتقرير الألفية البيئي في سنة ٢٠٠٥ تشير باتجاه سلبي أو غير مستدام بما في ذلك استنزاف المياه النقية و الثروة السمكية. تلوث المياه والهواء. والمخالفات البيئية الدولية والمحلية. انتشار المواد السامة والمبيدات الحشرية.<sup>٧</sup>

ارتفع عدد المسافرين على الخطوط الجوية التابعة للـ IATA من ١,٢ مليار في ١٩٩٦ إلى ٢,٢ مليار في ٢٠٠٦.<sup>٨</sup>

وفقا لتقرير الـ (UNDP) - ٢٠٠٦ للتنمية البشرية. ارتفع الم ٩٧ لكلامي لعمر حياة الإنسان من ٦٠ عاما في ١٩٧٥ إلى ٦٧ في ٢٠٠٥. وفي نفس الوقت انخفض معدل وفيات الأطفال حديثي الولادة من ٩٧ لكل ١٠٠٠ حالة ولادة في ١٩٧٠ إلى ٥٣ في ٢٠٠٤. كما انخفضت معدلات الوفيات لمن هم دون سن الخامسة من ١٤٧ لكل ١٠٠٠ حالة ولادة في ١٩٧٠ إلى ٧٧ في ٢٠٠٤. كما ارتفعت بين العامين ١٩٩٠ - ٢٠٠٤. نسبة سكان العالم الذين توفرت لديهم مصادر المياه الصالحة من ٧٨٪ إلى ٨٣٪. ونسبة الذين توفرت لديهم الخدمات الصحية من ٤٩٪ إلى ٥٩٪.<sup>٩</sup>

يمر العالم حاليا بفترة تغير جديدة. تتلخص بارتفاع عدد السكان. والتطور الاقتصادي السريع. والتوسع العالمي. والضعف البيئية والتطور الاجتماعي. والتطورات السياسية والحضارية.

وتمثل هذه التغيرات تحديات لنظام النشاط العالمي الذي تعتمد عليه الشركات لاستمراريتها ونجاحها. ويتضمن هذا النظام ثلاث أنظمة فرعية هي: البيئة الطبيعية. النظام السياسي والاجتماعي. ونظام الاقتصاد العالمي. ويؤدي انهيار أي من هذه الأنظمة الثلاثة بالتالي إلى انهيار الأنظمة الأخرى.

عندما ننظر إلى الغد. نجد أن التعداد السكاني في العالم سيستمر بالتزايد. ولكنه لن يكون موزعا بالتساوي. فعلى سبيل المثال تشهد أوروبا الغربية انحدارا في الكثافة السكانية وتوجهها نحو الشيخوخة.

وبينما تجني بعض الدول حصاد التقدم الاقتصادي السريع فيها وتنعم بحياة الرفاهية. وطول العمر. ومستوى تعليم متقدم. وحرية الرأي وفرص أفضل للسفر. فإن دولا أخرى لا تحقق هذا الازدهار والرفاهية.

ويؤدي نفس التطور إلى ضعف أكبر على المصادر الطبيعية والبيئية. وفي نفس الوقت تتسع الفجوات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. باتجاه يعمق الانقسام الأيديولوجي والديني ويشجع على نشوب النزاعات والإرهاب. وفي المقابل يشكل استمرار الفقر الشديد وانهاكات حقوق الإنسان تهديدا للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ومواجهة واضحة أمام ضمير البشرية.

ولا يدرك أو يتوقع كثيرون العواقب الناجمة عن ارتفاع معدل حرارة الأرض. والحوادث التي تسببها الكوارث الطبيعية. ونشوب النزاعات أو تأثير الإرهاب.

الأقتصاديات الناشئة. حديداً روسيا والصين والهند منها. تنمو بسرعة أكبر من الأسواق المتقدمة. ووفقاً لأحد التقديرات. في ٢٠٥٠ يتوقع للناتج الاقتصادي للصين والهند والبرازيل وروسيا واندونيسيا والمكسيك وتركيا مجتمعة أن يتقدم على مجمل ناتج أمريكا واليابان وألمانيا وبريطانيا وفرنسا وإيطاليا وكندا بحوالي ٢٥٪<sup>١٢</sup>

في ٢٠٠٦. جمعت الشركات تمويل من خلال العروض العامة في سوق هون كونغ لتداول الأسهم. أكثر من أي سوق تداول آخر.<sup>١٣</sup>

بين ٢٠٠٤ - ٢٠٠٦ ارتفع عدد الشركات من الدول الناشئة في قائمة أكبر ٥٠٠ شركة (Financial Times Global ٥٠٠) ب ٢٦. في حين أنخفض عدد الشركات الأمريكية ب ٣٠.<sup>١٤</sup>

يستمر التبادل التجاري في النهوض - مع ارتفاع صادرات البضائع ١٣٪ إلى ١٠,١٦ تريليون دولار في ٢٠٠٥. لكن هذا النمو يتباطأ حيث اتفاقية تحرير التجارة أثبتت صعوبة الوصول إليها.<sup>١٥</sup>

وصل عدد الاتفاقيات المتعلقة بالاستثمار (بما فيها الاتفاقيات الثنائية. اتفاقيات الضرائب المزدوجة. اتفاقيات التبادل الحر) إلى ٥,٥٠٠ في بداية العام ٢٠٠٧.<sup>١٦</sup>

تقدر UNCTAD أنه في ٢٠٠٥ كان هناك أكثر من ٧٧,٠٠٠ شركة دولية. منها ٢,٨١٤ مقرها الولايات المتحدة الأمريكية. مقابل ٧,٤٦٠ مقرها في كوريا الجنوبية و ٥,٦٥٨ في اليابان.<sup>١٧</sup> بينما في ١٩٦٢ كانت تقريباً ٦٠٪ من أكبر ٥٠٠ شركة في العالم أمريكية.<sup>١٨</sup> في ٢٠٠٦ احتلت الشركات الأمريكية ٣٤٪ من المجموع العام.<sup>١٩</sup>

مبيعات البضائع المصنفة 'تجارة عادلة' بلغت قيمتها ١,١ مليار يورو في ٢٠٠٥ - بزيادة ٣٧٪ عن العالم السابق.<sup>٢٠</sup>

تقارير البنك الدولي تشير إلى أن مساهمة الدول النامية في الناتج العالمي ارتفعت إلى ٤٦٪ في ٢٠٠٥ من حوالي ٣٦٪ في ١٩٩٥.<sup>٢١</sup>

في ١٩٥٧. تضمنت قائمة أكبر ٥٠ شركة في الولايات المتحدة الأمريكية ١١ شركة تعمل في مجال البترول. ٧ شركات في صناعة الصلب والحديد. ٦ شركات في القطاعات الجوية و ٦ شركات في قطاع السيارات. وفي ٢٠٠٧ أصبحت ١٥ تعمل في قطاع التمويل من ضمن قائمة أكبر ٥٠ شركة بالإضافة إلى ٨ شركات في قطاع التجزئة و ٥ شركات بترول.<sup>٢٢</sup>

علما أن طبيعة الشركات العالمية تتغير. فعلى سبيل المثال. تزايد أعداد الشركات العالمية الناشئة من الصين والهند وروسيا بشكل سريع. وتعمل الشركات العالمية على إعادة هيكلة عملياتها الإدارية للاستفادة من المهارات والأيدي العاملة المتوفرة. وتُستبدل الصناعة في كثير من الدول بالخدمات كمصدر أساسي للعمل وبناء الثروة. وتتجه حركة التصنيع نحو الدول الناشئة. وقد أصبحت تشكل الموهبة والمعرفة في كثير من الشركات جزءاً من المصادر الأساسية بجانب رأس المال والعمالة.

في حين ستكون التكنولوجيا الحديثة ذات أهمية أساسية ويمكنها أن تساهم في مواجهة التحديات الكبيرة أمامنا. ولكن لها عواقب اقتصادية واجتماعية.

مع العلم أن الخيارات التي يتخذها المستهلكين والمستثمرين والناخبين مدعومة بشركات خلاقة ومبدعة تساهم في مواجهة الجزء الآخر من التحديات.

وعلى كل حال. مهما يحمل الغد. فإنه لا يُتوقع من هؤلاء الذين يعيشون في عالم الرفاهية التخلي لبليله وضحاها عن نمط حياة يعتمد على الطيران والسيارات وتقنيات أخرى. وفي نفس الوقت لا يتوقع من شعوب الدول الناشئة التخلي عن تحقيق نفس الطموحات مع تزايد قدرتهم على تحقيقها.

ومع ذلك. نعتقد أننا ندخل فترة تاريخية حيث أصبح واضحاً أن فعالية النظام الحالي غير ملائمة. الأمر الذي يستدعي أن تعيد شركات الغد العالمية حديد مفهوم النجاح. والمساعدة في خلق إطار عمل أفضل للعاملين في السوق لتحقيق التقدم المرجو.

«الشركات غير مسؤولة عن حل جميع المشاكل في العالم، وليس لديها المصادر لحلها جميعاً. ولكن بإمكان كل شركة التعرف على مجموعة محددة من المشاكل الاجتماعية والتي بمقدورها المساعدة في حلها. ومن خلالها يمكنها الحصول على أكبر فائدة تنافسية. مناقشة المشاكل الاجتماعية عن طريق خلق قيم مشتركة سوف يقود إلى حلول مستدامة لا تعتمد على دعم حكومي أو خاص. وعندما توجه شركة ناجحة مصادرها المختلفة وخبراتها وموهبتها وقدراتها الإدارية للمشاكل الاجتماعية التي تدركها ومصالح مشتركة، فإنه سيكون لها تأثير إيجابي كبير أكثر من أي مؤسسة أو منظمة خيرية.»  
مايكل بورتر و مارك كربر<sup>1</sup>

وهذا يتطلب من الشركات نيل الثقة والتصرف بمسؤولية والمشاركة والاستجابة بسرعة للتغيرات المتوقعة في المجتمع. مثل تغير المناخ. لذلك نعتقد أن هدف شركات الغد العالمية يمكن تحديدها كما يلي:

**«تقديم بضائع وخدمات أفضل بما يحقق الربح وفي ذات الوقت اعتماد نهج أخلاقي يحترم البيئة و الأفراد والمجتمعات التي يعمل بها.»**

على الرغم من نجاح اقتصاد السوق في رفع مستوى الملايين من الناس في الدول الناشئة عن حد الفقر، فإننا نعتقد بأن إطار العمل الحالي الذي يعمل به السوق يقود إلى نتائج غير مستدامة. ومن هنا نعتقد انه من غير المجدي الدفاع عن نظام عالمي لا يمكنه الاستمرار. ولكن نعتقد أن السوق يبقى من أقوى الوسائل الثابتة للتحفيز على الإبداع وتقديم الحلول التي تلبى الاحتياجات الملحة للمستهلك. رغم أن هذه الحلول ليس بالضرورة أن تكون منسجمة مع متطلبات التنمية المستدامة في المدى البعيد. ومن أجل تلبية احتياجات المجتمع المتعددة يجب وضع إطار عمل ملائم للسوق في المنظور الحالي على الأقل. وإلا فسوف يفشل السوق في تلبية أهم احتياجات المجتمع. وهنا سيتم إهمال كثير من الناس واستغلال آخرين بينما سيستمر استنزاف الموارد البيئية. وقد نجد أن هناك بعض الضغوطات الإرشادية في السوق نابعة من المجتمع ومؤسساته المدنية والمساهمين - كتلك النابعة من خلال خيارات المستهلكين. والقوى الضاغطة، والاختيارات الأخلاقية للمستثمرين. ولكن في كثير من الحالات ما زلنا نشهد إخفاقات وفجوات في السوق وخصوصاً عند التعامل مع قضايا عالمية أساسية. نابعة من قصر في الأنظمة والقوانين وأطر العمل. في مثل هذه الحالات لا يمكن إدراك الطاقة الإبداعية الكاملة للسوق. إلا إذا قامت الحكومات مدعومة مع الشركات وآخرين بوضع أطر عمل فعالة على المدى القصير. وهذه الأنظمة ضرورية للشركات حتى تستطيع التنافس وفق شروط متساوية وتقديم خدمات وبضائع جديدة مبتكرة.

لذلك فإن من مصلحة الشركات العالمية أن تكون فعالة وتعمل جنباً إلى جنب مع المجتمع المدني ومشرعي القوانين لمساعدته المنظمات العالمية والحكومات في خلق أطر العمل الضرورية لقيادة وتقوية السوق. وبذلك يمكن للشركات الاستثمار والتطوير بثقة، ومواصلة بناء الثروة من خلال اغتنام الفرص الكثيرة التي يوفرها العالم المتغير. كما يمكنها استغلال وجودها وقوتها وخبراتها لتقديم حلول عملية لتطوير مصادرها للطاقة أقل ضرراً على البيئة، وتأمين ظروف عمل ملائمة، وتصنيع منتجات مخصصة لذوي الدخل المحدود.

تأمين عوائد للمستثمرين لا يتعارض مع ضمان الغد الصحي للبيئة والمجتمع. فنحن نعتقد أن الأرباح طويلة الأمد والحفاظ على قيمة الأسهم ضرورية ولكن يمكن ضمانها بطريقة أفضل إذا كانت نابعة من عمليات اقتصادية توفر البضائع والخدمات التي يحتاجها المجتمع بطريقة ترضيه.

« لمواجهة قضايا ذات مصلحة عامة علينا النظر من خارج إطار الشركة وتفهم أن هناك دائماً رابحون وخاسرون وإذا كانت هناك خسارة في بعض الأحيان فقد يكون لمصلحة الجميع رغم أن تقبل الخسارة صعب»

مارك مودي-ستوارت

## توسعة مساحة العمل

٢. غرز القيم: على الشركة تعريف وتقييم أدائها بناء على قيمها آلة. وتطبيق هذه القيم خلال مواجهة التحديات والأوضاع الحرجة.

٣. إيجاد أطر عمل: من خلال دعم ومساندة الحكومات والمنظمات الدولية في تطوير تشريعات وطنية عملية واتفاقيات دولية فعالة لخلق أطر عمل منظمة بدلاً من معارضتها.

هذه ليست قضية لخدمة المجتمع أو وسيلة للظهور بمظهر الشركة الصالحة. فهذه الخطوات الثلاثة هي عملية تخدم المصلحة الغدية لأي شركة. ويمكن للشركات الفردية أن تنجز الكثير بمفردها. ولكن إذا تضامنت وتوحدت وتكلمت بصوت واحد. يمكنها أن تخلق مصلحة مشتركة بين مجتمع الأعمال. والحكومات وعامة الناس وبالتالي تصبح محفزاً يجذب جميع المهتمين.

تستدعي استجابة الشركات للهدف الذي وضعناه. ليس أن تكون أهدافها واضحة فقط. ولكن يجب أيضاً أن تبني دوراً فعالاً وقويًا في المجتمع. كما ينبغي عليها اتخاذ المبادرة واستغلال إبداعها وتطويرها لتقديم عوائد طويلة الأمد وإرساء تغييرات إيجابية دائمة في المجتمع. وفي نفس الوقت المحافظة على توقعات المساهمين قصيرة المدى. ونعتقد بأنه يمكن للشركات بلوغ موقع القوة هذا من خلال توسعة المنطقة التي تعمل بها.

وتشمل توسعة مساحة العمل ثلاث خطوات أساسية لشركة الغد العالمية، وهي:

١. إعادة تعريف النجاح: تحديد وقياس النجاح بطريقة تتماشى وتتكامل مع المجتمع والبيئة والاحتياجات المالية والإنسانية لتشكيل خطة إستراتيجية لعملهم وآلية لاتخاذ القرارات.

٣- إيجاد أطر عمل جديدة

٢- غرز القيم

١- إعادة تعريف النجاح

## الجزء الثالث - إعادة تعريف النجاح

### الموازنة بين الأهداف المالية والبيئية والاجتماعية

لمستثمرين غير صبورين في وقت قصير. ولكن، نعتقد بأن السوق سوف يكافئ هؤلاء الذين عملوا على وضع وشرح الأهداف الغدية في بناء شركات مستدامة ذات فوائد دائمة للمجتمع.

وفي الأسواق المالية، هناك زيادة في أعداد اللاعبين الذين يعطون أهمية أكثر لتأثير العمل على المجتمع والبيئة، الأمر الذي يدعم مفهوماً أوسع للنجاح. وهذا ينبغي أن يحفز ويشجع الشركات لتكون أكثر شجاعة في وصف الإستراتيجيات طويلة الأمد وشرح أدائهم متوسط وقصير الأمد.

في نهاية القرن الماضي عرف هنري فورد النجاح بعناية من وجهة نظر أوسع من مفهوم الربحية في ذلك الوقت. وقال: «أرى أنه من الأفضل بيع عدد أكبر من السيارات وإن كان بربح قليل ومعقول. حتى يتسنى لأكبر عدد من الناس شراء سيارات والاستفادة من خدماتها. باعتبارها وسيلة تفسح المجال أمام كثيرين البحث للحصول على فرص عمل برواتب أفضل. هذه أهداف في حياتي.»

حدد فورد حاجة الناس للعمل والمهارات، وبنى شركة عظمى. وبالتالي أوجد فورد شكلاً مختلفاً للعمل وحدد النجاح بطريقة جديدة بدفع رواتب أعلى وبيع سيارات بربح أقل، رغم استهجان منافسيه.

وكان فورد مقتنعاً بأن الالتزام بإرضاء حاجة الزبائن والتعامل بأخلاقية ينجم عنهما أرباحاً مزدهرة. وبذلك أثبت نجاحه حين تم تصنيع 15 مليون سيارة من موديل T Fords وبيعها. وحتاج شركة الغد العالمية لتطبيق فكر مماثل. ولكن بطريقة أكثر ملائمة لتغيرات العالم في يومنا هذا.

كما تحتاج أن تكون مبدعة في توسعه نظرتها النجاحية وإعادة تعريفها بطريقة تضمن تأثيراً إيجابياً على العمل والمجتمع والبيئة. من دون أن تفقد تركيزها على الربح. وطالما تم إعادة تعريف النجاح بمفهوم أوسع وعلى المدى الطويل، فإن قادة شركة الغد العالمية عليهم التمسك بهذه الرؤية مع عدم إغفالهم أهمية المحافظة على دعم المساهمين في الوقت الحالي من خلال تحقيق أرباح للمستثمرين وإيرادات للشركة. ويجب أن تكون وجهة نظرها في النجاح منتشرة ومفتوحة للحوار. كما يجب على الشركات أن تسعى للحصول على دعم لهذه الرؤية من المستثمرين وغيرهم. والتأكيد على أن جميع قراراتها المتخذة تنفذ خاصة التقييم والاتصال. وهذا ليس سهلاً تحقيقه ويحتاج لوقت والالتزام على جميع المستويات من أعلى إلى أسفل.

### كسب التأييد

إن الانفتاح والمصادقية في الحوار هي مفتاح الحصول على دعم جميع المساهمين داخل وخارج المنظمة. وبناء الثقة اللازمة للعمل نحو رؤية نجاح أكثر شمولية واتساعاً. وتعد قيم الشركة داخلياً عنصراً مهماً لهذه الغاية وهذا ما سنناقشه في الجزء القادم.

علماً أن أحد العناصر الحرجة التي تمنع الشركات من تحديد النجاح بطريقة أكثر شمولية هو ضغط الأسواق المالية لتحقيق نتائج مرضية

### قياس النجاح

عند إعادة تعريف ماهية النجاح في إطار من الشمولية يصبح من الضروري أيضا تعريف مؤشرات قياس هذا النجاح. ويجب أن تعكس مؤشرات الأداء كافة جوانب إستراتيجية العمل وتشكل جزءا من الخطاب الداخلي والخارجي للشركة. وقد يتطلب الأمر الاستثمار في الأنظمة الداخلية كبناء نظام حسابي شمولي. إضافة إلى شرح الاستراتيجيات والنتائج الداخلية.

مؤشرات مترابطة لمتابعة النجاح في تحقيق الأهداف ومشاركة النتائج مع أصحاب المصالح من خلال التقرير العام. ومن المهم أن يكون هناك وضوح في انعكاسات النتائج على إستراتيجية العمل ككل للشركة. وعندها يصبح مطلبا أساسيا أن يكون الإطار العام للتقرير في الإبعاد الاجتماعية والبيئية للشركة بنفس الجدوية المتبعة في البعد المالي حاليا.

ومن التحديات التي قد تواجه الشركات عند إعادة تعريف النجاح بمنظور شمولي هي إمكانية قياس الأداء في أبعاد ليس من المعتاد تحديدها كمياً. ومثال على ذلك النجاح في تحديد المسؤولية البيئية. إذ ليس من السهل تحديد مؤشرات معتمدة من اقتصاد السوق لتقدير الضرر البيئي. وقد تكون هناك بعض المحاولات في وضع قيمة سوقية للتلوث الناتج من العمليات الصناعية، مثل نظام المتاجرة في الانبعاثات الهوائية. وكذلك محاولة بعض الجهات في الأسواق المالية لتقدير القيمة السوقية للمنفعة والضرر البيئي للشركات. ولكن تبقى هذه المحاولات في إطار محدود.

شركة الغد العالمية، بالتعاون مع مثيلاتها، تحتاج أن تأخذ المبادرة في تطوير أدوات لتقييم وقياس المنفعة والضرر البيئي من عمليات الشركة لتكون حافزا على مكافئة المبادرات من الشركات الملتزمة ومحاسبة الشركات المقصرة.

### تقرير النجاح

تعتبر التقارير السنوية للشركات الإطار المعتمد حاليا في مخاطبة أصحاب المصالح والمجتمع حول نجاح الشركة. ويمكن توسعة هذا الإطار والحديث عن النجاح بمفهومه الشمولي ومدى مساهمة الشركة في قضايا المجتمع والبيئة. وهذه

فرصة لشركة الغد لتكون ريادية في مدى طرحها لهذه القضايا في الخطاب العام.

ورأينا في محاولات بعض الشركات الفصل بين الأداء المالي وغير المالي في خطابها العام أنها تعطي انطبعا خاطئا. فعلى سبيل المثال. إذا كان الحديث عن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بمعزل عن الأداء الاقتصادي للشركة فقد يغيب عن الطرح مدى ترابط هذه المؤشرات بنجاح الشركة.

والمطلوب من الشركات ليس فقط السعي وراء أهداف بيئية واجتماعية لتحقيق المفهوم الشمولي للنجاح. وإنما أيضا السعي إلى وضع

## الجزء الرابع - غرز القيم

### تعزيز القيم

إن القادة بحاجة إلى إظهار السلوك المتوقع من خلال القدوة. وهذا يستغرق وقتاً ومثابرة ويحتاج للموارد من أجل ترسيخ القيم والتأكيد على ممارستها. أجرت مؤسسة بيرتلزمن مسحاً شمل ٢٣١ مديراً تنفيذياً من شركات مختلفة وتوصلت إلى أن ١١٨ فقط شهدوا ترابطاً بين الأقوال والأفعال في شركاتهم.

وبينما يسهل إبراز القيم في الشركات الصغيرة من خلال القدوة، فإن وضع القيم في الشركات الكبيرة والمنتشرة يستدعي أن يتم تحريرها وكتابتها.

وتظل برامج الاتصالات فعالة ومطلوبة للتأكد من فهم هذه القيم ومناقشتها. وكثيراً ما تتضمن قصصاً عن فرق عمل وأفراد يمثلون قدوة في معايضة قيمهم وتنفيذها.

تمثل شركة الغد العالمية دوراً مهماً كناقلة للقيم الإنسانية، إيجاباً أو سلباً. بسبب الحجم والقوة والتأثير الذي تمثله. وإذا لم تحدد الشركة معايير عالية، فسوف يسهل انتشار الفساد، والغش وانتهاكات حقوق الإنسان. ولكن إذا كانت الشركة قدوة في أدائها، فسوف تضيف قيمة إيجابية من أجل صحة المجتمعات التي تعمل فيها.

هناك شركات كثيرة ليست جيدة بالثقة لأنها ليست واضحة بالنسبة لأدائها وفي مواقفها. وإذا أرادت الشركات العالمية أن تنظر بشكل أوسع إلى مسؤولياتها دون أن تتعرض للاتهام بسوء استخدام نفوذها، فمن الضروري أن تحدد قيمها بوضوح.

وتعد أبسط قيم الشركات هو ما تمثله الشركة من الصفات التي يقتدي بها وتعكس القضايا المهمة للشركة. ويعتبر توفر القيم الأساسية مساقاً عالمياً مستمراً في شركة تعمل في بلدان مختلفة. فبدون قيم أساسية، لا يمكن للشركات أن تأمل في التأثير على سلوك عشرات الآلاف من الناس التي تواجهها يومياً.

وتساعد القيم المشتركة على بناء فرق قوية ومواليه وعلاقات جيدة بالثقة، إلى جانب نشر سمعة جيدة عنها. ومن خلال تأثيرها على العلامة التجارية والسمعة فإنها يمكن أن تساعد الشركات على جذب الزبائن والموظفين والمستثمرين.

### إرساء القيم

على كل شركة أن تختار قيمها الخاصة بها، إذ يجب أن تكون مصممة لاحتياجات الشركة، ومستمدة من حوارات داخلية كما أنه من الضروري أن يكون متفق عليها. ومن أجل أن تكون القيم مجدية وفعالة، يجب أن تحظى بتأييد الموظفين والمستهلكين والمجتمع الذي تعمل فيه الشركة. وعندما تتوافق قيم الشركة مع تلك القيم المعتمدة على نطاق واسع، ستكون الشركة قادرة على عبور الحدود الثقافية وترتبط أهلها معاً. وهذا يوفر أساساً أفضل للتعاون مع العضلات وبناء الثقة.

ويمكن للشركات الاستفادة من إرشادات بعضها البعض مثل مبادرة الميثاق العالمي والتي تتضمن مبادئ مشتركة، استناداً إلى ما تبنته الأمم المتحدة من الإعلانات المتعلقة بحقوق الإنسان والبيئة والتنمية والفساد وكذلك منظمة العمل الدولية لإعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل.

وضمن إطار تحديد القيم، فإن الشركات بحاجة إلى فهم أنواع الجودة التي تجذب الناس في جميع أنحاء قطاع الأعمال. وإذا ما مزجت جهات نظر القادة والموظفين معاً، فإنه سيتم توضيح ما ترمز إليه الشركة في أبعدها صوراً.

### وضع القيم على المحك

القيم محددة بكلمات ولكنها تكون موضع اختبار بالأفعال. وتظهر جدواها عندما تصبح أداة قيمة في التعامل مع المعضلات. إذ تكشف قضايا حقوق الإنسان بعض التجارب والتحديات من هذا النوع.

غالباً ما تعتبر الشركات أن لها تأثيراً أكبر في الحوارات المغلقة (خلف الكواليس) بدلاً من الحوارات المفتوحة. مارك مودي سيتوارت، رئيس شركة أوجلوا الأمريكية والرئيس السابق لشركة شيل. قد تخاور مع الحكومات بخصوصية بشأن قضايا مثل سلوك قوات الأمن وسجن الأفراد، بمن فيهم موظف محتجز لأسباب دينية.

واحد من الاختبارات الصارمة لقيم الشركة هو اتخاذ قرار الانسحاب من بلد أو المنع من دخولها. بسبب وجود مشكلة فيما يتعلق بحقوق الإنسان أو قضية أخرى.

حيث يترتب على الانسحاب من البلد عواقب متعددة مثل فقدان الوظائف وفقدان التأثير الإيجابي الذي يمكن أن تحمله الشركة. ولذلك يجب على الشركات معاناة جميع العوامل ذات الصلة باستخدام قيمها كدليل إرشادي. وأما القرارات السرية والمثيرة للجدل فيمكن الدفاع عنها بطريقة أسهل عند توضيح كيفية استغلال الشركة لقيمها في التوصل إلى القرار.

وعلى الشركات العاملة في بلدان كثيرة أن تحترم الاختلافات البيئية والثقافية. في حين أن بعض الشركات لها وجهة نظر مختلفة، فعلى سبيل المثال تعتبر شركة ABB. أن المفتاح لتحقيق تماسك الشركة يكون من خلال تعزيز القواسم المشتركة وليس الاختلافات.

وينطبق الاتساق والشفافية أيضاً على علاقة الشركة مع الحكومة والمنظمات غير الحكومية. حيث ينبغي أن يكون هناك اتساق بين ما يتم طرحه وإعلانه للجمهور وبين الأمور والمواقف الداخلية والخاصة. وأما بالنسبة للشفافية، فيمكن إظهارها من خلال إفصاح الشركة عن القضايا التي تؤيدها.

### القيم والقواعد

يتطلب توجيه سلوك الموظفين في ظروف معينة أن تستكمل الشركات قيمها بوضع ميثاق للسلوك وقواعد واضحة يمكنها أن تفسر كيفية تطبيق وتنفيذ القيم. علماً أن القيم لا تحل محل القواعد. ولكن يتعين على الشركات أن تضمن تماشي قواعدهما مع قيمها. فنحن نؤيد بقوة النهج الذي يتجنب وضع كل ما يمكن من القواعد لكل شيء محتمل لأن هذا يشجع الموظفين على الأخذ بزمام المبادرة في تطبيق قيمهم. وبالتالي فإن أول ردة فعل للموظفين في حال مواجهة صعوبات. يكون التفكير بدلاً من الاستعانة بكتاب القواعد.



## الجزء الخامس - إيجاد أطر عمل جديدة

### السوق والإخفاقات السياسية

هناك إخفاقات خطيرة في أطر العمل التشريعية والأنظمة والاتفاقات التي تحبط العديد من الجهود في التعامل مع بعض القضايا العالمية التي تواجه المجتمعات والشركات على حد سواء، وخاصة تغير المناخ. والمناطق ذات الفقر المستمر وانتهاكات حقوق الإنسان. علماً أن النظم المالية لا تقود في كثير من الأحيان السوق في اتجاهات مستدامة. وتكمن الصعوبة الأساسية أثناء تصميم هذه الأطر في أن المشكلات التي تواجهها عالمية، بينما الحكومات محلية. وهنا يأتي دور الشركات العالمية المتميز في لعب دورها باعتبارها عالمية في عملها ونظرتها. كما يمكنها أن تساعد على تقوية عمل الحكومات وخلق أطر عمل عالمية. وحتى إذا أمكن التوصل إلى اتفاقيات دولية، فالتحدي يكمن آنذاك في ضمان أن أولئك الذين شاركوا فعلياً قد نفذوا هذه الاتفاقيات على مستوى عالمي.

وفي حالة عدم وجود أطر فعالة، على الصعيدين العالمي والوطني، فإن الشركات ستواجه أسئلة مثل: «كيف نعمل على الصعيد العالمي بطريقة تتماشى مع كلا من قيمنا ومع مجموعة متنوعة من الأطر التنظيمية؟». «وهل نستثمر في هذا البلد في ظل غياب ضمانات حول مصادرة الممتلكات مستقبلاً؟» «كيف يمكننا سد الثغرات في النظام العالمي من خلال تحديد الأطر الخاصة بنا لتقديم مكاسب اجتماعية وبيئية في حين قد يؤدي هذا إلى زيادة التكاليف ويضعنا في وضع تنافسي غير مؤات؟»

### كيف يمكن معالجة الإخفاقات

«من الأعلى إلى أسفل..»

يمكن للقضايا الرئيسية التي تواجه كلاً من الشركات والمجتمع في كثير من الأحيان أن تُعالج من خلال الاتفاقيات الدولية. ولكن هذه تحتاج لاحقاً لأن تُترجم إلى لوائح وطنية لتطبيقها بشكل موحد وصارم. وفي حال تطبيق ذلك، فإنه سيزيد من احتمالية تجنب الآثار السلبية التي قد تنجم عن نشاطات العمل. وتعزيز الفوائد. بما فيها التقدم الاجتماعي والبيئي: وهو يساعد على ضمان إلزام الشركات المتخاذلة بتلبية الحد الأدنى من المعايير. كما أنه يعزز الفرص المتاحة للشركات من أجل الابتكار، مستخدمة قدراتها المتميزة لإيجاد حلول للمشاكل البيئية والاجتماعية بما يتوافق مع المصالح التجارية.

وهذا هو السبب في أن العديد من الشركات تمارس الضغط على الحكومات لخلق إطار عمل تقود إلى تحقيق النظام والقدرة على التنبؤ بمصالح كلا من المجتمع والصناعات العالمية. سير شركة الغد العالمية على هذا النهج السياقي سيعزز من سمعتها.

أمثلة ناجحة من الاتفاقيات الدولية التي تُرجمت إلى تشريعات ولوائح وطنية:

- اتفاقية التجارة الدولية للحيوانات والنباتات البرية المهددة بالانقراض. وضعت في تموز / يوليو ١٩٧٥. وبلغ عدد الأطراف المشاركة فيها في حزيران (يونيو) ٢٠٠٧، ١٧١ عضواً.

- منظمة التجارة العالمية هي المنظمة الدولية الوحيدة التي تتعامل مع القواعد العالمية للتجارة بين الأمم. وتتخذ جميع القرارات عموماً باتفاق الآراء بين جميع البلدان الأعضاء التي صادق عليها أعضاء البرلمان. كما لديها الصلاحية القانونية لتسوية المنازعات بين الأعضاء.

لا تزال هناك احتياجات هائلة في البلدان الناشئة كتوفير الخدمات ومعالجة مياه الصرف الصحي وإيصال المياه الصالحة للشرب. فهناك ما يزيد على مليار شخص لا يزالون محرومين منها. ولكن غياب أطر قانونية مفعلة، وضعف الحكم وفشل الحكومات الوطنية في احترام العقود هي العقبات الرئيسية التي تحول دون تحقيق أي تقدم.

ونتيجة لذلك، فإن شركة مثل (SUEZ) التي تلعب دوراً رئيسياً في أوروبا وشمال أفريقيا والشرق الأوسط وأمريكا الشمالية والصين. أُجبرت على إنهاء عدة عقود مياه كبيرة في أمريكا اللاتينية. على الرغم من الأجزاء التي حققتها دون منازعات ودورها في زيادة كمية المياه وتوفير شبكات صرف المياه.

على نطاق عالمي، ليس هناك خطر من نقص المياه، ولا يمكن نفاذها في ظل عمليات تدوير المياه. ولكن المشكلة تكمن في التوزيع غير المتساوي بين مختلف البلدان والمناطق في العالم. ولتجنب ذلك والحفاظ على استدامة المياه يتطلب إدارة الموارد المائية بالشكل الصحيح. استناداً إلى الحلول التكنولوجية مثل كشف التسرب ومعالجته، أو خليه المياه

لمواصلة الحفاظ على مركزها التنافسي. Infosys لديها ما يقارب 15 ألف شخص ومرافق سكنية كاملة لتحقيق هذا الهدف.

من جهة أخرى، تتضمن قيم شركة مثل BP التزامها بإنتاج الطاقة بطريقة تحترم حقوق الإنسان. ولكن على غرار العديد من الشركات العاملة في الاقتصاديات الناشئة، فإنها تواجه تحديات عندما تكون أطر العمل الوطنية لحقوق الإنسان غير مطورة تماماً وتحتاج إلى وضع اتفاقيات مع الحكومات المضيفة لخلق ضمانات مناسبة لمشاريعها. في عام 2003، نشرت منظمة العفو الدولية تقريراً بعنوان «حقوق الإنسان على المحك»، تشير فيه إلى أن BP وشركائها انتهكت حقوق الإنسان في مشروع خط أنابيب باكو تيليس، نتيجة الاتفاقيات التي وقعتها مع الحكومات. ردت BP على ذلك التقرير بعد حوار أجرته مع منظمة العفو الدولية، تؤكد فيه التزامها بالإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقيات منظمة العمل الدولية وقطع وعود بعدم طلب تعويضات من حكومة تركيا، وجورجيا مقابل أي إجراء اتخذ. على أساس الالتزام بموجب المعاهدات الدولية لحقوق الإنسان، أو غيرها من المعاهدات البيئية. «هناك مشاكل متوسطة وطويلة الأمد لا يمكن حلها ما لم تشارك الشركات علناً في قضايا متعلقة بالسياسة العامة. ولكن العديد من الشركات لا تشعر أنه من المناسب اتخاذ مواقف وبالتالي تبقى بعيدة. العالم يتحرك، وعلى الشركات مجازة سرعة الحركة والتطور» كارينيا ليتفاك، رئيسة قسم الحوكمة والاستثمار المستدام، F&C Management.

وإعادة استخدامها، وهذا من تخصص شركة (SUEZ)، وجدير بالذكر أن مثل هذه التكنولوجيات متوفرة ومطبقة في أستراليا والشرق الأوسط. في جميع الأحوال، فإنه من الضروري توفر إرادة سياسية وحسن الإدارة المحلية لإنشاء شراكات ثابتة ومستدامة.

شركة Infosys تعتقد أن التقدم يأتي من الطموح والخيال، اللذين هما نابعان من الناس فقط. وتعتبر تنمية رأس المال البشري أمر حيوي لانتشال الناس من الفقر، حيث أن الأعمال التجارية يمكن أن تسرع في عملية التطور، لا سيما عند الحكومات والمجتمعات غير القادرة على الجأرة.

وتساهم Infosys في مراحل التطور كالتالي:

- التعليم الابتدائي - توفر مؤسسة Akshayapatra التابعة لإنفوسيز، طعاماً لـ 82 ألف طفل يومياً في مختلف أنحاء الهند، وتوفر التعليم الابتدائي لكثير من الأطفال.
- التعليم الثانوي - توفر انفوسيز مدارس للأطفال ذات بنية تحتية أفضل، كما تبرع للمكتبات والمرافق في المدارس إلى جانب التبرع بكتب لـ 15 ألف مكتبة. كما تقوم ببناء مساكن للأطفال المشردين وترميم المدارس، والتبرع بأجهزة حاسوب وتقديم منح دراسية لـ 1700 طالب متفوق.
- التعليم العالي - وهي المرحلة التي يكتسب فيها الطلاب مهارات للدخول في عالم الصناعة - وتقوم انفوسيز بالتعاون مع الجامعات بوضع برامج مثل برنامج Campus connect الذي يربط أكثر من 100 جامعة، وبرنامج (إنستب INSTEP) والذي يركز على أفضل خمسين جامعة في العالم.
- التدريب المهني مدى الحياة - في الوقت الذي يتحول فيه العالم إلى العولمة، فإن جميع المجتمعات سوف تحتاج باستمرار لتدريب أفرادها

وعلى كل الأحوال، هذه الاتفاقيات الطوعية ليست دائماً الوسيلة المناسبة. أحياناً تكون المنافسة أفضل طريقة لرفع مستويات الحياة عبر الصناعة. وفي الحالات التي يتم فيها خفض العملاء والحكومات والمستثمرين أو أصحاب المصلحة الآخرين لاختيار خيارات أخلاقية أو ثابتة، عندها ستقوم قوى السوق المؤسسات التجارية إلى تنافس بينها لتقديم حلول أكثر جاذبية. ويمكن رؤية ذلك بالتحديد في الأسواق التي تتنافس فيها الشركات لتقديم بضائع «صديقة للبيئة» للمستهلكين.

ومن أبرز المزايا الهامة للتنظيم الذاتي هو أنه يمكن أن يكون بمثابة نقطة انطلاق لخلق النظم الوطنية والتوصل إلى الاتفاقيات الدولية.

ويمكن تعلم الكثير من الدروس من خلال الإنشاء والتنفيذ الصارم لمثل هذه الاتفاقيات الطوعية التي تعد مفيدة لأولئك الذين لديهم خطط عمل لاحقة لتصميم النظم الغدية. كما يمكن تحقيق ذلك وإن كان في بيئة شديدة التنافس. فالتوافق العالمي والعمل المشترك يمكن أن يحقق بعض الأجازات ذات مصالح مشتركة للشركات والمجتمع على حد سواء.

### «من الأسفل... إلى الأعلى»

حتى تأخذ القوى الدولية والأطر الوطنية مكانها، يمكن للشركات المساعدة في سد الثغرات من خلال العمل مع الآخرين لإيجاد أطر مطبقة بصرامة.

التنظيم الذاتي ليس جديداً. فقسّم ابقراط للأطباء يرجع تاريخه إلى القرن الرابع قبل الميلاد. ولكن، على مدى العقود القليلة الماضية، العديد من المدونات الطوعية، والمبادئ والمعايير وغيرها من أشكال التنظيم الذاتي التي غالباً ما دُفعت من قبل المجتمع المدني. شهدت تطوراً على مستوى الصناعة من قبل مجموعات من منافسي الشركات العالمية العاملة سويةً. الاتفاقيات الطوعية تعمل بشكل أفضل عندما يلتزم المسؤولون عن اطر العمل بتنفيذها.

إنشاء أطر عمل تطوعية يتضمن عدداً من المزايا:

- تسمح لقيادة قطاع الأعمال بوضع قيمهم موضع التطبيق بشكل جماعي.
- توفر للشركات مقياساً للاستمرارية والأمان في إدارة مختلف العمليات العالمية وتوفر ضبط الجودة الذي يساعد على إيصال المنتجات التي يحتاجها المستهلكين. وهذا بدوره يعزز الثقة والسمعة.
- توفر معايير للصناعة يمكن للمتخاضين والمخالفين الامتثال لها، كما تسلط الضوء على المخالفات في المعايير.
- تساعد في المشاركة في حمل تكاليف إدارة المخاطر الاجتماعية والبيئية.
- تقلل من فرص السلوك غير المقبول في صناعة ما، حيث أن ظروف العمل والاحتيايل والتلوث أو استغلال حقوق الإنسان جميعها عوامل تؤدي إلى الإضرار بسمعة القطاع والشركات العالمية عموماً.

وتعمل الاتفاقيات الطوعية بشكل جيد في حال فشل قوى السوق في حل بعض المشاكل. فعلى سبيل المثال، عندما يشتري العديد من المستهلكين السمك أو منتجات الأخشاب دون التساؤل عن مدى استمرارية هذه المصادر، فإن الشركات التي تتصرف بمسؤولية إزاء ذلك قد تتضافر لدفع المعايير من خلال التنظيم الذاتي.

في تشرين الأول / أكتوبر ٢٠٠٦، أراح مكتب الميثاق العالمي للأمم المتحدة (UN Global compact) ٣٣٥ شركة من قائمة الشركات العالمية كجزء من حملة لرفع مستوى النزاهة والمساءلة.

كما تم خط مبادئ Equator في عام ٢٠٠٣ من قبل مجموعة من البنوك بالتعاون مع البنك الدولي والمؤسسة المالية الدولية (IFC). المبادئ تهدف إلى ضمان تمويل مشاريع يتم إعدادها بطريقة مسؤولة اجتماعياً وتعكس ممارسات إدارة البيئة السليمة. وبحلول نهاية نيسان / أبريل عام ٢٠٠٧، تم تبني هذه المبادئ من قبل ٥١ مؤسسة مالية في ١٩ بلداً.

وعملت شركات الصناعة الاستخراجية مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية مثل منظمة العفو الدولية، لوضع «المبادئ الطوعية بشأن الأمن وحقوق الإنسان». هذه المبادئ أرشدت الشركات إلى كيفية الحفاظ على أمن وسلامة عملياتها التشغيلية ضمن إطار يكفل احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية.

وتأسست مبادرة قادة الأعمال التجارية المتعلقة بحقوق الإنسان (BLIHR) في أيار/مايو ٢٠٠٣ وأثناء تدوينها بلغ أعضائها ١٣ شركة بما فيها Alcan و ABB. ويهدف الغرض الأساسي من هذه المبادرة إلى إيجاد السبل العملية لتطبيق تطلعات الإعلان العالمي لحقوق الإنسان ضمن سياق الأعمال التجارية لتشجيع مؤسسات أخرى لتحذو حذواها.

كان لحادثة تعرض الماس الخام للبيع وأعمال العنف التي وقعت عقب الحرب الأهلية الأنغولية وتم إعلانها بشكل واسع من قبل مجموعة من المنظمات غير الحكومية دوراً في التأثير على الشركات، إذ قاد ذلك الشركات المتعددة الجنسيات إلى إعادة تقييم ممارساتها في شراء الماس في السوق المفتوحة. وتم فتح حوار في الأمر، وبلغت المحادثات ذروتها بشأن نظام إصدار شهادات تجارة الماس. وفي حزيران (يونيو) ٢٠٠٧، شملت عملية كمبرلي لإصدار الشهادات ٤٦ مشاركاً من مؤسسات دولية وإقليمية، التي شكلت ما يقدر بـ ٩٩.٨٪ من تجارة الماس الخام في العالم.

وأنشأت مبادرة الشفافية في مجال الصناعات الاستخراجية (EITI) في حزيران / يونيو ٢٠٠٣، وتهدف المبادرة إلى تعزيز الشفافية في التواصل بين الحكومات وداخل الشركات والصناعات الاستخراجية. ويشمل المشاركون الحكومة والصناعة ومثلي المجتمع المدني.

وتعد معايير منظمة المقاييس الدولية (ISO) الطوعية، ولكن بعضها - وخصوصاً المرتبطة بالصحة، والسلامة أو البيئة - تم اعتمادها أو استخدامها كمرجعية في التشريع الوطني أو متطلبات السوق

الدولية، فمعايير الـ (ISO) ١٤٦٤ المتعلقة بالغازات المسببة للتغير المناخي ونشرت في ١ آذار / مارس ٢٠٠٦، نبعت من عمل نحو ١٧٥ خبيراً دولياً من ٤٥ بلد و ١١ مؤسسة دولية ومنظمات بيئية أو تنمية.

يتضمن «مشروع كفاءة استخدام الطاقة في المباني» الشركات الرائدة في المباني والمعدات وصناعة الطاقة. وتعمل الشركات المشاركة على تطوير خطة طريق للتركيز على التصميم والتمويل وبناء وتشغيل الهياكل التجارية والسكنية التي تعتمد على الطاقة ذاتياً. في غضون ذلك، هناك مبادرات محلية كثيرة في الصين وغيرها تحث على إنشاء مشاريع أبنية لا تعتمد على الطاقة الكربونية أو أبنية مكتفئة ذاتياً.

وهنا مقارنة بين تجارب شركة فورد اعتماداً على المنهج الذي تبنته: - مبادرة من جانب واحد - في أواخر التسعينات أعطت شركة فورد إشارة عامة لاستعدادها للتعامل مع واقع التغير المناخي العالمي من خلال إصدار التزام من جانب واحد لخفض استهلاك الوقود من مركباته (SUV) بنسبة ٢٥٪ على مدى خمس سنوات، وقد بدأت بالالتزام، ولكنها لم تستمر ولم يتم تنفيذ المبادرة في ظل غياب المنافسة، وباتت استثمارات فورد في تكنولوجيا ومشاريع تخفيض انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون لا يمكن استردادها في السوق، وهذا من شأنه جعل فورد غير منافسة، وبالتالي كان لا بد من التخلي عن المبادرة.

- مبادرة منسقة - في نفس الفترة الزمنية، أرادت فورد التنويه إلى مسألة التغير المناخي في أوروبا، فاقترحت خفض انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون من سيارات الركوب بنسبة ٢٥٪ على مدى ١٠ سنوات، وخاطبت فورد في أوروبا جميع المنافسين الأوروبيين وأقنعتهم بتوقيع اتفاقية طوعية تلزم الجميع بالمساهمة في الحد من انبعاث ثاني أكسيد الكربون. هذه المبادرة حققت بالفعل وتم تنفيذ الالتزامات بنجاح.

من جهة أخرى، طورت شركة نايك NIKE سلسلة عالية التكلفة نسبياً، استجابة لتعرض سمعتها لانتهابها في الأسواق الرئيسية لمستلزمات الشباب في أوروبا وأمريكا الشمالية بسبب فقر معايير العمل. لذلك لم يكن لديها الخيار سوى العمل على وضع المعايير على المستوى الصناعي من خلال دعمها لرابطة العمل العادلة (Fair Labour Association)، مدركة أن المبادرة الطوعية لا يمكنها التغلب على المتخادلين. شركة نايك قامت بأكثر من ذلك عن طريق التوعية بالنظم الرسمية بين المجموعات الوطنية، والإقليمية وصناع السياسة في العالم.

## الجزء السادس - التغير المناخي

### أبرز التحديات الأساسية لشركة الغد العالمية

يمثل التغير المناخي اختباراً حاسماً لقدرة الشركات على استخدام قوتها ونفوذها للمساعدة في خلق مستقبل أكثر استقراراً واستدامة. الانحباس الحراري لا يمثل إلا واحداً من أكبر التحديات لمجتمع القرن الحادي والعشرين. بل يهدد أيضاً بتفاقم العديد من القضايا الأخرى، كالفقر، وشح في المياه العذبة، والصراع، ونضوب الموارد وانتشار المرض. أشد البلدان فقراً ستكون من بين أكثر المناطق عرضة للضرر جراء التغير المناخي وأقلها قدرة على الاستجابة والمواجهة. وجددير بالذكر أن الفريق الحكومي الدولي المعني بالتغير المناخي (IPCC) توقع أنه بحلول عام ٢٠٢٠، سينخفض المحصول الزراعي في بعض البلدان الأفريقية إلى النصف. وسيؤدي ارتفاع منسوب مياه البحر إلى تهجير الملايين في آسيا هذا القرن.

بات التحدي عاجلاً. فقد رصد آخر تقرير أعدته الـ (IPCC) أن الاحتباس الحراري «لا لبس فيه». فقد كانت الأحد عشر عاماً الماضية الأكثر دفئاً على الإطلاق وسجلت ارتفاعاً غير مسبوق. هناك الآن إجماع علمي على نطاق واسع يؤكد أن التغيرات في المناخ مرتبطة بارتفاع انبعاثات الغازات الدافئة (GHG) وعلى رأسها ثاني أكسيد الكربون. بسبب استخدام الوقود الأحفوري. ويتزايد الضغط الدولي للسعي لاتخاذ خطوات دولية في مواجهة هذه المشكلة والعمل على نهج ناجح خلفاً لمعاهدة كيوتو. وهذا من شأنه أن يحدد الأهداف طويلة الأمد للحد من الانبعاثات وإجبار الحكومات على وضع سياسات لتحقيق تلك الأهداف.

وفي الوقت نفسه، فإن القلق على مستقبل أمن إمدادات الطاقة يقود الحكومات للبحث عن مصادر بديلة للوقود والطاقة والاعتماد على المحلية منها إذا أمكن. وكذلك، السعي لخفض انبعاثات غاز الكربون. العديد من البلدان والمناطق مثل الإتحاد الأوروبي تضع بالفعل أهداف صعبة للوقود القادمة للحد من انبعاثات الغازات الدافئة وزيادة استخدام الوقود الحيوي والطاقة المتجددة.

ووسط هذه المحاطر، يخلق التغير المناخي فرصة غير مسبوقة للشركات إذا وجهت أعمالها التجارية من أجل توفير المنتجات والخدمات التي ستكون هناك حاجة لها في اقتصاد الغد المبني على الكربون المنخفض. وستكون أولى الشركات السباقية في ذلك هي الشركات ذات رؤية تتطلع لفرض قيود على انبعاثات غاز الكربون في إستراتيجيتهم. إدراكاً منها بأنه سيكون هناك المكافآت للحلول الدائمة وعقوبات لغير الدائمة.

ويمكن للشركات العالمية المساعدة في الجهود المبذولة لمكافحة التغير المناخي في مجالين رئيسيين:  
- العمل مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية وغيرها للمساعدة في خلق أطر عمل صحيحة للمستقبل.  
- تنفيذ عمل طوعي بارز الآن، مثل تطوير تكنولوجيا خفض انبعاث غاز الكربون.

### إيجاد أطر العمل

ينبغي على الشركات دعم النشاط العالمي لمواجهة ومكافحة التغير المناخي، جنباً إلى جنب مع نظام حوكمة لضمان الإجراءات الفعالة وأن لا تتخلى المنظمات عن مسؤولياتها. ولا شك أن الشركات العالمية لها مصلحة في هذه الآلية العالمية التي تعمل بشكل جيد ويجب أن تستثمر الوقت والجهد في مساعدة الحكومات والأمم المتحدة في تصميمها.

كما ينبغي عليها أيضاً أن تعمل مع الحكومات لمساعدتها في تحديد أهدافها للحد من الانبعاثات وخلق أطر العمل التي توفر إطار تنظيمي مستمر للاستثمار في إيجاد حلول مستدامة. ونحن ندرك بأن هذه من المحتمل أن تتضمن مزيجاً من برامج ضريبية وتشريعات ونظم وآليات عمل السوق مثل نظم المتاجرة في انبعاثات الكربون.

واستجابة لذلك، بدأت نداءات من مجتمع الأعمال لتنسيق عمل موحد من هذا النوع، وتشمل هذه دعوة (US Climate Action Partnership) التي تتضمن شركة Alcan, Alco, BP America, DuPont, GE و Lehman Brothers، إلى جانب عدد من المنظمات غير الحكومية، وتطلب هذه الدعوة من الحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة «سن تشريعات وطنية فوراً تلزم خفض ووقف انبعاثات غازات الاحتباس الحراري».

وأما في المملكة المتحدة، فجمع مجموعة الشركات المتحدة للتغير المناخي (CLG)، جمع كبار رجال الأعمال من كبرى الشركات الدولية في المملكة المتحدة ومنظمة الصحة العالمية الذين جادلوا وتوصلوا إلى ضرورة أن يكون الاستثمار في مستقبل ينخفض فيه الكربون، هدفاً استراتيجياً لقطاع الأعمال في المملكة المتحدة ككل.

## أخذ إجراء طوعي

في حين يجري التفاوض بشأن اتفاق عالمي حول التغير المناخي. هناك العديد من الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الشركات العالمية للتعامل مع التغير المناخي ومكافحته. ومن أبرز هذه الإجراءات :

- يمكنها تطوير تكنولوجيات منخفضة الكربون. مثل الطاقة المتجددة. والوقود البيولوجي الثابت. واحتجاز الكربون وتخزينه. والمنتجات التي تدفع كفاءة استخدام الطاقة. مثل المولدات الحرارية المتطورة التي تجمع بين توليد الطاقة الكهربائية والحرارة.

- يمكنها دعم البحوث الهادفة إلى إحراز نجاحات في التكنولوجيا منخفضة الكربون. والاعتراف بأن حلول فعالة اقتصادية قد تفتح أسواقاً ضخمة. يمكنها البدء بإقامة شراكات من القطاعين العام والخاص والعمل مع المؤسسات الأكاديمية لإجراء بحوث في هذه المجالات. حيث أن كثيراً من الشركات الرائدة تقوم بذلك.

- يمكنها توفير حلول للكربون المنخفض في المناطق التي خلق صانعو السياسة ظروف مشجعة للسوق في هذا المجال. ومن الأمثلة على ذلك الدعم الذي يمنح الآن للعديد من الأسواق في مجال استخدامات الطاقة المتجددة. وعلى سبيل المثال ازدياد إجمالي الكهرباء الناتجة من طاقة الرياح حوالي 25٪ سنوياً في السنوات الخمس الماضية نتيجة للدعم الذي تشهده بعض الأسواق لهذه التكنولوجيا.

- يمكنها الدعم والمشاركة في الأبحاث في الانبعاثات في الأسواق. مثل مخطط الإتحاد الأوروبي لتجارة الانبعاثات. ودعم التشريعات اللازمة لجعلها فعالة وقوية.

- يمكنها تقديم أولوية إستراتيجية للرد على الاهتمامات البيئية للعملاء والمستثمرين والموظفين. والمنظمات غير الحكومية وصانعي السياسات. على سبيل المثال. بعض تجار التجزئة يخططون لربط المنتجات الغذائية مع أثر الكربون. إلى جانب تفاصيل الأسعار الحرارية ومحتوى الملح.

- يمكنها مساعدة البلدان والمجتمعات منخفضة الدخل ان تحدد من الانبعاثات وتنكف مع تغير المناخ. على سبيل المثال عن طريق تركيب البنية الأساسية في مجال الطاقة المتجددة في المناطق الريفية وإسداء المشورة في مجالات إدارة المياه. وتقييم المخاطر والتأمين.

وتدل بعض المؤشرات ال الاهتمام المتنامي من المستثمرين مع هذه المسألة. نموذج على ذلك نمو مشروع الكشف عن الكربون. بموجبه تكشف الشركات عن انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون إلى قائمة مؤسسات استثمارية. في عام 2003. شمل المشروع 35 مستثمر مع أكثر من 4.5 تريليون دولار تحت الإدارة. وبحلول عام 2006 نمت هذه إلى 255 مستثمر مع 31.5 تريليون دولار تحت الإدارة.

وخلاصة القول . نعتقد أن صوت الأعمال يجب أن يسمع في النقاش الدائر حول تغير المناخ. ومن الواضح الإقرار بالحاجة إلى اتفاقيات عالمية وإقليمية ووطنية. ولكن رسالتنا تحتاج إلى أن تكون مدعومة بالإجراءات والتي تبين أن قطاع الأعمال ملتزم ولديه القدرة على إيصال الحلول اللازمة والمستدامة من أجل حماية كوكب الأرض من أجل الأجيال المقبلة.

## الجزء السابع – نظرة الى الغد

### شركة الغد العالمية

نحن نعتقد بأن شركة الغد العالمية ستؤدي دوراً أكبر وأكثر نشاطاً في المجتمع إذا ما قورنت بالشركات العالمية الحالية، ولا شك أنها ستنخرط أكثر في النقاش العام وتصبح مصدراً للتقدم الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

وستكون شركة الغد العالمية قوة إيجابية في العالم سواء على صعيد تحقيق الثروة أو السعي لتكون عاملاً من عوامل التغيير الذي يقدم حلولاً عملية من شأنها أن تضع العالم على مسار أكثر استدامة.

وستكون الشركة أكثر انسجاماً مع توقعات المجتمعات المتغيرة وقادرة على تحويل هذه التحديات إلى فرص لتطوير أسواق ومنتجات جديدة أو إعادة خلقها إذا لزم الأمر. وسيساعدها ذلك على التكيف وبعزز قدرتها على إدارة المخاطر. لتبقى قادرة على المنافسة والاستمرار وتحقيق أرباح وعوائد للمستثمرين.

وسيسهم نفوذ التكنولوجيا في خلق وإيصال منتجاتها وخدماتها بطريقة مستدامة. وهي تدرك أن توفير عوائد للمستثمرين وضمان مستقبل صحي للبيئة والمجتمع ليست على خلاف مع بعضها البعض وسوف تحدد هدفها ونظرتها إلى النجاح تمثيلاً مع ذلك. كما أنها سوف تحدد وجهة نظرها من خلال التواصل في النجاح بما يوازي الأهداف طويلة الأمد مع قصيرة الأمد. وتحقيق التكامل والأداء التشغيلي مع تأثيرات أوسع في المجالات الاجتماعية والبيئية. وبذلك ستكسب دعم المستثمرين.

وسوف تشجع أفرادها إلى استخدام مبادراتهم وإبداعاتهم مسترشدين بقيمتها، وستتكيف مع أي من القواعد وتكسب ولاء العملاء والموردين. ستكون شرسية بطريقة (ميروكراتيكية)، حيث تقدم الفرص للناس من جميع الخلفيات ليكون قادتها في الغد قادرين على العمل في أي مكان وليس في البلدان التي تتركز فيها فروع الشركة. سوف تُظهر الاحترام للشعوب والحكومات والمجتمعات التي تعمل بها، وستصمد بمعتقداتها عندما تخلص إلى أن أفعال الآخرين لا تنفق مع قيمها.

وستنضم شركة الغد العالمية مع شركات أخرى للدعوة إلى تغييرات في السياسة العامة التي من شأنها أن تعزز قوة الأعمال التجارية والأسواق الجيدة وتسخرها للمجتمع. وعند غياب هذه السياسات، فإنها ستنضم إلى شركات أخرى لوضع معايير طوعية وتهيئة الأطر الذاتية التي تهدف إلى ضمان تصرف الصناعات بطريقة مسؤولة وأخلاقية ومستدامة. سوف تستخدم كل شكل من أشكال الحوار المتاح للوصول إلى جميع المعنيين من داخل وخارج المنظمة، والتوصل إلى طريقة لكسب الدعم والثقة. وستكون اتصالاتها داخلياً وخارجياً منسقة ومتوازنة مع قيمها ونظرتها للنجاح.



## مطلوب مدير تنفيذي لشركة الغد.

«شركتنا تعمل على نطاق عالمي، وتواجه فرصاً عظيمة وفي ذات الوقت تواجه تحديات كبيرة. وتضم فرقنا التنفيذية العليا ستة رجال وخمسة نساء من جنسيات مختلفة. نريد الخروج من الماضي، ونصبح صناعة قيادية تساهم في المجتمع دائماً. فضلاً عن توفير أعلى نسبة عوائد للأسهم. ونحن نبحث عن الرئيس التنفيذي والذي يمكن أن يقود الشركة إلى طرق جديدة في الابتكار، والعمل الجماعي، والتأثير على الأداء في نفس الوقت، والتوفيق بين المطالب المختلفة للمستثمرين والعملاء والحكومات والمنظمين والشركاء والمنظمات غير الحكومية والجمهور. نحن نبحث عن شخص ذا رؤية واضحة، وقيم مؤثرة، وأن يتمتع بالشجاعة، والتعاطف، والسهولة، ومستوى عالٍ من مهارات التفاوض، ولديه شغف للعمل الجماعي، والالتزام لقادة الغد».

## قائد شركة الغد

**مستوى عالٍ من مهارات التفاوض:** في العديد من التحديات والخيارات التي قمنا بفحصها، فإن القادة بحاجة إلى إجراء مفاوضات على أعلى المستويات خارج المنظمة. هذا الأمر ضروري بشكل خاص في اتخاذ دور أكثر نشاطاً في المساعدة على ملء فراغ الحكم العالمي، وتطوير العلاقات مع المنظمات غير الحكومية، والحكومات وغيرها من الشركات.

**حب العمل الجماعي:** قائد الغد العظيم لن يكون رجل خارق يدير شركة بمفرده، ولكنه شخص سيبني فريقاً من الناس من جميع الخلفيات، ويعطيهم مساحة لاتخاذ القرارات بمهارات متنوعة.

**التواضع:** قائد الغد سيتقبل القيود ومدى حدوده. وحتى يصبح مديراً ويسلم زمام الأمور من خلال مستوى قيادي عالي في شركة عالمية، ينبغي عليه أن يكون في موضع سلطة قديرة وعرضة للتعامل مع عامة الناس باستمرار. وفي حال تحقيق ذلك، فمن الضروري أن يتمتع المدير بثقة نفس عالية باعتبارها من الصفات الأساسية، والابتعاد عن الغطرسة. كما أنه من الضروري الموازنة بين الثقة وقدرة الشخص على الاعتراف بأخطائه واستعداده للتعلم دائماً، وجدير بالذكر أن الاحترام لا يُكتسب من خلال التباهي بمركز القوة ولكن عن طريق العمل والالتزام.

**الالتزام لقادة الأجيال القادمة:** يتطلب إنشاء فريق عمل يعمل جنباً إلى جنب لمواجهة التحديات، يتطلب التزاماً من المدير بتطوير فريق الغد ومعرفة متى يجب الانحياز للنجاح.

بعد التركيز على شركة الغد العالمية، يبقى السؤال عن قادة شركة الغد العالمية؟ ما هي الصفات الشخصية التي ينبغي أن يتمتعون بها؟ وهل هم بحاجة لإثباتها من أجل إدارة مثل هذا العمل؟

**رؤية واضحة:** قادة شركة الغد العالمية يعملون بشكل معقد في بيئة مضطربة وغير مضمونة. إنهم بحاجة إلى اتصال مع العالم الخارجي لإدراك أهم الاتجاهات واستخدامها لتحقيق النجاح لشركتهم.

**قيم قوية:** تعد القيم أبرز العوامل المهمة والحيوية لشركة الغد العالمية، القادة لا يحددون الاتجاه فقط ولكن أيضاً نمط السلوك والأخلاق. فالرؤية تعتمد إلى حد كبير على القيم، لأنها تشمل المقصد والوسيلة التي يؤمن بها القائد ويدرك أنها ستحقق النجاح للشركة إذا نفذت قيمها والتزمت بها.

**الشجاعة:** تتغير الأمور بشكل سريع يدفع على الشركات لاتخاذ خطوات جريئة والتحرك في اتجاهات جديدة، فضلاً عن الرؤية لمعرفة أي اتجاه يجب أن تسير فيه. والقادة بحاجة للشجاعة لاتخاذ المخاطر، وكسر الخوف والتعامل بشكل مرن مع الحنة التي لا مفر منها.

**التعاطف:** قادة القرن الواحد والعشرين يجتمعون ويتفاعلون مع طائفة كبيرة من الناس ابتداءً من العاملين والمستثمرين إلى الحكومات والمنظمات غير الحكومية. في مثل هذه الحالات، من المهم للغاية أن يكون القادة متيقظين وأن يدركوا مختلف الثقافات ويضعوا أنفسهم موضع الآخرين.

**سهولة التواصل:** القادة الفعالون لمنظمات في كل مكان ومشتتة قد تكون فرصتهم أقل في التعامل مع الناس وجهاً لوجه، لكنهم يستغلون أي فرصة للتواصل مع أولئك الذين يعملون في الخطوط الأمامية واستخدام مجموعة من وسائل الاتصال للبقاء على اتصال معهم والاستماع إلى آراء الناس على جميع المستويات.



## ملحق (1)

### شركة الغد العالمية المشاركون

رؤساء فريق التحقيق:

#### جون متزوني

المدير الإداري للمجموعة ورئيس تنفيذي، التكرير والتسويق، BP منذ انضمامه لي BP في ١٩٨٣ جون لعب عدة أدوار - رئيس العلاقات مع المستثمرين، رئيس التخطيط الاستراتيجي، نائب الرئيس، الرئيس الإقليمي لشرق الولايات المتحدة، الرئيس والرئيس التنفيذي للغاز، نائب رئيس تنفيذي للطاقة ومصادر الطاقة المتجددة. عين لمجلس إدارة BP في كانون الثاني / يناير ٢٠٠٣. مجالس أخرى تشمل المجلس الاستشاري لستانفورد، مستشار الطاقة لمجلس Accenture الاستشاري ومجلس استشاري سابيلر (SABMiller).

#### ناندان نيليكاني

الرئيس المشارك، Infosys

ناندان، مؤسس ومدير Infosys، المسؤول التنفيذي الأول منذ عام ٢٠٠٢. وهو في مجلس المنتدى الاقتصادي العالمي وروترز. منح درجة بادمه بوشان في عام ٢٠٠٦. وهي من أعلى درجات الامتياز في الهند وهو على قائمة العديد من اللجان لحكومة الهند لتقديم المشورة بشأن السياسة العامة.

## أعضاء فريق التحقيق:

## جي في برا ساد

نائب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، Dr. Reddy's

جي في برا ساد يقود الفريق الأساسي الذي يدفع نمو شركة Reddy's إلى تحقيق الرؤية الممثلة في أن تصبح شركة رائدة في اكتشاف الأدوية. كمدير تنفيذي، برا ساد دفع الشركة عالمياً ولعب دور حيوي في تطور الشركة. وكان المهندس لإستراتيجية الشركة العالمية العامة. وقد ساعد أيضاً في إنشاء منصات جديدة من النمو للشركة، في الخدمات الصيدلانية، واكتشاف الخدمات وخصوصاً في قطاع الصيدلة.

## جاري ستيل

نائب الرئيس التنفيذي ورئيس إدارة الموارد البشرية لشركة ABB أنضم إلى الشركة في عام 2002 من شركة نثل الدولية حيث شغل العديد من المناصب التنفيذية العليا. في كلتا الشركتين كان مسؤولاً عن مجموعة من برامج تغيير الأعمال التجارية.

## دانييل جاجنير

سابقاً نائب الرئيس الأول، الشؤون الخارجية لشركة Alcan

دانييل شغل عدة مناصب مع حكومات كندا، اونتاريو وساسكا تشوان. وهو رئيس فريق العمل التقني للتوحيد القياسي للإدارة البيئية (ISO / TC207) في المنظمة الدولية للمقاييس وكان رئيس مجلس الإدارة السابق للمصنعين والمصدرين الكنديين في عام 2005.

## رون نيلسون

المدير العام، وحدة الشراكات والتنمية المستدامة، شركة Alcan كان المدير السابق لبرنامج الدارة البيئية، باحث ومن كبار مستشاري مبادرة الحوار حول البيئة والاقتصاد في مقاطعة انتاريو. رون ناشط مع منظمات أخرى بما فيها WBCSD، BLIHR، شبكة المياه الكندية واللجنة الفنية الكندية لمعايير تغير المناخ، ISO 14064. لديه شهادة البكالوريوس في تصميم النظم الهندسية من جامعة واترلو.

## مارك مودي - ستيوارت

الرئيس، Anglo American

مارك مودي ستيوارت هو رئيس أجلو أمريكا. كان سابقاً رئيساً لمجموعة شل 1998 - 2001. وهو عضو مجلس إدارة في HSBC، Accenture، ومبادرة التقرير العالمية (GRI)، والمعهد الدولي للتنمية المستدامة، وعضو مجلس إدارة غير تنفيذي في أرامو.

## الدكتور ولفغانغ جي شننايدر

نائب الرئيس - الشؤون القانونية والبيئة والحكومة، فورد أوروبا شغل هذا المنصب منذ كانون الثاني / يناير الأول، 2000. كما أنه يقود سياسة السلامة العامة ومواطنه الشركة، ويمثل المنسق للشؤون القانونية مع جميع المسائل التنظيمية، سواء من حيث الالتزام والإستراتيجية. وهو معين في مقر فورد (أوروبا) كولونجا، في وقت فراغه، هو نشط في البيئة وحقوق الإنسان.

## بي جي سرنيفاز

نائب أول للرئيس لمنطقة أوروبا والشرق الأوسط، Infosys هو أيضاً عضو مجلس إدارة Infosys BPO، شركة فرعية مملوكة بالكامل من Infosys. له 20 سنة من الخبرة في إدارة العمليات والاستشارة في مناطق جغرافية وصناعات مختلفة.

### ديفيد رونالس

#### الرئيس، المعهد الدولي للتنمية المستدامة

ديفيد هو رئيس المعهد الدولي للتنمية المستدامة، IISD. فقد خدم بوصفه الرئيس المشارك لمجلس فرقة العمل الصينية المعينة بي WTO والبيئة. وكان باحث في جامعة ييل - الدراسات البيئية والجرجية وعضو مجلس إدارة اللجنة الاستشارية الخارجية الاتحادية للتشريعات الذكية (EACSR). ويخدم كرئيس لفريق التحكيم لجائزة شركة A-can للاستدامة. وهو عضو في مجلس إدارة معهد الدراسات المتقدمة التابع لجامعة الأمم المتحدة. وهو أيضاً عضو في اللجنة الاستشارية للجنة الشراكات لوزير التعاون الدولي في كندا وعضو في المجلس الاستشاري لتنمية الصادرات في كندا.

### إيان بارلو

#### شريك الأول، KPMG

أنضم في 1973، وعين شريك في عام 1985، هو الآن شريك أول في لندن، وعضو مجلس إدارة KPMG المملكة المتحدة. بعيداً عن KPMG فإنه يرأس مجلس الأعمال في لندن و (ثنك لندن). الوكالة الرسمية للاستثمارات الواردة إلى لندن. ومن أنشطته الاجتماعية: رئيس مؤسسة أمانا لندن، وعضو مجلس إدارة مجلس التنمية وعضو مجلس إدارة مركز الكفاءة في خدمة المجتمع، والذي أنشأ للمساعدة في تحسين المهارات الإدارية للجمعيات الخيرية.

### أولف كارلبيرغ

#### الرئيس المؤسس - منظمة العفو الدولية مجموعة رجال الأعمال

#### في السويد

أولف هو الرئيس المشارك والوصي على الأعمال في مركز موارد حقوق الإنسان (لندن). وهي منظمة دولية غير ربحية مع موظفين بحث مقرها في المملكة المتحدة، أمريكا، هونغ كونغ وأفريقيا. وهو أيضاً الرئيس المؤسس لمنظمة العفو الدولية لمجموعة رجال الأعمال في السويد. سبق له أن عمل بوصفه نائب الرئيس التنفيذي مع المجلس العالمي للأدوية لشركة AstraZeneca.

### فيلدز ويكر - ميورين

#### عضو مؤسس وشريك، Leaders' Quest

فيلدز هي الشريك المؤسس ل Leaders' Quest، مؤسسة اجتماعية لجمع القادة في إحداث فارق إيجابي في العالم كما أنها نشطة في مجال الأعمال وتنمية السياسية، التعليم والفنون. وهي تشغل منصب في مجالس إدارة مجموعة GDC، سافيلز، ومجموعة كارينجه. وزارة التجارة والصناعة في المملكة المتحدة، وكلية كينغس لندن. كانت سابقاً المسؤول المالي لبورصة لندن. كانت معروفة لإسهاماتها القيادية في المحافل الدولية والمنتدى الاقتصادي العالمي.

### جيرمي أوبنهايم

#### شريك، McKinsey & Partners

جيرمي هو مدير في شركة ماكينزي وشركاه، اهتماماته المهنية الرئيسية هي في تغير المناخ، والطاقة والتنمية / السياسية العامة. وهو حالياً يقود المبادرة الخاصة بشأن تغير المناخ، والذي تتمثل مهمته في تقديم المشورة إلى المؤسسات الرائدة في العالم على أثر تغير المناخ وعلى دور الأسواق / القطاع الخاص الذي يمكن لعبه في تسريع التحول إلى اقتصاد عالمي مخفض الكربون.

### ميرفن ديفيس

#### الرئيس، Standard Chartered

تم تعيين ميرفن رئيساً للمجلس التشريعي ستاندرد تشارتر في تشرين الثاني / نوفمبر 2006، بعد أن كان في السابق الرئيس التنفيذي لمجموعة ستاندرد تشارتر. حصل على جائزة CBE في حزيران / يونيو 2002. كمدير غير تنفيذي في ال- TESCO، ميرفن هو أيضاً رئيس مجلس الاستغاثة لجمع الأموال لاكتشافات سرطان الثدي ووصي في صندوق سير كيفن وليامز للانتمان.

## أعضاء عمادة البحث:

**André Bastos**

Engagement Manager, McKinsey & Company

**Graham Baxter**

VP Corporate Responsibility, BP

**Edward Bickham**

Executive VP, External Affairs, Anglo American

**Hugh Clayton**

Group Vice President, ABB

**Prof. David Grayson**

CBE Director, Doughty Centre for Corporate, Responsibility at Cranfield School of Management; and a director of Business in the Community

**Wayne Henderson**

Telos Partners

**Peter Lacy**

Executive Director, European Academy of Business in Society

**Adam Popat**

Group Public Affairs, Standard Chartered

**Bhuvaneshwari Ravi**

Head of Sustainability, Dr Reddy's

**Jon Rhodes**

Partner, Brunswick

**Tom Rotherham**

Head of Corporate Responsibility, Radley Yeldar

**Richard Sharman**

Director of Enterprise Risk Management , KPMG

**David Thomas**

Director of Business Improvement , Collaborative Working Centre UK Ltd

**Stewart Wallis**

Executive Director, New Economics Foundation

**Tobias Webb**

Founding Editor, Ethical Corporation magazine

## الفريق الإستشاري الدولي:

**David Aikman**

Former Senior Correspondent for Time Magazine

**Frances Cairncross**

Rector of Exeter College, Oxford

(former senior editor of the Economist)

**Professor Prabhu Guptara**

Director of Executive and Organisational Development for the  
Wolfsberg Executive Development Centre, a subsidiary of UBS  
AG

**Mervyn King**

Chairman of the Global Reporting Initiative and Chairman of  
the King Committee on Corporate Governance

**Peter Lorange**

President IMD Lausanne

**Robert Monks**

Author, leading shareholder activist and founder of Lens In-  
vestment Management

**Kai Peters**

Chief Executive, Ashridge Business School

**Jean-François Rischard**

Former Vice-President for Europe, World Bank

**Lord Simon of Highbury**

Former UK Minister for Europe and former Chairman, BP

## مصادر وملاحظات

- Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, World Population Prospects: The 2004 Revision and World Urbanization Prospects: The 2005 Revision, p1
- International Labour Office, A global alliance against forced labour, Report of the Director-General, Global Report under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, 2005
- International Labour Office, The end of child labour: Within reach, Global report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work 2006, Report I (B) 95 ILO, 2006
- World Bank, (2007), Poverty Drops Below 1 Billion, says . World Bank, Press Release 2007/159/DEC for World Development Indicators 2007
- Chen, S. and M. Ravallion, (2004), How Have the World's Poor Fared since the Early 1980s?, World Bank Research Observer, Vol 19, No 2, pp141-169
- Intergovernmental Panel on Climate Change Working Group 1, (2007), Climate Change 2007: The Physical Science Basis - Fourth Assessment Report, Volume 1, Chapter 3, p237
- Millennium Ecosystem Assessment, (2005), Ecosystems and Human Well-being: Synthesis, Island Press, Washington, D.C., p1
- IATA, Annual Report 1997 and UK Press Briefing by Giovanni Bisignani, 18th January 2007
- UNDP, (2006), Human Development Report, tables 7 and 10 .
- World Bank, (2007), World Development Indicators 2007, . p185
- Tomorrow's Company calculations from Fortune 500 data.
- Hawksworth, J., (2006), The World in 2050: How big will the emerging market economies get and how can the OECD compete?, Pricewaterhouse Coopers, p40 www.pwc.com/world2050
- Thomson Financial, cited in Hong Kong's Capital Gains, . Michael Schuman, Time, 29th January 2007, p47
- Tomorrow's Company calculations .
- World Trade Organisation, (2006), International Trade Statistics, p3
- UNCTAD, (2007), Key Issues for Expert Meeting on Development Implications of International Investment Rule Making, Geneva, June 2007, www.unctad.org
- UNCTAD, (2006), World Investment Report 2006 FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development, Annex Table A.I.6 A multinational, or transnational, corporation is an enterprise that controls the assets of other entities in countries other than its home country, usually by owning an equity capital stake of 10% or more. Page 293 of the UNCTAD 2006 report provides further details
- Gabel, M. and Brunner, H., (2003), Global Inc. An Atlas of the Multinational Corporation, The New Press, New York, p8
- Tomorrow's Company calculation from The 2006 Fortune Global 500
- Fairtrade Labelling Organizations International, (2006), Annual Report
- Porter, Michael E., and Kramer, Mark R., "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, December 2006
- My Life and Work by Henry Ford in collaboration with Samuel .

. Crowther, Heinemann, London, 1923, pp161-2  
Dorow, W. and S. Blazejewski, (2004), Managing Differing .  
Cultures in Multinational Companies: In Search of Integra-  
tion - Results from Interviews in Japan, Europe and the United  
States. In: L. Mohn: A Cultural Forum, Corporate Cultures in  
Global Interaction - Experiences in Business, Bertelsmann  
Stiftung, Gütersloh  
As part of this inquiry Tomorrow's Company produced a .  
separate publication, Corporate purpose and values - time for  
a rethink, which examines the nature and impact of corporate  
.values  
-Presentation by Mark Moody-Stuart, Chairman, Anglo Amer .  
can plc, to the UN Secretary General's Special Representative  
on Human Rights and Business (John Ruggie) consultation  
on Human Rights and the Extractive Industries, Geneva, 10  
November 2005  
[www.cites.org](http://www.cites.org) .  
[www.wto.org](http://www.wto.org) .  
Interview with Tomorrow's Company .  
-United Nations Global Compact, (2006), 335 Companies De .  
listed as Part of Quality Drive, press release dated 2nd October  
2006  
[www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com) .  
-Voluntary Principles on Security and Human Rights Secr .  
tariat  
[www.blihr.org](http://www.blihr.org) .  
[www.kimberleyprocess.com](http://www.kimberleyprocess.com) .  
[www.eitransparency.org](http://www.eitransparency.org)  
[www.iso.org](http://www.iso.org) .  
-For an extensive discussion of the Nike case and its diffe .

ent stages of organisational learning see Simon Zadek, The  
Paths to Corporate Responsibility, Harvard Business Review,  
.December 2004  
Intergovernmental Panel on Climate Change Working Group .  
2, (2007), Climate Change 2007: Impacts, Adaptation and Vul-  
nerability - Summary for Policymakers, p8  
Intergovernmental Panel on Climate Change Working Group .  
1, (2007), Climate Change 2007: The Physical Science Basis -  
Fourth Assessment Report, Volume 1, Chapter 3, p237  
The EU-25 indicative target is for 21% of energy to be from .  
renewable sources by 2010. Renewable energy accounted for  
13.7% of EU-25 consumption in 2004. EEA: Indicators - Re-  
newable electricity (CSI 031) - Assessment published March  
2007, [http://themes.eea.europa.eu/IMS/ISpecs/ISpecifica-  
tion20041007132211/IAssessment1171980665024/ view\\_ con-  
tent](http://themes.eea.europa.eu/IMS/ISpecs/ISpecifica-<br/>tion20041007132211/IAssessment1171980665024/view_con-<br/>tent), May 2007  
United States Climate Action Partnership, (2007), A Call for .  
Action, p2  
Corporate Leaders Group on Climate Change, Letter to the .  
Prime Minister, 27th May 2005  
-See the Global Wind 2006 Report from the Global Wind E .  
nergy Council for details, [www.gwec.net](http://www.gwec.net)  
-Innovest Strategic Value Advisors, (2003), Carbon Discl .  
sure Project 1st report and (2006), Carbon Disclosure Project  
4th report

