



المساءلة و الشفافية

سلسلة مبادرة بيرل حول الممارسات المؤسسية الجيدة

تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة
نحو تقارير متكاملة

المحتويات

٢	ملخص تنفيذي
٤	المقدمة
٧	تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة
٨	حالة العمل
٩	الإطار
١٠	دراسة حالة: تطبيق ميثاق سلوك العمل في شركة أومنيوم البحرين (Alba)
١٤	دراسة حالة: مبادئ الاستثمار المسؤولة في أبراج كابيتال (Abraaj Capital)
١٨	دراسة حالة: ممارسات توظيف لدى المقاولين في شركة التطوير والاستثمار السياحي (TDIC)
٢١	دراسة حالة: تعزيز ممارسات مكافحة الفساد في شركة جلفتينر (GulfTainer)
٢٥	نحو تقارير متكاملة
٢٨	حالة العمل
٢٨	الإطار
٣٠	دراسة حالة: تقرير الاستدامة الاستراتيجي لبنك أبو ظبي الوطني (NBAD)
٣٤	دراسة حالة: التقارير المتكاملة في أرامكس (Aramex)
٣٨	دراسة حالة: التقارير في القضايا المادية في أجيليتي (Agility)
٤٢	دراسة حالة: تقارير الشفافية المتكاملة في صافولا (Savola)
٤٧	الاستنتاجات
٥١	المنهجية
٥٥	نبذة عن مبادرة بيرل

سلسلة مبادرة بيرل حول الممارسات المؤسسية الجيدة في المساءلة والشفافية

تقرير دول مجلس التعاون الخليجي للممارسات المؤسسية الجيدة في:

- تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة
- نحو تقارير متكاملة

المؤلفون:

إيملدا داتلوب المدير التنفيذي لمبادرة بيرل
نادين خياط مدير الأبحاث والمحتوى لمبادرة بيرل
سارة بهمن مساعد البرامج لمبادرة بيرل

مبادرة بيرل ٢٠١٢ جميع الحقوق محفوظة.

شكر وتقدير:

قام فريق من طلبة ماجستير إدارة الأعمال من مدرسة جادج بيزنس سكول (Judge Business School)، جامعة كمبريدج، المملكة المتحدة والجامعة الأمريكية بالشراكة الإمارات العربية المتحدة بفضاء فترة تدريب مكثفة في مبادرة بيرل خلال أبريل ٢٠١٢ وقاموا بالعمل المبدئي الذي شكل أساسا لهذا التقرير. نوجه الشكر إلى: سارة بهمن ماجستير إدارة أعمال الجامعة الأمريكية بالشراكة، الإمارات العربية المتحدة. نيل جونزالغز باحث ماجستير في إدارة الأعمال مدرسة جادج بيزنس سكول جامعة كمبريدج المملكة المتحدة. هيلين سين ناش باحث ماجستير في إدارة الأعمال مدرسة جادج بيزنس سكول جامعة كمبريدج المملكة المتحدة. يوشيكو تسواكي هاب باحث ماجستير في إدارة الأعمال مدرسة جادج بيزنس سكول جامعة كمبريدج المملكة المتحدة. شيلي والاس باحث ماجستير مدرسة جادج بيزنس سكول جامعة كمبريدج المملكة المتحدة. وأيضا الشكر لماتي ياتس رئيس الشبكة الدولية، مشروع المساءلة من أجل الاستخدام (A4S) التابع لأمير ويلز لمراجعتها للقسام الخاص بالتقارير المتكاملة.

قام بالتصميم والرسوم التوضيحية والتنسيق رانا جيزي
قام بترجمتها دار الترجمة

إخلاء مسؤولية وحدود التقرير:

الاستنتاجات والأحكام التي يتضمنها هذا التقرير لا تنتسب إلى مبادرة بيرل ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر مبادرة بيرل أو مجلسها الحاكم أو شركائها أو العاملين بها. ولا تضمن مبادرة بيرل دقة البيانات في هذا الإصدار ولا تتحمل أي مسؤولية عن أي عواقب لاستخدامها.

الملخص التنفيذي



هذا التقرير هو الأول في سلسلة مبادرة بيرل في الممارسات الجيدة في المساءلة والشفافية في دول مجلس التعاون الخليجي. وقد تناول التقرير الموضوعين التاليين:

١. **تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة** – تطبيق وتضمين تلك السياسات في مجالات مثل ممارسات العمالة الأخلاقية ومكافحة الرشوة والفساد وحقوق الإنسان وسلسلة الإمداد والاستثمار المسئول.
٢. **نحو تقارير متكاملة** – التوجه نحو تكامل ودمج التقارير المالية والبيئية والاجتماعية والحوكمة.

ويهدف التقرير إلى:

- توضيح أن الممارسات الجيدة التي تتعلق بالمساءلة والشفافية تؤدي إلى خلق قيمة مضافة مباشرة طويلة الأجل.
- مشاركة الخبرات وعوامل النجاح والدروس العملية المستفادة من الشركات الإقليمية والتي تحتل موقعا متقدما على منحنى تطبيق الممارسات الجيدة.

ويعرض التقرير أربعة دراسات حالة لتوضيح الممارسات الجيدة الإقليمية في تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة:

١. تطبيق ميثاق سلوك العمل في شركة ألبومنيوم البحرين (ALBA).
٢. مبادئ الاستثمار المسئول في أبراج كابيتال (Abraaj Capital).
٣. ممارسات التوظيف لدي المقاولين في شركة تطوير السياحة والاستثمار (TDIC).
٤. تعزيز ممارسات مكافحة الفساد في شركة جلفتينر (GulfTainer).

كما يعرض التقرير أربعة دراسات حالة لتوضيح الممارسات الإقليمية الجيدة نحو التقارير المتكاملة:

١. تقارير الاستدامة الاستراتيجية لبنك أبو ظبي الوطني (NBAD).
٢. التقارير المتكاملة في أرامكس (Aramex).
٣. التقارير في القضايا المادية في أجيليتي (Agility).
٤. تقارير الشفافية في صافولا (Savola).

ويظهر التقرير أن هناك ممارسات جيدة في دول مجلس التعاون الخليجي. وتعطي تلك الممارسات الجيدة نماذج متميزة، كل في مجاله، وهي جديرة بالمشاركة مع مجتمع الأعمال.

وتظهر بعض عوامل النجاح الهامة من تحليل الدروس المستفادة من دراسات الحالة للتطبيق الناجح للممارسات الجيدة في مجال المساءلة والشفافية.

وتتضمن عوامل النجاح في تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة على سبيل المثال ما يلي:

١. القيادة الحكيمة بدأ من قمة المؤسسة تعد هامة جدا لتطبيق السياسات التي تتعلق بالنزاهة بشكل كامل.
٢. من الضروري وضع آراء المشاركين والسياق المحلي والثقافي في الاعتبار عند وضع السياسات وتطوير خطط التطبيق.
٣. تكون سياسات الشركات فعالة عندما تكون موجزة وواضحة وسهلة المنال.
٤. يتطلب تطبيق الممارسات التي تتعلق بالنزاهة في سلسلة قيم الشركة منهج منظم لرفع الوعي والتعليم والتعاقد وجمع البيانات والتقارير والرقابة والتطبيق.

وتتضمن عوامل النجاح في الاتجاه نحو التقارير المتكاملة على سبيل المثال ما يلي:

١. فهم وتوظيف أولويات أصحاب المصالح يساعد في التركيز على الموضوعات الاستراتيجية الأساسية للمؤسسة من أجل أن تتماشى تقارير العمل مع أداء الاستدامة وقيم العمل.
٢. يجب بذل الجهد المكثف والمستمر من أجل زيادة استخراج البيانات النوعية والكمية المالية وغير المالية.
٣. من الضروري تناول القضايا الاستراتيجية المادية والهامة في التقرير لتحقيق المصداقية.

جدير بالذكر أن تطبيق ممارسات أفضل في المساءلة والشفافية هو في واقع الأمر رحلة. فلا تمثل دراسات الحالة التي تم عرضها في هذا التقرير نقطة النهاية في تلك الرحلة ولكنها توضح الجهود المبذولة على طول الطريق، من قبل عدة شركات في المنطقة، وتعد هذه الجهود جهود فعالة ولذلك هي جديرة بالمشاركة لاستخلاص الدروس العملية المستفادة. ولا ينبغي اعتبار قائمة دراسات الحالة الواردة في هذا التقرير شاملة بأي حال من الأحوال. فالأبحاث مازالت مستمرة، على تلك الموضوعات وغيرها، ولم يتم سرد سوى القليل من الأمثلة في هذا التقرير لتوضيح التعلم والخبرات.

وسوف تستمر مبادرة بيرل في عملها لبناء قاعدة معرفية إقليمية خاصة بالممارسات الجيدة في الشفافية والمساءلة في دول مجلس التعاون الخليجي. وبذلك يمكننا الاستمرار في دراسة خبرات الممارسات الجيدة ومشاركة الدروس المستفادة ونشر عوامل النجاح الرئيسية. ونستهدف بذلك إحداث التأثير الإيجابي على مجتمع العمل الإقليمي الواسع لكي يتقدم على طريق تطبيق ممارسات عمل أفضل والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق القيم.

تعد المساءلة والشفافية المؤسسية من الأمور الهامة جدا في خلق القيم والحفاظ عليها ولبناء اقتصاد عالمي وإقليمي صحي وتنافسي. وتحرص مبادرة بيرل على إيجاد بيئة يرى فيها قادة الأعمال الحاليين والمستقبليين المساءلة والشفافية المؤسسية كدعائم أساسية للنجاح في العمل. فمن خلال عمل المشاركين التعاوني والعمل المؤسسي المشترك واستخراج الرؤى يظهر تأثير مبادرة بيرل الإيجابي على بيئة العمل في منطقة الخليج العربي مما يعزز في النهاية من النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية المستدامة وخلق فرص العمل.

وتهدف سلسلة تقارير مبادرة بيرل المستمرة حول الممارسات المؤسسية الجيدة في المساءلة والشفافية إلى:

- توضيح أن الممارسات الجيدة التي تتعلق بالمساءلة والشفافية تؤدي إلى التوصل إلى القيم المباشرة طويلة الأجل.
- مشاركة الخبرات وعوامل النجاح والدروس العملية المستفادة من الشركات الإقليمية التي تحتل موقعا متقدما على منحنى تطبيق الممارسات السليمة.

ويهدف هذا التقرير إلى التأثير على تفكير وسلوك مجتمع الأعمال الواسع في دول مجلس التعاون الخليجي. فمن خلال عرض نماذج القيادة الإقليمية والتأكيد على الخبرات الإيجابية والتطبيق المحلي الناجح من الممكن أن تتشجع المزيد من الشركات لخوض مثل تلك التجارب ونقل التعليم حول كيفية تحسين ممارسات العمل. ومن الضروري الجمع بين أفضل الممارسات العالمية مع المقتضيات والحقائق المحلية.

وهذا هو التقرير الأول في سلسلة مبادرة بيرل حول الممارسات المؤسسية الجيدة في المساءلة والشفافية. وقد ورد في التقرير الموضوعان التاليان:

تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة

يغطي هذا الموضوع تطبيق وتوظيف الأخلاقيات والسياسات المتعلقة بالنزاهة في مجالات مثل ممارسات العمالة الأخلاقية ومكافحة الرشوة والفساد وحقوق الإنسان وسلسلة الإمدادات والاستثمار المسؤول.

نحو تقارير متكاملة

يغطي هذا الموضوع التوجه نحو تكامل ودمج التقارير المالية والبيئية والاجتماعية والحوكمة.

جدير بالذكر أن تطبيق ممارسات أفضل في المساءلة والشفافية هو في واقع الأمر رحلة. ولا تمثل دراسات الحالة التي يعرضها هذا التقرير نهاية تلك الرحلة ولكنها توضح الجهود الفعالة التي يتم بذلها على مدار الرحلة والتي تعد فعالة ولذلك فهي جديرة بالمشاركة. وأيضا فإن دراسات الحالة التي تناولها هذا التقرير ليست شاملة على الإطلاق. فما زالت الأبحاث مستمرة حول هذه الموضوعات وغيرها ولم يتم عرض سوى القليل من الأمثلة في هذا التقرير الأول لتوضيح التعلم والخبرات.

ومن خلال برنامج مستمر من البحث في دراسات الحالة وتحليلها ونشرها من منطقة دول مجلس التعاون الخليجي على أساس كل موضوع على حدة تقوم مبادرة بيرل ببناء قاعدة معرفية أقليمية هامة من ممارسات المساءلة والشفافية المؤسسية الواقعية والقابلة للتطبيق.



تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة



تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة

تعمل كل المؤسسات في جميع أنحاء العالم داخل إطار اللوائح والقواعد القانونية الخاصة بها. وتجد العديد من الشركات أنه من المفيد تطوير السياسات المتعلقة بالنزاهة أو مجموعة من المعايير التي تصف بشكل كامل السلوك المتوقع من العاملين والموردين وشركاء العمل والمشاركين الآخرين. ويمكن أن تساعد هذه السياسات في ضمان الالتزام بالقوانين، كما أنها تضع المعايير العليا وتقدم الدعم في عملية صناعة القرار اليومية والسلوك بناء على ثقافة وقيم المؤسسة.

وتتضمن السياسات المتعلقة بالنزاهة التي تضعها الشركات ميثاق سلوك العمل أو ميثاق أخلاقيات العمل. وأيضا يمكن أن تكون تلك السياسات محددة بموضوعات معينة مثل مكافحة الرشوة والهدايا والضيافة وممارسات التوظيف وحقوق الإنسان وعمالة الأطفال والصحة والأمان ومكافحة التمييز والتحرش والسرية.

وتعد مسألة تطوير وتدوين السياسات هي الخطوة الأولى الهامة في هذه العملية. ولكن يكمن التحدي الحقيقي في تطبيق وتوظيف هذه الوثائق أو السياسات في الواقع اليومي للأفراد داخل و عبر المؤسسة وسلسلة القيمة.

وقد أحرزت العديد من الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي تقدما واضحا في تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة. وتوضح دراسات الحالة الواردة في هذا التقرير عددا من الأمثلة شرعت فيها تلك الشركات في رحلة تنفيذ أنواع متعددة من السياسات المتعلقة بالنزاهة وكل منها ذا أهمية كبرى للمؤسسة.

ويعتمد الموضوع الذي يحظى بالتركيز على قطاع العمل. فقد تتعلق النزاهة بالالتزام أو تكون كحافز لقيم العمل أو مجرد مسئولية تجاه المشاركين. وقد تكون نتاج معتقدات وقيم وثقافة القيادة وقطاعات الصناعة والأقاليم.

ونجد أن بعض الموضوعات الأخلاقية المحددة تكون لها أهمية كبرى وتفرض تحديات فريدة في بعض الصناعات. فعلى سبيل المثال فإن رفاهية العمال المتعاقد معهم تعد موضوعا رئيسيا في الصناعات التي توظف عددا كبيرا من العمال شبه المهرة في مجال مثل البناء. بينما تعد سياسات مكافحة الرشوة والفساد هامة في سلسلة القيمة في كل المجالات الصناعية وخاصة تلك التي تتضمن تعاقدات ذات قيمة عالية.

■ حالة العمل

تحل حاجة العمل لتطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة أهمية كبيرة. فالشركات المعرضة لسقطات أخلاقية كبيرة تدفع الثمن غالبا في حل المشكلات وخسارة المكاسب بسبب ما أصاب سمعتها من أضرار. فتجد العديد من الشركات أن الدفع بالأخلاقيات يخلق القيمة بجذب العملاء وزيادة الولاء وجذب المستثمرين. فعن طريق التصرف بنزاهة تتمكن الأعمال من تعديل تركيزها في الاستراتيجيات بعيدة الأجل واتخاذ قرارات أفضل وتحسين الكفاءة.

وبالإضافة إلى ذلك تعد السياسات المتعلقة بالنزاهة من المتطلبات المسبقة للمنافسة في الأسواق العالمية. فمؤخرا تزايدت مطالبات المستهلكين والمراقبين في أنحاء العالم على الشركات للعمل بشكل أخلاقي وقد يلجأون إلى موردين آخرين عندما لا يتم الإيفاء بتلك المتطلبات.

وتفيد العديد من الشركات بأن تركيزها على بناء السمعة التي تقوم على الثقة والنزاهة يساعد على جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم.

وقد أتاحت وسائل الإعلام الاجتماعية وتكنولوجيا الاتصالات توافر المعلومات بشكل فوري للناس في كل الإقليم العربي وفي كل أنحاء العالم. وبذلك فإن الطريقة الفورية التي يتم بها نشر وتداول المعلومات جعلت الشركات أكثر عرضة للفضح الدقيق من قبل العامة. وفي نفس الوقت فإنها تقدم ميزة تنافسية للشركات التي تفي بمعايير العمل العليا.

"لكي نتمكن من بناء سمعتنا كشركة
نزيفة ورائدة في الأخلاقيات والشفافية
يجب أن تدعم كلماتنا بتغيير في سلوكياتنا
الشخصية وثقافتنا كشركة."

**محمود هاشم الكوهجي رئيس مجلس إدارة
شركة ألومنيوم البحرين ALBA**

■ الإطار

هناك خمس عناصر رئيسية تم التركيز عليها كخطوات هامة في سبيل تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة
(انظر شكل ١)



شكل ١: خطوات تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة

يعد المؤشر الأول لممارسات العمل الجيدة فيما يتعلق بتطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة هو **تطوير السياسة في حد ذاتها**. ويتضمن هذا العنصر عمق واتساع مجال ذلك الميثاق أو السياسة ومادية الموضوعات التي يغطيها والعملية المستخدمة لتطويره.

وثانيا، فإن **تضمين السياسة بصراحة في أنحاء المؤسسة** هو مفتاح التطبيق الناجح. ويتضمن هذا العنصر إلتزام القيادة والتدريب المبدع والاتصالات وتعزيز الرسائل.

وتعد **تحديد القضايا والإبلاغ عنها** من العناصر الهامة الأخرى ويتضمن ذلك استخدام مكاتب المساعدة والخطوط الساخنة وروابط الإبلاغ وآليات الإبلاغ عن المخالفات.

هناك عامل آخر وهو **التثبيت من الصحة من خلال سلسلة الإمدادات** عن طريق نقل متطلبات السلوك للموردين والمقاولين وشركاء العمل.

ويعد **تطبيق السياسات** عنصرا رئيسيا لممارسات العمل الجيدة. ويتضمن توضيح موقف الشركة والإجراءات المزمع اتخاذها فيما يتعلق بالانتهاكات أو عدم الالتزام أو خرق السياسات.

ومن الضروري أيضا، على مدار الوقت، تقييم مدى فعالية السياسات وتطبيقها باستخدام آليات لتقييمها و مراجعتها.

دراسة حالة:

تطبيق ميثاق سلوك العمل في
شركة ألومنيوم البحرين (Alba)



اسم الشركة:

ألومنيوم البحرين (Alba)

المقر الرئيسي:

البحرين

القطاع:

صناعة الألومنيوم

عدد العاملين (٢٠١١):

٢,٧٣٠

العائدات السنوية (٢٠١١):

٨٨٣ مليون دينار بحريني /
٢.٣ بليون دولار أمريكي

الوضع:

مدرجة للتداول العام

تعد شركة ألومنيوم البحرين ألبا (Alba) من كبرى مصاهر الألومنيوم في العالم. وتشتهر الشركة بقوتها التكنولوجية وقدرتها التنافسية العالمية وسياساتها التجديدية. وتنتج الشركة أكثر من ٨٨٠,٠٠٠ طن ألومنيوم سنويا (٢٠١١) وتحافظ على مستوى عال من الأمان في التشغيل والالتزام البيئي وبها أكثر من ٢,٧٠٠ عامل وتصل نسبة مواطني البحرين منهم إلى ١,٨٧٪.

وتركز دراسة الحالة هذه على التزام الشركة الواضح بالإصلاح الشامل وتعزيز نزاهة المؤسسة من خلال تطوير وتطبيق ميثاق سلوك العمل للشركة.

وقد أطلقت الشركة ميثاق سلوك العمل في يونيو ٢٠١١ (أنظر ميثاق سلوك العمل لشركة ألبا في www.albasmelter.com)

ويغطي ميثاق سلوك العمل خمسة مجالات رئيسية وهي:

- < تقييم الأفراد
- < الأمان والصحة والبيئة.
- < المواطنة الصالحة والمسؤولية الاجتماعية
- < الأعمال الأخلاقية
- < المعلومات والسرية

تطوير السياسات

قام المراجع الداخلي ومسئول إدارة المخاطر بقيادة عملية تطوير ميثاق السلوك لشركة ألبا. وقد بدأت العملية بتحديد المعايير التي وضعتها كبرى الشركات العالمية وأيضا تقييم المتطلبات القانونية الدولية مثل قانون الرشوة في المملكة المتحدة.

وقد أفاد رئيس مجلس إدارة الشركة قائلا "ميثاق السلوك هذا هو رسالة لنا وللعالم الخارجي تعبر عما نؤمن به. وهو يتفق مع أعلى المقاييس الدولية، كما يتفق مع أفضل مواثيق السلوك للشركات الدولية الرائدة. ومع ذلك فقد تم تصميمه في شركة ألبا كلية حيث جمع بين أفضل المكونات من أنحاء العالم ومن ثم تمت تنقيته في مصاهرنا وتشكيله في مسابكننا".

ارادت شركة ألبا تحقيق ملكية حقيقية وأن تضمن أن ميثاق السلوك يتفق مع ثقافة ومعتقدات الشركة ومملكة البحرين. ولكي تتمكن من تحقيق ذلك تم وضع ميثاق السلوك من خلال سلسلة من ورش عمل للاستشارات. فقد طلبت الشركة من الموظفين من جميع مستويات المؤسسة، من عمال النظافة إلى المديرين التنفيذيين بما في ذلك جميع إدارات الشركة ومن جميع الفئات العرقية والعمرية والنوعية، تقديم كل ما لديهم من مدخلات في مسودة الوثيقة. وبالتالي فإن ميثاق السلوك في ألبا تم وضعه من قبل موظفيها ومن أجل موظفيها وينطبق على الجميع من مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي إلى عمال الإنتاج في المصاهر. والأكثر من ذلك فقد وافق مجلس الإدارة ولجنة المراجعة وكل المديرين والتنفيذيين على الميثاق قبل إعلانه.

وبالنسبة لميثاق سلوك العمل نفسه هناك عدة نقاط بسيطة جعلته سهل الاستخدام وفي متناول الجميع وهي:

- < مقدمة من الرئيس التنفيذي توضح الالتزام من قمة المؤسسة.
- < أسئلة وإجابات عن كيفية تحديد إذا ما كان أحد الموضوعات أخلاقي أو لا في طبيعته.
- < أمثلة عديدة أثارها الموظفون في شكل أسئلة وإجابات والتي توضح الموضوعات في مجالات مثل التحرش والمعاملة العادلة وتكافؤ الفرص وسوء المعاملة وموضوعات أخرى.
- < الإجراءات المفصلة حول كيفية رفع الموظفين للقضايا الأخلاقية بشكل سري باستخدام التليفون أو منصة ألبا الألكترونية.
- < تحديد الأشخاص المسؤولين عن تزويد المعلومات الإضافية عن الموضوعات.
- < أسلوب الكتابة مختصر ودقيق وسهل القراءة ومتاح بالإنجليزية والعربية مما يجعل الميثاق في متناول الأفراد من جميع مستويات المؤسسة.
- < يتمتع الميثاق بمظهر جميل ويتفق مع سمعة الشركة.

تضمين السياسات

ولن يغير تدوين ميثاق سلوك العمل شيئا إذا لم يتم تطبيقه بسلاسة. وقد أكد رئيس مجلس إدارة ألبا ذلك قائلا "إن وجود ميثاق السلوك ليس كافيا. فلكي نبني سمعة شركة نزيهة ورائدة في مجال الأخلاقيات والشفافية يجب أن تدعم كلماتنا التغيير في سلوكنا الشخصي وثقافتنا كشركة".

وقد أضاف الرئيس التنفيذي لألبا قائلا "تكتسب الثقة من خلال إظهار المقاييس العليا بثبات في السلوك والرعاية. ويتطلب بناؤها وقتا وجهدا ولكنها قد تنهار في لحظة بسبب أي انتهاك للنزاهة".

وقد شرعت ألبا في برنامج تدريبي شامل لكي تضمن ميثاق السلوك في ثقافة الشركة. وقد قررت ألبا إتخاذ إتجاه تدريبي من القمة لأسفل لتدريب كل موظفيها البالغ عددهم ٢,٧٣٠. وقد تبنت الشركة اتجاه تدريب المدربين فتم تقديم التدريب لمجلس الإدارة والمدراء في البداية والذي قام بإجرائه مدير التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

تطبيق ميثاق سلوك العمل في شركة ألومنيوم البحرين (Alba)

ولكي يتم تضمين ميثاق السلوك في ثقافة الشركة يقوم الرئيس التنفيذي أو أحد أفراد الفريق التنفيذي الآخرين بعرض أي برنامج تدريبي ثم يقوموا بتقديم أمثلة شخصية على المشكلات الأخلاقية التي واجهوها أثناء عملهم وبذلك فإنهم يعززون إلتزام التنفيذيين بالنزاهة. وبعد ذلك يستعرض المديرين المواد التدريبية مع كل فرد في إداراتهم مستخدمين مواقف أخلاقية يمكن تطبيقها على أدوارهم في العمل.

وقد نتج عن برنامج تدريب ألبا الشامل فريق من كبار العاملين والعمالة على دراية و إلتزام تام باعتماد وتطبيق ميثاق السلوك. وقد تم تطوير منهج ومواد التدريب داخل شركة ألبا. فقد تم تصميم الدورات التدريبية بحيث تناسب الإدارات المختلفة التي قد تواجه تحديات أخلاقية معينة. فعلى سبيل المثال فقد تم استخدام المواقف المخصصة لمكافحة الرشوة والفساد لتوضيح كيفية التعامل مع المواقف المحتملة وسوف يختلف ذلك عند فريق المشتريات عن فريق التسويق وفريق المبيعات. وقد تضمنت الوسائل المستخدمة في تدريب الموظفين أساليب تعزيز مبتكرة مثل الألغاز التفاعلية والخفيضة وجلسات الأسئلة والإجابات.

وقد أدرك مدير التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر أن مسألة تقديم الهدايا تعد قاعدة في ثقافة الشرق الأوسط ولذلك فقد توقع أنه سيكون هناك إجماع على تيسير ميثاق السلوك فيما يتعلق بها عن ما هو متبع في المعايير الدولية. ومع ذلك خلال ورش عمل استشارات العاملين دعى العاملون للعمل بأعلى المعايير الدولية بغض النظر عن المعايير المحلية. ولذلك على سبيل المثال فإن أي هدية تقدر قيمتها بما يفوق ٥٠ دينار بحريني (١٣٣ دولار أمريكي) يجب أن يتم الإبلاغ عنها من قبل كل أعضاء المؤسسة بما في ذلك كبار المديرين التنفيذيين. وكنيجة لذلك بدأ العاملون في إعادة الهدايا والإبلاغ عنها للإدارة.

■ تحديد القضايا والإبلاغ عنها

أنشأ مجلس إدارة ألبا فريق النزاهة وهو فريق مختص بالتعامل مع القضايا التي تتعلق بالنزاهة التي تنشأ في ألبا. ويرأس فريق العمل هذا مدير التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ومدير الشؤون القانونية ومدير الموارد البشرية. ويتيح فريق العمل هذا للعاملين رفع الشكاوى الأخلاقية من خلال:

- < الزيارات المكتبية
- < خط النزاهة الساخن
- < منصة إلكترونية

ويمكن للموظفين وأي طرف ثالث الوصول لهذه القنوات ويحق لهم استخدام أي قناة اتصال يرغبون في استخدامها.

ويتولى إدارة الخط التليفوني الساخن والمنصة الإلكترونية طرف ثالث في الخارج ويمكن أن يظل المتصلون مجهولين تماما إذا رغبوا في ذلك. وإذا لم يكن المتصل يتحدث الإنجليزية ينضم المترجم لخط التليفون في مدة أقلها دقيقة و اقصاها ٣ دقائق. وكنيجة لذلك يستطيع كل العاملين الإبلاغ عن شكاوهم بحرية وبشكل فعال. ثم يتم إرسال نصوص المكالمات إلى فريق النزاهة ويتم ترجمة التقارير إذا دعت الضرورة لذلك.

ويعد خط النزاهة في ألبا فعالا للأسباب التالية:

- < يتيح للمبلغين عن المخالفات رفع الشكاوى بالاتصال بخط تليفوني مجاني سواء محليا أو دوليا
- < يتيح استخدام اللغة المفضلة للمتصل
- < يمكن للمتصل تعريف نفسه أو عدم ذكر اسمه
- < يقوم طرف ثالث مستقل بإدارة النظام ولذلك يشعر العاملون أنهم في مأمن من الانتقام
- < يعرض الإجراءات التي يتخذها فريق النزاهة
- < إنه غير مكلف فهو لا يكلف الشركة سوى عدة آلاف من الدينارات البحرينية (حوالي ١٠,٠٠٠ دولار أمريكي) سنويا مقابل الخدمة.

وتتوافر منصة ألبا الإلكترونية بكل من الإنجليزية والعربية. وتوفر المنصة الألكترونية السرية التامة وإمكانية إرفاق إي مستند أو دليل ليصاحب الشكوى. وبمجرد تقديم الشكوى يقوم النظام باستخراج كلمة سر واسم مستخدم لصاحب الشكوى والذي يتمكن من خلاله من متابعة الإجراءات التي اتخذها فريق النزاهة.

ويقوم فريق النزاهة بالتعامل مع الشكاوى ويتم مناقشتها وتوجيهها للجهات المختصة لحلها. ويتم عرض الحالات التي قد تتطلب إجراء تحقيق رسمي على رئيس لجنة التدقيق في مجلس الإدارة متجاوزين الرئيس التنفيذي والفريق التنفيذي. ويوافق رئيس لجنة التدقيق على إجراء تحقيق رسمي إذا كان له ما يبرره ويوافق أيضا على اتخاذ أي إجراء مقترح ينجح من التحقيق. ويتم إبلاغ ملخصات بالحالات بشكل دوري للجنة التدقيق. والأكثر من ذلك يمكن للعاملين أيضا رفع شكاوهم ضد أي عضو من فريق النزاهة حيث يتسلم التقرير فرد لم تشمله الشكوى. وبذلك يمكن للعاملين رفع شكاوهم ضد أي فرد في المؤسسة.

ويعد مفهوم الإبلاغ عن المخالفات مفهوم حديث نسبيا في بيئة العمل في الشرق الأوسط. ففي البداية تطلب مجلس إدارة ألبا الإقتناع فيما يتعلق بمفهوم الشكوى مجهولة المصدر من العاملين من خلال طرف ثالث مستقل. وتم إجراء عدة مناقشات بهذا الشأن خلال المراحل الأولى قبل الموافقة على تبني ألبا أفضل الممارسات الدولية في هذا الصدد. وقد ظهرت فوائد الإلتزام بمبدأ عدم الكشف عن الهوية وعدم إتخاذ أي إجراءات عقابية بوضوح عبر المؤسسة من حيث الثقة والملكية والإلتزام.

■ الدروس المستفادة

- < تشجيع مستوى التعاون واشتراك العاملين في وضع ميثاق العمل وتحديد تفاصيله على إحساس العاملين بالملكية والإلتزام.
- < من الضروري وضع السياق والثقافة المحلية في الاعتبار عند تطوير السياسات.
- < يمكن اعتناق سياسات الشركة بشكل فعال عندما تكون موجزة وواضحة وسهلة المنال.
- < تساعد آلية الإبلاغ عن المخالفات المستقلة في بناء الثقة وتحديد القضايا عندما تضمن عدم الكشف عن الهوية وعدم إتخاذ اي إجراءات عقابية.

دراسة حالة:

مبادئ الاستثمار المسئول في أبراج كابيتال (Abraaj Capital)



اسم الشركة:

أبراج كابيتال (Abraaj Capital)

المقر الرئيسي:

دبي، الإمارات العربية المتحدة

القطاع:

أسهم خاصة

عدد العاملين (٢٠١١):

٣٢٤

العائدات السنوية (٢٠١١):

غير معلن

الوضع:

خاصة

تعد مجموعة أبراج كابيتال شركة خاصة رائدة تستثمر في أسواق النمو العالمية. وقد تم إنشائها في عام ٢٠٠٢ وارتفعت إلى ما فوق ٨ بليون دولار أمريكي ووقامت بتوزيع حوالي ٣.٥ بليون دولار أمريكي على المستثمرين. وتوظف المجموعة أكثر من ٣٠٠ فرد ولها ٣٦ مكتبا تنتشر عبر ٧ محاور أقليمية في بوجوتا وديبي واسطنبول ولندن ومومباي ونيروبي وسينغافورة.

وتدير أبراج كابيتال حاليا حوالي ٧.٥ بليون دولار أمريكي عبر ٢٥ قطاع وأموال خاصة بالبلد عبر ثلاثة سياسات رئيسية: (١) أسهم خاصة (استثمارات أغلبية وأقلية هامة أكبر من ٥٠ مليون دولار أمريكي)، و(٢) استثمارات أسهم خاصة صغيرة ومتوسطة (SMC) (مستهدفة استثمارات الأقلية المؤثرة أقل من ٥٠ مليون دولار أمريكي)، و(٣) استثمارات أسهم خاصة في العقارات (أساسا استثمارات العقارات التي ينجم عنها أرباح).

وفي عام ٢٠١٢ صنفت برايفت إكويتي أنترناشونال أبراج كابيتال على أنها أكبر شركة أسهم خاصة تعمل في الأسواق الناشئة عالميا. وتلتزم المجموعة بأعلى المعايير البيئية ومعايير اشتراك المشاركين والحوكمة وهي من أحد الموقعين على مبادئ الاستثمار المسئول التي تدعمها الأمم المتحدة والميثاق العالمي للأمم المتحدة. وقد قام السكرتير العام للأمم المتحدة بتعيين مؤسس المجموعة، عارف نقفي، في مجلس الميثاق العالمي للأمم المتحدة عام ٢٠١٢.

وتركز دراسة الحالة هذه على التقدم الذي أحرزته أبراج كابيتال وسياستها في تضمين المبادئ البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) داخلها وعبر شركائها من الشركات.

تطوير السياسات

منذ عام ٢٠٠٢ تحاول أبراج كابيتال جاهدة أن تقدم نفسها كنموذج لشركة الأسهم الخاصة التي تضع تركيزها على أصحاب المصالح إيماناً بأن الشفافية والحوكمة والاحترام والاستدامة وتكافؤ الفرص هي أسس الاقتصاد الحديث.

وطبقا لتقرير أبراج كابيتال للاستدامة عام ٢٠١٢ "نعتمد أن تبني اتجاهها قويا للاستدامة ليس هو الأمر الواجب عمله فحسب ولكنه أيضا يساعد على تعزيز الأداء في العمل وقيمه".

ولتحقيق تلك الغاية تخضع كل الاستثمارات المحتملة للتقييم بناء على المؤشرات البيئية والاجتماعية والحوكمة وتبنيها لممارسات العمل المستدامة (وأيا الاجتهادات التجارية الواجبة) وذلك قبل النظرة الأولى فيها من قبل لجنة الاستثمار.

وبمجرد موافقة لجنة الاستثمار بشكل مبدئي يتم القيام بالمزيد من المتابعة الشاملة للجانب المالي والعملي بالإضافة إلى الجانب البيئي والاجتماعي والحوكمي عبر العوامل الأربعة التالية:

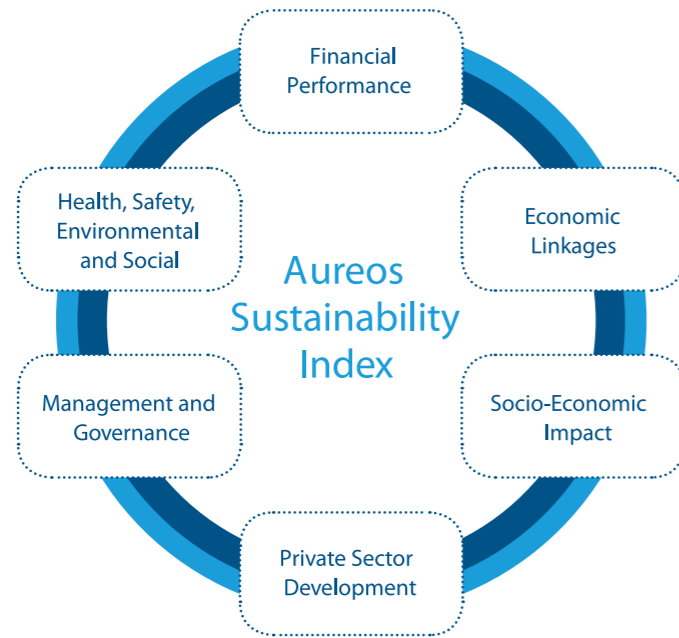
- < البيئي
- < الاجتماعي
- < الصحة والأمن
- < الحوكمة المؤسسية

وتقوم المؤشرات والمخاطر التي تم تحليلها أثناء المتابعة غير المالية على إطار من المعايير العالمية مثل تقرير كينج عن حوكمة الشركات، وميثاق المملكة المتحدة لحوكمة الشركات، ومعايير مؤسسة التمويل الدولية، ويتم تجميع المعلومات في تقرير كامل يتم تقديمه للجنة الاستثمار للتقييم واتخاذ القرار.

الدمج في ثقافة شركة الشريك

تحدد عملية المتابعة، من بين أمور أخرى، التطورات التي يمكن أن تتم في المجالات البيئية والاجتماعية والحوكمة وذلك مثل عمليات وهيكلية المجلس وإطارات اتخاذ القرار ووسائل المراقبة ودرجات المساءلة والقياس والتقارير وممارسات اشتراك العاملين والسياسات البيئية وأنشطة المجتمع.

وبمجرد القيام بعملية استثمار تلتزم الشركات الشريكة بوضع الاتجاه البيئي والاجتماعي والحوكمي في عملياتها. ويتم تقديم خطة عمل إصلاحية للشركات التي يوجد بها خلل أو مخاطر محددة بيئية أو اجتماعية أو حوكمية. وتشكل الفرص التي يتم تحديدها كدوافع رئيسية للقيمة جزء لا يتجزأ من خطة خلق القيمة (VCP) للشركة الشريكة. وتهدف الخطة لإشراك وإرشاد الشركات المستثمرة لتطوير وتنفيذ الاتجاهات الخاصة بها للتنمية التجارية المستدامة.



شكل ٢: مؤشر الاستدامة لأورس (ASI)
المصدر: تقرير أبراج كابيتال للاستدامة لعام ٢٠١٢

■ الدروس المستفادة

- < تعدد العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة هامة ليس لبناء الأعمال المستدامة فحسب ولكن أيضا لخلق مستويات أعلى من القيمة من تلك التي يمكن تحقيقها عند التركيز على العوامل المالية بمفردها.
- < تعدد التقارير الدورية على مؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للقياس أساسية لقيادة تطورات الأداء الملموس الذي يقوّم على تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة.
- < يعد الفريق المسؤول عن تضمين تطورات البيئة والمجتمع والحوكمة في العمل جزء لا يتجزأ من الإدارة ومجموعة العمل.
- < لا يمكن تحقيق أي شين دون التزام الفرق الإدارية للشركات التابعة وفريق عمل المستثمر.
- < تعدد عملية تطبيق الممارسات المتعلقة بالنزاهة عملية مستمرة للتطور المستمر.

على سبيل المثال:

- < قد لا يكون لدى الشركة سياسة بيئية مفعلة وبذلك تكون هناك حاجة لوضع تلك السياسة وتطبيقها بحيث تحقق اللوائح المتغيرة في الشركة.
- < قد تتطلب حوادث الصحة والأمان وتعقبها مراقبة أكبر ولذلك يجب تعميم القياسات الإحصائية والتقارير ونظم التحليل.
- < قد تتضمن المؤشرات الاجتماعية التي تتطلب أنظمة تحقق تحليل سلسلة الإمدادات ومستوى الأجور وعمالة النساء والممارسات غير التمييزية.
- < قد لا يتوافر في بعض الشركات مجلس إدارة أو لجان معاونة فعالة. ولذلك قد يكون من المميزات إضافة مديرين مستقلين بناء على مجموعة المهارات المطلوبة. وتعكس تحسينات الحوكمة حجم ومدى تعقيد وطبيعة شركة المستثمر فيها.

ويتم الاتفاق على مؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للقياس في كل مجال وتلتزم الشركة الشريكة برفع تقارير عن تلك المؤشرات بناء على الأسس المتفق عليها.

يتم تقديم الدعم الفعال في تطبيق ومتابعة برامج التطور، ومع ذلك فإن القوة الدافعة للتغيير هي فريق العمل. فيتم توظيف مستشارين متخصصين إذا دعت الحاجة لذلك أو يتم إعداد تدريب خاص لإحداث التحسين وإدارة المخاطر.

ويعد فريق البيئة والمجتمع والحوكمة جزء لا يتجزأ من كيان شركة أبراج كابيتال وعمليات الفريق الإداري فقد أفاد مدير أبراج كابيتال للاستثمار والبيئة والمجتمع والحوكمة قائلا "لأن موضوع البيئة والمجتمع والحوكمة يجب أن يتم تناوله بشكل طبيعي ويتم وضعه في الاعتبار بشكل إجمالي أثناء القيام بالعمل".^٩ ويعمل أعضاء فريق البيئة والمجتمع والحوكمة الثمانية كمجموعة عمل تغطي أمريكا اللاتينية وجنوب أمريكا وجنوب الصحراء الكبرى بأفريقيا والشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا. ويتمركز أعضاء الفريق في الأقاليم بحيث يستطيعون العمل بفاعلية وبالقرب من الشركات التابعة.

في يوليو ٢٠١٢ استحوذت أبراج كابيتال على أورس كابيتال (Aureos Capital) المتخصصة في الاستثمارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في الأسواق الناشئة حول العالم. والآن يتم تبني مؤشر الاستدامة لأورس (ASI) عبر جميع الشركات شركاء أبراج لقياس تأثير تطور العمل.

وكما هو موضح في شكل ٢ يغطي مؤشر الاستدامة لأورس ASI ستة عناصر ضرورية لتكوين شركة مستدامة هي روابط اقتصادية، وتأثير اجتماعي اقتصادي و تنمية القطاع الخاص و الإدارة والحوكمة و عوامل صحية و أمن، بيئة، اجتماع و الأداء المالي. وتقدم الشركات التابعة تقريرها سنويا عن سبعة عشر مؤشرا متضمنة في هذه الفئات وبذلك يمكن قياس التطور في مؤشر الاستدامة وبالتالي تأثير هذا التطور على الشركة.

دراسة حالة:

ممارسات توظيف المقاولين في شركة التطوير والاستثمار السياحي (TDIC)



تعد شركة التطوير والاستثمار السياحي والتي تم إنشائها عام ٢٠٠٦ من كبار المطورين للمناطق السياحية في أبو ظبي. وعن طريق خلق شراكات استثمارية ومشروعات مشتركة، تساعد إنجازات الشركة في دعم تطور أبو ظبي لكي تصبح وجهة سياحية عالمية للسياح والأعمال والمقيمين وكذلك المساعدة على تحقيق امكانيات دولة الإمارات السياحية الكبيرة.

اسم الشركة:
شركة التطوير والاستثمار السياحي (TDIC)

المقر الرئيسي:
أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة

القطاع:
الاستثمار والتطوير العقاري

عدد العاملين (٢٠١١):
٤٠٠

العائدات السنوية (٢٠١١):
٣٣٤ مليون درهم إماراتي /
٩١ مليون دولار أمريكي

الوضع:
ملكية حكومية

وتركز دراسة الحالة هذه على سياسة ممارسات التوظيف في شركة التطوير والاستثمار السياحي والتي تتضمن موضوعات مثل حقوق العمال والأحوال المعيشية.

تطوير السياسات

قامت شركة التطوير والاستثمار السياحي بوضع وتنفيذ سياسة ممارسات التوظيف (EPP) لكي تكمل وتلتزم بقانون العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكمطور مسئول، ترغب شركة التطوير والاستثمار السياحي في توسيع نطاق التزاماتها إلى ما وراء تلك التي يفرضها القانون لضمان المعاملة العادلة لعمال البناء وضمان جودة الحياة بشكل إجمالي لهم. ولذلك وضعت الشركة في اعتبارها المطالبات القانونية لدولة الإمارات العربية المتحدة وقامت بالتوسع فيها لخلق سياسة ممارسات التوظيف وهي وثيقة تنفيذية تضعها في جميع متطلبات التعاقد معها.

وتعد سياسة ممارسات التوظيف التزام تعاقدي واضح ومحدد يفرض على كل المقاولين ومقاولي الباطن للشركة وعليهم الالتزام بالسياسات التي تفرضها الشركة فيما يتعلق بحقوق ورفاهية العمال. فهي تقرر أنه على جميع المقاولين ومقاولي الباطن الالتزام بما يلي:

- < إرساء ممارسات علاقات توظيف عادلة للمشروعات المرتبطة بشركة التطوير والاستثمار السياحي.
- < توثيق وضمان أداء العمليات في الوقت المناسب في مجالات مثل دفع الأجور.
- < المعاملة العادلة لكل العاملين بغض النظر عن الجنس أو النوع أو الدين أو العقيدة أو الأصل العرقي.
- < خلق بيئة عمل آمنة وصحية للجميع.
- < الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة وحرية التعبير عن الشكوى.
- < إقامة العمال في قرية السعديات لإسكان العمال (SCV) والتي توفرها شركة التطوير والاستثمار السياحي.
- < ضمان عدم وجود ممارسات غير عادلة أثناء عملية التوظيف.

وخلال عملية تطوير وثيقة سياسة ممارسات التوظيف وضعت شركة التطوير والاستثمار السياحي في الاعتبار قوانين العمل المحلية والمعايير الدولية وآراء الشركاء وقامت باستشارة المشاركين الآخرين والخبراء.

التطبيق عبر سلسلة القيمة

تهدف وثيقة سياسة ممارسات التوظيف إلى تطبيق ممارسات التوظيف العادلة بين شركة التطوير والاستثمار السياحي ومقاوليها لأن كل عمال البناء في الشركة تم توظيفهم من قبل مقاولين منفصلين. وبالتالي فإن وثيقة سياسة ممارسات التوظيف تلزم المقاولين من خلال العقود بضمان الجودة الكلية للحياة لعمال البناء الذين يعملون في مشروعات الشركة. وتشكل وثيقة ممارسات التوظيف جزء من الاتفاقية التجارية بين الشركة والمقاولين كما أنها تتوالى من خلال الاتفاقيات بين المقاولين الأساسيين والفرعيين. ويتم إطلاع جميع شركات المقاولات المتعاقدة على القوانين الملزمة ووثيقة سياسة ممارسات التوظيف قبل السماح لها ببداية العمل الميداني.

ومن كبرى التحديات ضمان أن عمال البناء لم يتم إجبارهم على دفع رسوم توظيف في أي مرحلة من مراحل عملية التوظيف. فعلى المقاول دفع كل رسوم التوظيف للعامل ولا يسمح للمقاولين الاستعانة بخدمات أي وكيل قام بتقاضي أي رسوم توظيف من أي عامل. فإذا علم المقاول بقيام أي وكيل أو وكالة بتقاضي رسوم توظيف من أي عامل عليه أن يبلغ السلطات عن هذا الوكيل ولا يسمح له بالاستعانة بهم مرة ثانية. ويمكن أن تحدث بعض المشكلات عندما تحدث هذه الممارسات في دولة العامل الأصلية مما يجعل التعامل مع تلك المشكلة عن بعد من دولة الإمارات أمر صعب للغاية. ففي عام ٢٠١٠ قامت شركة التطوير والاستثمار العقاري بتوسيع تلك الوثيقة بحيث تضمنت إلزام المقاول بتعويض العمال عن أي رسوم توظيف قاموا بدفعها في عملية التوظيف.

وعلى كل شركات البناء التي ترتبط بتعاقدات مع شركة التطوير والاستثمار العقاري الالتزام بسياسة ممارسات التوظيف كجزء من تعاقدها. ولضمان ظروف معيشية مقبولة يجب أن يقيم كل عمال البناء في قرية السعديات لإسكان العمال التي تقدمها شركة التطوير والاستثمار السياحي. وهي قرية على مستوى عال من الجودة وحديثة البناء وتتفق مع المعايير الدولية لإقامة حوالي ٢٠,٠٠٠ عامل الذين يعملون في مشروعات جزيرة السعديات.

وقد تم تصميم القرية بحيث تيسر معيشة العمال. ويتم ذلك من خلال توفير المتاجر والتسهيلات البنكية وأماكن الصلاة وصالات طعام كبيرة ومنافذ بيع الطعام وأسواق صغيرة بها بضائع بأسعار معقولة. ولتشجيع الحياة الاجتماعية والترفيهية للعمال تضم القرية العديد من المنشآت للأنشطة الخارجية مثل ملعب مضاء على مساحة أربعة هكتار ومنطقة رياضية عشبية بها أربعة ملاعب كريكت وملعب كرة سلة وملعب تنس. وأيضاً يوجد في القرية أنشطة وخدمات داخلية مثل تنس الطاولة ومسابقات ألعاب الرقعة والرسومات الفنية وصالة رياضية وأجهزة كمبيوتر وأترنت وأجهزة تليفزيون مزودة بأقمار صناعية ومكتبات متعددة اللغات.

ويوجد داخل القرية مركز اتصالات مستقل لقرية البناء يعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع يمكن للعمال استخدامه بشكل مستقل وبدون ذكر الاسم لتناول أي قضايا ترتبط بهم مع مدير علاقات التوظيف بشركة التطوير والاستثمار السياحي.

دراسة حالة:

تعزيز ممارسات مكافحة الفساد
في شركة جلفتينر (GulfTainer)

ممارسات توظيف المقاولين في شركة
التطوير والاستثمار السياحي (TDIC)

■ التطبيق

إذا قام أحد المقاولين بانتهاك سياسة ممارسات التوظيف يحق لشركة التطوير والاستثمار العقاري إتخاذ الإجراءات القانونية ضد المقاول لأن ذلك يشكل خرقاً للعقد. ومن التحديات الأساسية في عملية ضمان التزام المقاولين والعمال بالسياسة هو الحرص على تفهم كل الأطراف لأهمية كل العناصر. ومن الضروري نشر المبادئ بشكل موسع للتأكد من معرفة عمال البناء بحقوقهم مثل حق الاحتفاظ بجوازات السفر أو عدم وجود أي خصومات من الراتب مقابل الإقامة في القرية. ولذلك من الضروري نشر التعليم ورفع الوعي بلغات متعددة لضمان تحقيق ذلك.

وقد قامت شركة التطوير والاستثمار السياحي بالاستعانة بشركة برايس وتر هاوس كوبرز (PwC) للقيام بمسح سنوي مستقل للعمال المقيمين بالقرية. وتعد الشركة مسئولة عن مراقبة التزام المقاولين ومقاولي الباطن بسياسة ممارسات التوظيف في مواقع جزيرة السعديات. فيتم إجراء المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع العمال بلغتهم الأصلية وأيضاً مع المقاولين والمقاولين الفرعيين لتوثيق المعلومات. وتعد شركة برايس وتر هاوس كوبرز أيضاً مسئولة عن القيام بزيارات مرتبة وفجائية للمواقع للتأكد من مدى الالتزام. وتبلغ الشركة شركة التطوير والاستثمار السياحي عن رفاهية العمال بما في ذلك الاحتفاظ بالمستندات الشخصية ورسوم التوظيف غير القانونية ودفع الأجور والصحة والأمان وأيضاً ظروف العمل والظروف المعيشية. ويتم إصدار نتائج التدقيق في صورة تقرير شامل للعامّة سنوياً وسوف يتم إصدار التقرير الأول قريباً.

وللحفاظ على الاستقلالية والالتزام بالمعايير الدولية تعمل شركة برايس وتر هاوس كوبرز مع إدارة التدقيق الداخلي في شركة التطوير والاستثمار السياحي وأيضاً تتواصل بشكل مباشر مع لجنة التدقيق بالشركة كلما دعت الضرورة لذلك. ويوفر ذلك تغذية راجعة مستمرة لتحديد المجالات التي تتطلب التنمية.

■ الدروس المستفادة

- < وجود وثيقة فعالة وقابلة للاستخدام تقوم على معايير دولية وتتضمن القوانين المحلية ويتم التحقق من صحتها من خلال المناقشات مع المشاركين يؤدي إلى خلق سياسة عملية تضع المقاييس الصحيحة وتضمن المنافسة الاقتصادية.
- < تشكل الالتزامات التعاقدية الواضحة والشاملة، والتي يتم متابعتها وتطبيقها، الأساس لضمان التزام المقاول بالسياسات التي تضعها الشركة.
- < تصنيف مراقبة طرف ثالث مستقل القيمة في فرض الالتزام بالسياسة خلال سلسلة القيمة.

■ وضع السياسة

منذ إنشاء الشركة عام ١٩٧٦ حافظت شركة جلفتينر على "موقف لا يتسامح مطلقاً مع أي شكل من أشكال الفساد". وقد أتى هذا الموقف الحازم من قمة المؤسسة وشكل أساساً للثقافة التي انتشرت في المؤسسة من خلال الإدارة.

وقد تم وضع سياسة مكافحة الفساد في جلفتينر عام ٢٠٠٣، ثم تم تحديثها عام ٢٠١١ وتضمنت بعض المبادئ من قانون مكافحة الرشوة في المملكة المتحدة لعام ٢٠١٠. وتراعي السياسة الحالية القوانين والاتفاقيات الدولية والقومية التالية:

- < اتفاقية منظمة التعاون والتنمية (OECD) لمكافحة الرشوة للمسؤولين العموم الأجانب في الصفقات الدولية
- < إرشادات منظمة التعاون والتنمية لعام ٢٠٠٠ للمنظمات الدولية
- < مبادئ الميثاق العالمي للأمم المتحدة
- < مؤتمر الأمم المتحدة عام ٢٠٠٣ لمكافحة الفساد
- < قانون ممارسات الفساد الأجنبية في القانون الفيدرالي للولايات المتحدة لعام ١٩٧٧
- < قانون دبي رقم ٣٧ لعام ٢٠٠٩ لإجراءات استعادة الأموال العامة والخاصة التي تم الاستيلاء عليها بطرق غير مشروعة
- < قانون العقوبات الفيدرالي لدولة الإمارات رقم ٣ لعام ١٩٨٧

وتحدد سياسة جلفتينر لمكافحة الفساد بوضوح ما الذي تعنيه الرشوة ومحاوله الرشوة، وتتضمن أيضاً الانتهاك الذي يقع تحت طائلة سياسة مكافحة الفساد.

اسم الشركة:

جلفتينر (GulfTainer)

المقر الرئيسي:

الشارقة، الإمارات العربية المتحدة

القطاع:

تشغيل وإدارة الموانئ

عدد العاملين (٢٠١١):

١,٧٨٥

العائدات السنوية (٢٠١١):

غير معلنة

الوضع:

خاصة



شركة جلفتينر المحدودة شركة لتقديم الخدمات اللوجستية والموانئ تم إنشائها عام ١٩٧٦. وتقوم الشركة بعمليات تشغيل في الإمارات العربية المتحدة والعراق والمملكة العربية السعودية والبرازيل والاتحاد الروسي وباكستان وتركيا.

وتركز دراسة الحالة هذه على التعزيز الناجح لممارسات مكافحة الرشوة والفساد في شركة جلفتينر.

■ تضمين السياسة

تم تضمين سياسة مكافحة الفساد التي تم تشكيلها في ثقافة الشركة من خلال الجمع بين الاحترام والثقة بين الشركة وموظفيها والتدريب والتطبيق. وقد أفاد المدير العام في جلفتينر قائلاً "تقوم الفاعلية أساساً على العلاقات التي تنتقل من قمة المؤسسة إلى عمال المواقع"، فُلدي عمال المواقع إحساساً بالالتزام تجاه الشركة ولذلك التزم شخصي بكل القوانين بما فيها سياسة مكافحة الفساد.

وقد تم تضمين أخلاقيات العمل في ثقافة الشركة وتم ربطها بالمعدل المنخفض لترك العاملين للعمل. فتقريباً هناك ١٥٠ عامل يعملون منذ ٢٥ إلى ٣٠ عام في الشركة مما يعكس التزام جلفتينر بالتدريب والتقدم المهني لكل العاملين.

وبعد تدريب العاملين وسيلة أخرى من الوسائل التي تستخدمها جلفتينر لتضمين القيم في الشركة. وقد بدأ ذلك بتقديم تدريب في سياسة مكافحة الفساد للفريق القانوني والذي أصبح بدوره مسئولاً عن تدريب العاملين في كل المواقع الجغرافية المختلفة إلى أسفل التسلسل الهرمي للمؤسسة. وتم تبسيط التدريب للغاية بحيث "يصل لمستوى القاعدة الشعبية" كما أفاد المدير العام لجلفتينر.

وأيضاً تعد وسيلة مكافأة العاملين وسيلة أخرى لزيادة التزام العاملين الشخصي بالشركة. فقد أوضح العضو المنتدب لجلفتينر أنه "لفتة بسيطة مثل رسالة إلكترونية تشكر فيها الموظفين يمكنها إحداث فارق كبير". فتؤكد جلفتينر على حقيقة أنهم لا يمنحون الحوافز المالية للعمال ولكن يتم منحهم جوائز بسيطة ويتم الاحتفال بهم في حفلات العشاء.

وقد صادفت جلفتينر في البداية بعض العقبات عند تطبيق سياسة مكافحة الفساد في العراق عند بداية العمل عام ٢٠٠٣. فقد أوضح العضو المنتدب لجلفتينر أن سياسة مكافحة الفساد تم وضعها قبل بدء العمل في العراق واستغرقت ثلاث سنوات لكي تبرز التقدم في ممارسات العمل الأخلاقية. فلا تتسامح جلفتينر مع أي شكل من أشكال التصرفات غير الأخلاقية بما في ذلك أيديولوجيات ومعتقدات المشاركين. ولكن من خلال المثابرة وجدت جلفتينر فوائد تجارية بعيدة الأجل للالتزام بممارسات العمل الأخلاقية فقد تمكنت من كسب احترام حكومة العراق والعملاء المحتملين مثل شل وإيكسون وبي بي وهاليبورتون. وقد اتضح ذلك في مؤتمر النفط والغاز عام ٢٠١١ عندما تمت الإشارة لجلفتينر كعلامة مميزة لكيفية العمل بشكل أخلاقي في العراق. وبالإضافة إلى ذلك تمكنت جلفتينر من الحصول على التمويل من مؤسسة التمويل الدولية (IFC) للتوسع في عملياتها في العراق الأمر الذي يتطلب عمليات تدقيق صارمة من مؤسسة التمويل الدولية للتأكد من تنفيذ السياسات والعمليات المطلوبة في مجالات مثل الأعمال المسؤولة ومكافحة الفساد والرشوة.



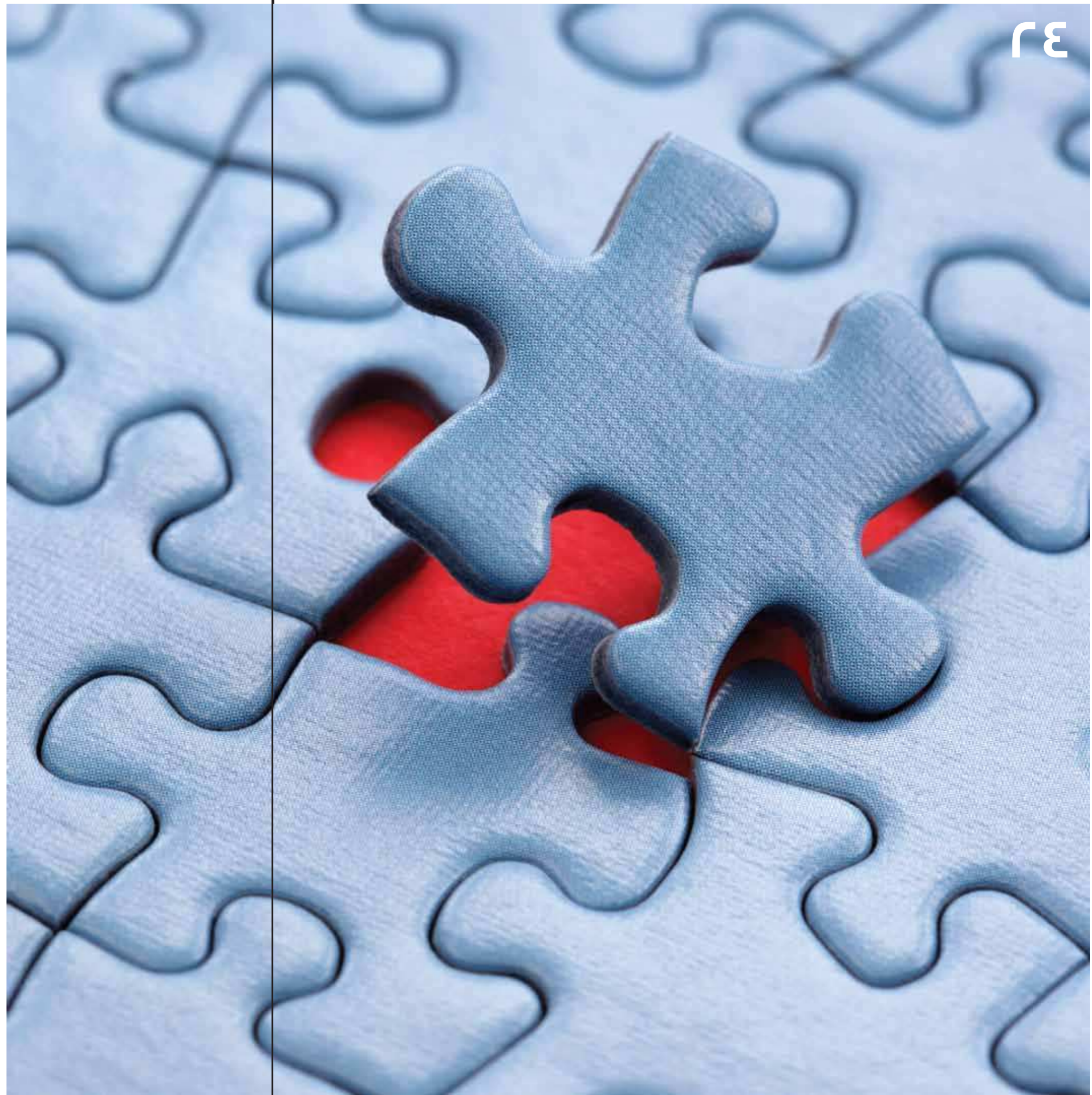
■ التطبيق

يعد التطبيق أمراً هاماً في جلفتينر ويستخدم لتضمين سياسة مكافحة الفساد أكثر وأكثر في ثقافة المؤسسة. فالعاملون الذين لا يلتزمون بها يتحملون عواقب وخيمة. فعلى سبيل المثال فإن عملي الروافع الذين يقبلون الرشوة من العملاء المتعجلين يتم فصلهم من العمل عند المخالفة الثالثة وهو ما ينص عليه أيضاً قانون العمل في الإمارات العربية المتحدة. والأكثر من ذلك إذا قام عامل الرافعة بالإبلاغ عن الرشوة للمشرف يتم تأخير شحنة العميل لمدة ٢٤ ساعة. وفي عام ٢٠٠٥ كان استخدام هذه القوانين أكثر شيوعاً ومنذ عام ٢٠١١ وكنتيجة للتطبيق انخفضت إلى حالة أو حالتين سنوياً.

ففي العراق رفضت جلفتينر بعض الصفقات كما أنهت عقود بعض العاملين الذين لم يلتزموا بروح العمل في جلفتينر. وفي البداية كان يتم إنهاء عقود العاملين بعض العاملين أسبوعياً وكانت هذه الرسالة واضحة لكل العاملين.

■ الدروس المستفادة

- < يعطي الأسلوب الواضح الذي لا يتنازل من قمة المؤسسة قدوة قيادية قيمة للغاية للأخريين لكي يحذو حذوها في المؤسسة.
- < فيما يتعلق بحالة هذه الشركة، ساعدت السياسة على تشكيل الاتجاه والمبادئ والقيم التي كانت قائمة بالفعل داخل المؤسسة.
- < في بيئة العمل الصعبة والمثيرة للتحدي فإن عوامل النجاح طويل الأجل هي المثابرة والإصرار والموقف الواضح الثابت في الموضوعات الأخلاقية.
- < يعد التطبيق أمر هام للتأثير وتغيير السلوك داخل المؤسسة.



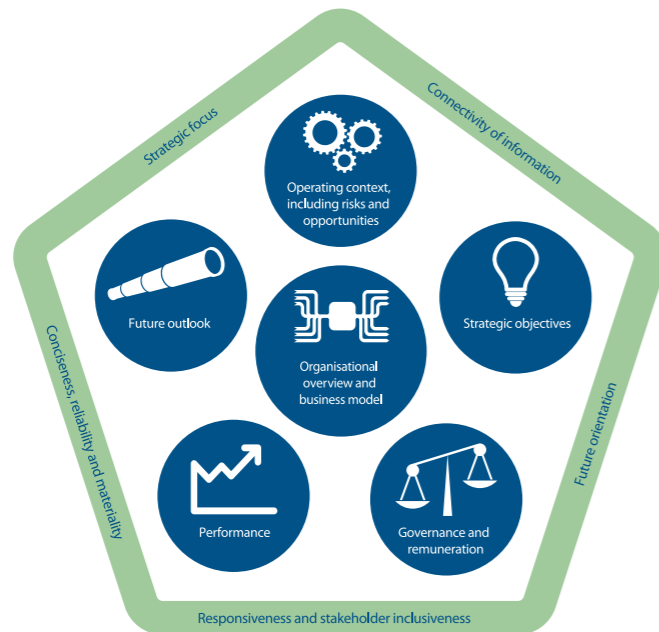
نحو تقارير متكاملة

"إذا لم تتمتع الدولة بسمعة حسنة في ممارسات الحوكمة للشركات فإن رأس المال سوف يتدفق بعيدا عنها. وإذا لم يثق المستثمرون في مستوى الإفصاح سوف يتدفق رأس المال بعيدا عنها. وإذا كانت الدولة تعاني من نقص في معايير التقارير والحسابات فإن رأس المال سوف يتدفق بعيدا عنها.

آرثر ليفيت (الرئيس السابق للجنة الولايات المتحدة للأوراق النقدية)

ويعد المجلس الدولي للتقارير المتكاملة (IIRC) المؤسسة التي تقود تطوير إطار مقبول دوليا للتقارير المتكاملة. ويضم المجلس الدولي للتقارير المتكاملة قادة دوليين في القطاعات المؤسسية والاستثمارية والمحاسبية والأمنية والتنظيمية والأكاديمية وجهات وضع المعايير وأيضا المجتمع المدني. ويقوم المجلس بالتوصل إلى الإجماع بين المشاركين لتحديد مناطق الأولويات وتطوير إطار للتقارير المتكاملة والذي يعتزم نشره بنهاية عام ٢٠١٣.

وفي هذه المرحلة ليس هناك صيغة قياسية للتقارير المتكاملة وليس هناك متطلبات إفصاح محددة. وبدلا من ذلك وضع المجلس الدولي للتقارير المتكاملة خمسة مبادئ إرشادية هي: اتصال المعلومات و توجهات مستقبلية و تضمين التواصل وإشراك أصحاب المصالح و الوعي و الموثوقية و الأهمية النسبية و التركيز الاستراتيجي بالإضافة إلى ستة عناصر للمحتويات للتقارير المتكاملة و هي: مضمون التشغيل بما فيه المخاطر والفرص و الأهداف الاستراتيجية و الحوكمة والمكافآت و الأداء و توقعات مستقبلية و نظرة مؤسسية شاملة ونموذج إداري (انظر شكل ٤). وتشكل تلك المبادئ أساسا للإعداد للتقارير المتكاملة وتحدد محتوى التقرير.



شكل ٤: عناصر المحتوى الست للتقارير المتكاملة
المصدر: www.theiirc.org

يتزايد استخدام مصطلح "التقارير المتكاملة" لوصف مدى توافق تقارير العمل مع أداء الإستدامة المؤسسية وقيم العمل فيها.

ويتضمن التقرير السنوي المتكامل للشركات تحليل للبيانات المالية والبيئية والاجتماعية والحوكومية. ويتم ذلك بناء على أن المسؤولية المؤسسية لا يجب أن يتم النظر إليها بمعزل عن باقي الأعمال. فتعتمد القضايا الأساسية التي قد يكون لها تأثير على قيم العمل سواء بالإيجاب أو السلب على قطاع الصناعة والمجال الجغرافي وطبيعة العمل. فيهتم المستثمرون والمساهمون والمشاركون الآخرون بتفهم كيف ترتبط تلك الموضوعات بالاستراتيجية والقيم المستقبلية للعمل.

فتعزز التقارير المتكاملة ممارسات التقارير الحالية وتجمع بينها. فهي تجمع المعلومات المادية التي يتم وضعها في تقارير منفصلة حاليا وتضم البيانات المالية وغير المالية في كل متكامل. وهي تعزز من إتصال المعلومات والتي تتضح في قدرة المؤسسة على خلق والاحتفاظ بالقيم على المدى القريب والمتوسط والبعيد.



شكل ٥: التقارير المؤسسية في عام ٢٠٢٠
المصدر: www.theiirc.org

وعن طريق دمج عناصر التقارير (انظر شكل ٥): التقارير المتكاملة و تقارير الاستدامة و البيانات المالية و الحوكمة والمكافآت و تعقيبات إدارية سوف يصبح التقرير المتكامل أداة تقديم التقارير الأساسية في المؤسسة. ومن الضروري الإشارة إلى أن ذلك لا يتم بمجرد دمج البيانات المالية مع التقارير البيئية والاجتماعية والحوكومية (ESG) فحسب. ولكن بدلا من ذلك تقوم التقارير المتكاملة على الارتباط بين العناصر المختلفة وتضع حدا للتعقيدات للتوصل إلى كل متكامل.

■ حالة العمل

بينما قد بدأت العديد من المؤسسات في وضع التقارير عن الأداء غير المالي في المجالات البيئية والاجتماعية والحوكومية فلا ينظر الكثيرون للتقارير الخاصة ببرامج الاستدامة والمبادرات كميزة تنافسية. وهذا بغض النظر عن أن "نصف المستجيبين لاستطلاع قراء مبادرة التقارير العالمية GRI حول تقارير الاستدامة أفادوا أن التقارير البيئية والاجتماعية والحوكومية قد أثرت على قراراتهم بالاستثمار من عدمه في الشركات، ويعد ذلك إقرارا واضحا بأهمية التقارير غير المالية ويشير إلى أنه يعد قيمة مضافة للتقرير السنوي للشركة."^{١٤}

وقد أشارت الأبحاث إلى أنه "٧٪ من الشركات المدرجة للتداول العام في الإمارات العربية المتحدة قامت بنشر تقارير استدامة في عام ٢٠٠٩، ومن المتوقع أن يكون الموقف مماثلا في الدول الأخرى في الشرق الأوسط."^{١٥} وبالفعل فقد بدأت العديد من الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي في وضع تقارير عمل بشكل أفضل. وبينما تعد التقارير المتكاملة هدفا في الشركات المدرجة فقد بدأت العديد من الشركات في تطبيقه وفي عدة قطاعات بما فيها قطاع النفط والغاز والخدمات اللوجستية والمالية. ويعد النموذج الذي تتبناه بشكل عام دول مجلس التعاون الخليجي للتقارير غير المالية هو ذلك النموذج الذي قامت بوضعه مبادرة التقارير الدولية GRI وهي مؤسسة غير ربحية تعمل على تعزيز الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وتمد الشركات والمؤسسات بإطار تقارير استدامة شامل. وطبقا لما ورد في المسح الدولي لتقرير المسؤولية المؤسسية لشركة كي بي أم جي (KPMG) لعام ٢٠١١ فإن أكثر من ٨٠٪ من جلوبل فورشن ٢٥٠ (G250) يستخدمون الخطوط الإرشادية لمبادرة التقارير العالمية وذلك بالرغم من وجود عدد من الإطارات للتقارير البيئية والاجتماعية والحوكومية.^{١٦}

"سوف تمكن التقارير المتكاملة الأسواق الكبرى من تفهم استراتيجية الشركات بشكل أفضل وتوفيق نماذجها مع أداء العمل وضخ استثمارات فعالة ومتطلعة للأمام واتخاذ القرارات الرئيسية الأخرى."^{١٧} فسوف تمكن التقارير المتكاملة المؤسسات ومستثمريها وغيرهم من اتخاذ قرارات قصيرة وطويلة الأجل بشكل افضل.

وبعد الهدف الرئيسي للتقارير المتكاملة هو "إرشاد المؤسسة في عملية توصيل المعلومات التي يحتاج إليها المستثمرون وأصحاب المصالح الآخرون لتقييم توقعات المؤسسة بعيدة الأجل في صيغة واضحة ودقيقة ومتكاملة ويمكن مقارنتها. وسوف يمكن ذلك المؤسسات ومستثمريها وغيرهم من اتخاذ قرارات أفضل على المدى القريب والبعيد."^{١٨} وكما أفاد رئيس تخطيط واستراتيجيات العمل في بنك أبو ظبي الوطني "إن هذا الأمر ليس كماليا ولكنه يتعلق بالعمل ويتعلق بالنجاح التجاري على المدى البعيد."^{١٩}

■ الإطار

تقوم التقارير المتكاملة على ممارسات التقارير الموجودة في الاستدامة والتقارير السنوية ولذلك فإنها رحلة مستمرة. ومن الخطوات الهامة لتحقيق التكامل هو تقارير الأداء غير المالي من خلال التقارير البيئية والاجتماعية والحوكومية.

وبناء على المؤلفات والمقالات ظهرت الموضوعات الثلاث التالية وتم تحديدها كخطوات أولية هامة نحو وضع التقارير المتكاملة:

التركيز الاستراتيجي للتقارير

يرتكز هذا الموضوع على أهمية توفيق التقارير مع الأهداف الاستراتيجية الجوهرية للعمل. ويغطي هذا الموضوع العناصر التالية:

◀ المعلومات ذات الصلة: يجب أن يتضمن التقرير معلومات ذات صلة عن استراتيجية المؤسسة ونموذج العمل والسياق الذي تعمل من خلاله.

◀ المادية: يجب التركيز في التقرير على الموضوعات الهامة بصيغة موجزة ومادية بعيدا عن التقارير الطويلة والمعقدة.

◀ التركيز المستقبلي: يجب أن يتضمن التقرير المعلومات التاريخية والمالية مع التركيز المستقبلي المرتبط والاستراتيجي.

قياس التأثير

يركز هذا الموضوع على محتوى ومضمون التقارير غير المالية ويتضمن ما يلي:

◀ استخدام الإطارات والتأكدات الخارجية لتعزيز الموثوقية: بينما لا يوجد تشريع دولي يحكم محتوى وصيغة التقارير غير المالية سواء التقارير البيئية والاجتماعية والحوكومية أو تقارير الاستدامة فإن هناك عدد من الإطارات المحددة التي يمكن تبنيتها. ويتضمن ذلك، ولا يقتصر على، مبادرة التقارير الدولية، والإدارة البيئية الأوروبية والتدقيق EMAS، والمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO 14001، والمسئولية الاجتماعية لمعايير العمالة SA8000، والمساءلة الدولية لضمان معايير التقارير AA1000

◀ المقاييس الدقيقة: يجب تطوير الأنظمة والعمليات الداخلية بحيث تسجل وتقيس بدقة تأثير مبادرات الاستدامة. ويجب أن يتضمن ذلك كل من المقاييس الكمية والنوعية.

الشفافية

يركز هذا الموضوع على الانتقال من الإفصاح الضيق للشفافية التامة ويتضمن ذلك ما يلي:

◀ الاكتمال: يجب الإفصاح عن كل المعلومات سواء الإيجابية أو السلبية في كل مجالات التقارير. ويتم التركيز على المخاطر والفرص في التقارير مما يساعد المستخدم على التفهم بشكل أفضل للضغوط التي تحيط بتحقيق مقاييس إنجازات الأداء واستدامة المؤسسة على المدى القريب والمتوسط والبعيد.

◀ الجمهور المستهدف: يتم وضع جميع المشاركين في الاعتبار وليس فقط حملة الأسهم. فيجب أن يكون التقرير ذا صلة بأي شخص مهتم باستراتيجية وأداء الشركة. ويتم توسيع ارتباط المشاركين بكل جوانب العمل بدلا من الاقتصار على اعتبارات الاستدامة.

ويوثق القسم التالي دراسات حالة من بعض شركات دول مجلس التعاون الخليجي والتي أحرزت تقدما نحو التقارير المتكاملة.

دراسة حالة:

تقارير الاستدامة الاستراتيجية في
بنك أبو ظبي الوطني (NBAD)



اسم الشركة:

بنك أبو ظبي الوطني (NBAD)

المقر الرئيسي:

أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة

القطاع:

الخدمات المصرفية والمالية

عدد العاملين (٢٠١١):

٤,٢٥٨

العائدات السنوية (٢٠١١):

٧.٩ بليون درهم إماراتي /
٢.٢ بليون دولار أمريكي

الوضع:

مدرجة للتداول العام

وبعد اتخاذ هذا المدخل الاستراتيجي في تضمين الاستدامة في المؤسسة فإنه من الطبيعي أن يأتي أحدث تقرير للاستدامة لبنك أبو ظبي الوطني لعام ٢٠١١ بعنوان "تحفيز التغيير" ليكون وثيق الصلة بالموضوع ويركز على المستقبل. كما يركز التقرير على الإنجازات المادية حتى الآن وأيضا الخطط والالتزامات المستقبلية وكلها تتفق مع الرؤية الكلية واستراتيجية البنك لكي يصبح البنك الرائد في تبني الاستدامة في المنطقة.

ويتضمن التقرير رسالة من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وكبير المديرين للاستدامة المؤسسية وأيضا الرئيس الاقتصادي للمجموعة ويوضح استراتيجية البنك المتكاملة. ويوضح التقرير رسالة البنك ورؤيته ويربطها باستراتيجية الاستدامة والمجالات ذات الأولوية فيها (انظر شكل ٥) والتي تقوم على مخططات المشاركين لعام ٢٠٠٩.

Relevant Stakeholders	Material Issues	Priority Focus Area
Investors and Shareholders, Employees, Regulators and Society	Strong Financial Performance, Shareholder Returns	Economic Performance
Investors and Shareholders, Employees, Regulators and Society	Governance, Transparency and Accountability and tackling financial crime	Embracing New Accountability Realities
Employees	Training and Education, Emiratization, Salary & Benefits, Health & Safety, Diversity and equal Opportunities	Investing in Our People
Investors and Shareholders, Employees, The Environment	Water Consumption, Energy, Consumption, GHG Emissions, Paper Use and Waste	Environmentally Smarter
Customers, Investors and Shareholders, Regulators	Responsible Lending and Investing, Product and Service Innovation, Quality Services and Customer Satisfaction, Financial Inclusion, and Product Responsibility	Product & Service Quality and Innovation
Partnerships, Suppliers, Community	Creating Outstanding Relationships with our Stakeholders - Business Partners, Suppliers and the Community	Outstanding Relationships

شكل ٥: مجالات الأولوية في استراتيجية الاستدامة في بنك أبو ظبي الوطني

المصدر: تقرير الاستدامة لبنك أبو ظبي الوطني لعام ٢٠١١ www.nbad.com (يوليو ٢٠١٢)

يعد بنك أبو ظبي الوطني واحدا من أكبر بنوك الخدمات المتكاملة في الإمارات العربية المتحدة. فيقدم بنك أبو ظبي الوطني مجموعة متنوعة من الخدمات المالية التي تستهدف جميع قطاعات المستخدمين والأسواق بالإضافة إلى إدارة التمويل والسمسرة والأسواق المالية والإيجارات وإدارة الممتلكات والأعمال المصرفية الخاصة. ويقدم البنك أيضا تمويل يلتزمه بأحكام الشريعة الإسلامية من خلال شركة أبو ظبي للتمويل الإسلامي. وهو يعد من أكبر البنوك الدولية في الإمارات العربية المتحدة وله مكاتب في جميع أنحاء العالم. وهذا البنك مدرج في سوق الأوراق المالية في أبو ظبي (ADX).

وقد قام بنك أبو ظبي الوطني بنشر أول تقرير للمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في عام ٢٠٠٧. وتركز دراسة الحالة هذه على اثنين من تقارير الاستدامة للبنك عامي ٢٠١٠ و٢٠١١. وبالرغم من أن هذه التقارير لا تعد تقارير متكاملة إلا أنها تقدم الدروس المستفادة من حيث تركيزها الاستراتيجي المتزايد.

■ التركيز الاستراتيجي للتقارير

في بنك أبو ظبي الوطني تم تضمين المسؤولية الاجتماعية في ثقافة المؤسسة منذ بدايتها عام ١٩٦٨. وفي عام ٢٠٠٦ أنشأ بنك أبو ظبي الوطني قسم المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR داخل البنك وفي عام ٢٠٠٧ تم تعيين مسئول للمسؤولية الاجتماعية.

وطبقا لكبير مديري بنك أبو ظبي الوطني فإن الاستدامة المؤسسية، وهي التزام من قبل الفريق التنفيذي لتضمين الاستدامة في سياسة البنك، أدت إلى "نقطة حاسمة" في عام ٢٠٠٨ عندما التحق البنك بمجموعة الاستدامة في أبو ظبي (ADSG) كواحد من بين ١٥ عضو مؤسس، وهي مجموعة يرأسها الآن كجزء من الأمانة العامة. وقد أدى هذا الالتزام أيضا إلى نقل فريق المسؤولية الاجتماعية إلى التخطيط للعمل والاستراتيجية برؤية لدمج وتضمين الاستدامة في الأهداف الاستراتيجية للبنك.

وفي عام ٢٠١١ قام البنك بإنشاء "مجموعة مشاركي الاستدامة" SSG الداخلية تضم كبار مديري البنك وهي "نقطة حاسمة" ثانية تجمع أعضاء مجموعة مشاركي الاستدامة ومن يليهم وأبطال الاستدامة حول موضوعات الاستدامة. وأيضا في عام ٢٠١١ تم تضمين الاستدامة كجزء من متطلبات فريق التدقيق الداخلي لكل مجالات العمل ونتج عنه تطور في برنامج تدريب للاستدامة في البنك.

تقارير الاستدامة الاستراتيجية في بنك أبو ظبي الوطني (NBAD)

وتعد المعلومات الواردة في التقرير مادية وتاريخية وتركز على المستقبل، ويتناول تقرير ٢٠١١ مدى التقدم الذي إحرزته البنك فيما يتعلق بالالتزامات التي تعهد بها في تقريره لعام ٢٠١٠ والتي تتعلق بالقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية الهامة للعمل.

ويوثق تقرير عام ٢٠١١ التقدم الذي تم إحرازه بشأن الأهداف التي تم وضعها عام ٢٠١٠ وأيضا الأهداف الجديدة لعام ٢٠١٢. فعلى سبيل المثال في عام ٢٠١٠ كان من أهداف بنك أبو ظبي الوطني وضع تقرير استدامة لعام ٢٠١١ مؤكداً من قبل طرف ثالث وذلك من خلال تشكيل لجنة مكونة من مشاركين متعددين. وقد تم تنفيذ ذلك جزئياً في عام ٢٠١١ بحصول البنك على تغذية راجعة من مجموعة الاستدامة في أبو ظبي ويخطط البنك لتشكيل لجنة مشاركين خارجية عام ٢٠١٢.

وكان من الأهداف الأخرى في تقرير ٢٠١١ تحسين عملية فهم وتعزيز الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويوضح تقرير ٢٠١١ أن هذه العملية عملية مستمرة وقد تم إدخال نظام لإدارة البيانات لفهم متابعة تلك الآثار بينما تسيير العمليات.

وبالمثل فيما يتعلق بالأهداف المستقبلية أماد كبير مديري بنك أبو ظبي الوطني للاستدامة قائلا "نعتمد أن البنوك سوف تستمر خاضعة للفحص الدقيق من قبل المشاركين وتواجه متطلبات متزايدة لمستويات أعلى من الشفافية والمحاسبة. ومع وضع ذلك في الاعتبار سوف نركز اهتمامنا على المشاركين الخارجيين عام ٢٠١٢".

■ قياس التأثير

يغطي تقرير الاستدامة لبنك أبو ظبي الوطني لعام ٢٠١١ عدة موضوعات تتضمن المؤشرات المصاحبة التي تعكس الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمؤسسة. ويتضمن ذلك القضايا الأساسية التي يثيرها المشاركون والقضايا التي يبلغها الأقران والمعايير والإرشادات بما في ذلك إرشادات التقارير في مبادرة التقارير العالمية G3.

ويقوم بنك أبو ظبي الوطني بقياس تقدمه عن طريق تقديم بيانات كمية سنوية في التقرير طبقاً لمؤشرات بروتوكول مبادرة التقارير العالمية لكي تيسر مقارنة التقرير مع أقران الصناعة وأيضا الشركات الأخرى التي تمارس الاستدامة.

وتقدم مؤشرات الأداء بيانات مالية وغير مالية كمية ونوعية عبر ستة سنوات. فعلى سبيل المثال يعطي تقرير عام ٢٠١١ تفاصيل عن ما يلي:

- < دخل التشغيل الكلي وأموال حملة السهم وصافي الأرباح العالمية والديون الثانوية.
- < إجمالي العمالة بالعمر وعدد النساء في العمالة والنساء في الإدارة المتوسطة والنساء في الإدارة العليا ومديري الفروع من النساء واشترك العاملین ومدى رضائهم وعدد العاملين الذين تم تدريبهم على مكافحة غسل الأموال.
- < استهلاك المياه والكهرباء للفرد واستهلاك الأوراق وانبعاث غازات الاحتباس الحراري والإنفاق السنوي على ورق التصوير وإعادة تصنيع الأحبار وعدد الفروع التي تبلغ البيانات البيئية.
- < أجهزة الصرف الآلي (ATMs) في شبكة الإمارات العربية المتحدة وإجمالي عملاء البنك المسجلين عبر الإنترنت ونتائج الرضاء عن الخدمات البنكية عبر الإنترنت من بين مؤشرات أخرى.

وقد تم كتابة وإنتاج التقرير داخل البنك كلية فيما عدا تحليل إنبعاث غازات الاحتباس الحراري. ويتفق تقرير الاستدامة لبنك أبو ظبي الوطني لعام ٢٠١١ مع مبادرة التقارير العالمية ويفي بطلب مبادرة التقارير العالمية مستوى B.

■ الشفافية

أدت شفافية بنك أبو ظبي الوطني بشأن عدد كبير من القضايا للنمو والتوسع الدولي. فعلى سبيل المثال في التأكيد على أهمية الشفافية أماد مدير الاستدامة في بنك أبو ظبي الوطني قائلاً "أدى عدم وجود الشفافية بشأن الاستدامة والمتغيرات الأخرى إلى فقدان بعض فرص العمل في الماضي. وقد أصبح التحول نحو التقارير المتكاملة قرار استراتيجي ثم أصبحت الإدارة تدرك أهميته".

وقد أدت الشفافية الداخلية في بنك أبو ظبي الوطني لمعالجة البيانات بشكل أفضل وأيضا عززت من أليات عمل الفريق. فطبقاً لمدير الاستدامة "تعد الاتصالات هامة للغاية فمؤشرات مبادرة التقارير العالمية لا تكون واضحة بالضرورة ولذلك من الضروري أن تفسر للعامل ما الذي يقوم به ولماذا. والأكثر من ذلك من الصعب استخلاص البيانات بطريقة واضحة. فعلياً أن نعيد صياغة البيانات حتى نصل إلى نتيجة مرضية. وتشير البيانات التي يتم التوصل إليها داخليا إلى اتجاهات هامة خاصة عند النظر إلى معلومات من عدة سنوات ويساعد ذلك على مخاطبة موضوعات أكثر عمقا وتحديد متى يكون التدخل مطلوباً".

■ الدروس المستفادة

- < تساعد عملية تضمين وتفهم أولويات كل من المشاركين في التركيز على الموضوعات الأساسية في المؤسسة.
- < لكي نتمكن من تضمين الاستدامة في استراتيجية الشركة فمن الضروري وضعها كجزء استراتيجي من البناء المؤسسي وليست كمهمة إضافية.
- < استخدام قياس حالي للبيانات المالية وأليات لجمع وتعقب بيانات الاستدامة مفيد للغاية ويجب بذل الكثير من الجهود للحصول على الأرقام الصحيحة.
- < من الضروري أن يكون التطلع للأمام ووضع أهداف واضحة قابلة للقياس في كل مجال الأولويات سنويا حتى يمكن تعقب التقدم الذي يتم إحرازه لتحقيقها.

يتوافر تقرير الاستدامة لبنك أبو ظبي الوطني لعام ٢٠١١ في www.nbad.com

دراسة حالة:

التقارير المتكاملة في أرامكس (Aramex)



اسم الشركة:

أرامكس (Aramex)

المقر الرئيسي:

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

القطاع:

الخدمات اللوجستية والنقل

عدد العاملين (٢٠١١):

١٢,٣٠٠

العائدات السنوية (٢٠١١):

٢.٦ بليون درهم إماراتي /
٧٠٨ مليون دولار أمريكي

الوضع:

مدرجة للتداول العام

■ التركيز الاستراتيجي للتقارير

من الواضح أن المسؤولية الاجتماعية كانت ومازالت قيمة جوهرية في أرامكس. والأكثر من ذلك هناك اعتقاد راسخ ينبع من مؤسسها يفيد بأن ممارسات العمل المستدامة والأداء الكلي لا ينفصلان. فهو يقول: "تعد ثقافة المؤسسة إنعكاساً لقيمنا ومنذ البداية ونحن لدينا إيمان راسخ ببناء ورعاية الثقافة المؤسسية بناء على عدة قيم والتأكد من أن الجميع يتعايشون مع تلك القيم يومياً. وقد كانت عملية غرس تلك القيم عملية من التعليم والتدريب والتعزيز المستمر كلما سنحت الفرصة لذلك. فتستغرق القيم مثل قيم التعزيز والاحترام والإبداع فترة طويلة وجهد كبير لترسيخها واستيعابها. فعلى مدار عدة سنوات قمت بنفسني بإدارة ورش عمل في المؤسسة لمئات من العاملين لضمان نشر تلك القيم وانسيابها في المؤسسة".^{٢٤}

وطبقاً لما ورد في الموقع الإلكتروني لأرامكس فإن تقرير عام ٢٠١١ يركز على العلاقات المتبادلة بين ممارسات أعمال الشركة المستدامة والأداء الكلي ويعرض التزامها الفعال بالعاملين بها والعملاء وحملة الأسهم والشركاء والمجتمعات والبيئة".

وتعد تقارير الاستدامة في مبادرة التقارير العالمية تقارير تفصيلية في طبيعتها وتتضمن "بيان من المدير التنفيذي وملف الشركات التي تضع التقارير وملخص تنفيذي والمؤشرات الرئيسية والرؤية والاستراتيجية وتنظيم السياسات ونظم وأداء الإدارة".^{٢٥} ويقدم تقرير أرامكس المتكامل السنوي لعام ٢٠١١ نظرة عامة على الالتزامات والتقدم والتوسع للشركة ويفتح برسالة من رئيس الشركة وأيضاً المؤسس والمدير التنفيذي.

وفي تقرير عام ٢٠١١ تم وضع أهداف جميع المجالات لعام ٢٠١٢ وتم توضيح ما تم من أداء في مقابل أهداف ٢٠١١ غير المالية في كل مجال من مجالات العمل الاستراتيجية.

■ قياس التأثير

اتبعت رحلة وضع التقارير عند أرامكس أسلوب قياس وتحليل البيانات الكمية لتعقب الأداء والتقدم في الموضوعات الهامة. وفي تقرير عام ٢٠١١ تم تعقب البيانات المالية عبر خمس سنوات منذ عام ٢٠٠٧ وتقسيمها إلى قطاعات. فعلى سبيل المثال تم تقسيم العائدات على حسب مجموعة العمل والتقسيم الجغرافي.

وفي أحدث تقرير تم الإفصاح عن البيانات الكمية غير المالية لكل عام منذ ٢٠٠٩ في مجالات مثل عدد العمالة من النساء وعدد العمالة المحلية وعدد ساعات التدريب والحوادث والإصابات.

تعد أرامكس مقدم خدمات عالمي رائد في مجال الخدمات اللوجستية وحلول النقل. وتقدم الشركة خدمات التوصيل الدولي والمحلي السريع والشحن والإمدادات اللوجستية والتخزين وإدارة الوثائق وخدمات التسوق عبر الإنترنت من وإلى الشرق الأوسط وجنوب آسيا في الأساس. وتشتهر أرامكس في المنطقة بالتجديد والاستدامة. والأكثر من ذلك فهي عضو في الميثاق العالمي للأمم المتحدة وهو مبادرة مواطنة للشركات تشجع على تبني سياسات الاستدامة وسياسات المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بحقوق الإنسان وممارسات العمالة والبيئة والشفافية ومكافحة الفساد. وقد تم إدراج أرامكس في سوق دبي المالي.

"استخدمت أرامكس الأدوات الرئيسية لنشر مبادئها الجوهرية وقيمتها وهي في الأساس ميثاق سلوك العمل وتقارير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية وتدريبات وورش عمل الاستدامة وتشجيع تطوع العاملين وتعيين مدير للالتزام والاستدامة. وطبقاً لما أفاد به مؤسس أرامكس كل هذا المكونات ضرورية لترسيخ مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات."^{٢٦}

وقد أخرجت أرامكس أول تقرير استدامة في عام ٢٠٠٧ لعرض نتائج أداؤها في عام ٢٠٠٦ بصفته "أول تقرير استدامة يصدر بشكل مستقل في العالم العربي" وفقاً لما جاء في التقرير السنوي للشركة لعام ٢٠١٠، ثم أخرجت الشركة تقريرين سنويين متكاملين لعامي ٢٠١٠ و ٢٠١١. أما التقرير الأول فقد "قادته جهودنا الرامية إلى تعزيز التواصل بين أصحاب المصالح" وفقاً لما ذكره الرئيس التنفيذي للشركة في رسالته التي نشرها في التقرير السنوي المتكامل لعام ٢٠١٠. ومنذ هذا الحين بدأت الشركة تنظر لأسلوب التقارير المتكاملة على أنه جزء لا يتجزأ من نهجها الإداري بدلاً من كونه مجرد أداة لإعداد التقارير.

التقارير المتكاملة في أرامكس (Aramex)

وفي مجال الآثار البيئية، تم في عام ٢٠١١ تقديم تقرير أرامكس عن انبعاث الكربون والذي يهدف إلى "وضع مقياس لأدائنا ويحد من انبعاث الكربون لدينا والتوصل لطرق خلاقة لتبني السياسات صديقة البيئة بشكل أكبر". ولكي تتمكن أرامكس من حساب الانبعاث بشكل دقيق قامت باستخدام بروتوكول غازات الاحتباس الحراري (GHG) والذي يستخدمه مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) ومعهد الموارد العالمية (WRI). وطبقا لبروتوكول غازات الاحتباس الحراري قامت أرامكس بالإعلان عن انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون لديها في عام ٢٠١١ مقسما على ثلاثة مجالات (انظر شكل ٦) وهي:

الإطار الأول: الانبعاث المباشر الناتج عن مركبات أرامكس.

الإطار الثاني: الانبعاث غير المباشر الناتج عن الكهرباء.

الإطار الثالث: الانبعاث غير المباشر الناتج عن تنقل الموظفين من وإلى مكان العمل و الانبعاثات الناتجة من سفر الموظفين بما ذلك الناتج عن المؤسسات الأخرى كنتيجة لأنشطة أرامكس.

الإطار الأول:	المباشر	٣٤,٢٥١	٩٪
الإطار الثاني:	غير المباشر (الكهرباء)	١٨,٦٤٤	٥٪
الإطار الثالث:	غير المباشر (عمليات أخرى)	٣١٩,١٩١	٨٦٪
	السفر	٧٨٢	
	التنقل	١٢,٨٨١	
	خدمات النقل السريع	٦,٩٥٩	
	الشحن	٢٤٤,٥٦٩	
الإجمالي (tCO2e)	٣٧٢,٠٨٦		١٠٠٪

شكل ٦: بصمة الكربون في أرامكس

المصدر: التقرير السنوي لأرامكس لعام ٢٠١١ www.aramex.com (يوليو ٢٠١٢)

وأيضاً تم الإعلان عن استهلاك المياه والطاقة في تقرير عام ٢٠١١.

وبالإضافة إلى ذلك تم تعقب البيانات النوعية لقياس مدى التقدم في الآثار الاجتماعية والبيئية. فعلى سبيل المثال تم توثيق إنجازات ونتائج البرامج الاجتماعية في مجالات مثل تنمية مهارات الشباب وتنظيم المشروعات.

وأيضاً تم الإعلان عن الإنفاق المادي على ما أطلقت عليه أرامكس اسم "الشراكة المؤسسية المجتمعية" (انشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات) من عام ٢٠٠٩ إلى عام ٢٠١١ وهو يصل حالياً إلى ٢.٣٣٪ من الربح قبل الضريبة.

ويقع تقرير أرامكس لعام ٢٠١١ في مستوى A في مبادرة التقارير العالمية ويحصل على تقييم A+ بناء على التأكيد المستقل.

وطبقاً لمسئول الاستدامة في أرامكس فإن التقييم المبدئي لمبادرة التقارير العالمية ليس بأهمية بداية رحلة وعملية وضع تقارير الاستدامة. وينصح الشركات الأخرى قائلاً: "ليس عليك أن تستهدف الحصول على التقييم A عندما تبدأ" وفي الواقع عند إعداد أول تقرير متكامل لأرامكس عام ٢٠١٠ اختارت المؤسسة الإعلان الذاتي على تقييم أقل مما هو مقترح لضمان أن المؤسسة سوف تتمكن من الحفاظ على متطلبات التقارير في المستقبل.

ويرى مسئول الاستدامة في أرامكس أن الشركات أحياناً تركز بشكل لا مبرر له على التقييم عندما يتعلق الأمر بتقارير الاستدامة. وهو يرى أن عملية وضع التقارير طبقاً لمقاييس يمكن التحقق منها لا تتطلب بالضرورة خبرات المستشارين المكلفة. وفي حالة أرامكس لم تلجأ الشركة للاستشاريين لوضع أول تقرير وتم وضع كل التقارير التي تلته داخل الشركة دون الحاجة للمساعدة الخارجية. وهو يعتقد أيضاً في قيمة التأكد عن طريق طرف ثالث للتقارير غير المالية للتحقق من الصحة وإضافة المصداقية للعمليات والأساليب المستخدمة.

■ الشفافية

توضح الرحلة التي قطعتها أرامكس للتوصل للتقارير المتكاملة قيمة الشفافية في عدد كبير من الموضوعات. فمن الضروري للشركات التي تلتزم بالتقارير المتكاملة أن تتناول أهم الموضوعات البيئية والاجتماعية والحوكمة التي تتعلق بتلك الشركات وصناعتها وموقعها الجغرافي.

وتوضح أرامكس أن لديها الرغبة في العمل في القضايا الجوهرية في مجال عملها مثل الانبعاثات البيئية الناتجة عن عمليات النقل الموسعة بها وأنشطة الشحن. ولن يتسنى تركيز الانتباه ووضع الأولويات وقياس التطور سوى من خلال البيانات الكمية المفصلة والشفافية على أساس سنوي. وأيضاً يعد موضوع أمن العاملين من الموضوعات الهامة في مجال اللوجستية وتتضح شفافية أرامكس من خلال الإعلان عن أرقام الحوادث وتعقبها عبر الوقت.

ويركز تقرير أرامكس على الحوار المستمر لتقدمها والتزامها نحو المشاركين. فبالإضافة إلى التقارير تقوم أرامكس بمد هذا الحوار عبر الوسائل الإعلامية الاجتماعية وعلى موقعها الإلكتروني وإنشاء المنصات الإلكترونية "لتعزيز سبل الاتصال لدينا ولزيادة الوعي بشأن أنشطة المؤسسة."

■ الدروس المستفادة

< تهدف التقارير المتكاملة لدمج التحليل الاستراتيجي المالي وغير المالي في كم متكامل يرسم الصورة الكلية لخلق القيم بالشركة.

< من المقبول تماماً للشركة أن تبدأ في طريق وضع التقارير المتكاملة بوضع الأساس في البداية والالتزام بالمجهودات المستمرة لتطوير وتوسيع وتوضيح تفاصيل الموضوعات التي يتم تناولها.

< مع إحراز التقدم يجب أن تتحسن تفاصيل ومستوى البيانات الكمية غير المالية وذلك لقياس ووضع أولويات وتركيز الإجراءات والنتائج.

يمكنك الإطلاع على تقرير أرامكس السنوي لعام ٢٠١١ على موقع www.aramex.com

دراسة حالة:

تقارير القضايا المادية في أجيليتي (Agility)



تعد شركة أجيليتي شركة إمدادات لوجستية عالمية مقرها في الكويت وهي شركة مدرجة في بورصة الكويت (KSE) وسوق دبي المالي (DFM) وبها حوالي ١٥,٠٠٠ من حملة الأسهم. وتعد أجيليتي واحدا من أكبر مقدمي الإمدادات اللوجستية المتكاملة على مستوى العالم وذات قوة خاصة في الأسواق الناشئة. وتقدم الخدمات اللوجستية العالمية المتكاملة لأجيليتي (GIL) شحن للبضائع عن طريق الجو أو البحر أو الطريق البري و التخزين والتوزيع والخدمات المتخصصة في الخدمات اللوجستية للمشروعات والمعارض والفعاليات والوقود والمواد الكيميائية. وتتضمن أنشطة أجيليتي في الأعمال خدمات الدفاع والخدمات الحكومية والبنية التحتية.

اسم الشركة:
أجيليتي (Agility)

المقر الرئيسي:
الكويت

القطاع:
الإمدادات اللوجستية التجارية

عدد العاملين (٢٠١١):
٢٢,٠٠٠

العائدات السنوية (٢٠١١):
١.٣ بليون دينار كويتي /
٤.٦ بليون دولار أمريكي

الوضع:
مدرجة للتداول العام

وقد بدأت أجيليتي في النمو والتوسع منذ ستة سنوات من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ. وقد شرع العديد من العاملين الموهوبين بالشركة في الحديث عن الاستدامة. وطبقا لنائب رئيس المسؤولية الاجتماعية "كانت مناقشة فعالة وأراد الجميع أن يشارك فيها مما أدى إلى ظهور مجالات تركيز جديدة بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية للشركات".^{٢٧}

وقد وضعت أجيليتي تقريرها الأول للمسؤولية الاجتماعية عام ٢٠١١. وبالرغم من أنه ليس تقريراً متكاملًا فإننا قد وضعناه هنا كدراسة حالة لأنه قام بتغطية موضوعات العمل الاستراتيجية الجوهرية بشكل متقدم وعرض بيانات مفصلة وشاملة.

■ التركيز الاستراتيجي للتقرير

عند إنشاء إدارة المسؤولية الاجتماعية في أجيليتي وتعيين مدير وفريق عمل بها عام ٢٠٠٦ قامت الشركة على الفور بتضمين المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيتها. وقبل ذلك بدأت إدارة المسؤولية الاجتماعية في جمع البيانات داخليا لعدة سنوات لاتخاذ القرارات الإدارية بشكل استراتيجي. وبالرغم من جمع البيانات لم تقم أجيليتي بنشر تقريرها الأول سوى في عام ٢٠١١. وقد أوضح نائب مدير إدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات: "أعمل أولا ثم تكلم فيما بعد بدلا من أن تتكلم أولا ثم تعمل فيما بعد".^{٢٨} وعن طريق قضاء عدة سنوات في تطوير الأنظمة والعمليات اللازمة لقياس الأثر بشكل فعال ووضع التقارير قامت أجيليتي في البداية بالتركيز على التقارير الداخلية للاستدامة لاتخاذ القرارات الإدارية في تطبيق البرامج والمبادرات. و لم ينجح عن اتجاه "أعمل أولا" بعض البرامج الناجحة فحسب ولكن نجح عنه أيضا أول تقرير للمسؤولية الاجتماعية بعنوان "رحتنا: الخطوات المتخذة والطريق إلى الأمام"^{٢٩}

ويعد تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات لعام ٢٠١١ تقرير استراتيجي في طبيعته ويفتح بيان من رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب. وهو تقرير مفصل ويغطي الموضوعات التالية:

- < إدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات واشتراك أصحاب المصلحة
- < العمل بنزاهة
- < العاملين
- < الاستثمار المجتمعي
- < الخدمات اللوجستية الإنسانية وخدمات الطوارئ
- < البيئة

ويشير التقرير للتركيب الحوكمي لأجيليتي كشركة متكاملة تمارس العديد من الأعمال المتنوعة وتعمل في إطار السياسات التي وضعها مؤسسة أجيليتي الأم والتي يحكمها مجلس إدارة منتخب يقدم الإرشادات للاستراتيجيات والسياسات. وأيضا يوضح التقرير بإيجاز استراتيجية أجيليتي وبناء العمل.

ويشير التقرير أيضا إلى أن التقرير الذي يضم "كل من الأداء حتى اليوم والنظرة المستقبلية قد تم تصميمه لإعطاء المشاركين رؤى في التزامات المسؤولية الاجتماعية لأجيليتي عبر السنوات ويركز على تقدمنا ويحدد أولوياتنا المستقبلية".

ومن أحد الجوانب الهامة في تقرير أجيليتي لعام ٢٠١١ أنه لا يتجاهل القضايا المرتبطة بالنزاهة والتي تعد هامة لعمل الشركة وقطاع العمل بوجه عام. فعلى سبيل المثال يعد ميثاق سلوكيات وأخلاق العمل عند أجيليتي صارم فيما يتعلق بالتزامها بالعاملين لديها وممارسات العمالة العادلة ويعد هذا أمرا هاما للغاية في الصناعات كثيفة العمالة. ويتمتع تقرير أجيليتي لعام ٢٠١١ بالشغافية فيما يتعلق ببرامج الشركة الاستباقية لحماية حقوق العمال المهاجرين من خلال سلسلة القيمة.

■ قياس التأثير

استخدمت أجيليتي مبادرة التقارير العالمية GRI وإرشادات تقارير الاستدامة نسخة "G3" وإطار تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات للإرشاد في جميع التقارير. وقد تم إنتاج التقرير بمساعدة مؤسسة شريكة وهي مؤسسة العمل من أجل المسؤولية الاجتماعية (BSR) وهي شبكة أعمال عالمية تركز على الاستدامة.

ويتضمن التقرير عددا من المقاييس الكلية الكمية والكيفية. فعلى سبيل المثال في قسم النظرة العامة للعمل (انظر شكل ٧) يجمع تقرير أجيليتي للمسؤولية الاجتماعية لعام ٢٠١١ بين تقسيم العاملين من خلال مجال العمل والخدمات المقدمة في الإمدادات اللوجستية التجارية وأداء المجموعة المالي والقيمة الاقتصادية المباشرة المستخلصة والقيمة الاقتصادية المباشرة الموزعة.

وأيا من الموضوعات الأخرى التي تحوذ اهتمام وأولويات أجيليتي بشكل كبير هي التقارير الخاصة بآثارها البيئية وفي العام الماضي قدرت الشركة انبعاث الكربون الأولي في محاور العمليات الكبرى (انظر شكل ٨)، وتركز الشركة حاليا على العمل مع العملاء لتقدير الانبعاث الذي يرتبط بشحناتها وقد تم إضافة أداة جديدة لحساب انبعاث ثاني أكسيد الكربون على الموقع الإلكتروني لأجيليتي للمساعدة في ذلك، وفي المستقبل تتمنى أجيليتي الاستمرار في تحسين قدرتها على تجميع البيانات الخاصة بالآثار البيئية في كل العمليات وسوف تضع أهدافا كمية للحد من الانبعاث داخليا وأيضا في شراكة مع العملاء والموردين.

■ الشفافية

ينتقل تقرير أجيليتي لعام ٢٠١١ من الإفصاح المحدود إلى الشفافية الكبرى واضعا في الاعتبار جميع المشاركين. ويغطي التقرير الموضوعات الرئيسية في العمل وتلك الخاصة بأصحاب المصالح مثل:

- < أخلاقيات العمل: أخلاقيات مكافحة الرشوة ومكافحة الفساد لأنها تعد من الدعائم الأساسية لممارسات العمل التنافسية.
- < العاملون: وتتضمن معلومات عن رفاهية العمال الوافدين والتنمية المهنية وسلامة العمال لما لها من ضرورة قصوى لنجاح الشركة.
- < المجتمع: تدرك أجيليتي أن حسن الجوار وإسهامها في تنمية المجتمع أمر هام في كل مكان تعمل به وخاصة في الأسواق الناشئة حيث تعد اديانا الخطوط بين العمل والعاملين والمجتمع مترادفة.
- < البيئة: ويتضمن ذلك قياس انبعاث الكربون في سلسلة إمدادات العملاء وإدارة الآثار البيئية للكهرباء واستخدام الوقود ورحلات العمل وإدارة مخلفات العمليات مع التركيز على مخلفات التعبئة والتغليف.

والأكثر من ذلك يذكر تقرير عام ٢٠١١ بشفافية التحقيق حول شحن البضائع وأيضا النزاع القانوني مع حكومة الولايات المتحدة الأمريكية حول عقد برايم فينودور موضحين أن هذه القضايا مازالت مستمرة عند وقت نشر التقرير عام ٢٠١١.

■ الدروس المستفادة

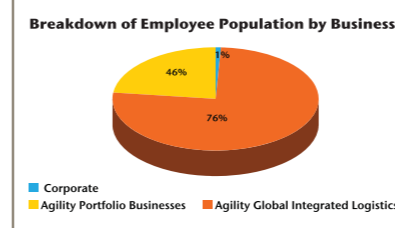
- < لكي يتمتع التقرير بالمصداقية يجب أن يغطي كل الموضوعات بالتفصيل مهما كانت درجة حساسيتها والتي تعد هامة للعمل ولقطاع الصناعة موضوع التقرير. وإذا كان هناك تقدم كبير في مجالات مثل ممارسات مكافحة الرشوة وممارسات العمالة الأخلاقية فإن الشفافية بشأن هذا الأمر ستكون إيجابية.
- < من الضروري بالنسبة للشركات أن تبدأ في بناء قدراتها الداخلية التي تحتاج إليها لجمع وتحقيق وتحليل البيانات الكمية المفصلة لكي تتمكن من وضع التقارير وتحليل التقدم والتركيز على التطورات وتحديد الموضوعات الرئيسية.

يمكنك الإطلاع على تقرير المسؤولية الاجتماعية لأجيليتي في الموقع www.agilitylogistics.com

Direct impact by Individual Operating Location	
Country & Region Location	Estimated CO2 Tons
Houston, US	1,913.64
America Total	1,913.64
Shanghai, China	1,652.23
Hong Kong	741.71
Mumbai & Chennai, India	1,402.75
Jakarta, Indonesia	110.26
Kuala Lumpur, Malaysia	2,202.22
Karachi & Islamabad, Pakistan	378.63
Manila, Philippines	1,342.06
Singapore	2,589.31
Bangkok, Thailand	5,379.02
Asia Total	15,798.19
Basel, Switzerland	425.90
Europe Total	425.90
Cairo, Egypt	711.42
Amman, Jordan	7,020.62
Nairobi, Kenya	5,335.16
Kuwait	77,380.81
Qatar	11,044.74
Dubai, Unites Arab Emirates	19,389.07
Abu Dhabi, United Arab Emirates	16,262.70
Middle East/Africa Total	137,144.53
Direct Emissions	155,282.25

شكل ٨: التأثير المقدر لانبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكبرى عمليات أجيليتي

المصدر: تقرير المسؤولية الاجتماعية المؤسسية لعام ٢٠١١ لأجيليتي www.agilitylogistics.com (يوليو ٢٠١٢)



COMMERCIAL LOGISTICS

Agility's commercial business, Global Integrated Logistics (GIL), is headquartered in Switzerland and offers customers ready access to:

- Freight forwarding products: air, sea, sea/air and road freight forwarding
- Logistics capabilities: warehousing and distribution systems and technology
- Specialty services: fair and events logistics, chemicals logistics, project logistics, and fuel logistics

SPOTLIGHT: FACILITATING GLOBAL TRADE

Agility helps facilitate world trade by assisting its thousands of customers, from the world's biggest corporations to small and medium enterprises, deliver literally millions of shipments around the world.

- Agility Global Integrated Logistics (GIL) served approximately 38,510 customers around the world in 2009.
- Agility GIL transported a total of 2.58 million shipments in 2009, delivering 585,000 ocean TEUs and 490,000 tons of airfreight.

AGILITY'S PORTFOLIO OF LOGISTICS RELATED BUSINESSES

Agility's unique collection of portfolio businesses include:

- **Agility Defense & Government Services:** Agility's public sector logistics arm serves governments, ministries of defense and international organizations around the world.

Agility Infrastructure companies include:

- **Agility's Real Estate business:** Agility's real estate business has developed more than 12 million square meters of industrial properties, and manages 21 million square meters of industrial land throughout the Middle East, North Africa and South Asia.

- **Metal and Recycling Company (MRC):** MRC serves industrial, commercial and governmental clients in the Middle East with waste management, scrap trading, and recycling solutions.

- **National Aviation Services (NAS):** NAS is an airline ground handling company providing ground support, passenger handling, cargo management, engineering, and lounge services. NAS currently operates in Kuwait, Jordan, and India.

- **Global Clearinghouse Systems (GCS):** GCS is joint venture with the Kuwait General Administration for Customs (KGAC), to modernize, optimize and support Kuwait customs operations for a period of twenty-five years.

- **Inspection and Control Services (ICS):** ICS provides governments around the world with customs modernization, trade facilitation and e-government solutions.

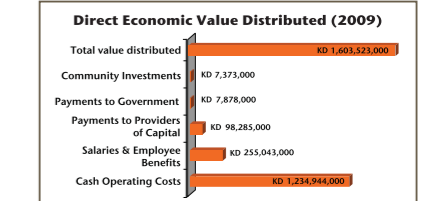
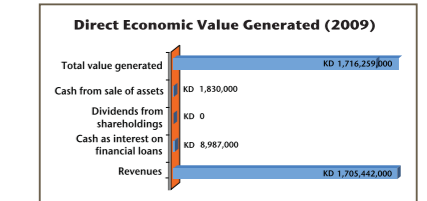
- **GCC Services:** GCC Services focuses on providing life support, catering, and worldwide camp facility construction and management.

Agility also owns a private equity fund, Alcazar. The fund's largest investment to date is in Korek Telecom, a provider of mobile telephone products and services in Iraq.

GROUP FINANCIAL PERFORMANCE

Million Kuwait Dinars (KD)	FY2009	FY2008	FY 2007
Revenue	1,705.44	1,835.69	1,667.69
Net Revenue	627.17	652.94	606.24
Net Revenue Margin	36.77%	35.57%	36.36%
EBITDA	215.46	206.00	-384.34
EBITDA Margin	12.63%	11.22%	-23.05%
Net Income	156.43	141.37	153.94
Net Income Margin	9.17%	7.70%	9.23%
Total Assets	1,784.17	1,641.82	1,536.02
Total Liabilities	831.24	855.42	751.38
ROA	11.69%	8.61%	10.02%

More details on Agility's financial performance can be found in the company's latest annual reports and quarterly earnings releases. (Check updated information on our [website](http://www.agilitylogistics.com).)



شكل ٧: النظرة العامة لأعمال أجيليتي

المصدر: تقرير المسؤولية الاجتماعية لأجيليتي لعام ٢٠١١ www.agilitylogistics.com (يوليو ٢٠١٢)

ويسجل القسم الخاص بالمسؤولية الاجتماعية واشتراك أصحاب المصلحة تأثير مبادرات الاستدامة من الناحية الكمية والنوعية. فعلى سبيل المثال يوضح ويوثق القسم الخاص بالعمل التطوعي المجتمعي التقدم ويفيد بأنه "تجم عن برنامج الاستجابة للكوارث لدينا كما كبيرا من الطلبات من العاملين لإطلاق مشروعات تنمية في مجتمعاتهم المحلية حتى وإن لم تكن هناك كارثة بشرية في الوقت الحالي. وقد استجبتنا ببرنامج تطوعي مجتمعي يجعل العاملون مسئولين عن اختيار وقيادة المشروعات الاجتماعية يدعمها المنح المالية من الشركة تتراوح ما بين ثلاثة آلاف إلى عشرة آلاف دولار. وفي السنوات الأربعة الماضية قام موظفوا أجيليتي بالعمل مع منظمات المجتمع المدني في أكثر من ٤٠ مشروع في ٥٧ دولة مقدمين أنشطة خدمية لأكثر من ٥٠٠,٠٠٠ فرد".

ويقدم التقرير معلومات عن الأداء المالي والعاملين بالأقليم والعمالة بتعاقدات العمال بالعمر والعمال بالنوع والمستوى الوظيفي بالنوع وأيضا مؤشرات الصحة والأمان وتقارير الحوادث. ويتضمن التقرير أيضا البيانات غير المالية المفصلة عن التحديات التي تواجه الموارد البشرية والأولويات والمجالات التي تتطلب التنمية.

وأيا يغطي التقرير موضوع الأخلاقيات وذلك نظرا لطبيعة الأعمال في أجيليتي وتنوع طبيعة العمالة بها. ويتضمن التقرير ويصف قيم الشركة وأخلاقياتها والالتزام ومعايير سلوك العمل وأيضا البرامج التي يشارك فيها المشاركون. ويركز القسم الخاص بالأخلاقيات على أكثر من ٢٨,٠٠٠ جلسة تدريبية ما بين عام ٢٠٠٨ والرابع الأخير من عام ٢٠١٠ والتي تناولت موضوعات مثل مكافحة الاحتيال ومكافحة الفساد وتضارب المصالح وقوانين المنافسة وحماية البيئة والصحة والأمان وحقوق الإنسان والملكية الفكرية.

دراسة حالة:

شفافية التقارير المجمعة في صافولا (Savola)



اسم الشركة:

صافولا (Savola)

المقر الرئيسي:

المملكة العربية السعودية

القطاع:

السلع الاستهلاكية

عدد العاملين (٢٠١١):

١٧,٥٠٠

العائدات السنوية (٢٠١١):

٢٥ بليون ريال سعودي /

٦.٧ بليون دولار أمريكي

الوضع:

مدرجة للتداول العام

تم إنشاء مجموعة صافولا عام ١٩٧٩ في المملكة العربية السعودية. وتتضمن أنشطة المجموعة أربعة قطاعات رئيسية وهي الأغذية وتجارة التجزئة والبلاستيك والاستثمارات. وتعمل مجموعة صافولا دولياً في عدة دول تتضمن المملكة العربية السعودية ومصر وإيران وتركيا والسودان والجزائر وكازخستان والمغرب والأردن ولبنان والإمارات العربية المتحدة. وتقوم الشركة بتصدير منتجاتها لأكثر من ٣٠ دولة على مستوى العالم.

وتستحوذ صافولا حالياً على أكثر من ٦٢٪ من حصة سوق زيوت الطعام و٦٨٪ من سوق السكر في المملكة. ولها ١٦٦ متجر تجزئة (سوبر ماركت وهايبر ماركت) ومنها ١٣٤ في المملكة.

وفي مجال الاستثمارات تتمتع صافولا باستثمارات كبرى في شركة المراعي للألبان وشركة هرفي للأغذية وشركة كنان للعقارات ومدينة المعرفة الاقتصادية في المدينة ومدينة الملك عبد الله الاقتصادية برباغ في المملكة العربية السعودية.

وقد انتجت مجموعة صافولا تقارير سنوية مجمعة مالية وغير مالية منذ عام ٢٠٠٧ وحتى ٢٠١١. ويتضمن تقرير صافولا لعام ٢٠١١ معلومات مالية وغير مالية ويتميز بالشفافية في تناول الأعمال الرئيسية الاستراتيجية والموضوعات التي تتعلق بحوكمة الشركات من بين الموضوعات الأخرى.

■ التركيز الاستراتيجي للتقرير

تلتزم صافولا بمستوى عال من الشفافية. فمنذ عام ٢٠٠٨ أصبح التقرير السنوي للمجموعة استراتيجي ومفصل في طبيعته ويكشف عن المؤشرات المالية الهامة ومجالات نمو الأعمال الكبرى ومؤشرات المخاطر والتوقعات المستقبلية والمسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسة.

ويعد التقرير السنوي لعام ٢٠١١ تقرير استراتيجي في طبيعته ويتضمن تقرير مجلس الإدارة ورسالة من رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب للمجموعة ومقاييس الأداء الرئيسية والتوجهات المستقبلية. ويلخص التقرير بشكل إجمالي أداء المجموعة والشركات التابعة لها وشركائها في كل مجالات وقطاعات العمل محلياً وفي الخارج. وأيضاً يشير التقرير إلى جهودات المجموعة في تطوير البرامج المؤسسية للعاملين وبرامج المسؤولية الاجتماعية المؤسسية الحالية. ومن ناحية الحوكمة المؤسسية يتضمن تقرير عام ٢٠١١ ما يلي:

< قرارات المجلس الرئيسية.

< مدى الالتزام بلوائح الحوكمة التي أصدرتها سلطات الأسواق في المملكة العربية السعودية.

< أفضل الممارسات العالمية مثل إرشادات الإفصاح في ستاندرد أند بور S&P.

■ قياس الأثر

منذ عام ٢٠٠٧ وصافولا مستمرة بتطوير المقاييس وتقديم البيانات الكمية لتعقب ما تم إنجازه مقارنة بالأهداف الاستراتيجية الموضوعية. ويقدم تقرير عام ٢٠١١ تقريراً عن الأداء المالي مجعماً عبر خمس سنوات من خلال الرسوم البيانية المقارنة وتتضمن العائدات وصافي الدخل عبر خمس سنوات والتحليل الجغرافي للعائدات والمبيعات وتقسيم العائدات طبقاً لقطاع العمل وذلك بالإضافة إلى مؤشرات أخرى.

ويعلن التقرير أيضاً عن التوقعات المالية لنهاية عام ٢٠١٢ مشيراً إلى أن صافي الدخل لعام ٢٠١٢ (قبل زيادة رأس المال والبنود الاستثنائية) من المتوقع أن يصل إلى ١.٢ بليون ريال سعودي / ٣٢٠ مليون دولار.

ويلقي التقرير الضوء على التزام صافولا بخدمة المجتمع في ظل مشروعات المسؤولية الاجتماعية التي تعمل في ظل مبادرة "جسور صافولا". فقد تبنى مجلس صافولا قراراً يقضي بتخصيص ١٪ من صافي أرباح التشغيل السنوية لدعم برامج المسؤولية الاجتماعية. ويتم إدارة برامج المسؤولية الاجتماعية في صافولا بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية والحكومة والعديد من المؤسسات الطبية والتعليمية.

ويشير تقرير صافولا السنوي لعام ٢٠١١ لكل برنامج من برامج المسؤولية الاجتماعية عن طريق تقديم المؤشرات المالية وغير المالية. فعلى سبيل المثال يعد "مركز صافولا لتمكين الأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة (مكين)" مشروعاً متكاملًا لدعم هذه الفئة من المجتمع بالتركيز على أصحاب الإعاقات البصرية والسمعية والحركية. ويتبع مركز صافولا استراتيجية مخططة بدقة تستهدف توفير فرص عمل للأشخاص ذوي الإعاقات خلال السنوات الثلاث القادمة وفقاً لأهداف قابلة للقياس. فعلى سبيل المثال يشير التقرير للأهداف التي تتعلق بالتدريب والتوظيف لعدد ٥٠٠ شخص من ذوي الإعاقات خلال السنوات الثلاث القادمة في مجموعة صافولا وشركائها العاملة (OpCos) ومؤسسات القطاع الخاص الأخرى. ويشير التقرير إلى تحقيق الشركة لأهدافها لعام ٢٠١١ بتدريب وتوظيف ١٤٤ شخص من ذوي الإعاقات بزيادة ٤٤ مرشح مقارنة بعام ٢٠١٠.

■ الحوكمة والشفافية

يضع تقرير صافولا السنوي لعام ٢٠١١ معايير عالية فيما يتعلق بالحوكمة والشفافية. ويقدم التقرير معلومات كاملة عن حوكمة الشركات والأداء المالي ويمهد الطريق لتجميع المعلومات في كل متكامل.

وطبقاً لدراسة تم إجرائها في بداية فبراير عام ٢٠١١ من قبل ستاندرد أند بور (S&P) ومعهد الحوكمة ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) احتلت صافولا المركز الثاني بين كبرى الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في حوكمة الشركات ٣٠.

وطبقاً لما أفاد به الرئيس التنفيذي للشؤون العامة وأمين مجلس الإدارة فقد "قامت مجموعة صافولا بتبني ممارسات حوكمة الشركات منذ عام ٢٠٠٣ وسبقت بذلك العديد من الشركات والمؤسسات في المنطقة. وقد مكن ذلك صافولا من بناء خبرات قوية وتفوقت على العديد من الشركات المدرجة في المملكة والعالم العربي." ٣١

شفافية التقارير المجمعة في صافولا (Savola)

ويعرض التقرير السنوي تكوين المجلس بالتفصيل. فهو يتكون من ١١ عضو وكلهم أعضاء مستقلين غير تنفيذيين فيما عدا العضو المنتدب للمجموعة فهو عضو تنفيذي. ويقوم حملة الأسهم باختيار أعضاء المجلس في صافولا لمدة تصل إلى ٣ سنوات كما ورد في عقد تأسيس الشركة.

وأيضاً يلقي التقرير السنوي الضوء على لجان مجلس المجموعة الخمس وهي لجنة المراجعة، ولجنة المكافآت والترشيحات والحوكمة، ولجنة إدارة المخاطر، ولجنة الاستثمار، ولجنة المسؤولية الاجتماعية. وهذه اللجان الخمسة "تشمل أعضاء المجلس وأخصائيين مستقلين من الخارج وكبار المديرين التنفيذيين في صافولا". ولهذه اللجان ميثاق عمل معتمد من قبل مجلس الإدارة "يحدد صلاحياتها وإجراءات عملها". والشفافية هنا هي الأساس أيضاً فيتم عرض كل القرارات الكبرى والإجراءات والمسئوليات الخاصة باللجان في التقرير السنوي للإفصاح الكامل لحملة الأسهم. وبالإضافة إلى ذلك يعرض التقرير مكافآت كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين وحرقة الأسهم ومدفوعات الأرباح وأيضاً عضوية أعضاء مجلس بجانب عضويتهم في مجلس إدارة مجموعة صافولا (انظر شكل ٩)

ويوضح التقرير المخاطر الكبرى التي تواجه المجموعة. فعلى سبيل المثال "يمكن أن تظهر المخاطر الكبرى في شكل احتمال تعرض عمليات المجموعة للتقلبات في أسعار المواد الخام وانخفاض العملات والمنافسة الحادة غير العادلة لأسعار منتجاتها في الأسواق المحلية والإقليمية. وهناك أيضاً مخاطر اقتصادية وسياسية في الدول التي تعمل فيها والمخاطر التي ترتبط بغزو الأسواق الجديدة في المنطقة التي تتفق مع الاستراتيجية التوسعية الجغرافية للمجموعة. وبالإضافة إلى ذلك هناك مخاطر قد تواجه المجموعة بسبب أسهمها الاستثمارية في الشركات المختلفة والتمويل المحلي والدولي. وتقوم المجموعة بإدارة تلك المخاطر من خلال مجلس الإدارة ولجنة إدارة المخاطر والعديد من الإدارات والقوى العاملة داخل المجموعة." ٣٢

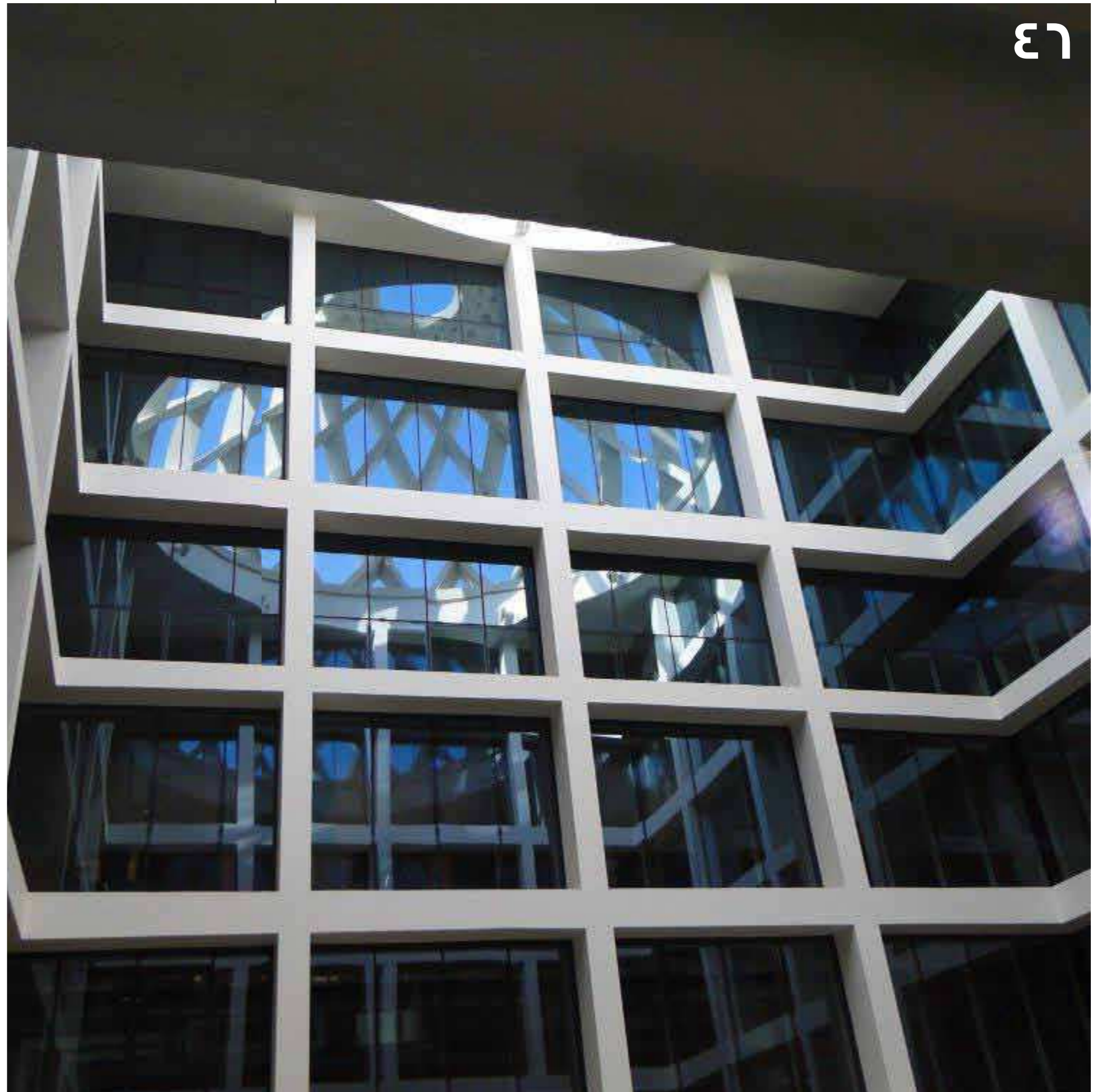
■ الدروس المستفادة

- < يساعد التقرير المالي وغير المالي المدمج على الربط بين موضوعات العمل الجوهرية والتي تساهم معاً لسلامة الشركة على المدى البعيد.
- < سياسة إفصاح الحوكمة المفصلة في مجالات مثل اتخاذ القرارات ومكافآت مجلس الإدارة تخلق الثقة لدى حملة السهم.
- < ينتج عن الشفافية الاستباقية والتطوعية في القضايا الهامة والفرص والمخاطر فوائد طويلة الأجل على سمعة المؤسسة.

يمكنك الاطلاع على التقرير السنوي لعام ٢٠١١ في موقع www.savola.com

اسم العضو	تصنيف العضوية	عضوية الشركات (مدرجة وغير مدرجة) التي يتولى عضويتها بجانب عضويته في مجلس ادارة مجموعة صافولا
السيد / سليمان عبد القادر المهيدب رئيس مجلس الإدارة	غير تنفيذي	مدرجة: شركة المراعي، والشركة العربية للأنايب، والبنك السعودي البريطاني، وشركة التصنيع الوطنية) غير مدرجة: شركة عبد القادر المهيب وأولاده، وشركة التطوير الأولى، وشركة جسور سويكروب.
معالي المهندس عبد الله محمد نور رحيمي نائب رئيس مجلس الإدارة (ممثل صندوق الاستثمارات العامة)	غير تنفيذي	مدرجة: (البنك الأهلي التجاري، وشركة هرفي للخدمات الغذائية، وشركة اللجين)
د. عبد الرؤوف محمد مناع العضو المنتدب	تنفيذي	مدرجة: (شركة المراعي، والبنك السعودي للاستثمار، وشركة هرفي للخدمات الغذائية) غير مدرجة: (شركة كنان للتطوير العقاري، وشركة العزيزية بنده المتحدة ممثلاً لمجموعة صافولا والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية-حكومة)
أ. إبراهيم محمد العيسى	غير تنفيذي	مدرجة: (شركة أسمنت ينبع، ومجموعة طيبة القابضة، والبنك السعودي الفرنسي، وشركة المراعي)
د. سامي محسن باروم	غير تنفيذي	مدرجة: (شركة مدينة المعرفة الاقتصادية، وشركة الأسمنت العربية) غير مدرجة: (شركة العزيزية بنده المتحدة ممثلاً لمجموعة صافولا)
أ. عمار عبد الواحد الخضيرى	مستقل	مدرجة: (شركة الدرع العربي، وشركة هرفي للخدمات الغذائية، وشركة الاتصالات المتنقلة زين) غير مدرجة: (شركة مدارس الرواد، وشركة الأندية الرياضية، وشركة المصنع السعودي للصوف الصخري، وشركة مورجان ستانلي، ومجموعة الطيار للسفر والسياحة، وشركة زهور الريف)
أ.عبد العزيز خالد الغفيلي (ممثل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية)	غير تنفيذي	مدرجة: (مصرف الراجحي، وشركة هرفي للخدمات الغذائية)
د. غسان أحمد السليمان	مستقل	مدرجة: (شركة الأسمنت العربية) غير مدرجة: (مجموعة مستشفيات المغربي، وشركة عنيزة للاستثمار، وشركة فينشر كابيتال الاستثمارية السعودية)
أ. موسى عمران العمران	مستقل	مدرجة: (شركة الأسمنت العربية، وشركة المراعي، والبنك السعودي الفرنسي) غير مدرجة: (شركة العزيزية بنده المتحدة ممثلاً لمجموعة صافولا والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية)
أ. محمد عبد القادر الفضل	مستقل	مدرجة: (لا يوجد) غير مدرجة: (شركة جدة القابضة، وشركة دار التملك، وشركة كنان الدولية)
أ. بدر عبد الله العيسى	مستقل	مدرجة: (الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية) غير مدرجة: (شركة العقيق للتنمية العقارية، وشركة أصيلة للاستثمار، والسعودي الفرنسي كابيتال)

شكل ٩: تكوين مجلس الإدارة و تصنيف أعضائه و الشركات المساهمة التي لا يزالون يتولون عضويتها
المصدر التقرير السنوي لصافولا لعام ٢٠١١. www.savola.com (يوليو ٢٠١٢)



يوضح هذا التقرير الأول لسلسلة مبادرة بيرل عن الممارسات المؤسسية الجيدة في المساءلة والشفافية أن هناك ممارسات جيدة تستحق المشاركة قامت بها شركات من دول مجلس التعاون الخليجي.

وسوف يتضح لنا من خلال تحليل الدروس المستفادة من دراسات الحالة عددا كبيرا من عوامل النجاح للتطبيق الناجح للممارسات الجيدة في مجال المساءلة والشفافية:

■ تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة

١. القيادة الحكيمة بدأ من قمة المؤسسة تعتبر ضرورية للغاية لتطبيق سياسات النزاهة. فيتطلب تضمين القيم والثقافة وتغيير السلوك في المؤسسة أن يصبح كبار التنفيذيين في المؤسسة المثال والقوة ويظهرون إيمانهم بإضافة القيم للعمل كما يظهرون الالتزام بالجهود المطلوبة.

٢. من الضروري أخذ آراء حملة الأسهم في الاعتبار وكذلك السياق المحلي والثقافي عند وضع السياسات وتطوير تطبيق خطة العمل. ومن الضروري مراعاة أفضل الممارسات العالمية ودمجها مع الحلول المحلية الواقعية ذات الصلة القابلة للتطبيق لكي نحرز التقدم.

٣. تكون سياسات الشركة فعالة للغاية عندما تكون موجزة وواضحة ومفهومة. فلا يجب أن تكون الوثائق معقدة أو طويلة للغاية، فيجب أن يكون التطبيق في متناول جميع العاملين مع وضع اللغة والتعليم في الاعتبار.

٤. يتطلب تطبيق الممارسات المرتبطة بالنزاهة عبر سلسلة القيمة في الشركة اتخاذ اتجاه منظم لرفع الوعي والتعليم وجمع البيانات والتقارير والرقابة والتنفيذ. ومن الضروري أيضا معرفة، مع شركاء العمل في سلسلة القيمة، أنها رحلة شراكة وتحسن مستمر. فالمثابرة والإصرار والموقف الواضح الثابت بشأن القضايا الأخلاقية أمور مطلوبة.

■ نحو تقارير متكاملة

١. فهم وتوظيف أولويات أصحاب المصالح يساعد في التركيز على القضايا الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة وذلك حتى تتفق تقارير العمل مع أداء الاستدامة وقيم العمل.

٢. يجب أن يتم بذل المزيد من الجهود المتواصلة المشتركة للحصول على البيانات الكمية والنوعية المالية وغير المالية. ويمكنها أن تكون مفيدة لكي تعكس قياس البيانات المالية الحالية وآليات التجميع لكي يتم جمع بيانات الاستدامة وتعقب التقدم مقارنة مع أهداف يمكن قياسها.

٣. من الضروري للمصداقية تناول القضايا مادية استراتيجية الهامة في التقارير. وهناك قيم إيجابية يمكن كسبها من التقارير الاستباقية التي تتمتع بالشفافية حول القضايا المادية مهما بلغت درجة حساسيتها إذا أردنا إحراز التقدم.

وتلتزم مبادرة بيرل بالاستمرار في برنامجها البحثي حول الممارسات الجيدة المؤسسية في المساءلة والشفافية على أساس كل موضوع على حدة.

وبهذه الطريقة سوف تقوم مبادرة بيرل ببناء قاعدة معرفة محلية للممارسات الجيدة في المساءلة والشفافية في دول مجلس التعاون الخليجي. وسوف نستمر في دراسة وتحليل خبرات الممارسات الإقليمية الجيدة ومشاركة الدروس المستفادة ونشر عوامل النجاح الرئيسية. والهدف الإجمالي هنا هو التأثير على مجتمع العمل الإقليمي الواسع لإحراز التقدم على طريق تطبيق ممارسات العمل الجيدة.

المنهجية



هذا هو التقرير الأول لسلسلة مبادرة بيرل حول الممارسات المؤسسية الجيدة في المساءلة والشفافية.

وتستمر أبحاث مبادرة بيرل حول الممارسات المؤسسية الجيدة في كل الموضوعات المرتبطة بالمساءلة والشفافية. وأول موضوعان تم تناولهما في التقرير هما:

- < تطبيق السياسات المرتبطة بالنزاهة
- < نحو تقارير متكاملة

وقد تضمنت أول مرحلة في البحث أبحاث مكتبية موسعة بالتزامن مع مناقشات أولية مع الخبراء والمستشارين والأكاديميين والخبراء في مجال العمل. وقد تمكن الفريق من تحديد الموضوعات ذات الأولوية التي يجب تناولها في هذا التقرير الأول وأيضا تطوير الإطار المفاهيمية المستخدمة في الأبحاث. وأيضا فقد أدى إلى تحديد الشركات الإقليمية التي لديها ممارسات جيدة تستحق الاقتراب منها وبحثها بشكل أكثر تعمقا.

وقد قام بالأبحاث المكتبية والبحث الميداني الأولي فريق مكون من خمسة من طلبة الماجستير في إدارة الأعمال من مدرسة جادج بيزنس سكول (Judge Business School) بجامعة كامبريدج (المملكة المتحدة) والجامعة الأمريكية بالشارقة (AUS) بالإمارات العربية المتحدة. وعلى مدار أربعة أسابيع خلال مارس وأبريل ٢٠١٢ قام الفريق بمشروع تدريبي مكثف في مبادرة بيرل بعنوان "بناء دراسات الحالة لممارسات العمل الجيدة في مجلس التعاون الخليجي". وتضمن البحث أبحاث مكتبية وتطوير مفاهيمي ومقابلات شخصية وتليفونية مع مديري الشركات المتضمنة في أبحاث الممارسات الجيدة. وفي ٢٢ أبريل ٢٠١٢ في دبي قام طلاب الماجستير بتقديم نتائجهم المبدئية حول نماذج الممارسات الجيدة في دراسات الحالة في دول مجلس التعاون الخليجي للجمهور المدعو المكون من ٧٠ من قادة الأعمال و مؤيدي الجامعة الأمريكية بالإمارات واتبعة حفل عشاء.

ثم قام فريق مبادرة بيرل بإجراء مقابلات أخرى وجمع بيانات وحلها خلال مايو ويونيو ٢٠١٢. وتم إجراء مقابلات منظمة ومتعمقة لتطوير دراسات الحالة مع مديري الشركات تليفونيا وشخصيا في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي. وقد تم تضمين دراسات الحالة للشركات التي تناولها التقرير في الأبحاث التي قام بها الفريق وأيضا إظهار مدى التعلم والخبرة المتوقع اكتسابها من دراسة الحالة ورغبة الشركات في مشاركة المعلومات.

ويعمل برنامج مبادرة بيرل للتقارير المتكاملة بالتعاون مع مشروع صاحب السمو الملكي أمير ويلز المساءلة من أجل الاستدامة (A4S) ويتضمن برنامج مبادرة بيرل إقامة جلسات إقليمية لزيادة التوعية لكي تقدم مفاهيم وفوائد التقارير المتكاملة وإنشاء شبكة إقليمية تتمكن من خلالها المؤسسات المهتمة من اكتساب المعارف والفوائد من الدعم المتبادل ومشاركة الخبرات. ويقدم المشروع المعلومات والمشورة والتعليق في قسم التقارير المتكاملة في التقرير.

وقد أيدت حوكمة (Hawkamah) نتائج هذا البحث، وحوكمة هو معهد محلي في الإمارات للحوكمة المؤسسية ومن قبل شريك من شركة الاستشارات الدولية كي بي ام جي (KPMG).

وقد قام فريق مبادرة بيرل بتصميم وصياغة كل دراسة حالة وكتابتها ثم تم اعتماد النص من قبل الشركة المعنية.

وقد قامت مبادرة بيرل بطرح أسئلة موسعة وعميقة ثم قامت بالتحقق من صحة دراسات الحالة. ومع ذلك ولعدم توافر معلومات من طرف ثالث في هذه المجالات فإن هذا العمل، إلى حد ما، يعتمد على المعلومات التي قدمتها الشركات حول ممارستها المؤسسية الجادة.

نبذة عن مبادرة بيرل



نبذة عن مبادرة بيرل

ومنذ سبتمبر ٢٠١٢ تضمن المؤسسون لمبادرة بيرل الشركاء التاليون :



مبادرة بيرل منظمة غير هادفة للربح يقودها القطاع الخاص، تأسست بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات، وتهدف إلى تعزيز الحوكمة الرشيدة والشفافية وممارسات الأعمال في العالم العربي. وهي شبكة إقليمية متنامية تضم كبار رجال الأعمال الملتزمين بقيادة العمل المشترك وتبادل المعارف والخبرات.

ومنذ منتصف ٢٠١١ تقود مبادرة بيرل بمبادرات ملموسة في مجالات مثل مكافحة الفساد والحوكمة الجيدة والأخلاقيات والنزاهة والتقارير المتكاملة والإفصاح المؤسسي في دول مجلس التعاون الخليجي.

وهناك ثلاثة مجالات للأنشطة:

١. منتدى العمل التعاوني والحوار

تحفز مبادرة بيرل العمل التعاوني بين قادة الأعمال المحليين والعالميين والمعاهد الدولية والأجهزة الحكومية والمبادرات الكبرى والشراكات بين القطاعات.

٢. توليد المعارف

ترعى مبادرة بيرل التفاهم والتقدير لحالة العمل والقضايا والاتجاهات المرتبط بالشفافية والمساءلة من خلال إخراج البيانات الجديدة والأبحاث والتحليل والرؤى عبر المنطقة.

٣. التعاون الجامعي

يساعد التعاون الجامعي على بناء قدرة القادة المستقبليين لإحداث فرق في خلق سياسة الشفافية والمساءلة. ويوجد مكتب مبادرة بيرل في الجامعة الأمريكية بالشارقة ويتعاون مع الجامعة الأمريكية بالشارقة وبعض الجامعات الرائدة الأخرى في المنطقة لإيجاد صلات أكبر مع القطاع الخاص في التدريس والأبحاث في مجالات الأخلاقيات والنزاهة والحوكمة المؤسسية والاستدامة.

مبادرة بيرل

الجامعة الأمريكية بالشارقة

صندوق بريد ٢٦٦٦

الشارقة

الإمارات العربية المتحدة

تليفون: +٩٧١ ٦ ٥١٥ ٤٦٠٥

بريد إلكتروني: enquiries@pearlinitiative.org

www.pearlinitiative.org

¹ Aluminium Bahrain 2011 Annual Report. Available at: www.albasmelter.com/IR/Publications/Documents/Annual%20Reports/AnnualReport2011.pdf

² Aluminium Bahrain press release “Alba launches the “Code of Conduct” booklet”.
<http://www.albasmelter.com/mc/News/Pages/Alba-launches-the-Code-of-Conduct-booklet.aspx>

³ *Ibid.*

⁴ Laurent Schmitt, Alba Chief Executive Officer, August 29, 2012.

⁵ Abraaj Sustainability Report 2012. “Building Sustainable Businesses, Building Sustainable Communities” Available at:
<http://www.abraaj.com/sites/default/files/presentations/Abraaj%20group%20Sustainability%20Report.pdf>

⁶ In 1992, the King Committee on Corporate Governance was formed in South Africa, chaired by Mervyn E. King to consider corporate governance from a South African perspective. The result was the King Report of 1994 which marked the institutionalisation of corporate governance in South Africa.

⁷ Issued in 1992, the UK Corporate Governance Code has been instrumental in spreading best corporate governance practice throughout companies listed on the London Stock Exchange, the code is overseen by the Financial Reporting Council (FRC). See www.frc.org.uk

⁸ IFC is a member of the World Bank Group. The corporation finances and provides advice for private sector ventures and projects in developing countries. See www.ifc.org

⁹ Telecom interview with Geetha Tharmaratnam, Abraaj Principal, Investment & ESG on July 23, 2012.

¹⁰ Gulftainer Group Anti-Corruption Policy. Available at: http://www.gulftainer.com/GulftainerGroup_Anti-CorruptionPolicy.pdf (Accessed April 2012)

¹¹ Interview with Peter Richards, Gulftainer Managing Director on April 5, 2012 at Gulftainer, Sharjah.

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Maher Nicola, “Reporting: The Future is integrated”. The Accountant, July 02, 2010. Available at:
<http://vrl-financial-news.com/accounting/the-accountant/issues/ta-2010/ta-6079/reporting-the-future-is-integ.aspx> (Accessed April 2012).

¹⁵ Vinke, J. & El-Khatib, A. ‘Reporting CSR in the Middle East’. Forthcoming.

¹⁶ “KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011”. Available at:
<http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf> (Accessed April 2012)

¹⁷ KPMG International, 2011. Integrated Reporting: Performance insight through Better Business Reporting, pg 7. Available at
<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/road-to-integrated-reporting.pdf> (Accessed April 2012)

¹⁸ Op.Cit. Towards Integrated Reporting - Communicating Value in the 21st Century, pg 2.

¹⁹ Telecom Interview with Belinda Scott, National Bank of Abu Dhabi Senior Manager of Corporate Sustainability on March 27, 2012.

²⁰ National Bank of Abu Dhabi Sustainability Report 2011 “Catalysing Change”. Available at
<http://www.nbad.com/en/Sustainability/Documents/Sustainability%20Report%202011%20-%20Catalysing%20Change.pdf> (Accessed July 2011)

²¹ Telecom Interview with Belinda Scott, National Bank of Abu Dhabi Senior Manager of Corporate Sustainability on March 27, 2012.

²² *Ibid.*

²³ Jamali Dima and C. Dawkins. “A Case Study: Sustainability in the Arab world: The Aramex Way”. Ivey Publishing , Case 9B11M060, 2011.

²⁴ Tassabehji Rola. “CEO view: Fadi Ghandour of Aramex” INSEAD Knowledge. Available at: <http://knowledge.insead.edu/CEOVviewAramex080801.cfm>. (Accessed April 2012)

²⁵ Reynolds, M. & Yuthas, K. “Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting”. Journal of Business Ethics. 2008.

²⁶ Interview with Raji Hattar, Aramex Chief Sustainability & Compliance Officer on April 11, 2012 at The Intercontinental Hotel, Dubai.

²⁷ Telecom Interview with Mariam Al Foudery, Agility Senior Vice President of Corporate Social Responsibility on April 11, 2012.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Agility Corporate Social Responsibility Report 2011. “Our Journey: Steps Taken and the Road Ahead” Available at:
http://www.agilitylogistics.com/EN/GIL/Documents/Agility_PDF/2011CSRReport.pdf (Accessed April 2012)

³⁰ Standard & Poor / Hawkamah ESG Pan Arab Index. Available at:
http://www.hawkamah.org/sectors/esg/files/Factsheet_SP_Hawkamah_ESG_Pan_Arab_Index_A4.pdf (Accessed April 2012)

³¹ Telecom Interview with Mahmoud Abdul Ghaffar, Savola Chief of Corporate Affairs & Board Secretary - Wednesday, 13th June 2012.

³² *Ibid.*

¹ تقرير الومنيوم البحرين السنوي متوافر في:

www.albasmelter.com/IR/Publications/Documents/Annual%20Reports/AnnualReport2011.pdf

² الإصدار الصحفي لألومنيوم البحرين “ألبا تطلق ميثاق سلوك العمل”

<http://www.albasmelter.com/mc/News/Pages/Alba-launches-the-Code-of-Conduct-booklet.aspx>

³ المرجع السابق

⁴ لورنت شميت المدير التنفيذي لألبا ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

⁵ تقرير الاستدامة لأبراج لعام ٢٠١٢ “بناء الأعمال المستدامة، بناء المجتمعات المستدامة” متوافر في :

<http://www.abraaj.com/sites/default/files/presentations/Abraaj%20group%20Sustainability%20Report.pdf>

⁶ في عام ١٩٩٢ تم تشكيل لجنة كينغ الخاصة بحوكمة الشركات في جنوب أفريقيا يرأسها ميرفن إي كينغ للنظر في حوكمة الشركات من منظور جنوب أفريقيا. ونتج عنها تقرير كينغ عام ١٩٩٤ الذي ساعد في إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة الشركات في جنوب أفريقيا.

⁷ كان ميثاق حوكمة الشركات للمملكة المتحدة، الذي تم نشره في ١٩٩٢، أداة هامة في نشر أفضل ممارسات الحوكمة بين الشركات المدرجة في بورصة لندن وقد أشرف على الميثاق مجلس التقارير المالية (FRC) انظر www.frc.org.uk

⁸ مجلس التقارير المالية عضو في مجموعة البنك الدولي. وتمول المؤسسة وتقدم الاستشارات لمشاريع القطاع الخاص في الدول النامية. انظر www.ifc.org

⁹ مقابلة تليكوم مع جيثا ثارماراتنام مدير ابراج للاستثمار والبيئية والمجتمع والحوكمة ٢٣ يوليو ٢٠١٢

¹⁰ سياسة جلفتينر لمكافحة الفساد. متوافر في http://www.gulftainer.com/GulftainerGroup_Anti-CorruptionPolicy.pdf (أبريل ٢٠١٢)

¹¹ مقابلة مع بيتر ريتشاردس العضو المنتدب لجلفتينر في ٥ أبريل ٢٠١٢ في جلفتينر بالشارقة

¹² المرجع السابق

¹³ المرجع السابق

¹⁴ ماهر نيكول “التقارير: المستقبل متكامل”. المحاسب ٢ يوليو ٢٠١٠ متوافر في:

<http://vrl-financial-news.com/accounting/the-accountant/issues/ta-2010/ta-6079/reporting-the-future-is-integ.aspx> (الوصول إليه ٢٠١٢)

¹⁵ فينكي جي والخطيب إيه “تقارير المسؤولية الاجتماعية المؤسسية” قادم قريبا

¹⁶ “مسح دولي لشركة كي بي أم جي للمسؤولية الاجتماعية للشركات لعام ٢٠١١” متوافر في:

<http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf> (أبريل ٢٠١٢)

¹⁷ كي بي أم جي الدولية ٢٠١١ التقارير المتكاملة: رؤى الأداء من خلال تقارير أعمال أفضل ص متوافر في:

<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/road-to-integrated-reporting.pdf> (أبريل ٢٠١٢)

¹⁸ نحو تقارير متكاملة توصيل القيم في القرن الواحد والعشرين صفحة ٢

¹⁹ مقابلة تليكوم مع بليندا سكوت مدير الاستدامة المؤسسية في بنك أبو ظبي الوطني في ٢٧ مارس ٢٠١٢.

²⁰ تقرير الاستدامة لبنك أبو ظبي الوطني لعام ٢٠١١ “تحفيز التغيير” متوافر في:

<http://www.nbad.com/en/Sustainability/Documents/Sustainability%20Report%202011%20-%20Catalysing%20Change.pdf> (تم الوصول إليه في يوليو ٢٠١١)

²¹ مقابلة تليكوم مع بليندا سكوت مدير الاستدامة المؤسسية في بنك ابو ظبي الوطني في ٢٧ مارس ٢٠١٢.

²² المرجع السابق

²³ جمالي ديماسي دوكينز “دراسة حالة: الاستدامة في العالم العربي أسلوب ارامكس” نشر أيفي حالة 9B11M060 لعام ٢٠١١.

²⁴ تصابحي رولا “رؤية المدير التنفيذي: فادي غندور أرامكس” معارف INSEAD متوافر في:

<http://knowledge.insead.edu/CEOVviewAramex080801.cfm> (تم الوصول إليه ٢٠١٢)

²⁵ رينولدز أم ويوثا كي “الإفصاح الأخلاقي وتقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات” جريدة أخلاقيات العمل ٢٠٠٨.

²⁶ مقابلة مع راجي حطار مسئول الاستدامة والالتزام بأرامكس في ١١ أبريل ٢٠١٢ في فندق أنتركونتيننتال دبي.

²⁷ مقابلة تليكوم مع مريم الفودري نائب الرئيس في أجيليتي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في ١١ أبريل ٢٠١٢.

²⁸ المرجع السابق

²⁹ تقرير أجيليتي للمسؤولية الاجتماعية للشركات لعام ٢٠١١ “رحلتنا الخطوات المتخذة والطريق امامنا” متوافر في :

http://www.agilitylogistics.com/EN/GIL/Documents/Agility_PDF/2011CSRReport.pdf (أبريل ٢٠١٢)

³⁰ ستاندراند اندبور / حوكمة البيئية الاجتماعية الحوكمة مؤشر العرب متوافر في:

http://www.hawkamah.org/sectors/esg/files/Factsheet_SP_Hawkamah_ESG_Pan_Arab_Index_A4.pdf (أبريل ٢٠١٢)

³¹ مقابلة تليكوم مع محمود عبد الغفار، صافولا، الرئيس التنفيذي للشئون العامة وأمين مجلس الإدارة الأربعاء ١٣ يونيو ٢٠١٢

³² المرجع السابق