القيـادة
بالقـدوة

النسخة الخامسة

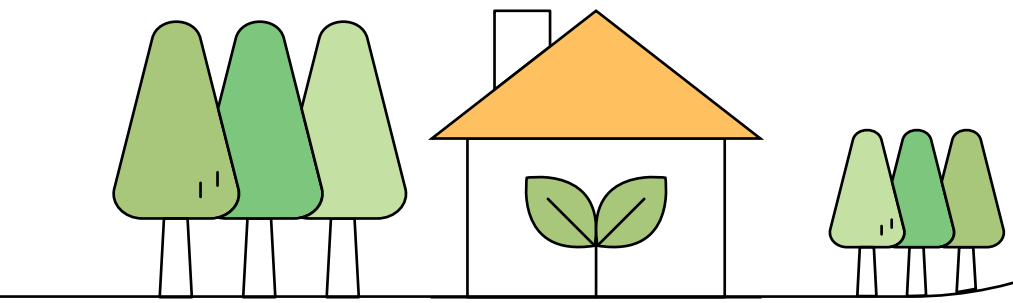
تقريـر الممارسـات البيئيـة والاجتماعيـة والحوكمـة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا 2025

إعداد وتنفيذ شركة سيسيرو وبرناي لاستشارات الاتصال

إشعـــــار
حقـــوق النشـــر

تقرير المسؤولية الاجتماعية 2025 - شركة سيسيرو وبرناي (C&B).

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز نسـخ أي جزء من هذا الإصدار أو توزيعه أو نقله بأي شكل أو وسيلة، سواء كانت إلكترونية أو تقليديـــة، بما في ذلك النسـخ أو التسـجيل أو أي وسـيلة أخـرى، دون الحصـول علـى إذن خطـي مسبـــق من الناشـــر، باسـتثناء الاقتباسـات الموجزة المستخدمة في المراجعات النقدية والاستخدامات غير التجارية المسموح بها بموجب قانون حقوق النشر.



مقدمـــــة

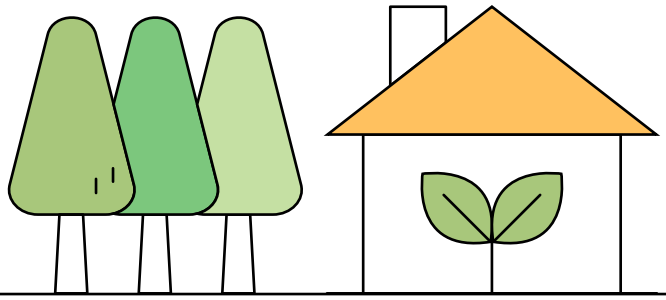
شـهدت الممارسـات البيئية والاجتماعيـة والحوكمة تطوراً ملحوظاً فـي اعتبارات تطبيقها، ما أسـهم في إعادة تشكيل نماذج عمل الشركات، وطريقة تفاعلها مع المجتمعات، ودفعها نحو إحداث تأثير مستدام.

ولم تعد هذه الممارسـات في منطقة الشـرق الأوسط وشمال إفريقيا مسألة ثانوية، بل غدت إطاراً أساسياً يحدد مدى التزام الشركات، ويعزز ثقة المستثمرين بها، ويمكنها من الصمود على المدى البعيد.

وفي ظلّ ما يشهده الاقتصاد العالمي من تحولات متسارعة، أصبح إدماج مبادئ الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة ضرورة لا غنى عنها لضمان الشفافية، وتحفيز الابتكار، وتعزيز مسار النمو المستدام.

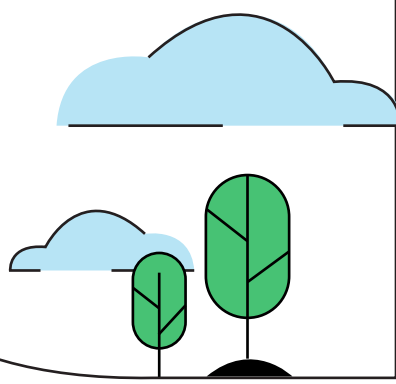
ويتناول هذا التقرير أبرز الرؤى والاتجاهات الإقليمية، إلى جانب التحوّلات في المواقف تجاه هذه الممارسات في المنطقة.

كما يسـعى إلى رسـم صورة دقيقة لأداء الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيا واسـتخلاص توصيات عملية قابلة للتنفيذ، تدعم البناء على هذا التوجه ضمن سياق إقليمي يشهد تنامياً متسارعاً في تبنّي هذه الممارسات.



نحن نعيش اليوم
في ظل اقتصاد يركّز
على أصحاب المصلحة.

وقد حان الوقت
لأن نعكس ذلك
في ممارساتنا.



أحمـــد عيتانـــي

المؤسس والرئيس التنفيذي - سيسيرو وبيرناي

"فـي ظل اسـتعداد منطقة الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيا لتحقيـق نمو كبيـر في مجال الممارسـات البيئيـة والاجتماعيّة والحوكمة، فمن الطبيعي أن تتولى دور الريادة في رسـم مسـار واضح للمستقبل".

واكبنا خلال العامين الماضيين نمواً ملموساً في تبنّي ممارسات المسؤولية المجتمعية، وباتت الشـركات في منطقة الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيا اليوم تتطلع إلى توسيع نطاق هذا الالتزام.

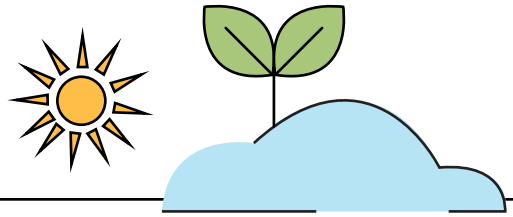
ومع تزايد الحاجة إلى التميز من خلال تحقيق أثر حقيقيّ، تبرز أهميّة الحصول على التوجيه المناسب لوضع استراتيجيات أكثر قوة وفاعلية.

وقـد أثبت إطار الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمـة جدارته, ليس فقط لما يتركه مـن أثر إيجابيّ علـى المجتمع، بل أيضاً لما يوفّره من نتائج ملموسـة للعلامات التجارية التي تشارك فيه بفاعلية وتسهم في إحداث تغيير حقيقي في المنطقة.

وبينما وضعت مراكز الأعمال العالمية استراتيجياتها الخاصة، فإنّ استنساخ هذه النماذج في الشرق الأوسط لن يفي بالغرض, نظراً لاختلاف السياقات والتحديات.

وبما أنّ هذا الإطـار لا يـزال حديـث نسبـياً في المنطقـة، فإن الوقت الراهن يشكّل فرصة مثالية لرسم مسار مسـتـدام وواضـح, يدمـج هـذه الممارسـات ضمـن صلـب عمـل المؤسسـات على اختلاف أحجامهـا، وبما يراعي خصوصية المنطقة ومصالح الأطراف المعنيّة.

ومـع وجـود دعم حكومي قوي, إلى جانب المبادرات المتواصلة التي أسـهمت في تعزيز هـذا التوجه على مدى السـنوات، أصبحـت البيئة الإقليمية مهيّأة تماماً أمام الشـركات لإحداث تأثير يتجاوز الطابع الشكلي إلى واقع ملموس.



جـــــدول
المحتويـــــات

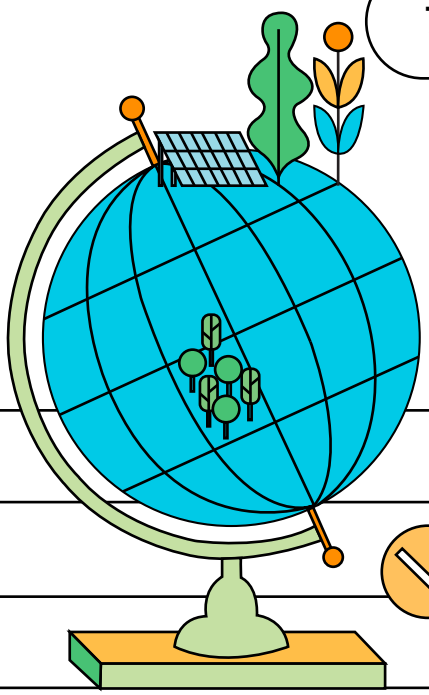
01 فهم الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة 06

02 نظرة عامة على المستوى العالمي 11

03 ملخّص التقرير 23

04 تحليل النتائج
مساهمات الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة 33
القياس 39
المشاركة 50
نظرة مستقبليّة 65

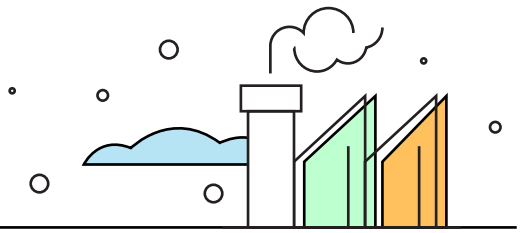
05 الاستنتاجات 71



01
02
03
04

01

فهم الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة



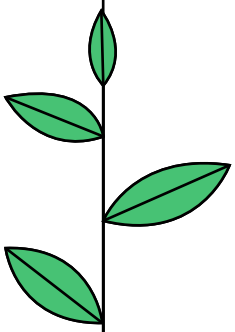
مدخل إلى الممارسات البيئية والاجتماعيـــــة والحوكمـــــة

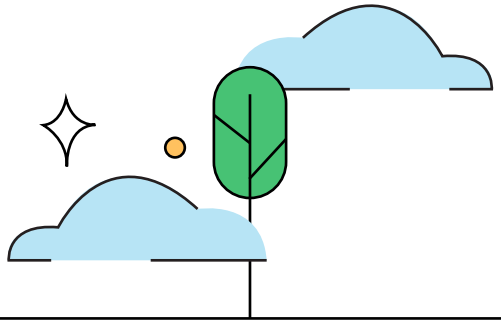
تشـكل الممارسـات البيئيـة والاجتماعيـة والحوكمة في جوهرهـا إطاراً يهدف إلى تجاوز المسـؤوليات التقليدية للشـركات، والتعامل مع نطاق أوسع من احتياجات أصحاب المصلحة.

ويرتكـز هـذا الإطـار علـى ثلاث ركائـز أساسـيّة – البيئية، والمسـؤولية الاجتماعيـة، والحوكمـة – تلتقـي معـاً لتقديـم نهج شـامل يعالج تنوع احتياجات أصحاب المصلحة.

وقد خضع هذا النموذج لعدة مراجعات وتحديثات منذ نشأته، حيث ساهم كل تعديل في تعزيز منهجيته وزيادة تأثيره.

وفـي ظل الظروف الراهنة، أصبحت مشـاركة المؤسسـات على اختلاف أحجامها في هذا المجال وابتكار حلول تتماشى مع دورها المجتمعي، أكثر أهمية من أي وقت مضى.





ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة

الركيـــزة **البيئيـــة**

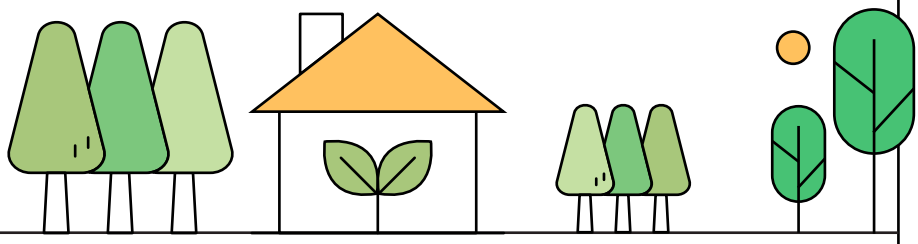
تهتمّ بكيفية تأثير الشـركات وتفاعلها مع البيئة، بما في ذلك الانبعاثات الكربونية، واسـتهلاك الطاقة، وإدارة النفايات. كما تتناول جوانب التكيف مع تغيّر المناخ، والاستخدام المستدام للموارد، بالإضافة إلى الجهود المبذولة للحد من الأضرار البيئية، وذلك بهدف تحقيق اسـتدامة بيئية طويلة الأمد.

الركيـــزة **الاجتماعيـــة**

تُعنى بكيفية تفاعل الشركات مع موظفيها وعملائها والمجتمعات بشكل عام، مع التركيز على ممارسات العمـل الأخلاقيـة، والتنوّع، وحماية حقوق الإنسـان. وتشـمل أيضاً مبـادرات المسـؤولية المجتمعية, ورفاهية أصحاب المصلحة، والعمل على بناء بيئات عمل شـاملة ومنصفة.

ركيـــزة **الحوكمـــة**

تتعلق بالقيادة المؤسسـية، واتخاذ القرارات الأخلاقية، والشـفافية في العمليات التجارية. وتهدف إلى ضمان المساءلة من خلال رقابة مجلس الإدارة، وتطبيق سياسات مكافحة الفساد، والامتثال التنظيمي، بالإضافة إلى ممارسة الأعمال بطريقة مسؤولة.



فهم أهمية الممارسات
البيئية والاجتماعية والحوكمة

تمتد أهمية الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة إلى ما هو أبعد من حدود المسؤولية المؤسسية، إذ تُشكّل محفزاً رئيسياً لتعزيز مرونة الأعمال، وإدارة المخاطر، وتحقيق الربحية على المدى الطويل.

إن الشركات التي تعتمد هذا الإطار تُظهر قدرة أكبر على التكيّف مع المتغيّرات التنظيمية، واستقطاب الاستثمارات المسؤولة، وبناء علاقات أكثر متانة مع أصحاب المصلحة.

ومن الناحية الاقتصادية، تتميّز المؤسسات المتوافقة مع هذه الممارسات بمرونة أعلى في مواجهة الأزمات، إلى جانب تحقيقها لاستقرار مالي وكفاءة تشغيلية متقدّمة.

أما على الصعيد الاجتماعي، فإن منح الأولوية للتنوّع، وممارسات العمل العادلة، والمشاركة المجتمعية، يسهم في ترسيخ الثقة وتعزيز الولاء للعلامة التجارية. كما تسهم هياكل الحوكمة المتينة في تقليص المخاطر، وتحسين صنع القرارات، وضمان الالتزام بالتشريعات.

وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا, حيث تتصدر أولويات المرحلة الراهنة أهدافٌ مثل تنويع الاقتصاد، والاستدامة، والتحوّل الرقمي، فإن دمج مبادئ الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة لم يعد مجرد التزام أخلاقي فحسب،

بل ضرورة استراتيجية لضمان النمو المستدام وتعزيز المكانة المؤسسية على المدى البعيد.

”حين تلتزم الشركات برسالتها وتؤدّي واجبها تجاه أصحاب المصلحة، فإنها تؤسّس لنجاح مستدام على المدى البعيد. أما تجاهل هذه المسؤوليات، فيقودها حتمًا إلى التعثّر وربما الانهيار“

لاري فينك

الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس إدارة شركة "بلاك روك"

رغم أن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة تسهم في تعزيز الصورة الإيجابية للشركة، إلا أنها تُعد في جوهرها أداة فعالة لتحقيق التميّز وسط بيئة تنافسية متسارعة

يتوقع المستهلكون والجمهور وأصحاب المصلحة اليوم من العلامات التجارية أن تتجاوز وظائفها الأساسية، وأن تقدم إسهامات شفافة وهادفة تخدم المجتمع والبيئة.

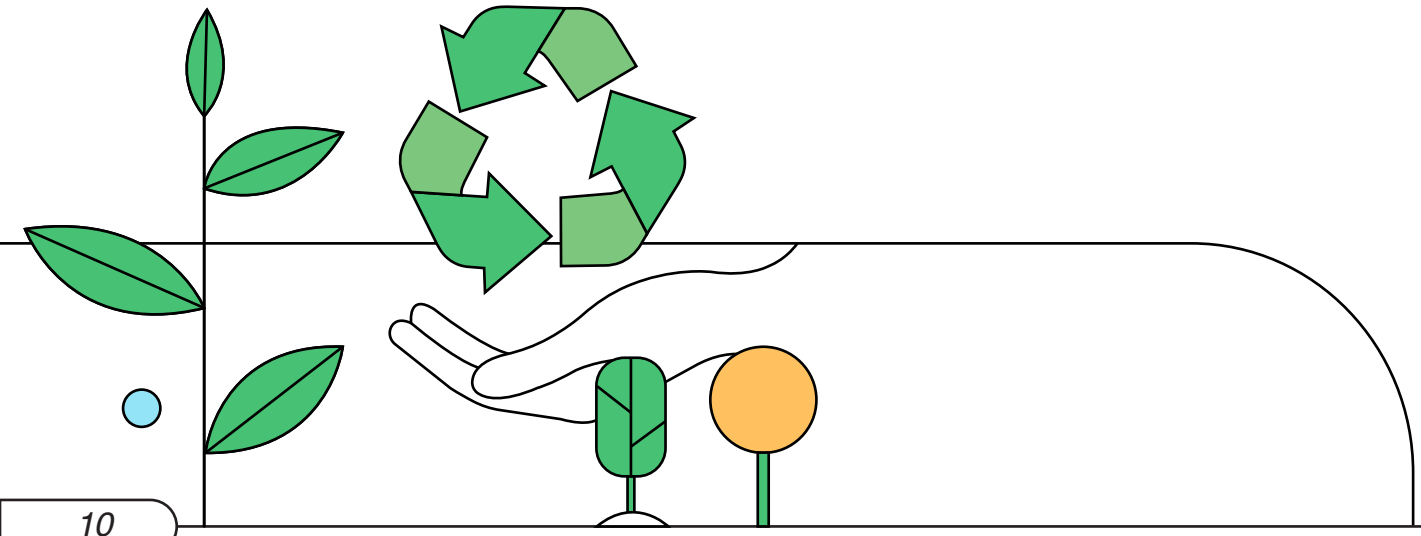
وبناء على ذلك، فإن الشركات التي تتبع نهجاً يركّز على التأثير في عملياتها، تضع نفسها في موقع متقدّم مقارنة بنظرائها، ما يعزز مستويات الثقة والتفاعل بشكل أعمق.

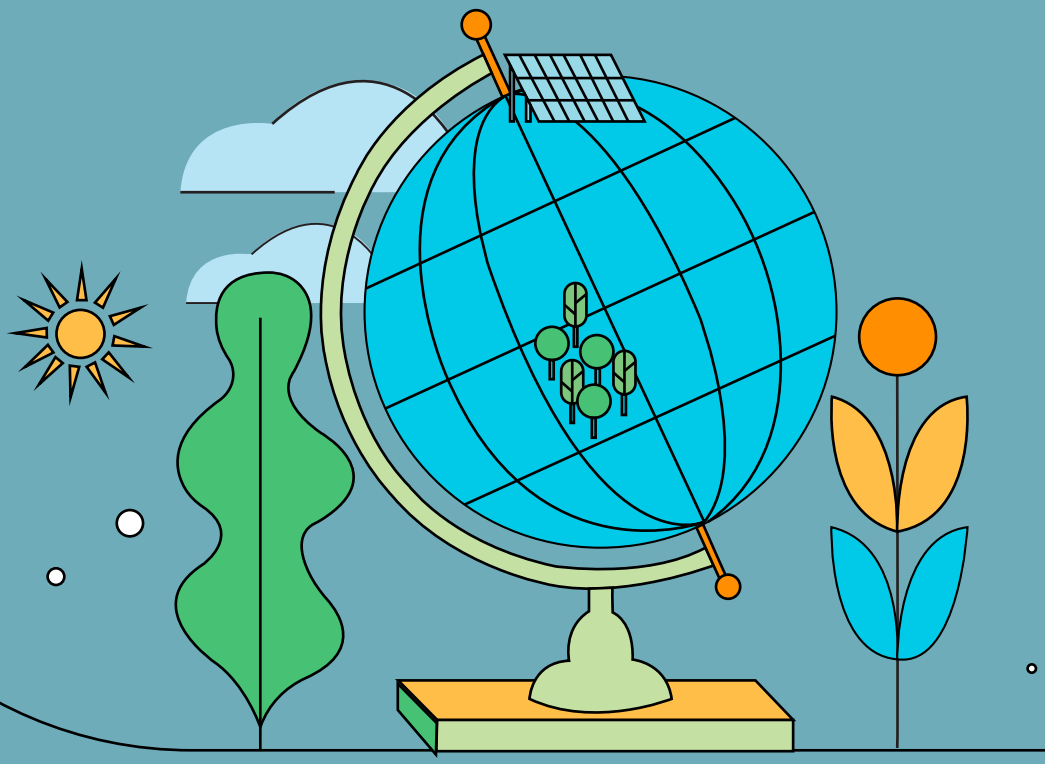
وفي جوهره، يشكّل إطار الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة نموذجاً منظماً لرسم خريطة الأثر المحتمل للمؤسسة عبر مختلف جوانب عملياتها.

ومع ذلك،

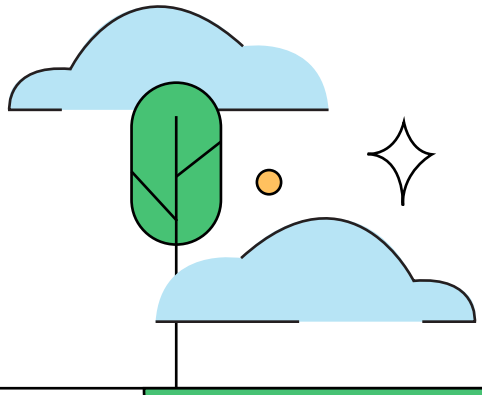
فإن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة لا تقتصر على كونها إطاراً تنظيميّاً فحسب، بل تمثل مساراً استراتيجياً يمكّن الشركات من التعاون بشكل منهجي مع المجتمع ككلّ، ما يسهم في تعزيز الشعور بالانتماء للعلامة التجارية، وتقوية علاقتها مع المستهلكين والعملاء وأصحاب المصلحة الثانويين الذين يتحولون بدورهم إلى داعمين لها.

ويمثل هذا النهج وسيلة تجسّد العمل المشترك من أجل الخير، حيث ترتقي من خلالها قيمة العلامة التجارية ومكانتها السوقية.





نظـــــرة عامـــة
على المستـــوى العالمـــي



أداء الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة

شهدت الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة نمواً ملحوظاً خلال العامين الماضيين، وتُعتبر الركيزتان الاجتماعية والبيئية الأكثر نمواً ضمن هذا الإطار.

لمحة سريعة:

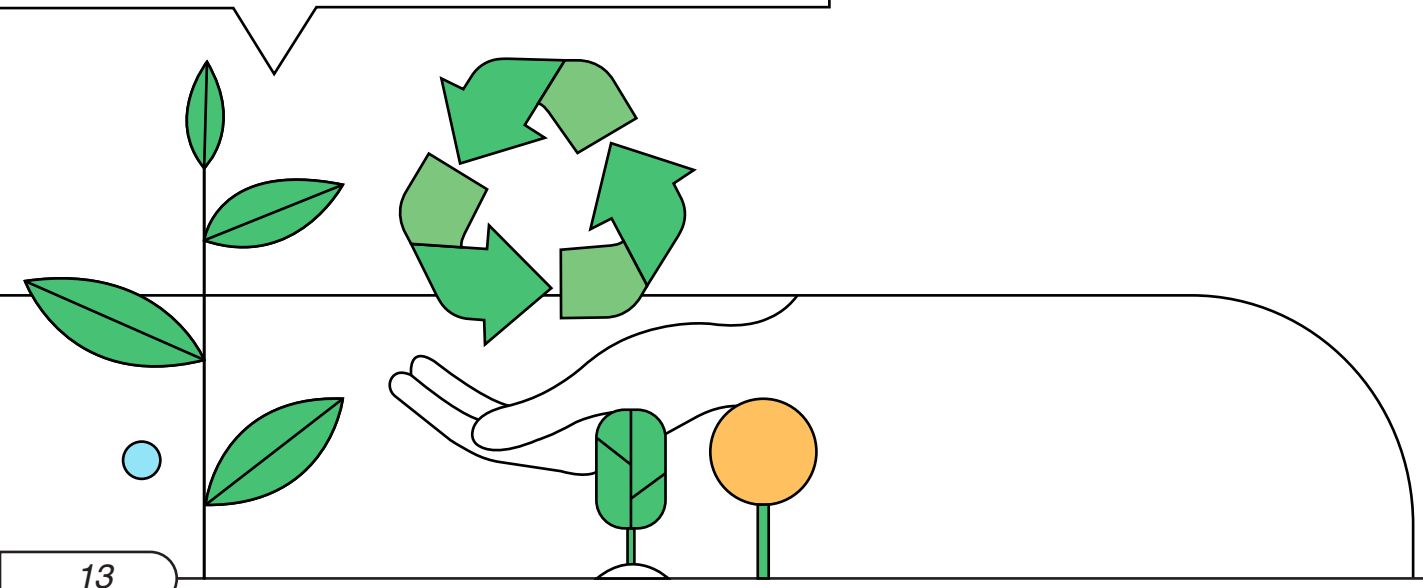
- يُتوقّع أن تبلغ قيمة استثمارات المؤسسات في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة نحو 33.9 تريليون دولار أمريكي في عام 2026.
- تتصّدر دول مثل إستونيا، ولوكسمبورغ، وألمانيا، وفنلندا، والمملكة المتحدة قائمة الدول الأفضل أداءً في مؤشر الأداء البيئي.
- أشار أكثر من 80% من المستهلكين إلى أنهم سيتوقفون عن شراء منتجات من علامات تجارية لا تسهم بشكل إيجابي في حماية البيئة، أو رفاهية الموظفين، أو خدمة المجتمع، ما يعكس الأهمية المتزايدة للركيزتين البيئية والاجتماعية.
- تُبدي المؤسسات المالية انفتاحًا متزايدًا على تقديم حلول تمويل مستدام، خاصةً للشركات التي تطبّق مبادئ الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة، وتأتي نسبة كبيرة من إصدارات السندات من أوروبا.
- نحو 49% من أكبر 1,200 شركة عالمية تستند أرباحها إلى عمليات تجارية تدعم أهداف التنمية المستدامة.

رغم أن بعض محاور الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة لا تزال تُظهر أداءً أدنى من المتوقع، إلا أن العديد من العلامات التجارية نجحت في تحقيق نمو ملموس في هذا المجال

- أفاد ما يقرب من 30% من المستثمرين العالميين بأن العثور على استثمارات مناسبة وجاذبة في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة لا يزال يمثّل تحدياً، رغم النمو السريع في هذا القطاع.

- شهدت الصناديق المعنية بالتنوّع والمساواة والشمول خلال عام 2024 تدفقات نقدية خارجة كبيرة، حيث أُعيد تخصيص أكثر من 376 مليون دولار لمشاريع أخرى، ومن المتوقّع أن يستمر هذا الاتجاه.

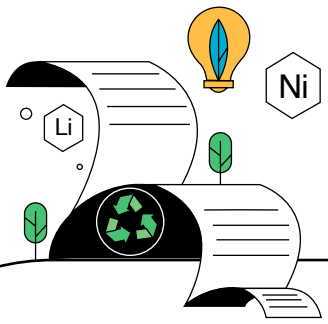
- رغم الأهمية المتزايدة للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة بالنسبة للمستهلكين، فإنّ الصناديق الخضراء أو المستدامة سجّلت أداءً أدنى مقارنةً بالأسواق العالمية بشكل عام، مثل بورصة نيويورك، ما أدى إلى مزيد من التدفقات الخارجة من هذه الاستثمارات.



أداء الممارسات **البيئية والاجتماعية والحوكمة**

قامت شـركة Burberry بتفعيل خدمات الخط السـاخن لضمان المعاملة العادلة للعمال ضمن سلسلة التوريد الخاصة بها.

وفي النصف الأول من عام 2024، أفادت الشركة بأنها تعاملت مع 77% من الشكاوى الواردة عبر هذا الخط، ما أسهم في تعزيز الشـفافية في سلسـلة التوريد، ورفع مسـتوى رضـا العاملين، فضلاً عن تحسين سمعة العلامة التجارية وكفاءتها التشغيلية.



تُولـي شـركة جونسـون آنـد جونسـون أهميـة كبيـرة للأثـر المجتمعـي مـن خلال برامج مثـل "حياة صحيـة، ومجتمعات مزدهرة"، والتي تهدف إلى تلبية احتياجات الصحة العامة.

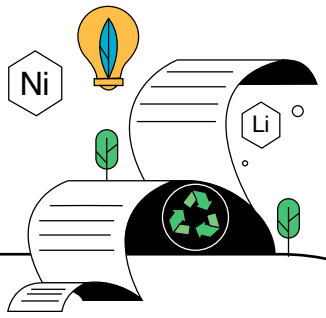
ويُبرز تقرير المسـؤولية لعـام 2024 أن هذه المبادرات وصلت إلـى أكثر مـن 10 ملايين شـخص حول العالم، وأسـفرت عن تحسـن بنسـبة 15% في مؤشـرات الصحة المجتمعية. وقد سـاهم هذا الالتزام بالمسـؤولية المجتمعية في تعزيز سمعة الشركة المؤسسية، مما أدى إلى زيادة بنسبة 12% في تفاعل أصحاب المصلحة.

أداء الممارسات **البيئية والاجتماعية والحوكمة**

عقب اندماجها مع "كريدي سويس" في مارس 2023، وسّعت UBS محفظتها من الاستثمارات المستدامة، مع تركيز متزايد على دمج عوامل الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة ضمن خدمات إدارة الأصول.

وبحلول يونيو 2024، كانت UBS تدير 177 مليار دولار من الصناديق الخضراء المسجّلة في الاتحاد الأوروبي، ما جعلها ثاني أكبر كيان في سوق الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في أوروبا.

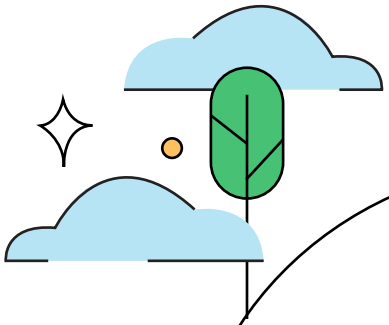
وفي النصف الأول من عام 2024، جذبت الصناديق المستدامة لدى UBS استثمارات جديدة من العملاء بقيمة 4.1 مليار دولار، ما يعكس ثقة قوية في استراتيجياتها المرتكزة على هذا الإطار.



قامت كيبكو بدمج مبادئ الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في عملياتها، مع التركيز على الجهود البيئية المتوافقة مع رؤية الكويت 2035، والمسؤولية الاجتماعية من خلال التفاعل المجتمعي، وممارسات الحوكمة القوية.

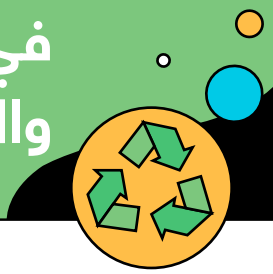
وفي عام 2023، أعلنت الشركة عن توفير 1,745.37 طن مكافئ من ثاني أكسيد الكربون، ما يعكس التزامها بتقليل الأثر البيئي. كما وجّهت في العام ذاته 77% من إنفاقها على المشتريات، أي ما يعادل 1,309,114 دينار كويتي، إلى موردين محليين، متجاوزة بذلك الإنفاق على الموردين الأجانب بفارق كبير.

وتبقى التساؤلات المطروحة:
ما الخطـــوة التاليـــة؟



تواصل منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تحقيق تحوّل ملموس في نهجها تجاه الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، مدفوعاً إلى حد كبير بتطور الأطر التنظيمية، والابتكار التكنولوجي، وتنويع الاقتصاد.

وأصبحت التطورات التنظيمية تمثّل محوراً أساسياً في دفع عجلة الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في مختلف أنحاء المنطقة



تتصدّر دول مثل المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة جهود الإفصاح الإلزامي عن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، والتي بدأت مع الشركات المدرجة، لكنها باتت الآن تشمل الشركات غير المدرجة أيضاً.

وقد فرضت الجهات التنظيمية مثل:

ADGM أبوظبي العالمي | DFSA Dubai Financial Services Authority | تداول Tadawul

متطلبات مفصّلة لإعداد تقارير الاستدامة، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل التمويل، والعقارات، والطاقة.

المشهـــــد **الراهـــن**

بالنظـر إلـى قطـاع الطاقـة، وبالتـوازي مـع التطورات التنظيمية، تشهد المنطقة تحوّلاً كبيراً نحـو الاسـتثمار في مصـادر الطاقـة المتجددة، مدفوعاً بأجندات وطنية تركّز على الاستدامة.

وقـد أبـدت دول مثـل دولـة الإمـارات العربيـة المتحـدة والمملكـة العربيـة السـعودية التزامـاً واسع النطاق بتطوير البنية التحتية للطاقة.

على سبيل المثال..

Masdar
A MUBADALA COMPANY

أعلنت مصدر عن التزامها باستثمار 6 مليارات دولار أمريكي لتطوير أكبر محطة طاقة شمسية في العالم ضمن موقع واحد، بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 غيغاواط، مدعومة بمنظومة متكاملة لتخزين الطاقة بالبطاريات.

ارامكو السعودية
Saudi Aramco

تعكس الخطوة الاستراتيجيّة لأرامكو في دخول مجال إنتاج الليثيوم, الرؤية بعيدة المدى للمملكة العربية السعودية بهدف ترسيخ مكانتها كمركز رئيسي للطاقة والتقنيات المستدامة. ومن المتوقع أن تسهم هذه الجهود في أن تشكل مصادر الطاقة المتجددة نحو 30% من القدرة الإنتاجية للطاقة في المنطقة بحلول عام 2030.

رؤيـــة VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

أما على الصعيد الاقتصادي..

تُعد اسـتراتيجيات تنويع الاقتصاد محوراً أساسياً ضمن التوجّه العام نحو تبنّي الممارسـات البيئية والاجتماعيـة والحوكمـة فـي منطقـة الشـرق الأوسط وشمال إفريقيا.

ومع سـعي الحكومات والمؤسسـات إلى تقليل الاعتماد علـى المـوارد الهيدروكربونية، أصبحت الاسـتدامة عنصراً جوهرياً في الأطر الاقتصادية الجديدة.

وتعكس المبادرات المنبثقة عن رؤية السـعودية 2030 والأجنـدة الوطنيـة للاسـتدامة فـي دولة الإمـارات العربية المتحدة هـذا التحول المدروس نحو القطاعات المسـتدامة، بما يساهم في دعم الابتـكار، وتنمية رأس المال البشـري، وتشـجيع الاستثمارات الصديقة للبيئة.

المشهـــــد **الراهـــن**

مع تسارع وتيرة التقدّم

أصبـح توظيـف التكنولوجيـا عنصـراً أساسـياً ضمـن اسـتراتيجيات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في المنطقة، حيث يسـهم بشكل كبير في تعزيز فعالية عمليات الرصد وإعداد التقارير والتقييم.

وتُسـتخدم تقنيـات الـذكاء الاصطناعي وتحلـيلات البيانات الضخمة بشكل متزايد لقياس الأثر بدقة أعلى، وإدارة مخاطر الاستدامة بشكل استباقي، وتبسيط إجراءات إعداد التقارير.

ومع تزايد التعاون والترابط بين أصحاب المصلحة

تشـهد دول منطقة الشـرق الأوسط وشـمال إفريقيا زيادة ملحوظة فـي الاسـتثمارات المخصصة لقطاعـات التعليم والرعايـة الصحية وتنمية المجتمعات. وفي إطار جهود تنويع الاقتصـاد وتحقيق الأهداف الأشـمل للممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة، برزت الاسـتدامة الاجتماعية كركيزة أساسـية تهدف إلى معالجة التفاوتات القائمة وتعزيز النمو الاقتصادي الشامل.

ومع التغيرات الجيوسياسية في المنطقة

مـا زالـت التحـوّلات المسـتمرة تؤثـر علـى مسـار جهـود الاسـتدامة، مـا يضيف بعـض التحديات، لكنـه يفتح أيضاً مجالات جديدة للتقدّم. وتوفّر التحوّلات الدبلوماسية الأخيرة فرصـاً لجهود إعادة الإعمار المسـتدامة، من خلال دمج أطر الممارسـات البيئيـة والاجتماعيـة والحوكمة ضمـن برامج تطويـر وإعـادة بنـاء البنيـة التحتيـة. وبالمثـل، تسـهم المفاوضـات والحـوارات الدبلوماسـية الجاريـة فـي تعزيـز الاستقرار الإقليمي، ما ينعكس على تصورات المستثمرين، ويؤكد الحاجة إلى أطر حوكمة قوية وفعالة.

المشهـــــد **الراهـــــن**

وفي ظـــل التطـــور المستمـــر لمنظومـــة الممارسات البيئيـــة والاجتماعيّـــة والحوكمـــة...

تعمـل المعاييـر العالميـة الجديـدة – وفـي مقدمتهـا تلك الخاصـة بمجلس معايير الاسـتدامة الدولي – على تشـكيل الطريقة التي تتبعها الشركات في المنطقة. ومع تطبيق أطر تقارير موحدة، تتحسن الشـفافية، ويصبح لدى المستثمرين رؤية أوضح حول أداء الشـركات في مجال الممارسات البيئية والاجتماعيّـة والحوكمة، إذ يعزز هـذا الالتزام بالمعايير مكانة الشـركات إقليمياً وعالمياً، ويدعم قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.

ما هو مجلس معايير الاستدامة الدوليّة، وما الذي يسعى إلى تحقيقه؟

مؤسسة المعايير الدولية للتقارير المالية

مجلس معايير المحاسبة الدولية

يضع مجلس معايير المحاسبة الدولية القواعد الخاصة بالتقارير المالية، والتي تطبقها معظم دول العالم على المؤسسات.

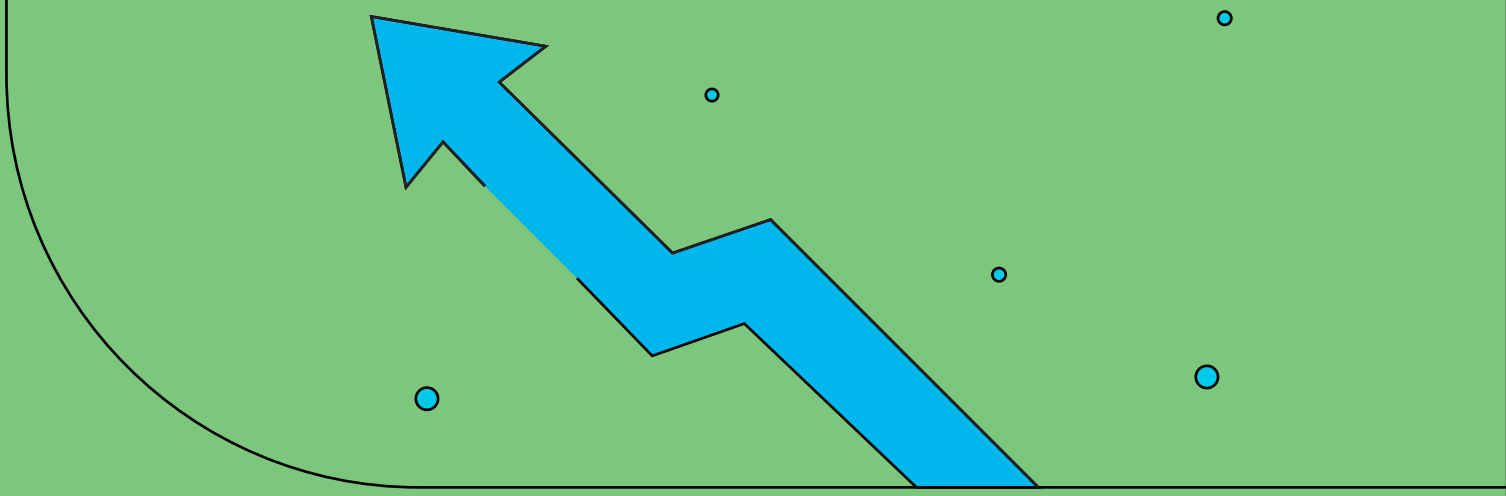
مجلس معايير الاستدامة الدولية (ISSB)

يمكن لمعايير الإفصاح التي يضعها مجلس معايير الاستدامة الدولية أن تشكّل أساسًا لإطار موحّد للإفصاح عن الاستدامة والمناخ، يُعتمد عالميًا من قبل المؤسسات والمستثمرين، إذا تم تبنّيها من قبل السلطات القضائية المختلفة.

تتولى مؤسسة المعايير الدولية للتقارير المالية مهمة مراقبة الإفصاحات المناخية من فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتعلقة بالمناخ (TCFD)

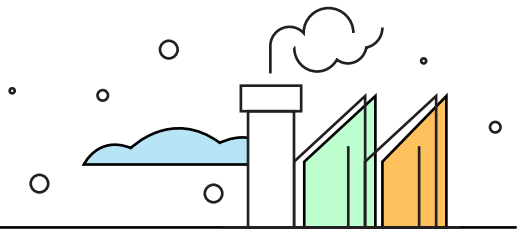
تم دمج بعض أطر ومعايير التقارير المتعلقة بالاستدامة ضمن مجلس معايير الاستدامة الدولية.

- فرقة العمل المعنيّة بالإفصاحات الماليّة المتعلقة بالمناخ (TCFD)
- مجلس معايير الإفصاحات المناخيّة
- مجلس معايير محاسبة الاستدامة
- مؤسسة تقارير عن القيمة
- المجلس الدولي للتقارير المتكاملة



وانطلاقاً من ذلك نستعرض معكم...

تقرير الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة **في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا 2025**



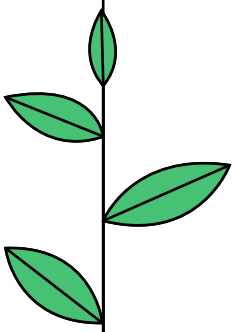
يقـدّم هذا التقرير تحليلاً شـاملاً لأداء الممارسـات البيئية والاجتماعيـة والحوكمة في منطقـة الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيا, حيـث يتجاوز مجـرّد تقييم الوضـع الحالي للمؤسسات، ليشمل أيضاً دراسة قدرتها واستعدادها لقياس وتقييم أثر استراتيجياتها.

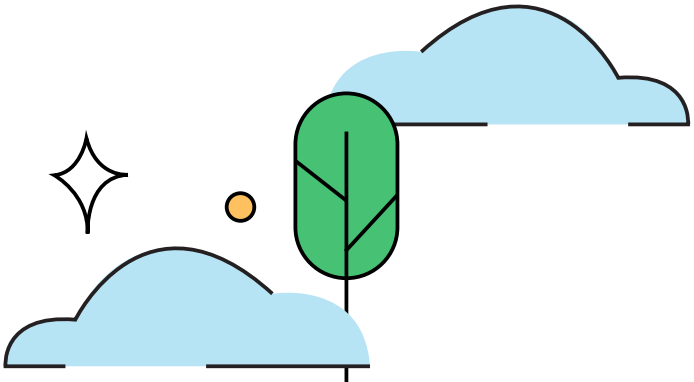
ويسـتند التقرير إلى رؤى مسـتمدّة مـن 361 **من كبار المسـؤولين التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا**، ممن يشغلون مناصب استراتيجية في اتخاذ القرار ضمن مؤسساتهم.

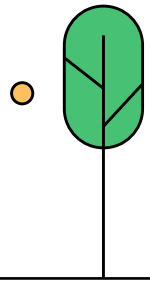
وقد شـملت الدراسـة شـركات يتراوح عدد موظفيها بين **25 و500 موظف**، مع توزيع متوازن عبر مختلف فئات الحجم لضمان تمثيل دقيق وموضوعيّ.

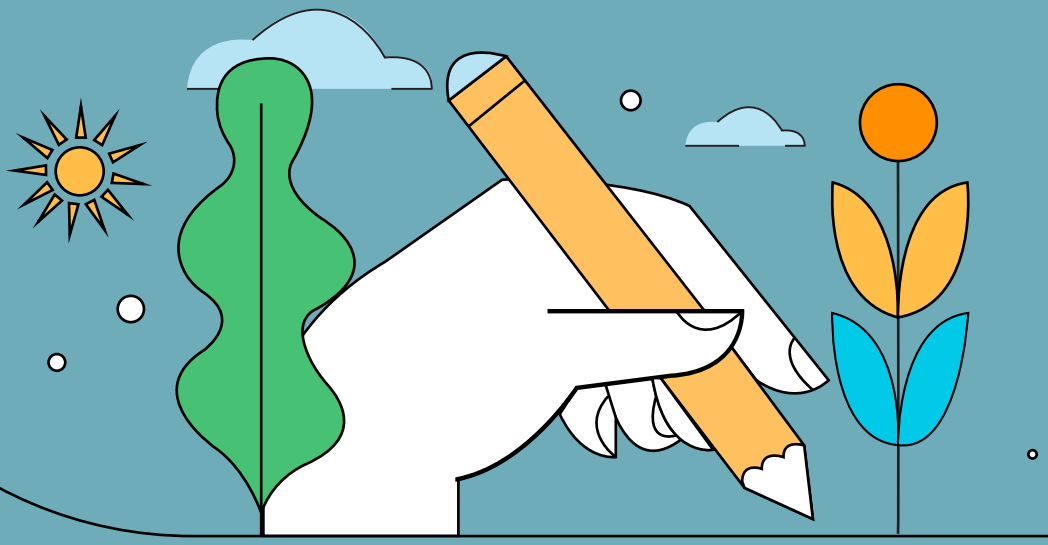
كمـا يغطـي التقرير أكثر من **20 قطاعاً مختلفاً** في المنطقة، ما يوفّر رؤية متكاملة حول مدى تبني الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وأثرها في السياق الإقليمي.

ونستعرض في الصفحات التالية أبرز نتائج التقرير.



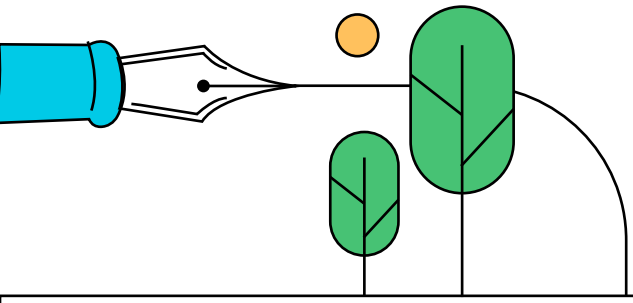






02

ملخـــــص التقريـــــر



ملخـــص **التقريـــر**

تشــهد الممارســات البيئية والاجتماعية والحوكمة في منطقة الشــرق الأوسط وشــمال إفريقيا تحوّلاً نوعيــاً، مدفوعــاً بعدة عوامل تشــمل الزخم التنظيمي المتزايــد، ومتطلبات الســوق المتطورة، وتغيّر النظــرة المؤسســية الداخليــة، التي باتت تــرى في هذه الممارســات أولوية اســتراتيجية لا مجرد التزام تنظيمي.

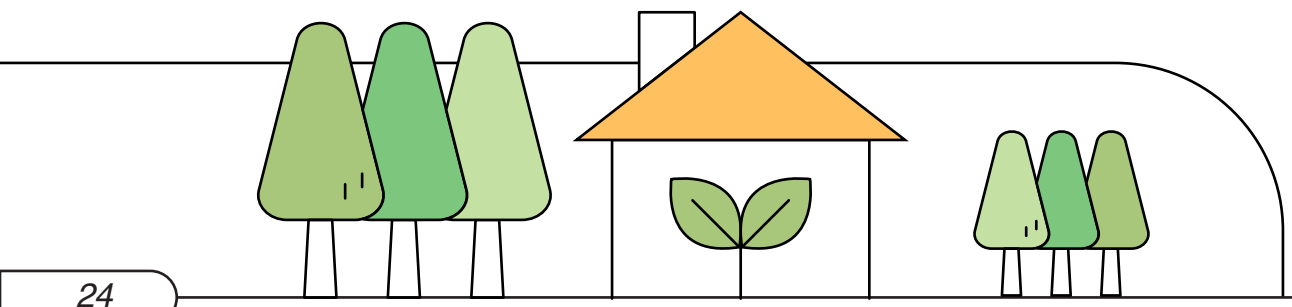
ومن خلال رصد الأولويات الناشــئة، واتجاهات الشــراكات، والفجوات التنفيذية، ومساعي بناء القدرات الداخلية، يتشكّل مشهد شامل يُبرز مدى نضج الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في المنطقة خلال عام 2025.

وتشير البيانات إلى مزيج من الطموح والتفاوت:

يتجسّــد الطموح في أن **معظم الشــركات في المنطقة** باتت تتعامل مع هذه الممارســات كمجموعة متكاملة من المسؤوليات؛ حيث أفادت **99٪ من المؤسسات** أنها تعطي الأولوية لركيزتين على الأقل، فيمــا تلتزم أكثر من **نصف الشــركات (52٪)** بجميع الركائز الــثلاث – البيئية، والاجتماعية، والحوكمة – بشكل متوازن.

هــذا الواقــع يعكس مرحلة انتقاليّة مهمّة, إذ تتقدّم المنطقة بخطى ثابتة نحو إرســاء هذه الممارســات كإطار مؤسسيّ موحّد **يعزز استمرارية الأعمال وثقة أصحاب المصلحة.**

أمّــا التفاوت **فيظهر** في تباين مســتويات الفهــم والتطبيق لهذه الأولويات بين القطاعات والأســواق وأحجام الشــركات المختلفة، ما يسلّط الضوء على **تحديات مســتمرّة تتعلق بالموارد، وآليات القياس، وفعاليّة التواصل الخارجي.**



ورغم التقدّم الملحوظ في تبني هذه الممارسات في المنطقة، إلا أنّ التطبيق العملي لها لا يزال يشهد تفاوتاً بين الدول

ففي حين تُعد المؤسسات في مصر من بين الأكثر التزاماً بتطبيق جميع ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة بشكل متكافئ، تُظهر البحرين تأخراً نسبياً في تبنّي هذا النهج الشامل.

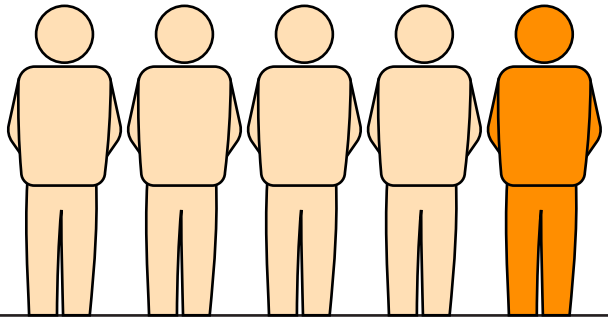
أما لبنان، ورغم كونه من أوائل الدول التي تبنّت هذه الممارسات، فقد شهد تراجعاً في السنوات الأخيرة على صعيد الشراكات الخارجية وتفاعل الموظفين، ويُعزى ذلك غالباً إلى الظروف الاقتصادية والقيود المؤسسية.

في المقابل، تسجل سلطنة عُمان نمواً لافتاً في الآونة الأخيرة، ما يضعها في موقع واعد كمشارك صاعد يتمتع بإمكانيات التوسّع السريع.

ومن الجدير بالذكر أن متوسط فترة انخراط المؤسسات في الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة ضمن المنطقة يصل إلى نحو ثماني سنوات, ما يشير إلى درجة من النضج والتجربة التراكمية, إلا أن عدداً كبيراً من الجهات لا يزال في بداية رحلته.

واحدة من كل خمس

مؤسسات في المنطقة بدأت في تطبيق استراتيجيات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة خلال العامين الماضيين فقط، وهو ما يعكس إما إلى استجابة مباشرة للتغيّرات التنظيمية، أو إلى إدراك متزايد لدور هذه الممارسات في تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية.



من الواضح أن دور القيادة الداخلية يبقى عنصراً محورياً في تبنّي الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، وتسريع وتيرة تطبيقها، وتعظيم أثرها الملموس

ففي أنحاء منطقة الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيا، يُظهـر معظم كبار المسـؤولين التنفيذيين التزامهـم فعلياً بهـذا التوجه من خلال التعـاون الخارجي والتواصل المشـترك، إلى جانب توظيف الشراكات مع أصحاب المصلحة كأداة استراتيجية لتعزيز الشفافية وكسب الدعم.

ومع ذلك، تشـير الفروقات بين الدول إلى أن الثقافة المؤسسـية الداخلية تشكل عاملاً مؤثراً في هذا السياق.

فعلى سبيل المثال يعدّ الأردن من الدول الرائدة في ترسيخ ثقافة تواصل داخلي فعّال حول قضايا الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة ما يبرز أهمية الاستثمار في الموظفين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية. في المقابل, تعتمد الكويت نهجاً يرتكز بشكل أكبر على التواصل الخارجي، وهو ما قد يؤدي إلى ضعف التناغم الداخلي.

ما يتّضح عبر هذا التقرير هو أنه رغم أهمية وجود الاستراتيجية، إلا أن التنفيذ لا يزال غير متوازن

تشـير البيانات إلى أنّ جميع المؤسسـات في منطقة الشـرق الأوسط وشـمال إفريقيا تؤكد على أهمية إشـراك أصحاب المصلحة الخارجيين في مسيرتها نحو تبنّي الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمـة، وذلك عبر حملات التوعية والشـراكات التعاونية. وتبرز كلّ مـن الأردن ومصر كمثالين رائدين في هذا المجال، لا سيما من حيث الحملات العامة والشراكات المحلية.

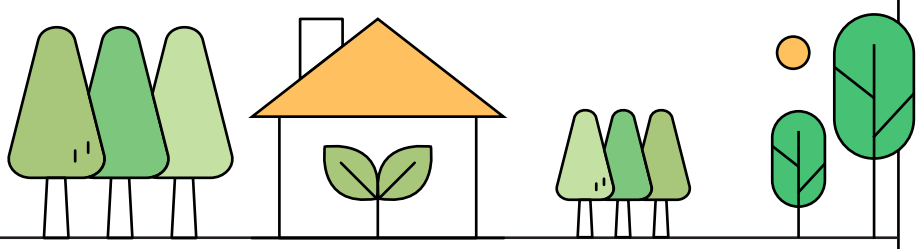
ومـع ذلـك، لا تزال آليـات التغذية الراجعة تمـرّ بمراحلها التمهيدية؛ حيث أفـادت 38% فقط من المؤسسات بأنها تستخدم دورات منتظمة لمراجعة وتعديل استراتيجياتها في هذا المجال. ويعكس هذا الفارق بين التواصل الخارجي والمراجعة الداخلية، أن الكثير من المؤسسـات تُحسـن أداءها في التواصل الخارجي، إلا أنها لاتزال بحاجة إلى تعزيز قدراتها في التفاعل الاستباقي مع التغذية الراجعة الواردة وتحسين المسار بما يضمن تحسناً مستداماً.

القياس – الذي يُعتبر إلى حد كبير الركيزة الأساسية لضمان المساءلة في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة – لا يزال قيد التطوير

تؤكد معظم المؤسسات على أنها تقيس تأثيرها في مجال الاستدامة، لكن طرق القياس تختلف بشكل كبير. إذ أنّ المؤشرات والتصنيفات شائعة الاستخدام، إلا أن التقييمات النوعية تبقى الأداة الأكثر شيوعاً، خاصة في قطاعات مثل الإنشاءات والهندسة.

هذا الاعتماد على آراء أصحاب المصلحة على حساب التتبع الكمّي لا يُعدّ بالضرورة نقطة ضعف، بل يكشف عن فرصة لتعزيز دقة واحترافية أدوات قياس الاستدامة..

أما شركات الخدمات المالية وتكنولوجيا المعلومات، فهي تتصدر المشهد في اعتماد طرق قياس معيارية قائمة على التكنولوجيا، مثل استخدام أطر عمل كـ GRI أو SASB. وبما أن هذه القطاعات تخضع لرقابة عالية من قبل الجهات التنظيمية والمستثمرين، فهي تميل إلى تحويل مفاهيم الاستدامة إلى مؤشرات أداء ملموسة، وتستند إلى بيانات فورية لدعم تقاريرها.



ومع ذلك، فإن تكرار التقارير
وحده لا يعني تحقيق الشفافية

في المتوسـط، تقوم المؤسسـات في منطقة الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيا بمتابعـة أداء الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة تقريبًا

9 مرات في العام

فيما تقوم ثلثا الشـركات بإعداد التقارير **بشـكل ربع سنوي أو أكثر تكراراً.**

الجديـر بالذكـر أن غالبيـة هـذه التقاريـر تبقـى ضمـن النطـاق **الداخلي للمؤسسات.**

تشـير الأبحـاث المكتبيـة إلى أن الإفصاحـات الخارجيـة حول الممارسـات البيئيـة والاجتماعيّة والحوكمة لا تزال نادرة أو غير منتظمة، ما يعني أن العديد من النجاحات في هذا المجال تبقى غير مرئية للجمهور.

وهنا تكمن **تحديات وفرص في آنٍ واحد: ففي الوقت الذي تبذل فيه الشركات جهداً،إلا أنّ القليل منها يشارك قصته.**

تُعد الركيزة البيئية، والتي تُعتبر ربما الجانب الأكثر وضوحاً ضمن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، من المجالات التي تشهد تفاوتاً في مستويات التبنّي بين الدول والقطاعات

نفذت جميع المؤسسات المشاركة في الدراسة مبادرات بيئية خلال العام الماضي، وكانت أجهزة التكنولوجيا الخضراء وتحسين العمليات اللوجستية في مقدمة هذه الجهود.

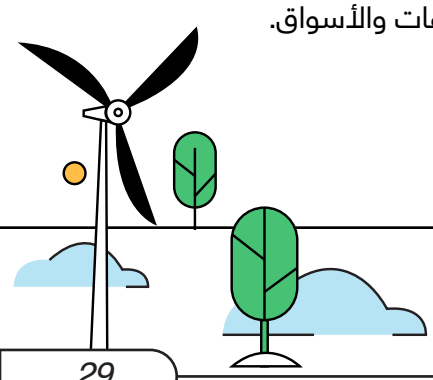
وتبرز الأردن ودولة الإمارات العربية المتحدة في مجالات الاستدامة التشغيلية، حيث تركز الأردن علـى خفض النفايات والحفاظ على المياه، في حين تتفوّق الإمارات في التقنيات الخضراء وحظر استخدام البلاستيك أحادي الاستخدام.

ومع ذلك، لا تزال الأسواق الأصغر حجماً مثل لبنان والبحرين متأخرة، لا سيما في الاستثمار في الطاقة المتجددة، ما يشـير إلى أن الفجوات في البنية التحتية أو القيود التشـريعية قد تكون من بين العوامل التي تعيق التقدّم في هذا المجال.

تُعد الشراكات، سواء الداخلية أو الخارجية، من الركائز الأساسية لفعالية استراتيجيات الحوكمة

تبـدو جهود تطبيق الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة أكثـر قوة في مجال الحوكمة، وإن كان ذلـك فـي صورته الأساسـيّة. حيث أفـادت جميع المؤسسـات بأنها تطبّق مبـادرات تتعلق بالحوكمة، بما في ذلك ربط مكافآت المديرين التنفيذيين بأهداف الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، وتقديم تدريبات في مجال الحوكمة، وتعزيز سياسات الأمن السيبراني.

وتُظهر المؤسسـات الكبيرة ميلاً أكبر للاسـتثمار في هذه الجوانب، بما يعكس توقعات تنظيمية متزايدة ومسـتوى أعلى من الرقابة. ومع ذلك، كما هو الحال مع الركائز الأخرى، يتفاوت مستوى النضج وشمولية المبادرات المرتبطة بالحوكمة بشكل ملحوظ حسب القطاعات والأسواق.



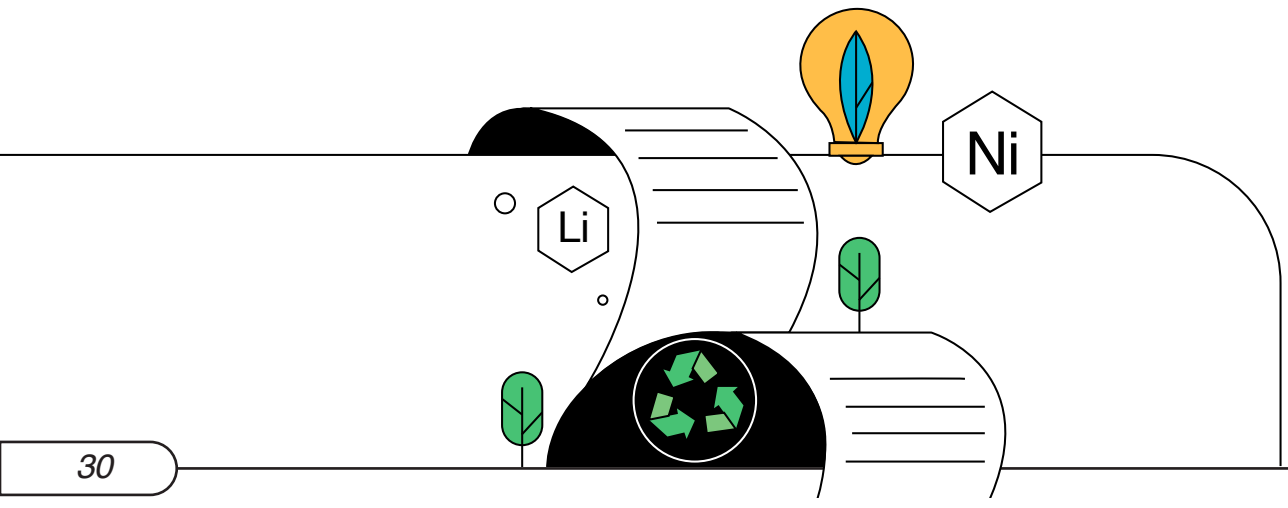
وتسـجّل **المملكة العربية السـعودية، ودولـة الإمارات العربيـة المتحدة، وجمهورية مصـر العربية** أعلى مستويات التعاون مع **الجهات الحكومية،** باعتبارها دولاً تمتلك **رؤى وطنية واضحة** وأطر سياسات تدعم تبنّي **الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة.** في المقابل، تُظهر **لبنان** أدنى مستوى من المشاركة في الشـراكات بمختلف أنواعها، ما يشـير إلى **قصور في البنية المؤسسـية** أو غياب الدعـم الخارجي الكافي لتطوير هذا التوجّه.

وعبر مختلف القطاعات، تتصدّر **مؤسسات الخدمات المالية** من حيث الاستفادة من شراكاتها مع الجهات الحكوميـة لضمـان الامتثـال والحصـول علـى الحوافز. فـي الوقـت ذاته، تركـز **مؤسسـات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات** على **شراكات بيئية،** لمعالجة المخاطر الخاصة بالقطاع مثل **النفايات الإلكترونية واستهلاك الطاقة.**

أمـا **الشـراكات الأكاديمية،** فتظهر بشـكل أوضح فـي القطاعات المعتمدة على البحث مثل **الإنشـاءات والقطاع المالي،** حيث يُعد الابتكار والتخطيط المستقبلي من العناصر الأساسية.

ومن المهم الإشـارة إلى أن **حجم المؤسسـة ونموذج الحوكمة المتّبع** يؤثران بشكل مباشر على مستوى انخراطهـا في الممارسـات البيئيـة **والاجتماعية والحوكمة؛** حيث أن المؤسسـات الكبيـرة غالباً ما تعتمد مبادرات متقدّمة وتنسـج شـراكات مع جهات ذات تأثير واسـع، في حين تميل المؤسسات الصغيرة إلى الاعتمـاد علـى **الجمعيـات المهنية ومجموعات الضغط،** ما يشـير إلى نهج جماعي فـي ظل غياب البنية الداخلية المخصصة لهذا المجال.

كمـا تؤثر **نماذج إدارة الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة** في فعالية التطبيق؛ إذ تسـاهم **الفرق متعـددة التخصصات** في تعزيز مشـاركة الموظفين وتوحيد نهج إعداد التقارير، بينما تكون المؤسسـات التي تعتمد على **شركاء خارجيين** أكثر قدرة على **توسيع نطاق جهودها على المستوى العالمي.**



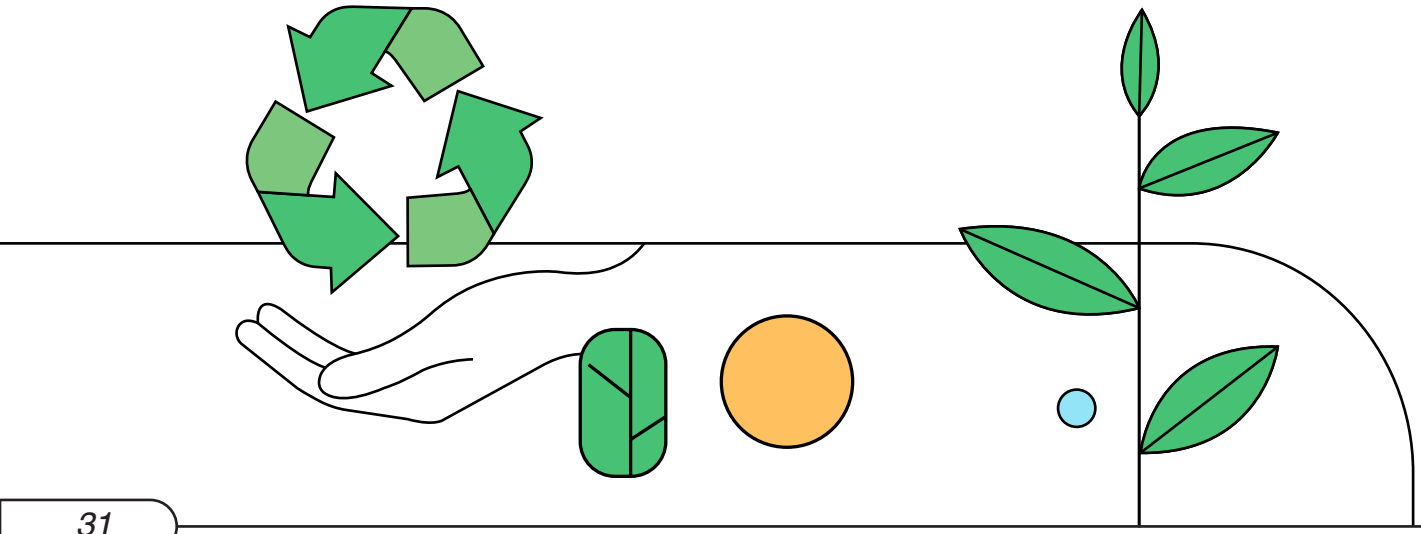
تختلف دوافع تبنّي الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة من سوق إلى آخر. إلا أن الربحية والامتثال التنظيمي تأتي في مقدمة هذه الدوافع.

فـي الكويت وسـلطنة عُمان، تُعد الربحية الدافـع الرئيس لتبنّي الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمـة، بينما تُشـكّل الأنظمة والتشـريعات القـوة المحركة في المملكة العربية السـعودية ومصـر. أما فـي لبنان، فتبرز الأخلاقيات كمحفّز أساسـي، ما يُظهر أن تبنّي هذه الممارسـات لا يكون دائماً استجابة لضغوط خارجية، بل قد ينطلق من قناعات مؤسسية داخلية.

ومع ذلك، فإن التقدم لا يخلو من التحديات.

إذ تعدّ ندرة الموارد اللازمة للقياس, وغياب المعايير الموحدة، وضعف الدعم من الجهات الخارجية من أبرز العقبات التي تعيق المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وتواجه دول مثـل الأردن ومصـر مسـتويات أعلـى مـن التحديـات، بينمـا تعاني قطاعـات مثل الإنشـاءات والتكنولوجيا من صعوبات خاصة تتعلق بالدمج والتطبيق العملي لهذه الممارسات.

ومن الملاحظ **أن المؤسسـات التي تسـتعين بمزودي خدمات خارجيين لإدارة ممارسـاتها البيئية والاجتماعية والحوكمة تواجه صعوبات أقل،** ما يشـير إلى أن الخبرات الخارجية قد تسـهم بشـكل كبير في تسهيل هذه الرحلة.



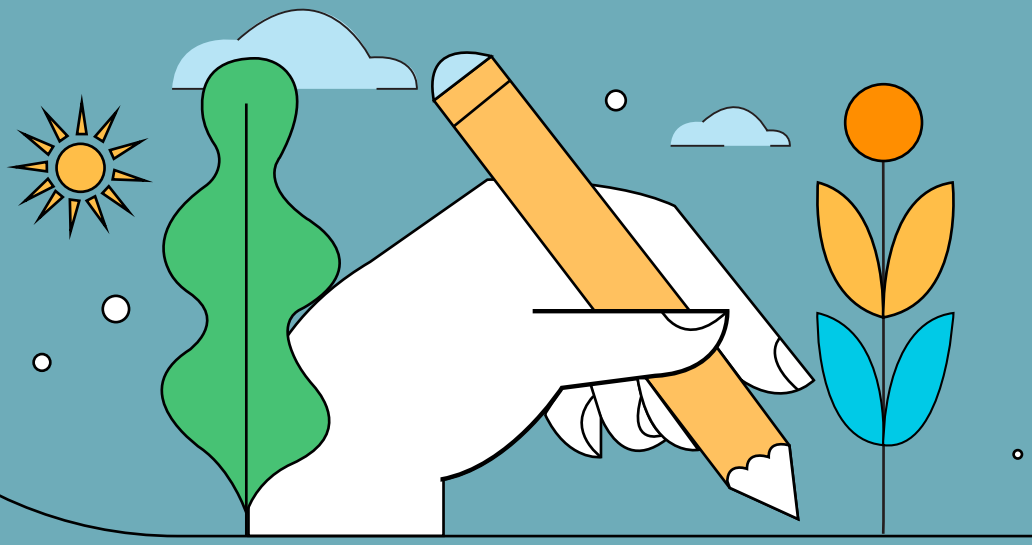
من أبرز ما تكشفه النتائج هو المسار الذي تسلكه المنطقة

جهـود الممارسـات البيئيـة والاجتماعيـة والحوكمة فـي المنطقة لم تعد فـي مراحلها الأولى، بل أصبحت متأصلة.

ولكـن للانتقـال من مرحلة التأصيل إلـى التحوّل الحقيقي، يتعيّن على المؤسسـات في منطقة الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيا **سـدّ الفجوات بيـن الفعـل والتواصل، وبين الطموح والقياس.**

ومـع ازديـاد التدقيق العالمي وتطوّر السياسـات الإقليمية، سـتحتاج المؤسسـات إلى **ترجمـة منظوماتها الداخليـة في هذا المجال إلى قصص واضحـة، وموثوقة، ومترابطة استراتيجياً** مع المتطلبات الخارجية.

الخلاصة...
يكمن مستقبل **الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا** في استراتيجيات منظّمة، وشفافة، وقائمة على السياقات المحلية.



القسم الأول

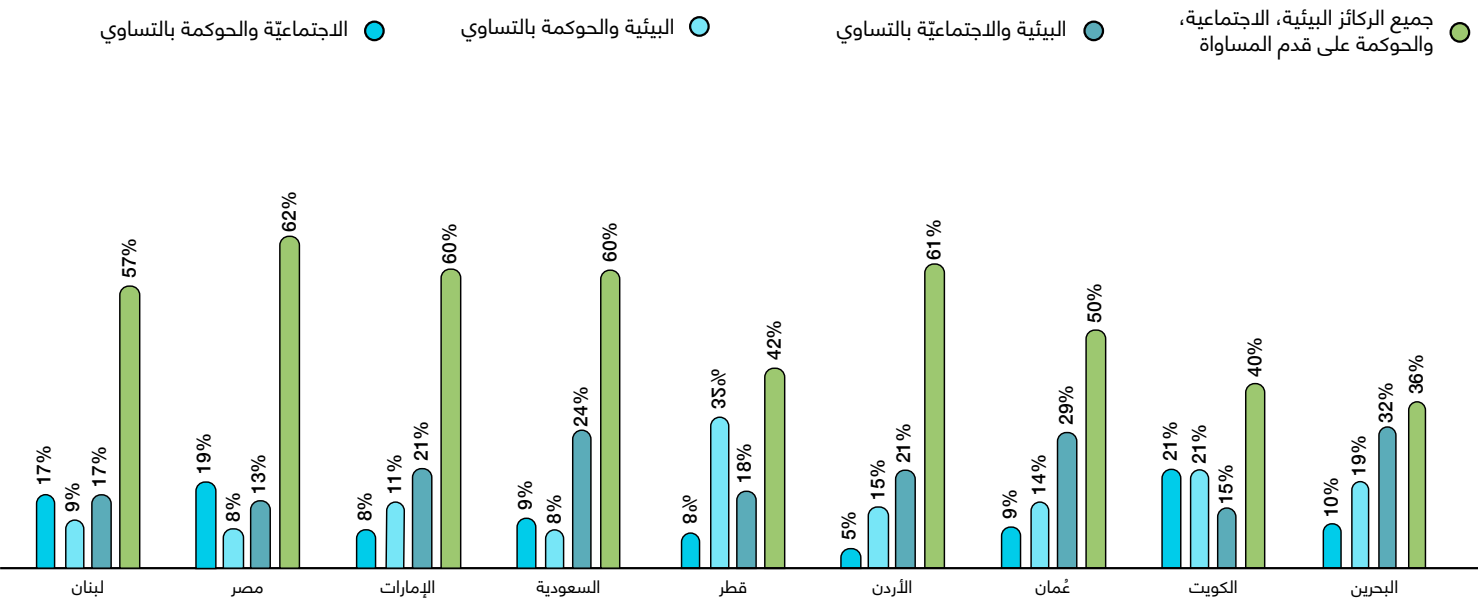
مساهمـــــة
الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة

السـؤال الأول

أيّ من ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة تعتبر ذات أولويّة قصوى لدى مؤسستكم حالياً؟

تشارك تقريباً جميع المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (99%) في العمل على ركيزتين على الأقل من ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة بشكل متزامن، ما يعكس إدراكاً إقليمياً واضحاً لتكامل هذه الممارسات. ومن الجدير بالذكر أن نصف المؤسسات (52%) تُعطي الركائز الثلاث نفس الأهمية، ما يدل على التزام شامل بالاستدامة.

ومع ذلك، تختلف مستويات الاهتمام والتركيز على الركائز من مؤسسة إلى أخرى, إذ تظهر البيانات أنّ 21% من المؤسسات تركز على الركيزتين البيئية والاجتماعية معاً، بينما تولي نسبة أقل من المؤسسات اهتماماً متساوياً لكل من البيئية والحوكمة (15%) أو الاجتماعية والحوكمة (12%). ورغم هذا التباين في التركيز، إلا أن كل ركيزة من الركائز الثلاث تحظى باهتمام واسع، حيث تحظى بدعم من أكثر من ثلاثة أرباع المؤسسات، ما يشير إلى وجود درجة عالية من التكامل في تبني هذه الممارسات على مستوى المنطقة.



ترتيب الأولويات في ركائز الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة

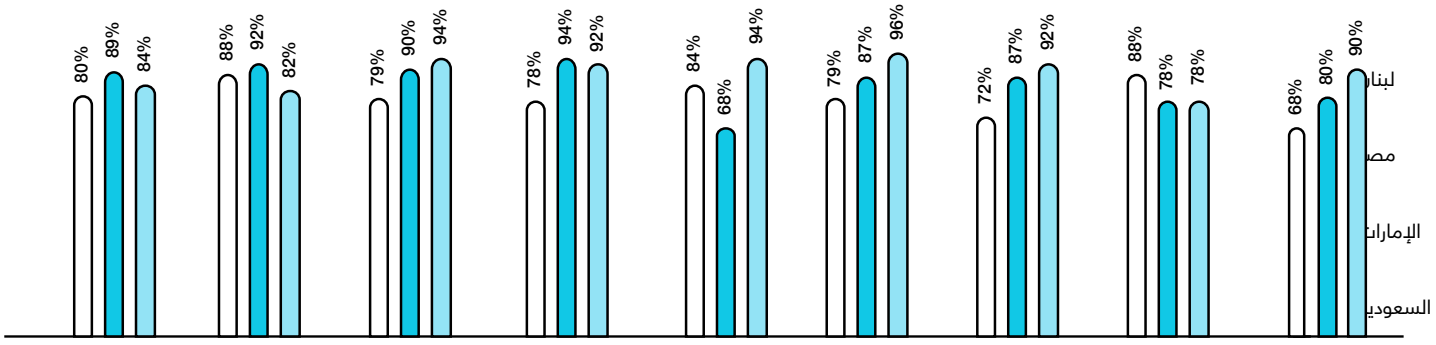
السـؤال الأول (تابع)

أيّ من ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة تعتبر ذات أولويّة قصوى لدى مؤسستكم حالياً؟

يظهر التحليل على مستوى الدول تفاوتاً واضحاً، ففي حين أن مصر تتصدر المشهد بنسبة 62% من المؤسسات التي تطبق نفس المستوى من الاهتمام على جميع الركائز ما يشير إلى انسجام مؤسسي قوي واستراتيجيات استدامة شاملة، تسجّل البحرين أدنى نسبة بـ 36%، ما يعكس الحاجة إلى مزيد من الجهود لتحقيق التوازن في تبنّي جميع جوانب الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة.

أما على صعيد القطاعات، فتظهر البيانات مشاركة شبه شاملة في مجال الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة بنسبة 99%. غير أنّ قطاعي الهندسة والإنشاءات يواجهان تحدياً ملحوظاً، حيث لا يتجاوز التوافق بين الركيزتين الاجتماعية والحوكمة نسبة 5%، ما يشير إلى نقاط ضعف محتملة في هذا المجال.

ومن الملاحظ أيضاً أنّ المؤسسات العاملة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية تظهر اهتمامًا متوازنًا بالركائز الثلاث، ما يعكس وعياً متزايداً بأهمية دمج هذه الممارسات انسجاماً مع التوجهات والمعايير العالمية. ومن الجدير بالذكر أن نسبة ضئيلة لا تتعدى 1% من المؤسسات تركّز حصريًا على الركيزة البيئية، ما يعكس توجّهًا عامًا نحو تحقيق استدامة شاملة ومتكاملة.



الاتجاه السائد لأولويات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة حسب الدولة

الاتجاه السائد: الركيزة البيئية

الاتجاه السائد: الركيزة الاجتماعية

الاتجاه السائد: ركيزة الحوكمة

السـؤال الثاني

متى بدأت مؤسستكم في المساهمة **بأي شكل في جهود** الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟

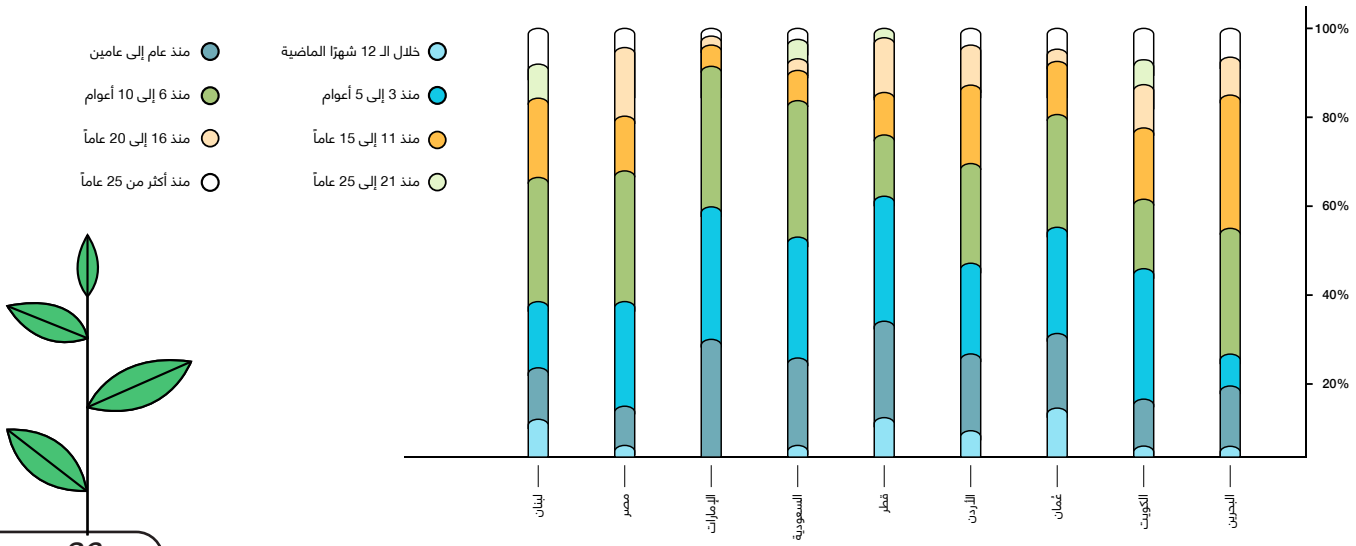
تشير البيانات إلى فترة انخراط متوسط المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في تطبيق الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة تبلغ نحو ثماني سنوات، ما يعكس التزامًا راسخًا تجاه الاستدامة لكنه لا يزال في تطور مستمر.

فقد بدأت أكثر من نصف المؤسسات جهودها في هذا المجال قبل ثلاث إلى عشر سنوات، في حين أن نحو ربعها (26%) انطلقت قبل أكثر من عشر سنوات. ومن جهة أخرى، يُعد خُمس المؤسسات تقريبًا (20%) من المتبنين الجدد خلال العامين الماضيين، وهو ما يشير إلى زيادة الوعي أو استجابة مباشرة للتغيرات التنظيمية.

وعلى صعيد الدول، يكشف التحليل عن تفاوت واضح في توقيت تبني هذه الممارسات، إذ تعدّ لبنان من الدول الرائدة التي بدأت مبكراً، في حين أنّ المؤسسات في سلطنة عُمان بدأت تطبيقها مؤخرًا، ما يعكس تباينات في الأطر التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة والثقافية المؤسسية بين الدول. أما من منظور القطاعات فيتصدر قطاع الخدمات المالية المشهد حيث أفادت 9% من المؤسسات العاملة فيه بأنها بدأت أنشطتها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة قبل أكثر من 25 عامًا، وهو ما يُعزى على الأرجح إلى الرقابة التنظيمية الصارمة ومتطلبات المستثمرين.

في المقابل، يُظهر قطاع الإنشاءات والهندسة اتجاهاً حديثًا نحو الاستدامة، حيث بدأت 11% من المؤسسات في تبنّي هذه الممارسات خلال العام الماضي فقط، متأثرة بتطور المعايير العالمية وضغوط أصحاب المصلحة المرتبطة بمشاريع البنية التحتية.

متى بدأت المؤسسات بالمساهمة في جهود الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (حسب الدولة)



السـؤال الثالث

كيف يُظهر فريق القيادة في مؤسستكم التزامه تجاه الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

تبـرز ملامح التـزام فرق القيادة بالممارسـات البيئيـة والاجتماعيّة والحوكمة في مختلف أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بوضـوح، ما يعكس توافقاً اسـتراتيجياً عاماً ووعيـاً متزايداً بأهمية هذه الممارسات.

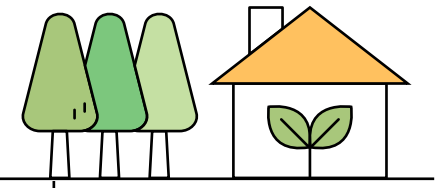
ومـن اللافت أن نصف هذه الفـرق القيادية تقريباً (51%) تعبّر عن التزامها بالممارسـات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة بشكل رئيسي من خلال التواصل المشـترك مع الشركاء الخارجيين، في إشارة إلى فهـم متزايد بأن هذه الممارسـات تعتبر مسـؤولية جماعية تتجاوز حدود المؤسسة.

وفيما يتعلق بالاختلافات بحسـب الدولة، تتصدر الأردن المشـهد فـي مجـال التواصـل الداخلـي المتعلـق بالممارسـات البيئيـة والاجتماعيّة والحوكمة مع اعتماد 68% من المؤسسـات على هذا النوع من التواصل كقناة رئيسية في هذا المجال.

وقـد يعكس هذا التركيز ثقافة مؤسسـية فـي الأردن تُولي أهمية كبيـرة لإشـراك الموظفيـن، وبناء الوعـي الداخلـي، وتفعيل أدوار مؤثرة من داخل المؤسسـة لدفع الممارسـات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة إلى الأمام.

وعلى النقيض تماماً، تُظهر الكويت مسـتوى أقل من الانخراط في التواصـل الداخلـي، بنسـبة لا تتجاوز 20%، ما قد يشـير إلى تبنّي اسـتراتيجية ذات توجه خارجي أكبر في هذا المجال، أو إلى محدودية الوقـت المخصـص لهـذه المبـادرات ضمـن الثقافـة التنظيمية الداخلية.

> **تمثّل الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة محورًا أساسيًا في جهود التحوّل المؤسسي، إذ يجب منحها الأولوية بما يتماشى مع اهتمامات أصحاب المصلحة، والعمل على ترسيخها في جوهر ثقافة الشركة وهويتها المؤسسية**
>
> **هانز فيستبرغ**
> الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس إدارة شركة "فيرايزون"



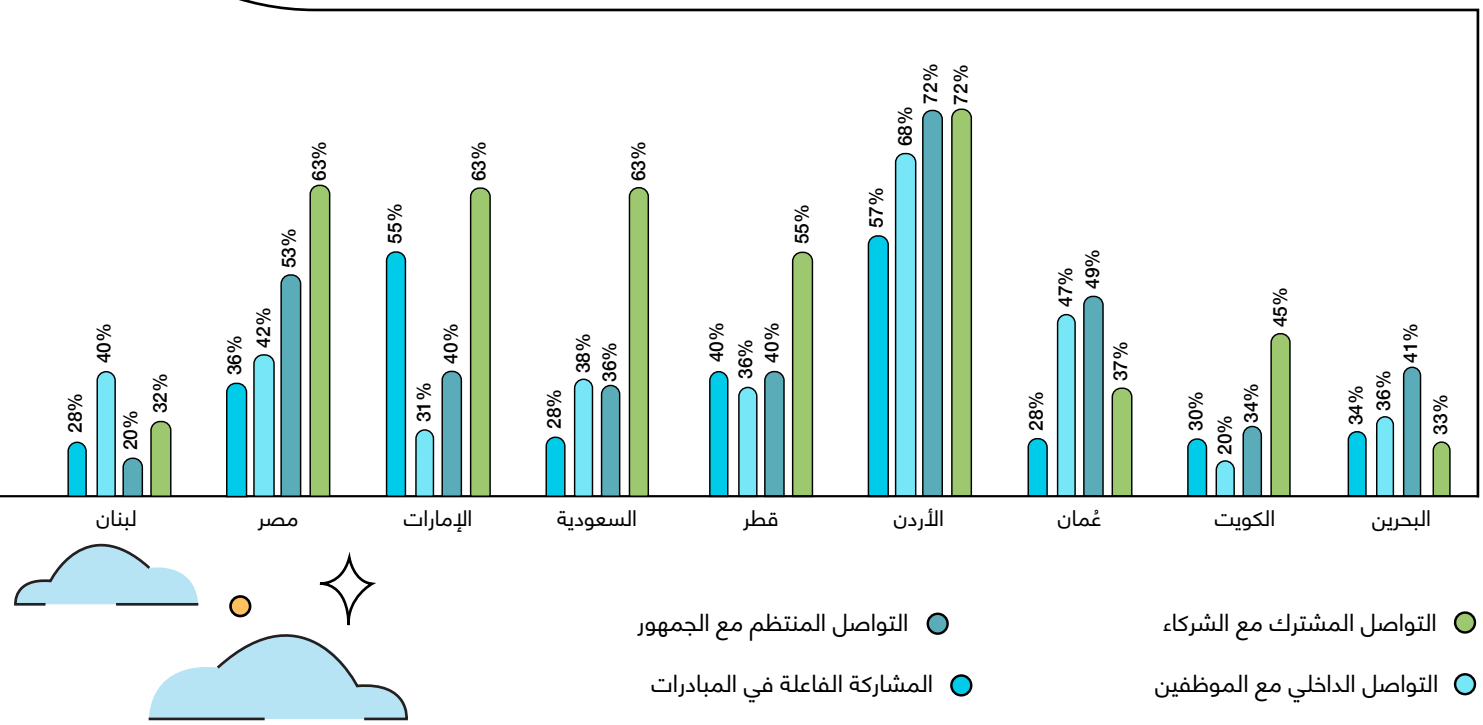
السـؤال الثالث (تابع)

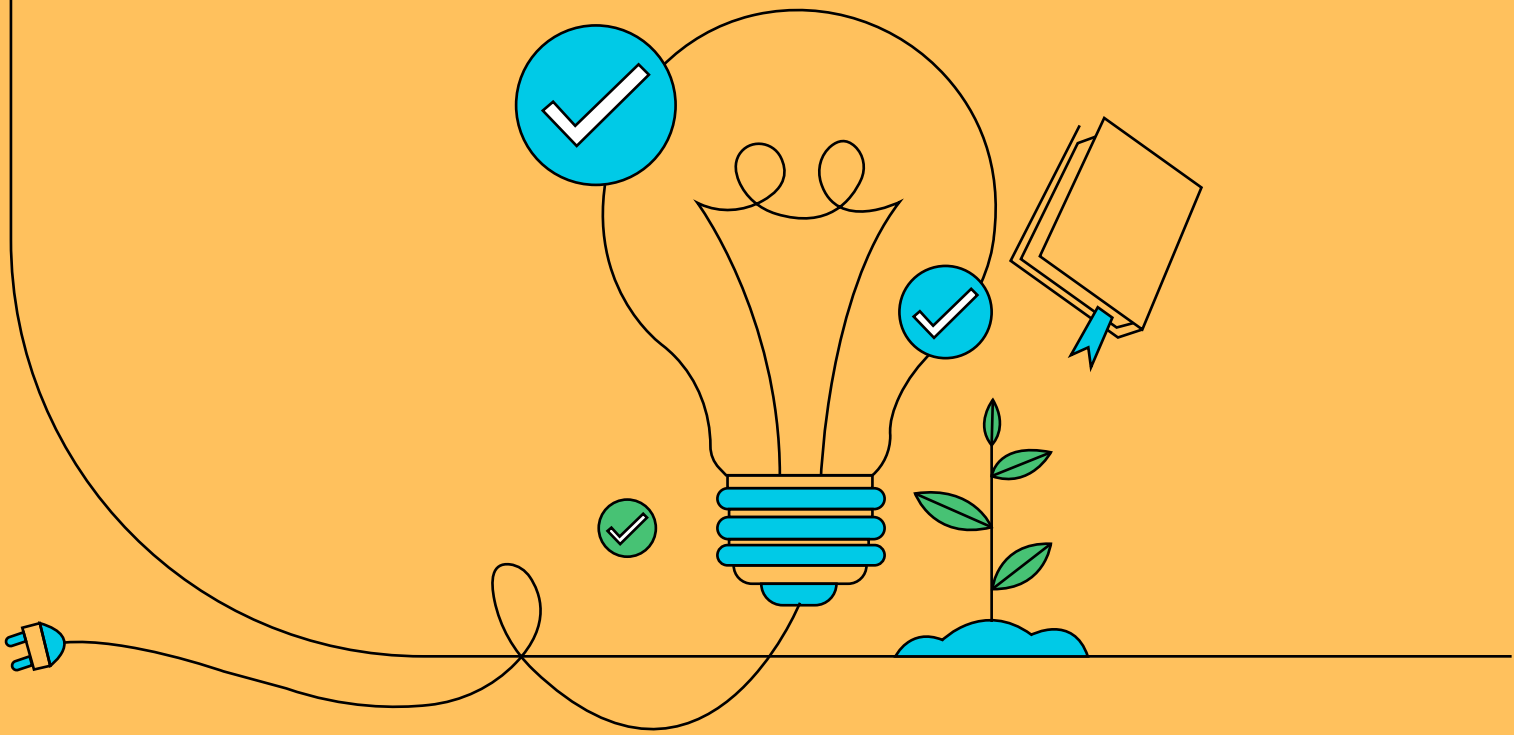
كيف يُظهر فريق القيادة في مؤسستكم التزامه تجاه الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

وفقاً للبيانات حسـب القطاعات، يتفوق قطاع الخدمات المالية والمصرفية في تأكيد التزامه بالممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة عبر التعاون، حيث يشـارك حوالي 63% من مؤسسـاته بانتظام في التواصل المشترك مع أصحاب المصلحة الخارجيين. ويُعزى هذا التوجه إلى ارتفاع مسـتويات التدقيق والمتطلبات الرقابية والمساءلة من قبل الجهات التنظيمية والمسـتثمرين والمجتمع المالي عموماً، حيث يؤثر الامتثال لهذه الممارسـات مباشرةً على السمعة السوقية وإدارة المخاطر.

مـن ناحية أخرى، تُظهر المؤسسـات المحلية مـيلاً واضحاً نحو التواصل الداخلي بنسـبة 43%، مقابل 39% فقط يفضلون التواصل الخارجي. ويُشير ذلك إلى اعتماد نهج داخلي في التعامل مع هذه الممارسات، ربما نتيجة لضعف الضغـوط الخارجيـة أو لمحدودية المتطلبات التنظيمية، مـا يعكس تركيزاً أكبر على التوافـق الداخلي وبناء الثقافة المؤسسية، بدلاً من الترويج الخارجي كمؤسسات رائدة في هذا المجال.

كيف يُظهر القادة التزامهم بالاسـتدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (حسب الدولة)





القسم الثاني

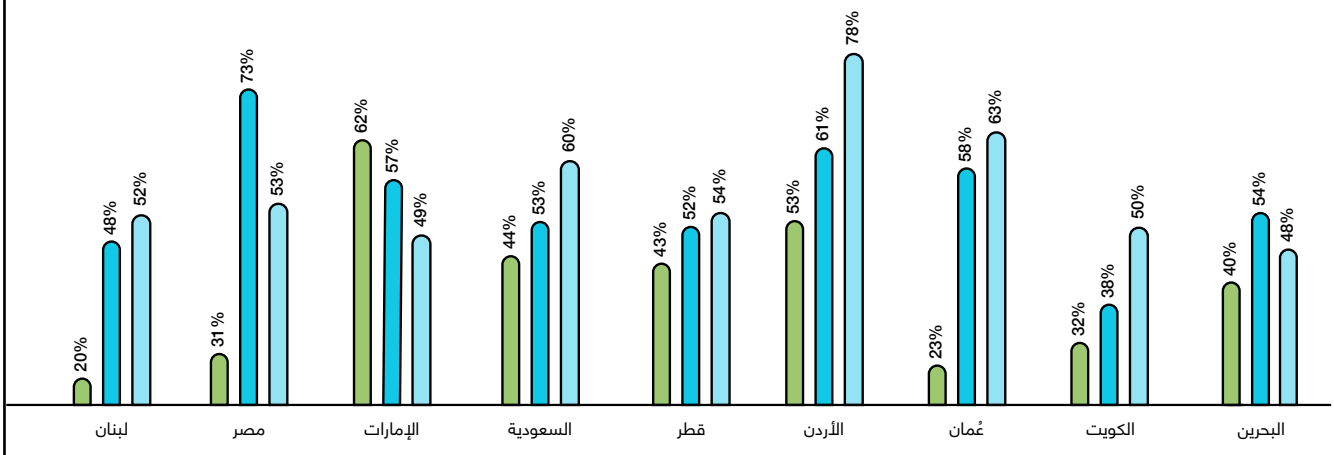
القيـــــاس

السـؤال الرابع

كيف تُشرك مؤسستكم أصحاب المصلحة الخارجيين **(مثل العملاء، والمجتمعات، والمستثمرين)** في مسيرتها نحو تبنّي الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

تُشـرك جميع المؤسسـات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (100%) أصحاب المصلحة الخارجيين – مثل العملاء، والمجتمعات، والمستثمرين – في مسيرتها نحو تبنّي الممارسات البيئية والاجتماعيـة والحوكمـة، وتُظهـر النتائج أن أكثر مـن نصف هذه المؤسسـات تعتمد على حملات التوعية والمشـاركة، سـواء عبـر المنصات الرقميـة أو وسـائل التواصل الاجتماعـي أو الفعاليات الحضورية (56%)، إضافة إلى الانخراط في مبادرات تعاونية وشراكات استراتيجية (55%). كما تبادر أكثر من ثلث الشركات (38%) إلى جمع التغذية الراجعة بشكل دوري لتحسين وتطوير أدائها في هذا المجال بشكل مستمر.

وقـد أصبحت **حملات التوعية والمشـاركة** بما في ذلك التفاعـل الرقمي والاجتماعي والحضوري – الوسـيلة الأبرز لإشراك أصحاب المصلحة الخارجيين، ما يعكس **تحوّلاً استراتيجياً نحو تنويع قنوات الاتصال** لضمان حضور واسـع ومسـتدام لجهود الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة. ومع ذلك، تبرز **تباينات لافتة** عند تحليل البيانات بحسـب الدول ونطاق الأعمال المختلفة.



كيف تُشـرك المؤسسات أصحاب المصلحة الخارجيين في جهود الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟ (حسب الدولة)

- حملات توعية / مشاركة
- مبادرات تعاونية
- جمع التغذية الراجعة بشكل دوري
- عدم وجود إشراك لأصحاب المصلحة الخارجيين

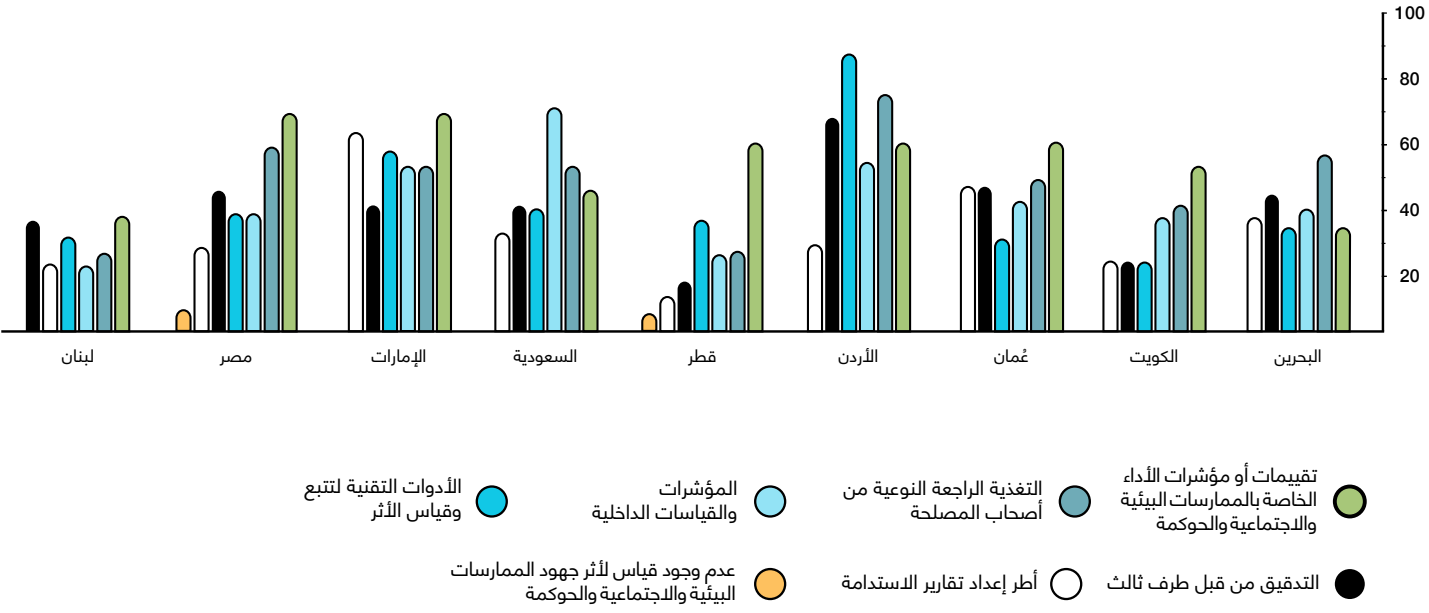
السـؤال الخامس

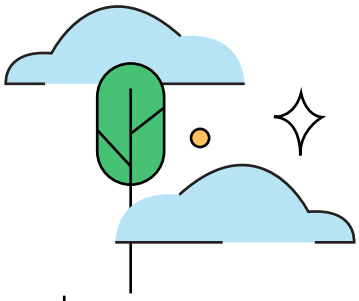
كيف تقيس مؤسستكم أثر جهودها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

تُظهر البيانات أن الغالبية العظمى من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (99%) تقوم بقياس أثر مبادراتها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة. ويستند ما يقارب نصف هذه المؤسسات (45%) إلى مؤشرات أو تصنيفات متخصصة لقياس الأداء. في حين يعتمد نحو 42% منها على التغذية الراجعة النوعية من أصحاب المصلحة أو من المجتمع المحلي والصناعي، و37% يستفيدون من مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس الداخلية.

كما تستخدم نحو ثلث المؤسسات أدوات قياس متقدمة، مثل أدوات التتبع التكنولوجية لقياس الأثر (35%)، أو التدقيق من قبل أطراف خارجية (34%)، أو أطر إعداد تقارير الاستدامة المعتمدة عالمياً مثل GRI وSASB وTCFD بنسبة (31%).

ومن اللافت أن التغذية الراجعة النوعية من أصحاب المصلحة تُعد الأسلوب الأكثر انتشاراً لقياس الأثر على مستوى المنطقة، ما يعكس اعتماداً كبيراً على تصورات أصحاب المصلحة المباشرة. ويُبرز ذلك توجهاً إقليمياً عاماً، إذ تنظر المؤسسات إلى آراء أصحاب المصلحة كأداة جوهرية في تقييم الأثر، ما يدل على فهم عميق بأن العلاقات مع أصحاب المصلحة تؤثر بشكل كبير في سمعة المؤسسة وشرعيتها.

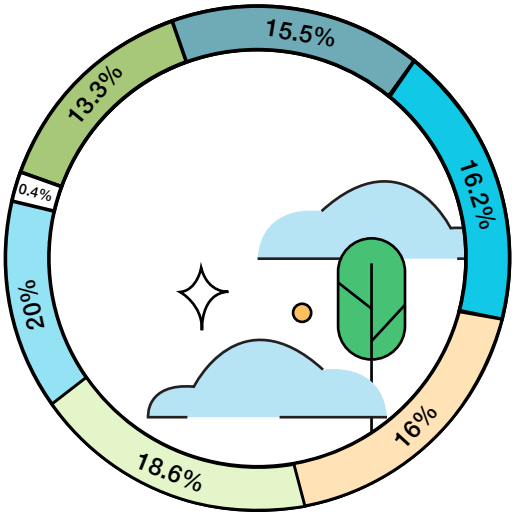




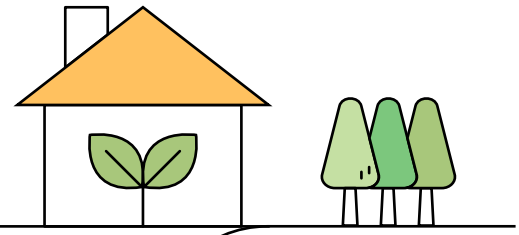
السـؤال الخامس (تابع)
كيف تقيس مؤسستكم أثر جهودها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

ومـع ذلـك، لا يُعتمـد هذا التوجّه بشـكل موحّد عبـر جميع القطاعـات. فمن الملاحـظ أن قطاع الإنشـاءات والهندسـة يُظهر أدنى معدلات تبنٍ للأطر الرسـمية لإعداد تقارير الاستدامة، ويعتمد بـدلاً من ذلك بشـكل كبير على التقييمات النوعية من أصحـاب المصلحة أو من المجتمع المحلي والصناعي. وقد يشـير هذا الاعتماد إلى محدودية القدرة على اسـتخدام أنظمة تتبّع أكثر تطوراً، أو إلـى خيـار اسـتراتيجي لربـط قياس الأثر مباشـرةً مـع توقعات أصحـاب المصلحة في المشـاريع وانطباعات المجتمع المحلي.

وعلى النقيض تماماً، تُظهر قطاعات الخدمات المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفضيلاً واضحاً للمؤشـرات الكمية مثل التصنيفات والمؤشرات البيئية والاجتماعية والحوكمة ومؤشرات الأداء الداخلية، وهو ما يعكس ثقافة مؤسسـية قائمة على المسـاءلة المرتبطة بالأداء، حيث تُعد المقاييس الملموسـة ضرورية للتقارير الموجهة إلى المسـتثمرين والجهـات التنظيمية وأصحاب المصلحة الآخرين. وبالتالي، فإن ممارسـات قياس الأثر في هذه القطاعات تتماشـى بشكل وثيق مـع المعايير المعتمدة، وأنظمة التصنيف الخارجية، وآليات التتبع الداخلي المنهجي.



- تقييمات أو مؤشرات الأداء الخاصة بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة
- المؤشرات والقياسات الداخلية
- الأدوات التقنية لتتبّع وقياس الأثر
- أطر إعداد تقارير الاستدامة
- التغذية الراجعة النوعية من أصحاب المصلحة
- عدم وجود قياس لأثر جهود الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة
- التدقيق من قبل طرف ثالث



السـؤال السادس

كم مرة في العام تُقدِم مؤسستكم تقارير عن أدائها في الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة إلى أصحاب المصلحة داخل المؤسسة أو خارجها؟

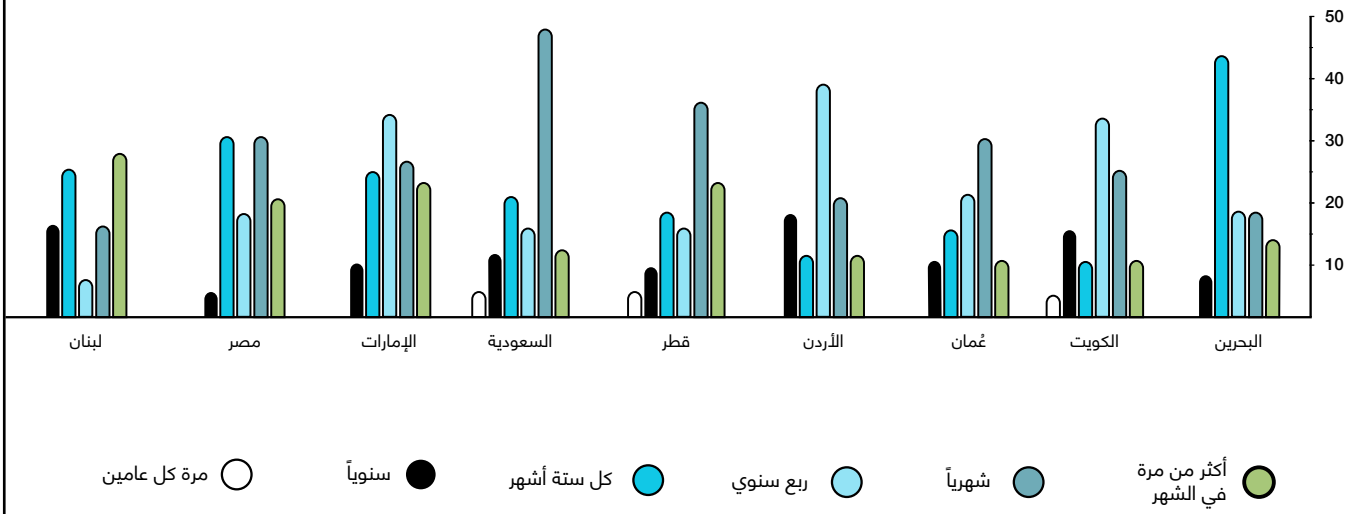
في المتوسـط، تُقدّم المؤسسـات في منطقة الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيا تقارير حول أداء الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة نحو تسـع مرات سـنويًا (8.7). وتقوم ثلثا المؤسسات (67%) بإعداد هذه التقارير على أساس ربع سنوي أو أكثر تكرارًا،

فيمـا تُقدّم 45% منها تقارير شـهرية. وبالمجمل، تُصدر 98% من المؤسسـات تقارير إفصـاح في هذا المجال مرة واحـدة علـى الأقل سـنوياً، مـا يعكس إدراكًا واسـعاً بأن الشـفافية تمثـل عنصراً محوريـاً في تعزيـز مصداقية هذه الممارسات.

وتتصدر المملكة العربيّة السعودية (47%) وقطر (36%) من حيث تكرار إعداد التقارير على أساس شهري، ويُعزى ذلك على الأرجح إلى تقدم الأطر التنظيمية وارتفاع توقعات أصحاب المصلحة، ما يتطلّب شـفافية مستمرة.

وعلى مستوى القطاعات، تظهر أنماط واضحة في الممارسات: حيث يُفضّل قطاع الإنشاءات والهندسة إعداد التقارير على أسـاس نصف سـنوي (39%)، بما يتماشـى مع مراحل الإنجاز في المشـاريع. بينما تُفضّـل قطاعات الخدمات الماليـة وتكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات التقارير الشـهرية، مدفوعـة بمتطلبات تشـغيلية ديناميكيـة، ورقابة تنظيمية، وضغوط من أصحاب المصلحة تتطلب شفافية فورية.

أما من حيث نطاق العمليات، فتُقدّم المؤسسات العاملة على المستوى الإقليمي عادةً تقارير نصف سنوية (26%)، بينما تعتمد المؤسسات الدولية تقارير أكثر تكراراً، حيث يتجاوز 23% منها إعداد التقارير مرة شهرياً. ويسلّط هذا الفرق الضوء على الالتزامات المتزايدة بالشـفافية التي تواجهها الشـركات الدولية لتلبية توقعات شـرائح أوسع من أصحاب المصلحة.



السـؤال السادس (تابع)

كم مرة في العام تُقدِم مؤسستكم تقارير عن أدائها في الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة إلى أصحاب المصلحة داخل المؤسسة أو خارجها؟

يؤثر حجم المؤسسة بشكل ملحوظ على معدل تكرار إعداد التقارير، حيث تُظهر المؤسسات متوسطة الحجم (100–249 موظفاً) ميلاً لافتاً نحو الإفصاح ربع السنوي (36%)، ما يُحقق توازناً بين التواصل مع أصحاب المصلحة والإدارة الفعالة للموارد.

وتُظهر البيانات أن المؤسسات التي تُدار من قبل قيادة تنفيذية واحدة تميل إلى تقديم تقارير الأداء حول الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة بشكل شهري بنسبة 30%، مقارنةً بـ23% فقط في المؤسسات التي تتوزع مهامها بين عدد من المديرين، ما يؤكد أن القيادة المركزية تُعزز انتظام إصدار التقارير وتُجسّد التزامًا مؤسسيًا أقوى تجاه هذه الممارسات.

تجدر الإشارة إلى وجود فرق بين التقارير الموجّهة لأصحاب المصلحة الداخليين وتلك المخصّصة لأصحاب المصلحة الخارجيين

تبين من خلال الأبحاث المكتبية الأولية المعدّة لهذا التقرير أن هناك ضعفاً في انتظام التواصل الخارجي لأداء الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة لدى العديد من الجهات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

وعليه، يجب فهم ارتفاع وتيرة التقارير التي وردت في هذا السياق على أنها **تعكس بشكل رئيسي التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين.**

ففي كثير من الحالات، تقوم المؤسسات بالفعل **بقياس الأداء وإعداد تقارير داخلية حوله،** إلا أن هذه الإفصاحات **تبقى ضمن هياكل الحوكمة الداخلية** ولا يتم مشاركتها مع الجمهور أو الأطراف الخارجية.

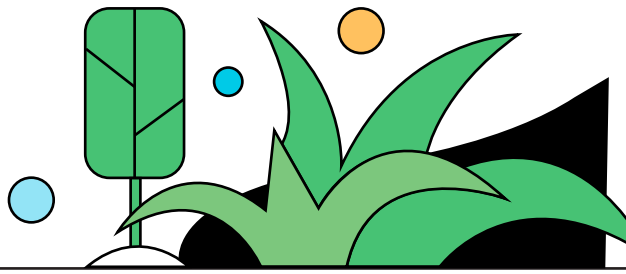
السـؤال السادس (تابع)

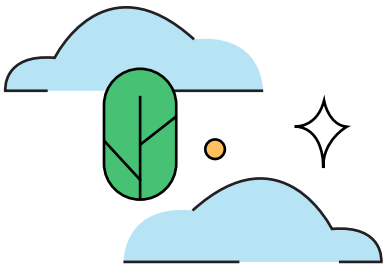
كم مرة في العام تُقدِم مؤسستكم تقارير عن أدائها في الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة إلى أصحاب المصلحة داخل المؤسسة أو خارجها؟

ويوضح التركيز على التواصل الداخلي سبب الفجوة الظاهرة بين وفرة تقارير الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة وقلة ظهورها في الفضاء العام. إذ قد يُظن أن المؤسسات لا تولي اهتماماً كافياً بهذا الجانب، بينما في الواقع أنها تتواصل داخلياً دون الإفصاح العلني.

ويمثّل ذلك فرصة جوهرية أمام المؤسسات. فالكثير منها تقوم فعليًا بجمع بيانات الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة داخليًا وتعمل على تطويرها، إلا أن الخطوة التالية تكمن في تعزيز هذه الجهود من خلال الإفصاح الخارجي عنها. ومن خلال التواصل الاستباقي مع أصحاب المصلحة الخارجيين بشأن الإنجازات والالتزامات المتعلقة بهذه الممارسات، يمكن للمؤسسات ترسيخ الشفافية وبناء الثقة وتعزيز مصداقيتها كجهات رائدة في سوق عالمي يتجه نحو الاستدامة.

> **لا تظهر القوة الحقيقية للبيانات إلا حين تصبح في متناول الجميع**
>
> **سول بيرمان**
> نائب الرئيس السابق وكبير الاستراتيجيين لدى شركة "IBM"



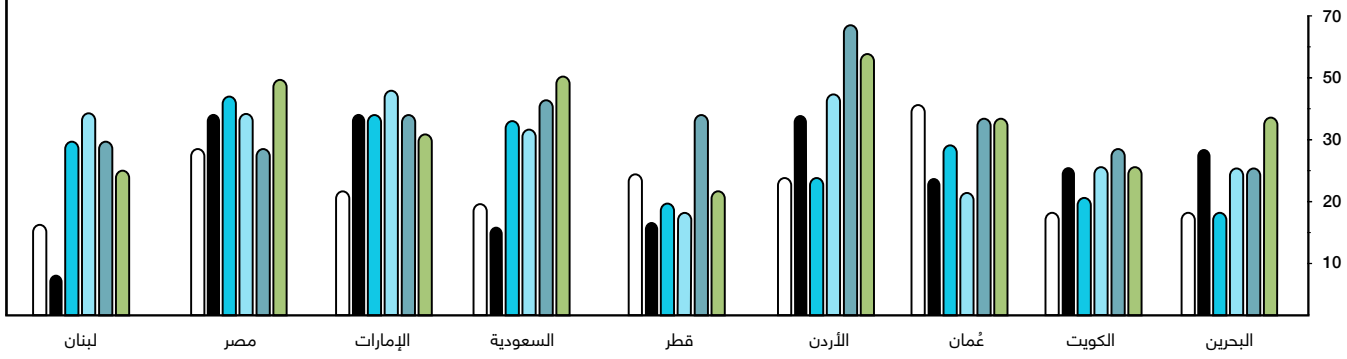


السـؤال السابع

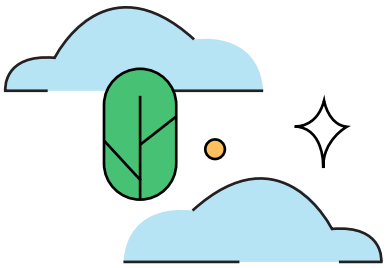
ما التحديات التي تواجهها مؤسستكم عند قياس أثر جهودها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

رغـم عدم وجود تحدٍ رئيسـي يهيمن على قياس الممارسـات البيئيـة والاجتماعيّة والحوكمة عبر منطقة الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيا، فإن ثلث المؤسسـات تقريبـاً تواجه صعوبات متشـابهة، مثل 'عـدم وجود دعم من منظمـات طرف ثالـث' (36%) و 'نقص الموارد اللازمة للقياس' (34%). كمـا أن هناك تحديات إضافية تتعلق بعدم وضوح المسؤوليات في المشاريع (30%) وغياب المعايير الموحدة للقياس (29%)، فضلاً عن مشاكل في البيانات مثل عدم تناسـقها (25%) أو عدم دقتها (24%).

وتُسلّط الأردن الضوء بشكل خاص على هذه التحديات، حيث أبلغت 68% من المؤسسات عن قيود في الموارد، بينما أشـار 64% منها إلى نقص الدعم من الأطراف الخارجية، ما يعكس محدودية في القدرات الداخلية وكذلك فـي البيئـة التمكينيـة الخارجية. كما تواجـه الأردن (43%) وسـلطنة عُمان (23%) صعوبـات ملحوظة في جمع البيانات بطريقة منتظمة، ما يدل على وجود فجوات في الأطر التنظيمية أو في آليات العمل المؤسسي الخاصة بقياس الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة.



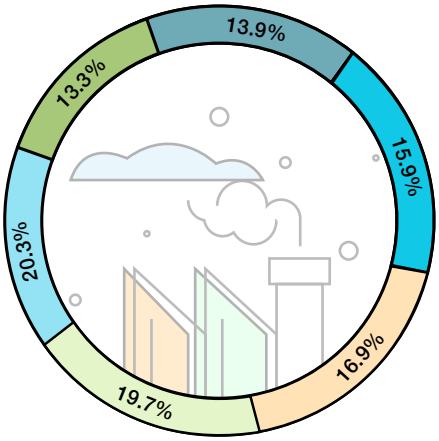
- عدم وجود دعم من منظمات طرف ثالث
- محدودية الموارد المخصصة للقياس
- غياب القيادة أو عدم وضوح المسؤوليات
- غياب مؤشرات موحّدة للقياس
- جمع البيانات بصورة غير منتظمة
- بيانات غير دقيقة



السـؤال السابع (تابع)
ما التحديات التي تواجهها مؤسستكم عند قياس أثر جهودها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

تتباين التحديات وفقاً للقطاع، حيث يواجه قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحديات كبيرة في ما يخص ضعف الدعم من الأطراف الخارجية (41%)، ما قد يُعزى إلى التطور السريع في نماذج الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة داخل القطاع التكنولوجي. أما قطاع الإنشاءات والهندسة، فهو الأشد تأثراً بقيود الموارد (36%)، ويرجّح أن يكون ذلك نتيجة لمحاولة الموازنة بين قياس الأثر ومتطلبات العمليات التشغيلية الفورية. من جهة أخرى، يبرز قطاع التكنولوجيا بتفوقه في انتظام البيانات، حيث سجلت المؤسسات فيه نسبة مشكلات لا تتجاوز 14%، مقارنة بـ 31% في الإنشاءات و26% في قطاع الخدمات المالية، وذلك بفضل استخدام أنظمة القياس والتتبع الرقمي المتقدمة.

أبرز التحديات في قياس أثر الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (إجمالي عبر جميع الدول)



يُؤثّر حجم المؤسسة بشكل كبير في عملية قياس أثر الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة.

حيث أن المؤسسات الكبيرة تُبلّغ عن معدلات أعلى من مشكلات انتظام البيانات (29%) مقارنةً بالمؤسسات متوسطة الحجم (26%)، ما يعكس دقة العمليات وتنوّع سلاسل التوريد في المؤسسات الأكبر. أما من حيث القيود المرتبطة بالموارد، فتؤثر على جميع نطاقات الأعمال بنسبة متقاربة: المحلية (35%)، الإقليمية (34%)، والدولية (35%)، ما يشير إلى وجود تحديات ميزانية شاملة بغض النظر عن حجم أو نطاق المؤسسة. وتُظهر المؤسسات الإقليمية في المنطقة (35%) مستويات مرتفعة من عدم وضوح أدوار القيادة في هذا المجال، ما يعكس ضعفاً في التنسيق الداخلي. ومن اللافت أن المؤسسات متوسطة الحجم (250-499 موظفاً) تواجه تحديات كبيرة في الحصول على دعم من جهات خارجية (48%)، ما يسلط الضوء على فجوات حاسمة في البنية التحتية اللازمة لإعداد تقارير رسمية في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية

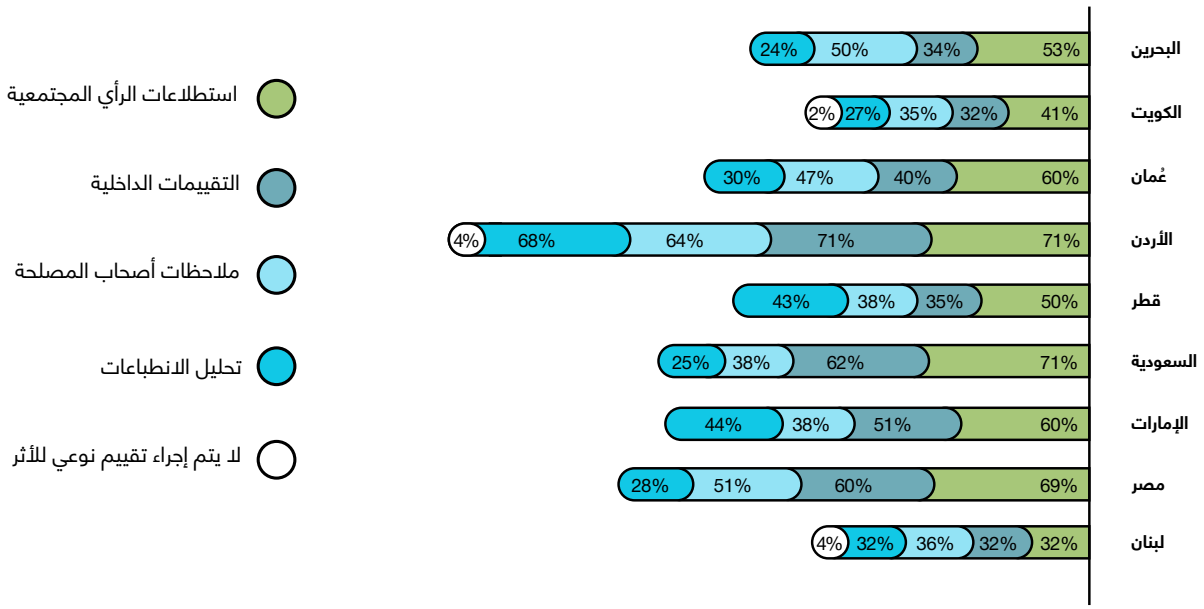
السـؤال الثامن

كيف تقوم مؤسستكم بتقييم الأثر النوعي لمبادراتها إن وُجد في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة **(مثل: تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، ورفاهية المجتمع)؟**

تقوم معظم المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (99%) بقياس الأثر النوعي لمبادراتها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، حيث تُعد استطلاعات الرأي المجتمعية الوسيلة الأكثر استخداماً (57%)، تليها التقييمات الداخلية (47%)، ثم ملاحظات أصحاب المصلحة (43%). في حين تعتمد 35% من المؤسسات على تحليل الانطباعات والآراء.

تُظهر البيانات أن كلاً من الأردن والمملكة العربية السعودية يُوليان أهمية كبيرة لاستطلاعات الرأي المجتمعية، حيث يعتمد 71% من المؤسسات في هذين البلدين على هذا الأسلوب، ما يعكس تركيزاً واضحاً على التفاعل المباشر مع أصحاب المصلحة وتأثير المبادرات على المجتمع. في المقابل، تميل كل من دولة الإمارات العربية المتحدة (62%) ومصر (60%) إلى الاعتماد على التقييمات الداخلية، ما يدل على نهج مؤسسي منظم يركّز على الحوكمة والمساءلة الداخلية.

تتصدّر الأردن بشكل لافت استخدام تقنيات تحليل المشاعر بنسبة (68%)، متفوّقة على المملكة العربية السعودية (24%) ومصر (29%)، ما يعكس نهجًا رقميًا استباقيًا في فهم آراء أصحاب المصلحة والتكيّف السريع مع استراتيجيات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة.



السـؤال الثامن (تابع)

كيف تقوم مؤسستكم بتقييم الأثر النوعي لمبادراتها إن وُجد في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة **(مثل: تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، ورفاهية المجتمع)؟**

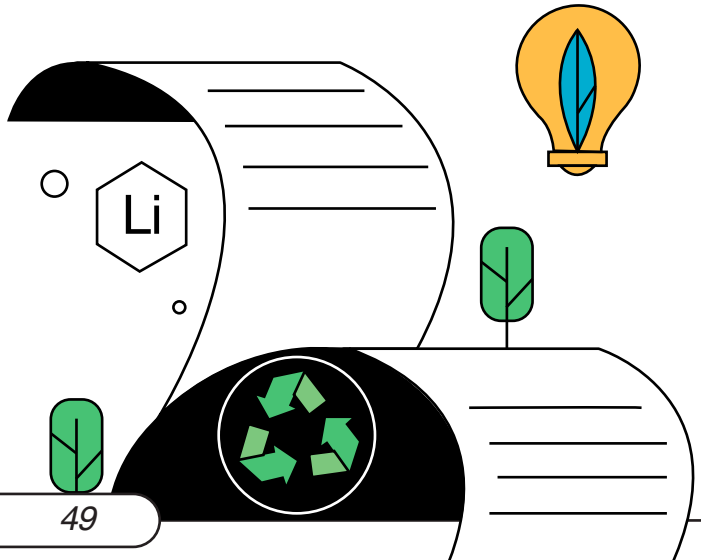
يكشـف تحليل البيانات حسب القطاع أن قطاعي البناء والهندسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتمدان بشكل كبيـر علـى اسـتطلاعات الرأي المجتمعيـة (62% لكل منهمـا)، ما يعكس التأثيرات الملموسـة علـى المجتمع. وفي المقابل، يُظهر قطاعا الخدمات المالية (43%) وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (35%) اعتماداً أقل على التقييمات الداخلية، ربما بسـبب ضغوط أصحاب المصلحة الخارجيين. ومن الملاحظ أن مؤسسـات تكنولوجيا المعلومات تتفوق في جمع ملاحظات أصحاب المصلحة (49%)، وذلك بفضل التفاعل الرقمي، بينما يُعدّ قطاع الخدمات المالية الأقل استخداماً لتحليل الانطباعات (17%)، مفضلاً المقاييس الكمية.

تميل المؤسسـات الدولية بشـكل كبير إلى الاعتماد على التقييمات الداخلية، حيث تصل نسـبتها إلى 61%، مقارنةً بالمؤسسات المحلية (43%) والإقليمية (44%)، ما يبرز الحاجة إلى حوكمة عالمية منظمة. وفي الوقت نفسه، تُولي المؤسسـات المحليـة اهتمامـاً أكبر لملاحظـات أصحـاب المصلحة (47%)، مُشـددةً على أهمية التحقق على مستوى المجتمع.

تأثير حجم المؤسسـة على خيارات التقييم: تفضل المؤسسـات الكبيرة (500+ موظف) اسـتخدام اسـتطلاعات الرأي المجتمعيـة بنسـبة 69% للحصـول علـى تقييـم خارجي لأثـر مبادراتهـا. بينما تميل المؤسسـات متوسـطة الحجم (250-499 موظفاً) إلى الاعتماد على التقييمات الداخلية بنسبة 64%. من ناحية أخرى، تستفيد المؤسسات الصغيرة (100-249 موظفـاً) من تحليل الانطباعات بنسـبة 44%، مسـتفيدة من الأدوات الرقمية في ظـل محدودية الموارد الداخلية.

وأخيراً تؤثر طريقة تنظيم الحوكمة في اختيار آليات التقييم والقياس؛ فبينما تعتمد الفرق المتخصصة بالاستدامة على التقييمـات الداخلية، تتجه الهياكل الأقل مركزية نحو جمع التغذية الراجعة والملاحظات من أصحاب المصلحة.

> **عبر إدارة ما يمكن قياسه بدقة، نستطيع معالجة القصور في الرؤية المستقبليّة**
>
> **مارك كارني**
> رئيـس الـوزراء الكنـدي والمبعوث الخاص السـابق للأمم المتحدة للعمل المناخي



القسم الثالث

المشاركـــــة

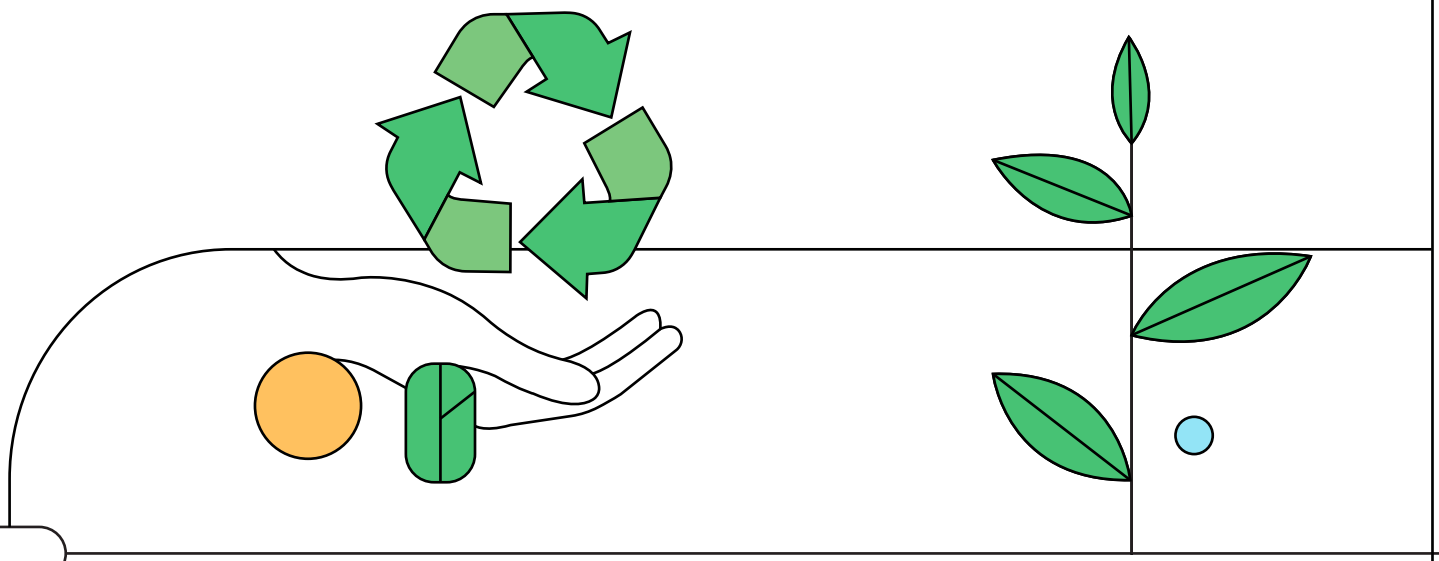
السـؤال التاسع

ما هي المبادرات التي نفّذتها مؤسستكم – إن وُجدت – خلال الأشهر الـ12 الماضية ضمن ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وتحديداً في إطار الركيزة البيئية (سواء بدأت في عام 2025 أو 2024 أو قبل ذلك)؟

جميع المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (100%) قامت بتنفيذ مبادرات بيئية ضمن إطار الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة خلال العام الماضي، وكانت أكثر المبادرات شيوعاً هي "استخدام الأجهزة الصديقة للبيئة" بنسبة 38%، و"تحسين سلاسل الخدمات اللوجستيّة" بنسبة 37%. وغالباً ما تتصدر المؤسسات الكبرى هذه المبادرات نظراً لتوفر الموارد بشكل أكبر لديها، إلى جانب التزاماتها التنظيمية المتزايدة.

تُظهر الفروقات بين الدول رؤى أعمق في هذا الإطار. حيث تتصدر الأردن في مجالات تحسين سلاسل الخدمات اللوجستية بنسبة 64%، وتقليل النفايات بنسبة 57%، والحد من استخدام البلاستيك أحادي الاستخدام بنسبة 64%، ما يعكس تركيزاً واضحاً على الكفاءة والاستدامة التشغيلية. أما دولة الإمارات العربية المتحدة، فتبرز في تبنّي التقنيات الخضراء بنسبة 47%، والحد من استخدام البلاستيك أحادي الاستخدام بنسبة 47%، بما يتماشى مع أهدافها الوطنية للاستدامة، مثل استراتيجية الإمارات للحياد المناخي 2050، ويعكس ذلك التزاماً واضحاً بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة مدفوعة بالسياسات الحكومية.

في قطر (45%) والمملكة العربية السعودية (40%)، تتصدر جهود الحفاظ على المياه، ما يعكس وعياً إقليمياً متزايداً بتحديات ندرة الموارد المائية. أما تبنّي مصادر الطاقة المتجددة، فقد سجل أعلى نسب في الأردن (57%)، تليها دولة الإمارات العربية المتحدة وقطر بنسبة 40% لكل منهما، في حين أن انخفاض المشاركة في كل من لبنان (28%) والبحرين (20%) قد يشير إلى وجود تحديات تتعلق بالبنية التحتية أو السياسات الداعمة لهذه المبادرات.



السـؤال التاسع (تابع)

ما هي المبادرات التي نفّذتها مؤسستكم – إن وُجدت – خلال الأشهر الـ12 الماضية ضمن ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وتحديداً في إطار الركيزة البيئية (سواء بدأت في عام 2025 أو 2024 أو قبل ذلك)؟

المبادرة	الدول التي تعطي أولويّة قصوى	الدول التي تعطي أولوية ثانويّة
تبني أجهزة التكنولوجيا الخضراء	الأردن (64%) الإمارات (47%) مصر (42%) البحرين (39%)	عُمان (40%) السعودية (38%) قطر (33%) الكويت (32%) لبنان (24%)
تحسين سلاسل الخدمات اللوجستيّة	الأردن (64%) السعودية (51%) عُمان (40%) قطر (38%)	البحرين (36%) الكويت (36%) الإمارات (33%) مصر (31%) لبنان (16%)
برامج تقليل النفايات وإعادة التدوير	الأردن (57%) الإمارات (56%) عُمان (40%) لبنان (28%)	مصر (42%) Bahrain (36%) السعودية (33%) الكويت (30%) قطر (26%)
الحدّ من البلاستيك أحادي الاستخدام	الإمارات (47%) الأردن (46%) مصر (42%) السعودية (38%)	البحرين (36%) عُمان (28%) قطر (26%) الكويت (18%)
الاستثمار في الطاقة المتجدّدة	الأردن (64%) قطر (43%) السعودية (40%) البحرين (27%)	الأردن (64%) مصر (40%) الإمارات (36%) الكويت (30%) عُمان (26%)
مبادرات ترشيد استهلاك المياه	قطر (45%) مصر (42%) السعودية (40%) الأردن (39%)	الإمارات (40%) البحرين (32%) الكويت (25%) عُمان (21%)
تبنّي الطاقة المتجدّدة	قطر (40%) عُمان (37%) لبنان (28%) البحرين (27%)	الأردن (57%) الإمارات (40%) السعودية (36%) مصر (33%) الكويت (27%)
خطط خفض الانبعاثات الكربونيّة أو تحقيق الحياد الصفري المناخي	الأردن (46%) الإمارات (44%) مصر (40%) السعودية (31%)	عُمان (28%) قطر (26%) البحرين (20%) الكويت (18%)
تتبّع الأثر البيئي وإعداد التقارير	الكويت (32%)	الأردن (64%) الإمارات (47%) مصر (42%) البحرين (39%)

البحرين الكويت عُمان الإمارات
السعودية الأردن قطر مصر لبنان

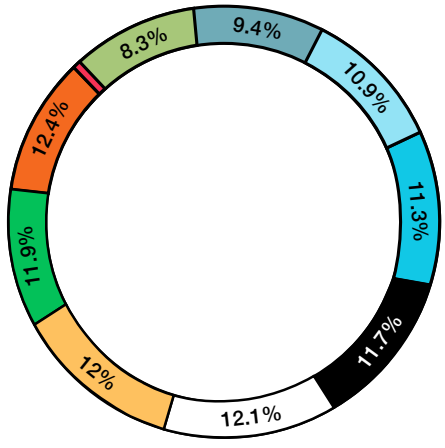
السـؤال التاسع (تابع)

ما هي المبادرات التي نفّذتها مؤسستكم – إن وُجدت – خلال الأشهر الـ12 الماضية ضمن ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وتحديداً في إطار الركيزة البيئية (سواء بدأت في عام 2025 أو 2024 أو قبل ذلك)؟

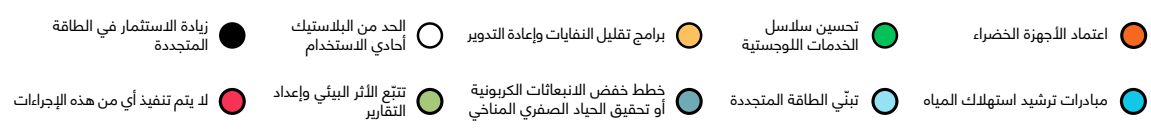
تُبـرز الرؤى حسـب القطاع أنّ تكنولوجيـا المعلومات والاتصالات (41%) تركز على اسـتخدام الأجهـزة الخضراء، بما ينسجم مع مساعي تحديث البنية التحتية التقنية وربطها بأهداف الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة. أما قطاع الخدمات المالية (43%) فيعطي الأولوية لتحسين الخدمات اللوجستية بهدف خفض الانبعاثات الكربونية، بينما يتجه قطاع الإنشـاءات والهندسـة (41%) نحو الحدّ من البلاسـتيك أحادي الاسـتخدام، اسـتجابةً للمتطلبـات التنظيمية وتحقيقاً لأهداف الاستدامة.

يُؤثّر حجم المؤسسـة بشـكل واضح على نوع المبادرات البيئية التي تتبنّاها. إذ تميل المؤسسـات الكبرى إلى اعتماد الأجهزة الخضراء (46%) والحدّ من البلاسـتيك (41%)، في حين تتصدر المؤسسـات المتوسطة (250–499 موظفاً) جهـود تقليـل النفايات (44%). أما المؤسسـات الصغيرة فتسـجل أدنى مسـتويات المشـاركة (18%)، نتيجة قيود الموارد المتاحة أو ضعف الحوافز التنظيمية.

بشـكل عام، تعكس اسـتراتيجيات الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة في منطقة الشـرق الأوسـط وشمال إفريقيـا تنوّعـاً ملحوظـاً في الاسـتراتيجيات المتّبعة، والتـي تتأثر بالسـياقات الوطنية، وطبيعـة القطاعات، ونطاق العمليات، وحجم الشـركات. ويُعدّ اسـتثمار هذه الرؤى خطوة أساسية لتعزيز أثر الاستدامة، وتحقيق توافق فعّال مع توقعات أصحاب المصلحة



أبرز مبادرات الممارسات البيئية ضمن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (إجمالي عبر جميع الدول)



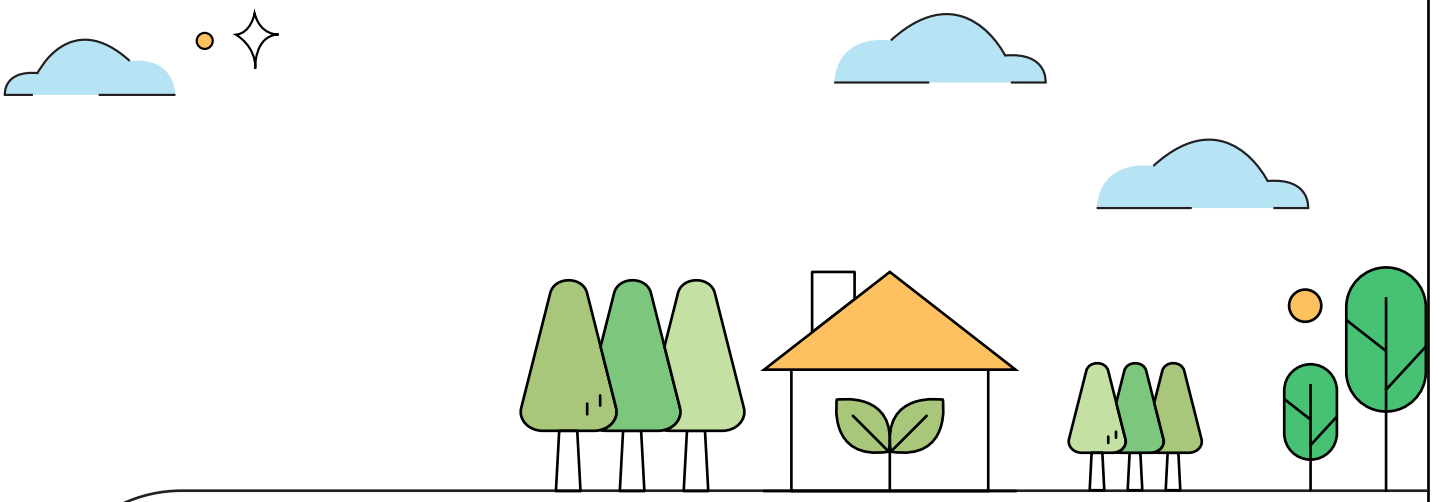
السـؤال العاشر

ما هي المبادرات التي نفّذتها مؤسستكم – إن وُجدت – خلال الأشهر الـ12 الماضية ضمن ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وتحديداً في إطار الركيزة الاجتماعيّة (سواء بدأت في عام 2025 أو 2024 أو قبل ذلك)؟

سعت جميع المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا خلال العام الماضي إلى تنفيذ مبادرات ذات طابع اجتماعي ضمن إطار الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، رغم غياب نهج واحد مهيمن. وتركز الغالبية على دعم الصحة النفسية للموظفين (39%) والاستثمارات ذات التأثير الاجتماعي (37%)، مثل السندات المستدامة أو سندات الأثر الاجتماعي. وتُظهر المؤسسات الكبيرة ريادة واضحة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً في مبادرات الصحة النفسية للموظفين (46% مقابل 33%)، والتعليم المجتمعي (38% مقابل 27%)، وأخلاقيات سلسلة التوريد (38% مقابل 24%)."

أما المؤسسات الدولية، فتُظهر التزامًا متقدّمًا بالمبادرات الاجتماعية، مع تركيز واضح على دعم الصحة النفسية للموظفين (44%)، والاستثمارات ذات التأثير الاجتماعي (44%)، وبرامج التعليم المجتمعي (43%)، ما يعكس توافقاً مع توقعات أصحاب المصلحة على المستوى العالمي، وامتثالاً لمعايير رفاهية القوى العاملة.

وعلى صعيد الدول، تُسجّل دولة الإمارات العربية المتحدة (47%) والمملكة العربية السعودية (44%) مستويات عالية من الالتزام بالاستثمارات ذات التأثير الاجتماعي ما يُبرز الدور الاستراتيجي للقطاع المالي في دعم التقدّم المجتمعي من خلال أدوات مثل السندات الاجتماعية. وفي المقابل، تُظهر الأردن (57%) ومصر (42%) نسب مشاركة مرتفعة في برامج التطوّع، مقارنة بمشاركة منخفضة في كل من قطر (21%) ولبنان (20%)، وهو ما يدل على وجود أولوية ثقافية أو توجه استراتيجي أقوى تجاه المشاركة المجتمعية في الأردن ومصر.



السـؤال العاشر (تابع)

ما هي المبادرات التي نفّذتها مؤسستكم – إن وُجدت – خلال الأشهر الـ 12 الماضية ضمن ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وتحديداً في إطار الركيزة الاجتماعيّة (سواء بدأت في عام 2025 أو 2024 أو قبل ذلك)؟

المبادرة	الدول التي تعطي أولويّة قصوى	الدول التي تعطي أولوية ثانويّة
مبادرات دعم الصحّة النفسيّة للموظفين	عُمان (44%) مصر (42%) الأردن (42%) الإمارات (40%)	قطر (40%) الإمارات (40%) السعودية (38%) لبنان (32%) الكويت (27%)
استثمارات ذات تأثير اجتماعي	الإمارات (47%) السعودية (44%) البحرين (36%) الكويت (32%)	مصر (40%) الأردن (36%) السعودية (36%) عُمان (35%) لبنان (28%)
شراكات مع منظمات غير حكوميّة لمشاريع	مصر (42%) البحرين (39%) عُمان (37%) لبنان (24%)	الأردن (54%) الإمارات (38%) السعودية (36%) قطر (24%) الكويت (23%)
مشاريع للمشاركة المجتمعيّة	الأردن (61%) مصر (42%) الإمارات (40%) قطر (33%)	الكويت (34%) عُمان (33%) السعودية (29%) البحرين (25%) لبنان (12%)
برامج تطوعيّة لتحفيز الموظفين	الأردن (57%) مصر (42%) السعودية (40%) قطر (33%)	الأردن (64%) الإمارات (36%) عُمان (26%) مصر (40%) الكويت (30%)
مبادرات التنوع والمساواة والإدماج	السعودية (47%) عُمان (37%) الإمارات (31%) الأردن (27%)	Jordan (57%) الإمارات (40%) عُمان (28%) الكويت (25%) البحرين (24%)
برامج التعليم والتدريب للمجتمعات المحليّة	الأردن (50%) الإمارات (47%) البحرين (24%) مصر (24%)	مصر (29%) البحرين (27%) الكويت (27%) قطر (26%) لبنان (16%)
برامج تعزيز الرفاهيّة للموظفين	الأردن (61%) السعودية (44%) عُمان (29%) قطر (26%)	السعودية (38%) قطر (33%) الكويت (27%) عُمان (26%) لبنان (24%)
خلاقيات سلاسل التوريد	مصر (36%) قطر (36%) البحرين (32%) الكويت (18%)	مصر (29%) قطر (26%) الكويت (23%) البحرين (20%) لبنان (20%)

البحرين الكويت عُمان الإمارات
السعودية الأردن قطر مصر لبنان

السـؤال العاشر (تابع)

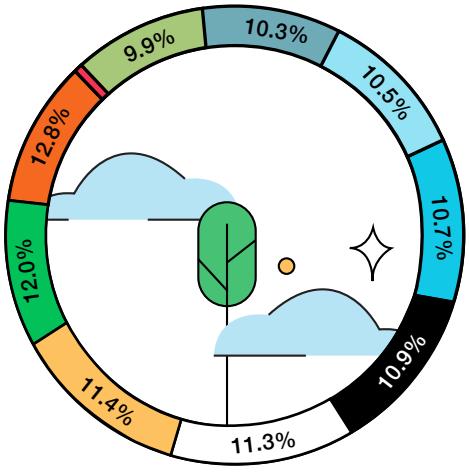
ما هي المبادرات التي نفّذتها مؤسستكم – إن وُجدت – خلال الأشهر الـ12 الماضية ضمن ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وتحديداً في إطار الركيزة الاجتماعيّة (سواء بدأت في عام 2025 أو 2024 أو قبل ذلك)؟

على صعيد القطاعات تظهر تباينات واضحة في التوجهات، حيث يركّز قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (43%) بشكل بارز على الصحة النفسية للموظفين، إلى جانب أخلاقيات سلاسل التوريد (41%)، استجابةً لتزايد التدقيق في مصادر التوريد والممارسات العمالية الأخلاقية. أما قطاع الخدمات المالية والمصرفية، فيتصدّر في مجال الاستثمارات ذات التأثير الاجتماعي (46%)، مستفيداً من خبراته المالية لتحقيق نتائج مستدامة. وفي المقابل، يُفضّل قطاع الإنشاءات والهندسة (35%) تنفيذ برامج تطوعية، بما يربط المبادرات الاجتماعية مباشرةً بتأثيرات المجتمع المحلي وإدارة السمعة المؤسسية.

ويؤثر نطاق العمليات في الاستراتيجيات المتّبعة: إذ أن المؤسسات الدولية (43%) تُظهر ميلاً واضحاً نحو برامج التطوّع المنظمة مقارنةً بالمؤسسات الإقليمية (29%) أو المحلية (32%)، ما يدل على دمج شامل للأثر الاجتماعي ضمن عملياتها العالمية. في المقابل، تُسجّل المؤسسات الإقليمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (44%) مستويات عالية في الاستثمارات ذات التأثير الاجتماعي، ما يعكس تركيزاً استراتيجياً على التمويل المستدام المتماشي مع أهداف التنمية الإقليمية.

فيما يلعب حجم المؤسسة دوراً أساسياً في تحديد أولويات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة: حيث تُركّز المؤسسات متوسطة الحجم بشكل ملحوظ على الصحة النفسية للموظفين (50%)، بينما تميل المؤسسات الكبيرة إلى التركيز على الاستثمارات ذات التأثير الاجتماعي (41%) وأخلاقيات سلاسل التوريد (37%)، بما يتماشى مع الامتثال للمعايير الدولية. أما المؤسسات الصغيرة، فتُشارك بشكل أقل في المبادرات الممنهجة بسبب القيود المتعلقة بالموارد، في حين تتميّز المؤسسات التي تضم 100 إلى 249 موظفاً في بناء شراكات فعالة مع المنظمات غير الحكومية (37%)، ما يُعزز أثرها الاجتماعي من خلال التعاون الخارجي الاستراتيجي.

أبرز مبادرات التأثير الاجتماعي والرفاهية وجودة الحياة (عبر جميع الدول)

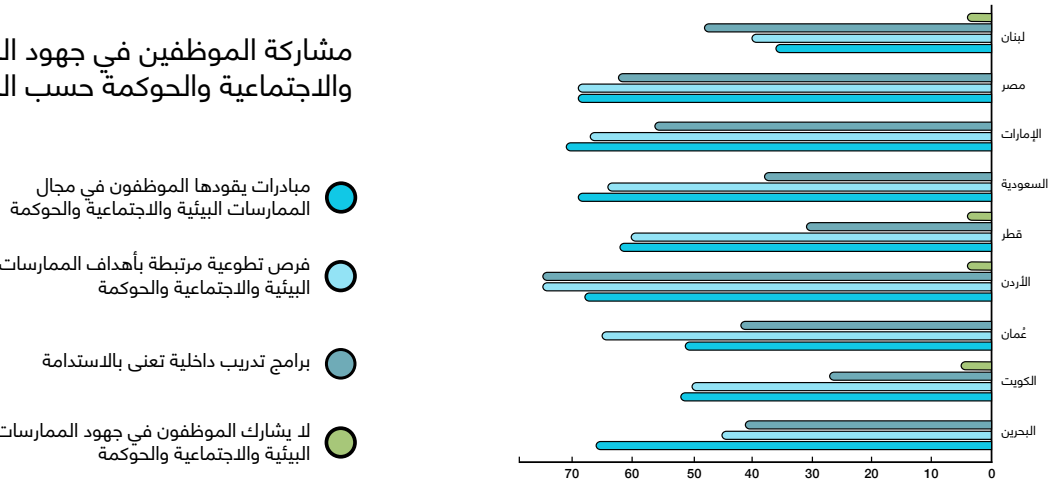


السـؤال الحادي عشر

كيف تساهم مؤسستكم في إشراك موظفيها في جهود الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة - إن وجد؟

تُظهر النتائج أن الغالبية الساحقة من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (99%) تشرك موظفيها في مبادرات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، وذلك بصورة أساسية من خلال أنشطة يقودها الموظفون أنفسهم (61%) وفرص التطوع (60%). كما أن ما يقارب نصف المؤسسات (45%) تستثمر في برامج تدريب داخلية تُعنى بالاستدامة. وتُظهر المؤسسات التي تضم أكثر من 250 موظفاً معدلات أعلى في تنفيذ مبادرات يقودها الموظفون (69%) مقارنةً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (56%)، ما يعكس تأثير حجم المؤسسة في مستوى إشراك الموظفين.

مشاركة الموظفين في جهود الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة حسب الدولة



تكشف الاختلافات بين الدول عن تباين واضح في استراتيجيات إشراك الموظفين ضمن جهود الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة. فقد تصدّرت الأردن (68%–75%) ودولة الإمارات العربية المتحدة (71%) معدلات المشاركة في المبادرات التي يقودها الموظفون، وبرامج التطوع، والتدريب الداخلي، ما يعكس دمجاً استراتيجياً لهذه الممارسات ضمن ثقافة المؤسسة. وفي المقابل، تُسجّل لبنان (36%–48%) أدنى معدلات المشاركة على مستوى المنطقة، ما يشير إلى ضعف الأولوية الممنوحة لهذه الممارسات أو غياب الحوافز التنظيمية.

وتُظهر قطر فجوة بارزة؛ فعلى الرغم من ارتفاع مشاركة الموظفين في المبادرات (62%)، إلا أنّ نسبة التدريب الداخلي على الاستدامة منخفضة (31%)، ما يُشير إلى قصور محتمل في البنية التعليمية المؤسسية رغم وجود تفاعل فعلي من الموظفين.

بدوره، يُبرز التحليل حسب القطاع تباينات مهمة: إذ يتصدّر قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حيث المبادرات التي يقودها الموظفون (65%)، ما يعكس التركيز على الابتكار والمشاركة من القاعدة، إلا أنه يُسجّل انخفاضًا نسبيًا في معدلات التدريب الرسمي (41%)، ما يفتح المجال أمام بناء أطر تعليمية أكثر توازناً.

ويؤثّر نطاق الأعمال كذلك في مستويات المشاركة؛ حيث تتفوّق المؤسسات الدولية والإقليمية (كلاهما 65%) على المؤسسات المحلية (55%) في المبادرات التي يقودها الموظفون، ويُعزى ذلك غالبًا إلى توقّعات أصحاب المصلحة العالميين. وفي حين تتصدر المؤسسات الدولية من حيث معدلات التطوّع (71%)، فإنها تُسجّل مستويات أدنى في التدريب الداخلي (57%)، ما يشير إلى فرصة لتعزيز التعليم المؤسسي في هذا المجال.

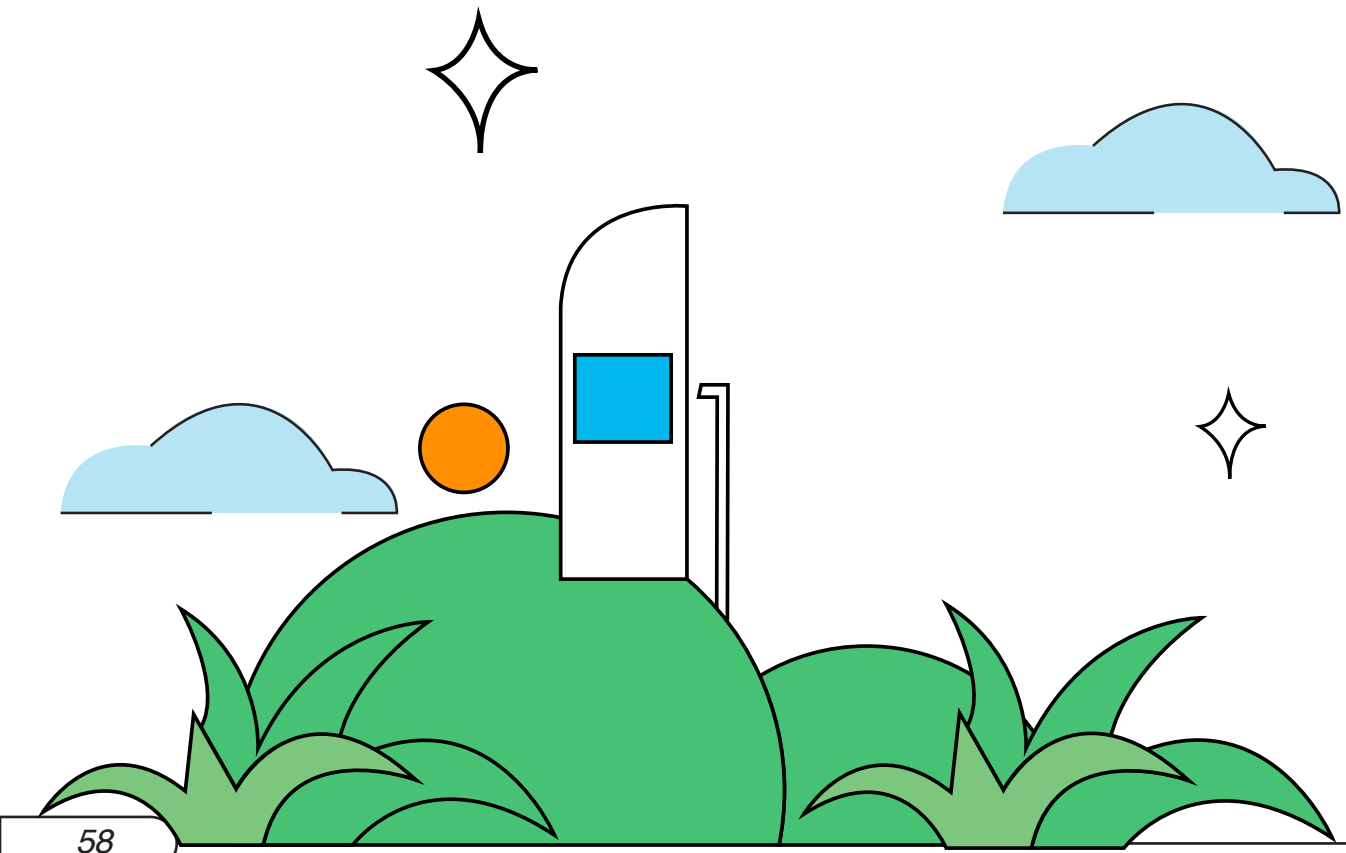
أخيراً، تؤثر هياكل الحوكمة المؤسسية بشكل واضح على المشاركة؛ فالمؤسسات التي تعتمد على إدارة متعددة الأقسام للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة تُسجّل مشاركة أعلى للموظفين (65%)، ما يعكس تفاعلاً مؤسسياً أوسع ودمجاً فعالاً لهذه الممارسات عبر مختلف الفرق.

السـؤال الثاني عشر

ما هي المبادرات التي نفّذتها مؤسستكم – إن وُجدت – خلال الأشهر الـ12 الماضية ضمن ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وتحديداً في إطار ركيزة الحوكمة (سواء بدأت في عام 2025 أو 2024 أو قبل ذلك)؟

نفّذت جميع المؤسسات (100%) في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا خلال العام الماضي مبادرات تعنى بركيزة الحوكمة ضمن إطار الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، رغم عدم بروز استراتيجية واحدة على نحو مهيمن. ومن بين أبرز المبادرات: برامج تدريب منتظمة على الحوكمة (38%)، وربط تعويضات التنفيذيين بأهداف الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (36%)، وتعزيز الشفافية في إعداد التقارير (35%)، وتشديد سياسات الأمن السيبراني (35%). وقد ركّزت المؤسسات الكبيرة على جوانب مثل تعويضات التنفيذيين المرتبطة بهذه الممارسات (43% مقابل 31% لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، وحماية البيانات والخصوصية (43% مقابل 29%)، ما يعكس مستوى الرقابة التنظيمية الأعلى المفروض على المؤسسات الكبرى.

وقد شكّلت التوجّهات المختلفة على مستوى الدول عاملاً محورياً في بلورة هذه الاستراتيجيات فقد تعاونت المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة ومصر (44%–47%) بشكل أساسي مع الجهات الحكومية، بما يعكس توافقاً وثيقاً بين الجهود المؤسسية والسياسات الوطنية. بينما ركزت الأردن (54%) وقطر (40%) على التعاون مع المجموعات البيئية، بما يبرز توجهًا نحو حوكمة تركز على قضايا المناخ. أما الشراكات مع المنظمات غير الحكومية، فكانت الأقوى في الإمارات (47%) وعُمان (37%)، في حين سجّلت قطر مشاركة منخفضة في هذا الجانب (12%)، ما يشير إلى نهج يعتمد بشكل أكبر على القيادة الحكومية. أما لبنان، فكان الأقل على الإطلاق من حيث مستوى الشراكات (4%–12%)، ويرجّح أن يكون ذلك بسبب قيود الموارد أو ضعف الحوافز التنظيمية.



السـؤال الثاني عشر (تابع)

ما هي المبادرات التي نفّذتها مؤسستكم – إن وُجدت – خلال الأشهر الـ12 الماضية ضمن ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وتحديداً في إطار ركيزة الحوكمة (سواء بدأت في عام 2025 أو 2024 أو قبل ذلك)؟

المبادرة	الدول التي تعطي أولويّة قصوى	الدول التي تعطي أولوية ثانويّة
تدريب الموظفين على الحوكمة	مصر – 53% ● الأردن – 43% ● الإمارات – 42% ● الكويت – 41% ○	السعودية – 38% ● لبنان – 32% ● البحرين – 32% ● قطر – 31% ● عُمان – 28% ●
تضمين معايير الممارسات البيئية والاجتماعيّة	الإمارات – 51% ● السعودية – 49% ○ الأردن – 39% ● عُمان – 37% ●	قطر – 36% ● البحرين – 34% ● مصر – 33% ● الكويت – 33% ● لبنان – 12% ●
الشفافية في إعداد التقارير	الإمارات – 42% ● الكويت – 41% ○ عُمان – 40% ● الأردن – 40% ●	السعودية – 38% ● مصر – 36% ● البحرين – 32% ● لبنان – 32% ● قطر – 31% ●
حماية البيانات والأمن السيبراني	الأردن – 50% ● مصر – 44% ● الإمارات – 40% ● عُمان – 40% ○	قطر – 38% ● السعودية – 38% ● البحرين – 33% ● الكويت – 25% ● لبنان – 20% ●
تعزيز حقوق المساهمين	الأردن (57%) ● مصر (42%) ● السعودية (40%) ● قطر (33%) ●	البحرين – 39% ● قطر – 36% ● مصر – 29% ● الكويت – 29% ● لبنان – 16% ●
سياسات للرصد والتتبّع	الأردن – 50% ● السعودية – 40% ● الإمارات – 40% ● عُمان – 40% ○	السعودية – 31% ● UAE – 31% ○ الكويت – 31% ● لبنان – 20% ● البحرين – 18% ●
إرشادات للممارسات الأخلاقيّة في التوريد	الأردن – 71% ● قطر – 45% ● عُمان – 45% ● مصر – 33% ●	السعودية – 27% ● البحرين – 20% ● الكويت – 16% ●
التنوّع في مجلس الإدارة	الأردن – 57% ● الإمارات – 42% ○ مصر – 36% ● عُمان – 29% ●	البحرين – 27% ● عُمان – 26% ●
لجنة تدقيق مستقلة	الكويت – 42% ● السعودية – 42% ● الأردن – 39% ● الإمارات – 33% ○	السعودية – 29% ● البحرين – 25% ● الكويت – 25% ●
تدقيق وإعداد تقارير من طرف ثالث	الأردن – 54% ● عُمان – 33% ● الإمارات – 33% ● مصر – 29% ○	لبنان – 32% ● البحرين – 30% ● عُمان – 28% ● الكويت – 25% ●

● البحرين ● الكويت ● عُمان ○ الإمارات
● السعودية ● الأردن ● قطر ● مصر ● لبنان

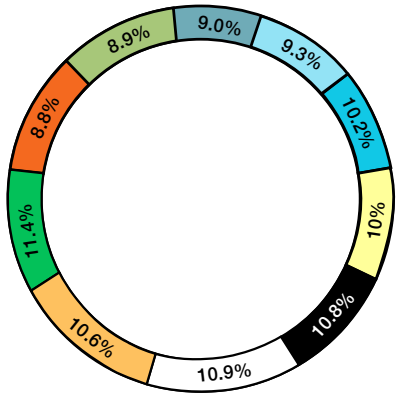
السـؤال الثاني عشر (تابع)

ما هي المبادرات التي نفّذتها مؤسستكم – إن وُجدت – خلال الأشهر الـ12 الماضية ضمن ركائز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وتحديداً في إطار ركيزة الحوكمة (سواء بدأت في عام 2025 أو 2024 أو قبل ذلك)؟

كشـف التحليل حسـب القطاع عن توجّهات واضحة في الشـراكات ضمن ركيـزة الحوكمة، فقد فضّل قطـاع الخدمات المالية (49%) التعـاون مـع الجهات الحكوميـة، مدفوعاً بمتطلبات تنظيمية صارمة. بينما منح قطاع الإنشـاءات والهندسـة (32%) الأولويـة للتعـاون مـع المؤسسـات الخيرية، لتعزيـز الأثر المجتمعـي لمبـادرات الحوكمة. أما قطـاع تكنولوجيـا المعلومات والاتصالات (35%)، فركّز على الشـراكات مع المجموعات البيئية، اسـتجابةً للمخاطر الخاصة بالقطاع مثل اسـتهلاك الطاقة وحماية البيانات.

كما برزت الشـراكات الأكاديمية في كل من الإنشـاءات (29%) والخدمات المالية (23%)، ما يعكس توجهاً نحو نماذج حوكمة مدفوعة بالبحث والمعرفة. وأثر نطاق العمليات بدوره في طبيعة الشراكات؛ حيث كوّنت المؤسسات الدولية تحالفات قوية مع المنظمات العالمية غير الحكومية والحكومية لتلبية متطلبات الامتثال المتنوعة، بينما فضّلت المؤسسـات الإقليمية التعاون مع المؤسسـات المحلية والمجتمعية، بما يتماشـى مع خصوصية السـياق الإقليمي. أما المؤسسـات المحلية، فركّزت على الارتباط بالمجتمع المحلي والشراكات الأكاديمية، معتمدةً نهجًا تشاركيًا في الحوكمة ينطلق من التفاعل المباشر مع المجتمع.

أبرز مبادرات الحوكمة ضمن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (عبر جميع الدول)



كان لحجم المؤسسـة تأثير إضافي في تشـكيل اسـتراتيجيات الحوكمة؛ فقد ركّزت المؤسسـات الكبيرة بشـكل أساسـي على الشـراكة مـع الجهـات الحكومية والمنظمـات غير الحكوميـة، مدفوعة بالضغـوط التنظيمية، في حين حافظت المؤسسـات متوسـطة الحجـم على توازن بين المبـادرات البيئية والمجتمعية. أما المؤسسـات الصغيرة (25–99 موظفـاً)، فاعتمدت على الجمعيات القطاعية ومجموعات الضغط المحلية لتوفير دعم جماعي في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة. ومع ذلـك، أظهـرت جميع الفئات مسـتويات محدودة من التعاون مع هيئات التخطيط العمراني، ما يشـير إلـى فرص واعدة لدمج مبادرات الحوكمة بشكل أفضل ضمن أطر الاستدامة الحضرية.

وأخيراً كان لنموذج إدارة الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة أثر واضح في نوعية الشراكات؛ فقد فضّلت الفرق التي تُدار خارجياً التعاون مع المنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الخيرية، والجهات الحكومية، بهدف مواءمة الأهداف المستندة إلى معايير خارجية. وفي المقابل، اختارت الفرق الداخلية الشراكات التي تُحقّق أثراً بيئياً قابلاً للقياس وتعزز المساءلة المؤسسية.

السـؤال الثالث عشر

ما هي الجهات الخارجية – إن وُجدت – التي تتعاون معها مؤسستكم لتحقيق أهدافها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

تُسجّل الشراكات الأكاديمية حضورًا بارزًا في كل من قطاع الإنشاءات والهندسة (29%) وقطاع الخدمات المالية (23%)، ما يشير إلى أن هذه القطاعات تعتمد على الابتكار القائم على البحث لدعم استراتيجياتها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة. وتُقيم المؤسسات الدولية شراكات واسعة مع المنظمات العالمية غير الحكومية والجهات الحكومية، بهدف تلبية المعايير والمتطلبات الدولية المتنوعة، كما تتعاون بشكل نشط مع المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحوث للبقاء في طليعة الابتكار في مجال الاستدامة.

أما المؤسسات الإقليمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فتتعاون عادةً مع الجمعيات القطاعية والمنظمات المجتمعية المحلية، لتطوير حلول مصمّمة خصيصًا لتحديات السياق الإقليمي. وتعتمد المؤسسات المحلية بشكل كبير على التفاعل المباشر مع المجتمع المحلي والشراكات الأكاديمية المحلية، لتعزيز الثقة والأثر المباشر.

ويؤثر حجم المؤسسة بشكل واضح على استراتيجيات الشراكة، إذ أن المؤسسات الكبيرة (500 موظف فأكثر) تُفضّل التعاون مع الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية، نتيجة للمتطلبات التنظيمية المرتفعة. بينما تسعى المؤسسات المتوسطة (250–499 موظفاً) إلى تحقيق توازن بين المبادرات البيئية والمجتمعية، جامعةً بين متطلبات الحوكمة وأثرها المحلي. أما المؤسسات الصغيرة، فتعتمد في الغالب على الجمعيات القطاعية ومجموعات الضغط المحلية لتأمين تمثيل جماعي في جهود الاستدامة.

لا تزال الشراكات مع هيئات التخطيط العمراني والتنمية محدودة لدى معظم المؤسسات، ما يشير إلى وجود فرص كبيرة لدمج مبادرات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة بشكل أعمق ضمن خطط الاستدامة الحضرية وتطوير البنية التحتية، خصوصًا لدى المؤسسات الكبيرة.

كما تؤثر هياكل حوكمة الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في اختيار الشركاء، إذ أنّ الفرق التي تُدار خارجياً تميل إلى التعاون مع المنظمات غير الحكومية، والجهات الخيرية، والجهات الحكومية، بما يضمن توافق الأنشطة المُدارة من الخارج مع الأهداف الاجتماعية والسياسات العامة. في المقابل، تُفضّل الفرق التي تُدار داخلياً التعاون مع المجموعات البيئية لتحقيق نتائج استدامة قابلة للقياس، مع التركيز على تعزيز المساءلة المؤسسية.

أما الإدارة التنفيذية فتميل إلى بناء شراكات مع الجهات الحكومية والمجتمعية، سعيًا إلى توافق الاستراتيجية المؤسسية في هذا المجال مع السياسات الوطنية والأهداف المحلية. وتستفيد الفرق المشتركة متعددة الأقسام من الشراكات مع الجامعات والجمعيات القطاعية، بهدف دمج البحث العلمي وأفضل الممارسات المتخصصة ضمن نهج مؤسسي متكامل.

بما أن معظم الشركات المتنافسة تتشارك التحديات نفسها فيما يتعلّق بالاستدامة والسمعة الاجتماعية، فإن السعي لإيجاد حلول جماعية لها يُعدّ خيارًا جديرًا بالاهتمام

سايمون ماينواريغ
المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة "We First Inc"

السـؤال الثالث عشر (تابع)

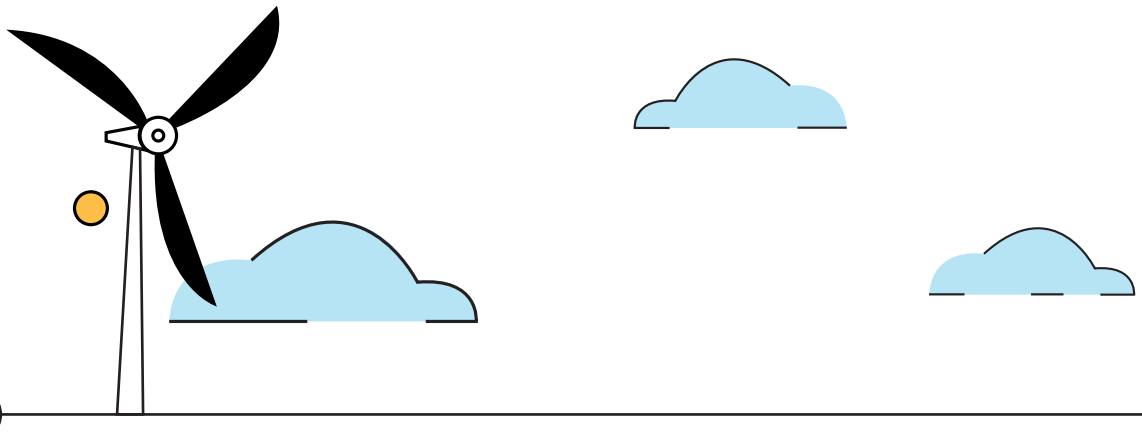
ما هي الجهات الخارجية – إن وُجدت – التي تتعاون معها مؤسستكم لتحقيق أهدافها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

تُظهر نتائج التقرير أن التعاون المؤسسـي يُعد ركيزة محورية في تنفيذ اسـتراتيجيات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، إذ تُفيد نحو 99% من المؤسسـات في المنطقة بأنها تتعاون مع جهات خارجية لتحقيق أهدافها في مجال الممارسـات البيئية والاجتماعيـة والحوكمة. وتتصدر الجهات الحكوميـة (36%) والمنظمات المجتمعية (35%) والمنظمات غير الحكومية (34%) والمؤسسـات والمنظمـات الخيريـة (33%) ومجموعات حماية البيئة (32%) قائمة الشـركاء الرئيسـيين. بينما يتم اللجوء إلى شـركاء آخرين من قبل ما يقرب من خمس إلى ربع المؤسسات.

وتتصدّر كل من المملكة العربية السـعودية (47%)، ودولة الإمارات العربية المتحدة (47%)، ومصر (44%) من حيث التعاون مع الجهات الحكومية، ما يُشـير إلى توافق قوي بين مبادرات الحوكمة المؤسسـية والأطر التنظيمية الوطنية. وفي المقابل، تُركّـز الأردن (54%) وقطـر (40%) علـى الشـراكة مـع مجموعات حمايـة البيئة، ما يعكـس اهتمامًا واضحًا بالعمـل المناخي والاستدامة البيئية.

وتسـجّل الإمارات (47%) وسـلطنة عُمان (37%) أعلى نسـب التعاون مع المنظمات غير الحكومية، بينما تُظهر قطر (12%) مسـتوى منخفضًـا بشـكل ملحوظ من الشـراكة مع هذه الجهات، ما يشـير إلى أن مبادرات الممارسـات البيئيـة والاجتماعية والحوكمـة فـي الدولـة تُدار في الغالب من خلال الجهات الحكومية أو داخليًا. أما لبنان، فيسـجّل أدنى معدلات المشـاركة في الشـراكات (4%–12)، ويُرجّح أن يكون ذلك نتيجة لضعف الموارد أو محدودية الأطر المؤسسـية المعنية بهذا المجال.

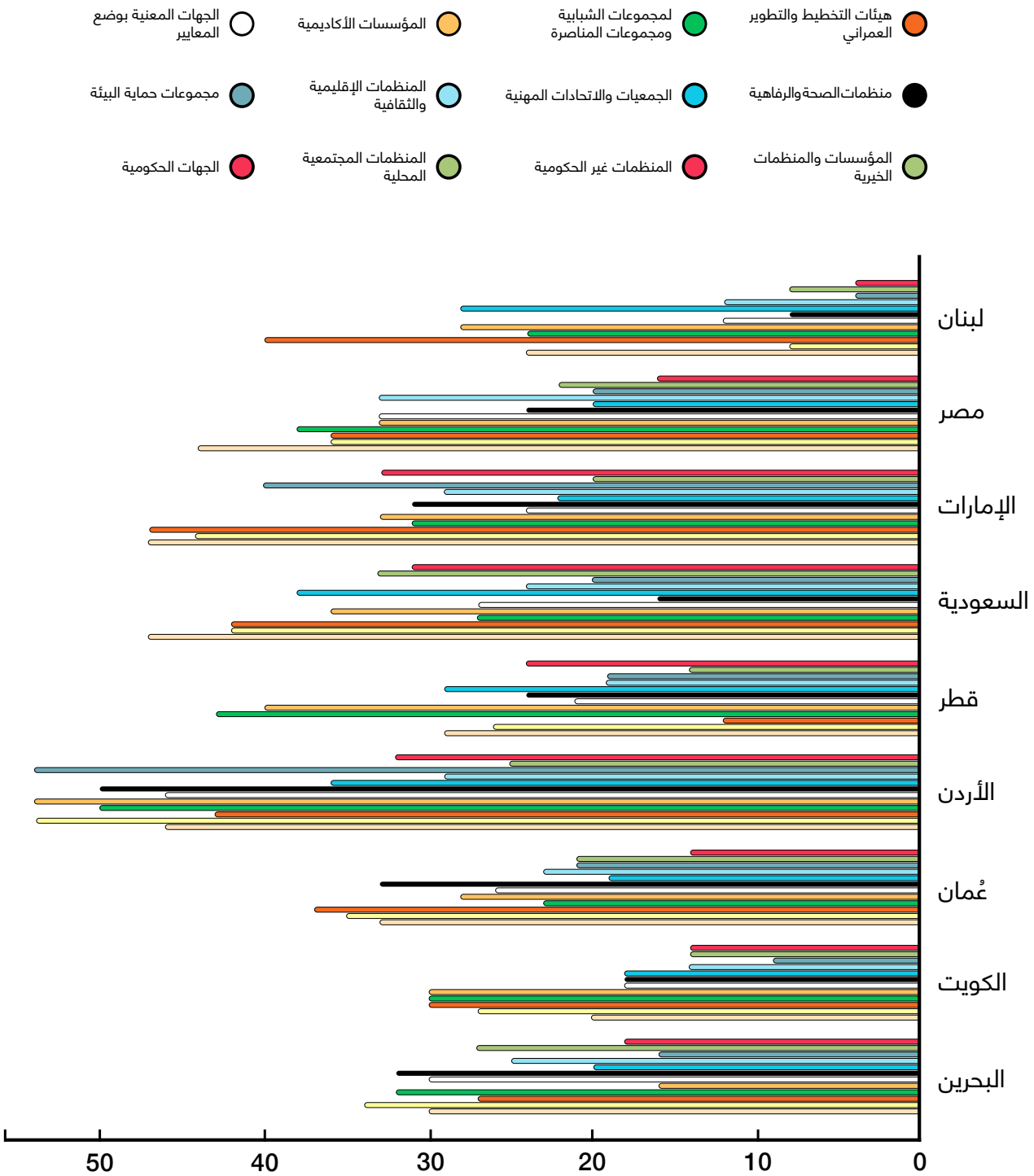
وتُظهر الاختلافات حسـب القطاعات تباينًا واضحًا في التوجّهات، فقد سـجّل قطاع الخدمات المالية والمصرفية (49%) أعلى معدلات التعاون مع الجهات الحكومية، ما يعكس أهمية الامتثال التنظيمي. في حين يركّز قطاع الإنشاءات والهندسة (32%) على التعاون مع المؤسسـات الخيرية لدعم مبادرات تسـتهدف المجتمع المحلي. أما قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (35%)، فيتعاون بشـكل لافت مع مجموعات حماية البيئة، للتعامل مع قضايا الاسـتدامة مثل اسـتهلاك الطاقة والنفايات الإلكترونية.



السـؤال الثالث عشر (تابع)

ما هي الجهات الخارجية – إن وُجدت – التي تتعاون معها مؤسستكم لتحقيق أهدافها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

أنواع أصحاب المصلحة الذين تتعاون معهم المؤسسات في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (حسب الدولة)



السـؤال الرابع عشر

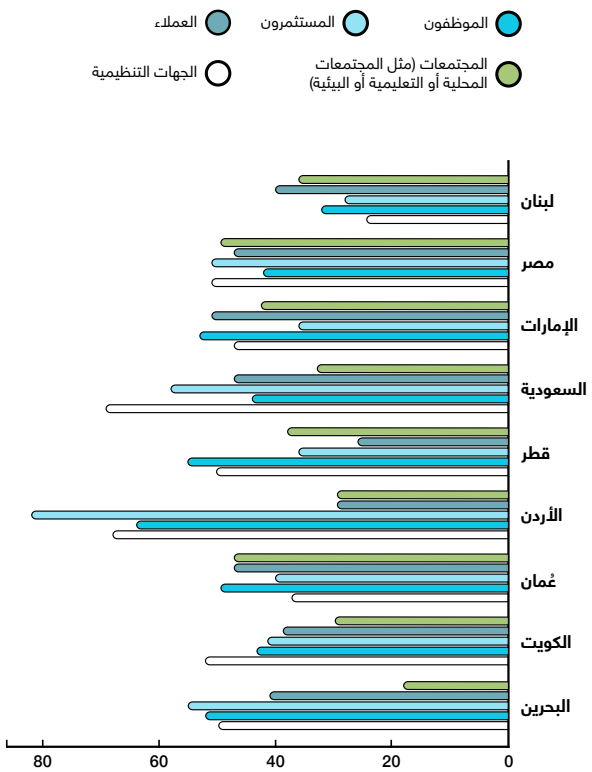
ما هي الفئات الرئيسية من أصحاب المصلحة التي تُوليها مؤسستكم الأولوية الأكبر في جهودها المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

تحظى الفئات الداخلية من أصحاب المصلحة ومصادر الإيرادات الأساسية بأعلى مستويات التركيز في جهود الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. نصف المؤسسات تولي الأولوية للموظفين (50%)، يليهم المستثمرين (48%) والعملاء (47%)، بينما تستهدف حوالي ثلثي المؤسسات فئات خارجية مثل المجتمعات المحلية (41%) والجهات التنظيمية (36%).

ويبرز التركيز على العملاء بشكل خاص في كل من الأردن (82%) والسعودية (58%)، ما يعكس دمجًا استراتيجيًا لمبادرات الاستدامة بهدف مواكبة تفضيلات المستهلكين وتحقيق ميزة تنافسية. أما في دولة الإمارات العربية المتحدة (69%) والأردن (68%)، تأتي المبادرات التي تتمحور حول الموظفين في الصدارة، ما يدل على أولوية واضحة لرفاه الموظفين والممارسات العمالية الأخلاقية وبناء ثقافة داخلية قوية.

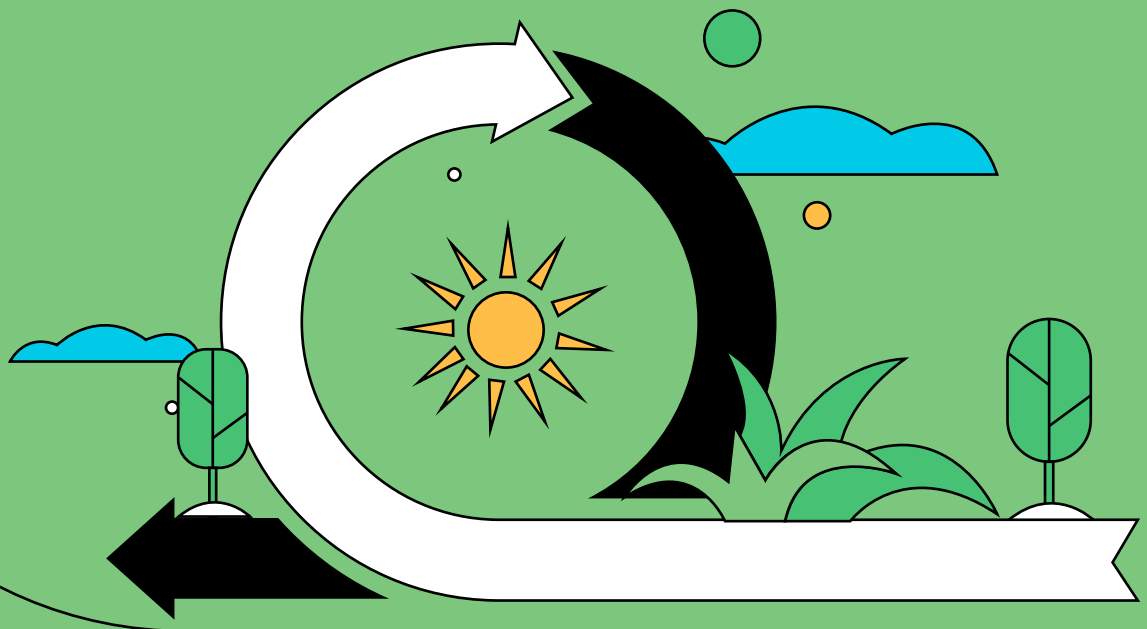
ويحظى المستثمرون بتأثير كبير في قطر (55%) والكويت (52%)، وذلك نتيجة الضغوط السوقية المتزايدة وتوقّعات أن تسهم مبادرات الاستدامة في خفض المخاطر وتعزيز الربحية. وفي المقابل، تُسجّل المشاركة المجتمعية مستويات بارزة في كل من دولة الإمارات العربية المتحدة ومصر (51% لكل منهما)، حيث تركز الاستراتيجيات على الأثر الاجتماعي المحلي، والمبادرات التعليمية، وأهداف التنمية الإقليمية.

الفئات المستهدفة الرئيسية في التواصل بشأن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة حسب الدولة



وعلى صعيد القطاع, تُظهر البيانات أن العملاء يشكّلون محوراً رئيسياً في استراتيجيات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في كل من قطاع الإنشاءات (68%) والقطاع المصرفي (43%)، مدفوعة بتزايد الطلب من المستهلكين على البنية التحتية المستدامة، والمنتجات المالية الأخلاقية، والاستثمارات الخضراء. كما تتصدّر المبادرات الموجهة إلى الموظفين في كل من قطاع الإنشاءات (65%) والقطاع المصرفي (60%)، ما يعكس توافق جهود هذه القطاعات مع رفاه القوى العاملة وأولويات الحوكمة الداخلية.

في المقابل، يُمارس المستثمرون تأثيرًا كبيرًا على أولويات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في كل من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (54%) والإنشاءات (49%)، ما يشير إلى وجود توافق وثيق بين تخصيص رؤوس الأموال وفق معايير الاستدامة واستراتيجيات النمو في هذه القطاعات. وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تُبرز أيضاً دور المجتمع (43%) في استراتيجياتها، ما يعكس التزام القطاع تجاه الإدماج الرقمي، وتمكين المجتمعات، وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية المحلية.



القسم الرابع

نظـــــرة مستقبليـــة

السـؤال الخامس عشر

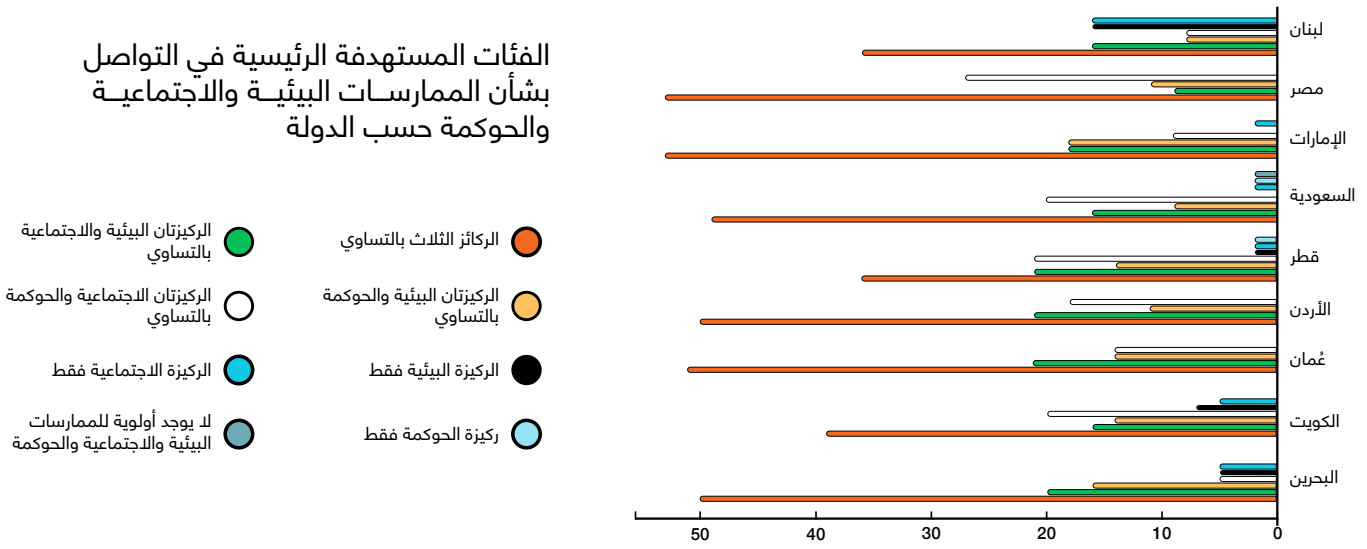
ما الركيزة أو الركائز التي ستوليها مؤسستكم أهمية أكبر خلال الأشهر الـ12 المقبلة (أي طوال عام 2025) ضمن إطار الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

يُظهر التوجه العام في المنطقة أن قرابة نصف المؤسسـات (47%) تعتزم إعطاء أهميّة متسـاوية للركائز الثلاث: البيئية والاجتماعيّة والحوكمة خلال ال 12 شـهراً المقبلة. وفي المقابل، تخطّط 17% من المؤسسـات للتركيز على الركيزتين البيئية والاجتماعيّة، و13% منها على الركيزتين البيئية والحوكمة، و16% على الركيزتين الاجتماعيّة والحوكمة. ومع ذلك يُلاحظ تراجع بنسبة 8% في أولوية الركيزة البيئية، ما يُشير إلى تحوّل استراتيجي نحو الأبعاد الاجتماعية والحوكميّة.

ويُبرز تحليل البيانات على مسـتوى الدول بعض التباينات الواضحة، حيث تُسـجّل مصر (91%) اهتمامًا قويًا بركيزة الحوكمة، في حين تسجل لبنان نسبة أقل (52%) في هذا المجال، ويُعزى ذلك إلى محدودية الأطر المؤسسية. وفي ما يتعلّق بالركيزة الاجتماعية، تتصدّر الأردن ومصـر (89% لـكل منهما)، ما يعكس اهتماماً ببناء السـمعة وتعزيز العلاقة مع المجتمع، بينما يُسـجّل لبنان انخفاضًا نسـبيًا (76%)، يُحتمل أن يكون ناجماً عن القيود الاقتصادية.

أما من حيث التوجه البيئي، فتُظهر البحرين (91%) اهتمامًا لافتًا، مدفوعًا بسياسـات اسـتدامة متقدمة. في المقابل، تسجّل المملكة العربية السعودية ومصر (76% لكل منهما) نسبة أقل في هذا الجانب، ويُحتمل أن يكون ذلك نتيجة منح أولوية أكبر للنمو الاقتصادي على حساب الاستدامة البيئية.

الفئات المستهدفة الرئيسية في التواصل بشأن الممارسـات البيئيـة والاجتماعيـة والحوكمة حسب الدولة



وبحسـب القطاع يبرز تباين واضح في اسـتراتيجيات الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة: حيث يتبنى قطاع الخدمات المالية بشكل بارز المبادرات الاجتماعية (91%)، بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية في المسؤولية المجتمعية وممارسات الشمول المالي. في المقابل، تُركّز معظم القطاعات الأخرى على المبادرات البيئية، ما يُشير إلى توافق إقليمي مع المعايير العالمية للاستدامة.

كما يؤثر نطاق العمليات التشغيلية في تحديد الأولويات، إذ أن المؤسسات المحلية تُظهر ميلاً واضحًا نحو المبادرات الاجتماعية (87%)، بما ينسجم مع البرامج الحكومية للمسؤولية المجتمعية. أما المؤسسات الإقليمية، فتوازن بين المبادرات الاجتماعية والبيئية (80%)، في حين تُعطي المؤسسات الدولية الأولوية الكبرى للركيزة البيئية (90%)، مدفوعة بالالتزامات العالمية وتوقّعات المستثمرين.

ويؤثر الوعي في تبنّي الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة على توزيع الأولويات بشـكل ملحوظ، حيث أنّ المؤسسـات حديثة العهد (≤6 سـنوات) تُظهر توازنًا في الاهتمام بالركائز الثلاث (51%)، بينما تُفضّل المؤسسـات الأكثر نضجًا (6–10 سـنوات بنسـبة 82%، وأكثر من 11 سنة بنسبة 85%) التركيز بشكل متزايد على المبادرات الاجتماعية، ما يُبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الاستدامة طويلة الأمد وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة.

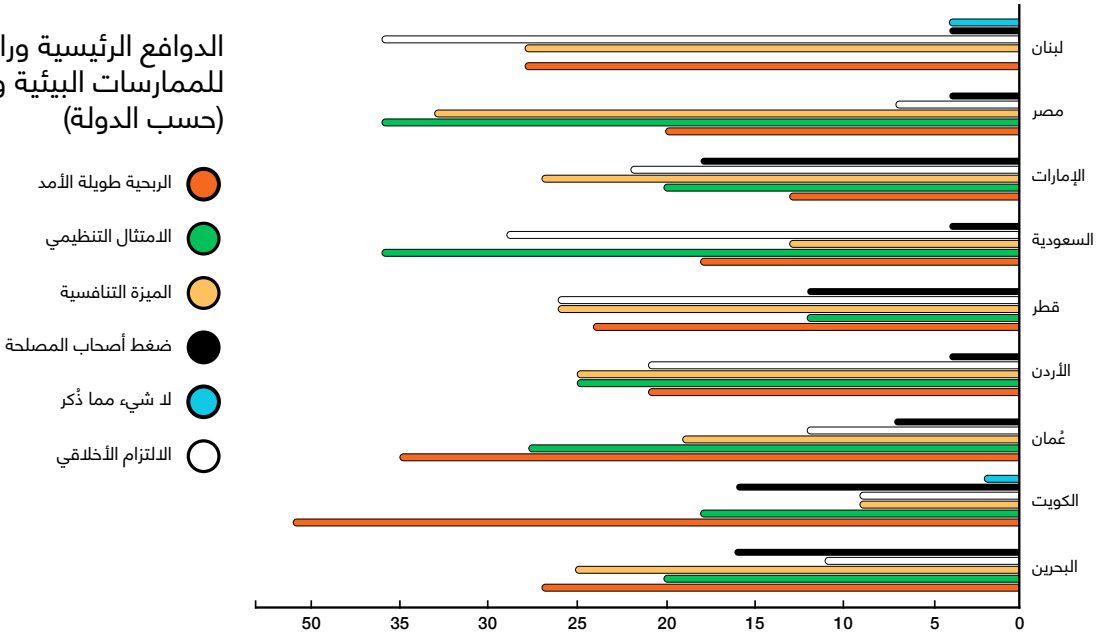
الســـؤال السادس عشر

ما الدافع الرئيس – إن وُجد – الذي يدفع مؤسستكم نحو تعزيز جهودها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة خلال الأشهر الـ12 المقبلة (أي طوال عام 2025)؟

تتنــوّع الدوافــع وراء تعزيز جهود الممارســات البيئية والاجتماعية والحوكمة في عام 2025 بشــكل ملحوظ عبر منطقة الشــرق الأوسط وشمال إفريقيا. وتبرز الربحية طويلة الأمد كمحرّك رئيسي، خاصة في الكويت (41%) وعُمان (35%)، ما يشير إلى أن المؤسســات في هذين الســوقين تعتبر هذه الممارســات أداة اســتراتيجية لضمان التنافسية واســتدامة النمو. أما في لبنان، فتُظهر المؤسســات ميلاً واضحاً نحو الالتزام الأخلاقي (36%)، مع التركيز على الشــفافية والمســؤولية المؤسسية كمحفزات رئيسية.

وفي المقابل، يتصدر الامتثال التنظيمي كمحرّك أساسي في كل من السعودية (36%) ومصر (36%)، ما يعكس الدور الفاعل للأطر والسياسات الحكومية في دفع المؤسسات نحو تبني ممارسات أكثر استدامة. ومن اللافت أن ضغط أصحاب المصلحة لا يزال منخفضاً نسبياً في كل من السعودية ولبنان (4% لكل منهما)، وهي نسب تقل كثيراً عن المتوسط الإقليمي، ما يشير إلى ضعف المطالب الخارجية المتعلقة بالشــفافية في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في هذين السوقين.

الدوافع الرئيسية وراء منح الأولوية للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (حسب الدولة)



وتُبرز دوافع القطاعات اختلافات اســتراتيجية إضافية في أولويات المؤسســات، ففي قطاع الإنشــاءات والهندســة، تتوزع المحفزات بشكل متوازن بين الميزة التنافسية (27%) والامتثال التنظيمي (27%)، ما يعكس استجابة هذا القطاع لكل من متطلبات التميّز في السوق والضغوط التنظيمية. أما قطاع الخدمات المالية، فيركّز بالدرجة الأولى على الميزة التنافسية (29%)، يليه الربحية طويلة الأمد (23%)، ما يُظهر ارتباط جهود الممارســات البيئية والاجتماعية والحوكمة بالطلب المتزايد على الشــفافية والمنتجات المالية المستدامة.

وفي قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تتصدر الربحية طويلة الأمد (35%) قائمة الدوافع، يليها الامتثال التنظيمي والميزة التنافســية (كلاهما 24%)، ما يعكس إدراكًا متناميًا لأهمية هذه الممارســات في دفع عجلة الابتكار والنمو داخل هذا القطاع.

السـؤال السادس عشر (تابع)

ما الدافع الرئيس – إن وُجد – الذي يدفع مؤسستكم نحو تعزيز جهودها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة خلال الأشهر الـ12 المقبلة (أي طوال عام 2025)؟

يؤثر نطاق العمل المؤسسي بشكل كبير في تحديد أولويات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؛ حيث أن المؤسسات الدولية تُركّز على الربحية طويلة الأمد (29%) والامتثال التنظيمي (25%)، مدفوعة بتوقّعات عالمية متزايدة، بينما تبرز لدى المؤسسات المحلية دوافع تتمحور حول الميزة التنافسية (26%) والالتزام الأخلاقي (22%)، سعيًا للتوافق مع المعايير الدولية رغم محدودية الموارد.

ويكشف حجم المؤسسة عن رؤى إضافية؛ حيث تمنح المؤسسات الكبيرة (500 موظف فأكثر) الأولوية للربحية (26%)، مع توظيف الاستدامة كأداة لتحقيق التفرّد في السوق، في حين تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق التوازن بين الربحية، والامتثال، والميزة التنافسية (جميعها 24%)، ما يعكس حاجتها إلى معالجة ضغوط متعددة في آنٍ واحد.

أما على صعيد الوعي بتبنّي الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، فتُظهر المؤسسات المتمرسة (11 سنة فأكثر) تركيزاً واضحاً على الربحية طويلة الأمد (29%)، ما يعكس قناعة راسخة بالفوائد المالية لهذه الممارسات. في حين تُركّز المؤسسات في المرحلة المتوسطة (6–10 سنوات) على الامتثال التنظيمي (26%)، وتُعطي المؤسسات الأحدث سناً (6 سنوات أو أقل) الأولوية للربحية (27%)، بهدف تعزيز موقعها التنافسي.

ومن اللافت أن المؤسسات التي تعتمد على فرق داخلية لإدارة هذه الممارسات تميل إلى التركيز على الربحية (28%)، بينما تُبرز المؤسسات التي تُديرها جهات خارجية الميزة التنافسية كمحفّز رئيسي (32%)، ما يدل على دور الشركاء الخارجيين في تسويق هذه المبادرات كعنصر استراتيجي للتميّز المؤسسي.

وبشكل عام، تظل الدوافع في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا متنوعة للغاية. وتبرز الربحية طويلة الأمد كأهم محفّز، خاصة في الكويت (41%) وسلطنة عُمان (35%)، ما يؤكد النظرة الاستراتيجية التي ترى في هذه الممارسات ضرورة لضمان استمرارية التنافسية. بينما تختار المؤسسات في لبنان (36%) الالتزام الأخلاقي كمحفّز رئيسي، مع التركيز على الشفافية والمسؤولية المؤسسية.

أما في المملكة العربية السعودية ومصر (36% لكل منهما)، فيُعد الامتثال التنظيمي هو الدافع الأكبر، ما يُبرز دور السياسات الحكومية في تحفيز الممارسات المؤسسية المستدامة. ومن الجدير بالذكر أن ضغط أصحاب المصلحة لا يزال ضعيفًا نسبيًا في كل من المملكة العربية السعودية ولبنان (4% لكل منهما)، ما يشير إلى محدودية الطلب الخارجي على الشفافية في هذه الأسواق مقارنة ببقية المنطقة.

الســـؤال السابع عشر

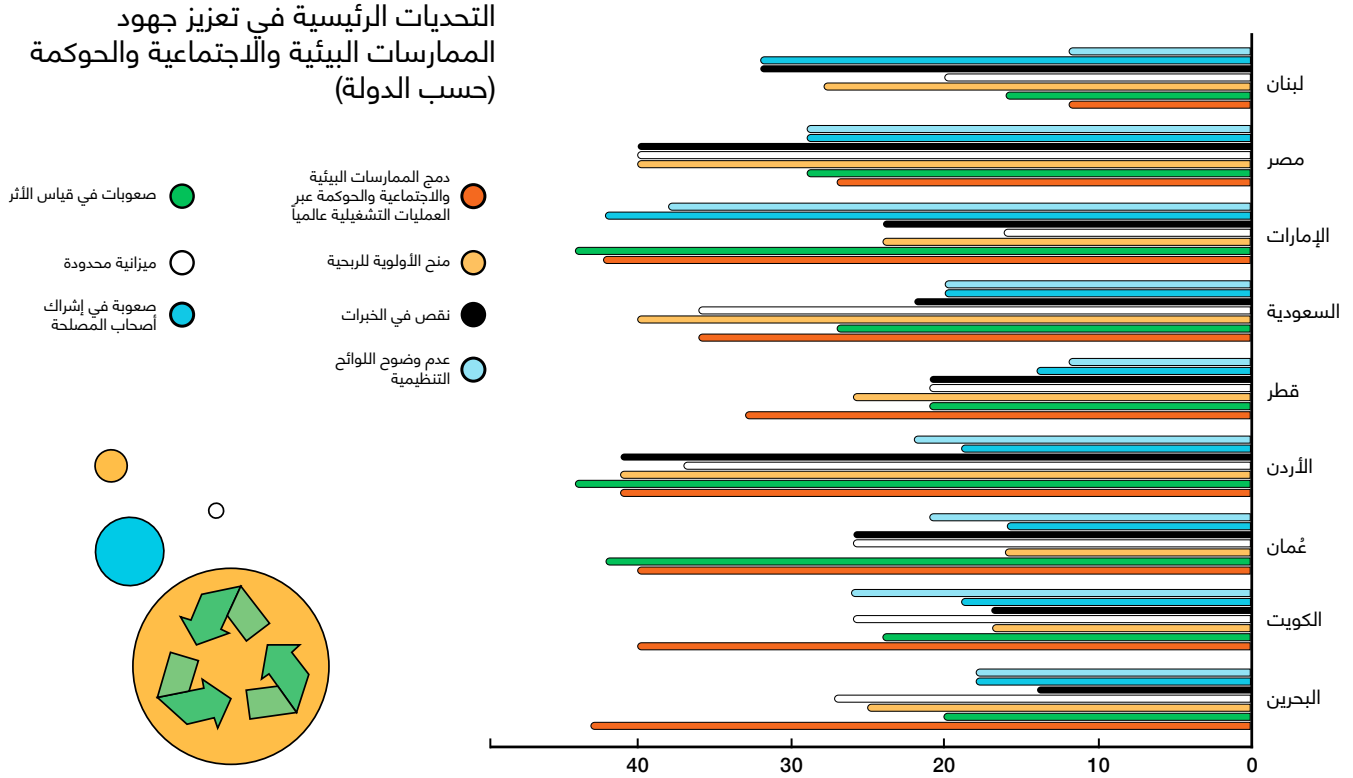
ما التحديات التي تتوقع مؤسستكم مواجهتها عند توسيع نطاق جهودها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة خلال الأشهر الـ12 المقبلة (أي طوال عام 2025)؟

بينما تستعد مؤسسات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لتوسيع نطاق جهودها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة خلال عام 2025، تبرز عدة تحديات رئيسية بوضوح. يأتي في مقدّمتها قياس الأثر الفعلي لهذه الجهود، لا سيّما في الأردن (44%)، ودولة الإمارات العربية المتحدة (44%)، وعُمان (42%)، ما يكشف عن فجوات حاسمة في آليات جمع البيانات وأنظمة التتبّع الموحّدة، ويؤكد الحاجة الملحّة إلى تعزيز مؤشرات الأداء الخاصة بالاستدامة لدعم اتخاذ القرار وضمان المساءلة أمام أصحاب المصلحة.

وتُعد القيود المالية من أبرز العوائق التي تُعرقل التوسع، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية (36%) والأردن (37%)، حيث تتفاقم هذه التحديات بسبب ضغوط الربحية (40% في السعودية)، ما يُقيّد القدرة على تخصيص الميزانيات الكافية. وتواجه مصر مجموعة من التحديات المتزامنة – تشمل محدودية الميزانيات، وأولوية الربحية، ونقص الخبرة المتخصصة في الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة (كل منها بنحو 40%)، ما يعكس تحديات كبيرة أمام التنفيذ الفعّال نتيجة قيود مالية ومعرفية.

ويؤكّد التحليل حسب القطاع هذا المسار, حيث تواجه المؤسسات في قطاع الإنشاءات والهندسة صعوبات ملحوظة بسبب نقص الخبرات الداخلية (38%) وأولوية تحقيق الربحية (38%)، ما يجعل من تخصيص الموارد للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة تحديًا معقّدًا. أما قطاع الخدمات المالية، فيُعاني من تحديات كبيرة في قياس الأثر (49%) ودمج الممارسات على المستوى العالمي (40%)، وهو ما يُسلّط الضوء على صعوبة تحقيق التوازن بين العوائد المالية ومتطلبات الاستدامة الصارمة.

التحديات الرئيسية في تعزيز جهود الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (حسب الدولة)



السـؤال السابع عشر (تابع)

ما التحديات التي تتوقع مؤسستكم مواجهتها عند توسيع نطاق جهودها في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة خلال الأشهر الـ12 المقبلة (أي طوال عام 2025)؟

أفادت مؤسسات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أنها تواجه تحديات واضحة في دمج الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة ضمن عملياتها التشغيلية على مستوى العالم، حيث أكّد 37% منها صعوبة تحقيق هذا التكامل، ما يعكس تعقيدات القطاع الناتجة عن تنوّع البيئات التنظيمية. وعلى امتداد مختلف القطاعات، تُعد قضايا دمج الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة على النطاق العالمي، وقياس الأثر بدقة، ونقص الكفاءات الداخلية من أبرز التحديات، ما يشير إلى إدراك واسع النطاق لتعقيدات تطبيق الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة على مستوى العمليات التشغيلية.

كما يؤثر نطاق العمليات في طبيعة هذه التحديات، إذ تركز المؤسسات الدولية بشكل خاص على تحديات الدمج العالمي (38%) وقياس الأثر (43%)، ما يُبرز الصعوبات الناتجة عن التعامل مع أطر تنظيمية متعدّدة ومتباينة. أما المؤسسات الكبيرة (250 موظفًا فأكثر)، فتُشير إلى أن قياس الأثر يُعد التحدي الأبرز (42%)، بينما تُواجه المؤسسات الصغيرة تحديات في دمج الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة على المستوى العالمي (36%)، وذلك نتيجة محدودية الموارد وضعف البنية المؤسسية الداخلية.

أخيرًا، يتضح أن مستوى نضج الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة داخل المؤسسات يؤثّر بشكل مباشر على نوعية التحديات التي تواجهها. حيث أن المؤسسات التي تبنّت هذه الممارسات حديثًا (منذ 6 سنوات أو أقل)، وكذلك المؤسسات في المرحلة المتوسطة من النضج (من 6 إلى 10 سنوات)، تُواجه بشكل بارز صعوبات في دمج هذه الممارسات على المستوى العالمي (بنسبة 37–39%)، ما يعكس مرحلة حرجة في مسار التطوير المؤسسي نحو هذه الممارسات. ومن اللافت أن المنظمات التي تعتمد على إدارة الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة من خلال أطراف خارجية تُسجّل معدلات أدنى بكثير من التحديات المرتبطة بالدمج العالمي والامتثال التنظيمي (5% لكل منهما)، ما يُبرز فعالية الشراكات الخارجية في تقليص الحواجز التشغيلية وتبسيط تعقيدات تنفيذ الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة.

رصد لأهم أربعة تحديات تواجهها كل دولة في 2025 – وفق خريطة تحليلية

Country	تحديات قياس الأثر الفعلي	محدودية التفاعل مع أصحاب المصلحة	دمج الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة عبر العمليات العالمية	Lack of Expertise	Limited Budget	منح الأولوية لتحقيق الربحيّة	عدم الوضوح في الأطر التنظيميّة
البحرين	20%		43%		27%	25%	
مصر	29%			49%	40%	40%	
الأردن	44%		41%	41%		41%	
السعودية	27%		36%		36%	40%	
الكويت	24%		40%		26%		26%
لبنان		20%		32%	20%	28%	
عُمان	42%		40%	26%	26%		
قطر	21%		33%		21%	26%	
الإمارات	44%	44%	42%				38%

القسم الخامس

الاستنتاجات

المساهمات الحالية

تُـدرك المؤسســات بالفعل أن الممارســات البيئيــة والاجتماعية والحوكمــة مترابطة، لكن لا يزال هنــاك مجال كبير للتطوير، خاصة في بناء أطر عمل متكاملة ومتوازنة تغطي جميع هذه الجوانب بشــكل فعّال.

ونظـرًا لتفـاوت التركيز على ركائز هذه الممارســات – مثل الفجــوة الملحوظة في البحريــن أو التحديات الخاصة التي يواجههــا قطاع الإنشــاءات والهندســة في الجوانــب الاجتماعية والحوكمة – يُستحســن أن تقوم الشــركات بمراجعة أولوياتهــا تجــاه هــذه الممارســات لضمان منــح كل ركيزة الاهتمــام الكافــي. ولتعزيــز المرونة والتنافســية، يمكن للمؤسســات في القطاعات أو الدول التي لا تزال متأخرة نســبيًا، أن تضع خططًا متكاملة لتطبيق الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة بشــكل رســمي، بما ينسجم مع المعايير العالمية ويقترب من نماذج ريادية في المنطقة مثل مصــر، التي نجحت في إعطاء الركائز الثلاث الأهمية ذاتها.

وبما أن جداول تبنّي هذه الممارســات تختلف بشــكل كبير عبر المنطقة، فمن الممكن أن تســتفيد المؤسســات من تبــادل المعرفــة وأفضل الممارســات التي طوّرتهــا الجهات الرائدة في هــذا المجال، وخاصة ضمــن قطاع الخدمات المالية, وأســواق مثل لبنان. أما المؤسســات الجديدة نسبيًا فتتبنى هذا النهج – مثل تلك العاملة في سلطنة عُمان أو ضمن قطاع الإنشــاءات في مختلف أنحاء المنطقة فقد يكون من المفيد لها البحث الاســتباقي عن شــراكات أو توجيه أو تعاون منظَّم مع جهات تمتلك باعاً طويلاً في هذا المجال. ويمكن أن تُســاهم هذه التحالفات في تســهيل الانتقال نحو ممارســات أكثر نضجًا في مجال الاســتدامة، إلى جانب تقليص فترات التعلّم وتحقيق تحسّــن أسرع في الأداء العام للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة.

تُمثّل الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة اختبارًا حقيقيًا للقيادة

جو كايزر
الرئيس التنفيذي السابق لشركة سيمنز

ويُعــد انخــراط القيادة عاملاً حاســماً في تنفيذ مبــادرات الممارســات البيئية والاجتماعيــة والحوكمة بفعالية وضمان إيصالها بشــكل مؤسســي واضــح. وبالنظر إلى تجربة الأردن التــي تُولي أهمية كبرى للتواصل الداخلي كوســيلة لتعزيز تفاعل الموظفين مع هذه المبادرات، فقد تســتفيد مؤسســات في دول أخرى – لا ســيّما في الكويت، حيث لا يزال التواصل الداخلي أقل اســتخدامًا – من تعزيز دمج هذه الممارسات عبر تبنّي برامج مماثلة للتوعية الداخلية. ويمكن للمؤسسات أن تركز على إطلاق منصات تواصل داخلية مخصصة للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، أو تعيين سفراء للاستدامة داخل الفرق، بما يُســهم في ترســيخ ثقافة مؤسســية قوية تُعزّز من قيم ومبادئ الاســتدامة على مستوى الأفراد والهيكل التنظيمي.

توسيع نطاق جهود الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة

يكشـف التقرير أن المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، رغم مشاركتها الفاعلة لأصحاب المصلحة في مسيرة الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، لا تزال قادرة على تحقيق استفادة كبيرة من تحسين نهجها في التواصل الخارجي وقياس الأثر.

تشـهد المنطقة اهتمامًا واسعًا بإشـراك أصحاب المصلحة، إذ تنفذ غالبية المؤسسات مبادرات أو شراكات لتحقيق ذلك

ومع ذلك، فإن التفاوت في طرق التنفيذ بين الدول يسـلّط الضوء على فرص واضحة للتطوير. فعلى سـبيل المثال، يمكن للكويت، التي تُظهر حالياً مستويات أقل من التفاعل الخارجي، أن تُعزّز مكانتها في هذا المجال من خلال تنفيذ حملات منظّمة ومرئية تُسـهم في تعزيز علاقاتها مع أصحاب المصلحة. في المقابل، يمكن لدول مثل الأردن ومصر، والتي حققت بالفعل نجاحاً في إشـراك الأطراف الخارجية، أن تسـتفيد من توسـيع نطاق هذه الجهود عبر جمع وتحليل ملاحظات أصحاب المصلحة بشكل منهجي، ما يتيح لها تحسين وتطوير مبادراتها بشكل مستمر.

وعلى صعيد قياس أثر الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة، لا يزال هناك تفاوت كبير في المنهجيات المعتمدة، ما يبرز فرصًا استراتيجية مهمة

فبالرغـم من الاعتمـاد الكبير على الملاحظات النوعية من أصحاب المصلحة، إلا أن هذا الأسـلوب وحده قد يُقيّد دقة التقييم الشـامل للأثر الحقيقي للمبادرات. وعليه، فإن القطاعات مثل الإنشاءات والهندسة، والتي تعتمد بشـكل رئيسـي على آراء أصحاب المصلحة، يمكنها تعزيز مصداقيتها بشكل كبير من خلال تطبيق أطر قياس رسـمية، مثل معايير إعداد تقارير الاسـتدامة المعتمدة أو أدوات التتبّع الرقمي. ومن شأن هذا التحوّل أن يُسـهم في دعم الشفافية والمساءلة والمصداقية، سواء أمام المستثمرين أو الجهات التنظيمية.

أما القطاعات التي تُجيد بالفعل استخدام أدوات القياس المتقدمة، فيمكنها تحسين دقتها وتقليل التحديات مثل تكرار البيانات أو عدم اتسـاقها، وذلك من خلال دمج أدوات تقنية أكثر تطورًا والاسـتعانة بجهات خارجية مسـتقلة للتحقـق، مـا يُعـزّز في نهايـــة المطـــاف قـــوة تقاريـــر الأداء في مجـال الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة.

توسيع نطاق جهود الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة

تحديات مستمرة في جميع أنحاء المنطقة

تواجه المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تحديات متكررة، مثل محدودية الموارد المخصصة للقياس، وغياب المعايير الموحدة، ونقص الدعم من الجهات الخارجية. ولمعالجة هذه العقبات، ينبغي على المؤسسات – خصوصًا في الأردن, والمؤسسات متوسطة الحجم – التركيز على الاستثمار في بناء القدرات وتعزيز التعاون مع أطراف خارجية. ويمكن أن تسهم الشراكات مع وكالات متخصصة في الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة أو اعتماد معايير موحدة على مستوى القطاع في تقليل صعوبات القياس بشكل فعّال.

ويبقى تقييم الأثر النوعي للممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز ثقة أصحاب المصلحة وترسيخ مصداقية المؤسسة. ويمكن للمؤسسات في السعودية والأردن، التي تعتمد بشكل كبير على استطلاعات المشاركة المجتمعيّة تعزيز جودة تقييماتها من خلال دمج أدوات التحليل الرقمي للانطباعات كما تفعل المؤسسات الرائدة. أما المؤسسات التي تعتمد على التقييمات الداخلية، مثل تلك الموجودة في الإمارات ومصر، فيُستحسن أن توسع نطاق أدوات التقييم لديها لتشمل ملاحظات أصحاب المصلحة الخارجيين، بما يسهم في تحقيق توازن بين الحوكمة الداخلية وتوقعات الأطراف المعنية.

لم تعد الممارسات البيئية والاجتماعيّة والحوكمة مجرّد تعبير عن رغبة في فعل الصواب أو تقديم صورة إيجابية للمؤسسة، بل أصبحت عاملاً حاسمًا يؤثر في نظرة المستثمرين والعملاء والكفاءات التي نتطلع إلى استقطابها

حاتم دويدار
الرئيس التنفيذي لمجموعة "إي آند"

تمكيـــن الركائـــز الثـــلاث الأساسيـــة

تكشـف التحليلات الشـاملة عن رؤى واضحة حول كيفية تطبيق المؤسسـات في منطقة الشـرق الأوسـط وشمال إفريقيا للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة عبر ركائزها الثلاث, مقدّمة مسارات استراتيجية واضحة للتقدّم نحو المستقبل.

ورغم أن جميع المؤسسات في المنطقة تسعى بفعالية إلى تحقيق الاستدامة البيئية، إلا أن تباين المبادرات يكشف عن فرص لتعظيم الأثر.

فعلى سـبيل المثال، يمكن لدول مثل الأردن، والتي تُظهر تميزاً في الاسـتدامة التشـغيلية (مثل تحسـين الخدمات اللوجسـتية، وتقليل النفايات والبلاسـتيك)، أن تسـتثمر هذه النجاحات لتُصبح نموذجاً إقليمياً في كفاءة العمليات. وفي المقابل، يمكن لدول مثل لبنان والبحرين أن تُحسّن من أثرها البيئي بشكل كبير عبر معالجة التحديات ذات الصلة بالبنيـة التحتية واللوائح التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بتبنّي مصادر الطاقة المتجددة.

ويُشير ذلك إلى...

ضرورة قيام المؤسسـات من مختلف القطاعات بمواءمة مبادراتها البيئية مع مزايا تشـغيلية خاصة بقطاعها. فعلى سبيل المثال، يمكن للمؤسسات في قطاع الإنشاءات والهندسة، التي تركز حالياً على تقليل استخدام البلاستيك، أن تدمج ممارسـات الاقتصاد الدائـري لتعزيز الكفاءة البيئية وتقليل التكاليف معاً. كمـا يُمكن لقطاع الخدمات المالية، الذي يتميّز بتحسـين الخدمات اللوجسـتية، أن يُعزّز أثره من خلال وضع معايير للقطاع ومشـاركة أفضل الممارسات، بما يُحفّز اعتماداً أوسع على مستوى القطاع.

ويُظهر التركيز القوي على الصحة النفسية للموظفين والاستثمارات ذات التأثير الاجتماعي إدراكاً متزايداً في المنطقة للبعد الإنسـاني للاستدامة. ومع ذلك، هناك فرص واضحة لتعميق الأثر الاجتماعي بشكل أكبر.

حيث يمكن للمؤسسات متوسطة الحجم التي تتميّز ببرامج فعّالة في الصحة النفسية، أن تلعب دورًا رياديًا في تطوير أطر قابلة للتوسّع يُمكن أن تتبنّاها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات في الموارد. وبالمثل، يُمكن لقطاعـات مثل الخدمـات المالية وتكنولوجيـا المعلومات، الرائدة بالفعـل في الاسـتثمارات الاجتماعية وأخلاقيات سلاسـل التوريـد، أن تُعزّز مـن مصداقيتها في مجال الممارسـات البيئيـة والاجتماعية والحوكمة مـن خلال التقارير الشـفافة والحصول على اعتمادات خارجية، بما يعزّز مكانتها الرائدة.

أما الدول التي تُسـجّل معدلات مرتفعة من المشـاركة التطوعية، مثل الأردن ومصر، فيمكنها البناء على هذه القوة مـن خلال دمـج أطر منهجيـة لقياس أثر العمل التطوعي، ما يُسـهم في تعزيز مشـاركة الموظفين وتحسـين صورة المؤسسة وسمعتها.

تمكيـــن الركائـــز الثـــلاث الأساسيـــة

يعكـس التركيـز الكبيـر على الصحة النفسـية للموظفين والاسـتثمارات الاجتماعيـة إدراكًا إقليميًا متزايـدًا للبُعد الإنساني في الاستدامة.

ومع ذلك، لا تزال هناك فرص واضحة لتعميق الأثر الاجتماعي بشـكل أكبر. ويمكن للمؤسسـات متوسطة الحجم التي تُحقق أداءً متميزًا في مجال الصحة النفسية للموظفين، أن تلعب دورًا محوريًا في تطوير أطر قابلة للتوسّع في هذا المجال، تتمكّن من خلالها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي لا تزال متأخرة بسبب محدودية الموارد، من تبنّي نماذج فعّالة تُناسـب قدراتها. وبالمثل، على القطاعات مثل الخدمات المالية وتكنولوجيا المعلومات – الرائدة فـي الاسـتثمارات الاجتماعية وأخلاقيات سلاسـل التوريد أن تعمـل على تعزيز مصداقيتها في مجال الممارسـات البيئيـة والاجتماعيـة والحوكمة من خلال التقارير الشـفافة والحصول على شـهادات اعتماد خارجية، لتُرسّـخ بذلك مكانتها الرائدة في هذا المجال.

أما الدول التي تُسجّل معدلات مرتفعة من المشاركة التطوعية، مثل الأردن ومصر، فيمكنها البناء على هذه القوة من خلال دمج أطر منهجية لقياس أثر العمل التطوعي، ما يُسـهم في تعزيز مشـاركة الموظفين وتحسـين صورة المؤسسة وسمعتها.

ومـع انتشـار مشـاركة الموظفيـن على نطاق واسـع في جهـود الممارسـات البيئية والاجتماعيـة والحوكمـة, تتمثّـل الخطـوة التاليـة فـي تعميق هـذا التفاعـل بطريقة استراتيجية.

ويمكـن لـدول مثـل الأردن ودولة الإمارات العربية المتحـدة - التي تُظهر بالفعل معدلات مشـاركة مرتفعة - تعزيز فاعلية هذه الممارسات من خلال ربط المشاركة القوية ببرامج تدريب داخلية مخصصة، تُعالج الثغرات القائمة كما هو الحال في قطر، بما يُسـهم في تحويل حماس الموظفين إلى كفاءات مؤسسـية منظمة في مجال الاستدامة.

ورغـم تميـز قطاعات مثـل تكنولوجيـا المعلومات والاتصالات فـي المبادرات التـي يقودها الموظفـون، إلا أنها ستسـتفيد بشـكل كبير من تعزيز أطر التعليم الرسمي في هذا مجال, بما يضمن مواءمة الابتكار القائم من القاعدة مع ممارسـات اسـتراتيجية واعية في الاسـتدامة المؤسسـية. كما أن الهياكل الإدارية التي تتبنى نهجًا تشارك فيه مختلـف الأقسـام فـي إدارة ملف الممارسـات البيئيـة والاجتماعيـة والحوكمة أثبتـت فعاليتها فـي تعزيز تفاعل الموظفين، وينبغي اعتمادها كممارسـة حوكمية موصى بها لدعم كفاءة هذه الممارسات داخل المؤسسات.

تحديد الأولويات

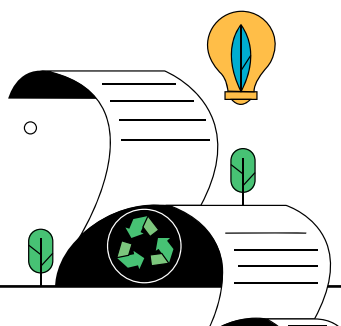
تُواصل المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التزامها بتبنّي استراتيجيات شاملة في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، إلا أن هناك تحوّلات طفيفة تشير إلى تغيّر تدريجي في التركيز.

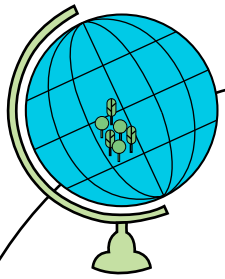
ومع استمرار ما يقرب من نصف المؤسسات (47%) في منح أهمية متساوية للركائز الثلاث، يعكس الانخفاض الطفيف في التركيز على الركيزة البيئية قيام المؤسسات بإعادة توجيه مواردها نحو الجوانب الاجتماعية والحوكميّة. ويُستحسن أن تُراجع المؤسسات هذه التحوّلات داخليًا بشكل استباقي لضمان توازن جهودها في مجال الاستدامة، لا سيما مع تطوّر المعايير الإقليمية تدريجيًا.

وتُجسّد أولوية الحوكمة في مصر (91%) أثر وجود أطر تنظيمية قوية، ما يبرز الحاجة إلى أن تنشئ المؤسسات العاملة في أسواق أقل تنظيمًا، مثل لبنان (52%)، بروتوكولات حوكمة داخلية واضحة لتعزيز المصداقية والامتثال. وفي المقابل، يقدّم تميّز البحرين في المبادرات البيئية (91%) نموذجًا يُمكن تبنيه في دول مثل المملكة العربية السعودية ومصر، حيث تطغى الأولويات الاقتصادية أحيانًا على جهود الاستدامة. وعلى المؤسسات في هذه الأسواق أن تستفيد من أفضل الممارسات الإقليمية وتُطالب بتحفيزات سياسية أو تنظيمية أكثر وضوحًا لتعزيز التزاماتها البيئية.

أما تركيز مؤسسات الخدمات المالية على المبادرات الاجتماعية (91%)، فيتماشى بشكل كبير مع التوجهات العالمية في المسؤولية المجتمعية، ما يفتح المجال أمام قطاعات أخرى لاعتماد ممارسات شاملة مماثلة لبناء ثقة أصحاب المصلحة وتعزيز تمايز العلامة المؤسسية.

ويُستحسن أن تُعمّق المؤسسات المحلية التي تُركّز على الركيزة الاجتماعية جهودها في التفاعل المجتمعي ومبادرات دعم الموظفين، بينما ينبغي على المؤسسات الدولية التي تُفضّل الجانب البيئي أن تواصل استثمارها في أطر الاستدامة العالمية للحفاظ على ميزتها التنافسية وجاذبيتها الاستثمارية. أما المؤسسات التي اعتمدت الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة مبكرًا، فقد أبدت اهتمامًا متزايدًا بالجوانب الاجتماعية (85%)، ما يُبرز مسارًا واضحًا للمؤسسات الأحدث، ويدلّ على وجود تحوّل استراتيجي نحو إدراك أهمية رأس المال البشري والعلاقات المجتمعية كعنصر محوري في استدامة النجاح في هذا المجال. لذا، على المؤسسات حديثة العهد بهذه الممارسات أن تبني خططاً منظّمة تدمج تدريجيًا عناصر الاستدامة الاجتماعية، كجزء من نمو استراتيجياتها وتطوّرها نحو تطبيق أكثر نضجًا وشمولية.





تمكيـــن الركائـــز الثـــلاث الأساسيـــة

نظـرًا لاعتمـاد مبـادرات الحوكمـة على نطاق واسـع، ينبغـي الآن أن ينصـب التركيز الأساسي على تعزيز الشراكات الاستراتيجية وتوسيع نطاقها.

حيث أن الدول التي تُقيم شراكات موسّعة مع الجهات الحكومية – مثل المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة ومصر – يمكنها ترسـيخ هذه العلاقات على نحو مؤسسـي من خلال إنشاء منصات لتبادل المعرفة تُسـهم في تحقيق مواءمة تنظيمية مسـتدامة. وفي المقابل، تستطيع الدول التي تُسجّل نسب شراكة أقل – مثل لبنان – أن تُعزز من فعالية الحوكمة لديها عبر بناء شـراكات منظمّة مع هيئات إقليمية متخصصة في الممارسـات البيئيـة والاجتماعية والحوكمة أو منظمات دولية غير حكومية، وبذلك تتجاوز القيود المرتبطة بالموارد المحلية.

بدورها, يمكن للشراكات داخل القطاع والتي أظهرت بالفعل نقاط قوة، تعظيم أثر الحوكمة من خلال إنشاء تحالفات رسـمية أو اتحادات تشـاركية تعمل على تبادل أفضل الممارسات، ما يُسـهم في ترسيخ معايير الحوكمة ضمن كل قطاع على حدة في إطار الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة.

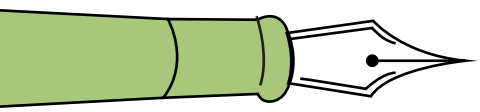
ورغم أن المؤسسـات في منطقة الشرق الأوسط وشـمال إفريقيا تعتمد بشكل واسع على الشراكات الخارجية، إلا أن هنـاك مسـارات واضحـة لتعزيـز فاعليتها. إذ يمكـن للمؤسسـات الدولية التي حققـت نجاحًا فـي التعاون مع المنظمات العالمية غير الحكومية والجهات الحكومية، رفع مسـتوى المصداقية والابتكار من خلال إقامة شـراكات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية وبحثية متخصصة.

أمـا المؤسسـات الإقليمية التي تركز على التعـاون مع الجمعيات المهنية ومنظمات المجتمـع المحلي، فبإمكانها توسـيع تأثيرها في مجال الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة عبر إطلاق أطر تعاونية إقليمية مشتركة تُعالج التحديات الاجتماعية والبيئية بمنظور شمولي.

يجب أن تُركّز اسـتراتيجيات الممارسـات البيئيـة والاجتماعية والحوكمـة الفعّالة على أصحاب المصلحة الذين يتوافقون اسـتراتيجيًا مع نقاط القوة المؤسسـية واحتياجات السوق.

ففي الدول التي تُعطي أولوية للعملاء – مثل الأردن والمملكة العربية السـعودية – يمكن تعزيز التفرد في السـوق من خلال التواصل الشـفاف مع المسـتهلكين لإبراز الفوائد المباشـرة للممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة. بينما في الدول التي تضع الموظفين في صلب أولوياتها – مثل دولة الإمارات العربية المتحدة والأردن – يُستحسن ترسـيخ برامج المشـاركة الداخلية وإنشـاء مسـارات مؤسسـية دائمة لدعم قيم الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة من داخل المؤسسة.

أمـا الأسـواق التي تُركّز على المسـتثمرين – مثل قطر والكويت – فيمكنها تحقيق مكاسـب كبيـرة من خلال تعزيز الشفافية وتبنّي أطر قوية لإعداد تقارير الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، ما يُعزّز ثقة المستثمرين ويُسهّل جذب التمويل المسـتدام. وأخيرًا، فإن مشـاركة المجتمعات التي تُظهر مسـتويات قوية في دولة الإمارات العربية المتحـدة ومصـر، يمكن البناء عليها من خلال قياس الأثر المجتمعي بأسـاليب منهجية ومنظّمة، ما يُتيح عرضًا أكثر شـفافية للتأثير المحلي للمبادرات، ويُسهم في تعزيز السمعة المؤسسية وبناء الثقة المجتمعية.



الدوافع المحرّكة لتحقيق أثر استراتيجي

تختلف دوافع تطبيق الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة بشكل كبير عبر منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ما يستدعي استجابات استراتيجية موجّهة لكل سوق.

تُشير أسواق مثل الكويت وسلطنة عُمان - حيث تُمنح الربحية طويلة الأمد أولوية متقدمة - إلى أهمية ربط استراتيجيات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة بشكل مباشر بمؤشرات الأداء المالي. ويُستحسن أن تعمل المؤسسات في هذه الأسواق على تطوير مؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس في هذا المجال، تكون مرتبطة مباشرة بالربحية والتميّز التنافسي, بما يُعزز دعمًا داخليًا أقوى ويوفّر تواصلاً أكثر وضوحًا مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

أما في لبنان، فإن التركيز اللافت على الالتزام الأخلاقي يوفّر فرصة قوية للمؤسسات للتميّز من خلال الشفافية والمساءلة. ومن شأن اعتماد أطر قوية لإعداد تقارير الاستدامة ودمج سرد مؤسسي واضح حول الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة ضمن الهوية المؤسسية أن يُسهم في تعزيز الثقة وبناء مصداقية عالية في ظل بيئة اقتصادية صعبة.

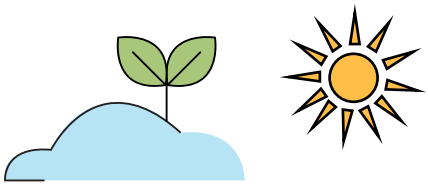
وفي المقابل، يبرز الامتثال التنظيمي كمحفّز رئيسي في كل من المملكة العربية السعودية ومصر، ما يُشير إلى ضرورة أن تعمل المؤسسات على تعزيز تفاعلها الاستباقي مع الأطر التنظيمية المتغيرة، عبر تنفيذ أنظمة فعالة لإدارة الامتثال المستمر. وبالنظر إلى انخفاض ضغط أصحاب المصلحة في أسواق مثل المملكة العربية السعودية، تبرز فرصة أمام المؤسسات لصياغة سرديات خاصة بها حول هذه الممارسات، والتميّز في السوق من خلال التواصل الواضح مع المستثمرين والعملاء بشأن التزاماتها الطوعية في هذا المجال.

تُسهم الرؤى الخاصة بكل قطاع في تطوير الاستراتيجيات بشكل أكثر دقّة.

ينبغي على المؤسسات في قطاع الإنشاءات والهندسة الاستفادة من الامتثال التنظيمي والميزة التنافسية في الوقت نفسه، من خلال التركيز على الحصول على شهادات قائمة على الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، بما يُبرز امتثالها التنظيمي ويُعزّز موقعها الريادي في السوق. أما مؤسسات الخدمات المالية التي تسعى لتحقيق التميّز التنافسي والربحية، فيمكنها تعميق دمج الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة من خلال تقديم منتجات مالية مستدامة وشفافة، تتوافق مع الطلب المتزايد في السوق على الشفافية.

وتركّز المؤسسات الدولية بشكل كبير على الربحية والامتثال التنظيمي، ما يبرز الحاجة إلى الحفاظ على استراتيجيات مرنة قابلة للتكيّف مع الأطر التنظيمية المتعددة، عبر الاستثمار الاستباقي في أفضل الممارسات العالمية، لضمان استمرار التميّز في الأسواق. أما بالنسبة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى التوازن بين الربحية والامتثال والتميّز التنافسي، فمن الضروري أن تُعطي الأولوية لتبنّي أطر مرنة للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، تمكّنها من التكيّف بكفاءة مع متطلبات السوق المتغيّرة واللوائح التنظيمية، مع الحفاظ على الفعالية من حيث التكلفة.

أما المؤسسات التي تُدير هذه الممارسات داخليًا مع تركيز بارز على الربحية، فبإمكانها تعزيز أدائها في مجال الاستدامة من خلال الاستفادة الاستراتيجية من الخبرات الخارجية، ما يُتيح توافقاً أوضح مع فرص التميّز التنافسي. وبالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على إدارة خارجية للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، فمن المستحسن أن تعمل على دمج استراتيجيات التميّز البيئي والاجتماعي والحوكمي في صميم عملياتها المؤسسية، بما يُعزز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل.



التحديات وتوسيع نطاق التنفيذ

بينما تسعى المؤسسات إلى توسيع نطاق مبادرات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة خلال عام 2025، تظهر مجموعة من التحديات التي تمثل فرصًا مباشرة لتحسين الأداء بشكل استراتيجي. ويبرز تحدي صعوبة قياس الأثر، لا سيما في الأردن ودولة الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عُمان، كأحد التحديات الرئيسية, ما يؤكد الحاجة الملحّة إلى الاستثمار في أدوات موحّدة لتتبّع البيانات وإعداد التقارير. ويُستحسن أن تمنح المؤسسات أولوية لإنشاء بُنى تحتية قوية لبيانات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، تستند إلى أطر معترف بها عالميًا وتدمج أدوات قياس رقمية لتعزيز الشفافية والمساءلة.

أما القيود المرتبطة بالموارد، التي تظهر بشكل ملحوظ في المملكة العربية السعودية والأردن، فتشير إلى ضرورة إعادة تخصيص الموارد بشكل أكثر استراتيجية، من خلال اعتماد مبادرات ذات كفاءة من حيث التكلفة، والبحث عن شراكات تعاونية مع منظمات خارجية كالجمعيات غير الحكومية أو الاتحادات المهنية، لتجميع الموارد وتعظيم الأثر دون الحاجة إلى زيادات كبيرة في الميزانيات.

وفي مصر، حيث تتقاطع التحديات المالية مع نقص الخبرات المتخصصة، يمكن للمؤسسات أن تستفيد بدرجة كبيرة من برامج تدريبية موجهة ومبادرات بناء القدرات المؤسسية، والتي يُفضل تطويرها من خلال شراكات بين القطاعات أو شراكات دولية. أما مؤسسات الإنشاءات والهندسة، التي تواجه تحديات مرتبطة بالموارد وضغوط الربحية، فينبغي أن تركز مبادراتها على الكفاءة التشغيلية المباشرة، لإبراز فوائد ملموسة على المدى القصير تدفع نحو استمرار الاستثمار فيها.

في المقابل، تواجه مؤسسات الخدمات المالية تحديات كبيرة في قياس الأداء ودمج الممارسات عالميًا، ما يسلّط الضوء على ضرورة اعتماد أطر متكاملة لإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة والحصول على اعتمادات دولية موثوقة، بما يُعزز المصداقية والتنظيم التشغيلي عبر الأسواق المتنوعة. فيما تواجه مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحديات في دمج هذه الممارسات على المستوى العالمي، وهو ما يؤكد أهمية تبنّي أنظمة حوكمة مركزية قادرة على تكييف استراتيجيات الاستدامة بفعالية ضمن سياقات تنظيمية متعددة.

أما المؤسسات حديثة العهد أو في المرحلة المتوسطة من تبنّي الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، والتي تواجه تحديات كبيرة في الدمج على المستوى العالمي، فيمكن أن تستفيد بشكل ملموس من شراكات استراتيجية مع جهات خارجية متخصصة، كما تؤكد ذلك النماذج الناجحة التي تعتمد على أطر إدارة خارجية استطاعت تجاوز العقبات التنظيمية والتشغيلية بفعالية. ويُستحسن أن تنظر هذه المؤسسات بشكل استراتيجي في إسناد بعض مهام إدارة الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة إلى مزوّدي خدمات خارجيين مختصين، ما يُسهم في تسهيل عملية التبنّي والتوسّع, خصوصًا ضمن بيئات تشغيلية دقيقة أو متعددة الأبعاد.

وفي نهاية المطاف، فإن المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، التي تسعى إلى توسيع نطاق الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة بفاعليّة, فعليها أن تمنح الأولوية لـ: قياس الأثر ضمن أطر منهجية واضحة، وتخصيص الموارد بشكل استراتيجي، وتعزيز أدوار الحوكمة الداخلية ذات الصلة، واختيار الشراكات الخارجية بعناية ووفق الحاجة, بهدف تجاوز التحديات بشكل فعّال, وبناء أساس قوي للتميّز المستدام في هذا المجال ما بعد عام 2025.

القسم السادس

ملاحظات ختامية

لحظة فارقة للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

شـهدت جهود الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تحوّلاً جوهريًا، إذ انتقلت من كونها موضوعاً ثانويًا لتصبح محورًا أساسـيًا في الحوارات الاسـتراتيجية، سواء في مجالس الإدارات أو أروقة صنع السياسـات أو لقاءات المسـتثمرين. وما كان يُنظر إليه يومًا كخيار، أصبح اليوم ضرورة لا غنى عنها.

يُبرز تقريرنا مشـهدًا إقليميًا يُدرك حجم الإمكانات الهائلة للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، حيث نشهد تنامي روح المسـؤولية المؤسسية، واتساق الرؤى، وتوسّع المشاركة بين مختلف القطاعات. لم يعد السؤال المطروح أمام الشركات هو: هل ينبغي لنا تبني هذه الممارسـات؟ بل أصبح: كيف نقود مسيرتنا نحوها بوعي وهدف واضح؟

ومـع ذلـك، فإن الطريق إلى الأمام يتطلب أكثر من جهود فردية، إذ تؤكد النتائج على حقيقة ملحّة مفادها: أن التعاون عبر سلسـلة قيمة الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة لم يعد ترفًا، بل أصبح ضرورة حتمية. يجب على الحكومات، والجهات التنظيمية، والشـركات العائلية، والمستثمرين، ومؤسسات المجتمع المدني أن يتحركوا بتناغم لتحويل هذا الزخم إلى أثر ملموس وقابل للقياس.

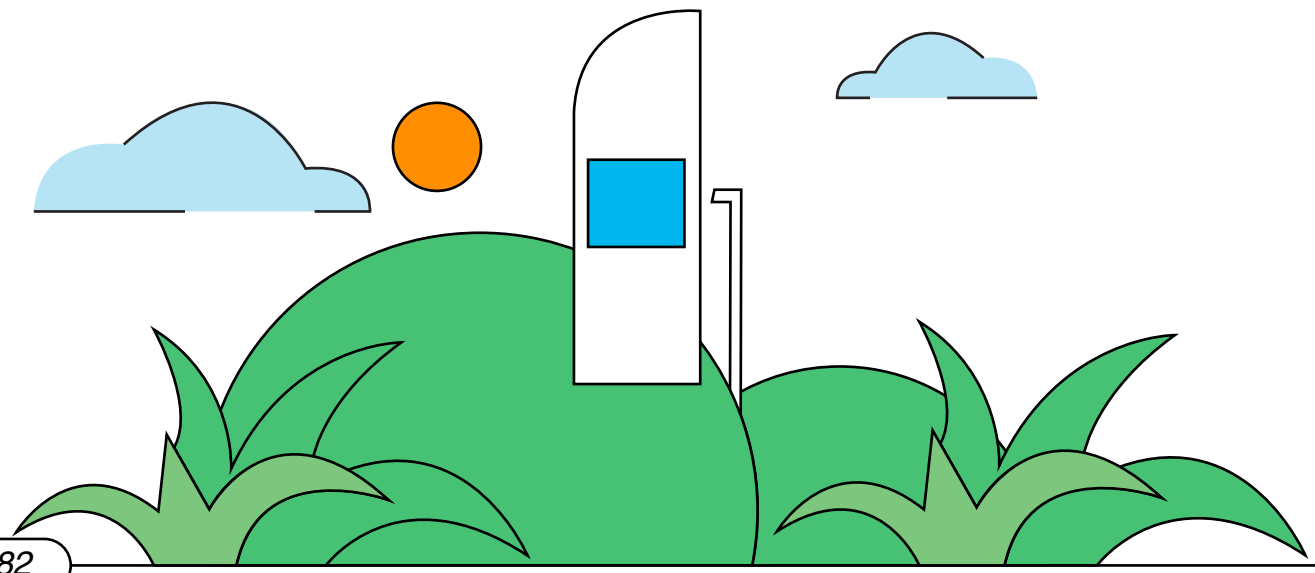
إن المنطقة تمتلك مقومات فريدة، من رؤى وطنية طموحة، وقاعدة شـبابية واسـعة، وتأثير متنامٍ على الساحة العالمية، تؤهلها لتكون في طليعة التنمية المسـتدامة عالميًا. لكن الريادة لا تتحقق إلا بالفعل؛ فعل جريء، منسّـق، ومستمر.

الآن هو الوقت لبناء منظومات قائمة على الثقة.

ودمج الربحية مع الغاية والهدف.

وغرس الممارسـات البيئية والاجتماعية والحوكمة في جوهر مسيرة النمو الإقليمي.

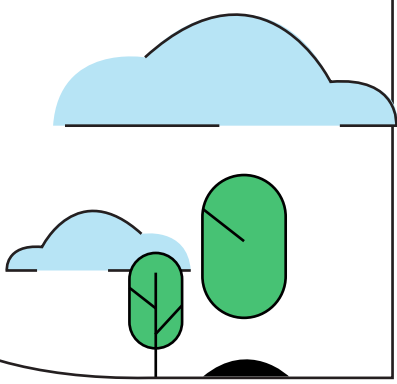
وليكن هذا التقرير دعوةً للعمل وليس مجرّد ملخّص نظريّ، فنافذة الفرصة ما تزال مفتوحة، والمستقبل لمن يقررون صنعه.



أعظم تهديد لكوكبنا هو

الاعتقاد بأنّ شخصًا آخر سيتولى إنقاذه

روبرت سوان،
مستكشف قطبي وناشط بيئي



القيـادة
بالقـدوة

شكراً

إعداد وتنفيذ شركة سيسيرو وبرناي لاستشارات الاتصال