





هذه الوثيقة هي نتاج لحوار السياسات الذي دار في إطار الاتفاق العالمي سنة 2002 بشأن الأعمال التجارية والتنمية المستدامة.

وتعرض الوثيقة نمودجا إجرائيا يمكّن الشركات من الأخذ بالممارسات الجيدة، ورفع مستواها، بما يحقق إضافة مبادئ الاتفاق العالمي إلى عناصر أداء الشركات.

وقام على إعداد هذه الوثيقة فريق عامل يتكون بصفة رئيسية من عناصر ذات دراية بالاتفاق العالمي، من بينهم ناشطون في مجال الأعمال التجارية، وممثلون عن الأمم المتحدة، ومنظمات العمل ومنظمات المجتمع المدني.

وتبين من المناقشة التي أجراها هؤلاء وجود قدر كبير من التوافق بشأن مجموعة العناصر الرئيسية لممارسات الأعمال التجارية، وقادهم ذلك إلى اقتراح "نمودج أداء" يمكن أن يساعد عددا أكبر من الشركات في تبني مبادئ "الاتفاق العالمي"، وتطبيقها بشكل ناجح في كامل عملياتها.

ويقصد بهذه الوثيقة تقديم طائفة من المبادئ التوجيهية العملية. وهي تشرح العناصر الأساسية للنموذج وتشير إلى الأدوات والممارسات الرئيسية التي تنقله إلى حيز التطبيق.



Global Compact – Making it Happen



هو تحقيق التوافق بين أداء الأعمال التجارية ومبادئ الاتفاق العالمي.

“ وجود نظام من القواعد والممارسات والوسائل لتحقيق مجموعة “ وجود حد أدنى من المدخلات والجهود لتحقيق أفضل النتائج في أقل وقت.

وبعبارة أخرى، فإن هذا النموذج يقدم مخططاً، أو خارطة طريق لمساعدة الأعمال التجارية على تبني مبادئ الاتفاق العالمي، والمضي قدماً نحو أداء مُرضٍ، دونما انتقاص من الأهداف التجارية الأخرى لهذه الأعمال.

ومن المهم لنموذج الأداء هذا، معالجة احتياجات أوسع طائفة ممكنة من الأعمال التجارية: العمليات العالمية، والشركات الصغيرة، والاقتصادات المتقدمة النمو والاقتصادات النامية.

وينبغي أيضاً للنموذج أن يضع سقفاً منخفضاً لمتطلبات الدخول، وأن يسمح بتحقيق التحسن بشكل تدريجي.

وأخيراً، فإنه ينبغي، في سبيل تطبيقه المستمر ونشره، أن يتألف من مجموعة من الأساليب الإدارية تضيف عليه من الجاذبية ما يحقق النجاح للأعمال التجارية.

نماذج الأعمال التجارية ”هي في جوهرها قصص – قصص تشرح كيف تعمل المؤسسات“

Joan Magretta: *What management is: How it works, and why it's*

. (Free Press, 2000) *everyone's business*



الاتفاق

مطلوب! - نموذج الأداء "فانيلا"

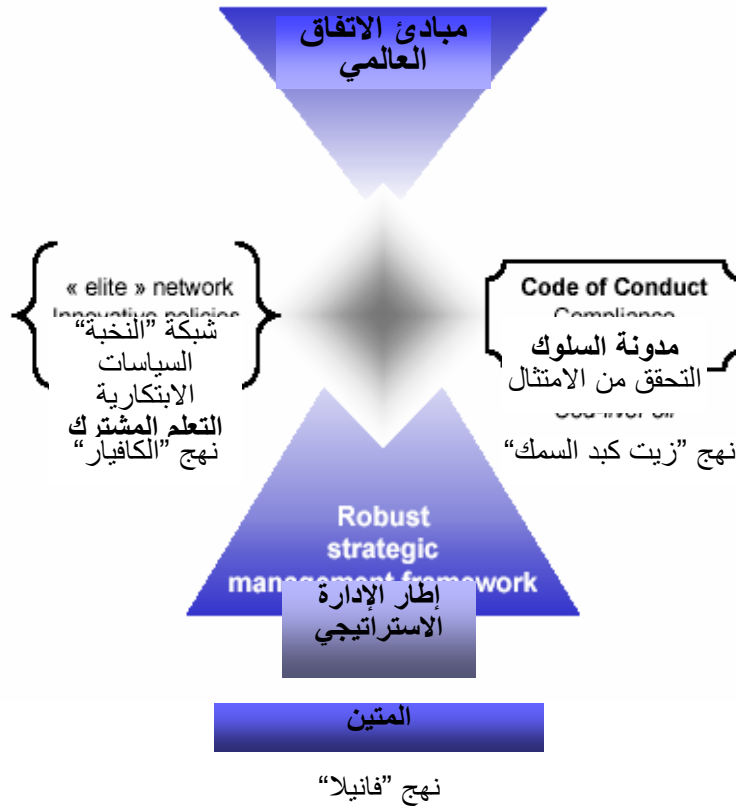
هناك ثلاثة نهج لوضع نموذج أداء للاتفاق العالمي:

• بذل جهد مباشر لوضع قواعد صارمة لتنفيذ مبادئ الاتفاق العالمي، والإبلاغ عن تنفيذها. ويتم التحقق من امتثال هذه المبادئ بصفة مستقلة، وشجب ما يقع من انتهاكات. وقد أعربت منظمات غير حكومية كثيرة عن تفضيلها لهذا النهج. بيد أن هذا النهج يتطلب ، أن يصرف أكثر الأعمال التجارية رغبة في المشاركة.

• عقد سلسلة منتديات تجمع بين الأطراف التي تبادر بتبني النموذج، لأجل استكشاف القضايا المعضلة وإيجاد حلول ابتكارية. ويكتسي هذا النهج قيمة كبيرة بالنسبة للشركات التي تنتج أصنافا ذات شهرة عالمية قوية، وتكرس نفسها لتحقيق التفوق. ولكن هذه ، تُضخم سقف الدخول، بالنسبة للجهات الأقل طموحا على المستوى العالمي والأقل من حيث مواردها المؤسسية.

وتعتمد فرص التطبيق المستمر والتحسين على الأخذ بالنهج ، الذي يستمد سماته من إطار إداري معروف ثبتت فعاليته.

• وقد حددت المناقشة الأولى بشأن حوار السياسات، التي دارت حول التنفيذ، معظم العناصر التي تتوافر فيما بعد الآن نماذج تقليدية لأفضل الممارسات، نماذج إدارة الجودة والإنتاجية. ولذا، فإننا "المتسم بجرأته في الاقتباس من المدارس الفكرية لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.





Global Compact – Making it Happen

وهذا لا يعني عدم وجود تداخل بين هذه النهج الثلاثة. ويمكن لهذه النهج أن تصبح جزءا من نفس دورة التعلم. وبمرور الوقت، إلى تبني معايير أكثر صرامة للأداء وللإفصاح عن التقدم.



Global Compact Making it Happen - دورة التحسين اللانهائية

تقوم نماذج إدارة الجودة على مبدأ التحسين المتواصل لتحقيق طراز عالمي من التفوق في سياق مؤشرات قياسية تقتضي المزيد والمزيد من البذل والمنافسة.

وفي حين أن هذه النماذج تضع حدودا دنيا لسقف الدخول، فإنها تُدخل المنظمة في دورة لا نهائية من إجراءات التحسين. وتسمى هذه الدورة دورة "دمغ" (Deming cycle) نسبة إلى واضعها، أو دورة "خطط - نفذ - افحص - تصرف".

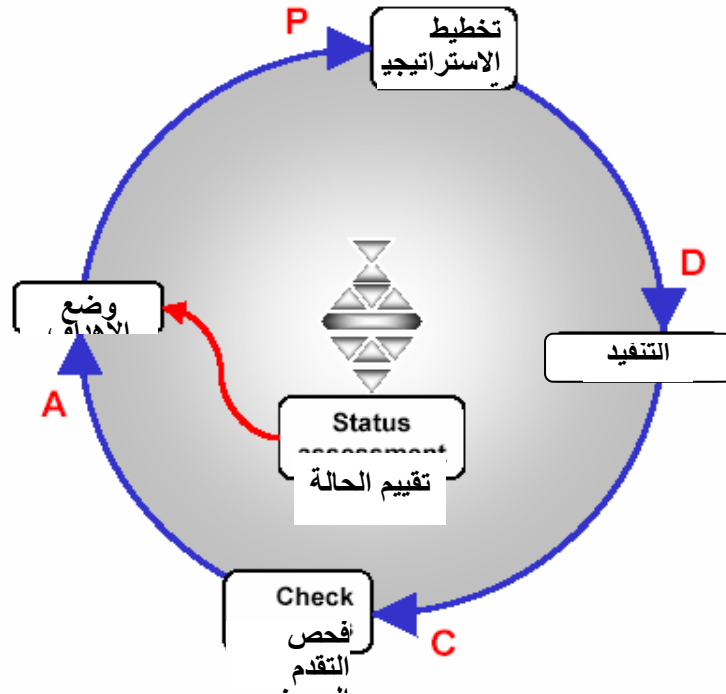
وتعني هذه الدورة، في سياق تطبيق مبادئ الاتفاق العالمي، أن على الشركة أن تقوم أولاً بتقييم موضعها بالنسبة للمبادئ التسعة. وهذه المهمة ليست بالمهمة اليسيرة، كما أنها لا تتطلب بلوغ حد الكمال. وتعتبر قاعدة 20/80، التي تفرز أسهل فرص التحسين طريقة جيدة للبداية.

- تصرف على ضوء أفضل الفرص بوضع أهداف أداء محددة
- خطط للموارد وللخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف
- نفذ ما تم التخطيط له من أجل بلوغ الأهداف
- افحص النتائج المحققة على ضوء الأهداف والخطط
- اتخذ ما يلزم لتصحيح الانحرافات، ودمج حصيلة التعلم من الممارسة، ووضع مجموعة جديدة من الأهداف لتحقيق المزيد من التحسن.

• وهكذا ...

• وهكذا ...

• و ...





Global Compact – Making it Happen



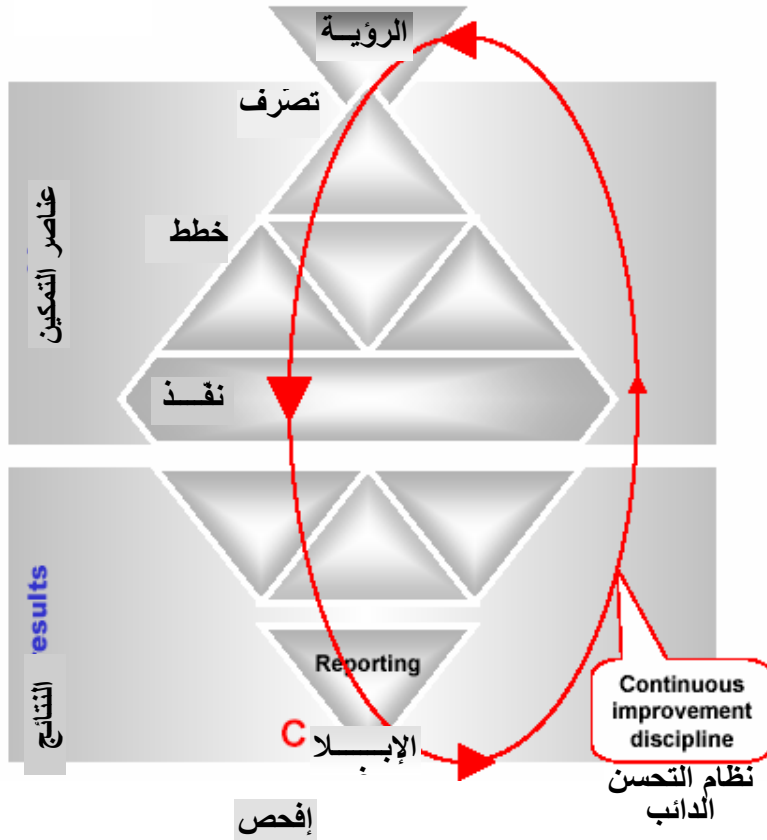
إطار الاداء

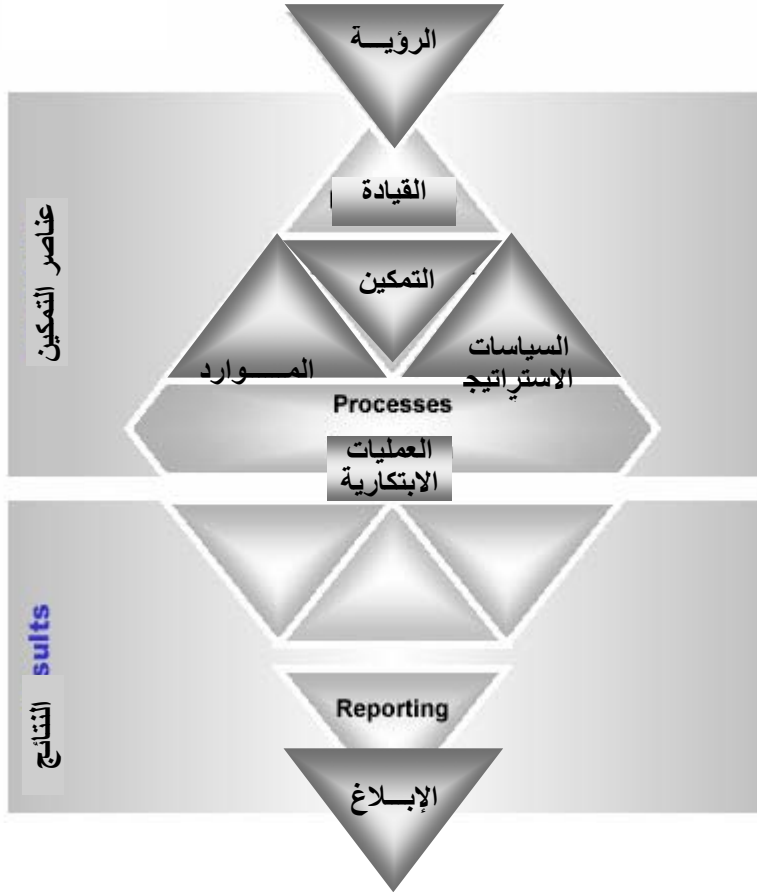
تعمل دورة التحسين المتواصلة من خلال العناصر المتنوعة للنموذج المؤسسي. وقد ظهرت في إطار ما عرفته نظم الإدارة من تيارات وتقلبات، نماذج ذات درجات مختلفة من التعقيد.

، نقترح نموذجا مشتقا من نهج مكافأة الجودة لمالكوم بالدرج، ونهج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. وقد استخدمت آلاف من الشركات الصغيرة والكبيرة، في جميع أنحاء العالم، هذه الأطر، في مسعاها لتحقيق ميزات تنافسية.

ويؤكد الإطار المعتاد أربع فئات من عناصر الإدارة:

- ⊙ الرؤية - ما هو نوع المنظمة التي نريدها لأنفسنا؟
 - ⊙ عناصر التمكين - من يساعدنا على بلوغ ذلك، وبأية وسائل وممارسات؟
 - ⊙ النتائج - ما هي أوجه التحسين التي سنحققها، والأثر الذي سنحدثه؟
 - ⊙ الإبلاغ - كيف نقيس ما حققناه من إنجازات، وكيف نبلغ عنها؟
- وتعكس هذه الفئات الأربع على نحو دقيق الخطوات التي تتضمنها الدورة المتواصلة، دورة خطط - نفذ - افحص - تصرف. وتتيح عملية الإبلاغ عن النتائج، إزاء الرؤية، تقديم ما يلزم من المعلومات لمجموعة عناصر التمكين، من أجل تصحيح المسار أو عدم الخروج عنه.





عناصر تمكين الأداء

يستند ما يتمتع به العمل التجاري من قوة إلى توازن مجموعة من العناصر، وتكاملها العام، وهي عناصر ضرورية وكافية، متى اجتمعت، لضمان التفوق في تحقيق كل هدف من الأهداف التي يسعى العمل التجاري بإرادته إلى تحقيقها.

وهذه العناصر يجب أن تكون متوفرة، سواء أكان العمل التجاري مصرفاً صغيراً أو كبيراً، أو بقالة كبيرة (سوبر ماركت)، أو مزرعة، أو منتجاً للمستحضرات الصيدلانية، أو هيئة للاستشارات الإدارية.

وما يختلف من جهة إلى أخرى هو المهارات والأدوات اللازمة لأداء المهام. وهذه تختلف أيضاً إلى حد ما باختلاف البيئة الثقافية التي يجري فيها العمل التجاري.

وفيما يخص "الاتفاق العالمي"، من المهم التركيز بوجه خاص على أفضل الأدوات والمهارات اللازمة لتوافرها للعناصر المختلفة لإطار الأداء. فقد يكون العمل التجاري من الطراز العالمي في إنتاج الأدوات الكهربائية وتوزيعها، ولكنه يكون بحاجة كبيرة إلى تزويد قياداته وتعزيز سياساته بأدوات معينة للتعامل مع مسائل حقوق الإنسان وما قد يشوب الامتيازات الأجنبية من فساد.

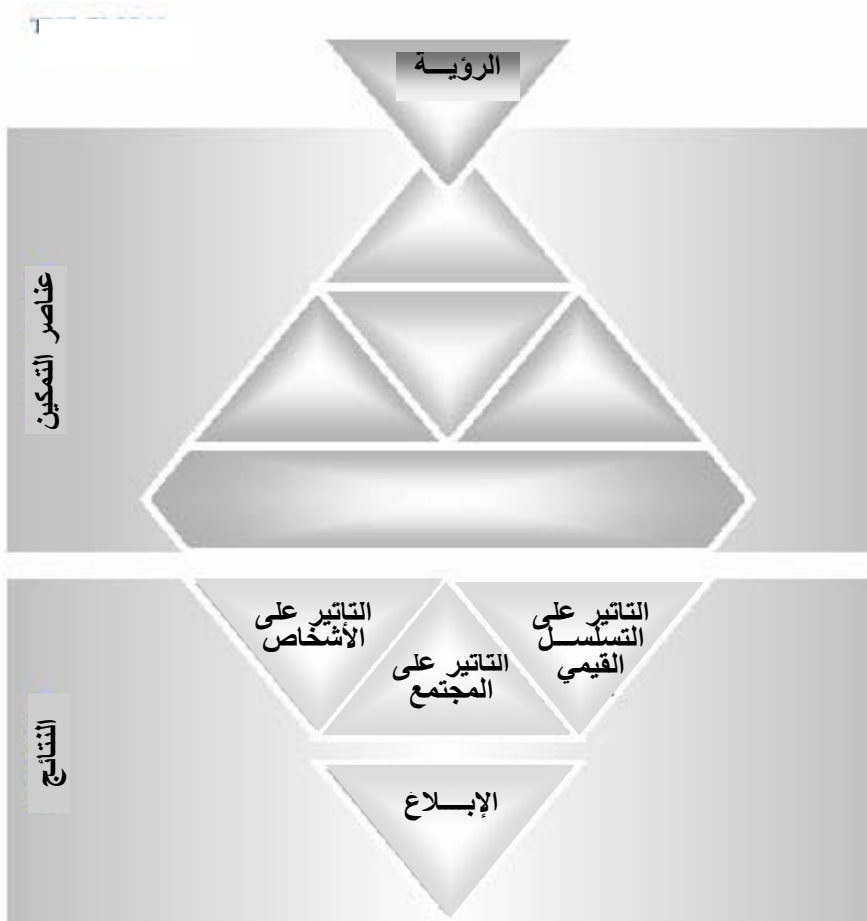
✘ صندوق الأدوات للاتفاق العالمي

حدد المشاركون في حوار السياسات مجموعة من الأدوات والطرائق التي تساهم، في ضوء ما اكتسبوه من خبرات، في تنفيذ الاتفاق العالمي بشكل يتسم بالكفاءة. وهي خيارات يمكن للشركات أن تنتقي من بينها، وتجمع بينها، من أجل تنفيذها بشكل يناسبها.

وهذه الأدوات والطرائق مدرجة في النموذج، بحسب علاقاتها بكل عنصر من عناصر الأداء. وتعالج بعض الأدوات



Global Compact – Making it Happen



تشمل النتائج، في إطار نموذج الأداء هذا، عناصر تتجاوز بارامترات النواتج المالية والتنفيذية المباشرة الأساسية.

وهي تشمل أيضا التقدم الذي تحرزه المنظمة فيما يتعلق بكفاءة عناصر التمكين. وفي حين أنه من المهم الحفاظ على الإطار الأساسي، فإن العمليات والأدوات والموارد لا بد لها أن تتقدم.

ومن المسائل ذات الأهمية بوجه خاص تقييم الآثار والفوائد التي تعود على المجتمع، وما يراه بهذا الخصوص الموظفون والشركاء الرئيسيون في إطار سلسلة القيم.

ومفهوم النتائج هو مفهوم ذو طابع شمولي، ومن ثم، فإنه يحقز تبني نظرة شمولية لدور الأعمال التجارية في البيئة الاجتماعية. وهذا المنظور الشامل ينطوي ضمنا على وصف أوسع نطاقا لحدود العمل التجاري، ليس فقط باعتباره كيانا قانونيا وماديا، بل بوصفه منظمة تتفاعل مع الطبيعة والمجتمعات، بطرائق عديدة، من خلال ما تقدمه من تدفقات مادية ومالية وإعلامية.



الاتفاق

الرؤية



تتغير معظم الشركات إثر وقوع أحداث فارقة. وغالبا ما تتمثل هذه الأحداث في مسألة ما تتصل بالعلاقات العامة، أو بوقوع أزمة تنافسية؛ وأحيانا ما يكون هذا التغير ناتجا لاكتساب رؤية جديدة عندما تتأمل الإدارة قيمها الأساسية وتتبنى هدفا يتجاوز حد الربح.

والرؤية طموح مشترك يهدف إلى تحقيق مستقبل يُرغب كثيرا في تحقيقه (أو تجاوز تهديد محقق وشيك الوقوع).

وقد حدد كولنس وبوراس (Collins and Porras)، في كتابهما المعنون "وجد ليبقى" (Built to last (Random House, 1998)، القيمة العليا التي توجدتها الشركات ذات الرؤية المتسقة بحرصها على المساهمة في المجتمع.

وتثري المبادئ العالمية للاتفاق العالمي رؤى الشركات، وبذا يتعين دمجها في هذه الرؤى. وهذه المبادئ هي مبادئ "أولى"، فهي ليست نتاج دعاوى منطقية محكمة تتعلق بالعمل التجاري (ولو أن هناك أيضا دعاوى كثيرة في مجال العمل التجاري تقول بصحة فكرة الدمج هذه). وتتطلب هذه المبادئ توافر منظور محلي ومنظور عالمي.

ولا تتشكل الرؤية في بروج عاجية. وأفضل أساس تقوم عليه الرؤية هو التحوار مع الموظفين، وأصحاب المصلحة الرئيسيين، دونما تجاهل لجيل الشباب.

غير أن الإدارة العليا تقع عليها مسؤولية رئيسية وهي أن تتأكد من صوغ الرؤية.

✘ صندوق أدوات الاتفاق العالمي

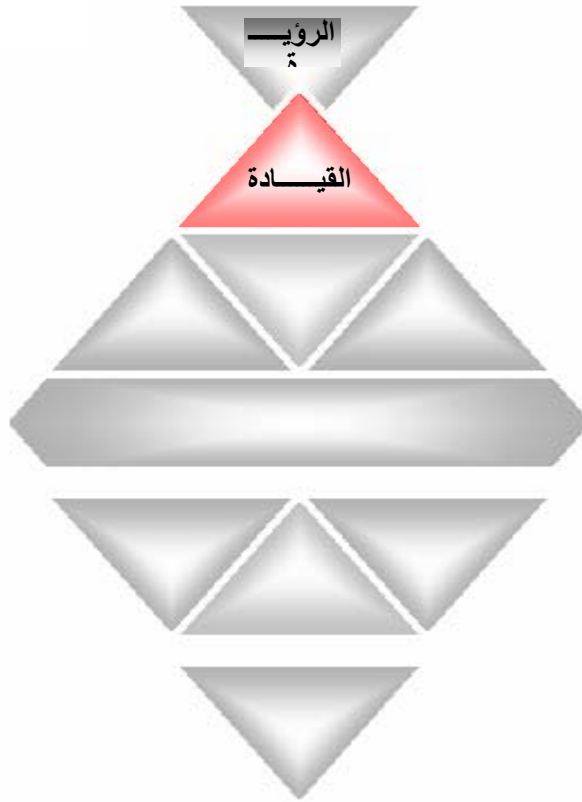
- ✘ استعراض مبادئ الاتفاق العالمي التسعة وأسسها
- ✘ تحليل التوجهات العالمية الرئيسية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية
- ✘ عقد الحوارات بين الموظفين وأصحاب المصلحة
- ✘ تخطيط السيناريوهات (وهذه طريقة تتسم نسبيا بالتعقيد)



Global Compact – Making it Happen



الاتفاق



القيادة

القيادة هي أن تتحمل الإدارة مسؤولية إشاعة مفهوم الرؤية داخل المنظمة. وليس المقصود هنا الإدارة العليا وحدها، وإنما أيضا قادة الأفرقة والمهام كافة.

وتعني القيادة المشاركة الشخصية حيث تكون المشاركة ضرورية، وذلك بإعطاء القدوة من حيث القيم والتصرفات مع القيام بدور داعم للأفرقة المسؤولة عن بلوغ الأهداف المنبثقة عن الرؤية (انظر السياسات والاستراتيجية).

ومن ثم يجب أن تتفتح القيادة على الموظفين وأن تصغي لهم. ويجب على القيادة أن تربط بين الرؤية وجميع عناصر التمكين الأخرى. ويجب عليها أيضا أن توجد حوافز متسقة، وأن تسير بالمنظمة قدما من خلال الدورات الكاملة للنموذج: خطط - نفذ - افحص - تصرف.

وتتطلب مبادئ الاتفاق العالمي الدخول في اختيارات صعبة: إلى أي حد ينبغي للشركة أن تتجاوز في أنشطتها نطاق المنافسة المحلية والممارسات الحكومية؟ إلى أي حد ينبغي رصد ممارسات الموردين والزبائن، والتأثير عليها؟ إلى أي حد ينبغي الاتسام بالصرامة فيما يخص جوانب الإخفاق، في ثقافة لا تثيب إلا النجاح؟ كم من الوقت ينبغي تخصيصه للاتفاق العالمي، إزاء أولويات العمل الأخرى؟

✘ صندوق أدوات الاتفاق العالمي

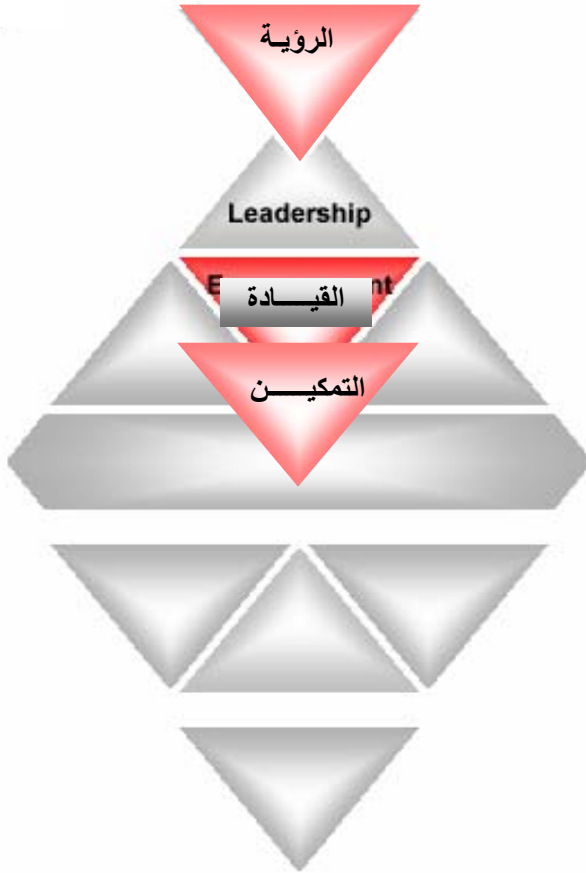
- ✘ ترجمة مبادئ الاتفاق العالمي إلى لغة الإجراءات العملية للشركة، مع إعطاء أمثلة
- ✘ عقد اجتماعات للاستماع والحوار فيما يتعلق بالعمليات الحساسة
- ✘ تشجيع الموظفين على مناقشة الاختيارات الصعبة، بين المبادئ، والقيود التنفيذية
- ✘ الاستفادة من منتدى التعلم للاتفاق العالمي، ومجموعة دراسات



Global Compact – Making it Happen



الاتفاق



التمكين

يتعلق التمكين بإطلاق كامل إمكانيات الأفراد، بما يتفق مع الرؤية. ومن بين أفضل الممارسات ما يلي:

• التوفيق بشكل عام بين الأنشطة الإدارية لجميع الأفراد، وبين الرؤية

• مراعاة البيئة في مجالات التوظيف والتدريب والتقدم الوظيفي

• وضع أهداف أداء فردية وجماعية

• تفويض صلاحيات اتخاذ القرار، ونشر الموارد

• حرية اتخاذ المبادرات، وترك هامش خطأ

• تبني نظام يكافئ الأداء والإنجازات المتميزة

ويعني ذلك الربط بين مبادئ الاتفاق العالمي، وبين القيام باختيارات ملموسة، مع توفير المعلومات الكافية، ودعم المواقف الواضحة بشأن المسائل الحساسة.

ومن الأمور ذات الأهمية الأساسية، توفر روح المشاركة المباشرة، مع القوة العاملة، على امتداد النطاقات الجغرافية، لكي يتسنى الوفاء الكامل بالمبادئ وبعث الحيوية في قدرات المنظمة على التحسين والابتكار بشكل متواصل.

✘ صندوق أدوات الاتفاق العالمي

✘ دورات التعلم داخل الشركة

✘ الاستفادة من منتدى التعلم للاتفاق العالمي وغيره من البرامج التعليمية

✘ تشجيع الموظفين على المشاركة في البرامج المجتمعية

✘ تكسب نظام تكافؤ الأداء، نظام المكافآت



Global Compact – Making it Happen



الاتفاق

السياسات والاستراتيجيات

تمثل العوامل التالية أفضل السبل لتعزيز عنصر القيادة والتمكين، وهيكلتهما:

- وضع مجموعة رسمية بالأهداف
 - تبني سياسات تحدد مقدمات الممارسات والأنشطة المرغوب فيها، والمحظورة
 - وضع خطط تحدد بجلاء لكل جزء من أجزاء المنظمة، الأنشطة والأهداف والموارد، مع تحديد الآجال النهائية والمسؤوليات
 - وجود نظم إبلاغ للموظفين، وشركاء الأعمال التجارية، وحملة الأسهم، وأصحاب المصلحة
- وتقوم معظم الشركات بتوثيق "بيان المهمة"، و "المبادئ، أو القيم الأساسية"، و "الخطط الاستراتيجية"، وخطط مفصلة بالأنشطة التجارية، واستعراضها، بصفة دورية.

ويمثل هذا الجانب مجالا أساسيا توضح فيه الشركة ثقافتها (الطريقة التي بها تعمل)، وطموحاتها المحددة (ما الذي سنحققه في هذه الفترة التالية). ويتيح هذا الجانب أيضا المجال الذي ينبغي فيه للشركة توضيح سياساتها وأهدافها المحددة، فيما يتعلق بمبادئ الاتفاق العالمي.

✘ صندوق أدوات الاتفاق العالمي

- ✘ اختبار السياسات القائمة لمواءمتها مع مبادئ الاتفاق العالمي
- ✘ استمداد الإلهام من الإعلانات الدولية: المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وإعلان برنامج الأمم المتحدة للبيئة بشأن الإنتاج الأنظف، والمبادئ التوجيهية لمنظمة العفو الدولية بشأن حقوق الإنسان وما شابه ذلك
- ✘ توزيع بيان مكتوب بالمبادئ

١٢٠٠ ١٢٠٠ ١٢٠٠



نموذج أداء للاتفاق العالمي 18



Global Compact – Making it Happen



Global Compact – Making it Happen تخصيص الموارد

يتعلق هذا الموضوع بإدارة الوسائل اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية وتزويد الموظفين بما يحتاجون إليه لتحقيق الأهداف. وترد الموارد ضمن عدة فئات:

- تخصيص الموارد المالية بشكل يتسم بالكفاءة
- إدارة الأصول المادية
- إدارة التكنولوجيات
- إدارة الذمومات والمعارف

وتتعلق مبادئ الاتفاق العالمي بصفة رئيسية بفئة الموارد غير "المادية"، مثل شهرة الاسم التجاري، والعلاقات المجتمعية، والمسؤوليات المحتملة، بيد أن لها أيضا تأثيرا كبيرا على كامل القيمة التي يمنحها المساهمون للشركة. ولذا فإنه من المهم فهم الكيفية التي يفضي بها تبني الاستراتيجيات الملائمة، وتخصيص الموارد بشكل سليم، إلى استمداد قيمة من الأخذ بمبادئ الاتفاق العالمي.



✘ صندوق أدوات الاتفاق العالمي

- ✘ اختبار الميزانيات وخطط الاستثمار الحالية لتحقيق الاتساق مع سياسات وخطط العمل
- ✘ تقييم الأخطار والفرص
- ✘ تفضيل توجيه الاستثمار لتحاشي المشاكل، عوضا عن مجرد التخفيف منها
- ✘ إسناد المسؤوليات إلى الإدارة التنفيذية، دون الاكتفاء بتحميلها



Global Compact – Making it Happen



الاتفاق

التجديد والعمليات

التنفيذ في مجمله هو العمليات - والعمليات هي آلاف من الإجراءات المتصلة منطقيا. ولكن الوضع الراهن يتعلق أيضا بالعمليات. ويتعلق التحسن المستمر بما يلي:

• فهم العمليات الأساسية التي تفضي إلى التحسينات

• وجود عملية لوضع الأهداف والاتصال، في كامل المنظمة ولا سيما،

• عملية التجديد

والتجديد يزدهر في المنظمات التي تتبنى الفكر المنهجي، وتوفر الاتصالات والحوار، بما يتجاوز الحدود العادية للعمل التجاري. وينبثق التجديد أيضا من القدرة على التحكم في ما يقوم من مفارقة بين أهداف تبدو متعارضة في ظاهرها. ومن خلال تبني أهداف والتزامات ذات طبيعة جذرية، تتجاوز مفهوم تصريف العمل كالمعتاد، يمكن للمنظمات أن تطلق العنان للتفكير الابتكاري.

وتخلق مبادئ الاتفاق العالمي معضلات للأعمال التجارية، ومن ثم، فإنها تشكل مصدرا لإيجاد حلول ابتكارية تفتح أسواقا جديدة وتعزز الميزات التنافسية.

✘ صندوق أدوات الاتفاق العالمي

✘ تبين المحاسبة القائمة على الأنشطة التكاليف الحقيقية للخطط البيئية وخطط العمل الاجتماعي

✘ تقييم المخاطر والفرص

✘ عمليات مراجعة الحسابات الداخلية للمسائل "الخامدة"

✘ تقييم دورة الحياة، والتصميم البيئي، ISO 14000، SA1000، SA8000

✘ وضع أهداف طموحة تكون مصدر إلهام لتحقيق منجزات متميزة

✘ القيام بأعمال جماعية مثل بحوث الإيكولوجيا الصناعية

✘ الشراكات بين القطاعين العام والخاص



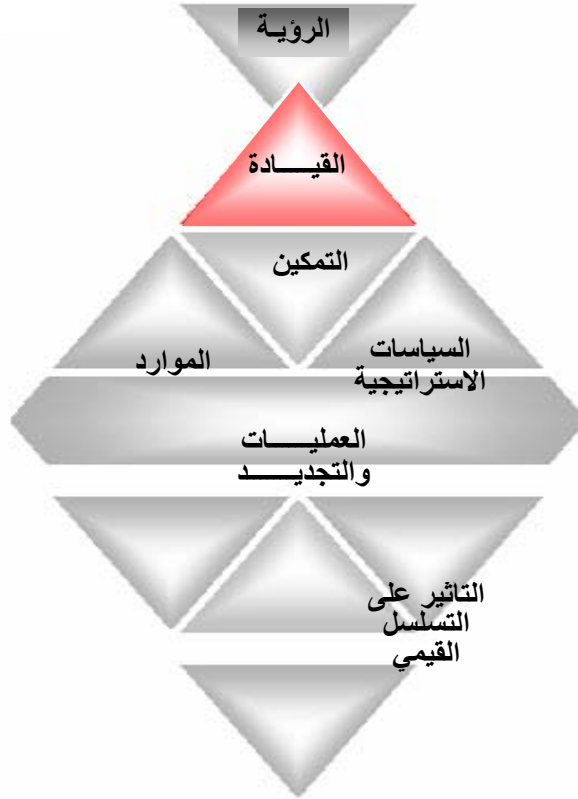
التأثير على الشركاء التجاريين أو إرضائهم

مضافة للشركات. وهنا أيضا تجابه الشركات قدرا من المنافسة.

وعند مرحلة ما، يتطلب تنفيذ مبادئ الاتفاق العالمي مشاركة الموردين والزبائن. وقد اتهمت الشركات ذات المصداقية العالية، والأداء المتفوق، في مجال عملياتها، بتبني سياسات متسامحة تجاه الموردين أو الموزعين ذوي المعايير المنخفضة.

وثمة أوجه صراع محتملة بين النتائج التقليدية لإرضاء الزبائن، والتدخل فيما يتعلق بممارساتهم البيئية، وتلك المتصلة بقطاع العمل وحقوق الإنسان. وهناك أيضا فرص عديدة لإقامة التحالفات، فمن الصحيح القول إنه لا توجد سوى أشياء قليلة جدا يمكن للشركات المضي في إنجازها بمفردها.

ويمثل وضع توازن دقيق بين إرضاء احتياجات الزبائن التجاريين، والتأثير على ممارساتهم، في إطار الدعوة للاتفاق العالمي، اختبارا حاسما للالتزام الحقيقي في نظر معظم الموظفين، والعديد من المراقبين.



✘ صندوق أدوات الاتفاق العالمي

- ✘ مدونات سلوك شاملة لممارسات القطاعات
- ✘ إجراء عمليات مراجعة للموردين والزبائن
- ✘ الإشراف على دورة حياة المنتجات ومعايير إدارة سلسلة الإمدادات
- ✘ الإعلانات المتعلقة بالمنتجات البيئية ووضع العلامات على المنتجات



إرضاء الناس

يقيس هذا العامل أوجه التأثير على شعور الموظفين بالرضا، وروحهم المعنوية. ولاحظت شركات عديدة أن التزامها بالمبادئ، بما يتجاوز حدود الربح، له تأثير إيجابي على اجتذاب الموظفين الموهوبين، والإبقاء عليهم.

وتؤثر بعض الاختيارات الصعبة التي تقوم بها العناصر القيادية بشأن المعايير العالية، وعدم التسامح مطلقاً مع الممارسات غير العادلة وغير الأخلاقية، على الموظفين في المناطق التي تتجاهل فيها الحكومات، والمنافسون، الامتثال لمبادئ الاتفاق العالمي. ويتطلب ذلك اهتماماً ودعمًا خاصين.



✘ صندوق أدوات الاتفاق العالمي

✘ عقد دورات حوار واستماع فيما يخص الرأي في عن الأداء، وما ينشأ من معضلات

✘ إجراء دراسات استقصائية لقياس مدى شعور الموظفين بالرضا

التأثير على المجتمع - محليا وعالميا

الشركة. بيد أن تعبير المجتمع يتعين فهمه عمليا باعتباره مزيجا من مجموعات أصحاب المصلحة المعنيين.

- المجتمعات المحلية حيث تعمل الشركة
- منظمات حقوق الإنسان والعمل والمنظمات البيئية
- شبكات الأعمال التجارية
- القطاع الجديد للجهات الاستشارية المعنية بالتصنيف

وتتأثر المجتمعات المحلية بشكل مباشر بالنشاط التجاري للشركات. وعندما تدرك هذه المجتمعات حدوث أوجه تحسن، ولا سيما وجود استجابات مؤاتية لاحتياجاتها، فإنها تستجيب بتسهيل تراخيص العمل.

ويسهل المراقبون والمحللون الذين يعملون عن بُعد فرص نمو الشركات صاحبة التراخيص، لأن هذه الجهات تؤثر على إمكانيات الوصول إلى رؤوس الأموال من خلال الضغوط العامة، أو امتداح الجهود. ويمثل تحقيق نتائج، في ضوء مبادئ الاتفاق العالمي، تحديا محليا متعدد الأطراف، وتحديا عالميا، على حد سواء.



✘ صندوق أدوات الاتفاق العالمي

✘ الإشراف على الدراسات الاستقصائية لصياغة أهداف المحتوى للمخاطر

✘ ما يمكن استخلاصه من عامل (أو عوامل؟)

✘ إنشاء فرق استشارية محلية وموسسية

✘ تحليلاً، تقارب، وكالات التصنيف، والمؤسسات القنصاة

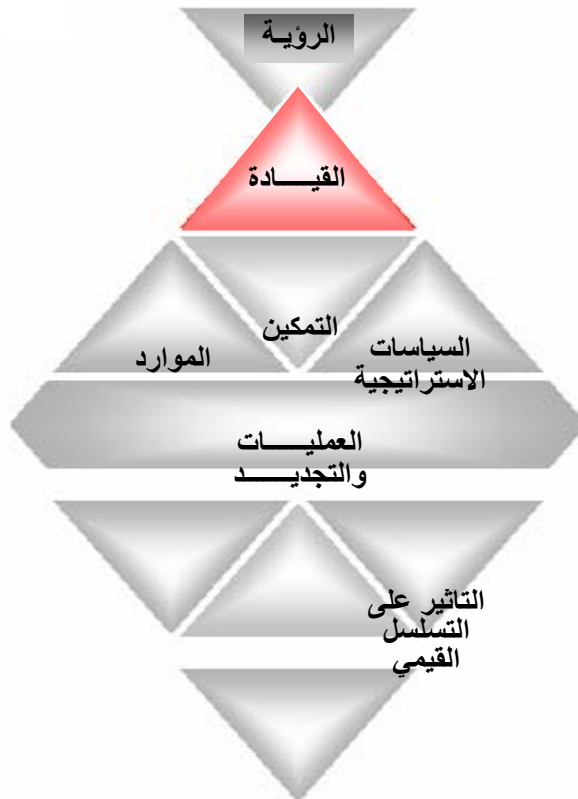
لا يمكن لدورة التحسن المتواصل أن تعمل بدون مجموعة محددة من القياسات التي تبين الأداء الفعلي. وهذه القياسات هي بحاجة أيضاً إلى أن تكون ذات صلة بجميع الأطراف الفاعلة المعنية بالأداء.

ويحتاج الأداء إلى ما يلي:

- مقارنة الأهداف المحددة للفترة
- مقارنة بأداء المنافسين، ومن بينهم الأفضل في فئة المنافسين
- إدراج بارامترات تقيس أوجه تحسن العمليات، وليس النواتج فحسب

ويضيف قياس التقدم، إزاء الأهداف المستمدة من مبادئ الاتفاق العالمي، رافداً اجتماعياً وبيئياً للنتائج المالية. ويتيح ذلك منظوراً معززاً للكيفية التي تساهم بها الشركة إيجابياً في المجتمع الذي تعمل فيه. بيد أن مساهمتها الأساسية تظل متمثلة في تحقيقها لإثراء جميع موظفيها، وملاكها، وشركائها، والاقتصاد بصفة عامة، بشكل يتسم بالاتساق واطراد التحسن.

ولا يمكن للتفوق الاجتماعي والبيئي أن يعزز القيمة في نظر المساهمين، إلا إذا كانت الشركة قادرة دائماً على تحقيق ربح اقتصادي.



التأثير على
الناس

التأثير على
المجتمع

الإبلاغ

✘ صندوق أدوات الاتفاق العالمي

✘ المبادئ التوجيهية المتعلقة بمبادرة الإبلاغ العالمية

إدارة الحوار مع أصحاب المصلحة

المصلحة، وإقامة الشراكات، كلمات مفاتيح لما يتم من بحث في الوقت الحالي في مجال إيجاد أشكال جديدة للإدارة، توائم بشكل أفضل بين المسؤولية المحدودة للشركة، وبين احتياجات المجتمع المدني. بيد أن الأعمال التجارية لا يمكن أن تصبح بصفة عرضية شأنًا للجميع.

وتحتاج عملية إشراك أصحاب المصلحة إلى الإدارة، وإلى التحسين المتواصل، شأنها في ذلك شأن جميع العمليات الحاسمة الأخرى. وينبغي لهذه العملية أن ترتبط بعناصر معينة من نموذج الأداء:

- العناصر القيادية، التي يجب عليها الترحيب بمساهمات أصحاب المصلحة، ودعمها، ودمج هذه المساهمات في
- الرؤية، حتى يتسنى للعمل التجاري الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية
- فهم الآثار وأوجه التحسين





التأثير على
الناس
الاتفاق

التأثير على
التسلسل
القيمي

Global Compact – Making it Happen

الإبلاغ عن النتائج، في ضوء الأهداف، والحوار بشأن المزيد من الاحتياجات.

التأثير على
المجتمع

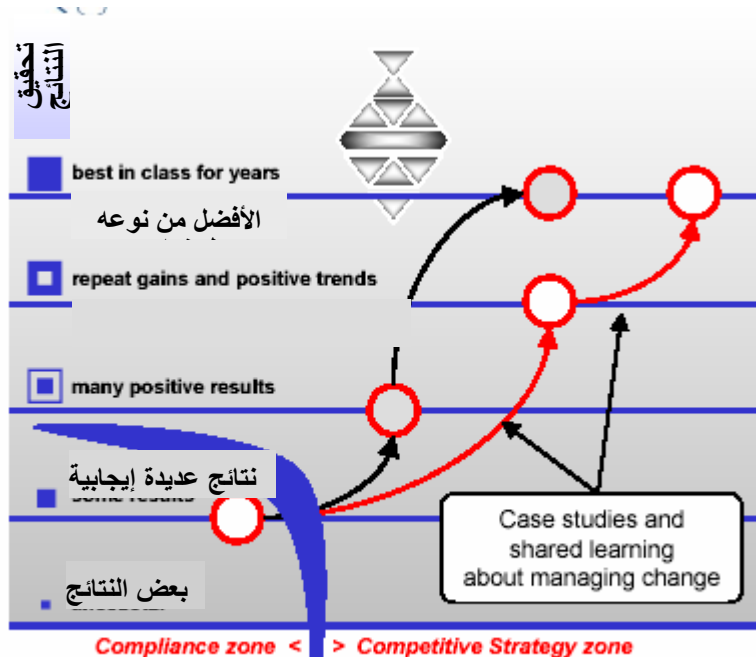
الإبلاغ

✘ صندوق أدوات الاتفاق العالمي

✘ إجراء عملية فرز لأصحاب المصلحة ذوي العلاقة

أداة التقييم الذاتي

✘ إنشاء فرق استشارية على مستوى المجتمعات المحلية او الشركات
أه المشاهير



يشمل نموذج الأداء عنصرا مستقلا لقياس النتائج. بيد أن أولئك الذين يمتلكهم هاجس الجمع بين الجودة والإنتاجية لا يمكن لهم التوقف عند هذا الحد، إذ إنهم يريدون أيضا وسيلة لتقييم مدى جودة تنفيذهم للنموذج نفسه.

ويمثل تنفيذ نموذج الأداء رحلة في مجال التحول التنظيمي. وهو يستغرق وقتا، ويتطلب جهودا وتعلما. وتسير هذه العملية بالمنظمة عبر درجات مختلفة من التحسين:

- دمج عناصر التمكين - وذلك انطلاقا من الإدراك البسيط لضرورة عمل شيء ما ثم تحقيق التحسين المتواصل.

- تتطور النتائج المحققة أيضا عبر درجات من التفوق وسعة المجال، وابتداء من وجود بضع علامات على

كان آخر تاريخ لتحديث المعلومات: 6 تشرين الأول/أكتوبر 2002



الاتفاق العالمي

Global Compact – Making it Happen

حدوث تقدم، إلى تحقيق سنوات متكررة من الأداء الأفضل من نوعه.

بيد أن المراحل الأولى من العمل بهذه الأداة لا تعدو أن تكون أكثر من عملية التقيد بنموذج شامل للأعمال التجارية. ولا يتحقق الأداء والقدرة التنافسية إلا من خلال استراتيجية - تتمثل ذلك في الاستخدام المتساوق للنموذج، لتحقيق أهداف طموحة، وتحقيق التميز عن المنافسين، والتفوق عليهم.

وفي الوقت الذي يسعى فيه الاتفاق العالمي إلى الحصول على دراسات حالات إفرادية من الشركات، ينبغي له التركيز على أكثر هذه الحالات فائدة: قصص الانتقال من مرحلة إلى أخرى. ويهتم الاتفاق العالمي أيضا بمنتدى التعلم - وسيتمثل أكثر نتائج هذا المنتدى فائدة في وضع مجموعة من الأدوات المعتمدة التي تجعل التغيير أمرا ممكنا، وتسهل حدوثه.

✘ صندوق أدوات الاتفاق العالمي

✘ أفضل الأدوات في هذا السياق هو تبني الطريقة المعيارية لتقييم

دراسات الحالات وتقاسم نتائج
التعليم بشأن إدارة التغيير

جزء سردي

منطقة الامتثال

منطقة الاستراتيجية التنافسية

وجود نموذج

التجديد

الدمج العميق

التحسين

الوعي



الاتفاق

مواقع على الشبكة

الأمم المتحدة

- www.unglobalcompact.org and links
- www.uneptie.org/pc/cp/
- www.undp.org/mda/

نماذج لإدارة الجودة

- www.efqm.org
- www.asq.org

مبادئ توجيهية

- www.oecd.org/EN/documents/0,,EN-documents-93-3-no-14-no-93,00.html
- www.amnesty.org.uk/library/books3.shtml#1
- www.transparency.org/knowl_intro.html
- www.globalreporting.org/
- <http://www.accountability.org.uk/aa1000/>

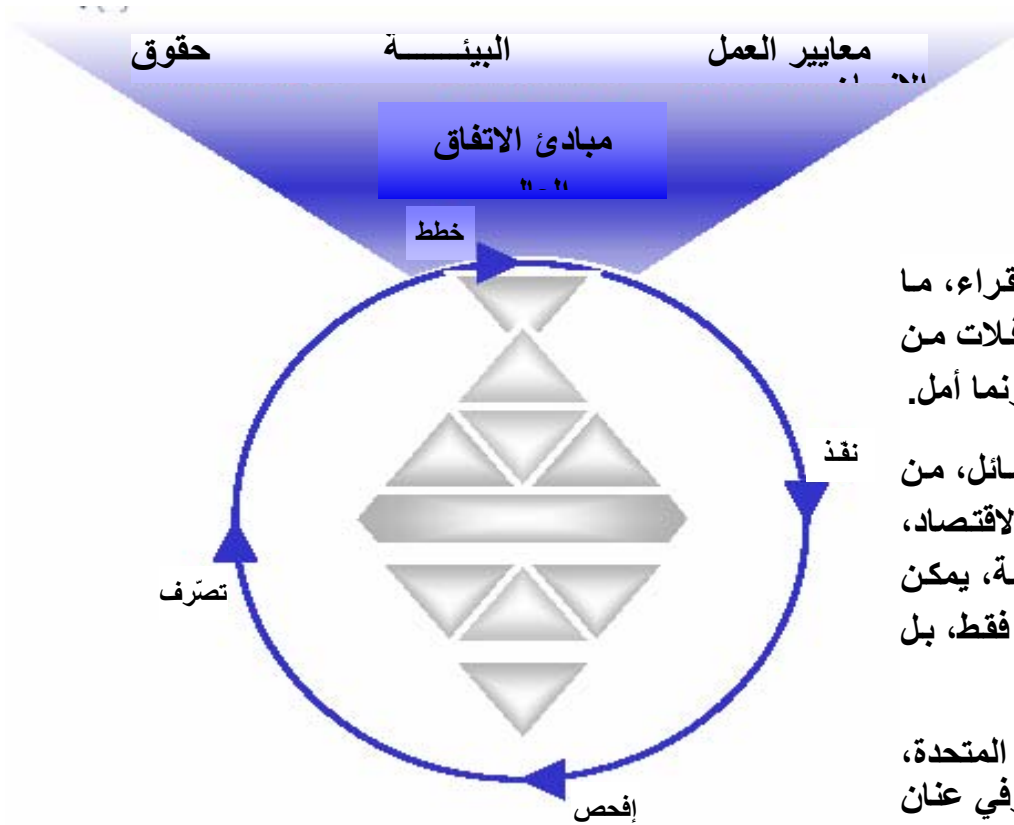
شبكات التعليم في مجال العمال

- www.wbcsd.org
- www.iblf.org
- www.bsr.org/index.cfm
- www.chemicalguide.com



كتب ومنشورات

- Collins, JC, and Porras, JI (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York; Harper Collins
- Elkington, J. 2001. *The Chrysalis Economy: How Citizen CEOs and Corporations Can Fuse Values and Value Creation*. Oxford; Capstone
- Senge, P. (editor). 1994. *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a learning organization*. New York; Currency/Doubleday
- UN Environmental Program (UNEP). 2002. *Global Environmental Outlook 2003*. London; Earthscan
- UN Development Program (UNDP). 2001. *Human Development report 2001*. New York and Oxford; Oxford University Press. On line at <http://undp.org/hdr2001>
- Watts, Ph. Holliday, C. Schmidheiny, S. 2002. *Walking the Talk: the Business Case for Sustainable Development*. Sheffield; Greenleaf
- World Business Council for Sustainable Development, World Resources Institute, UNEP. 2002. *Tomorrow's Markets – Global Trends and Their Implications for Business*. Washington, DC; The World Resources Institute.



لا يكفي القول، على الرغم من صحته، بأن الفقراء، ما لم توجد أعمال تجارية، ليس لهم من أمل في الإفلات من قبضة فقرهم. ويعيش كثيرون منهم أصلا في واقع دونما أمل.

ولزام على أولئك الذين يمتلكون القدرات والوسائل، من الحكومات والأعمال التجارية، أن يبرهنوا على أن الاقتصاد، متى طبق بشكل سليم، والأرباح، متى استثمرت بحكمة، يمكن أن تحقق فوائد اجتماعية، لا تكون في متناول القلة فقط، بل لمنفعة الكثرة، ولمنفعة الكل في النهاية.

الأمين العام للأمم المتحدة،
كوفي عنان