



**Chapter  
Zero**UAE

The Directors' Climate Forum

# قيادة مجلس الإدارة لتعزيز النمو والقدرة على الصمود

المبادئ التوجيهية لحوكمة  
المناخ والطبيعة

ورقة بيضاء  
يناير 2026



# المحتويات

|    |                                          |
|----|------------------------------------------|
| 3  | تمهيد .....                              |
| 4  | الملخص التنفيذي .....                    |
| 6  | مقدمة إلى الأسس والمبادئ .....           |
| 9  | الأساس 1: المهارات والمعرفة .....        |
| 12 | الأساس 2: التعاون مع أصحاب المصلحة ..... |
| 15 | الأساس 3: المخاطر والفرص .....           |
| 18 | المبدأ 1: الإشراف والمسؤولية .....       |
| 21 | المبدأ 2: الاستراتيجية .....             |
| 24 | المبدأ 3: المخاطر والفرص .....           |
| 27 | المبدأ 4: الإفصاح والشفافية .....        |
| 30 | الملحق .....                             |
| 30 | 1 منهجية البحث .....                     |
| 31 | المساهمون .....                          |
| 32 | الحواشي الختامية .....                   |

## إخلاء مسؤولية

نشر المنتدى الاقتصادي العالمي هذه الوثيقة بوصفها مساهمةً في مشروع أو مجالٍ من مجالات الرؤى أو نشاطٍ تفاعلي. إن النتائج والتفسيرات والاستنتاجات الواردة هنا هي ثمرة عملية تعاونية يسهها المنتدى الاقتصادي العالمي وأقرّها، غير أن مخرجاتها لا تمثّل بالضرورة وجهات نظر المنتدى الاقتصادي العالمي، ولا تمثّل بالضرورة وجهات نظر كامل أعضائه أو شركائه أو غيرهم من أصحاب المصلحة.

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2026. جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز استنساخ أي جزء من هذا المنشور أو نقله بأي شكل أو بأي وسيلة، بما في ذلك التصوير الضوئي والتسجيل، أو عبر أي نظامٍ لتخزين المعلومات واسترجاعها.





**جولي بادلي**  
رئيس، تشابتر زيرو أليس



**آنا ماركس**  
رئيس مجلس الإدارة العالمي،  
ديلويت



**أندريه هوفمان**  
الرئيس المشارك المؤقت،  
المنتدى الاقتصادي العالمي

تواجه مجالس الإدارة اليوم مشهداً تتسارع فيه المخاطر المعقدة والفرص الناشئة بوتيرة متزايدة. وأصبحت مناقشات مجالس الإدارة تتناول بصورة اعتيادية قضايا نادراً ما كانت مطروحة على جدول الأعمال قبل عقدٍ من الزمن، بدءاً من الجغرافيا الاقتصادية والذكاء الاصطناعي وصولاً إلى التهديدات السيبرانية. وستواصل قوى مثل تغيّر المناخ وتخصيص الموارد الطبيعية تشكيل القدرة التنافسية والقدرة على الصمود ومصادر الميزة في السنوات المقبلة. وفي هذه البيئة، يُتوقع من أعضاء مجالس الإدارة أن ينظروا إلى آفاق أبعد من خلال تحليل السيناريوهات، وأن ينخرطوا بعمق أكبر مع طيفٍ أوسع من أصحاب المصلحة.

وفي حين قد تُلهي الاضطرابات قصيرة الأجل مجالس الإدارة عن الأهداف طويلة الأجل، فإن أعضاء مجالس الإدارة يتمتعون بموقع فريد يتيح لهم مساءلة ما إذا كانت القرارات تتسق مع رؤية واضحة للمستقبل، وما إذا كانت ستُحقق قيمة مستدامة للمنظمات والمجتمع.

ويمكن قياس الحوكمة الرشيدة التي تعزّز قدرة المنظمة على الصمود من خلال القدرة على النظر إلى ما وراء الضغوط الآنية، واستشراف التغيير، وتوجيه المنظمات نحو نتائج طويلة الأمد.

وفي هذا السياق، نشجّع أعضاء مجالس الإدارة على اعتبار آثار المناخ والطبيعة جزءاً لا يتجزأ من أجنداتهم الرامية إلى بناء القدرة على الصمود، وعلى النظر إليها بوصفها جزءاً من مجموعة أوسع من التحديات المترابطة التي لن يشبه فيها المستقبل الماضي. وتتطلب الاستجابة استشرافاً وشجاعةً ونظرةً متوازنة للمخاطر والفرص. كما أن تحويل نماذج الأعمال لتلبية أهداف المناخ والطبيعة يمكن أن يدفع الابتكار، ويجذب الاستثمار والمواهب، ويفتح أسواقاً جديدة.

تهدف هذه المبادئ إلى أن تكون أداة تدعم مجالس الإدارة في الاضطلاع بتلك المسؤولية وفي ممارسة الحوكمة بعينٍ على المستقبل. وهي تُبرز كيف يمكن لأعضاء مجالس الإدارة:

- تحديد التوجه الاستراتيجي في ظل عدم اليقين
- ترسيخ الطموح في الغاية والقيم
- مساءلة الإدارة عن الإجراءات التي تبني القدرة على الصمود وتخلق قيمة دائمة، بما في ذلك إدماج اعتبارات المناخ والطبيعة في الاستراتيجية والقرارات

الإطار بسيط: أربعة مبادئ لقيادة مجلس الإدارة، تسندها ثلاثة مرتكزات تعزّز الحوكمة الفاعلة. ومن شأنها مجتمعةً أن توفر رؤيةً واضحة للأساسيات اللازمة لإنشاء أعمالٍ قابلة للتكيّف ومبتكرة تتمتع بميزات مستدامة. نحن ندرك أن مجالس الإدارة تتعامل مع ضغوط آنية، في الوقت الذي يتعين عليها فيه أيضاً أن تظل واضحةً الأفق الأطول أجلاً نصب أعينها. غير أن قضايا المناخ والطبيعة تشكّل المستقبل بطرق لا يمكن تجاهلها. ويُعد التصدي لهذه القضايا جزءاً من الدور الرقابي والإشرافي الذي تضطلع به مجالس الإدارة، ومن مسؤولياتها في حسن إدارة شؤون الشركة ورعايتها، كما أنه أمر أساسي للحفاظ على قيمة مستدامة وطويلة الأجل. ونأمل أن تدعمكم هذه المبادئ، بصفتكم أعضاء مجالس إدارة، في تحويل الاضطرابات إلى فرص تدفع عجلة الابتكار، وتعزز القدرة على الصمود، وتحقق نمواً مستداماً ودائماً.

# الملخص التنفيذي

بالنسبة لمجالس الإدارة اليوم، يمثّل المناخ والطبيعة بعضاً من أكبر فرص النمو والتجدد. فهما يعيدان تعريف الأسواق، ويدفعان الابتكار التكنولوجي، ويؤثران في وجهات تدفق الاستثمارات. ولم تعد الموضوعات التي كانت في السابق خارج نطاق غرفة مجلس الإدارة هامشية؛ بل أصبحت اليوم محورية لأداء الأعمال والقدرة على الصمود وخلق القيمة.

ومع أن الضغوط المرتبطة بالمناخ والطبيعة آخذة في التزايد<sup>1,2</sup>، فإنها تُحفّز أيضاً فرصاً جديدة<sup>3</sup> إذ يُعاد تشكيل قطاعات بأكملها بفعل الطلب على منتجات وخدمات تحقق الأداء والاستدامة معاً. كما أن التحولات الجيوسياسية، إلى جانب التطورات في مجال الذكاء الاصطناعي، قد غيّرت السردية المتعلقة بالمناخ والطبيعة. وتتجه موجات الابتكار والاستثمار نحو حلول ترفع الكفاءة، وتعزّز القدرة على الصمود، وتحقق عوائد مالية ومجتمعية في آن واحد.

وبالنسبة لمجالس الإدارة، لا يقتصر هذا التحول على الحد من المخاطر فحسب، بل يتعلق أيضاً باغتنام المكاسب التي تتيحها مرحلة الانتقال. فالأعضاء الذين يفهمون المناخ والطبيعة بوصفهما محرّكين للتغيير يمكنهم تمكين منظماتهم من الريادة في الأسواق الناشئة، واجتذاب الاستثمارات طويلة الأجل، وبناء ثقة أصحاب المصلحة على نحو مستدام. كما أن الحوكمة الفاعلة في هذا المجال مفيدة للأعمال؛ إذ تبعث على الثقة، وتدعم القدرة على الصمود، وتُعِدّ المنظمات للحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة سريعة التطور.

**يقدم هذا الدليل إطاراً عملياً لمساعدة مجالس الإدارة على الانتقال من الوعي إلى الفعل. وهو يحدد أربعة مبادئ توجيهية:**

1 الإشراف والمسؤولية

2 الاستراتيجية

3 المخاطر والفرص

4 الإفصاح والشفافية

**وقد صُمّمت هذه المبادئ، مجتمعةً، لإدماج اعتبارات المناخ والطبيعة في الحوكمة بوصفها مصادر دائمة للقدرة على الصمود والميزة التنافسية. وترتكز هذه المبادئ على ثلاثة أسس جوهرية:**

1 المهارات والمعرفة

2 التعاون مع أصحاب المصلحة

3 الثقافة

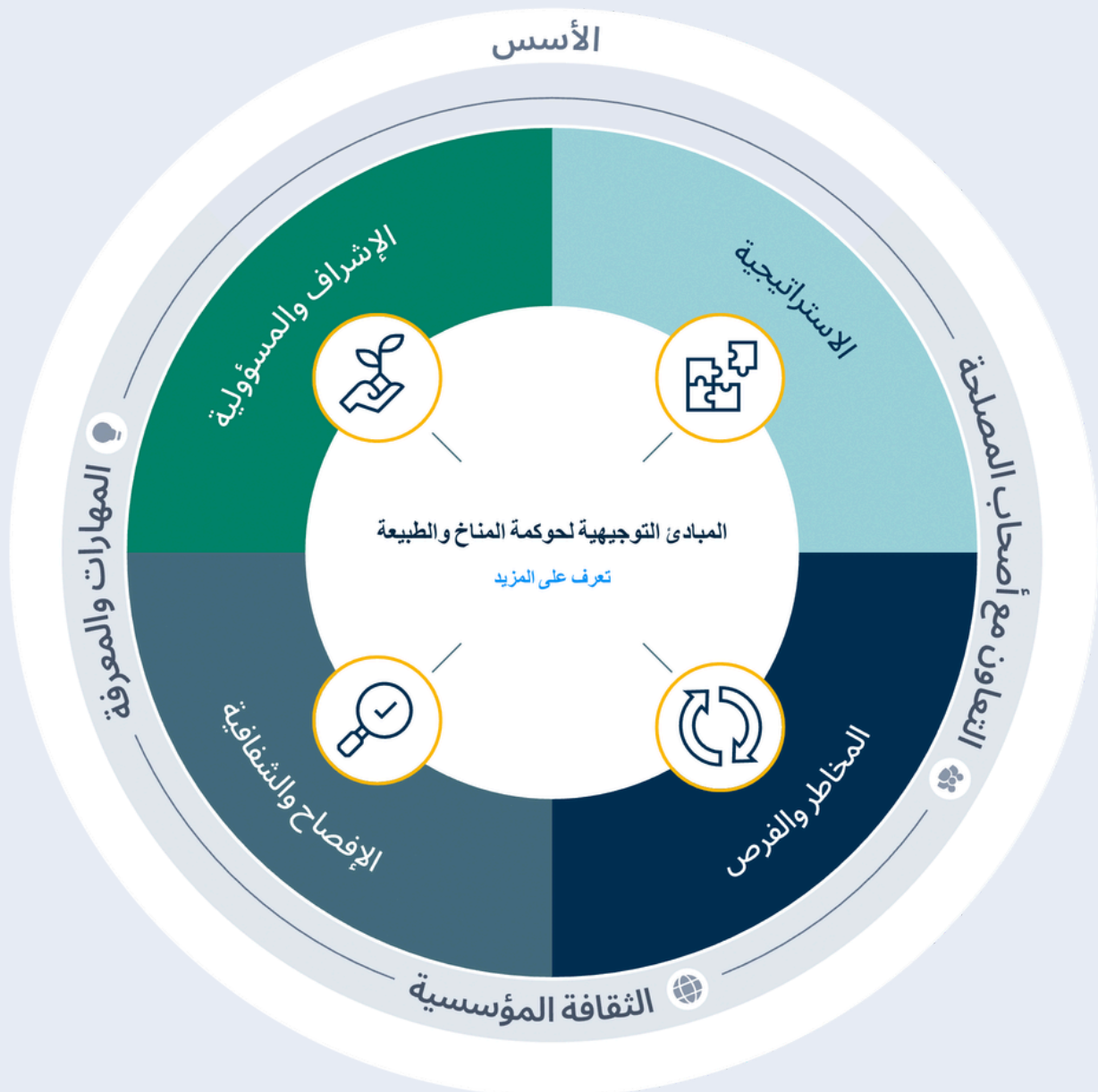
تتعزز المهارات والمعرفة من خلال التعلّم المتعمد والخبرة المباشرة، مثل الزيارات الميدانية التي تتيح لأعضاء مجلس الإدارة معاًينة كيف يؤثر المناخ والطبيعة بصورة مباشرة في الأصول والنظم البيئية والمجتمعات. ويُسهّم التعاون مع أصحاب المصلحة في توفير الاستشراف وبناء زخمٍ جماعي نحو هدف محدد، مثل العمل عبر القطاعات لتسريع ربط مصادر الطاقة المتجددة بالشبكات، والتوسع جماعياً في نشر التكنولوجيا منخفضة الانبعاثات في التعدين والتصنيع، وتوسيع استخدام المواد ضمن الاقتصاد الدائري في قطاعي التجزئة والبناء. وتُمكن الثقافة المناسبة هذه الجهود من أن تترسخ عبر الإشارة إلى أن المناخ والطبيعة من أولويات المنظمة. كما تُعطي الأفراد القدرة على التساؤل والابتكار والعمل بغاية، بما يعزّز أن التقدم متوقع ومقدّر في آن واحد. وتشكل هذه الأسس، مجتمعةً، الظروف التي تنتقل فيها الحوكمة من كونها طموحاً إلى كونها قابلة للتنفيذ.



وقد صُمِّمَ هذا الإطار لاستخدامه داخل غرفة مجلس الإدارة بوصفه تذكيراً بسيطاً بالمسؤوليات التي تقع على عاتق كل عضو مجلس إدارة فيما يتعلق بالمناخ والطبيعة. ويُعرض كل مبدأ إلى جانب أسئلة ليتأملها أعضاء مجلس الإدارة، فضلاً عن أسئلة يمكن التفكير في طرحها على الإدارة التنفيذية، وأمثلة على التطبيق العملي ورؤى مستفادة من نظراء عالميين. وقد صُمِّمَت هذه المجموعة لتعزيز الإشراف، وتحفيز نقاش صارم، وتقوية المواءمة بين الطموح والتنفيذ.

يوضح المخطط الدائري أن الحوكمة الفاعلة للمناخ والطبيعة ليست سلسلة من إجراءات منفصلة، بل هي نهج متكامل. وقد تدخل مجالس الإدارة إلى هذا الإطار من أي نقطة وفقاً لما استدعى النظر في الموضوع، سواء كان قراراً استراتيجياً، أو خطراً ناشئاً، أو فرصة استثمارية، أو اعتباراً متعلقاً بأصحاب المصلحة. وعند استخدامه كنقطة مرجعية داخل غرفة مجلس الإدارة، يساعد هذا المخطط أعضاء مجلس الإدارة على ربط الإشراف بالاستراتيجية، ووصل المخاطر بالفرص، وتوجيه منظماتهم نحو الابتكار والقدرة على الصمود وخلق القيمة على المدى الطويل.

الشكل (1): الركائز الأساسية: دمج المبادئ والأسس



# مقدمة إلى الأسس والمبادئ

تعمل مجالس الإدارة اليوم في بيئة تزداد ديناميكيةً وتقلباً. فالأنظمة التي تعتمد عليها المنظمات باتت أكثر ترابطاً، كما أن الضغوط المرتبطة بالمناخ والطبيعة تُفاقم التعقيد عبر الأسواق وسلاسل الإمداد والمجتمعات. ويُطلب من أعضاء مجالس الإدارة أن يقودوا في ظروف تتسم بتداخل المخاطر وترابطها، حيث ينبغي اتخاذ القرارات وسط حالة من عدم اليقين وتوقعات أصحاب المصلحة المتغيرة. ويتوقف تعزيز القدرة على الصمود في هذا السياق على حوكمة متكاملة وقابلة للتكيف ومركزة إلى فهم واضح لكيفية تطور المشهد الخارجي.

وفي الوقت نفسه، تتيح هذه البيئة إمكانيات استثنائية للابتكار والنمو وخلق القيمة على المدى الطويل. فإلاء الاعتبار للمناخ والطبيعة اهتماماً كافياً يمكن أن يعزز القدرة التنافسية ويشكّل محفزاً قوياً للتحول. والمجالس التي تتناول هذه القضايا باستشرافٍ للمستقبل يمكنها تحديد فرص جديدة لرفع الكفاءة، واجتذاب الاستثمارات، والمساهمة في تشكيل أسواق المستقبل. كما أن أعضاء مجالس الإدارة الذين يقودون بهذه العقلية يمكنهم مساعدة منظماتهم على استباق التغيير وإدارة الانتقال وفق شروطها هي. وبذلك، تستطيع مجالس الإدارة تحويل التعقيد إلى زخمٍ للتقدم، وتموضع منظماتها بوصفها جهات رائدة في اقتصاد عالمي يزداد تنافسية.

## وتحدّد أربعة مبادئ توجيهية معايير حوكمة المناخ والطبيعة:

1 الإشراف والمسؤولية

2 الاستراتيجية

3 المخاطر والفرص

4 الإفصاح والشفافية

وتوفّر هذه المبادئ إرشادات لكيفية فهم مجالس الإدارة للمناخ والطبيعة والإشراف عليهما والتواصل بشأن نهجها حيالهما، مع إتاحة المواءمة مع القوانين واللوائح المحلية والسياقات التشغيلية.

غير أن التطبيق الفاعل لهذه المبادئ يعتمد على ثلاثة أسس: المهارات والمعرفة (بما في ذلك العقلية)، والتعاون مع أصحاب المصلحة، والثقافة المؤسسية. فهذه هي الشروط الأساسية التي تشكّل البيئة التي تعمل ضمنها الحوكمة؛ إذ تُزوّد الأفراد والفرق بالقدرات المناسبة، وتمكّن تعاوناً متيناً ومستمرّاً، وتُرسّخ ثقافةً مواتيةً لاتخاذ إجراءات بشأن المناخ والطبيعة. وتوفّر هذه الأسس السياق المحيط بالمبادئ وتدعم تنفيذها عملياً. ومن دونها، قد تبقى المبادئ في حيز الطموح بدلاً من أن تتحول إلى ممارسات قابلة للتطبيق. ولذلك، فإن إدراك هذه الأسس والاستثمار فيها يُعدّ أمراً جوهرياً لدفع أثرٍ واقعي وإحداث تغييرٍ دائم.

# كيفية قراءة هذا الدليل

يُعرض كل أساس وكل مبدأ بوصفه دليلاً عملياً يتيح تطبيقه من قبل مجالس الإدارة:

الشكل (2): العناصر الأساسية الكامنة وراء كل مبدأ توجيهي

|         |                             |                                                                                                                                         |
|---------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإرشاد | المبدأ التوجيهي             | مبدأ توجيهي يحدّد معالم الحوكمة الجيدة، بما في ذلك ما يعنيه ذلك في سياق المناخ والطبيعة، بهدف تحقيق النجاح عبر تعزيز القدرة على الصمود. |
|         | المبدأ قيد التطبيق          | عرض موجز يبيّن كيف يمكن أن ينعكس المبدأ في الممارسة العملية، مع التركيز على المجالات الأكثر ترجيحاً لتعزيز الإشراف.                     |
| الإجراء | أسئلة للتفكير لمجلس الإدارة | أسئلة إرشادية يطرحها أعضاء مجلس الإدارة على أنفسهم أو على زملائهم عند النظر في كيفية تناول المجلس لهذا المبدأ على أرض الواقع.           |
|         | أسئلة للإدارة*              | أسئلة إرشادية يمكن لأعضاء مجلس الإدارة استخدامها للتواصل مع الإدارة التنفيذية واختبار نهج المنظمة.                                      |
|         | رؤى المشاورات               | تُدرج وجهات نظر لأعضاء مجالس إدارة من مختلف أنحاء العالم عبر الدليل لتوضيح كيفية تفسير المبادئ وتطبيقها.                                |

ملاحظة: يمكن استخدام الدليل التكميلي "أسئلة للتفكير لمجلس الإدارة وأسئلة رقابة الإدارة" كأداة لتيسير مناقشات غرفة مجلس الإدارة.

## ما المقصود بـ "المناخ" و"الطبيعة"

قد تحمل مصطلحات "المناخ" و"الطبيعة" معاني مختلفة تبعاً لقطاعكم الجغرافي، وموقعكم الجغرافي، ومنظمتكم. وبينما يمكن لأعضاء مجالس الإدارة تطبيق هذه المبادئ على أي اضطرابٍ منهجي، يستخدم هذا التقرير سياق المناخ والطبيعة لتوضيح الفكرة ولتحقيق أقصى قيمة، نشجّعكم على تكوين تصور واضح على مستوى غرفة مجلس الإدارة لما يعنيه المناخ والطبيعة بالنسبة إلى المنظمة/المنظمات التي تخدمونها.

في هذا التقرير، نستخدم "المناخ" للدلالة على كلٍّ من الآثار المادية لتغيّر المناخ، مثل ارتفاع درجات الحرارة والحرارة الشديدة والفيضانات والعواصف وارتفاع مستوى سطح البحر، وكذلك التحولات في السياسات والأسواق والتقنيات المرتبطة بالانتقال إلى اقتصاد منخفض الكربون. وتؤثر هذه الديناميات في كيفية تشغيل الشركات لأعمالها واستثمارها وتنافسها، بما يخلق مخاطر وفرصاً عبر آفاق زمنية مختلفة.

ونستخدم "الطبيعة" لتشمل التنوع البيولوجي والموارد الطبيعية وخدمات النظم البيئية (أي المنافع التي يستمدّها الناس والاقتصادات من الطبيعة)، مثل المياه والتربة والغابات ومصايد الأسماك والملقحات والمعادن الحرجة، وهي عناصر تقوم عليها النشاطات الاقتصادية ورفاه الإنسان. وقد يفضي تدهور الطبيعة إلى مخاطر تشغيلية مباشرة، مثل ندرة الموارد أو اضطراب سلاسل الإمداد، فضلاً عن مخاطر منهجية عبر تأثيره في المجتمعات والأسواق والاستجابات التنظيمية.

المناخ والطبيعة مترابطان. فتغيّر المناخ محرّك رئيس لفقدان النظم البيئية، في حين تؤدي النظم البيئية السليمة دوراً حيوياً في تخزين الكربون والحد من آثار تغيّر المناخ وبالنسبة لمجالس الإدارة، يعني ذلك ضرورة النظر إلى الاثنين معاً، إذ إن مخاطرها وفرصها غالباً ما تتضاعف وتستلزم إشرافاً متكاملًا.



# المناخ والطبيعة قيد التطبيق

يعتمد كل قطاع على النظم الطبيعية ويؤثر فيها بطرق مختلفة. وتوضح الأمثلة أدناه كيف تظهر المخاطر والفرص والاعتماديات المرتبطة بالمناخ والطبيعة عبر الصناعات. وهي تبيّن كيف يمكن للتحوّلات في أنماط الطقس والنظم البيئية وتوافر الموارد أن تؤثر في العمليات وسلاسل الإمداد وخلق القيمة على المدى الطويل، مع إتاحة فرص جديدة للابتكار وتعزيز القدرة على الصمود.

## المربع 1: المخاطر والفرص والاعتماديات المرتبطة بالمناخ والطبيعة عبر مختلف القطاعات

### التكنولوجيا



يساعد استقرار الأراضي وتوافر المياه النظيفة وقابلية التنبؤ بالطقس على تأمين معادن أساسية مثل النحاس والليثيوم وعناصر الأتربة النادرة.

تشكل ندرة المياه والظواهر الجوية المتطرفة مخاطر كبيرة على العمليات والبنية التحتية، وقد تُقوّض الاستقرار واستمرارية الأعمال.

تُمكن كفاءة استخدام الموارد، والاستعادة، والتصميم الدائري شركات التكنولوجيا من خفض التكاليف، وبناء القدرة على الصمود، والاستفادة من إمكانيات بمليارات الدولارات لخلق قيمة جديدة.

### الزراعة والنظم الغذائية



تُحافظ ثبات ظروف الطاقة والمياه والمناخ على جودة الغذاء وسلامته.

يؤدي تدهور التربة وتعرّيتها إلى خفض الخصوبة وتقليل الغلة وزيادة الاعتماد على الأسمدة، بما يرفع التكاليف ويزيد جريان المغذيات إلى المجاري المائية.

تساعد الزراعة التجديدية والزراعة الدقيقة على إعادة بناء كربون التربة، وتعزيز التنوع البيولوجي، وتحسين احتفاظ التربة بالمياه، بما يحقق فوائد قابلة للقياس للتخفيف من تغير المناخ، وصحة النظم البيئية، والإنتاجية على المدى الطويل.

### التعدين والمعادن



تُمكن المياه عمليات المعالجة وإعادة التأهيل، بينما يدعم استقرار الأراضي السلامة وإدارة المخلفات.

يمكن للفيضانات أن تُلحق أضراراً بسدود مخلفات التعدين، وتهدد موجات الحر سلامة العاملين وإمدادات الطاقة، كما تؤدي ندرة المياه إلى تعطيل معالجة المعادن.

يحدّ إعادة التدوير أو استرداد المواد من الاعتماد على الاستخراج من المصادر البكر، ويُسهّم في استقرار سلاسل الإمداد وتعزيز الكفاءة التشغيلية على المدى الطويل.

### التصنيع



تدعم المياه النظيفة عمليات التبريد والمعالجة، وتحافظ الطاقة الموثوقة على الإنتاج، وتمكّن المواد الخام المؤرّدة على نحو مستدام عمليات التصنيع.

تُلحق الفيضانات وموجات الحر أضراراً بالمرافق وترفع تكاليف الطاقة، بينما تهدد ندرة المياه واستنزاف الموارد المدخلات الأساسية. وتزيد هذه الضغوط المخاطر التشغيلية وتُضعف القدرة على الصمود على المدى الطويل.

يتجه التصنيع الحديث من الاستخراج إلى التجديد، بالاعتماد على الطاقة النظيفة والمواد المعاد تدويرها وأنظمة المياه منخفضة الأثر. كما أن التقدم في المواد الحيوية المنشأ، والإنتاج بالإضافة، والمصانع الذكية بعيد تعريف كيفية حصول القطاع على المدخلات وتصميم القيمة وتوزيعها.

### الخدمات المالية



يُعدّ استقرار الأحوال الجوية غلال المحاصيل التي تُسند القروض الزراعية، وتحمي السواحل المستقرة الأصول المؤمن عليها، كما تُحافظ الأنظمة الطبيعية القابلة للتنبؤ على قيمة العقارات والسلع والاستثمارات. يُعَدّ تغيّر المناخ وتدهور الطبيعة مخاطر مالية جوهرية، تنتقل عبر قنوات الائتمان والسوق والقنوات التشغيلية، بما يؤدي إلى حالات تعثر، وتقلبات، وتعرّض منهجي.

إن إدماج اعتبارات المناخ والطبيعة عبر الاستراتيجية وإدارة المخاطر وتصميم المنتجات يعزّز القدرة على الصمود والقيمة على المدى الطويل من خلال التمويل الأخضر والتمويل المرتبط بالاستدامة، ونماذج التأمين المرنة في مواجهة المخاطر المناخية، والاستثمار في بنية تحتية نظيفة وإيجابية للطبيعة.

# المهارات والمعرفة

يحافظ مجلس الإدارة على المهارات والمعرفة والعقلية اللازمة لتقييم الاستراتيجية، والإشراف على المخاطر، ودفع تحقيق قيمة مستدامة. كما يطبق فهماً لكيفية تأثير التحويلات في المناخ والطبيعة على المنظمة، إدراكاً منه أنها تطرح فرصاً ومخاطر غير مسبقة.

### دور مجلس الإدارة



لإحكام الإشراف على المخاطر وترسيخ عقلية ترى في التحول فرصاً استراتيجية، يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى مهارات ومعرفة راسخة ومُفصلة بما يتناسب مع مدى اعتماد منظمتهم على الطبيعة ومع الآثار التي يخلّفها تغيّر المناخ على الأعمال. ولتعزيز هذا الأساس، يمكن لمجالس الإدارة أن:

✓ **تبني القدرات** عبر تطوير المعرفة المتعلقة بالمناخ والطبيعة بما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة ونموذج أعمالها وقطاعها وجغرافيتها.

✓ **تمارس العناية الواجبة** من خلال امتلاك مستوى كافٍ من الإلمام يمكنها من تمحيص الافتراضات، واستجواب المخاطر والفرص بعمق، وتطبيق حكم رشيد في سياقات تكون فيها الآثار منظومية وغير خطية وطويلة الأجل.

✓ **تشرف على كفاءة وقدرات الإدارة** التنفيذية عبر تقييم ما إذا كانت الفرق التنفيذية تمتلك المهارات اللازمة لإدماج اعتبارات المناخ والطبيعة في صنع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، بما في ذلك التوظيف وتخطيط التعاقب الوظيفي.

✓ **تحافظ على قدرات مجلس الإدارة عبر مراجعات منتظمة** لمجموع المهارات والخبرات على المستوى الجماعي، باستخدام أدوات مثل مصفوفات المهارات، والاستعانة بخبراء خارجيين عند الاقتضاء، وترسيخ التعلم المستمر لضمان إشراف فعال.



بما أن لدينا الخبرة اللازمة للإشراف على التقارير المالية، فإننا بحاجة إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تمكّننا من التقييم النقدي للمخاطر والفرص الناشئة ليس عن تغير المناخ فحسب، بل أيضاً عن اعتمادنا على الموارد الطبيعية. وعند وضع الأهداف المتعلقة بالمناخ، ينبغي أن نكون قد أخذنا كذلك في الاعتبار تأثير أعمالنا على البيئة الطبيعية، إذ إنهما مترابطان ارتباطاً وثيقاً ولا يمكن فصلهما.

**بيني بينغهام-هول**، عضو مجلس إدارة، فورتسكو ليمتد



يفرض واجب التصرف بالاعتناء والحرص اللازمين على أعضاء مجلس الإدارة أن يتصرفوا على أسس من العلم وبحسن نية. ويتجلى ذلك في الكيفية التي يمارسون بها مهاراتهم وحكمهم المهني إزاء المسائل المعروضة عليهم.<sup>4</sup> ويتطلب هذا التصرف درجة عالية من التعمق والموضوعية والقدرة على مساءلة الافتراضات على نحو متين واستباقي، فضلاً عن الإحاطة الكافية لتقييم الخيارات المتاحة وآثار القرارات. ومن دون هذا الأساس من الفهم، لا يمكن الاضطلاع بالإشراف على الآثار المالية الحالية والمتوقعة بالاعتناء الواجبة المطلوبة، ولا يمكن تفعيل مبادئ الإشراف والمخاطر والفرص والاستراتيجية والإفصاح بثقة.

## القدرة التأسيسية

لا يُتوقع من أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا علماء مناخ أو خبراء في شؤون الطبيعة. وما يهم هو امتلاك الكفاءة اللازمة لمساءلة كيفية تأثير تغيّر المناخ وتدهور الطبيعة على المنظمة على نحو متين، بما في ذلك نموذج أعمالها وقطاعها وجغرافيتها. إن وجود حد أدنى من الفهم بشأن المناخ والطبيعة أمر أساسي، إذ يتيح لجميع أعضاء المجلس المشاركة بصورة ذات معنى في النقاش. وعندما تكون المعرفة محدودة والمعلومات معقدة، قد يكون صانعو القرار أكثر عرضة للاعتماد على اختصارات ذهنية أو تحيزات معرفية تقيد فاعلية الإجراءات.<sup>5</sup> ومن ثم، تُعدّ الفضولية الفكرية والانفتاح على الأدلة الجديدة من العقلية الحاسمة في غرفة مجلس الإدارة التي تدعم إشرافاً صارماً وحكماً سليماً على المدى الطويل. علاوةً على ذلك، فإن الانخراط في قضايا المناخ والطبيعة يمكن أعضاء مجلس الإدارة من:

- تطبيق الحوكمة في سياقات تكون فيها المخاطر منهجية وغير خطية، ولا يمكن استقراؤها بسهولة من الأنماط التاريخية
- إدراك كيفية تأثير الاعتماد على النظم الطبيعية في سلاسل الإمداد والأسواق وإمكانية الوصول إلى رأس المال
- ممارسة الحكم بشأن أي الإجراءات المرتبطة بالمناخ والطبيعة تستلزم منظور الامتثال، وأياً يتطلب تحولاً

تُمكن هذه القدرات أعضاء مجلس الإدارة من التمحيص في المخاطر والفرص على المديين القصير والمتوسط والطويل، وتوفير إشراف أكثر صرامة على التوجه الاستراتيجي.

## الإشراف على قدرات الإدارة

مع توفر هذا الأساس، تصبح مجالس الإدارة في موقع أفضل لتقييم ما إذا كانت الإدارة تمتلك المهارات والمعرفة اللازمة لإدماج اعتبارات المناخ والطبيعة بفاعلية في استراتيجية المنظمة وعملياتها. كما يمكنها تقييم ما إذا كانت لدى الإدارة القدرة على تنفيذ هذا الإدماج ويشمل ذلك الإشراف على كيفية معالجة فجوات القدرات، ومتى ينبغي الاستعانة بخبرات خارجية، وكيف تُدمج الرؤى المستفادة في صنع القرار. كما يؤدي التوظيف وتخطيط التعاقب الوظيفي على مستوى مجلس الإدارة وعلى المستوى التنفيذي دوراً في سد الفجوات والحفاظ على مزيج متوازن من المهارات والعقلية القادرة على تمحيص الخيارات الاستراتيجية.

## أهمية مهارات ومعرفة المناخ والطبيعة

يعزز أعضاء مجلس الإدارة الحوكمة عندما يمحّصون الافتراضات والنماذج والسيناريوهات التي تستند إليها رؤية المنظمة واستراتيجيتها وخططها التشغيلية. وتدعم هذه الوظيفة الفضولية الفكرية، والصرامة التحليلية، والإلمام متعدد التخصصات، والاستدلال التجاري في ظل عدم اليقين. كما أن التعلم المستمر عبر مجالات السياسات والأسواق والتنظيم والتكنولوجيا يعزز الاستشراف ويرفع جودة القرارات. ومن الأفضل فهم الكفاءة في مجالي المناخ والطبيعة باعتبارها نقطة التقاء بين المعرفة والمهارات والذهنية والخبرة؛ فهذا المزيج هو الذي يمكن مجالس الإدارة من توجيه مؤسساتها نحو تعزيز القدرة على الصمود والابتكار والتحول.



## أسئلة إرشادية للتفكير والمراجعة لمجلس الإدارة

**السؤال 1:** إلى أي مدى يمتلك مجلس الإدارة، على نحو جماعي، الجاهزية لفهم المخاطر والفرص ذات الصلة بالمناخ والطبيعة وتمحيصها على نحو متين عبر آفاق زمنية مختلفة؟

**السؤال 2:** ما العملية الرسمية (مثل: مصفوفة مهارات مجلس الإدارة، تقييم مجلس الإدارة) التي نستخدمها لتحديد فجوات المعرفة، وقياس قدراتنا مقارنةً بالنظر، ومعالجة جوانب القصور من خلال التدريب أو الاستقطاب أو دعم استشاري خارجي؟

**السؤال 3:** كيف نقيّم بثقة ما إذا كانت لدى الشركة أنظمة فعّالة لإدماج قضايا المناخ والطبيعة في الاستراتيجية وتخصيص رأس المال والقرارات التشغيلية؟

**السؤال 4:** كيف نُشرف على التأكد من أن فريقنا التنفيذي مُحفّز، ويمتلك الموارد والقدرات اللازمة لإدارة مخاطر المناخ والطبيعة ومتابعة الفرص ذات الصلة؟

**السؤال 5:** ما الأنظمة والعمليات المعمول بها لتيسير تصعيد قرارات المناخ والطبيعة الجوهرية إلى مجلس الإدارة عند الحاجة؟

## أسئلة إرشادية للتفكير والمراجعة لمجلس الإدارة

**السؤال 1:** كيف تبني المنظمة وتحافظ على المهارات والخبرات والوعي اللازمين لإدارة المخاطر والفرص المرتبطة بالمناخ والطبيعة عبر مستويات الإدارة والفرق؟

**السؤال 2:** كيف تُدمج الرؤى المستقاة من الخبراء الداخليين والخارجيين في مجالي المناخ والطبيعة ضمن عملية صنع القرار؟



# التعاون مع أصحاب المصلحة

يشرف مجلس الإدارة على التعاون مع أصحاب المصلحة لتعزيز القدرة على الصمود وإثراء عملية اتخاذ القرار. ويوجّه الانخراط مع الجهات التنظيمية والمستثمرين والقطاع والمجتمعات لبناء حلول مشتركة وتعزيز الجاهزية لمواجهة تحديات المناخ والطبيعة.

### دور مجلس الإدارة



إن مجالس الإدارة التي تتعامل مع وجهات نظر أصحاب المصلحة بوصفها مصدراً للمعرفة والفرص، لا مجرد التزام واجب، يمكنها دعم اتخاذ قرارات مستنيرة تتسم بالقدرة على الصمود وتحظى بالثقة وتتوافق مع خلق القيمة على المدى الطويل. ولتحقيق ذلك، يمكن لمجالس الإدارة أن:

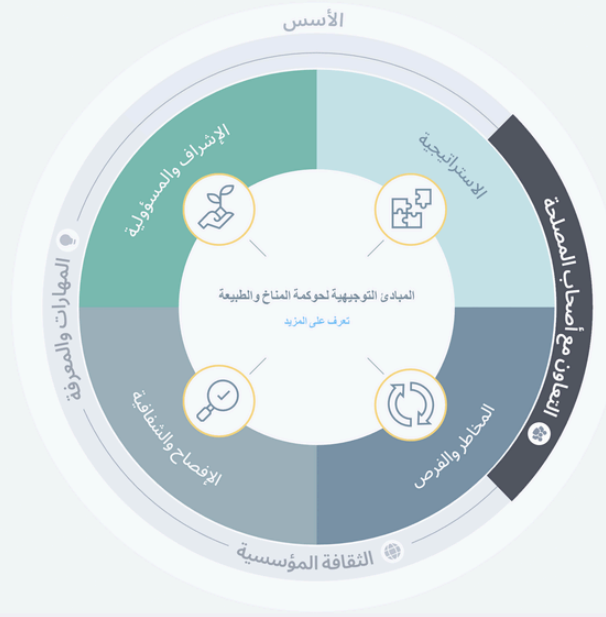
✓ **تضع توقعات** بأن تنعكس مصالح أصحاب المصلحة في الاستراتيجية وتقييم المخاطر وفرص النمو والتقارير الخارجية.

✓ **تشرف على انخراط الإدارة التنفيذية** مع أصحاب المصلحة، بما يضمن تحديد الآراء المتنوعة وترتيب أولوياتها ودمجها في صنع القرار.

✓ **تسعى إلى الحصول في الوقت المناسب على رؤى موثوقة حول** وجهات نظر أصحاب المصلحة، بما في ذلك المراجعات المستقلة أو مراجعات الطرف الثالث.

✓ **تنخرط مباشرة مع أصحاب المصلحة في القضايا الجوهرية**، أو في الحالات التي يُظهر فيها حضور مجلس الإدارة التزاماً وفضولاً معرفياً.

✓ **تشجّع علاقات مستدامة تقوم على حوار ثنائي الاتجاه والعمل الجماعي**، بدلاً من الانخراط القائم على المعاملات.



إن إشراك أصحاب المصلحة بصورة مستدامة ومنهجية بشأن قضايا الطبيعة والمناخ يمكن القيادة من دمج وجهات النظر الخارجية في عملية صنع القرار. وتضمن منصات الحوار المنتظمة أن تُسهم الرؤى على نحو ذي معنى في كلٍّ من التوجه الاستراتيجي وإشراف الحوكمة. ويُعدّ ذلك عنصراً أساسياً لتحسين الشركات للمستقبل.

فيكي سايبسما، رئيس المجلس  
الإشرافي، رويال فيليبس





لا يمكن تعظيم المصلحة الفضلى للمنظمة دون مراعاة مصالح أصحاب المصلحة. ويؤدي مجلس الإدارة دوراً محورياً في مواءمة إجراءات المنظمة مع توقعات أصحاب المصلحة، وهو توازن بالغ الأهمية لخلق القيمة على المدى الطويل.<sup>6</sup> ومع أن تحقيق عوائد مالية للمساهمين يظل حاضراً دائماً في صدارة الاهتمام، فإن الموظفين والعملاء والموردين والجهات التنظيمية والمجتمعات جميعاً يؤثرون في القرارات المؤسسية ويتأثرون بها. وفي سياق المناخ والطبيعة، تكتسب هذه العلاقات أهمية أكبر. فكثير من المخاطر والفرص المرتبطة بالمناخ والطبيعة يتجسد محلياً، ويمكن لتفاعلات أصحاب المصلحة أن تضخم أثرها على العمليات والسمعة أو تخفف منه.<sup>7</sup>

لا تستطيع أي منظمة بمفردها مواجهة التحديين المتلازمين: المناخ والطبيعة، بمعزل عن غيرها. فحجم هذه القضايا وتعقيدها يفرضان جهداً منسقاً عبر الصناعات والقطاعات والمجتمعات. ويُعدّ التعاون الاستباقي مهماً على وجه الخصوص عندما تعتمد أهداف المنظمة على إجراءات تقع خارج نطاق سيطرتها المباشرة، مثل التحولات في سلاسل الإمداد، أو تبني التكنولوجيا، أو الانتقال الأوسع على مستوى المنظومات ككل.<sup>8</sup>

## مصدرٌ للمعلومات والاستشراف

يمكن لمجالس الإدارة اكتساب معلومات خارجية قيّمة من خلال الانخراط مع أصحاب المصلحة وفقاً لبروتوكولات متفق عليها، بما يعزز سلامة الحكم وجودة اتخاذ القرار. ويمكن لهذا الانخراط أن يسلط الضوء على مواطن تغيّر التوقعات (انظر الإطار الخاص بكسب الثقة وتعزيزها في دليل رئيس مجلس الإدارة للنزاهة المناخية)،<sup>9</sup> وعلى مواضع عدم المواءمة التي قد تخلق تعرّضاً للمخاطر، وعلى الفرص المتاحة لبناء الثقة والقدرة على الصمود. وفيما يتعلق بالمناخ والطبيعة، قد تكشف رؤى أصحاب المصلحة عن اعتماديات وضغوط وابتكارات لم تُحدّد داخل المنظمة. والأهم أن الانخراط الهادف يضع الأساس للتعاون: فعندما يُشرك أصحاب المصلحة مبكراً، يفتح ذلك مساراتٍ نحو حلولٍ مشتركة تعزز القدرة على الصمود وتسرع تحقيق أهداف الانتقال. وعندما تُسفر الجهود التعاونية عن نتائج ملموسة، فإنها تعزز الثقة والزم، وتشجع على التزام مستدام بالعمل الجماعي.

وفي بعض السياقات، قد يكون الانخراط المباشر من مجلس الإدارة مفيداً، مثل الانخراط مع كبار المستثمرين، أو نظراء الصناعة، أو المجتمعات التي يشير فيها حضور المجلس إلى الالتزام أو يدعم المواءمة بشأن قضايا معقدة.<sup>10</sup>

- وقد يساعد التعاون مع أصحاب المصلحة، على مستوى الإدارة التنفيذية وعلى مستوى مجلس الإدارة، في:
- استباق المخاطر والفرص التي قد لا تظهر بما يكفي عبر التقارير الداخلية أو الأساليب التقليدية للتقييم
- تحديد الحالات التي تتطلب حلولاً منسقة لمعالجة اعتماديات مشتركة، مثل الطاقة أو المياه أو الموارد الطبيعية
- فهم كيفية موازنة أصحاب المصلحة بين المفاضلات قصيرة الأجل والأولويات طويلة الأجل، وكيف قد تختلف وجهات النظر أو تتغير
- تحديد أين تُستشعر آثار المناخ والطبيعة بأشد صورة، وغالباً ما يكون ذلك على مستوى المجتمعات المحلية
- بناء صورة أشمل للمنظومات التي تعمل ضمنها المنظمة، بما يقلل نقاط العمى ويحسن الاستشراف
- إن الإنصات لوجهات النظر الخارجية يساعد أعضاء مجلس الإدارة على توقّع المخاطر الناشئة، وتحويل المفاضلات إلى فرص، وتموضع المنظمة بصورة ملائمة استباقاً للتغيير المفروض.

## دعم الحوكمة الفاعلة

عندما تُنقل آراء أصحاب المصلحة إلى غرفة مجلس الإدارة بصورة منهجية، فإنها تدعم تطبيق المبادئ الأربعة. فهي توسّع نطاق الإشراف على المخاطر عبر إبراز قضايا تقع خارج مجال رؤية الإدارة. وتوفّر زوايا نظر جديدة بشأن الفرص وتعزز جودة الحكم حين تصبح المفاضلات الصعبة أمراً لا مفر منه. كما تحكم صياغة الاستراتيجية عبر اختبار قدرتها على الصمود في مواجهة التوقعات الخارجية. وتُبرز فائدة الإفصاحات من خلال توضيح احتياجات الفئات التي تعتمد على المعلومات. والأهم أنها تضع قرارات مجلس الإدارة ضمن السياق الأوسع الذي تُبنى فيه القدرة على الصمود والابتكار والثقة والقدرة التنافسية، بما يساعد المنظمات على خلق قيمة دائمة مع الإسهام في التقدم الجماعي بشأن المناخ والطبيعة.



## أسئلة إرشادية للتفكير والمراجعة لمجلس الإدارة

**السؤال 1:** ما أصحاب المصلحة الذين يتمتعون بأكبر قدر من التأثير على أعمالنا فيما يتعلق بالمخاطر المرتبطة بالمناخ والطبيعة، وكيف نحدد أولويات التعامل معهم؟

**السؤال 2:** كيف تمنحنا عمليات إشراك أصحاب المصلحة رؤى موثوقة حول فرص المناخ والطبيعة التي تؤثر في قرارات أعمالنا ونمو أسواقنا؟

**السؤال 3:** كيف نُدرج آراء أصحاب المصلحة بشأن المناخ والطبيعة ضمن مناقشاتنا الاستراتيجية وتقاريرنا العامة؟

**السؤال 4:** كيف يتواءم انخراطنا الخارجي في السياسات مع التزاماتنا المتعلقة بالمناخ والطبيعة؟

**السؤال 5:** كيف تعكس إفصاحاتنا وجهات نظر أصحاب المصلحة بما يتجاوز المستثمرين، وتُظهر أن مصالحهم مأخوذة في الاعتبار ضمن إشراف مجلس الإدارة؟

## أسئلة إرشادية يمكن لمجالس الإدارة طرحها على الإدارة التنفيذية

**السؤال 1:** ما الآليات المعمول بها للتعاون مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك نظراء الصناعة وسلسلة القيمة لدينا، للعثور على فرص لمعالجة تحديات المناخ والطبيعة المشتركة؟

**السؤال 2:** كيف نقرر أيًا من رؤى أصحاب المصلحة يتم توثيقه، وتصعيده إلى مجلس الإدارة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنه؟



# الثقافة

يُشكّل مجلس الإدارة الثقافة المؤسسية من خلال الغاية والقيم بما يتيح الفضول وطرح الأسئلة والاستشراف. كما يبعث إشارة مفادها أن المناخ والطبيعة عنصران محوريان في الاستراتيجية، والقدرة على الصمود، وخلق القيمة على المدى الطويل.

### دور مجلس الإدارة



المجالس التي تقود من خلال الثقافة تشكّل جودة الحوار داخل غرفة مجلس الإدارة، وتحدد نبرة كيفية إدماج اعتبارات المناخ والطبيعة في الاستراتيجية والقرارات، وتُلهم الابتكار الذي يدفع أداءً مستداماً على المدى الطويل. ويمكن لمجالس الإدارة أن:

✓ **تُظهر الفضول والاحترام والتمحيص البناء في حوارات غرفة مجلس الإدارة.**

✓ **تُشجّع عقلية حوكمة مهنية للتعامل مع التعقيد والالتباس والأطر الزمنية الطويلة، بما يدعم اتخاذ القرار في سياق ضغوط متنافسة وتغيّر منظومي.**

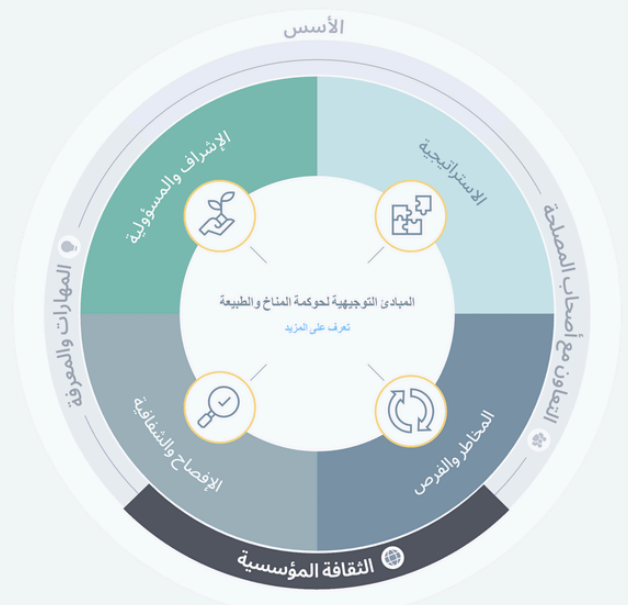
✓ **تُرسّخ توقعات واضحة بأن تُوجّه القدرة على الصمود على المدى الطويل وخلق القيمة جميع القرارات.**

✓ **تستخدم تقييم مجلس الإدارة، والتثقيف، وتخطيط التعاقب الوظيفي لتعزيز الثقافة بمرور الوقت.**

✓ **تستخدم الحوافز، ومؤشرات الأداء الرئيسية، ومراجعات الأداء لتعزيز السلوكيات والقيم المنشودة.**

✓ **تتدخل بحزم عندما تُقوّض السلوكيات الشفافية أو المساءلة أو النقاش المفتوح.**

✓ **تؤكد أن ثقافة غرفة مجلس الإدارة هي التي تحدد نبرة المنظمة، بما يشكّل المواهب ويُرسّخ القيم على جميع المستويات.**



ترسيخ ثقافة مؤسسية تُدمج فيها مبادئ حوكمة المناخ في صميم هوية المنظمة، وتُدمج في كل عملية وكل قرار، تماماً كما أصبحت الصحة والسلامة في مكان العمل معياراً لا يقبل المساومة.

آن درينكووتر، نائبة رئيس مجلس الإدارة، إكويور





لا تستند فاعلية الحوكمة إلى الهياكل والعمليات فحسب، بل إلى الثقافة أيضاً. فالثقافة هي ما يمكن المنظمة من السعي وراء غايتها ورؤيتها على المدى الطويل؛ إذ تُشكّل كيفية اتخاذ القرارات، وكيف تُوازن المخاطر والفرص، وكيف يُنظر إلى الاستثمار، وكيف تُبنى القدرة على الصمود. كما تؤثر في مدى ثقة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في تناول المناخ والطبيعة بوصفهما محرّكين للابتكار وتخصيص رأس المال والقدرة التنافسية طويلة الأجل.

وتزوّد ثقافة غرفة مجلس الإدارة التي تدعم الحوار المفتوح والاستقصاء الهادف، وتعززها قابلية تواصلية تتسم بالتقبّل وتشجّع على الإصغاء والاستجابة البنّاءة، أعضاء المجلس بالقدرة على التعامل مع التعقيد، وتمحيص الافتراضات، والنظر في التوضع طويل الأمد في مواجهة الاضطراب.<sup>11</sup> وتزداد أهمية ذلك على وجه الخصوص عندما توازن مجالس الإدارة آثار مسارات الانتقال واعتماديات الطبيعة. كما أن النبرة التي يحددها مجلس الإدارة تُعرّف توقعات الإدارة، وتؤثر في كيفية تحديد الأهداف وتقييم الأداء وترسيخ القيم عبر المنظمة.

## أساس لإشرافٍ فعّال

- الثقافة هي ما يتيح تطبيق المساءلة وحوكمة المخاطر والاستراتيجية والشفافية بصرامة. وعندما تُدمج الثقة والاحترام والفضول في ديناميكيات غرفة مجلس الإدارة، يصبح أعضاء المجلس أكثر قدرة على:
- تعزيز المساءلة عبر التمحيص البنّاء ووضع توقعات واضحة.
  - تعميق الإشراف على المخاطر من خلال تشجيع النقاش والحرص، بما في ذلك بشأن المخاطر المتراكبة وغير الخطية المرتبطة بالمناخ والطبيعة.
  - رصد الفرص وصياغتها عبر اختبار الأفكار الناشئة، واستكشاف الميزة التنافسية، وتقييم خلق القيمة في مجالات مثل الابتكار منخفض الانبعاثات، وكفاءة استخدام الموارد، وترميم النظم البيئية.
  - صقل الوجهة الاستراتيجية عبر إتاحة مساحة لموازنة المفاضلات واستكشاف الآثار بعيدة المدى.
  - الارتقاء بالإفصاح عبر ترسيخ الوضوح والنزاهة والتواصل الصادق مع أصحاب المصلحة.
  - ترسيخ القيم التي تشكّل ثقافة المنظمة وسلوكياتها خارج غرفة مجلس الإدارة.

## ترسيخ ثقافة الابتكار

تُشكّل الثقافة داخل غرفة مجلس الإدارة مدى انفتاح الأعضاء في التعامل مع عدم اليقين، وكيفية تخصيص رأس المال، ومدى ثقة المنظمات في تبني أفكار جديدة. وعندما تُنمّي مجالس الإدارة الفضول والتعاون والقيادة التكميلية، فإنها تخلق شروطاً تعزّز القدرة على الصمود وخلق القيمة على المدى الطويل. وتُعدّ ثقافة مجلس الإدارة عاملاً جوهرياً في دفع الابتكار، إذ توفر الشروط التي تمكّن المنظمات من التكيف والتطور.<sup>13</sup> وعملياً، يحدد ذلك مدى فاعلية المنظمات في الاستثمار في تقنيات جديدة، وتكوين شراكات، والابتكار استجابة لتحديات المناخ والطبيعة، بما يحوّل الضغوط إلى فرص للنمو والقدرة التنافسية.



## أسئلة إرشادية للتفكير والمراجعة لمجلس الإدارة

**السؤال 1:** كيف تُظهر مناقشات مجلس إدارتنا بشأن المناخ والطبيعة الفضول، وتمحيص الافتراضات، وتدفع إلى عملٍ هادفٍ؟

**السؤال 2:** كيف نرفع أهمية المناخ والطبيعة بالنسبة لمنظمتنا عبر أسئلتنا وصنعنا للقرار وتخصيصنا للموارد؟

**السؤال 3:** كيف تُعزّز توقعات الأداء لدينا، والتدريب، والحوافز سلوكياتٍ تبني القدرة على الصمود تجاه المناخ والطبيعة عبر المنظمة؟

**السؤال 4:** كيف تمكّن ثقافتنا المؤسسية من تحديد فرص المناخ والطبيعة واستثمارها، مع إدارة المخاطر بفاعلية؟

**السؤال 5:** كيف نعرف ما إذا كانت ثقافتنا تدفع الابتكار والميزة التنافسية استجابةً لتحديات المناخ والطبيعة؟

## أسئلة إرشادية يمكن لمجالس الإدارة طرحها على الإدارة التنفيذية

**السؤال 1:** كيف تعزز الإدارة ثقافةً تدعم المساءلة والابتكار والانفتاح على آثار المناخ والطبيعة على أعمالنا؟

**السؤال 2:** كيف نقيّم ما إذا كانت ثقافتنا تدعم حوكمة فعّالة للمناخ والطبيعة؟



# الإشراف والمسؤولية

يتحمّل مجلس الإدارة المساءلة عن تعزيز القدرة على الصمود على المدى الطويل وخلق القيمة. ويشرف على الأنظمة والعمليات التي تُرسّخ المسؤولية الرسمية عن آثار التغيرات المناخية والتغيرات في الموارد الطبيعية على المنظمات.

### دور مجلس الإدارة



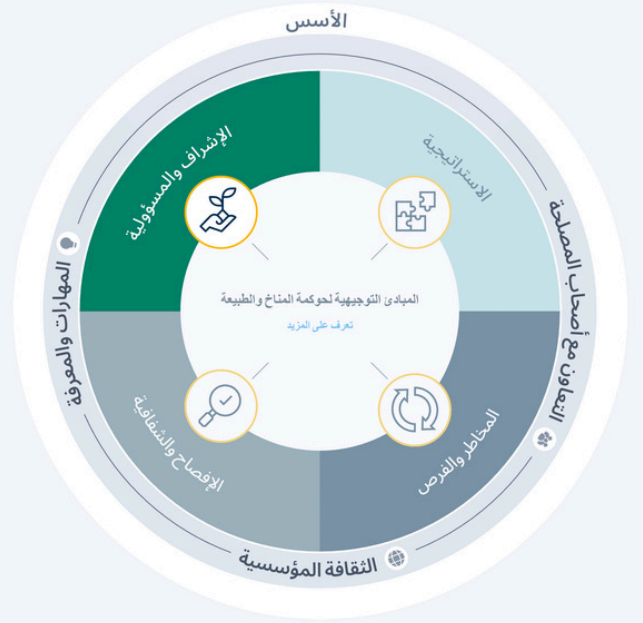
يؤثر مجلس الإدارة في كيفية تعريف المسؤولية عن المناخ والطبيعة وتطبيقها عندما يقوم بما يلي:

✓ **ترسيخ مساءلة مجلس الإدارة** عن نتائج المناخ والطبيعة عبر تحديد المسؤوليات على مستوى المجلس، وإدراج الموضوع ضمن جداول أعمال المجلس وإدارة المخاطر، وتلقي تقارير منتظمة من الإدارة التنفيذية بشأن مؤشرات الأداء الرئيسية والتقدم المحرز نحو الأهداف.

✓ **الإشراف على المسؤوليات على مستوى المنظمة** لضمان تحديدها بوضوح، وتوفير الموارد المناسبة لها، وتفعيلها بفاعلية.

✓ **مواءمة الحوافز** مع الأهداف طويلة الأجل وقيم المنظمة لدفع أداءٍ متسق تقوده الغاية.

✓ **مراجعة هياكل الحوكمة وأداء مجلس الإدارة** للتأكد من أن الإشراف على المناخ والطبيعة لا يزال ملائماً للغرض، بما يدعم القدرة على الصمود وخلق القيمة على المدى الطويل.



يشمل الإشراف الفعّال مساءلة الإدارة التنفيذية عن إجراء تحليلٍ متين لآثار المناخ والطبيعة على الأعمال. وينبغي أن تتوافر لمجالس الإدارة رؤية واضحة للمخاطر والفرص والتدابير الجوهرية للتخفيف، كي تتمكن من ممارسة حكمٍ مستنير ومسؤول. فالمساءلة الحقيقية تمتد إلى ما هو أبعد من مجرد الإبلاغ عن النتائج.

رودريغو لوريا، مدير، تغيّر المناخ والكربون، فالي





## وضوح الأدوار والمسؤوليات

تتحمل مجالس الإدارة، في نهاية المطاف، المسؤولية عن السلامة والأداء على المدى الطويل للمنظمات التي تشرف عليها. ومع ازدياد آنية وجوهريّة المخاطر والفرص المرتبطة بالمناخ والطبيعة، تمتد مسؤولية مجلس الإدارة إلى كيفية إدماجها في الهياكل والعمليات. وبما أن هذه المسألة الشاملة لا يمكن تفويضها، فمن الضروري أن يتمتع مجلس الإدارة بالإشراف والوضوح بشأن المسؤولية عن كيفية إدماج اعتبارات المناخ والطبيعة في صنع القرار، وأطر أداء المنظمة، والحوافز. ويشمل ذلك الإشراف على توزيع المسؤوليات وتوفير الموارد لها على نحو مناسب، وعلى الوفاء بها من خلال الاستراتيجية والتواصل وإعداد التقارير.

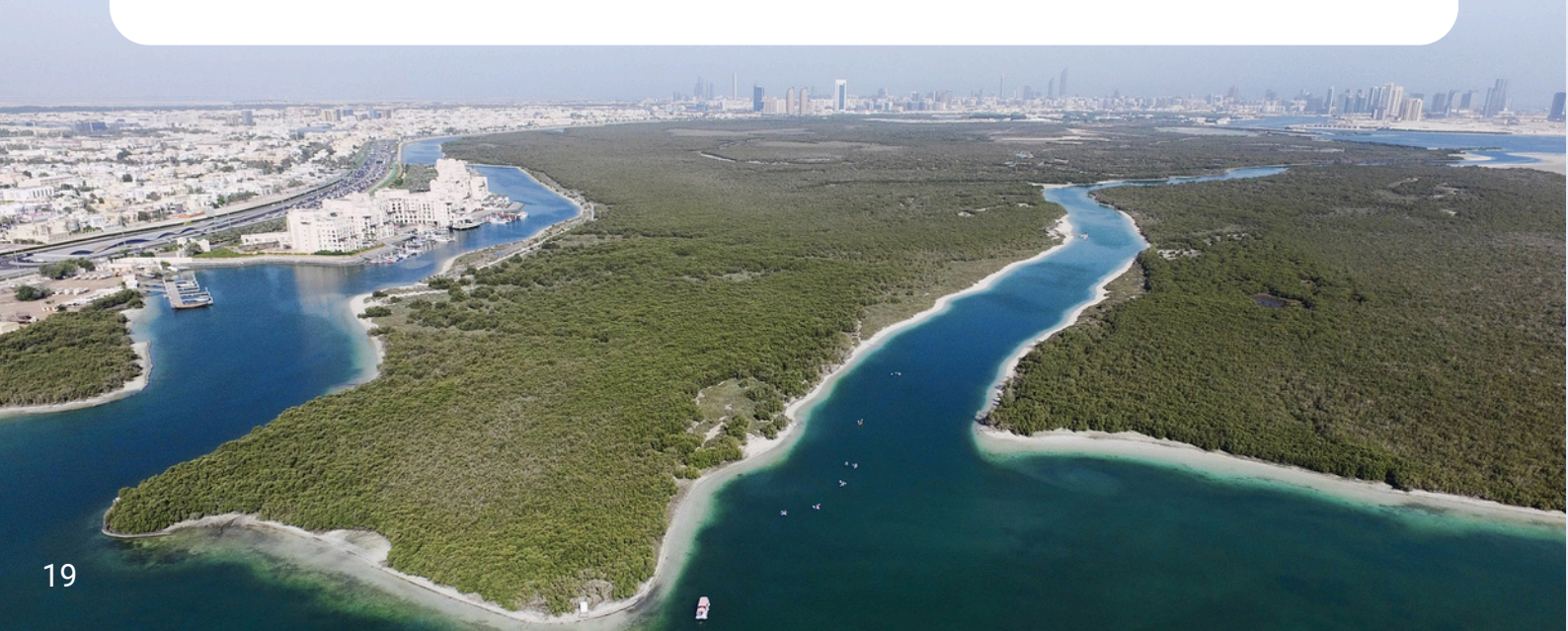
يشمل الإشراف الفعّال من مجلس الإدارة تمحيص الإدارة التنفيذية ودفعها لإظهار مساءلة واضحة وشاملة بشأن الاعتماديات المرتبطة بالمناخ والطبيعة. وقد يكون إنشاء هيكل مجلس مناسب (مثل لجنة مخصصة واختصاصات لها) جزءاً من النهج. وهناك نهج آخر يتمثل في إسناد المسؤولية إلى عدة لجان، مع مسؤوليات منفصلة للمخاطر المرتبطة بالمناخ والطبيعة، أو الإدماج الاستراتيجي، أو الإفصاحات، أو الحوافز.<sup>14</sup> كما يمكن لمجموعات متعددة الوظائف أن تدعم التحقق من المخاطر والفرص وترجمتها إلى أهداف قابلة للتنفيذ وقرارات تخصيص رأس المال.<sup>15</sup> وتوفر هذه الهياكل دعماً مهماً، إلا أن دور مجلس الإدارة يمتد إلى ما يلي:

- الإشراف على الأنظمة والاستراتيجيات والسياسات التي تحكم المخاطر الجوهرية، وعلى العمليات التي تحدد الفرص وتحققها.
- الإشراف على مواءمة الحوافز مع الغاية الأوسع للمنظمة وأهدافها وحوكمة المخاطر، بما في ذلك تمحيص النتائج غير المقصودة المحتملة.
- مساءلة المسؤولين عن الإفصاحات بشأن الافتراضات التي تستند إليها البيانات الاستشرافية.
- التقييم الدوري لأداء مجلس الإدارة وفاعليته الذاتية، مدعماً بوجهات نظر مستقلة، للتحقق من أن الهياكل والعمليات والإشراف على المناخ والطبيعة لا تزال ملائمة للغرض.

## تحويل النوايا إلى أفعال

تُعد المساءلة الواضحة والمتسقة ركيزةً للحوكمة الفاعلة. فعندما تكون الأدوار محددةً بإحكام، وتكون المسؤولية مفهومةً على نطاق واسع ومُلتزماً بها، يصبح مجلس الإدارة أقدر على ترجمة القصد الاستراتيجي إلى إجراءات تشغيلية.

ومع إعادة تشكيل ديناميات المناخ والطبيعة لبيئة الأعمال، يمكن لهياكل مجلس الإدارة أن تعزز مسؤولية الإشراف، والابتكار، والقيادة التكيفية، بما يمكن المنظمات من اغتنام الفرص. وبهذا، تتيح هذه الهياكل الاستجابة والابتكار وخلق القيمة على المدى الطويل، وهي سمات الحوكمة عالية الأداء في عصر التحول.



## أسئلة إرشادية للتفكير والمراجعة لمجلس الإدارة

**السؤال 1:** ما مدى فاعلية إدماجنا لاعتبارات المناخ والطبيعة ضمن إشرافنا الاستراتيجي وعمليات صنع القرار؟

**السؤال 2:** إلى أي مدى جرى تحديد قدرات ومسؤوليات المناخ والطبيعة بوضوح، وانعكست ضمن مصفوفة مهارات مجلس الإدارة، وتوزعت عبر لجان مجلسنا وأعضائه كل على حدة؟

**السؤال 3:** ما الخطوات المتخذة لضمان اتساق المعلومات ومصادقيتها التي تُستخدم لإسناد قرارات مجلس الإدارة بشأن المناخ والطبيعة؟

**السؤال 4:** كيف تضمن تكيّف عمليات الحوكمة لدينا بما يمكّن من اغتنام فرص الأسواق الناشئة المرتبطة بالمناخ والطبيعة؟

**السؤال 5:** كيف تُبلّغ القيم والتوقعات والمسؤوليات المتعلقة بالمناخ والطبيعة عبر المنظمة، وكيف يُعاد تعزيزها؟

## أسئلة إرشادية يمكن لمجالس الإدارة طرحها على الإدارة التنفيذية

**السؤال 1:** كيف تُسند مسؤوليات تحديد المخاطر والفرص المرتبطة بالمناخ والطبيعة والإشراف عليها عبر الإدارة العليا، وكيف تُدرج الاعتماديات على الموارد الطبيعية ضمن تلك المسؤوليات؟

**السؤال 2:** ما الأنظمة المعمول بها لرصد التقدم المحرز وقياسه والإبلاغ عنه فيما يتعلق بالأهداف المرتبطة بالمناخ والطبيعة؟

**السؤال 3:** كيف تُهيكل الأدوار والمسؤوليات بما يدعم إدماج المناخ والطبيعة في التخطيط الاستراتيجي، والإشراف على المخاطر، والتنفيذ التشغيلي؟

**السؤال 4:** ما الخطوات المتخذة للتحقق من نزاهة المعلومات واتساقها ومصادقيتها المستخدمة لإسناد قرارات مجلس الإدارة بشأن المناخ والطبيعة، وما الآليات المتاحة لتمكين أصحاب المصلحة من إثارة المخاوف؟

**السؤال 5:** كيف تفي المنظمة بالتزاماتها القانونية والتنظيمية والتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة والمتعلقة بحوكمة المناخ والطبيعة؟



# الاستراتيجية

يشرف مجلس الإدارة على الإدماج المنهجي للمخاطر والفرص الجوهرية ضمن استراتيجية المنظمة وتطوير سياساتها. ويوجّه إدراج الاعتبارات المرتبطة بالمناخ والطبيعة في صنع القرار بما يدفع إلى خلق قيمة على المدى الطويل.

### دور مجلس الإدارة



لدى مجلس الإدارة دورٌ في ترسيخ إدماج اعتبارات المناخ والطبيعة في صميم صنع القرار بما يدعم خلق القيمة على المدى الطويل. ولتحقيق ذلك، يمكن لمجالس الإدارة أن:

#### ✓ تتعامل مع المناخ والطبيعة بوصفهما

**محركين رئيسيين للتغيير**، من خلال التقييم الاستباقي لكيفية تشكيلهما لقيم المنظمة وثقافتها وشهية المخاطر والابتكار.

#### ✓ تُوائم الأهداف وتخصيص رأس المال

**والحوافز** مع أهداف الأداء على المديين القصير والطويل.

#### ✓ تُراجع الخطط والأهداف عبر اختبار

قدرتها على الصمود في مواجهة سيناريوهات مستقبلية مختلفة، والإشراف على تنفيذ التقدم على المدى القريب والاستقرار على المدى الطويل.

#### ✓ تُوجّه الاستجابات للتحوّلات

**التنظيمية، والمخاطر الناشئة، وتغيّر توقعات العملاء**، مع تعزيز الشراكات التي تدعم القدرة التنافسية.

#### ✓ تدعم الابتكار المرتبط بالمناخ

**والطبيعة** لتعزيز قابلية المنظمة للتكيّف وخلق القيمة على المدى الطويل.

#### ✓ تُراجع تطوير الأهداف وخطط الانتقال

**وتنفيذها** لضمان المصادقية والمساءلة والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية.



تنجح المنظمات الرائدة عبر إدماج اعتبارات المناخ والطبيعة في صميم استراتيجيتها، وتجاوز التحديات بالمثابرة من خلال الرصد المستمر والتكيّف وتنقيح نهجها، مع الحفاظ على وتيرة ثابتة من التقدم نحو أهدافها.

**كلاوس موسماير**، عضو مجلس إدارة، قطاع الخدمات المصرفية والتمويل



## مواءمة الطموح والاستثمار من أجل قيمة طويلة الأجل

تؤدي مجالس الإدارة دوراً حاسماً في صياغة استراتيجيات قادرة على الصمود أمام الاضطرابات، والحفاظ في الوقت ذاته على اتساقها مع الغاية والقيم طويلة الأجل للمنظمة. وتبدأ المسؤولية بفهم الكيفية التي يمكن أن يؤثر بها تغير المناخ وفقدان الطبيعة في التوجه الاستراتيجي، والأداء المالي، والمشهد التنافسي. وتشكل هذه الرؤى الأساس لاتخاذ قرارات تتسم بالمرونة واستشراف المستقبل في آنٍ واحد.

ولكي تخلق الاستراتيجية ميزةً مستدامة، ينبغي أن تستند إلى غاية المنظمة ورؤيتها، مع الإقرار بأن المناخ والطبيعة محرّكان جوهريان للتغيير. وعندما تُغفل هذه القوى، فإن الخيارات الاستراتيجية قد تُبنى على افتراضات بشأن بيئة أعمال لم تعد قائمة.

ويحوّل مجلس الإدارة هذا الفهم إلى فعلٍ من خلال مواءمة الطموح مع الاستثمار، وتوجيه الموارد نحو أولويات تعزز القدرة على الصمود، وتتيح اغتنام الفرص، وتدعم القدرة التنافسية. ويشمل هذا الإشراف ما يلي:

- اختبار قدرة نموذج الأعمال على الصمود في مواجهة الاضطراب.
- توجيه الاستثمار في الابتكار لخلق ميزة تنافسية.
- تمحيص الافتراضات المتعلقة بالتنافسية المستقبلية، وديناميات السياسات والأسواق.
- تقييم كيفية تشكيل توقعات أصحاب المصلحة الناشئة لفرص النمو.
- استخلاص رؤى من التعاون مع العملاء والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة لاستباق تحولات الطلب ومواءمة الاستراتيجية مع الظروف الخارجية.

## التهيئة للنمو وتعزيز قدرتها على الصمود.

لدى مجالس الإدارة دورٌ محوري في توجيه استجابة المنظمة لتغيّر المناخ وتدهور الطبيعة. إن إدماج هذه الاعتبارات في الاستراتيجية يوجّه الانتباه إلى الكيفية التي ستعيد بها هذه القوى تشكيل الأسواق وأولويات الاستثمار ومصادر التمايز.

ومن خلال التعامل مع المناخ والطبيعة بوصفهما محرّكين للتغيير، يمكن لمجالس الإدارة تحديد فرص في مجالات مثل الطاقة النظيفة، والتمويل المستدام، والزراعة التجديدية، ونماذج الأعمال الدائرية، مع استباق مواطن الحاجة إلى تكييف النماذج القائمة. وتعزز هذه الرؤية قدرة المنظمة على الاستجابة للاضطراب بثقة، واغتنام النمو في أسواق المناخ والطبيعة الناشئة، والحفاظ على الملاءمة في بيئة سريعة التطور.





## أسئلة إرشادية للتفكير والمراجعة لمجلس الإدارة

**السؤال 1:** ما مدى فهم مجلس الإدارة لكيف يمكن لعوامل المناخ والطبيعة أن تؤثر في الأعمال أو تفيدها، وبأي طرق تُدمج هذه الاعتبارات في الاستراتيجية؟

**السؤال 2:** ما التغييرات التي قد نحتاج إلى إدخالها على نموذج أعمالنا أو عملياتنا للبقاء تنافسيين مع تطور قضايا المناخ والطبيعة؟

**السؤال 3:** كيف تدفع مقاييس الأداء لدينا وحوافز الإدارة الإجراءات المتعلقة بالمناخ والطبيعة التي نحتاجها لخلق قيمة؟

**السؤال 4:** كيف يمكننا اختبار ما إذا كانت استراتيجيتنا متوافقة مع التغييرات المرجحة في الأنظمة المرتبطة بالمناخ والطبيعة على نحو فعال؟

**السؤال 5:** ما الطرق الموثوقة التي نستخدمها لمواكبة قضايا المناخ والطبيعة ذات الصلة بأعمالنا، وهل نستخدم هذه المعلومات في توجيه قراراتنا؟

## أسئلة إرشادية يمكن لمجالس الإدارة طرحها على الإدارة التنفيذية

**السؤال 1:** كيف تُبنى المخاطر والفرص المرتبطة بالمناخ والطبيعة ضمن استراتيجيتنا وتخصيص رأس المال والتخطيط، وكم مرة يراجع مجلس الإدارة التقدم؟

**السؤال 2:** كيف اختبرنا ما إذا كان نموذج أعمالنا قادراً على الصمود أمام مخاطر الانتقال (مثل تغيير السياسات) والمخاطر المادية (مثل الظواهر الجوية المتطرفة) معاً، وماذا يعني ذلك لقابليتنا للاستمرار على المدى الطويل في اقتصاد منخفض الكربون وإيجابي للطبيعة؟

**السؤال 3:** هل لدينا الأنظمة والعمليات وهياكل صنع القرار اللازمة لدعم إجراءات متسقة ومستنيرة عبر المنظمة؟

**السؤال 4:** كيف نقارن أنفسنا بالنظراء من حيث الطموح والاستراتيجية وتخطيط الاستثمار؟



## المخاطر والفرص

يشرف مجلس الإدارة على المخاطر والفرص والاعتماديات الجوهرية بما يحمي قيمة أصحاب المصلحة ويعززها. كما ينظر في الكيفية التي يشكّل بها المناخ والطبيعة أنشطة المنظمة وأداءها المالي، وكيف تتشكلان بدورهما بفعل تلك الأنشطة والأداء.

### دور مجلس الإدارة



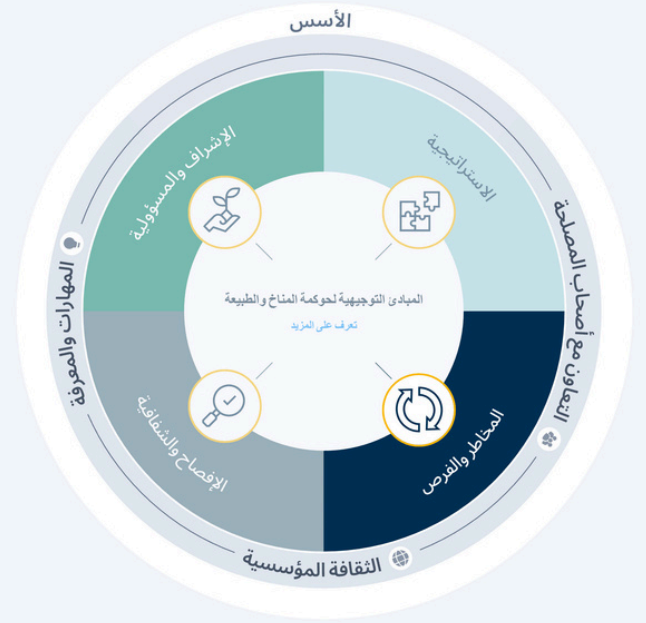
تُمكن مجالس الإدارة منظماتها من التعامل مع التعقيد، وينبغي لها أن:

✓ **تحدّد وتقيّم وتُشرف على المخاطر والفرص المرتبطة بالمناخ والطبيعة** على مستوى المنظمة وعبر آفاق زمنية مختلفة، بما في ذلك المخاطر والفرص غير المباشرة أو المنظومية أو المتسارعة التطور.

✓ **تدعم استخدام تحليل السيناريوهات** لاستكشاف المسارات المستقبلية المحتملة، ونقاط التحول، والحدود الحرجة، مع تمحيص افتراضات الإدارة وحدود الأهمية النسبية التي تعتمد عليها، بما في ذلك المخاطر النوعية والمخاطر الممتدة الأثر على المدى الطويل.

✓ **تُقرّر باعتماديات المنظمة وآثارها على** المناخ والطبيعة والمجتمع، وكيف تؤثر هذه بدورها في الأداء والوضع المالي.

✓ **توازن بين الضغوط قصيرة الأجل مع القدرة على الصمود على المدى الطويل** عبر تحديد المفاضلات الحقيقية، وتشجيع إعادة تأطير التحديات بوصفها فرصاً للابتكار وحلولاً جديدة.



إن اغتنام الفرص المناخية لا يختلف عن إدارة المخاطر الأخرى؛ فهو يتطلب اهتماماً مركزاً، وإدماجاً ضمن عمليات الحوكمة القائمة لدى مجلس الإدارة، واتخاذ قرارات واعية.

**بيغي سميث،** رئيسة لجنة التدقيق، إيتسي





## دعم الإشراف المستنير والقادر على الصمود

تُعَدُّ المخاطر والفرص المرتبطة بالمناخ والطبيعة على نحوٍ متزايدٍ قضايا أعمالٍ استراتيجية. وقد تنشأ عن آثار مباشرة أو عن اعتماديات معقدة وغير مباشرة، كما قد تتطور تدريجياً أو تتجلى بصورة مفاجئة ومتراكبة.

ينبغي أن يعكس إشراف مجلس الإدارة هذا التعقيد. فهو يتطلب نظراً دقيقاً في كيفية تحديد القضايا الجوهرية المرتبطة بالمناخ والطبيعة وتقييمها وتحديد أولوياتها، وكيف تؤثر في الاستراتيجية والتخطيط، وكيف تُسند الحكم المهني في مواجهة عدم اليقين والضغوط المتنافسة. ويشمل ذلك اختبار كيفية تحديد حدود الأهمية النسبية، وتمحيص السيناريوهات التي اختارتها الإدارة للتحقق مما إذا كانت المعايير والافتراضات تعكس مسارات مستقبلية محتملة.

إن المجالس التي تُشرف بفاعلية على المخاطر والفرص المرتبطة بالمناخ والطبيعة، سواء من حيث أثرها على المنظمة أو أثر المنظمة على البيئة والمجتمع، تكون في وضع أفضل لبناء قدرة طويلة الأجل على الصمود. ويدعم هذا الإشراف التكيّف مع سياق تشغيل سريع التغير، ويساعد على تحديد مصادر محتملة للابتكار والكفاءة وخلق القيمة.

## تحويل التعقيد إلى فرصة

يُطلب من مجالس الإدارة على نحوٍ متزايدٍ الإشراف على قراراتٍ تنطوي على مفاضلات بين ضغوط قصيرة الأجل والقدرة على الصمود على المدى الطويل، أو تتطلب التعامل مع معلومات غير مكتملة وأولويات متباينة لأصحاب المصلحة.

ويشمل ذلك الإشراف على كيفية تحديد الفرص وتحديد أولوياتها، وكيف تُدمج اعتبارات المناخ والطبيعة ضمن الحوكمة الأساسية وصنع القرار بما يخلق قيمة.

وتنشأ الفرص عندما تتعمق المجالس في فهم مواضيع اعتماد منظماتها على المناخ والطبيعة وكيف يمكن أن تتغير هذه الاعتماديات (انظر إطار LEAP<sup>16</sup> لتحديد المخاطر والفرص المرتبطة بالطبيعة وتقييمها). فعلى سبيل المثال، قد يكشف تقييم الاستثمار في تقنيات منخفضة الكربون عن مكاسب في الكفاءة، وانخفاض في التعرض لتكاليف الكربون المستقبلية، وإمكانية الوصول إلى أسواق جديدة. كما قد يبرز تقييم ممارسات الموردّين فرصاً لخفض المخاطر المرتبطة بالطبيعة عبر العمل مع شركاء يعتمدون نهجاً تجديدياً، بما يعزز مرونة سلسلة الإمداد ويبنّي الثقة بالعلامة التجارية. ويمكن للاستعداد لمثل هذه التحولات أن يفتح قيمة تشغيلية وسمعية وتجارية.

ومن خلال تناول المناخ والطبيعة من هذا المنظور، تنتقل مجالس الإدارة إلى ما هو أبعد من إدارة المفاضلات، لتكشف مساراتٍ تبني القدرة على الصمود، وتتيح فرصاً للنمو، وتسهم في تحسين الأداء طويل الأجل.



## أسئلة إرشادية للتفكير والمراجعة لمجلس الإدارة

**السؤال 1:** كيف نحدد ونرتّب أولويات مخاطر المناخ والطبيعة الأكثر احتمالاً للتأثير في أعمالنا، بما في ذلك الآثار الأطول أمداً والأقل قابلية للتنبؤ؟

**السؤال 2:** كيف نقيّم الفرص الناشئة عن العمل المناخي وإدارة رأس المال الطبيعي التي يمكن أن تحقق أكبر قيمة استراتيجية ومالية؟

**السؤال 3:** إلى أي مدى نختبر بفاعلية قدرتنا على التكيف والاستجابة في ظل سيناريوهات مختلفة للمناخ والطبيعة، وكيف يُسهم ذلك في تحديد مستوى تقبّلنا للمخاطر؟

**السؤال 4:** كيف نوازن بين حماية المنظمة من مخاطر المناخ والطبيعة وبين الاستثمار في الفرص التي تخلقها لتحقيق النمو وتعزيز القدرة على الصمود؟

**السؤال 5:** كيف يكتسب مجلس الإدارة الثقة بأن الإدارة ترصد بفاعلية مخاطر المناخ والطبيعة الناشئة وتُصعد القضايا الجوهرية للإشراف؟

## أسئلة إرشادية يمكن لمجالس الإدارة طرحها على الإدارة التنفيذية

**السؤال 1:** ما أكثر مخاطرتنا وفرصنا الجوهرية المرتبطة بالمناخ والطبيعة، وكيف تُدمج ضمن إطار المخاطر لدينا، وكيف يُتابع تطورها عبر آفاق زمنية مختلفة؟

**السؤال 2:** كيف نقيس ونقيّم وندير المخاطر والفرص المرتبطة بالمناخ والطبيعة عبر سلسلة قيمتنا بأكملها، بما في ذلك الموردون والعملاء؟

**السؤال 3:** ما الفرص التي تم تحديدها والتي يمكن أن تحقق قيمة للأعمال، وكيف نحن مهيوون لاغتنامها؟

**السؤال 4:** كيف يتم ترتيب أولويات المخاطر والفرص المرتبطة بالمناخ والطبيعة، وما العوامل التي تحرك هذه القرارات، وكيف تتم معالجة القضايا الأكثر جوهرية منها بما يسهم في توجيه الاستراتيجية؟

**السؤال 5:** ما الآثار المالية وآثار الموارد المترتبة على المخاطر والفرص المحددة المرتبطة بالمناخ والطبيعة؟



# الإفصاح والشفافية

يعزز مجلس الإدارة الشفافية والنزاهة والمساءلة من خلال إفصاحات توفّر للمستثمرين وأصحاب المصلحة معلومات عادلة وموضوعية. ويشرف على أنظمة تُمكن من تقديم تقارير صادقة وعادلة بشأن كيفية تأثير التغيرات في المناخ والطبيعة على الأداء المالي والآفاق طويلة الأجل.

## دور مجلس الإدارة



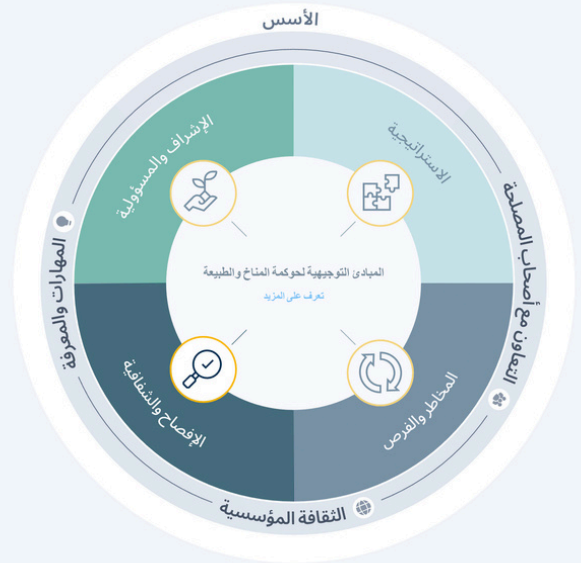
تؤدي مجالس الإدارة دوراً رئيسياً في الإشراف على الإفصاحات المتعلقة بالمناخ والطبيعة عندما تقوم بما يلي:

✓ **ضمان دقة التقارير ومصادقيتها بشأن المخاطر والفرص المرتبطة بالمناخ والطبيعة، ومواءمتها مع استراتيجية المنظمة والتزاماتها وواجباتها القانونية.**

✓ **تطبيق منهجيات ومقاييس وأطر متسقة** تمكّن أصحاب المصلحة من قياس أداء المناخ والطبيعة مقارنةً بالمرور الزمني وبمقارنة النظراء في القطاع.

✓ **الإشراف على تطوير أنظمة متينة وخبرات متخصصة وعمليات ضمان مستقل** تركز عليها نزاهة البيانات والافتراضات والإفصاحات.

✓ **تعزيز الاتساق** عبر جميع التقارير والاتصالات الداخلية والخارجية، بدعم من ضمان مستقل للمساعدة على الشفافية وقابلية المقارنة.



إن التعامل مع الإفصاحات باعتبارها مجرد إجراء للامتثال قد يؤدي إلى إغفال قيمتها الاستراتيجية. وبدلاً من ذلك، ينبغي لمجالس الإدارة استخدام أطر الإفصاح لتعميق فهم القدرة على الصمود والاستدامة، وصياغة استراتيجيات هادفة واستشرافية للمستقبل.

**بيا تيشهاوزر**، عضو مجلس إدارة،  
سويس ري



## تعزيز الثقة من خلال تقارير واضحة وموثوقة

يتحمّل مجلس الإدارة المسؤولية عن الإفصاحات المرتبطة بالمناخ والطبيعة التي تتسم بالشفافية والمصادقية وتُسهم بصورة موثوقة في توجيه قرارات الاستثمار. ويشمل ذلك الإشراف على ما يتم الإفصاح عنه، وكيفية إعداد المعلومات والتحقق منها، وما إذا كانت الإفصاحات متسقة مع التزامات المنظمة واستراتيجيتها وواجباتها القانونية.

إن التقارير الواضحة والمتسقة تبني ثقة أصحاب المصلحة وتُعزّز نزاهة المنظمة من خلال إظهار أن المخاطر الجوهرية تُدار بفاعلية، وأن التقدم يُتّبع قياساً إلى الأهداف المعلنة. ولا يزال المستثمرون يتوقعون الإفصاح عن المخاطر الجوهرية المرتبطة بالمناخ والطبيعة، إذ يمنحهم ذلك الثقة بأن المنظمة تُدير تحديات معقدة وطويلة الأجل. وعندما تكون الإفصاحات سهلة الوصول ودقيقة، فإنها تمكّن أصحاب المصلحة من تقييم الأداء عبر الزمن واتخاذ قرارات أكثر استنارة واستشرافاً للمستقبل.

## بناء جاهزية المنظمة عبر إشراف فعّال

توفر الإفصاحات لمجالس الإدارة منظوراً استراتيجياً لتقييم مدى جاهزية المنظمة في بيئة تشغيلية تتسم بقدر متزايد من الديناميكية، كما توفر أساساً معقولة لإصدار بيانات استشرافية بشأن المناخ والطبيعة. وعند تناول الإفصاح بصراحة وبقصدٍ واضح، قد يُبرز ثغراتٍ حرجية في الأنظمة أو القدرات، كما قد يكشف عن مخاطر وفرص ناشئة.

وتشير الإفصاحات إلى مدى فاعلية المنظمة في التعامل مع التعقيد وبناء القدرة على الصمود. كما تمنح تصوراً حول مدى المواءمة بين الطموح والتنفيذ، بما يساعد مجالس الإدارة على تقييم ما إذا كانت المنظمة مهيأة لتحقيق أداء مستدام في سياق متغير. ومن خلال التعامل مع الإفصاح بوصفه ممارسة استشرافية، يمكن لمجالس الإدارة أن:

- تُحكم الإشراف.
- تعزّز الثقة بقدرة المنظمة على التكيف والقيادة.
- تُثبت الميزة التنافسية عبر تقارير متسقة وقابلة للمقارنة.
- تُحسن إمكانية الوصول إلى رأس المال وتكلفته.

وبعيداً عن مجرد الامتثال، تتيح التقارير المتينة فرصاً حقيقية. فمن خلال تركيز الاهتمام على ما هو أكثر أهمية، يمكن للإفصاحات أن تُسرّع وتيرة التحول، وتتيح رؤى معمّقة، وتمكّن القادة من اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً تدفع نحو تعزيز القدرة على الصمود والنمو على المدى الطويل.<sup>17</sup>



## أسئلة إرشادية للتفكير والمراجعة لمجلس الإدارة

**السؤال 1:** ما مدى فهمنا لمسؤولياتنا، ومسؤولياتنا القانونية المحتملة، وتوقعات أصحاب المصلحة بشأن المعلومات المُفصح عنها حول المناخ والطبيعة؟

**السؤال 2:** كيف نكتسب الثقة بأن إفصاحاتنا الخاصة بالاستدامة دقيقة وكاملة ومتسقة عبر جميع الاتصالات العامة، بما في ذلك الإيداعات النظامية، وإحاطات المستثمرين، والمواقع الإلكترونية، والقوائم المالية؟

**السؤال 3:** إلى أي مدى تعكس عمليات الإفصاح لدينا الأداء الفعلي للمنظمة وموقفها وتقدمها في موضوعات المناخ والطبيعة، بما في ذلك المجالات التي يكون فيها التقدم محدوداً؟

**السؤال 4:** ما مدى ثقة مجلس الإدارة في قدرته على شرح المعلومات المُفصح عنها بشأن المناخ والطبيعة وتحمل المسؤولية عنها أمام الجهات التنظيمية أو المستثمرين أو غيرهم من أصحاب المصلحة؟

**السؤال 5:** كيف نحافظ على المواءمة مع متطلبات إعداد التقارير المتطورة، مع الانتباه إلى اختلاف أو تعارض توقعات أصحاب المصلحة؟

**السؤال 6:** من المسؤول في الإدارة عن إفصاحات المناخ والطبيعة، وما آليات المساءلة المعمول بها لضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة؟

## أسئلة إرشادية يمكن لمجالس الإدارة طرحها على الإدارة التنفيذية

**السؤال 1:** ما الأنظمة والضوابط الداخلية المعمول بها للتحقق من جودة البيانات المرتبطة بالمناخ والطبيعة المستخدمة في الإفصاحات الخارجية واتساقها وموثوقيتها، وكيف تختلف هذه عن ضوابطنا المالية؟

**السؤال 2:** كيف تحدد الإدارة أي قضايا مرتبطة بالمناخ والطبيعة تُعدّ جوهرية للإفصاح، وكيف يشارك مجلس الإدارة في تلك العملية؟

**السؤال 3:** كيف يتم التحقق من الإفصاحات المرتبطة بالمناخ والطبيعة، وما المعلومات التي يستخدمها مجلس الإدارة ليشعر بالثقة في مجالات عدم اليقين أو في أحكام الإدارة الجوهرية؟

**السؤال 4:** كيف يُحافظ على الاتساق بين أشكال التواصل المختلفة، بما في ذلك الإيداعات التنظيمية، وإحاطات المستثمرين، والتقارير السنوية، والرسائل الداخلية؟

**السؤال 5:** من المسؤول في الإدارة عن إفصاحات المناخ والطبيعة، وما آليات المساءلة المعمول بها لضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة؟

# الملحق

## 1أ منهجية البحث

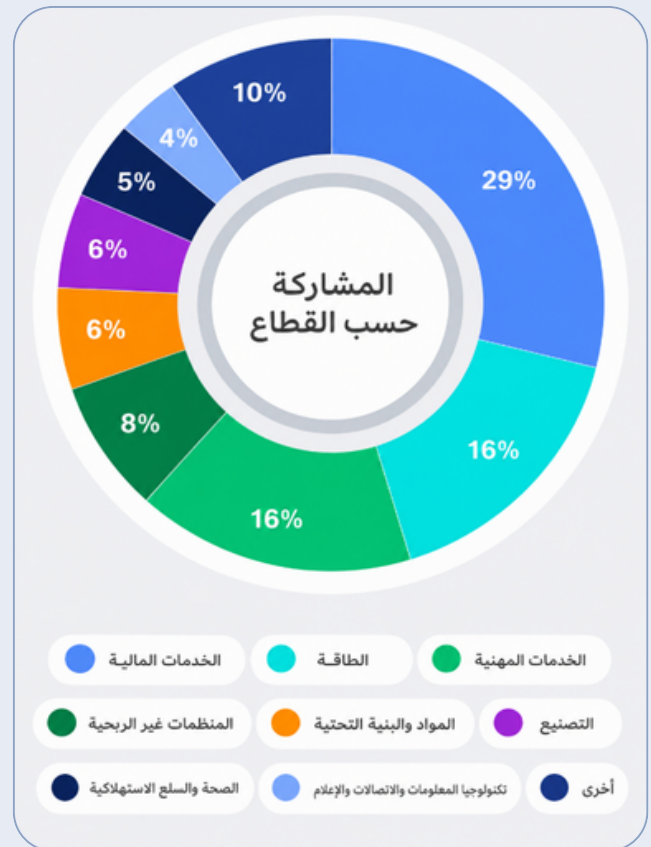
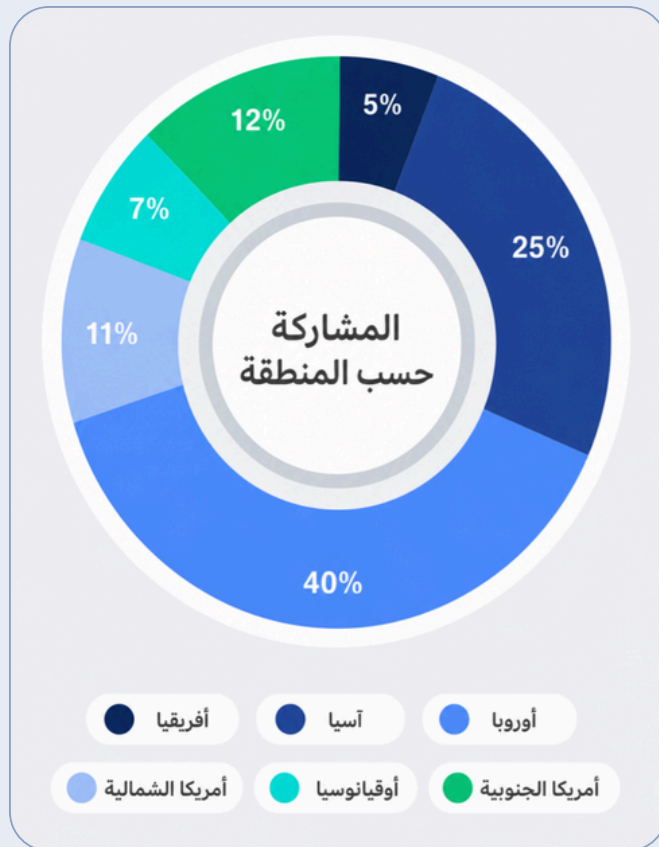
صيغت الأسس والمبادئ الواردة في هذا الإطار من خلال عملية تعاونية قادها المنتدى الاقتصادي العالمي، وبدعم من تشابتر زيرو، وديلويت آسيا والمحيط الهادئ، وديلويت جلوبال. وإجمالاً، أشرك أكثر من 90 من أصحاب المصلحة خلال هذه العملية. ويشكّل أكثر من 80% من هؤلاء المساهمين أعضاء مجالس إدارة تنفيذيين أو غير تنفيذيين، بينما يشمل الباقون قيادات من المستوى التنفيذي الأعلى ومتخصصين في المناخ والطبيعة والحوكمة.

وتعكس وجهات النظر التي جُمعت مدخلات من 16 قطاعاً صناعياً متميزاً، حيث مثّل نحو 60% منها مديرون من قطاعات الخدمات المالية والخدمات المهنية والطاقة. ونظراً إلى أن العديد من أعضاء مجالس الإدارة يشغلون عضوية مجالس إدارات متعددة في قطاعات مختلفة، فقد نُسبت آراؤهم إلى كل قطاع ذي صلة، وذلك لرصد النطاق الكامل لخبراتهم.

شملت عملية إشراك أصحاب المصلحة لدينا آراءً ورؤى من مختلف أنحاء الأمريكتين وأفريقيا وأوروبا وآسيا وأوقيانوسيا. وكان نحو 65% من المساهمين يقيمون في أوروبا وآسيا، مما يعكس التركيز الإقليمي الحالي على التحديات والفرص المتعلقة بحوكمة المناخ والطبيعة.

ونرحّب باستمرار الحوار وبالانخراط الخاص بكل قطاع على نحوٍ إضافي لتعزيز ممارسات الحوكمة على مستوى مجالس الإدارة في مجالي المناخ والطبيعة.

الشكل (4): من استمعنا إليهم: منظور عالمي لأصوات أصحاب المصلحة / مشاركة متعدد القطاعات: من ساهم في الحوار





# المساهمون

## تشابتر زيرو أالينس

**إميلي فارنورث**  
الرئيسية التنفيذية، تشابتر زيرو أالينس، عالمياً

**رايتشل ألن**  
مديرة أولى، تشابتر زيرو أالينس، عالمياً

الشكر موصول لمساهمي ديلويت: توم إمبيسي،  
وآلي شويرتفغر، وإلينور لي، وكايا برودتكورب،  
وميشيل فارني.

كما نتقدم بالشكر إلى مجلس المستقبل العالمي  
لحوكمة المناخ والطبيعة، ولا سيما سارة باركر،  
وإيفا زابي، وأميلييا فوسيت.

كما نتقدم بالشكر إلى مساهمي المنتدى  
الاقتصادي العالمي: شيفين كوهلي، ولورا فيشر،  
وأندياس أوبريخت.

كما نتقدم بالشكر إلى مساهمي تشابتر زيرو  
أالينس: جيليان نويفلدت، ومجلس الأمناء،  
والفروع، والسفراء.

## المنتدى الاقتصادي العالمي

**بيم فالديري**  
رئيس أجنحة اقتصاد المناخ والطبيعة

**مارلين هايدة**  
قائدة الحوكمة، المنتدى الاقتصادي العالمي،  
سويسرا

## ديلويت

**جينيفر شتاينمان**  
قائدة أعمال الاستدامة، ديلويت جلوبال

**ريبيكا تشيني**  
قائدة حوكمة المناخ، ديلويت آسيا والمحيط  
الهادئ

**جون أوبراين**  
قائد حوكمة المناخ، ديلويت الولايات المتحدة

## شكر وتقدير

### الإنتاج

**لورنس دنمارك**  
المدير الإبداعي، ستوديو ميكو

**صوفي إيباج**  
مصممة، ستوديو ميكو

**كريس بارسونز**  
محرر، [chrisparsonswrites.com](http://chrisparsonswrites.com)

**أوليفر تيرنر**  
مصمم، ستوديو ميكو

# الحواشي الختامية

1. الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (2023). تغير المناخ 2023: التقرير التجميعي. مساهمة فرق العمل الأول والثاني والثالث في التقرير التقييمي السادس للهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (الصفحات 4-7).
2. فريق العمل المعني بالإفصاحات المالية المرتبطة بالطبيعة (2023). توصيات فريق العمل المعني بالإفصاحات المالية المرتبطة بالطبيعة (صفحة 7).
3. المنتدى الاقتصادي العالمي (2020). تقرير اقتصاد الطبيعة الجديد 2: مستقبل الطبيعة والأعمال (الصفحة 8).
4. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2023). مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لحوكمة الشركات 2023 (القسم 5.أ). منشورات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.
5. جيفورد، ر. (2011). تناهين التقاعس عن العمل: العوائق النفسية التي تحد من التخفيف من تغير المناخ والتكيف معه. عالم النفس الأمريكي.
6. جاليجو-ألفاريز، إ.، ورودريغيز-دومينغيز، ل. (2023). مجلس الإدارة والممارسات البيئية: أثر خبرة المجلس وثقافته ومدة العضوية. بحوث العلوم البيئية وتلوثها.
7. المنتدى الاقتصادي العالمي (2022). دليل رئيس مجلس الإدارة لأصحاب المصلحة في المناخ (صفحة 4).
8. المعهد الأسترالي لمديري الشركات (2025). الحوكمة لتحقيق صافي انبعاثات صفري (صفحة 31).
9. المنتدى الاقتصادي العالمي (2023). دليل رئيس مجلس الإدارة للنزاهة المناخية (صفحة 8).
10. المعهد الأسترالي لمديري الشركات (2025). الحوكمة لتحقيق صافي انبعاثات صفري، صفحة 31.
11. مينسون، ج (2020). التجاوب التواصلي: تحسين الانخراط مع وجهات النظر المعارضة. كلية هارفارد كينيدي.
12. غولدنبرغ، أ.، وشومان، إ. (2021). مواجهة تغير المناخ عبر علم السلوك: بطولة عالمية للتدخلات في 63 دولة. كلية هارفارد للأعمال.
13. تانغ، ي. (2023). ثقافة سلطة مجلس الإدارة، والتنوع الثقافي، والابتكار المؤسسي. مجلة التمويل والاستثمار المستدامين.
14. باين، ل.، وسرينيفاسان، س. (2023). يمكن لمجالس الإدارة الاستمرار في قيادة الطريق في حوكمة المناخ. مراجعة هارفارد للأعمال.
15. ديلويت جلوبال (2025). ما بعد الامتثال: تعزيز الثقة عبر إعداد التقارير (صفحة 8).
16. فريق العمل المعني بالإفصاحات المالية المرتبطة بالطبيعة (2023). إرشادات تحديد وتقييم القضايا المرتبطة بالطبيعة: نهج LEAP.
17. ديلويت جلوبال (2025). ما بعد الامتثال: تعزيز الثقة عبر إعداد التقارير (الصفحات 5-12).





**Chapter  
Zero** UAE

The Directors' Climate Forum

[www.chapterzerouae.com](http://www.chapterzerouae.com)