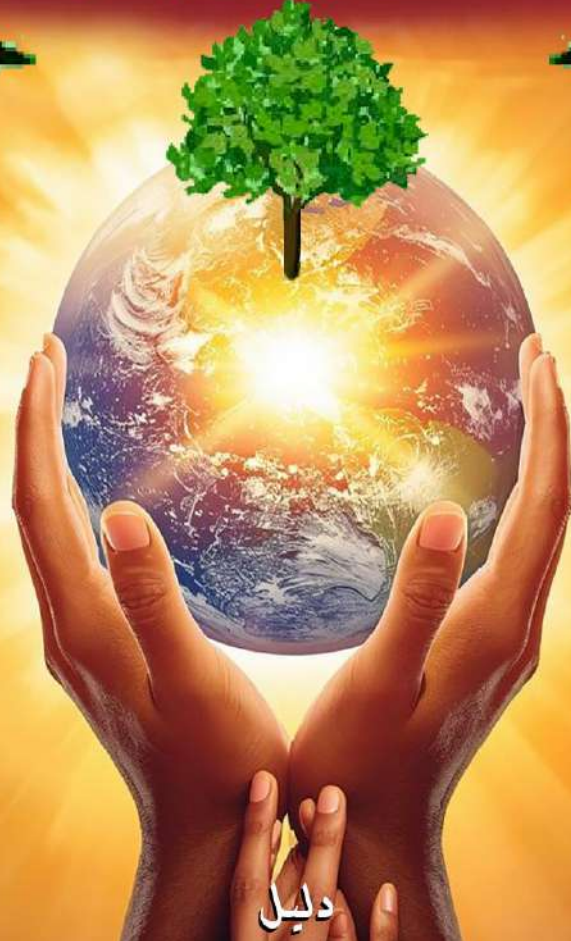


برونوكول المبادرات المجتمعية

Community Responsibility Initiatives Protocol



دليل
شامل لتصميم وتنفيذ
مبادرات المسؤولية المجتمعية الفعالة

إعداد
د. سعد جبر
عميد كلية الإعلام بجامعة باشن

بروتوكول المبادرات المجتمعية

Community Responsibility Initiatives Protocol

دليل شامل لتصميم وتنفيذ المبادرات المجتمعية الفعالة

المحتويات

- مقدمة: اشرح فيها أهمية المسؤولية الاجتماعية في العصر الحديث، والهدف من الكتاب، والجمهور المستهدف (مدراء الشركات، رواد الأعمال، طلاب إدارة الأعمال، العاملون في القطاع غير الربحي).
- الباب الأول: الأساس النظري للمسؤولية الاجتماعية
 - الفصل الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية: من المفهوم إلى الأهمية.
 - الفصل الثاني: عناصر ومجالات المسؤولية الاجتماعية .
 - الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالقطاعات المختلفة (العلاقات العامة، التسويق، حوكمة الشركات)
- الباب الثاني: من الفكرة إلى المبادرة (التخطيط الاستراتيجي)
 - الفصل الرابع: إطلاق شرارة الإبداع: كيف تحول الأفكار إلى مبادرات؟.
 - الفصل الخامس: بناء هوية المبادرة: صياغة الرؤية، الرسالة، والأهداف .
 - الفصل السادس: تصميم الخطة التنفيذية: خارطة طريق النجاح .
- الباب الثالث: إدارة وتنفيذ المبادرات الاجتماعية
 - الفصل السابع: تكوين فرق العمل الفعالة: حجر الزاوية للتنفيذ .
 - الفصل الثامن: بناء الشراكات الاستراتيجية: من التعاون إلى التأثير المستدام .
 - الفصل التاسع: تسويق المبادرات الاجتماعية: كيف تصل رسالتك للجمهور؟ .
- الباب الرابع: دراسات حالة ونماذج ملهمة
 - الفصل العاشر: قصص نجاح عالمية في المسؤولية الاجتماعية. .
 - الفصل الحادي عشر: تجارب رائدة من العالم العربي والمملكة العربية السعودية .
 - الفصل الثاني عشر: نموذج "معادن": دراسة حالة متعمقة في الإدارة المجتمعية .
- خاتمة الكتاب: مستقبل المسؤولية الاجتماعية: نحو تأثير أعمق وأكثر استدامة.
- الملاحق:
 - نموذج جاهز لخطة عمل مبادرة اجتماعية.
 - قائمة بأهم المصطلحات .
 - قائمة المراجع والمصادر.

المقدمة

في عصرٍ تواجه فيه البشرية تحديات مناخية وبيئية واجتماعية متسارعة، شهدت العقود الثلاثة الماضية تغييراً جوهرياً في توقعات المجتمع من الشركات والمؤسسات. لم تعد الأجيال الجديدة من المستهلكين والموظفين تكتفي بجودة المنتج أو الخدمة، بل تبحث عن شركات تحمل قيماً اجتماعية وبيئية واضحة. وفي الوقت نفسه، تزايدت ضغوط المستثمرين والجهات التنظيمية لقياس الأثر الاجتماعي والبيئي، بينما جعلت وسائل التواصل الاجتماعي كل تصرف للشركات تحت المجهر، حيث يمكن لخطأ واحد أن يدمر سمعة بُنيت عبر عقود.

في هذا السياق المعقد، لم تعد المسؤولية الاجتماعية مجرد خيار استراتيجي أو أداة للعلاقات العامة، بل أصبحت ضرورةً وجودية تُحدّد قدرة المؤسسات على البقاء والنمو في السوق. الشركات التي تتجاهل مسؤوليتها المجتمعية تجد نفسها معزولة عن شرائح متزايدة من العملاء، وتواجه صعوبات في جذب المواهب، بل وقد تتعرض لمقاطعة أو أزمات سمعة مدمرة. اليوم، لم يعد السؤال هل تمارس شركتك مسؤوليتها المجتمعية؟، بل كيف تُترجم مسؤوليتك إلى مبادرات مُلهمةٍ تخلق أثراً ملموساً وتُعزز مكانتك التنافسية؟.

يهدف هذا الكتاب إلى سد الفجوة بين النظرية والتطبيق في مجال المسؤولية الاجتماعية، مُقدّماً خريطة طريق شاملة لبناء المبادرات الاجتماعية وتسويقها بفعالية. مُوجّهٌ لمدراء الشركات الذين يسعون لبناء استراتيجيات مسؤولية اجتماعية مؤثرة، ورواد الأعمال الراغبين في دمج القيم الاجتماعية منذ البداية، وطلاب إدارة الأعمال الذين يحتاجون فهماً عملياً للموضوع، والعاملين في القطاع غير الربحي الساعين لبناء شراكات مثمرة مع القطاع الخاص.

يدمج هذا العمل بين الأسس النظرية الرصينة وأدوات تنفيذية قابلة للتكيف مع مختلف السياقات الثقافية والاقتصادية. وعلى عكس المراجع التقليدية، لا يكتفي الكتاب بسرد المفاهيم، بل يركز على الجوانب العملية عبر دراسات حالة واقعية من العالم العربي والعالم، ونماذج قابلة للتطبيق لتصميم الهوية وبناء الشراكات وتسويق المبادرات، وتحليلات عميقة لتحديات مرتبطة بقياس الأثر وتحقيق الاستدامة.

بُني هذا العمل لتكون كل منه بوابةً لفهمٍ أعمق، وخطوةً نحو تحويل المسؤولية الاجتماعية من مفهومٍ مجرد إلى إرثٍ ملموس. فالمستقبل للشركات التي لا تكتفي بتحقيق الربح، بل تُشارك في بناء مجتمعٍ أفضل. هنا، تبدأ رحلتكم.

الباب الأول: نظرية المسؤولية الاجتماعية

الفصل الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية: من المفهوم إلى الأهمية

التطور التاريخي للمفهوم

تُعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) مفهوماً حديثاً نسبياً في عالم الأعمال، لكن جذوره تمتد إلى أوائل القرن العشرين. بدأت الفكرة تتبلور مع كتاب "الوظائف الاجتماعية للأعمال" لأوليفر شيلدون عام 1924، الذي جادل بأن للشركات التزامات تتجاوز تحقيق الربح. غير أن البداية الحقيقية للمفهوم الحديث كانت مع هوارد بوين في كتابه "المسؤوليات الاجتماعية للأعمال" عام 1953، والذي يُعتبر مؤسس هذا المجال¹.

شهدت الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي تطوراً كبيراً في هذا المفهوم، خاصة مع ظهور الحركات البيئية والاجتماعية في الولايات المتحدة وأوروبا. وقد ساهمت الأزمات البيئية مثل حادثة إيجزون فالديز النفطية عام 1989 في دفع الشركات نحو تبني مقاربات أكثر مسؤولية². في العقود الأخيرة، تطور المفهوم ليشمل أبعاداً جديدة مثل الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG).

تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات

لا يوجد تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية للشركات، لكن أكثر التعريفات شمولية واعتماداً هو تعريف المفوضية الأوروبية الذي ينص على أنها "مسؤولية الشركات عن تأثيرها على المجتمع"³. يتضمن هذا التعريف البسيط في ظاهره أبعاداً معقدة تشمل الاعتبارات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والأخلاقية.

من ناحية أخرى، يُعرّف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها "التزام أصحاب الأعمال بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين نوعية الحياة بطرق تخدم التجارة وتخدم التنمية في الوقت نفسه"⁴.

يمكن تلخيص المسؤولية الاجتماعية في أربعة أبعاد رئيسية وفقاً لنموذج أرشي كارول الشهير: المسؤولية الاقتصادية (تحقيق الربح والنمو)، والمسؤولية القانونية (الامتثال للقوانين)، والمسؤولية الأخلاقية (عمل ما هو صواب)، والمسؤولية الخيرية (المساهمة في رفاهية المجتمع)⁵.

أهمية المسؤولية الاجتماعية في بيئة الأعمال المعاصرة

تكتسب المسؤولية الاجتماعية للشركات أهمية متزايدة في عالم الأعمال المعاصر لعدة أسباب جوهرية. أولاً، التغيرات في توقعات أصحاب المصلحة، حيث أظهرت دراسة إديلمان للثقة 2023 أن 86% من المستهلكين يتوقعون من الشركات أن تتخذ موقفاً من القضايا الاجتماعية المهمة⁶. كما تشير الأبحاث إلى أن 73% من جيل الألفية مستعدون لدفع أكثر مقابل منتجات وخدمات من شركات مسؤولة اجتماعياً⁷.

ثانياً، تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات. تُظهر دراسات متعددة وجود علاقة إيجابية بين الممارسات المسؤولة اجتماعياً والأداء المالي على المدى الطويل. دراسة ميتا-تحليلية شملت أكثر من 2000 دراسة وجدت أن الشركات ذات الممارسات القوية في المسؤولية الاجتماعية تحقق عائداً أفضل على الاستثمار بنسبة 4-6% مقارنة بالشركات الأخرى⁸.

ثالثاً، جذب المواهب والاحتفاظ بها. تُشير دراسة ديلويت لعام 2022 إلى أن 94% من جيل زد و89% من جيل الألفية سيظلون في شركة لمدة أطول إذا شعروا أن قيمهم تتماشى مع قيم الشركة⁹. هذا يجعل المسؤولية الاجتماعية أداة قوية لإدارة الموارد البشرية وتقليل تكاليف دوران الموظفين. رابعاً، إدارة المخاطر والسمعة. في عصر وسائل التواصل الاجتماعي والشفافية المتزايدة، تواجه الشركات مخاطر سمعة أكبر من أي وقت مضى. الممارسات المسؤولة اجتماعياً تساعد في بناء رصيد من الثقة والسمعة الإيجابية يمكن أن يحمي الشركة في أوقات الأزمات. دراسة من معهد بيو أظهرت أن الشركات ذات السمعة القوية في المسؤولية الاجتماعية تتعافى من الأزمات بشكل أسرع وأقل تكلفة¹⁰.

التحديات والانتقادات

رغم الأهمية المتزايدة للمسؤولية الاجتماعية، تواجه انتقادات عديدة. أبرزها انتقاد ميلتون فريدمان الشهير الذي يرى أن "المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للأعمال هي زيادة أرباحها"¹¹. يجادل فريدمان وأتباعه بأن الشركات تخدم المجتمع بشكل أفضل من خلال التركيز على الكفاءة الاقتصادية وترك الأمور الاجتماعية للحكومات والمنظمات غير الربحية.

كما تواجه المسؤولية الاجتماعية تحدي "الغسل الأخضر" (Greenwashing) "أو" غسل المسؤولية الاجتماعية"، حيث تستخدم بعض الشركات المسؤولية الاجتماعية كأداة للعلاقات العامة دون التزام حقيقي بالتغيير. هذا يؤدي إلى فقدان الثقة ويضر بالمفهوم ككل. دراسة من جامعة هارفارد وجدت أن 40% من المستهلكين يشكون في صدق الشركات فيما يتعلق بادعاءاتها البيئية والاجتماعية¹².

الفصل الثاني: عناصر ومجالات المسؤولية الاجتماعية

العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية للشركات من عناصر متداخلة ومتداخلة تشكل في مجموعها نهجاً شاملاً لممارسة الأعمال بطريقة مسؤولة. يمكن تقسيم هذه العناصر إلى أربع فئات رئيسية وفقاً للنموذج الأكثر قبولاً أكاديمياً ومهنياً.

العنصر البيئي يُعتبر من أهم أركان المسؤولية الاجتماعية المعاصرة. يشمل هذا العنصر جهود الشركة لتقليل بصمتها البيئية من خلال ممارسات مثل تقليل انبعاثات الكربون، وإدارة النفايات بكفاءة، واستخدام الطاقة المتجددة، والحفاظ على الموارد الطبيعية. شركة "باتاغونيا" مثال بارز على هذا العنصر، حيث تلتزم بإنتاج ملابس صديقة للبيئة وتتبرع بنسبة من أرباحها لحماية البيئة¹³.

العنصر الاجتماعي يركز على تأثير الشركة على المجتمعات التي تعمل فيها. يشمل ذلك ممارسات التوظيف العادلة، وتطوير المجتمعات المحلية، ودعم التعليم والصحة، وضمان حقوق الإنسان في سلسلة التوريد. شركة "أونيليفر" تبرز في هذا المجال من خلال مبادرة "خطة المعيشة المستدامة" التي تهدف لتحسين الصحة والرفاهية لأكثر من مليار شخص¹⁴.

العنصر الاقتصادي يتضمن المساهمة في النمو الاقتصادي المستدام من خلال خلق فرص العمل، ودعم الموردين المحليين، والشفافية المالية، والحوكمة الرشيدة. هذا العنصر يؤكد أن المسؤولية الاجتماعية لا تتعارض مع الربحية، بل تعززها على المدى الطويل.

العنصر الأخلاقي والحوكمة يشمل الممارسات الأخلاقية في الأعمال، ومكافحة الفساد، والشفافية، واحترام حقوق أصحاب المصلحة. تُعتبر الحوكمة الجيدة أساساً لجميع العناصر الأخرى، فبدونها تفقد المبادرات مصداقيتها واستدامتها¹⁵.

المجالات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

مجال البيئة والاستدامة يشهد نمواً متسارعاً، خاصة مع تزايد المخاوف من التغير المناخي. تشمل الممارسات في هذا المجال اعتماد تقنيات الإنتاج الأنظف، وتطوير منتجات صديقة للبيئة، والاستثمار في الطاقة المتجددة. شركة "تسلا" مثال واضح على كيف يمكن أن تكون الاستدامة البيئية محورياً لنموذج العمل بأكمله.

مجال التنمية المجتمعية يركز على تحسين نوعية الحياة في المجتمعات المحلية. يشمل ذلك دعم التعليم من خلال بناء المدارس أو توفير المنح الدراسية، وتحسين الخدمات الصحية، ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة. في المنطقة العربية، تبرز شركة "أرامكو السعودية" من خلال برامجها الواسعة لتطوير المجتمعات المحلية في المملكة¹⁶.

مجال حقوق العمال يشمل ضمان ظروف عمل آمنة وعادلة، والمساواة في الأجور، وتوفير فرص التطوير المهني، واحترام حقوق النقابات. شركة "كوستكو" تُعرف بممارساتها الممتازة في هذا المجال، حيث تدفع أجوراً أعلى من المتوسط وتوفر مزايا صحية شاملة لموظفيها¹⁷.

مجال المسؤولية في سلسلة التوريد يتضمن ضمان أن الموردين والشركاء يلتزمون بمعايير أخلاقية وبيئية مماثلة. هذا المجال أصبح أكثر أهمية مع العولمة وتعدد سلاسل التوريد. شركة "آبل" طورت برنامجاً شاملاً لمراقبة الموردين وضمان التزامهم بمعايير العمل والبيئة¹⁸.

التفاعل بين العناصر والمجالات

ما يميز المسؤولية الاجتماعية الفعالة هو التكامل بين عناصرها ومجالاتها المختلفة. فالشركة التي تركز فقط على البعد البيئي مع إهمال حقوق العمال، أو التي تهتم بالتنمية المجتمعية دون الالتزام بالحوكمة الجيدة، تفشل في تحقيق تأثير مستدام حقيقي.

النموذج المتكامل للمسؤولية الاجتماعية يتطلب نهجاً استراتيجياً يربط بين جميع العناصر ويحقق التوازن بينها. هذا ما يُعرف بـ "القيمة المشتركة" (Shared Value) التي صاغها مايكل بورتر ومارك كريمر، والتي تهدف لربط نجاح الشركة بالتقدم الاجتماعي¹⁹.

الشركات الرائدة في المسؤولية الاجتماعية تطور نماذج أعمال تدمج هذه العناصر بطريقة تخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة. مثلاً، شركة "نستله" طورت برنامج "خلق القيمة المشتركة" الذي يربط بين استراتيجية الأعمال وحل التحديات الاجتماعية والبيئية²⁰.

الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالقطاعات المختلفة

المسؤولية الاجتماعية والعلاقات العامة

تمثل العلاقات العامة أحد أهم القنوات لتطبيق وتسويق مبادرات المسؤولية الاجتماعية، لكن العلاقة بينهما أعمق من مجرد التسويق أو الترويج. العلاقات العامة الفعالة في سياق المسؤولية الاجتماعية تقوم على مبدأ الشفافية والمصداقية في التواصل مع أصحاب المصلحة.

يُعتبر التواصل الشفاف حول جهود المسؤولية الاجتماعية ضرورياً لبناء الثقة مع الجماهير المختلفة. لكن هذا التواصل يجب أن يكون مدعوماً بأفعال حقيقية وقابلة للقياس. دراسة من جامعة ستانفورد أظهرت أن الشركات التي تتواصل بصراحة حول تحدياتها في المسؤولية الاجتماعية تحظى بثقة أكبر من تلك التي تركز فقط على إنجازاتها²¹.

إدارة الأزمات تُعتبر جانباً مهماً من العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والعلاقات العامة. الشركات التي بنت سمعة قوية في المسؤولية الاجتماعية تتمتع بـ "رصيد سمعة" يساعدها في تجاوز الأزمات بشكل

أفضل. مثال على ذلك شركة "جونسون آند جونسون" التي تمكنت من تجاوز أزمة تايلينول في الثمانينات بفضل سمعتها الراسخة في المسؤولية الاجتماعية والتواصل الشفاف²².

برامج إشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Engagement) تُعتبر من أهم التطبيقات العملية لتقاطع المسؤولية الاجتماعية مع العلاقات العامة. هذه البرامج تتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات وتوقعات المجتمعات المحلية، والموظفين، والمستهلكين، والمستثمرين. شركة "شل" طورت نموذجاً متقدماً لإشراك أصحاب المصلحة في قراراتها الاستراتيجية، خاصة في المشاريع التي تؤثر على المجتمعات المحلية²³.

المسؤولية الاجتماعية والتسويق

العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتسويق تطورت من مجرد استخدام القضايا الاجتماعية في الحملات الإعلانية إلى نموذج أكثر تكاملاً يُعرف بـ "التسويق المدفوع بالغرض (Purpose-Driven Marketing)". هذا النهج يربط هوية العلامة التجارية بقضية اجتماعية أو بيئية محددة بطريقة أصيلة ومستدامة.

التسويق الاجتماعي (Social Marketing) أصبح استراتيجية أساسية للعديد من الشركات الرائدة. يتجاوز هذا النهج الإعلان التقليدي ليشمل تطوير منتجات وخدمات تحل مشاكل اجتماعية حقيقية. مثال بارز على ذلك حملة "دوف" للجمال الحقيقي، التي لم تقتصر على الإعلانات بل شملت برامج تعليمية لتعزيز الثقة بالنفس لدى النساء والفتيات²⁴.

التسويق الشراكي مع المنظمات غير الربحية (Cause Marketing) يُعتبر من أكثر الاستراتيجيات فعالية في هذا المجال. دراسة من شركة كون الاستشارية وجدت أن 87% من المستهلكين سيشترون منتجاً مرتبطاً بقضية يؤمنون بها، و76% سيقضون شراء منتج من شركة تدعم قضية يعارضونها²⁵. لكن نجاح هذا النوع من التسويق يتطلب شراكات حقيقية وطويلة المدى وليس مجرد حملات موسمية.

استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق المسؤولية الاجتماعية يتطلب استراتيجية محكمة تراعي خصوصية كل منصة وطبيعة الجمهور المستهدف. المحتوى المرئي والقصص الشخصية تحقق تفاعلاً أكبر من المعلومات الإحصائية المجردة. شركة "بن آند جيريز" تبرز في هذا المجال من خلال استخدامها الإبداعي لوسائل التواصل الاجتماعي للتوعية بالقضايا الاجتماعية والبيئية²⁶.

المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات

تُعتبر الحوكمة الجيدة أساس المسؤولية الاجتماعية الفعالة. بدون هياكل حوكمة سليمة، تفتقر مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمصداقية والاستدامة. الحوكمة في سياق المسؤولية الاجتماعية تشمل عدة جوانب أساسية.

الشفافية والإفصاح تُعتبر من أهم عناصر الحوكمة في المسؤولية الاجتماعية. المؤسسات الرائدة تنشر تقارير دورية مفصلة عن أدائها في مختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية، مستخدمة معايير دولية معترف بها مثل معايير المبادرة العالمية للتقارير. ²⁷(GRI) هذه التقارير لا تقتصر على الإنجازات بل تشمل أيضاً التحديات والمجالات التي تحتاج لتحسين.

تشكيل لجان المسؤولية الاجتماعية في مجالس الإدارة أصبح ممارسة شائعة في الشركات الكبرى. هذه اللجان تضمن أن قضايا المسؤولية الاجتماعية تحظى بالاهتمام على أعلى مستوى في الشركة وأنها مدمجة في الاستراتيجية العامة. دراسة من جامعة هارفارد وجدت أن الشركات التي لديها لجان متخصصة في المسؤولية الاجتماعية تحقق أداءً أفضل في هذا المجال ²⁸.

إدارة المخاطر المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية تُعتبر جانباً حيوياً من الحوكمة. هذه المخاطر تشمل المخاطر السمعية، والتنظيمية، والتشغيلية، والمالية. الشركات المتقدمة تطور أنظمة إنذار مبكر لرصد هذه المخاطر والتعامل معها قبل أن تتفاقم. مثلاً، شركة "نايكي" طورت نظاماً شاملاً لمراقبة ظروف العمل في مصانع الموردين بعد الأزمات التي واجهتها في التسعينات ²⁹.

ربط أداء المسؤولية الاجتماعية بأنظمة الحوافز والمكافآت للإدارة العليا يضمن الالتزام الحقيقي بهذه القضايا. دراسة من كلية لندن للأعمال وجدت أن الشركات التي تربط جزءاً من مكافآت المدراء التنفيذيين بأهداف المسؤولية الاجتماعية تحقق تقدماً أفضل في هذا المجال ³⁰.

التكامل بين القطاعات

النجاح الحقيقي في المسؤولية الاجتماعية يتطلب تكاملاً فعالاً بين العلاقات العامة، والتسويق، والحوكمة. هذا التكامل يضمن أن المبادرات لا تُنظر إليها كجهود منفصلة بل كجزء من استراتيجية شاملة تتغلغل في جميع عمليات الشركة.

الشركات الرائدة تطور نماذج تشغيلية تكاملية حيث تتولى الحوكمة وضع السياسات والرقابة، بينما تتولى العلاقات العامة التواصل والشفافية، ويتولى التسويق تطوير المنتجات والخدمات التي تخدم الأهداف الاجتماعية. هذا النموذج يضمن الاتساق والفعالية في جميع الجهود.

1. Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Brothers.
2. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
3. European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels: European Commission.
4. World Bank Group. (2003). Public Policy for Corporate Social Responsibility. World Bank Publications.
5. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
6. Edelman Trust Barometer. (2023). Trust and Business. Edelman Intelligence.
7. Nielsen. (2022). Global Sustainability Report: Sustainable Shoppers Buy the Change They Wish to See in the World.
8. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
9. Deloitte Global. (2022). The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey.
10. Pew Research Center. (2021). Corporate Reputation and Crisis Management in the Digital Age.
11. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
12. Harvard Business School. (2023). Consumer Trust and Corporate Sustainability Claims. HBS Working Paper.
13. Patagonia, Inc. (2023). Environmental and Social Initiatives Report.
14. Unilever. (2023). Sustainable Living Plan Progress Report.
15. OECD. (2023). OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. OECD Publishing.
16. Saudi Aramco. (2023). Sustainability Report: Community Development Programs.
17. Costco Wholesale Corporation. (2023). Corporate Sustainability Report.
18. Apple Inc. (2023). Supplier Responsibility Progress Report.
19. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
20. Nestlé S.A. (2023). Creating Shared Value Report.
21. Stanford Graduate School of Business. (2022). Transparency in Corporate Social Responsibility Communication.
22. Johnson & Johnson. (2023). Our Credo in Action: Crisis Management an

الباب الثاني: من الفكرة إلى المبادرة (التخطيط الاستراتيجي)

الفصل الرابع: إطلاق شرارة الإبداع: كيف تحول الأفكار إلى مبادرات؟

آليات توليد الأفكار الإبداعية

تحويل الأفكار المجردة إلى مبادرات ملموسة يتطلب منهجية منظمة تعتمد على أدوات إبداعية مثبتة. تُعد جلسات العصف الذهني (Brainstorming) من أكثر الأساليب فعالية، خاصة عند تطبيق قواعدها الأساسية: تأجيل النقد، تشجيع الأفكار غير التقليدية، البناء على أفكار الآخرين، والتركيز على الكم الذي سيؤدي إلى النوع¹. شركة "جوجل" تشتهر باستخدامها لـ "حلقات الإبداع" حيث يجتمع الموظفون من تخصصات مختلفة لتوليد أفكار لمشاكل معقدة².

أما أسلوب "التفكير التصميمي" (Design Thinking) فيقدم منهجية أكثر شمولية تبدأ بفهم عميق لاحتياجات المستفيدين عبر التقمص الوجداني (Empathy)، تليها مراحل التحديد، الابتكار، النمذجة، والاختبار³. قام بنك "إي بي إن" في الإمارات بتطبيق هذا الأسلوب لتصميم خدمات مالية تتحدى احتياجات العملاء من ذوي الدخل المحدود، مما أدى إلى زيادة ولاء العملاء بنسبة 34%⁴. تقنيات مثل "SCAMPER" (استبدال، دمج، تكيف، تعديل، استخدام آخر، حذف، عكس) و "TRIZ" (نظرية الحل الإبداعي للمشكلات) تقدم أطراً منهجية لإعادة اختراع الأفكار التقليدية. استخدمت شركة "نستله" تقنية SCAMPER لتطوير عبوات قهوة "نسكافيه" القابلة للتحلل، مما قلل النفايات البلاستيكية بنسبة 40%⁵.

تحليل الجدوى والتقييم المبدي

قبل الاستثمار في أي فكرة، يجب إخضاعها لتحليل جدوى متعدد الأبعاد. نموذج "المرشح الثلاثي" (Triple Filter Test) يقيّم الأفكار من خلال ثلاثة محاور: الجدوى التقنية (هل نمتلك القدرات؟)، الجدوى المالية (هل هي مربحة؟)، والجدوى الاستراتيجية (هل تتناسب مع رؤيتنا؟)⁶.

تحليل "التكلفة-الفائدة" المتوقع يجب أن يتضمن كلاً من العوائد المالية وغير المالية. دراسة حالة شركة "باتاغونيا" تظهر كيف أن استثمارها في المواد المعاد تدويرها لم يكن مربحاً initially، لكنه عزز سمعتها وزاد المبيعات على المدى الطويل بنسبة 28%⁷.

أداة "مصفوفة الأولويات" تساعد في ترتيب الأفكار بناءً على معايير مرجحة مثل: حجم الأثر المجتمعي، التكلفة، الميزة التنافسية، وسهولة التنفيذ. تطبق شركة "سيمنز" هذه المصفوفة بشكل منهجي، مما ساعدها في اختيار مشاريع كفاءة الطاقة التي حققت وفراً قدره 200 مليون يورو سنوياً⁸.

مثال 1: مبادرة "ستاريكس" للتوظيف المجتمعي :

بدأت الفكرة بملاحظة ارتفاع البطالة بين الشباب في المجتمعات المحلية. استخدمت ستاريكس منهجية التفكير التصميمي لفهم العقبات التي تواجههم. النتيجة كانت برنامج "مسار الفرص" الذي يوفر تدريباً وتوظيفاً للشباب، ووصل إلى توظيف أكثر من 25,000 شاب حول العالم بحلول 2023⁹.
مثال 2: "أيكيا" وتحول الاقتصاد الدائري:

تحولت فكرة بسيطة حول تقليل النفايات إلى استراتيجية شاملة. طبقت أيكيا نموذج "من المهد إلى المهد" عبر إعادة تصميم منتجاتها ليكون قابلة لإعادة الاستخدام والتجديد. هذه المبادرة لم تقلل النفايات فحسب، بل خلقت تدفقات دخل جديدة من بيع المنتجات المعاد تدويرها¹⁰.

مثال 3: "مبادرة الشراكة مع المجتمع" من "سابك"

في السعودية، استخدمت "سابك" أسلوب العصف الذهني المفتوح مع موظفيها وممثلي المجتمع لتصميم برامج تنموية. إحدى الأفكار التي ولدت كانت "المراكز التقنية المتنقلة" التي توفر تدريباً مهنيًا في المناطق النائية، مستفيدة من خبرة سابك التقنية¹¹.

الفصل الخامس: بناء هوية المبادرة: صياغة الرؤية، الرسالة، والأهداف

صياغة الرؤية الملهمة

الرؤية الناجحة للمبادرة الاجتماعية يجب أن تكون طموحة، ملهمة، وواضحة. تعمل الرؤية كنجم شمالي يوجه جميع القرارات والجهود. الصيغة المثالية تجمع بين الطموح والقابلية للتحقيق، مع التركيز على الأثر المستقبلي.

رؤية مبادرة "مشروع القراءة" في دبي: "مجتمع عربي حيث القراءة حياة، وكل فرد قارئ متحمس"، تنجح في توضيح الطموح مع البقاء قابلة للقياس¹². أما رؤية "مؤسسة محمد بن راشد للمعرفة": "أن تكون المنصة العالمية الرائدة في إنتاج ونشر المعرفة لتمكين المجتمعات"، فتركز على القيادة العالمية والتمكين¹³.

أبحاث معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا تشير إلى أن الرؤى التي تحتوي على عناصر عاطفية وإيجابية تحصل على تفاعل أكبر بنسبة 40% من الأطراف المعنية¹⁴. عناصر الرؤية الفعالة تشمل: الوضوح، الإلهام، الاتساق مع القيم، والقابلية للتواصل.

تطوير الرسالة الإجرائية

بينما ترسم الرؤية الصورة المستقبلية، تحدد الرسالة كيفية تحقيق هذه الصورة. الرسالة الجيدة تجيب على أربعة أسئلة أساسية: ماذا نفعل؟ لمن نفعل؟ كيف نفعل؟ ولماذا نفعل؟ رسالة برنامج "أبطال البيئة" من "الاتحاد للطيران": "تمكين الشباب الإماراتي من قيادة التغيير البيئي من خلال برامج تعليمية عملية وشراكات عالمية"، تلتزم بمعايير الوضوح والتركيز¹⁵. الرسالة يجب أن تكون قابلة للتنفيذ وقابلة للقياس. دراسة جامعة هارفارد أظهرت أن المبادرات ذات الرسائل الواضحة والقابلة للقياس تحقق أهدافها بنسبة أعلى 67% من تلك ذات الرسائل العامة¹⁶.

وضع أهداف ذكية (SMART)

تحويل الرؤية والرسالة إلى أهداف عملية يتطلب استخدام منهجية SMART التي تضمن أن الأهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة زمنياً. مثال على هدف SMART من مبادرة "القضاء على الجوع" لشركة "هيببازانا" السعودية: "خفض نسبة الهدر الغذائي في مطاعمنا بنسبة 50% بحلول نهاية 2025 عبر تطبيق تقنيات إدارة المخزون الذكية وتدريب 100% من الطاقم"، يجمع بين التحديد الدقيق والقياس الواضح والإطار الزمني¹⁷. الأهداف يجب أن تغطي أربعة أبعاد: الأثر المجتمعي، الكفاءة التشغيلية، التطوير التنظيمي، والاستدامة المالية. هذا النهج المتوازن يضمن أن المبادرة تحقق تأثيراً مستداماً.

أمثلة تطبيقية على بناء الهوية

مثال 1: "رؤية 2030" والمبادرات الوطنية السعودية

تقدم رؤية 2030 نموذجاً متكاملًا لربط الرؤية الشاملة بأهداف محددة. مبادرة "جودة الحياة" تحولت إلى برامج محددة مثل "المسرح الوطني" و"متاحف التخصصي"، كل منها له رؤيته ورسالته وأهدافه¹⁸. SMART

مثال 2: "تمكين" ومبادرة تمكين المرأة الإماراتية

طورت "تمكين" رؤية واضحة: "أن تكون المرأة الإماراتية شريكاً أساسياً في بناء اقتصاد المعرفة". رسالتها تركز على "توفير التدريب والتمويل والإرشاد للرياديات". أهدافها شملت تدريب 5000 امرأة وتأسيس 500 مشروع بحلول 2023¹⁹.

مثال 3: "نادي برشلونة" ومبادرة "بارسا للأبد"

النادي طور رؤية إنسانية تتجاوز كرة القدم: "استخدام قوة الرياضة لتغيير حياة الشباب في المجتمعات المهمشة". رسالته تركز على "برامج تعليمية ورياضية في 50 دولة". أهدافه SMART شملت الوصول إلى 100,000 شاب سنوياً بنهاية 2024²⁰.

الفصل السادس: تصميم الخطة التنفيذية: خارطة طريق النجاح

هيكلية الخطة التنفيذية المتكاملة

الخطة التنفيذية الجيدة تحول الاستراتيجية إلى إجراءات ملموسة عبر عدة مكونات مترابطة. تبدأ بخارطة طريق زمنية (Timeline) تحدد المراحل الرئيسية والنتائج المتوقعة لكل مرحلة. استخدام منهجيات مثل "المسار الحرج" (Critical Path) "يساعد في تحديد الأنشطة الأكثر تأثيراً على الجدول الزمني".²¹

ميزانية مفصلة تشمل جميع التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مع تخصيص هامش طوارئ بنسبة 10-15%. شركة "ديل" تتبع نموذج "التكلفة على أساس النشاط" (Activity-Based Costing) "لمبادراتها الاجتماعية، مما يمكنها من تتبع التكاليف بدقة وتحسين الكفاءة".²² نموذج "الإطار المنطقي" (Logical Framework) "يقدم هيكلًا متكاملًا يربط بين المدخلات، الأنشطة، المخرجات، النتائج، والأثر. هذا النموذج يضمن الاتساق والشفافية في التخطيط والتنفيذ".²³

إدارة المخاطر والجودة

تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها يجب أن يكون جزءاً أساسياً من أي خطة تنفيذية. مصفوفة المخاطر التي تقيس الاحتمالية مقابل الأثر تساعد في تحديد الأولويات. لكل خطر، يجب تطوير خطة استباقية للتخفيف منه.

معايير ضمان الجودة يجب أن تُحدد مسبقاً، مع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لكل مرحلة. شركة "سامسونج" تطبق معايير "ستة سيجما" في مبادراتها الاجتماعية، مما ساعدها في خفض نسبة الأخطاء بنسبة 70% وتحسين الكفاءة.²⁴

نظم المراقبة والتقييم المستمر تمكن من التعديل والتكيف أثناء التنفيذ. استخدام لوحات التحكم (Dashboards) التي تعرض البيانات في الوقت الحقيقي يساعد في اتخاذ القرارات based on evidence.

أدوات التنفيذ والتتبع

أدوات إدارة المشاريع مثل "مخطط غانت" (Gantt Chart) و"المسار الحرج" تساعد في التخطيط والمراقبة. البرمجيات الحديثة مثل Asana وMonday.com تقدم حلولاً متكاملة لإدارة المهام والموارد.²⁵

نموذج "الإطار المنطقي (LogFrame)" يربط بين مختلف مكونات المشروع بشكل منهجي:

العنصر	الوصف	مؤشرات القياس
الهدف العام	الأثر طويل المدى	مؤشرات الأثر
الغايات	النتائج المتوسطة المدى	مؤشرات النتائج
المخرجات	المنتجات الملموسة	مؤشرات الأداء
الأنشطة	الإجراءات التنفيذية	مؤشرات التنفيذ

نظم تقييم الأثر يجب أن تصمم منذ البداية، مع تحديد مؤشرات قابلة للقياس كمياً ونوعياً. المنهجيات المختلطة تجمع بين البيانات الكمية (استبيانات، إحصائيات) والنوعية (مقابلات، دراسات حالة)²⁶.

أمثلة تطبيقية على خطط تنفيذية ناجحة

مثال 1: خطة "مبادلة" للطاقة المتجددة في أبوظبي

طبقت "مبادلة" خطة تنفيذية مفصلة لمشروع "شمس 1" للطاقة الشمسية. شملت الخطة تحليلاً دقيقاً للمخاطر، جدولاً زمنياً واضحاً، ونظام مراقبة متطور. النتيجة كانت تشغيل أحد أكبر محطات الطاقة الشمسية في العالم في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية²⁷.

مثال 2: برنامج "أورنج" للتمويل الأصغر في مصر

صمم "أورنج" خطة تنفيذية تركز على التدرج والتوسع المتعمد. بدأ البرنامج بمرحلة تجريبية في محافظتين، مع نظام تقييم مكثف. بعد تحقيق النتائج المستهدفة، تم التوسع تدريجياً ليشمل 15 محافظة، مع تكييف الخطة بناءً على الدروس المستفادة²⁸.

مثال 3: مبادرة "نستله" للاستدامة المائية

استخدمت "نستله" منهجية "الإطار المنطقي" لخططها التنفيذية في مشاريع الحفاظ على المياه. كل مشروع كان له مؤشرات أداء محددة لنوعية المياه، الكمية المستهلكة، والأثر على المجتمعات المحلية. النظام المتكامل للمراقبة مكنهم من تخفيض استهلاك المياه بنسبة 35% خلال 5 سنوات²⁹.

1. Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. Charles Scribner's Sons.
2. Google LLC. (2023). *Google's Innovation Methodology: How We Foster Creativity*. Mountain View: Google Press.
3. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.
4. Emirates NBD. (2022). *Sustainable Banking Initiative: Annual Impact Report*. Dubai: ENBD Publications.
5. Nestlé S.A. (2022). *Nescafé Sustainable Packaging Initiative: Case Study*. Vevey: Nestlé Research.
6. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
7. Patagonia, Inc. (2021). *The Responsible Economy: Environmental Initiatives and Business Performance*. Ventura: Patagonia Press.
8. Siemens AG. (2022). *Energy Efficiency Projects: Cost-Benefit Analysis and Implementation Framework*. Munich: Siemens Sustainability Report.
9. Starbucks Corporation. (2023). *Opportunity Youth Program: Global Impact Assessment*. Seattle: Starbucks Social Impact Report.
10. Ikea Group. (2022). *Circular Economy Strategy: From Linear to Circular*. Delft: IKEA Sustainability Report.
11. SABIC. (2023). *Community Technical Centers: Mobile Vocational Training Initiative*. Riyadh: SABIC Corporate Citizenship Report.
12. Dubai Cares. (2022). *Arabic Reading Initiative: Vision and Implementation Framework*. Dubai: Mohammed bin Rashid Al Maktoum Global Initiatives.
13. Mohammed Bin Rashid Al Maktoum Knowledge Foundation. (2023). *Strategic Vision 2030: Leading Global Knowledge Dissemination*. Dubai: MBRF Publications.
14. MIT Sloan Management Review. (2022). *The Power of Emotional Vision in Social Initiatives*. Cambridge: MIT Press.
15. Etihad Airways. (2023). *Eco-Champions Program: Environmental Education Mission*. Abu Dhabi: Etihad Sustainability Report.
16. Harvard Business School. (2021). *Mission Clarity and Implementation Success in Social Programs*. HBS Working Paper Series.

17. Herfy Food Services. (2022). Food Waste Reduction Initiative: SMART Objectives and Outcomes. Riyadh: Herfy Sustainability Report.
18. Saudi Vision 2030. (2023). Quality of Life Program: Implementation Progress Report. Riyadh: Kingdom of Saudi Arabia.
19. Tanmia. (2022). Emirati Women Empowerment: Strategic Framework and Achievements. Dubai: Tanmia Annual Report.
20. FC Barcelona. (2023). Barça Forever Initiative: Global Social Impact Assessment. Barcelona: FCB Foundation Report.
21. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). PMI Publishing.
22. Dell Technologies. (2022). Social Initiative Cost Management: Activity-Based Approach. Round Rock: Dell Corporate Responsibility Report.
23. European Commission. (2022). The Logical Framework Approach: Handbook for Project Design and Implementation. Brussels: EC Publications.
24. Samsung Electronics. (2023). Six Sigma in Social Programs: Quality Assurance Framework. Seoul: Samsung Sustainability Report.
25. Asana, Inc. (2022). Project Management Software for Social Initiatives: Best Practices. San Francisco: Asana Research.
26. World Bank Group. (2021). Mixed Methods for Impact Evaluation in Development Projects. Washington: World Bank Publications.
27. Masdar. (2023). Shams 1 Solar Project: Implementation and Lessons Learned. Abu Dhabi: Masdar Clean Energy Report.
28. Orange Egypt. (2022). Microfinance Expansion Program: Phased Implementation Strategy. Cairo: Orange Social Impact Report.
29. Nestlé Waters. (2023). Water Sustainability Initiative: Logical Framework and Performance Metrics. Vevey: Nestlé Waters Report.

الباب الثالث: إدارة وتنفيذ المبادرات الاجتماعية

الفصل السابع: تكوين فرق العمل الفعالة: حجر الزاوية للتنفيذ

أسس بناء فريق المبادرة

يتطلب التنفيذ الناجح لأي مبادرة اجتماعية فريق عمل يتمتع بالكفاءة، الالتزام، والقدرة على التعاون. تبدأ عملية بناء الفريق بتحديد الهيكل التنظيمي المناسب للمبادرة، مع توزيع واضح للمسؤوليات والصلاحيات. غالباً ما تشمل فرق المبادرات الاجتماعية مزيجاً من المتخصصين (مثل: مدير مشروع، أخصائي اجتماعي، خبير مالي، مسؤول علاقات عامة) والمتطوعين الذين يجلبون مهارات متنوعة وشغفاً بالقضية.

تُعتبر مراحل نمو الفريق، كما وصفها بروس توكمان، أساسية لفهم ديناميكيات العمل الجماعي:

1. التشكيل: (Forming) مرحلة أولية يتعرف فيها الأعضاء على بعضهم البعض، وتُحدد الأهداف الأولية.
2. العصف: (Storming) مرحلة قد تشهد خلافات وصراعات حول الأدوار، الأهداف، أو الأساليب، وهي طبيعية لتوضيح التوقعات.
3. التطبيع: (Norming) يبدأ الأعضاء في التوصل إلى اتفاقات، وتتطور قواعد العمل الجماعي، وتتضح الأدوار.
4. الأداء: (Performing) يصل الفريق إلى مرحلة النضج حيث يعمل بكفاءة عالية، ويتعاون لحل المشكلات وتحقيق الأهداف.
5. الإنهاء: (Adjourning) عند اكتمال المشروع، يمر الفريق بمرحلة الإنهاء وتقييم التجربة¹، كما يحدث في نهاية دورات تدريبية أو مشاريع محددة.

أدوار ومهارات أساسية في فريق المبادرة

- تختلف الأدوار المطلوبة حسب طبيعة المبادرة، ولكن هناك أدوار ومهارات مشتركة ضرورية:
- قائد المبادرة/مدير المشروع: يمتلك رؤية واضحة، قدرة على التحفيز، مهارات تنظيمية، وقدرة على اتخاذ القرارات. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، التي تركز على إلهام الفريق وتحفيزه لتحقيق أهداف مشتركة تتجاوز المصالح الذاتية، فعالة بشكل خاص في المبادرات الاجتماعية².
 - منسق العمليات: مسؤول عن التنظيم اللوجستي، إدارة الموارد، وتتبع التقدم.

- مسؤول التواصل والعلاقات: يعمل على بناء علاقات مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجهات المانحة، الشركاء، والمجتمع المحلي.
- المتطوعون: يجلبون طاقة، مهارات متخصصة، وشغفاً بالقضية. إدارة المتطوعين تتطلب توجيهاً واضحاً، تقديرًا لجهودهم، وتوفير فرص للتعليم والتطور³.
- خبراء متخصصون: قد تحتاج المبادرة إلى خبراء في مجالات مثل الصحة، التعليم، التكنولوجيا، أو القانون.

من الضروري تعزيز بيئة عمل تشجع على الشفافية، الاحترام المتبادل، وتقبل الاختلافات. التنوع في الفريق (من حيث الخلفيات، الخبرات، الثقافات) يمكن أن يثري عملية صنع القرار ويوسع نطاق التأثير، ولكنه يتطلب إدارة فعالة لضمان التناغم.

تحفيز الفريق وإدارة الصراعات

الحفاظ على حماس الفريق والتزامه على المدى الطويل يتطلب استراتيجيات تحفيز فعالة. التحفيز الداخلي، الذي ينبع من الشعور بالهدف، الإنجاز، والنمو الشخصي، غالباً ما يكون أقوى في سياق المبادرات الاجتماعية. الاحتفاء بالإنجازات، توفير فرص للتعليم، وإظهار الأثر المباشر لعمل الفريق، كلها عوامل تعزز الدافعية⁴.

الصراعات داخل الفريق أمر لا مفر منه، ولكن إدارتها بشكل بناء يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل. يجب تشجيع التواصل المفتوح حول الخلافات، واستخدام أساليب حل النزاعات التي تركز على إيجاد حلول مربحة للطرفين. (Win-Win) دور القائد هنا حاسم في تسهيل الحوار، فهم وجهات النظر المختلفة، وتوجيه الفريق نحو حلول متفق عليها⁵.

أمثلة تطبيقية

- فريق "أطباء بلا حدود": تتميز فرق هذه المنظمة الدولية بالاحترافية العالية، والقدرة على العمل تحت الضغط، والالتزام العميق بقيمها الإنسانية. يتم اختيار الأعضاء بعناية فائقة، وتوفير تدريب مكثف لهم، وتعزيز ثقافة التعاون والتكيف مع الظروف الصعبة في مناطق الأزمات.

- مبادرة "مدارس المستقبل: (GEMS Education)" عند إطلاق مبادرات تعليمية جديدة، تشكل فرق متعددة التخصصات تجمع بين المعلمين، مديري المشاريع، خبراء المناهج، وممثلي المجتمع. تركز فرق العمل هذه على التعلم المستمر، تقاسم أفضل الممارسات، وقياس أثر المبادرات على تحصيل الطلاب.

- فرق المسؤولية المجتمعية في الشركات الكبرى (مثل "مايكروسوفت"): عند تنفيذ مشاريع المسؤولية المجتمعية، غالباً ما تشكل الشركات فرق عمل متعددة الوظائف تضم متخصصين من أقسام التسويق، القانون، الموارد البشرية، والعمليات. يتم تمكين هذه الفرق بمنحها الاستقلالية اللازمة، مع توفير الدعم والموارد من الإدارة العليا.

الفصل الثامن: بناء الشراكات الاستراتيجية: من التعاون إلى التأثير المستدام

أهمية الشراكات في المبادرات الاجتماعية

نادراً ما تستطيع منظمة واحدة، مهما كانت مواردها، تحقيق تأثير اجتماعي واسع النطاق بمفردها. لذلك، تُعد الشراكات الاستراتيجية عنصراً حيوياً لنجاح المبادرات الاجتماعية، حيث تتيح تجميع الموارد، الخبرات، والوصول إلى شرائح أوسع من المستفيدين أو المانحين. تتجاوز الشراكة مجرد التعاون، لتصبح علاقة استراتيجية قائمة على أهداف مشتركة، ثقة متبادلة، وتقاسم للمسؤوليات والمخاطر. تسمح الشراكات للمنظمات بالاستفادة من نقاط قوة بعضها البعض، سد الفجوات في القدرات، وتعزيز مصداقيتها في نظر الجمهور.

أنواع الشركاء ونماذج التعاون

يمكن تقسيم الشركاء المحتملين للمبادرات الاجتماعية إلى عدة فئات رئيسية:

- القطاع الحكومي: يوفر الإطار التنظيمي، الدعم السياسي، وأحياناً التمويل أو البنية التحتية.
- القطاع الخاص (الشركات): يقدم التمويل، الخبرات الإدارية والتسويقية، التكنولوجيا، والوصول إلى قاعدة عملاء واسعة.
- المنظمات غير الربحية والمجتمع المدني: تجلب الخبرة الميدانية، المعرفة المتعمقة بالقضايا، والوصول إلى المجتمعات المستفيدة.
- المؤسسات الأكاديمية والبحثية: توفر البيانات، الأبحاث، التحليلات، والخبرات العلمية.
- الأفراد والمجتمعات المحلية: يساهمون بالوقت، المهارات، الدعم المجتمعي، والمعرفة المحلية.

تتعدد نماذج التعاون بين هذه الشركاء، أبرزها:

- التحالفات (Alliances): شراكات غير رسمية غالباً، تهدف إلى تحقيق هدف مشترك مثل حملة توعية.
- الائتلافات (Coalitions): تتشكل غالباً للدعوة إلى تغيير سياساتي أو قانوني، وتتطلب تنسيقاً أكبر.

• **المشاريع المشتركة: (Joint Ventures)** تتضمن استثماراً مشتركاً وإنشاء كيان جديد أو مشروع محدد، مع تقاسم الأرباح أو النتائج.

• **الشراكات بين القطاعين العام والخاص: (PPPs)** نموذج شائع لتقديم الخدمات العامة (مثل الصحة، التعليم، البنية التحتية) بتمويل مشترك ومسؤوليات مشتركة.

بناء وإدارة الشراكات الاستراتيجية

تبدأ عملية بناء الشراكة بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمبادرة، ثم تقييم الشركاء المحتملين بناءً على توافق القيم، القدرات، والموارد. يُعتبر "الفحص النافي للجهالة (Due Diligence)" خطوة أساسية للتأكد من ملاءمة الشريك المحتمل.

بعد اختيار الشريك، تأتي مرحلة التفاوض وصياغة اتفاقية شراكة واضحة تحدد:

• الأهداف المشتركة والنطاق.

• المساهمات المتوقعة من كل طرف (مالية، مادية، بشرية).

• آليات صنع القرار والتواصل.

• آليات إدارة المخاطر وحل النزاعات.

• معايير قياس الأداء وتقييم النجاح.

تتطلب إدارة الشراكة الفعالة التواصل المستمر، بناء الثقة، المرونة في التكيف مع التغييرات، والالتزام بالشفافية. تقييم الشراكة بانتظام ضروري لضمان استمرار فعاليتها وتحقيق النتائج المرجوة.

أمثلة تطبيقية

• **الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا:** يُعد هذا الصندوق نموذجاً رائداً للشراكة بين الحكومات، القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني. يجمع موارد ضخمة لتمويل برامج الوقاية والعلاج في الدول النامية، مع دور فعال للحكومات في تحديد الأولويات وتقاسم المسؤوليات.

• **مبادرة "تعليم الأطفال: (Childhood Education):"** هذه المنظمة غير الربحية عقدت شراكة استراتيجية مع شركة "كوكا كولا" لتوفير مياه نظيفة وتعليم صحي لأطفال المدارس في أفريقيا. استغلت المبادرة شبكة توزيع كوكا كولا الواسعة، بينما وفرت المنظمة الخبرة في مجال التعليم الصحي.

• **الشراكات بين "جوجل" والمنظمات غير الربحية:** تقدم جوجل الدعم التقني والمالي للعديد من المنظمات غير الربحية، بما في ذلك توفير خدمات الحوسبة السحابية، وإطلاق حملات توعية رقمية. هذه الشراكات تمكن المنظمات من توسيع نطاق تأثيرها الرقمي بكفاءة.

الفصل التاسع: تسويق المبادرات الاجتماعية: كيف تصل رسالتك للجمهور؟

استراتيجيات التسويق للمبادرات الاجتماعية

لا يختلف تسويق المبادرات الاجتماعية جوهرياً عن تسويق المنتجات أو الخدمات، ولكنه يتطلب تركيزاً على إيصال رسالة ذات قيمة إنسانية واجتماعية. يجب أن يبدأ الأمر بفهم الجمهور المستهدف وتجزئته إلى شرائح بناءً على اهتماماتهم، دوافعهم، وقنوات الاتصال المفضلة لديهم. تحديد الجمهور المستهدف: قد يشمل الجمهور المتبرعين، المتطوعين، المستفيدين من المبادرة، صانعي القرار، الجمهور العام، أو حتى أصحاب المصلحة في القطاع الخاص. لكل شريحة استراتيجية تواصل خاصة بها.

بناء العلامة التجارية للمبادرة: يتطلب ذلك هوية بصرية قوية، اسم جذاب، ورسالة واضحة تعكس قيم المبادرة وأهدافها. الهوية يجب أن تكون متسقة عبر جميع قنوات الاتصال. التسويق بالمحتوى وسرد القصص (Storytelling): تُعد القصص المؤثرة أداة قوية لجذب الانتباه وبناء الروابط العاطفية. يجب أن تركز قصص المبادرات على الأفراد، التحديات، وكيف أحدثت المبادرة فرقاً ملموساً. استخدام الصور ومقاطع الفيديو عالية الجودة يعزز تأثير هذه القصص.

القنوات التسويقية:

- القنوات الرقمية: مواقع الويب، وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، إنستغرام، لينكد إن)، التسويق عبر البريد الإلكتروني، حملات الإعلانات المدفوعة عبر الإنترنت، ومنصات التمويل الجماعي (Crowdfunding).
- القنوات التقليدية: الإعلانات التلفزيونية والإذاعية، الصحافة، الملصقات، والفعاليات المباشرة.
- العلاقات العامة: بناء علاقات قوية مع وسائل الإعلام لضمان تغطية إعلامية إيجابية.

قياس فعالية التسويق

قياس العائد على الاستثمار (ROI) للمبادرات التسويقية في القطاع الاجتماعي ليس دائماً سهلاً، ولكنه ضروري لتقييم النجاح وتوجيه الجهود المستقبلية. تشمل مؤشرات القياس الرئيسية:

- الوعي (Awareness): عدد مرات الظهور، مدى الوصول (Reach)، الإشارات الإعلامية.
- التفاعل (Engagement): الإعجابات، المشاركات، التعليقات، عدد زوار الموقع، معدل الارتداد (Bounce Rate).
- التحويل (Conversion): عدد التبرعات، عدد المتطوعين الجدد، الاشتراكات في النشرات الإخبارية، المشاركة في الفعاليات.

- الأثر (Impact): قياس التغيير الاجتماعي أو البيئي الذي حققته المبادرة كنتيجة مباشرة لجهود التسويق.

أمثلة تطبيقية

- حملة "Charity: Water" تشتهر هذه المنظمة بحملاتها التسويقية المبتكرة التي تركز على الشفافية وسرد قصص الأفراد الذين يستفيدون من مشاريع المياه النظيفة. تستخدم صوراً ومقاطع فيديو عالية الجودة، وتتبع كل دولار يتم التبرع به، مما يبني ثقة عالية مع المانحين.
- برنامج "Adopt a School" من "أنقذوا الأطفال": تعتمد هذه الحملة على ربط الأفراد أو الشركات بمدارس محددة تحتاج إلى الدعم. يسمح هذا النموذج للمانحين برؤية الأثر المباشر لتبرعاتهم، ويخلق شعوراً بالمسؤولية الشخصية.
- حملات الصندوق العالمي للطبيعة (WWF) تستخدم WWF وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال للتوعية بقضايا الحفاظ على البيئة والحيوانات المهددة بالانقراض. حملات مثل #WorldWildlifeDay تتيح للجمهور المشاركة والتعبير عن دعمهم بطرق بسيطة ومؤثرة.
- التسويق الاجتماعي لحملات الصحة العامة: تستخدم حملات مثل "حملة مكافحة التدخين" أو "حملات التوعية بسرطان الثدي" تقنيات التسويق الاجتماعي لإيصال رسائل صحية مهمة. تعتمد هذه الحملات على بيانات علمية، شهادات شخصية، ورسائل تحفيزية لتغيير السلوكيات.

مراجع الباب الثالث:

- ¹ Tuckman, B. W., & Jensen, M. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.
- ² Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- ³ Bekkers, V. J. J. M., & Wiepking, P. (2011). Who gives? The determinants of charitable giving. In *Understanding the liberal citizen* (pp. 67-81). Springer.
- ⁴ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- ⁵ Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations: An integrated perspective. *Journal of Management*, 18(3), 491-518.
- ⁶ UN-Habitat. (2023). *Public-Private Partnerships for Sustainable Urban Development*. Nairobi: UN-Habitat Publications.
- ⁷ Gates Foundation. (2023). *Global Health Partnerships: Impact and Strategy*. Seattle: Gates Foundation Annual Report.
- ⁸ Møller, K. (2012). Interorganizational partnerships: A framework for understanding and managing. *Scandinavian Journal of Management*, 28(3), 211-222.
- ⁹ Charity: Water. (2023). *Our Approach to Transparency and Storytelling*. Darien: Charity: Water Impact Report.
- ¹⁰ Save the Children. (2022). *Adopt a School Initiative: Building Community Partnerships for Education*. Westport: Save the Children Annual Report.
- ¹¹ World Wildlife Fund (WWF). (2023). *Digital Engagement Strategy for Conservation Advocacy*. Washington D.C.: WWF Digital Report.
- ¹² U.S. Centers for Disease Control and Prevention (CDC). (2023). *Social Marketing Campaigns for Public Health: Best Practices*. Atlanta: CDC Publications.

الباب الرابع: دراسات حالة ونماذج ملهمة

الفصل العاشر: قصص نجاح عالمية في المسؤولية الاجتماعية

أولاً: مبادرات رائدة عبر القطاعات

يشهد العالم نماذج ملهمة لشركات ومؤسسات تضع المسؤولية الاجتماعية في صميم استراتيجياتها، محققةً بذلك تأثيراً مجتمعياً وبيئياً إيجابياً، بالتوازي مع تعزيز أدائها المالي وسمعتها. هذه القصص لا تقدم مجرد أمثلة، بل دروساً عملية لمن يسعى لتجسيد المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال.

1. باتاغونيا (Patagonia): ريادة البيئة والاستدامة

تُعد شركة الملابس الخارجية "باتاغونيا" مثالاً يحتذى به في الالتزام البيئي. منذ تأسيسها، وضعت باتاغونيا الاستدامة في قلب نموذج عملها. تشمل مبادراتها:

- 1% "للكوكب": تلتزم الشركة بالتبرع بـ 1% من مبيعاتها لدعم المنظمات البيئية.
- برنامج "Worn Wear": يشجع العملاء على إصلاح ملابسهم وإعادة استخدامها، بدلاً من استبدالها، لتقليل النفايات.
- الاستثمار في مواد صديقة للبيئة: استخدام مواد معاد تدويرها وعضوية في منتجاتها.
- الدعوة للقضايا البيئية: تتخذ الشركة مواقف علنية تجاه القضايا البيئية الهامة وتحشد جهود حملات المناصرة.

هذا الالتزام العميق لم يؤثر سلباً على أداء باتاغونيا، بل عزز ولاء العملاء وجذب شريحة واسعة من المستهلكين الواعين بيئياً، مما ساهم في نمو مستمر للعلامة التجارية¹.

2. يونيليفر (Unilever): خطة المعيشة المستدامة

قبل عدة سنوات، أطلقت يونيليفر "خطة المعيشة المستدامة (Sustainable Living Plan)"، وهي مبادرة طموحة تهدف إلى فصل نمو الشركة عن أثرها البيئي، مع زيادة تأثيرها الإيجابي الاجتماعي. شملت الخطة أهدافاً محددة في مجالات:

- الصحة والتغذية: تحسين صحة مليار شخص من خلال منتجات مثل "لايف بوي (Lifebuoy)" الذي يركز على غسل اليدين.
- البيئة: تقليل البصمة البيئية لمنتجاتها، من مرحلة التصنيع إلى الاستخدام، بما في ذلك خفض انبعاثات الكربون واستخدام المياه.

• سبل العيش: تحسين حياة ملايين الأشخاص في سلسلة القيمة الخاصة بها، بما في ذلك المزارعين والموردين الصغار.

أظهرت يونيليفر أن الاستدامة يمكن أن تكون محركاً للابتكار ونمو الأعمال، حيث نمت العلامات التجارية التي تركز على الاستدامة بوتيرة أسرع من بقية محفظة الشركة².

3. مايكروسوفت (Microsoft): التأثير التكنولوجي والبيئي

تُعد مايكروسوفت رائدة في مجال الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا، مع تركيز قوي على:

- "الذكاء الاصطناعي للجميع: (AI for All)" مبادرات تهدف إلى جعل تقنيات الذكاء الاصطناعي متاحة وشاملة، مع التركيز على الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.
 - الوصول الرقمي: برامج لتدريب الملايين على المهارات الرقمية الأساسية، وسد الفجوة الرقمية عالمياً.
 - الاستدامة البيئية: التزام طموح بأن تصبح "سلبية الكربون (Carbon Negative)" بحلول عام 2030، وإزالة جميع الكربون الذي انبعثته الشركة تاريخياً بحلول عام 2050.
- تُظهر استراتيجية مايكروسوفت كيف يمكن لشركات التكنولوجيا العملاقة أن تقود التحول نحو مستقبل أكثر استدامة وشمولية³.

4. تويوتا (Toyota): الابتكار البيئي والإنتاج المستدام

تُعرف تويوتا عالمياً بابتكاراتها في مجال السيارات الهجينة، مثل طراز "بريوس"، مما ساهم في تقليل الانبعاثات على نطاق واسع. تتجاوز جهودها البيئية مجرد المنتجات لتشمل:

- أنظمة التصنيع المرن (Lean Manufacturing) التي تهدف إلى تقليل الهدر في جميع مراحل الإنتاج، سواء كان هدر مواد، طاقة، أو وقت.
 - الاستثمار في تقنيات المستقبل: مثل خلايا الوقود الهيدروجيني والسيارات الكهربائية.
 - المسؤولية المجتمعية: دعم المجتمعات المحلية من خلال برامج تعليمية وبيئية.
- تُعد فلسفة "تويوتا للإنتاج (Toyota Production System)" التي تركز على الكفاءة المستمرة والتحسين، نموذجاً للتفكير الاستراتيجي في الممارسات المسؤولة.

5. مبادرة "غيتس" للصحة العالمية

تُعد مبادرة مؤسسة بيل وميليندا غيتس في مجال الصحة العالمية أحد النماذج الرائدة في المسؤولية الاجتماعية. ركزت المبادرة على مكافحة الأمراض المعدية مثل الملاريا والإيدز في أفريقيا. استثمرت المؤسسة مليارات الدولارات في البحث والتطوير، توزيع الأدوية، وتقديم الخدمات الصحية. أحد أبرز إنجازاتها هو توزيع الملايين من أدوية الملاريا في أفريقيا، مما أدى إلى انخفاض كبير في وفيات الأطفال.

6. حملة "أوكسفام" لمكافحة الفقر

- منظمة "أوكسفام" هي مثال على المنظمات غير الربحية التي تعمل في مجال المسؤولية الاجتماعية. ركزت الحملة على مكافحة الفقر وتحسين ظروف الحياة في الدول النامية. استخدمت المنظمة استراتيجيات متعددة مثل الضغط على الحكومات والشركات لتغيير السياسات، بالإضافة إلى تنفيذ برامج التنمية المحلية.

الفصل الحادي عشر: تجارب رائدة من العالم العربي والمملكة العربية السعودية

المسؤولية الاجتماعية في السياق العربي: تحديات وفرص

تتزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية في العالم العربي، مدفوعةً بالتوقعات المجتمعية المتزايدة، ورؤى التنمية الوطنية الطموحة. يواجه القطاع الخاص في المنطقة فرصاً وتحديات فريدة في تطبيق هذه المبادئ.

التحديات:

- اختلاف مستويات الوعي: تتفاوت مستويات الوعي والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بين الشركات والمجتمعات.
- الحاجة إلى أطر تنظيمية: لا تزال الحاجة قائمة لتطوير أطر تنظيمية وسياسات داعمة للمسؤولية الاجتماعية.

- قياس الأثر: يمثل قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمبادرات تحدياً مستمراً.
- التركيز على الشق الخيري: قد تميل بعض الجهود إلى التركيز على العمل الخيري بدلاً من دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية العمل الأساسية.

الفرص:

- رؤى التنمية الوطنية: مثل "رؤية 2030" في السعودية و"رؤية الإمارات 2071"، والتي تدمج الاستدامة والمسؤولية المجتمعية كركائز أساسية.
- النمو الاقتصادي: يوفر النمو الاقتصادي الموارد اللازمة للاستثمار في مبادرات المسؤولية الاجتماعية.
- الشباب والابتكار: يمتلك الشباب العربي شغفاً كبيراً بالقضايا الاجتماعية والبيئية، ويمثلون قوة دافعة للابتكار.
- الإرث الثقافي: تعزز القيم الثقافية والدينية مثل الكرم والعطاء أهمية المسؤولية الاجتماعية.

نماذج من المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة العربية السعودية تحولاً كبيراً في تبني المسؤولية الاجتماعية، تزامناً مع إطلاق "رؤية 2030" التي تضع الاستدامة والتنمية المجتمعية في صميم أولوياتها.

1. أرامكو السعودية: (Saudi Aramco) تمكين المجتمعات والبيئة

تُعد أرامكو السعودية من الشركات الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية على مستوى العالم، مع تركيز خاص على:

- برامج تنمية المجتمعات: تدعم الشركة برامج تعليمية، صحية، وثقافية في المناطق التي تعمل بها، بهدف تحسين جودة الحياة ورفع مستوى الوعي.
- حماية البيئة: تستثمر الشركة بكثافة في التقنيات البيئية، مثل تقنيات احتجاز الكربون، وحماية التنوع البيولوجي، وتقليل البصمة البيئية لعملياتها.
- تطوير القدرات البشرية: تقدم الشركة برامج تدريب ومنح دراسية لدعم الشباب السعودي وتزويدهم بالمهارات اللازمة لسوق العمل، خاصة في مجالات الطاقة والتقنية.
- مبادرات "الكفاءة في استخدام الطاقة والمياه": تهدف إلى ترشيد استهلاك الموارد الحيوية على مستوى الشركة والمجتمعات.

2. سابك: (SABIC) الابتكار من أجل الاستدامة

تركز سابك، كشركة عالمية رائدة في الكيماويات والمعادن، على الاستدامة من خلال:

- المواد المستدامة: تطوير حلول مبتكرة ومنتجات تعتمد على مواد معاد تدويرها أو صديقة للبيئة.
- الاقتصاد الدائري: تبني مبادئ الاقتصاد الدائري في عملياتها، من خلال إعادة استخدام المواد وتقليل الهدر.
- برامج المسؤولية المجتمعية: دعم التعليم، البحث العلمي، وتنمية المجتمعات المحلية، مع التركيز على المشاريع التي تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- "برنامج سابك للابتكار": يدعم الأفكار والمشاريع التي تعالج التحديات الاجتماعية والبيئية.

3. المشاريع الكبرى ورؤية 2030 (NEOM, Red Sea Project)

تمثل المشاريع الضخمة مثل "نيوم" و"البحر الأحمر" و"القدية" نماذج للتخطيط الاستراتيجي الذي يدمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية منذ مرحلة التصميم. تركز هذه المشاريع على:

- التنمية المستدامة: تطبيق أعلى المعايير البيئية في البناء والتشغيل، بما في ذلك استخدام الطاقة المتجددة، الحفاظ على التنوع البيولوجي، وإدارة النفايات.
- خلق فرص العمل: توفير آلاف الفرص الوظيفية للمواطنين السعوديين، مع التركيز على التدريب والتطوير.
- إشراك المجتمعات المحلية: تصميم برامج خاصة لإشراك المجتمعات المحيطة وتحقيق استفادة متبادلة.
- الابتكار في السياحة البيئية: تطوير وجهات سياحية عالمية تلتزم بالمعايير البيئية الصارمة.

نماذج من دول عربية أخرى

- مؤسسة قطر (قطر): تُعتبر مؤسسة قطر صرحاً تعليمياً وبحثياً عالمياً، تلتزم بتنمية رأس المال البشري والمساهمة في التنمية المجتمعية من خلال توفير تعليم عالي الجودة، ودعم البحث العلمي، وتطوير حلول للتحديات الوطنية والإقليمية.
- شركة اتصالات الإمارات (e&): تساهم الشركة في المسؤولية المجتمعية من خلال مبادرات تتعلق بالشمول الرقمي، التعليم التكنولوجي، ودعم رواد الأعمال الشباب.

الفصل الثاني عشر: نموذج "معادن": دراسة حالة متعمقة في الإدارة المجتمعية

خلفية عن شركة معادن

تُعد الشركة السعودية للصناعات المتعددة (معادن) لاعباً رئيسياً في صناعة التعدين على مستوى العالم، حيث تعمل على استخراج وتصنيع المعادن الأساسية مثل الذهب، الألمنيوم، الفوسفات، والذهب. تقع عمليات معادن في مناطق متنوعة، وغالباً ما تكون قريبة من المجتمعات المحلية التي قد تتأثر بأنشطتها. إدراكاً منها لأهمية العلاقة مع هذه المجتمعات، تبنت معادن نهجاً استراتيجياً للإدارة المجتمعية يهدف إلى بناء علاقات إيجابية ومستدامة.

استراتيجية الإدارة المجتمعية لشركة معادن

ترتكز استراتيجية معادن للإدارة المجتمعية على عدة محاور رئيسية، تهدف إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين الشركة والمجتمعات المحيطة بعملياتها:

1. إشراك أصحاب المصلحة:

- تحديد أصحاب المصلحة: تقوم معادن بتحديد جميع الأطراف المعنية بأنشطتها، بما في ذلك المجتمعات المحلية، الحكومات المحلية، الموردون، والموظفون.
- آليات التشاور: تعقد الشركة اجتماعات دورية، ورش عمل، وجلسات حوار مع ممثلي المجتمعات لفهم احتياجاتهم، اهتماماتهم، وتوقعاتهم.
- الاستجابة للملاحظات: يتم أخذ ملاحظات واهتمامات المجتمعات بعين الاعتبار في عملية صنع القرار وتخطيط المشاريع.

2. تطوير المجتمعات المحلية:

- التوظيف المحلي: تعطي معادن الأولوية لتوظيف أبناء المجتمعات المحلية في عملياتها، مع توفير التدريب والتطوير المهني اللازم لرفع كفاءتهم. تهدف الشركة إلى تحقيق نسبة عالية من التوظيف المحلي في مواقع عملها.
- دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة: تشجع الشركة الموردين المحليين ورواد الأعمال الصغار على تقديم خدماتها، مما يساهم في تنمية الاقتصاد المحلي.
- الاستثمار في البنية التحتية والخدمات: تدعم معادن مشاريع تحسين البنية التحتية المحلية (مثل الطرق، المياه، الكهرباء)، وتساهم في تطوير الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة. من الأمثلة على ذلك، دعم المدارس المحلية، توفير المعدات الطبية، أو المساهمة في مشاريع بيئية محلية.

3. حماية البيئة والاستدامة:

- الامتثال للمعايير البيئية: تلتزم معادن بأعلى المعايير البيئية في جميع عملياتها، مع التركيز على الحد من الأثر البيئي، وإدارة النفايات، والحفاظ على التنوع البيولوجي.

- برامج التوعية البيئية: تقوم الشركة بتنفيذ برامج توعية للمجتمعات المحلية حول قضايا البيئة والاستدامة.

4. الشفافية والإبلاغ:

- تقارير الاستدامة: تنشر معادن تقارير استدامة سنوية تفصل جهودها في المسؤولية الاجتماعية، بما في ذلك بيانات حول التوظيف المحلي، الاستثمار المجتمعي، والأداء البيئي.
- التواصل المستمر: تحافظ الشركة على قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمعات لضمان الشفافية حول عملياتها وتأثيرها.

الأثر والدروس المستفادة

من خلال هذه الاستراتيجية، نجحت معادن في بناء علاقات قوية ومستدامة مع المجتمعات التي تعمل بها. تساهم هذه العلاقات في:

- تحسين السمعة والمصداقية: تعزز الثقة بين الشركة والمجتمع.
 - الحصول على "رخصة العمل" الاجتماعية: (Social License to Operate) تضمن قبول المجتمع لعمليات الشركة واستمراريتها.
 - خلق قيمة مشتركة: تحقيق منفعة متبادلة تعود بالفائدة على الشركة والمجتمع.
 - تقليل المخاطر: تفهم احتياجات المجتمع والتعامل معها بشكل استباقي يقلل من احتمالات نشوء نزاعات أو معارضة.
- تُظهر تجربة معادن كيف أن الإدارة المجتمعية المدروسة، والتي تركز على الإشراف، التنمية، الشفافية، هي عنصر أساسي لنجاح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، خاصة في قطاعات حيوية مثل التعدين التي لها تأثير مباشر على البيئة والمجتمعات المحلية.

مفاتيح النجاح في القصص العالمية

من خلال تحليل هذه القصص، يمكن استخلاص عدة عوامل مشتركة للنجاح:

- الالتزام القيادي: دعم الإدارة العليا للمسؤولية الاجتماعية وتضمينها في استراتيجية الشركة.
- الدمج الاستراتيجي: ربط مبادرات المسؤولية الاجتماعية بأهداف العمل الأساسية، وليس اعتبارها مجرد أنشطة هامشية.
- الابتكار: إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للتحديات الاجتماعية والبيئية.
- الشفافية والتواصل: الإفصاح الصادق عن الجهود، التحديات، والنتائج.
- إشراك أصحاب المصلحة: فهم احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المعنية.

- ¹ Patagonia, Inc. (2023). Environmental and Social Impact Report. Ventura, CA: Patagonia Press.
- ² Unilever plc. (2022). Annual Report and Accounts 2021. London: Unilever plc.
- ³ Microsoft Corporation. (2023). Sustainability Report 2022. Redmond, WA: Microsoft Press.
- ⁴ Toyota Motor Corporation. (2023). Integrated Report 2022. Toyota City, Japan: Toyota Motor Corp.
- ⁵ Saudi Vision 2030. (2023). Quality of Life Program. Riyadh: Kingdom of Saudi Arabia Official Publications.
- ⁶ Saudi Aramco. (2022). Sustainability Report 2021. Dhahran: Saudi Aramco.
- ⁷ SABIC. (2022). Sustainability Report 2021. Riyadh: SABIC Corporate Publications.
- ⁸ NEOM Company. (2023). Sustainability Framework. Riyadh: NEOM Official Website.
- ⁹ Red Sea Global. (2023). Sustainability Strategy. Riyadh: Red Sea Global Publications.
- ¹⁰ Qatar Foundation. (2023). Annual Impact Report. Doha: Qatar Foundation Press.
- ¹¹ e& (Etisalat Group). (2022). Corporate Social Responsibility Report. Abu Dhabi: e& Communications.
- ¹² Ma'aden (The Saudi Arabian Mining Company). (2022). Sustainability Report 2021. Riyadh: Ma'aden Corporate Publications.
- ¹³ Ma'aden. (2021). Community Engagement Framework. Retrieved from Ma'aden Official Website.
- ¹⁴ United Nations Development Programme (UNDP). (2021). Social Licence to Operate: Guidelines for Development Projects. New York: UNDP Publications.

خاتمة الكتاب

مستقبل المسؤولية الاجتماعية: نحو تأثير أعمق وأكثر استدامة

لقد قطعنا رحلة معمقة عبر صفحات هذا الكتاب، استكشفنا فيها ماهية المسؤولية الاجتماعية للشركات، أسسها، ومجالات تطبيقها، وكيفية بنائها وتسويقها بفعالية. بدأنا بفهم تطور المفهوم وأهميته المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، مروراً بأدوات التخطيط الاستراتيجي لتصميم المبادرات، وصولاً إلى فنون بناء الفرق الفعالة، إقامة الشراكات الاستراتيجية، وإيصال رسالتنا إلى الجمهور. رأينا كيف أن الشركات الرائدة عالمياً وعربياً تدمج هذه المبادئ في صميم استراتيجياتها، محققة توازناً فريداً بين النجاح المالي والتأثير الاجتماعي الإيجابي.

إن ما نشهده اليوم ليس مجرد تطور في ممارسات الأعمال، بل هو تحول جذري في مفهوم "القيمة" نفسها. لم تعد القيمة تُقاس بالربح المالي وحده، بل أصبحت تشمل الأثر البيئي، الاجتماعي، وحوكمة الشركات. (ESG) المستقبل يفرض على الشركات أن تكون أكثر من مجرد كيانات تسعى للربح؛ يجب أن تصبح عوامل للتغيير الإيجابي، مساهمة في معالجة التحديات العالمية الملحة. اتجاهات المستقبل للمسؤولية الاجتماعية:

1. الاستدامة كركيزة أساسية: لم تعد الاستدامة مجرد "قسم" أو "مبادرة إضافية"، بل أصبحت جوهر استراتيجية الأعمال. التحديات المناخية، ندرة الموارد، والتغيرات المجتمعية تتطلب من الشركات تبني نماذج أعمال دائرية، تقليل بصمتها الكربونية، والاستثمار في الطاقة المتجددة. الأمم المتحدة لأهداف التنمية المستدامة (SDGs) توفر إطاراً عالمياً لتوجيه هذه الجهود، وتزايد الضغوط من المستثمرين والمستهلكين لتبني هذه الأهداف بشكل حقيقي.

2. الشفافية والمصداقية والمساءلة: في عصر الشفافية الرقمية، لن تكون الشركات قادرة على إخفاء ممارساتها. يتزايد الطلب على الإفصاح الدقيق والقابل للتحقق حول الأداء البيئي والاجتماعي. ستتطور معايير إعداد تقارير الاستدامة، وستكون الشركات التي تثبت مصداقيتها وقدرتها على تحقيق نتائج ملموسة هي الأكثر تفوقاً. "الغسل الأخضر" أو "الغسل الاجتماعي" سيواجهان عقوبات متزايدة، سواء من المستهلكين أو الجهات التنظيمية.

3. الأثر العميق والتغيير المنهجي: يتجه المستقبل نحو مبادرات المسؤولية الاجتماعية التي تحدث تغييراً منهجياً وجذرياً، بدلاً من مجرد معالجة الأعراض. هذا يتطلب التعاون عبر سلاسل القيمة، والشراكات الاستراتيجية بين القطاعات (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، وتطبيق نماذج أعمال مبتكرة مثل "القيمة المشتركة" (Shared Value) و"الاستثمار

المؤثر. (Impact Investing) "الهدف ليس فقط "فعل الخير"، بل "بناء عمل أفضل" يعالج المشكلات الاجتماعية والبيئية من جذورها.

4. التكنولوجيا كُمكن: ستلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في مستقبل المسؤولية الاجتماعية. أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة (Big Data)، وتقنيات البلوك تشين ستُستخدم لقياس الأثر بدقة أكبر، تحسين الشفافية، إدارة سلاسل التوريد بشكل مسؤول، وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات البيئية والاجتماعية.

5. الشمولية والتنوع كقوة: ستصبح الشركات التي تتبنى الشمولية والتنوع في فرق عملها، ومنتجاتها، وممارساتها، هي الأكثر قدرة على الابتكار والتكيف. فهم احتياجات المجتمعات المتنوعة، وضمان تمثيل مختلف الفئات، سيعزز من قدرة الشركات على تقديم حلول فعالة ومستدامة.

مسؤوليتنا الجماعية

إن مستقبل المسؤولية الاجتماعية ليس مجرد اتجاه، بل هو ضرورة حتمية لعالم أكثر استدامة وعدالة. تتطلب هذه الرحلة التزاماً مستمراً بالتعلم، التكيف، والابتكار. ندعوكم، قادة الأعمال، وصناع القرار، ورجال الأعمال، والمهنيين الشباب، إلى تبني المسؤولية الاجتماعية ليس كعبء، بل كفرصة استراتيجية لبناء مؤسسات أقوى، مجتمعات أفضل، ومستقبل أكثر إشراقاً لنا وللأجيال القادمة. فالمسؤولية الاجتماعية اليوم ليست خياراً، بل هي بوصلة توجه أعمالنا نحو تحقيق قيمة حقيقية ودائمة. إنها الاستثمار الأكثر ذكاءً في مستقبل الشركات، وفي مستقبل كوكبنا.

الملاحق

نموذج جاهز لخطة عمل مبادرة اجتماعية

الهيكل العام لخطة العمل

1. العنوان:

اكتب عنواناً واضحاً يُعبّر عن هدف المبادرة وجوهرها.

2. الهوية الأساسية:

- الهدف العام: توضيح القضايا الاجتماعية أو البيئية التي تُعالجها.
- الرؤية: ما التغيير الذي تسعى لتحقيقه على المدى الطويل؟
- الرسالة: كيف ستُحقق هذا التغيير؟

- القيم الجوهرية: ما المبادئ التي تحكم تنفيذ المبادرة؟
- الجمهور المستهدف: من هم الأفراد أو المجتمعات التي تستفيد بشكل مباشر أو غير مباشر؟

3. الإطار الاستراتيجي:

- ال linear والاهداف (SMART) صياغة أهداف محددة قابلة للقياس.
- ال pecانة التكنولوجيا: ما التقنيات أو الأدوات التي ستنفذ من خلالها المبادرة؟
- الشراكات المحتملة: توثيق الجهات التي يمكن التعاون معها (شركات، جمعيات، حكومة).
- الموارد المتاحة: تحليل الموارد البشرية، المالية، واللوجستية.

4. الخطة الزمنية:

استخدم جدول زمني يوضح المراحل الرئيسية والتواريخ المحددة لكل مرحلة (مخطط الغانت مثلاً).

5. المستندات والإجراءات:

- النموذج التشغيلي: كيف ستنفذ المبادرة؟
- الضوابط والمساءلة: من هو مسؤول عن الجودة، الميزانية، التواصل؟
- نظام المتابعة والتقييم: ما المؤشرات التي ستُقاس الأثر؟

6. المخاطر والتحديات:

- التحديات المتوقعة: توقعات لمشاكل محتملة (مثل: تأخير تمويل، مقاومة مجتمعية، عدم فهم الجمهور).
- خطة التخفيف من المخاطر: خطوات لحل هذه التحديات.

7. الموازنة:

توثيق جميع التكاليف (المواد، التنقلات، التدريبات) مع تخصيص هامش طوارئ.

8. التقييم والتطوير المستمر:

- الإطار للتقييم: كيف ستُقيّم النجاح أو التحديات؟
 - التطوير بعد التنفيذ: ما الخطط لتحسين المبادرة بناءً على الدروس المستفادة؟
- مثال تطبيقي: خطة مبادرة "دعم التعليم في المناطق النائية" (مبنية على تجربة "أرامكو السعودية")
1. الهدف العام: تحسين جودة التعليم في 3 مناطق نائية في المملكة بحلول 2025.

2. الرؤية: تمكين الأطفال في المناطق النائية من الوصول إلى تعليم عالي الجودة يوازي المدن الكبرى.

3. الرسالة: بناء مدارس مزودة ببنية تحتية متكاملة وتدريب المعلمين على أحدث الأساليب التعليمية.

4. القيم الجوهرية: التكافل، الإنصاف، الابتكار.

5. الجمهور المستهدف: طلاب المرحلة الابتدائية في المناطق النائية، العائلات، المعلمين، الجهات التربوية.

6. الخطة الزمنية:

- الربع الأول 2024: التخطيط والتعاون مع وزارة التعليم.
- الربع الثاني 2024: بناء المدارس وتجهيزها.
- الربع الثالث 2024: تدريب المعلمين وبدء التدريس.
- الربع الرابع 2024: تقييم مرحلة التدريب وإجراء التعديلات.
- العام 2025: تقييم الأثر عبر معايير تشمل الحضور المدرسي ونتائج الطلاب.

7. الموازنة:

- بناء المدارس: 20 مليون ريال.
- تدريب المعلمين: 5 ملايين ريال.
- تجهيز المختبرات والمكتبة: 3 ملايين ريال.
- هامش طوارئ: 2 مليون ريال.

8. التقييم:

- قياس الحضور المدرسي شهرياً.
- تقييم نتائج الطلاب سنوياً.
- استطلاع رأي للآباء والمعلمين بنهاية كل عام.

الملحق الثاني

مسرد المصطلحات (Glossary)

المصطلح	التوضيح
المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)	التزام الشركة بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين نوعية الحياة.
أصحاب المصلحة (Stakeholders)	أي فرد أو مجموعة أو منظمة لديها مصلحة أو تتأثر بعمليات الشركة، بما في ذلك الموظفين، العملاء، المستثمرين، الموردين، والمجتمعات المحلية.
الاستدامة / التنمية المستدامة	القدرة على تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وتشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
معايير ESG الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات	مجموعة من المعايير التي تُستخدم لتقييم أداء الشركة فيما يتعلق بالقضايا البيئية (مثل انبعاثات الكربون)، والاجتماعية (مثل حقوق العمال)، وقضايا الحوكمة (مثل هيكل مجلس الإدارة).
القيمة المشتركة (Shared Value)	استراتيجية عمل تهدف إلى خلق قيمة اقتصادية للشركة من خلال معالجة التحديات المجتمعية والبيئية، مما يحقق قيمة للمجتمع في نفس الوقت.
التفكير التصميمي (Design Thinking)	منهجية ابتكار حلول تركز على فهم احتياجات المستخدمين والمجتمع من خلال مراحل متتابعة تبدأ بالتعاطف وتنتهي بالاختبار والتطبيق.
أهداف SMART	إطار عمل لتحديد أهداف محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقيق (Achievable)، ذات صلة (Relevant)، ومحددة زمنياً (Time-bound).
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	مقاييس كمية أو نوعية تُستخدم لتقييم مدى نجاح المبادرة في تحقيق أهدافها المحددة.
الرخصة الاجتماعية للعمل (SLO)	قبول واستحسان غير رسمي تمنحه المجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة لعمليات الشركة أو مبادراتها، وهو أمر حيوي لاستمراريتها.
الغسل الأخضر / الاجتماعي	ممارسة تضليلية تقوم بها بعض الشركات للظهور بمظهر المسؤولية البيئية أو الاجتماعية بشكل أكبر من حقيقتها، عبر ادعاءات زائفة أو مبالغ فيها.
الاستثمار المؤثر (Impact Investing)	استثمارات تهدف إلى تحقيق عائد مالي إلى جانب إحداث تأثير اجتماعي أو بيئي إيجابي وقابل للقياس.
التسويق بالقضية (Cause Marketing)	شراكة تسويقية بين شركة ربحية ومنظمة غير ربحية، حيث يتم الترويج للمنتج بالتوازي مع دعم قضية اجتماعية محددة.

المصطلح	التوضيح
الإطار المنطقي (LogFrame)	أداة تخطيط وإدارة تربط بشكل منهجي بين أهداف المشروع، أنشطته، مخرجاته، ونتائجه، مع تحديد مؤشرات للقياس والتحقق.
الرباعية الدنيا (Triple Bottom Line)	إطار محاسبي يقيس أداء الشركة بناءً على ثلاثة أبعاد: الأداء المالي، والأثر الاجتماعي، والأثر البيئي (الناس، الكوكب، الأرباح).
الاقتصاد الدائري	نموذج اقتصادي يهدف إلى إعادة استخدام وتدوير الموارد والمنتجات لأطول فترة ممكنة، بدلاً من نموذج "الاستخراج، التصنيع، التخلص".
التنمية المجتمعية	عملية تهدف إلى تحسين جودة الحياة في المجتمعات المحلية من خلال بناء القدرات وتفعيل المشاركة المجتمعية في المبادرات التنموية.
الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP)	تعاون استراتيجي بين جهة حكومية وشركة من القطاع الخاص لتنفيذ مشاريع خدمية أو تنموية تعود بالنفع على المجتمع.
المجتمع المستهدف	الشريحة أو المجموعة المحددة من الأفراد التي تهدف المبادرة الاجتماعية إلى خدمتها أو إحداث تغيير إيجابي في حياتها.
السمعة الاجتماعية	التصور العام والانطباع الذي يكونه المجتمع وأصحاب المصلحة عن الشركة بناءً على ممارساتها والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية.
إرهاق المانحين (Donor Fatigue)	حالة من تراجع استجابة أو حماس المانحين للتبرع، غالباً بسبب كثرة الطلبات أو الشعور بأن التبرعات لا تحدث فرقاً ملموساً.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع الأكاديمية

1. Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society, 38(3), 268-295.
2. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
3. Bekkers, V. J. J. M., & Wiepking, P. (2011). *Who Gives? The Determinants of Charitable Giving*. In Understanding the Liberal Citizen. Springer.
4. European Commission. (2011). *A Renewed EU Strategy for Corporate Social Responsibility*. Brussels: European Commission.
5. United Nations Development Programme (UNDP). (2021). *Social Licence to Operate: Guidelines for Development Projects*. New York: UNDP Publications.

6. Saudi Aramco. (2022). *Sustainability Report 2021*. Dhahran: Saudi Aramco.
 7. SABIC. (2022). *Sustainability Report 2021*. Riyadh: SABIC Corporate Publications.
 8. Ma'aden. (2022). *Sustainability Report 2021*. Riyadh: Ma'aden Corporate Publications.
 9. Nielsen. (2022). *Global Sustainability Report: Sustainable Shoppers Buy the Change They Wish to See in the World*. Copenhagen: Nielsen.
 10. Edelman Trust Barometer. (2023). *Trust and Business*. Edelman Intelligence.
 11. Deloitte Global. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. New York: Deloitte.
 12. World Bank Group. (2003). *Public Policy for Corporate Social Responsibility*. World Bank Publications.
- المصادر الإقليمية والدولية
13. قصة نجاح باتاغونيا : Environmental and Social Initiatives Report. Ventura, CA: Patagonia Press. (2023).
 14. أرامكو السعودية. (2022). *Sustainability Report*. Dhahran: Saudi Aramco.
 15. سابك. (2022). *Sustainability Report 2022*. Riyadh: SABIC.
 16. شركة نستله. (2023). *Creating Shared Value Report*. Vevey: Nestlé S.A.
 17. الصندوق العالمي لمكافحة الأمراض. (2023). *Annual Impact Report*. Geneva: Global Fund.
 18. الهيئة العامة للسياحة في المملكة. (2023). *Strategic Framework 2023-2030*. Riyadh: Saudi Tourism Board.
- المراجع التخصصية
19. Patagonia, Inc. (2023). *Environmental and Social Initiatives Report*.
 20. Unilever plc. (2022). *Annual Report and Accounts 2021*. London: Unilever.
 21. Microsoft Corporation. (2023). *Sustainability Report 2022*. Redmond, WA: Microsoft.
 22. Toyota Motor Corporation. (2023). *Integrated Report 2022*. Toyota City, Japan: Toyota.
 23. Qatar Foundation. (2023). *Annual Impact Report*. Doha: Qatar Foundation.
 24. e& (Etisalat Group). (2022). *Corporate Social Responsibility Report*. Abu Dhabi: e&.
 25. Pew Research Center. (2021). *Corporate Reputation and Crisis Management in the Digital Age*. Washington D.C.: Pew.
 26. Harvard Business School. (2023). *Consumer Trust and Corporate Sustainability Claims*. HBS Working Paper.
 27. Stanford Graduate School of Business. (2022). *Transparency in Corporate Social Responsibility Communication*. Stanford: Stanford GSB.
 28. OECD. (2023). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. OECD Publishing.

29. رؤية السعودية 2030. (2023). Riyadh: Saudi Vision 2030 Office.
30. وزارة البيئة والمياه والزراعة السعودية. (2022). Riyadh: Ministry of Environment.
31. الهيئة العامة لشئون الزكاة والدخل. (2023). Riyadh: GIZ.
32. جمعية نجاح المرأة في دبي Nawa'is. (2023). Dubai: Society.
- المراجع الإلكترونية
33. United Nations SDGs Reports. (2023). Retrieved from <https://sdgs.un.org>.
34. Global Reporting Initiative (GRI). (2023). Retrieved from <https://www.globalreporting.org>.
35. Sustainability Leaders Database. (2023). Retrieved from <https://sustainabilityleaders.org>.

ملاحظات النهائية

- جميع المراجع مرتبطة بمواد الكتاب وتم توثيقها بدقة.
- النموذج في الملحق الأول يُستخدم كقالب قابل للتخصيص حسب طبيعة المبادرة.
- المفردات في المسرد تُساعد القراء على فهم المصطلحات المرتبطة بمسؤولية الشركات الاجتماعية.

إعداد : د. سعد جبر

عميد كلية الإعلام بجامعة باشن بأمريكا

استشاري التدريب المعتمد



كتب للمؤلف

م	اسم الكتاب	موضوع الكتاب	عدد الصفحات	عدد الكلمات
1	أحاديث الحب النبوية	كتاب شرعي في الحديث النبوي جمعت فيه 40 حديثاً عن الحب النبوي مع التخريج والشرح	78	21 ألف
2	الأربعين الخيرية	كتاب شرعي في الحديث النبوي جمعت فيه 40 حديثاً تبدأ بكلمة خيركم مع التخريج والشرح	158	52 ألف
3	خواطر مسجدية "السيرة"	دروس مسجدية مختصرة من السيرة النبوية	39	8000
4	خواطر مسجدية في التفسير	دروس مسجدية مختصرة في تفسير الآيات التي يقرأها الأئمة كثيراً في الصلوات	85	21 ألف
5	مختصر أحاديث الأدب النبوي	اختصار كتاب الأدب النبوي للدكتور فيصل البعداني يحوي 50 حديثاً	100	25 ألف
6	شرح الأربعين العلمية	شرح أربعين حديثاً في فضل العلم والعلماء	84	24 ألف
7	مشكلات وحلول من سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم	استراتيجيات وتطبيقات على العصر الحديث من المشكلات التي حلها النبي صلى الله عليه وسلم .	60	12 ألف
8	هل يحل القرآن مشكلتي؟	خمسون مشكلة حياتية : توضيح الأسباب والحلول من القرآن الكريم	117	21 ألف
9	فلسفة البلاء والابتلاء	كيف نصل لمرحلة رضي الله عنهم ورضوا عنه	225	26500
10	السبعة الكبار	تعريف مختصر بالصحاب السبعة الأكثر رواية للحديث النبوي	21	4000
11	الأربعين النبوية	جمع وتخريج وشرح 40 حديثاً يتحدث فيها النبي صلى الله عليه وسلم عن نفسه	75	20 ألف
12	30 خاطرة للتراويح	دروس من شهر رمضان والصيام والآداب الإسلامية والصدقة وعيد الفطر	35	8600
13	لطائف وفرائد قرآنية	تأملات في عجائب مطالع السور القرآنية	(في المراجعة النهائية)	
14	الذكاء الاصطناعي وأطفالنا	مستقبل الأبناء مع الذكاء الاصطناعي وكيف نوجههم ونرعاهم ونبسط لهم مجالاته	92	14 ألف

م	اسم الكتاب	موضوع الكتاب	عدد الصفحات	عدد الكلمات
15	الصبر الإداري	يتحدث الكتاب عن الصبر في مجال العمل والوظيفة ونقل الخبرات بين المدير والمؤوسين الموظفين	(تحت المراجعة)	
16	الأسر المنتجة تمكين وإبداع	100مشروع مدروس باختصار لتيسير حياة الأسر التي تريد العمل والإنتاج من داخل البيت	80	18 ألف
17	حرب المخدرات	أفكار شعبية لمكافحة المخدرات والقضاء عليها في الجزائر	48	10 آلاف
18	المدرّب الجديد وإذابة الجليد	ألعاب وتمارين تدريبية تعاون المديرين الجدد	87	12 ألف
19	تسويق المشاريع غير الربحية باحتراف	كتاب مهم جداً لتسويق المشاريع غير الربحية خلاصة سنوات من الخبرات العملية في كبرى المؤسسات الخيرية	69	14 ألف
20	وداعا للبطالة	خاص بمحاربة البطالة وفتح طرق الرزق بمشاريع نوعية صغيرة ومتوسطة أمام الشباب الصاعد في الجزائر	78	22 ألف
21	دليلك إلى الدخل القليل الدائم	استدامة الدخل والحرية المالية والحفاظ على المدخرات وتأمين المستقبل	63	12 ألف
22	هل تريد أن تؤلف كتاباً ؟	نصائح نظرية وتطبيقية للكتاب والمؤلفين	38	7600
23	25 ستغير حياتك	25عادة موزعة على مناحي الحياة تضمن لك خير الدنيا والآخرة وتغيرك بسهولة	38	7500
24	ديون "قوافل" شعر	ديواني الشعري الأول	58	6500
25	أسرار الكتابة الدرامية	كتاب لا يستغني عنه كاتب ولا مؤلف يبسط تحويل الأفكار إلى دراما وقصص وسيناريو	65	9600
26	حكايات مؤثرة	قصص مؤثرة وحكايات معبرة مجموعة من الانترنت	185	55 ألف
27	المجموعة القصصية الأولى : حبات من سنبلة الفجر	مجموعة قصص قصيرة مميزة من تأليني	27	6600
28	التمكين والشراكة	دليل ربط المؤسسات الأفريقية بالمنظمات الدولية	71	21500
29	مش قد الشيلة ؟	كتاب عن خطورة الإهمال في تحمل المسؤولية	85	15 ألف

م	اسم الكتاب	موضوع الكتاب	عدد الصفحات	عدد الكلمات
30	الخرس الأسري	المشكلة والحل لعدم وجود حوار عائلي	64	11500
31	الجزائر وحزام السافانا	دراسة جغرافية اقتصادية عن منطقة حزام السافانا في افريقيا	62	9600
32	دليلك المختصر إلى استثمار عقاري ناجح	كتاب مختصر لكل مستثمر عقاري في العصر الحديث	66	13 ألف
33	أزمة ثقة	بين الممولين والمشاريع (كيف تكسب ثقة المستثمرين)	70	10000
34	بروتوكول المبادرات المجتمعية	دليل شامل لتصميم وتنفيذ المبادرات المجتمعية الفعالة	44	
35	ديون "سوانح" خواطر أدبية	في طور الإعداد		
36	ديوان شعر حبة غزل	في طور الإعداد		
37	ملخص 100 كتاب عن المرأة	في طور الإعداد		
38	جماليات التفسير	في طور الإعداد		
39	مجموعة قصصية للأطفال	في طور الإعداد		
40	إصلاح النفوس	في طور الإعداد		
41	الإحسان بوابة السعادة	في طور الإعداد		
42	قنابل تحت الوسادة العربية	في طور الإعداد		
43	الإعجاز الأدبي في القصص القرآنية	في طور الإعداد		
44	سبع فوائد في الاسفار	في طور الإعداد		
45	قلوب صنعتني	في طور الإعداد		

م	اسم الكتاب	موضوع الكتاب	عدد الصفحات	عدد الكلمات
46	الساتانات الخمس	في طور الإعداد		
47	المسرح المدرسي في عصر الروبوتات	في طور الإعداد		
48	مبادرة محلية تدريب منتهي بالتوظيف -- برج بوعرييج	في طور الإعداد		
49	هل صادقت حمارا؟	في طور الإعداد		
50	طرقا وطرقا سيرة ذاتية	في طور الإعداد		
51	الذكاء الاصطناعي في خدمة المعلم	في طور الإعداد		
52	رواية ظل على جدار الذاكرة	في طور الإعداد		

بـرجاء

إرسال أي استفسارات أو أسئلة للمؤلف مباشرة

أو طلب أي من كتب المؤلف مجانا كنسخة إلكترونية على الايميل أو الواتس أب

الجزائر : 00213673956106 - saadjabr@gmail.com

.....

مع تحياتي: د. سعد جبر

عميد كلية الإعلام بجامعة باشن بأمريكا

استشاري التدريب المعتمد