



# خطوات لتصميم برامج مسؤولية اجتماعية مؤثرة



إصدار خاص بمناسبة يوم المسؤولية الاجتماعية السعودي

رمضان 1446 هـ - مارس 2025 م



وَأَحْسِنُوا  
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ  
الْمُحْسِنِينَ

البقرة "195"

## كلمة الدليل



**فهد بن سعود الغامدي**  
رئيس مجلس الإدارة

بعد أربع تقارير متتالية أصدرتها الشركة تناولت بالتحليل أفضل التجارب الدولية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية عبر مجالات عملها الأربعة: الاستدامة البيئية، خدمة المجتمع، التعليم والابتكار، الصحة والرعاية.

وتزامنا من احتفال المملكة **باليوم السعودي للمسؤولية الاجتماعية** في 23 مارس من كل عام.

يأتي هذا الدليل ليسلط الضوء على أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال، وليكون دليلاً عملياً يُمْكِّنُ الشركات والأفراد من تصميم وتنفيذ برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية.

وقد أعدت الشركة هذا الدليل معتمدةً على خبرات مستشاريها وكوادرها في مجالات الاستدامة وتصميم المبادرات وتطوير المجتمع ورفع جودة الحياة، وعمدت إلى أبرز المنهجيات المعتمدة في المجال، وأنجح تجارب المسؤولية الاجتماعية حول العالم؛ لتخرج بتقرير مُلهم لتبني ممارسات أفضل وأعمق أثرًا.

وتأمل **ريادة الابتكار** أن يعين هذا الجهد كل مهتم ومسؤول ومختص بالمسؤولية الاجتماعية، ويلهم الشركات والمؤسسات لتصميم برامج ومبادرات تسير على درب رؤية 2030، وتمد جسراً للمستقبل، أساسه الطموح والتنمية، وغايته التميز والريادة.

**فهد سعود الغامدي**

fahad@reyadagroup.com

## مقدمة الدليل



**د. أحمد حسن النجار**  
PH.D., CMSA®, FMVA®, CBCA®  
رئيس قطاع الاستشارات التنموية

أكدت رؤية المملكة 2030 على أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز دور القطاع الخاص في خدمة المجتمع والبيئة. وهو ما انعكس في السعي بخطوات ملموسة ومكانة ظاهرة عالميًا، حيث قفزت مرتبة المملكة إلى المرتبة (16) وفقًا لمؤشر المسؤولية الاجتماعية (IMD).

يحتوي الدليل على 7 خطوات رئيسية لتصميم برامج ومبادرات مسؤولية اجتماعية رائدة، والتي تتمثل أولى خطواتها في تحديد الأهداف والاستراتيجية، والتي ترسم طريق البرنامج ومستهدفاته ورؤيته، وتُبنى عليها سائر خطوات تصميمه وتنفيذه. ومروا بإشراك أصحاب المصلحة وتطوير البرنامج، وانتهاء بالمتابعة والتقييم والتحسين المستمر.

في الختام، أتقدم بخالص الشكر والتقدير لفريق العمل الرائع الذي ساهم في إعداد هذا التقرير..

كما آمل أن يكون هذا التقرير مرجعًا مفيدًا ومُلهِمًا للشركات والأفراد المهتمين بالمسؤولية الاجتماعية في تصميم مبادرات وبرامج أكثر فائدة وأعمق أثرًا.

**د. أحمد حسن النجار**

a.alnajjar@reyadagroup.com

## أهداف الدليل

01

تعزيز الوعي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

02

تقديم دليل عملي للشركات والأفراد الراغبين في تصميم برامج مسؤولية اجتماعية.

03

تعزيز دور المسؤولية الاجتماعية للمساهمة في تحقيق مستهدفات القطاع غير الربحي ورؤية 2030.

04

المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بجوانبها المختلفة.

## لمن هذا الدليل؟

01 الشركات ومؤسسات القطاع الخاص

02 منظمات القطاع غير الربحي

03 القيادات الإدارية والتنفيذية في القطاعات المختلفة

04 المستثمرون والمساهمون

05 المهتمون بقضايا الاستدامة وتطوير المجتمع

وفقًا لـ 15 تجربة عالمية تم دراستها،  
وخبرات ريادة الابتكار في تصميم المبادرات والبرامج  
فإن هناك 7 خطوات رئيسية لتصميم برنامج مسؤولية اجتماعية ناجحة



02

إشراك أصحاب المصلحة

01

تحديد الأهداف والاستراتيجية



04

تنفيذ البرنامج

03

تطوير البرنامج



06

التواصل والإبلاغ

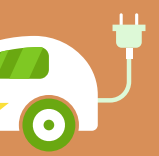
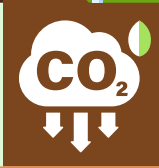
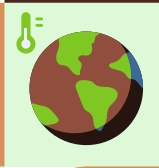
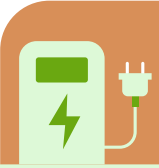
05

المتابعة والتقييم



07

الاستدامة والتحسين المستمر



## 01

## تحديد الأهداف والاستراتيجية

يعتبر تحديد الأهداف والاستراتيجية أولى خطوات تصميم أي برنامج للمسؤولية الاجتماعية، والتي ترسم طريق البرنامج ومستهدفاته ورؤيته، وتُبنى عليها سائر خطوات تصميمه وتنفيذه، ويكون ذلك عبر:

## تحديد الرؤية والرسالة

صياغة رؤية البرنامج ورسالته العامة، وربطها برؤية الشركة ومستهدفاتها وقيمها.

## خبرات ريادية

ينبغي أن تُبنى أهداف البرنامج على احتياجات فعلية ومؤكدّة على أرض الواقع.

## تحليل الوضع الحالي

تحليل شامل للوضع الراهن للشركة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، بما في ذلك مراجعة المبادرات والبرامج السابقة، وتحديد النجاسات، والوقوف على التحديات والصعوبات لتجاوزها وتفاديها.

## تحديد أهداف البرنامج

وضع الأهداف المحددة التي يسعى برنامج المسؤولية الاجتماعية لتحقيقها، شاملة أهداف المجالات المختلفة، مثل الأهداف البيئية أو التعليمية أو التنموية أو غير ذلك.

## 01

## تحديد الأهداف والاستراتيجية - التحديات وأهم أدوات الوصول

## رصد التحدي الأبرز

بناء على الخبرات السابقة في تصميم برامج المسؤولية الاجتماعية تبين أن العديد من الشركات واجهت صعوبة في تحقيق توافق حول رؤية واضحة للمسؤولية الاجتماعية، وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.

## المخرجات المستدفة

بناء توافق قوي حول رؤية مشتركة للمسؤولية الاجتماعية، وتحديد أولويات استراتيجية متكاملة.

## يؤدي عدم التغلب على هذا التحدي إلى:

## جهود منتشرة وغير مركزة

- ينتج عن التحدي تشتت الجهود في مبادرات متعددة دون تحقيق أثر ملموس

## نقص الوضوح الاستراتيجي

- يؤدي غياب رؤية واضحة ومتسقة للمسؤولية الاجتماعية للشركة إلى جهود متفرقة وغير متناسقة.

## صعوبة تحقيق نتائج ملموسة:

- صعوبة قياس وتقييم الأثر الاجتماعي للمبادرات، مما يقلل من الحافز للاستمرار، ويؤدي إلى ضعف قصة الأثر (تقارير ضعيفة).

## محدودية الاستفادة من الأصول والخبرات :

- نتيجة لتوظيف ضعيف لموارد الشركة الداخلية لدعم مبادرات المسؤولية الاجتماعية.

## أهم الأدوات التحليلية للتغلب على التحدي هي

## مصفوفة النوايا Intent Matix وتستخدم في:

## تقييم الأنشطة الحالية

تقييم كل نشاط قائم بناءً على الدوافع والمناهج المستخدمة، وتحديد نقاط القوة والضعف

## تحديد الأهداف الاستراتيجية

ربط مصفوفة النوايا بأهداف الشركة الاستراتيجية لضمان أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق هذه الأهداف

## قياس الأداء

وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس تأثير أنشطة المسؤولية الاجتماعية على المدى القصير والطويل، وتتبع التقدم المحرز بانتظام.

## تركيز الجهود

على أنشطة المسؤولية الاجتماعية والبيئية التي لها أكبر تأثير على الأهداف التجارية للشركة.

## 01

## تحديد الأهداف والاستراتيجية - التحديات وأهم أدوات الوصول

## مزايا استخدام مصفوفة النوايا

02 رسم خريطة لأنشطة المشاركة الحالية

01 تكييف الأداة لتناسب سياق الشركة

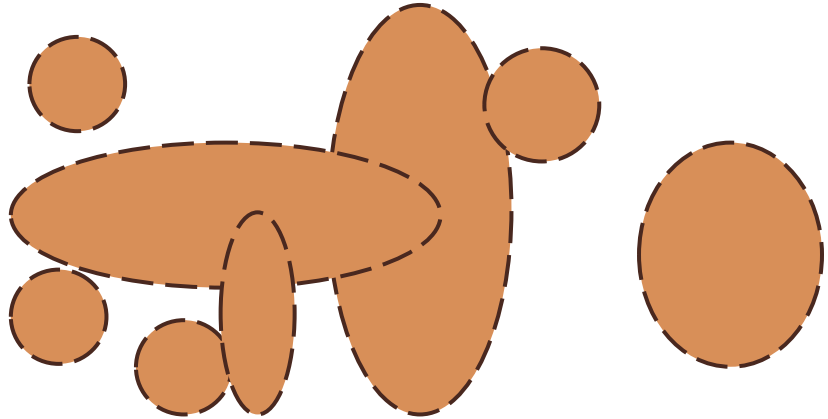
03 استخدام النتائج لتطوير استراتيجية أكثر فعالية (أو إعادة ترتيب الأنشطة للحصول على تأثير أكبر).

نهج المشاركة (كيف؟)

التعاون مع أصحاب المصلحة

الأصول والخبرات المؤسسية

المنح والتبرعات بالمنتجات



نهج المشاركة (كيف؟)

دعم المجتمعات والقضايا

إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين

احتضان القيمة المشتركة

بناء العلامة التجارية والسمعة

التحفيز التجاري (لماذا؟)

**مصفوفة النوايا** إحدى الأدوات التي تساعد في تحليل الأهداف وربطها بمؤشرات أداء واضحة لضمان أثر مستدام.

## 01

## تحديد الأهداف والاستراتيجية - دور مصفوفة النوايا في تحديد الأهداف

تساهم **مصفوفة النوايا** بشكل كبير في تحديد أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) لأنها تُمكن الشركات من **مواءمة النوايا مع النتائج المحتملة** بطريقة تساعد في اتخاذ قرارات مسؤولة ومدروسة.

### كيف تساهم المصفوفة في تحديد الأهداف؟

## 01

#### تحديد النية الأساسية للمبادرة

- في البداية، تعتمد الشركات على نواياها الواضحة مثل حماية البيئة، دعم التعليم، أو تحسين رفاهية المجتمعات المحلية. تساعد مصفوفة النوايا في بلورة هذه النوايا وتحويلها إلى أهداف واضحة ومحددة.
- مثلاً: إذا كانت النية هي تقليل التأثير البيئي للشركة، فإن المصفوفة تساعد على تحليل النتائج المتوقعة لهذه النية مثل تقليل الانبعاثات الكربونية أو تحسين استخدام الموارد الطبيعية.

## 02

#### تحليل النتائج المتوقعة

- تُمكن المصفوفة الشركات من استشراف النتائج المحتملة لكل نية. على سبيل المثال، إذا كانت نية الشركة هي توفير فرص عمل في منطقة معينة، يمكن تحليل ما إذا كانت هذه الفرص ستؤثر سلباً على البيئة المحلية أو على الشركات الصغيرة الموجودة في المنطقة.
- هذه الرؤية تُمكن الشركات من تجنب الأضرار غير المقصودة والتأكد من أن نتائج المبادرات ستتوافق مع الأهداف الاجتماعية والبيئية.

## 03

#### تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

- من خلال استخدام المصفوفة، يمكن للشركات التأكد من أن أهدافها الاقتصادية تتماشى مع أهدافها الاجتماعية. على سبيل المثال، يمكن لمشروع يهدف إلى زيادة الربحية أن يأخذ في الاعتبار الأثر الاجتماعي والبيئي لضمان أن النتيجة النهائية تكون إيجابية لكل من الشركة والمجتمع.

## 01

## تحديد الأهداف والاستراتيجية - دور مصفوفة النوايا في تحديد الأهداف

## 04

### التعلم من النتائج السلبية

- إذا كانت النتائج غير مرضية، تساعد المصفوفة الشركات على إعادة تقييم استراتيجياتها وتحديد كيف يمكن تحسين المبادرات. على سبيل المثال، إذا كان الهدف هو دعم التعليم ولكن النتائج أظهرت فجوات في توفير الجودة التعليمية، يمكن تعديل السياسات لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

## 05

### مواءمة المبادرات مع توقعات المجتمع

- المصفوفة تساعد الشركات على فهم توقعات المجتمع وكيف يمكن تحقيقها بطريقة فعالة ومستدامة. بالتالي، تصبح الأهداف الاجتماعية للشركة جزءاً من رؤيتها الطويلة المدى، مما يزيد من دعم المجتمع ويساهم في بناء سمعة قوية للشركة.

## 02

## إشراك أصحاب المصلحة

بغرض فهم وإشراك أصحاب المصلحة المستهدفين والمشاركين والمتأثرين بالبرنامج، تعمل الشركة على تحديد أصحاب المصلحة، وفهم دورهم واحتياجاتهم، وأساليب إشراكهم في البرنامج، ويكون ذلك عن طريق:

## تحديد أصحاب المصلحة المعنيين:

تعريف جميع أصحاب المصلحة والمعنيين الداخليين والخارجيين الذين سيتأثرون ببرنامج المسؤولية الاجتماعية، مثل: الموظفين، والعاملين، والمجتمع المحلي، والمستثمرين، والشركاء.

## جمع المدخلات:

تجميع مقترحات أصحاب المصلحة وآرائهم وفهم متطلباتهم باستخدام الاستطلاعات، والمقابلات، وورش العمل لضمان تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

## خبرات ريادية

كلما زاد عدد مستخدمي البرنامج، كلما زادت فعاليته وتأثيره المجتمعي المأمول.

تتميز شركة ليقو باستهدافها لفئات الأطفال ببرامجها الاجتماعية؛ فتحقق نجاحًا ملحوظًا نظرًا لخبراتها وعلاقة منتجاتها بالأطفال.



## 02

## إشراك أصحاب المصلحة

تتحقق النتائج المرجوة عندما يجتمع أصحاب المصلحة معاً لمناقشة شكل النجاح في عملهم بهدف تطوير رؤية مشتركة وتحفيز الابتكار للشركة

من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها لإشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط لبرامج المسؤولية الاجتماعية

الاستطلاعات

التخطيط التشاركي

تسهم هذه الأدوات في جمع آراء المستفيدين لضمان توافق البرنامج مع الاحتياجات الفعلية.

أصحاب المصلحة وطرق الاستفادة من تمرين الاستقصاء التقديري  
Appreciative Inquiry (AI)

يتضمن تمرين الاستقصاء التقديري أربع مراحل رئيسية:

**الاستفسار:** حول التجارب السابقة واستكشاف التجارب الناجحة من خلال مناقشة التجارب الشخصية وتحديد العوامل المشتركة والقيم.

**تصور المستقبل (التخيل):** بناء رؤية مشتركة للمستقبل، من خلال تخيل كيف ستبدو الشركة بعد عدة سنوات وتحويل هذه الرؤية إلى صورة مشتركة.

**تحفيز الابتكار:** توليد أفكار جديدة ومبتكرة لتحقيق الرؤية، من خلال طرح أفكار وتطوير مقترحات عملية.

**التخطيط للتنفيذ:** وضع خطط عمل لتحويل الأفكار إلى واقع، من خلال تحديد المسؤوليات والمواعيد النهائية وتخصيص الموارد.

## 02

## إشراك أصحاب المصلحة

## الاستقصاء التقديري (AI) ودوره في تحديد أصحاب المصلحة

يستخدم هذا النهج في التخطيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات لتحديد وتقييم أصحاب المصلحة بشكل إيجابي من خلال التركيز على نقاط القوة والنجاحات السابقة، بدلاً من التركيز على المشكلات والعيوب. هذا النهج يساعد الشركات على التخطيط بشكل استراتيجي والتفاعل مع أصحاب المصلحة بطريقة تعزز التعاون والابتكار.

### كيف يساهم التمرين الاستقصائي التقديري في تحديد أصحاب المصلحة في CSR؟

#### التركيز على ما هو ناجح:

- بدلاً من البحث عن العيوب والتحديات، يركز هذا التمرين على النجاحات السابقة التي حققتها الشركة في برامج المسؤولية الاجتماعية. مثلاً، يتم استكشاف الأوقات التي عملت فيها الشركة بشكل فعال مع المجتمع أو قدمت حلولاً مبتكرة.
- يساعد هذا التوجه الإيجابي على تحديد أصحاب المصلحة الذين لديهم اهتمام مشترك **ورؤية متوافقة** مع الشركة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

01

#### تحفيز الحوار الإيجابي:

- يساعد **Appreciative Inquiry** في خلق حوارات إيجابية بين الشركة وأصحاب المصلحة. يتم استعراض النجاحات السابقة والشراكات المفيدة التي تحققت، مما يؤدي إلى **تحفيز أصحاب المصلحة** على المشاركة والتعاون المستمر لتحقيق المزيد من النجاحات في المستقبل.
- يساهم هذا الحوار في تحديد أصحاب المصلحة المهمين مثل: المجتمع المحلي، المنظمات غير الحكومية، الموردين، الموظفين، وحتى الحكومات المحلية، الذين يلعبون دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف الاجتماعية للشركة.

02

## 02

## إشراك أصحاب المصلحة

الاستقصاء التقديري (AI)  
ودوره في تحديد أصحاب المصلحة

## تحديد رؤية مشتركة:

- من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية والقيم المشتركة، يمكن استخدام هذا النهج في تحديد **رؤية مشتركة** بين الشركة وأصحاب المصلحة. يتعرف الجميع على القيم التي تجمعهم، مثل التنمية المستدامة أو تحسين جودة الحياة، مما يعزز التعاون ويضع أهدافاً طويلة المدى قابلة للتحقيق.
- بالقيام بذلك سيجعل الشركة قادرة على تحديد من هم أصحاب المصلحة الذين سيقدمون **أكبر قيمة** لمبادرات المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها.

03

## بناء علاقات طويلة الأمد:

- يتميز النهج التقديري بأنه يعزز العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة ويؤسس لأساس متين من **الثقة والشفافية**. عندما يتم التركيز على النجاحات والابتكارات المشتركة، يكون هناك تحفيز لبناء شراكات مستدامة تحقق منافع متبادلة على المدى الطويل.

04

## تشجيع الابتكار:

- التمرين التقديري يُعتبر محفزاً للإبداع، حيث يدفع أصحاب المصلحة للتفكير في حلول جديدة ومبتكرة استناداً إلى النجاحات السابقة. هذا يجعل التخطيط للمسؤولية الاجتماعية أكثر فاعلية، حيث يتم استكشاف طرق جديدة لتحقيق أهداف CSR، بما يتوافق مع توقعات ومصالح أصحاب المصلحة

05

## 03

## تطوير البرنامج

بناءً على الخطوتين السابقتين، يبدأ الفريق المعني بتطوير البرنامج ومختلف جوانبه، وتصميم مبادراته وخطة عمل فعالة له؛ لضمان تنفيذ برنامج يحقق أهدافه وأثره المنشود، ويكون ذلك عن طريق:

## تصميم المبادرات والمشاريع

وضع إطار المبادرات والمشاريع التي ستنفذ ضمن برنامج المسؤولية الاجتماعية وتصميمها، مع التأكد من ملاءمتها للأهداف المحددة للبرنامج، وتبليتها لاحتياجات أصحاب المصلحة والمستهدفين.

## خبرات ريادية

لضمان استدامة المبادرات والمشاريع، ينبغي مراعاة عناصر الاستدامة الثلاث: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

## وضع خطة العمل

تصميم خطة عمل تفصيلية تشمل الجدول الزمني، والميزانية، والموارد المطلوبة، وأدوار الفريق، ومسؤولياته.

## 03

## تطوير البرنامج

## تصميم المبادرات والمشاريع بالاستعانة بمصفوفة التدخل Intervention Matrix

### مصفوفة التدخل

### مصفوفة التدخل و Issue Monitor

تسهم هذه الأدوات في ترتيب الأولويات وتصميم الحلول وفق القضايا المجتمعية المستجدة.

| التدخلات<br>المحتملة                                        | طرق ومركبات أكثر أمانًا                                                                                        |                                                                                                            | قيادة أكثر أمانًا*                                                                                  |                                                                                                                                        | أنظمة أكثر أمانًا                                                                                   |                                                                                |                                                                             |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                                                             | الطرق                                                                                                          | المركبات                                                                                                   | منع وقوع<br>الحوادث                                                                                 | تخفيف الأذى                                                                                                                            | التنفيذ                                                                                             | إجابة                                                                          | البدايل<br>MTA                                                              |
| الدعوة إلى<br>السياسات<br>التي تعزز<br>السلامة<br>على الطرق | تصميم الطرق<br>الآمنة (مثل<br>الأرصفة،<br>وحواجز<br>الحماية،<br>وممرات<br>السدراجات،<br>والإضاءة)              | تصميم آمن<br>للمركبة (مثل<br>الوسائد<br>الهوائية)                                                          | قواعد الطريق<br>(مثل القيادة<br>تحت تأثير<br>الكحول،<br>والسرعة،<br>والرسائل<br>النصية)             | قوانين الخوذة<br>وحزام الأمان<br>وتقييد الأطفال                                                                                        | القدرة على<br>التنفيذ<br>والعقوبات<br>على<br>مخالفات<br>الطريق                                      | القدرة على<br>الاستجابة<br>للسلامة<br>(الأنظمة<br>والتمويل<br>وما إلى<br>ذلك)  | الوصول إلى<br>وسائل النقل<br>العامة،<br>ومشاركة<br>الرحلات، وما<br>إلى ذلك. |
| تعزيز<br>الابتكارات<br>والحلول<br>التكنولوجية               | تكنولوجيا<br>السلامة على<br>الطرق (مثل<br>كاميرات المرور<br>وأجهزة<br>استشعار الضوء<br>ومراقبة حركة<br>المرور) | التعشيق (على سبيل المثال، التكنولوجيا<br>السلبية المتقدمة، الدعوة إلى التعشيق<br>لمرتكبي الجرائم المتكررة) |                                                                                                     | تكنولوجيا أنظمة النقل الذكية (ITS) (على سبيل المثال، تقنية<br>المركبات/التنقل المتصلة أو التطبيقات التي تركز على السلامة على<br>الطرق) | تكنولوجيا<br>التنفيذ (مثل<br>أجهزة<br>الاستشعار<br>والرادار<br>والتبرعات<br>بأجهزة تحليل<br>الكحول) | تقنيات<br>الاستجابة<br>للسلامة<br>على الطرق<br>(على سبيل<br>المثال، 9-1-<br>1) | التكنولوجيا<br>لدعم الركاب<br>الموسعة                                       |
| دعم تحسين<br>جمع البيانات                                   | جمع البيانات عن حالة الطرق ومؤشرات السلامة على الطرق والحوادث المرورية وما إلى ذلك.                            |                                                                                                            |                                                                                                     |                                                                                                                                        | لا يوجد                                                                                             |                                                                                |                                                                             |
| تغيير<br>السلوك من<br>خلال حملات<br>التوعية                 | لا يوجد                                                                                                        |                                                                                                            | الوعي واعتماد ممارسات القيادة الآمنة<br>(على سبيل المثال، من خلال حملات<br>التوعية وتعليم السائقين) |                                                                                                                                        | لا يوجد                                                                                             |                                                                                |                                                                             |
| تغيير<br>السلوك من<br>خلال التعليم<br>والتدريب              | لا يوجد                                                                                                        |                                                                                                            |                                                                                                     |                                                                                                                                        | التوعية وتبني أفضل الممارسات<br>في التنفيذ والاستجابة                                               |                                                                                |                                                                             |

## 03

## تطوير البرنامج

تساعد مصفوفة التدخل الشركات على تصميم برامج المسؤولية الاجتماعية بشكل منظم واستراتيجي، مما يتيح لها تحقيق تأثير مستدام وإيجابي على المجتمع والبيئة. هذه المصفوفة تمكن الشركات من تحليل التدخلات بدقة وربطها بأصحاب المصلحة المناسبين، مما يضمن فعالية المبادرات وتوافقها مع أهداف الشركة الاجتماعية.

## 01

**تحقق المصفوفة أقصى استفادة** عند تجميع وتحديد أولويات كمية كبيرة من المعلومات والبيانات المتاحة حول مجموعة من القضايا و / أو الشرائح السكانية. تم تصميم الأداة لتوفير تصور منظم لهذه الخيارات للمساعدة في تنظيم وتسهيل القرارات الاستراتيجية

## 02

**تُستخدم لوضع إطار** لنتائج البحث وتحديد خيارات تصميم المبادرة

## طريقة الاستخدام لتحديد الأبعاد المحددة ورسم الفرص المحتملة

رسم مجموعة من الفرص المحتملة

تحديد فئات التدخل

تحديد المشكلة الفرعية أو فئات المجتمع المستهدف

ملء كل "خلية" من المصفوفة بخيار تدخل مخصص عند تقاطع المشكلة الفرعية أو فئة أو فئة السكان وفئة التدخل ذات الصلة.

تصور صفوف المصفوفة فئات التدخلات المحتملة المختلفة، على سبيل المثال، جمع البيانات والابتكار وبناء القدرات بناء القدرات.

من أعمدة المصفوفة تقسم المشكلة الكلية أو المجتمع المستهدف إلى عدة فئات أكثر تحديداً.

" تحديد التدخلات المحتملة "

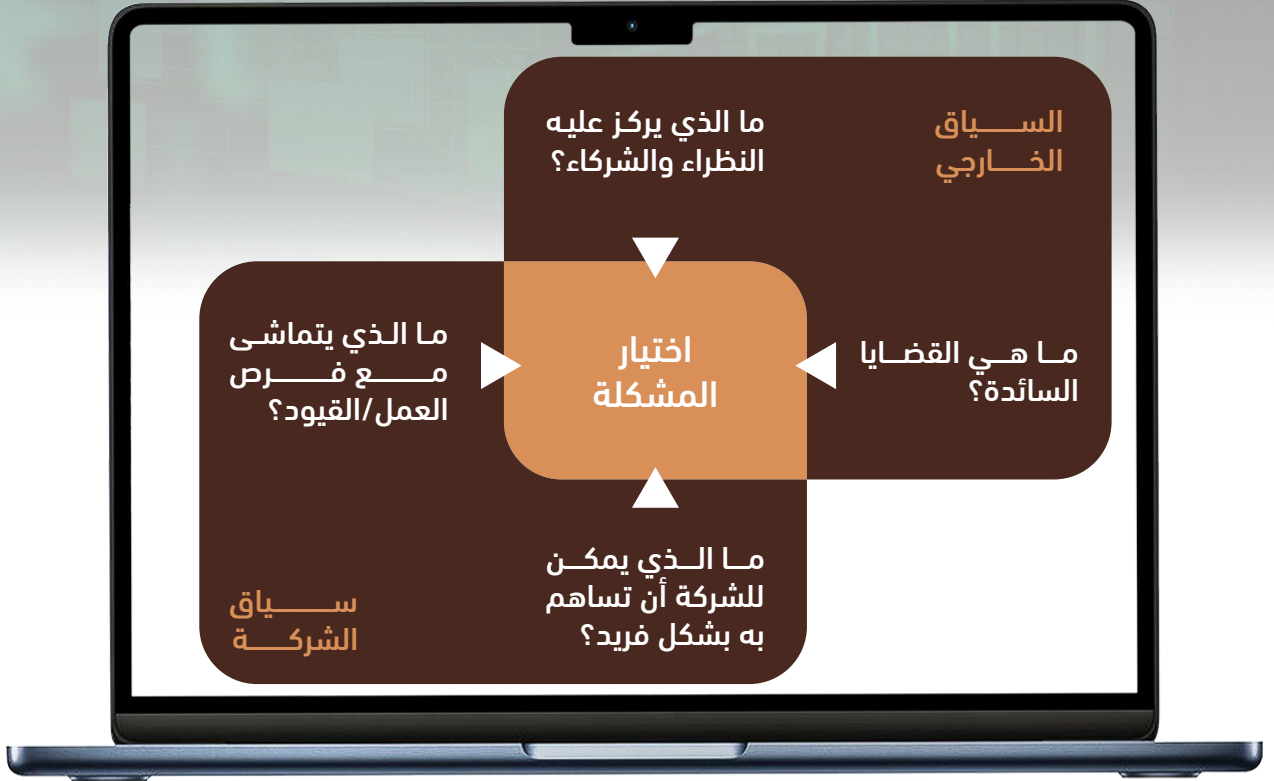
" كيفية التدخلات المحتملة "

" ما التدخلات المحتملة "

## 03

## تطوير البرنامج

### تصميم المبادرات والمشاريع بالاستعانة بأداة رصد القضايا Issue Monitor strategy tool



تعمل أداة رصد القضايا على توفير عملية متعددة الأبعاد لتحديد أولويات القضية (القضايا) التي يجب أن تركز عليها الشركة في مشاركتها المجتمعية.

### تستخدم أداة رصد القضايا عند

## 02

تقييم مدى ملائمة قضية جديدة محتملة،

## 01

تحديد القضايا التي تعطيها الشركة الأولوية.

## 03

إجراء "تحديث" سنوي للجوانب المحددة للقضية التي يجب التركيز عليها، أو من خلال عملية تخطيط استراتيجي أكثر شمولاً تتضمن إعادة النظر في اختيار القضية الشاملة وتحديد أولوياتها.

## 03

## تطوير البرنامج

## مصفوفة التدخل

تُستخدم لتحديد أولويات المشكلات ووضع استراتيجيات التدخل بناءً على التأثير والإلحاح.

## Issue Monitor

أداة لمراقبة وتحليل القضايا الناشئة في المجتمع، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على البيانات الحديثة.

التكامل في استخدام الأدوات يسهم في تطوير برامج CSR

## حيث تسهم الأدوات في:

1. تحديد القضايا الاجتماعية الأكثر إلحاحًا عبر مراقبة البيانات والمستجدات.
2. تحليل تأثير كل قضية باستخدام مصفوفة التدخل، مما يساعد في وضع خطة استجابة فعالة.
3. تصميم حلول مستدامة بناءً على المعلومات المستخلصة من المراقبة والتحليل.

## 04

## تنفيذ البرنامج

المرحلة التنفيذية بخطوات العمل هي التي تبدأ فيها الشركة أو المؤسسة بالعمل على البرنامج وإطلاقه الفعلي لمستهدفيه. ويكون ذلك من خلال:

## تكوين فريق العمل

تعيين فريق مخصص للإشراف على تنفيذ البرنامج ومبادراته، مع تحديد مسؤوليات كل فرد فيه، وآلية التنفيذ والمتابعة والتواصل بين أفرادهم.

## خبرات ريادية

يضمن اختيار واستخدام النماذج والأدوات المناسبة للتنفيذ توزيع الموارد بذكاء وتطوير حلول مبتكرة تناسب المجتمع المستهدف.

## إطلاق المبادرات

البدء الفعلي لمبادرات البرنامج ومشاريعه وفقاً لخطة العمل، مع متابعة التقدم، والتأكد من الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة للبرنامج.

## 04

## تنفيذ البرنامج

يحتاج تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية إلى اختيار الأدوات المناسبة بناءً على طبيعة المبادرة وأهداف الشركة. سواء كانت الشركة ترغب في قياس الأثر الاجتماعي، أو تحسين التفاعل مع أصحاب المصلحة، أو تقليل الأثر البيئي، هناك العديد من الأدوات التي يمكن أن تساعد في تصميم وتنفيذ برامج مسؤولية ومستدامة، منها:

### نموذج تقسيم العطاء المحلي Local Giving Segmentation Model .

## المخرجات

## تخصيص التمويل المقترح لكل موقع

يقوم النموذج بإنشاء عدد المواقع لكل مستوى والتمويل لكل موقع

| عدد المواقع | التمويل حسب الموقع |
|-------------|--------------------|
| المستوى 1   | XXX \$             |
| المستوى 2   | العشرين \$\$       |
| المستوى 3   | X \$\$\$           |

## المدخلات

## إجمالي الميزانية والتخصيص للتبرعات المحلية حسب المستوى

أدخل إجمالي مبلغ ميزانية التبرعات المحلية. اضبط نسب التمويل المخصصة لكل فئة من المجتمعات

| إجمالي ميزانية التبرعات المحلية | تخصيص النسبة المئوية |
|---------------------------------|----------------------|
| \$ \$                           | المستوى 1 20%        |
|                                 | المستوى 2 50%        |
|                                 | المستوى 3 30%        |

## عوامل الترتيب لمعايير المجتمع

تعيين عامل ترتيب من 1 إلى 3 لكل معيار مجتمعي (1 الأقل أهمية؛ 3 الأكثر أهمية)

| معايير المجتمع   | عامل الترتيب |
|------------------|--------------|
| عدد الموظفين     | 3            |
| الأهمية المحلية  | 2            |
| احتياجات المجتمع | 2            |
| إمكانات النمو    | 1            |

- يهدف هذا النموذج التوضيحي إلى المساعدة في توجيه تخصيصات التمويل لمحفظة التبرعات المحلية للشركة.
- يمكن للمستخدمين إدخال المعلومات في خلايا الإدخال الصفراء مما يؤدي إلى مخرجات قابلة للتنفيذ.

## 04

### تنفيذ البرنامج

#### نموذج تقسيم العطاء المحلي Local Giving Segmentation Model .

#### استخدامات النموذج

02

أداة لاتخاذ القرارات

01

وسيلة لتحديد الميزانيات  
الخاصة بالموقع

03

يمكن استخدامه لخلق التأييد  
الداخلي والمواءمة

#### خطوات تطبيق النموذج

تحديد نطاق الميزانية والمجتمعات المستهدفة باستخدام أدوات مثل تحليل سلسلة القيمة لتحديد هذه المجتمعات.

تحديد مجموعة من المعايير التي ستستخدم لتقييم كل مجتمع وتحديد حجم التمويل الذي سيحصل عليه، واختيار مقاييس محددة لقياس كل معيار، مثل عدد السكان، المستوى التعليمي، الحاجة الاقتصادية، أو التأثير البيئي.

بناء نموذج رقمي لتوزيع الموارد بشكل تفاعلي

## 04

## تنفيذ البرنامج

### تصميم مبادرة التوقيع Signature Initiative Design

مراحل تصميم مبادرة التوقيع والتي تقدم إطاراً عمل متكامل لضمان نجاح أي مبادرة من خلال ربطها بشكل وثيق بالأولويات الداخلية والخارجية للشركة:

#### المرحلة الأولى

المواءمة مع الأولويات الداخلية وتتضمن:

##### تحديد الفرص

البحث عن فرص لتحقيق قيمة مضافة للشركة من خلال المبادرة، مثل الوصول إلى أسواق جديدة أو جذب موظفين مؤهلين.

##### ربط المبادرة بالأهداف

التأكد من أن المبادرة تساهم في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية وتدعم أولوياتها

#### المرحلة الثانية

فهم السياق الخارجي:

تشجيع الأداة على تبني نهج استماعي، حيث تستمع الشركة إلى آراء وأفكار المجتمع المحلي والشركاء قبل البدء في تنفيذ المبادرة.

##### السياق المحلي

فهم الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تؤثر على المجتمع

##### المجتمع المستهدف

دراسة الاحتياجات والتحديات التي تواجه المجتمع المستهدف من المبادرة

##### الشركاء المحتملين

البحث عن المنظمات والأفراد الذين يمكنهم المساهمة في نجاح المبادرة.

##### الأسباب الجذرية للمشكلة

تحديد الأسباب الكامنة وراء المشكلة التي تسعى المبادرة إلى حلها.

## 04

## تنفيذ البرنامج

### تصميم مبادرة التوقيع Signature Initiative Design

#### المرحلة الثالثة

#### تصميم استراتيجية البرنامج

تتضمن هذه الخطوة تحليل مجموعة من التدخلات والخيارات وتطوير الأهداف والمناهج والأنشطة. وأيضاً الاستعانة بالأداة الاستراتيجية (مصفوفة التدخل Intervention Matrix).

#### المرحلة الرابعة

#### تطوير خطة التنفيذ

تتضمن هذه الخطوة تحديد شركاء التنفيذ الشركاء وتأمين القدرة المالية الكافية وقدرة الفريق على إطلاق المبادرة.

## 05

## المتابعة والتقييم

بعد إطلاق مشاريع البرنامج ومبادراته، ينبغي أن يحرص الفريق على متابعة أدائه وتحقيقه لمستهدفاته، والتعامل معه بالمرونة الكافية لإبقائه على المسار المحدد له، ويكون ذلك من خلال:

## جمع البيانات

تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بتنفيذ البرنامج وقياس تقدمه نحو تحقيق الأهداف المحددة.

## تقييم الأداء

إجراء تقييم دوري لأداء البرنامج بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المحددة في مرحلة التخطيط.

## تعديل البرنامج

بناءً على نتائج التقييم، تُجري الشركة أو المؤسسة تعديلات وتحسينات على البرنامج لتحسين فعاليته، وضمان تحقيقه لأهدافه.



تراجع شركة يونيليفر فعالية برنامج: أjour معيشة كافٍ" والتأكد من تطبيقه كما ينبغي لمستهدفه.

## 05

### المتابعة والتقييم

بعد إطلاق مشاريع برنامج المسؤولية الاجتماعية، يتعين على الفريق أن يتابع الأداء بدقة من خلال مجموعة من الآليات، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. بعض الخطوات الرئيسية في هذا الصدد تشمل:

#### 01 تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

وضع مؤشرات واضحة وقابلة للقياس لتقييم مدى تقدم المشاريع نحو تحقيق أهدافها.

#### 02 التقارير الدورية

إعداد تقارير دورية لمراجعة التقدم المحرز، وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء، مع التأكد من أن الجميع في الفريق على علم بالتطورات.

#### 03 المرونة والتكيف

قد تواجه المشاريع تحديات غير متوقعة، لذا يتعين أن يتحلى الفريق بالمرونة لتعديل الخطط أو إعادة توجيه الموارد حسب الحاجة، مع الالتزام بالأهداف الأساسية

#### 04 التقييم المستمر والتغذية الراجعة

الاعتماد على مراجعات وتقييمات مستمرة من خلال التغذية الراجعة من المستفيدين أو الفرق الأخرى، بهدف تحسين العمليات.

#### 05 التدريب والتطوير

إذا تبين أن هناك فجوات في الأداء أو المهارات، يمكن توفير التدريب المناسب للفريق لرفع كفاءته وتحقيق المستهدفات بشكل أكثر فعالية.

يحق الحفاظ على التوازن بين المرونة والانضباط الضمانة الأساسية لنجاح البرنامج وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

## 06

## التواصل والإبلاغ

نشر أداء البرنامج وأهدافه المُحققة على المستويات الداخلية والخارجية، والتواصل مع مختلف الفئات المستهدفة بما يناسبهم ويحقق مستهدفات الشركة، وذلك عن طريق:

## التواصل الداخلي

وضع نظام لإبلاغ الموظفين وأصحاب المصلحة الداخليين بتقدم البرنامج وإنجازاته، وتحفيزهم على المشاركة والدعم.

## خبرات ريادية

تقارير الاستدامة واستخدام وسائل بصرية تفاعلية تسهم في تعزيز شفافية المؤسسة، وزيادة وعي المجتمع بالإنجازات.

## التواصل الخارجي

نشر التقارير الدورية عن أداء البرنامج والإنجازات المحققة عبر وسائل الإعلام المختلفة، بما في ذلك الموقع الإلكتروني للشركة، والتقارير السنوية، ووسائل التواصل الاجتماعي، وذلك بحسب خطة التواصل المعدة مسبقًا، والتي تحدد المعلومات المسموح بنشرها، والوسائل المستهدف النشر من خلالها، وغيرها من التفاصيل ذات الصلة بالتواصل.

استخدام أدوات تفاعلية مثل الفيديوهات، والمحتوى المرئي، والقصص الشخصية لجعل الرسائل أكثر جذبًا وتأثيرًا.

## 06

## التواصل والإبلاغ

كتابة تقارير الاستدامة لمشاريع المسؤولية الاجتماعية تحتاج إلى اتباع مجموعة من المعايير لضمان الشفافية والموثوقية والشمولية.

## ويمكن ذكر بعض هذه المعايير الأساسية

## الشفافية

- تقديم معلومات واضحة وشاملة حول الأنشطة والنتائج.
- توضيح كيفية جمع البيانات وكيفية قياس الأداء.

## التحقق من البيانات

- استخدام بيانات موثوقة وقابلة للتحقق.
- التأكد من أن المعلومات المقدمة تدعمها أدلة ملموسة.

## التناسق

- الحفاظ على تنسيق موحد عبر التقارير المختلفة لتسهيل المقارنة.
- الالتزام بمعايير تقارير الاستدامة المعترف بها، مثل:

**معايير GRI (Global Reporting Initiative)**

## المشاركة

- تضمين آراء وملاحظات المعنيين، مثل المجتمع المحلي والشركاء.
- توفير فرصة للجمهور للتفاعل مع التقرير.

## القياس والتقييم

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس النجاح.
- تقديم تحليلات تتعلق بالتقدم المحرز نحو الأهداف المحددة.

## 06

## التواصل والإبلاغ

## التركيز على الأثر

- توضيح الأثر الاجتماعي والبيئي للمشاريع.
- تقديم أمثلة حقيقية عن كيفية تحسين حياة الأفراد أو المجتمعات

## التفصيل

- تقديم تفاصيل دقيقة حول الميزانية والموارد المستخدمة.
- توضيح التحديات التي واجهت المشاريع وكيف تم التعامل معها

## الرؤية المستقبلية

- تضمين خطط مستقبلية وتوجهات تطويرية.
- تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية الوصول إليها.

## التصميم الجذاب

- استخدام تصميم بصري جذاب يساعد في تسهيل قراءة المعلومات.
- تضمين الرسوم البيانية والصور والبيانات المرئية لتحسين الفهم

## التوازن

- تقديم عرض متوازن للنجاحات والتحديات، مع الاعتراف بالمجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- عدم المبالغة في النتائج الإيجابية أو التقليل من التحديات

## الامتثال

- الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- تضمين أي تدقيق خارجي أو داخلي لضمان الامتثال

## 07

## الاستدامة والتحسين المستمر

لا تتوقف جهود الشركة عند إطلاق البرنامج وتطويره والتواصل مع المعنيين، بل تستمر في ضمان استدامة جهودها المجتمعية، وتطوير قدراتها وبرامجها التنموية، ويكون ذلك من خلال:

## ضمان الاستدامة

تتأكد الشركة أو المؤسسة من استدامة برنامجها للمسؤولية الاجتماعية على المدى الطويل، من خلال دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الثقافة التنظيمية والاستراتيجية العامة للشركة.

## التحسين المستمر

تتابع الشركة أو المؤسسة التطورات والابتكارات في مجال المسؤولية الاجتماعية، والبرامج التي تطلقها مختلف المؤسسات، مع تطبيق أفضل الممارسات لتحسين البرنامج باستمرار، والاستفادة منها في البرامج المستقبلية.



استمرت شركة رولكس في تطوير برامجها ومبادراتها الاجتماعية على مدار السنين، لا سيما وأنها واحدة أقدم وأعرق الشركات في مجال المسؤولية الاجتماعية.

## 07

### الاستدامة والتحسين المستمر

#### نقاط رئيسية لضمان الاستدامة والتطوير

##### تقييم الأداء المستمر

جمع البيانات وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف.

إجراء تقييمات دورية لقياس فعالية البرامج والمبادرات.

##### التغذية الراجعة والتكيف

المرونة في استراتيجيات التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف.

استخدام الملاحظات من المجتمع والمعنيين لتعديل البرامج بما يتناسب مع احتياجاتهم.

##### بناء الشراكات

البحث عن فرص شراكة جديدة لتحسين الأثر الاجتماعي.

تعزيز التعاون مع المنظمات غير الحكومية، والهيئات الحكومية، والقطاع الخاص لتبادل المعرفة والموارد.

##### التدريب والتطوير

دعم التطوير المهني لضمان قدرة الفريق على مواجهة التحديات.

توفير برامج تدريبية للموظفين لتعزيز مهاراتهم في تنفيذ البرامج التنموية.

##### زيادة الوعي والمشاركة

تشجيع المجتمع على المشاركة الفعالة في المبادرات.

تعزيز الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال الحملات التوعوية.

## 07

## الاستدامة والتحسين المستمر

## نقاط رئيسية لضمان الاستدامة والتطوير

## الموارد المستدامة

التفكير في نماذج مبتكرة لتحقيق الإيرادات التي تدعم البرامج المجتمعية.

البحث عن مصادر تمويل مستدامة تضمن استمرار البرامج.

## تقارير الشفافية

تعزيز الشفافية والمصداقية لبناء الثقة مع المجتمع.

إصدار تقارير سنوية توضح نتائج البرامج، والتحديات التي تم التغلب عليها، والخطط المستقبلية.



# REYADA

I N N O V A T I O N

عن ريادة الابتكار



## عن ريادة الابتكار



**ريادة الابتكار** شركة استشارية تتمتع بأكثر من 10 سنوات من الخبرة في مجال الاستشارات التنموية المتكاملة. تعتمد الشركة على أحدث المنهجيات العلمية، وتركز على تطوير حلول مبتكرة ومؤثرة للمشاريع في المجالات الإدارية، والتسويقية، والمالية، وغيرها.

تتميز **ريادة الابتكار** بخبرتها الواسعة في القطاعات الحكومية، والخاصة، وغير الربحية؛ مما يمكنها من تقديم حلول مخصصة تعزز الكفاءة والإبداع.

## مسارات العمل الرئيسية



### التمكين الاقتصادي للمنظمات والهيئات

**نهتم** بتعزيز القدرات المؤسسية للمنظمات والهيئات التنموية من خلال تزويدها بالأدوات اللازمة لتحقيق أهدافها، وتقديم حلول متكاملة تشمل: التمكين المالي وبناء القدرات، وذلك لتحقيق الأهداف التنموية بكفاءة واستدامة.

### المسؤولية الاجتماعية والابتكار الاجتماعي

**نصمم** وننفذ استراتيجيات مخصصة للشركات لتفعيل دورها المجتمعي، بما يسهم في تحقيق أثر اجتماعي واقتصادي مستدام يعزز من علاقتها مع المجتمع، ويتمشى مع توجهات المملكة في تلبية الدور الاجتماعي المنشود للشركات.

### الاستشارات التنموية

**نقدم** استشارات استراتيجية شاملة تساعد على تحقيق أهداف مؤسسات القطاع التنموي بالمملكة. وذلك من خلال تحليل شامل وتصميم خطط عمل مخصصة، ومجالات عمل متنوعة، وقياس الأثر لضمان تحقيق نتائج فعالة وطويلة الأمد.



# REYADA

I N N O V A T I O N

ريادة الابتكار لخدمات الأعمال