الإنسان • القيمة • الأثر

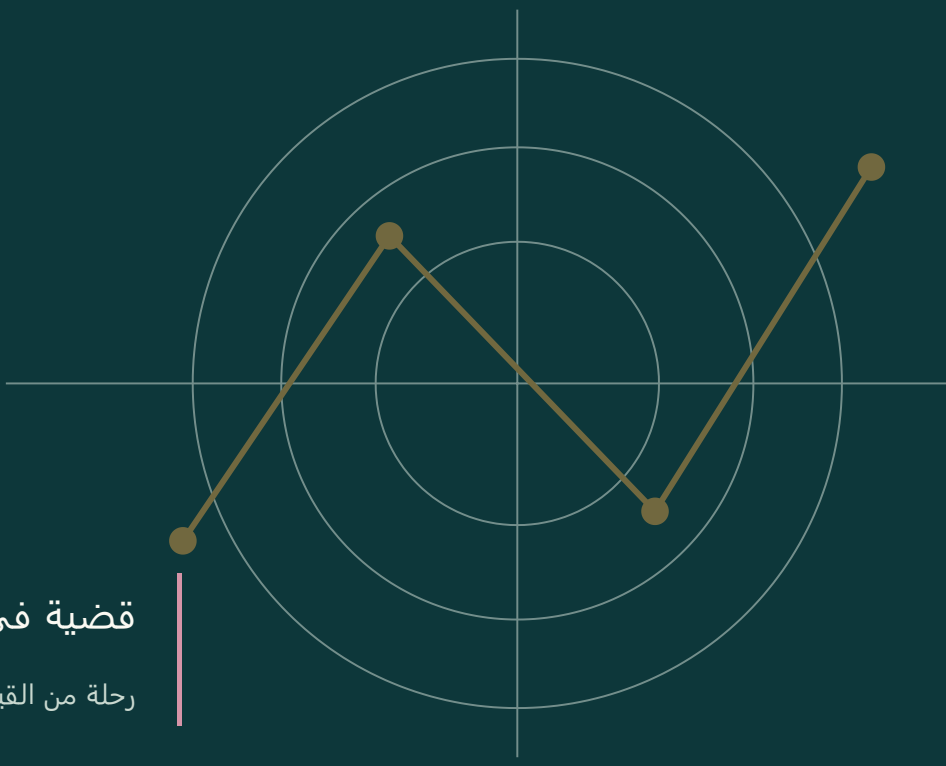
المسؤولية الاجتماعية في عالم متغير

من الالتزام إلى الأثر

Social Responsibility in a Changing World

From Commitment to Impact

قيم ← التزام ← ممارسة ← أثر



70

قضية في **14** محورًا

رحلة من القيم إلى الممارسة والتغيير

إعداد: د. أحمد بن عبدالله المالكي

Dr. Ahmad bin Abdullah Al-Maliki · Riyadh · 2026

منقول عبر afaqb.co

بداية الرحلة

لماذا هذا الإصدار؟

من الالتزام إلى الأثر رحلة تبدأ بالقيم، وتختبرها القرارات، وتثبتها الممارسة، ويكشف القياس مقدار ما أحدثته من تغيير.

قراءة تصل بين المفاهيم

جاءت فكرة هذا الإصدار المعرفي بالتزامن مع النسخة الثانية من الملتقى الدولي للمسؤولية الاجتماعية في الرياض، الذي نظمته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية يومي ٥ و٦ أكتوبر ٢٠٢٦. وحفزت حواراته هذه القراءة التحليلية المستندة إلى الخبرة والبحث؛ وهي لا توثق الجلسات رسميا.

تنتظم القضايا السبعون في أربعة عشر محورا تصل الفرد والمجتمع بالمؤسسة والاقتصاد والبيئة، وتعود إلى الإنسان بوصفه غاية الأثر.

المسؤولية الاجتماعية متجذرة في الإسلام بالتقوى والعدل والإحسان والتكافل، وتسترشد بمقاصد حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال. تبدأ بفهم الفرد وتعلمه واهتمامه وعمله، وتتسع لشراكة القطاعات. وتجمع الحكمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية بين تلبية الحاجات وصون الحقوق والموارد والأجيال. تساعد زوايا التطبيق والأسئلة والمؤشرات على تحويل القيم إلى ممارسة وقرارات أجود.

A connected way to read responsibility

This knowledge publication was inspired by the second International Social Responsibility Forum in Riyadh, organized by the Ministry of Human Resources and Social Development on 5-6 October 2026. It offers analysis informed by experience and inquiry, rather than an official record of the sessions.

Seventy issues in fourteen themes connect individuals and communities with institutions, the economy and the environment, returning to people as the purpose of impact.

Responsibility is rooted in Islamic values of taqwa, justice, ihsan and solidarity, and guided by protection of religion, life, intellect, progeny and wealth. Personal understanding, learning, care and action grow into partnerships across sectors. Environmental, social and economic wisdom connects meeting needs with safeguarding rights, resources and future generations. Applied perspectives, questions and measures turn values into practice and better decisions.

كيف تقرأ الإصدار؟

اقرأ المحور كوحدة مترابطة، أو انتقل إلى قضية بعينها. طابق النصين، ثم اختبر زاوية التطبيق في سياقك.

How to read

Read a theme as a connected whole, or explore an individual issue. Compare both languages and test the applied perspective in your context.

الإشارة إلى الملتقى سياق محفز للإصدار، وليست نسبة محتواه إلى الجهة المنظمة أو المتحدثين.

أربعة عشر محورًا.
رحلة واحدة إلى الأثر.

14 themes · 70 connected issues

01 **04 الإنسان والقيم**
Human & Values
ISSUES 1 · 2 · 3

02 **07 التعليم والتمكين**
Education & Empowerment
ISSUES 4 · 5 · 6 · 7 · 8 · 9 · 66

03 **13 العمل والاقتصاد المحلي**
Work & Local Economy
ISSUES 10 · 11 · 12 · 13 · 67

04 **18 المال والتمويل والقيمة**
Money, Finance & Value
ISSUES 14 · 15 · 16 · 17 · 18 · 19 · 20 · 21

05 **23 جوهر المسؤولية الاجتماعية**
The Core of Social Responsibility
ISSUES 22 · 23 · 24 · 25 · 26 · 27 · 28

06 **28 الأخلاق والحوكمة والثقافة**
Ethics, Governance & Culture
ISSUES 29 · 30 · 31 · 32 · 33 · 34 · 68

07 **34 نماذج الأعمال والابتكار**
Business Models & Innovation
ISSUES 35 · 36 · 37 · 38

08 **37 الاستدامة والمناخ والموارد**
Sustainability, Climate & Resources
ISSUES 39 · 40 · 41 · 42 · 43 · 44 · 69

09 **43 سلاسل الإمداد والمرونة**
Supply Chains & Resilience
ISSUES 45 · 46 · 47 · 48

10 **46 المسؤولية والاستدامة وESG والأثر**
CSR, Sustainability, ESG & Impact
ISSUES 49 · 50 · 51 · 52

11 **49 الحكومة والقانون والتنظيم**
Government, Law & Regulation
ISSUES 53 · 54 · 55 · 56 · 57 · 58 · 70

12 **55 الاستراتيجية والاستثمار الاجتماعي**
Strategy & Social Investment
ISSUES 59 · 60 · 61

13 **58 التقارير والمصداقية والقياس**
Reporting, Credibility & Measurement
ISSUES 62 · 63 · 64

14 **61 من الالتزام إلى الأثر**
From Commitment to Impact
ISSUES 65

تصل المحاور بين الإنسان والقيم والممارسة والقياس؛ وتكشف علاقات القضايا داخل منظومة واحدة.

The themes connect people, values, practice and measurement, revealing how the issues relate within one system.

الكرامة • المشاركة • التمكين

الإنسان والقيم

Human & Values

01

ISSUES 01-03

الإنسان هو الغاية التي تعطي بقية المفاهيم معناها.

People give the other concepts their purpose.

01 The decision question

Whose voice informs the decision, and who may remain outside its benefits?

سؤال القرار

من يسمع صوته في القرار، ومن قد يبقى خارج دائرة المنفعة؟

02 What to look for

Observable change in capability, opportunity and quality of life, viewed by those affected.

ما الذي نبحث عنه؟

تغير ملموس في القدرة والفرصة وجودة الحياة، من منظور المتأثرين.

Dignity · Participation · Empowerment

01 Human & Values

الإنسان والقيم

01 Human: The Starting Point and the Return

People are development's agents and purpose. Dignity, opportunity and quality of life test its impact (Qur'an 17:70). Responsibility is grounded in taqwa and accountability before God: understanding grows through learning, care and empathy into useful action. Communities thrive through individuals' integrity, proficiency and cooperation. A hadith commends those most beneficial to others (al-Quda'i; graded hasan by al-Albani).

APPLIED PERSPECTIVE

Understand, learn and care, then contribute knowledge, time or money. Review effects on dignity and rights.

١ الإنسان: نقطة البداية ونقطة العودة

الإنسان صانع التنمية وغايتها، وكرامته وفرصه وقدرته وجودة حياته معيار أثرها، اتساقا مع تكريمه في القرآن الإسراء: ٧٠. ومسؤولية الفرد تتجذر في التقوى ومراقبة الله؛ تبدأ بالفهم، وتنمو بالتعلم، ثم الاهتمام والشعور بالآخرين، وتثمر عملا نافعا. فالمجتمعات تتكون من أفراد، وتتقوى بصدقهم وإتقانهم وتعاونهم. وفي الحديث: «خير الناس أنفعهم للناس»؛ رواه القضاعي وحسنه الألباني.

زاوية تطبيق

ابدأ بالفهم والتعلم والاهتمام، ثم قدم نفعا بعلمك أو وقتك أو مالك؛ وراجع أثره في كرامة الناس وحقوقهم.

02 Community: From Beneficiary to Partner

Communities grow through individuals and partnerships. Development builds participation, work and problem-solving. Responsibility moves from working for communities to working with them, grounded in cooperation in righteousness and taqwa (Qur'an 5:2). Individuals, charities and businesses share rights and duties. Communities help define needs and assess benefit.

APPLIED PERSPECTIVE [2]

Co-design needs and evaluation with communities; remove barriers facing women, persons with disabilities and underrepresented groups.

٢ المجتمع: من المستفيد إلى الشريك

المجتمع يتقوى بأفراده وشراكاتهم، والتنمية تبني المشاركة والعمل والإنتاج وحل المشكلات. لذلك تتطور المسؤولية من العمل للمجتمع إلى العمل معه: «وتعاونوا على البر والتقوى» المائدة: ٢. والتعاون يجمع حقوقا وواجبات وصوتا للمستفيد، ويربط جهود الفرد والجمعيات والشركات بمصلحة مشتركة. فالمجتمع شريك في تعريف حاجاته وتقييم النفع، وليس متلقيا سلبيا.

زاوية تطبيق [2]

أشرك المجتمع في تعريف الحاجة وتقييم الحل، وأزل عوائق مشاركة النساء وذوي الإعاقة والفئات الأقل تمثيلا.

01 Human & Values

الإنسان والقيم

03 From Giving to Empowerment

Giving is rooted in Islam: righteousness includes giving what one values (Qur'an 3:92). Zakat is an obligation with specified recipients, including poor and needy people (9:60). Voluntary sadaqah broadens the ways of meeting needs. Care for orphans and vulnerable people expresses solidarity and protects dignity.

Waqf sustains benefit by preserving an endowed asset and directing its benefits according to the donor's conditions. Its income can support education, healthcare and care services. 'Umar's endowment (Sahih al-Bukhari 2737) and the hadith on continuing charity (Sahih Muslim 1631) ground this approach. Lasting benefit requires asset maintenance, sound management and transparent spending.

Charitable associations help support reach eligible recipients and connect assistance with education, skills and work opportunities. Relief meets urgent needs; empowerment builds earning capacity and participation. Both respond to individual circumstances, while ongoing care remains essential for those unable to become independent.

APPLIED PERSPECTIVE

Connect support to capability and opportunity. Respect zakat eligibility and waqf conditions; measure improved lives and lasting benefit.

٣ من العطاء إلى التمكين

العطاء قيمة أصيلة في الإسلام: «لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون» آل عمران: ٩٢. الزكاة فريضة لها مصارف محددة، ومنها الفقراء والمساكين التوبة: ٦٠، والصدقة تطوع يوسع أبواب النفع وسد الحاجة. وتؤكد رعاية الأيتام والمحتاجين معنى التكافل وحفظ الكرامة.

والوقف من ركائز استدامة النفع: يحبس الأصل وتصرف منفعته وفق شرط الواقف؛ فتدعم عوائده التعليم والعلاج والرعاية وغيرها من وجوه الخير. ويؤصل هذا المعنى وقف عمر رضي الله عنه البخاري: ٢٧٣٧، وحديث الصدقة الجارية مسلم: ١٦٣١. واستمرار النفع يحتاج إلى صيانة الأصل وحسن إدارته وشفافية الصرف.

تسهم الجمعيات الخيرية في إيصال الدعم إلى مستحقيه، وربطه بالتعليم والتأهيل وفرص العمل. فالإغاثة تسد الحاجة العاجلة، والتمكين يبني القدرة على الكسب والمشاركة؛ ويتكاملان بحسب حال المستفيد، مع استمرار الرعاية لمن يتعذر عليه الاستقلال.

زاوية تطبيق

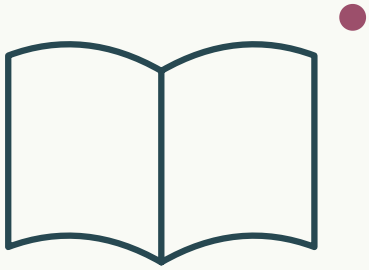
اربط الدعم بالقدرة والفرصة، وراع مصارف الزكاة وشروط الوقف؛ وقس تحسن الحياة واستمرار النفع.

المعرفة • القدرة • السلوك

التعليم والتمكين

Education & Empowerment

02



ISSUES 04-09 · 66

من العطاء إلى القدرة، ومن التعليم إلى فرصة حقيقية للمشاركة.

From giving to capability, and from education to participation.

01 **The decision question**

Does learning become capability in use and values in practice?

سؤال القرار

هل يتحول التعلم إلى قدرة تُستخدم وقيمة تُمارس؟

02 **What to look for**

Skill application and sustained conduct, alongside real opportunities to participate.

ما الذي نبحث عنه؟

تطبيق المهارة واستمرار السلوك، إلى جانب فرص المشاركة الفعلية.

Knowledge · Capability · Conduct

02 Education & Empowerment

التعليم والتمكين

04 Education: The Investment Before All Investments

To imagine the economy twenty years from now, consider what children learn today. Education invests in human capital, productivity and innovation. Social responsibility can move from isolated educational activities toward building future capabilities and connecting knowledge with opportunities to apply it.

APPLIED PERSPECTIVE

Address a specific learning gap with sustained support. Judge quality by learning and its use, not donation size.

٤ التعليم: الاستثمار الذي يسبق كل الاستثمارات

إذا أردنا أن نعرف شكل اقتصادنا بعد عشرين عامًا، فلننظر إلى ما يتعلمه أبناؤنا اليوم. التعليم استثمار في رأس المال البشري والإنتاجية والابتكار. وهنا تنتقل المسؤولية الاجتماعية من تمويل أنشطة تعليمية متفرقة إلى بناء قدرات الجيل القادم، وربط المعرفة بفرص تطبيقها.

زاوية تطبيق

ابدأ بفجوة تعلم محددة، وصمم دعما مستمرا؛ فالجودة تقاس بالتعلم وتطبيقه، لا بحجم التبرع.

05 What Do We Teach for Jobs We Cannot Yet Name?

The question is not only what learners know, but how they think, learn, solve problems and use knowledge. Critical thinking, creativity, communication, ethics, lifelong learning and digital fluency support readiness for changing work. Preparation requires flexible learning rather than memorizing fixed answers.

APPLIED PERSPECTIVE

Assess unfamiliar problem-solving, reasoning and teamwork; include responsibility and proficiency in performance evaluation.

٥ ماذا نعلّم أبناءنا لعالم لا نعرف وظائفه؟

لم يعد السؤال ماذا يعرف الطالب فقط، بل كيف يفكر ويتعلم ويحل المشكلة ويستخدم ما يعرفه. التفكير النقدي والإبداع والتواصل والقيم والتعلم المستمر والقدرة على التعامل مع البيانات والتقنية أصبحت قدرات أساسية للمستقبل. والاستعداد لعالم متغير يحتاج إلى مرونة في التعلم، لا إلى حفظ إجابات ثابتة.

زاوية تطبيق

اختبر حل مشكلة جديدة وتفسير القرار والتعاون؛ وضمن المسؤولية والإتقان في تقويم الأداء.

02 التعليم والتمكين

Education & Empowerment

٦ الذكاء الاصطناعي: الإنسان يقود الآلة

التحدي ليس تعلم استخدام الذكاء الاصطناعي فقط، بل معرفة كيف نسأل ونتحقق ونفهم الحدود والتحيز ونحافظ على المسؤولية عن القرار. التقنية تضاعف قدرة الإنسان، لكنها لا تعفيه من الأمانة والحكم المهني. ويظل الإنسان مسؤولًا عن ملاءمة الاستخدام وصحة ما يعتمد عليه.

زاوية تطبيق

حدد المراجعة البشرية وحماية البيانات، وافحص التحيز والتفسير؛ فالأمانة تقتضي التحقق قبل المساس بحقوق الناس.

٧ الذكاء الاصطناعي ومستقبل الوظائف

الخطر ليس في تغير الوظائف وحده، بل في أن تتغير أسرع من قدرة الإنسان على إعادة التأهيل. عندما تتحول الفجوة التقنية إلى فجوة مهارية، قد تتسع إلى فجوة اقتصادية واجتماعية. إعادة التأهيل ورفع المهارات مسؤولية مشتركة بين التعليم والشركات والحكومة والفرد.

زاوية تطبيق

اربط التحول التقني بمهارات بديلة ووقت للتعلم وفرص فعلية؛ واجعل العامل شريكا في خطة الانتقال.

06 AI: Humans Lead the Machine

The challenge is not merely using AI, but knowing how to question, verify, understand limitations and bias, and retain responsibility for decisions. Technology can amplify human capability; it cannot replace integrity or professional judgment. People remain accountable for appropriate use and for the information they rely on.

APPLIED PERSPECTIVE

Define human review and data protection. Examine bias and explainability; verify outputs before affecting people's rights.

07 AI and the Future of Work

The risk is not job change alone, but change outpacing people's ability to reskill. A technology gap can become a skills gap and then an economic and social gap. Reskilling and upskilling require shared action by education, employers, government and individuals.

APPLIED PERSPECTIVE

Link technology change to alternative skills, learning time and real opportunities; involve workers in transition planning.

02 التعليم والتمكين

Education & Empowerment

08 Training or Capability Building?

The number trained is an output, not impact. Training is an activity; improved knowledge is an outcome; applying skills is a deeper outcome; improved income and living conditions move closer to impact. Responsibility asks who became more capable and what evidence shows that capability endured.

APPLIED PERSPECTIVE

Compare capability before and after training and follow application quality; examine other influences before attributing improvement.

٨ التدريب أم بناء القدرة؟

عدد المتدربين مخرج، وليس أثرًا. التدريب نشاط؛ وتحسن المعرفة والمهارة نتيجة؛ واستخدام المهارة في العمل نتيجة أعمق؛ وتحسن الدخل والحياة يقترب من الأثر. المسؤولية تسأل: كم شخصًا أصبح أكثر قدرة بسبب ما قدمناه، وما الدليل على استمرار تلك القدرة؟

زاوية تطبيق

قارن القدرة قبل التدريب وبعده، وتابع جودة التطبيق؛ وافحص العوامل الأخرى قبل نسبة التحسن إلى التدريب.

09 Youth: From Training to Economic Participation

Youth empowerment needs a complete pathway: education, skill, opportunity, employment or enterprise, income and economic participation. Training may not improve prospects when finance, markets, mentoring or employer access are missing. A connected pathway matters more than the number of activities within it.

APPLIED PERSPECTIVE

Address the weakest link through business, nonprofit and education partnerships; follow access to lasting work or income.

٩ الشباب: من التدريب إلى المشاركة الاقتصادية

تمكين الشباب يحتاج مسارًا كاملًا: تعليم، ثم مهارة، ثم فرصة، ثم عمل أو مشروع، ثم دخل ومشاركة اقتصادية. قد يتدرب كثيرون دون أن تتغير فرصهم إذا غاب التمويل أو السوق أو الإرشاد أو الوصول إلى أصحاب العمل. اكتمال المسار أهم من كثرة أنشطته.

زاوية تطبيق

حدد الحلقة الأضعف، ونسق أدوار الشركات وغير الربحي والتعليم؛ وتابع الوصول إلى عمل أو دخل مستمر.

٦٦ تعليم القيم: المعرفة التي تتحول إلى سلوك

66

Teaching Values: When Knowledge Becomes Conduct

التعليم لا يبني العقل فقط؛ بل يبني الضمير الاجتماعي.

Education develops not only the mind, but the social conscience.

تعليم المستقبل لا يكتمل بالتفكير النقدي والمهارات الرقمية وحدهما؛ فالمجتمع يحتاج أيضًا إلى قيم تُتعلم وتُمارس: العدل والأمانة والتعاون والتكافل والعطاء واحترام الحقوق. وهي معانٍ أصيلة في الإسلام. والتحدي التربوي هو تحويلها من معرفة محفوظة إلى ممارسة في الحياة: خدمة مجتمعية، وتعاون، وعطاء، وتطوع، واحترام للآخر. عندما تصبح القيمة سلوكًا متكررًا، تتحول التربية إلى قدرة اجتماعية يمتد أثرها خارج الفصل الدراسي.

ولا يكفي أن نطلب السلوك من الطالب إذا ناقضته بيئة التعلم. يتعلم العدل من عدالة التقييم، والأمانة من طريقة التعامل مع الخطأ، واحترام الآخر من مساحة الحوار. لذلك يبدأ تعليم القيم بقدوة المؤسسة واتساق قواعدها، ثم بمنح المتعلم فرصة للفعل والتأمل في نتائجه.

التعميق هنا هو الانتقال من نشاط يحمل اسم قيمة إلى تجربة تكشف معناها: يحدد المتعلم حاجة حقيقية مع المجتمع، ويشارك في خدمة مناسبة، ثم يناقش من استفاد وما الذي تغير وما الذي يمكن تحسينه. لا يتحول التقويم إلى حكم على الضمير؛ بل يراجع سلوكًا قابلًا للملاحظة، مع احترام اختلاف السياقات.

Future education needs more than critical thinking and digital skills. Societies also need practiced values: justice, trustworthiness, cooperation, solidarity, giving and respect for rights. These have deep roots in Islamic ethics. The educational challenge is to turn them from memorized concepts into conduct through service, collaboration, volunteering and respect. When values become repeated behavior, education builds social capability beyond the classroom.

Expectations of students must be consistent with their learning environment. Fair assessment teaches justice; responses to mistakes teach integrity; open dialogue teaches respect. Values education therefore begins with institutional example and consistent rules, followed by opportunities to act and reflect on consequences.

A meaningful learning experience starts with a real need identified with a community, proceeds to suitable service, and ends with reflection on who benefited, what changed and what could improve. Evaluation should examine observable conduct rather than claim to judge a person's conscience, while respecting differences in context.

Understand → Learn → Care → Practice → Habit → Impact

فهم ← تعلم ← اهتمام ← ممارسة ← عادة ← أثر

وقفة للمراجعة

تعليم القيم: المعرفة التي تتحول إلى سلوك

Teaching Values: When Knowledge Becomes Conduct

01 Practice

Connect understanding, learning and care to repeated community service, reflection and partner feedback on benefit quality.

المعالجة التطبيقية

اربط الفهم بالتعلم والاهتمام، ثم بخدمة مجتمعية متكررة؛ وأضف التأمل ورأي الشريك في جودة النفع.

02 Suggested measures

Measure participation, collaboration, fulfilled duties and beneficiary feedback; assess observed conduct, not inward faith or conscience.

مؤشرات مقترحة

انتظام المشاركة، وجودة التعاون، والوفاء بالمسؤوليات، ورأي المستفيد؛ قوم السلوك المرصود ولا تحكم على التقوى أو الضمير.

03 Review question

Does understanding and learning become care and useful action that continues beyond the activity?

سؤال المراجعة

هل تحول الفهم والتعلم إلى اهتمام وعمل نافع يستمر بعد النشاط؟

القيمة تظهر حين تصبح الفكرة ممارسة قابلة للمراجعة والتحسين.

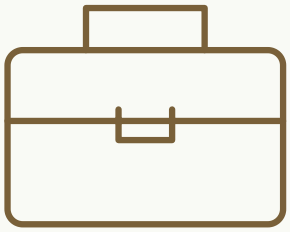
Value becomes visible when an idea turns into practice that can be reviewed and improved.

العمل • الإنتاجية • الانتماء

العمل والاقتصاد المحلي

Work & Local Economy

03



ISSUES 10-13 · 67

تكتمل القيمة الاجتماعية عندما تتحول القدرة إلى عمل وإنتاج ودخل وتنمية محلية.

Capability becomes social value through work, productivity, income and local development.

01 **The decision question**

Are we creating work that protects rights and enables development?

سؤال القرار

هل نصنع فرصة عمل تحفظ الحقوق وتفتح باب التطور؟

02 **What to look for**

Job quality and continuity, capability growth and fair development opportunities.

ما الذي نبحث عنه؟

جودة الوظيفة واستمرارها، ونمو القدرة، وعدالة فرص التطور.

Work · Productivity · Engagement

03 العمل والاقتصاد المحلي
Work & Local Economy

١٠ الوظائف: العدد أم القيمة؟

ليست كل وظيفة متساوية في أثرها. جودة الوظيفة تشمل الدخل والاستقرار والحقوق والتعلم والإنتاجية وإمكانية التطور. المسؤولية لا تقيس خلق الوظائف بالعدد فقط، بل بالقيمة التي تضيفها للإنسان والاقتصاد، وبقدرة العامل على النمو في بيئة تحفظ حقوقه.

زاوية تطبيق [2]

اجمع العدد والاستمرار والسلامة والأجر والحقوق وفرص التعلم؛ وافحص تفاوت الجودة بين الفئات.

10 Jobs: Quantity or Quality?

Jobs do not all create equal value. Quality includes income, stability, rights, learning, productivity and growth potential. Responsibility measures employment through the value created for people and the economy, as well as opportunities to progress in a workplace that protects rights.

APPLIED PERSPECTIVE [2]

Combine job counts and retention with safety, pay, rights and learning; examine quality differences between groups.

١١ الإنتاجية: الجسر بين التعليم والتنمية

التعليم لا يتحول تلقائيا إلى تنمية؛ فالمسار يمر بالمهارات والتوظيف والإنتاجية والدخل. وأي خلل في حلقاته يقلل القيمة. وتحسين الإنتاجية يحتاج إلى أدوات وإدارة وتنظيم ومهارة. والجودة والإتقان من صميم هذا التحسين: عمل صحيح وآمن، وعيوب وهدر أقل، وخدمة تحفظ حقوق المستفيد. فزيادة الإنتاج لا تكفي إن تراجعت الجودة أو أهدرت الموارد.

زاوية تطبيق

عالج عوائق العملية، وقس الجودة والعيوب وإعادة العمل والهدر مع الزمن والتكلفة؛ ثم حسن الأداء باستمرار.

11 Productivity: The Bridge from Education to Development

Education becomes development through skills, employment, productivity and income. A broken link reduces value. Improvement needs tools, management, work organization and capability. Quality and proficiency are integral: reliable, safe work, fewer defects and less waste, and services that protect users. Higher output alone is insufficient if quality declines or resources are wasted.

APPLIED PERSPECTIVE

Remove process barriers. Track quality, defects, rework and waste alongside time and cost, then improve continuously.

03 Work & Local Economy

العمل والاقتصاد المحلي

12 The Individual Is Part of the Economy

Individual choices about work, consumption, saving, borrowing and investment aggregate into the economy. Personal responsibility includes moderation and financial awareness. Institutional responsibility includes designing products and practices that do not push people toward harmful choices or exploit gaps in understanding.

APPLIED PERSPECTIVE

Clarify information and terms, encourage moderation, and examine how product design shapes individual understanding and choices.

١٢ الفرد جزء من الاقتصاد

قرارات العمل والاستهلاك والادخار والاقتراض والاستثمار التي يتخذها الأفراد تتجمع لتصنع الاقتصاد. ترتبط المسؤولية الفردية بالاعتدال وتجنب الإسراف والوعي المالي، كما ترتبط مسؤولية المؤسسات بتصميم منتجات وممارسات لا تدفع الناس إلى خيارات ضارة أو تستغل ضعف معرفتهم.

زاوية تطبيق

وضح المعلومات والشروط، وشجع الاعتدال؛ وافحص كيف يؤثر تصميم المنتج في فهم الفرد واختياره.

13 SMEs and Local Development

Companies can turn procurement into a development tool by sourcing from SMEs, developing suppliers, transferring knowledge and integrating local firms into value chains. Procurement can support jobs, local development and resilience when contracts come with meaningful opportunities to build capability.

APPLIED PERSPECTIVE

Review qualification, contract sizes and payment terms; develop local suppliers' quality and capability, including agricultural producers.

١٣ المنشآت الصغيرة والتنمية المحلية

يمكن للشركات أن تجعل المشتريات أداة تنموية: الشراء من المنشآت الصغيرة، وتطوير الموردين، ونقل المعرفة، ودمجهم في سلاسل القيمة. هكذا تتحول المشتريات من وظيفة تشغيلية إلى رافعة للوظائف والتنمية المحلية والمرونة، إذا صاحبت التعاقد فرصة حقيقية لبناء القدرة.

زاوية تطبيق

راجع التأهيل وحجم العقود ومواعيد السداد؛ وطور جودة المورد المحلي وقدرته، بما يشمل المنتجين الزراعيين.

67

٦٧ الاحتفاظ بالمواهب: مسؤولية داخلية وقيمة مستدامة

Talent Retention: Internal Responsibility, Sustainable Value

الموهبة التي تغادر لا تترك وظيفة فقط؛ فقد تأخذ معها معرفة وثقة وقدرة مؤسسية.

When talent leaves, organizations may lose knowledge, trust and institutional capacity.

المسؤولية الاجتماعية تبدأ من الداخل أيضًا. البيئة العادلة، والتقدير، وفرص التعلم، والقيادة الجيدة، والتوازن، والمسار المهني الواضح ليست مزايا موارد بشرية فحسب؛ بل عناصر في استدامة رأس المال البشري. الاحتفاظ بالمواهب لا يعني منع الحركة، بل بناء مؤسسة تستحق أن يبقى فيها المتميزون. وصون المعرفة والخبرة قد يقلل الهدر في الاستقطاب والتدريب ويعزز خدمة العملاء والمجتمع.

ولا يصح اختزال الاحتفاظ في خفض رقم المغادرين. قد يبقى الموظف دون انتماء أو فرصة للنمو، وقد تكون بعض المغادرة انتقالًا صحيًا. الأهم هو فهم الأسباب، وعدالة الفرص، وجودة العلاقة مع المدير، وقدرة المؤسسة على معالجة العوائق قبل أن تتحول إلى فقد متكرر للخبرة.

المعالجة المتكاملة تربط تجربة الموظف باستمرارية المعرفة: تعلم وتطوير، ومسارات عادلة، وإنصات آمن، وتوثيق للخبرة، وإرشاد بين الأجيال المهنية. وحين تحدث المغادرة، تظل المعاملة العادلة ونقل المعرفة واحترام الاختيار جزءًا من المسؤولية؛ فالقيمة لا تُحفظ بإغلاق الأبواب.

Responsibility begins inside the organization. Fairness, recognition, learning, good leadership, wellbeing and clear career pathways sustain human capital. Retention is not about preventing mobility, but building an organization in which capable people find reasons to stay. Preserving knowledge and experience can reduce replacement waste and strengthen service to customers and society.

Retention should not be reduced to a lower departure rate. Employees may remain without engagement or growth, while some departures represent healthy transitions. Understanding reasons, fair access to opportunities and the quality of management relationships matters more than treating every exit as failure.

A coherent approach connects employee experience with knowledge continuity: development, fair career pathways, safe listening, documentation and mentoring. When people leave, fair treatment, knowledge transfer and respect for their choices remain part of responsibility. Value is not preserved by closing doors.

Fair environment → Engagement → Retention → Knowledge → Performance → Value

بيئة عادلة ← انتماء ← احتفاظ ← معرفة ← أداء ← قيمة

وقفة للمراجعة

الاحتفاظ بالمواهب: مسؤولية داخلية وقيمة مستدامة

Talent Retention: Internal Responsibility, Sustainable Value

01 Practice

Review departure reasons, fair learning and management quality; enable safe listening, improve experience and transfer knowledge.

المعالجة التطبيقية

افحص أسباب المغادرة وعدالة التعلم وجودة الإدارة؛ وأتح إنصاتا آمنا، مع تحسين التجربة ونقل المعرفة.

02 Suggested measures

Review regretted departures, internal mobility, fair learning, career clarity and knowledge continuity, interpreted in context.

مؤشرات مقترحة

المغادرة غير المرغوبة، والتنقل الداخلي، وعدالة التعلم، ووضوح المسار واستمرارية المعرفة؛ اقرأ المؤشرات مع السياق.

03 Review question

Does talent stay for value, opportunity and fairness, with mobility rights and service quality preserved?

سؤال المراجعة

هل يبقى المتميز لقيمة وفرصة وعدالة، مع حقه في الانتقال وخدمة تحافظ على جودتها؟

القيمة تظهر حين تصبح الفكرة ممارسة قابلة للمراجعة والتحسين.

Value becomes visible when an idea turns into practice that can be reviewed and improved.

الموارد • المفاضلات • القيمة

المال والتمويل والقيمة

Money, Finance & Value

04

ISSUES 14-21

المال يوجه المستقبل؛ وتخصيصه وإدارته جزء من المسؤولية.

Money directs the future; allocation and stewardship are part of responsibility.

01 **The decision question**

What does money finance, and who bears its risks and costs?

سؤال القرار

ما الذي يموله المال، ومن يتحمل مخاطره وتكاليفه؟

02 **What to look for**

A clear funding purpose, risk management and distinct evidence of outcomes.

ما الذي نبحث عنه؟

غرض واضح للتمويل، وإدارة للمخاطر، ودليل مستقل على النتائج.

Resources · Trade-offs · Value

04 المال والتمويل والقيمة

Money, Finance & Value

14 Money Is Not Neutral

Capital allocation shapes the economy we build. Investment in a project, sector or technology carries economic, social and environmental consequences. Alongside financial return, ask what value the money finances, who benefits and what effects may follow.

APPLIED PERSPECTIVE

Compare returns, effects, beneficiaries and cost bearers; make rights and resource stewardship explicit in trade-offs.

١٤ المال ليس محايدًا

طريقة تخصيص رأس المال تحدد أي اقتصاد نبني. كل مبلغ يذهب إلى مشروع أو قطاع أو تقنية يحمل آثارًا اقتصادية واجتماعية وبيئية. لذلك لا يكفي سؤال: كم العائد؟ بل نسأل أيضًا: ما القيمة التي يمولها المال، ومن يستفيد منها، وما الآثار التي قد تنتج عنها؟

زاوية تطبيق

قارن العائد والآثار ومن يستفيد ومن يتحمل التكلفة؛ واجعل حفظ الحقوق والموارد أساس المفاضلة.

15 Finance Professionals as Responsibility Partners

Finance leaders, accountants, investors and risk managers shape responsibility through capital allocation, investment, risk management and pricing. Their decisions determine where resources flow and which effects become possible. Their contribution deepens when social and environmental considerations enter decisions before funding is approved.

APPLIED PERSPECTIVE

Include impact and assumption quality in investment papers, with clear ownership of evidence and follow-up.

١٥ الماليون شركاء في المسؤولية الاجتماعية

المدير المالي والمحاسب والمستثمر ومدير المخاطر ليسوا بعيدين عن المسؤولية الاجتماعية. قرارات تخصيص رأس المال والاستثمار وإدارة المخاطر والتسعير تحدد أين تتجه الموارد وما الأثر المحتمل. وتصبح الشراكة أعمق حين تدخل الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في القرار قبل اعتماد التمويل.

زاوية تطبيق

ضمن مذكرة الاستثمار مراجعة الأثر وجودة الافتراضات، وحدد مسؤولا عن الأدلة والمتابعة.

04 Money, Finance & Value
المال والتمويل والقيمة

16 Stewardship of Money

Money is both a resource and a responsibility. Stewardship means efficiency, transparency, avoiding waste and linking expenditure to value. Responsibility is not simply spending more; it is using resources purposefully and fairly, with clarity about their source, allocation and results.

APPLIED PERSPECTIVE

Review outcome cost, quality and spending transparency; full expenditure does not prove sound stewardship.

١٦ أمانة المال

المال مورد ومسؤولية. الأمانة المالية تعني الكفاءة والشفافية وتجنب الهدر وربط الإنفاق بالقيمة. ليست المسؤولية أن ننفق أكثر، بل أن نستخدم الموارد بما يحقق غايتها ويحفظ الحقوق ويمنع الإسراف. ويشمل ذلك وضوح مصدر المال وكيفية تخصيصه ونتائج استخدامه.

زاوية تطبيق

راجع تكلفة النتيجة وجودتها وشفافية الصرف؛ فالإنفاق الكامل لا يثبت حسن استخدام المال.

17 Debt: Building the Future or Consuming It?

Debt should be assessed through what it finances. Funding productive capacity, assets or value-generating change may support the future; financing unsustainable consumption may shift burdens forward. Purpose, repayment capacity and risk matter alongside the amount financed.

APPLIED PERSPECTIVE

Test repayment under a less optimistic scenario; identify default burdens and avoid financing excessive consumption.

١٧ الديون: هل نبني المستقبل أم نستهلكه؟

الدين ليس جيدًا أو سيئًا بذاته؛ السؤال: ماذا يصنع؟ إذا موّل قدرة إنتاجية أو أصلًا أو تحولًا يخلق قيمة، فقد يبني المستقبل. أما إذا موّل استهلاكًا غير مستدام فقد ينقل العبء إلى الغد. تقييمه يحتاج إلى الغرض والقدرة على السداد والمخاطر، لا إلى حجم التمويل وحده.

زاوية تطبيق

اختبر القدرة على السداد في سيناريو أقل تفاؤلا؛ وحدد عبء التعثر وتجنب تمويل الاستهلاك المفرط.

04 Money, Finance & Value

المال والتمويل والقيمة

18 Sustainable Finance

Sustainable finance connects financing decisions with long-term economic, social and environmental risks and opportunities. It broadens the understanding of risk and value without removing financial return. Credible use of the label needs clear criteria and follow-up on how funds are actually used.

APPLIED PERSPECTIVE

Define eligible uses, data and review; verify that financing supports lasting benefit.

١٨ التمويل المستدام

التمويل المستدام يربط قرار التمويل بالمخاطر والفرص الاقتصادية والاجتماعية والبيئية طويلة الأجل. إنه لا يلغي العائد المالي؛ بل يوسع منظور المخاطر والقيمة الذي يعتمد عليه القرار. وتحتاج التسمية إلى معايير واضحة ومتابعة تبين كيف ينسجم الاستخدام الفعلي للمال مع غرضه.

زاوية تطبيق

حدد أهلية الاستخدام والبيانات والمراجعة؛ وتحقق من توجيه التمويل إلى منفعة مستدامة.

19 Impact Investing

Impact investing combines financial return with intentional, measurable impact. Impact is part of the investment thesis, design and success criteria, rather than a welcome side effect. Investors need explicit impact objectives and monitoring that tests achievements and identifies necessary corrections.

APPLIED PERSPECTIVE

Document impact intent before investing; track outcomes and harm alongside returns, distinguishing impact investing from donations.

١٩ الاستثمار المؤثر

الاستثمار المؤثر يجمع بين عائد مالي وأثر مقصود قابل للقياس. الفرق الجوهري أن الأثر ليس نتيجة جانبية مرغوبة فقط؛ بل جزء من نية الاستثمار وتصميمه ومعايير نجاحه. لذلك يحتاج المستثمر إلى هدف واضح للأثر ومنهج متابعة يختبر ما تحقق وما يحتاج إلى تصحيح.

زاوية تطبيق

دون هدف الأثر قبل الاستثمار، وقس النتائج والضرر المحتمل مع العائد؛ ولا تخلط الاستثمار المؤثر بالتبرع.

04 المال والتمويل والقيمة
Money, Finance & Value

20 ROI: Is Profit the Only Form of Value?

Financial return matters, but value may also include jobs, knowledge, health, food security, community capability and environmental benefit. The challenge is to recognize these forms without confusing them with financial return, while explaining measurement methods and their limitations.

APPLIED PERSPECTIVE

Present financial returns and social outcomes separately; state measurement methods and limits when estimating value.

٢٠ العائد على الاستثمار: هل الربح هو القيمة الوحيدة؟

العائد المالي مهم، لكنه ليس الشكل الوحيد للقيمة. قد ينتج الاستثمار وظائف ومعرفة وصحة وأمنًا غذائيًا وقدرة مجتمعية وقيمة بيئية. التحدي هو ألا نخلط بين القيمة الاجتماعية والعائد المالي، بل أن نرى كليهما بوضوح، ونشرح طريقة قياس كل منهما وحدودها.

زاوية تطبيق

اعرض العائد المالي والنتائج الاجتماعية منفصلين؛ وبين طريقة القياس وحدودها عند تقدير القيمة.

21 Risk: The Other Side of Value

Value carries financial, operational, social, environmental, technological, cyber, regulatory, reputational and supply-chain risks. Sustainability involves managing risk and opportunity so value creation can endure. An integrated view reveals how risks move between domains rather than remaining within departmental boundaries.

APPLIED PERSPECTIVE [3]

Connect risks to affected people; distinguish organizational loss from social and environmental harm and define prevention and review.

٢١ المخاطر: الوجه الآخر للقيمة

كل قيمة تحمل مخاطر مالية وتشغيلية واجتماعية وبيئية وتقنية وسيبرانية وتنظيمية ومرتبطة بالسمعة وسلاسل الإمداد. الاستدامة ليست تجنب المخاطر فقط؛ بل إدارتها مع الفرص حتى تستمر المؤسسة في خلق القيمة. والنظر المتكامل يكشف كيف ينتقل الخطر من مجال إلى آخر.

زاوية تطبيق [3]

اربط المخاطر بالمتأثرين، وميز خسارة المؤسسة من ضرر الناس والبيئة؛ وحدد إجراء الوقاية والمراجعة.

النشاط الأساسي • الحقوق • الآثار

جوهر المسؤولية الاجتماعية

The Core of Social Responsibility

05

ISSUES 22-28

المسؤولية تظهر في كيفية صنع القيمة وإدارة آثارها.

Responsibility shapes how value is created and its effects managed.

01 **The decision question**

Does institutional conduct match its social purpose?

سؤال القرار

هل يتسق سلوك المؤسسة مع رسالتها المجتمعية؟

02 **What to look for**

Prevention and correction of harm; products, work and sourcing aligned with commitments.

ما الذي نبحث عنه؟

منع الضرر ومعالجته، واتساق المنتج والعمل والتوريد مع الالتزام.

Core Operations · Rights · Effects

05 جوهر المسؤولية الاجتماعية

The Core of Social Responsibility

22 What Is Corporate Social Responsibility?

CSR concerns not only what a company gives back after profit, but how profit is made: treatment of employees, customers and suppliers; use of resources, data and technology; and management of social and environmental effects. It belongs in core operations and everyday decisions.

APPLIED PERSPECTIVE

Map core-operation effects and assign responsibility for rights, quality and resources before selecting initiatives.

٢٢ ما المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

المسؤولية الاجتماعية ليست ما تقدمه الشركة للمجتمع بعد تحقيق الربح فقط؛ بل كيف تحقق الربح أصلًا: كيف تعامل الموظف والعميل والمورد، وكيف تستخدم الموارد والبيانات والتقنية، وكيف تدير آثارها في المجتمع والبيئة. إنها تدخل في الأعمال الأساسية والقرارات اليومية.

زاوية تطبيق

ارسم آثار النشاط الأساسي، وحدد مسؤولية كل وظيفة عن الحقوق والجودة والموارد قبل اختيار المبادرات.

23 CSR Is Not Charity

Charity matters, but cannot absolve a company from responsibility for its core operations. Philanthropy cannot compensate for harm to employees, customers or the environment. Responsibility starts inside the business model, and its credibility depends on consistency between operations and external initiatives.

APPLIED PERSPECTIVE [2]

Prevent harm, provide remedy and follow complaints; charitable giving complements responsible practice without removing its duties.

٢٣ المسؤولية الاجتماعية ليست تبرعات

التبرع مهم، لكنه لا يعفي الشركة من مسؤولية أعمالها الأساسية. لا يمكن لمبادرة خيرية أن تعوض ممارسات تضر الموظفين أو العملاء أو البيئة. المسؤولية تبدأ داخل نموذج العمل قبل أن تظهر في المبادرات الخارجية؛ ويُقاس اتساقها بما تفعله المؤسسة في الجانبين.

زاوية تطبيق [2]

ابدأ بمنع الضرر والإنصاف ومتابعة الشكاوى؛ فالعطاء الخيري يكمل الممارسة المسؤولة ولا يعفي من واجباتها.

05 جوهر المسؤولية الاجتماعية
The Core of Social Responsibility

24 Responsibility Begins with Values

Before standards and reports come deeper questions: is the decision fair, does it cause harm, are rights protected and are commitments honored? Justice, excellence, trustworthiness, fidelity and non-harm provide foundations for responsible decisions, especially when alternatives are difficult.

APPLIED PERSPECTIVE

Turn taqwa, trust and ihsan into decision questions; document choices when interests conflict.

٢٤ المسؤولية تبدأ بالقيم

قبل المعيار والتقرير توجد أسئلة أبسط وأعمق: هل القرار عادل؟ هل يسبب ضررًا؟ هل يحفظ الحقوق؟ هل نفي بما التزمنا به؟ العدل والإحسان والأمانة والوفاء وعدم الإضرار ليست زينة أخلاقية؛ بل أساس للقرار المسؤول، خصوصًا عندما تكون البدائل صعبة.

زاوية تطبيق

حول التقوى والأمانة والإحسان إلى أسئلة قرار، ووثق الاختيار عند تعارض المصالح.

25 Ethics, Law and Responsibility

Ethics asks what is right; law defines requirements and prohibitions; responsibility asks what effects we create, how we prevent harm, protect rights and engage stakeholders. It includes binding duties and may extend to broader commitments. Together, these perspectives support decisions attentive to practical consequences.

APPLIED PERSPECTIVE

Distinguish binding duties, ethical choices and social outcomes; examine rights and harm across all three.

٢٥ الأخلاق والقانون والمسؤولية

الأخلاق تسأل: ما الصواب؟ والقانون يحدد المطلوب والمحظور. والمسؤولية تسأل: ما الآثار التي نصنعها، وكيف نمنع الضرر ونحفظ الحقوق ونتعامل مع أصحاب المصلحة؟ وهي تشمل احترام الواجبات الملزمة، وقد تمتد إلى التزامات أوسع. تكامل هذه المناظير يدعم قرارًا يراعي أثر الفعل في الواقع.

زاوية تطبيق

ميز الواجب الملزم والاختيار الأخلاقي والنتيجة المجتمعية؛ وافحص الحقوق والضرر في الثلاثة.

05 جوهر المسؤولية الاجتماعية
The Core of Social Responsibility

26 Compliance Is Not the End of Responsibility

Compliance is a minimum threshold, but cannot by itself guarantee sustainability or impact. A more mature pathway links compliance, responsibility, sustainability and impact. Responsible institutions ask both whether they comply and whether they create value and prevent harm.

APPLIED PERSPECTIVE

After checking compliance, review outcome quality, harm and improvement opportunities; assign ownership and follow-up.

٢٦ الامتثال ليس نهاية المسؤولية

الامتثال يمثل الحد الأدنى الذي يجب احترامه، لكنه لا يضمن وحده الاستدامة أو الأثر. المسار الأكثر نضجًا ينتقل من الامتثال إلى المسؤولية، ثم الاستدامة والأثر. المؤسسة المسؤولة لا تسأل: هل نحن ملتزمون فقط؟ بل: هل نصنع قيمة ونمنع الضرر؟

زاوية تطبيق

بعد فحص الامتثال، راجع جودة النتائج والضرر وفرص التحسين؛ وحدد مسؤولا وموعدا للمتابعة.

27 Responsibility Extends Beyond Companies

Responsibility includes individuals, universities, hospitals, public bodies, nonprofits and professions. Charitable and endowment organizations support poor people and orphans through care, learning, health and work. They bring local knowledge, trust, volunteers and expertise. Companies remain central through their effects on work, consumption and resources. Roles vary; accountability remains.

APPLIED PERSPECTIVE

Define partner roles and protect dignity; review quality, fair access and transparent spending.

٢٧ المسؤولية الاجتماعية ليست للشركات فقط

تشمل المسؤولية الفرد والجامعات والمستشفيات والجهات الحكومية وغير الربحية والهيئات المهنية. وتخدم الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية والوقفية الفقراء والمساكين والأيتام بالرعاية والتعليم والعلاج والتأهيل والعمل. وتضيف معرفة المجتمع والثقة والمتطوعين والخبرة. وتبقى الشركات محورية بأثرها في العمل والاستهلاك والموارد. يختلف المجال بوظيفة المؤسسة؛ والمساءلة عن الأثر ثابتة.

زاوية تطبيق

حدد دور كل شريك، واحفظ كرامة المستفيد؛ وراجع الجودة وعدالة الوصول وشفافية الصرف.

05 جوهر المسؤولية الاجتماعية
The Core of Social Responsibility

28 Shared Value

Shared value emerges when a business grows by addressing a real social problem: serving an underserved group, developing local suppliers or improving access through a service. Responsibility enters value creation itself, while social benefit still needs to be tested rather than assumed.

APPLIED PERSPECTIVE

Test community benefit separately from profit, including exclusion and harm; rights do not depend on returns.

٢٨ القيمة المشتركة

تظهر القيمة المشتركة عندما تستطيع الشركة أن تنمو من خلال حل مشكلة مجتمعية حقيقية: منتج يخدم فئة مهمشة، أو سلسلة توريد تطور المورد المحلي، أو خدمة تحسن الوصول. هنا تدخل المسؤولية إلى صميم خلق القيمة، مع ضرورة اختبار المنفعة المجتمعية وعدم افتراضها.

زاوية تطبيق

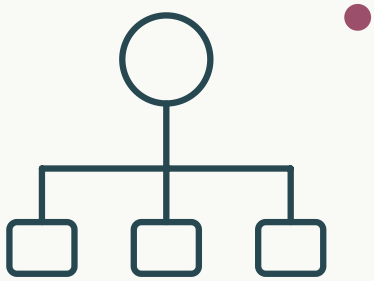
اختبر منفعة المجتمع مستقلة عن الربح، وراجع المستبعدين والمتضررين؛ فالحقوق لا تتوقف على العائد.

القيم • المساءلة • الثقة

الأخلاق والحوكمة والثقافة

Ethics, Governance & Culture

06



ISSUES 29-34 · 68

تصبح القيم مؤسسية عندما تدخل القرار والحوكمة والثقافة والمساءلة.

Values become institutional through decisions, governance, culture and accountability.

01 **The decision question**

Who owns the decision, and how are its effects reviewed and corrected?

سؤال القرار

من يملك القرار، وكيف تُراجع آثاره ويُصحح مساره؟

02 **What to look for**

Clear authority, aligned incentives, safe listening and traceable corrective action.

ما الذي نبحث عنه؟

صلاحيات واضحة، وحوافز متسقة، وإنصات آمن، وتصحيح يمكن تتبعه.

Values · Accountability · Trust

06 الأخلاق والحوكمة والثقافة

Ethics, Governance & Culture

29 Business Model: How Do We Create Value?

A business model explains for whom value is created, what it is, how it is delivered and how returns are captured. Responsibility adds a fifth question: what effects are created along the way? This question reshapes product design, pricing, sourcing, work and stakeholder relationships.

APPLIED PERSPECTIVE

Test value and harm in each model element; design for service quality and resource stewardship.

٢٩ نموذج الأعمال: كيف نصنع القيمة؟

نموذج الأعمال يجيب: لمن نصنع القيمة؟ ما القيمة؟ كيف نقدمها؟ وكيف نحصل على عائد؟ المسؤولية تضيف سؤالًا خامسًا: ما الآثار التي نصنعها أثناء ذلك؟ هذا السؤال يعيد النظر في تصميم المنتج والتسعير والتوريد والعمل والعلاقات مع أصحاب المصلحة.

زاوية تطبيق

اختبر القيمة والضرر في كل عنصر من النموذج؛ وأدخل جودة الخدمة والموارد في التصميم.

30 The Responsible and Sustainable Business Model

When social, environmental and ethical considerations enter the design of value, responsibility becomes integral to the business. Products, pricing, suppliers, resources, labor and technology form a responsible, sustainable model. Consistency between these elements turns responsibility into repeated practice.

APPLIED PERSPECTIVE

Review incentives and measures: do they reward proficiency, resource stewardship and rights, or financial results alone?

٣٠ نموذج الأعمال المسؤول والمستدام

عندما تدخل الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية في تصميم القيمة نفسها، لا تعود المسؤولية وظيفة جانبية. يصبح المنتج والتسعير والموردون والموارد والعمالة والتقنية أجزاء من نموذج مسؤول ومستدام. الاتساق بين هذه الأجزاء هو ما يجعل المسؤولية ممارسة متكررة.

زاوية تطبيق

راجع الحوافز والمؤشرات؛ هل تكافئ الإتقان وصون الموارد والحقوق، أم النتيجة المالية وحدها؟

06 الأخلاق والحوكمة والثقافة
Ethics, Governance & Culture

31 A New Business Model Needs a New Management Model

Changing what an organization sells is insufficient if management remains unchanged. Business-model transformation requires aligned governance, decisions, capabilities, culture, incentives and data. Otherwise, established management routines may reproduce conduct incompatible with the new value the organization seeks to create.

APPLIED PERSPECTIVE

Link business-model change to management change, with delivery ownership, quality criteria and outcome review.

٣١ نموذج أعمال جديد يحتاج نموذج إدارة جديدًا

لا يكفي تغيير ما تبيعه المؤسسة إذا بقيت طريقة إدارتها كما هي. التحول في نموذج الأعمال يحتاج تحولًا في الحوكمة والقرارات والقدرات والثقافة والحوافز والبيانات. وإلا ظلت الإدارة القديمة تعيد إنتاج سلوك لا يناسب القيمة الجديدة التي تسعى المؤسسة إلى بنائها.

زاوية تطبيق

اربط تغيير النموذج بتغيير إداري، مع مسؤول تنفيذ ومعيار جودة ومراجعة للنتائج.

32 Culture and Values

Values shape decisions even when adherence is costly: integrity may cost a deal and protecting rights may increase costs. Ihsan and proficiency ground a culture of quality. The Qur'an calls for doing good (2:195), and Sahih Muslim affirms excellence in all things (1955). Institutions express these values through clear work standards, reviewed outcomes and continuous improvement. Culture is revealed by what is rewarded or ignored.

APPLIED PERSPECTIVE

Review difficult decisions; reward proficiency, correction and waste prevention, making quality a shared responsibility.

٣٢ الثقافة المؤسسية والقيم

القيمة الحقيقية تؤثر في القرار حين يصبح الالتزام بها مكلفا؛ فالنزاهة قد تفقدنا صفقة، وحفظ الحقوق قد يزيد التكلفة. والإحسان والإتقان أساس لثقافة الجودة: «وأحسنوا إن الله يحب المحسنين» البقرة:١٩٥. وفي صحيح مسلم: «إن الله كتب الإحسان على كل شيء» ١٩٥٥. تترجم المؤسسة هذه القيم إلى معايير عمل واضحة ومراجعة للنتائج وتحسين مستمر؛ فالثقافة تظهر فيما تكافئه أو تتجاهله.

زاوية تطبيق

افحص القرارات الصعبة، وكافئ الإتقان وتصحيح الخطأ ومنع الهدر؛ واجعل الجودة مسؤولية مشتركة.

06 الأخلاق والحوكمة والثقافة
Ethics, Governance & Culture

33 Governance: Turning Values into a System

Governance turns values into roles, authority, controls, accountability, conflict-of-interest management and decision integrity. It moves ethics from personal intention into reviewable institutional structure, making responsible practice less dependent on individual personalities and more embedded in enduring systems.

APPLIED PERSPECTIVE [2]

Define ownership, review and escalation. Address conflicts; enable safe reporting and follow remedy and correction.

٣٣ الحوكمة: كيف تتحول القيم إلى نظام؟

الحوكمة هي الجسر الذي يحول القيم إلى أدوار وصلاحيات وضوابط ومساءلة وإدارة لتعارض المصالح ونزاهة القرار. بها تنتقل الأخلاق من نية شخصية إلى بنية مؤسسية قابلة للمراجعة، ويصبح الالتزام أقل اعتمادًا على حضور شخص بعينه وأكثر ارتباطًا بنظام مستمر.

زاوية تطبيق [2]

حدد القرار والمراجعة والتصعيد، وعالج تعارض المصالح؛ وأتح إبلاغا آمنا مع متابعة الإنصاف والتصحيح.

34 Resilience

An organization may be efficient in normal conditions yet fragile under shock. Resilience means continuing, adapting and recovering without sacrificing core value. Today's optimization should not undermine tomorrow's ability to endure; reserves, diversity and learning can support long-term value.

APPLIED PERSPECTIVE

Test critical disruption, essential services, alternatives and recovery time; protect those most exposed.

٣٤ المرونة

قد تكون المؤسسة شديدة الكفاءة في الظروف العادية، لكنها هشة أمام الصدمات. المرونة تعني القدرة على الاستمرار والتكيف والتعافي دون التضحية بالقيمة الأساسية. لا ينبغي لتحسين اليوم أن يكون على حساب القدرة على البقاء غدًا؛ فالاحتياط والتنوع والتعلم عناصر في قيمة طويلة الأجل.

زاوية تطبيق

اختبر تعطلا حرجا، وحدد الخدمة الأساسية والبدائل وزمن التعافي؛ واحم الفئات الأشد تعرضا.

٦٨ القيادة والتحول المسؤول

68 Leadership and Responsible Transformation

القيم لا تتحول إلى أثر ما لم تدخل القرار؛ والقيادة هي بوابة القرار.

Values become impact through decisions; leadership is the gateway.

تأثير القيادة في المسؤولية الاجتماعية أعمق من رعاية المبادرات. القادة يحددون ما يُعد أولوية، وما الذي يُموّل، وما المخاطر التي تُقبل، وكيف يُعامل الأطراف عند تعارض الربح والقيمة. وفي التحول التقني أو الاقتصادي أو التنظيمي تظهر المسؤولية بوضوح أكبر: هل يُدار التغيير بعدل وشفافية؟ وهل تُبنى قدرات العاملين؟ القيادة المسؤولة تجعل التحول أكثر ثقة واستدامة وقدرة على تحقيق القيمة.

تبدأ المسؤولية قبل إعلان التغيير: تعريف غرضه وحدوده، وتحديد المتأثرين، وفحص البدائل وتوزيع المنافع والأعباء. ثم تحتاج إلى تواصل صادق يشرح ما نعرفه وما لا نعرفه، وإلى فرصة للإنصات دون وعد بما لا يمكن الوفاء به. الشفافية لا تلغي صعوبة القرار، لكنها تجعل أسبابه ومساره قابلين للفهم والمراجعة.

ويُختبر الالتزام أثناء التنفيذ: هل تغيرت الحوافز والميزانيات مع الاتجاه الجديد؟ وهل توجد صلاحية لتعديل المسار إذا ظهر ضرر؟ قيادة التحول تعني إدارة التعلم، لا الدفاع عن الخطة مهما كانت نتائجها. ويظل الحفاظ على الحقوق والقدرات والثقة معيارًا في سرعة التغيير وجودته.

Leadership shapes responsibility beyond sponsoring initiatives. Leaders set priorities, allocate resources, accept risks and determine how stakeholders are treated when profit and values conflict. During technological, economic or organizational change, fairness, transparency and investment in people's capabilities become especially visible. Responsible leadership supports trusted and durable transformation.

Responsibility begins before change is announced: define its purpose and limits, identify affected groups, compare alternatives and examine who receives benefits and bears burdens. Honest communication explains what is known and uncertain, while listening avoids promises that cannot be honored. Transparency makes difficult decisions understandable and reviewable.

Implementation tests commitment: are incentives and budgets aligned, and can the course change when harm emerges? Leading transformation means managing learning rather than defending a plan regardless of outcomes. Rights, capabilities and trust remain criteria for judging both the pace and quality of change.

Leadership → Decision → Resources → Conduct → Trust → Transformation

قيادة ← قرار ← موارد ← سلوك ← ثقة ← تحول

وقفة للمراجعة

القيادة والتحول المسؤول

Leadership and Responsible Transformation

01 Practice

Map affected people, decision ownership and transition; translate integrity and proficiency into staged review and correction.

المعالجة التطبيقية

حدد المتأثرين ومسؤول القرار وخطة الانتقال؛ واربط الأمانة والإتقان بمراجعات مرحلية وتصحيح عند ظهور الضرر.

02 Suggested measures

Assess purpose clarity, workforce readiness, complaint remedy, rights, service quality and unintended effects alongside time and cost.

مؤشرات مقترحة

وضوح الغرض، وجاهزية العاملين، وإنصاف الشكاوى، وصون الحقوق وجودة الخدمة والآثار غير المقصودة؛ مع الزمن والتكلفة.

03 Review question

Does transformation achieve its purpose while protecting capability, rights and trust and enabling learning and correction?

سؤال المراجعة

هل يحقق التحول غايته ويحفظ القدرة والحقوق والثقة، ويتيح التعلم وتصحيح المسار؟

القيمة تظهر حين تصبح الفكرة ممارسة قابلة للمراجعة والتحسين.

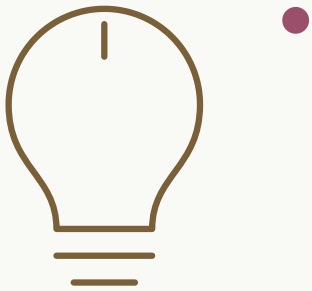
Value becomes visible when an idea turns into practice that can be reviewed and improved.

المشكلة • التجربة • التكيف

نماذج الأعمال والابتكار

Business Models & Innovation

07



ISSUES 35-38

التحول المسؤول يغير طريقة خلق القيمة وطريقة إدارة المؤسسة معًا.

Responsible transformation changes value creation and organizational management together.

سؤال القرار

هل يحل الجديد مشكلة حقيقية دون صناعة ضرر أكبر؟

01 **The decision question**

Does the innovation solve a real problem without creating greater harm?

ما الذي نبحث عنه؟

قبول المتأثرين، ونتيجة قابلة للفحص، وشروط واضحة للتعديل والتوسع.

02 **What to look for**

Acceptance by affected groups, testable outcomes and clear conditions for adaptation and scale.

Problem · Experiment · Adaptation

07 نماذج الأعمال والابتكار

Business Models & Innovation

35 Innovation: A Necessity for Adaptation

Innovation can reshape services, processes, business models, management, finance and social interventions as well as products. It supports adaptation and new value creation. Its worth depends not on novelty alone but on solving problems and improving outcomes that can be examined.

APPLIED PERSPECTIVE

Start with the problem; pilot solution quality and feasibility, learning before scaling and committing resources.

٣٥ الابتكار: ضرورة للتكيف

الابتكار لا يقتصر على المنتج؛ قد يكون في الخدمة أو العملية أو نموذج الأعمال أو الإدارة أو التمويل أو التدخل الاجتماعي. في عالم متغير يصبح وسيلة للبقاء وصناعة قيمة جديدة. قيمته لا تتحدد بحداثته وحدها، بل بقدرته على حل مشكلة وتحسين نتيجة قابلة للفحص.

زاوية تطبيق

ابدأ بالمشكلة، واختبر جودة الحل وجدواه على نطاق محدود؛ وتعلم قبل التوسع واستهلاك الموارد.

36 Responsible Innovation

Responsible innovation asks whether we should act, who is affected, what risks arise and how results will be verified. It combines technical possibility with ethical judgment and impact management, bringing anticipated consequences into design instead of postponing them until after launch.

APPLIED PERSPECTIVE

Involve affected people and define safety and quality criteria; adapt or stop trials when harm or weak evidence emerges.

٣٦ الابتكار المسؤول

السؤال في الابتكار ليس: هل نستطيع فقط؟ بل: هل ينبغي؟ من سيتأثر؟ ما المخاطر؟ وكيف نتحقق من النتائج؟ الابتكار المسؤول يجمع الإمكان التقني مع الحكم الأخلاقي وإدارة الأثر، ويجعل النظر في النتائج المحتملة جزءًا من التصميم بدل تأجيله إلى ما بعد الإطلاق.

زاوية تطبيق

أشرك المتأثرين، وحدد معيار السلامة والجودة؛ وعدل التجربة أو أوقفها عند الضرر أو ضعف الدليل.

07 نماذج الأعمال والابتكار

Business Models & Innovation

37 الابتكار الاجتماعي

التحديات في التعليم والبطالة والصحة والإسكان والغذاء قد تحتاج طرقًا تتجاوز الحلول التقليدية. الابتكار الاجتماعي يصمم تدخلات قابلة للتوسع تحقق منفعة أوضح وأكثر استدامة. وقد يكون الجديد في العلاقة بين الأطراف أو طريقة الوصول، لا في التقنية المستخدمة وحدها.

زاوية تطبيق

اختبر قبول المستفيد وجودة الخدمة والتشغيل والتمويل؛ وشرك غير الربحي قبل التوسع.

37 Social Innovation

Challenges in education, employment, health, housing and food may require approaches beyond conventional solutions. Social innovation designs interventions for clearer, more sustainable benefit and possible scale. Novelty may lie in relationships or delivery methods rather than technology alone.

APPLIED PERSPECTIVE

Test user acceptance, service quality, operations and funding; involve nonprofit partners before scaling.

٣٨ التسويق المسؤول

التسويق يؤثر في السلوك والاختيار؛ فتقتضي مسؤوليته الصدق وعدم التضليل أو استغلال ضعف العميل، واتساق الوعد مع جودة المنتج والخدمة. وتشمل المسؤولية تجنب صناعة احتياجات مصطنعة أو دفع الاستبدال المبكر والاستهلاك المفرط؛ لأنها تستنزف المواد الخام ورأس المال الطبيعي وتزيد النفايات. والحكمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية تقدم منفعة حقيقية تحفظ قدرة الناس وموارد الأجيال. فالثقة أصل أخلاقي واقتصادي، والجودة تشمل العمر النافع وقابلية الإصلاح.

زاوية تطبيق

تحقق من الادعاء وفهم العميل؛ وهل تلبي الرسالة حاجة حقيقية وتشجع الاعتدال والعمر النافع والإصلاح؟

38 Responsible Marketing

Marketing shapes choices. Honesty, respect and promises consistent with quality sustain trust. Responsibility also avoids manufactured needs, premature replacement and excessive consumption that deplete raw materials and natural capital and increase waste. Environmental, social and economic wisdom delivers useful value while protecting purchasing capacity and future resources. Quality includes durability and repairability.

APPLIED PERSPECTIVE

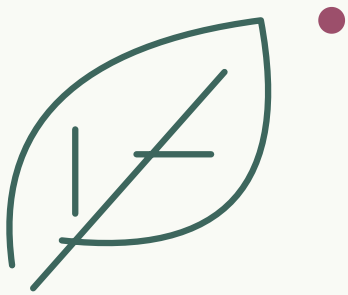
Verify claims and customer understanding; does the message meet real needs and encourage moderation, durability and repair?

المواردة • العدالة • المستقبل

الاستدامة والمناخ والموارد

Sustainability, Climate & Resources

08



ISSUES 39-44 · 69

لا توجد مؤسسة مستدامة داخل نظام غير مستدام.

No organization is truly sustainable inside an unsustainable system.

01 **The decision question**

Are we improving the system or shifting costs to another place or generation?

سؤال القرار

هل نحسن المنظومة أم ننقل التكلفة إلى مكان أو جيل آخر؟

02 **What to look for**

Reduced waste and resource pressure, with examined trade-offs and a fair transition.

ما الذي نبحث عنه؟

خفض الهدر والضغط على الموارد، وفحص المفاضلات وعدالة الانتقال.

Resources · Fairness · Future

08 الاستدامة والمناخ والموارد

Sustainability, Climate & Resources

39 Sustainability: The Organization Is Not an Island

Organizations depend on society, the economy and nature. Environmental stewardship serves the Sharia objectives of protecting life, progeny and wealth through health, essential resources and future generations' needs. The Qur'an prohibits corruption on earth after its restoration (7:56). Protecting water, air, soil and biodiversity connects responsible development with prevention of harm.

APPLIED PERSPECTIVE [4]

Reduce demand and waste; extend product life, repair and reuse, and examine effects on natural systems.

٣٩ الاستدامة: المؤسسة ليست جزيرة

تعمل المؤسسة داخل مجتمع واقتصاد وطبيعة؛ فلا تنفصل استدامتها عن سلامة هذه المنظومة. وحفظ البيئة يخدم مقاصد حفظ النفس والنسل والمال، بحماية الصحة ومقومات الحياة وموارد الأجيال. ويؤصل النهي عن الإفساد هذا المعنى: «ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها» الأعراف:٥٦. فصون الماء والهواء والتربة والتنوع الحيوي مسؤولية متصلة بعمران الأرض ومنع الضرر.

زاوية تطبيق [4]

قلل الطلب والهدر، وأطل عمر المنتج وأصلحه وأعد استخدامه؛ وافحص أثره في النظم الطبيعية.

40 Climate Change Is Not Only an Environmental Issue

Climate affects health, productivity, energy, agriculture, insurance, infrastructure and prices. Climate risk may therefore become business risk and then economic and social impact. Understanding it requires examining the exposure of locations, operations and people, together with their adaptive capacity.

APPLIED PERSPECTIVE

Review exposure and adaptation, especially health and farming; distinguish expected risks, plans and reassessment data.

٤٠ تغير المناخ: ليس ملفًا بيئيًا فقط

المناخ يؤثر في الصحة والإنتاجية والطاقة والزراعة والتأمين والبنية التحتية والأسعار. لذلك قد يتحول الخطر المناخي إلى خطر أعمال، ثم اقتصادي واجتماعي. فهمه يحتاج إلى النظر في تعرض المواقع والعمليات والأفراد، وفي القدرة على التكيف مع آثار مختلفة.

زاوية تطبيق

راجع التعرض والتكيف، خصوصا صحة الناس والزراعة؛ وافصل الخطر المتوقع عن الخطة والبيانات اللازمة للمراجعة.

08 الاستدامة والمناخ والموارد

Sustainability, Climate & Resources

٤١ التكيف والمسؤولية تجاه المستقبل

تمتد المسؤولية إلى أجيال لم تشارك في قرارات اليوم. ويرتبط التكيف وحفظ الموارد بمقاصد حفظ النفس والنسل والمال؛ فحماية الصحة ومقومات الحياة وصون الثروة من الهدر مصالح تتجاوز الحاضر. لذلك تفحص آثار القرار البعيدة، والضرر الذي يصعب تداركه، والبدائل التي تحفظ للأجيال القادمة فرصها ومواردها.

زاوية تطبيق

اسأل عن الضرر الذي يمكن منعه، والبديل الذي يحفظ صحة الناس وموارد الأجيال وخياراتها.

41 Adaptation and Responsibility to the Future

Responsibility includes future generations. Adaptation and resource stewardship protect life, progeny and wealth through health, essential resources and waste prevention. Review long-term effects and irreversible harm, choosing alternatives that preserve future opportunities and resources.

APPLIED PERSPECTIVE

Identify preventable harm and alternatives protecting health, future resources and choices.

٤٢ الطاقة والتحول العادل

التحول في الطاقة يخلق فرصًا جديدة، لكنه قد يترك بعض العمال والقطاعات والمناطق خلفه. التحول العادل يسأل كيف ننتقل إلى اقتصاد أكثر استدامة دون تحميل فئات محددة تكلفة التغيير وحدها. ويجمع بين الهدف البيئي ومسار واقعي للتأهيل والمشاركة وتوزيع الأعباء.

زاوية تطبيق

حدد المتأثرين مسبقا، وصمم إعادة التأهيل والوصول العادل؛ وقس توزيع المنافع والأعباء.

42 Energy and the Just Transition

Energy transition creates opportunities, but may leave some workers, sectors and regions behind. A just transition asks how to move toward a more sustainable economy without concentrating costs on particular groups. It connects environmental objectives with realistic pathways for reskilling, participation and sharing burdens.

APPLIED PERSPECTIVE

Identify affected groups early; design reskilling and fair access, and assess how benefits and burdens are shared.

08 الاستدامة والمناخ والموارد
Sustainability, Climate & Resources

43 Water, Food and Energy

Water, food and energy form one connected system; improving one domain should not shift harm to another. The Qur'an rejects excess and waste (7:31). Waste increases resource depletion, pollution and discarded materials. Quality meets needs with fewer resources and safe outputs, while considering effects across the solution's lifecycle.

APPLIED PERSPECTIVE

Compare water, food and energy together; measure waste, efficiency and quality, stating trade-offs and comparison limits.

٤٣ المياه والغذاء والطاقة

المياه والغذاء والطاقة مترابطة؛ وتحسين جانب ينبغي ألا يضر بآخر. ويضبط الاستخدام قوله تعالى: «ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين» الأعراف:٣١. فالإسراف يستنزف الموارد ويزيد التلوث والنفايات. والجودة تحقق الحاجة بموارد أقل ومخرجات سليمة، مع فحص آثار الحل عبر دورة حياته.

زاوية تطبيق

قارن المياه والغذاء والطاقة معا، وقس الهدر والكفاءة والجودة؛ ووضح المفاضلات وحدود المقارنة.

44 Food Security

Food security connects farming, water, energy, finance, trade, transport, storage, policy and consumption. Availability is insufficient without access, affordability, quality and safety. Protecting life and wealth includes preventing spoilage and waste. Ihsan calls for sound purchasing, storage and distribution, and safe delivery of edible surplus to people in need.

APPLIED PERSPECTIVE

Locate losses and access barriers; ensure safe storage and distribution, partnering with producers and charities to reduce waste.

٤٤ الأمن الغذائي

الأمن الغذائي يجمع الزراعة والمياه والطاقة والتمويل والتجارة والنقل والتخزين والسياسات والاستهلاك. وتوفر الغذاء لا يكفي دون إمكان الوصول إليه وتحمل تكلفته وضمان جودته وسلامته. ويتصل حفظ النفس والمال بمنع تلف الغذاء وصون النعمة من الهدر. ويقتضي الإحسان إحكام الشراء والتخزين والتوزيع، وإيصال الفائض الصالح بأمان إلى المحتاجين.

زاوية تطبيق

حدد الفقد وعوائق الوصول، واضبط سلامة التخزين والتوزيع؛ وشارك المنتجين والجمعيات في تقليل الهدر.

٦٩ المياه: مورد تنموي واستراتيجي

69 Water: A Strategic Development Resource

الأمن المائي شرط للصحة والغذاء والاقتصاد والاستقرار.

Water security underpins health, food, economies and stability.

المياه تتقاطع مع الغذاء والطاقة والصناعة والمدن والصحة والتنوع الحيوي. وفي البيئات الشحيحة تصبح كفاءة الاستخدام وإعادة الاستخدام وتقليل الفاقد والابتكار في التحلية والمعالجة وإدارة الطلب قضايا تنموية واقتصادية وبيئية. وتمتد مسؤولية المؤسسة إلى البصمة المائية لسلسلة القيمة والعمل مع الموردين والمجتمع.

ويرتبط صون الماء بمقاصد حفظ النفس والنسل والمال؛ فهو أساس الحياة والصحة والغذاء. ويشمل منع الضرر حماية المصادر من التلوث وصون حق المجتمع والأجيال في الانتفاع بها. والنهي عن الإسراف الأعراف:٣١ يحول احترام النعمة إلى ترشيد فعلي للاستهلاك، دون إخلال بالحاجة أو السلامة.

يحتاج القرار المائي إلى سياقه المحلي: مصدر المياه وضغط المورد وجودة الاستخدام والتصريف واحتياجات المجتمع. وقد تتساوى كميات الاستهلاك ويختلف أثرها بالموقع والتوقيت. وتجمع المقارنة بين المياه والطاقة والجودة والتكلفة والآثار الاجتماعية، مع تقليل الطلب قبل زيادة الإمداد. وتظهر الجودة والإتقان في منع التسرب وضبط المعالجة والتحقق من سلامة إعادة الاستخدام، ثم مراجعة النتائج وتحسينها.

Water connects food, energy, industry, cities, health and biodiversity. In scarce settings, efficient use, reuse, loss reduction, desalination and treatment innovation, and demand management are development, economic and environmental concerns. Institutional responsibility extends to value-chain water footprints and collaboration with suppliers and communities.

Water stewardship serves the Sharia objectives of protecting life, progeny and wealth: water sustains life, health and food. Preventing harm includes protecting sources from pollution and safeguarding communities' and future generations' access. The prohibition of excess (Qur'an 7:31) translates gratitude into responsible use while meeting essential needs and safety requirements.

Decisions require local context: sources, resource pressure, use and discharge quality, and community needs. Equal volumes may have different effects by place and timing. Compare water, energy, quality, cost and social effects, considering demand reduction before increased supply. Quality and proficiency appear in leak prevention, controlled treatment and verified safe reuse, followed by review and continuous improvement.

Water → Food → Energy → Health → Economy → Sustainability

ماء ← غذاء ← طاقة ← صحة ← اقتصاد ← استدامة

وقفة للمراجعة

المياه: مورد تنموي واستراتيجي

Water: A Strategic Development Resource

01 Practice

Start at water-stressed sites; distinguish withdrawal, consumption and discharge, and control leaks and treatment with farmers and communities.

المعالجة التطبيقية

ابدأ بالمواقع الأشد شحا، وميز السحب والاستهلاك والتصريف؛ واضبط التسرب والمعالجة بالشراكة مع المزارعين والمجتمع.

02 Suggested measures

Measure site consumption, use intensity, losses, discharge quality and reuse; state units, period, resource stress and energy effects.

مؤشرات مقترحة

الاستهلاك بحسب الموقع، وكثافة الاستخدام، والفاقد وجودة التصريف وإعادة الاستخدام؛ وضح الوحدة والفترة وضغط المورد وأثر الطاقة.

03 Review question

Are we improving water security, quality and fair access for future generations, or only an internal number?

سؤال المراجعة

هل نحسن أمن المياه وجودتها وعدالة الوصول، ونحفظ مورد الأجيال، أم نحسن رقم المؤسسة فقط؟

القيمة تظهر حين تصبح الفكرة ممارسة قابلة للمراجعة والتحسين.

Value becomes visible when an idea turns into practice that can be reviewed and improved.

الاعتماد • المسؤولية • المرونة

سلاسل الإمداد والمرونة

Supply Chains & Resilience

09

ISSUES 45-48

أثر المؤسسة يمتد عبر سلسلة القيمة إلى أبعد من حدودها المباشرة.

Organizational impact extends through the value chain beyond direct boundaries.

01 **The decision question**

What effects accompany the product before it reaches us and after it leaves?

سؤال القرار

ما الآثار التي يحملها المنتج قبل وصوله إلينا وبعد مغادرته؟

02 **What to look for**

Understanding severe risks, developing suppliers and verifying corrections and continuity.

ما الذي نبحث عنه؟

فهم المخاطر الأشد، وتطوير الموردين، والتحقق من التصحيح والاستمرارية.

Dependencies · Responsibility · Resilience

09 Supply Chains & Resilience
سلاسل الإمداد والمرونة

45 The Supply Chain as a Microcosm of the World

Supply chains connect workers, farmers, factories, energy, water, materials, finance, transport, rules and countries. Understanding them reveals intersecting economic, social and environmental responsibilities. A final product embodies decisions made by many actors across different locations.

APPLIED PERSPECTIVE

Map suppliers and critical dependencies; prioritize risks to workers, farmers, water and materials by severity.

٤٥ سلسلة الإمداد هي صورة مصغرة للعالم

داخل سلسلة الإمداد يوجد عمال ومزارعون ومصانع وطاقة ومياه ومواد وتمويل ونقل وتشريعات ودول. فهمها يكشف تداخل المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. والمنتج النهائي لا يختصر هذه العلاقات؛ بل يجمع آثار قرارات اتخذتها أطراف كثيرة في مواقع مختلفة.

زاوية تطبيق

ارسم الموردين والاعتماد الحرج، ثم افحص مخاطر العمال والمزارعين والمياه والمواد بحسب شدتها.

46 When the Chain Breaks

A disruption may start at a distant port or factory, then become higher costs, prices and pressure on households. This pathway connects resilience with responsibility and sustainability. Managing disruption involves preparation before a crisis and fair responses during it.

APPLIED PERSPECTIVE

Identify critical inputs, alternatives and service priorities; examine emergency decisions' effects on vulnerable households and customers.

٤٦ عندما تتعطل السلسلة

تعطل الإمداد قد يبدأ في ميناء أو مصنع بعيد، ثم يتحول إلى تكلفة وسعر وتضخم وضغط على الأسرة وأثر اجتماعي. هذه السلسلة تشرح لماذا أصبحت المرونة جزءًا من المسؤولية والاستدامة. إدارة التعطل تشمل الاستعداد قبل الأزمة وعدالة الاستجابة أثناءها.

زاوية تطبيق

حدد المدخلات والبدائل وأولوية الخدمة؛ وافحص أثر قرار الطوارئ في الأسر والعملاء الأضعف.

09 Supply Chains & Resilience

سلاسل الإمداد والمرونة

47 Responsibility Across the Value Chain

Responsibility extends beyond company boundaries. Supplier working conditions, material origins, water and energy use, and transport form part of a product's footprint. Managing value-chain effects requires a defined scope of influence and monitoring, rather than generic contractual requirements alone.

APPLIED PERSPECTIVE [2]

Prioritize severe social and environmental effects, verify practice and collaborate on corrections that protect rights and quality.

٤٧ المسؤولية عبر سلسلة القيمة

لا تنتهي مسؤولية الشركة عند أبوابها. ظروف العمل لدى المورد، ومصدر المواد، واستهلاك المياه والطاقة، والنقل كلها أجزاء من أثر المنتج. المسؤولية المؤسسية تتسع لتصبح مسؤولية عبر سلسلة القيمة، مع تحديد نطاق التأثير والمتابعة بدل الاكتفاء بمتطلبات تعاقدية عامة.

زاوية تطبيق [2]

ابدأ بالأثر الأشد على الناس والبيئة، وتحقق من الممارسة؛ وتعاون على تصحيح يحفظ الحقوق والجودة.

48 Local Sourcing and Community Empowerment

Developing local suppliers and SMEs can support resilience, local jobs, economic development and knowledge transfer. Supply chains may become platforms for shared value. Empowerment requires supplier development and competitive capability, not temporary purchasing that ends when an initiative closes.

APPLIED PERSPECTIVE

Measure supplier quality, independence and customer diversity alongside local purchases; partnerships should build capability beyond the contract.

٤٨ التوريد المحلي وتمكين المجتمع

تطوير المورد المحلي والمنشأة الصغيرة يحقق أكثر من هدف: مرونة أعلى، ووظائف محلية، وتنمية اقتصادية، ونقل معرفة. لذلك يمكن لسلسلة الإمداد أن تصبح منصة للقيمة المشتركة. ويحتاج التمكين إلى مسار تطوير وقدرة تنافسية، لا إلى شراء مؤقت ينتهي بانتهاء المبادرة.

زاوية تطبيق

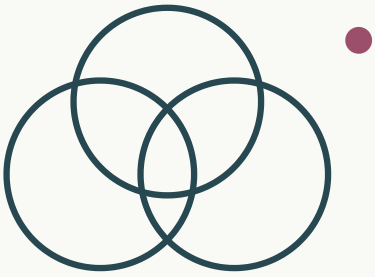
قس جودة المورد واستقلاله وتنوع عملائه، مع المشتريات المحلية؛ فالشراكة تبني قدرة تتجاوز العقد.

المفاهيم • الأولوية • القرار

المسؤولية والاستدامة وESG والأثر

CSR, Sustainability, ESG & Impact

10



ISSUES 49-52

المفاهيم تتقاطع لكنها ليست مترادفات؛ والتمييز بينها يحسن القرار.

These concepts intersect; distinguishing them improves decisions.

01 **The decision question**

Does information guide decisions, or do decisions merely produce reporting?

سؤال القرار

هل تقود المعلومات القرار، أم يكتفي القرار بصناعة تقرير؟

02 **What to look for**

Issues prioritized by their effects, with measures linked to owners and actions.

ما الذي نبحث عنه؟

قضايا مرتبة بحسب آثارها، ومؤشرات مرتبطة بمسؤول وإجراء واضحين.

Concepts · Priority · Decision

10 المسؤولية والاستدامة وESG والأثر

CSR, Sustainability, ESG & Impact

49 CSR, Sustainability, ESG and Impact

CSR concerns responsibility toward society and stakeholders. Sustainability concerns enduring economic, social and environmental value. ESG supports management and disclosure of environmental, social and governance issues. Impact asks what actually changed. These concepts intersect, but treating them as synonyms reduces decision clarity.

APPLIED PERSPECTIVE [1]

Distinguish organizational effects on people and nature from sustainability effects on the organization; connect each perspective to decisions.

٤٩ المسؤولية والاستدامة وESG والأثر

تتعلق المسؤولية بمسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع وأصحاب المصلحة. والاستدامة باستمرار القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويساعد منظور ESG على إدارة قضايا البيئة والمجتمع والحوكمة والإفصاح عنها. أما الأثر فيسأل: ماذا تغير فعليًا؟ المفاهيم تتقاطع، لكن استخدامها كمترادفات يضعف وضوح القرار.

زاوية تطبيق [1]

ميز أثر المؤسسة في الناس والبيئة من أثر الاستدامة فيها؛ ثم اربط كل منظور بقرار.

50 Why International Standards Matter

Values explain why responsibility matters; standards help translate principles into methods, practices and shared language. Standards cannot create responsibility alone, but can make broad commitment assessable and improvable. Appropriate application still requires judgment about context and purpose.

APPLIED PERSPECTIVE

Select references for purpose and context, stating coverage and limits; use them to support proficiency and improvement.

٥٠ المعايير الدولية: لماذا نحتاجها؟

القيم تخبرنا لماذا نهتم؛ والمعايير تساعد على ترجمة المبادئ إلى ممارسات ومنهجيات ولغة مشتركة. المعيار لا يصنع المسؤولية وحده؛ لكنه يساعد على تحويل الالتزام من نية عامة إلى ممارسة قابلة للتقييم والتحسين. وتظل ملاءمة التطبيق للسياق والغرض جزءًا من الحكم المهني.

زاوية تطبيق

اختر المرجع للغرض والسياق، وبين تغطيته وحدوده؛ واجعله أداة لإتقان والتحسين.

10 المسؤولية والاستدامة وESG والأثر

CSR, Sustainability, ESG & Impact

51 A Standard Is Not a Certificate

Reducing a standard to a certificate misses its purpose. The stronger pathway is principles, systems, practice, evidence, performance and improvement. Certification, where relevant to the chosen reference, is not the end. External recognition cannot replace examination of practice quality.

APPLIED PERSPECTIVE

Ask what improved in conduct, performance and service quality; verify evidence beyond the logo.

٥١ المعيار ليس شهادة

اختزال المعيار في شهادة يفرغ الفكرة من معناها. المسار الأعمق يبدأ بالمبادئ، ثم النظام والممارسة والدليل والأداء والتحسين. الشهادة، إن كانت مناسبة للمرجع المستخدم، ليست نهاية الرحلة. ولا ينبغي أن تحل صورة الاعتراف الخارجي محل اختبار جودة الممارسة.

زاوية تطبيق

اسأل عما تحسن في السلوك والأداء وجودة الخدمة؛ وتحقق من الدليل لا الشعار وحده.

52 ESG: From Indicator to Decision

ESG's value lies in information influencing strategy, investment, risk, governance and decisions, not in indicator counts. Good reporting should reflect good management. Useful indicators help understand an issue, support action and review the resulting change.

APPLIED PERSPECTIVE [1]

Prioritize significant impacts and decision-relevant measures; assign an owner and response to deviations.

٥٢ ESG: من المؤشر إلى القرار

قيمة ESG لا تظهر في كثرة المؤشرات، بل عندما تؤثر المعلومات في الاستراتيجية والاستثمار والمخاطر والحوكمة والقرار. التقرير الجيد يجب أن يكون انعكاسًا للإدارة الجيدة، لا بديلًا عنها. والمؤشر المفيد هو الذي يساعد على فهم قضية واتخاذ إجراء ومراجعة نتيجته.

زاوية تطبيق [1]

ابدأ بالآثار الأهم، واختر مؤشرات تخدم القرار؛ وحدد المسؤول والإجراء عند انحراف النتيجة.

القواعد • الحوافز • الشراكات

الحكومة والقانون والتنظيم

Government, Law & Regulation

11

ISSUES 53-58 · 70

القيم تشجع، والقانون يلزم، والحكومة تبني بيئة التطبيق.

Values encourage, law obliges and government enables practice.

01 **The decision question**

Do policy tools and partners support a shared, reviewable outcome?

سؤال القرار

هل تعمل الأدوات والأطراف نحو نتيجة مشتركة قابلة للمراجعة؟

02 **What to look for**

Coherent implementation and incentives, clear roles and change in shared outcomes.

ما الذي نبحث عنه؟

اتساق التطبيق والحوافز، ووضوح الأدوار، وتغير في النتيجة المشتركة.

Rules · Incentives · Partnerships

11 Government, Law & Regulation
الحكومة والقانون والتنظيم

53 Government's Role Goes Beyond Regulation

Government regulates, enforces, enables and incentivizes, using procurement, finance, data and partnerships to support responsibility. Connecting these roles links public expectations with capabilities and incentives that allow institutions to put them into practice.

APPLIED PERSPECTIVE

Test coherence across incentives, procurement and data; do public, business and nonprofit partnerships enable better services?

٥٣ دور الحكومة أكبر من التشريع

الحكومة لا تضع القواعد فقط؛ بل تنفذ وتمكّن وتحفز وتستخدم المشتريات والتمويل والبيانات والشراكات لصناعة بيئة تدفع المسؤولية إلى الأمام. تكامل هذه الأدوار يربط التوقعات العامة بالقدرات والحوافز التي تسمح للمؤسسات بتطبيقها بصورة عملية.

زاوية تطبيق

اختبر اتساق الحوافز والمشتريات والبيانات؛ وهل تمكن الشراكة بين العام والخاص وغير الربحي من خدمة أجود؟

54 Law: The Binding Minimum

Values move conscience; law protects rights, prevents harm and regulates relationships. Law and ethics are complementary. Legal duties are binding foundations; responsibility may extend to broader commitments concerning effects on people and the environment. Clear purpose must accompany these commitments without neglecting mandatory duties.

APPLIED PERSPECTIVE

Separate compliance requirements from voluntary initiatives; assess each appropriately while protecting rights.

٥٤ القانون: الحد الأدنى الملزم

القيم تحرك الضمير، والقانون يحمي الحقوق ويمنع الضرر وينظم العلاقات. لا يتطابق القانون والأخلاق، لكنهما يتكاملان. الواجبات القانونية أساس ملزم؛ وقد تدفع المسؤولية المؤسسة إلى التزامات أوسع تراعي آثارها في الناس والبيئة. ويحتاج ذلك إلى وضوح الغرض وعدم إهمال الواجب الملزم.

زاوية تطبيق

افصل متطلبات الامتثال عن المبادرات التطوعية؛ وقوم كلا منها بمعيار مناسب يحفظ الحقوق.

11 Government, Law & Regulation
الحكومة والقانون والتنظيم

55 Enforcement Matters

Rules can lose effect when enforcement is inconsistent or unfair. Implementation, compliance and accountability form a connected pathway. Effective enforcement builds trust and prevents responsible conduct from becoming a competitive disadvantage. Clear procedures, review and correction support that process.

APPLIED PERSPECTIVE

Review fair enforcement, accessible appeals and correction, including burdens on actors with limited resources.

٥٥ تطبيق النظام

القواعد قد تفقد أثرها إذا لم تنفذ بعدالة واتساق. وتتكامل جودة التطبيق والامتثال والمساءلة في حماية الحقوق وبناء الثقة، وتمنع تحميل الملتزم كلفة إضافية بينما يفلت المخالف من تبعات ممارسته. ويحتاج الإنفاذ إلى إجراءات واضحة وتظلم متاح ومراجعة وتصحيح.

زاوية تطبيق

راجع عدالة التنفيذ ووضوح التظلم والتصحيح؛ وافحص العبء على محدودي الموارد.

56 Regulation as an Impact Instrument

Regulation is a development intervention: it changes incentives, behavior, investment, competition and prices. It can produce intended and unintended effects. Good design involves defining the problem, comparing alternatives and examining consequences after implementation, as well as drafting legal text.

APPLIED PERSPECTIVE

Explain the change pathway, assumptions and burden bearers; define how unexpected outcomes will be detected.

٥٦ التشريع أداة لصناعة الأثر

التشريع تدخل تنموي؛ فهو يغير الحوافز والسلوك والاستثمار والمنافسة والأسعار. لذلك ينبغي النظر إليه كأداة قد تنتج آثارًا مقصودة وغير مقصودة، لا كنص قانوني فقط. جودة التصميم تشمل تحديد المشكلة ومقارنة البدائل وفحص الأثر بعد التطبيق.

زاوية تطبيق

وضح مسار التغير والافتراضات، ومن يتحمل الأعباء؛ وحدد كيف تكشف النتائج غير المتوقعة.

11 الحكومة والقانون والتنظيم
Government, Law & Regulation

57 Regulatory Impact

Before regulation, assess the problem, alternatives, costs, benefits and affected groups. After implementation, examine effects on jobs, prices, investment, SMEs, society and the environment. Regulation then becomes a learning cycle in which assumptions are reviewed as part of assessing success.

APPLIED PERSPECTIVE

Set a baseline, review date and data source; examine how effects differ between groups.

٥٧ الأثر التشريعي

قبل التشريع نسأل عن المشكلة والبدائل والتكاليف والمنافع والمتأثرين. وبعد التطبيق نسأل: ماذا حدث للوظائف والأسعار والاستثمار والمنشآت الصغيرة والمجتمع والبيئة؟ هكذا يتحول التشريع إلى دورة تعلم وتحسين، وتصبح مراجعة الافتراضات جزءًا من تقييم نجاحه.

زاوية تطبيق

حدد خط الأساس وموعد المراجعة ومصدر البيانات؛ وافحص اختلاف الأثر بين الفئات.

58 From Obligation to Incentive

Regulation establishes a floor; incentives can raise ambition. Procurement, finance, recognition, ratings and well-designed incentives can make responsible contribution attractive and sustainable. Incentive design should reward real change rather than appearances or the shifting of costs.

APPLIED PERSPECTIVE

Tie eligibility to evidence of real change; review harm and waste so the incentive does not become the goal.

٥٨ من الإلزام إلى التحفيز

التنظيم يضع الأرضية، لكن الحوافز تستطيع رفع الطموح. الإعفاءات والمشتريات والتمويل والتصنيف والاعتراف قد تجعل المساهمة الأكثر مسؤولية أكثر جاذبية واستدامة. ويحتاج تصميم الحافز إلى التأكد من أنه يكافئ التغير الفعلي، ولا يشجع الاكتفاء بالمظهر أو نقل التكلفة.

زاوية تطبيق

اربط الاستحقاق بدليل تغير حقيقي، وراجع الضرر والهدر؛ فلا يصبح الحافز غاية مستقلة.

٧٠ الشراكات والمنظومات في عالم مترابط

70

Partnerships and Ecosystems in an Interconnected World

الأثر الجماعي يحتاج مشكلة مشتركة وأدوارًا واضحة ولغة قياس مشتركة.

Collective impact needs a shared problem, clear roles and a common measurement language.

العولمة جعلت المخاطر والفرص مترابطة؛ فالمناخ وسلاسل الإمداد والمعرفة والتقنية ورأس المال والمواهب تعبر الحدود. تصبح الشراكات الدولية والمحلية وسيلة لتبادل المعرفة وبناء القدرات والوصول إلى حلول ومعايير أفضل، مع تكييفها للسياق المحلي. لا تكفي مبادرات الجهات المتفرقة؛ نحتاج منظومات تحدد المشكلة والنتيجة المستهدفة وأدوار الشركاء، ومؤشرات تسمح بقياس التقدم والتعلم.

والشراكة الحقيقية ليست كثرة الشعارات أو مذكرات التفاهم؛ بل قدرة أطراف متعددة على إنتاج نتيجة لا يستطيع طرف واحد إنجازها منفردًا. يبدأ تصميمها بتحديد ما يضيفه كل شريك، وما يلتزم به، وكيف يُتخذ القرار وتُشارك البيانات وتُحل الخلافات. ووضوح المسؤولية يمنع أن تصبح النتيجة مسؤولية الجميع دون أن يملك أحد متابعتها.

في المنظومة الفاعلة توجد آلية للتنسيق وتعلم مشترك، مع صوت للمجتمع المتأثر. وتُحفظ خصوصية البيانات ويُتفق على حدود استخدامها. أما قياس النجاح فيتجاوز عدد الاجتماعات والتوقيعات إلى تحسن النتيجة المشتركة، وفحص إسهام الشراكة دون جمع إنجازات الأطراف بطريقة تضاعف العد.

Globalization connects risks and opportunities across climate, supply chains, knowledge, technology, capital and talent. Local and international partnerships can support learning, capabilities and better solutions, adapted to local context. Fragmented initiatives need shared problem definitions, intended outcomes, partner roles and measures for progress and learning.

A real partnership is not the number of logos or memoranda, but the ability of multiple actors to achieve a result none could deliver alone. Design starts with each partner's contribution and commitments, decision rules, data sharing and conflict resolution. Clear accountability prevents collective ownership from becoming an absence of ownership.

Effective ecosystems coordinate action and learning while including the affected community's voice. They protect data and agree its permitted uses. Success goes beyond meetings and signatures to improved shared outcomes, examining the partnership's contribution without double-counting separate actors' achievements.

Shared challenge → Partnership → Roles → Measures → Learning → Collective impact

تحدٍ مشترك ← شراكة ← أدوار ← مؤشرات ← تعلم ← أثر جماعي

وقفة للمراجعة

الشراكات والمنظومات في عالم مترابط

Partnerships and Ecosystems in an Interconnected World

01 Practice

Agree outcomes, roles, resources, data and dispute resolution; combine business expertise, nonprofit reach, community voice and public coordination.

المعالجة التطبيقية

اتفق على النتيجة والأدوار والموارد والبيانات وتسوية الخلاف؛ واجمع خبرة الشركات ووصول غير الربحي وصوت المجتمع والتنظيم العام.

02 Suggested measures

Track shared outcomes, commitments, participation and service quality, and coordination continuity; avoid counting beneficiaries twice.

مؤشرات مقترحة

التقدم في النتائج المشتركة، والوفاء بالالتزامات، وجودة المشاركة والخدمة واستمرار التنسيق؛ وتجنب تكرار عد المستفيدين.

03 Review question

What additional outcome did the partnership enable, who benefited, and how will the benefit endure?

سؤال المراجعة

ما النتيجة الإضافية التي أتاحتها الشراكة، ولمن وصلت، وكيف تستمر منفعتها؟

القيمة تظهر حين تصبح الفكرة ممارسة قابلة للمراجعة والتحسين.

Value becomes visible when an idea turns into practice that can be reviewed and improved.

الالتزام • الموارد • التنفيذ

الاستراتيجية والاستثمار الاجتماعي

Strategy & Social Investment

12

ISSUES 59-61

الالتزام الحقيقي يظهر في المستهدف والميزانية والقرار.

Real commitment appears in targets, budgets and decisions.

01 **The decision question**

Does commitment appear in budgets, authority and action?

سؤال القرار

هل يظهر الالتزام في الميزانية والصلاحية والعمل؟

02 **What to look for**

A clear intervention logic, outcome ownership and review of resources and progress.

ما الذي نبحث عنه؟

منطق تدخل واضح، ومالك للنتيجة، ومراجعة للموارد والمسار.

Commitment · Resources · Delivery

12 الاستراتيجية والاستثمار الاجتماعي

Strategy & Social Investment

59 Commitment: The Institutional Starting Point

Serious commitment becomes a target, resources, action, indicators and evidence. Without this pathway, it remains an attractive statement that is difficult to hold accountable. Translation starts with what will be done, who owns delivery, expected results and how progress will be reviewed.

APPLIED PERSPECTIVE

Define outcomes, ownership, resources and evidence; adapt plans when quality falls short or harm emerges.

٥٩ الالتزام: البداية المؤسسية للمسؤولية

الالتزام الجاد يحتاج إلى هدف وموارد وعمل ومؤشر ودليل. من دون هذا المسار يبقى عبارة جميلة يصعب مساءلتها. وترجمة الالتزام تبدأ بتحديد ما ستفعله المؤسسة، ومن يتولى التنفيذ، وما النتيجة التي تتوقعها، ومتى وكيف ستراجع التقدم.

زاوية تطبيق

حدد النتيجة والمسؤول والموارد ودليل التحقق؛ وعدل الخطة عند قصور الجودة أو ظهور ضرر.

60 Strategy and Budget: The Test of Commitment

A genuine priority appears in strategy, budgets, responsibilities and decisions. Budgets reveal priorities because commitment becomes resource allocation. The test becomes particularly visible when priorities compete or resources tighten: what is protected, reduced or postponed, and why?

APPLIED PERSPECTIVE

Align priorities, budgets and authority; explain gaps while protecting service quality and rights.

٦٠ الاستراتيجية والميزانية: اختبار الالتزام

إذا كانت القضية أولوية حقيقية، فيجب أن تظهر في الاستراتيجية والميزانية والمسؤوليات والقرارات. الميزانية تكشف الأولويات الفعلية أكثر من الخطاب؛ فهي المكان الذي يتحول فيه الالتزام إلى تخصيص موارد. ويظهر الاختبار أيضًا عندما تتنافس الأولويات أو تضيق الموارد.

زاوية تطبيق

راجع اتساق الأولوية والميزانية والصلاحيات؛ وفسر الفجوة، مع حماية جودة الخدمات والحقوق.

12 الاستراتيجية والاستثمار الاجتماعي

Strategy & Social Investment

61 Initiatives: From Activity to Social Investment

Social investment starts with a problem, affected people and causes, then links interventions to expected outcomes and strategy.

Illustrative models include training linked to jobs, fair small-business finance, local supplier development, social-enterprise incubators, education and healthcare endowments, agricultural cooperatives, and community projects reducing food losses and improving water and energy efficiency. Select models for local need and feasibility.

Businesses bring funding, skills and markets; nonprofits bring needs assessment, access and care; communities bring voice and participation; public bodies coordinate and regulate. Social investment uses grants, assets, services or repayable finance. Impact investing targets financial return and intentional impact. Verify gains in capability, income, services and resources, with quality, fair access and lasting benefit.

APPLIED PERSPECTIVE

Co-design with communities; define roles, baselines and service quality, and plan continuation or exit to prevent harmful dependence.

٦١ المبادرات: من النشاط إلى الاستثمار الاجتماعي

تبدأ المبادرة الجيدة بالمشكلة والفئة المتأثرة وأسبابها، ثم تختار التدخل وتحدد النتيجة المتوقعة. بذلك تصبح محفظة استثمار اجتماعي مرتبطة بالاستراتيجية، لا فعاليات متفرقة.

ومن صورها الحديثة: تدريب ينتهي بفرصة عمل، وتمويل عادل للمشاريع الصغيرة، ومشتريات تطور الموردين المحليين، وحاضنات للمؤسسات الاجتماعية، وأوقاف تمول منح التعليم والعلاج، وتعاونيات زراعية ومشاريع مجتمعية لتقليل فاقد الغذاء وتحسين كفاءة المياه والطاقة. هذه أمثلة تصميمية تختار بحسب الحاجة والجدوى.

تتكامل الأدوار: يقدم القطاع الخاص التمويل والخبرة والسوق، وغير الربحي معرفة الاحتياج والوصول والرعاية، والمجتمع صوته ومشاركته، والقطاع العام التيسير والتنظيم. وقد يكون الاستثمار بمنح أو أصول وخدمات أو تمويل مسترد؛ ويتميز الاستثمار المؤثر باستهداف عائد مالي وأثر مقصود. والنجاح تحسن موثق في القدرة والدخل والخدمة والموارد، مع الجودة وعدالة الوصول واستمرار المنفعة.

زاوية تطبيق

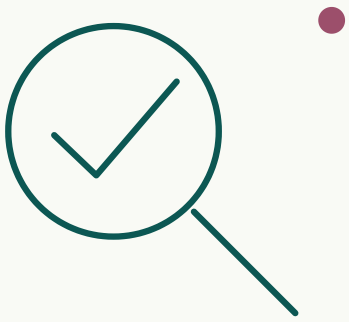
شارك المجتمع في التصميم، وحدد الأدوار وخط الأساس وجودة الخدمة؛ وصمم الاستمرار أو الخروج لتجنب اعتماد ضار.

البيانات • المساهمة • التعلم

التقارير والمصداقية والقياس

Reporting, Credibility & Measurement

13



ISSUES 62-64

من الادعاء إلى الدليل: الأثر يحتاج تتبعًا وتحققًا.

From claim to evidence: impact requires traceability and verification.

01 **The decision question**

What does the evidence establish, and what can it not support?

سؤال القرار

ما الذي تثبته الأدلة، وما الذي لا تسمح باستنتاجه؟

02 **What to look for**

Stated sources and limits; examined contribution, outcome duration and unintended effects.

ما الذي نبحث عنه؟

مصادر وحدود معلنة، وفحص للمساهمة واستمرار النتيجة والآثار غير المقصودة.

Data · Contribution · Learning

13 التقارير والمصداقية والقياس

Reporting, Credibility & Measurement

62 The Report Is Not the Reality

A report represents reality; it is not reality itself. Read behind the numbers: sources, methods, baselines, inclusions and omissions. Integrity in disclosure is part of responsibility, not merely communication. It includes limited results and constraints as well as achievements.

APPLIED PERSPECTIVE [1]

Separate observations, estimates and forecasts; state sources, periods, limits and negative results. Integrity grounds credibility.

٦٢ التقرير ليس الواقع

التقرير تمثيل للواقع وليس الواقع نفسه. لذلك نقرأ خلف الأرقام: مصدر البيانات والمنهج وخط الأساس وما أُدرج وما غاب. الأمانة في الإفصاح جزء من المسؤولية، لا مجرد متطلب اتصالي؛ وهي تشمل إظهار النتائج المحدودة والقيود إلى جانب النجاحات.

زاوية تطبيق [1]

افصل الرصد والتقدير والتوقع، وبين المصدر والفترة والقيود والنتائج السلبية؛ فالأمانة أساس المصداقية.

63 From Claim to Credibility

Credibility needs a chain from commitment through claims, indicators, data, evidence and verification to trust. AI can improve the speed and presentation of reporting, but cannot manufacture impact that did not occur. Strong language cannot replace evidence; traceability and reviewability support trust.

APPLIED PERSPECTIVE

Give each claim a measure, source, period and verification method; separate observed results from interpretation and review data quality.

٦٣ من الادعاء إلى المصداقية

المصداقية تحتاج سلسلة واضحة: التزام، ثم ادعاء ومؤشر وبيانات ودليل وتحقق وثقة. يمكن للذكاء الاصطناعي أن يسرّع إعداد التقرير ويحسن عرضه، لكنه لا يستطيع صناعة أثر لم يحدث. جودة اللغة لا تعوض نقص الدليل، والثقة تُبنى بوضوح المسار وقابلية مراجعته.

زاوية تطبيق

حدد لكل ادعاء مؤشرا ومصدرا وفترة وتحققا؛ وافصل النتيجة المرصودة من تفسيرها، وراجع جودة البيانات.

13 التقارير والمصداقية والقياس
Reporting, Credibility & Measurement

64 Activity Is Not Impact

Money enables activities, activities produce outputs, outputs may lead to outcomes, and outcomes may contribute to impact. Theory of change, monitoring and evaluation help test this pathway instead of assuming it. Observed improvement requires examining the intervention's contribution alongside other influences.

APPLIED PERSPECTIVE [3]

Examine scale, depth, duration and what would happen without intervention; avoid attributing all improvement and track harm.

٦٤ النشاط ليس الأثر

المال يؤدي إلى نشاط، والنشاط ينتج مخرجات، والمخرجات قد تقود إلى نتائج، والنتائج قد تسهم في أثر. نظرية التغير والمتابعة والتقييم والمؤشرات تساعد على اختبار هذه السلسلة بدل افتراضها. وأي تحسن مرصود يحتاج إلى فحص ما أسهم فيه التدخل وما يرجع إلى عوامل أخرى.

زاوية تطبيق [3]

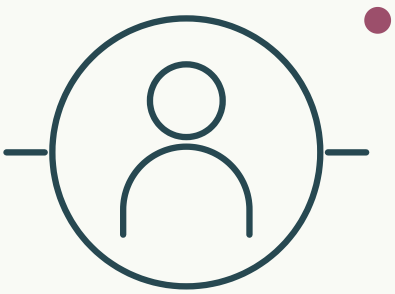
افحص حجم التغير وعمقه ومدته وما كان سيحدث دون التدخل؛ ولا تنسب كل التحسن للمبادرة، وتابع الضرر.

الإنسان • الأثر • التحسين

من الالتزام إلى الأثر

From Commitment to Impact

14



ISSUE 65

نعود إلى الإنسان بقدرة أكبر على الفهم والقياس والتحسين.

We return to people with greater capacity to understand, measure and improve.

01 **The decision question**

How will the next decision improve through what we learned?

سؤال القرار

كيف يصبح القرار القادم أفضل مما تعلمناه؟

02 **What to look for**

A decision to continue, adapt or stop, grounded in an outcome that can be explained.

ما الذي نبحث عنه؟

قرار بالاستمرار أو التعديل أو الإيقاف يستند إلى أثر يمكن تفسيره.

People · Impact · Improvement

14 From Commitment to Impact
من الالتزام إلى الأثر

65 From Commitment to Impact... and Back to People

Every thread returns to one question: what changed for people, society, the economy and the environment? Values guide commitment, practice creates outcomes, and measurement reveals impact and feeds learning. In an Islamic perspective, ihsan connects sound intent with quality of work. Sharia objectives direct effort toward protecting life, progeny and wealth and preventing harm. The journey continues through better decisions, greater proficiency, less waste and lasting value.

APPLIED PERSPECTIVE

Close the learning loop: what continues, changes or stops? How will quality, waste reduction and benefit improve?

٦٥ من الالتزام إلى الأثر... ثم العودة إلى الإنسان

تلتقي الخيوط في سؤال: ماذا تغير لإنسان والمجتمع والاقتصاد والبيئة؟ تقود القيم الالتزام، وتترجمه الممارسة إلى نتائج، ويكشف القياس الأثر ويعيدنا إلى التعلم. وفي الرؤية الإسلامية يصل الإحسان بين حسن القصد وجودة العمل، وتوجه المقاصد الجهد إلى حفظ النفس والنسل والمال ومنع الضرر. لذلك لا تنتهي الرحلة بتقرير؛ بل بقرار أفضل، وإتقان أوضح، وهدر أقل، وقيمة مستدامة.

زاوية تطبيق

أغلق دورة التعلم: ما الذي سيستمر أو يتغير أو يتوقف؟ وكيف تتحسن الجودة ويقل الهدر وتزداد المنفعة؟

من القراءة إلى العمل

أربع خطوات.
التزام يمكن مراجعته.

Four steps toward a reviewable commitment

01

Start with priority

Identify a significant effect and an affected group; examine causes and stakeholder perspectives before selecting activities.

ابدأ بالأولوية

حدد أثرًا مهمًا وفئة متأثرة؛ وافحص الأسباب وصوت أصحاب المصلحة قبل اختيار النشاط.

02

Design the pathway

Define outcomes, resources, ownership and assumptions, with ways to prevent harm and handle complaints.

صمم المسار

حدد النتيجة والموارد وصاحب المسؤولية والافتراضات، مع طريقة لمنع الضرر والتعامل مع الشكاوى.

03

Choose suitable evidence

Set a baseline, source and follow-up period; examine change, contribution, limitations and differences between groups.

اختر دليلًا مناسبًا

ضع خط أساس ومصدرًا وفترة متابعة، وافحص التغير والمساهمة والقيود والاختلاف بين الفئات.

04

Return evidence to decisions

Decide what will continue, adapt or stop; tell stakeholders what was learned and what will change.

أعد النتائج إلى القرار

قرر ما سيستمر وما سيعدل وما سيتوقف؛ وأبلغ الأطراف بما تعلمته المؤسسة وما ستغيره.

القياس الجيد لا يضيف رقمًا فقط؛ بل يغير قرارًا.

من الالتزام إلى الأثر

ثم نعود إلى الإنسان

المسؤولية الاجتماعية منظومة قيم والتزامات وقرارات وممارسات. وفي جذورها الإسلامية، يمنحها الإحسان والأمانة والعدل معنى يتجاوز الامتثال؛ وتوجهها المقاصد إلى حفظ النفس والنسل والمال ومنع الضرر وصون موارد الحياة. ينظمها القانون، وترشدها المعايير، وتحولها الحوكمة والاستراتيجية إلى ممارسة تختبرها البيانات والمساءلة.

وتظهر الجودة والإتقان في سلامة العمل والخدمة، والوفاء بالحقوق، وتقليل العيوب والهدر والتحسين المستمر. ويكشف الأثر قيمة ما صنعناه لإنسان والمجتمع والاقتصاد والبيئة؛ ثم يعيدنا إلى سؤال البداية: ماذا تعلمنا، وكيف يصبح قرارنا القادم أحسن وأجود؟

Social responsibility connects values, commitments, decisions and practices. Its Islamic roots in ihsan, trust and justice give it purpose beyond compliance. Sharia objectives guide protection of life, progeny and wealth, prevention of harm and stewardship of essential resources. Law, standards, governance and strategy turn these commitments into practice tested by evidence and accountability.

Quality and proficiency appear in safe work and services, protected rights, fewer defects, less waste and continuous improvement. Impact reveals value for people, society, the economy and the environment, then returns us to the question: what have we learned, and how can our next decision be better?

د. أحمد بن عبدالله المالكي
Dr. Ahmad bin Abdullah Al-Maliki

قراءة تسند الممارسة

Selected professional references for the concepts and practices

[1] GRI 3: Material Topics 2021

Global Reporting Initiative · GRI 3 · 2021

Identifying and prioritizing significant effects on the economy, environment and people, and reporting how they are managed.

تحديد القضايا ذات الأهمية وترتيبها بحسب الآثار في الاقتصاد والبيئة والناس، وإدارة تلك الآثار والإفصاح عنها.

OPEN THE ORIGINAL REFERENCE ↗

[2] Guiding Principles on Business and Human Rights

United Nations / OHCHR · 2011

Respect for human rights, attention to adverse effects and access to effective grievance mechanisms; supporting the rights, governance and value-chain perspectives.

احترام حقوق الإنسان، والعناية بالآثار السلبية، والوصول إلى آليات تظلم فعالة؛ وتدعم خصوصًا تعميق قضايا الحقوق والحوكمة وسلسلة القيمة.

OPEN THE ORIGINAL REFERENCE ↗

[3] Impact Frontiers: Five Dimensions of Impact

Impact Frontiers · Five Dimensions of Impact

Examining outcomes, affected groups, scale, depth, duration, contribution relative to what might otherwise happen, and the risk that impact differs from expectations.

فحص طبيعة النتيجة ومن يتأثر بها، وحجم التغير وعمقه ومدته، والمساهمة مقارنة بما كان سيحدث دون التدخل، ومخاطر اختلاف الأثر عن المتوقع.

OPEN THE ORIGINAL REFERENCE ↗

[4] GRI 306: Waste 2020

Global Reporting Initiative · GRI 306 · 2020

Preventing waste and managing its value-chain effects, linking products and materials with repair, reuse and circularity.

منع تولد النفايات وإدارة آثارها عبر سلسلة القيمة، وربط تصميم المنتجات والمواد بالإصلاح وإعادة الاستخدام والدائرية.

OPEN THE ORIGINAL REFERENCE ↗

تشير الأرقام داخل زوايا التطبيق إلى المراجع ذات الصلة بالمفاهيم والممارسات. يضم الإصدار سبعين قضية في أربعة عشر محورًا مترابطًا.

من الالتزام إلى الأثر

ما القيمة التي نصنعها، وكيف نعرف أنها تحققت؟

رحلة معرفية تصل الإنسان والقيم بالاقتصاد والمؤسسة والاستدامة والحوكمة والقياس.

سبعون قضية تفتح باب التفكير والممارسة؛ لنفهم المسؤولية في قراراتنا اليومية، ونختبر ما تصنعه من تغيير في حياة الإنسان والمجتمع والبيئة.

From Commitment to Impact

A connected journey through people, values, the economy, institutions, sustainability, governance and measurement. Seventy issues invite reflection and practice, asking what our decisions change in people's lives, communities and the environment.

قيم ← التزام ← مسؤولية ← ممارسة ← أثر

د. أحمد بن عبدالله المالكي

Dr. Ahmad bin Abdullah Al-Maliki

الرياض • ٢٠٢٦