مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية
Mohammed Bin Rashid
Al Maktoum Global Initiatives

52 الاستدامة SUSTAINABILITY UAE

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID
SCHOOL OF GOVERNMENT

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

تقدم الدبلوم التنفيذي

CSR

التعليم التنفيذي
Executive Education

قائد الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسّسات

بالتعاون مع
الشريك المعرفي

الصندوق الوطني للمسؤولية المجتمعية
NATIONAL CSR FUND MAJRA

مبدأ الاستدامة هدفاً استراتيجياً لم تدّخر الدّولة جهداً في ترسيخ مقوّمات تحقيقه منذ قيام دولةِ الاتّحاد على يدِ المغفور له بإذن الله تعالى الشّيخ زايد بن سلطان آل نهيّان، طيّب الله ثراه، وَهو النّهج ذاته الّذي التزمته الدّولة حتى اليوم بتوفير الضّمانات كافّةً الّتي تكفل حماية البيئة وَتحقيق التّوازن بين التّنمية الاقتصاديّة وَالاجتماعيّة

صاحب السمو
الشيخ
محمّد بن راشد آل مكتوم

COP28

فهرس

مقدمة 5

مُتطلباتُ المُشاركة في الدبلوم 7

الأهداف التّعليمية للدّبلوم 8

هيكلية تنفيذ الدبلوم 9

مواءمة الكفاءات الأساسية للدبلوم التنفيذي «قائد الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات» مع نموذج الكفاءات لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكوميّة 15

تفاصيلُ محاور الدّبلوم التّنفيذي « قائد الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات» 17

متطلّبات إنهاء دبلوم «قائد الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات» 35

منهجية تنفيذ الدبلوم 36

لمن صُمّمَ هذا الدبلوم؟ 37

ماذا يُقّدم لك الدّبلوم التّنفيذي «قائد الاستدامة والمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات» 38

لماذا تلتحق بالدّبلوم التّنفيذي « قائد الاستدامة والمسؤولية المجتمعية في المؤسّسات» 39

الفترة الزمنية للدبلوم 40

تكلفة الاستثمار بالبرنامج 40

الدّبلوم التّنفيذي

قائد الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات

مقدمة

إنّ المؤسّسات مطالبةٌ الآن وَأكثر من أيّ وقتٍ مضى بالالتزام بتطبيق الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة بأبعادها الإقتصادية وَالبيئية وَالمجتمعية، وَأن تُبادر هذه المؤسّسات إلى مأسسة ذلك من خلال خططها الاستراتيجيّة، وَأن تتحمّل مسؤوليّتها المجتمعيّة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه والمجتمع ككل، وألّا تقتصر نشاطاتها في هذا المجال على مجرّد تقديم بعض التّبرعات وَرعاية وَتنظيم المؤتمرات وَتقديم المبادرات، في إطارٍ من العلاقات العامّة أو من خلال قسم التّسويق. فالمؤسّسات اليوم مطالبةٌ بوضع الخطط وَدراسة الحاجات بشكلٍ دقيقٍ وعميق، وصولاً لتحقيق مفهوم «العطاء الذكي» الذي يضمن فاعليّة المبادرات في سدّ الحاجات بعد القيام بإجراء الدراسات المعنيّة وَوضع آليات قياسٍ لمدى النّجاح.

وفقاً لبرنامج الأمم المتّحدة للبيئة، فإنّ الأنشطة البيئيّة أخلّت بحوالي 75 في المائة من سطح الأرض، وَوضعت حوالي مليون نوعٍ من الحيوانات وَالنباتات على قائمة الكائنات المهدّدة بالانقراض. فقد استنفذنا موارد الطّبيعة بشكلٍ مُفرط، وَأزلنا الغابات من أجل الزّراعة وَأعمال الصّناعة، وأدّى كل ذلك إلى تغيّر المناخ، ويوماً بعد يوم تتفاقم المشاكل البيئيّة بشكلٍ أسرع من أيّ وقتٍ مضى ممّا يؤدّي إلى زيادة التّآكل وَالتّصحر.

إنّ البُعد الأخلاقي المجتمعي في إدارة المؤسّسات يأخذ على عاتقه الانتقال بالعمل من مفهوم الخدمة التّطوعية، إلى تطبيقٍ أوسعٍ يقوم على تبنّي مفهوم «الاستدامة» وَتحمّل «المسؤوليّة المجتمعيّة» الّتي ترتكز على تشخيص مصادر قوّة المؤسّسة لإدامَتها، وَدراسة سلبياتها وَالعمل على تفاديها وحلّها بهدف تحقيق القبول وَالتحسين المستمر، وتبنّي سياسة التّغيير، وَالتّجدّد الدّائم، وَرسم السّيناريوهات الأكثر ملائمةً للمستهدفات المتوخّاة، وَقياس أثر خدماتها المُضافة على المجتمع، وَقدرتها على التّنبؤ بمخاطر التّنفيذ المتوقّعة، التي تعترض تحقيق أهدافها الكبرى.

وهذا متطلّبٌ لتطبيق مجموعةٍ من معايير الاستدامة وَتحمل المسؤوليّة المجتمعيّة وَالّتي تدعو إلى تحديد وَدراسةالأفعال الّتي تقوم بها المؤسّسة، لتحمِل مسؤولية آثار أنشطتها على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشيةً مع مصالح المجتمع وَالتّنمية المستدامة، وَتكون قائمةً على السّلوك الأخلاقي، وَالامتثال للقانون المطبّق وَالجهات العاملة فيما بين الحكومات، وَأيضاً تطبيق معايير "GRI" وَتطبيق معيار الاستدامة في منظومة التّميز «الجيل الرّابع».

الآن ؛ يُعد تطبيق «الاستدامة» وَ تحمّل «المسؤوليّة المجتمعيّة» ضرورةً لأيّ جهةٍ حكوميّةٍ أو قطّاعٍ خاص أو مؤسّسات المجتمع المدني؛ لضمان ريادة المستقبل وَتحقيق سعادة المجتمع وَرفع مستوى جودة الحياة.

«قائد الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات»، برنامجٌ تعليميٌّ مبتكرٌ يأخذ المتدربين في رحلةٍ لعددٍ من المحطّات المهمّة تمتدّ بين الواقع وَالمستقبل، حيث يسعى البرنامج لتمكين قيادات حكومة المستقبل وَتزويدهم بآخر التّطورات في مفهوم الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة وَمدى أهميّتها للدّولة وَللمؤسّسة.

مُتطلباتُ المُشاركة في الدبلوم

يتطلّب التقديم للدبلوم التنفيذي **«قائد الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات»**

استيفاء المُتقدّمين للمعايير التالية:

- الحصول على درجة البكالوريوس وَ/ أو لديه خبرة عملٍ مُماثلةٍ.
- يشغل حالياً منصباً إشرافيّاً أو إداريّاً، أو أن يكون مؤهّلاً للتّرقية لهكذا منصب.
- خبرةٌ في العمل لا تقلُّ عن خمس سنوات.

سيتمّ قبول عشرين متدرّبٍ فقط في كلّ دُفعة على مستوى الإمارات والوطن العربي، وسيتمُّ توزيعهم إلى أربع مجموعاتٍ للعمل على المشاريع بإشراف أحد المُدرّبين.

الأهداف التّعليمية للدّبلوم

بنهاية برنامج الدّبلوم، سيتمكّن المشاركون من وضع تصوّرٍ دقيقٍ لمفهوم «الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات»، وَتطوير منظورٍ شاملٍ للنّهوض بالأداء المؤسّسي من خلال هذا التّصور، بالإضافة إلى الخروج بحصيلةٍ من التّجارب العمليّة وَأفضل الممارسات

ويهدف الدبلوم إلى تحقيق ما يلي:

1. تمكين المشاركين من إدراك مفهوم الاستدامة وفقاً لأبعادها الثّلاثة الاقتصاديّة وَالاجتماعيّة وَالبيئيّة.
2. دراسة المواثيق النّاظمة لمفهوم الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة وَالجهات الّتي تمثّلها عالمياً.
3. تمكين المشاركين من تطبيق منظومة الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات وفقاً لأفضل الممارسات.
4. دراسة معايير GRI الخاصة في الاستدامة.
5. تزويد المشاركين بالتّقنيات اللّازمة لمساعدة مؤسّساتهم على إصدار وَنشر تقارير GRI.
6. الاطّلاع على تفاصيل معايير المسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات وفقاً لمواصفة الأيزو 26000.
7. الاطّلاع على تجارب متميّزة عالميّاً وَعربياً وَمحليّاً في مجال الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة.
8. تزويد المشاركين بآلية اختيار المبادرات المجتمعيّة وفقاً لأفضل الممارسات.
9. الاطّلاع على جهود دولة الإمارات في مجال الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة.

هيكلية تنفيذ الدبلوم

سيتمُّ تنفيذ هذا الدّبلوم وفق مجموعةٍ من أساليب التّعلم الحديثة، وَحسب الممارسات الفُضلى كما يلي:

أولاً: التّعلم الوجاهي في قاعة التّدريب أو التّعلم الإلكتروني والذّكي بقيادة مدرِّب

55

ساعة

يتألّف هذا القسم من عشر محاورٍ تدريبيّة تُقدّم من قِبل مجموعة من المدربين، ويتمّ خلالها استضافةُ عدد من الخبراء كمُتحدّثين. سيكون التّعلمُ بشكلٍ وجاهيٍّ في القاعة التّدريبية، وأحياناً قد يكون التعلُّم عن بُعد «تدريبٌ وتعلّمٌ مدمج»، في هذا النّوع من التّعلّمِ والتّدريب الإلكتروني يتمّ الاستناد إلى تقنيّة البثِّ المباشر من خلال المنصّة الخاصّة للتّعليم التّنفيذي؛ والمُجهّزة بغرفٍ صفيّةٍ افتراضيةٍ تمتلك جميع أدوات الشرح التّقليدي والإلكتروني، وتشتمل على كافّة أدوات التّواصل ما بين المُتدربين وَالمدرّبين، مدعومةً بتقنيّات المونتاج الذاتي، ما يزيد القدرة على طرح الأسئلة من نوع الاختيار من متعدّد والإجابة عليها من المشاركين بشكلٍ مباشر، وعرض إحصائياتٍ بإجابات المشاركين، وَكذلك تسمح بتوزيع المتدرّبين إلى مجموعاتٍ كفُرق عمل.

الجزء	المحتوى
1 يومان	**المحورُ الأوّل: المفاهيم الأساسية للاستدامة، وَأهداف التنمية المستدامة.** **المحورُ الثّاني: أهداف التّنمية المستدامة وَبيان الجهود العالميّة.**
2 يومان	**المحورُ الثّالث:** المسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسّسات ما لها وَما عليها. **المحورُ الرّابع:** المعايير العالميّة للمسؤوليّة المجتمعيّة.
3 يومان	**المحور الخامس : المبادرات المجتمعيّة الخاصّة في الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.** **المحور السادس: تقارير الاستدامة GRI وَقياس الأثر ROI على مبادرات الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.**
4 يومان	**المحور السّابع: جهود دولة الإمارات العربيّة المتّحدة في تحقيق أهداف التّنمية المستدامة.** **المحور الثّامن: دراسةُ حالةٍ عمليةٍ لمؤسّسة تتبنّى مفهوم الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.**
5 يومان	**المحور التاسع: زيارةٌ إلى مشروعٍ مجتمعيٍّ.** **المحور العاشر: زيارةٌ إلى مشروعٍ بيئيٍّ.**

ثانياً: التّعلم الإلكتروني الذّاتي عن طريق منصّة التّعليم التّنفيذي الذّكية

15

ساعة

من مُتطلّبات الدّبلوم أن يقوم المتدرّب بحضور هذه البرامج التّدريبية الذكي، والمتوفّرة ضمن هذه المنصّة، وَالمتوافقة مع أنظمة التّشغيل لمختلف الأجهزة الذّكية وَالإلكترونية كأجهزة الحاسوب وَالهواتف المحمولة وَالألواح الذكية. بحيث يستطيع المتدرِّب الوصول إلى حسابه التّدريبي وَحضور البرامج المعدّة مُسبقاً من الكليّة بالوقت المناسب لكلّ متدرّبٍ بكلّ سهولةٍ وَيُسر، وبشكلٍ متزامنٍ مع البرامج الأخرى والتي تُقدّم بشكلٍ أسبوعي.

1. **دورةُ الرّشاقة المؤسّسية في الإدارة الحكومية.**

- مادةٌ تعليميّةٌ الكترونيةٌ مُسجلةٌ مع اختباراتٍ تقييميّةٍ، وهي عبارةٌ عن (6) مساقاتٍ تدريبيّةٍ بإجمالي (5) ساعاتٍ تدريبيّةٍ، ما يُوفّر مرونةً في متابعة المادة التّدريبية.

2. **دورة القيادة الاستراتيجية في عصر التّحديات**

- مادةٌ تعليميةٌ الكترونيةٌ مُسجلةٌ مع اختبارات تقييميّة، وهي عبارة عن (16) مساقٍ تدريبيٍّ بإجمالي (8) ساعات تدريبيةٍ، بشكلٍ يضمن المرونة في متابعة المادة التدريبية.

ثالثاً: التّعلم الذاتي وَواجبات مهنيّة واختبارات

15

ساعة

- **مراجعاتٌ وَتقارير في أدبيّات القيادة:** سيتمّ تقسيم المتدرّبين لمجموعاتٍ تقوم كلٌّ منها بمراجعة مجموعةٍ من التّقارير وبعض أدبيات الاستدامة والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات، لاستخلاص العبر وَالدروس وَالأنماط القياديّة منها.
- **اختبار:** في نهاية الدّبلوم سيتمّ إخضاع جميع المشاركين إلى اختبارٍ تقييمي.

رابعاً: المشروع التّنفيذي

15

ساعات

- المشروع التنفيذي هو عمليةٌ تعلميّةٌ يقوم من خلالها المشاركون بتسخير خبُراتهم الذّاتية والعمليّة لاستكشاف الحلول العمليّة وتحفيز عمليّة التّطوير. ويتمّ تنفيذه من خلال تقسيم المتدرّبين إلى مجموعاتٍ صغيرةٍ حيث يعملون بشكلٍ مشترك. وفي نهاية الدّبلوم سيكون كل متدرّبٍ قادراً على مراجعةِ وتقييم الأنشطةِ التي قام بها وتحديدِ نقاط التّعلم التي تضمّنتها.

خامساً: عروض المشاريع التنفيذية

5

ساعات

على مدار يوم كامل

- يتمّ تقديم المشاريع أمام لجنةٍ خاصّة للتّقييم، وأخذ التّغذية الرّاجعة.

مواءمة الكفاءات الأساسية للدبلوم التنفيذي «قائد الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات» مع نموذج الكفاءات لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكوميّة

	المحاور / الكفاءة	يُدرك الغايات العليا للحكومة والرّؤى وَالاستراتيجيات	يطوّر الأداء المؤسّسي ويدعم التميز والابتكار والتنافسية.	مرن وسريع، يدير الأداء بفاعلية ويحقق النتائج الإيجابية.	يدعم الحوكمة المؤسسية والالتزام بالشفافية.	يُفعل الشراكة مع القطاع الخاص ويدير التعهيد والاقتصاد التشاركي بكفاءة وفاعلية بشكل مستدام.
الجزء الأول	**المحور الأول:** المفاهيم الأساسيّة للاستدامة، وأهداف التّنمية المستدامة	✓			✓	✓
	المحور الثاني: أهداف التّنمية المستدامة وَبيان الجهود العالمية.	✓				✓
الجزء الثاني	**المحور الثالث:** المسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات ما لها وَما عليها.	✓	✓		✓	✓
	المحور الرابع: المعايير العالمية للمسؤوليّة المجتمعية.	✓	✓		✓	✓
الجزء الثالث	**المحور الخامس:** المبادرات المجتمعية الخاصة في الاستدامة والمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.		✓	✓		
	المحور السادس: تقارير الاستدامة GRI و قياس الأثر ROI على مبادرات الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.	✓	✓	✓	✓	✓

		يُدرك الغايات العليا للحكومة والرّؤى وَالاستراتيجيات	يطوّر الأداء المؤسّسي ويدعم التميز والابتكار والتنافسية.	مرن وسريع، يدير الأداء بفاعلية ويحقق النتائج الإيجابية.	يدعم الحوكمة المؤسسية والالتزام بالشفافية.	يُفعل الشراكة مع القطاع الخاص ويدير التعهيد والاقتصاد التشاركي بكفاءة وفاعلية بشكل مستدام.
الجزء الرابع	**المحور السابع:** جهود دولة الإمارات العربيّة المتّحدة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.			✓		✓
	المحور الثامن: دراسةُ حالةٍ عمليةٍ لمؤسّسة تتبنّى مفهوم الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.			✓		
الجزء الخامس	**المحور التاسع: زيارةٌ إلى مشروعٍ مجتمعيٍّ.**	✓	✓	✓	✓	✓
	المحور العاشر: زيارة الى مشروعٍ بيئيٍّ.	✓	✓	✓	✓	✓

تفاصيل محاور الدبلوم التنفيذي

«قائد الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات»

1 المحور الأوّل..
المفاهيم الأساسيّة للاستدامة، وَأهداف التّنمية المستدامة

مقدمة:

شهد العقدان الأخيران ازدهار الصّناعة وَتضخُّم الاقتصاد العالمي الذي تضاعف خمس عشرة مرةٍ، وَاستصلاح الأراضي الزّراعية، وَزيادةً مضطردةً في عدد السّكان الذي تجاوز سبعة مليارات. إلا أنَّ هذه الطّفرات تُعتبر سلاحاً ذي حدَّين؛ إذ كان لتطوُّر الممارسات الهدَّامة - كإطلاق العناصر الكيميائيَّة السامَّة وَالتدخُّل السافر للعقل البشري في كلِّ الأنظمة أثرٌ بالغٌ في تقويض قدرة البيئة على تجديد نفسها، بل زاد تأثير تلك الممارسات بسرعةٍ عجزت المجتمعات عن مواكبته. فبعض الظّواهر مثل الاحتباس الحراري وَفقدان التنوُّع البيولوجي وَغيرها من العواقب غير المتوقّعة، أدّت كلّها إلى الإفراط في استنزاف موارد البيئة، وَإرباك دوراتها الحيويّة، وَمن ثمّ سلبها القدرة على توفير خدماتها.

سيتمّ في هذا المحور تغطيةُ المواضيع التّالية

- مفهوم الاستدامة وَماهي أبعادها وَمبادئها وَالأهداف الّتي تصبو إليها.
- لمحةٌ تاريخيّةٌ عن موضوع الاستدامة وَبيان مدى الأهمية.
- التّعرف على الجهود العالميّة للاستدامة.
- التّعرف على المنظّمات العالميّة التي تهتمّ بالتّنمية المستدامة وَترعاها.

المخرجات التّعليمية

- تحديدُ مفهوم الاستدامة.
- إدراكُ أهمية الاستدامة وَالدّور المناط بالمؤسّسات.
- تزويدُ المشاركين بالمفاهيم العالميّة للاستدامة.

2 المحور الثاني..
أهداف التّنمية المستدامة وَبيان الجهود العالمية

مقدمة

اعتمدت جميع الدّول الأعضاء في الأمم المتحدة في عام 2015 أهداف التّنمية المستدامة (SDGs) ، وَالتي تُعرف أيضاً باسم الأهداف العالمية، باعتبارها دعوةٌ عالميّةٌ للعمل على إنهاء الفقر وَحماية الكوكب وَضمان تمتّع جميع النّاس بالسّلام وَالازدهار بحلول عام 2030.

أهداف التّنمية المستدامة السّبعة عشر متكاملةٌ، أي أنّها تُدرك أنّ العمل في مجالٍ ما سيؤثّر على النّتائج في مجالاتٍ أُخرى، وَأنّ التّنمية يجب أن توازن بين الاستدامة الاجتماعيّة وَالاقتصادية وَالبيئيّة. من خلال التّعهد بعدم ترك أيّ شخصٍ في الخلف، حييث التزمت البلدان بتسريع التّقدم لأولئك الّذين مازالوا في الخلف. هذا هو السبب في أنّ أهداف التّنمية المستدامة مصمّمةٌ لجعل مشاكل العالم تتحوّل إلى أصفارٍ في العديد من جوانب الحياة المتغيّرة، بما في ذلك الفقر المدقع وَالجوع وَالإيدز وَالتّمييز ضد النّساء وَالفتيات.

الجميع بحاجةٍ للوصول إلى هذه الأهداف الطّموحة، ولذلك فإنّ الإبداع وَالابتكار وَالمعرفة وَالتكنولوجيا وَالموارد المالية من كلّ أفراد المجتمع أمرٌ ضروريٌّ لتحقيق أهداف التّنمية المستدامة في كلّ سياق

سيتمّ في هذا المحور تغطيةُ المواضيع التّالية

- دراسة أهداف التّنمية المستدامة 2030 (SDGs).
- بيان مدى الأهمية وَالنجاحات المتحقّقة.
- دراسة تطبيقات أهداف التّنمية المستدامة في المؤسّسات.
- الجهود العالميّة السّابقة في تحقيق الأهداف الإنمائيّة العالميّة وَبيان مدى الجدّية في تحقيق الأهداف.

المخرجات التّعليمية

- دراسة أهداف التّنمية المستدامة 2030 (SDGs).
- بيان مدى الأهمية وَالنجاحات المتحقّقة.
- دراسة تطبيقات أهداف التّنمية المستدامة في المؤسّسات.
- الجهود العالميّة السّابقة في تحقيق الأهداف الإنمائيّة العالميّة وَبيان مدى الجدّية في تحقيق الأهداف.

3 المحور الثالث..
المسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات ما لها وما عليها

مقدمة

إنّ الاهتمام بقضايا الاحتياجات الإنسانية وَالخدمات المجتمعيّة وإعداد الخطط وَالبرامج لسدّ تلك الاحتياجات بشكلٍ سليمٍ وَعلميٍّ؛ أصبح من القضايا بالغة الأهميّة بالنسبة للعالم أجمع. وَيحظى هذا الموضوع باهتمامٍ كبيرٍ في الدّول الّتي تسعى إلى الارتقاء بالمستوى الاجتماعيّ وَالثّقافي لمواطنيها، ومن تلك الدّول– الإمارات العربيّة المتّحدة – الّتي ظلّت منذ عهد الشّيخ زايد آل نهيان – رحمه الله – تضع ذلك في حسبانها، وَما زالت تُتابع الخُطى في الطّريق نفسه، إذ أنّها لم تغفل يوماً عن الاهتمام برسم سياساتٍ عامّةٍ للشّؤون المجتمعيّة ضمن إطارٍ مُستوحى من القيمِ وَالمبادئ وَالنّظم التي ترتكز عليها شريعتنا الإسلامية، وَتنفيذ تلك السّياسات وَالخطط بهدف رفع مستوى المواطنين وَتحسين مستوى معيشتهم وَتهيئة مقوّمات الحياة الكريمة لهم.

وحيث أنّ أهم المجالات التي تزيد من التّطور وَالتّنمية في شتّى الجوانب الاقتصاديّة وَالمجتمعيّة وَالبيئية هي المسؤوليّة المجتمعيّة وَالتي تصبّ في التّنمية المستدامة؛ فقد تزايد الحديث عنها عالمياً، وَازدادت مطالبة جميع المؤسسات على مستوى القطاع الخاص وَالعام وَمنظّمات المجتمع المدني لبناءٍ خططٍ استراتيجيّةٍ خاصّةٍ للاستمراريّة وَتحقيق المزيد من الإنجازات.

إذاً المسؤوليّة المجتمعيّة ليست برنامجاً إنسانيّاً أو اجتماعيّاً، وَإنّما هي منهجٌ إداريٌّ يقوم على اعتبار المسؤوليّة المجتمعيّة وَالبيئية بمثابة جزءٍ ملموسٍ وَأساسيٍّ في استراتيجية المؤسسة وَأهدافها الاقتصادية.

سيتمّ في هذا المحور تغطيةُ المواضيع التّالية

- مقدّمة عن المسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.
- شرح الأبعاد الرّئيسية (الاجتماعية وَالاقتصاديّة وَالبيئية).
- التّعرف على مبرّرات المؤيّدين وَالمعارضين لتطبيق هذا المفهوم.
- تقييمُ مدى نضج المؤسّسات من ناحية المسؤوليّة المجتمعيّة.

المخرجات التّعليمية

- التّعرفُ على المسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.
- دراسةُ عناصر وَمعايير المسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.
- القدرةُ على تقييم مدى نضج المؤسّسة من ناحية المسؤوليّة المجتمعيّة.

4 المحور الرابع..
المعايير العالمية للمسؤوليّة المجتمعيّة

مقدمة

لا يوجد قياسٌ واحدٌ مناسبٌ أو شكلٌ ثابتٌ لتطبيق المسؤوليّة المجتمعيّة في المنشآت، إذ تنفرد كلّ منشأةٍ بخصائصٍ وَظروفٍ محدّدةٍ، تؤثّر على الصّورة التي تظهر بها عند تطبيقها للمسؤوليّة المجتمعيّة. وَتختلف كلّ منشأةٍ عن غيرها في مدى الوعي بقضايا المسؤوليّة المجتمعيّة وَالجهود التي تبذلها لتطبيق هذا المفهوم في المنشأة، وَيعتمد تطبيق المسؤوليّة المجتمعيّة للمنشآت بشكلٍ كبيرٍ على حجم المُنشأة، وعلى قطّاع أنشطتها، ومدى ثقافة وَالتزام قيادتها.

وقد انخرطت العديد من المنشآت في عدّة نشاطاتٍ موجّهةٍ نحو العملاء وَالموظفين وَالمجتمع وَالبيئة، ممّا يشكّل نقطةً هامّةً في بداية رحلة تطبيق المسؤوليّة المجتمعيّة في المنشأة.

يمكن تطبيق المسؤوليّة المجتمعيّة عبر عدّة مراحل من خلال التّركيز بحرصٍ وَعنايةٍ على الأولويّات، وفقاً للمصادر المتاحة والوقت وَالمحدّدات المفروضة على المنشأة.

خلاصةٌ لما ذُكر أعلاه، فإنّ المسؤوليّة المجتمعيّة، يجب أن تكون متكاملةً مع القرارات الأساسية للمنشأة وَاستراتيجيتها وَعمليات الإدارة وَكافة النّشاطات، سواءً أكان ذلك بشكلٍ شموليٍّ أو تدريجيٍّ.

وتجسيداً لذلك، يجب تصميم إطارٍ تنظيميٍّ متكاملٍ يستوعب كافّة مناحي تطبيق مفهوم المسؤوليّة المجتمعيّة في المنشآت، وَيعمل على تحقيق التّكامل في آلية صنع القرارات الإقتصاديّة وَالمجتمعيّة وَالبيئيّة عبر المنشأة ابتداءً من مجلس الإدارة وصولاً إلى موظّفي الصّفوف الأماميّة.

وَتعتمد عمليّة تصميم الإطار التّنظيمي، على النّموذج الشّهير في مجال إدارة الجودة الشّاملة (ديمنج)، والذي يتضمّن أربع مراحل: (خطّط – نفّذ – تحقّق- حسّن).

سيتمّ في هذا المحور تغطيةُ المواضيع التّالية

- المعايير العالمية للمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.
- كيفيّة إعداد خطّةٍ تطبيقيّةٍ لإدماج المفهوم وَالمعايير بشكلٍ استراتيجيٍّ في المؤسسة.
- إطار مراحل تنفيذ المسؤوليّة المجتمعيّة مع تطبيقاتٍ عمليّةٍ.

المخرجات التّعليمية

- التّعرفُ على معايير المسؤوليّة المجتمعيّة العالمية.
- إدراكُ مدى أهمّية تطبيق معايير المسؤوليّة المجتمعيّة.
- تعلّمُ مجموعةٍ من الأدوات للمساعدة في تطبيق المعايير وبشكلٍ استراتيجي.

5 المحور الخامس.. المبادرات المجتمعيّة الخاصة في الاستدامة والمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات

مقدمة:

تقوم هذه المبادرات على خدمة المجتمعات والبيئة، وَعمادها الأخلاق أوّلاً بغية التّصدي لمجموعةٍ من التّحديات وَالمشاكل التي تواجه العالم. وَمنها المبادرات البيئيّة وَالتي تُعنى في التّغير المناخي وَالتّلوث البيئي وَالبحث عن وسائل للطّاقة النّظيفة، وَالمبادرات المجتمعيّة التي تُعنى بالفقر وَالجوع وَالأمراض وَالمشاكل الاجتماعيّة وَتدنّي مستوى التّعليم وَالبطالة وَالعنف وَعدم الأمان وَالفساد،.. وغيرها من المشاكل.

وَتأتي هذه المبادرات استجابةً لنشوء موجةٍ أخلاقيّةٍ جديدةٍ في المجتمعات العالميّة؛ موجةٌ تُبنى على الأخلاق وَمساعدة الغير وَتنبذ العنف، يديرها أناسٌ يستمتعون بلذّة العطاء، وَأساسها الاقتناع بأنّ المجتمعات يجب أن تُنظّم نفسها وَألّا تبقى تستجدي المؤسّسات الحكوميّة في تقديم مجموعةٍ من الخدمات وَالتي من مقدور المجتمعات القيام بها، إذ ينبغي أن نترك الحكومات للعب دورٍ أكبر من ذلك وَأن يكون دورها تشريعيٌ وَتنظيميّ.

وتأتي هذه الموجة الأخلاقيّة كنتيجةٍ لإدراك العالم للمشاكل المشتركة الّتي تواجهه، حيث أدركت منظّمات العالم أنّ عليها التّكاتف جميعاً للتّصدي لها، سواءً كانت حكومات أو قطاع خاص أو منظّمات مجتمع مدني.

وفي علم إدارة منظّمات الأعمال (الحكوميّة وَالخاصة وَمنظمات المجتمع المدني) بدأت تُظهر هذه الموجة بشكلٍ بارزٍ لتحقيق الاستدامة تطبيقاً لقول رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم **«لا ضرر ولا ضرار»**. حيث باتت المنظّمات تتحمّل المسؤوليّة المجتمعيّة بأبعادها الاقتصادية وَالبيئية وَالمجتمعية، وَأصبحت المؤسّسات المسؤولة مجتمعيّاً وفقاً للإحصائيّات جاذبةً للكفاءات، حيث بات الموظّفون يفضّلون الانضمام إلى تلك المؤسّسات بدلاً من تلك غير المسؤولة، ليساهموا بدورهم في عمليّة التّنمية المستدامة، وَيشعرون بأنّهم جزءٌ من عمليّة التّغيير نحو الأفضل دون انتظار العائد المادّي، بل لأنّهم يجدون سعادتهم في العطاء وَالمشاركة في تحقيق النّجاح المستدام.

سيتمّ في هذا المحور تغطيةُ المواضيع التّالية

- مفهومُ المبادرات المجتمعية.
- الممارسات الأفضل لاختيار مشكلةٍ مجتمعيّةٍ بهدف تخفيضها.
- الممارسات الأفضل لاختيار مبادرةٍ مجتمعيّةٍ لدعم قضية.
- الممارسات الأفضل لتصميم برامج المبادرات المجتمعية.
- الممارسات الأفضل لتقييم الجهود.

المخرجات التّعليمية

- التّعرف على الممارسات الفُضلى في تصميم المبادرات المجتمعيّة.
- إدراكُ أثر إطلاق المبادرات المجتمعيّة في تحسين جودة الحياة.
- القدرةُ على إطلاق مبادراتٍ لها أثرٌ على المجتمع.

6 المحور السادس..
تقارير الاستدامة GRI وَقياس الأثر ROI على مبادرات الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات

مقدمة:

تخضع المؤسّسات لضغوطٍ متزايدةٍ لكي تقدّم تقارير عن تأثيرها على المجتمع وَكيفيّة إدارتها لهذا التأثير، وَتحمل هذه التّقارير عناوين متنوّعة: تقاريرٌ بيئيّةٌ و/أو اجتماعيّةٌ، أو تقاريرٌ عن الاستدامة وَالّتي تُعد أكثر شمولاً من التّقارير البيئيّة و/ أو المجتمعيّة كونها تتضمّن تأثير المنشأة الاقتصادي وَتقيّم أيضاً استدامة عمليّات المنشأة، وَمنتجاتها من حيث تنمية المجتمع.

وَيُجرى عادةً تحليل محتويات التّقارير من حيث القضايا الاقتصاديّة وَالبيئيّة وَالمجتمعيّة، وَيتضمّن الإبلاغ عن الأداء الاقتصادي وَالمرتّبات وَالاستحقاقات وَالإنتاجية وَإيجاد فرص العمل وَالاستعانة بالمصادر الخارجيّة والبحث وَالتطوير وَالاستثمار في التّدريب وغيره من أشكال رؤوس الأموال البشرية، وَكلّها أمورٌ يمكن تقييمها كمياً.

وتتضمّن التّقارير: القضايا البيئيّة وَتأثير عمليّات الإنتاج، وَالمنتجات وَالخدمات على الهواء وَالأرض، وّالتّنوع البيولوجي، وَصحة الإنسان. وَتتضمّن القضايا المجتمعيّة عادةً الصّحة وَالسّلامة في أماكن العمل وَمدى ارتياح الموظّفين، والأعمال الخيرية التي تقوم بها المنشأة، فضلاً عن حقوق العمال وحقوق الإنسان

وَتنوّع القُوى العاملة وَالعلاقات مع المورّدين. وَكثيراً ما يكون التّركيز على كشف البيانات المجتمعيّة تركيزاً داخلياً، مع الإبلاغ عن البيانات المتعلّقة بالموظّفين وَصحّتهم وَسلامتهم وَالدّراسات الاستقصائية عن الموظفين؛ أكثر من الإبلاغ عن البيانات التي تشمل قضايا المجتمع المحلي وَالمجتمع بأسره.

كما أنّ منطق التّركيز على العائد على الاستثمار قد يكون واضحاً للعيان إلّا أنّه من المفيد استكشاف الأسباب المختلفة الّتي تدعو إلى ضرورة الإسراع بتطبيق الأسس الفعليّة لحسابات العائد على الاستثمار من المبادرات المجتمعيّة.

سيتمّ في هذا المحور تغطيةُ المواضيع التّالية

- التّعرف على تقارير الاستدامة GRI.
- دراسة معايير وَمتطلّبات معايير GRI.
- كيفية إعداد تقارير الاستدامة.
- قياس الأثر ROI على مبادرات الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.

المخرجات التّعليمية

- التّعرف على تقارير الاستدامة GRI مدى أهميتها للمؤسسات.
- دراسة معايير تقارير الاستدامة.
- التّعرفُ على سمات وَمزايا إعداد تقارير الاستدامة.
- تعلّم كيفيّة تغطية معايير الاستدامة وَكتابة التّقارير الخاصّة.
- التّعرف على مقياس ROI المختص في المبادرات المجتمعيّة للمؤسسات ومدى أهميّته.

المحور السابع..
7
جهود دولة الإمارات العربيّة المتّحدة في تحقيق أهداف التّنمية المستدامة

مقدمة:

تركّز دولة الإمارات على تحقيق أهداف التّنمية المستدامة الّتي من شأنها تمكين الوصول إلى الطّاقة النّظيفة وَالحصول على غذاءٍ كافٍ بأسعارٍ معقولةٍ، وّالتّعليم ذي الجودة، وَالرّعاية الصّحية، وَالنّمو الاقتصادي المستدام، وَالأنظمة البيئيّة السّليمة، وَزيادة كفاءة الموارد، بوصفها جميعاً قضايا يتردّد صداها بقوةٍ في دولة الإمارات. كما تعهّدت دولة الإمارات «بألّا تترك أحداً خلف الرّكب»، وَبالانتقال بالعالم إلى مسارٍ مستدامٍ وَمرنٍ.

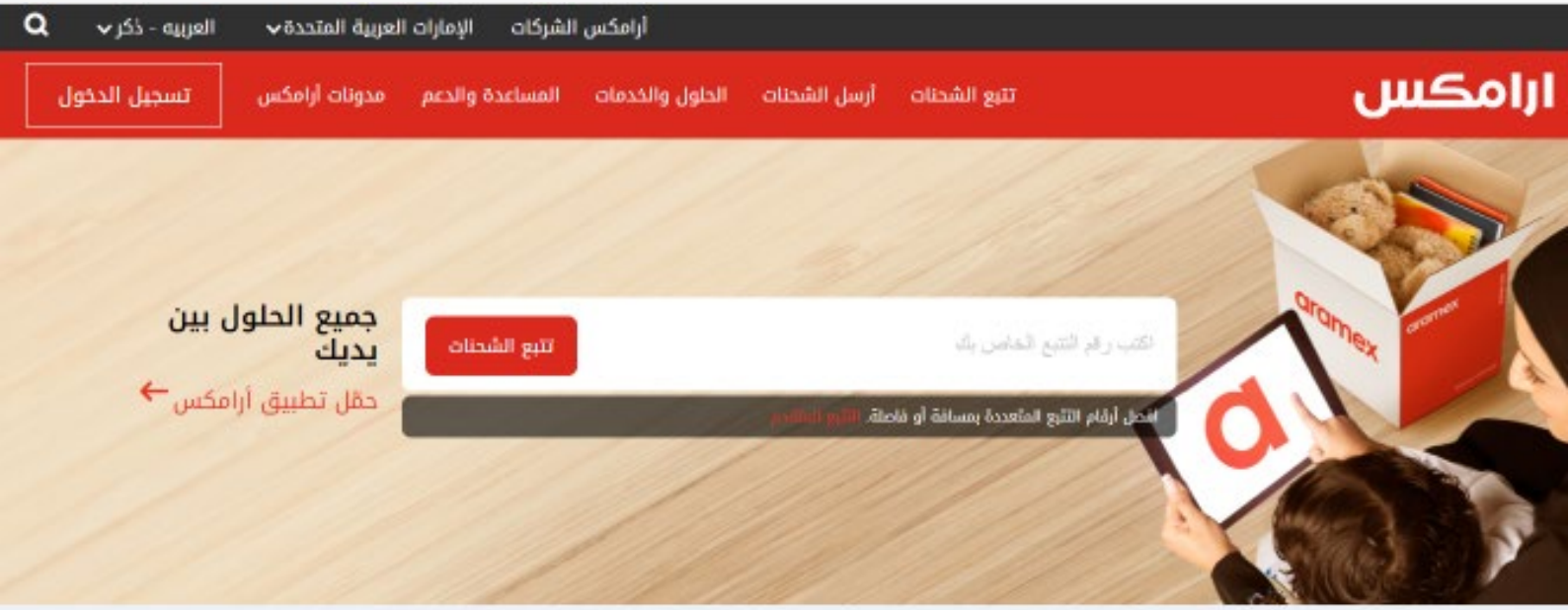
وعليه سوف سندرس في هذا المحور جهود دولة الإمارات العربيّة المتّحدة في تحقيق أهداف التّنمية المستدامة.

سيتمّ في هذا المحور تغطيةُ المواضيع التّالية

- أجندة الاستدامة في الإمارات.
- الآليّات المؤسسية لتحقيق التّنمية المستدامة في دولة الإمارات العربيّة المتحدة.
- الوضع الحالي لدولة الإمارات العربيّة المتّحدة في التّقارير الدّولية.
- الجهود التي تبذلها دولة الإمارات في تحقيق الاستدامة.

المخرجات التّعليمية

- دراسةٌ اجندة الاستدامة في دولة الامارات العربية المتحدة.
- التعرف على الآليّات المؤسسية لتحقيق التّنمية المستدامة في دولة الإمارات العربيّة المتحدة.
- التعرف على الجهود التي تبذلها دولة الإمارات في تحقيق الاستدامة.
- مراجعة أهداف التّنمية المستدامة في دولة الإمارات العربيّة المتحدة.



8 المحور الثامن.. دراسةُ حالةٍ عمليةٍ لمؤسّسة تتبنى مفهوم الاستدامة والمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات

سيتمُّ في هذا المحور دراسة حالة لمؤسسةٍ تتبنّى مفهوم الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات، وَعلى تكريماتٍ عالميّةٍ، وهي تقوم بتطبيق مبادئ وَمنظومة الاستدامة والمسؤوليّة المجتمعيّة «أرامكس».

9 المحور التاسع..
زيارةٌ إلى مشروعٍ مجتمعيٍّ

سيتمُّ في هذا المحور زيارة الى مشروع تنمية مجتمعية، وفي حال تعذر ذلك سيتم استضافة قادة المشروع.

10 المحور العاشر.. زيارةٌ إلى مشروعٍ بيئيٍّ للمؤسسات

سيتمُّ في هذا المحور زيارة الى مشروع يهتم بالمحافظة على البيئة، وفي حال تعذر ذلك سيتم استضافة قادة المشروع.

متطلّبات إنهاء دبلوم «قائد الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات»

تحقيقاً لمتطلّبات الحصول على شهادة الدّبلوم التنفيذي «الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات»، سيُطلب من كل مشارك:

- تقديمُ مشروعٍ يتم تنفيذه مع مجموعة من المتدرّبين الآخرين.
- تقديمُ مراجعةٍ لإحدى أدبيّات الاستدامة والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات.
- الخضوع لامتحانٍ تقييمي في نهاية الدّبلوم.

يتمُّ عرض مشاريع التّخرج في آخر يومٍ من برنامج الدّبلوم، وسيتمّ الاتّفاق على ماهيّة المشروع أثناء انعقاد الدّبلوم.

منهجية تنفيذ الدبلوم

يعتمد هذا الدّبلوم على أسلوب التّدريب التّشاركي والمشاركة الفاعلة من المتدربين، حيث سيتمّ تقديم الدّبلوم باستخدام مزيجٍ من الأدوات النّظرية والتّطبيقات العمليّة وَورش العمل، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف الدّبلوم في إكساب المشاركين:

محاضرات نظرية قصيرة
«الإطار المعرفي»

نشاطات وتمارين

أفلام تدريبية

مجموعات نقاش ومقارنات
وورش عمل

دراسة حالة عمليّة

تقديم مشاريع بحثيّة

عروض تقديمية

استضافة ضيوف متخصصين

مراجعة الأدبيات الحاليّة التي
تتعلّق مباشرةً بالإدارة الحكومية

قراءات ومراجعات استباقية،
للتحضير قبل انعقاد كل محور

زيارات ميدانية

لمن صُمّمَ هذا الدبلوم؟

تم تصُميم هذا الدّبلوم التنفيذي **«قائد الاستدامة والمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات»** للفئات التالية:

- المدراء في القطّاع الحكومي ونوّابهم.
- مدراء التخطيط الاستراتيجي، مدراء التّميز المؤسسي، مدراء الموارد البشرية.
- كل من هو مؤهّلٌ لاستلام مثل هذه المناصب الإداريّة.
- المهنيون الذين يعملون على التّحول المؤسسي.
- المدراء والعاملين في مجال الاستدامة والمسؤولية المجتمعية

الجدول الزمني لتنفيذ الدّبلوم

1 يومان	**المحورُ الأوّل: المفاهيم الأساسية للاستدامة، وَأهداف التنمية المستدامة.** **المحورُ الثّاني: أهداف التّنمية المستدامة وَبيان الجهود العالميّة.**
2 يومان	**المحورُ الثّالث:** المسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسّسات ما لها وَما عليها. **المحورُ الرّابع:** المعايير العالميّة للمسؤوليّة المجتمعيّة.
3 يومان	**المحور الخامس : المبادرات المجتمعيّة الخاصّة في الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.** **المحور السادس: تقارير الاستدامة GRI وَقياس الأثر ROI على مبادرات الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.**
4 يومان	**المحور السّابع: جهود دولة الإمارات العربيّة المتّحدة في تحقيق أهداف التّنمية المستدامة.** **المحور الثّامن: دراسةُ حالةٍ عمليةٍ لمؤسّسة تتبنّى مفهوم الاستدامة وَالمسؤوليّة المجتمعيّة للمؤسسات.**
5 يومان	**المحور التاسع: زيارةٌ إلى مشروعٍ مجتمعيٍّ.** **المحور العاشر: زيارةٌ إلى مشروعٍ بيئيٍّ.**

ماذا يُقّدم لك الدّبلوم التّنفيذي «قائد الاستدامة والمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات»

يُسهم البرنامج بخلق العديد من المنافع لكلٍّ من المشاركين ومؤسّساتهم. فهو بمثابةِ خارطة طريق للموظّف الحكومي، تُعزّز نقاط القوة القياديّة الشّخصية لديه وتزيد من فعاليّته في مكان العمل. وبالنّسبة للمؤسسات الحكومية فهو مجال يُوفّر لها الفُرص لتطويرِ المشرفين وَالمديرين الموهوبين ومساعدتهم على اتّخاذ الخطوة التّالية في حياتهم المهنيّة المتخصصة في مجال الاستدامة والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

لماذا تلتحق بالدّبلوم التّنفيذي « قائد الاستدامة والمسؤولية المجتمعية في المؤسسّات»

- الحصول على شهادة الدّبلوم التنفيذي « قائد الاستدامة والمسؤوليّة المجتمعيّة في المؤسسات» من كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.
- يُستخدم هذا الدّبلوم في تخطيط التّعاقب الوظيفي لملء الوظائف الشّاغرة القادمة في المؤسّسات الحكوميّة.
- يُستخدم هذا الدّبلوم كجزءٍ من خُطة تطوير الموظّفين لزيادة كفاءتهم وفعاليّتهم في المؤسسات الحكوميّة، وبالتالي تحسين إنتاجيّة العمل المؤسسي.
- يُركّز هذا الدّبلوم على تطوير معارف المُشاركين في مجال الاستدامة والمسؤولية المجتمعية
- يُسهم هذا الدّبلوم بتوفيرِ مسارٍ للتّعلم المُستمر، وتطوير المواهب والخُبرات بنفس المجال.
- يتميّز هذا الدّبلوم بوجود شراكاتٍ وتعاونٍ في التّقديم مع عددٍ من المتخصصين في مجال الاستدامة والمسؤولية المجتمعية ممّا يسمح بالاستفادة من تجاربهم وممارساتهم الإداريّة.
- صُممّ هذا الدّبلوم وفق مناهج علميّة تُعزز من ثقافة العمل كفريق، وتُسهم بتبادل الخبرات والمعارف.
- تعززُّ منهجيّةُ العمل الجماعي التي صُمّم وفقها هذا الدّبلوم؛ من رفع الطّاقة الإيجابيّة لدى المشاركين وزيادة الروح المعنوية لديهم، ونقل ذلك لأماكن عملهم.
- القدرة على تطبيق مفاهيم الاستدامة والمسؤولية المجتمعية.

عدد ساعات الدبلوم

105

سيتم توزيعها على النحو التالي

55
ساعة على مدار 10 أيام
تتوزع خلال ثلاث أشهر، بمعدّل 5 ساعات

15
ساعة
تدريب ذاتي

15
ساعة
تعلم ذاتي

15
ساعة
العمل على المشروع

5
ساعات «يوم»
لعرض ومناقشة المشاريع

تكلفة الاستثمار بالبرنامج

- تكلفة البرنامج 12 ألف درهم إماراتي.

تاريخ الانعقاد

- من 11 سبتمبر الى 17 اكتوبر

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

انطلاقاً من التزامها بتنمية القدرات المؤسسية في دولة الإمارات العربية المتحدة والدول العربية الشقيقة، تقدم كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية مجموعة من برامج التعليم التنفيذي الخاصة وبرامج الانتساب المفتوح، والتي تستهدف كبار المسؤولين الحكوميين وغير الحكوميين الذين يسعون لصقل مهاراتهم القيادية وتوسيع مجال معرفتهم حول أحدث التطورات في مجالات رسم السياسات الحكومية العامة ووضع الاستراتيجيات والتخطيط. وتتميز هذه البرامج القصيرة والمكثفة بمناهج حديثة وأساليب تعليم مبتكرة تعتمد على المحاضرات الأكاديمية ودراسات حالات إدارية واقعية في الإمارات والوطن العربي وكذلك المناقشات الجماعية والتمارين العملية. ولهذا الغرض تم انتقاء هيئة تدريس متخصصة من المحاضرين المحليين والعالميين وعلى كفاءة عالية في مجالات عدة منها السياسات العامة، القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية.

من خدماتنا:

- البرامج التدريبية العامة (الانتساب المفتوح).
- البرامج المتخصصة حسب احتياجات الجهة.
- تقديم الدبلومات التنفيذية.
- تقديم خدمات التقييم والتوجيه والإرشاد.
- منصة التعليم التنفيذي الذكية.
- جلسات التعليم التنفيذي.

للاستفسار ولمزيد من المعلومات

+ 9 7 1 4 3 1 7 5 5 4 1
+ 9 7 1 4 3 1 7 5 6 0 2
+ 9 7 1 4 3 1 7 5 5 0 0

www.mbrsg.ae
execed@mbrsg.ac.ae

جميع الحقوق محفوظة ©2021 كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

يمنع نسخ أو حفظ أو إعادة إنتاج أي جزء نت هذه المطبوعة أو إرسالها بأي شكل أو طريقة (إلكترونيا، بالتصوير أو التسجيل أو بأي طريقة أخرى) من دون الموافقة الخطية من الكلية.

يستثنى من ذلك الاقتباسات الموجزة التي يتم تضمينها في البحوث والمراجعات وبعض الاستخدامات غير التجارية الأخرى المسموح بها بموجب قوانين حقوق النشر