

## الفصل الثاني عشر

# مشاركة الشركة في المجتمع

## Corporate Community Involvement (CCI)

تعد العلاقات القائمة بين مؤسسة ما وجيرانها ، داخل مجتمعها شيئاً حيوياً لأن هؤلاء الجيران يمدون المؤسسة بقوى العمل ، والبيئة التي تجذب أو تفشل في جذب الأفراد الموهوبين ، ويحددون الضرائب ، كما يوفران الخدمات الجوهرية ، وإذا ثار غضبهم ، يمكن أن يفرضوا قيوداً على المؤسسة أو على الصناعة القائمة .

( Cutlip et al)

لقد تم فحص المسؤولية الاجتماعية للشركة بالفصل التاسع . وقد أثبتت مسألة إذا ما كانت زيادة أعداد الشركات التي تتحمل مسؤولية أفعالها وتأثيرها على بيئتها تمثل إسهاماً حقيقياً أم أنها مجرد إيماءات عابثة لا قيمة لها . إن مشاركة الشركة في المجتمع (CCI) هو الواجهة العملية للمسؤولية الاجتماعية . ويبدو أن (Cutlip et al. 1985) كان واضحاً في أن أي مشاركة من هذا النوع تنتج أساساً من المصلحة الذاتية ( الشخصية ) ، لإعانة الشركة على تحقيق حياة سهلة . ويتفق كل من (Werbel & Wortmon , 2000) على أنه بإمكان الشركة اكتساب ميزة تنافسية بالحصول على السمعة الطيبة مع مجتمعاتها المحلية . ورغم ذلك فقد استخدم peter smith (1988) النتائج التي انتهت إليها الدراسة التي أجرتها شركة الغد Tomorrow's Company ؛ وبواسطة رابطة RSA عام 1993 ؛ حيث أشارت إلى أنه "فقط من خلال العلاقات العميقة مع وبين العاملين ، والمعلمين ، والممولين ، والمستثمرين ، والمجتمع ، تستطيع الشركات التقدم ، الابتكار والتكيف بشكل

أسرع في الوقت الذي تحافظ فيه على الثقة العامة ، وهذا ما يطلق عليه "المنهج الشامل" . واستخلص الباحث أن "السمي إلى تحقيق المصلحة التجارية الذاتية من خلال خلق الثروة يمكن أن يؤدي إلى رفاهية المجتمع ... لكن المعنى المقصود من خلق الثروة وتحقيق المصلحة التجارية الذاتية يجب أن يوضح من خلال تفسيرات مستنيرة جداً" . وقد اقترح أنه إذ لم تقدم الشركات القيمة المناسبة للعملاء على هيئة جودة الخدمة والمعايير ، فإنها سوف تعاني كثيراً داخل المنافسة الحالية بالسوق . ويمكن أن تبدو CCI بأنها ضرورة وليس من الكماليات . وقد استدل استعلام مؤسسة RSA بشكل مشابه على أن الشركات يجب أن تكتسب "رخصة العمل" الخاصة بها .

وجد كل من ( Roger Cowre & Jon Entine 1996 ) خلال الفحص الذي قاما به للمشكلات التي واجهتها شركات Body Shop و Ben & Jerry عندما وجد أن مشاريعهما البيئية المعلنة أقل في مستوى الكفاءة المطلوب - أنه " لم يعد مقبولاً أن يفترض الرأسماليون بأن مسئوليتهم الوحيدة هي الوصول بعوائد المساهمين لأعلى مستوى.... حيث يجب أن تدرك مجالس الإدارة الخاصة بالشركات الضخمة المسئوليات التي توجد فيها وراء الواجبات القانونية والتقليدية .

وقد ذكر Chris Kenzie - مدير شركات Friends Provident عند حضوره بالمؤتمر المنعقد تحت عنوان " المساءلة " في يناير 1999 : "لازال لا يوجد مقياس للعلاقة بين الإخلاقيات ومستوى الأداء المالي . فلا يستطيع أحد تحديد حجم تأثير الأداء الأخلاقي والاجتماعي على قيمة أرباح المساهمين ، لكن تدمير السمعة يمكن أن يحوي ملايين من تلك القيمة واستدل (Robert Waterman; quoted in Future Foundation) ، على أن الشركات التي تضع الأرباح على أنها الهدف رقم واحد لها - تعتبر أقل الشركات تحقيقاً للأرباح على المدى الطويل عن الشركات التي يكون محور اهتمامها هم الأشخاص أنفسهم" .

وسوف يتم فحص دور CCI ، في هذا الفصل ، وكيف يمكن استخدامه في دفع أفراد الشركة . وسوف يظهر لنا العديد من دراسات الحالة أنواع النشاط الذي قد

يتضمنه برنامج ناجح . كما سيتم فحص مفهوم النجاح بالرجوع إلى نموذج تقييمي .

## تعريفات CCI

قد يكون من الجيد أن نبدأ بوضع تعريف CCI. ويقول Graham Savage باللجنة الألفية أن CCI قد تشير "إلى العديد من الأشياء" . الإمداد بالمال أو بالأشخاص أو بالنصيحة أو بشيء يمكن فقط قياسه بشكل غير مباشر" . وتقول Ellie Gray - مدير تنمية الشركات في اتحاد Prince's Trust "إنها تمثل الاستثمار المخطط داخل المجتمع الذي تعمل به ، والذي يضع الفلسفة التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية المشتركة داخل الإطار العملي و يحقق اختلافاً حقيقياً في حياة الناس" .

ويذكر Portway (1995) أنه على عكس رؤية Cutlip فإن أهم ملمح والمميز للنموذج الإنساني للشركة في CCI هو أن الشركة لا تتوقع أي شيء في مقابل مساهماتها . ويشير Harrison إلى حقيقة أنه رغم أن الشركات لا تمثل الدولة وليست مسؤولة عن توفير الخدمات ، إلا أنها لا زالت تعد جزءاً من المجتمع الذي تعمل به وتحتاج أن تفكر في سلوكها كجزء من الدور الذي تلعبه داخل المجتمع . وتواصل Portway حديثها مشيرة إلى نموذج Peach الذي تناول تأثير دوائر الأعمال على البيئة المحيطة بها . و ينص المستوى الأول من هذا التأثير ببساطة على مسألة دفع الضرائب ومراعاة القانون والتعامل التجاري المنصف . أما المستوى الثاني فيتناول الحاجة إلى تقليل الآثار السلبية والعمل بروح ونص القانون . والمنظمة التابعة للمستوى الثالث " ترى نفسها بأنها تشعر بالمسؤولية تجاه مجتمع صحي وأنها تقبل فكرة المساعدة في إزالة وتقليل المشكلات" ، ( Kitchen 1997 ) . ورغم ذلك فالشركات المنتهجة لهذا المستوى الثالث نادرة الوجود .

## خريطة المجتمع

يناقش Cutlip et al., (1985) عملية تشكيل المجتمع ، موضحاً إياها " بهرم للسلطة " يظهر أن المجتمع ليس متجانساً . يتكون المستوى الأعلى من أصحاب العقارات وأصحاب العمل الأساسيين ، ويليه المديريون التنفيذيون ، التجاريون

والمنتجون . يأتي بعد ذلك الصحفيون ومدبرو العلاقات العامة التنفيذيون جنبًا إلى جنب مع المسؤولين الاستشاريين بالمجلس . أما الطبقة المتواجدة في أسفل هرم السلطة فتحتوى على مديري الأعمال الصغيرة والمهنيين مثل الوزراء ، والمعلمين ، ومديري المستخدمين ، والاختصاصيين الاجتماعيين ، ومديري المصانع والمحاسبين .

كما يقوم Cutlip et al. بتقسيم فئة "المحركين الأساسيين" إلى ما يلي :

- عائلات الأعضاء أو العاملين .
  - الصحافة ، الراديو ( الإذاعة ) والتلفزيون ، والمعلقون .
  - رجال الدين ، المعلمون ، المسئولون الرسميون ، تجار التجزئة ، مسئولو الاتحادات العمالية ، ورجال الصناعة .
  - المنظمات المختلفة مثل لجان التخطيط ، وكالات الرعاية الاجتماعية ، فئات الشباب ، العائدون من الخدمة العسكرية ، وجماعات العمل السياسى والثقافى والخدمات .
  - فئات التأثير الأخرى مثل جماعات الاحتجاج (المعارضة) ، المطالبون بحقوق الإنسان ، والنقابات المهنية الخاصة ، وصناع الإشاعات .
- وتتألف الجماعات المهمة الأخرى داخل المجتمع من أشخاص مستقلين لكن لايمكن وضعهم ضمن أى جماعة من "المحركين الأساسيين" السابقة و الجماعات المنشقة ( المخالفة فى الرأى ) والتي تقاوم حدوث أى تغيير من أى نوع ومن الصعب جدًا إقناعهم.

### أنشطة مجال تعريفات CCI

يواصل (Cutlip et al., 1985 :405-5) عمله بإعداد قائمة بسبعة أنواع من الأنشطة

التي يمكن القيام بها عبر CCI

- 1 - البيت المفتوح : جولة لعرض التسهيلات التي تقدمها المنظمة ، لمساعدة أعداد ضخمة من الأشخاص للقدوم إلى مكان العمل . حيث يمكن أن تمدهم بالإرشادات والمعارض الممكن الوصول إليها بسهولة وكذلك المشاركة التي يقدمها العاملون بإحساس متجدد بالكبرياء داخل مكان عملهم .

- 2 - الأحداث الخاصة : تمهيد الأرض لبناء جديد ، استكمال بناء آخر ، إعداد مؤتمرات خاصة مرتبطة بمنتجات الشركة ، مثل مدرسة القيادة الآمنة والتي تدار بواسطة "مصنع سيارات" .
- 3 - منشورات دورية داخلية موسعة : بإضافة بعض الأخبار الخاصة ، ويمكن أن تعمل المنشورات الداخلية في دائرة تشمل المجتمع ؛ للعمل على وجود معرفة أكثر إتساعاً لأنشطة الشركة .
- 4 - الأنشطة التطوعية : تشجيع ومساعدة العاملين على القيام بخدمات تطوعية للمنظمات المحلية ، متضمنة المساعدات الشخصية .
- 5 - الدعاية المحلية : التحكم في التركيز على توصيل الرسالة الخاصة بالشركة للإعلام المحلي .
- 6 - المساهمة التمويلية : التمويل أو التبرع بالمال للمنظمات المحلية ، سواء نقداً أو عيناً .
- 7 - الخدمات الجديدة : إعداد المعلومات لتتلاءم واحتياجات وسائل الإعلام المحلي .

وينقل لنا : (1999) O' Malley أن " شركة SmithKline Beecham قررت الاحتفال بالعيد السنوي العاشر لتولى Smith kline رئاستها بأن دعت جميع العاملين لديها العاملين حوالي (55,000 عامل) لقضاء يوم كامل - بمرتب كامل - للعمل لصالح مشاريع الرعاية الصحية المحلية" . كما أنها تقترح أنه يجب تقديم مشروعات متوافقة مع الجمعيات الخيرية التي تحوز اهتمامات الموظفين ، بهدف تحقيق أثر إيجابي على الروح المعنوية لديهم .

وتواصل O'Malley حديثها بتقديم بعض الأمثلة القوية في مجال (CCI) وأسباب استخدامها . Ruth Lewis هي عضو الإدارة العليا بقسم علاقات المجتمع بشركة خطوط الطيران البريطانية أنها تشعر أن كشف الرواتب قد كان ناجحاً هناك لأن "أفراد شركتنا يطربون بشكل منتظم وهم يعتقدون أن هناك الكثير من الأشخاص بالعالم أقل منهم امتيازاً" . وتعتمد الشركة الناتجة عن الدمج Diageo مبلغ 20 مليون £

سنويًا إلى CCI وتتفاخر بمليون ساعة من العمل التطوعي في العالم أجمع . وترى شركة " Whitbread " أن الفائدة التجارية " هي هدفها الأولى " في ممارسة نشاط CCI وكما تقول مديرة البرنامج التطوعي "Christine de cruz" إن المجتمعات التي توفر لنا موظفين نشيطين تحظى باحترامنا بشكل أكبر" . وقد كشف مسح MORI لعام 1994 أن حوالي 88% من الجمهور اتفقوا مع العبارة التي تنص على أن "الشركة التي تدعم المجتمع المحلي والمجتمع الدولي تعتبر شركة جيدة للعمل لصالحها" . وتقدم شركة Marks & Spencer مهام تطويرية لزيادة مهارات المديرين . عند استخدام مهاراتهم في البيئة الخارجية ، غالبًا ما يتعلمون بخطى واسعة . وتستفيد الشركات من وجود حضور لها داخل المجتمع المحلي وعندما يعود فريق العمل فإنهم يجلبون معهم المزيد من المهارات .

ولقد كشفت دراسة قامت بها شركة Business in The Community (BTIC) وشركة The Corporate Citizenship Company في الأعوام 1996 و 1997 - أن المهارات التي يتم تطويرها بشكل أكبر خلال نشاط CCI هي مهارات خاصة بالإتصال ، التضامن ، القيادة ، عمل الفريق ، والتفكير الخلاق . وتضع شركة Anglian Water (AW) خطة "مشروع رحلة إحداث تحول" عقب الخصخصة ، بهدف تشجيع مستوى الإبداع والنمو الشخصي بين الموظفين ، حتى يتمكن الأشخاص المحدودون من ملء الفجوات الناتجة عن تخفيض حجم العمالة ، وتختار كل جماعة من الجماعات التابعة لخطة "رحلة التحول" مشروعها الخاص . وتختار الغالبية منها المشاريع المرتبطة بالمجتمع المحلي ، منها إحدى الجماعات التي قامت بتركيب مشروع لتوريد المياه النقية داخل قرية ألبانية Albania Village . ولقد ساهم في هذا المشروع ما يزيد على 3.000 فرد من بين 5.000 موظف بشركة AW . ويذكر رئيس شركة AW الفوائد المتنوعة التي يمكن تخصيصها للعديد من الجماعات أصحاب المصالح .

يمكن أن تنشط وظيفة العلاقات العامة في مجالات التأثير على الصورة الذهنية ، وعلى العضو المنتدب برؤية مجلس الإدارة، وعلى "المدينة City" بالرأسمالية المسنولة ، وسوف تتمتع خدمات العملاء بتغذية مرتدة أفضل ، كما

سوف أن تشهد إدارة المشتريات روابط تسلسلية أقوى بين الموارد ، ويضع أفراد الموارد البشرية مسألة تنمية قدرات العاملين بأعلى القائمة .  
(quoted in O'Malley 1999)

## تحديد الأهداف

كما هو الحال مع جميع ملامح العلاقات العامة ، فإن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولية المطلوبة عند تنفيذ نشاط CCI . هذا الحقل من نشاط الشركة كان يُشار إليه سابقًا " مجموعة الأعراض المرضية لزوجته الرئيس " ، أو دعم النشاط وفقًا للنزوات والمصالح الشخصية الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وزوجاتهم . وكما يذكر O'Malley (1999) فإنه "عندما تقوم الشركة بتطوير خططها الاستراتيجية الخاصة فإنها تستطيع بشكل نشط مسبقًا تحديد أنواع النشاط الذي ترغب في المساهمة فيه ولماذا . وحينئذ يمكنها الاستجابة بشكل أكثر فاعلية للمطالب غير المتوافقة مع اتجاهاتها الاستراتيجية" .

ويستخدم Portway (1995) شركة IBM كمثال للتركيز على مسألة إدارة القضايا بهدف تحديد أنواع النشاط الذي سوف تدعمه الشركة . فبعض القضايا التي تؤثر على الشركة قد لا تكون مناسبة لأن يتم تناولها خلال نشاط CCI لكن عمل استعراض سبئي يمكن أن يحدد الصورة الأكثر شمولاً . كما توجد أيضًا اللجنة الاستشارية للمجتمع (Community Advisory Panel) والتي تعتبر مسؤولة عن برنامج الاستئثار في المجتمع (Community Investment Programme) والمكونة من قادة المجلس ومديري شركة IBM . وبهذه الطريقة ، يتم إشباع اهتمامات المجتمع خلال هذه العملية . وفي النهاية ، فإنه بما أن أحد الأهداف الأساسية لبرنامج CGI هو "رفع الروح ائتمنية والدوافع التي تحث العاملين على العمل" ، فإنه يتم استخدام مدير محلي داخل كل فرع من فروع IBM ليكون القناة الموصلة بين الشركة وحميلة إسهامات موظفيها . ويمكن أن تتضح نتيجة هذه العملية في المجالات التي اختارت IBM أن تدعمها . وأحد تلك المجالات المحورية هو التعليم والتدريب ، مع مراعاة أن النظام التعليمي يحتاج إلى تزويد الأشخاص بالمهارات ؛ لتحسين الاستفادة من إمكانيات IT .

وهناك مجال آخر خاص لدعم الأشخاص المعاقين ، حيث أن أجهزة الكمبيوتر الشخصية يمكن أن تدممهم بفرص جديدة للتعليم والعمل .

### الحاجة إلى CCI

CCI تعتبر الآن جزءاً مقبولاً من سلوك الشركة . وينقل لنا Wheeler & sillanpaa (1997) أنه "في عام 1993 ، كان لدى أكثر من 90٪ من الشركات الضخمة بالولايات المتحدة برنامج مشاركة في المجتمع ، كما سمح أكثر من ثلث تلك النسبة بوقت مستقطع أثناء العمل من أجل العمل التطوعي ، وحوالي 63٪ منها تملك تمويلاً مخصصاً للمشاركة في المجتمع . " وقد كشف مسح تم عام 1995 ، بالمملكة المتحدة ، أن ثلث الشركات الضخمة فقط كان يملك برنامجاً تطوعياً ، و44٪ فقط من تلك الشركات قد سمحت بوقت مستقطع للأنشطة التطوعية . وأقل من الثلثين قدمت دعماً مالياً . وفي عام 1996 أجرت MORI مسحاً أظهر أن 82٪ من الأشخاص في بريطانيا كانوا يؤمنون بأن أنشطة الشركة داخل المجتمع مهمة في تشكيل الرأي العام حول تلك الشركة .

وفي الولايات المتحدة نجد أن الصناعات ذات المخاطر الكبيرة على وجه الخصوص قد كانت مدركة إلى وجود حاجة لنشر الثقة داخل المجتمعات المحلية التي تعمل من خلالها ، وذلك بواسطة اختيار سياسات من الاتصال والراحة . ويحدد Wheeler & sillanpaa العديد من الاتجاهات التي تتناول مسألة CCI . لقد تضمن مذهب الأبوة Paternalism (أو الرعاية الحكومية عبر الخدمات الاجتماعية) خلال الحقبة الصناعية المبكرة - توزيع الثروة محلياً من خلال الرواتب والاستثمار في مشاريع البنية التحتية مثل المدارس . وكان عامل الحجم يعني أن بعض الشركات الضخمة قد أصبحت جزءاً من أجزاء المساحة المحلية التي تعمل بداخلها - مثل شركة General Motors الموجودة في Detroit . ولقد تضمن منهج الاستثمار توزيع هبات سخية على المنظمات العامة في المجتمع التي تملك الشركات فروعاً رئيسية بها أو عمليات محلية بداخلها . ويؤسس المنهج الاستشاري قنوات من المعلومات والاتصال لمنع تحول اهتمامات المجتمع إلى عدائية . وفي النهاية فإن

منهج التنمية المتبادلة يرى أن التطوع للعمل الاجتماعي أثناء أوقات العمل شيء مفيد بالنسبة للمجتمع والمنظمة على السواء . وقد أظهر تقرير تم عمله بخصوص المجتمع والعاملين أن هؤلاء المتطوعين قد قاموا بتحسين كفاءاتهم خاصة المهارات الخاصة بالناس مثل التركيز على العميل ، والاتصال والتضامن .  
W(heeler & Sillanpaa1997) .

### عملية CCI

لقد قام Wheeler & Sillanpaa بوصف العملية الخاصة بضمان المشاركة في المجتمع المحلي - على أنها تبدأ بتحديد مجال يتم من خلاله مراجعة للسياسة الحالية ، وتحديد مؤشرات النجاح . أما المرحلة التالية فهي المشاورة مع المجتمع المحلي ، ثم عمل فحص داخلي و قبل الموافقة على الأهداف . وربما يتم طلب بعض التصديقات الخارجية على السياسة ، قبل نشر بيان بها وتبنيها . ويعتقد كل منهما أن هذه عملية دائرية ، تستعرض وتفحص بشكل ثابت الإنفاق حول CCI .  
كما يؤكدان على أنه يجب أن تكون CCI فعلية شاملة وذات اتجاهين . كما أن الشفافية مطلوبة ، حول كيفية حدوث هذا التفاعل ، وكيف يُقاس نقدًا أو بقيم أخرى . فإذا كان على الشركة ، لأي سبب من الأسباب الإنسحاب من هذا الاندماج ، فإنهما يقترحان أنه يمكن تخفيض أثر العواقب السلبية إذا تم تبني هذه القواعد الأساسية .

ويذكر ( Grunig & Hunt ( 1984 : 270 ) :

معظم المنظمات تساهم في المجتمع لأنها مدركة أن المجتمع القوي يساعدها على أن تكون منظمات أقوى . وسوف يكون الموظفون أكثر شعورًا بالرضا إذا عاشوا داخل مجتمع مرغوب فيه ويمكن أن ينجذب موظفون أفضل للعمل بهذه المنظمات . وكذلك فإن الموظفين الذين يعملون في ظروف وظيفية أكثر تقييدًا يصبحون أكثر رضا بوظائفهم إذا ما ساعدتهم المنظمة على استخدام مواهبهم داخل المجتمع .

ورغم أن القياس لهذا النشاط شيء مهم أيضاً ، إلا أن Graham Sarage لازال متشككا . وخلال مقابلة مع المؤلف في شهر يونيه عام (1999) ذكر : "إن طبيعة الأعمال البريطانية ليست أقصر أجلاً من ذى قبل " . وهذه قد لا تكون نفس الحالة بالولايات المتحدة الأمريكية كما ينقل لنا (Werhel & Wortman 2000) . يبدو أن الشركات تستخدم " مبدأ الشركة المحسنة الخيرية " كأداة للاستجابة للتدخل الإعلامي السلبى . إن الشركات الأمريكية تدرك فوائد الاستثمار داخل تلك الأنشطة ولإصلاح الضرر الواقع على سُمعة الشركات وكذلك بناء سمعات جديدة

### دراسة حالة 1 : أشجار الزمان والمكان

#### (اتصالات Ketchum لخدمة الشركة العامة البريطانية ESSO)

لقد ثارت ضجة دولية على خطط شركة Shell لإغراق منصة التنقيب عن البترول The Brent Spar في بحر الشمال عام 1995 و ألفت الضوء على أهمية بناء علاقات مع المنظمات البيئية . قامت الشركة العامة Esso UK بتعيين Ketchun لتزويدها بنصيحة إستراتيجية في مجال العلاقات العامة وأيضاً بدعم برنامجها البيئى والقائم على العلاقات مع المجتمع . لقد كانت Esso تملك برنامج عمل فى المجتمع واسع المدى يدعم المبادرات البيئية والتعليمية ، لكن البحث الذى تم عمله بين الفئات المشكلة للآراء أظهر أن الوعى بهذا البرنامج كان منخفضاً . وقد كانت أهداف الشركة كالتى :

- تركيز نشاطات Esso فى مجال CCI على البيئة .
  - بناء علاقات مع المنظمات البيئية .
  - رفع مستوى الوعى بجهود Esso فى مجال CCI بين الفئات المكونة للآراء .
- لقد كانت Esso تدعم سابقاً عددا من المشروعات المخصصة لأغراض معينة وتتضمن الأشجار . تعتبر الأشجار مادة جيدة لامتصاص عوامل التلوث الناتجة عن عوادم السيارات والتي ذات صلة وثيقة بالمنتج الأساسى لشركة Esso وهو البترول . ولهذا السبب فقد تقرر تطوير حملة مشاركة فى المجتمع ضخمة مصممة لكى تجعل من Esso

الشركة الوحيدة بالمملكة المتحدة (UK) الأكثر اهتماماً بالأشجار . و نتج عن هذا البرنامج قيام شركة Esso بالعمل مشاركة مع اثنتي عشرة منظمة بيئية بتدشين حملة الأشجار الحية لشركة Esso (The Esso living tree campaign) . ولقد حفز نجاح تلك الحملة شركة Esso وشركاءها على التفكير في تطوير مبادرة واحدة مشتركة والتي ركزت على كيف أن الناس يمكن أن تحيي ذكرى الألفية بإعداد إسهام إيجابي لبيئتهم .

وقد أطلق على المبادرة التي نتجت بعد ذلك اسم Tree of Time and Place أو أشجار الزمان والمكان والتي دعت الناس لجمع البذور من الأشجار التي كانت تعنى شيئاً خاصاً لهم ، ثم تنميتها وزراعة الشتلات الناتجة من تلك البذور ثانية في الأماكن العامة والخاصة. وقد ساعد هذا النشاط على إشراك الناس الذين نادراً ما شاركوا في نشاط للوقاية العملية من خلال عمل مباشر في المجتمع .

وأحد الشروط المسبقة للحملة تتمثل في أن تكون الحملة متواصلة . وقد كانت أغراض العلاقات العامة هي :

- تدشين حملة لإحاطة الفئات المكونة للآراء (من علماء البيئة - السياسيين والقادة في مجال الأعمال) علماً بجهود Esso في المشاركة في المجتمع .
- إظهار قيادتها في المواطنة من خلال خلق شراكات جديدة لصالح البيئة .
- تدشين حملة خاصة بالجمهور العام .
- ترويج ونشر الفرص لتشتمل على عدد كبير من الأفراد .

### الأنشطة

إن إعلان مبادرة " أشجار الزمان والمكان " لمكوني الآراء في ربيع عام 1997 ، كان في وقت من العام تكون فيه الأشجار في أجمل حالاتها . ولقد توافق هذا التاريخ مع أسبوع Chelsea أو وهو تاريخ مهم في مفكرة أعمال البستنة<sup>(\*)</sup> بالمملكة المتحدة . كان بين المتحدثين أيضاً أسماء مهمة منها

(\*) البستنة : هي علم فلاحه البساتين.

Norman Painting الذي كان نائباً لرئيس مجلس الأشجار ، chris Baines مستشار بيئي مستقل ، keith رئيس شركة . Esso UK plc . ولقد حضر أكثر من 120 شخصية مهمة من الشخصيات المكونة للآراء ، متضمنة أعضاء برلمانيين ، موظفين حكوميين ، ووسائل الإعلام . تم إعطاء جميع الضيوف طاقماً شخصياً خاصاً بزراعة الأشجار مشتملاً على أوان فخارية مزخرفة باسم "Trees of Time & Place" وبطاقة شخصية على هيئة شجرة . ولأن الأواني الفخارية تلك كانت عامة محبوبة جداً ، لذا فقد تم إنتاج المزيد منها حتى تكفي الرؤساء والفئات المكونة للآراء والتي تدعم الحملة . اشتملت تلك الشخصيات المهمة على "الأمير شارلز" ، David Blunkett سكرتير الدولة للتعليم والعمالة والذب تم إهداؤه وعاءً مكتوباً بداخله الرسالة بأحرف بارزة بطريقة برايل (Braille) الخاصة بفاقدى البصر . وللحفاظ على هذا القدر من الاهتمام تم ابتكار مفهوم خلق "الغابة البرلمانية" . استجاب ما يزيد على 30 عضواً برلمانياً للدعوة من أجل جمع ثمار من دواثرهم الانتخابية حتى يتم إنباتها ثم زرع البذور الناتجة عنها ثانية في عام الألفية .

أوضحت سلسلة من مصادر المعلومات الحرة معالم أهداف الحملة وكيفية الاشتراك فيها . وقد اشتملت تلك المصادر المعلوماتية على كتيب ليتحول عند فتحه إلى لافتة يمكن لصقها ، وبطاقة تحمل "ازرعها بنفسك" خاصة بثمار جوز الهند ، وقائمة بالشركاء المتضامنين في الحملة ، بطاقة تعهد وخريطة خاصة بجمع البذور . وقد تم إرسال تلك المجموعة إلى جميع من الذين يتصلون بخط المساعدة التليفونى - والذي تم تخصيصه بهدف تنسيق المطالب وتوزيع أدبيات الموضوع ، وتسجيل التعهدات بزراعة شجرة من بذرة ، وتقديم المزيد من المعلومات والإرشادات التقنية تبعاً للأحداث الجارية . أنشئ موقع بالإنترنت : <www.totap.org.uk> كما تم وضع مواد متخصصة للمدارس .

ولقد تم تدشين حملة جديدة لشركة Esso في 2 مايو 1996 ، ويطلق عليها اسم Esso's Walk in the Woods أو مسيرة Esso فى الغابات بناءً على أول مسح تقوم به

المملكة المتحدة حول اتجاهات الجمهور بشأن الأشجار . ولقد تم إرسال لجنة من MORI برئاسة Ketchum ، والتي أكدت على أن ثلث الناس بالمملكة المتحدة لم يسيروا مطلقاً في الغابات وقد هدفت الحملة إلى حمل العائلات على الاستمتاع بجمال الغابات وهي في أفضل حالاتها .

ونظراً لأن بناء تلك الأنشطة كان بهدف توصيل الرسالة إلى الجماعات المكونة للآراء فقد تم تدشين الحملة العامة لأشجار الزمان والمكان. في فصل الخريف ، يوم 16 أكتوبر عام 1997 ، وهو الموافق للعيد السنوي العاشر للعاصفة الكبرى Great Storm ، والذي توافق أيضاً مع موسم جمع البذور . كانت وسائل الإعلام الإقليمية والشبابية وذات المصالح الخاصة هي الوسائل المحورية التي استخدمت لنشر الحملة . كما تم إصدار أذون نشر إخبارية على شرائط فيديو و ظهر الأطفال وهم يقومون بجمع البذور من أقدم شجرة موجودة في لندن . اهتمت معظم وسائل الإعلام المسموعة والمرئية بالحملة وخصصت لها برامج وأوقاتاً لافتة ، كما عرض فيلم تسجيلي استناداً إلى كتاب (حديقة Blue peter) والذي يشتمل على نصائح إرشادية عملية حول كيفية تنمية الأشجار وإنباتها من البذور . ولقد تم إنتاج شريط يضم الجماعات المتضامنة في هذا المشروع وإرساله للمحطات الإذاعية الإقليمية . تم أيضاً ترتيب مقابلات شخصية في برامج متخصصة في زراعة البساتين . كما تم إعداد ملحق بعنوان الأشجار حتى يتزامن مع العيد السنوي العاصفة وقد كان الهدف منه هو زيادة الوعي حول قيمة الأشجار والحملة الخاصة بها . ولقد تبنت مجلة عالم عمال البساتين Gardeners' World الحملة . وبتطوير مجموعة مختلفة من المحاور ، تم تحقيق التغطية الإعلامية المطلوبة من خلال مجموعة عريضة من الإصدارات المتضمنة الجرائد الإقليمية والمجلات التي تتناول الحياة في الريف .

## النتائج

لقد أظهر مسح قام به الصحفيون في صناعة البترول حول ترتيب شركة Esso كمنظمة مهتمة وقلقة بشأن تنفيذ مسؤوليتها الاجتماعية أن نسبة 8% فقط كانوا يؤيدون ذلك في عام 1996 ؛ ارتفعت في عام 1997 حتى وصلت إلى 20% .

ومنذ عام 1997 ، أصبح ما يزيد على 80 منظمة أعضاء في هذه الحملة ، وتتضمن تلك المنظمات Ordnance Survey , Whitbread , Markes & Spencer , Virgin Trains . أما في عام 1998 فقد تم اكتساب ما يزيد على 700 مادة إعلامية لتغطية هذا النشاط والتي تمثلت غالبيتها في الجرائد الإقليمية . ورغم أن واحدًا بالمائة ( 1% ) فقط من إجمالي التغطية الكلية كان من التلفزيون ، إلا أن ذلك كان يمثل في 6 مليون مشاهد . كما استقبل خط المساعدة التليفوني ما يزيد على 12.000 مكالمة للحصول على حزمة معلومات حول هذا النشاط .

أما البحث الذي قام به مجلس الأشجار (Tree Council) فقد أظهر أنه تم زراعة ما يزيد عن 3 مليون شجرة كنتيجة مباشرة لحملة أسبوع الأشجار القومي الخاص بشركة ESSO عام 1996 ، كما تم تسجيل ما يزيد على 700 حدث كجزء من حملة السير في الغابات ” Walk in the woods ”

وخلال مقابلة شخصية مع المؤلف في مايو 1999 ، نقل لنا Sam Futon - مدير الحسابات بقسم Ketchum - أن :

الفائدة الأساسية من الحملة والمائدة على شركة Esso هي أنها ساعدت على تحسين وضع الشركة لدى الجماعات التي تشكل رأى الجماهير . كانت تلك الحملات قادرة على استهداف تلك الجماعات وجعلها تؤيد شيئاً يمكن أن يحدث اختلافاً حقيقياً .

وترى Esso نفسها أنها شركة قادرة على إتاحة الفرص أمام الشركاء لإنجاز مشاريع تعاونية . بعض الشركات المشاركة في الحملة لم يسبق لها أن عملت معاً من قبل . فالشركاء يقومون بقيادة الحملة و تسليم المشروعات ، بينما تقوم شركة Esso بتمويلها إضافة إلى دعم العلاقات العامة و أدبيات الحملة . وعادة لم يطلق على الأنشطة لقب Esso حتى لا يحدث ذلك تباعداً بينها وبين الناس . فهي تعلم جيداً أن صورتها لن تتغير لدى الناس بين عشية وضحاها نظراً لتضامنها البيئي هذا ، لكن الحملة مستمرة لوقت طويل فسوف تستمر حتى حلول الألفية (عام 2000) . ومن خلال العمل مع 80 شريكاً في حملة ”أشجار

الزمان والمكان" أو Trees of Time & Place قد حددت شركة Esso حوالي ستة أو ثمانية شركاء للعمل معهم في مشاريع أخرى مستقبلية .  
ولقد لجأت شركة Esso إلى هذا النشاط التضامني مع الحملة بهدف تحفيز العاملين بالشركة وتنشيطهم . وقد تم تغطية كافة المعلومات بمجلة العاملين بالشركة كما عمل هذا الفريق مع منظمات قريبة من المقر الرئيسي لمعلمهم . ففي leatherhead كانوا يعملون مع منظمة Surrey Council كما أصبحت شركة Ketchum هي الأخرى مشاركة بالحملة ، وقام رئيسها بجمع البذور .

إن التقييم والتخطيط عنصران رئيسيان في نجاح الحملة ، وكما يفسر لنا Fulton فإنه :  
تم التغذية بالأبحاث لإخبار الآخرين بما نفعله نحن في المستقبل . وتوجد خطة نشاط رئيسية سجلت الأهداف الأربعة الأساسية للحملة ، تشتمل على تفاصيل ما يقوم به الشركاء من أجل دعم كل منهم للآخرين . تعتبر مؤسسة Ketchum خاضعة للمساءلة ، وهناك معايير تقيس من خلالها إذا ما كنا قد أنجزنا ما ذكرنا أننا سنفعله أم لا .

هل العمل التعاوني هو مستقبل العلاقات في المجتمع ؟ يعتقد Fulton " ان هذا النوع من المشاريع يعتبر غير مألوف لدينا في اللحظة الحالية .

فقد جعلت الحملة الشركاء ينظرون إلى الفوائد طويلة الأجل لأنشطتهم وربطها بخطة إستراتيجية بدلاً من القيام بأعمال قصيرة الأجل فقط . ورغم ذلك فبعض المنظمات تخجل من أن تفقد هويتها الخاصة بها عند الاشتراك في نشاط واحد مع متطلبات أخرى . لذا فهذا المشروع كان غير عادي بالنسبة لشركة - Ketchum ، فقد بدأنا لدينا 80 عميلاً بدلاً من عميل واحد .

وقد أصبح الحدث الرئيسي هو يوم الأحد الخاص بجمع البذور أو Seed Gathering Sunday حيث يصبح اليوم تاريخاً مشهوداً عندما يخرج الجميع ليتضامن في عمل جماعي واحد . وعندما يقوون بذلك ، يمكن إطلاعهم على المزيد من المعلومات الخاصة بالمراحل التالية وربطهم بمنظمة الشركاء حتى لا يشعروا أنهم يعملون بمفردهم . ولقد وضع لهم مسح Ordnance

خريطة حتى يمكنهم النظر ورؤية المكان الذي زرعت فيه شجرتهم ، والتي وضعوا بذرتها. وهنا يشعر الناس بأنهم جزء من حملة أكبر سيكون لها أثر بالغ على الألفية المقبلة وأنهم أصبحوا أكثر إدراكا للبيئة بشكل عام . ولا زلت مندهشا حول كم يمكن أن تشعر الناس بالإثارة نحو القيام بشيء غاية في البساطة .

[ سجلت الحالة بموافقة من Ketchum ومعهد العلاقات العامة ]

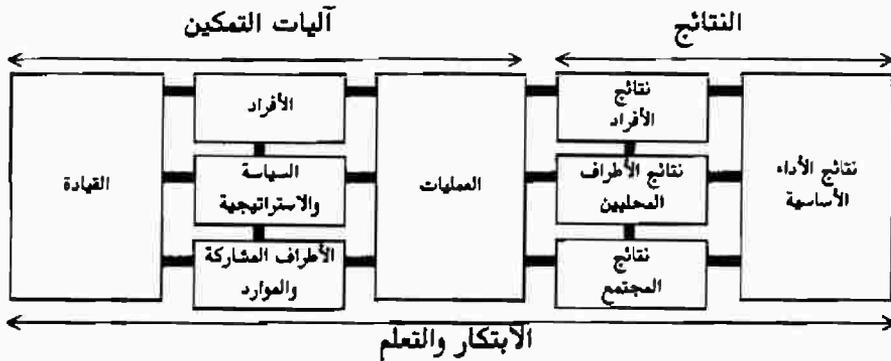
## دراسة حالة (2) : اتحاد الأمير التمويلي (The Prince's Trust) تقييم CCI

### نموذج الامتياز

Ellie Gray هي واحدة من اثنين يشكلان مديري فرق العمل على مستوى الشركة باتحاد Prince's Trust المسئولة عن فريق جامعي الأموال إلى جانب دورها في جمع الأموال بنفسها مباشرة . وهي تنادي باستخدام منهج الشراكة لتوفير إطار عمل خاص بمنهج CCI كما تقوم باستخدام "المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة" (EFQM) " لتطبيق نموذج "الامتياز" الخاص بالأعمال داخل المجتمع (BITC) Business in The Community . ويستخدم النموذج خطة من تسع نقاط لضمان التخطيط والتطبيق والقياس في مجال CCI . ( شكل رقم 12-2)

شكل رقم 12-2

### نموذج الامتياز EFQM/BITS



كان على the Prince's Trust منذ عشر سنوات جمع ما يعادل 40 مليون £. فقد وصلت تلك العلاقات الآن للنهاية وعلينا التفكير في المستقبل . لقد أصبح لدينا الآن خطة استراتيجية ، ويجب أن نجد النشاط الملائم لتطبيقها . فلقد ولت تماما الأعمال الخيرية ، وعلينا أن يكون لدينا مشروع تجاري جيد حتى تقتنع المنظمات بتدعيمنا.

"و نموذج الامتياز " " The Excellence Model " سوف يساعد المؤسسات الخيرية والشركات المدعمة لها على تحديد أفضل الممارسات وتقييم الأنشطة في مجال CCI وباستخدام المثال الافتراضي ، المبني على العديد من الشركاء الواقعيين ، فقد قامت Ellie Gray بتوضيح كيفية عمل النموذج . وتشمل أنشطة "اتحاد الأمير التمويلي" على برنامج الشروع في العمل التجاري للشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18-30 سنة . يتم تأسيس حوالي 4,000 مشروع أعمال كل عام . أما برنامج المتطوعين (Volunteers Programme) فهو يوفر منهج التدريب والتنمية الذاتية للشباب الذين تتراوح أعمارهم من 16-25 سنة ، والذين تعتبر الفئة الغالبة منهم عاطلة عن العمل ، مع ربطه إلى برنامج حكومي يطلق عليه New deal ، والذي كان الهدف منه تزويد الشباب العاطل عن العمل بالتدريب اللازم . يتم توزيع البرامج من خلال توكيلات مصرح لها، كما أن الاتحاد يستخدم شبكة من المتطوعين إلى جانب فريق عمل مهني . كما توجد أيضا مجموعة من السفراء والمشاهير . إن الملامح التي يسمي "الاتحاد التمويلي" The Prince's Trust إلى توصيلها إلى الهيئات التدميمية المحتملة تؤكد على حقيقة أن الاتحاد شخصية ذو نشاط خيري قوى داخل المجتمعات المحلية ، ياصحبها شبكة واسعة بالمملكة المتحدة . فهو يعد أكبر قطاع تطوعي يوفر برامج لإعداد الشباب للبدء في ممارسة المشروعات الجديدة في أوروبا ، إضافة إلى كونه أكبر قطاع تطوعي مسئول عن توصيل ونشر برنامج New deal الحكومي . كما يؤكد الاتحاد أيضا على الابتكار والتأثير على السياسة الحكومية .

يفترض أن يكون الطرف المدعم المرتقب لهذا النشاط شركة ذات شخصية معروفة وقوية وتملك شبكة عمل واسعة النطاق بالمملكة المتحدة وتشتمل على 8.000

موظف . فـشركة الاتحاد التمويـلي عضو في (BITC) ولها تاريخ في الهبات الخيرية المنتشرة إلى حد ما . والشركة تسمى إلى خطة استراتيجية أكثر تركيزا .

نحن نتطلع إلى شراكة متساوية ، لا نريد أن نبدو مؤسسة ذات علاقات سيئة . لذا فنحن نحتاج للمساعدة في تغطية تكليفاتنا الجوهرية التي ننفقها على برامجنا الحالية . فلا يجب أن تسمى الشركات دائماً لما هو جديد، فمع القليل من الإبداع يمكن صياغة النشاط الحالي لتلبية توقعات واحتياجات الشريك . فإذا كنت تعمل بالاتحاد مع مؤسسة خيرية ذات سمعة تـرجع إلى ما يزيد على العشر سنوات ، فإنه من المحتمل الاستفادة بالكثير منها بدلا من خلق شيء مشابه لها .

وحتى تنجح استراتيجية الشركة في CCI فإنه يجب أن تتم الموافقة عليها على مستوى مجلس الإدارة لكي تجد الفئة المسئولة عن تنفيذها الدعم الصحيح . كما يجب نشر هذا الالتزام بشكل واضح مع تشجيع أفراد الشركة على كل المستويات على المشاركة في هذا النشاط . وكذلك يجب أن تنعكس (CCI) في الرسالة والقيم التي تتبناها المنظمة . إن احتمال وجود شراكة طويلة الأجل تعتبر عنصرا مهما لأي مؤسسة خيرية . كما يجب أن يلبي البرنامج المعايير المتعارف عليها وكذلك يلبي حاجة المجتمع المؤكدة .

وقد يكون للشريك المحتمل الأغراض التالية وراء ممارسة CCI :

- التأكيد على تقوية رخصة العمل
- تحقيق ألفة أفضل مع العلامة التجارية للشركة
- تكلفة التنمية الفعالة لمهارات وقدرات الأفراد .
- تحقيق صورة ذهنية أفضل للشركة .

كما تريد الشركة أيضاً أن تتلائم مع فكر وسياسة الحكومة ، التي تسمى إلى خبرة القطاع التطوعي من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية و تحسين تنافسية المملكة المتحدة ، وهذا قد يؤدي إلى التعريف بمكونات برنامج CCI . الخاصة باندماج العاملين في المجتمع مع توفير فرص التدريب والتنمية الشخصية . وكل تلك المكونات تتلائم مع أغراض شركة The Trust الخاصة بتوصيل البرامج

التي تزيد من درجة احترام الذات وتغير من الاتجاهات والميول ، كما تعمل على تطوير المهارات ودعم الشباب داخل العمل .

ويتكون نموذج الامتياز أو The Excellence Model من تسعة مبادئ لنجاح CCI وكل مبدأ يتكون من عدد من النقاط التي يمكن تسجيلها بهدف إظهار مدى فاعلية الشراكة . الخمسة مبادئ الأولى تعتبر مبادئ تدعيمية :

- القيادة - تدعيم CCI على مستوى الإدارة العليا ، كيفية خلق الثقافة التي تكون فيها CCI جزءاً مكملاً للمنظمة .
- السياسة والخطة الاستراتيجية - كيفية تطبيق رسالتها الخاصة في مجال CCI من خلال استراتيجية واضحة ، ومدعمة من جميع السياسات .
- الأفراد - كيفية استخدام CCI في تنمية وإدارة الموظفين على مستوى تنظيمي ، جماعي ، وفردى .
- الشراكة والموارد - كيفية تقدير تكاليف الاستثمار في نشاط CCI سواء نقداً أو عيناً .
- العمليات - كيفية إدارة المنظمة ومراقبة أنشطة CCI بهدف خلق قيمة ملائمة لأصحاب المصالح .

جميع تلك المبادئ يمكن إعطاؤها قيمة عددية بإجمالي 50٪ من العلاقات. وتقتصر Ellie Gray أيضاً أن المؤسسة الخيرية يمكنها أن تستخدم معادلة محددة لتقييم مستوى أدائها الخاص وتحديد إذا ما كانت النتائج المكتسبة من تلك الشراكة تجعل العلاقة ذات قيمة .

- والجانب الآخر من المعادلة يتمثل في نتائجها ، والذي يمكن أيضاً تخصيص قيمة له ؛ حيث تمثل نسبة الـ 50 ٪ الأخرى . الأربعة مبادئ المتبقية هي :
- نتائج الشراكة في المجتمع - هي ما تنجزه المنظمة وفقاً لشراكتها في المجتمع ، وبناءً على إذا ما كانت الاحتياجات الخيرية قد تمت تلبيةها .
  - النتائج الخاصة بالأفراد - هي ما تنجزه المنظمة بالنسبة لتوقعات العمالة التي تعمل بداخلها ، وإذا ما كانت قد تمت تلبية احتياجاتهم .

- النتائج المرتبطة بالمجتمع - هي ما تنجزه المنظمة بالنسبة للمجتمعات التي تعمل داخلها وإذا ما كان يتم تلبية احتياجاتها .
- النتائج المرتبطة بمستوى الأداء - هي ما تنجزه المنظمة بالنسبة لأغراضها المخططة .

ولقد ذكر Geoffrey Bush مدير جماعة العلاقات في المجتمع بمؤسسة Diageo- إن CCI تمثل طريقاً مزدوجاً حيث تتدفق القيمة إلى داخل الشركة تماماً كما تتدفق إلى خارجها . ونوعية الفوائد التي قد تعرضها مؤسسة خيرية مثل اتحاد الأمير، يجب أن تتضمن تدعيم سمعة المؤسسة عن طريق الترابط الاجتماعي . وإذا كانت الشركة تقلل من حجم العمل بها ، مما يؤثر على الاقتصاد المحلي فإنه يمكن استخدام الشراكة أيضاً لمعالجة الآثار السلبية داخل المجتمع في نفس الوقت . لذا يمكن أن يؤدي الترابط مع شركة The Prince Trust إلى المساعدة في التأثير على الرأي العام ، ومن هنا تقوية رخصة عمل الشركة وبناء ولاء العملاء لها . يمكن أيضاً تدعيم المبيعات من خلال التسويق القائم على السبب ، كما قد يسهم هذا الترابط في اختيار الموظفين وتنميتهم وزيادة الدافع لديهم للعمل بنشاط . إن دوافع الموظفين هي ما يقود الشركات بشكل متزايد نحو الدخول في علاقة في المجتمع ، لأنها تعلم الفوائد الناجمة عن تطوير المهارات بهذا الأسلوب حتى أن البعض يبني هذا الأسلوب داخل نظم تقييم الأداء ذاتها " نقلا عن (Ellie Gray).

توجد طرق عديدة لاستغلال الطاقة الكامنة للعلاقات العامة المبنية على برنامج CCI ويعتبر الاتحاد The Trust شركة خبيرة في إدارة المناسبات الخاصة مثل حفلات تسليم الجوائز والمؤتمرات والمعارض . ونحن نعرض فرصاً تصنيفية لتمييز المنتجات كلما أمكن ذلك ، كما يمكن أن نخلق تغطية إعلامية قومية ومحلية في ذات الوقت . فإمكاننا إنتاج منشورات تدعم البرنامج ، ومقالات يتم ضمها للخطاب الإخباري للشركة ولدينا خط تليفون مجاني وموقع بالإنترنت يمكن من خلالها إجراء تعاملات مالية . وإقامة الترابط مع إعلام اتحاد الأمير التمويلي Media Trust وفتاته الاجتماعية ، يمكننا أيضاً زيادة عدد الفرص الإناعية المتاحة .

وعند الموافقة على البرنامج ، فإنه يجب تحديد الأدوار والمسئوليات حتى يتم العمل على القيام بها . وتقتراح Ellie Gray التنظيم التالي :

- مجموعة توجيه إدارية ذات مندوبين وممثلين من الشركة والمؤسسة الخيرية .
- فريق برنامج يكون المسئول عن تنفيذ البرنامج مع إمكانية الوصول إلى موارد إضافية عند اللزوم .
- يجب أن يوجد مدير محاسبة لضمان الاتصال الفعال والاستمرارية.
- فريق عمل اتصالي يكون مسئولاً عن نشر الرسالة والتغذية المرتدة للنتائج .
- لجنة علاقات عامة استشارية للإمداد بالدعم الإضافي - ويمكن تقديم الاستشارة التي تستخدمها الشركة في مجالات عملها الأخرى أو لزيادة عدد المتخصصين في مجال CCI .

تستطيع مؤسسة "Trust" أيضا استخدام متطوعين تحت الطلب وكذلك استخدام شبكات عملها الإقليمية وفريق العمل بهدف تنسيق الجهودات .  
وتمثل مثل تلك الشراكة في أفضل حالاتها طريقاً لمستوى أداء أفضل . فالتضامن بين القطاعات العامة والخاصة والتطوعية يمكن أن يحقق ما هو أكثر بكثير مما سيحققه القطاع الذي يعمل بمفرده . فسيكون لدى كل شريك شيء حيوي وجوهري ليقدمه .  
إن نهاية العلاقة قد تكون بنفس أهمية بدايتها .

إن استراتيجية الخروج من العلاقة تعد شيئاً مهماً . ففي حالة The prince's Trust سنجد أن البرامج تؤثر على حياة الناس ، لذا فإنه إذا قرر المتبرعون للمشروع الانسحاب منه فجأة فذلك يمكن أن يكون له تأثير سلبي حقيقي واسع المدى ، حيث يترك الناس في عرض البحر تتقاذفهم الأمواج . لذا يوجد نوع من التراث الملزم أخلاقياً داخل النظام .

مادة دراسة الحالة بتصريح من شركة The Prince's Trust

ملحوظة : مقابلات شخصية مع المؤلف ، يونيه 1999.