

## مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي أنموذجاً -

**The contribution of commitment to social responsibility in the embodiment of the  
concept of creating shared value - Almarai company as a model**

ترجمة إيمان<sup>1</sup>، مطرف عواطف<sup>2</sup>

**Metarref Aouatef Trima Imene**

<sup>1</sup> مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الاقتصادي، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر،

imene.trima@univ-annaba.org

<sup>2</sup> مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الاقتصادي - جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر،

ametarref@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2023-10-30

تاريخ القبول: 2023-09-04

تاريخ الاستلام: 2023-08-04

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تخلق قيمة مشتركة من خلال التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، ولمعالجة إشكالية هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وقد تم التعرف على تلك الكيفية من خلال وضع تحليل مقارنة بين كل من المسؤولية الاجتماعية والقيمة المشتركة (قيمة اقتصادية/ قيمة اجتماعية)، وإسقاطه على تجربة شركة المراعي، أين ثبت أن التزام شركة المراعي بمسؤوليتها الاجتماعية نتج عنه خلقها للقيمة المشتركة، إذ تتشارك القيمة المشتركة مع المسؤولية الاجتماعية في الأبعاد، الأمر الذي يشير إلى أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إعلان عن خلق القيمة المشتركة بطريقة غير مباشرة.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية؛ القيمة المشتركة؛ قيمة اقتصادية؛ قيمة اجتماعية.

**تصنيف JEL : L31؛ M14**

### Abstract:

This study aimed to highlight how economic institutions can create shared value through their commitment to their social responsibility, in order to address this problem the descriptive approach and the analytical approach were relied upon, and this method was identified through the development of a comparative analysis between social responsibility and shared value ( economic value/ social value) and projected on the experience of Almarai company where was it confirmed that Almarai's commitment to its social responsibility resulted in its creation of shared value, where shared value with social responsibility in the dimensions, which indicates that the commitment to social responsibility is an indirect declaration of shared value creation.

\* : ترجمة إيمان

# مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي أنموذجاً-

**Keywords:** social responsibility , shared value , economic value, social value.

**JEL Classification Codes :** L31 ; M14

## 1. مقدمة:

عقب الثورة الصناعية ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية، التي ارتبطت نشوؤها بقيام المشاريع الصناعية وما خلفته من استنزاف للموارد المتاحة الطبيعية منها والبشرية، لتحقيق هدفها الأسمى آنذاك والمتمثل في تعظيم الأرباح، مفترضة أن مسؤولية المؤسسة تنحصر في انتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد للمالكين، ومع تضخم حجم المؤسسات يوماً بعد يوم وما خلفته في المقابل من تعظيم لآثارها السلبية، بدأت ملامح المسؤولية الاجتماعية في الظهور، مع ميلاد التكتلات النقابية التي برزت معها مرحلة جديدة جاء من خلالها الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية ( كتأمين السلامة في مكان العمل، تقليص ساعات العمل، الرعاية الصحية... ) هذا من جهة، من جهة أخرى وكتخفيف للضغوط الكبيرة التي أفرزها التأثير المتزايد على البيئة اتجهت المؤسسات إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الخارجية ( المرتبطة ب: البيئة، الزبائن، المنافسين، الحكومة... )، وبهذا تبلورت فكرة المسؤولية الاجتماعية وصولاً إلى الأونة الأخيرة، التي ظهر فيها التكامل والاعتماد المتبادل القائم بين الاقتصاد والمجتمع، الذي يفرض أن تكون قرارات المؤسسة الاقتصادية والسياسات الاجتماعية تتبع مبدأ خلق قيمة مشتركة، والتي أصبحت ضرورة ملحة في ظل وجوب تحمل المؤسسة الاقتصادية لمسؤوليتها الاجتماعية في سياق يجعل كافة قراراتها مقترنة بمصلحة المجتمع والبيئة، الأمر الذي جعلها في تحدٍ لخلق القيمة الاقتصادية وكذا القيمة الاجتماعية في نفس الوقت، وفقاً لذلك أصبحت عملية خلق القيمة المشتركة من أولويات عمل المؤسسات المعاصرة التي أدركت أنه من خلال خلق قيمة مشتركة يمكن أن تنفع المجتمع الذي تنشط فيه وفي الوقت ذاته تعزز قدرتها التنافسية.

## إشكالية البحث:

من الطرح السابق يمكن حصر إشكالية البحث في السؤال التالي:

**كيف يمكن أن يساهم التزام المؤسسات الاقتصادية بمسؤوليتها الاجتماعية في خلقها للقيمة المشتركة ؟**

هذا السؤال تنفرع عنه التساؤلات التالية:

1 - هل شركة المراعي ملتزمة بمسؤوليتها الاجتماعية ؟

2- هل هناك علاقة بين التزام شركة المراعي بمسؤوليتها الاجتماعية وخلقها للقيمة المشتركة؟

## فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية البحث وللإجابة على الأسئلة الفرعية وضعت الفرضيات التالية:

1- شركة المراعي ملتزمة بمسؤوليتها الاجتماعية بمختلف أبعادها.

2- يؤدي التزام شركة المراعي بالمسؤولية الاجتماعية إلى خلقها للقيمة المشتركة.

## أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في طرحه لموضوع جد مهم وهو خلق المؤسسة لقيمة مشتركة من خلال التزامها بمسئوليتها الاجتماعية، ففي ظل ازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات وسعي كل مؤسسة للتميز والريادة وجذب معظم العملاء لتحقيق أرباح أكثر مقارنة بمنافسيها، وظهور القيمة المشتركة كمفهوم جديد في مجال الأعمال يمكنها من تحقيق ذلك لها ذلك إذا ما التزمت المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية، إذ يعتبر استراتيجية لتحقيق أرباح أكبر للمؤسسة من ناحية ومن ناحية أخرى تحقيق مزايا اجتماعية في الوقت ذاته.

**الدراسات السابقة:**

على الرغم من تزايد الاهتمام العلمي بالقيمة المشتركة، إلا أن البحث في مساهمة التزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية في خلق القيمة المشتركة لم يحظى بالاهتمام الكافي، سيقنصر في السياق الموالي على البعض مما تم تناوله في مجال القيمة المشتركة:

- دراسة عبد القادر شيباني ومحمد فلاق (2020) بعنوان: " واقع تبني منظمات الأعمال لأنموذج خلق القيمة المشتركة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة- شركة Novartis أنموذجاً-"، هدفت إلى التعرف على واقع خلق القيمة المشتركة في منظمات الأعمال ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام منظمات الأعمال لنموذج القيمة المشتركة يساهم بشكل كبير في خلق المنفعة أو القيمة الاقتصادية بالموازاة مع خلق التنمية الاجتماعية وبالتالي تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد تم التوصل لذلك من خلال القراءة التحليلية لمجموعة البرامج التي طبقتها شركة Novartis من أجل خلق القيمة المشتركة.
- دراسة Mouna Mesghouni end Mohammed Barka (2018) بعنوان: " The impact of adopting social responsibility towrds employees in the creation of shared value- A study of a sample of economic enterprises active in public hygiene and waste treatment and sanitation in Ouargla" وقد هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين في خلق القيمة المشتركة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان وزع على عينة من المديرين والمديرين التنفيذيين لبعض المؤسسات العاملة في مجال النظافة العامة ومعالجة النفايات وخدمات الصرف الصحي في ورقلة، وبعد استخدام طريقة تحليل الانحدار البسيط والمتعدد أظهرت النتائج أن هناك ميلا لتبني المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين وعلاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة.
- دراسة José Paz Rendal (2015) بعنوان: " How Creating shared value is taking corprate spcial Responsibility One step Further -Google as a case study"، والتي هدفت إلى تقديم مراجعة لمفهوم خلق القيمة المشتركة هذا في الجزء الأول من الدراسة، بينما الجزء الثاني تم فيه عرض لدراسة حالة شركة Google في مجال المسؤولية الاجتماعية والقيمة المشتركة،

## مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي أنموذجاً-

توصلت الدراسة أن شركة Google لم تتبنى نموذج خلق القيمة المشتركة فحسب بل إنها جزء لا يتجزأ من ثقافة الشركة، وتعود ممارساتها ( ممارسات شركة Google) التي يمكن تصنيفها على أنها مبادرات ذات قيمة مشتركة إلى بداية تأسيس الشركة، وأصبحت اليوم بالغة الأهمية لمستقبل الشركة، إذ بنت نجاحها على خلق قيمة اقتصادية ومجتمعية في نفس الوقت.

- دراسة إسحاق خرشي و محمد فلاق بعنوان: "مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض- العلامة التجارية كوكا كولا أنموذجاً"، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء التنافسي في توجه العلامات التجارية نحو خلق القيمة المشتركة التي تمثل أنموذجاً جديداً للأعمال، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو تقديم أنموذج لخلق القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض، والتي تم تقديمه بناءً على ما توصل إليه الباحثان من خلال تحليلهما لأنشطة وبرامج العلامة التجارية "كوكا كولا" لخلق القيمة المشتركة.

### 2. المسؤولية الاجتماعية:

#### 1.2 تعريف المسؤولية الاجتماعية:

يكون من الصعب في الكثير من الأحيان الاتفاق على تحديد مفهوم معين يفيد بإعطاء مضمون شامل وجامع لظاهرة ما، وتزداد هذه الصعوبة إذا ما اقترنت بالعلوم السلوكية والبحث في المجتمع وخاصة إذا تعلق الأمر بالمسؤولية الاجتماعية وهذا ما يبرر تعدد وتنوع تعريفاتها، وفيما يلي ذكر لأهم هاته التعريفات: (بودرجه، 2014، صفحة 226)

- **Druker**: "الالتزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه."
- **Holmer**: "الالتزام منشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلات الإسكان والمواصلات وغيرها."
- **Fride end Ferrell**: "الالتزام المؤسسة بتعزيز تأثيرها الإيجابي وتقليل تأثيرها السلبي في المجتمع."
- وبالرجوع لأول محاولة تعريف للمسؤولية الاجتماعية، نجد أن Bowen كان السباق لذلك وبالتحديد سنة 1953 أين عرفها على أنها: "الالتزام رجال الأعمال بمتابعة سياساتهم أو اتخاذ قراراتهم أو اتباع خطوط العمل المرغوبة من حيث أهداف وقيم المجتمع." (طاهري و قريش، 2021، صفحة 71)
- يرى Robbins أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تستند إلى عبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع (نذير، خطاب، و بن نافلة، 2022، صفحة 442)

- عرفها مجلس الأعمال العالمي لتنمية المستدامة على أنها: الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل. (بخوش و نصيب ، 2020، صفحة 128)
- عرفتها الغرفة التجارية الدولية على أنها: جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية. (غداوية و سلمان ، 2020، صفحة 61)
- كما تعرف على أنها: حركة المؤسسات نحو حل التحديات البيئية والاجتماعية الشاملة، بالمشاركة بطريقة متواصلة مع المنظمات والهيئات الوطنية والدولية. (خديجة و خديجة ، 2020، صفحة 128)

وتأسيسا على ما سبق، وانطلاقا من كون المؤسسة تؤثر في/ وتتأثر بالمجتمع، يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية تعبر عن ذلك الحق الذي يتمتع به المجتمع مقابل الخدمات التي يقدمها للمؤسسة لممارسة نشاطها، أي أن المسؤولية الاجتماعية تعبر عن تعويض المؤسسة للمجتمع الذي تنشط فيه عن الضرر الذي تلحقه به محاولة بذلك تغليب كفة التعويض الايجابي عن ضررها السلبي.

## 2.2 التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية:

الولادة الرسمية للمسؤولية الاجتماعية للشركات ترجع إلى الخمسينيات من القرن الماضي وبالتحديد لسنة 1953 عند نشر Howard .R " مسؤوليات بوبين الاجتماعية لرجل الأعمال."، إلى جانب طرح مسألة تدور حول سؤال: ماهي المسؤوليات التي من المتوقع أن يتحملها رجال الأعمال بشكل معقول تجاه المجتمع؟ (José Paz, 2015, p. 9)

التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للشركات كان بطيئا ومتدرجا، وأخذت الحكومات والمنظمات الخاصة زمام المبادرة بالانتقالات لقضايا اجتماعية لم تكن لافتة للنظر فيما قبل، في ذات الصدد كان للكوارث المتلاحقة التي أضرت بالبيئة والبشر كلمتها أيضا، فكان لها الدور الحاسم في تزايد الأصوات المنادية بتفعيل دور منظمات القطاع الخاص لتأدية واجباتها تجاه البيئة والمجتمع اللذان تعمل فيهما، وتزامنا مع ذلك إدراك المنظمات ذاتها أن استمراريتها وتطورها بل وربحيتها أصلا مرهونة بقيامها بأدوار اجتماعية في اطار تحقيق التنمية المستدامة، كل هذا وغيره ساهم في تأسيس المسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين جودة الحياة للعنصر البشري وحماية البيئة، وصولا لتقوية العلاقة بين المنظمات والمجتمعات ومن ثم إيجاد منظمات مسؤولة اجتماعيا. (العصيمي، 2015، الصفحات 17-21 بتصرف)

## 3.2 أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

من بين الرواد الباحثين والإداريين الاجتماعيين الذين ركزوا على البعد الاجتماعي للمؤسسات نجد Caroll الذي قدم نموذجا من أكثر النماذج شهرة، حيث يقوم هذا النموذج على أربعة أبعاد أساسية للمسؤولية الاجتماعية، وهي: (لغويل و زمالي ، 2016، الصفحات 24 - 35 بتصرف )

## مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي أنموذجاً-

- **البعد الاقتصادي:** تتضمن فكرة المسؤولية الاقتصادية بالدرجة الأولى التركيز على تحقيق الأرباح للمالكين والإدارة والموظفين والمساهمين فيها، حيث عبر Drucker عن هذا بقوله: "إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتمثل أولاً بتحقيق الأرباح الاقتصادية التي تمكنها من تلبية أية مسؤوليات اجتماعية أخرى".
  - **البعد القانوني:** هناك من يرى المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام وواجب قانوني أي أن المؤسسات عند ممارستها لأنشطتها ووظائفها المختلفة يجب أن تكون متفقة ومتطابقة مع منظومة القوانين، ومنها قوانين حماية البيئة التي تهدف إلى: منع تلوث المياه والهواء والتربة، منع الاستخدام التعسفي للموارد المتاحة، صيانة الموارد وتنميتها.
  - **البعد الأخلاقي:** يتمثل في ضرورة التزام المؤسسات عند قيامها بوظائفها ومهامها باتباع الأسس والقواعد التي تتفق مع منظومة القيم والضوابط، العادات والتقاليد، احترام الثقافات الأساسية والفرعية دون إلحاق ضرر بالمجتمع ومكوناته.
  - **البعد الاجتماعي:** المبدأ الأساسي في هذا البعد هو البحث بشكل دائم عن الأساليب والطرق التي تساعد في تحسين نوعية الحياة للعاملين ولأفراد المجتمع، وذلك من خلال إسهاماتها الطوعية بأموالها وبرامجها لصالح المجتمع وذلك عبر دعم برامج التنمية المحلية، وهذا ما يسهم في ضمان بقاء المؤسسة وازدهارها وتطورها وتحسين صورتها أمام المجتمع.
- \*أنشأ Carroll سنة 1991 أربعة مستويات هرمية للمسؤولية الاجتماعية، والشكل الموالي يمثل توضيح لذلك:  
(José Paz, 2015, p. 9)

### الشكل 1: مستويات المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll

المسؤوليات الاجتماعية: ويتألف من مسؤولية المؤسسة كونها مؤسسة مواطنة صالحة
المسؤوليات الأخلاقية: يجب أن تتبنى ممارسات صحيحة وعادلة من الناحية الأخلاقية
المسؤوليات القانونية: يجب على المؤسسة الامتثال للقانون
المسؤوليات الاقتصادية: المنتظر من المؤسسة هو تقديم خدمات ومنتجات للمجتمع لذا يجب أن تضل مربحة

المصدر: José Paz Rendal, 2015, p 9

### 3. خلق القيمة المشتركة

#### 1.3 تعريف خلق القيمة المشتركة:

صياغة مصطلح " التأسيس لقيمة مشتركة -خلق قيمة مشتركة-" وتعريفه لأول مرة كان في عام 2005 من قبل نائب رئيس الشؤون العامة في شركة نستله "Niels Christiansen"، وسرعان ما تبنت شركة Nestlé مفهوم Niels Christiansen وأصبح جزءا أساسيا من استراتيجية الشركة، يعرفون خلق القيمة المشتركة بأنها: طريقة استراتيجية لتحقيق استدامة ثلاثية، بعبارة أخرى كن مستداما من الناحية المالية-البيئية والاجتماعية". (José Paz, 2015, p. 15)

- وفقا ل Porter Michael و Kramar Mark، يمكن تعريف القيمة المشتركة على أنها سياسات وممارسات عملية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وتعمل في الوقت نفسه على النهوض بالظروف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات التي تزاوّل فيها المؤسسة نشاطها. (Kherch & Fellague, 2019, p. 143)
- هي عملية إدماج القيمة الاقتصادية للمؤسسة مع المنفعة الاجتماعية جنبا إلى جنب، عند اتخاذ المؤسسة قراراتها الاستثمارية. (خرشي، 2016، صفحة 6)
- هو قدرة المؤسسة على الربط بين خلق القيمة للمجتمعات والقيمة الاقتصادية للمؤسسات من خلال مختلف الأفكار الاستراتيجية لتوسيع كل من المؤسسة والمجتمع، والتي يمكن أن تساعد في خلق فرصة جديدة تعزز الميزة التنافسية واستدامة المؤسسات. (Kherchi, 2018, p. 393)
- هي طريقة لإعادة ربط المؤسسة بالمجتمع الذي تنشط فيه، وذلك من خلال توسيع الروابط بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي، وهذا يعني الاعتراف بالاحتياجات المجتمعية لكن ليس من وجهة اعتبارها كعبء على أعمال المؤسسة التي لا تجلب سوى تكاليف أعلى، بل كوسيلة لتحسين أداء المؤسسة مع خلق قيمة مضافة للمجتمع أيضا. (Fellague & Kherchi, 2017, p. 12)
- القيمة المشتركة هي نموذج مستدام للإنتاج والاستهلاك والتبادل، بحيث يتفقد جميع الفاعلين في دورة القيمة بيئيا واجتماعيا واقتصاديا. (Salonen & Annukka , 2020, p. 1)
- تأسيسا على التعريفات السابقة يمكن القول بأن خلق القيمة المشتركة هي تلك العملية التي ينتج عنها تحقيق المؤسسة قيمة اقتصادية (لها) جنبا إلى جنب مع تحقيق القيمة الاجتماعية ( للمجتمع الذي تنشط فيه)، أي هي تلك النقطة والمكان الذي تقوم فيه المؤسسة بالأمرين معا.

#### 2.3 جذور القيمة المشتركة:

انطلاقا من فكرة أن القدرة التنافسية للمؤسسة وصحة المجتمع من حولها متشابكة بشكل وثيق، إذ أن المؤسسة تحتاج لمجتمع ناجح ليس فقط لخلق الطلب على منتجاتها ولكن أيضا لتوفير أصولها وبيئة داعمة لها، في نفس السياق يحتاج المجتمع بدوره لمؤسسة ناجحة توفر له فرص العمل وتمكنه من تكوين الثروات لمواطنيه (porter)

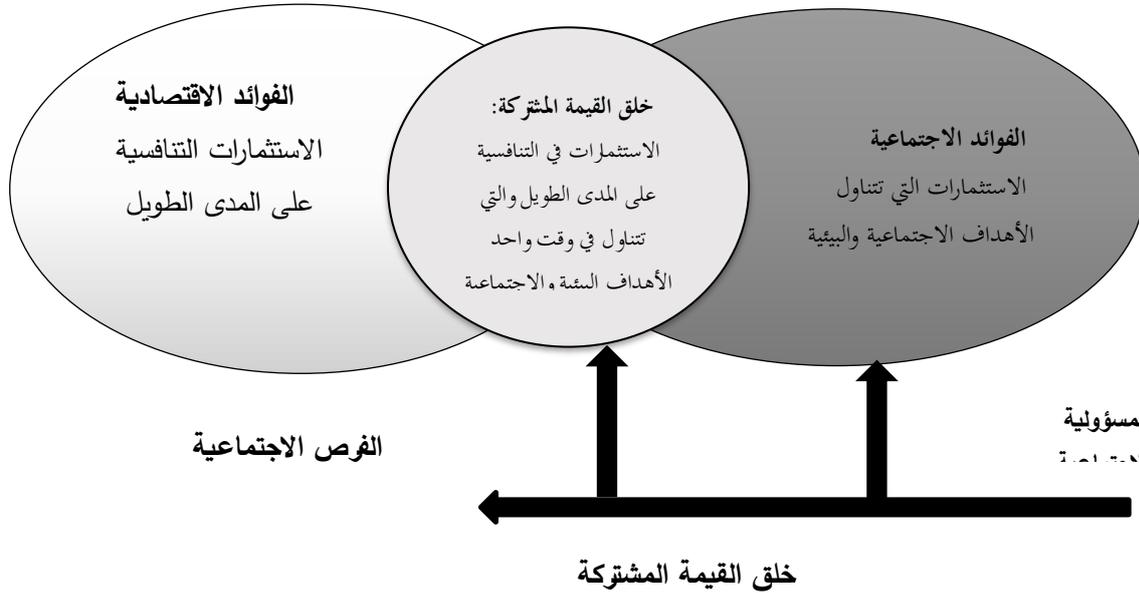
## مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي أنموذجا-

(6, Kramer, 2011, p. &، بدأ مايكل بورتر ومارك كرامر في التركيز على التقاطع بين المؤسسة والمجتمع وهذا في نهاية التسعينات، وبالتحديد عام 1999 أصدر أول منشور لهما حول هذا الموضوع وسمياه بـ"أجندة الأعمال الخيرية الجديدة: خلق القيمة"، اقترحا من خلال أن تتبع المؤسسات العقلية الاستراتيجية كما حددا فيه أربع طرق تخلق المؤسسة قيمة، لاقت مقالتهما استجابة إيجابية كانت الدافع لإنشائها عام 2000 مجموعة استراتيجية المؤسسة (FSG) لمساعدة المؤسسات على تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية، واصل بورتر وكرامر عملهما في هذا المجال بنشر "الميزة التنافسية للأعمال الخيرية للشركات" في عام 2002، مع التركيز الآن على تبرعات المؤسسات، حيث حسبهما باتباع نهج استراتيجي يمكن أن يكون العمل الخيري في كثير من الأحيان الطريقة الأكثر فعالية من حيث التكلفة بالنسبة لمؤسسة ما تسعى لتحسين سياقها التنافسي، وسع بورتر وكرامر أفكارهما في مقالهما التالي عام 2006 بعنوان: "الاستراتيجية والمجتمع: الرابط بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات"، ميزا فيها بين نوعين بارزين من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: المسؤولية الاجتماعية المتجاوبة والمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية، ففي حين أن النوع الأول ضروري، فإنه من خلال الأخير يمكن للمؤسسات التركيز على التقاطع بين أعمالها والمجتمع وبالتالي يكون لها أكبر تأثير... في السياق ذاته وفقا لبورتر وكرامر تتكون المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية من معالجة التأثير الاجتماعي للمؤسسة وتأثير المجتمع في المؤسسة، أي تحديد المشكلات الاجتماعية القريبة من الأعمال الأساسية للمؤسسة وحلها أو تحسينها مع تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، هكذا تنظم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتسمح لها بإنشاء قيمة اقتصادية واجتماعية أي القيمة المشتركة، هذا المفهوم عمل بوتر وكرامر على تطويره عام 2011. (José Paz, 2015, pp. 12-13-14)

### 3.3 نموذج خلق القيمة المشتركة:

تتمثل القيمة المشتركة في تحقيق القيمة الاقتصادية من جهة وتحقيق المنافع الاجتماعية من جهة أخرى، بمعنى أن هناك تداخل بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية، فأى مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق التنافسية على المدى الطويل عليها أن تستثمر وتحقق الأهداف الاجتماعية والبيئية، لتحقيق الهدف الأول مرهون ومرتببط بتحقيق الهدف الثاني وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، والشكل الموالي يوضح نموذج خلق القيمة المشتركة هاته: (طاهري; قوريش، 2021، صفحة 74)

الشكل 2: نموذج خلق القيمة المشتركة



المصدر: من إعداد الباحثتان اعتمادا على : فاطمة طاهري ونصيرة قوريش، 2021، ص 74.

#### 4.3 طرق خلق القيمة المشتركة:

يذكر بورتر وكرامر (2011) أن المؤسسات بإمكانها خلق قيمة اقتصادية من خلال خلق قيمة مجتمعية، ويرى المؤلفان أن هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن للمؤسسات من خلالها إنشاء فرص ذات قيمة مشتركة، وهي: (Mesghoun & Barka , 2018, p. 617)

\*من خلال إعادة تصور المنتجات والأسواق؛

\*من خلال إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة؛

\*من خلال بناء عناقيد صناعية داعمة.

• **إعادة تصور المنتجات والأسواق:** يعني تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تخدم الأسواق الحالية بشكل أفضل أو تسمح بالوصول إلى أسواق جديدة، وهذا يتطلب تحديد الاحتياجات المجتمعية والفوائد والأضرار التي يتم دمجها في منتجات وخدمات المؤسسة، وبالرجوع لما يسمى بتطوير المنتجات الموجه اجتماعيا فيعرف بأنه التركيز التنظيمي للبحث والتطوير لمنتج وخدمة جديدة تركز على صحة العملاء (مثل المنتجات العضوية والمنتجات البيئية) لأنه تم التأكيد على أن كسب ثقة العملاء والولاء يؤدي إلى نجاح المؤسسات. (Kherchi, 2018, p. 394)

• **إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة:** تتعلق بتغيير الأولويات من حيث كيفية قياس الأداء بحيث يركز العمل على قياس ما يهم حقا من أجل إنشاء قيمة مشتركة (Kherchi; Fellague ; Samira , 2019, p. 14) ، الأمر الذي يتطلب وجوب إعادة النظر في طريقة استغلال سلسلة القيمة، سواء على مستوى

## مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي أنموذجاً-

عمليات النقل، قنوات التوزيع أو الخدمات المكلمة، كما يعاد تصميم النظام اللوجيستي لخفض مسافات النقل وتبسيط عمليات المناولة، مع العمل على الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا الحديثة على كل الأجزاء المكونة لسلسلة القيمة لما لها من أثر إيجابي يصل حتى إلى الموردين والموزعين...

تمثل الإنتاجية مكون رئيسي ضمن سلسلة القيمة وضمن هذا الإطار قامت العديد من المؤسسات بخفض تكلفة الموظف من خلال خفض تكاليف الرعاية الصحية، إلا أن النتيجة كانت صادمة ومغايرة تماماً لما تم تسطيره إذ لوحظ أن إنتاجية الموظف انخفضت وكلف ذلك المؤسسة أكثر من ما خفضته (تكاليف الرعاية الصحية)، لذا تعمل المؤسسات اليوم على رفع إنتاجية موظفيها من خلال توفير معظم الاحتياجات المهنية والاجتماعية. (شيباني و فلاق، 2020، الصفحات 50-51 تصرف )

• **بناء عنقيد صناعية داعمة:** تبرز العناقيد الصناعية في معظم الاقتصاديات الناشئة ولها دور حاسم في رفع الإنتاجية والإبداع وتنافسية المؤسسات، فمثلاً يفرض انخفاض المستوى التعليمي تكلفة تدريب إضافية، فعملية خلق القيمة المشتركة تتطلب بناء العناقيد المساعدة على تحسين إنتاجية المؤسسات. (طاهري و قریش، 2021)

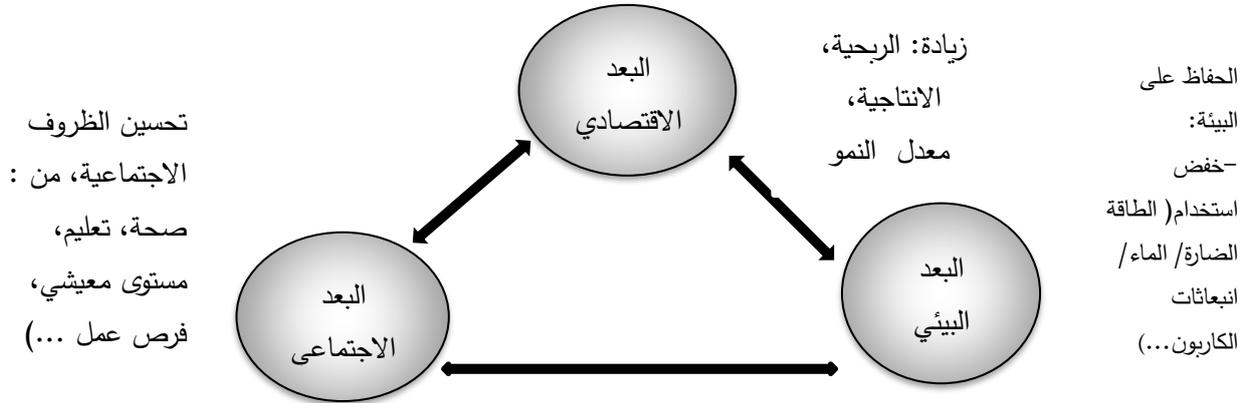
### \*تحليل مقارن بين المسؤولية الاجتماعية ونموذج خلق القيمة المشتركة:

• يمكن اعتبار القيمة المشتركة على أنها فكرة دمج القضايا الاجتماعية مع القضايا الاقتصادية بما يسمح بالتوفيق بين العاملين المنفصلين (القيمة الاقتصادية/ القيمة الاجتماعية)، وعليه القيمة المشتركة طريقة جديدة متولدة عن المسؤولية الاجتماعية لتحقيق النجاح الاقتصادي بمعالجة القضايا الاجتماعية من خلال سلوك المصلحة الذاتية، فالأمر لا يتعلق بفعل الخير من أجله (الخير)، وبهذا حلت القيمة المشتركة محل المسؤولية الاجتماعية، وعليه فإن المؤسسات عند التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية فهي تطبق في نموذج خلق القيمة المشتركة بصورة غير مباشرة وبغير دراية أو تخطيط مسبق منها.

• للتوضيح أكثر يمكن الاستدلال على ذلك من خلال أبعاد كل من المسؤولية الاجتماعية والقيمة المشتركة،  
حيث:

بخصوص **أبعاد القيمة المشتركة**، سيتم استنتاجها انطلاقاً من الجزء المخصص لعرض مفاهيم القيمة المشتركة، حيث أنه وانطلاقاً من تعريف خلق القيمة المشتركة القائل بأن: **خلق القيمة المشتركة هي عملية إدماج القيمة الاقتصادية للمؤسسة مع المنفعة الاجتماعية جنباً إلى جنب، عند اتخاذ المؤسسة قراراتها الاستثمارية من جهة، وكذا مبادئ القيمة المشتركة وخاصة المبدأ الذي ينص على أن القيمة المشتركة تدمج البعد الاجتماعي والبيئي في نشاطات المؤسسة لتحقيق قيمة اقتصادية من جهة أخرى، يمكن تحديد أبعاد القيمة المشتركة في الشكل الموالي:**

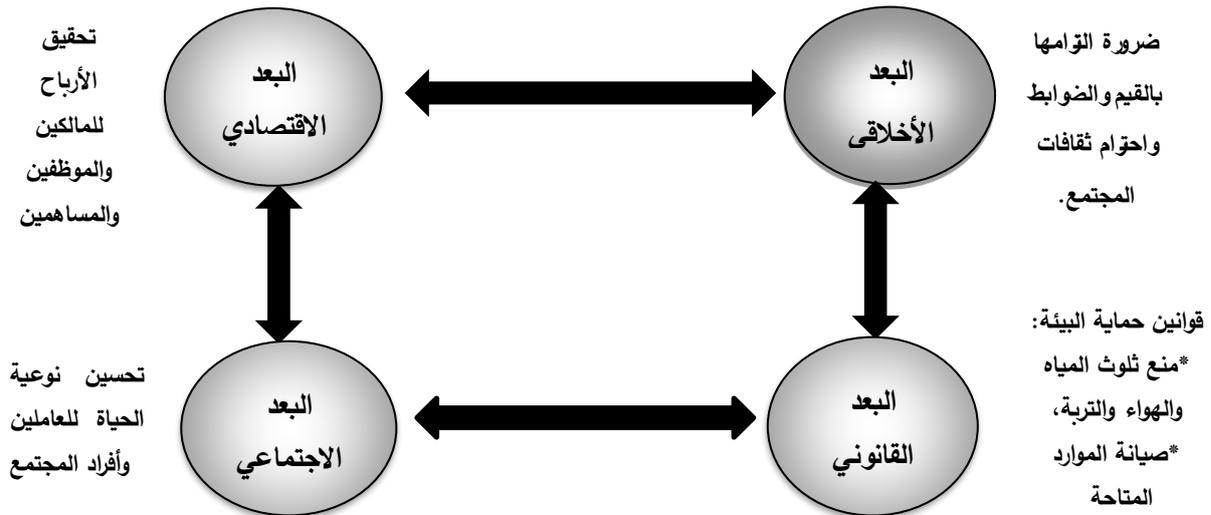
الشكل 3: أبعاد القيمة المشتركة



المصدر: من اعداد الباحثان

أما بالنسبة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية: فقد تم التعرض إليها في الجزء الخاص بالإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية، وتوضيحا لذلك سيتم عرض تلك الأبعاد في الشكل الموالي:

الشكل 4: أبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: من اعداد الباحثان

من الشكلين من الشكلين أعلاه (الشكل رقم 3 و الشكل رقم 4) يتضح جليا تشارك المسؤولية الاجتماعية مع القيمة المشتركة في أغلب الأبعاد، أي أن لكلاهما نفس الأبعاد تقريبا (البعد الاقتصادي/ البعد الاجتماعي/ البعد البيئي) ما عدا غياب البعد الأخلاقي في القيمة المشتركة، هذا يعني أن التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية يشير ضمنا إلى تحقيقها وخلقها للقيمة المشتركة، ففرضا:

- إذا ما تم التزام مؤسسة ما بمسؤوليتها الاجتماعية، هذا يعني تحقق:

**البعد الاقتصادي:** مثلا ارتفعت مبيعات المؤسسة مما أدى إلى زيادة ربحيتها؛

**البعد الاجتماعي:** مثلا البرنامج المطبق من طرف المؤسسة فتح مناصب عمل جديدة كما أدت لزيادة الرواتب؛

## مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي أنموذجاً -

**البعد القانوني - الجانب البيئي منه -** : مثلاً البرنامج المطبق من طرف المؤسسة اعتمد على الطاقات المتجددة الصديقة للبيئة، الأمر الذي ساهم في خفض مستويات انبعاثات ثاني أكسيد الكربون؛

**البعد الأخلاقي:** منتجات المؤسسة غير مخالفة لا للعرف ولا للدين، كما أنها تقدم تبرعات خيرية للمجتمع المدني



من العرض أعلاه يتضح أن أبعاد القيمة المشتركة الثلاث قد تحققت بتحقيق المسؤولية الاجتماعية، هذا يعني أن التزام مؤسسة ما بمسؤوليتها الاجتماعية يجعل منها مؤسسة تتبع نموذج خلق القيمة المشتركة بصورة غير مباشرة.

### 4. برامج شركة المراعي في مجال خلق القيمة المشتركة من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية 1.4 تقديم شركة المراعي:

تعد شركة المراعي الرائدة في إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط، وأكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً على مستوى العالم؛ منذ تأسيس الشركة في عام 1977، أصبحت علامة المراعي التجارية اسماً مرادفاً للجودة بين المستهلكين في مختلف أنحاء منطقة الشرق الأوسط، شعارها: جودة تستحق الثقة، يقع المقر الرئيسي للشركة في العاصمة السعودية الرياض، وتقدم خمسة منتجات رئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وهي: منتجات الألبان والعصائر والمخبوزات (2007)، الدواجن (2009)، ومنتجات حليب الأطفال الرضع (2010)، يقع المقر الرئيسي للشركة في العاصمة السعودية الرياض، كما تعد شركة المراعي أكبر شركة لتصنيع الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط .

(/https://www.almarai.com/corporate/investors/overview)

### 2.4 المسؤولية الاجتماعية الخالقة للقيمة المشتركة في شركة المراعي:

تدرك المراعي مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تحقيق التنمية المستدامة باعتبارها التزام من الشركة تجاه كل من مستثمريها، مستهلكيها، وموظفيها والمجتمع والبيئة المحيطة بها، تتبلور أنشطة المراعي في مجال المسؤولية الاجتماعية ضمن 4 مجالات رئيسية وهي: التدريب، الدعم الخيري، البيئة والرياضة، تدعم الشركة العديد من الفعاليات التي تصب ضمن هذه الأنشطة من خلال إقامة الشراكات والتواصل من مختلف أطراف المجتمع والمساهمة في فعالياته، كما تتبنى سياسات تساهم في حماية البيئة والموارد الطبيعية.

(https://www.almarai.com/corporate/sustainability/#protecting-the-planet)

### 1.1.4 المراعي في المجتمع: عن التقرير السنوي للشركة 2020 على الموقع:

( https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2020/11/Almarai-Annual-Report-

(2020-Arabic.pdf

بقيم حية نثري حياتكم: " إننا نؤمن أنه من واجبنا أن نساهم في رفع مستوى حياة كل فرد من أفراد المجتمع ويتجاوز التزامنا إلى إثراء حياة الناس لتشمل المجتمع بشكل أوسع، لأننا نستشعر أمه علينا الاستثمار في المجتمعات التي نعمل فيها ليعود بالخير والنفع للجميع على المدى البعيد."

• التزامنا مجتمعنا:

لذلك فإننا كشركة تتمتع بروح المسؤولية والمواطنة نلعب دورا فعالا في دعم القضايا الاجتماعية من خلال العديد من التبرعات الخيرية ورعاية الفعاليات، ليعطي برنامجنا الخيري في المجتمع مجالات عديدة كالصحة والعلوم والتعليم والرياضة.

وتبدي شركة المراعي اهتماما خاصة في الجمعيات الخيرية والاجتماعية والثقافية التي تساهم في دعمنا للقيم الوطنية لبناء مستقبل أفضل.

إن إيماننا بالأهمية الكبيرة لخدمة مجتمعنا يتمحور في مفاهيمنا الأساسية في منظومات إدارة شركة المراعي.

- " يواكب تلبية احتياجات العملاء التزام مماثل نحو الموظفين ومجتمعنا والبيئة."
- في سبتمبر 2020: قدمت الدعم لمستشفى الملك خالد في الخرج بتخصيص وقف بقيمة 02 مليون ريال سعودي للمساهمة في تطوير قسم الرعاية الحثيثة بالمستشفى.

\*يوضح هذا الجزء الدور الذي تلعبه شركة المراعي في المجتمع، إذ يتضح جليا أن شركة المراعي تلتزم بمسؤولياتها المختلفة اتجاه المجتمع، وهذا دليل على تحقق ما يسمى بـ: القيمة الاجتماعية من خلال تجسيد البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية، من جهة أخرى يلاحظ توفر البعد الخيري معبرا عنه في التبرعات الخيرية، والاهتمام بالجمعيات الخيرية، الثقافية والاجتماعية المساهمة في دعم القيم الوطنية.

#### 2.1.4 المراعي والبيئة:

(<https://www.almarai.com/corporate/sustainability/#protecting-the-planet>)

- في أكتوبر 2020:

\* معهد آيه آي بي إنترناشونال الأمريكي يمنح شركة المراعي " شهادة الجاهزية لمواجهة الأوبئة" الأولى عالميا على الإطلاق اعترافا بتميز الشركة في تطبيق أفضل الممارسات فيما يتعلق بصحة وسلامة الموظفين، وسلامة الغذاء وإدارة المزودين خلال جائحة كوفيد-19.

\*ساهمت شركة المراعي بزراعة 300.000 شجرة بقيمة تعادل 8 مليون ريال سعودي لصالح " المركز الوطني لتمية الغطاء النباتي ومكافحة التصحر"، في خطوة تعكس التزام الشركة نحو مبادرة المركز تحت عنوان " لنجعلها خضراء".

#### المراعي والاستدامة:

## مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي أنموذجاً-

تؤمن شركة المراعي بأن العالم سيكون مكاناً أفضل أن التزمنا جميعاً بتحسين سلوكياتنا اليومية، وهو ما تعنيه الاستدامة في المراعي.

المساهمة الإيجابية في المجتمع وتقليل الآثار على البيئة تعد أمراً أساسياً لتحقيق نمو مربح على المدى الطويل، ومن خلال الإدارة المتكاملة لأدائنا الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، نهدف إلى الارتقاء بالقيمة المشتركة التي نحققها لأصحاب المصلحة. الآن وفي المستقبل، نهدف لتطبيق الممارسات الرائدة في الصناعة من أجل حماية رفاهية عملائنا وموظفينا، وحماية صحة الحيوانات في جميع مزارعنا، وحماية البيئة الطبيعية، وتحقيق قيمة اقتصادية كبيرة.

### استراتيجية الاستدامة:

انطلاقاً من كونها أكبر شركات الأغذية والمشروبات في المنطقة، تهض المراعي دور اجتماعي، بيئي واقتصادي مهم على الصعيد المحلي، والإقليمي والعالمي، فإننا نلعب دوراً مهماً في تشكيل السوق والمجتمع للأفضل. من بين أهدافها الاستراتيجية:

#### • الاستثمار الاجتماعي:

- تبرع بـ 2.5 مليون وجبة صحية بحلول عام 2025.

- توظيف 1.400 شخص على الأقل من خلال معهد الألبان والأغذية بحلول عام 2025.

#### • حماية البيئة:

" نتعهد بتقليل الأثر السلبي الناتج عن عملياتنا على الموارد الطبيعية المشتركة كل يوم."

\*يوضح هذا الجزء جهود شركة المراعي في مجال الاستدامة، إذ يتضح جلياً أن شركة المراعي تبذل جهوداً كبيرة في مجال الاستدامة وخاصة تلك المتعلقة بالبيئة، إذ تحترم المراعي قوانين حماية البيئة، الأمر الذي يشير لتحقيق البعد القانوني من المسؤولية الاجتماعية ممثلاً خاصة في القوانين البيئة (البعد البيئي).

### 3.1.4. أهداف المراعي الاستراتيجية:

أولاً: إدارة المياه: حريصون على استهلاك موارد المياه بفاعلية كل يوم:

• زياد كفاءة المياه في أقسام التصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية لدينا بنسبة 15% بحلول عام 2025 (مقابل خط الأساس لعام 2018).

• بدء ودعم الجهود التعاونية مع أصحاب المصلحة لمعالجة مخاطر المياه وتعزيز الحفاظ عليها بحلول عام 2025.

ثانياً: الابتكار في التغليف: حريصون على تقليل البيئي السلبي لتغليف منتجاتنا كل يوم:

• تجنب استخدام 9000 طن متري من المواد البلاستيكية من دخول تيار نفايات المستهلك بحلول عام 2025 (مقابل خط الأساس لعام 2015).

• دعم التحول لبرنامج الاقتصاد الدائري في المملكة العربية السعودية بحلول عام 2025.

**ثالثا: التغيير المناخي: حريصون على تنفيذ المزيد من الحلول المستدامة لتقليل الانبعاثات الكربونية كل يوم النقل والتبريد:**

• استكشاف وتجربة مركبات بديلة للوقود لأسطول نقل المبيعات لدينا بشكل مستمر .

• زيادة كفاءة الوقود للمبيعات والتوزيع والمركبات اللوجستية بنسبة 10% بحلول عام 2025 (مقابل خط الأساس لعام 2018).

• سوف تكون جميع مخازن التبريد في مستودعاتنا خالية من CFC بحلول عام 2025.

#### **الطاقة:**

• تقليل استهلاك الطاقة في جميع أقسام التصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية لدينا بنسبة 15 % من مقاييس الكفاءة بحلول عام 2025 (مقابل خط الأساس عام 2018).

• زيادة استخدام الكهرباء من مصادر الطاقة النظيفة في أقسام الإدارة والتصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية لدينا إلى 20 % بحلول عام 2025.

• الحصول على شهادة ISO 50001 لأقسام الإدارة والتصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية بحلول عام 2025.

**رابعا: إدارة النفايات: حريصون على الوصول إلى مرحلة إنتاج بلا نفايات كل يوم**

• تقليل نسبة النفايات بنسبة 50 % في جميع أقسامنا بحلول عام 2025 (مقابل خط الأساس لعام 2018)

**خامسا: الزراعة المستدامة: حريصون على تطبيق ممارسات زراعية مستدامة تساهم في تجدد التربة**

• تعزيز الممارسات المستدامة في مزارعنا بحلول عام 2025

\*يشترك هذا الجزء مع الجزء الذي سبقه، إذ يوضح أهداف شركة المراعي الاستراتيجية، والتي تصب مجملها في حماية الموارد المتاحة، إذ تعمل المراعي على التقليل من انبعاثات المواد والغازات المضرة بالبيئة لحمايتها، هذا من جهة، من جهة أخرى تسعى لتنمية تلك الموارد من خلال برامجها المستدامة.

**4.1.4 أبرز ملامح الأداء:** عن التقرير السنوي للشركة 2020 على الموقع:

( <https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2020/11/Almarai-Annual-Report-> )

(2020-Arabic.pdf

مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي  
أنموذجاً-

**أولاً: الأداء المالي:**

**الجدول 1: اجمالي المبيعات شركة المراعي**

السنة	2018	2019	2020
المبلغ (مليون ريال سعودي)	13.558	14.351	15.357

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على تقرير الشركة لعام 2020

**الجدول 2: النفقات الرأسمالية لشركة المراعي**

السنة	2018	2019	2020
المبلغ (مليون ريال سعودي)	1.959	1.650	969

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على تقرير الشركة لعام 2020

\*يوضح الجدولين أعلاه ( رقم: 2/1 ) الأداء المالي شركة المراعي خلال السنوات الثلاث من 2018 إلى 2020 معبرا عنه في:

- إجمالي المبيعات، التي شهدت زيادة ملحوظة سنة بعد أخرى لتصل إلى 15.357 مليون ريال سعودي، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على نجاح البرامج المطبق من طرفها، والتي أدت إلى رواج منتجاتها معلنة بذلك عن زيادة معتبرة في إجمالي المبيعات.

-النفقات الرأسمالية: يلاحظ أنها في تراجع وانخفاض من سنة إلى أخرى حيث وصلت إلى 969 مليون ريال سعودي سنة 2020 بعدما كانت 1.959 سنة 2018 أي أنها انخفضت بما يفوق 50% .  
يضاف إلى ابرز ملامح الأداء ما يلي:

-ارتفع صافي الدخل خلال عام 2020 بنسبة 9.5 مقارنة بعام 2019، ليصل إلى 1.984 مليون ريال سعودي.  
-ارتفعت الإيرادات بنسبة 7 لتصل إلى 15.357 مليون ريال سعودي.

\*إجمالاً من خلال الاستنتاجات سابقة حول الأداء المالي للشركة، حققت الشركة ارتفاعاً في مبيعاتها وإيراداتها وفي الجهة المقابلة خفضت من نفقاتها الأمر الذي حسن من صافي دخلها (نتيجتها الاقتصادية)، أي أن المؤسسة خلقت قيمة اقتصادية، والبعد الاقتصادي محقق.

**5. تحليل النتائج:**

ركزت الدراسة على البحث عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتي تم استنتاج تواجدها من العرض أعلاه، واسقاطاً على الجزء الخاص بالتحليل مقارنة بين المسؤولية الاجتماعية ونموذج خلق القيمة المشتركة من الجانب النظري؛

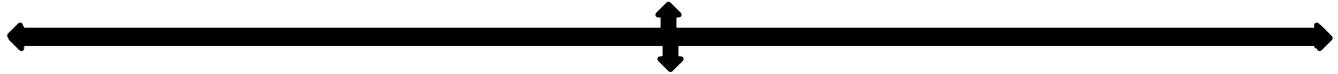
\*التزمت شركة المراعي بمسؤوليتها الاجتماعية، هذا يعني تحقق (خلق):

**البعد الاقتصادي:** حققت الشركة ارتفاعا في مبيعاتها وفي الجهة المقابلة خفضت من نفقاتها، وهذا دليل على تحسن أرباحها؛

**البعد الاجتماعي:** تؤمن شركة المراعي أنه من واجبها المساهمة في رفع مستوى حياة كل فرد من أفراد المجتمع ويتجاوز التزامها إلى إثراء حياة الناس لتشمل المجتمع بشكل أوسع؛

**البعد الخيري:** تقدم المراعي العديد من التبرعات الخيرية، كما تهتم بالجمعيات الخيرية، الثقافية والاجتماعية المساهمة في دعم القيم الوطنية؛

**البعد القانوني ( البيئي ):** تركز شركة المراعي على حماية الموارد المتاحة، إذ تعمل المراعي على التقليل من انبعاثات المواد والغازات المضرّة بالبيئة لحمايتها، كما تسعى لتنمية تلك الموارد من خلال برامجها المستدامة.



الأربع أبعاد (المسؤولية الاجتماعية) محققة ، ثلاث منها (اقتصادي/ اجتماعي/ بيئي) نفسها أبعاد القيمة المشتركة، هذا يعني أن القيمة المشتركة قد تحققت عن طريق المسؤولية الاجتماعية.

## 6. خاتمة:

تمارس المؤسسات أعمالها في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الحادة والتغير المستمر في الظروف المحيطة، وخاصة إذا ما تعلق الأمر بحاجيات ورغبات المجتمع التي تمارس نشاطها ضمنه، والذي فرض عليها الالتزام بما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية التي تؤدي بدورها إلى خلق القيمة المشتركة، فوجد المؤسسات الاقتصادية تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية وهي مدركة أنها الطريقة الفعالة لخلقها للقيمة المشتركة، بينما نجد مؤسسات أخرى تصل لخلق القيمة المشتركة من خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وهي غير مدركة لذلك، وتعد شركة المراعي إحدى هذه المؤسسات التي ثبت من خلال الدراسة أن التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية أدى لخلقها للقيمة المشتركة بطريقة غير مباشرة.

## الخلاصة:

تم السعي من خلال هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع خلق القيمة المشتركة من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والإحاطة به من كل الجوانب أين توجت الدراسة بثلاث محاور، تمخضت عن العديد من النتائج النظرية والتطبيقية والتي سيتم عرضها ملخصة كالتالي:

### • النتائج التطبيقية (نتائج الفرضيات):

لقد قامت الباحثتان باختبار فرضيتان تمثل الأجابة الأولية عن الأسئلة الفرعية، والتي تكون مجتمعة إجابة التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة:

كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تخلق قيمة مشتركة من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية؟

\*بالنسبة الفرضية الأولى التي مفادها " شركة المراعي ملتزمة بمسؤوليتها الاجتماعية بمختلف أبعادها"، أثبتت هذه الفرضية صحتها .

## مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي أنموذجاً-

\*بالنسبة للفرضية الثانية التي مفادها " يؤدي التزام شركة المراعي بالمسؤولية الاجتماعية إلى خلقها للقيمة المشتركة"، أثبتت هذه الفرضية صحتها.

-انطلاقاً من ما تم التوصل إليه بخصوص صحة الفرضيتين يمكن الإجابة على إشكالية الدراسة إذ ثبت أن التزام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خلق هذه المؤسسات للقيمة المشتركة.

### • النتائج النظرية:

-تتبنى شركة المراعي نموذج خلق القيمة المشتركة إذ تساعد استراتيجيتها ونموذج أعمالها على تحقيق هدفها وخلق قيمة للشركة ومجتمعها.

-تسعى شركة المراعي جاهدة لتحسين علاقتها بالبيئة، فهي تهدف لتقليل المواد المضرة للبيئة وتعمل على استبدالها بالطاقة المتجددة الصديقة للبيئة.

-الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إعلان عن خلق القيمة المشتركة بطريقة غير مباشرة، نظراً للارتباط الشديد بينهما (تشارك في 3 أبعاد).

- نموذج خلق القيمة المشتركة يوسع ويقوي الروابط بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي.

- إن التركيز على خلق القيمة الاقتصادية بالقيم الاجتماعية يحافظ على استمرارية وتميز المؤسسة، والدليل على ذلك النجاح الباهر الذي تحققه شركة المراعي.

### التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة يمكن طرح مجموعة من التوصيات التي نوجزها فيما يلي:

- يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تعي جيداً أن نهج القيمة المشتركة هو الحل الأمثل لنجاح أعمالها.
- ضرورة نشر ثقافة القيمة المشتركة في الأفراد العاملين ذاتهم، للحصول على عمالة تعي أهمية القيمة المشتركة لمؤسساتهم ومجتمعهم في آن واحد.

### 7. قائمة المراجع:

1-<https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2020/11/Almarai-Annual-Report-2020-Arabic.pdf> ( 20/12/2022)

2-<https://www.almarai.com/corporate/investors/overview> ( 20/12/2022)

3-<https://www.almarai.com/corporate/sustainability/#protecting-the-planet>( 20/12/2022) .

- 4- Michal E.Porter, Greg Hills, Pfitzter Marc, Patscheke Sonja & Hawkins Elizabeth, (2011), Measuring Shared Value –How to Unloch Value by Linking Social and Business Results, FSG.
- 5- Mohamed Fellague & Ishak Kherchi, (2017), Shared Value in banking sector : Creating an economic and social value ‘‘leading banks models ‘’, Revue des économies nord Africaines(N°16).
- 6- José Paz Rendal, (2015), How Creating shared value is taking corprate spcial Responsibility One step Further –Google as a case study– taraballo de fin de grao , Crao en presas Administración e Dirección de coruña facultade de economia e empresa..
- 7- Ishak Kherch & Mohamed Fellague, (2019), Creating Shared Value in Algeria through partnership : professional approach for Saidal and Novo Nordisk, journal of economic integration, vol 07 (Issue 03).
- 8- Ishak Kherchi, (2018), Big is better for shard value creation AYALA group model ‘‘Professional approach’’, Revue Administration et Developpement pour les recherches et Etudes.
- 9- Ishak Kherchi; Mohamed Fellague ; Samira Ahlem, (2019), How NESTLE applied shared value creation in achievina sustainable agricul ture and making moreprofit « NSTLE MODEL ». management end economic reseach journal, volume 01(03).
- 10- Ishak Kherchi; Mohamed Fellague, (2015), Creating Shared Value as a new business model for pharmaceutical companies « Glaxo Smith Kline (GSK)MODEL », Algerian review of economic development(N°03).
- 11- Mouna Mesghoun & Mohamed Barka, (2018), The impact of adopting social responsibility towrds employees in the creation of shared value– A study of a sample of economic enterprises active in public hygiene and waste treatment and sanitation in Ouarg. El-Bahith Review.
- 12- Michael porter & Mark Kramer, (2011), Creating Shared Value– how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth, Harvard Business Review.

## مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي أنموذجا-

- 13- Salonen Arto & Annukka Tapani, (2020), shared Value, ReferenceWorkEntry.
- 14- خرشي، إسحاق ، (14 و 15 نوفمبر 2016)، نحو نموذج جديد لأعمال الشركات الاقتصادية الجزائرية لخلق القيمة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية-أنموذج مقترح-، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم التنمية المستدامة.
- 15- رمزي بودرجة، (2014)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثرها على صورة المؤسسة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات.
- 16- سميرة لغويل و نوال زمالي، (2016)، المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية.
- 17- صلاح الدين نذير، مراد حطاب و قدور بن نافلة، (2022)، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، تجربة Hewlett Packard الرائد نموذجا، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05 (العدد 02).
- 18- فاطمة طاهري ونصيرة قوريش، (2021)، نستله في المجتمع: خلق القيمة المشتركة من خلال المسؤولية الاجتماعية. المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 13 (العدد 01).
- 19- العصيمي، عايد عبد الله، (2015)، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 20- عبدالقادر شيباني ومحمد فلاق، (2020)، واقع تبني منظمات الأعمال لأنموذج خلق القيمة المشتركة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة- شركة Novartis أنموذجا-، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 03 (العدد 03).
- 21- معمر غداوية و فريحة سلمان، (2020)، المسؤولية البيئية والاجتماعية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة وآثارها على القدرة التنافسية لصادرات الدول النامية -دراسة قياسية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية-، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 03 (العدد 01).
- 22- ملاك خديجة ورفيف خديجة، (2020)، دور مهنيي المحاسبة في تبني المسؤولية الاجتماعية -البيئة- للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 03 (العدد 01).
- 23- وليد بخوش و أسماء نصيب، (2020)، المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، (العدد 02).