

نموذج خلق القيمة المشتركة توجه جديد للشركات الاقتصادية العالمية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة

نماذج ميدانية لشركات عالمية

Shared Value Creation Model New Direction for Global Economic Companies to Achieve Sustainable Economic Development Field models for global companies

سبخاوي عبدالقادر الجيلاني

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، Sebkhawouiriyad@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/11/19

تاريخ القبول: 2024/10/05

تاريخ الاستلام: 2024/07/31

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نموذج خلق القيمة المشتركة كتوجه جديد لأعمال الشركات، هذا النموذج الذي يركز مفهومه الأساسي في توجه الشركات الاقتصادية نحو الاستثمار في المشاكل والحاجات الاجتماعية بغرض تحقيق قيمة اقتصادية ومنفعة اجتماعية في آن واحد، اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج الوصف التحليلي من خلال عرض مجموعة من الشركات العالمية التي استخدمت هذا النموذج الجديد وحققته به العديد من النجاحات الاقتصادية والاجتماعية، توصلنا في نهاية الدراسة إلى أن هذا النموذج يبلغ غاية الأهمية بالنظر للنجاحات والتوسعات الاستثمارية للشركات المستخدمة له، وبالتالي فلا بد من اتباع هذا النموذج من طرف الشركات الاقتصادية الجزائرية في استثماراتها نظرا للواقع الذي يعيشه المجتمع الجزائري من مشاكل اجتماعية من جهة والمناخ الاستثماري الجيد الذي تملكه الجزائر من جهة أخرى، وهذا ما يجسد مفهوم هذا النموذج، كما تم تقديم بعض التوصيات التي تفيد موضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية : القيمة الاقتصادية، القيمة الاجتماعية، القيمة المشتركة، الشركات العالمية، التنمية الاقتصادية المستدامة

تصنيف JEL: M19، O34.

Abstract:

This study aims to highlight the shared value creation model as a new orientation for corporate business approach to investing in social problems and needs with a view to achieving both economic value and social benefit. In this study we relied on the analytical description approach by presenting a group of global companies that used this new model and achieved many economic and social successes. "At the end of the study, we concluded that this model is of the utmost importance given the investment successes and expansions of the companies that use it, This model must therefore be followed by Algerian economic companies in their investments, given the reality of Algerian society's social problems on the one hand and the good investment climate that Algeria possesses on the other. This reflects the concept of this model, and some recommendations have been made that are useful to the study.

Keywords : Economic value, social value, shared value, global companies, sustainable economic development

JEL Classification: M19، O34

1. مقدمة:

لقد عرف الاقتصاد العالمي والوطني عدة تغيرات وتطورات في نشاطات وممارسات المؤسسات الاقتصادية بعد تغير نظرة واستراتيجية الكثير من الشركات الاقتصادية العالمية من تركيزها على تحقيق الأرباح وإهمالها الجانب الاجتماعي وما يخلفه من آثار سلبية مستدامة على المجتمع إلى تركيزها على الاستثمار في الأعمال التي تهدف إلى تنظيم وإشباع حاجات المجتمع بالشكل الصحيح الذي يخدم أهداف التنمية المستدامة ويحقق الصالح العام، كما أن تقييم المؤسسات الاقتصادية لم يعد يعتمد على مراكزها المالية فقط، بل ظهرت مفاهيم حديثة تساعد في خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع هذه التغيرات، ولعل من أبرز هذه المفاهيم مفهوم خلق القيمة الاقتصادية للشركات الاقتصادية ودمجها مع المنفعة الاجتماعية والتوجه نحو نموذج القيمة المشتركة، هذا النموذج الجديد للأعمال الذي يسمح بتحقيق أرباح أكبر مع نمو أسرع، وفي نفس الوقت معالجة المشاكل الاجتماعية وتحسين صحة وحيوية المجتمعات وتقديمها بشكل أفضل أصبح يتصدر المشهد في الصراع التنافسي المحتدم بين الشركات التي تعمل في نفس القطاع لتشكيل حجر الأساس في بناء المزايا التنافسية والمصدر الرئيسي لتعظيم قيمتها التنافسية؛

ومع نشأة مفهوم التنمية المستدامة نشأت فكرة مسؤولية المؤسسات الاقتصادية نحو المجتمع والبيئة، وأهمية مشاركتها في جهود التنمية، لا سيما مع تزايد حجم الشركات في القطاع الخاص في ظل هيمنة فلسفة السوق الحر والتوجه نحو الخصخصة في كثير من دول العالم، والاعتقاد السائد أن القطاع الخاص لا بد وأن يساهم في دفع عجلة التنمية المستدامة من خلال تبنيه لهذا النموذج وما يمكن أن يقدمه من خدمات تتجاوز هدف تعظيم الربح إلى تحقيق المحافظة على البيئة وجودة حياة الإنسان؛

ولعل ما نشاهده اليوم من تعدد الشركات العالمية التي تبنت هذا النموذج الجديد وما حققته من نجاحات لخير دليل على جودة هذا النموذج في خلق قيمة مشتركة في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وعليه تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا النموذج الجديد من خلال التعرف على بعض الشركات الاقتصادية العالمية الرائدة في هذا المجال وتحليل البرامج المتبعة لهذه الشركات لخلق القيمة المشتركة بغرض حث الشركات الوطنية على استخدام هذا النموذج لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

1.1 إشكالية الدراسة:

تطرح هذه الدراسة تساؤلاً رئيسياً يتفرع منه مجموعة من الأسئلة تتيح الإجابة عنها التعرف أكثر على الشركات العالمية التي تبنت هذا النموذج، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن العمل بنموذج خلق القيمة المشتركة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة ؟

2.1 الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بخلق القيمة ؟
- ماذا يقصد بالقيمة المشتركة؟ وما هي سيورة خلق القيمة المشتركة؟
- ما هو نموذج خلق القيمة المشتركة؟
- ما هي الآليات التي تطبقها الشركات الاقتصادية لخلق قيمة مشتركة؟
- كيف يسمح مفهوم القيمة المشتركة بتلبية الحاجيات الاجتماعية وتحقيق الربح الاقتصادي للشركات الاقتصادية الجزائية؟

- كيف يمكن للشركات الاقتصادية الاستثمار في الحاجيات الاجتماعية لتحقيق القيمة الاقتصادية، وبالتالي خلق قيمة مشتركة بينهما؟

- كيف تسمح القيمة المشتركة المحققة ببناء تنمية مستدامة؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة أساسا إلى التعرف على مضمون القيمة المشتركة بجميع مداخلها وعلاقتها بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تمثل القيمة الاجتماعية المرتبطة بتحقيق الربح أساس التنافس للمؤسسة، كما تهدف الدراسة إلى توضيح سيورة خلق القيمة المشتركة لدى بعض الشركات العالمية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية وآثار ذلك على المجتمع والبيئة.

4.1 أهمية الدراسة :

- تكسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي بدأ التوجه نحوه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف توجهاتها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمنظمات نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛
- تستمد الدراسة أهميتها من كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا الربط المنطقي للعلاقة بين خلق القيمة المشتركة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة؛
- تنبع أهمية الدراسة من إمكانية استفادة الشركات الوطنية من تجارب الشركات العالمية المتتهجة لهذا النموذج الجديد، بما يساهم في تصور سياسات وبرامج أكثر ملائمة ومواكبة لبيئة الأعمال الحالية.

2. الدراسات السابقة :

(1) دراسة (محمد فلاق، خرشي إسحاق، حدو سيرة أحلام)، 2019، بعنوان: مدى مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق القيمة الاقتصادية وخلق المنفعة الاجتماعية - دراسة تحليلية ميدانية¹¹

تهدف الدراسة إلى معرفة تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم خلق القيمة المشتركة وإلى مدى اعتبار هذه الأخيرة ضرورة استراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحقيق أهدافها وتعزيز تنافسيتها، وتبرز الدراسة الدور المتوازن (اقتصادي - اجتماعي) الذي تحاول إدارة المنظمة من خلاله أن تعظم حصتها السوقية وتفي بالتزاماتها الاجتماعية المفروضة عليها قانونيا، من خلال المنهج الوصفي التحليلي استعرضت الدراسة مفهوم خلق القيمة المتعددة والأبعاد الأساسية لها، ووضحت الأهمية الاستراتيجية لخلق القيمة المشتركة، كما عرضت الدراسة واقع الممارسات الاجتماعية من طرف منظور مديري مالكي 25 مؤسسة اقتصادية في القطاعين العام والخاص على مستوى 5 ولايات جزائري توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن المؤسسات الاقتصادية المبحوثة هي بصدد تبني اتجاهات تتلاءم باطراد مع القضايا الاجتماعية والبيئية المطروحة، وأن هذه الاتجاهات تبوأ مصلومة بضغوطات مالية وعوائق ثقافية يمكن تجاوزها متى نظر المسؤولون إلى المؤسسات الاقتصادية على اعتبارها مؤسسة اجتماعية واقتنعوا أن السلوك الإداري المسؤول اجتماعيا لا يحركه نشاط تجاري ربحي فحسب بل تمليه بالأساس

قيم المواطنة؛ كما خلصت إلى بعض التوصيات نذكر منها ضرورة هيكلة إدارات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتولى تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، كما أنه يجب على الدولة وضع قوانين ملزمة

للمؤسسات الاقتصادية لتجهيز برامج سنوية معدة مسبقا لتطبيق أنشطتها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، مع ضرورة شمولها على أكبر نطاق جغرافي ممكن في المجتمع حتى تعم الفائدة بشكل عام.

(2) دراسة (Ishak Kherchi , Mohamed Fellag)، 2017، بعنوان :

Shared value in banking sector: Creating an economic and social value "Leading banks models

22

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم القيمة المشتركة كنموذج جديد لأعمال البنوك حيث يتم خلق القيمة الاجتماعية للمجتمع وفي نفس الوقت تحقيق القيمة الاقتصادية للبنك، اعتمدت النواصة على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الإشكالية التالية: كيف تعمل البنوك الرائدة على خلق قيمة اجتماعية وقيمة تجارية في القطاع المصرفي؟ وهذا من خلال التطرق لمستويات خلق القيمة المشتركة للبنوك والمتمثلة في - تحسين الأوضاع المالية للعملاء والأعمال التجارية وتوسيع الخدمات المصرفية - الانتقال إلى ما هو أبعد من المعاملات الفردية وتمويل وتعزيز الجهات الفاعلة داخل الصناعة أو المجتمع - العمل مع شرائح العملاء المفيدة اجتماعيا أو بيئيا من خلال إعادة هيكلة الاستثمارات ذات التأثير المالي والاجتماعي، كما بينت الدراسة أنه ومن أجل خلق قيمة مشتركة للبنوك الرائدة وإعادة اكتشاف هدفها الحقيقي لدفع عجلة الاقتصاد والمجتمع فإن البنوك تواجه تحديات قوية في مواجهة المنافسة المتنامية والطلب على العملاء والتنظيم، وقد تغلبت البنوك على هذه التحديات؛

ومن أجل إظهار كيفية خلق القيمة الاجتماعية والاقتصادية في القطاع المصرفي تم اختيار 10 نماذج مصرفية عالمية رائدة وضعت مجموعة من البرامج لإنشاء القيمة المشتركة في القطاع المصرفي، حيث تم وصف مفهوم القيمة المشتركة وسيرورة دمجها في أعمال البنوك، كما تم تحليل البرامج المتبعة لدى هذه البنوك الرائدة لخلق القيمة الاقتصادية وتحقيق المنفعة الاجتماعية؛ توصلت الدراسة إلى أن خلق قيمة مشتركة في القطاع المصرفي هو فرصة للبنوك لزيادة الربحية على المدى الطويل وفرصة للمجتمع للاستفادة من القدرات المالية الفريدة للبنوك، وأن نموذج الأعمال الجديد يوفر فرصة كبيرة للشركات المالية لتحقيق المزيد من الربح وتحقيق النمو بصفة عامة وفي نفس الوقت حل المشاكل الاجتماعية وخلق قيمة للمجتمع، كما توصل الباحثان إلى استنتاج مهم مفاده أنه وعلى الرغم من التحديات والعوائق فإن البنوك يمكنها إنشاء قيمة مشتركة من خلال زيادة ازدهار العملاء وتغذية النمو الإقليمي للاقتصادات وتقديم حلول لتمويل التحديات العالمية.

(3) دراسة (Titiek Rachmawati, Basuki, Hamidah)، 2019، بعنوان:

Creating Shared Value (CSV) : The Sustainable Business Model³ -

هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم خلق القيمة المشتركة كنموذج أعمال مستدام تعمل الشركات من خلاله على ربط الأعمال بالنتائج الاجتماعية ومعالجة الحلول الدقيقة للقضايا الاجتماعية ووضحت الاختلاف بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وخلق القيمة المشتركة بشكل عام من حيث القيمة والمفهوم والنتيجة وجدول الأعمال، كما أكدت الدراسة على أن الشركات عند نهجها هذا النموذج تحتاج لاستراتيجية متطورة تسير عليها وفق مجموعة من المراحل المرتبطة بخلق القيمة المشتركة تبدأ بالتعرف على القضايا الاجتماعية واستهدافها ووضع خطة عمل وتحليل الطريقة التي يساهم بها التحسن الاجتماعي في تحسين الأداء الاقتصادي وتحديد الأهداف والأنشطة ودراسة التكاليف المرتبطة على كل فرصة لخلق القيمة المشتركة، بالإضافة إلى تقييم ومراقبة النتائج والتقدم المنجز بانتظام للتغلب على المشاكل الاجتماعية وزيادة أداء الأعمال.

توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تقيدت بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في الماضي لم تحصل إلا على قيمة اجتماعية فقط، في حين أن CSV يجلب للشركة قيمة اجتماعية واقتصادية مستدامة، وبالتالي فتمودج خلق القيمة المشتركة يشجع الشركات على تنفيذ نموذج أعمال مستدام حقاً من المتوقع أن يفيد المجتمعات المجاورة والشركة على حد سواء فضلاً عن تحسين القيمة الاقتصادية المتمثلة في زيادة الأرباح والإنتاجية وتوسيع حصة السوق والقيمة الاجتماعية التي تظهر من خلال تنمية المناطق والبنية الأساسية وتحسين الإبداع الاجتماعي والمثانة في المجتمع عموماً.

(4) دراسة : (Santosh Nandi and Madhavi Latha Nandi) ، 2017، بعنوان :

Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Evidence from International Business Models⁴

انتهجت هذه الدراسة الاستراتيجيات الأربع لكل من بورتر وكرامر (2011) في إنشاء القيمة المشتركة وذلك من خلال أربع حالات من نماذج الأعمال الدولية ام- بيسا كينيا، ام- بيسا جنوب افريقيا، بياجو ايب الهند وبياجو ايب المملكة المتحدة، الشركة المركزية لي ام- بيسا هي فودافون والشركة المركزية لي بياجو ايب هي بياجو.

أثبتت نتائج الدراسة أنه بإمكان إنشاء القيمة المشتركة كمفهوم نظري تفسير نجاح نماذج الأعمال، كما اقترحت مخرجات الدراسة أيضاً أن الاستراتيجيات الأربعة المقدمة من طرف بورتر وكرامر والتي تعتبر كوسيلة لتحقيق إنشاء القيمة المشتركة لديها صلة بالسياق التجريبي لحالة نموذج الأعمال، فضلاً على ذلك تبدو أن الاستراتيجيات الثلاث وهي : إعادة تصور المنتجات والأسواق، إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة، تحديد الكفاءة الأساسية، لها تأثير مباشر على نجاح نموذج الأعمال، وأن استراتيجية إنشاء القيمة المشتركة التي تمكن من تطوير المجموعة المحلية تزيد من التأثير المباشر للاستراتيجيات الثلاث الأخرى لنجاح نموذج الأعمال، زيادة على ذلك ظهر التوافق التنظيمي لنموذج الأعمال كعامل أساسي آخر زاد من التأثير المباشر للاستراتيجيات الثلاث الأخرى على نجاح نموذج الأعمال، وبناء على النتائج المتوصل إليها من هذه الحالات اقترحت الدراسة نموذجاً بحثياً للأعمال المستقبلية حول ظاهرة إنشاء القيمة المشتركة في سياقات تجريبية أخرى.

3. الإطار النظري للدراسة

1.3 مفهوم خلق القيمة المشتركة:

هي استراتيجية إدارة ظهرت في العقد الأول من القرن العشرين، سميت بهذه التسمية نظراً إلى أن الشركات مدعوة إلى "خلق قيمة اقتصادية عن طريق خلق قيمة اجتماعية"، حيث تجد فيها الشركات فرصاً تجارية في المشكلات الاجتماعية، ولقد تم نشر هذه الفكرة في عالم الشركات المشاركة في نهج المسؤولية الاجتماعية، وهي تعتبر بمثابة مرحلة ما بعد المسؤولية الاجتماعية للشركات وتتجاوزها، إذ تقوم المزيد من الشركات الآن ببناء وإعادة بناء نماذج الأعمال حول الخير الاجتماعي مما يميزها عن المنافسة ويزيد من نجاحها بمساعدة المنظمات غير الحكومية والحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين، فتمتع حينها الأعمال التجارية بقدرة كبيرة على إحداث تغيير حقيقي في المشكلات الاجتماعية الضخمة⁵

يعرف Kramer & porter "القيمة المشتركة على أنها" السياسات والممارسات العملية التي تعزز تنافسية المؤسسة وتحسن في نفس الوقت في الشروط الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات التي تمارس فيها المؤسسة النشاط، ويركز خلق القيمة المشتركة على تحديد وتوسيع الروابط بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي"⁶

وتعرف أيضا على أنها " عملية خلق قيمة اقتصادية من خلال خلق قيمة اجتماعية وهذا يمثل إحدى القوى الدافعة للإنتاجية الإبداع والنمو والطريقة الوحيدة لاسترجاع المؤسسة لشرعيتها في المجتمع".⁷

كما تمثل القيمة المشتركة عملية " إدماج القيمة الاقتصادية للمؤسسة مع المنفعة الاجتماعية جنباً لجنب عند اتخاذ المؤسسة لقرارات الاستثمار"، ولا تعبر القيمة المشتركة عن القيام لأعمال الخيرية لصالح المجتمع وإنما « تبحث عن تحقيق الأرباح من خلال حل مشاكل المجتمع وهذا ما يمثل أعلى مستويات الرأسمالية حيث تسمح القيمة المشتركة بتطور المجتمعات بشكل أفضل ونمو المؤسسات بشكل أسرع".⁸

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن القيمة المشتركة تعبر عن طرح لنموذج جديد للأعمال أين يمكن للمؤسسات تحقيق القيمة الاقتصادية جنباً إلى جنب مع تحقيق القيمة الاجتماعية للمجتمعات.

2.3 آليات تطبيق القيمة المشتركة:

اقترح مايكل بورتر Michael Porter ثلاثة عناصر أساسية لخلق القيمة المشتركة والمتمثلة في :

أولاً: إعادة تصور المنتج والسوق:

وهنا يتم تلبية الحاجيات الاجتماعية غير المشبعة وتكييف المنتج لتلبية حاجيات السوق الجديد، بمعنى تكييف منتجات المؤسسة على حساب حاجيات المجتمع والفوائد والأضرار التي قد تلحق بها⁹، بحيث يساهم المنتج المقدم في تلبية حاجة اجتماعية أو له القدرة على حل بعض مشاكل المجتمع من أجل خلق القيمة المشتركة .

ثانياً: إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة:

يتطلب الأمر هنا وجوب إعادة النظر في طريقة استغلال سلسلة القيمة سواء على مستوى عمليات النقل، قنوات التوزيع أو الخدمات المكاملة، كما يعاد تصميم النظام اللوجستي ، خفض مسافات النقل وتبسيط عمليات المناولة

ثالثاً: بناء العناقيد الصناعية المدعمة:

إن خلق القيمة المشتركة يتطلب تأثيراً جماعياً، ولهذا السبب فإن تمكين تنمية التجمعات المحلية بشكل ركيزة ثلاثة أساسية لخلق القيمة المشتركة والمساعدة في دعم الشركات وعملياتها، وبوسع الشركات أن تخلق قيمة مشتركة وأن تحسن إنتاجيتها من خلال بناء تكتلات محلية ومعالجة الثغرات في مجالات محددة مثل التدريب، تنظيم السوق، إن الممارسات الإدارية التي تحركها مبادئ الشفافية والانفتاح تخلق ظروفاً مواتية لبناء التكتلات، الأمر الذي يعزز من الفوائد التي تعود على الشركات وقدرتها التنافسية¹⁰

3.3 مبادئ خلق القيمة المشتركة:

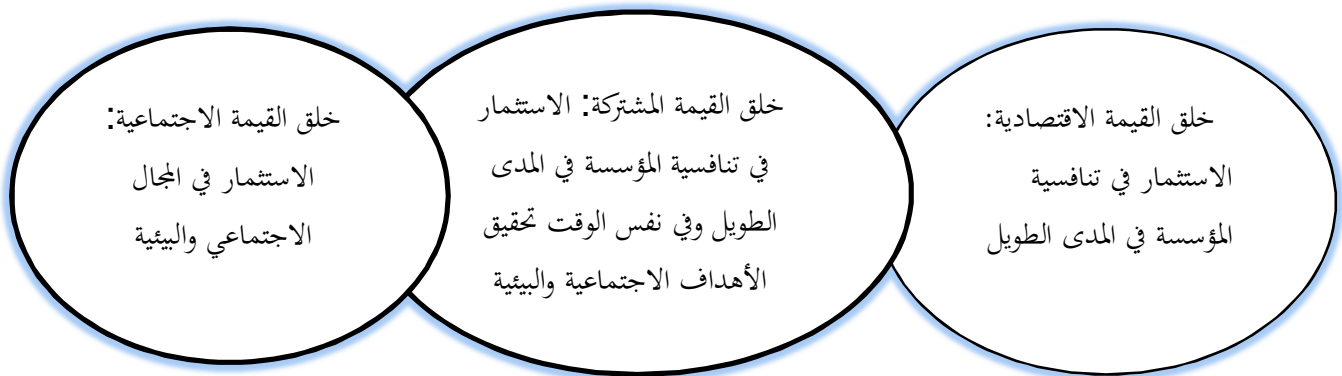
1. تعمل القيمة المشتركة على إعادة تعريف الشركات باعتبارها قوة كبرى لحل ضغط المشاكل الاجتماعية الموجودة في المجتمع¹¹
2. تعمل القيمة المشتركة على استغلال الموارد والمهارات والقدرات الإدارية لتحسين البعد الاجتماعي¹²
3. تتمحور فكرة خلق القيمة المشتركة على أن الشركات والأعمال التجارية يمكن لها أن يكون لها أكثر أثر إيجابي على حل المشاكل الاجتماعية الموجودة في المجتمع إذا ما تم علاجها بنموذج جديد للأعمال¹³
4. يعبر مفهوم القيمة المشتركة عن الأعمال الاقتصادية والاجتماعية التي يعتبر فيها تحقيق الأرباح كمحفز أساسي¹⁴
5. القيمة المشتركة تدمج البعد الاجتماعي والبيئي في نشاطات المؤسسة لتحقيق قيمة اقتصادية¹⁵

6. القضايا الاجتماعية الأساسية المستهدفة لاستراتيجية CSV هي التأثير على البيئة وزيادة فرص العمل وتحسين مهارات العمال وتحسين الرعاية الصحية وبناء الطرق والجسور والحفاظ على الثروة المائية واستقطاب الموردين وتوفير الخدمات المالية في المناطق الريفية.....¹⁶

4.3 نموذج خلق القيمة المشتركة :

يظهر نموذج خلق القيمة المشتركة في الشكل التالي¹⁷:

الشكل رقم 01 : نموذج خلق القيمة المشتركة



المصدر: Bockstette.V&Stamp.M (2011), P4

كما نرى في الشكل رقم 1 : فإن خلق القيمة المشتركة يهدف إلى حل المشاكل الاجتماعية والبيئية التي تسمح بتحسين تنافسية الشركة في المدى المتوسط والطويل، وهذا ما يسمح بتحقيق مفهوم القيمة المشتركة لأن الأعمال الاجتماعية والبيئية المرتبطة بتحقيق الربح هي أساس استثمارات المؤسسة، إضافة إلى أن تنافسية الشركة مرتبط بشكل وثيق بصحة وحيوية المجتمع، لذا تعمل المؤسسة على إدماج الأهداف الاجتماعية والبيئية في استراتيجيات الأعمال لتعود بالفائدة على كل من المجتمع وتنافسية المؤسسة في المدى الطويل، وهذا على عكس المقاربة التقليدية التي ترى وجود تناقض عند محاولة الربط بين الأعمال الاقتصادية والمجتمع، على اعتبار أن مراعاة المؤسسة للبعد الاجتماعي يمثل تكلفة اقتصادية تخفض من الأرباح.

5.3 المتطلبات الضرورية لخلق القيمة المشتركة:

تتضمن عملية خلق القيمة المشتركة ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات نذكر منها¹⁸:

- القدرة على تحمل المخاطر طويلة الأجل
- إدارة مالية قوية تسمح بالقيام باستثمارات قد لا تدر عائد إلا بعد 10 سنوات خاصة عند الاستثمار في المناطق المهمشة والتي تفتقر إلى البنى التحتية،
- القوى العاملة المؤهلة،
- نظام الاتصالات والموردين الممكن الاعتماد عليهم لتوريد احتياجات الشركة
- ضرورة فهم وتحديد الفائدة التي تعود على المجتمع في الأجل الطويل وكيفية تقاطع هذه المنافع مع المنافع الاقتصادية للشركة
- عملية التخطيط لدمج مصالح المساهمين والفوائد المجتمعية في خطط الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى الصبر والمثابرة.

6.3 دمج القيمة المشتركة وسيرورة قياسها:

تتضمن عملية دمج استراتيجية القيمة المشتركة وسيرورة قياسها أربعة خطوات أساسية (كما تظهر في الشكل رقم 2) نذكرها على النحو التالي¹⁹:

(1) التعرف على القضايا الاجتماعية واستهدافها :Identify the social issues to target

تتمثل نقطة البداية في خلق القيمة المشتركة في تعريف وتحديد القضايا الاجتماعية التي تمثل فرصة لزيادة الإيرادات وخفض التكاليف، يتطلب هذا تحديد الفجوات والحاجات غير المشبعة وتحليل كيفية تداخلها مع المستويات الثلاثة للقيمة المشتركة، تتمثل نتيجة هذه المرحلة في تحديد القضايا الاجتماعية الممكن استهدافها بإستراتيجية للقيمة المشتركة.

(2) تصميم دراسة الجدوى : Make the business case

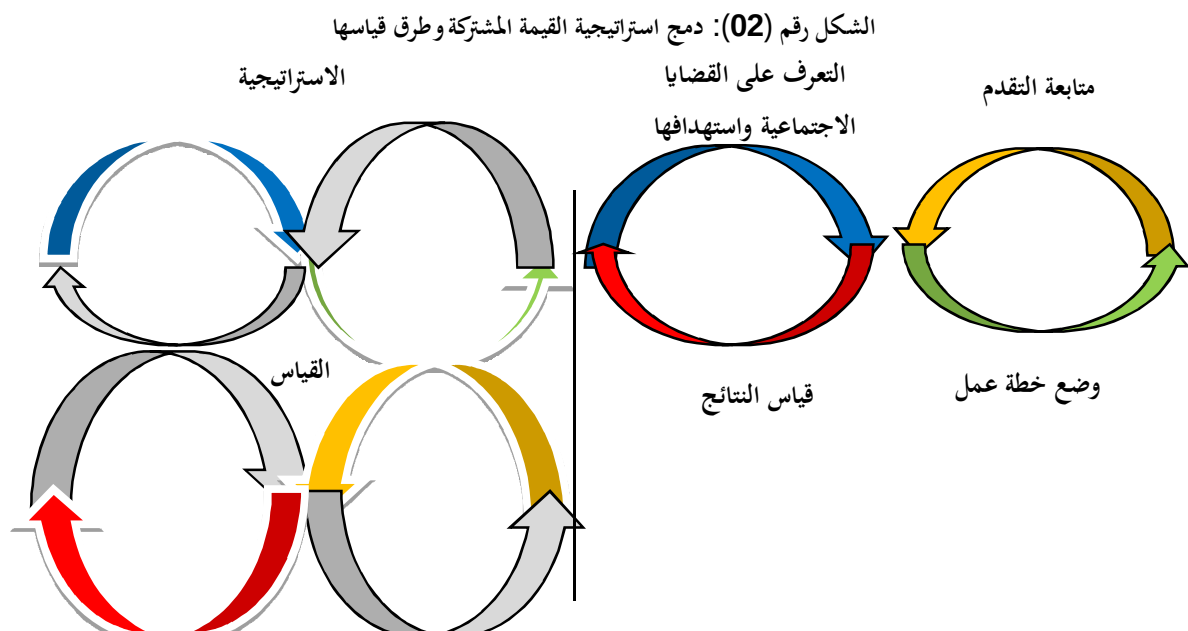
بعد تحديد الأثر الاجتماعي مع إحدى أو كل مستويات القيمة المشتركة، تمثل الخطوة الموالية عملية تطوير خطة عمل وتحليل الطريقة يساهم بها التحسن الاجتماعي في تحسين الأداء الاقتصادي، كما تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف والأنشطة والتكاليف المرتبطة على كل فرصة لخلق القيمة المشتركة، نمذجة الأعمال المحتملة والنتائج الاجتماعية بالإضافة إلى اتخاذ القرار بالاستثمار أو عدم الاستثمار

(3) متابعة التقدم المنجز: Track progress

وهنا يتم متابعة التقدم المنجز من خلال متابعة المدخلات والأنشطة التجارية والمخرجات، الأداء المالي (التكاليف والإيرادات) المرتبطة بالتوقعات

(4) قياس النتائج – Measure results

تتمثل المرحلة الأخيرة في التحقق من صحة الترابط بين النتائج الاقتصادية والاجتماعية وتحديد ما إذا كان استثمار موارد وجهود الشركة قد أنتج قيمة مشتركة



Source : Michael Porter, Greg Hills, Marc P fitzer, Sonja Pats cheke, and Elizabeth Hawkins: Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results, (2013), FSG, USA , p4

7.3 مستويات القيمة المشتركة²⁰:

تختلف فرص القيمة المشتركة على كل مستوى حسب الصناعة والشركات والجغرافيا، اعتماداً على كيفية تقاطع الأعمال والاستراتيجية الخاصة بالشركة مع القضايا الاجتماعية.

إن خلق قيمة مشتركة من خلال التوفيق بين المنتجات والأسواق يركز على حصة نمو العائدات في السوق، والربحية التي تنشأ عن فوائد التنمية البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها منتجات وخدمات الشركة.

إن خلق القيمة المشتركة من إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة يركز على التحسينات في العمليات الداخلية التي تعمل على تحسين التكاليف، والوصول إلى المدخلات، والجودة، والإنتاجية التي تتحقق من خلال التحسينات البيئية، والاستخدام الأفضل للموارد، والاستثمار في الموظفين، وقدرة الموردين، وغير ذلك من المجالات.

إن خلق قيمة مشتركة من تمكين تطوير المجموعات المحلية ينبع من تحسين البيئة الخارجية للشركة من خلال الاستثمارات المجتمعية وتعزيز الموردين المحليين والمؤسسات المحلية والبنية الأساسية المحلية بطرق تعزز أيضاً إنتاجية الأعمال التجارية كما هو موضح في جدول الموالي:

جدول رقم : (1) النتائج الاقتصادية والاجتماعية حسب مستويات خلق القيمة المشتركة

مستويات القيمة المشتركة	النتائج الاقتصادية	النتائج الاجتماعية
إعادة تكوين المنتج والأسواق: كيف يؤدي استهداف الاحتياجات غير الملباة إلى زيادة الإيرادات والأرباح؟	- ارتفاع الإيرادات - زيادة الحصة السوقية - زيادة معدل النمو - تحسين الربحية	- تحسين الرعاية الصحية للمرضى - تحسين التغذية - تحسين التعليم
إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة: كيف تعمل الإدارة الأفضل للعمليات الداخلية على زيادة الإنتاجية وتقليل المخاطر؟	- تحسن الإنتاجية - خفض تكاليف النقل والإمداد والتشغيل - تأمين الإمدادات - تحسين الجودة - تحسين الربحية	- تخفيض استهلاك الطاقة - تخفيض استهلاك المياه - تقليل تكاليف المواد الخام - تقوية مهارات العمل - تحسين دخول الموظفين
تمكين تطوير المجموعات: كيف تساهم الظروف المجتمعية المتغيرة خارج الشركة بتحقيق مكاسب جديدة في النمو والإنتاجية؟	- انخفاض التكاليف - تحسين الهياكل الأساسية للتوزيع - تحسين فرص وصول القوى العاملة - تحسين الربحية	- تحسين التعليم - زيادة خلق فرص العمل - تحسين الدخل - تحسين المستوى الصحي

Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, and Elizabeth Hawk

ins: MeasuringSharedValueHow to Unlock Value by Linking Social and Business Results, 2013, FSG,USA ,p3

8.3 تعريف التنمية المستدامة :

عرف البنك الدولي التنمية المستدامة بأنها " التنمية التي تلبي احتياجات المجتمعات في الوقت الحالي دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تحقيق أهدافها بما يسمح بتوفير فرص أفضل من الفرص المتاحة للأجيال الحالية لإحراز تقدم اقتصادي واجتماعي وبشري، والتنمية المستدامة تعتبر حلقة الوصل التي لا غنى عنها بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل " وقد عرفت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية بأنها: " التنمية التي تفي باحتياجات الجيل الحالي (الحاضر) دون الإضرار والمجازفة بقدرة الأجيال القادمة (المستقبل) على الوفاء باحتياجاتها "21

ويمكن إعطاء تعريف شامل للتنمية المستدامة بأنها " التنمية التي تستخدم الموارد المتاحة بطريقة عقلانية لتحقيق المصالح الاقتصادية والاجتماعية للجيلين الحالي والمستقبلي مع مراعاة المتطلبات والجوانب البيئية.

9.3 أهداف التنمية المستدامة:

تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي²²:

- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان: وهذا من خلال التركيز على القضاء على الفقر المدقع والجوع وتحقيق التعليم الابتدائي الشامل، تخفيض نسبة وفيات الأطفال وتحسين صحة الأمهات وكذلك مكافحة الأمراض المستعصية.
- احترام البيئة الطبيعية : من خلال تنمية إحساس المجتمع المدني بالاعتناء بالبيئة وحثهم على المشاركة الفعالة في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقديم برامج ومشاريع التنمية المستدامة بما يضمن استمرارية البيئة النظيفة، وذلك عن طريق العمل على إدخال تحسينات هامة على حياة ما لا يقل عن مئة مليون شخص من سكان الأحياء الفقيرة.
- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة : تنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاهها، وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في حل المشكلات التي تعترضهم بالإضافة إلى إقامة شراكة عالمية من أجل التنمية عن طريق الجمعيات المحلية والإقليمية - العمل على زيادة فرص الوصول إلى الأسواق - هويد من التطور لنظام تجاري ومالي منفتح يشمل الالتزام بالحكم الصالح والتنمية وتخفيض الفقر - معالجة الاحتياجات الخاصة لأقل الدول نموا - التعاون مع الدول النامية - تطوير استراتيجيات لإتاحة العمل اللائق والمنتج لمن هو في سن الشباب - التعاون مع القطاع الخاص - جعل فوائد التقنيات الجديدة وبخاصة تقنيات المعلومات والاتصالات متوفرة
- تحقيق استغلال واستخدام عقلائي للموارد المتاحة : وهنا تتعامل التنمية مع الموارد على أنها موارد محدودة لذلك تحول دون استنزافها وتدهورها، وتعمل على استخدامها وتوظيفها بشكل عقلائي.
- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع : تحاول التنمية المستدامة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع ، وذلك من خلال توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي، وكيفية استخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية حياة المجتمع وتحقيق أهدافه المنشودة دون أن يؤدي ذلك إلى مخاطر وآثار بيئية سلبية أو على الأقل أن تكون هذه الآثار مسيطرة عليها بمعنى وجود حلول مناسبة لها.
- إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأولويات المجتمع : وذلك باتباع تلاؤم إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية والسيطرة على جميع المشكلات البيئية.

4. نماذج ميدانية لشركات عالمية في تحقيق تنمية مستدامة باستخدام نموذج خلق القيمة المشتركة:

1.4 شركة Nestlé :

تعتبر شركة Nestlé من بين أكبر الشركات المتعددة الجنسيات المتخصصة في صناعة المواد الغذائية والمشروبات وهي شركة رائدة في مجال صناعة الألبان والقهوة، قامت الشركة بمجموعة من الاستثمارات بهدف بناء تنمية اقتصادية مستدامة باستخدام نموذج خلق القيمة المشتركة من خلال مجموعة من الالتزامات والبرامج في عدة مجالات نذكر منها:

- قامت الشركة بتوفير منتجات غذائية صحية للأطفال تتوافق مع المعايير الصحية المطبقة من طرف منظمة الصحة العالمية وهذا من خلال قيامها بدراسة معمقة في مجموعة من الدول للأنماط الغذائية غير الصحية والمواد الغذائية الرئيسية للرضع والأطفال الصغار؛
- قدمت الشركة سنة 2013 العديد من الأنشطة المدعمة للتنمية الريفية مثل تكوين مزارعين ناجحين ومجتمعات محلية مزدهرة، كما قامت بتقديم قروض استثمارية وقروض تشغيلية وضمانات بنكية للمزارعين بهدف تدعيم التنمية الريفية؛
- التزمت شركة Nestlé بتحسين مستوى المعيشة لمزارعي الكاكاو ومحاصيلهم الزراعية وفي هذا الصدد وضعت ما يسمى بخطة Nestlé للكاكاو والمتضمنة تمكين المزارعين من تحقيق الأرباح، تحسين الظروف الاجتماعية، التدريب حول الممارسات الزراعية التي تسمح بتحقيق الأرباح بالإضافة إلى بناء المدارس؛
- قدمت المساعدات المالية للمزارعين حيث استفاد 45200 مزارع من 47,6 مليون دولار وقامت الشركة بشراء 7.2 مليون طن من الحليب الطازج مباشرة من عند المزارعين؛
- قامت بتدريب 126000 مزارع في سنة 2013 وتوزيع أكثر من 21 مليون شتلة بن، كما تقوم أكثر من 220 فرقة عمل بزيارة 30000 مزارع في 14 دولة لتقديم الخبرة والمساعدة على تنفيذ الممارسات الجيدة في هذا المجال، كما تتبع الشركة نفس المنهجية بالنسبة لمنتج الكاكاو وفي عملية رعاية المزارع الحيوانية؛
- في سعيها لمحاربة الرشوة تم وضع برامج لتدريب الموظفين على السياسات المضادة للفساد والرشوة، حيث استفاد أكثر من 10676 موظف في سنة 2013 من هذه البرامج؛
- التزمت Nestlé بتدريب وتكوين موظفيها على مفهوم خلق القيمة المشتركة والاستدامة البيئية لذا تم تدريب أكثر من 245650 موظف في أكثر من 79 دولة حول هذه المفاهيم المستدامة؛
- التزمت Nestlé بتقديم فرص عمل للشباب البطال خاصة في أوروبا ، لذا قدمت 20000 فرصة عمل للشباب تحت 30 سنة وهي تعمل على إضافة 10000 فرصة عمل بحلول سنة 2021.
- قامت شركة Nestlé سنة 2009 بإطلاق " البرنامج الصحي للأطفال " في مجموعة من الدول من أجل خلق ونشر الوعي حول الممارسات الغذائية الصحية، أنماط الحياة الصحية والنشاط البدني، حيث قدمت أكثر من 92000 ساعة تدريبية في كل بلد على حدى، ساهم البرنامج في خلق قيمة اجتماعية تتمثل في تدريب 41000 طالب في مجال التوعية الغذائية ومعالجة القضايا الصحية على صعيد عالمي، كما ساهم في خلق قيمة اقتصادية متمثلة في بناء ميزة تنافسية عالمية للشركة في مجال التغذية والصحة؛

- نظمت Nestlé في الهند أكثر من 220 مخيم صحي للتوعية الغذائية، ساهم البرنامج في خلق القيمة الاجتماعية من حيث زيادة معرفة الأفراد حول التغذية الصحية بالإضافة إلى توفير منتجات صحية عالية الجودة، كما ساهم في خلق القيمة الاقتصادية حيث حققت Nestlé عمليات توزيع للمنتجات في أسواق جديدة، كما كان لها مشاركة مجتمعية مفيدة في تحسين سمعتها؛
- تعتبر شركة Nestlé أول من قام بإطلاق برنامج الحفاظ على مستجمعات المياه وحماية التنوع البيولوجي عن طريق تقديم المساعدات المالية والتكنولوجية للمزارعين المحليين، ساهم البرنامج في خلق القيمة الاجتماعية حيث استفاد المزارعين المحليين من المساعدة المالية والتقنية حول تقنيات الزراعة البيئية بالإضافة إلى حماية التنوع البيئي وخدمات النظام الإيكولوجي مع توفير فرص العمل في المنطقة، كما ساهم في خلق القيمة الاقتصادية المتمثلة في رفع جودة ينابيع المياه المتواجدة بالقرب من مصانع Nestlé في المنطقة؛
- برنامج دعم زراعة البن: قامت شركة Nestlé بتقديم المساعدة التقنية للمزارعين المحليين في إطار برنامجها لدعم زراعة البن بالشراء مباشرة من المزارعين المحليين المتواجدين بالقرب من مصانعها في الصين، ساهم البرنامج في خلق القيمة الاجتماعية حيث تم توفير المساعدات المالية والتقنية للمزارعين في مجال المياه ورفع دخلهم كما ساهم في خلق القيمة الاقتصادية المتمثلة في قيام Nestlé بالشراء المباشر من عند المزارعين 80% منهم يمثلون صغار الملاك، أي توفير مصادر توريد بأقل تكلفة ممكنة؛
- قامت شركة Nestlé بإنشاء محطات للغاز الحيوي (Biogas) في المناطق الريفية بالمكسيك، حيث تم استخدام النفايات الزراعية لتوليد الغاز الحيوي والأسمدة الحيوية وهذا للحد من التأثير السلبي لغاز الميثان والنيتروجين في التربة والبيئة، ساهم البرنامج في خلق قيمة اجتماعية حيث تم خفض تكاليف الطاقة للموردين، كما تم التحكم والقضاء على الحشرات والأوبئة التي تصيب المحاصيل الزراعية، كما ساهم في خلق القيمة الاقتصادية حيث أن ما يصل إلى 45% من الحليب الذي تشتريه الشركة يأتي من 29 مزرعة للحليب التي تستخدم تقنية الغاز الحيوي، لذا يسمح ارتفاع عدد هذا النوع من المزارع بتأمين سلسلة التوريد للشركة؛
- برنامج رفع إنتاج الحليب: تعتبر بعض المناطق الريفية في كولومبيا مناطق ممتازة لإنتاج الحليب، لذا تبنت الشركة برنامج Nestlé وهو برنامج يهدف إلى حماية التربة والبيئة من خلال الجمع بين المراعي والأشجار، مع زيادة ربح المزارع جنباً إلى جنب مع نوعيّة كمية الحليب، ساهم البرنامج في خلق القيمة الاجتماعية حيث ارتفع دخل المزارعين بنسبة 47% في متوسط ارتفاع إنتاجية المزارعين لكميات الحليب، زيادة فرص العمل للمزارعين الجدد في كل مزرعة، استفادة المجتمع المحلي من الزراعة المستدامة للألبان في منطقة تعاني من النزاعات وزراعة الأفيون كما ساهم في خلق القيمة الاقتصادية، حيث ارتفع إنتاج الحليب للبقرة من 4.8 ل 6.2 ل في اليوم الواحد بالإضافة إلى ارتفاع الإنتاجية بنسبة 147% منذ بداية البرنامج مع ارتفاع إنتاجية المزرعة من 180 لتر في اليوم الواحد إلى 249 لتر بنسبة 3%؛
- برنامج منتج حليب نيدو "Nido Milk" لمساعدة أصحاب الدخل المنخفض في المغرب وشمال إفريقيا ولمعالجة بعض مظاهر نقص التغذية أطلقت منتج حليب نيدو Nido Milk الغني بالفيتامينات وبأسعار مقبولة ساهم البرنامج في خلق قيمة اجتماعية حيث تم توفير الحليب الغني بالفيتامينات لأصحاب الدخل المنخفض، كما تم محاربة مرض نقص الحديد المؤثر على نمو الأطفال، كما ساهم في خلق قيمة اقتصادية حيث تم الدخول إلى أسواق جديدة وتوزيع منتجات جديدة؛

- برنامج المشروع التجريبي لمزرعة البن : أطلقت شركة Nestlé "المشروع التجريبي لمزرعة البن " في تايلندا لخفض عدد المدمنين على المخدرات في المناطق الريفية، حيث تم توظيف 20 قبيلة بالإضافة إلى 1000 مزارع ساهم البرنامج في خلق قيمة اجتماعية، حيث تم خفض عدد المدمنين في المنطقة مع خلق فرص عمل جديدة لتحسين معيشتهم وتعليم أبنائهم والقضاء على زراعة الأفيون في المنطقة، كما ساهم في خلق القيمة الاقتصادية حيث تم إنتاج 500 طن من البن العربي الأخضر ذو النوعية الجيدة والعائد المرتفع وهذا بالنظر إلى خصائص المنطقة الزراعية الملائمة في تايلندا؛
- برنامج المساعدة الزراعية لإنتاج البن: قامت Nestlé في 2012 بتقديم برنامج المساعدة الزراعية لإنتاج البن في الصين من أجل مساعدة المزارعين لرفع إنتاجهم من خلال عمليات التدريب والتكوين وتعريفهم بحقوقهم ساهم البرنامج في خلق القيمة الاجتماعية حيث سمح البرنامج باستفادة 19000 فرد يعمل في مجال زراعة البن بالإضافة إلى استفادة 7384 مزارع من عمليات التدريب في الزراعة وتقنيات مراقبة الجودة، كما ساهم في خلق القيمة الاقتصادية حيث تقوم Nestlé بتوريد المحاصيل إلى سلسلة التوريد من عند المزارعين مباشرة.
- وفي ظل التزام الشركة بالتزاماتها اتجاه المجتمع وتكييف منجاتها مع حاجيات السوق والتغيرات في سلوك المستهلكين نتيجة الوضع الصحي الذي يمر به العالم سنة 2020 في ظل جائحة كورونا، قامت Nestlé بمجموعة من الأعمال والاستثمارات من خلال نموذج خلق المشتركة تتمثل فيما يلي :
- قامت بشراء شركة The Bountiful المختصة في مجال الفيتامينات والمكملات الغذائية وعملت على طرح منتجات جديدة عالية الجودة قادرة على المنافسة ساهمت في الحد من خطورة هذا المرض والتقليل من أضراره؛
- حققت تحول رقمي مستمر كرد فعل لانتشار هذه الجائحة من خلال اعتمادها على التسويق الرقمي ونماذج الأعمال المباشرة للمستهلكين من تلبية التسارع المفاجئ في الطلب على التسوق عبر الإنترنت، حيث مثلت مبيعات التجارة الإلكترونية 12,8٪ من المبيعات ونمت بنسبة 48,4 ٪، ومثلت الأعمال المباشرة للمستهلكين 8,6 ٪ من المبيعات ونمت بنسبة 12 ٪.
- قامت الشركة بالتوجه نحو رقمنة عملياتها، من خلال تسريع استخدام المساعدة عن بعد والذي أدى إلى تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى تقنيات الواقع المعزز عبر شبكات الإنتاج والبحث والتطوير لديها، حيث مكنت هذه التقنيات الأخيرة خبراءها من دعم الأنشطة الحيوية مثل إنشاء خطوط إنتاج جديدة تضمن إطلاق المنتج في الوقت المحدد.

2.4 نموذج الشركة البريطانية المتعددة الجنسيات للأدوية واللقاحات والرعاية الصحية الاستهلاكية Glaxo Smith Kline (GSK):

- قامت الشركة بتطبيق نموذج خلق القيمة المشتركة عن طريق تصميم أساليب متعددة لتوفير حلول شاملة لمعالجة المشاكل الاجتماعية والتجارية وقامت بتطبيق كافة الأساليب الثلاثة لإنشاء قيمة مشتركة وهي إعادة تصور المنتجات والأسواق، إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة، بناء العناقيد الصناعية، حيث سطرت الشركة مجموعة من الخطوات والبرامج تهدف إلى تعزيز قدرتها على خلق قيمة اجتماعية واقتصادية نذكر منها :
- الخطوة الأولى: إجراء فحص منهجي للاحتياجات الاجتماعية التي لم تلبى وتحليل كيفية تداخل هذه الاحتياجات مع الأعمال التجارية على المستويات الثلاثة للقيمة المشتركة وإعداد قائمة بالقضايا الاجتماعية ذات الأولوية التي قد تستهدفها استراتيجية القيمة المشتركة.

- الخطوة الثانية: تتمثل في تطوير حالة أعمال متينة تستند إلى البحث والتحليل حول كيفية تحسين الأداء الاجتماعي بشكل مباشر، وتتضمن هذه الخطوة تحديد الأهداف وتحديد الأنشطة والتكاليف التي تنطوي عليها كل فرصة من الفرص ذات القيمة المشتركة ووضع نماذج للناتج التجارية والاجتماعية المحتملة
- الخطوة الثالثة: تتبع التقدم باستخدام حالة العمل كخريطة طريق وتقوم الشركات بعد ذلك بتعقب التقدم الذي أحرزته في مقابل الأهداف المطلوبة كما هو الحال مع أي عملية لتحسين الأداء، وتشمل هذه الخطوة تتبع المدخلات والأنشطة التجارية والناتج والأداء المالي (الإيرادات والتكاليف) بالنسبة للتوقعات.
- الخطوة الرابعة: قياس النتائج واستخدام الرؤى لفتح قيمة جديدة، تركز هذه الخطوة على التحقق من الصلة المتوقعة بين النتائج الاجتماعية ونتائج الأعمال وتحديد ما إذا كان إنفاق موارد الشركة وجهودها قد أسفر عن عائد مشترك جيد.
- كما تبنت GSK التسعير على نحو متدرج أو مخفض للمستهلكين الفقراء وأعدت تطوير خطوط المنتجات القائمة لتلبية احتياجات هذه الأسواق الجديدة، وقامت بإجراء دراسة حول كيفية تقديم منتجات مُستخدمة إلى أسواق جديدة، وإنشاء شراكات مبتكرة لتقاسم المخاطر وتقليل تكاليف البحث والتطوير؛
- وقدمت مجموعة من البرامج تهدف بواسطتها إلى تعزيز الشركة على خلق قيمة اجتماعية واقتصادية منها: تطوير لقاحات لا تحتاج إلى الحفاظ على برودة الطقس، وصول أفضل إلى الأدوية واللقاحات، تخفيض معدل وفيات الأطفال، بناء المنتجات لتلبية الاحتياجات بشكل أفضل، تعزيز البنية الأساسية للرعاية الصحية، القضاء على الأمراض الاستوائية المهملة والسيطرة عليها، مكافحة الملاريا، ترسيخ السلوك الأخلاقي في جميع أنحاء الشركة من خلال: (الشفافية في بيانات التجارب السريرية، تعزيز حقوق الإنسان، دعم برامج الأشخاص، تعزيز الإدماج والتنوع)
- قامت الشركة بخلق قيمة اقتصادية واجتماعية تتمثل في:
- للشركة حضور تجاري عالمي هام في أكثر من 150 سوقا، وهي شبكة تضم 84 موقعا تصنيعي في 36 بلدا، ومراكز كبيرة للبحث والتطوير في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وبلجيكا والصين.
- تحسين القدرة على الوصول إلى الأسواق المحتملة ذات النمو المرتفع، بما في ذلك الأسواق في آسيا والمحيط الهادئ وأمريكا اللاتينية واليابان.
- غزو أسواق جديدة وارتفاع الأرباح من 57 جنيه استرليني في عام 2008 إلى 80 في عام 2014
- 400 مليون جنيه استرليني من الإيرادات الإضافية التي تحققت من خلال مبادرات إعادة التشكيل والتخفيض المستمر في التكاليف
- خلال عام 2014، أعادت GSK 4,1 مليار جنيه إسترليني إلى المساهمين عن طريق الأرباح الموزعة وإعادة شراء الأسهم
- المستحضرات الصيدلانية: تطور شركة GSK للأدوية وجعلها تعالج مجموعة واسعة من الأمراض الحادة والمزمنة، وقد تم إنشاء محفظة من الأدوية المبتكرة والمستقرة و مواقع عالمية رائدة في مجال أمراض الجهاز التنفسي وفيروس نقص المناعة البشرية، أما

الأعمال التجارية في مجال المستحضرات الصيدلانية فتصل إجمالي المبيعات إلى 15.5 مليار جنيه إسترليني وتمثل 67.3 % من إجمالي حجم أعمال المجموعة.

3.4 المجمع العائلي Brown's Super Stores

استهدف المناطق الريفية والنائية المتواجدة في فيلادلفيا وهي أكبر مدن ولاية بنسلفينيا، وخامس أكبر مدن الولايات المتحدة الأمريكية من حيث عدد السكان، حيث قام بالاستثمار في هذه المناطق من خلال إنشاء ستة (6) متاجر كبرى مما ولد قيمة مشتركة متمثلة في خلق قيمة اجتماعية، بحيث تم القضاء على البطالة المتواجدة في المنطقة وتوظيف أكثر من 1000 عامل وتم خدمة أكثر من 250000 فرد للمنتجات الغذائية والكمالية بالإضافة إلى خلق قيمة اقتصادية تظهر في العائدات المالية المقدرة بـ 24 مليار دولار في سنة 2014.

4.4 شركة الرعاية الصحية الرائدة في مجال رعاية مرضى السكري والسمنة NOVO NORDISK :

قامت شركة NOVO NORDISK الدنماركية بالاستثمار في المشاكل الصحية، وهذا من خلال إطلاق مجموعة من المبادرات لمعالجة مرضى السكري متمثلة في رفع جودة الرعاية الصحية، التشخيص المبكر للمرض، الوقاية، توعية مرضى السكري، نشر ثقافة التعامل مع المرضى للعيش معهم بسلام، مدن تغيير السكري وهي واحدة من مبادرات الشركة التي تهدف إلى وضع عملية ضبط مرضى السكري على جدول الأعمال الرئيسي للمدن المشاركة، فريق الدراجات المحترف NOVO NORDISK الذي يتألف من مرضى السكري من النوع الأول والذي تهدف الشركة من خلاله لإظهار الصورة لمرضى السكري على أنهم يمكنهم العيش حياة طبيعية مع الآخرين وأنهم يستطيعون ممارسة الأنشطة الرياضية إذا تمكنوا من التحكم بمستوى السكري لديهم، هذه المبادرات ساهمت في تغيير وجه الطب ونظرة إلى مرضى السكري من خلال إمكانية السيطرة عليه وتنظيم معدل السكري لدى الكثير من المرضى الذين لطالما عانوا من ارتفاع أو هبوط في معدل السكري لديهم، فجاءت العلاجات الحديثة للشركة سواء عبر حقن الأنسولين أو الأفراس وغيرها لتغيير مفهوم السكري وجعله صديقاً ودوداً للإنسان بعد أن كان عدواً له، فقطعت أشواطاً طويلة في هذا المجال ، أما فيما يخص القيمة الاقتصادية المحققة فتظهر جلياً في رفع الأرباح للمساهمين من خلال توسع نشاطها عبر العالم، فقد أضحت من أعرق الشركات المتخصصة في مجال الرعاية الصحية وتعد الشركة الرائدة عالمياً في مجال علاج مرض السكري واحتلت المرتبة الثانية في العام الماضي وفقاً لاستطلاع Science Careers Top Employers ، كما تم تصنيفها على أنها شركة الأدوية الأكثر ابتكاراً في أوروبا من قبل المشاركين في الاستطلاع.

5.4 الشركة المتعددة الجنسيات CJ GROUP :

قامت بوضع برامج تهدف لخلق قيمة مشتركة ، هذه البرامج موجهة للمناطق النائية بالفيتنام، تركز أساساً على تعليم المزارعين في تقنيات الزراعة الحديثة ودعمهم بالمعدات والتكنولوجيا الحديثة وهذا بهدف استغلال المقومات والمؤهلات التي تزخر بها المنطقة من أراضي زراعية صالحة للزراعة ومساعدة المزارعين على زيادة كمية المحصول الزراعي وبيع الوقت وإعادة إحياء المنطقة من جديد .

تمكنت الشركة عن طريق هذه البرامج من خلق قيمة مشتركة، قيمة اقتصادية تتجلى في زيادة الواردات من المنتجات الغذائية وخلق علامة تجارية للشركة في الفيتنام و زيادة توسعها في المنطقة، وقيمة اجتماعية تتمثل في إحياء المنطقة وانخفاض نسبة الفقر ورفع دخل المزارعين وتحسين المستوى المعيشي للأفراد.

6.4 الشركة العالمية كوكا كولا :

قامت سنة 2009 بالتوجه نحو الأسواق ذات الدخل المنخفض في البرازيل من أجل زيادة حصصها في الأسواق العالمية، فقامت بإجراء دراسة كاملة حول خصوصية المجتمع والمشاكل والحاجات الاجتماعية التي يواجهها والمتمثلة عموما في ارتفاع البطالة عند الشباب، انخفاض المستوى التعليمي، انخفاض إنتاجية تجار التجزئة، فخلصت إلى نتيجة مفادها أن الشركة بمقدورها الاستثمار في المشاكل الاجتماعية المذكورة عن طريق نموذج خلق القيمة المشتركة

وكنتييجة لذلك قامت بوضع برنامج أطلق عليه اسم COLICTIVO RETAIL مدته 8 أسابيع ، تقوم من خلاله الشركة بتدريب وتقوية مهارات الشباب في المناطق النائية ذات الدخل المنخفض، يحتوي على مناهج دراسية لتعليم قراءات المهارة الفنية وتوفير التسهيلات للشباب للحصول على فرص عمل.

استطاعت الشركة عن طريق هذا البرنامج خلق قيمة اجتماعية تتمثل في زيادة فرص العمل ب 30 % ورفع دخل الأسر ب 50 % ، كما أدى البرنامج إلى حصول حوالي 83 % من خريجي البرنامج على ثقة في النفس واحترام الذات و 10 % من خريجي البرنامج قاموا بإنشاء مراكز تجزئة خاصة بهم من خلال حصولهم على تمويل بالقرض المصغر؛

كما استطاعت الشركة خلق قيمة اقتصادية تظهر من خلال ارتفاع مبيعات الشركة في هذه المجتمعات بمقدار 10 % وزيادة إنتاجية تجار التجزئة وارتفاع دخلهم بالإضافة إلى التمكين الاقتصادي لهذه المجتمعات ارتفعت عائدات العلامة التجارية كوكا كولا.

5. خاتمة:

من خلال التطرق للمفاهيم النظرية لنموذج خلق القيمة المشتركة اتضح جليا نجاعة استراتيجية هذا النموذج والتي تظهر قيمتها ونتائجها من خلال ما حققته الشركات الاقتصادية العالمية التي تم التطرق إليها كنماذج، من نجاحات في حل المشكلات الاجتماعية والبيئية للمجتمعات التي تنشط فيها بالإضافة إلى العوائد المالية والاقتصادية المحققة للشركات والتوسعات الاستثمارية على مستوى العالم والتي تنعكس بالإيجاب على اقتصاد البلد ككل، وتظهر هذه الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات نوجزها فيما يلي:

النتائج:

- خلق القيمة المشتركة جاءت لتستثمر في المشاكل والحاجات الاجتماعية بدل القيام بالأعمال والتبرعات الخيرية التي تتوقف على الوضعية الاقتصادية للشركة؛
- تمثل الحاجات المجتمعية والقضايا الاجتماعية فرصا كبيرة للشركات الاقتصادية للاستثمار فيها بواسطة نموذج خلق القيمة المشتركة؛
- يسعى نموذج خلق القيمة المشتركة لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية؛
- يعد خلق القيمة المشتركة نموذجا جديدا للأعمال وتمثل تحولا مهما في التفكير الاستراتيجي للشركات؛
- المعالم الرئيسية لهذه المقاربة تتوافق لحد كبير مع الوضع الاجتماعي والاقتصادي في الدول النامية والفقيرة؛
- يوفر نموذج خلق القيمة المشتركة فرصا تجارية وفوائد متعددة للمجتمعات والشركات والدولة ككل؛
- توسع خلق القيمة المشتركة الروابط بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي؛
- يشجع مفهوم خلق القيمة المشتركة الشركات على تنفيذ نموذج أعمال يتميز بالاستدامة؛

- يسمح نموذج خلق القيمة المشتركة بالتوفيق بين متطلبات التنمية الاقتصادية ومستلزمات العدالة الاجتماعية في إطار نظام اقتصادي يقدم لكل أفراد المجتمع نفس الفرص للتطور والنجاح، يعتمد مبادئ التنمية المستدامة، ويكفل الفئات الضعيفة من المجتمع.

التوصيات:

- يجب على الشركات والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تبحث عن الحاجيات المجتمعية الغير مشبعة والمشاكل الاجتماعية وتدمجها في استراتيجيتها وتستثمر فيها وفق نموذج خلق القيمة المشتركة؛

- الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر تتوافق إلى حد كبير مع الأفكار والمبادئ الرئيسية لنموذج خلق القيمة المشتركة؛

- إدماج القيمة المشتركة في أعمال المؤسسات والشركات الاقتصادية الجزائرية ووضعها كخطة استراتيجية ووسيلة للوصول الى أهدافها المستقبلية؛

- على المؤسسات والشركات الاقتصادية الجزائرية الاطلاع على تجارب هذه الشركات الرائدة في مجال خلق القيمة المشتركة والتعرف على برامجها من أجل الاستفادة منها.

6. الهوامش والإحالات:

¹ محمد فلاق، خرشي إسحاق، حدو سمير أحلام، مدى مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق القيمة الاقتصادية وخلق المنفعة الاجتماعية - دراسة تحليلية ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد رقم 10 العدد 02 (2019)، الصفحات: 196-232

² Ishak Kherchi, Mohamed Fellag, **Shared value in banking sector: Creating an economic and social value "Leading banks models"**, مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, Vol 08 Issue 15 (2017), P 11-28

³ Titiek Rachmawati, Basuki, Hamidah, **Creating Shared Value (CSV): The Sustainable Business Model**, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume 8, Issue 9, (2019), P.P 262 -269

⁴ Santosh Nandi and Madhavi Latha Nandi, Porter and Kramer's, **Creating Shared Value (CSV): Evidence from International Business Models**, Conference Paper Academy of Management Proceedings, At Atlanta

⁵ بورزق خيرة، الفرق بين المسؤولية الاجتماعية ونظرية القيمة المشتركة، <https://csrsa.net/post/1298>، بتاريخ: 28 يوليو 2019.

⁶ Michael E. Porter and Mark R Kramer, **Creating Shared Value How to Reinvent Capitalism -And Unleasha Wave of Innovation and Growth**, Managing Sustainable business. 2018 PP 323-346 P (327)

⁷ Schmitt.J(2014), **Social Innovation for Business Success**, Springer Fachmedien Wiesbaden, Germany 2014, p22.

⁸ Porter .M.E & Kramer, M, op, cit, p65

⁹ Porter .M.E & Kramer, (2014), **Shared Value: a new paradigm for corporate strategy** | SVA Consulting Quarterly, p65

¹⁰ Brønn.P.S, Romantis, Zeffass.A: Book Series (2016), **Advances in Public Relations and Communication management**, Emerald Group Publishing Limited p 190.

¹¹ Sarma.G.S(2015), **Exploring The Concept Of Shared Value In The Emerging Economies The Role Of Corporations And Governments**, Marist College School of Management, P 5

¹² Thomas Beschorner, (2013): **Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach**, Business Ethics Journal Review 1(17), p(106-112).

¹³ **Reconnecting Business and Investors With Society**, Porter.M.E (2015)

<http://sharedvalue.org/resources/reconnecting-business-and-investors-society> 02/01/2016

¹⁴ Porter .M.E (2014), **Shared Value: a new paradigm for corporate strategy** | SVA Consulting Quarterly, p3

¹⁵ Moore.C (2014): **Corporate social Responsibility and Creating Shared Value: what's the difference**, Heifer, International, p4

¹⁶ Ibid, PP 261-269 , (P 267)

¹⁷ إسحاق خرشي، " نحو نموذج جديد لأعمال الشركات الاقتصادية الجزائرية لخلق القيمة والمنفعة الاجتماعية نموذج مقترح"، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة ، يومي 14-15 نوفمبر 2016 جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، ص (8- 9)

¹⁸ Christiansen. Niels (2014), **Business Initiatives That Overcome Rural Poverty and Marginality Through Creating Shared Value**, Lutry , Switzerland . (P355).

¹⁹ Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, and Elizabeth Hawkins: **Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results**, 2012, FSG,USA, p4.

²⁰ Ibid,p3

²¹ العربي حجام، سميحة طري، التنمية المستدامة في الجزائر: قراءة تحليلية في المفهوم والمعوقات، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (06) العدد (2)، ديسمبر 2019، ص: (140-121)

²² عثمان محمد غنيم، ماجدة أبوزنط، "التنمية المستدامة: فلسفتها و أساليب تخطيطها و أدواتها" دار صفاء للنشر 2014، ص (7 – 25)