

**Dirassat & Abhath**  
The Arabic Journal of Human  
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث  
المجلة العربية في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363  
ISSN : 1112-9751

نستله في المجتمع: خلق القيمة المشتركة من خلال المسؤولية الاجتماعية

## Nestlé in Society: Creating Shared Value Through Social Responsibility

Nassira KOURAICHE نصيرة قوريش Fatima TAHRI فاطمة طاهري

n.kouraiche@univ-chlef.dz [f.tahri@univ-chlef.dz](mailto:f.tahri@univ-chlef.dz)

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا

HassibaBenbouali University of Chlef (Globalization and North African Economies Laboratorie

المؤلف المرسل: فاطمة طاهري (Fatima TAHRI) الإيميل: [f.tahri@univ-chlef.dz](mailto:f.tahri@univ-chlef.dz)

تاريخ القبول: 2020-01-01

تاريخ الاستلام: 2019-11-10

## ملخص:

يهدف البحث إلى إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في خلق القيمة المشتركة كنموذج أعمال جديد لخلق القيم الاقتصادية من خلال المسؤولية الاجتماعية، وذلك بالوقوف على القيم الاجتماعية والاقتصادية التي حققتها شركة نستله من برامج خلق القيمة المشتركة من خلال المسؤولية الاجتماعية التي نتج عنها تحقيق ميزة تنافسية عالمية بتخفيض التكاليف ورفع مستويات جودة المواد الأولية لعلاماتها التجارية وبناء علاقات طويلة الأمد مع مورديها من خلال مختلف البرامج التي اعتمدها في شتى المجالات (التغذية، المياه، التنمية الريفية، الاستدامة البيئية، الالتزام، مشاركة المجتمع، التوازن بين الجنسين والتنوع)

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، أصحاب المصلحة، خلق القيمة المشتركة، نستله.

## Abstract:

The aim of the research is to highlight the role of social responsibility in creating shared value as a new business model to achieve consistency between creating economic values through social responsibility by recognizing the social and economic values achieved by Nestlé through joint value c

reation programs as part of its commitment to social responsibility resulting in a global competitive edge in reducing costs Raising the quality of raw materials for their brands and building long-term relationships with their suppliers through various programs adopted in various fields (nutrition, water, rural development, environmental sustainability, Commitment, community participation, gender balance and diversity.)

Keywords: Social Responsibility, Stakeholders, Creating Shared Value, Nestlé.

1. مقدمة:  
سياق يجعل استراتيجياتها وكل قراراتها مقترنة بمصلحة المجتمع والبيئة. الأمر الذي جعل منظمات الأعمال في تحد لخلق القيمة الاجتماعية والاقتصادية في نفس الوقت، وفي محاولة لمواجهة هذه التحديات تم تسليط الضوء في الآونة الأخيرة على الاعتماد المتبادل القائم بين الأعمال والمجتمع، مما يعني ضمناً أن قرارات منظمات الأعمال والسياسات الاجتماعية يجب أن تتبع مبدأ خلق قيمة مشتركة مع الخيارات التي تعود بالفائدة على كلا الطرفين. وتوضح أن "منظمات الأعمال الناجحة تحتاج إلى مجتمع سليم وفي نفس الوقت يحتاج مجتمع سليم إلى شركات ناجحة من خلال تطبيق نهج

هل يجب على منظمات الأعمال محاولة حل مشكلات المجتمع؟ أم ينبغي عليها تعظيم أرباح المساهمين فقط؟ تعرض كل من جانبي النقاش حول المسؤولية الاجتماعية لنقد قوي وتأييد قوي، وهذه الأسئلة والنقاش ليسا حديثين لأن الجدل حول مسؤولية منظمات الأعمال عن آثارها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية قائم منذ فجر الرأسمالية، والجديد في الأمر هو الإجماع العالمي الناشئ على أن الأعمال هي محرك التنمية الاقتصادية، والتنمية المستدامة ووجوب تحمل منظمات الأعمال لمسئوليتها الاجتماعية في

للمجتمع؟ هل تستطيع منظمات الأعمال تحمل تجاهلها  
لمسؤوليتها الاجتماعية؟<sup>3</sup>

1.2. تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: وردت  
عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ففي  
مقال كان الهدف منه تحديد كيف تم تعريف المسؤولية  
الاجتماعية لمنظمات الأعمال تم حصر 37 تعريفا  
وتحليلها.<sup>4</sup> وكانت أول محاولة لتعريف المسؤولية الاجتماعية  
لـ Bowen عام 1953 من خلال كتابه "social responsibility  
of the Businessman" حيث عرفها على أنها: "التزامات  
رجال الأعمال بمتابعة سياساتهم، أو اتخاذ قراراتهم، أو  
اتباع خطوط العمل المرغوبة من حيث أهداف وقيم  
المجتمع".<sup>5</sup> حيث تم التركيز في هذا التعريف على فوائد  
المجتمع وإغفال الفوائد لمنظمات الأعمال. كما عرفها  
Friedman فقال أنه: "يوجد مسؤولية واحدة ووحيدة  
للأعمال وهي استعمال مواردها والمشاركة في الأنشطة  
المصممة لزيادة أرباحها طالما أنها تبقى ضمن قواعد اللعبة  
أي أنها تشارك في مناسبات حرة ومفتوحة دون خداع أو  
تزوير"<sup>6</sup> من خلال هذا التعريف فإن المسؤولية الاجتماعية  
لمنظمات الأعمال تتمثل في تعظيم أرباح المساهمين. وعرفها  
Carroll على أنها: "تتمثل في أربعة جوانب: مسؤولية  
اقتصادية، قانونية، أخلاقية ومسؤولية خيرية".<sup>7</sup> يستند  
تعريف المسؤولية الاجتماعية لهذا البحث على هرم Carroll  
للمسؤولية الاجتماعية الموضح في الشكل أدناه.

خلق القيمة المشتركة أي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في  
سياق مريح لمنظمات الأعمال والمجتمع معا. ومن بين منظمات  
الأعمال الرائدة في تطبيق نهج خلق القيمة المشتركة من خلال  
المسؤولية الاجتماعية نستله للمواد الغذائية التي نجحت في  
إقامة علاقات إيجابية وتكافلية طويلة المدى مع أصحاب  
المصلحة من خلال ربط التقدم الاجتماعي بنجاحها وربحياتها.  
وتأسيسا على ما سبق نطرح السؤال التالي:

كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تخلق قيمة اقتصادية  
 واجتماعية في نفس الوقت من خلال الالتزام بالمسؤولية  
الاجتماعية؟

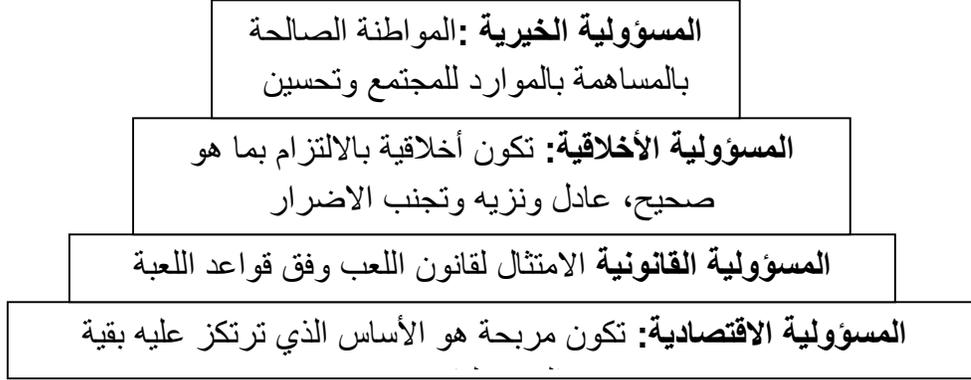
وللإجابة على السؤال ارتأينا تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

- المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة:
- خلق القيمة المشتركة من خلال المسؤولية الاجتماعية:
- نستله في المجتمع: برامج خلق القيمة الاقتصادية من  
خلال خلق القيمة الاجتماعية.
- أما عن أهداف البحث، فأهمها مايلي:
- تقديم إطار نظري حول المسؤولية الاجتماعية اتجاه  
أصحاب المصلحة:
- التعرف على أهمية خلق القيمة المشتركة للشركات:
- التعرف على أهمية التزام شركة نستله بالمسؤولية  
الاجتماعية في إطار الالتزام بمبادئ أعمالها:
- التعرف على أهم برامج خلق القيمة المشتركة من قبل  
شركة نستله لتحقيق قيمة اقتصادية لها من خلال  
الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وخلق قيمة للمجتمع.
- أما عن المنهج المتبع، فقد تم استخدام المنهج  
الوصفي في الجانب النظري للموضوع الذي تم فيه مراجعة  
لأهم أدبيات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة وخلق  
القيمة المشتركة. أما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا فيه  
المنهج التحليلي وذلك بتحليل برامج خلق القيمة المشتركة التي  
اعتمدها الشركة في مختلف المجالات لخلق قيمة اقتصادية من  
خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وخلق قيمة اجتماعية  
للشركة.

2. المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة

في العقود الأخيرة ركز النقاش حول العلاقة  
الصحيحة بين الأعمال والمجتمع على موضوع المسؤولية  
الاجتماعية لمنظمات الأعمال.<sup>1</sup> واكتسب هذا المصطلح أهمية  
بارزة منذ عام 1950.<sup>2</sup> أما الإعداد الفعلي لهذا الصرح من  
المناقشة كان بواسطة Kheithh.Davis عام 1960 طرح  
سؤالين مثيرين للاهتمام والفضول: ماذا يدين رجال الأعمال

### الشكل رقم (01) هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال



Source : Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders Business horizons, 34(4) , (1991),P :42.

" كل مجموعة أو فرد يمكن أن تؤثر أو تتأثر بتحقيق أهداف الشركة".<sup>xii</sup> وأضاف Carroll أنهم: " كل فرد أو مجموعة يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإجراءات، قرارات، سياسات وممارسات وأهداف الشركة".

تدور التعريفات السابقة حول نفس الفكرة تقريبا علاقة التأثير والتأثر بين أصحاب المصلحة والشركة.

3.1. المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تجاه أصحاب المصلحة: الأهمية الوظيفية لأصحاب المصلحة تتمثل في: وصف، فهم، تحليل، وإدارتهم. ولتحقيق الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة هناك خمسة (5) أسئلة مفتاحية تجيب عنها منظمة الأعمال هي:<sup>xiii</sup>

- ✓ من هم أصحاب مصلحتنا؟
- ✓ ما هي اهتمامات أصحاب المصلحة لدينا؟
- ✓ ماهي التحديات والفرص التي يقدمها أصحاب مصلحتنا لمنظمتنا؟
- ✓ ماهي المسؤوليات التي على منظمة الأعمال تحملها تجاه أصحاب المصلحة؟
- ✓ ماهي الاستراتيجيات التي يجب على منظمة الأعمال اتخاذها للتعامل مع تحديات وفرص أصحاب المصلحة على أكمل وجه ؟

نوجه اهتمامنا للسؤال الرابع: ما هي المسؤوليات الاجتماعية التي تتحملها الشركة اتجاه اصحاب المصلحة؟ من خلال الاجابة على هذا السؤال يتم الانتقال من المنهج المفاهيمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية التي حددها Carrol في الهرم الذي قدمه إلى إطار عملي في شكل مصفوفة

فبالتركيز على هرم المسؤولية الاجتماعية لCarroll ككل موحد يتضح أن المسؤولية الاجتماعية الشاملة لمنظمات الأعمال تتمثل في وفاء منظمات الأعمال بمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية تجاه أصحاب المصلحة في نفس الوقت.<sup>viii</sup>

2.2. مفهوم أصحاب المصلحة ظهرت مقارنة أصحاب المصلحة منذ منتصف الثمانينات (1980) وكانت أحد الحركات المحورية لهذه المقاربة R.Edward Freeman من خلال نشره لكتاب بعنوان (Strategic Management : aStakholderApproche) عام (1984). فكان الدافع وراء التوجه نحو مفهوم إدارة أصحاب المصلحة هو محاولة بناء إطار يستجيب لاهتمامات المديرين الذين تعرضوا لمستوى غير مسبوق من الاضطرابات البيئية والتغيير المستمر، لأن مقاربات العمل التقليدية لم تساعدهم على تطوير استراتيجيات جديدة وكيفية خلق فرص جديدة في ظل التغيير المستمر في بيئة الأعمال.<sup>ix</sup> ومن بين التغيرات في بيئة الأعمال هو المناوأة بالمسؤولية الاجتماعية حيث تستند مقاربة أصحاب المصلحة على فكرة العقد الاجتماعي بين منظمات الأعمال والمجتمع أي أنه إذا كانت الشركة تؤثر على أي من أصحاب المصلحة فإن عليها مسؤولية تجاهه.<sup>x</sup>

عرف R.E. Freeman أصحاب المصلحة على أنهم " تلك الجماعات التي بدون دعمها سوف تختفي الشركة وتتوقف عن العمل".<sup>xii</sup> كما تم تعريفهم أيضا على إنهم

(مسؤولية اجتماعية لمنظمات الأعمال/ أصحاب المصلحة) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 01) مصفوفة (أصحاب المصلحة / المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال)

اخلاقية	قانونية	اقتصادية	نوع المسؤولية	اصحاب المصلحة
				المالكين
				المستهلكين
				العمالين
				المجتمع
				الموردين
				المنافسين
				الجمهور عامة
				مجموعات النشاط الاجتماعي
				اخرين

Source : Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4) . (1991),p : 44

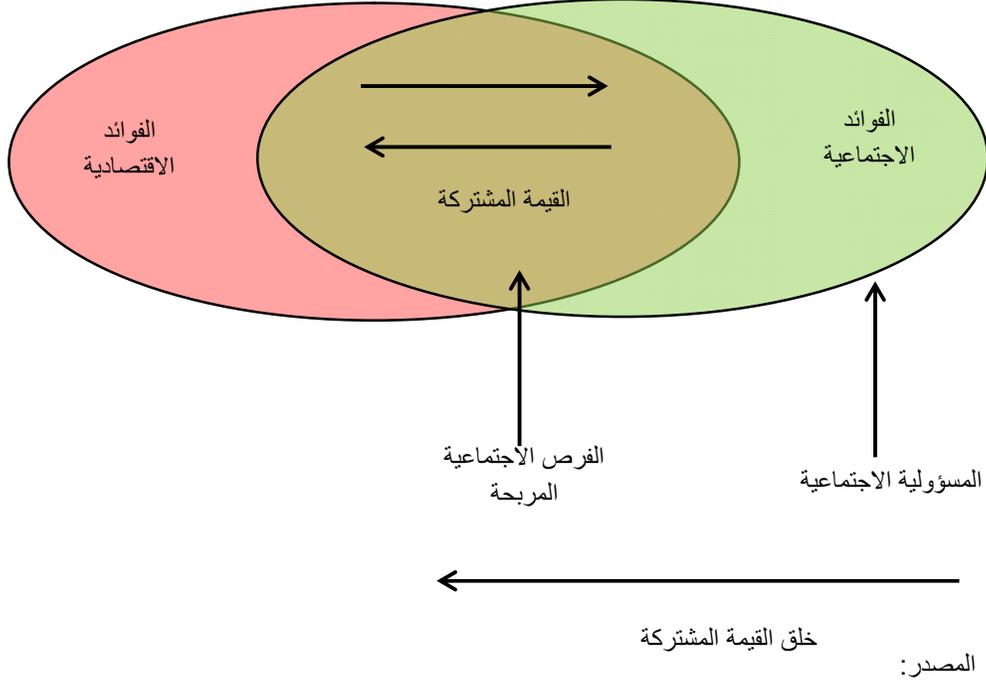
- ✓ القيام بما يخدم أصحاب المصلحة وعدم المبادلة بين مصالح طرف على حساب الآخر؛
- ✓ التفاوض مع أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين؛
- ✓ المراقبة المستمرة وإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن تقديم خدمة أفضل لأصحاب المصلحة لدى منظمات الأعمال؛
- ✓ التصرف بهدف الوفاء بالالتزامات تجاه أصحاب المصلحة مع التطلع نحو تحقيق ما تطمح له منظمة الأعمال وأصحاب المصلحة معا.
- 3. خلق القيمة المشتركة من خلال المسؤولية الاجتماعية تعود جذور مفهوم القيمة المشتركة إلى فكرة دمج القضايا الاجتماعية في آليات الاقتصاد الرأسمالي لزيادة الفوائد لكل من الأعمال والمجتمع ما يسمح بالتوفيق بين العاملين المنفصلين للأعمال ( تحقيق القيمة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية).<sup>xvi</sup>
- 1.3. تعريف القيمة المشتركة: عرفها Porter على أنها: "السياسات والممارسات العملية التي تحسن تنافسية منظمات الأعمال وتعزز الظروف الاقتصادية والاجتماعية في نفس الوقت في المجتمع التي تعمل فيها"<sup>xvii</sup> وفقا لهذا المفهوم فإن منظمات الأعمال تسعى إلى حل المشاكل الاجتماعية بطريقة مربحة.

- تستعمل هذه المصفوفة كأداة تحليلية لتنظيم أفكار المدير حول ماذا على منظمة الأعمال فعله ضمن البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والخيري مع احترام أصحاب المصلحة المعرفة لديها، فمن خلال التحرك بعناية في خلايا المصفوفة يمكن لمتخذي القرار تكوين قاعدة بيانات وصفية تحليلية مهمة تستخدم بعد ذلك لأغراض إدارة اهتمامات أصحاب المصلحة. حيث يجب أن تكون هذه المعلومات الناتجة عن تحليل المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة مفيدة عند تطوير الأولويات واتخاذ القرارات طويلة وقصيرة الأجل المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة وتحديد المسؤوليات اتجاههم،<sup>xiv</sup> مع الالتزام بالمبادئ العشرة التالية للمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة:<sup>xv</sup>
- ✓ مصالح أصحاب المصلحة تسير معاً بمرور الوقت؛
- ✓ النظر إلى أصحاب المصلحة كأشخاص حقيقيين؛
- ✓ السعي للحصول على حلول للقضايا التي ترضي العديد من أصحاب المصلحة في وقت واحد؛
- ✓ الانخراط في اتصالات مكثفة وحوار مع أصحاب المصلحة دون تمييز؛
- ✓ الالتزام بفلسفة التطوع لإدارة علاقات أصحاب المصلحة من قبل منظمة الأعمال بدلاً من تركها للحكومة؛
- ✓ تعميم مقاربة التسويق؛

الأعمال مع خلق قيمة مضافة للمجتمع أيضا، فالقيمة المشتركة توضح أن القضايا الاجتماعية عبارة عن فرص مرتبطة باستراتيجية الشركة ككل.<sup>xix</sup> والشكل الموالي يوضح نموذج لخلق القيمة المشتركة من خلال المسؤولية الاجتماعية.

حيث يعتبر نهج خلق القيمة المشتركة طريقة لإعادة ربط منظمات الأعمال بالمجتمع الذي تعمل فيه، من خلال تحديد وتوسيع الروابط بين التقدم الاقتصادي والاجتماعي.<sup>xviii</sup> وهذا يعني الاعتراف بالاحتياجات المجتمعية كطريقة لتحسين أداء

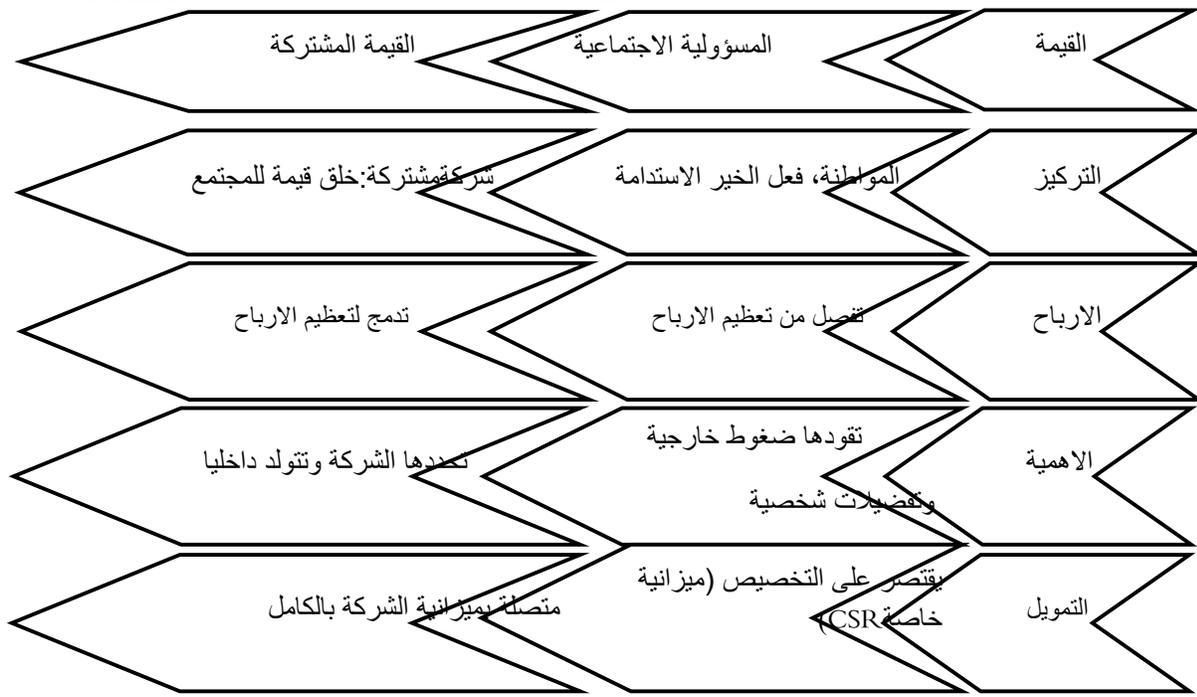
الشكل رقم (02): نموذج خلق القيمة المشتركة



Moon, H. C., & Parc, J. Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*, 28(2), 115-122. (2019). P : 118.

2.3. التحول من المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال إلى خلق القيمة المشتركة: تركز المسؤولية الاجتماعية على مفاهيم خلق القيمة الاجتماعية أما القيمة المشتركة فتركز على خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية في نفس الوقت وذلك من خلال تحقيق التكامل بين الأنشطة الاجتماعية ضمن الاستراتيجية الكلية لمنظمة الأعمال. حيث ويكمن الفرق الأساسي رغم تكامل المفهومين في كون المسؤولية الاجتماعية تركز على القيام بأعمال ترتبط بنشاط منظمة الأعمال في حين أن القيمة المشتركة تدمج البعد الاجتماعي والبيئي في نشاطات الحرفة للشركة لتحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية في نفس الوقت<sup>xx</sup> لهذا تتوجه منظمات الأعمال حديثا من المسؤولية الاجتماعية إلى مفهوم خلق القيمة المشتركة كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (03): التحول من المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال إلى خلق القيمة المشتركة



Source :Lapiņa, I., Borkus, I., &Stariņeca, O.. **Corporate social responsibility and creating shared value: Case of Latvia**. World Academy of Science, Engineering and Technology, 6, (2012) P :2231

أجل رفع إنتاجية المورد بحيث يصاحب ارتفاع إنتاجية المورد انخفاض أسعار التوريد لصالح المنظمة، في حين أن عمليات التوزيع تتطلب من المنظمة إعادة فحص للقنوات المعتمد عليها وفقا لمفهوم القيمة المشتركة.

3.3.3. بناء عناقيد صناعية داعمة: تبرز العناقد الصناعية في معظم الاقتصاديات الناشئة ولها دورا حاسما في رفع الإنتاجية والإبداع وتنافسية منظمات الأعمال، فمثلا يفرض انخفاض المستوى التعليمي تكلفة تدريب إضافية، ضعف قطاع النقل يرفع التكلفة اللوجيستية، كما تؤثر مستويات الفقر على الطلب حول المنتجات والخدمات، فعملية خلق القيمة المشتركة تتطلب بناء العناقيد المساعدة على تحسين إنتاجية منظمات الأعمال.

4. نستله في المجتمع : برامج خلق القيمة الاقتصادية من خلال خلق القيمة الاجتماعية

لخلق قيمة للمساهمين وللشركة ككل تعمل نستله على خلق قيمة للمجتمع في البلدان التي تعمل فيها.

1.4. التعريف بالشركة: نستله هي أكبر شركة للأغذية والمشروبات في العالم تم انشاؤها عام 1866 من قبل هنري نستله . لديها أكثر من 2000 علامة تجارية تتراوح بين الرموز العالمية إلى المفضلة محليا، وتتواجد في 189 دولة حول العالم. تهدف إلى تحسين نوعية الحياة والمساهمة في مستقبل

3.3. طرق خلق القيمة المشتركة: يمكن لمنظمات الأعمال خلق القيمة الاقتصادية وتحسين تنافسيتها من خلال خلق قيمة اجتماعية باتباع ثلاث طرق حددها Micheal Porter، تتمثل في:<sup>xxi</sup>

1.3.3. إعادة تصور المنتجات والأسواق: يمثل إعادة تصور المنتج و السوق تكييف المنتج لتلبية حاجيات السوق الجديد (المجتمع الجديد)، بحيث يساهم المنتج المقدم في تلبية حاجة اجتماعية أو له القدرة على حل بعض مشاكل المجتمع. من أجل خلق القيمة المشتركة نجد العديد من المؤسسات التي اتبعت خيار إعادة تصور المنتج و السوق مثل مؤسسات صناعة الأغذية التي انتقلت من التركيز على الذوق والجودة إلى التركيز على التغذية والصحة الجيدة.

2.3.3. إعادة تعريف الانتاجية في سلسلة القيمة: يتطلب الأمر هنا وجوب إعادة النظر في طريقة استغلال سلسلة القيمة، سواء على مستوى عمليات النقل، قنوات التوزيع أو الخدمات المكملة، كما يعاد تصميم النظام اللوجيستي لخفض مسافات النقل و تبسيط عمليات المناولة. يؤثر الاستخدام الأمثل للمواد باستخدام التكنولوجيا الحديثة على كل الأجزاء المكونة لسلسلة القيمة و ينتقل هذا الأثر إلى الموردين والموزعين، أما بالنسبة لعمليات الشراء، فهنا تقوم المؤسسة بمساعدة الموردين مثل توفير التكنولوجيا و منح القروض من

- أكثر صحة. والمساعد في تشكيل عالم أفضل وأكثر صحة، إضافة إلى الهام الناس لكي يعيشوا حياة أكثر صحة. هذه هي الطريقة التي تساهم بها في المجتمع مع ضمان نجاحها على المدى الطويل.<sup>xxii</sup>
- 2.4. المسؤولية الاجتماعية الخالقة للقيمة المشتركة: بالنسبة للمجتمع والأفراد والعائلات تسعى نستله إلى تحسين 30 مليون مصدر رزق في المجتمعات المرتبطة مباشرة بأنشطتها التجارية، ومساعدة 50 مليون طفل ليعيشوا حياة أكثر صحة، أما على مستوى البيئة فهي تسعى من أجل تأثير بيئي صفري في عملياتها من خلال برامج خلق القيمة المشتركة. وفي ما يلي تحليل لجهود شركة نستله لخلق القيمة المشتركة من خلال المسؤولية الاجتماعية ملخصة في الجداول حسب المجال التالية:
- 1.2.4. مجال التغذية: تقوم نستله بتحسين نوعية الحياة والمساهمة في مستقبل أكثر صحة من خلال اطلاق عدة برامج في مجال التغذية من أهمها برنامج نستله الصحي للأطفال الذي أطلقتته في العديد من الدول : البرازيل، الكوديفوار، نيجيريا، لبنان، مصر، غانا، فنلندا.
- يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز المعرفة الغذائية وتحقيق أفضل عادات غذائية ونمط حياة نشط من خلال استهداف فئة الافراد الذين تتراوح أعمارهم بين 6 و 12 سنة. يركز البرنامج على التوعية الغذائية والنشاط البدني، ويهدف إلى الوصول إلى الأطفال وأولياء الأمور والمعلمين وطهاة المدارس وموظفي المطاعم وغيرهم من أعضاء المدارس. من القيم الاجتماعية التي حققتها من خلال هذا البرنامج مايلي:
- البرازيل: منذ أن بدأ البرنامج، وصل إلى أكثر من 2.3 مليون طفل ، و 7597 مدرسة و 19222 معلماً. في عام 2014، تم تدريب حوالي 1.819 معلماً من 873 مدرسة حكومية ، مما أثر على حوالي 429.804 من الأطفال منخفضي الدخل.
- الكوديفوار: وصل إلى حوالي 300 تلميذ في المرحلة التجريبية.
- نيجيريا: تأثر ما مجموعه 62.483 طفلاً و 807 من المعلمين والمراقبين في نيجيريا منذ إطلاق البرنامج في عام 2011. وتلقى حوالي 112 مدرسة في نيجيريا مواد تعليم وتعلم نستله لصحة الأطفال.
- مصر: وصل البرنامج إلى حوالي 300.000 طفل ، و 2.000 مدرس ، و 500 مدرسة، و 3.000 والد ، منذ إنطلاقها. في عام 2013 ، أثر البرنامج بنحو 128.500 طفل.
- غانا: وصل برنامج نستله الصحي للأطفال في غانا إلى أكثر من 10.000 طفل و 360 معلماً منذ إنطلاقه في عام 2011. تلقت ما مجموعه 27 مدرسة في البلاد مواد تعليمية وتعليمية من شركة نستله لصحة الأطفال منذ إنطلاق المبادرة. تقوم نستله وجامعة غانا برصد منتظم لأطفال المدارس والمعلمين وموظفي المدارس حول معرفتهم ومواقفهم وسلوكهم تجاه عادات الأكل الصحية وممارسة الرياضة.
- والقيم الاجتماعية السابقة ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية عالمية بالالتزام بمعالجة القضايا الصحية على مستوى العالم ؛ والتأثير إيجابي على سمعة نستله كشركة رائدة في مجال التغذية والصحة والعافية.<sup>xxiii</sup>
- 2.2.4. مجال المياه: الماء هو مصدر الحياة ، وهو حق أساسي من حقوق الإنسان وحيوي لسلسلة القيمة بأكملها. تهدف نستله إلى أن تكون مشرفة ومسؤولة عن المياه. حيث أطلقت العديد من البرامج في هذا المجال من بينها برنامج معالجة مياه الصرف الصحي بالهضم الحيوي حيث استثمر مصنع FAWDON للحلويات في المملكة المتحدة في إطار هذا البرنامج 4.9 مليون فرنك سويسري في نظام الهضم اللاهوائي في سبتمبر 2014. يقوم النظام بتحويل مياه الصرف الصحي الصلبة والسائلة إلى مياه نظيفة وغاز الميثان باستخدام عمليات الهضم البيولوجي الطبيعية. فمن القيم الاجتماعية التي حققتها الشركة من خلال هذا البرنامج: توفير المرفق 1000 طن من ثاني أكسيد الكربون سنوياً ، وخفض النفايات الصلبة بمقدار 4000 كغ يومياً ، والتقليل من تصريف النفايات السائلة بنسبة 95٪. بالإضافة إلى توفير المياه واستخدامها بكفاءة أكبر ، ما أدى إلى خلق قيمة اقتصادية تمثلت في توفير مالي بقيمة 380.000 فرنك سويسري في رسوم النفايات السائلة و 600000 فرنك سويسري في رسوم الكهرباء مما أكسبها ميزة تنافسية على أساس التكاليف وبناء سمعة طيبة عنها.<sup>xxiv</sup>
- 3.2.4. مجال التنمية الريفية: تعمل الشركة على خلق قيمة مشتركة في سلسلة التوريد للعديد من موادها الأولية لتحسين رفاهية عائلات المزارعين والأطفال للحد من المخاطر على الإمدادات طويلة الأجل؛ وتعزيز قطاعاتها خاصة قطاع الكاكاو والبن. ومن بين البرامج التي أطلقتها في مجال التنمية الريفية

التراكمية للتعبئة التي تجنبها الشركة منذ عام 1991 تزيد على 710 000 طن ، مما يوفر 261 مليون فرنك سويسري في تكاليف التغليف.<sup>xxvi</sup>

5.2.4. مجال الامتثال او الالتزام: في هذا المجال تلزم نستله بالحد من عمالة الأطفال في سلاسل التوريد الخاصة بها وكذا الالتزام بالترويج لمنتجاتها بطريقة تشجع الاستهلاك المتوازن. من بين البرامج التي أطلقتها في مجال الالتزام برنامج تمكين المزارعين بسريلانكا بصفتها أكبر مشتر خاص للحليب الطازج في سريلانكا حيث تلعب شركة نستله دورًا هامًا في تطوير صناعة الألبان المحلية ، التي بدأت شراكها مع مزارعي الألبان المحليين في عام 1984 بإنشاء مصنع إنتاجها في بانالا ، كورونيجالا. في عام 2014 ، أعلنت نستله سيريلانكا عن استخدام 100٪ من الحليب الطازج الذي تم شراؤه محليًا لإنتاج جميع منتجاتها المعتمدة على منتجات الألبان مثل NesprayEveryday و Milkmaid و Milo و NesprayMilkshakes و Nescafé و Nestomalt.

للدلالة على هذا الإنجاز ، وكضمان إضافي للمعايير عالية الجودة التي تحتفظ بها نستله بشكل صارم خلال عملية الإنتاج ، أطلقت الشركة رسميًا شعار "ألبان CSV لمنتجات الألبان لتمكين مزارعي الألبان في سريلانكا" والذي يتم استخدامه حاليًا في جميع منتجات الألبان. حيث يبدأ فحص الجودة الصارم لـ Nestlé عند شراء حليب الطازج من المزارعين ، ويضمن ممثلو شركة نستله لمنتجات الألبان أن يخضع الحليب المتوفر لاختبارات الجودة المتكررة للكثافة والدهون والأجسام الغريبة. تتكون عملية نقل اللبن من مراكز التبريد من العديد من عمليات التحقق من الجودة في الطريق قبل أن يتم قبول الحليب أخيرًا للإنتاج في مصنع نستله في بانالا ، كورونيجالا Pannala, Kurunegala.

تشتري الشركة أكثر من 200000 كيلوغرام من الحليب الطازج يوميًا من 18000 مزارعي الألبان ، مما يؤثر بشكل كبير على الاقتصاد الريفي. كما تمتلك نستله أكبر شبكة من مراكز تبريد الحليب في البلاد و 1200 نقطة لجمع الحليب في جميع أنحاء الجزيرة ، مما يوفر سهولة الوصول إلى المزارعين لبيع حليبهم إلى الشركة.

إن جهود الشركة لدعم وتطوير صناعة الألبان المحلية تؤثر بشكل إيجابي على حياة مزارعي الألبان في كل يوم ، مما يساعدهم على توليد دخلهم الخاص والحصول على نوعية حياة أفضل. والقيم الاجتماعية السابقة أدت إلى تحقيق قيمة اقتصادية بالنسبة لشركة نستله حيث يتم الاحتفاء بتحويل ناجح للحليب الطازج إلى منتجات نهائية عالية الجودة عندما يشتري المستهلك أي من منتجات نستله التي تحمل شعار ألبان

برنامج التدريب والمساعدة الفنية لمزارعي البن بساحل العاج الكوديفوارالذي التزمت فيه بتدريب المزارعين على التقنيات والمبادئ التوجيهية التي تشمل ممارسات زراعية أفضل لنسكافيه " Nescafé BetterFarming " الخاصة بها. حيث اتبعت خطة لدعم الزراعة المسؤولة، وإنتاج وتوريد واستهلاك القهوة من خلال تقديم المساعدة الفنية والتدريب لآلاف من مزارعي القهوة ومورديها كل عام. حيث قامت نستله بتدريب 134078 من المزارعين في عام 2014 - بطريقة تتجاوز هدفها البالغ 10000 في السنة. في نهاية عام 2014، بلغ المجموع التراكمي للمزارعين والعاملين الزراعيين المدربين منذ بدء خطة نسكافيه في عام 2010 ، 267 302. كما زار 250 موظفًا من مصادرها حوالي 50000 مزرعة للبن خلال عام 2014 لتقديم لمورديها المباشرين طريقًا أكثر كفاءة إلى السوق، والتدريب المحلي، ونشر النباتات وتوزيعها، والمساعدة الفنية لمساعدتهم في تنفيذ الممارسات الجيدة في هذا المجال. وفي إطار هذا البرنامج تمكنت الشركة من تحقيق قيمة اجتماعية تمثلت في تحسين ربحية مورديها والمساعدة في تأمين إمدادات طويلة الأجل من القهوة عالية الجودة لأعمالها ، مع معالجة قضايا مثل تمكين المرأة وبطالة الشباب في قطاع البن وتحسين سبل عيش المزارعين بمساعدتهم على مواجهة بعض التهديدات مثل: الأشجار المتقدمة والأمراض النباتية .... وهذا نتج عنه تحقيق قيمة اقتصادية للشركة تمثلت في توفير الجودة والكمية المناسبة من القهوة لعلاماتها التجارية الرئيسية وبناء علاقات طويلة المدى مع مورديها.<sup>xxv</sup>

4.2.4. مجال الاستدامة البيئية: تتبع نستله منهجًا شاملاً لتقييم التأثيرات البيئية لجميع أنشطتها من بينها التعبئة والتغليف لأنه يعتبر أمر بالغ الأهمية لمنع النفايات الغذائية ، وضمان الجودة وإبلاغ المستهلكين. حيث أطلقت الشركة في هذا المجال برنامج تحسين الأداء البيئي للتغليف بتايلاند الذي قامت من خلاله بتجديد العبوات الخاصة بعبوات ماغي في تايلاند ، فقللت بذلك كمية البلاستيك المستخدمة في الزجاجات وأغطيها ، وتحسين حالات الشحن.

نحو التزام نستله العالمي بتحسين الأداء البيئي في إطار هذا البرنامج حققت قيم اجتماعية تمثلت في توفير صافي سنوي قدره 64 طنًا من البلاستيك و 43 طنًا من الورق والكرتون، كما تجنبت الشركة أكثر من 481000 طن من CO2eq أي ما يعادل أخذ أكثر من 104000 سيارة من الطريق لمدة عام خلال السنوات الخمس قبل 2017. وتجنبت استخدام 45545 طن من مواد التعبئة والتغليف بالوزن في عام 2014. وهذا يعادل توفير التكاليف بمبلغ 77.4 مليون فرنك سويسري في عام 2014. 2017. وعموما ، فإن الكمية

- زيادة الحماية للتنوع البيولوجي وخدمات النظم الإيكولوجية في المنطقة ؛

- توليد العمالة.

- زيادة جودة الينابيع المائية Vittel وContrex.

محقة بذلك قيمة اقتصادية من خلال الرفع من جودة المنتجات التي تعتبر المياه مادة أولية لإنتاجها وكذا منتجاتها من المياه المعدنية مما ينتج عنه ميزة تنافسية من خلال الجودة العالية. إضافة إلى تعزيز سمعة الشركة في المجتمعات التي تعمل فيها.<sup>xxviii</sup>

7.2.4. التوازن والتنوع بين الجنسين

تهدف الشركة من خلال هذا المجال إلى الحصول على مجموعة من المواهب تعكس تنوع المجتمعات التي تعمل فيها، وتشجع ثقافة مكان العمل التي تدعم التنوع بجميع أشكاله، مع التركيز بشكل خاص على التوازن بين الجنسين وضمان حقوقهما. حيث تعاني النساء من التهميش الاجتماعي والاقتصادي في مجتمعات زراعة الكاكاو، لهذا أطلقت الشركة برنامج تمكين المرأة في مجتمعات زراعة الكاكاو والكوديفوار، في إطار هذا البرنامج تعمل الشركة بجد لتمكينها محلياً بدعم منها وشريكها جمعية العمل العادلة (FLA) التي تساعد النساء في القرى المجاورة على زيادة دخولهن من خلال تعليمهن مهارات ريادة الأعمال - من الزراعة إلى كيفية إدارة الأعمال - تدير العديد من النساء مشاتل للنبات في نستله لهذا تساعدهم من خلال توفير النباتات، والمساعدة الفنية، والتدريب على تمكين المرأة والدعم المالي.

من القيم الاجتماعية المحققة: استفادة أكثر من 1100 أسرة في كوت ديفوار من الأنشطة المدرة للدخل وتمكين المرأة وتحسين حياتهن في سلسلة إمدادات الكاكاو في كوت ديفوار و تعزيز تكافؤ الفرص وإعطاء المرأة صوتاً. حيث ازداد عدد النساء اللواتي قمن ويشرفن على مشاتل نستله كاكاو النباتية من 3٪ إلى 23٪. هناك ما مجموعه 32 حضانة تدار في نستله وهذا ما أدى خلق قيمة اقتصادية لها تمثلت في زيادة الإنتاجية لديها في سلسلة توريد الكاكاو.<sup>xxix</sup>

التعاون المفيد مع مورديها وموظفيها والمجتمعات التي تنتهي إليها. ولم يغفل عن حقيقة أن هؤلاء هم الذين يشكلون الطبقة الأولى من المستهلكين في الشركة، ومع تحسن الرخاء المجتمعي وزيادة إنتاجيتهم، تزايد كذلك الوضع المالي للشركة وقدرتها التنافسية. وباعتبارها شركة مسؤولة اجتماعياً فقد سعت إلى دعم المجتمع باستمرار من خلال ممارساتها التجارية وكذلك من

CSV لمزارعي الألبان في سريلانكا، مما يؤكد لهم أنهم لا يقدمون لأشهرهم شيئاً سوى الأفضل.<sup>xxvii</sup>

6.2.4. مجال المشاركة المجتمعية: تعمل الشركة في هذا المجال على مشاركة المجتمع في حل مختلف مشاكله: الصحية، البيئية، البطالة... حيث أطلقت العديد من البرامج منها برنامج حماية مستجمعات المياه وحماية التنوع البيولوجي بفرنسا، المتمثل في مبادرة أغريفير Agrivair التي تعد من أكثر الأمثلة شمولاً للتطوير الناجح لبرامج الدعم وحملات التوعية في مجالات خدمات النظم الإيكولوجية والزراعة المستدامة لشركة نستله للمياه. من خلال تقديم المساعدة المالية والبحثية والتكنولوجية للمزارعين المحليين لتعزيز المبادئ التوجيهية المتعلقة بتقنيات الزراعة البيئية، مثل دوران المحاصيل، والقضاء على المبيدات الحشرية، وتحويل جميع نفايات الحيوانات إلى سماد.

شجع المشروع المزارعين على التوقف عن استخدام الإخصاب الصناعي بمبيدات حشرية، تنفيذ دوران المحاصيل لتحسين ظروف التربة، والتخلي عن زراعة المحاصيل مثل الذرة، مما يخلق تلوئاً بالنيتروجين. كما أن المساعدة المماثلة للملكي الأراضي الآخرين، مثل ملاعب الجولف، ومجمعات المنتزهات ومسارات السباق، قضت على استخدام المبيدات الحشرية ومبيدات الأعشاب والنترات. وقد وضعت Agrivair أيضاً عملية التحكم في الأعشاب الضارة الحرارية للمسارات، مواقف السيارات وخطوط السكك الحديدية. تم تنفيذ هذه الأنشطة في 92٪ من مناطق Vittel و 85٪ من Contrex.

من خلال الشراكات مع أصحاب المصلحة المحليين، ساعد المشروع أكثر من 20 عامًا على اتخاذ إجراءات إيجابية للحفاظ على جودة موارد المياه في المنطقة. أثبت Agrivair نموذجاً قيماً للحفاظ على مستجمعات المياه. وقد تم اعتماد العديد من مبادراتها في مواقعها الأخرى. يوفر Agrivair القيم الاجتماعية التالية:

- المساعدة المالية والبحثية والتكنولوجية للمزارعين المحليين بشأن تقنيات الزراعة البيئية؛

خاتمة: على مر السنين، واصلت شركة نستله بناء البنية التحتية للمموسة وغير المموسة (المادية والتربوية والعمالية والاجتماعية والمتعلقة بالبيئة) اللازمة لتحويل الظروف القائمة لصالحها وكذلك لأولئك الذين يعيشون في المجتمعات التي تنشط فيها وقد فعلت ذلك من خلال مطابقة أهداف الشركة مع الفرص والاحتياجات المحلية والعالمية. مما أفاد المستهلكين المحليين والمنتجين والمجتمع حيث قامت بتأسيس وتعزيز أوجه

خلال المبادرات الاجتماعية الأخرى التي تتناول الاحتياجات الخاصة لمجتمعات المنطقة. إن هذا التكامل في ممارسات الشركة مع احتياجات المجتمعات المحلية والعالمية قد ضمن رأس المال البشري والمادي والاجتماعي والتكنولوجي والسياسي الذي تحتاجه للتشغيل والنمو كمشروع مريح. كل هذه الأمور عززت حصتها في السوق، وسمعتها ومصداقيتها في جميع أنحاء العالم. حيث توصلنا من خلال البحث الى مايلي:

- القيمة المشتركة هي الحل الأمثل للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال:
- يناسب مفهوم خلق القيمة المشتركة منظمات الأعمال كبيرة الحجم لان الاهداف تحقق على المدى الطويل:
- ادت البرامج المطبقة في مختلف مجالات خلق القيمة المشتركة الى خلق قيم اجتماعية التالية:
- رفع نسبة استخدام المياه بكفاءة:
- تعزيز المعرفة والسلوك الصحيح حول العادات الصحية:
- معالجة عدة قضايا اجتماعية كتمكين المرأة، بطاقة الشباب وتعزيز تكافؤ الفرص بين مختلف فئات المجتمع:
- خفض نسبة الانبعاثات الغازية من غاز CO<sub>2</sub>eq :
- دعم الاقتصاد الريفي من خلال اقامة شراكات مع المزارعين:
- المساعدة المالية والبحثية والتكنولوجية للمزارعين المحليين بشأن تقنيات الزراعة البيئية:
- زيادة الحماية للتنوع البيولوجي وخدمات النظم الإيكولوجية في المنطقة ؛
- توليد العمالة.
- وخلق هذه القيم الاجتماعية مكن الشركة من تحقيق القيم الاقتصادية التالية:
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة:
- زيادة معدلات جودة المواد الخام وبالتالي جودة المنتجات؛
- انخفاض التكاليف في سلسلة القيمة للشركة؛
- ارتفاع فعالية وكفاءة العاملين في العمل نتيجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية؛
- بناء علاقات طويلة المدى مع المستهلكين والموردين؛
- التأثير الايجابي على سمعة الشركة.

7. الهوامش:

<sup>xvii</sup>. Porter, M.E & Kramer, M.R, **The big idea Creating shared value.** (2011) .p :06.

<sup>xviii</sup>. Lapiņa, I., Borkus, I., & Starņeca, O. **Corporate social responsibility and creating shared value: Case of Latvia.** World Academy of Science, Engineering and Technology, 6, . (2012) P :2229.

<sup>xix</sup>. Wójcik, P.. **How creating shared value differs from corporate social responsibility.** Journal of Management and Business Administration, 24(2), (2016) .P :38

<sup>xx</sup>. Fellague, M., & Kherchi, I.. **Creating Shared Value as a New Business Model for Pharmaceutical Companies: Glaxo Smith Kline (GSK) Model= La Création de Valeur Partagée comme un Nouveau Modèle d'Affaires pour les Entreprises Pharmaceutiques: Glaxo Smith Kline (GSK) Modele.** Algerian Review of

Economic Development, 339(4125), (2015) P :18

<sup>xxi</sup> إسحاق خرشي، و محمد فلاق. مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض-العلامة التجارية كوكا كولا أنموذجاً- أبعاد إقتصادية، 6(1)، (2016) ص: 187.

<sup>xxii</sup> <https://www.nestle.com/aboutus> Le 09/09/2018

<sup>xxiii</sup> <https://www.nestle.com/csv/case-studies> Le 12/09/2018

<sup>xxiv</sup> <https://www.nestle.com/csv/casestudies/allcasestudies/creating-waste-water-bio-digestion> Le 13/09/2018

<sup>xxv</sup> <https://www.nestle.com/csv/casestudies/allcasestudies/creating-assistance-coffee-farmers> Le 14/09/2018

<sup>xxvi</sup> <https://www.nestle.com/csv/casestudies/allcasestudies/reduce-plastic-packaging-maggi> Le 14/09/2018

<sup>xxvii</sup> <https://www.nestle.com/csv/casestudies/allcasestudies/dairy-development-sri-lanka> Le 15/09/2018

<sup>xxviii</sup> <https://www.nestle.com/csv/casestudies/allcasestudies/watershed-biodiversity> Le 15/09/2018

<sup>xxix</sup> <https://www.nestle.com/csv/casestudies/allcasestudies/women-empowerment-cocoa-growing-communities> Le 15/09/2018

<sup>1</sup>. Schwartz, C. A. B., & Carroll, A. B. **Corporate social responsibility: a three-domain approach.** Business Ethics Quarterly, 13(4), . (2003) P :503.

<sup>2</sup>. Dasgupta, S., & Ghatge, A.. **Understanding the Theoretical Convergence of Corporate Social Responsibility Reporting in Practice: A Thematic Analysis of Automobile Websites.** International Journal of Business and Social Science, 6(2), (2015) p :176.

<sup>3</sup>. Schwartz, C. A. B., & Carroll, A. B. (2003), op cit, p : 503

<sup>4</sup>. Dahlsrud, A.. **How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions.** Corporate social responsibility and environmental management, 15(1), (2008) p :3.

<sup>5</sup> Filizöz, B., & Fişne, M.. **Corporate social responsibility: a study of striking corporate social responsibility practices in sport management.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24(2011), pp :1406-1407.

<sup>6</sup>. Dasgupta, S., & Ghatge, A. (2015) , Op cit , p : 176.

<sup>7</sup> Carroll, A. B.. **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.** Business horizons, 34(4), (1991) p : 40 .

<sup>viii</sup>. Carroll, A. B. (1991). Op cit. P : 42.

<sup>ix</sup>. Kakabadse, A., & Morsing, M. (Eds).. **Corporate Social Responsibility: reconciling aspiration with application.** 1<sup>st</sup> edition , New york, (2006) PP :11-12.

<sup>x</sup>. Crowther, D., & Capaldi, N. (Eds).. **The Ashgate research companion to corporate social responsibility.** Ashgate Publishing, Ltd. England. (2008). P :48.

<sup>xi</sup>. Freeman, R. E.. **Strategic management: A stakeholder approach.** Pitman Publishing, London, (1984) P: 31

<sup>xii</sup>. Chandler, D.. **Corporate social responsibility: A strategic perspective.** Business Expert Press. USA, (2015) .P :30.

<sup>xiii</sup>. Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2009) , P :94.

<sup>xiv</sup>. Carroll, A. B. (1991). Op cit. P : 44.

<sup>xv</sup>. Freeman, R. E., & Velamuri, S. R.. **A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility.** In *Corporate social responsibility* (pp. 9-23). Palgrave Macmillan, London. (2006) P :22.

<sup>xvi</sup>. Daood, A., & Menghwar, P. S.. **UNDERSTANDING "CREATING SHARED VALUE".** In 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business. (2017, September) P : 514.