

واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية بشركة المراعي - نموذجاً مقترحاً -
reality of application of the social responsibility at Almarai Company
- A suggested model-

د.فريد خميلي^{*1}

¹جامعة أم البواقي، الجزائر، khemili.farid@univ-oeb.dz

تاريخ التسليم: 2019/08/19 تاريخ المراجعة: 2019/11/01 تاريخ القبول: 2019/11/19

Abstract

this study aimed to identify the concept of social responsibility and its importance in achieving stakeholders objectives, and to indicate the most important dimensions that underpin it. It also aimed to analyze of the social responsibility reality in the Saudi Almarai Company, which is active in dairy, food and beverages by analyzing its relationship with employees, consumers, shareholders, society and the environment.

The study has Resulted a fondamental result that Almarai Company was the first to embody social responsibility through attention to all concerned parties, especially those related to the community, where it adopted many free programs aimed at supporting training, education and the development of creative capabilities

Keywords: Social Responsibility, Legal Responsibility, Ethical Responsibility, Economic Responsibility, Almarai Company.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تحقيق أهداف أصحاب المصالح، وبيان أهم الأبعاد التي تركز عليها. كما تهدف أيضا إلى تحليل واقع المسؤولية الاجتماعية في شركة المراعي السعودية التي تنشط في مجال الألبان والأغذية والمشروبات من خلال تحليل علاقتها بالموظفين، المستهلكين، المساهمين، المجتمع والبيئة.

ولقد توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن شركة المراعي كانت سباقة بتجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بكافة الأطراف المعنية وخاصة منها ما تعلق بالمجتمع حيث قامت بتبني العديد من البرامج المجانية هدفها دعم التدريب والتعليم وتنمية القدرات الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الاقتصادية، شركة المراعي.

1. مقدمة:

ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من الممارسات الإدارية غايتها الرفع من أداء الشركات لتحقيق النمو والبقاء في ظل بيئة تتميز بالتغير الشديد. هذا الأخير فرض على الشركات أن تتكيف معه، من خلال إتباع استراتيجيات تغييرية من شأنها أن تضمن لها تعزيز كل نقاط القوة ومعالجة الضعف الموجود، كما تعمل أيضاً على الاستغلال الأمثل للفرص والتحوط من التهديدات.

من أهم التوجهات الإدارية الحديثة التوجه نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية، إذ تزايد الاهتمام بها في مختلف الشركات، نظراً لتزايد مطالب المجتمع إلى ذلك فهو لا يطلب فقط توفير المنتجات وإنما تعدى ذلك إلى ضرورة المساهمة في تنميته اجتماعياً واقتصادياً، مع مطالبته بالحفاظ على البيئة التي يعيش فيها. وبذلك فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعتمد على فكرة أساسية هي تحقيق التوافق بين كل الأطراف المرتبطة بالشركة بما في ذلك مصلحة المجتمع.

من بين الشركات التي قطعت شوطاً مقبولاً في مجال المسؤولية شركة المراعي السعودية التي تنتشر في مجال الألبان والأغذية والعصائر في المملكة العربية السعودية، وهي رائدة في مجال عملها. إذ حققت نتائج مالية إيجابية خلال السنوات الماضية، كما أنها سطرت إستراتيجية لتجسيد عناصر المسؤولية الاجتماعية على أرض الواقع.

أسئلة الدراسة

تأسيساً لما سبق يمكن تلخيص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية بشركة المراعي؟

وسيتم تقسيمه إلى:

- ما أهمية المسؤولية الاجتماعية؟
- ما هي أبعاد المسؤولية الاجتماعية؟
- ما هي الأبعاد التي تركز عليها شركة المراعي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية؟

فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على أسئلة الدراسة، سيتم طرح الفرضية الرئيسية الآتية:

تتبنى شركة المراعي بعض أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

وسيتم تجزئتها إلى:

- للمسؤولية الاجتماعية دوراً كبيراً في تحقيق أهداف الشركات إذ أنها تعمل على تحقيق مصالح كل الأطراف المرتبطة بها، ومن ثم الرفع من أدائها وهو ما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف؛

- يركز مفهوم المسؤولية الاجتماعية على التزام الشركات بتحقيق أهداف أصحاب المصالح ليشكل بذلك الأبعاد وتشمل: الموظفين، المستهلكين، المساهمين، الموردين، المجتمع، البيئة؛

- تتبنى شركة المراعي استراتيجيات فعالة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وإنتاج منتجات صحية للمستهلكين، وتحقيق الأرباح للمساهمين، وتقديم خدمات مجانية للمجتمع التي تنشط فيه. ولكن هذا النموذج يشوبه العديد من النقائص التي يمكن تداركها.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- تسليط الضوء مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها بالنسبة للشركات؛

- معرفة أبعاد المسؤولية الاجتماعية؛

- تحليل واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركة المراعي وتقديم نموذجاً مقترحاً لها.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في:

- **الأهمية العلمية:** تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية لأنها تبحث في مجال علمي حديث،

وهو ما يشكل أرضية أمام دراسات أخرى أكبر منها؛

- **الأهمية العملية:** ستتوج هذه الدراسة بتقديم نموذجاً مقترحاً لتطبيق المسؤولية الاجتماعية لشركة المراعي وهو صالح لكل المؤسسات التي تريد تطبيق ذلك.

منهج الدراسة: قصد بلوغ أهداف الدراسة، سيتم الاعتماد على:

- المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات النظرية المتعلقة بهذا الموضوع؛

- المنهج التحليلي: وذلك من خلال تحليل لواقع المسؤولية الاجتماعية لشركة المراعي.

2. التأسيس النظري للمسؤولية الاجتماعية

1.2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية: نظراً لتزايد أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية في جل

منظمات الأعمال، وخاصة في هذا الزمن بالذات الذي يتميز بكثرة الأزمات وزيادة شدة

المنافسة، نجد أن الباحثين قد اختلفوا في تحديد مفهوم دقيق للمسؤولية الاجتماعية فقد أوردوا

العديد من المفاهيم في محاولة منهم لفهم هذا المصطلح فاعتبر البعض أن المسؤولية الاجتماعية تعني (الغالبى والعامري، 2008، ص50):

" نشاطا مرتبطينا ببعدين أساسين أحدهما داخلي Internal Responsibility يتمثل بإسهام المنظمة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والبعد الثاني External Responsibility يعكس في مبادرات منظمة الأعمال في التدخل لمعالجة الإشكالات والمشاكل التي يعاني منها المجتمع".

في حين يرى آخرون أن المسؤولية الاجتماعية تعني (الغالبى والعامري، 2008، ص51):
"واجب والتزام من جانب منظمات الأعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة آخذة بعين الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصور عديدة يغلب عليها الاهتمام بالعاملين وبالبيئة شرط أن يكون هذا التوجه طوعاً ومتجاوزاً للالتزامات المنصوص عليها قانوناً".

ركز التعريف الأول على الأبعاد التي تهتم بها المسؤولية الاجتماعية، وهما البعد الداخلي الذي ركز أساساً على توفر بيئة عمل مناسبة للعمال بما يحقق طموحاتهم وأهدافهم. أما والبعد الخارجي فهو ينظم علاقة المنظمة بالمجتمع حيث تقاس المسؤولية الاجتماعية بما تسهم فيه في معالجة مختلف مشاكل المجتمع.

في حين نجد أن التعريف الثاني كان أكثر تحليلاً للأبعاد التي تركز عليها المسؤولية الاجتماعية، حيث أن المجتمع يجب أن يكون بجميع شرائحه دون الاهتمام بشريحة على حساب أخرى ويشترك مع التعريف الأول في الأمور الأخرى المشكّلة للمسؤولية الاجتماعية ما عدا أنه اعتبر أن اعتماد المسؤولية الاجتماعية يكون طوعاً ليتجاوز النصوص عليها قانوناً في عقود الإنشاء والعمل.

وما تم إهماله في التعريفين السابقين هو عدم التفصيل في علاقة المنظمة بالمجتمع، إذ أن المنظمات لها علاقة وطيدة ببيئتها الخارجية التي منها تستمد عناصر الإنتاج واليها تسوق منتجاتها وخدماتها. وعليه فإن الباحث يرى أن المسؤولية الاجتماعية تتمثل في جميع الأعمال التي تقوم بها المنظمات طوعاً وزيادة على ما تنص به القوانين والتي تهدف إلى خلق بيئة عمل داخلية محفزة للعمل من شأنها أن

تلبية أهداف وطموحات العمل، و إيجاد أيضا بيئة عمل خارجية تحقق أهداف وطموحات المجتمع الذي تعمل فيه ليس المجتمع الحالي فقط بل حتى المجتمع المستقبلي أي الأجيال القادمة ليحمل بذلك أيضا معنى التنمية المستدامة. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تحقيق الأبعاد الآتية:

- البعد الداخلي من خلال الاهتمام بالعامين؛

- البعد الخارجي والذي يتمثل في: البعد الاقتصادي، القانوني، البيئي والأخلاقي.

إن تحليل لفظ المسؤولية الاجتماعية من خلال اللغة العربية نجد أن يحمل في طياته معنى صفة الإلزام، وكأن منظمات الأعمال ملزمة قانونا بتبني أدوات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية وهذا مخالف لجوهر تعريفها، فهو يدل على الالتزام الطوعي لا الإكراهي فالمنظمة انطلاقا من مبادئها وإيمانها منها تتبنى هذا المفهوم، وهذا يعني أنه لا يوجد شيء يجبرها على فعل ذلك ما عدا قيمها السامية التي تدفعها وتحفزها على ذلك. وعلى اثر ذلك فقد اقترح بعض الباحثين والمفكرين تحويل مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى مصطلح الاستجابة الاجتماعية (جسر التنمية، 2010، ص04) لأن هذا المصطلح يكون أقرب للصواب من حيث اللغة العربية إذ أنه يتضمن:

- نشاطات طوعية تستجيب المنظمة بذلك إلى تغير بيئتها الداخلية والخارجية والتي تتمثل أساسا في تطلعات العمال والمجتمع؛

- لا يوجد إلزام قانوني بهذه الاستجابة؛

- تتبع الأعمال الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية من عقيدة راسخة لدى المنظمات تتدرج ضمن ثقافتها وتفكيرها الاستراتيجي؛

- هذه الاستجابة الاجتماعية ستحقق للمنظمات العديد من المكاسب خاصة في المدى الطويل، فالأثر المرتقب من تبني الاستجابة الاجتماعية لن يكون على مدى قصير فهو مثل استثمار طويل المدى.

ونظرا لتعدد مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فقد برزت العديد من المصطلحات المرادفة لهذا المفهوم من قبل العديد من الباحثين وتتمثل في:

- مواطنة المنظمات؛

- المنظمات الأخلاقية؛

- الحوكمة الجيدة للمنظمات؛

- عطاء المنظمات.
- ويرى الباحثون وبالرغم من تعقد مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أنه هناك عناصر يجب أن تتضمنها وهي (العصيمي، 2015، ص10):
- ضرورة تحمل المنظمات لمسئولياتها مقابل تأثيرها على المجتمع والبيئة متجاوزة بذلك القوانين ؛
- يقع على عاتق المنظمات مسؤولية تجاه سلوكها مع غيرها من الأطراف؛
- إدارة علاقاتها بفعالية وكفاءة مع المجتمع التي تعمل فيه لأغراض اقتصادية أو اجتماعية.
- ومن خلال ما سبق من تعاريف ومفاهيم مرادفة للمسؤولية الاجتماعية، وباعتبارنا من بيئة عربية مسلمة، فإننا نرى أن المسؤولية الاجتماعية مستنبطة من الدين الإسلامي فمبادئها جميعاً قد نادى بها الإسلام، ولذلك فإننا نقترح تحول هذا المصطلح إلى مصطلح المسؤولية الدينية ولذلك للاعتبارات الآتية:
- الشريعة الإسلامية أول من أقرت ذلك؛
- تعتمد المسؤولية الاجتماعية على مبدأ الأعمال التطوعية الخيرية وإذا ما قرن بالنية فستتحول إلى عبادة وليست عادة.

2.2 أهمية المسؤولية الاجتماعية

- أصبح تبني المسؤولية الاجتماعية أمراً حتمياً أمام المنظمات التي تريد تحقيق البقاء والنمو، لأنها تعطي فرصاً كبيرة أمامها لتحقيق العديد من المكاسب ليس لها فقط بل تعدى الأمر بتحقيق مكاسب لمواردها البشرية وللمجتمع الذي تعمل فيه، ومن بين أهم المكتسبات التي تحققها المسؤولية الاجتماعية الآتي (قاشي وبودرجه، 2018، ص ص 28-29):
- بالنسبة للمنظمات: تبني المسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يحقق للمنظمات الآتي:
- العمل على إعطاء صورة حسنة للمنظمة في ذهنيات الزبائن من خلال الاهتمام بتلبية حاجياتهم، زيادة ولاء العاملين لأنها تتبنى تحسين بيئة العمل، تلميع صورة المنظمة في المجتمع التي تنشط فيه مما يعزز من مكانتها ويرفع من حصتها السوقية وبعث روح الترابط بين المنظمات و بين المنظمة والأطراف المرتبطة بها واكتساب ثقة اكبر بالنسبة للموردين.

- بالنسبة للعاملين: تحقق المسؤولية الاجتماعية العديد من المزايا أهمها: توفير مناخ عمل مناسب للأفراد، توفير فرصاً كبيرة لتأهيل وتطوير الأفراد، والعمل على تمكين العاملين من خلال زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- بالنسبة للمجتمع: للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة في المجتمع، ونلخص هذه الأهمية في: زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف طبقات المجتمع، المساهمة في تنمية المجتمع من خلال تقديم خدمات طوعية مثل بناء الطرق والمدارس، العمل على تحقيق ازدهار المجتمع من خلال العمل بالشفافية والصدق والمساهمة في تنقيف المجتمعات وزيادة وعيهم الاجتماعي والسياسي.

- بالنسبة للدولة: الدولة هي كذلك ستحقق مكاسب من جراء تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية، ومن أبرز ما تجنيه الدول: تخفيف الأعباء على الدولة لأن المنظمات ستقوم بتقديم خدمات مختلفة تعليمية، ثقافية وصحية وتكاليف ذلك يمكن استثمارها في خدمات أخرى، تعظيم عوائد الدولة لأن هذه المنظمات ستلتزم بتحقيق أهدافها الاقتصادية وخاصة الأرباح مما يزيد من العوائد المتحصلة من الضرائب، المساهمة الفعلية في القضاء على البطالة وهو يشكل أهم عائق أمام الدول مما يزيد من فرص الاستقرار الاجتماعي، و المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تقديم خدمات وسلع بجودة عالية وبأسعار معقولة.

ولقد ازداد أهمية المسؤولية الاجتماعية خصوصاً بعد التسعينيات في المنظمات التي لها فروع في خارج الدولة الأم، فكان لزاماً عليها أن تقدم خدمات طوعية للمجتمع الذي سوف تنشط فيه لكسب ثقة المجتمع ومن ثمة يصبح لها شرعية أكبر (carroll,2015,p88). فأصبح هناك إدراك متنام من قبل المنظمات أن نجاحها لا يمكن فقط من خلال تعظيم الأرباح قصيرة الأجل بل لا بد من التركيز على السوق ببعده الاجتماعي (Nimalathasan, 2009,p228)، وهذا يدل على أن المديرين حين قيامهم بأعمالهم لا يراعوا المصالح التجارية فقط بل يجب أن يراعوا تحقيق مصالح المجتمع جنباً إلى جنب دون التقصير في ذلك، ويرى الباحثون أن هناك سيناريوهين للمسؤولية الاجتماعية في المستقبل وهما (carroll, 2015, p 94):

- السيناريو القائم : يعتبر هذا الرأي أن التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية سوف يقل شيئاً فشيئاً حتى يتلاشى نهائياً من فكر المنظمات وهذا لا يمكنه أن يحدث إلا في ظل انهيار الاقتصاد العالمي؛

- السيناريو المأمول: هو رأي متفائل إذ يعتبر أن التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية سوف يزداد ويصبح أكثر ضرورة، وبالتالي زيادة التزامات المنظمات نحو تحقيق مكاسب أصحاب المصلحة وخاصة المجتمع، وأنه سوف تصبح ثورة في مجال المسؤولية الاجتماعية. لكن ما يراه الباحث مناسباً هو أن التوجه نحو تبني المسؤولية الاجتماعية سوف يزداد لكن ليس لدرجة الثورة ونبرر ذلك بالآتي:

- الأزمات الاقتصادية والمالية التي تحصل والتي قد تكون بشدة وهو ما يضعف من قدرات المنظمات على المالية؛

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات خصوصاً في ظل تنامي العولمة يجبر المنظمات على التسابق نحو تقديم خدمات مجانية للمجتمع لكسب الولاء؛

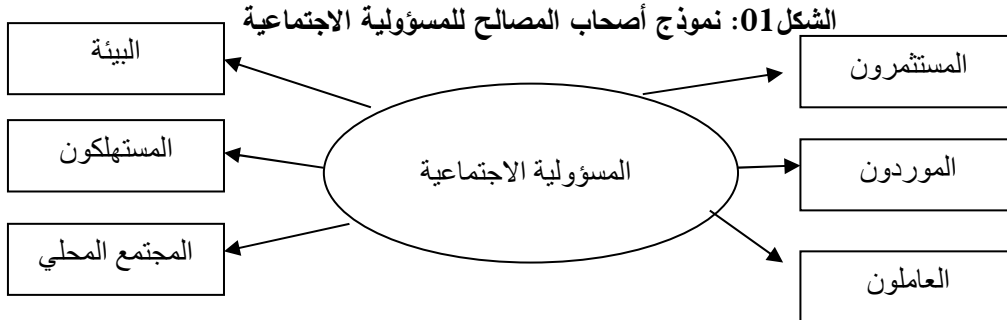
- تنامي طموحات المجتمعات وخاصة مع زيادة المستويات التعليمية والثقافية وهو ما سيرفع من توقعاته تجاه المنظمات.

2. 3 أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يوجد نموذجين أساسيين قدمه الباحثين لفهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية وهما:

نموذج أصحاب المصالح:

يعتمد هذا النموذج على أن هناك أطرافاً معينة لها مصالح من المنظمات وهذه الأطراف قد تكون داخلية أو خارجية، مما يستلزم منها الاستجابة لأهداف كل طرف من أصحاب المصلحة ، وهو ما يبينه الشكل الموالي:



المصدر: قاشي ورمزي 2018، ص35.

نموذج Caroll للمسؤولية الاجتماعية

يعتبر الباحث كارول من رواد المسؤولية الاجتماعية فهو أول من أعطى لها تعريفاً شاملاً دقيقاً لها، وأول من وضع أسسها النظرية وبعد ذلك قام بالعمل على توضيح أبعادها سنة 1978 (قاشي وبودرجة، 2018، ص36) إذ قسم هذه الأبعاد إلى أربع عناصر أساسية:

- المسؤولية الاقتصادية؛
- المسؤولية القانونية؛
- المسؤولية الأخلاقية؛
- المسؤولية الخيرية.

واعتبر كارول أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه العناصر الأربعة عند تخطيط وتنفيذ وتقويم برامج المسؤولية الاجتماعية، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية (أبو النصر، 2015، ص 39).

3. دراسة حالة شركة المراعي:

1.3 التعريف بالشركة:

شركة المراعي هي شركة سعودية تأسست سنة 1977 مقرها الرياض، تتشط في مجال الألبان والأغذية والمشروبات، بلغ رأس مالها في 31 ديسمبر 2018، 100 مليار ريال سعودي موزعة على 100 مليار سهم مصدره ومدفوعة بالكامل ووصل عدد الأسهم المتاحة والقابلة للتداول نهاية 2018 إلى 216 مليون سهم. تقدم الشركة خمس منتجات رئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وهي: الألبان، العصائر، منتجات المخازن؛- الدواجن؛ حليب الأطفال والرضع.

2.3 واقع أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالشركة:

- الاهتمام برأس المال البشري

تهتم شركة المراعي اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية، إذ تعتبرها أحد عناصر القوة الدافعة لنموها إذ بلغ عددهم 45000 عامل سنة 2018، مما دفع بها إلى توفير بيئة عمل تنافسية وذلك من خلال التركيز على:

- التركيز على توظيف الكفاءات والمهارات ووضعها في مكانها المناسب؛

- إتاحة فرص التدريب المستمر لكافة العاملين حيث تعتقد الشركة أن الموارد البرية هي أساس تحقيق الميزة التنافسية؛
- تشجيع الكفاءات على تولي مناصب قيادية في الشركة؛
- الاهتمام الكبير بقضايا الصحة والسلامة المهنية من خلال إتباع المعايير العالمية؛
- العمل على دعم التواصل الايجابي بين العاملين وأيضاً بين العاملين مع الإدارة؛
- الدعم المستمر للدور الوظيفي للعمال وتأمين مسار وظيفي مستقر؛
- التقييم العادل للأداء ومن ثمة تقديم مكافآت للمتميزين وتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً ومراجعة الأجور بشكل دوري.
- استطلاع آراء العمال فيما يخص الرضا الوظيفي للعمل على بلورته عملياً؛
- كما قامت الشركة بمنح الموظفين المؤهلون الخيار لامتلاك أسهم سواء كانت مقيدة أو خزينة وحوافز تحسب على أساس الأداء لينتج توافق بين مصالح المستثمرين ومصالح العاملين وفيما يأتي جدول يبين ذلك:

الجدول 01: الأسهم الممنوحة للموظفين من طرف الشركة بين 2017-2018

31 ديسمبر 2017 م	31 ديسمبر 2018 م	
بآلاف الريالات السعودية	بآلاف الريالات السعودية	
4,807,000	7,726,000	خيارات قائمة في بداية السنة
3,230,000	4,000,000	خيارات ممنوحة خلال السنة
-	(1,024,951)	خيارات تمت تسويتها خلال السنة
(311,000)	(707,081)	خيارات مسحوبة خلال السنة
7,726,000	9,993,968	خيارات قائمة في نهاية السنة

المصدر: التقرير السنوي 2018 لشركة المراعي

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن شركة المراعي قد منحت العاملين خيارات لامتلاك أسهما وهي نسبة معتبرة تدخل ضمن إستراتيجية الشركة في تحفيز عاملها، وتحقيق توافق بين مصالح عمالها ومساهميها وهو الأمر الذي مما يزيد من تحقيق أهدافها. كما نلاحظ أن عدد الخيارات القائمة في نهاية سنة 2018 أكبر من سنة 2017 بعدد يقدر بـ 2267968 سهما وهذا ما يدل على أن الشركة تعمل دائما على تحسين بيئة العمل سنة بعد سنة.

- الاهتمام بالمستهلكين

تضع شركة المراعي المستهلكين الركيزة الأولى إذ يجب تحقيق متطلباته في كل وقت وزمن ويمكن الاهتمام به من خلال:

- تقديم منتجات متنوعة للمستهلكين تشمل: الألبان، العصائر، المخازن، الدواجن وأغذية الأطفال الرضع وهي منتجات تحتاجها كل عائلة؛
- تقديم منتجات ذات جودة عالية ونلمس ذلك جليا من خلال الرسالة التي وضعتها والتي مفادها " تقديم أطعمة ومشروبات ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم" كما وضعت ضمن مخططاتها حلمها المستقبلي - الرؤية- تلبية حاجيات مستهلكها إذ تمثلت في " نسعى لتكون منتجاتنا هي الخيار المفضل للمستهلك من خلال ريادتنا في الأسواق المستهدفة وتقديمنا لأطعمة ومشروبات مميزة.
- توفير الرقابة الصارمة في كافة المراحل التي يمر بها الانتاج حتى يصل الى المنتج وتمثل هذه المراحل في:

الشكل 02: مراحل الانتاج بشركة المراعي

انتاج واختيار المحاصيل الزراعية	رعاية استثنائية لقطيع المزارع	عمليات تصنيع وفقا لأعلى المعايير	امكانيات استثنائية للنقل والامداد	آراء المستهلكين وتعزيز العلامة التجارية
---------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---

المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي 2018

- التزام شركة المراعي بالتسويق المسؤول، إذ تؤمن الشركة بأنه يجب الخضوع لأخلاقيات المهنة، وعليه فانه يجب تحقيق الشفافية بين المستهلكين من خلال تقديم معلومات مفيدة موثوقة وواضحة للمستهلكين، قصد تمكينهم من اتخاذ القرارات الشرائية المناسبة، ومن هذه المعلومات نجد: كمية الصوديوم في

المنتجات، حجم الدهون المشبعة، و التخزين الآمن. وفيما يلي جدول يمثل أداء التسويقي للشركة:

الجدول 02: الأداء التسويقي لشركة المراعي خلال الفترة 2014-2017

الأداء	2014	2015	2016	2017
عدد حالات عدم الامتثال لمعلومات المنتجات ووضع الملصقات التعريفية عليها	0	0	0	0
عدم حوادث عدم الامتثال للوائح أو القواعد الاختيارية المتعلقة بالاتصال التسويقي	0	0	0	0
نسبة فئات المنتجات المهمة المشمولة والتي يتم تقييمها من حيث الامتثال لمعلومات المنتجات ووضع الملصقات التعريفية بالمنتجات عليها	100	100	100	100

المصدر: تقرير الاستدامة لشركة المراعي 2017

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل المؤشرات المتعلقة بالأداء التسويقي معدومة، وذلك خلال الأربع سنوات من 2014 إلى 2017، وهو مؤشر على أن الشركة تهتم بدراسة سلوك الزبائن، ثم العمل على تجسيدها عملياً، وهذا نابعا من عقيدتها التي بلورته في ركائزها الإستراتيجية إذ كانت كل القيم الإستراتيجية تركز على تلبية احتياجات الزبائن.

- الاهتمام بالمساهمين

يهدف المساهمون إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، ولقد كان ذلك ضمن أولويات إدارة الشركة إذ كان ضمن أهدافها الأساسية تعظيم أرباح المستثمرين واعتمدت على إستراتيجية تنويع المنتجات لتشمل خمسة منتجات، وعلى إستراتيجية الجودة الشاملة إذ كان الشعار الدائم للشركة الجودة أولاً ودائماً. وعند تتبع النتائج المحققة خلال السنوات الأخيرة نجد أن الشركة قد أوفت بوعدها ونبين ذلك من خلال:

الجدول 03: تطور مبيعات شركة المراعي 2016-2018

السنوات	2016	2017	2018
إجمالي المبيعات (مليون ريال سعودي)	14339	13936	13723

المصدر: التقرير السنوي 2018 للشركة

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن الشركة قد حققت إجمالي مبيعات كبير جدا وصل سنة 2016 إلى 14339 مليون ريال سعودي وبالرغم من النقص قليلا في إجمالي المبيعات سنة 2017 و2018 مقارنة بـ 2016 إلا أن إجمالي المبيعات يعتبر كبير جدا ولا يمكن ذلك إلا من خلال تبني إستراتيجية فعالة في جميع الميادين وخاصة إستراتيجية الجودة وإستراتيجية التسويق التي تعمل بالدرجة الأولى على زيادة كسب ولاء المستهلكين مما ينعكس على المبيعات، وكل هذا يبين مدى اهتمام الشركة بتحقيق أهداف المساهمين المتمثل في زيادة الربح. والجدول الموالي يبين مدى مدى تحقيق الشركة للأرباح.

الجدول 04: تطور أرباح شركة المراعي خلال الفترة 2016-2018

السنوات	2016	2017	2018
صافي الربح (مليون ريال سعودي)	2,148	2,182	2,009

المصدر: التقرير السنوي 2018 للشركة

يبرز الجدول مدى تحقيق أهداف المساهمين، فالشركة قد حققت صافي أرباح كبيرة توزع على المساهمين، فلقد بلغ سنة 2016 صافي الربح 2,148 مليون ريال سعودي في حين سنة 2018 بلغ 2,009 مليون ريال سعودي، وهي مؤشرات كبيرة تبين أن الشركة تهتم بتحقيق أهداف مساهميها. ولقد انعكس ذلك إيجابيا على ربحية أسهم المساهمين وفقا لما يبينه الجدول الموالي:

الجدول 05: ربحية أسهم المساهمين ما بين 2017-2018

ربحية السهم	31 ديسمبر 2018 بالآلاف الريالات السعودية	31 ديسمبر 2017 بالآلاف الريالات السعودية
الأساسية	1,97	2,13
المخفضة	1,95	2,11

المصدر: التقرير السنوي 2018 للشركة

يتبين من خلال الجدول السابق أن أسهم المساهمين قد حققت ربحاً وفيراً وصل إلى 2,13 ألف ريال سعودي بالنسبة للأساسية و2,11 ألف ريال سعودي بالنسبة للمخفضة وذلك سنة 2017، وهو مؤشر إيجابي يبين مدى اهتمام الشركة بتحقيق أقصى الأرباح للمساهمين.

الاهتمام بالمجتمع

سطرت شركة المراعي إستراتيجية تهتم بتقديم خدمات للمجتمع الذي تنشط فيه ، وقد سمت ذلك بالالتزام المجتمعي، ركزت فيه على العلوم والتدريب، الدعم الخيري، البيئة، الرياضة. ويظهر اهتمام الشركة بالمجتمع الذي تعمل فيه من خلال القيام بالأعمال الآتية:

- تأسيس المعهد التقني للألبان والتغذية الذي يقوم بالإضافة إلى تدريب وتطوير الموظفين بتدريب أكثر من 400 طالب سنوياً، وجاءت فكرة تأسيس هذا المعهد سنة 2009 أين تم توقيع اتفاقية تفاهم بين المراعي والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ليتم بعد ذلك الاتفاق مع سينوب CINOP الهولندية لتتولى مهمة تدريب المدربين وتم تقديم الدعم المادي له من طرف صندوق تنمية الموارد البشرية.

- دعم التعليم والتميز من خلال عدة مبادرات منها:

✓ جوائز المراعي للإبداع العلمي التي أطلقت سنة 2001م إذ تم التعاون مع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية وينصب اهتمام هذه الجائزة برعاية الباحثين في تخصصات العلوم التطبيقية والتطويرية والابتكار ؛

✓ جائزة المراعي للتفوق الدراسي لطلبة التعليم العام بدول مجلس التعاون الخليجي إذ اعتمدت هذه الجائزة سنة 2006 بهدف تشجيع الطلبة المتفوقين في دراساتهم ، ومن ثم العمل على تنمية قدراتهم ومواهبهم فتم خلال 2019 تكريم أكثر من 40 طالباً ؛

✓ جائزة المراعي للطبيب البيطري حيث تبلورت هذه الجائزة سنة 2010 بهدف تكريم الطبيب البيطري وبيان دوره الفعال في مساهمته في حماية صحة الثروة الحيوانية لتتبع بذلك الوجه المشرف لمهنة الطبيب البيطري.

- إطلاق برنامج مديرو المستقبل وهو برنامج رائد في مجال صنع القادة في المستقبل بدأ حيز العمل سنة 2001 وكان هدفه الأساسي هو تنمية القدرات القيادية لدى الأفراد السعوديين لتولي مناصب قيادية في الشركة في المستقبل، إذ تم في بداية مسيرته بتدريب 50 متدرجاً سنوياً بالتعاون مع مختلف الجامعات وتستغرق خطة التدريب 12 شهراً تتضمن تقييماً ربع سنوياً يعامل فيها المتدرب كأحد الأفراد العاملين.

4. النموذج المقترح

من خلال التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية والتحليل الميداني لها في شركة المراعي الذي تبين من خلاله أن الشركة تقوم بالمسؤولية الاجتماعية من خلال التركيز على العناصر الآتية:

- الاهتمام برأس المال البشري؛
- الاهتمام بالمستهلكين؛
- الاهتمام بالمساهمين؛
- الاهتمام بالمجتمع.

وهذا يعتبر تبني من طرف هذه الشركة للمسؤولية الاجتماعية، إلا أن ذلك يحوله بعض النقائص خاصة منها:

- عدم وضوح الأعمال الخيرية؛
- عدم الاهتمام الكبير بالمجتمع؛

وعلى اثر ذلك نقدم هذا النموذج لعل الشركة ترتقي إلى الأمام في تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والذي يتمثل في:

- جعل تبني المسؤولية الاجتماعية ضمن أولويات الإدارة الإستراتيجية بحيث يتم تغيير أهداف ورسالة ورؤية الشركة كما يأتي:

✓ تغيير الرسالة من " تقديم أطعمة ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم" إلى " تقديم أطعمة ذات قيمة غذائية وجودة عالية للمستهلكين ومساهمة مجتمعية فعالة"

✓ تغيير الرؤية من " نسعى لتكون منتجاتنا الخيار المفضل للمستهلك من خلال ريادتنا في الأسواق المستهدفة وتقديمنا لأطعمة ومشروبات مميزة" إلى " نسعى لتكون منتجاتنا الخيار المفضل للمستهلك من خلال ريادتنا في الأسواق المستهدفة وتقديمنا لأطعمة ومشروبات مميزة وريادتنا في مجال المسؤولية الاجتماعية".

- جعل من بين أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي عضوا يهتم بمجال المسؤولية الاجتماعية؛

- جعل عناصر المسؤولية الاجتماعية في بطاقة اسمها بطاقة المسؤولية الاجتماعية والتي تتكون من:

1- رأس المال البشري

- إقامة اتفاقيات وعلاقات مع الجامعات لتوظيف المتفوقين منهم حسب الحاجة والتخصص المرغوب فيه؛
- العمل على تجسيد فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- الاتفاق مع مراكز تدريب لتدريب مواردها البشرية؛
- العمل على رفع أجور الموارد البشرية تدريجياً وحسب الجهد المبذول؛
- تقديم خدمات للأفراد وخاصة خدمات النقل والترفيه؛
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

2- المستهلكين: على الشركة القيام بـ:

- زيادة قنوات التوزيع لتوصيل المنتجات لكافة المستهلكين؛
- إستراتيجية ترويجية شفافة؛
- إعادة النظر في إستراتيجية التسعير والعمل على التخفيض فيها؛
- مواصلة العمل بإستراتيجية الجودة الشاملة؛

3- المساهمين: العمل على:

- زيادة استثمارات الشركة؛
- إجراءات رقابية فعالة؛

4- المجتمع والاقتصاد: يجب عليها القيام بـ:

- المساهمة في بناء المدارس؛
- تشييد الطرقات والتخفيض من البطالة؛
- دفع الضرائب في وقتها وإعانة الدولة على بعض مشاريعها التنموية.

5- الدين والأخلاق: يجب عليها العمل على:

- احترام القيم السائدة ومختلف القوانين؛
- المساهمة في بناء المساجد ومدارس القرآن؛
- المساهمة في ختان الأطفال في شهر رمضان؛
- تقديم مساعدات للفقراء والمحتاجين

6-الموردين: وجب عليها العمل على:

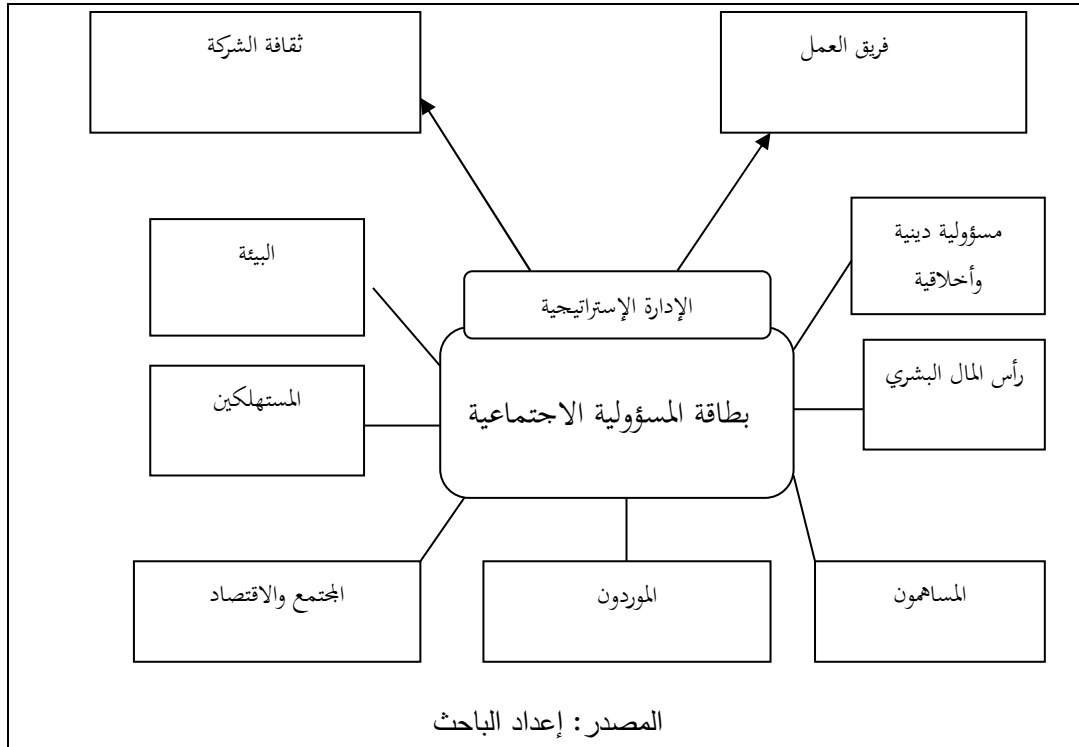
- إقامة علاقات دائمة مع الموردين تركز على الثقة المتبادلة؛
- دفع حقوق الموردين في آجالها.

7-البيئة و الاستدامة: يتم الاهتمام بالبيئة من خلال:

- الحفاظ على الموارد البيئية للأجيال القادمة؛
- منتجات صديقة للبيئة .

ويكمن تلخيص هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل03: نموذج مقترح لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركة المراعي



5. خاتمة:

مهما تعددت الدراسات، يبقى موضوع المسؤولية الاجتماعية متعدد الأطراف، ذلك لأنه يهتم بإيجاد التوافق بين مصالح أصحاب المصالح التي تبدو متناقضة ، وهو هدف تصبوا إليه جميع المؤسسات التي تريد ضمان البقاء والنمو. فلا يمكن لأي منظمة تحقيق ذلك إلا بتقديم خدمات

لفائدة المجتمع والاقتصاد وإتباع استراتيجيات واضحة وفعالة للحفاظ على البيئة واستدامتها للأجيال القادمة. هذا بالإضافة إلى تحقيق المنافع الاقتصادية للموظفين، المستهلكين، الموردين والمساهمين، وهذا هو لب المسؤولية الاجتماعية.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها في الآتي:

- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمات ببذل الجهود من أجل تحقيق أهداف أصحاب المصالح وخاصة الموظفين، المستهلكين، الموردين والمساهمين؛
- المسؤولية الاجتماعية لا تتوقف فقط عند التعريف السابق بل تعني أيضاً ضرورة مساهمة المنظمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع الذي تعمل فيه؛
- المسؤولية الاجتماعية لا تتوقف عند التعريف الأول والثاني فقط، بل تتعدى ذلك لتشمل الجانب الخيري والديني وضرورة الحفاظ على البيئة؛
- هناك العديد من النماذج التي تبين أبعاد المسؤولية الاجتماعية، لكن أبرزها هو نموذج أصحاب المصالح ونموذج كارول.
- تعتبر شركة المراعي السعودية شركة رائدة في مجال الألبان والأغذية والمشروبات لها عدد كبير من الموظفين والمزارع وتقدم منتجات تتميز بالجودة العالية، وهو ما ساهم في ريادتها للأسواق المستهدفة؛
- تهتم شركة المراعي بتحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال اهتمامها بالموظفين بتوفير بيئة عمل مناسبة، وتحقيق منافع للمستهلكين من خلال التميز في الجودة، ومساهمة فعالة في الاقتصاد السعودي بتقديمها للضرائب.
- قامت شركة المراعي بتقديم خدمات مجتمعية مجانية، وذلك من خلال تأسيس المعهد التقني للألبان والتغذية الذي يعتبر كمركز تدريب للشباب، ودعم التعليم والتميز من خلال إنشاء جوائز المراعي للإبداع العلمي وجوائز المراعي للتفوق الدراسي وجائزة المراعي للطبيب البيطري؛
- قامت شركة المراعي أيضاً بتجسيدا للمسؤولية الاجتماعية بإطلاق برنامج مديرو المستقبل، وهو برنامج رائد يهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية لدى الشباب من أجل تقمص مناصب قيادية في الشركة مستقبلاً.
- ومن خلال هذه الدراسة، نقدم التوصيات الآتية:
- يجب إدخال تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسات؛

- ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية وخاصة الجزائرية بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين العمال والمجتمع الذي تعمل فيه؛
- ضرورة إيجاد الأطر التشريعية التي تحفز المؤسسات نحو تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وخاصة من خلال تقديم حوافز مادية لها في صيغة تخفيضات ضريبية؛
- القيام بوضع بطاقة المسؤولية الاجتماعية أمام المديرين وجعلها مفتاح تحسين الأداء.

قائمة المراجع:

- 1- قاشي، خالد ؛ بدرجة، رمزي(2018). *التسويق والمسؤولية الاجتماعية*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 2- الغالي، طاهر محسن منصور ؛ العامري؛ صالح مهدي محسن(2008). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 3- العصيمي، عايد عبد الله(2015). *المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة*. عمان، الأردن: دار اليازوري.
- 4- أبو النصر، مدحت محمد(2015). *المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات : المواصفات القياسية iso26000*. القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 5- المسؤولية الاجتماعية للشركات (فيفري 2010)، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 90.
- 6-Archie B. Carroll(2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*.
- 7-Nimalathan, B (2009). Social Responsibility of Business: A Case Study of Grameen Phone in Bangladesh . *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series*, Nr. 3.