

التوجه الذكي نحو تبني خلق القيمة المشتركة كدعامة لإستدامة المؤسسات الإقتصادية -تقييم تجربة بنك الإسكندرية
بمصر-

The smart orientation towards adopting shared value creation as a pillar for the sustainability of economic institutions -Evaluation of the experience of Alexandria Bank in Egypt-

فاطمة بلقواسمي¹ ، أحمد بن يوسف² ، محمد فلاق³

1 جامعة الشلف (الجزائر) ، f.belgouacemi@univ-chlef.dz

2 جامعة الشلف (الجزائر) ، a.benyoucef@univ-chlef.dz

3 جامعة الشلف (الجزائر) ، m.fellague@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2022/03/31

تاريخ القبول: 2022/01/16

تاريخ الاستلام: 2021/06/24

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تبين مساهمة التوجه الذكي نحو خلق القيمة المشتركة في إستدامة المؤسسات الإقتصادية، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تقييم تجربة بنك الإسكندرية بمصر، بإعتباره أنموذجا ناجحا في خلق القيمة المشتركة، عبر سعيه إلى خلق قيمة إجتماعية عن طريق الإستثمار في المجتمع المصري، وبالتالي تحقيق قيمة إقتصادية لكيانه. وخلصت الدراسة إلى أنّ إستراتيجية البنك تتضمن منهج خلق القيمة المشتركة، ويتم تطبيق ممارساتها بصورة مخطط لها، من خلال العديد من المشاريع والمبادرات، ما حقق له تميزا عن باقي البنوك، ونجاحا في القطاع المصرفي، وإنطلاقا من هاته النتائج وقد تمّ تقديم بعض التوصيات أبرزها ضرورة توجه المؤسسات باختلاف أنواعها نحو تطبيق منهج خلق القيمة المشتركة إذا ما أرادت تحقيق الإستدامة، والإستمرار في بيئة الأعمال. كلمات مفتاحية: المسؤولية الإجتماعية، خلق القيمة المشتركة، الإستدامة.

ABSTRACT:

The study aims to show the contribution of the intelligent orientation towards creating shared value to the sustainability of economic institutions. The descriptive analytical approach has been used to assess the experience of Alexandria Bank, Egypt, as a successful model in creating shared value by seeking to create social value by investing in Egyptian society, thereby bringing economic value to its entity.

The study concluded that the Bank's strategy includes the approach of Creating Shared Value, and its practices are implemented in a planned manner through many projects and initiatives, which made it distinguished from the rest of the banks and achieve success in the banking sector, and starting from these results, some recommendations were made, most notably the need for institutions of different types to apply the approach of Creating Shared Value if they want to achieve sustainability, and continue in the business environment.

Keywords: Social responsibility, creating shared value, sustainability.

1- مقدمة:

يتميز موضوع المسؤولية الاجتماعية بعمقه الفكري وتشعب مجالاته مفهوما وعمليا، وهو بذلك يخرج عن المفهوم الكلاسيكي لتصبح غايته خدمة المجتمع أكثر منه تحقيق ربح، ذلك لأنّ المسؤولية الاجتماعية تتأسس نظريا وتطبيقيا على مبدأ "أنّ الربح نتاج الأنشطة التي تقوم بها المنظمة خدمة للمجتمع إلزاما نحوه بمسؤوليتها الاجتماعية"، فهي تضع المجتمع في المقام الأول ضمن إستراتيجياتها، خططها وصبوب أولوياتها. ففي ظل ما يشهده العالم من منافسة حادة، تعددت أشكالها وطرقها، أضحى تحقيق رضا أفراد المجتمع يلعب دورا محوريا في بقاء المؤسسات وإستمرارها.

وبالحديث عن المسؤولية الاجتماعية ورضا أفراد المجتمع ينبثق ما يصطلح عليه "بخلق القيمة المشتركة" الذي يمثل نقطة بداية ونهاية فهو وسيلة وهدف لإستدامة المؤسسات الاقتصادية:

يمثل منهج خلق القيمة المشتركة أعمق مجالات المسؤولية الاجتماعية، ومفهوما حديثا بالرغم من تجسيده في الواقع من قبل بعض المؤسسات، فهو يعتبر منهجا مؤسسا، وإستراتيجية في حد ذاته، ويرتكز مفهومه على خلق قيمة إجتماعية تؤدي إلى خلق قيمة إقتصادية.

1-1- إشكالية الدراسة:

تلعب المؤسسات دورا محوريا في إقتصاديات الدول من خلال مساهماتها وأنشطتها المتعددة، التي تساعد الدولة على دفع عجلة النمو في شتى الميادين، ولأنّ المجتمع يبقى الملاذ الأخير لتصريف منتجاتها وخدماتها، وجب على المؤسسات أن توليه أهمية بالغة وأن تخصص له حيزا خاصا ولعلّ ما قد تلجأ إليه هو الإلتزام بمسؤوليتها نحوه في المقام الأول، وبعيدا عن نشاطها لها أن تأخذ مسارا مساندا لخطتها بدعمه ومساعدته والوقوف على مشاكله وحلها بما يتوافق مع ثقافته وقيمه؛ لما له من نتائج إيجابية تعود عليها وتحقق لها الإستدامة ولو بعد حين.

ما مدى مساهمة تبني منهج خلق القيمة المشتركة في إستدامة بنك الإسكندرية بمصر؟

2-1- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية العلمية: يمثل النجاح في بناء إستراتيجية المؤسسة جزءا مهما في تحقيق الأهداف، خاصة إذا حرصت المؤسسة على الإحاطة بجميع العوامل التي تؤثر وتتأثر بنشاطها، وبما أنّ المجتمع هو أحد أهم هاته العوامل، سعت الدراسات والأبحاث إلى وجوب إيلاء المؤسسات أهمية كبيرة له، سواء إرتبط الأمر بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة إليه، أو من حيث تقليل الأضرار السلبية المتعلقة بنشاطها والمرتبطة ببيئته وثقافته، والذي سيؤثر بدوره على صورتها ويهدد بقاءها وإستدامتها.

الأهمية العملية: يعد منهج خلق القيمة المشتركة دعامة أساسية للمؤسسات المتكيفة مع المتغيرات البيئية المتسارعة، والتي تعتبر كيانها جزءا من المجتمع لا يتجزأ منه، لا من حيث أهدافها ولا من حيث ما تتضمنه قراراتها، ففعالية أداءها ترتبط بفعالية نشاطها في المجتمع، تواجدا، نشاطا ومواطنة، وهذا ما يوفره منهج خلق القيمة المشتركة، حيث يوضح هذا المنهج المسار الذي تعتمد عليه المؤسسات من أجل تحقيق الأرباح عن طريق الإستثمار في المجتمع.

حاجة المجتمع لمؤسسات فعالة، فاعلة، تدرك الغاية من وجودها، تسانده أينما دعت الضرورة لذلك، وليس فقط في الأزمات والشدائد.

3-1- أهداف الدراسة:

— تناول المفاهيم المتعلقة بخلق القيمة المشتركة والفرق بينها وبين المسؤولية الاجتماعية:

- توضيح سيورة خلق القيمة المشتركة في المؤسسات؛
- تبيان العناصر الأساسية المساعدة على إنتهاج وإنجاح منهج خلق القيمة المشتركة؛
- الوقوف على أهمية خلق القيمة المشتركة بتسليط الضوء على أثر تبنيها على المنظمات من خلال تقييم تجربة بنك الإسكندرية بمصر.

4-1- المنهج المتبع:

لمعالجة الدراسة، تمّ الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ التطرق في جزءه النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة والتي شملت كل من المسؤولية الإجتماعية، وخلق القيمة المشتركة، وتجسد جزء التحليلي في تقييم تجربة بنك الإسكندرية بمصر، بالتطرق إلى أهم البرامج التي قام بها في تطبيقه لمفهوم خلق القيمة المشتركة وأثر ذلك على كيانه وعلى المجتمع المصري.

2- الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية:

مع التوسع الكبير الذي شهدته وتشهده بيئة الأعمال، والراجع لتعدد المنظمات بإختلاف أحجامها ونوعها، والذي صاحبه رصد بعض الآثار السلبية الناجمة عن نشاط هاته الأخيرة من جهة، وتدني مستوى أداء البعض منها من جهة أخرى، أضى من الضروري التفكير في أساليب ومناهج جديدة تضبط نشاط المنظمات، وتوجهها لتوجيهها سليما نحو تحقيق المنفعة العامة بما يخدم جميع أصحاب المصلحة.

1-2- مفهوم المسؤولية الإجتماعية:

عرّفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنّها التزام مستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا، والمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، وهي بمثابة إلتزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأنّ هذا الإلتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم(أبو هريبد، 2017، صفحة 33).

2-2- أبعاد المسؤولية الإجتماعية:

حتى يتشكل المعنى الحقيقي للمسؤولية الإجتماعية وجب تظافر أربع أبعاد رئيسية والتي أقرها Carroll وهذه الأبعاد هي البعد الإقتصادي، الأخلاقي القانوني، والخيري ومفاد كل واحد منها على النحو التالي:

- المسؤولية الإقتصادية: أي العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الأرباح التي تعتبر المسؤولية الأولى للمنظمات من خلال تقديم سلع وخدمات مطلوبة ومرغوبة من طرف الزبائن، وترقية الأداء وتحسين وضعها التنافسي، وتعتبر القاعدة التي تستند عليها باقي المسؤوليات(علاي، 2017، صفحة 8)، فينبغي على المنظمات أن يكون لها مسؤوليات إقتصادية، ومن الواضح أنه وبدون تحقيق الأرباح فإنّ المنظمة ستختفي من الوجود وستغيب المسؤولية الإجتماعية للمنظمات، وفي ظل هذا فالمسؤولية الإجتماعية للمنظمات ليست منافية للأرباح، بل هي ببساطة مسألة كيفية تحقيق الأرباح (Hopkins, 2006, p. 4).

- المسؤولية البيئية: يتمثل البعد البيئي في واجب المنظمة لتغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات ومنتجات المنظمة، والقضاء على الإنبعاثات والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلبا على تمتع البلاد والأجيال اللاحقة بهذه الموارد (جديدي و جديدي، 2017 ، صفحة 6).

- المسؤولية الأخلاقية: يفترض في إدارة المؤسسات أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات التي تعمل فيها، وأن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه (بليزك و بريكه، 2017، صفحة 7).
 - المسؤولية الخيرية: وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية... إلخ (جمعة، دريدي، و خليل، 2019، صفحة 7).
- 3-2- أهمية المسؤولية الاجتماعية:

- حظي موضوع المسؤولية الاجتماعية بإهتمام العديد من الكتاب والباحثين ورواد الأعمال نظرا لأهميتها البالغة للمنظمة ولجميع أصحاب المصلحة، والتي تظهر في النقاط التالية (عيادي و عزوز، 2020، صفحة 16):
- تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين وتطوير صورة المنظمة أمام المجتمع؛
 - تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في المدى الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا؛
 - القوانين والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل الخاصة بالمجتمع ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانونا إجتماعيا؛
 - إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التآثيرية في المجتمع؛
 - الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك المنظمات لتعمل في المجتمع قبل أن تتفاقم ويصعب علاجها.
- 4-2- مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

- يرتبط تحقيق المسؤولية الاجتماعية بمجموعة من المبادئ تتمثل في :
- مبدأ الإذعان القانوني: والذي يقصد به إلزام المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية، المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة، ومحددة والإمام بها.
 - مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المنظمة الإتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها للمسؤولية المجتمعية.
 - مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: أن تقر المنظمة وتتقبل أن هناك تنوعا للمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المنظمة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على الاطراف المعنية.
 - مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (عبد الحفيظي، 2019، صفحة 4).
 - مبدأ الشفافية: هي قيام الأجهزة العليا للرقابة بالإفصاح بطريقة أنية وواضحة ومفيدة عن أوضاعها وأنشطتها وإدارتها المالية وعملياتها وأداءها إتجاه المجتمع الذي تعيش فيه، كما يلزم مفهوم الشفافية ضرورة الإفصاح عن عمليات الرقابة بالإضافة إلى تمكين الأفراد المعنيين من الحصول على المعلومات اللازمة حول الأنشطة الإجتماعية للشركة.
 - مبدأ المسائلة: يرتبط مفهوم المسائلة بالإطار القانوني عن استخدام الشركة لمواردها المالية ومواردها، كما تشمل أن يكون كل من رئيس وموظفي الشركة مسؤولون عن عملهم (مهري و سمايلي، 2019).

3- خلق القيمة المشتركة

يعد مفهوم خلق القيمة المشتركة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع تبلور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ويخلط الكثيرين بين هذا المنهج وهاته الأخيرة، بالرغم من الاختلاف الجوهرى والعميق بينهما.

1-3- مفهوم خلق القيمة المشتركة

طرح كل من "بورتر" وكرامر مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) " كرد على ما اعتبروه منظور خلاق للقيمة من جانب الأعمال. فقد زعموا أنّ الأعمال التجارية والمجتمع من الممكن أن يعودا إلى التكتاف من جديد إذا أعادت المنظمات تعريف غرضها الأساسي باعتباره خلق قيمة مشتركة، أي توليد القيمة الاقتصادية على نحو ما من شأنه أيضا أن يولد القيمة للمجتمع من خلال التصدي للتحديات التي يواجهها (Carroll, Brown, & Buchholtz, 2016, p. 62) وتعتبر خلق القيمة المشتركة (CSV) مفهوم عملي المنحى يحاول ترجمة ساحات المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى ممارسة تجارية. وبالتالي فإن إدخال المصطلح الجديد قد ينظر إليه باعتباره إستعدادا للإنفصال عن الخلل الوظيفي الذي نشأ عندما تم تنفيذ مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات عمليا. وقد شجع ذلك الباحثين على البحث عن حلول مفاهيمية يمكن أن يفهمها ويقبلها المديرون على نحو أفضل مما يتيح إمكانية إدماج الجانب الاجتماعي في تدابير الأداء التقليدية والتقاليد الاقتصادية (Wojcik, 2016, p. 10)

وتعتبر القيمة المشتركة مفهوما جديدا إلى حد ما، وهي ترى أن التقدم المجتمعي يشكل قلب النجاح الإقتصادي الذي تحققه أي شركة وأن الميل إلى قضايا المجتمع يحمل في طياته فرصا وفيرة لتحسين القدرة التنافسية وخلق القيمة للمنظمة، وقد تناول كل من "بورتر وم، كرامر" خلق القيمة المشتركة أول مرة عام 2006، ثم تابعتها مقالة مراجعة الأعمال في جامعة هارفارد لعام 2011 بعنوان خلق قيمة مشتركة، كيف نعيد إختراع الرأسمالية وإطلاق العنان لموجة من الإبداع والنمو؟.

وفي هذا الوقت كانت هناك بالفعل العديد من المنظمات مثل Nestlé و Unilever التي كانت ناجحة في دمج وتنفيذ هذا النهج في نماذج أعمالها بل ولربما تفترض أيضا أنّ تأثير هذا النهج المتميز على منظمة "Nestlé" وغيرها من المنظمات التي تركز على خلق القيمة المشتركة كان السبب في ذلك، بل وقد تفترض أيضا أن تأثير هذا النهج المتميز في Nestlé وغيرها من المنظمات التي تركز على خلق القيمة المشتركة أدى إلى البحث والتطوير في مفهوم خلق القيمة المشتركة (Lapiņa, Borkus, & Stariņeca, 2012, p. 2).

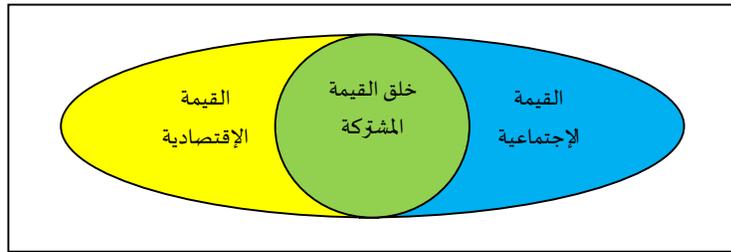
يُعرّف مصطلح خلق القيمة المشتركة على أنه: "المفاضلة بين الربحية على المدى القصير، والأهداف الاجتماعية أو البيئية، ولكن تركز أكثر على الفرص المتاحة للميزة التنافسية، من خلال بناء إقتراح القيمة الاجتماعية في إستراتيجية المنظمة، وهي تركز حسب "بورتر" على تحديد وتوسيع العلاقة بين التقدم الاجتماعي والإقتصادي معا، وذلك من خلال إتباع السياسات والممارسات التشغيلية التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، أين تتقدم في أن واحد الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات التي تنشط من خلال المنظمة (حمادوش، 2017، صفحة 7).

وتوصف خلق القيمة المشتركة حسب (Visser & Kaymal, 2014, p. 3) بأنها وسيلة لمنع الآثار السلبية التي قد يتسببها عمل تجاري للمجتمع، وهي ترتبط بالإبداع فيما يتصل بالمنتجات، وتعرف القيمة على أنها: فوائد فيما يتعلق بالتكاليف يجب على الشركات إعادة تقييم الاحتياجات الأساسية للمجتمع والإنسجام مع ما تريد أن تلعبه من دور في تلبية هذه الاحتياجات، وبذلك يكون هناك اتصال متزامن عند إنشاء القيم المشتركة وإرتباط بين القيم الاجتماعية والقيم الاقتصادية. فهي تركز على أوجه الترابط بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

فإذا كانت المسؤولية الاجتماعية تستخدم كألية لتحسين سمعة الشركة، فإنّ خلق القيمة المشتركة تضفي الشرعية على الأعمال التجارية. (Drozd, Dufwa, Meconnen, & Solberg Soilen, 2015, p. 3)

ولا تعني خلق القيمة المشتركة أن تتنازل المنظمات من بعض عوائدها للمجتمع، بل بالعكس فخلق القيمة المشتركة تعني زيادة العوائد على المنظمة أي خلق قيمة مشتركة مع المجتمع وليس إعادة توزيع الثروة، وهناك أمثلة كثيرة عن المنظمات التي تسير وفق إستراتيجية القيمة المشتركة ك Adidas (كابلان، 2015) وعليه فخلق القيمة المشتركة يجعل من الممكن للمنظمات أن تفهم أنه ليس من الممكن فحسب بل من المربح أيضا، ربط الأهداف المالية للمنظمة بالأهداف المالية للمجتمع، وذلك بالسعي إلى إيجاد إمكانية لخلق قيمة مالية من خلال تلبية الإحتياجات المجتمعية، وهي تقوم على مبدأ " لا ربح للمنظمة دون ربح للمجتمع؛ أي يجب البحث عن الفرص المالية المتاحة من خلال مراعاة الإحتياجات المجتمعية (Kinani, 2017, p. 10).

والشكل التالي يوضح كيفية خلق القيمة المشتركة:



الشكل 1. نموذج خلق القيمة المشتركة ((Ngai, 2019, p. 22) (Source :

ففي تايلاندا مثلا تعد خلق القيمة المشتركة إتجاها ناشئا، وقد حظي بإهتمام القطاعين العام والخاص، وفي الممارسة العملية لا تزال العديد من الشركات تركز على التوتر بين الأعمال والمجتمع بدلا من التركيز عى ترابطهما (Charoenrungrueang & Sungsanit, 2016, p. 1)

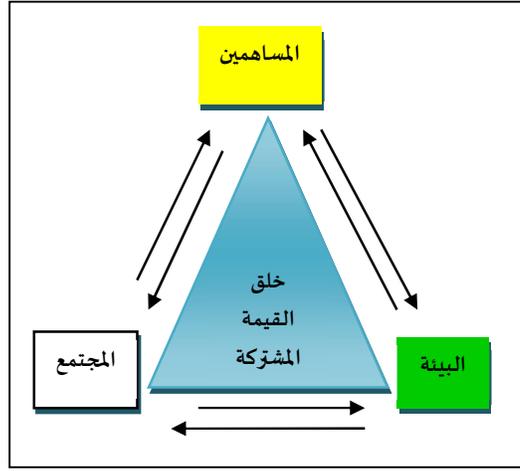
وتجدر الإشارة أنّ القيمة الاجتماعية في معناها الحصري الذي نتحدث عنه هنا تعرف كرضا ونوعية مزايا حياة أفراد المجتمع، وهي تستطيع أيضا أن تتضمن بعد خارجي وترجع إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛ أي آثار اجتماعية خارجية لنشاطها فهي قيمة تشاركية للتفاعل بين المنظمة وبينتها الخارجية.

أما القيمة الاقتصادية فهي أي فائض اقتصادي أو هامش اقتصادي متأتي من الفرق بين العائد والتكلفة(بن قيراط، بركات، و شمام، 2009، صفحة 10).

ويستند نموذج القيمة المشتركة إلى فكرة الارتباط المتبادل بين نجاح المنظمات والرفاهية الاجتماعية؛ فالأعمال التجارية تحتاج إلى قوة عمل صحية ومتعلمين وموارد مستدامة وحكومة بارعة للمنافسة بفعالية. ولكي يزدهر المجتمع، فلا بد من تطوير ودعم المشاريع التجارية المربحة القادرة على المنافسة من أجل خلق الدخل، والثروة، والعائدات الضريبية، يعترف نهج خلق القيمة المشتركة CSV بالمفاضلات بين الربحية القصيرة الأجل والأهداف الاجتماعية أو البيئية، ولكنه يركز بشكل أكبر على فرص الميزة التنافسية من بناء اقتراح قيم اجتماعية في إستراتيجية المنظمات، وتستخدم العديد من الشركات إستراتيجية وضع المعايير المرجعية للتنافس في إطار صناعاتها في سياسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتنفيذها وفعاليتها، وتشتمل المعايير المرجعية على مراجعة مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المنافسة، فضلا عن قياس وتقييم التأثير الذي تخلفه هذه السياسات على المجتمع والبيئة، وكيف ينظر العملاء إلى إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المنافسة (Fontaine, 2013, p. 5).

التوجه الذي نحتوي خلق القيمة المشتركة كدعامة لإستدامة المؤسسات الإقتصادية-تقييم تجربة بنك الإسكندرية بمصر-

ويهدف نموذج خلق القيمة المشتركة إلى خلق القيمة لثلاث عناصر أساسية، والإهتمام بها والحرص على تحقيق التكامل بين خدماتها وتحقيق عائد للمنظمة وتمثل هذه العناصر في: حملة الأسهم، المجتمع، البيئة.



الشكل 2. العناصر الثلاث الرئيسية لخلق القيمة المشتركة (Source: (Togar, Rizky, & Yuanita, 2018, p. 9)

2-3- سيرة خلق القيمة المشتركة:

عدد كرامر وبورتر ثلاث طرق لخلق القيمة المشتركة نذكرها كآتي:

1-2-3- إعادة تصور الإحتياجات، المنتجات والعملاء:

تميز حاجات أفراد المجتمع بالتزايد والتنوع، ويتم تلبيتها وفق مناهج خلق القيمة المشتركة بتصميم المنتجات والخدمات التي تلي الإحتياجات المجتمعية وفتح أسواق جديدة من خلال تلبية الإحتياجات غير الملباة في المجتمعات المحرومة (Michael E, 2016, pp. 8-12).

2-2-3- إعطاء تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة:

يتطلب الأمر هنا وجود إعادة النظر في طريقة استغلال سلسلة القيمة سواء على مستوى عمليات النقل، قنوات التوزيع أو الخدمات المكتملة، كما يعاد تصميم النظام اللوجستي لخفض مسافات النقل و تبسيط عمليات المناولة. يؤثر الاستخدام الأمثل للمواد واستخدام التكنولوجيا الحديثة على كل الأجزاء المكونة لسلسلة القيمة و ينتقل هذا الأثر حتى إلى الموردين و الموزعين أما بالنسبة لعمليات الشراء فهنا تقوم المؤسسة بمساعدة الموردين مثل توفير التكنولوجيا ومنح القروض من أجل رفع إنتاجية المورد والذي يصاحبه انخفاض أسعار التوريد لصالح الشركة في حين أن عمليات التوزيع تتطلب من الشركة إعادة فحص للقنوات المعتمد عليها وفقا لمفهوم القيمة المشتركة (خرشي، 2016، صفحة 9).

ويرى كل من (Togar, Rizky, & Yuanita, 2018, p. 9) أنّ سلسلة القيمة المشتركة تختلف عن سلاسل القيمة التقليدية من حيث أنه يتم تحديد المنتج من خلال معناه بدلا من كونه مجرد سلعة مادية. في نهاية المطاف، يشتري العملاء منتجاً معيّنًا لأنه يحتوي على معنى محدد لهم عندما يختبرون استخدامه، وليس بسبب ميزاته أو سماته، تستخدم عملية إنشاء القيمة سلسلة تفاعلية على الويب حيث يتم إنشاء القيمة من خلال التعاون بين الشركة والمجتمع مع إيلاء تقدير كبير للبيئة، تتضمن برامج تشغيل القيمة الأساسية التكلفة والتعاون والبيئة.

فسلسلة القيمة التقليدية تعني أنّ المنتجات يتم تعريفها على أنّها سلع تباع في شكل سلع مادية، وجود سلعة هو نتيجة سلسلة خطية متتابعة في إطارها شركة واحدة أو أكثر إضافة (تضمنين) قيمة لكل نشاط. التكلفة والتمايز هما محركان يجعلان إنشاء القيمة ممكناً، مع تغييرات التكنولوجيا الإضافية باعتبارها الممكن. لذلك؛ يعتمد إنشاء قيمة هذا الطراز على ترقية المنتج بأحدث التقنيات.

3-2-3- التضامن لبناء ودعم العناقيد المساعدة:

ويتم ذلك عن طريق تحسين المهارات المتاحة وقاعدة الموردين ودعم المنظمات في المجتمعات التي تعمل فيها المنظمة لتعزيز الإنتاجية والإبداع والنمو، وقد حظيت التجمعات الصناعية أو العناقيد الصناعية في السنوات الأخيرة حسب (مسغوني، عماني، وكيجلي، 2017، صفحة 10) بقبول متزايد لدى واضعي السياسات التنموية في مختلف دول العالم، حيث تسعى هذه البرامج لإعطاء الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة نصيبها من الموارد المتاحة ورفع من مستوى أداءها وخلق القيمة، كما أنّها تتطلع لتنمية وتنوع قاعدة الإنتاج لكل هذه الصناعات في آن واحد، وحسب (طرشي، 2015، صفحة 7) فإنّ العناقيد الصناعية هي مجموعة من المؤسسات المتصلة والمرتبطة ببعضها البعض في مجال معين، بحيث تدخل في علاقة تكامل وتشابك فيما بينها بشكل رأسي وأفقي في جميع مراحل العملية الإنتاجية مكونة بذلك سلسلة كاملة للقيمة المضافة للمنتج.

3-3- الفرق بين خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية:

عند التعمق أكثر في كل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة يظهر لنا الإختلاف جلياً في العناصر التالية:
أ- تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم مختلف - إن كان متداخلاً - عن خلق القيمة المشتركة، وينظر على نطاق واسع إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنّها مركز للتكاليف، وليس مركزاً للربح. وعلى النقيض من ذلك، فإنّ خلق القيمة المشتركة يتعلق بفرض تجارية جديدة تخلق أسواقاً جديدة، وتحسن الربحية، وتعزز وضعية تنافسية. المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المسؤولية؛ بينما CSV هو حول إنشاء القيمة. (Kramer, 2011).

ب- تتمثل أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تحسين السمعة أو في أنّها إستجابة جيدة للضغط الخارجي، ولكن CSV تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية الأساسية للمنظمة مع تعزيز الظروف الاقتصادية والاجتماعية في نفس الوقت. وثانياً، تميل أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى الانفصال عن الهدف التجاري، في حين ترتبط أنشطة CSV بقدر أكبر من خلال التوفيق بين التقاطع بين أداء المجتمع وأداء المنظمات. وأخيراً، فإنّ أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لا تتعلق بالمشاركة، بل تركز بشكل أكبر على إعادة توزيع الأرباح التي تولدها بالفعل المنظمات، في حين أنّ أنشطة CSV تجعل المجتمعات المحلية صحية وناجحة، وتوفر المجتمعات المحلية للمنظمات أصولاً عامة هامة وبيئة داعمة، وعلى هذا فإنّ كل من المجتمع والمنظمات يستفيد. ولذلك؛ فإنّ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي لعبة محصلتها صفر، في حين أنّ CSV هي أكثر من نهج محصلتها إيجابية (Moon & Parc, 2019, p. 2).

ج- وبالنظر إلى الإستراتيجيات المعتمدة نجد أنّ العمليات المسؤولة إجتماعياً هي مجال نام يتألف من عدد من النظريات والأساليب المترابطة والمتنازعة. وهناك مواقف مختلفة تجاه المسؤولية الاجتماعية، فإذا ركزت الشركات على القيمة الاقتصادية وتفكر في أنّ العمل من أجل تحقيق القيمة الاجتماعية لن يساعد أو حتى يضر بتطوير المنظمة، فبذلك تنتهج الإستراتيجية غير المستجيبة، أمّا إستراتيجية الاستجابة فتتمثل في إتخاذ المنظمة - وتحت الضغوط الاجتماعية- لبعض التدابير الأساسية وتتصرف كمواطن صالح، في حين أنّ المنظمة إذا ساهمت بنشاط في المجتمع. بيد أنّ القيمة الاجتماعية منفصلة عن القيمة الاقتصادية. نكون أمام الإستراتيجية الثالثة وهي إستراتيجية إستباقية دون تكامل مع القيمة، وعليه فالإستراتيجية الرابعة هي

إستراتيجية نشطة مع تكامل القيمة أين تحدد الشركة نقاط التقاطع بينها وبين المجتمع بشكل فعال، وتختار القضايا الاجتماعية المناسبة لمعالجتها، وتخلق قيمة للتنمية الاجتماعية. ومن الممكن أن تساعد القيمة الإضافية المنظمة في بناء قدرات تنافسية، من بين هذه الاستراتيجيات (2) و(3) ذات صلة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، في حين أن الاستراتيجية (4) تتميز بخلق القيمة المشتركة (Gong, 2013, p. 294).

د- ترتبط المسؤولية الاجتماعية بتحسين الصورة الذهنية، بينما خلق القيمة المشتركة بالإستدامة وتحقيق ميزة تنافسية، وعليه فالمسؤولية الاجتماعية وإن كانت مدرجة ضمن إستراتيجية المنظمة بند خاص – طوعيا- هدفها تحسين صورة المنظمة لدى أصحاب المصلحة، في حين أن خلق القيمة المشتركة تحقق إستدامة لنشاط المنظمة وميزة تنافسية لأنها ستصبح مع مرور الوقت إلزاما، "فإن تتطوع لفعل شيء قد يكون سببه أنه يسهل عليك القيام به ولن يكلفك الكثير؛ أي يتوافق وقدراتك، أما أن تلتزم بإرضاء مجتمع وخدمته في المقام الأول فأمر مختلف وصعب التطبيق"، وهذا ما نلاحظه في تمرکز نهج خلق القيمة المشتركة لدى عدد معين من المؤسسات مقارنة بالمسؤولية الاجتماعية. فالإستدامة لتحقيق ميزة تنافسية تتطلب التحسين المستمر والتقييم الدوري لنشاط المؤسسة؛ بعكس تحسين الصورة الذهنية الذي يبقى أقل شأنًا من تحقيق ميزة تنافسية، كون المؤسسة بإمكانها الوصول إليه في فترة قصيرة أو لدى فئة أو شريحة ترى في نشاطها ما يستحق الثناء والإعجاب، خاصة إن كانت المؤسسة لم يصدر منها منذ نشأتها حدثًا قد يمس أو يزعزع صورتها لدى المستهلك أو أصحاب المصلحة، كما نلاحظ أنّ بعض المنظمات لا تبالي كثيرا بالصورة المكونة عنها لدى الغير، طالما تحقق نجاحا في مناطق أخرى، أو تستهدف فئة بعينها، فهناك خدمات ومنتجات قد تلقى رواجًا ورضا في مناطق غربية، لكن العكس يحدث مع نفس المؤسسة بخدماتها ومنتجاتها في الدول الإسلامية والعربية، أما خلق القيمة المشتركة بهدفها خلق ميزة تنافسية وإستدامة تمثل نقطة قوة للمؤسسة، فهي تسعى إلى إرضاء شرائح واسعة، وليس فقط المجتمع الذي تنشط فيه لأنّ الهدف إن تحقق يرتبط بها ويزيد أرباحها أي هدف داخلي يتأتى من الخارج عكس الصورة الذهنية، هدف خارجي يتأتى من الداخل.

هـ- ويضيف كل من (فلاق، خرشي، و حدو، 2017، صفحة 7) أنّ معظم برامج المسؤولية الاجتماعية تركز على تحسين سمعة المؤسسة ولا ترتبط بشكل قوي بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهذا ما يجعلها صعبة التبرير في الأجل الطويل، في المقابل خلق القيمة المشتركة مرتبطة بربحية المؤسسة وبوضعيتها التنافسية فهي تستخدم موارد وكفاءات المؤسسة لخلق قيمة اجتماعية مع تحقيق قيمة إقتصادية .

– تعتمد المسؤولية الاجتماعية على المقاربة الدفاعية لتحسين سمعتها من بعض الممارسات غير الأخلاقية في حين أن نقطة البداية لخلق القيمة المشتركة هي استغلال الموارد، المهارات والقدرات الإدارية لتحسين البعد الاجتماعي.

– يكمن الفرق الأساسي في كون أنّ المسؤولية الاجتماعية تركز على القيام بأعمال لا ترتبط بنشاط الشركة في حين أن القيمة المشتركة تدمج البعد الاجتماعي و البيئي في نشاطات الحرفة للشركة لتحقيق منفعة إقتصادية.

4-3- العناصر الداعمة لخلق القيمة المشتركة:

باعتبار المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وجب عليها أن تتأقلم والمتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، مع الأخذ بعين الإعتبار كافة العوامل التي ترتبط بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك إما بمسايرتها أو إنتهاج طرق وأساليب ومداخل جديدة أو مستحدثة لكسب أكبر حصة في السوق، ويعتبر تغيير الذهنيات والإبتعاد عن المألوف، محاولة مميزة لتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين، وهذا ما يستدعيه منهج خلق القيمة المشتركة، والعنصرين المواليين يمثلان دعامين أساسيين لتحقيق هذا المنهج.

3-4-1- التفكير كرياضي أعمال إجتماعي:

المشكل في الكثير من المنظمات أمّما لا تزال مأسورة بالتفكير التقليدي لإدارة الأعمال وهذا ما ينص حوله مصطلح ريادية الأعمال، فهو يتجاوز الإنجاز الفردي المباشر فإذا توفرت البيئة الداعمة القادرة على توجيه ريادية الأعمال وجهتها الصحيحة ستمثل تلك الجهود الفردية إضافة مؤثرة في النظام العام، فقد أثبتت نماذج ناجحة من إيرلندا إلى تشيلي أن بمقدور ريادية الأعمال أن تنقل الإقتصاد إلى مراحل جديدة من التنمية، وقد دفع مفهوم ريادة الأعمال الإجتماعية بجيل جديد من رجال الأعمال الذين ركزوا على خلق قيمة مشتركة تخلق في ذات الوقت مزيدا من الربح وأثرا إجتماعيا أكبر، على أن هذه القيمة المشتركة ليس بالشيء الذي تتبناه المنظمات الطليعة التي تتمتع بوعي إجتماعي وبيئي فحسب؛ فهي أسلوب جديد لتحقيق النجاح الإقتصادي لا يقع على هامش نشاط المنظمة بل يستوطن قلب هذا النشاط (ديكيفتش، د.ت، صفحة 4)، وفي ذات السياق ظهرت أفكار عديدة توسعت كثير من الدول في تطبيقها مثل فرضية 'روبرت سولو'، الذي حاز على جائزة نوبل في الإقتصاد عام 1986، حيث أوضح أنّ أمريكا والدول الصناعية في حاجة إلى التخلي عن النمو بالقوة الغاشمة، وتبني النمو الذكي القائم على الإبداع، الإبتكار والتطوير (بن عبد الرحمان الشميمري و بنت ناصر المبيريك، 2019، صفحة 18).

3-4-2- المرونة والتفكير المختلف:

يمر حقل النظرية التنظيمية بتحول مماثل للتحويل الذي تشهده النظرية الإقتصادية، فقد تحول من صورة لمنظمة تتألف من آلة هرمية التركيب إلى أخرى هي عبارة عن منظمة حية يقودها الغرض والقيمة، وهناك عدد من الباحثين ساهموا في تأكيد هذا التحول ككولينز وبوراس "Collins et Porras" بفكرتهما "الشركة الحية"، وسيسويا وزملاءه " بفكرتهم منظمات التقرب، وهي منظمات حسب قولهم تخلق الربح عن طريق الهدف والعاطفة، وبعد أزمة الرهن العقاري سنة 2008، أخذ البحث يتزايد لإيجاد نماذج إقتصادية خلاقة، حيث بادرت بعض المنظمات في قطاع الأعمال بالفعل بخطوات للإستدامة، حيث وصفها إيكيليكس وزملاءه بأنها منظمات عالية الإستدامة أمثال كوكاكولا، وغوغل (الجبني، بن خالد القحطاني، محمد السعيد مرسي، بن عبد العزيز الشملان، و بن خلف الرشيد، 2018، صفحة 213)، فالفكرة هنا أنّ المنظمات بدأت تتحرك في إتجاه مختلف، نحو المزيد من الممارسة الأخلاقية والإستدامة، فهم يبحثون عن نموذج تجاري يحقق فائدة فعلية لجميع أصحاب المصلحة على المدى الطويل ويميز بين الأمور الوقتية والعرضية، والمستدامة، ويقع ضمن تصميم وتحديد الإتجاه الإستراتيجي (Pendleton و Fumhum، 2019، صفحة 94). وهذا ما أكدّه بوتر من مفهومها خلق القيمة المشتركة.

3-5-1- متطلبات خلق القيمة المشتركة:

إنّ إنتهاج مسار خلق القيمة المشتركة ليس أمرا هينا، ولكنه ليس مستحيلا في نفس الوقت، فتحقيقه يتطلب مجموعة من العناصر أو بالأحرى أساليب؛ وقد حددت بعض الدراسات خمسة عناصر معززة في إنشاء القيم المشتركة: ترسيخ غرض إجتماعي، وتحديد الاحتياجات الاجتماعية، وقياس القيمة المشتركة، وإنشاء بنية الإبداع المثلى، والمشاركة في الإبداع مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

3-5-1- تضمين غرض إجتماعي

تشمل هذه المرحلة في تعريف وتحديد القضايا الاجتماعية التي تمثل فرصة لزيادة الإيرادات وخفض التكاليف، ويتم ذلك من خلال تحديد الفجوات و الحاجات غير المشبعة، تتمثل نتيجة هذه المرحلة في تحديد القضايا الاجتماعية الممكن استهدافها بإستراتيجية القيمة المشتركة.

3-5-2- تحديد الاحتياجات الاجتماعية

تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف والأنشطة والتكاليف المرتبطة على كل فرصة لخلق القيمة المشتركة. نمذجة الأعمال المحتملة و النتائج الاجتماعية بالإضافة إلى اتخاذ القرار بالاستثمار من عدمه (فلاق، خرشي، و حدو، 2018، صفحة 206).

3-5-2-1- إنشاء بنية الإبداع المثلى

أصبح الإبتكار في الأسواق التنافسية اليوم أمراً ضرورياً، والغرض من الإبتكار هو خلق قيمة مشتركة للمنظمة ولأصحاب المصلحة فيها، وإذا أرادت الشركة أن تبقى على قيد الحياة في الأجل الطويل، عليها أن تنظر في القيمة المشتركة مع الجهات المعنية فيها (Lee, Trimi, & Olson, 2012, p. 10) فالإبداع هو الطريقة الأكثر فعالية لتوليد القيمة المضافة بإستخدام القيمة الموجودة (Sipahi, 2017, p. 428).

3-5-2-2- قياس القيمة المشتركة

لا يوجد حتى الآن نظام عالمي لقياس القيمة المشتركة، ولكن المنظمات من جانبها تحتاج إلى مراقبة تقدمها في هذا الصدد؛ ما تستطيع المنظمات القيام به هو تقدير القيم التجارية والاجتماعية من خلال مقارنة كيفية التعامل مع الحاجة الاجتماعية، إما أن تؤثر على الإنتاجية أو تقلل من التكاليف. وعلى المنظمة أن تتابع أنشطتها لتوقع الصلة بين النتائج الاجتماعية ونتائج الأعمال، وبمقارنة نتائج المنظمات يمكن أن تقيم أي المناهج ناجحة وغير ناجحة، ومن هناك يمكنهم قياس الأرباح الاجتماعية والاقتصادية النهائية المكتسبة واستخدامها كمكونات عند التوسع أكثر (Pfizer, Valerie, & Mike, 2013, pp. 3-4).

3-5-2-3- إنشاء مشترك مع أصحاب المصلحة الخارجيين

ينسب فريق فريمان Freeman نشأة نظرية أصحاب المصلحة إلى كل من Ansoff و Robert Stewart، فالهدف منها هو فهم أي أصحاب المصلحة مهمين لعملية خلق القيمة داخل الأعمال التجارية، ويختلف أصحاب المصلحة من عمل لآخر بيد أن القاسم المشترك هو إستنادها (النظرية) لمبدأين أساسيين هما:

- الحقوق المتبادلة: حيث ينبغي ألا تنتهك الشركة بما في ذلك إدارتها الحقوق المشروعة لأصحاب المصلحة الآخرين؛
- التأثير المتبادل: فالشركة، بما في ذلك إدارتها مسؤولة عن تأثير أعمالها على أصحاب المصلحة الآخرين (Begic, 2019, p. 22).

4- تقييم تجربة "بنك الإسكندرية" بمصر

في إطار تطوير المنتجات والخدمات، ونحو إستثمار قيم يعود على الفائدة على كل من المجتمع والبنك، يعد بنك الإسكندرية من بين المؤسسات التي قامت بإنتهاج خلق القيمة المشتركة، عن طريق إستثمارات مجتمعية، ما جعلها تحتل الصدارة بمصر وتحقق إستدامة وإستمرارية إستثنائيتين.

4-1- نبذة عن بنك الإسكندرية بمصر:

يعتبر بنك الإسكندرية أحد البنوك الخاصة الرائدة في مصر، يتميز بأنه أحد أكبر شبكات الفروع في البلد، تأسس عام 1957، وأصبحت "إنتيبرا سان باولو" أهم أصحاب المصلحة الرئيسيين له في 2007، تتألف أسرة البنك من 4.700 موظفًا/موظفة. كما يلعب دوراً حيوياً في حاضر ومستقبل مصر الإقتصادي، يخدم البنك قاعدة عملاء من جميع القطاعات ومجالات الأعمال من خلال توفير المنتجات المالية والخدمات ذات القيمة المضافة والحلول لعملاء التجزئة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة والشركات.

ويمر بنك الإسكندرية بعملية تحول رقمي جذرية لتوفير أكثر الخدمات المصرفية تميزاً لعملائه من خلال وسائل متعددة وسلسلة تتضمن خدمات الإنترنت والموبايل البنكية، والبطاقات، والمحافظ الإلكترونية، وأحدث جيل من نقاط البيع وماكينات الصرافة الآلية. يزاوّل بنك الإسكندرية نشاطه في مصر كجزء من مجموعة إنتيزا سان باولو ويتبنى رؤية لخلق القيمة تظهر جلياً في أنشطته اليومية، وتضم قاعدة عملاء البنك عدد 1.584 مليون شخص يتم خدمتهم من قبل عدد 4.509 موظف، ويدعم البنك مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة تضم العملاء والعاملين والمساهمين والموردين والمستثمرين والبيئة والمجتمع*.

2-4- الأهداف الاستراتيجية لبنك الإسكندرية :

- زيادة الإنتشار في السوق عبر الوصول إلى المناطق المهمشة، والمنتجات والخدمات الرقمية بهدف تسهيل إمكانية الوصول.
- تقديم الخدمات المصرفية لمن لا يملكون حسابات بنكية، وذلك بالعمل على تحقيق الشمولية المالية لجميع القطاعات ودمج القطاع اللارسي.
- الإنتقال من المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR إلى خلق القيمة المشتركة CSV وذلك عبر رفع قيمة أعماله الجوهرية لخلق أثر مستدام.
- إضفاء الطابع الرسمي على نظام إدارة مخاطر أكثر قوة للاستثمار في تكلفة المخالفات تجنباً للخسائر، وهو ما يعطي نظام أكثر كفاءة وأماناً وبيئة لممارسة الأعمال.
- يتبنى بنك الإسكندرية ميثاق الأخلاق لمجموعة إنتيزا سان باولو، التي تشكل «ميثاق للعلاقات» بين البنك وأصحاب المصلحة. ومن ثم تقوم عملياته واستراتيجية النمو لديه على القيم التالية: النزاهة، التفوق، الشفافية، الإحترام، التكافؤ، قيم الفرد... الخ*.

3-4- خلق القيمة المشتركة في مؤسسة بنك الإسكندرية:

إنطلق بنك الإسكندرية في 2018 نحو تبني خارطة طريق جديدة لخلق القيمة المشتركة، الشمول المالي، الإستدامة البيئية وقياس الأثر المجتمعي بشفافية، وترسخ الاستراتيجية الجديدة لمكتب المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة 2018-2021 من الدور الريادي لبنك الإسكندرية كشريك للمجتمع من منظور متكامل للقيمة المشتركة يقوم على مبادرات مستدامة لتنمية المجتمع، التمويل الاحتوائي، إستثمارات مسؤولة إجتماعياً، برامج توعية مالية على نطاق واسع وإستدامة بيئية، ومع بداية عام 2018، بدأ المكتب في اتخاذ خطوات إضافية نحو تصميم وتنفيذ مشاريع إجتماعية مولدة لقيمة اقتصادية للمؤسسة وإجتماعية للمجتمع على حد سواء وذلك استجابة للإحتياجات الإجتماعية، الإقتصادية، والبيئية للدولة، وتتماشى الإستراتيجية مع رؤية مصر 2030، خطة الأعمال لمجموعة إنتيزا سان باولو، ميثاق قيم ومبادئ العمل لبنك الإسكندرية، مبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، مبادئ خط الاستواء، وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة. وتتمحور الاستراتيجية حول أربعة أبعاد وهي :

- الشمول المالي والتمويل المستدام؛
- التنمية الاقتصادية والابتكار الاجتماعي والتعليم؛
- الإستدامة البيئية؛
- مشاركة الموظفين.

4-4- مضامين منهج خلق القيمة المشتركة بينك الإسكندرية:

يعالج نموذج القيمة المشتركة لبنك الإسكندرية الإحتياجات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية للمجتمع من خلال نهج 360 درجة عن طريق تصميم وتنفيذ المشاريع الإجتماعية التي تخلق قيمة مشتركة؛ الإقتصادية والتجارية والإجتماعية. ويرتبط نجاح البنك في الشركات إرتباطاً مباشراً بمساهماته الإجتماعية وإلتزاماته البيئية، وبالتالي يدمج القضايا الإجتماعية في إستراتيجيات العمل الأساسية ويطور شراكات طويلة الأجل ويبني على الشراكات القائمة التي تساعد على تحقيق ذلك. تندرج الإستثمارات والتفعلات المجتمعية الخاصة بالبنك تحت 03 ركائز؛ الإبتكار الإجتماعي، التعليم والتمكين الإقتصادي. في حين تدور الركيزة الرئيسية الرابعة حول موظفي بنك الإسكندرية، بهدف بناء أسس قوية لتعزيز مشاركة الموظف في أنشطة تنمية المجتمع في بنك الإسكندرية*.

4-5- سيرورة خلق القيمة المشتركة في بنك الإسكندرية بمصر

تضمنت إستراتيجية خلق القيمة المشتركة عناصر مهمة، تمثل عمقها في تعزيز ثقافة الإبتكار وجعل الإستدامة غاية لا بد منها، كما شملت الإستثمارات المجتمعية وتبني ثقافة خلق القيمة المشتركة، الذي حقق الحس المجتمعي.

4-5-1- الإستدامة وفلسفة الإبتكار:

تم دمج مبادئ الإستدامة في عمليات البنك التجارية ما سمح بإتاحة إعادة تحديد الثغرات الناتجة عن الإتجاهات العالمية والمحلية والاستجابة لهذه الثغرات، ذلك أنّ بنك الإسكندرية يتبنى نموذج نمو مستدام من شأنه خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة المعنيين، عبر القيادة، والترويج، والتأكيد على الممارسات الإبتكارية والمستدامة في القطاع المالي المصري؛ بحيث ينتج عن التصميم الإبتكاري للمنتجات والخدمات الجديدة، التي تطبق في إطار خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الإجتماعية، آثاراً إجتماعية وإقتصادية وبيئية مهمة للغاية، ومن ثم، فإنّ مكتب «المسؤولية الإجتماعية للشركات والتنمية المستدامة» المنشأ حديثاً يتبنى مبادئ خلق القيمة المشتركة متضمناً ذلك تعظيم مشاركة وإسهام الشركاء في جميع مبادراته على عدة أبعاد: الاستدامة البيئية؛ مشاركة العاملين؛ مشاريع المساعدة؛ والتمكين الإقتصادي(التقرير السنوي، 2017، صفحة 4).

ركز بنك الإسكندرية على العناصر الأساسية لخلق القيمة المشتركة والمتمثلة في المجتمع، البيئة، المساهمين بحيث تجلّي جانب خلق القيمة المشتركة لهاته الأبعاد في:

4-5-2- الاستدامة البيئية والطاقة:

إنّ القرارات المتعلقة بكيفية إستثمار بنك الإسكندرية، وبتمويلها، وما تنفقه من أموال لها أثر كبير على مجتمعها. ومن ثمّ، فإنّ بنك الإسكندرية أصبح منذ 2012 ملتزم بمبادئ التعادل Equator Principles، ويقوم بتنفيذ إطار العمل الخاص بإدارة أثر إستثماراته على البيئية والمجتمعات المحلية.

وفي إطار الجهد المبذول لتعزيز إلتزام البنك بالإستدامة البيئية، وضع البنك تعهداً خاصاً للتغير المناخي والذي يتماشى مع إتفاق باريس للمناخ، يشمل التعهد إلتزام بنك الإسكندرية بتحويل مقره الرئيسي وعدد من الفروع إلى الحياد الكربوني، وقد أطلق «مشروع كفاءة الطاقة» في مقر بنك الإسكندرية الرئيسية في قصر النيل وفي الجمهورية بالتعاون مع وزارة الكهرباء والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، UNDP وتحصل البنك على مكافأة خاصة من وزير الكهرباء والطاقة المتجددة إعترافاً بجهوده في تحويل أنظمة الإنارة التقليدية في سبعة من مقراته إلى أنظمة توفير وكفاءة(التقرير السنوي، 2017، صفحة 67).

ومكّن تجهيز البنك بنماذج التطوير الداخلي عبر جميع القطاعات، بتطبيق عمليات الرصد والتحليل متعدد الأوجه لمحفظه أعماله، ما جعله يؤسس أرض صلبة للتكيف السريع مع قوى الإقتصاد الكلي الدينامية وكذلك التنافس السوقي.

وقد جاءت جهود البنك متماشية أيضاً مع المشروع القومي لتحسين كفاءة الطاقة، حيث مكنت أنظمة الإنارة الجديدة من توفير ما قيمته 102.750 جنماً مصرياً من الإنفاق السنوي، لتقليل إستهلاك وحدات الطاقة بنسبة 12 %، وتقليل إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون بنسبة 35.5 طن، ويتم تطبيق الممارسة نفسها على جميع أفرع البنك الحديثة أو المتجددة(التقرير السنوي، 2017، صفحة 12)

كما تمّ إحلال نظام الإنارة "بمصباح ليد" الموفرة في كثير من أفرع البنك، وسيتم تعميم ذلك في الفروع المتبقية.

4-5-3- التقييم البيئي:

يقوم البنك بالتقييم البيئي للموردين ولأنشطته أيضاً وذلك في إطار المحافظة على البيئة باعتبارها عنصراً من عناصر خلق القيمة المشتركة (التقرير السنوي، 2017، صفحة 77).

جدول 1. آلية التقييم البيئي في بنك الإسكندرية (المصدر. (التقرير السنوي، 2017، صفحة 77))

آلية الشكاوى البيئية:	التقييم البيئي للموردين:
- يحرص بنك الإسكندرية بشدة على تطبيق إجراءات صارمة لتوصيل الشكاوى فيما يتعلق باستثماراته على مدار العامين المقبلين. (لم يتم الإبلاغ عن أي شكاوى خلال فترة هذا التقرير)	- يضمن بنك الإسكندرية أنّ أي مورد يتعامل معه يتبع قواعد السلوك الخاصة بهم، يتم تقييم الأثر الذي قد يكون له تأثيرات كبيرة وفقاً لمبادئ التعادل.
النفائيات الصلبة والسائلة:	- المضي قدماً في آليات الشراء المحدثة والمتضمن تفضيل الموردين الذين يعتمدون ممارسات الإستدامة.
- يلتزم بنك الإسكندرية بإدارة جميع النفائيات التي ينتجها، سواء الخطرة أو غير الخطرة، وهناك إدارة مسؤولة عن إدارة المرافق تتولى كل ما يتعلق بالنفائيات السائلة وإدارة النفائيات.	
- لم يسجل أي تصريفات مائية مسجلة ولا تسريبات من أي نوع، ولا يوجد أي جسم مائي يمكن أن يتأثر بشكل مباشر.	

4-5-4- إستثمارات إجتماعية إستراتيجية

إمتد إلتزام البنك بخلق قيمة مشتركة إلى جهوده المبذولة في الاستثمار الإجتماعي، في هذا ترتكز برامج الاستثمار الاجتماعي لدى بنك الإسكندرية على ثلاثة عناصر(التقرير السنوي، 2017، صفحة 30):

- تعزيز الاقتصاد الإبداعي المصري عبر البرنامج الرائد «إبداع من مصر»؛
- بناء سلاسل التوريد الشاملة؛
- خلق مجتمعات مزدهرة من خلال مجموعة متنوعة من برامج التعليم والصحة.

4-5-5- الإستثمارات مجتمعية:

ولأنّ خلق القيمة المشتركة تتمحور حول خلق قيمة إقتصادية عن طريق خلق قيمة إجتماعية، قام بنك الإسكندرية بتجسيد المنهج عبر إستثمارات مجتمعية تمثلت خاصة في مبادرة "إبداع من مصر" الخاصة بالحرفيين، إلى جانب العديد من المشاريع الأخرى، وعليه فقد حقق البنك إعادة تنظيم لمقومات قوته الإجتماعية والتجارية في 2017 عبر قطع شوط جديد في مبادرة "إبداع من مصر"، حيث تستهدف هذه المبادرة التي صممت على أساس مبادئ من خلق القيم المشتركة، تمكين منتجي الحرف التقليدية والمصممين من الشباب بأدوات وأطر إنتاج لمنتجات على مستوى عالمي، وتسويقها أيضاً تسويقاً عالمياً. وقد أضاف بنك الإسكندرية عناصر جوهرية إلى المبادرة من أجل تمكين صناعة الحرف المحلية من التواصل مع الأسواق العالمية والاندماج فيها. ومن بين هذه العناصر، ما وفره للفنانين والمصممين من منتجات مالية مثل خدمات شراء نقاط البيع of Point Sales PoS وخدمات الإحراز على الإنترنت، وتدريبات على تطوير المنتج، وخدمات استشارية في التسويق والتعبئة، وعلى

التوجه الذي نحو تبني خلق القيمة المشتركة كدعامة لإستدامة المؤسسات الإقتصادية -تقييم تجربة بنك الإسكندرية بمصر-

متجر سوق دوت كوم Souq.com على الإنترنت الذي يعد من منابر التسويق التجاري الرائدة كذلك يعمل البنك عن كئيب مع مجموعة من المنتجين المتفردين في سبيل الحصول على شهادات التجارة العادلة الدولية International FairTrade Certifications، التي ستمكن هؤلاء المنتجين من تصدير منتجاتهم إلى الأسواق الأجنبية. وقد أثرت مبادرة "إبداع من مصر" حتى اليوم في أكثر من 4000 فنان على مستوى 15 محافظة مصرية (التقرير السنوي، 2017، صفحة 15).

4-5-6- أهداف مبادرة إبداع من مصر:

- عرض الصناعات الحرفية المصرية والأعمال الفنية الأصلية في الأسواق الدولية بطريقة بارزة وتسويق جذاب.
- المحافظة على تراث الحرف المصرية الغني، وحماية الصناعة المصرية اليدوية الحرفية الاصلية المهددة بالاندثار.
- دعم المجتمعات البعيدة عن وسائل التمكين الاقتصادي والاجتماعي عبر توفير سبل الوصول إلى التعليم الفني والمهني والتدريب على التوظيف.
- دعم مشاريع المسؤولية الاجتماعية للشركات المرتبطة ببنك الإسكندرية في أعماله الأساسية بصفته مؤسسة مالية التقرير كما يتضمن مشروع إبداع من مصر النقاط الاساسية التالية:
- تدريب مهني؛
- تطوير الحرف؛
- تحسين التصميم والتغليف؛
- الشمول المالي؛
- فرص للمبيعات والتسويق (التقرير السنوي، 2017، صفحة 32).

4-5-7- جهود شاملة لتحقيق النمو في المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

بالتوازي مع ما سبق، عزز بنك الإسكندرية ريادته في مجال إقراض ودعم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك بإدخال سلسلة من الممارسات والمنتجات الجديدة، ومن بين التغيرات التي تم إدخالها، نظام قائم على القواعد يخفض من إجراءات الإقراض من 12 أسبوعًا إلى ثلاثة أيام، فضلًا عن أربعة منتجات أعمال صغيرة بمقدار محدد سلفًا، وشروط مرتبطة بالمضمون والحدود وقياسات النظام والتوثيق والشروط والملابسات، إضافة إلى الرقابة والعمليات. ونتيجة ذلك، نمت قروض وودائع الأعمال الصغيرة لدينا بنسبة 66.5%، و 32.7% على التوالي، كذلك نمت قاعدة عملاء قطاع الأعمال الصغيرة بنسبة تفوق 20% (التقرير السنوي، 2017، صفحة 14).

4-5-8- البطاقات:

- شهادات وودائع متغيرة: يعتبر بنك الإسكندرية رواد ممارسة عروض القيمة المتغيرة في السوق المصرفي المصري وذلك بإطلاق شهادة وودائع متغيرة لمدة ثلاث سنوات.
- وديعة زمنية ذكية: الاستثمار قصير المدى الأذكي، يمنح العملاء عائد شهري ومرونة اختيار فترة استثمارهم، وهي متوافرة على مدار ثلاثة وستة أشهر وسنة.
- توفير باس: حساب توفير بعائد شهري مع تغطية فريدة ومجانية للتأمين على الحياة.
- نظام تحويل البطاقة: قام البنك بتحويل بطاقات الخصم والائتمان إلى برنامج جديد (كومباس باس) لمد عملائه بميزات متقدمة وخبرة محسنة.

- بطاقة الخصم فيزا البلاطينية: أطلق البنك بطاقة فيزا البلاطينية المصممة لتناسب القطاعات الكبرى والخاصة.
- التجارة الإلكترونية: أطلق البنك خاصية التجارة الإلكترونية أواخر 2017، لتمكين التجار من قبول السداد على الإنترنت، وتوسيع أعمالهم بوتيرة سريعة.

مثلت 2017 نقطة تحول فيما يتعلق بأعمال البطاقات لضمان خلق بنك الإسكندرية قوة محرك للنمو، فعلى مستوى التأمين، أقام البنك شراكة جديدة مع ماستر كارد Master Card بالإضافة إلى منتجات فيزا Visa القائمة، وكانت شراكته مع نادي ليفربول لكرة القدم وكونه الشريك الرسمي له في مصر فيما يخص نظام البطاقات علامة بارزة ومهمة، بما يخلق قيمة مشتركة لبنك الإسكندرية، وليفربول وحاملي البطاقات (التقرير السنوي، 2017، صفحة 20).

6-4- إلتزامات بنك الإسكندرية في تجسيد نهج خلق القيمة المشتركة :

جدول 2. إلتزامات بنك الإسكندرية في خلق القيمة المشتركة (المصدر. (التقرير السنوي، 2017، صفحة 17))

التوصيات المطروحة	إستجابة البنك	إلتزامات البنك
أ. شركاء المجتمع والمؤسسات	- رفع الوعي فيما يتعلق بجهود خلق قيمة مشتركة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، أفلام فيديو قصيرة، مخططات بيانية للمعلومات، حسابات مستقلة على مواقع التواصل الاجتماعي، خط جديد من الخدمات موجه للعملاء الأساسيين أو من يمثلون «قاعدة الهرم»، نشر ممارسات مماثلة من خلق قيمة مشتركة في بنوك أخرى.	- انظر: خلق قيمة مشتركة عبر إستثمارات اجتماعية إستراتيجية
ب. العملاء وشركاء الأعمال	- مناقشات مع البنك المركزي المصري حول الشراكات المحتملة مع بنوك أخرى. - يتبنى بنك الإسكندرية معايير وممارسات عالمية، إلا أن الوعي الكامل بها يختلف من موظف لآخر، أو ربما لا يستطيع جميعهم تبنيها.	- سيسعى البنك لتوفير التدريب للعاملين لضمان زيادة رضا العملاء. - تم تطوير الهيكل الأساسي لبنك الإسكندرية لتكون على مستوى الكفاءة والجودة المطلوبة. - دراسة سيناريوهات تجهيز فريق العاملين في مركز الاتصال بهذه الإمكانية مع ضمان خصوصية العميل.
ج. العاملون	- تعزيز البنية الأساسية المكانية وكذلك المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات في جميع المؤسسة، متضمنًا ذلك: التخطيط المكاني للفروع والاتصالات الداخلية والبنية التحتية بين العاملين معايير الجودة في فروع البنك في جميع المحافظات التي تعمل بها. - تفويض فريق مركز الاتصال بإمكانية التعامل الفوري مع مشكلات العملاء. - العودة إلى عقد اجتماعات خارج الموقع تتيح التفاعل بين العاملين والمدبرين عبر الوظائف المختلفة.	- إعادة عقد الاجتماعات خارج الموقع في 2018.

في إطار إنجاح إستراتيجية خلق القيمة المشتركة، وكخطوة متميزة قامت إدارة بنك الإسكندرية بعقد إجتماع مع مختلف أصحاب المصلحة للوقوف على أهم النقائص ومحاولة تغطيتها من خلال جملة من الحلول والجهود، وتمثلت أهم مخارج الاجتماع في (التقرير السنوي، 2017، صفحة 17):

7-4- أثر تبني خلق القيمة المشتركة على بنك الإسكندرية:

بالإضافة إلى المزايا التي تحصل عليها البنك فيما سبق ذكره، أثر منهج خلق القيمة المشتركة بالإيجاب على عوائد البنك ومجتمعه.

4-7-1- أثر خلق القيمة المشتركة على زيادة حصة المساهمين:

أدت إستراتيجية خلق القيمة المشتركة التي تبناها بنك الإسكندرية إلى زيادة غير مسبوق في الدخل من أقسام الأعمال الرئيسية، فقد أحرزت أقسام التجزئة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة والخدمات المصرفية للشركات 61.7% و 27.6% على التوالي من مكاسب الدخل الصافي، ما أدى بدوره إلى تشجيع المستثمرين بقوة، مع زيادة في العائد على متوسط حقوق الملكية ROAE الذي وصل 35.22% مرتفعاً عما كان من قبل 26.35%، والعائد على متوسط الأصول ROAA قبل توزيع الأرباح (وصلت إلى 3.87%) بعد أن كانت 2.89%. كذلك تعززت نسبة كفاية رأس المال، لتصل إلى 18.88% بعد أن كانت 12.45%. ونما إجمالي العوائد بنسبة 23%، ليصل إلى 63.5 مليار 3 مليار يورو، بينما زاد صافي القروض بنسبة 7% (التقرير السنوي، 2017، صفحة 12).

4-7-2- نشر ثقافة خلق القيمة المشتركة - الحس المجتمعي

إنّ الماضي قدما نحو إستدامة منهج خلق القيمة المشتركة في بنك الإسكندرية، وبتوفر ثقافة الإتحاد، التمكين، الاحترام، التعاون سمح بتحقيق وعيًا جماعيًا نحو خلق القيم يومًا بعد يوم، ويعد رأسمال البنك البشري في هذا السياق أكثر الأصول أهمية، وهو ما يتيح تقديم خدمات وقيم على مستوى رفيع من الجودة للعملاء، والمجتمعات المحيطة، والاقتصاد المصري ككل، كما أدى تظافر القيم الجوهرية لبنك الإسكندرية في النزاهة، التميز، الشفافية، المساواة والقيم الفردية والاستخدام المسؤول للموارد، مع نموذج الثقافة الداخلية من "الحس المجتمعي" Community-Ship إلى إتاحة ضمان المسؤولية، والتكيف المستمر، والإبتكار المتواصل والمشاركة المتسقة في العمليات اليومية والتفاعلات مع أصحاب المصلحة، وهذا هو جوهر ثقافته كمنظمة.

كما يتماشى الرأسمال البشري ونظم إدارة البنك التي تتحلّى بالموهبة مع اللوائح وأفضل الممارسات المحلية والدولية، وتوجد تدابير واضحة لمنع المحسوبية، وإساءة الاستخدام، والتمييز القائم على الجنس، أو الأصل العرقي، أو الدين، أو المعتقدات السياسية، أو اللغة، أو الإعاقة. ومن ثم فإنّ البنك يستعين في عملية التعيين والتوظيف بأبناء المجتمع المحلي، بما يمكن من الإسهام في الاقتصاد المحلي وزيادة فرص العمل (التقرير السنوي، 2017، صفحة 54).

5- خاتمة:

تشهد بيئة الأعمال إختلافا غير مسبوق عما كانت عليه من قبل، سواء كان ذلك من حيث شدة المنافسة أو كبر حجم الأسواق وتنوعها أو طرق وأساليب كسب الميزة التنافسية، ولم تعد تقاس بربحيتها ورؤوس أموالها فقط، بل تعدى ذلك إلى ما تقوم به من أنشطة وما تتضمنه استراتيجياتها وتطبيقه بالفعل.

وبالحديث عن المزايا التنافسية وطرق كسبها، أضحي منهج خلق القيمة المشتركة من أبرز المفاهيم التي تساعد المنظمات على تحقيقها، وذلك عن طريق خلق قيمة إجتماعية ينتج عنها قيمة إقتصادية تعود على المؤسسة، وبما أنّ المجتمع هو الهدف الأول للمؤسسات يبقى الحفاظ على موارده وبيئته، وخدمته عن طريق الإستثمار فيه أو حل مشاكله وتغطية نقائصه، أمرا ضروريا وواجبا على المؤسسات إيلاءه أهمية بالغة والتخطيط له إستراتيجيا.

فإذا كان عائد عناصر الإنتاج الأرض-الربح، العمل-الأجر، رأس المال- الفائدة، التنظيم- الربح، فعائد خلق القيمة المشتركة هو الإستدامة وكسب ميزة تنافسية.

وفي هذا الإطار إستطاع بنك الإسكندرية أن يحقق منيج خلق القيمة المشتركة بمصر، من خلال مجموعة من الأنشطة والمشاريع الإستثمارية كمبادرة إبداع من مصر، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تشجيع الإبتكار، إصدار البطاقات... الخ، والتي عادت بفائدة كبيرة على المجتمع المصري خاصة المحافظات الناشط فيها، وعلى بنك الإسكندرية أيضا حيث إرتفعت نسبة العائد على السهم، وعدد المستثمرين فيه، كما حصد عدة جوائز ما سمح بتوسع دائرة علاقاته.

1-5- النتائج

خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج ندرجها كالآتي:

- تعتبر خلق القيمة المشتركة منهجا وسلوكا قائما بحد ذاته، وجب أن يكون مؤسسا ضمن نسيج المنظمة؛
- لخلق القيمة المشتركة أهمية بالغة تعود على كل من المنظمة والدولة والمجتمع وجميع أصحاب المصالح؛
- خلق القيمة المشتركة ليست سردا نظريا بل جزء من إستراتيجية المنظمة ولها ميزانية مخصصة لأنشطتها؛
- تعتبر الإستدامة وكسب ميزة تنافسية أهم عنصرين للتفريق بين المسؤولية الإجتماعية وخلق القيمة المشتركة؛
- إن كسب الميزات التنافسية لم يعد مرهونا بالطرق الكلاسيكية بل ما تقوم به المنظمة ويخدم المجتمع وينهض به بما يتوافق وقيمه قبل تحقيق رضاه لذا فإن خلق القيمة المشتركة آلية لكسب ميزة تنافسية وعنصر مهم للإستدامة.
- يمثل بنك الإسكندرية مثلا قائما بنفسه في التوجه نحو خلق القيمة المشتركة، والذي حقق من خلاله قيما إجتماعية وإقتصادية.
- يعتبر التغلغل في المجتمع والتعمق فهن مصدرا لإكتشاف مشاكله ونقائصه، وقام بنك الإسكندرية بإنتهاج هاته الآلية في 14 محافظة مصرية، ما سمح له بإقتناص فرص للإستثمار فيها، لتحقيق رفاهية المجتمع المصري والإرتقاء بمستواه الإجتماعي، من خلال عدة برامج.

2-5- التوصيات:

وتبعا لجملة النتائج المتوصل إليها نورد التوصيات التالية:

- ضرورة إلتفات المنظمات للمجتمع وجعله ضمن أهدافها وإستراتيجياتها تحت مايسمى بخلق القيمة المشتركة.
- الإستثمارات وحل مشاكل المجتمع، وخلق قيم إجتماعية أينما دعت الحاجة إلى ذلك وإستطاعت المؤسسات القيام بها، نقاط أساسية وجب على المؤسسات إدراجها في إستراتيجياتها بصفة دائمة ومستمرة وليس فقط اللجوء إليها في الحالات الطرفية التي قد تمس المجتمع .
- على المؤسسات التجرد من المفاهيم الكلاسيكية ومواكبة التغيرات، فخدمة المجتمع، لن يؤدي إلى زيادة تكاليفها، بل بالعكس تماما سيعود عليها بنتائج إيجابية ولو على المدى الطويل. كتكوين علاقات جديدة مع العملاء، الإستدامة، تشبع ثقافتها بثقافة الإبتكار، ... الخ.
- المجتمع مجموعة من الأفراد قد تسوده الطبقية كما قد يكون بأسره يعيش فقرا، وعلى المؤسسات أن تبرز دورها المحوري فيه، فالنصدير ينتج عن الإكتفاء الذاتي، بمعنى أن المؤسسات لا تزال غير مؤهلة للتنافس إن لم تلتفت إلتفاتة مسؤولة نحو مجتمعها أولا.

— الإستدامة هدف تسعى إليه كل المنظمات يتأتى من أنشطتها، أعمالها، وما تملكه من موارد وما كانت السبّاقة إليه من أفكار، لكن هذا لا يمنع أن يتحقق ذلك الهدف، فقط بمشاركة في المجتمع بصفة "مواطن ... مسؤول".

- قائمة المراجع

- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، و وفاء بنت ناصر المبيريك. (2019). *ريادة الأعمال* (الإصدار ط1). الرياض، السعودية: العبيكان للنشر والتوزيع.
- أحمد عبد الحفيظي. (2019). آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية. *المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي* (السابع)، 4.
- إسحاق خريشي. (2016). نحو نموذج جديد لأعمال الشركات الاقتصادية الجزائرية لخلق القيمة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية- أنموذج مقترح- *الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة يومي 14 و15 نوفمبر* (صفحة 9). الشلف- الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة حسيبة بن بوعلي.
- أنا ناجرو ديكفتش. (د.ت). *بناء أنظمة إيكولوجية لريادة الأعمال*. Washington- USA: مركز المشروعات الدولية الخاصة -قضايا الإصلاح الاقتصادي-.
- بن عطا الله الجهني، شائع بن خالد القحطاني، ميرفيت محمد السعيد مرسي، خالد بن عبد العزيز الشعلان، و عائض بن خلف الرشيد. (2018). *نماذج معاصرة في القيادة* (الإصدار ط 1). الرياض- السعودية: مكتبة القانون والإقتصاد.
- بنك الإسكندرية التقرير السنوي. (2017). *خلق قيمة مشتركة - إدارة الشمول المالي في ربوع مصر-*. بنك الإسكندرية.
- خير الدين جمعة، أحلام دريدي، و صبرينة خليل. (2019). واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات العالمية - شركة - Microsoft أنموذجًا- *مجلة الاقتصاد الدولي والعملة*، 2، (1)، 7.
- روبرت كابلان. (2015). *قطر مؤهلة لدخول اقتصاد التأثير في المنطقة والعالم*. ملحق أسبوعي لتعزيز دور الشركات والمؤسسات في تنمية المجتمع، الشروق.
- روضة جديدي، و سميحة جديدي. (2017). الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي لإستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يومي 06 و07 ديسمبر* (صفحة 6). الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر.
- سفيان حمادوش. (2017). أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لتحقيق التنمية المستدامة. *Global Journal of Economic and Business*، 2، (1)، 7.
- عبد الحليم بليزاك، و السعيد بركة. (2017). أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية- دراسة تطبيقية لمحافظة الغابات بباتنة- *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 4، (2)، 7.
- عبد العزيز بن قيراط، غنية بركات، و وفاء شمام. (2009). *إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة*، بحث مقدم للأستاذ موسى عبد الناصر يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات-. باتنة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر.
- عبد القادر عيادي، و علي عزوز. (2020). إدماج الصكوك التنموية الإسلامية بأسواق المال في ظل المسؤولية الاجتماعية. *مجلة دراسات إقليمية* (43)، 16.
- عبد المالك مهري، و نوفل سمايلي. (2019). واقع إلتزام الشركات النفطية في الجزائر بمبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية بالإشارة لحالة شركة سونطراك- فرع المؤسسة الوطنية لأشغال الأبار- ENTP-. *حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية* (7)، 331.
- محمد طرشي. (2015). العناقد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية* (13)، 7.
- محمد فلاق، إسحاق خريشي، و سميرة أحلام حدو. (2017). خلق القيمة المشتركة وتصحيح مسار المسؤولية الاجتماعية كآلية لإستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-. *الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يومي 06 و07 ديسمبر* (صفحة 7). الوادي - الجزائر :- جامعة الشهيد حمة لخضر .

Sipahi, E. (2017). creativity and the importance of business management. *International Journal of Scientific and Engineering research*, 8(8), 428.

Togar, M. S., Rizky, G., & Yuanita, H. (2018). New framework for value chain thinking. *International Journal of Value Chain Management*, 9.

Visser, W., & Kaymal, C. (2014). Creating Integrated Value: Beyond CSR and CSV to CIV. *Kaleidoscope Futures Paper Series*(3), 3.

Wojcik, P. (2016). How Creatnig Shared Value differs from Corporate Social Responsibility. *Journal of Management and Business Administracton. Central Europe*, 24(2), 10.

*<https://www.alexbank.com/retail/about-us/our-bank.html>

*<https://www.alexbank.com/retail/about-us/sustainability/projects.html>