



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية
أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

**تقييم مساهمة المؤسسات الاقتصادية في خلق قيمة مشتركة
لتعزيز التنمية المحلية المستدامة
"دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية"**

إعداد الطالبة: أم كلثوم باهي
إشراف: روضة جديدي

نوقشت أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د عبد الله عياشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيساً
أ.د روضة جديدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفاً
أ.د منى مسغوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشاً
أ.د سميرة دربال	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشاً
أ.د منصف بن خديجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس	مناقشاً
أ.د عبد الرؤوف حجاج	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح بورقلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2025-2026 م / 1447-1448 هـ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية
أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

**تقييم مساهمة المؤسسات الاقتصادية في خلق قيمة مشتركة
لتعزيز التنمية المحلية المستدامة
"دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية"**

إعداد الطالبة: أم كلثوم باهي
إشراف: روضة جديدي

نوقشت أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د عبد الله عياشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيساً
أ.د روضة جديدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفاً
أ.د منى مسغوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشاً
أ.د سميرة دربال	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشاً
أ.د منصف بن خديجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس	مناقشاً
أ.د عبد الرؤوف حجاج	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح بورقلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2025-2026 م / 1447-1448 هـ

الإهداء وكلمة الشكر

إهداء

إلى شيعي وأستاذي الجليل

الحليفة الدكتور سيدي محمد العيد التجاني التماسيني

الذي آمن بقيمة المعرفة، وجعل من العلم سبيلاً للتقى والتحذيق،
فكان بتوجيهه ودعمه وتشجيعه سنداً لي في مسيرتي العلمية،
ومصدر إلهام لمواصلة البحث وطلب العلم بإخلاص.

أهدي هذا العمل المتواضع،

عرفاناً بفضلته، وتقديرًا لجهوده،

راجية أن يكون ثمرة مما غرسه من حب العلم والسعي إليه

كلمة شكر

أحمد الله حمدًا يوافي نعمه ويكافي مزيده حمد متبرئ من الحول والقوة وهو الكريم الوهاب وأشكره جل

اسمه سبحانه وتعالى هو بي لا اله إلا هو عليه توكلت وإليه متاب

وصل الله على سيدنا محمد أشرف البرية حسبًا وأظهرهم نسبًا وعلى آله وأصحابه الذين سادوا الخليفة

عجمًا وعربًا

:أما بعد

أتقدم بخالص التقدير وجزيل الشكر للأستاذة المحترمة الدكتورة حمدي روضة لتفضلها بالإشراف على هذا العمل وتقديمها يد العون بملاحظاتنا المنهجية والعلمية والتي دلت في مصاعب البحث وأثارت في الطريق جزاها الله عنا جزيل الشكر.

كما أتوجه باسمي عبارات الشكر والعرفان إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين لم يخلوا علي بنصائحهم وتوجيهاتهم السديدة وعلمهم العلمي والمعنوي طوال فترة إعداد هذه الأطروحة، فكان لمساهماتهم أثر بالغ في إثراء هذا العمل وتطويره، وتجسيداً عملياً لمفهوم خلق القيمة المشتركة في الميدان الأكاديمي.

وشكر خاص إلى جميع كوادر المؤسسات الاقتصادية الجزئية التي تفضلت بالمشاركة في هذا البحث من خلال الإجابة على الاستبيانات والمقابلات، وتقديم الدعم والبيانات القيمة التي ساهمت في إثراء دراستي، ويعكس تعاونهم الكريم روح المسؤولية والانفتاح على البحث العلمي، وهو ما يعزز بدوره مبادئ خلق القيمة المشتركة بين الجامعة والمجتمع.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على موافقتهم مناقشة هذه الأطروحة، متمنية لهم دوام التوفيق والسداد.

الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمقاربة خلق القيمة المشتركة ودورها في تعزيز التنمية المحلية المستدامة، في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي أعادت تعريف دور المؤسسة خارج منطق الربح التقليدي. وتنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن تبني ممارسات خلق القيمة المشتركة يمكن المؤسسات من المواءمة بين الأداء الاقتصادي والاحتياجات الاجتماعية والبيئية، بما يساهم في تحقيق أثر تنموي مستدام على المستوى المحلي.

اعتمدت الدراسة منهجية مختلطة جمعت بين التحليل الكمي والنوعي؛ حيث تم توزيع استبيان على 240 مؤسسة اقتصادية جزائرية تنتمي إلى قطاعات مختلفة، وتحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و SMART PLS، إلى جانب إجراء 9 مقابلات شبه مهيكلية مع مسؤولين وصناع قرار، تم تحليلها باستخدام برنامج NVivo بهدف تفسير النتائج الإحصائية وفهم آليات تطبيق خلق القيمة المشتركة داخل المؤسسات.

أظهرت النتائج أن خلق القيمة المشتركة يمثل مفهومًا مستقلًا عن المسؤولية الاجتماعية، يقوم على دمج القضايا الاجتماعية والبيئية ضمن نموذج الأعمال وتحويلها إلى مصدر للقيمة الاقتصادية والميزة التنافسية. كما بينت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تبني ممارسات خلق القيمة المشتركة، مع تأثير إيجابي دال إحصائيًا على التنمية المحلية المستدامة، رغم تفاوت قوة التأثير بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وكشفت النتائج أيضًا أن فعالية خلق القيمة المشتركة ترتبط بعوامل داخلية، أبرزها الحوكمة ونضج الاستراتيجيات وجودة الشراكات، إضافة إلى أهمية البيئة المحلية والبنية التحتية في تعزيز الأثر التنموي المستدام.

كلمات مفتاحية: خلق قيمة مشتركة، تنمية محلية مستدامة، مؤسسات اقتصادية جزائرية

Abstract:

This study aims to analyze the practices of Algerian economic institutions regarding the Creating Shared Value (CSV) approach and their role in promoting sustainable local development, in light of the economic and developmental transformations that have redefined the role of businesses beyond the traditional profit-oriented logic. The study is based on the assumption that the implementation of Creating Shared Value practices enables institutions to align economic performance with social and environmental needs, thereby contributing to sustainable developmental impact at the local level.

The study adopted a mixed-methods approach combining both quantitative and qualitative analysis. A questionnaire was administered to 240 Algerian economic institutions operating in different sectors, and the collected data were analyzed using SPSS and SMART PLS software. In addition, nine semi-structured interviews were conducted with managers and decision-makers and analyzed using NVivo software in order to interpret the statistical findings and understand the mechanisms underlying the implementation of Creating Shared Value within institutions.

The findings revealed that Creating Shared Value represents an independent concept distinct from Corporate Social Responsibility, based on integrating social and environmental issues into the core business model and transforming them into sources of economic value and competitive advantage. The study also demonstrated a high level of implementation of Creating Shared Value practices, with a statistically significant positive effect on sustainable local development, despite variations in the strength of influence across the economic, social, and environmental dimensions. Furthermore, the results indicated that the effectiveness of Creating Shared Value is associated with internal factors, particularly governance quality, strategic maturity, and the quality of partnerships, in addition to the importance of the local environment and infrastructure in strengthening sustainable developmental impact.

Keywords: Creating Shared Value, Sustainable Local Development, Algerian Economic Institutions.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	الإهداء وكلمة شكر
-	الملخص
III-I	قائمة المحتويات
IX - VII	قائمة الجداول والاشكال البيانية والملاحق
أ-س	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لخلق القيمة المشتركة في المؤسسات الاقتصادية والتنمية المحلية المستدامة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأسس النظرية والعملية لخلق القيمة المشتركة
3	المطلب الأول: خلفية الدراسة
9	المطلب الثاني: مفهوم وسيرورة خلق القيمة المشتركة
17	المطلب الثالث: التطبيق العملي وقياس خلق القيمة المشتركة
24	المطلب الرابع: أصل خلق القيمة المشتركة وعلاقته بالمفاهيم الأخرى
36	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية المستدامة وعلاقته بخلق القيمة المشتركة
36	المطلب الأول: التنمية المستدامة المفهوم والنشأة والابعاد
41	المطلب الثاني: التنمية المحلية المستدامة المفهوم والابعاد والمؤشرات
44	المطلب الثالث: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة
53	المطلب الرابع: التحديات والفرص في تحقيق التنمية المستدامة
60	خلاصة الفصل
61	الفصل الثاني: الدراسات السابقة لتقييم مساهمة المؤسسات الاقتصادية في خلق قيمة مشتركة تعزز التنمية المحلية المستدامة
62	تمهيد
63	المبحث الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية
63	المطلب الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية
74	المطلب الثاني: الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية
112	المبحث الثاني: مقارنة منهجية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وتحديد المساهمات العلمية ومجالات الاستفادة من الأدبيات
113	المطلب الأول: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
126	المطلب الثاني: التطور التاريخي للمفاهيم وموقع الدراسة الحالية
129	المطلب الثالث: مساهمات الدراسة الحالية ومجالات استفادتها من الأدبيات السابقة
133	خلاصة الفصل
134	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والتحليل الوصفي للبيانات
135	تمهيد

136	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية الوصفية
136	المطلب الأول: المنهجية العلمية للدراسة الميدانية: التصميم، الأهداف، والعينة
137	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
147	المطلب الثالث: الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
151	المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة
151	المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان
168	المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المقابلة
180	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
195	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الفارقية
200	خلاصة الفصل
201	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
202	تمهيد
203	المبحث الأول: المناقشة الوصفية لنتائج محاور الاستبيان ونتائج المقابلة
203	المطلب الأول: مناقشة نتائج المحور الأول (البيانات المؤسسية لعينة الدراسة) للاستبيان
217	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني والثالث للاستبيان
225	المطلب الثالث: مناقشة نتائج المقابلات
233	المبحث الثاني: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة والتحليل المنهجي التكاملي بين نتائج التحليل الكمي والنوعي
233	المطلب الأول: مناقشة اختبار نموذج القياس
235	المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
254	المطلب الثالث: التحليل المنهجي التكاملي بين نتائج التحليل الكمي والنوعي
262	خلاصة الفصل
263	الخاتمة
270	قائمة المراجع
300	الملاحق
335	الفهرس

قائمة الجداول والاشكال والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق الأساسي بين ابعاد التنمية المستدامة والتنمية المحلية المستدامة	42
2	خصائص عينة الدراسة (المقابلة)	139
3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	141
4	مجالات مقياس ليكرت الخماسي	142
5	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد خلق قيمة اقتصادية	144
6	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد خلق قيمة اجتماعية	144
7	يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الاقتصادي	145
8	يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الاجتماعي	145
9	يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد البيئي	145
10	يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)	146
11	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان	147
12	توزيع المؤسسات حسب المعيار القانوني	151
13	توزيع المؤسسات حسب معيار النشاط	152
14	توزيع المؤسسات حسب معيار الحجم	152
15	توزيع المؤسسات حسب موقع المؤسسة	153
16	توزيع المؤسسات حسب نطاق عمل	154
17	توزيع المؤسسات حسب عدد سنوات العمل	154
18	توزيع المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي	155
19	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد: خلق قيمة اقتصادية.	156
20	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد خلق قيمة اجتماعية.	158
21	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي.	161
22	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي	164
23	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد البيئي	166
24	الإحصاء الترددي لأكثر 19 كلمة مكررة (المصطلحات الأساسية في الدراسة)	169
25	قائمة المصادر حسب معامل التشابه النصي (Karl Pearson)	171
26	نسبة التغطية للعقد (الأسئلة)	173
27	الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي لمتغير خلق القيمة المشتركة	181
28	الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي لمتغير التنمية المحلية المستدامة	182
29	الصدق التمييزي	184
30	معامل التحديد R2	185
31	معامل حجم الأثر (F-Square)	185

186	نتيجة الفرضية الرئيسية	32
187	نتيجة الفرضية الفرعية الاولى	33
189	نتيجة الفرضية الفرعية الثانية	34
190	نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة	35
191	نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة	36
193	نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة	37
194	نتيجة الفرضية الفرعية السادسة	38
195	يوضح توزيع بيانات الدراسة	39
196	يوضح نتائج الفرضية الفرعية السابعة	40
197	يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثامنة	41
197	يوضح نتائج الفرضية الفرعية التاسعة	42
197	يوضح نتيجة الاختبار البعدي الخاص بالفرضية الفرعية التاسعة لمعرفة الفروق لصالح أي جهة.	43
198	يوضح نتائج الفرضية الفرعية العاشرة	44
260	التحليل المنهجي التكاملي بين نتائج الاستبيان ونتائج المقابلات حول مساهمة المؤسسات الجزائرية في خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة	45

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ي	متغيرات البحث المستقلة والتابعة	1
7	تطور دور الأعمال في المجتمع - المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة والقيمة المشتركة	2
14	تقييم تأثير الأبعاد البيئية والمجتمعية على الوضع التنافسي	3
15	تحليل الآثار المجتمعية والبيئية لسلسلة القيمة الخاصة بالشركة	4
18	هرم نستله- انشاء قيمة مشتركة في نستله-	5
22	دمج استراتيجيات القيمة المشتركة وقياسها	6
40	ابعاد التنمية المستدامة	7
41	اهداف التنمية المحلية المستدامة	8
45	الخط السفلي الثلاثي	9
127	عدد المقالات المنشورة من 1959 الى 2017	10
151	توزيع المؤسسات حسب المعيار القانوني	11
152	توزيع المؤسسات حسب معيار النشاط	12
152	توزيع المؤسسات حسب معيار الحجم	13
153	توزيع المؤسسات حسب موقع المؤسسة	14
154	توزيع المؤسسات حسب نطاق عمل	15
154	توزيع المؤسسات حسب عدد سنوات العمل	16
155	توزيع المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي	17

158	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى خلق قيمة اقتصادية	18
161	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى خلق قيمة اقتصادية.	19
163	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى البعد الاقتصادي	20
166	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى البعد الاجتماعي.	21
168	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى البعد البيئي	22
170	سحابة الكلمات	23
176	الخريطة المعرفية لخلق القيمة المشتركة	24
178	الخريطة المعرفية للتنمية المحلية المستدامة	25
179	الخريطة المعرفية للاستدامة والقيمة المشتركة في المؤسسات الجزائرية	26
180	الخريطة المعرفية للتحديات التي تواجهها المؤسسات	27
184	الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي	28
186	نتيجة الفرضية الرئيسية	29
188	نتيجة الفرضية الفرعية الأولى	30
189	نتيجة الفرضية الفرعية الثانية	31
190	نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة	32
192	نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة	33
193	نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة	34
194	نتيجة الفرضية الفرعية السادسة	35

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
301	الاستبيان	1
305	دليل المقابلة	2
306	جدول يبين اسماء المحكمين للاستبيان ودليل المقابلة قيد الدراسة	3
307	جدول تفرغ إجابات المقابلات مع مسؤولي المؤسسات الاقتصادية حول ممارسات ودوافع وتحديات خلق القيمة المشتركة	4
315	مخرجات برنامج Nvivo 15	5
317	مخرجات برنامج ال spss	6

مقدمة

توطئة:

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بأدوار تتجاوز حدود الربح التقليدية، لتشمل المشاركة الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة على المستويات المحلية والوطنية. إذ لم يعد النجاح المؤسسي يُقاس فقط بالنمو المالي، بل أيضاً بقدرته على خلق قيمة اجتماعية وبيئية تُساهم في تحسين جودة حياة المجتمعات المحيطة. ومن هذا المنطلق، برزت مفاهيم حديثة، مثل خلق القيمة المشتركة (CSV)، التي تهدف إلى دمج احتياجات المجتمع ضمن أهداف العمل، بما يحقق فائدة متبادلة لكل من المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه.

يستند هذا المفهوم إلى فرضية أساسية مفادها أنّ التحديات الاجتماعية يمكن أن تتحول إلى فرص اقتصادية، تسمح للمؤسسات ببناء ميزة تنافسية مستدامة قوامها تلبية احتياجات المجتمع المحلي بطريقة تخلق قيمة اقتصادية في الوقت ذاته. وهو ما يجعل خلق القيمة المشتركة يتجاوز النظرة التقليدية للمسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها عبئاً أو التزاماً أخلاقياً، ليتحول إلى رافعة استراتيجية تدمج بين الربحية والتنمية، وتدعم قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد وتعزيز شرعيتها الاجتماعية.

وفي السياق الجزائري، تبرز مجموعة من التحديات المرتبطة بالاعتماد الهيكلي على قطاع المحروقات، واختلالات البنية الاقتصادية، والتفاوت بين الأقاليم، وضعف البنية التحتية في العديد من المناطق، إلى جانب ارتفاع معدلات البطالة. إن هذه المشاكل تعكس الحاجة الملحة إلى تبني نماذج جديدة للتنمية المحلية، تُساهم فيها المؤسسات الاقتصادية كشركاء حقيقيين، عبر مبادرات تُعالج مشكلات محلية، وتفتح آفاقاً للتنمية المستدامة، وتُعيد تشكيل العلاقة بين المؤسسة والمجتمع.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة مدى انخراط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تطبيق مفهوم خلق القيمة المشتركة، وتحليل أثر هذه الممارسات في تعزيز مسار التنمية المحلية المستدامة. إذ لا يزال هذا الموضوع جديداً نسبياً في الأدبيات العربية، كما أنّ تطبيقاته محدودة في البيئة الجزائرية، وهو ما يستدعي بحثاً أكثر عمقاً للكشف عن الإمكانات الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية في دعم التنمية خارج إطار المسؤولية الاجتماعية التقليدية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتقييم مدى انسجامها مع مبادئ خلق القيمة المشتركة، مع التركيز على قياس أثر تلك الممارسات على التنمية المحلية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد منهجية بحثية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي لتحليل استبيانات موزعة على عينة واسعة من المؤسسات، والتحليل النوعي لمقابلات ميدانية معمّقة مع مسؤولي مؤسسات اقتصادية جزائرية، بهدف جمع بيانات دقيقة وشاملة تعكس الواقع الفعلي.

ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم رؤى عملية لصنّاع القرار والمؤسسات الاقتصادية حول كيفية إعادة توجيه استراتيجيات الأعمال نحو تحقيق التوازن بين الربحية والتنمية، إضافة إلى تعزيز قاعدة

المعرفة الوطنية المتعلقة بمدى قدرة المؤسسات الاقتصادية على دعم التنمية المحلية المستدامة عبر تبني مقاربة خلق القيمة المشتركة.

1- مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة والسياسات العمومية المعتمدة لدعم التنمية المحلية في الجزائر، إلا أن النتائج المحققة على مستوى الاستدامة ما تزال محدودة، خاصة فيما يتعلق بتكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويُعزى ذلك، في جانب منه، إلى ضعف تفعيل دور المؤسسات الاقتصادية بوصفها فاعلاً تنموياً محورياً داخل محيطها المحلي. فلم يعد دور المؤسسة الاقتصادية المعاصرة يقتصر على تحقيق الربح أو خلق فرص العمل، بل أصبح يشمل المساهمة الفعّالة في معالجة الإشكالات التنموية المحلية، من خلال تبني استراتيجيات تدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن أنشطتها الأساسية. غير أن الممارسات السائدة تكشف عن غياب تصور استراتيجي واضح لكيفية إدماج هذه الأبعاد في منطق عمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما يحدّ من قدرتها على إحداث أثر تنموي مستدام. وفي هذا السياق، يبرز مفهوم خلق القيمة المشتركة كمدخل استراتيجي يتيح للمؤسسات الاقتصادية تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي من جهة، والمساهمة في تلبية الاحتياجات الاجتماعية وحماية البيئة من جهة أخرى. وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى تفعيل هذا المفهوم داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقدرته على دعم مسار التنمية المحلية المستدامة.

1-1- الإشكالية الرئيسية:

انطلاقاً مما سبق، تتمثل الإشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال الآتي:

ما مدى مساهمة المؤسسات الاقتصادية في خلق قيمة مشتركة وما أثر ذلك في تعزيز أبعاد التنمية المحلية المستدامة بالجزائر؟

هذا السؤال يطرح العديد من التحديات التي تتطلب دراسات معمقة وتحليل شامل، حيث ينبغي التأكد من أن دور المؤسسات الاقتصادية لا يقتصر فقط على تحقيق الأرباح، بل يمتد ليشمل إسهامات فاعلة في تعزيز التنمية المحلية المستدامة. كما يتطلب الأمر من هذه المؤسسات اعتماد استراتيجيات مبتكرة تساهم في تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية وبين تحسين الظروف البيئية والاجتماعية، بما يضمن استدامة التنمية في الجزائر.

1-2- الأسئلة الفرعية:

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها، نوجزها في ما يلي:

1-2-1- السؤال الأول: ما طبيعة العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وكيف يختلف كل منهما في الأهداف والآليات والنتائج؟

يجدر التوضيح أن هذا السؤال لا يتم صياغة فرضية له، إذ أنه سؤال نظري استكشافي يهدف إلى تحليل العلاقة بين المفهومين واختلافاتهما استنادًا إلى الأدبيات والمراجع السابقة، وليس من خلال اختبار إحصائي للمتغيرات. ويُعالج هذا السؤال ضمن الجانب النظري للدراسة، بينما تُعنى باقي الأسئلة بصياغة فرضيات قابلة للاختبار.

2-2-1- السؤال الثاني: إلى أي مدى يؤثر خلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة؟

3-2-1- السؤال الثالث: إلى أي مدى يؤثر خلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة؟

4-2-1- السؤال الرابع: إلى أي مدى يؤثر خلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على البعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة؟

5-2-1- السؤال الخامس: إلى أي مدى يؤثر خلق القيمة الاجتماعية داخل المؤسسات الاقتصادية على البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر؟

6-2-1- السؤال السادس: إلى أي مدى يؤثر خلق القيمة الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر في تعزيز البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة؟

7-2-1- السؤال السابع: إلى أي مدى يؤثر خلق القيمة الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية على البعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر؟

8-2-1- السؤال الثامن: هل تختلف قدرة المؤسسات الاقتصادية على خلق قيمة مشتركة باختلاف قطاع النشاط الذي تنتهي إليه؟

9-2-1- السؤال التاسع: هل يؤثر حجم المؤسسة على قدرتها في خلق قيمة مشتركة؟

10-2-1- السؤال العاشر: هل لموقع عمل المؤسسة تأثير على مساهمتها في خلق قيمة مشتركة تدعم التنمية المحلية المستدامة؟

11-2-1- السؤال الحادي عشر: هل يؤثر نطاق عمل المؤسسة على مساهمتها في خلق قيمة مشتركة تدعم التنمية المحلية المستدامة؟

هذه الأسئلة تهدف إلى استكشاف العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين جهود المؤسسات الاقتصادية في خلق القيم الاقتصادية والاجتماعية، وتأثير ذلك على مختلف أبعاد التنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

1-3-3-فرضيات الدراسة:

بناءً على موضوع الدراسة والمتغيرات المحددة لها حيث المتغيرات المستقلة هي: خلق قيمة اقتصادية وخلق قيمة اجتماعية، والمتغيرات التابعة هي: أبعاد التنمية المحلية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي)، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

"هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لخلق قيمة اقتصادية واجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على تعزيز أبعاد التنمية المحلية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية)."

هذه الفرضية الرئيسية تعكس العلاقة المتوقعة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتقترح تأثيراً إيجابياً لخلق قيمة مشتركة من قبل المؤسسات الاقتصادية على التنمية المحلية المستدامة.

وتنشأ عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، التي تمثل العلاقات المحتملة بين أبعاد خلق القيمة المشتركة وأبعاد التنمية المحلية المستدامة، والتي تشكل محوراً لتحليلنا ودراستنا. ويمكن توسيع هذه الفرضيات وتفصيلها بمزيد من المعلومات وفقاً لمقتضيات واحتياجات البحث.

1-3-1- الفرضية الاولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين خلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية والبعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

1-3-2- الفرضية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين خلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية والبعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

1-3-3- الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين خلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية والبعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

1-3-4- الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين خلق القيمة الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية والبعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

1-3-5- الفرضية الخامسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين خلق القيمة الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية والبعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

1-3-6- الفرضية السادسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين خلق القيمة الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية والبعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

1-3-7-الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة المؤسسات الاقتصادية على خلق قيمة مشتركة تُعزى إلى اختلاف قطاع النشاط الاقتصادي.

1-3-8-الفرضية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المحلية المستدامة تُعزى إلى حجم المؤسسة.

1-3-9-الفرضية التاسعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة المؤسسات الاقتصادية في خلق قيمة مشتركة تعزز التنمية المحلية المستدامة تعزى الى موقع عمل المؤسسة.

1-3-10-الفرضية العاشرة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة المؤسسات الاقتصادية في خلق قيمة مشتركة تعزز التنمية المحلية المستدامة تعزى الى نطاق عمل المؤسسة.

هذه الفرضيات تهدف إلى استكشاف العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين جهود المؤسسات الاقتصادية في خلق القيم الاقتصادية والاجتماعية، وتأثير ذلك على مختلف أبعاد التنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

2-مبررات اختيارالموضوع:

يستند اختيار موضوع الدراسة إلى مجموعة من الاعتبارات العلمية والعملية التي تعكس الحاجة الملحة إلى إعادة التفكير في الدور التنموي للمؤسسة الاقتصادية في الواقع الجزائري.

أولاً، يشهد الفكر الاقتصادي الحديث تحولاً جوهرياً في فهم العلاقة بين المؤسسة ومحيطها، حيث برز مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) باعتباره مقاربة متقدمة تسعى إلى دمج البعد الاقتصادي مع الأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن استراتيجية موحدة، بما يضمن تحقيق منافع مشتركة للمؤسسة والمجتمع في آن واحد. (Michael E & Mark R, 2011) وتعدّ هذه المقاربة امتداداً للنقاشات العالمية حول أدوار الفاعلين الاقتصاديين في تعزيز التنمية المستدامة، مما يجعل التطرق إليها بحثياً ضرورة علمية لمواكبة التطورات النظرية المعاصرة.

ثانياً، تبرز أهمية هذا الموضوع بالنظر إلى وجود فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والجزائرية، إذ يلاحظ أن معظم الدراسات ركزت على المسؤولية الاجتماعية التقليدية باعتبارها التزاماً طوعياً، بينما يغيب الاهتمام بنموذج القيمة المشتركة كآلية مبتكرة تدمج المسؤولية ضمن صلب النموذج الاقتصادي للمؤسسة. كما أنّ الدراسات التي تربط هذا النموذج بالتنمية المحلية في الجزائر تبقى محدودة، سواء من حيث العمق النظري أو التحليل الميداني.

ثالثاً، تواجه الجزائر تحديات تنموية متشابكة تتعلق بتعزيز النمو الاقتصادي، وتحقيق العدالة الاجتماعية، ومعالجة الضغوط البيئية الناتجة عن التحول الصناعي والسكاني. وفي ظل ضعف التنسيق بين المؤسسات الاقتصادية والهيئات المحلية، تظهر الحاجة إلى استكشاف مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على المساهمة بفعالية

في تنمية محيطها المباشر عبر مبادرات تجمع بين الابتكار الاقتصادي والبعد الاجتماعي، بدل الاكتفاء بالمقاربات الخيرية أو الحملات الظرفية.

رابعاً، تزداد أهمية الموضوع في ظل التزام الجزائر بأهداف التنمية المستدامة 2030، وخاصة تلك المرتبطة بالنمو الاقتصادي الشامل (الهدف 8)، والابتكار والبنية التحتية (الهدف 9)، والاستهلاك والإنتاج المسؤولين (الهدف 12)، والتنمية الحضرية المستدامة (الهدف 11). (Nations, 2015). ويُمكن تحليل دور المؤسسة عبر مقارنة القيمة المشتركة من تقييم مدى انسجام ممارساتها مع هذه الأهداف الدولية، وتحديد السبل الكفيلة برفع مساهمتها فيها.

وأخيراً، ينطلق هذا الاختيار من رغبة الباحث في تقديم إضافة علمية تساهم في توضيح إمكانيات نموذج خلق القيمة المشتركة في تطوير دور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وفي اقتراح حلول عملية تساعد صانعي القرار على تبني سياسات أكثر نجاعة لتعزيز التنمية المحلية المستدامة. ومن شأن هذه الدراسة أن تساهم في سدّ الفجوة المعرفية الحالية، وأن تقدّم إطاراً يمكن أن تستفيد منه المؤسسات والباحثون والجهات الحكومية على حد سواء.

3-أهمية الدراسة: يمكن تقسيم أهمية الدراسة الى:

3-1- من الناحية العلمية: تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات الاقتصادية والإدارية المرتبطة بمفهوم خلق القيمة المشتركة (Creating Shared Value) ودوره في دعم مسارات التنمية المحلية المستدامة، باعتباره مقارنة حديثة نسبياً لم تحظَ بعد بالاهتمام الكافي في البحوث الأكاديمية العربية عموماً، والجزائرية على وجه الخصوص. وتسعى الدراسة إلى تعميق الفهم النظري للعلاقة بين الأداء الاقتصادي للمؤسسات ومتطلبات التنمية المحلية المستدامة، من خلال تقديم إطار مفاهيمي تحليلي يبرز خصوصية خلق القيمة المشتركة كمنظور استراتيجي يختلف عن المقاربات التقليدية، ويعيد صياغة دور المؤسسة الاقتصادية داخل محيطها المحلي في اتجاه تحقيق منافع اقتصادية وتنموية متبادلة.

كما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال معالجتها لفجوة بحثية واضحة تتعلق بندرة الأعمال العلمية التي تربط بين القيمة المشتركة والتنمية المحلية ضمن منهجية تجمع بين التحليل النظري والدراسة التطبيقية. وتتيح النتائج المتوقعة بناء معرفة جديدة حول كيفية إدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في استراتيجية المؤسسة، وتطوير نموذج نظري يمكن الاستفادة منه في الأبحاث اللاحقة التي تتطرق لدور المؤسسات في التنمية.

إضافة إلى ذلك، تساهم هذه الدراسة في تطوير أدوات تحليل علمية قابلة للتطبيق في تقييم أثر المؤسسات الاقتصادية على محيطها المحلي، خاصة في ظل التوجهات الحديثة للبحث العلمي نحو اعتماد مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأثر الاجتماعي والبيئي.

3-2- من الناحية العملية: على المستوى العملي، تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة بالنظر إلى الحاجة الملحة لتفعيل دور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في دعم التنمية المحلية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها البلاد. إذ تساعد الدراسة على فهم كيفية قدرة المؤسسات على الانتقال من دورها التقليدي كمجرد وحدة إنتاج إلى فاعل تنموي يساهم في خلق الثروة وتحسين الرفاه الاجتماعي وحماية البيئة.

كما توفر الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار على مستوى الهيئات المحلية والقطاعات الاقتصادية في تصميم سياسات أكثر فعالية لتعزيز الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية والجماعات المحلية، بما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة الوطنية.

وتساهم النتائج المتوقعة في تقديم مداخل عملية لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية في مجالات الابتكار الاجتماعي، والاستهلاك والإنتاج المستدامين، وحوكمة العلاقات مع المجتمع المحلي، إضافة إلى ذلك يمكن أن تشكل توصيات الدراسة مرجعاً للمسؤولين ومديري المؤسسات في تبني استراتيجيات تدمج الأثر الاجتماعي والبيئي ضمن عمليات المؤسسة بدلاً من التعامل معه كمبادرات ظرفية أو تطوعية.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة من خلال تبني مقارنة خلق القيمة المشتركة، وذلك عبر مجموعة من الأهداف المترابطة. يتمثل الهدف الأول في إرساء إطار نظري متكامل لمفهوم خلق القيمة المشتركة، وتوضيح علاقته بكل من المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والعديد من المفاهيم الأخرى، بما يسمح بفهم الأسس الفكرية التي يقوم عليها هذا النموذج.

ويتمثل الهدف الثاني في تشخيص واقع ممارسات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال خلق القيمة المشتركة، من خلال تحليل مدى إدماجها للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن استراتيجياتها التشغيلية، ورصد طبيعة التفاعلات القائمة بينها وبين محيطها المحلي.

أما الهدف الثالث فيسعى إلى تقييم أثر تبني مقارنة خلق القيمة المشتركة على التنمية المحلية المستدامة، وذلك من خلال دراسة الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الناتجة عن أنشطة المؤسسات، وتحليل مستوى مساهمتها في تحسين ظروف العيش ودعم الابتكار الاجتماعي وتحقيق التوازن التنموي.

كما تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في قدرة المؤسسات الاقتصادية على تطبيق نموذج القيمة المشتركة، سواء كانت عوامل تنظيمية أو مؤسسية أو بيئية، بما يساعد على فهم المعوقات ومحفزات النجاح في السياق الجزائري.

وأخيرًا، تسعى الدراسة إلى اقتراح مجموعة من السياسات والآليات العملية التي من شأنها تعزيز دور المؤسسات الاقتصادية في دعم التنمية المحلية المستدامة، من خلال تبني ممارسات مبتكرة تُدمج الأثرين الاجتماعي والبيئي في صلب عمليات المؤسسة، بما يضمن انتقالاً فعلياً من المبادرات الظرفية إلى الاستراتيجيات التنموية طويلة المدى.

5-المنهج المتبع في الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed/Hybrid Method)، لما يتيح من تكامل بين الأدوات الكمية والكيفية، وقدرته على تقديم فهم شامل للظاهرة المدروسة. ويجمع هذا المنهج بين المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، بما يسمح بتحليل معمق لمساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خلق القيمة المشتركة ودورها في تعزيز التنمية المحلية المستدامة.

فعلى المستوى النظري، تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع المعطيات من المراجع الأكاديمية والدوريات العلمية والمصادر الرقمية، وذلك لوصف المفاهيم الأساسية المرتبطة بخلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة، وتحليل الاتجاهات النظرية التي تناولت العلاقة بينهما.

أما على المستوى التطبيقي، فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة باعتباره مقارنة مناسبة لتحليل واقع المؤسسات محل الدراسة بصورة متعمقة، من خلال تتبع ممارساتها الفعلية في تطبيق نموذج خلق القيمة المشتركة، مع مراعاة خصائص السياق التنظيمي والاقتصادي لكل مؤسسة.

وفي إطار جمع البيانات، تم استخدام أداتين رئيسيتين:

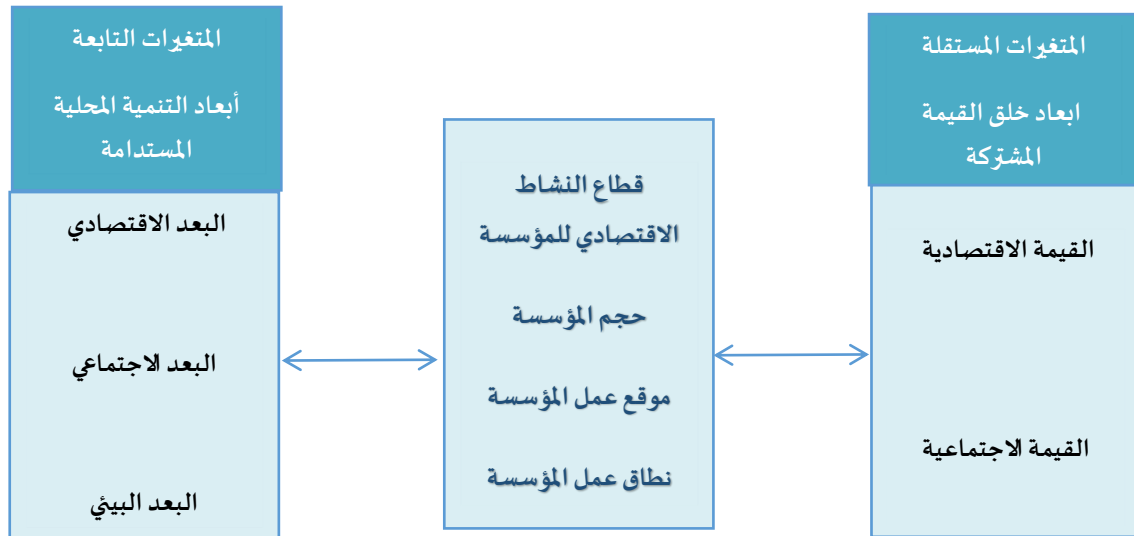
- الاستبيان الموجّه إلى عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والذي جرى تحليل بياناته بالاعتماد على برنامج SPSS، وبرنامج SMART PLS لبناء نماذج المعادلات الهيكلية (SEM-PLS) واختبار العلاقات بين المتغيرات.
- المقابلات شبه المهيكلية مع عدد من الإطارات على مستوى الإدارة العليا والمتوسطة، وتم تحليل مضمونها باستخدام برنامج NVivo المتخصص في التحليل الكيفي، بهدف تعميق تفسير النتائج الكمية واستكمالها بمعطيات نوعية دقيقة.

إن اعتماد هذا المنهج المختلط وما يرتبط به من أدوات كمية وكيفية مكّن من بناء رؤية متعددة الأبعاد حول موضوع الدراسة، ومن تقديم نتائج أكثر عمقاً وواقعية، بما يتلاءم مع خصوصية بيئة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

6-نموذج الدراسة ومتغيراتها:

يعتمد نموذج الدراسة على تحديد العلاقة بين متغيرين رئيسيين، حيث يُمثّل خلق القيمة المشتركة المتغير المستقل، بينما تُعدّ التنمية المحلية المستدامة المتغير التابع، وذلك كما يوضحه الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): متغيرات البحث المستقلة والتابعة



المصدر من إعداد الطالبة بناءً على متغيرات البحث

وترتكز الدراسة على المتغيرين الآتيين:

6-1- خلق القيمة المشتركة (المتغير المستقل): يشير هذا المتغير إلى مجموع الممارسات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية بهدف تحقيق منفعة مزدوجة تجمع بين تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة وتحقيق أثر اجتماعي وبيئي إيجابي في المجتمع المحلي. ويتجسد هذا المفهوم في دمج البعدين الاقتصادي والاجتماعي ضمن نموذج أعمال المؤسسة، بما يعزز قدرتها على الإسهام في التنمية بطريقة مبتكرة ومستدامة.

6-2- التنمية المحلية المستدامة (المتغير التابع): يمثل هذا المتغير النتيجة المتوقعة من تطبيق ممارسات خلق القيمة المشتركة، ويشمل مجموعة التغيرات الإيجابية التي تصيب المجتمع المحلي في جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن تحقيق تطور متوازن ودائم. وتتجلى التنمية المحلية المستدامة في تحسين مستويات المعيشة، وتوفير فرص عمل، والارتقاء بجودة الخدمات والنظم البيئية داخل المجال المحلي.

إن صياغة هذا النموذج تنبع من الأساس النظري الذي يربط بين القيمة المشتركة كمدخل استراتيجي للإدارة الحديثة، والتنمية المحلية المستدامة كمحصلة تنمية تعتمد على تفاعل المؤسسة مع محيطها، بما يجعل هذا النموذج ملائماً لقياس أثر المؤسسات الاقتصادية الجزائية ضمن سياقها الواقعي.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة، إلى جانب تركيزها على العلاقة السببية بين خلق القيمة المشتركة باعتباره متغيراً مستقلاً، والتنمية المحلية المستدامة كمتغير تابع، تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الخصائص البنوية للمؤسسات الاقتصادية، مثل قطاع النشاط، حجم المؤسسة، موقعها الجغرافي ونطاق عملها. ولا تُدرج هذه الخصائص ضمن المتغيرات الأساسية للنموذج، لكونها لا تمثل متغيرات مستقلة أو تابعة في حد ذاتها، وإنما تُوظف كمتغيرات تفسيرية لفحص الفروق المحتملة في قدرة المؤسسات على تبني ممارسات خلق القيمة المشتركة ومستوى مساهمتها في دعم التنمية المحلية المستدامة.

ويأتي إدراج هذه الخصائص ضمن الفرضيات الفرعية بهدف تحليل مدى تأثير أداء المؤسسات في خلق القيمة المشتركة باختلاف سياقاتها التنظيمية والمجالية، بما يسمح بتقديم قراءة أكثر واقعية ودقة لسلوك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية داخل محيطها المحلي.

7- حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، وتشمل ما يلي:

1-7- الحدود الموضوعية: تنحصر الدراسة في تحليل مساهمة المؤسسات الاقتصادية في خلق القيمة المشتركة وعلاقتها بالتنمية المحلية المستدامة، دون التوسع في مفاهيم أخرى كالمسؤولية الاجتماعية أو الابتكار الاجتماعي، إلا بالقدر الذي يخدم الإطار النظري والعملي للدراسة.

2-7- الحدود المكانية: أُجري البحث على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، منها مؤسسات تعمل في قطاعات المحروقات، الطاقة، البناء والأشغال العمومية، والصناعات التحويلية، وذلك لما تمثله من وزن اقتصادي وامتداد جغرافي واسع. وتبقى النتائج مرتبطة بطبيعة هذه المؤسسات وبسياقها التنظيمي.

3-7- الحدود الزمنية: تم جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة الممتدة من جانفي 2022 إلى مارس 2025، وهو ما يجعل النتائج مرتبطة بالمعطيات الاقتصادية والاجتماعية السائدة خلال هذه المرحلة الزمنية دون غيرها.

4-7- الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي والنوعي، بالاستعانة بأدوات الاستبيان والمقابلة وتحليل البيانات عبر برامج SPSS و SMART PLS و NVivo. وقد تُقيّد النتائج بحدود هذه الأدوات وبصدق ودقة استجابات المشاركين وطبيعة العينة المختارة.

8- صعوبات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة جملة من الصعوبات خلال مراحلها المختلفة، والتي كان لها تأثير نسبي على سير عملية البحث، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

1-8- صعوبات ميدانية: تمثلت أساسًا في صعوبة الوصول إلى بعض المؤسسات الاقتصادية المستهدفة، سواء بسبب الإجراءات الإدارية المعقدة أو تحفظ بعض المسؤولين عن مشاركة البيانات المتعلقة بممارسات خلق القيمة المشتركة. كما ترددت بعض المؤسسات في قبول الاستبيان أو تحديد مواعيد لإجراء المقابلات، مما أدى إلى امتداد فترة جمع البيانات لأطول مما كان مخططًا.

2-8- صعوبات مرتبطة بجمع البيانات: واجهت الدراسة تفاوتًا في تجاوب المشاركين مع الاستبيان، سواء من حيث عدد الاستجابات أو دقتها، إضافة إلى الحاجة لتوضيح بعض الأسئلة للمبحوثين بسبب اختلاف مستويات الفهم لمفهوم خلق القيمة المشتركة. كما شكّلت المقابلات شبه المهيكلة تحديًا في ضبط المواعيد وتنسيقها مع الإطارات المعنية.

3-8- صعوبات منهجية: اعتماد المنهج المختلط تطلب دمجًا بين البيانات الكمية والكيفية، ما استدعى جهدًا إضافيًا في تحليل النتائج واستعمال أدوات وبرامج متعددة مثل SPSS و SMART PLS و NVivo. وقد تطلب ذلك وقتًا أطول وجهدًا أكبر لضمان الاتساق بين مخرجات كل أداة.

4-8- صعوبات مرتبطة بالمصادر: تمثلت في محدودية الدراسات العربية والجزائرية التي تناولت موضوع خلق القيمة المشتركة بصفة مباشرة، مما فرض الاعتماد بدرجة أكبر على المراجع الأجنبية، وعلى عمليات ترجمة وتحليل موسعة. كما واجهت الدراسة نقصًا في البيانات الرسمية المنشورة حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المحلية على مستوى بعض المؤسسات.

5-8- صعوبات تقنية: تعلقت باستخدام البرامج الإحصائية ونظم التحليل الكيفي، إذ تطلبت معالجة كبيرة للبيانات وتدريبًا إضافيًا على النماذج التحليلية المتقدمة، خصوصًا نماذج المعادلات الهيكلية (SEM-PLS)، و NVivo.

9- هيكل الدراسة:

تتوزع هذه الأطروحة على مجموعة من الفصول المتكاملة التي تعالج موضوع تقييم مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خلق القيمة المشتركة ودورها في تعزيز التنمية المحلية المستدامة، وفق مقارنة منهجية تجمع بين الجانب النظري والتحليل المقارن والمنهجية الميدانية ومناقشة النتائج. وقد استُهلّت الدراسة بمقدمة عامة تمهيدية، تم فيها عرض إشكالية البحث وتساؤلاته وفرضياته، وأهمية الدراسة وأهدافها، والمنهج المعتمد، ومتغيرات الدراسة وحدودها وصعوباتها، إضافة إلى ضبط المفاهيم والمصطلحات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة.

خُصّص الفصل الأول للإطار النظري، حيث تناول الأسس المفاهيمية والنظرية لخلق القيمة المشتركة، من خلال استعراض نشأة المفهوم وتطوره، وعلاقته بالمفاهيم المرتبطة به، مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والابتكار الاجتماعي، والخط السفلي الثلاثي، إضافة إلى تحليل سيورة خلق القيمة المشتركة وطرق قياسها. كما عالج هذا الفصل مفهوم التنمية المحلية المستدامة، من خلال بيان أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومؤشراتها والفاعلين الرئيسيين فيها، مع إبراز طبيعة العلاقة التفاعلية بينها وبين خلق القيمة المشتركة.

أما الفصل الثاني فقد خُصّص لتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الأطروحة، سواء العربية أو الأجنبية، مع تقديم قراءة نقدية مقارنة لأبرز نتائجها ومناهجها، وإبراز نقاط الالتقاء والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، إضافة إلى تحديد موقع الدراسة ضمن المسار البحثي العام وبيان قيمتها المضافة.

ويُعد الفصل الثالث الفصل المنهجي والتطبيقي للدراسة، حيث تم فيه عرض المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، وتوضيح تصميم العينة، وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمقابلات، إلى جانب اختبار الخصائص السيكومترية لأدوات القياس. كما تضمن هذا الفصل عرضًا تحليليًا لنتائج الدراسة الميدانية، من

خلال تحليل البيانات الكمية باستخدام برمجيات SPSS و SMART PLS، وتحليل البيانات النوعية باستخدام برنامج NVivo.

وُخِصَّ الفصل الرابع لمناقشة نتائج الدراسة الميدانية، من خلال تفسير النتائج الكمية والنوعية، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وتحليل دلالاتها التفسيرية، إضافة إلى إجراء تحليل منهجي تكاملي بين نتائج التحليل الكمي ونتائج التحليل النوعي، بما يسمح بفهم أعمق لمساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خلق القيمة المشتركة وأثرها في تعزيز التنمية المحلية المستدامة.

وُخِصَّتْ الأطروحة بـ خاتمة تتضمن أهم النتائج المستخلصة، والتوصيات العملية الموجهة للمؤسسات الاقتصادية وصنّاع القرار، إضافة إلى اقتراح آفاق بحثية مستقبلية. ويأتي ذلك قائمة المراجع والملاحق التي تضم أداة الاستبيان، ودليل المقابلة، ومخرجات التحليل الإحصائي، دعمًا لمصداقية الدراسة وعمقها العلمي.

10- مصطلحات الدراسة:

نظرًا لتعدد المفاهيم المرتبطة بموضوع هذه الدراسة وتشعبها بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمنهجية، كان من الضروري ضبط أهم المصطلحات وتحديد دلالاتها لضمان وضوح الإطار المفاهيمي وتجنب أي التباس. وفيما يلي عرض لأبرز المصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة مع رموزها وتعريفاتها الإجرائية:

- **خلق القيمة المشتركة (CSV):** إستراتيجية مؤسسية تهدف إلى تحقيق الربح الاقتصادي بالتوازي مع معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية في المجتمع المحلي، بما يحقق منفعة مشتركة للمؤسسة والمجتمع.
- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR):** التزام المؤسسات باتخاذ إجراءات طوعية تهدف إلى الحد من آثارها السلبية وتعزيز رفاه المجتمع، دون أن تكون جزءًا من نموذج أعمالها الأساسي.
- **التنمية المحلية المستدامة (LSD):** عملية تحسين مستمر للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل مجتمع محلي معيّن بما يضمن توازنًا طويل المدى.
- **أهداف التنمية المستدامة (SDGs):** مجموعة أهداف عالمية وضعتها الأمم المتحدة لضمان تنمية بشرية واقتصادية وبيئية متوازنة بحلول عام 2030.
- **الابتكار الأخضر (GI):** تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات تقلل من الأثر البيئي وتعزز الاستدامة داخل المؤسسة.
- **الابتكار الاجتماعي (SI):** ابتكار حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية بهدف تحسين جودة حياة الأفراد والمجتمعات.
- **سلسلة القيمة (VC):** مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لإنتاج منتج أو خدمة بدءًا من المدخلات وحتى وصولها للزبون النهائي.

- الاستدامة (SUS) : إدارة الموارد بطريقة تضمن تلبية حاجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها.
- الاستراتيجية التنافسية (CS) : خطة طويلة المدى تهدف إلى تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق مقارنة بمنافسيها.
- ريادة الأعمال (ENT) : عملية إنشاء مشروع جديد قائم على الابتكار والمخاطرة من أجل تحقيق القيمة الاقتصادية والاجتماعية.
- إدارة أصحاب المصلحة (SM) : عملية تحديد وإدارة علاقات المؤسسة مع الأطراف المتأثرة أو المؤثرة في نشاطها لضمان توافق المصالح.
- القيمة المضافة (VA) : التحسين الذي يحدث في قيمة المنتج أو الخدمة نتيجة مراحل الإنتاج أو التحويل التي تقوم بها المؤسسة.
- قاعدة الهرم (BOP – Bottom of Pyramid) : شريحة المستهلكين ذوي الدخل المنخفض، وتشكل غالبًا أكبر قاعدة سكانية في المجتمع.
- الخط السفلي الثلاثي (TBL – Triple Bottom Line) : نموذج لتقييم أداء المؤسسة اعتمادًا على ثلاثة أبعاد: اقتصادي، اجتماعي، بيئي.
- القيمة المخلوطة (BV – Blended Value) : قيمة تتكون من مزيج بين العوائد الاقتصادية، والفوائد الاجتماعية، والمكاسب البيئية التي يحققها المشروع أو المؤسسة.
- نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) : أسلوب إحصائي متقدم يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات في نموذج الدراسة بشكل شامل.
- المربعات الصغرى الجزئية (PLS) : تقنية تحليل نماذج معادلات هيكلية تهتم بالتنبؤ بفعل المتغيرات التوضيحية، وتستخدم غالبًا في الدراسات ذات العينات المتوسطة.
- التحليل الكيفي للمحتوى (QCA) : أسلوب منهجي لتفسير البيانات النصية (مثل المقابلات) بهدف استخراج الأنماط والدلالات.
- المسؤولية البيئية (ER) : التزام المؤسسة بحماية البيئة عبر تقليل التلوث، إدارة النفايات، وترشيد الموارد.
- التنمية الاقتصادية المحلية (LED) : تحسين القدرات الاقتصادية للمجتمعات المحلية من خلال خلق فرص العمل ودعم الأنشطة الإنتاجية.
- أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (INT & EXT SM) : الداخليون: العمال، المديرون، المساهمون والخارجيون: المجتمع المحلي، الحكومة، العملاء، الموردون

- الحوكمة (Governance): تُعرّف الحوكمة بأنها مجموعة القواعد والآليات والهياكل التي تنظّم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وتحدّد علاقات السلطة والمسؤولية والمساءلة بينها وبين أصحاب المصلحة، بما يضمن الشفافية وحسن التسيير وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

الفصل الأول:

الإطار النظري لخلق القيمة المشتركة في المؤسسات الاقتصادية والتنمية المحلية المستدامة

تمهيد

المبحث الأول: الأسس النظرية والعملية لخلق القيمة المشتركة

المطلب الأول: خلفية الدراسة

المطلب الثاني: مفهوم وسيرورة خلق القيمة المشتركة

المطلب الثالث: التطبيق العملي وقياس خلق القيمة المشتركة

المطلب الرابع: أصل خلق القيمة المشتركة وعلاقته بالمفاهيم الأخرى

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية المستدامة وعلاقته بخلق القيمة المشتركة

المطلب الأول: التنمية المستدامة المفهوم والنشأة والابعاد

المطلب الثاني: التنمية المحلية المستدامة المفهوم والابعاد والمؤشرات

المطلب الثالث: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة

المطلب الرابع: التحديات والفرص في تحقيق التنمية المستدامة

خلاصة الفصل

تمهيد

في السنوات الأخيرة، اكتسب مفهوم خلق قيمة مشتركة (CSV) اهتمامًا متزايدًا كنهج جديد للمؤسسات الاقتصادية، حيث تتحدى فكرة خلق القيمة المشتركة النظرة التقليدية القائلة بأن المؤسسات موجودة فقط لتعزيز الأرباح، وتشير إلى أنها تتحمل مسؤولية خلق قيمة اقتصادية واجتماعية لمساهميها. يقر هذا المفهوم بأن المؤسسات يمكن أن يكون لها دورًا رئيسيًا في تعزيز التنمية المحلية المستدامة من خلال معالجة التحديات الاجتماعية والبيئية مع خلق الفرص الاقتصادية أيضًا. في هذا الفصل، سوف نستكشف أصول هذا المفهوم وتطوره، ومبادئه الرئيسية، وآثاره المحتملة على المؤسسات الاقتصادية والتنمية المحلية المستدامة. كما نتعرض للإطار المفاهيمي للتنمية المحلية المستدامة وسنناقش أيضًا بعض التحديات والفرص التي تواجهها المؤسسات عند محاولة تبني هذا النهج لتعزيز التنمية المحلية المستدامة، ودور صانعي السياسات والمجتمع المدني وأصحاب المصلحة الآخرين في تعزيز ودعم هذا النموذج الجديد. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: الأسس النظرية لخلق القيمة المشتركة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية المستدامة

المبحث الأول: الأسس النظرية والعملية لخلق القيمة المشتركة

يهدف هذا المبحث إلى بناء الأسس النظرية للدراسة من خلال التطرق لمفهوم خلق القيمة المشتركة في سياقه الفكري والعملية، وذلك عبر تتبع تطور دور المؤسسة في المجتمع، وبيان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة وخلق القيمة. كما يستعرض المبحث أصل مفهوم القيمة المشتركة، وتعريفاته المختلفة، وعلاقته بالمفاهيم القريبة منه، إضافة إلى عرض سيرة خلق القيمة المشتركة وطرق قياسها وبعض التطبيقات العملية التي تساعد على فهمها في الواقع الاقتصادي المعاصر.

المطلب الأول: خلفية الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تقديم خلفية عامة حول التطورات الفكرية التي شهدتها دور المؤسسة الاقتصادية في المجتمع، وذلك من خلال استعراض التحولات التي عرفتها مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والاستدامة وخلق القيمة، والظروف التي أدت إلى بروز مقارنة القيمة المشتركة كاتجاه حديث يجمع بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي.

1- التحولات الفكرية في دور المؤسسة داخل المجتمع

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين تحولات جوهرية في الفكر الاقتصادي والإداري، تجسدت في الانتقال من نموذج قائم على سياسة عدم التدخل إلى نموذج أكثر شمولاً يعترف بالدور المتنامي للمؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وقد أثار هذا التحول نقاشاً واسعاً حول أسبقية مصالح المساهمين* مقارنة بمصالح أصحاب المصلحة**، مما أدى إلى ظهور عدد من الرؤى الفكرية المؤثرة. (Asoke Kumar, 2019, p. 17)

فقد دافعت مقارنة تعظيم الربح التي قدمها فريدمان (Friedman, 1970) عن فكرة أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تعظيم الثروة لصالح المساهمين، معتبرة أن أي انخراط في قضايا اجتماعية يُعد انحرافاً عن طبيعتها الاقتصادية. غير أن هذا الطرح تعرّض لانتقادات واسعة في الأدبيات اللاحقة، خاصة مع توسّع الوعي بالآثار الاجتماعية والبيئية للأنشطة الاقتصادية (Freeman, 1984; Elkington, 1997; Carroll, 1979).

وفي المقابل، قدّم بيتر دراكر (Drucker, 1984) رؤية أكثر تقدماً عبر اعتباره المشكلات الاجتماعية مثل الفقر والبطالة فرصاً اقتصادية يمكن استثمارها من خلال حلول مبتكرة تخلق قيمة اقتصادية واجتماعية في الوقت ذاته (Michael E & Mark R, 2011).

* المقصود بمصالح المساهمين: التركيز على تعظيم الربح والعائد المالي لأصحاب الأسهم بوصفه الهدف الأساسي للمؤسسة وفق منظور الرأسمالية التقليدية (Friedman, 1970).

** المقصود بمصالح أصحاب المصلحة: شبكة الأطراف المتأثرة بأنشطة المؤسسة -مثل الموظفين والعملاء والمجتمع والبيئة- والتي تستوجب من المؤسسة مراعاة مصالحهم ضمن ممارساتها واستراتيجياتها (Freeman, 1984).

أما فريمان (1984) فقد أسس لمنظور جديد من خلال نظرية أصحاب المصلحة، التي تؤكد ضرورة مراعاة مصالح الأطراف المتأثرة بأنشطة المؤسسة، بما يشمل الموظفين والعملاء والمجتمع والبيئة والحكومة، مما يجعل المؤسسة مسؤولة أمام شبكة واسعة من العلاقات (Freeman & Mcvea, 2001, p. 4) ويستوجب ذلك اعتماد ممارسات أكثر عدلاً واستدامة لضمان شرعيتها واستمراريتها.

وفي سياق موازٍ، قدّم إلكينجتون (1997) مفهوم التقارير الثلاثية للأداء (Triple Bottom Line)، الذي يدعو إلى تقييم المؤسسة وفق ثلاثة أبعاد: الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، كمنظور جديد لتجسيد مبادئ الاستدامة داخل الممارسات المؤسسية. (Elkington, 1997)

ورغم الانتشار المتصاعد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR)، بقي الجدل قائماً حول قدرتها الفعلية على خلق قيمة اقتصادية حقيقية، خاصة وأن الكثير من ممارساتها بقيت سطحية أو دعائية (McWilliams & Siegel, 2001, p. 126). وقد دفع هذا الوضع الباحثين إلى البحث عن إطار أكثر تكاملاً يربط بين الربحية الاقتصادية ومعالجة القضايا الاجتماعية بصورة استراتيجية، وهو ما تحقق مع ظهور مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) الذي طرحه بورتر وكرامر (2011)، والذي يهدف إلى دمج القضايا الاجتماعية والاقتصادية ضمن نموذج الأعمال الأساسي للمؤسسة، بما يعزز تنافسيتها ويساهم في التنمية المحلية المستدامة (Michael E & Mark R, 2011)

2- تطور مفهوم خلق القيمة في ضوء المنطق المهيمن للخدمات*

مع التحول العالمي نحو الاستدامة، ازداد الاهتمام بمفهوم خلق القيمة، خاصة في ظل التطور الذي عرفه المنطق المهيمن للخدمات (Vargo & Lusch, 2004, pp. 2-6)، الذي ركّز على تقديم منتجات وخدمات ذات مقترحات قيمة مستدامة وعلى اعتبار المنفعة والقيمة الاستعمالية محددات أساسية لخلق القيمة (Vargo & Lusch, 2008, pp. 2-4) وفي سياق هذه الدراسة، تُعرّف القيمة بأنها القدرة على تحويل الموارد إلى منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.

* المنطق المهيمن للخدمات (Service-Dominant Logic – S-D Logic): هو إطار نظري حديث طوّره فارغو وفانك عام 2004، ويعدّ تحولاً مهماً في فهم خلق القيمة داخل المؤسسات. يفترض هذا المنطق أن الخدمة هي الأساس في النشاط الاقتصادي، وأن القيمة لا تُنتج داخل المؤسسة وحدها، بل تُخلق من خلال التفاعل بين المؤسسة والعملاء وأصحاب المصلحة أثناء الاستخدام الفعلي للمنتج أو الخدمة. ويركز هذا المنطق على المعرفة والموارد والخبرة كعناصر جوهرية لخلق القيمة، بدل التركيز على المنتج المادي في حد ذاته.

وبالرغم من التجارب المتعددة لنماذج خلق القيمة، فقد اعتمدت الدراسة نموذجًا متعدد الأبعاد يُعرف بـ «القيمة المشتركة» ، وهو من المفاهيم الحديثة في الرأسمالية المسؤولة** ، ويركز على الأبعاد الاجتماعية للسياق التنافسي الأكثر تأثيرًا على الأداء المؤسسي (Raman, 2016, p. 42).

3-العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة وخلق القيمة المشتركة

شهد دور المؤسسة في المجتمع تحولًا تدريجيًا مع تبنيها مقاربات مختلفة تهدف إلى خلق قيمة اقتصادية واجتماعية في الوقت نفسه. ومن أبرز هذه المقاربات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والاستدامة، ومفهوم القيمة المشتركة. ففي البداية، ركزت المؤسسات على المسؤولية الاجتماعية التفاعلية التي تهدف أساسًا إلى الحفاظ على الشرعية والاستجابة لتوقعات المجتمع. غير أن تطور الممارسات أدى لاحقًا إلى تبني المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية التي تمثل مستوى أعمق من الالتزام، إذ تعمل المؤسسة من خلالها على توجيه أنشطتها داخل سلسلة القيمة بما يخدم المجتمع ويعزز في الوقت ذاته قدرتها التنافسية. ويُعدّ العمل الخيري الاستراتيجي جزءًا من هذا التوجه، لأنه يوظف موارد المؤسسة ومهاراتها وليس مجرد تبرعات رمزية (Hwy & Jimmyn, 2019, p. 115)

وفي مرحلة لاحقة، حاول بورتر وكرامر (قبل وقوع الأزمة المالية العالمية) إيجاد رابط واضح بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. وقد قدّم مفهوم الفرص الاجتماعية التي تجمع بين تحقيق منفعة اقتصادية للمؤسسة ومردود اجتماعي للمجتمع. وعلى الرغم من التشابه بين المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية وهذه الفرص الاجتماعية، فإنهما يختلفان عن القيمة المشتركة التي تتميز بدرجة أعلى من الاندماج داخل نموذج الأعمال الأساسي للمؤسسة، بحيث تصبح معالجة التحديات الاجتماعية جزءًا من جوهر نشاط المؤسسة وليس نشاطًا مكملًا (Michael E & Mark R, 2011)

وخلال العقود الماضية، كشفت أزمات الاستدامة وتحديات المسؤولية الاجتماعية عن الحاجة إلى تطوير أطر جديدة لخلق القيمة داخل المجتمع. وقد ظهرت بالفعل عدة مقاربات، مثل نهج إشراك أصحاب المصلحة الذي قدّمه فريمان (1984) (Freeman & Mcvea, 2001)، ونهج الثلاثية السفلية للأداء لإلكينجتون (Elkington, 1997). ورغم أهميتهما، فإن هذه الأطر لم تُحدث تحولًا جذريًا في دور المؤسسة، خاصة مع استمرار الصراع التقليدي بين مصالح المساهمين ومصالح أصحاب المصلحة. ومع دخول الألفية الثالثة، ساعد التوجّه العالمي نحو النمو المستدام والشامل في تمهيد الطريق أمام ظهور نماذج أحدث لخلق القيمة المستدامة التي تسعى إلى دمج البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ضمن نموذج الأعمال بشكل أكثر اتساقًا وفعالية.

** الرأسمالية المسؤولة: مصطلح يستعمل كثيرًا في الأدبيات العالمية لوصف جيل جديد من الرأسمالية يختلف عن الرأسمالية التقليدية التي تركز فقط على الربح، وهي مقاربة اقتصادية حديثة تقترح أن دور المؤسسة لا ينبغي أن يقتصر على تحقيق الأرباح فقط، بل يجب أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية ضمن نموذج أعمالها الأساسي.

4- التحول العالمي نحو نموذج القيمة المشتركة وإمكانات تبنيه في الجزائر

بعد الأزمة المالية العالمية، برز نموذج خلق القيمة المشتركة بوصفه أحد أهم المقاربات التي تجمع بين تحقيق الربح الاقتصادي ومعالجة القضايا الاجتماعية. وقد اكتسب هذا النموذج انتشارًا واسعًا على المستوى الدولي، لأنه يُنظر إليه كبديل عملي للنماذج التقليدية التي تركز على تعظيم الأرباح دون الالتفات إلى آثارها الاجتماعية أو البيئية. ومع اتساع الاهتمام العالمي بقضايا الاستدامة والفئات المهمشة ضمن ما يعرف بقاع الهرم، ازدادت قناعة المؤسسات بأن النمو الاقتصادي لا يمكن أن ينفصل عن تحسين الظروف الاجتماعية والحد من التحديات البيئية (Michael E & Mark R, 2011)

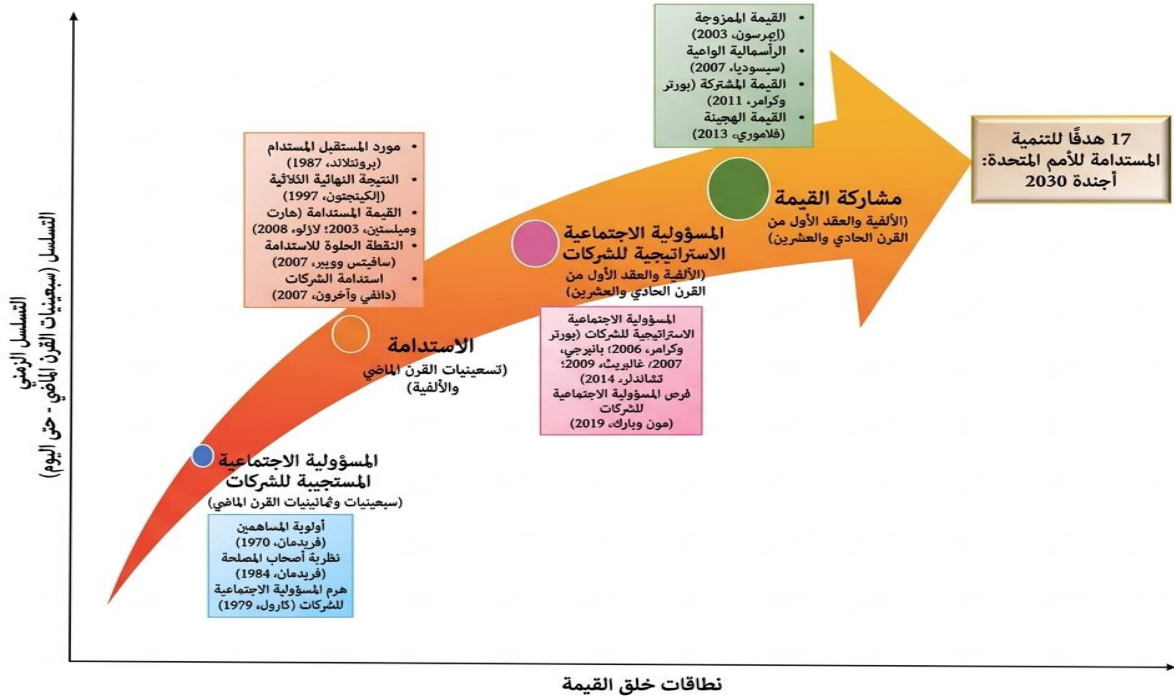
وفي السياق الجزائري، يبرز مفهوم القيمة المشتركة كخيار مهم بالنظر إلى تعدد التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه البلاد، مثل الفقر والبطالة وعدم المساواة، إلى جانب الضغوط البيئية وتراجع فعالية بعض المؤسسات. ورغم أن العديد من الشركات الجزائرية تبادر بأنشطة في إطار المسؤولية الاجتماعية، إلا أن هذه الجهود غالبًا ما تكون محدودة في شكل مساعدات خيرية أو مبادرات ظرفية لا ترتبط برؤية طويلة المدى ولا تتكامل مع استراتيجية المؤسسة الأساسية. ومن ثم، فإن اعتماد نهج القيمة المشتركة يمكن أن يتيح للمؤسسات الجزائرية فرصة للانتقال من الأعمال الخيرية غير المنتظمة إلى حلول اقتصادية واجتماعية قائمة على الابتكار وتعزز في الوقت نفسه تنافسيتها واستدامتها.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى وجود مسار تطوري في ممارسات المؤسسات الجزائرية، حيث انتقلت تدريجيًا من مبادرات خيرية محدودة الطابع إلى تبني أنماط أكثر تنظيمًا وهيكلية من المسؤولية الاجتماعية. ويُعد هذا التحول لإمكانية اعتماد خلق القيمة المشتركة كنموذج أعمال متكامل، يجمع بين تحقيق الربحية ومتطلبات الاستدامة، ويُمكن المؤسسات من المساهمة بفعالية في تعزيز التنمية المحلية، مع الحفاظ على تنافسيتها واستمرارية أداؤها. (Debbie , Mayowa , Rowland , & Marvellous Aghogho , 2016, p. 3)

5- التطور التاريخي للمفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة والقيمة المشتركة

يوضح الشكل رقم (2) المسار التطوري لدور المؤسسة في المجتمع، حيث انتقل من التركيز على الربح إلى تبني نماذج أعمال مستدامة وقادرة على خلق قيمة اجتماعية واقتصادية في آن واحد. ويمتد هذا التطور عبر خمس مراحل تاريخية رئيسية:

الشكل رقم (2): تطور دور الأعمال في المجتمع - المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة والقيمة المشتركة



المصدر: (Asoke Kumar , 2019, p. 3)

1-5- المرحلة الأولى: المسؤولية الاجتماعية التفاعلية (1970-1980): تمثل هذه المرحلة البداية الفعلية لظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية في ظل سيادة منطق أولوية المساهمين الذي أكد عليه فريدمان عام 1970، حيث كان يُنظر إلى المؤسسة باعتبارها موجودة أساسًا لتعظيم أرباح مالكيها. غير أن هذا التصور بدأ يتوسع تدريجيًا مع طرح فريمان لفكرة أصحاب المصلحة، التي تدعو إلى مراعاة مصالح فئات مختلفة تتأثر بعمل المؤسسة. كما ساهم كارول في توضيح نطاق المسؤولية الاجتماعية من خلال نموذج الهرمي الذي يجمع بين الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية. وبشكل عام، اتسمت هذه المرحلة بطابع تفاعلي، إذ كانت المؤسسات تستجيب للمطالب الاجتماعية دون دمج حقيقي للمسؤولية داخل استراتيجياتها الأساسية.

2-5- المرحلة الثانية: الاستدامة وتوسّع الرؤية البيئية والاجتماعية (1990-2000): شهدت هذه الفترة توسعًا ملحوظًا في التفكير المؤسسي نتيجة تزايد الاهتمام العالمي بالقضايا البيئية والاجتماعية. فقد ساهم تقرير برونتلاند عام 1987 في ترسيخ مفهوم التنمية المستدامة، من خلال التأكيد على ضرورة تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. ومع نهاية التسعينيات، قدّم جون إلكينجتون نموذج الخط الثلاثي للأداء الذي دمج البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في إطار واحد، مما عزز فكرة أن أداء المؤسسة لا يُقاس بالعائد المالي فقط. ونتيجة لهذا التحول، بدأت الشركات تُدمج مبادئ الاستدامة في سياساتها وإدارتها، بما في ذلك الاهتمام المتزايد بالتقارير البيئية والاجتماعية.

3-5- المرحلة الثالثة: المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية (2000-2010): خلال هذه المرحلة، انتقلت المسؤولية الاجتماعية من كونها نشاطاً خارجياً محدود التأثير إلى عنصر استراتيجي يرتبط مباشرة بقدرة المؤسسة التنافسية. وقد ساهم طرح بورتر وكرامر في هذا التحول، من خلال إبراز فكرة المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية التي تقوم على المواءمة بين الأهداف الاجتماعية وأهداف المؤسسة. كما برز توجه متزايد لفهم كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تساهم في تحسين الأداء والابتكار وفتح مجالات جديدة للنمو، خاصة مع ظهور مفهوم الفرص الاجتماعية للشركات (Corporate Social Opportunity). ويعكس ذلك تصاعد النظرة إلى المسؤولية الاجتماعية باعتبارها وسيلة لتعزيز قيمة المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية، وليس مجرد التزام أخلاقي أو صورة خارجية.

4-5- المرحلة الرابعة: تقاسم القيمة وتطور نماذج خلق القيمة (2010-2020): تمثل هذه المرحلة النضج الحقيقي للمقاربات التي تربط بوضوح بين الربحية والأثر الاجتماعي. فقد قدم جاد ايميرسون Jed Emerson مفهوم القيمة المختلطة (Blended Value) (Jed, 2003)، الذي يوضح أن القيمة التي تُنتجها المؤسسة ليست اقتصادية فقط، بل تشمل أيضاً الأبعاد الاجتماعية والبيئية. كما ساهم راج سيسوديا Raj Sisodia (Raj, 2007) مع آخرين في تطوير مفهوم الرأسمالية الواعية (Conscious Capitalism)*، الذي يقوم على القيادة الأخلاقية والالتزام برفاه جميع أصحاب المصلحة. وفي عام 2011، طرح بورتر وكرامر إطار القيمة المشتركة (Creating Shared Value)، الذي يدعو إلى جعل معالجة القضايا الاجتماعية جزءاً أصيلاً من نموذج الأعمال وليس نشاطاً منفصلاً عنه. وبشكل عام، ساهمت هذه التطورات في ترسيخ توجه جديد يعتبر أن خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية يمكن أن يسيرا معاً ضمن نموذج أكثر شمولاً واستدامة.

5-5- المرحلة الخامسة: أهداف التنمية المستدامة 2030 (2015-إلى اليوم): مع إطلاق الأمم المتحدة للأهداف السبعة عشر للتنمية المستدامة (SDGs) عام 2015، دخل الفكر العالمي مرحلة جديدة تتطلب من الشركات والحكومات تبني استراتيجيات تتماشى مع أجندة 2030. وتمثل هذه المرحلة إطاراً دولياً موحدًا لمعالجة قضايا مثل الفقر والمناخ والطاقة النظيفة والصحة والمساواة والتعليم والابتكار والشراكات. وباتت المؤسسات مطالبة بإظهار أثرها البيئي والاجتماعي من خلال معايير البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG)، مما يعزز ربط قيمة المؤسسة بأثرها الحقيقي في المجتمع. وتعتبر هذه المرحلة امتداداً طبيعياً لتطور المفاهيم السابقة، حيث تصل فيها المسؤولية الاجتماعية والاستدامة والقيمة المشتركة إلى مستوى عالمي متكامل.

* الرأسمالية الواعية هي فلسفة ونموذج أعمال طوره Raj Sisodia مع John Mackey (مؤسس Whole Foods)، يقوم على فكرة أن الشركات يمكن أن تكون ناجحة مالياً وفي الوقت نفسه تُدار بوعي أخلاقي وإنساني. وتسعى إلى تحقيق الربح من خلال قيم إنسانية وأخلاقية داخل المؤسسة. أما الرأسمالية المسؤولة (Responsible Capitalism) فتركز على جعل النظام الرأسمالي أكثر عدالة من خلال القوانين والحوكمة والالتزام بالمعايير، أي أنها إصلاح تنظيمي خارجي، في حين أن الرأسمالية الواعية تغيير داخلي تقوده الشركة نفسها.

أخيراً، يبرز الشكل مجالات خلق القيمة التي تطورت من مفاهيم فردية إلى أنظمة متكاملة تدمج بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يعكس التحول من النموذج التقليدي القائم على تعظيم الربح إلى النموذج الشمولي الذي يربط بين الأداء المالي والتأثير المجتمعي.

المطلب الثاني: مفهوم وسيرورة خلق القيمة المشتركة

يُعدّ خلق القيمة المشتركة مفهوماً حديثاً في الفكر الاقتصادي، يربط بين تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وتلبية احتياجات المجتمع. ويهدف هذا المطلب إلى توضيح مفهوم خلق القيمة المشتركة وبيان سيروته داخل المؤسسات.

1- مفهوم خلق القيمة المشتركة:

يمكن تحليل مفهوم خلق قيمة مشتركة من منظورين - نظري وعملي، بهدف توفير فهم شامل لمفهوم خلق القيمة المشتركة من خلال تقديم نهج نظري مبدئياً للموضوع، متبوعاً بأمثلة عملية تكمل الفهم النظري.

1-1- تعريف خلق القيمة المشتركة

إلى جانب التعريف الأصلي الذي اقترحه بورتر وكرامر في عام 2011، اقترح عدد قليل فقط من العلماء تفسيرهم الخاص لمفهوم خلق القيمة المشتركة. وفي هذا الصدد، سنقدم مناقشة موجزة لهذه التعريفات، مع إبراز أوجه التشابه والغموض بينها. بعد ذلك سنستخدم الأفكار التي تم جمعها من هذا التحليل لصياغة تعريف إجرائي لخلق القيمة المشتركة.

عرف كل من بورتر وكرامر خلق القيمة المشتركة على أنها "سياسات وممارسات تشغيل تعزز القدرة التنافسية للشركة بينما تعمل في الوقت نفسه على النهوض بالظروف الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات التي تعمل فيها" (Michael E & Mark R, 2011, p. 6).

يقترح "كران وآخرون" أن خلق القيمة المشتركة هي تحويل المشكلات الاجتماعية ذات الصلة بالمؤسسة إلى فرص عمل، وبالتالي المساهمة في حل التحديات المجتمعية الحرجة مع زيادة الربحية في نفس الوقت. (Andrew , Guido Dirk , 2014, p. 3 & , Laura J)

وعرفت أيضاً بأنها "نهج، لا يسعى إلى إعادة توزيع الأرباح الاقتصادية للأعمال على المجتمع، بل يهدف إلى تطوير استراتيجيات الأعمال التي تولد الربح من خلال تحسين الظروف الاجتماعية". (H , Patricia Jenny , Laura P, & Danielle , 2011, p. 5)

كما وضع كانغ الى أن إنشاء قيمة مشتركة، يشير إلى خلق قيمة اجتماعية من خلال نشاط الشركات نفسها أثناء سعيها لتحقيق ربح اقتصادي. (Hayoung , 2017, p. 4)

وتعرف خلق القيمة المشتركة أيضا بأنها "تكامل بين أنشطة الشركات وأجزاء من المجتمع. عند إنشاء قيمة مشتركة، لن تقوم الشركة فقط بمضاعفة الأرباح، ولن يتم خلطها في الأعمال الخيرية أيضًا، ولكن بدلاً من ذلك تدمج نموذج عمل يولد قيمة اقتصادية بالإضافة إلى الفوائد المجتمعية". (Sebastian, Marcus, Robiel, & Klaus, 2015, p. 86)

خلق القيمة المشتركة ليس برنامجًا، ولكنه مفهوم عمل. استراتيجية إدارة تخلق قيمة عمل قابلة للقياس من خلال تحديد ومعالجة القضايا الاجتماعية المرتبطة بنشاط الشركة". (Anita Reizinger, 2018, p. 8)

ويرى "تاكاي يانغ ومين ران يان" أن مفهوم خلق القيمة المشتركة من خلال تنسيق الأنشطة التجارية والاهتمامات الاجتماعية يوفر فرصة كبيرة لتحويل نموذج الأعمال من أجل التنمية المستدامة. (Ta-Kai & Min, 2020, p. 1) وهو عملية مترابطة مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الشركات وشركاء سلسلة القيمة والمجتمع (Ta-Kai & Min, 2020, p. 2)

2-1- القواسم المشتركة للتعريفات

توضح التعريفات المختلفة أن بورتر وكرامر يؤكدان أن القيمة الاقتصادية والاجتماعية أو البيئية تتحقق معًا في آن واحد، لا بشكل منفصل. ويبرز هذا المعنى من خلال استخدامهما لعبارات مثل "في نفس الوقت" و"بالتزامن". كما تشير هذه التعريفات إلى أن الشركات، وليس المنظمات ذات الطابع الاجتماعي فقط، تعمل على خلق قيمة مشتركة تساهم في تحقيق أثر اجتماعي أو بيئي يعزز قدرتها على تحقيق الأرباح.

3-1- الغموض بين التعاريف

يظهر التباين في الأدبيات حول تحديد المستفيدين الرئيسيين من خلق القيمة المشتركة (CSV) بينما يعتبر بورتر وكرامر أن الشركات والمجتمعات المحيطة بها هم المستفيدون الأساسيون، تبقى تعريفات "المجتمع" غير واضحة المعالم. فقد تشير هذه التعاريف إلى نطاقات مختلفة تتراوح بين المجتمعات المحلية الصغيرة وحتى المجتمع العالمي بأسره، مما يجعل التطبيق العملي لهذا المفهوم تحديًا كبيرًا، (Andrew, Guido, Laura J, & Dirk, 2014, p. 103) ، أما فيما يتعلق بالفوائد المتوقعة للشركات، فتتنوع التعاريف بين تحسين القدرة التنافسية (بورتر وكرامر) وتعزيز الربحية وتحسين صورة العلامة التجارية.

هذا التعدد في المؤشرات يقود إلى صعوبة في تحديد النتائج المتوقعة بدقة، حيث تختلف هذه المؤشرات في طبيعتها وطرق قياسها. ورغم وجود اتفاق عام حول المكونات الأساسية لخلق القيمة المشتركة، إلا أن الغموض يظل قائمًا حول التفاصيل التشغيلية وآليات التطبيق.

1-4-تعريف إجرائي لخلق القيمة المشتركة:

يهدف التعريف الذي قمنا بصياغته إلى توفير فهم أوضح للموضوع، من خلال تقديم منظور إجرائي لخلق القيمة المشتركة. فعندما يتم استيعاب المفهوم بشكل واسع، يمكن للمجتمع والمؤسسات الانتقال من الجدل حول أصالة المفهوم أو كفايته، إلى التركيز على إنشاء وتنفيذ مبادرات عملية لخلق القيمة المشتركة. ويُنظر إلى خلق القيمة المشتركة كمفهوم ذو طابع فردي ومعقد، مما يجعل من الصعب دائمًا تحديد المستفيدين بدقة أو النتائج النهائية المتوقعة. ومع ذلك، فإن خلق القيمة المشتركة يركز على مجموعة من الخطوات العملية التي يتعين على المؤسسات تبنيها، وهو ما يستدعي تسليط الضوء عليها بشكل أوضح ضمن التعريف.

نعرّف "خلق القيمة المشتركة باعتباره عملية تنظيمية متدرجة تسعى إلى تحقيق نوعين متكاملين من القيمة في آن واحد، قيمة اقتصادية تعود بالنفع على المؤسسة وزبائنها النهائيين من خلال منتجاتها وخدماتها، وقيمة اجتماعية وبيئية تساهم في خدمة المجتمع والحفاظ على البيئة." وبهذا المعنى، يُفهم مفهوم "القيمة" على أنه الأثر الإيجابي الذي تُحدثه المؤسسة لصالح مختلف الأطراف المعنية، بحيث لا يقتصر على المؤسسة وعمالها فحسب، بل يمتد ليشمل المجتمع والبيئة. ويتطلب ذلك من المؤسسة اتباع ثلاث خطوات أساسية، كما يوضح النموذج الإجرائي التالي:

- ✓ التعرف على الأنشطة والعمليات التجارية؛
- ✓ تحديد المشاكل البيئية والاجتماعية في محيط الشركة؛
- ✓ اكتشاف طرق معالجة هذه المشاكل أثناء السعي لتحقيق الأهداف الاقتصادية الخاصة.

في الخطوة الأولى، تحتاج الشركات إلى تحليل أنشطتها التجارية وتصنيفها ضمن ثلاث مجالات وهي العرض النهائي للمنتجات والخدمات، العمليات في سلسلة القيمة، والتفاعل مع النظام البيئي الأوسع. حيث يركز المجال الأول على تحسين العروض النهائية بحيث تحقق قيمة للمستهلكين والمجتمع على حد سواء. أما المجال الثاني فيشمل إدارة الموارد والعمليات الإنتاجية لضمان الحد من التأثيرات البيئية السلبية وتحقيق كفاءة في استخدام الموارد. بينما المجال الثالث يركز على العلاقات مع الشركاء والمجتمع والمؤسسات الأكاديمية لضمان استدامة الأعمال وتحقيق الفوائد المشتركة (Corazza, Scagnelli, & Mio, 2017); (Michael E & Mark R, 2011)

بعد رسم خريطة العمليات، تأتي الخطوة الثانية التي تتضمن تحديد الأنشطة التي تؤثر على التحديات البيئية والاجتماعية. بمجرد تحديد هذه التحديات، يصبح بإمكان الشركات تطوير استراتيجيات لمعالجتها وتحويلها إلى فرص اقتصادية واجتماعية.

أما الخطوة الثالثة، فهي تتطلب تعديل العمليات التقليدية بحيث تؤدي إلى خلق قيمة اقتصادية واجتماعية في آن واحد. وهذا يستدعي دمج مشكلات المجتمع والبيئة في جوهر العمليات التجارية، مما يؤدي إلى استدامة النمو وتحقيق منفعة متبادلة. ويعد تحقيق الاستدامة عملية مستمرة تتطلب من الشركات مراجعة وتحديث

استراتيجياتها باستمرار لمواكبة التغيرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية (Alan, November 19, 2010)

من الضروري التأكيد على أن المؤسسات التي تتبنى مقاربة خلق القيمة المشتركة تظل مؤسسات هادفة للربح، إذ يبقى تحقيق الربحية هدفاً محورياً، غير أنه يتم في إطار يتكامل مع الأبعاد الاجتماعية والبيئية. وعليه، لا يُعدّ خلق القيمة المشتركة نشاطاً خيراً منفصلاً عن منطق الأعمال، بل يُمثل نهجاً استراتيجياً يربط بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والاحتياجات المجتمعية التي تعمل في محيطها. وهذا ما يميز خلق القيمة المشتركة عن الأعمال الخيرية التقليدية، التي غالباً ما تظل خارج العمليات الأساسية للمؤسسة ولا ترتبط مباشرة باستراتيجيتها التنافسية. (Visser & Kymal, 2015); (Corazza, Scagnelli, & Mio, 2017)

علاوة على ذلك، فإن تنفيذ مبادرات خلق قيمة مشتركة ليس مقتصرًا على نوع معين من الشركات، بل يمكن تطبيقه في جميع القطاعات بغض النظر عن حجم الشركة أو موقعها. يمكن للشركات تحقيق مزايا تنافسية قوية من خلال اعتماد خلق قيمة مشتركة، حيث يمكن أن يساعدها ذلك في تمييز نفسها في السوق، واستقطاب عملاء جدد، وتحقيق ولاء العلامة التجارية. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن خلق القيمة المشتركة يمكن أن يساهم في تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، مما يعزز الوعي والقيمة السوقية للشركة (Michael E & Mark R, 2011, pp. 4-5)

وبالنظر إلى الطبيعة الديناميكية للأسواق، فإن خلق القيمة المشتركة يتطلب استراتيجية طويلة الأمد تتكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية. ومن خلال تطبيق خلق القيمة المشتركة، يمكن للشركات تعزيز علاقاتها مع المجتمع المحلي، مما يساهم في بناء بيئة أعمال أكثر تكاملاً واستدامة (Lee, Moon, Cho, Goo Kang, & Jeong, 2014)

2- سيرورة خلق القيمة المشتركة

توجد ثلاث ركائز أساسية يمكن من خلالها للمؤسسات تحقيق "القيمة المشتركة" وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل. (Michael E & Mark R, 2011) وتعد هذه الركائز مترابطة، حيث يمكن أن يؤدي التحسين في أحد المستويات إلى خلق فرص على مستويات أخرى. غير أن مدى استفادة المؤسسات من فرص خلق القيمة المشتركة يعتمد على الصناعة، وطبيعة المؤسسة، والموقع الجغرافي، نظرًا لاختلاف علاقاتها وترابطها مع المجتمع المحيط بها. (Raman, 2016, pp. 42-44).

2-1- إعادة تصور الاحتياجات، المنتجات، والعملاء

تشير الركيزة الأولى في خلق القيمة المشتركة إلى تصميم المنتجات والخدمات بطريقة تستجيب للاحتياجات الاجتماعية الأساسية، مع إيلاء اهتمام خاص بالفئات الهشة وذات الوصول المحدود إلى الخدمات. وتتمثل هذه

الاحتياجات في مجالات متعددة، من بينها تحسين مستويات الصحة والسلامة، الارتقاء بنوعية الحياة، دعم الفئات السكانية المتقدمة في السن، تعزيز الأمن الوظيفي والمالي، فضلاً عن الحد من الأضرار البيئية. وباعتبار أن هذه المتطلبات تمثل من أبرز التحديات غير الملابة في الاقتصاد العالمي، فإنها توفر للمؤسسات فرصاً استراتيجية للتوسع في الأسواق (Michael E & Mark R, 2011) من خلال تطوير منتجات وخدمات تتماشى مع أولويات المجتمع، بما يساهم في زيادة الإيرادات، وتوسيع الحصة السوقية، وتحقيق أرباح أكبر، إلى جانب تحسين مؤشرات الكلفة والجودة والإنتاجية (Michael E & Mark R, 2011).

2-2- إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة

ترتكز الركيزة الثانية لخلق القيمة المشتركة على إعادة تعريف الإنتاجية ضمن سلسلة القيمة، وذلك من خلال تحسين إدارة الموارد والطاقة والموردين والخدمات اللوجستية والموظفين. فعمليات المؤسسة لا تُنتج أثراً اقتصادياً فحسب، بل تترك أيضاً تأثيرات بيئية ومجتمعية قد تعيق أو تعزز قدرتها التنافسية. وتتأثر الشركة في المقابل بالقضايا البيئية والاجتماعية المحيطة بها، مثل استهلاك الموارد الطبيعية والمياه والطاقة، وظروف العمل وصحة الموظفين وعلاقتها بالمجتمع (Michael E & Mark R, 2011).

ولذلك تتبنى هذه الركيزة نهجاً جديداً في إدارة الطاقة والموارد والخدمات اللوجستية والمشتريات والتوزيع والموارد البشرية، بما يسمح بمعالجة التحديات الاجتماعية والبيئية وتحسين كفاءة العمليات الداخلية. ويساهم هذا التوجه في تحسين التكلفة وجودة المدخلات والإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والاستثمار في رأس المال البشري، وتعزيز كفاءة الموردين (Porter & Kramer, 2011).

وبخلاف مفهوم سلسلة القيمة التقليدي لبورتر (1985)، الذي ركز أساساً على تعظيم خلق القيمة بهدف رفع كفاءة الأعمال مع اهتمام محدود بالأبعاد الاجتماعية، فإن الركيزة الثانية لمفهوم خلق القيمة المشتركة توسّع هذا الإطار من خلال التركيز على الأبعاد الاجتماعية بوصفها مصدراً لخلق قيمة اقتصادية جديدة.

ويقوم هذا النهج على فهم العلاقة التكافلية بين الشركة والمجتمع والبيئة التي تعمل فيها، مما يجعل تحليل البصمة البيئية والمجتمعية* عنصراً أساسياً في التحليل الاستراتيجي. ويمكن تطبيق هذا التحليل على مستوى المؤسسة الأم أو الشركات الفرعية في مختلف الدول بهدف:

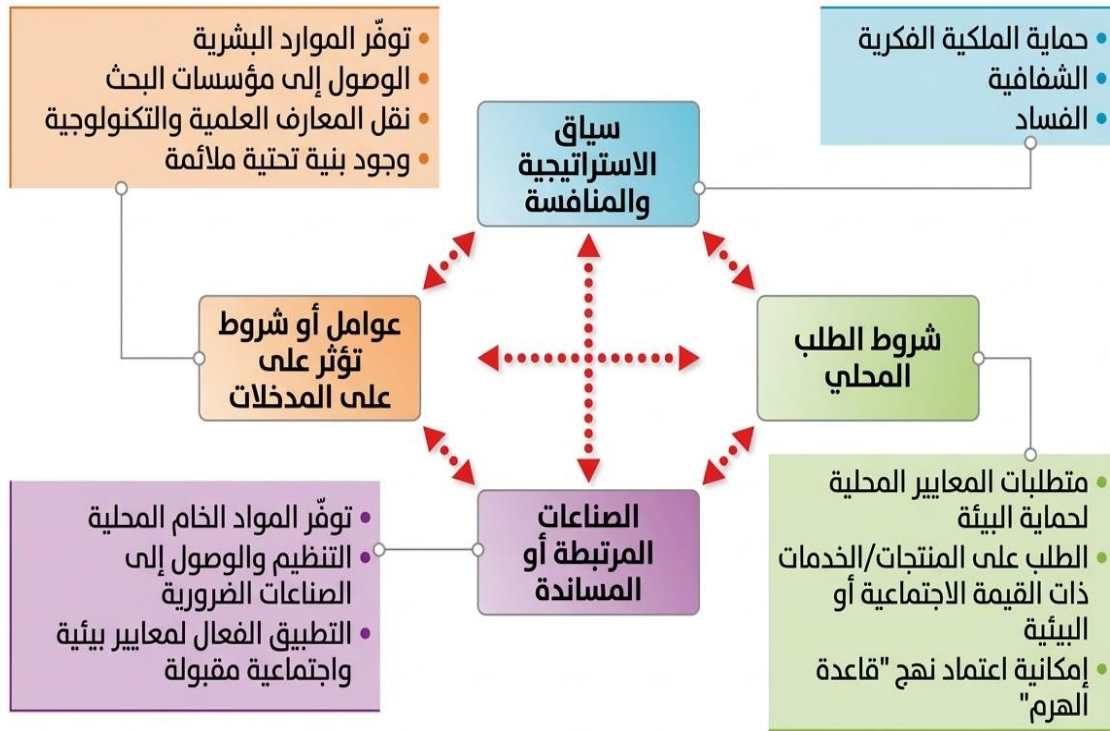
- تقييم تأثير العوامل البيئية والاجتماعية على الوضع التنافسي للمؤسسة (انظر الشكل 3).

* تشير البصمة البيئية والمجتمعية إلى أثر المؤسسة على البيئة والمجتمع من حولها. ويُعد تحليل هذا الأثر جزءاً مهماً لفهم كيفية عمل المؤسسة، إذ يساعد على تحديد ما تسببه من تأثيرات إيجابية أو سلبية، ومعرفة المخاطر والفرص، وتحسين التزامها بالمعايير، وتعزيز صورتها لدى المجتمع. ويُحلّل أثر المؤسسة البيئي والمجتمعي من خلال جمع بيانات عن استهلاك الموارد والانبعاثات والنفايات، إضافة إلى معلومات عن العاملين والمجتمع. ثم تُحدّد مجالات التأثير، ويُقاس حجمها، وتُقيّم المخاطر والفرص المرتبطة بها، مع مقارنتها بالمعايير المعتمدة، واقتراح خطوات لتحسين الأداء وتقليل الآثار السلبية.

• تحليل الآثار البيئية والمجتمعية عبر سلسلة القيمة الخاصة بالشركة (انظر الشكل 4).

فكما يوضح الشكل (3)، تمثل الأبعاد البيئية والمجتمعية جزءاً لا يتجزأ من ممارسات مؤسسات الأعمال، إذ تتطلب تكييفاً مستمراً مع البيئة الداخلية والخارجية من خلال تبني سياسات تضمن حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية، وهو ما ينعكس إيجاباً على نشاط المؤسسة وقدراتها (Laurence Lehmann, Frédéric, Bernard, Pierre, & Rodolphe, 2016, pp. 330-332)

الشكل رقم (3): تقييم تأثير الأبعاد البيئية والمجتمعية على الوضع التنافسي



المصدر: (Laurence Lehmann, Frédéric, Bernard, Pierre, & Rodolphe, 2016, p. 330)

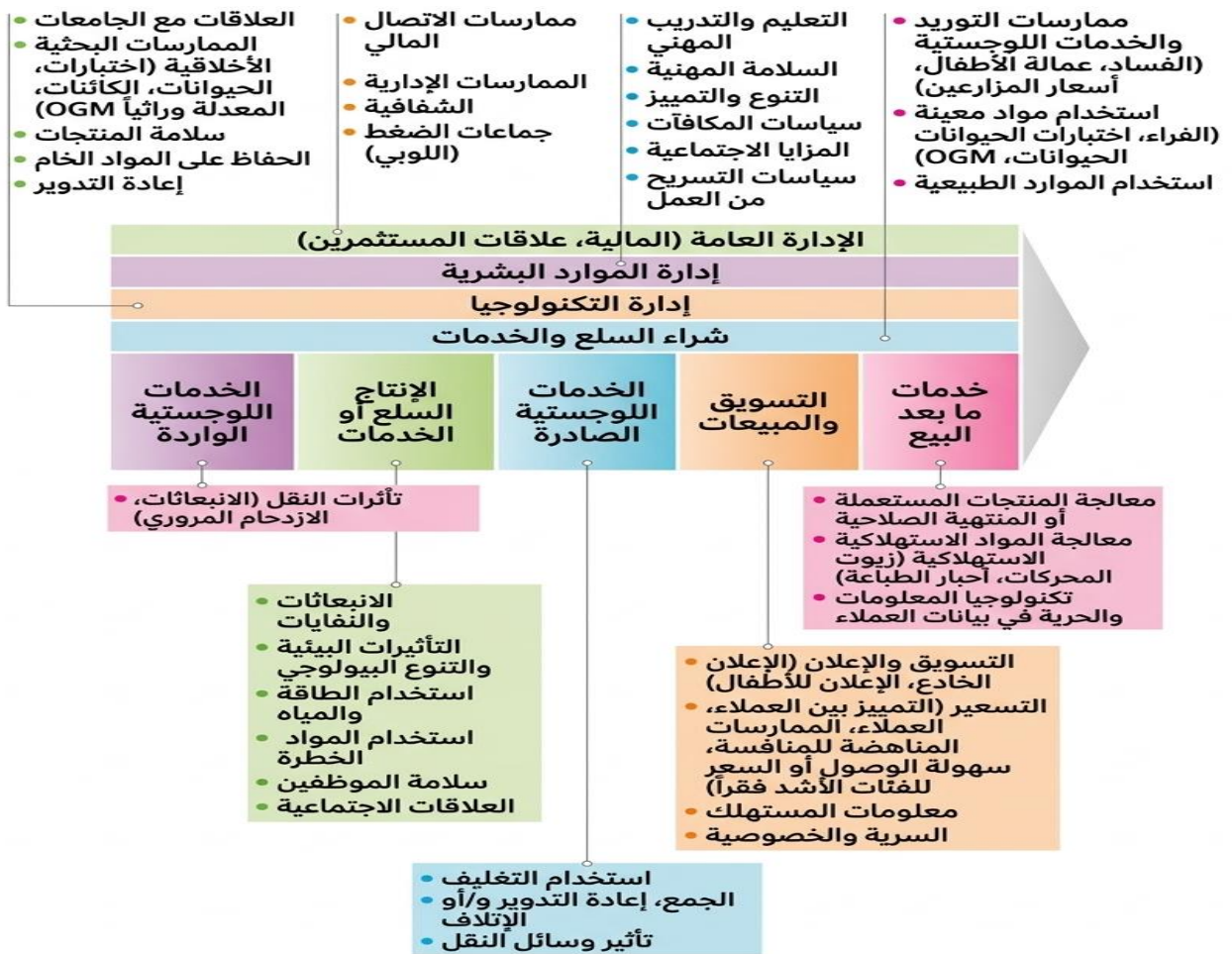
يوضح الشكل الإطار العام للعوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للمؤسسات ضمن بيئتها المحلية، وذلك من خلال أربع محددات مترابطة تعمل بشكل تكاملي. يتمثل المحدد الأول في سياق الاستراتيجية والمنافسة الذي يشمل السياسات التنظيمية ومستوى تشجيع الابتكار. أما شروط الطلب المحلي فتشير إلى وعي المستهلكين وحجم الطلب ونوعية متطلباته، مما يدفع الشركات لتحسين منتجاتها. ويُبرز المحور الثالث العوامل المتعلقة بالمدخلات مثل توفر الموارد البشرية المؤهلة والبنية التحتية والمعرفة التقنية، وهي عناصر أساسية لرفع كفاءة الإنتاج. بينما تؤكد الصناعات ذات الصلة أو الداعمة على أهمية وجود موردين وخدمات مساندة تعزز فعالية العمليات.

ويبين الشكل أن هذه المحددات ليست مستقلة، بل تتفاعل فيما بينها لتعزيز القدرة التنافسية وتشجيع المؤسسات على خلق قيمة اقتصادية واجتماعية داخل محيطها.

أما الشكل رقم (4)، فيوضح آلية تحليل الآثار البيئية والاجتماعية عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة، مبرزاً الدور الذي تؤديه سلسلة القيمة، بوصفها أداة تحليلية معتمدة عالمياً منذ ما يقرب من ثلاثة عقود، في تفكيك أنشطة المؤسسة إلى أنشطة استراتيجية تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية. ويشمل ذلك تحسين كفاءة المشتريات وإدارة الموردين، وترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وإعادة تصميم العمليات أو اعتماد ممارسات إعادة التدوير للحد من النفايات، إلى جانب تخفيض الكثافة اللوجستية، وتعزيز صحة الموظفين وسلامتهم، ورفع مستويات الإنتاجية، وتحسين سياسات التنوع والتوظيف بما يعكس البنية المجتمعية المحيطة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وقدراتها التنافسية. (Laurence Lehmann, Frédéric, Bernard, Pierre, & Rodolphe , 2016, pp. 330-332)

وبالتالي، لا يُنظر إلى أنشطة سلسلة القيمة باعتبارها عناصر كلفة فقط، بل باعتبارها خطوات تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة النهائية، وتُعد مدخلاً لخلق قيمة اقتصادية واجتماعية في آن واحد.

الشكل رقم (4): تحليل الآثار المجتمعية والبيئية لسلسلة القيمة الخاصة بالشركة



المصدر: (Laurence Lehmann, Frédéric, Bernard, Pierre, & Rodolphe , 2016, p. 331)

يوضح هذا الشكل كيفية تحليل الآثار البيئية والمجتمعية عبر مراحل سلسلة القيمة داخل المؤسسة. إذ يبين أن كل مرحلة من مراحل النشاط من الخدمات الداعمة، وعمليات الإنتاج، والخدمات اللوجستية، والتسويق، وصولاً إلى خدمات ما بعد البيع تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية والاجتماعية، وفي الوقت نفسه تحدث تأثيرات مباشرة على المجتمع والبيئة.

ويعرض الشكل كيف ترتبط الأنشطة التشغيلية بالعوامل الاجتماعية مثل التعليم والتدريب، ظروف العمل، الصحة والسلامة، المساواة والاندماج، وبالعوامل البيئية مثل استهلاك الموارد، إدارة النفايات، الانبعاثات، استخدام المواد المعاد تدويرها. كما يوضح أن هذه التأثيرات يمكن أن تتحول إلى فرص لتحسين الأداء عبر الابتكار، رفع الكفاءة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

وبذلك يقدم الشكل تصوراً متكاملًا يساعد المؤسسة على فهم نقاط القوة والضعف في سلسلة القيمة، وتحديد أين يمكن خلق قيمة مشتركة من خلال تحسين الآثار البيئية والاجتماعية في كل مرحلة من مراحل النشاط.

2-3- تحسين بيئة الأعمال المحلية والإقليمية

تعتمد المؤسسات في نجاحها على البيئة المحيطة بها، إذ تؤثر التجمعات الاقتصادية (Clusters) على إنتاجيتها وقدرتها التنافسية من خلال توفر البنية التحتية الداعمة، والموردين، والمؤسسات الشريكة (Porter, 1990) .. وتهدف هذه الركيزة إلى تعزيز البيئة الخارجية للأعمال عبر:

- تحسين المهارات والكفاءات المتاحة من خلال التدريب والتعليم.
- تطوير قاعدة الموردين وتعزيز كفاءتهم التشغيلية والفنية.
- تحسين البنية التحتية والمؤسسات الداعمة بما يعزز الإنتاجية ويحفّز الابتكار داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية التجمعات الاقتصادية في رفع كفاءة الأعمال، كما يتجلى ذلك في أمثلة عالمية مثل الكتلة السياحية في كيرنز بأستراليا (Michael, 2012)، حيث تم بناء هذه المجموعة المكوّنة من شركات ومؤسسات مترابطة حول الحاجز المرجاني العظيم باعتباره أحد أهم المقاصد السياحية العالمية، مما خلق شبكة قوية من مقدّمي الخدمات السياحية

كما يظهر ذلك في وادي السيليكون الذي يُعد من أشهر التجمعات التكنولوجية عالمياً، إذ يضم شركات تقنية رائدة، وجامعات بحثية، وحاضنات أعمال، ومورّدين متخصصين يشكلون معاً بيئة مثالية للابتكار في تكنولوجيا المعلومات.

وتعد صناعة الأزياء والأحذية الإيطالية مثلاً آخر على تجمع صناعي فعال، حيث استفادت هذه الصناعة من تراكم الخبرات الحرفية، والمورّدين المتخصصين، ودور التصاميم العالمية، مما جعل إيطاليا مركزاً عالمياً للموضة. أما مجموعة صناعة النبيذ في كاليفورنيا (Michael E. & Gregory, 1999) فقد تطورت حول وادي نابا وسونوما،

حيث تتكامل مزارع العنب، معامل النبيذ، شركات التسويق، والمراكز البحثية في خلق واحدة من أشهر الكتل الصناعية الزراعية في العالم.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن وجود المؤسسات داخل تجمع اقتصادي لا يعزز الكفاءة فحسب، بل يخلق أيضًا بيئة حاضنة للابتكار عبر تسريع تبادل المعرفة، وتسهيل الوصول إلى المهارات المتخصصة، وزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع تغيرات السوق. كما تتيح التجمعات الاقتصادية تكاملًا أفضل بين المؤسسات والشركاء المحليين، مما يؤدي إلى خلق قيمة مشتركة لكل من المؤسسات والمجتمع المحلي عبر زيادة فرص العمل، وتحسين جودة الخدمات، ودعم التنمية الاقتصادية الإقليمية.

وبذلك تصبح التجمعات الاقتصادية عنصرًا محوريًا في بناء بيئة أعمال قادرة على دعم التنافسية المستدامة، من خلال مواءمة الأهداف الاقتصادية للمؤسسات مع الاحتياجات التنموية للمجتمعات التي تنشط ضمنها.

وعموماً، تُبرز الركائز الثلاث أن خلق القيمة المشتركة ليس مبادرة منفصلة، بل مسار إستراتيجي قائم على دمج البعد الاجتماعي والبيئي في قلب نموذج الأعمال. ويتيح هذا الدمج للمؤسسات تحقيق تنافسية مستدامة، وبناء علاقة تكافلية مع المجتمع، وتعظيم القيمة الاقتصادية بالتوازي مع إحداث أثر اجتماعي وتنموي إيجابي.

المطلب الثالث: التطبيق العملي وقياس خلق القيمة المشتركة

يُعدّ التطبيق العملي لخلق القيمة المشتركة ترجمة فعلية للمفهوم النظري داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال ممارسات وسياسات تهدف إلى تحقيق منافع اقتصادية واجتماعية في آن واحد. ويسعى هذا الجزء إلى إبراز أهم صور وآليات تطبيق خلق القيمة المشتركة في الواقع العملي للمؤسسات.

1- التطبيق العملي لخلق القيمة المشتركة:

ولغرض توضيح كيفية تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة في الممارسة العملية، يتطرق هذا المطلب الى عرض تجربتين لمؤسستين تم اختيارهما استنادًا إلى ما قدمه Porter و Kramer باعتبارهما من النماذج الرائدة في تبني هذا التوجه. وتمثل المبادرات التي اعتمدتها هاتان المؤسستان أساسًا علميًا وعمليًا يعكس تطبيقات خلق القيمة المشتركة في الواقع العملي.

1-1- تجربة شركة نستله في تبني مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV)

شركة نستله، التي تأسست عام 1866، تطورت على مر السنين لتصبح واحدة من أكبر الشركات العالمية في صناعة الأغذية والمشروبات، حيث تقدم أكثر من 80 علامة تجارية في 113 دولة. (Susana, June & João Maria, 2013, p. 29) ورغم تبنيها لمفهوم التنمية المستدامة، إلا أنه ظل لفترة طويلة مجرد رؤية غير مفعلة.

في عام 2006، شرعت نستله في إعادة تقييم استراتيجياتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال التعاون مع مؤسسة استشارية، مما أدى إلى تبني مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) كأساس لعملياتها. (Susana, June 2013, p. 29 & João Maria) وقد أنشأت الشركة نموذجاً هرمياً يوضح علاقتها بالمجتمع، حيث يتألف هذا الهرم من ثلاث مستويات رئيسية: الامتثال، الاستدامة، وخلق القيمة المشتركة، كما يوضحه الشكل رقم (5).

الشكل رقم (5): هرم نستله - انشاء قيمة مشتركة في نستله-



المصدر: (Nestlé, 2011, p. 6)

يركز المستوى الأول، "الامتثال"، على التزام الشركة بالقوانين المحلية والمعايير والاتفاقيات الدولية. أما المستوى الثاني، "الاستدامة"، فيتعلق بتبني سياسات تهدف إلى حماية البيئة عبر دورة حياة المنتج، وتحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع. ويأتي المستوى الثالث، "خلق القيمة المشتركة"، ليعبر عن نهج تعمل من خلاله شركة نستله على تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي والمساهمة في تحقيق منافع اجتماعية مستدامة، بما يضمن ازدهار المجتمعات التي تنشط فيها. ولتنفيذ هذا النهج، ركزت نستله على ثلاث مجالات رئيسية:

- التغذية: تطوير منتجات غذائية صحية وتحسين مستوى الوعي بالتغذية السليمة.
- المياه: دعم برامج ترشيد استهلاك المياه وتحسين البنية التحتية للمياه في المجتمعات المحلية.
- التنمية الريفية: تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمزارعين والعمال في سلسلة التوريد الخاصة بالشركة.

وكجزء من استراتيجيتها لخلق القيمة المشتركة، أطلقت نستله مبادرة "نستله لصحة الأطفال" (Nestlé SA, 2018, pp. 1-6)، والتي تهدف إلى تعزيز التغذية الصحية منذ الطفولة المبكرة من خلال:

- تثقيف أولياء الأمور عبر منصة إلكترونية متخصصة.
- تنفيذ برامج تعليمية بالتعاون مع الحكومات والمدارس.
- إقامة شراكات مع الأندية الرياضية لتعزيز نمط حياة صحي للأطفال.

ساعد تطبيق خلق القيمة المشتركة في تعزيز ولاء العملاء وتحسين صورة الشركة عالميًا، حيث تمكنت نستله من ربط استراتيجياتها التجارية بالاحتياجات المجتمعية، مما أدى إلى خلق قيمة اقتصادية واجتماعية مستدامة لكل من الشركة والمجتمع.

2-1- تجربة شركة يونيليفر في تبني مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV)

تُعد شركة يونيليفر واحدة من أكبر الشركات متعددة الجنسيات في العالم في مجال السلع الاستهلاكية السريعة الدوران، إذ تعمل في أكثر من 190 دولة ويستخدم منتجاتها يوميًا ما يقارب 3.4 مليار شخص. ويتجاوز عدد موظفي الشركة 148 ألف موظف موزعين عبر شبكة عالمية واسعة من الموردين والشركاء. وقد تأسست الشركة سنة 1929 نتيجة اندماج كل من شركة Lever Brothers البريطانية وشركة Margarine Unie الهولندية، مما وضع الأساس لتطورها لاحقًا كواحدة من أبرز الشركات العالمية ذات الحضور الراسخ في قطاعات الأغذية والعناية الشخصية والعناية المنزلية. ومنذ نشأتها، اعتمدت يونيليفر نهجًا استراتيجيًا يربط بين النمو الاقتصادي وتعزيز الأثر الاجتماعي والبيئي، وهو ما تجسد بوضوح في استراتيجية "خطة يونيليفر للحياة المستدامة" الرامية إلى تقليل البصمة البيئية وتحسين رفاه المجتمعات (Unilever.(n.d./a), 2022).

وفي هذا السياق، تُعد يونيليفر من أبرز الشركات العالمية في قطاع السلع الاستهلاكية، إذ تضم أكثر من 400 علامة تجارية رائدة مثل كنور، بن وجيري، دوف، وليبتون (Unilever.(n.d./a), 2022). ويظهر التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية عبر مجموعة واسعة من المبادرات، من أبرزها "برنامج بنك النفايات المجتمعي" في إندونيسيا، الذي يهدف إلى إشراك السكان المحليين في إدارة النفايات وتحسين ظروفهم المعيشية. ويقوم البرنامج على جمع النفايات المنزلية وتسليمها إلى بنوك النفايات، حيث تُقِيم وتُستبدل بمكافآت مالية تُودع في حسابات مصرفية للمشاركين (Unilever.(n.d./a), 2022). ولا يقتصر أثر هذه المبادرة على الجوانب البيئية المتمثلة في الحد من النفايات وتعزيز إعادة التدوير، بل يمتد ليشمل جوانب اجتماعية مهمة، تتجلى في تحسين الدخل وتعزيز الاستقلال الاقتصادي للأسر المشاركة، مما يجعلها نموذجًا فعالًا لتطبيق خلق القيمة المشتركة.

وتجسد هذه المبادرة بوضوح مبادئ خلق القيمة المشتركة، من خلال دمج الاحتياجات الاجتماعية ضمن نموذج الأعمال، حيث استطاعت الشركة أن تحوّل مشكلة النفايات إلى فرصة تخدم أهدافها الاقتصادية والاجتماعية في آن واحد. وتعتمد يونيليفر في تنفيذ هذه المبادرات على شراكات متنوعة مع الوكالات الحكومية والمعاهد العلمية

لضمان فعالية البرامج واستدامتها، إلى جانب الاستعانة بأطراف مستقلة لتقييم الأثر وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

ومن الجدير بالذكر أن معظم مبادرات خلق القيمة المشتركة لدى يونيليفر تبدأ ضمن نطاق محدود، ثم تتوسع تدريجيًا بعد اختبار فعاليتها، وهو ما يمنح الشركة مساحة للتعلم المستمر وتطوير البرامج قبل تعميمها على نطاق واسع. وتوضح تجربة الشركة كيف يمكن لمفهوم خلق القيمة المشتركة أن يُطبَّق بفاعلية من خلال التركيز على الاحتياجات المجتمعية المتوافقة مع المصالح التجارية، مما يعزز نجاح المبادرات ويزيد من أثرها الاجتماعي.

ويمثل "برنامج بنك النفايات المجتمعي" مثالاً واضحاً على هذا التوجه؛ إذ تقتضي عملية خلق القيمة المشتركة أن تقوم الشركات أولاً بتحليل عملياتها وسلاسل القيمة الخاصة بها لتحديد المشكلات البيئية والاجتماعية القابلة للمعالجة بالتوازي مع الأهداف الاقتصادية. وفي حالة يونيليفر، تم تحديد مشكلة التخلص غير السليم من البلاستيك، ثم تطوير حل يجمع بين معالجة هذه المشكلة وتوفير مواد قابلة لإعادة التدوير تفيد الشركة والمجتمع معاً. وفي أكتوبر 2019، أعلنت يونيليفر عن التزامها بخفض استخدام البلاستيك الخام في عبواتها إلى النصف، وإزالة أكثر من 100 ألف طن من البلاستيك بالكامل بحلول عام 2025. (unilever, 2019) كما تعاونت الشركة مع منصة علي بابا لإنشاء آلات إعادة تدوير مدعومة بالذكاء الاصطناعي في الصين، قادرة على التعرف على البلاستيك وفرزه تلقائياً. وطوّرت أيضاً حلولاً رقمية مبتكرة، مثل استخدام منصة Google My Business لتمكين المستهلكين من تحديد مواقع بنوك النفايات عبر خرائط Google، بالإضافة إلى استخدام الذكاء الاصطناعي لتعزيز معدلات إعادة التدوير في الصين، والعمل مع شركاء متخصصين في المملكة المتحدة والولايات المتحدة لمواجهة مشكلة "البلاستيك الأسود" الذي يصعب فرزه بالطرق التقليدية (Unilever, 2023)

وبذلك تُظهر تجربة يونيليفر قدرتها على دمج البعد الاجتماعي والبيئي في صميم نموذج أعمالها، مما يجعلها إحدى أبرز الشركات العالمية في تطبيق مفهوم خلق القيمة المشتركة بطرق مبتكرة وفعالة تعزز التنافسية وتدعم التنمية المستدامة.

2- قياس القيمة المشتركة:

قياس القيمة المشتركة أصبح أمراً جوهرياً في استراتيجيات الشركات، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف ربحية بالتوازي مع تقديم فوائد اجتماعية ملموسة. يمكن أن يساعد هذا النهج في تحفيز الابتكار والنمو عبر استغلال إمكانات الأعمال للمساهمة في حل القضايا العالمية الأساسية (Michael E, Greg, Marc , Sonja , & Elizabeth, 2011) ومع ذلك، لا تزال أدوات قياس القيمة المشتركة في مراحلها الأولية، حيث تفتقر الشركات إلى إطار قياس شامل يربط بين الأداء الاجتماعي والنجاح الاقتصادي.

لا تستطيع الشركات تقييم مدى فعاليتها في خلق القيمة المشتركة ما لم تتمكن من قياس الأثر الاجتماعي وتأثيره على أدائها الاقتصادي. عندما لا يكون هناك فهم دقيق لهذه العلاقة، قد تفقد الشركات فرصًا مهمة لتحسين عملياتها وتعزيز الابتكار والتأثير الاجتماعي على نطاق أوسع. على الرغم من وجود العديد من المقاييس المالية والاجتماعية والبيئية، إلا أن هناك فجوة في النماذج التي تربط مباشرة بين التقدم الاجتماعي والنجاح الاقتصادي للشركات. بالتالي، يعد تطوير أساليب جديدة للقياس أمرًا حيويًا لتفعيل القيمة المشتركة وجعلها أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ في عالم الأعمال (Raman, 2016).

يبدأ قياس القيمة المشتركة بوضع استراتيجية متكاملة تشمل تحديد القضايا الاجتماعية ذات الأولوية، وتخطيط الأنشطة التجارية المناسبة، وتحديد الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة مقارنة بالتكاليف. كما يساهم القياس في تحليل البيانات ومتابعة التقدم المحرز مما يوفر رؤية واضحة يمكن الاستناد إليها لتحسين استراتيجيات الشركات وتعزيز مبادراتها المستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك، يساعد القياس الفعال للقيمة المشتركة في تعزيز ثقة المستثمرين من خلال تقديم بيانات دقيقة حول العلاقة بين حل القضايا الاجتماعية وزيادة الأرباح. فعندما يكون هناك دليل ملموس على أن معالجة التحديات الاجتماعية تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، فإن ذلك يقلل من مخاوف المستثمرين، مما يؤدي إلى إعادة تشكيل طريقة تقييم الشركات في الأسواق العالمية.

في هذا السياق، أجرى بوتر وكرامر دراسة تفصيلية على أكثر من 12 شركة رائدة تطبق استراتيجيات القيمة المشتركة، من بينها نستله في قطاع الأغذية، وإنتل (Intel) في قطاع التكنولوجيا المتقدمة، ومجموعة فنادق إنتركونتيننتال (InterContinental Hotels Group - IHG) في قطاع الضيافة، حيث كشفت نتائج الدراسة أن قياس القيمة المشتركة يختلف عن طرق القياس التقليدية، إذ أنه عملي وفعال وقابل للتنفيذ، ويساهم بشكل كبير في تطوير استراتيجيات القيمة المشتركة وتحفيز الابتكار المستدام (Porter & Kramer, 2011).

2-1-1- دمج قياس القيمة المشتركة في الاستراتيجية

مثل أي استراتيجية عمل، فإن استراتيجيات القيمة المشتركة تختلف من شركة لأخرى وفقًا لطبيعة النشاط التجاري والبيئة المحيطة. وكما أوضح بوتر وكرامر، يمكن تحقيق القيمة المشتركة من خلال ثلاثة مستويات رئيسية:

(أ) - إعادة تصور المنتجات والأسواق: من خلال تقديم حلول جديدة تعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات والحصة السوقية.

(ب) - إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة: من خلال تحسين العمليات التشغيلية داخل الشركات عبر الاستخدام الأمثل للموارد، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية.

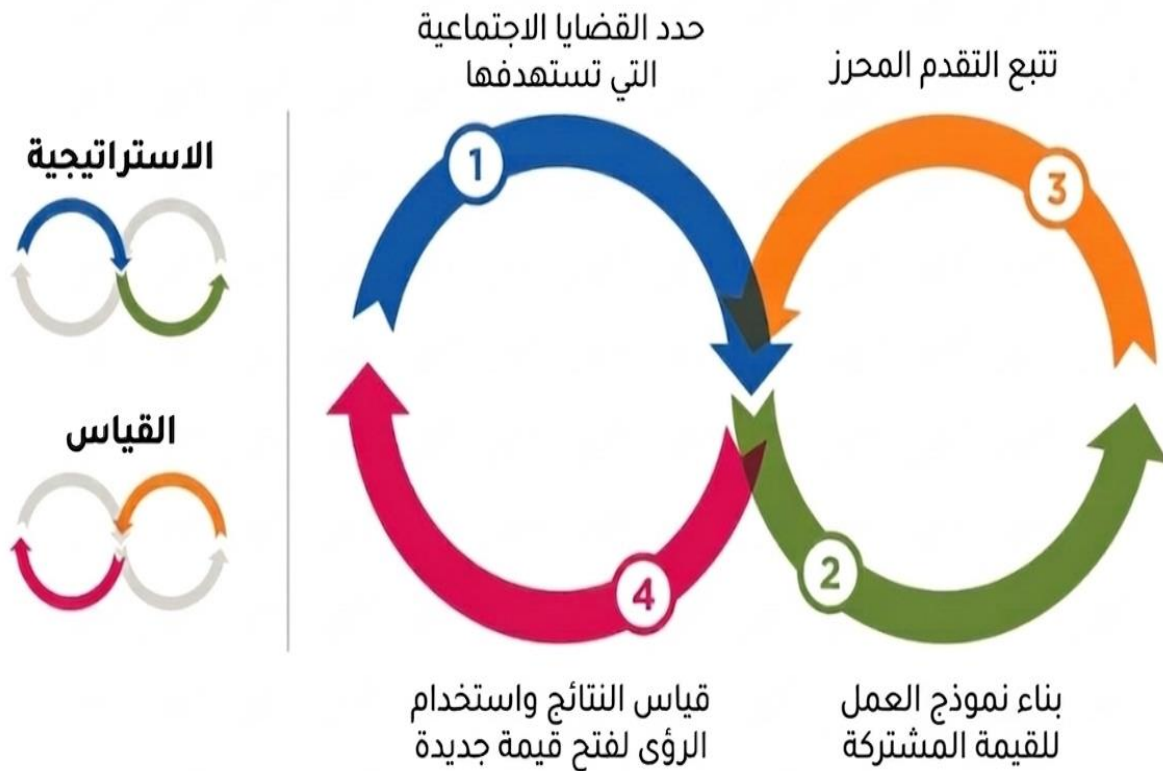
ج) -تمكين تطوير المجموعات المحلية: عبر دعم الموردين المحليين والاستثمار في المجتمع والبنية التحتية، مما يسهم في تحسين بيئة الأعمال وزيادة القدرة الإنتاجية.

إن قياس القيمة المشتركة ليس مجرد وسيلة تقييم، بل هو عنصر أساسي في تطوير الاستراتيجيات المستقبلية وتعزيز استدامة الشركات على المدى الطويل. عندما تتمكن الشركات من قياس التأثير الاجتماعي والاقتصادي لأنشطتها بشكل دقيق، فإنها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مع تحقيق فوائد ملموسة للمجتمع والبيئة

2-2-عملية قياس القيمة المشتركة

قياس القيمة المشتركة هو عملية ديناميكية مستمرة تتكامل مع استراتيجية الأعمال، وليست مجرد تقييم دوري أو مستقل عن أداء الشركة. يتضمن هذا النهج أربع خطوات مترابطة (أنظر الشكل رقم (6))، تهدف إلى تعزيز القيمة الاجتماعية والاقتصادية في آن واحد، كما توفر حلقة تغذية راجعة مستمرة تساعد الشركات على تطوير استراتيجياتها بشكل مستمر وتحقيق تأثير أوسع (Michael E, Greg, Marc , Sonja , & Elizabeth, 2011)

الشكل (6): دمج استراتيجية القيمة المشتركة وقياسها



المصدر: (Michael E, Greg, Marc , Sonja , & Elizabeth, 2011)

2-2-1-الخطوة الأولى: تحديد القضايا الاجتماعية ذات الأولوية: تبدأ العملية بتحديد المشكلات الاجتماعية التي يمكن أن تمثل فرصًا لتعزيز الإيرادات أو تقليل التكاليف. يتطلب ذلك تحليلًا منهجيًا للاحتياجات المجتمعية غير

الملمبة ودراسة مدى تداخلها مع عمليات الشركة. والنتيجة النهائية لهذه الخطوة هي قائمة بالقضايا الاجتماعية الأساسية التي يمكن أن تشكل محوراً لاستراتيجية القيمة المشتركة.

2-2-2- الخطوة الثانية: بناء نموذج العمل للقيمة المشتركة: بعد تحديد المجالات الاجتماعية ذات الأولوية، يتعين على الشركة تحليل تأثيرها المحتمل على الأداء الاقتصادي. يتضمن ذلك تقييم التكاليف والفرص المرتبطة بكل مبادرة، بالإضافة إلى نمذجة الفوائد الاجتماعية والتجارية المتوقعة. الهدف من هذه المرحلة هو اتخاذ قرارات مستنيرة حول مدى قابلية التنفيذ والاستثمار في هذه الاستراتيجيات.

2-2-3- الخطوة الثالثة: تتبع التقدم: بمجرد البدء في تنفيذ المبادرات، يجب على الشركات مراقبة التقدم المحرز مقابل الأهداف المحددة مسبقاً، كما هو الحال مع أي عملية تحسين أداء. تشمل هذه الخطوة مراقبة المدخلات، ومتابعة الأنشطة التجارية، وقياس النتائج المالية والاجتماعية، مما يتيح للشركة تقييم مدى تحقيقها للقيمة المستهدفة مقارنة بتوقعاتها الأولية.

2-2-4- الخطوة الرابعة: قياس النتائج والاستفادة من الدروس المستخلصة: تتمثل المرحلة الأخيرة في تحليل العلاقة بين التأثير الاجتماعي والنتائج الاقتصادية. تساعد هذه المرحلة الشركات على فهم العوائد الاقتصادية والاجتماعية التي تحققت، وتحديد الفرص لتحسين استراتيجياتها. يتمثل الهدف الأساسي هنا في الاستفادة من الدروس المكتسبة لتطوير نهج أكثر فاعلية، سواء بتوسيع نطاق البرامج الناجحة أو تعديل الاستراتيجيات غير الفعالة.

2-3- أهمية الربط بين الأثر الاجتماعي والأداء الاقتصادي

تواجه العديد من الشركات صعوبة في إيجاد التوازن بين تحقيق التأثير الاجتماعي وضمان نجاحها الاقتصادي، غير أن تحليل هذه العلاقة يتيح فرصاً جديدة لخلق القيمة المشتركة. فعلى سبيل المثال، عندما يؤدي برنامج تدريبي للمهارات الوظيفية إلى تحسين فرص التوظيف وتوسيع قاعدة العملاء المحتملين، يصبح من الضروري توسيع نطاق البرنامج لتعظيم العوائد الاقتصادية والاجتماعية. وبالمثل، إذا أظهر تدريب العاملين في القطاع الصحي تفاوتاً في الأداء ومبيعات المنتجات، فإن إعادة تصميم تلك البرامج تساهم في تعزيز استدامة النتائج. كما أن تحسين إنتاجية المزارعين بما ينعكس على وفرة المواد الخام للشركة، يشكل حافزاً لتوسيع المبادرة إلى فئات أخرى من المزارعين أو قطاعات زراعية جديدة. ورغم أن قياس القيمة المشتركة لا يزال في مراحله الأولية، إلا أن بعض الشركات الرائدة بدأت بالفعل في تطبيق خطوات منهجية لتحليل بياناتها واكتشاف فرص جديدة لتعظيم كل من الأثر الاجتماعي والجدوى الاقتصادية، من خلال تجربة وتطوير أدوات قياس مبتكرة تساهم في رفع كفاءة تنفيذ استراتيجيات القيمة المشتركة وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. (Michael E, Greg, Marc , Sonja , & Elizabeth, 2011).

المطلب الرابع: أصل خلق القيمة المشتركة وعلاقته بالمفاهيم الأخرى:

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أصل هذا المفهوم وتطوره، مع توضيح علاقته بالمفاهيم الأخرى ذات الصلة، تمهيداً لفهم أعمق لدوره وأهميته في الواقع الاقتصادي المعاصر.

1- أصل خلق القيمة المشتركة

يعد مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) جزءاً من التطور المستمر لنظريات وممارسات الاستدامة في قطاع الأعمال. وبالرغم من تقديمه رسمياً من قبل بورتر وكرامر (2011)، إلا أن جذوره تمتد إلى عقود سابقة حيث ارتبط بالعديد من المفاهيم مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، والابتكار الاجتماعي، وقاع الهرم، والقيمة المختلطة. وغالباً ما يستخدم الباحثون هذه المفاهيم بالتبادل، مما أدى إلى انتقادات مفادها أن خلق القيمة المشتركة ليس فكرة أصلية بالكامل ولكنه إعادة صياغة لمفاهيم موجودة سابقاً (Crane, Spence, Palazzo, & Matten, 2014).

2- تطور مفهوم خلق القيمة المشتركة

بدأ مفهوم القيمة المشتركة بالتبلور في ظل تزايد الضغوط على الشركات لممارسة أعمالها بشكل أكثر استدامة ومسؤولية اجتماعية. في السابق، ركزت الشركات على تعظيم الأرباح دون الاهتمام بالتأثيرات السلبية لأنشطتها مثل التلوث واستغلال الموارد. غير أن ارتفاع الشفافية والمساءلة دفع الشركات إلى تقليل العوامل الخارجية السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية لأنشطتها. ونتيجة لذلك، ظهرت العديد من النظريات التي سعت إلى مواءمة أهداف الأعمال مع الفوائد المجتمعية، مما أدى إلى تطوير خلق القيمة المشتركة كمفهوم متكامل.

في مقال نشر عام 2006، أشار بورتر وكرامر إلى أن الشركات تواجه ضغوطاً متزايدة من المجتمع لتحسين أدائها البيئي والاجتماعي، مما جعل المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) "أولوية لا مفر منها لقادة الأعمال" (Michael E. & Mark R, 2006, p. 1). غير أن المسؤولية الاجتماعية للشركات التقليدية كانت تركز غالباً على الامتثال التنظيمي أو المبادرات الخيرية دون دمج هذه الجهود في الاستراتيجيات الاقتصادية الأساسية. لذلك، أوصى المؤلفان بأن تبحث الشركات عن نقاط الالتقاء بين المجتمع والأعمال في بعدين رئيسيين هما:

الروابط الداخلية: تشير إلى العلاقة بين سلسلة القيمة للشركة وتأثيرها المباشر على المجتمع.

الروابط الخارجية: تتعلق بكيفية تأثير البيئة الخارجية على الشركة واستراتيجياتها التشغيلية، مما يستدعي تبني نهج يربط بين أهداف الأعمال ومتطلبات التنمية المستدامة.

اقترح بورتر وكرامر تصنيف المبادرات الاجتماعية وفقاً لثلاث فئات رئيسية: القضايا الاجتماعية العامة، التأثيرات الاجتماعية لسلسلة القيمة، والأبعاد الاجتماعية للسياق التنافسي. من خلال ذلك، يمكن للشركات

تحقيق انتقال تدريجي من المسؤولية الاجتماعية للشركات التقليدية إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات الاستراتيجية، مما يعزز تأثيرها الاقتصادي والمجتمعي.

وفي مقال عام 2011، قدم بورتر وكرامر مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) كرد فعل على نقاط الضعف في ممارسات المسؤولية الاجتماعية التقليدية. موضحاً بأن العديد من الشركات تعتمد نهجاً قصير الأجل في تعاملها مع الاستدامة، مما يمنعها من تحقيق أثر طويل الأجل على المجتمع والأعمال (Porter & Kramer, 2011, p. 4) على سبيل المثال، ركزت المؤسسات المالية خلال السنوات الأخيرة على خفض التكاليف لتعزيز أرباح المساهمين دون الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، مما أدى إلى تراجع قيم الأسهم أو بقائها ثابتة.

لمواجهة هذه التحديات، شدد بورتر وكرامر على أهمية إدراك الشركات لتأثير بيئتها الاقتصادية والاجتماعية، ودمج الاستدامة في عملياتها الأساسية. من هنا، برز مفهوم خلق القيمة المشتركة، الذي لا يعتبر مجرد امتداد للمسؤولية الاجتماعية للشركات، بل مقارنة استراتيجية أكثر تكاملاً تسعى إلى تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية مشتركة.

يتمحور خلق القيمة المشتركة حول كيفية تمكن الشركات من تحقيق الأرباح بطريقة تتماشى مع المتطلبات المجتمعية والبيئية. ومن هنا، فهو يمثل مفهوماً فريداً ومستقلاً، وليس مجرد إعادة تسمية لمفاهيم سابقة. وبينما قد يتداخل مع نظريات أخرى مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات أو القيمة الممزوجة، إلا أنه يتميز بتركيزه على دمج الفوائد المجتمعية مباشرة في نماذج الأعمال بدلاً من النظر إليها كالتزامات ثانوية.

وبذلك، يعد خلق القيمة المشتركة تطوراً طبيعياً في الفكر الاستراتيجي للأعمال، حيث يعكس تحولاً عالمياً نحو نماذج اقتصادية أكثر مسؤولية واستدامة.

3-علاقة خلق القيمة المشتركة بالمفاهيم الأخرى

يُعدّ مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) من المفاهيم الحديثة التي برزت نتيجة تداخله مع عدد من المقاربات الإدارية والتنموية، مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة والابتكار الاجتماعي..... الخ. وقد أدى هذا التقارب إلى بروز نقاش علمي حول موقعه وحدوده المفاهيمية. وفي هذا الإطار، يبرز خلق القيمة المشتركة كمدخل استراتيجي يعيد تنظيم العلاقة بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية المجتمعية، بما يمهد لتحليل علاقته بالمفاهيم الأخرى ذات الصلة.

3-1-خلق القيمة المشتركة (CSV) والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR): بدأت المسؤولية الاجتماعية للشركات كمفهوم عام في الخمسينيات من القرن الماضي، ويُعتبر كتاب « Social Responsibilities of the Businessman » للمؤلفين Howard R. Bowen في عام 1953 من أوائل الأعمال التي تناولت الفكرة بشكل منهجي (Beal, 2014, p. 16). وقد وصف بوين المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال بأنها التزام الشركات باتباع سياسات واتخاذ قرارات تساهم في تحقيق أهداف المجتمع، مما يعكس البُعد الأخلاقي لهذا المفهوم (Bowen, 1953, p. 6).

ومع ذلك، على مدار العقود الماضية، تحولت المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى مفهوم أكثر غموضاً، حيث أصبح يستخدم أحياناً كأداة لتحسين صورة الشركات دون تحقيق تأثير حقيقي، فيما يعرف بممارسة "Greenwashing"³، حيث تقوم الشركات بالترويج لأنشطة اجتماعية وبيئية بهدف كسب تعاطف الجمهور دون تنفيذ إجراءات فعلية ذات تأثير ملموس (RESET, 2018).

ويؤكد بورتر وكرامر أن العديد من الشركات تستخدم المسؤولية الاجتماعية للشركات فقط كرد فعل على الضغوط الخارجية، مما يؤدي إلى مبادرات غير مستدامة لا تحقق تغييراً جوهرياً في المجتمع. ولهذا السبب، يدعون إلى دمج مفهوم خلق القيمة المشتركة في صميم استراتيجيات الأعمال بحيث يكون تحقيق المنافع الاجتماعية جزءاً أساسياً من نموذج الأعمال وليس مجرد مبادرة إضافية لتحسين السمعة (Porter & Kramer, 2011).

يُعد كل من خلق القيمة المشتركة (CSV) والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) مفاهيم تُشير إلى تحقيق منفعة للمجتمع، لكن هناك اختلاف جوهري بينهما. تُركز المسؤولية الاجتماعية للشركات تقليدياً على توليد منافع اجتماعية دون اعتبار لتكاليف الجهد أو مدى استدامتها، حيث تهدف إلى إعادة توزيع جزء من أرباح الشركة لصالح المجتمع دون تغيير جوهري في أنشطة الشركة الأساسية. أما خلق القيمة المشتركة، فيتجاوز هذا المفهوم ليشمل خلق فرص جديدة وقيم جديدة، حيث تكون الشركات مدفوعة داخلياً لتعزيز الاستدامة والابتكار بما يحقق فوائد اقتصادية واجتماعية على حد سواء (Piotr, 2016, p. 10).

ويرى الباحثون أن التنمية المستدامة هي المحفز الأساسي لمفهوم خلق القيمة المشتركة، بينما تعتمد المسؤولية الاجتماعية للشركات على استجابة الشركات لضغوط خارجية من أصحاب المصلحة (Ta-Kai & Min, 2020, p. 3) ويؤكد بورتر وكرامر أن خلق القيمة المشتركة مفهوم ذاتي التنظيم، حيث لا تحتاج الشركات إلى تدخل حكومي للحد من الآثار السلبية لأنشطتها، بل يمكنها تحديد القضايا الاجتماعية الأكثر أهمية وربطها بتحقيق منافع اقتصادية (Michael E & Mark R, 2006, p. 6). ولكي يكون الاهتمام الاجتماعي مصدراً حقيقياً للقيمة المشتركة، يجب أن تحقق الشركة أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة، بحيث يكون للقضية الاجتماعية ارتباط مباشر بأنشطة الشركة الأساسية، مما يتيح الاستفادة من مواردها لتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية في آن واحد (Michael E & Mark R, 2006, p. 10) وهذا يوضح أن الشركات التي تتبنى خلق القيمة المشتركة تعمل بشكل استباقي ومدفوع داخلياً، في حين أن الشركات التي تعتمد على المسؤولية الاجتماعية للشركات غالباً ما تكون مدفوعة بعوامل خارجية. (Piotr, 2016, p. 11)

3-1-1-الجدل حول خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية للشركات: يرى بورتر وكرامر أن خلق القيمة المشتركة ظهر كرد فعل على قصور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، إذ يتعامل الأخير مع المسؤولية المجتمعية كال التزام خارجي، بينما تسعى خلق القيمة المشتركة إلى دمج المنافع الاجتماعية في صلب استراتيجية الشركة لضمان استدامة التأثير الإيجابي. غير أن هذا الطرح أثار جدلاً بين الاقتصاديين، حيث اعتبر البعض أن خلق القيمة المشتركة ما هو إلا امتداد لفكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات، بينما رأى آخرون أنه جزء من الاستدامة

لكنه يفتقر إلى الأصالة (Ta-Kai & Min, 2020) وفي المجال الأكاديمي، أبدت بعض الإدارات التنفيذية في الشركات مقاومة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات، نظرًا لكونها تُعتبر تكلفة غير متماشية مع تحقيق الأرباح. وقد دفعت هذه المعارضة الباحثين إلى دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، حيث تبين أن المسؤولية الاجتماعية يتم التركيز عليها غالبًا لتحسين سمعة الشركة أكثر من تركيزها على تحقيق قيمة اقتصادية طويلة الأمد (Michael E & Mark R, 2011, p. 4). (Michael E & Mark R, 2006, p. 4). ومن ناحية أخرى، يعتقد بعض الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR لم تثبت فعاليتها في القرن الحالي بسبب غياب معايير واضحة تحدد كيفية تنفيذها والاستفادة منها (Isabelle & Robert, 2013, p. 172). ومع ذلك، إذا استطاعت الشركات مواءمة المسؤولية الاجتماعية مع متطلبات أصحاب المصلحة، فقد تحقق ميزة تنافسية واضحة (Maria Teresa Bosch, Joan Montllor, & Maria, 2013, p. 12).

2-1-3- خلق القيمة المشتركة كبديل للمسؤولية الاجتماعية للشركات: يرى بورتر وكرامر أن خلق القيمة المشتركة يمكن أن يحل محل المسؤولية الاجتماعية للشركات ليكون بمثابة إطار أكثر استدامة لتوجيه استثمارات الشركات في المجتمعات المحلية (Porter & Kramer, 2011, p. 16). ويؤكدان أن معظم برامج المسؤولية الاجتماعية تركز على تحسين سمعة الشركات، مما يجعلها غير قابلة للاستمرار على المدى الطويل. في المقابل، فإن خلق القيمة المشتركة CSV يصبح جزءًا لا يتجزأ من الربحية والمزايا التنافسية للشركة، مما يضمن استمراريته وفعاليتها في تحقيق المنافع المشتركة للمجتمع والاقتصاد (Porter & Kramer, 2011, p. 16).

وتُظهر مراجعات الأدبيات أن هناك اتفاقًا واسعًا على وجود صلة قوية بين خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث يرى بعض الباحثين أن خلق القيمة المشتركة ليس مفهومًا جديدًا تمامًا، بل هو امتداد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corazza, Scagnelli, & Mio, 2017) (Crane, Spence, Palazzo, & (Matten, 2014). ومع ذلك، يمكن تفسير العلاقة بين المفهومين بطريقة مشابهة لمقارنة "المربع والمستطيل"، فكل مبادرة مسؤولية اجتماعية للشركات يمكن اعتبارها خلق قيمة مشتركة، لكن ليس كل خلق قيمة مشتركة هو مسؤولية اجتماعية للشركات. بمعنى أن خلق القيمة المشتركة أكثر تحديدًا وارتباطًا بتحقيق منافع اقتصادية واجتماعية متكاملة.

3-1-3- نحو تحديد أوضح للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR وخلق القيمة المشتركة CSV: يُفضل الاحتفاظ بتعريف واسع للمسؤولية الاجتماعية للشركات بحيث يتم وضعها في مستوى أعلى من CSV خلق القيمة المشتركة، مما يتيح إمكانية تمييز واضح بين المفهومين. في حين أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تشمل جميع الجهود التي تهدف إلى تحقيق منفعة اجتماعية، فإن خلق القيمة المشتركة CSV يركز على تحقيق المنفعة الاجتماعية والاقتصادية بشكل متكامل ومستدام.

على هذا الأساس، فإن خلق القيمة المشتركة CSV يمثل نهجًا مبنياً على المنافسة والاستدامة، حيث يتم دمجها في الأنشطة الأساسية للشركة لتعظيم الأرباح وتحقيق منفعة مستدامة للمجتمع، في حين أن المسؤولية الاجتماعية

CSR غالباً ما يُنظر إليها على أنها تكلفة إضافية وليست جزءاً أساسياً من استراتيجية الشركة. كما أن تأثير خلق القيمة المشتركة يمكن أن يكون أكثر اتساعاً واستدامة، حيث يتم دمجها في الميزانية التشغيلية للشركة، على عكس المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تكون غالباً محدودة بميزانيات مخصصة لفترات زمنية قصيرة (Porter & Kramer, 2011).

في النهاية، رغم أن كلتا النظريتين تمثلان دوراً في تعزيز التنمية المستدامة، فإن خلق القيمة المشتركة توفر نهجاً أكثر تكاملاً وقابلية للاستمرار مقارنة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يجعلها خياراً أكثر جاذبية للشركات التي تسعى إلى تحقيق تأثير اجتماعي حقيقي إلى جانب النجاح الاقتصادي (Karla & Patricia, 2013, p. 12).

2-3- خلق القيمة المشتركة ونظرية أصحاب المصلحة (الإدارة): تعتبر نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) بمثابة تطور في فهم الشركات ككيانات مستقلة لا تهتم فقط بمصالح المساهمين، بل يجب أن تأخذ في الاعتبار مصالح جميع الجهات التي تؤثر عليها أو تتأثر بها (R. & John F, 2001, p. 5). تماشياً مع ذلك، تدعو هذه النظرية إلى إدارة الشركات بطريقة تحقق التوازن بين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة، حيث ترى أن خلق القيمة يجب أن يكون مشتركاً بين جميع أصحاب المصلحة الذين يساهمون في تحقيقها (Antonio & Menghwar, 2017, p. 4).

يرتبط مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) ارتباطاً وثيقاً بإدارة أصحاب المصلحة، حيث يُنظر إليه على أنه استراتيجية فعالة تتيح خلق قيمة للمجتمع والمساهمين دون التأثير السلبي على الأطراف (Caterina & Richard L, 2014, p. 2). وتشير نظرية أصحاب المصلحة إلى ضرورة إعادة توزيع المكاسب بشكل عادل وتفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار إلى الأطراف ذات العلاقة، مما يعزز آفاق الأعمال ويدعم رفاهية المجتمع (James A, 2009, p. 407).

في دراسة تحليلية، تبين أن خلق القيمة المشتركة يرتبط بشكل مباشر بمفاهيم إدارة أصحاب المصلحة، حيث يُنظر إليه على أنه امتداد لنظرية أصحاب المصلحة (Corazza, Scagnelli, & Mio, 2017, pp. 414-434) ويصف ستراند وفريمان (Strand & Freeman, 2015, p. 65) خلق القيمة المشتركة بأنه "إعادة صياغة" لمفهوم أصحاب المصلحة، حيث يسعى كلا النموذجين لتحقيق التوازن بين مصالح الشركات وأصحاب المصلحة المختلفين. ومع ذلك، يرى بعض الباحثين أن هذه المقارنة سطحية، حيث إن خلق القيمة المشتركة يركز على معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية من خلال العمليات الاقتصادية، بينما تركز نظرية أصحاب المصلحة على تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم وفقاً لدرجة تأثيرهم على الشركة.

تختلف خلق القيمة المشتركة (CSV) عن نظرية أصحاب المصلحة في طبيعة الأولويات والتركيز، إذ يولي خلق القيمة المشتركة اهتماماً مباشراً بالقضايا المجتمعية والبيئية، دون التركيز على تمكين أصحاب المصلحة من المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الشركات. كما يحتفظ خلق القيمة الاقتصادية بمنظور اقتصادي قوي، حيث

يسعى إلى استعادة الشرعية* للشركات وتعزيز أرباحها، مما يشير إلى أن مصالح المؤسسة تظل محور الاهتمام الأساسي (Michael E & Mark R, 2006). في المقابل، تركز نظرية أصحاب المصلحة على دمج القيم الشخصية للمسؤولين والمعتقدات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات التجارية، مما يجعلها أكثر اعتمادًا على المبادئ الأخلاقية والاعتبارات غير الاقتصادية.

3-2-1- أوجه التشابه والاختلاف بين خلق القيمة المشتركة ونظرية أصحاب المصلحة (SH): تتشابه النظريتان في تأثيرهما الإيجابي على الأداء المالي، حيث تفترض كلتاهما أن تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة يساهم في تحقيق أرباح طويلة الأجل. وقد أظهرت الدراسات أن نسبة قليلة من الأبحاث المتعلقة بنظرية أصحاب المصلحة تناولت الأداء المالي بشكل مباشر، وكانت النتائج مختلطة. وعلى الرغم من ذلك، يشير العديد من الباحثين إلى وجود علاقة إيجابية بين نظرية أصحاب المصلحة والأداء المالي (Freeman, Lehtimäki, و Kujala, 2019). (Freeman, 2010)

تختلف خلق القيمة المشتركة عن نظرية أصحاب المصلحة من حيث طريقة التنفيذ، حيث يتطلب تطبيق خلق القيمة المشتركة تغييرات جذرية في نماذج الأعمال التقليدية، مثل تطوير منتجات جديدة أو إعادة تصميم سلاسل القيمة. أما نظرية أصحاب المصلحة، فتركز بشكل أساسي على توزيع القيمة النهائية بين أصحاب المصلحة دون إدخال تعديلات جوهرية على العمليات التشغيلية (Benedikt, 2016, p. 45). كما أن خلق القيمة المشتركة تسعى إلى تحقيق تأزر بين الشركات والمجتمع عبر دمج عناصر من المسؤولية الاجتماعية للشركات ونظرية أصحاب المصلحة في نموذج واحد يسعى لتحقيق المنفعة المتبادلة بين جميع الأطراف (Porter & Kramer, 2011).

بناءً على ذلك، يمكن اعتبار خلق القيمة المشتركة بمثابة نهج عملي يُمكن الشركات من تحقيق الربح مع إحداث تأثير اجتماعي إيجابي، في حين تركز نظرية أصحاب المصلحة على تحقيق التوازن بين مختلف الجهات الفاعلة التي تؤثر على بيئة الأعمال. وفي النهاية، يكمن الفرق الأساسي في أن خلق القيمة المشتركة تبدأ بمعالجة القضايا المجتمعية لتحقيق النمو الاقتصادي، بينما تهدف نظرية أصحاب المصلحة إلى ضمان إدارة عادلة ومستدامة للشركات.

3-3- خلق القيمة المشتركة وقاعدة الهرم (BOP): يمثل مفهوم قاعدة الهرم BOP أحد أبرز الاتجاهات التي سعت إلى إعادة توجيه دور الشركات نحو معالجة الفقر من خلال مقارنة قائمة على السوق، فقد قدّم براهالاد وهاموند (C K & Allen, 2002) رؤية مفادها أنّ أكثر من أربعة مليارات شخص في قاعدة الهرم يشكّلون سوقًا ضخمة غير مستغلة، وأن دخول الشركات متعددة الجنسيات إليها يمكن أن يحقق منافع مشتركة، تتمثل في دفع عجلة النمو

* تعني "استعادة الشرعية" استعادة الشركة لقبول المجتمع وثقته بعد تراجع في صورتها أو تعارض مع توقعات أصحاب المصلحة، وذلك عبر مواءمة أنشطتها مع القيم والمعايير الاجتماعية السائدة، بما يعزز قدرتها على تحقيق أرباح مستدامة.

المؤسسي وتحسين الظروف الاقتصادية لتلك الفئات (Winn, & Kirchgeorg, 2023). وقد تطرقت أدبيات لاحقة لهذا الطرح بوصفه نقلة في التفكير الاقتصادي حول دور القطاع الخاص في التنمية. (Laura M. , 2012, p. 4).

ورغم أن خلق القيمة المشتركة CSV وقاعدة الهرم BOP ينطلقان من مبدأ أساسي مشترك هو ربط الربحية بالمصلحة المجتمعية، إلا أن خلق القيمة المشتركة يُعد إطارًا أكثر شمولًا واتساعًا، فبينما تركز قاعدة الهرم على الفئات ذات الدخل المنخفض، يتبنى خلق القيمة المشتركة رؤية تدمج المنافع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية عبر الهرم الاقتصادي بأكمله. وتشير (Victoria , 2019, p. 36) ، إلى أن خلق القيمة المشتركة يُنظر إليه كتطور في الفكر الإداري، إذ يقدم مقارنة استراتيجية أعمق لا تقتصر على المستهلكين الفقراء، بل تسعى إلى خلق تأثير اجتماعي مستدام على مستوى المجتمع ككل.

وفي المقابل، تُظهر الأدبيات النقدية وخاصة دراسة (Crane, Spence, Palazzo, & Matten, 2014) أن تطبيق خلق القيمة المشتركة في الواقع ما يزال يواجه تحديات تتعلق بالغموض المفاهيمي والخلط بينه وبين المسؤولية الاجتماعية التقليدية. ويرى الباحثون أن الكثير من الشركات تتبنى خلق القيمة المشتركة كشعار دون إعادة تصميم حقيقي لاستراتيجياتها (de Los Reyes, Scholz, & Smith, 2017) ، وهو ما يجعل العلاقة بين خلق القيمة المشتركة وقاعدة الهرم علاقة نظرية قوية لكنها تطبيقية متفاوتة، وتؤكد دراسات لاحقة (Laura , Simone , & Chiara, 2017, p. 19) أنه رغم وجود حالات نجاح في تطبيق خلق القيمة المشتركة، إلا أن فهم العلاقة بين خلق القيمة المشتركة وقاعدة الهرم يتطلب إدراك القيود العملية التي تواجه الشركات في تنفيذ هذا النوع من النماذج.

وبذلك يمكن القول إن قاعدة الهرم تقدم السياق الذي يبرز الحاجة إلى نماذج اقتصادية جديدة تستهدف الفئات المهمشة، في حين يقدم خلق القيمة المشتركة الإطار الاستراتيجي الذي يسمح ببناء حلول أكثر استدامة وعمقًا من مجرد استهداف الأسواق منخفضة الدخل، ويمثل الجمع بين المفهومين فرصة للشركات لتطوير نماذج أعمال تحقق الربح وفي الوقت نفسه تُحدث تأثيرًا اجتماعيًا مهيكلًا.

4-3- خلق القيمة المشتركة والخط السفلي الثلاثي (TBL) : اقترح جون إلكينجتون عام 1997 مفهوم الخط السفلي الثلاثي (Triple Bottom Line - TBL)، وهو إطار محاسبي يُلزم الشركات بتقديم تقارير حول أدائها في ثلاثة مجالات رئيسية: المالية، والاجتماعية، والبيئية حيث يتطلب هذا النهج من الشركات عدم التركيز فقط على الأرباح والخسائر المالية، وإنما أيضًا على تأثيرها الاجتماعي والبيئي، مما يجعله متوافقًا مع الركائز الثلاث للتنمية المستدامة والتي تشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Kerry , 2007, p. 5).

وبما أن خلق القيمة المشتركة (CSV) يهدف أيضًا إلى تحقيق التوازن بين القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فقد استخدم العلماء المفهومين معًا في عدة دراسات (Visser & Corazza, Scagnelli, & Mio, 2017); (Maltz و Schein, 2012). ومع ذلك، هناك فرق جوهري بين الاثنين، إذ إن خلق القيمة المشتركة يُركز على تمكين الشركات من خلق القيمة عبر الأبعاد الثلاثة منذ البداية، في حين يُستخدم الخط السفلي الثلاثي

لتقييم الأداء في مرحلة لاحقة. أي أن خلق القيمة المشتركة يساهم مباشرة في تشكيل نموذج الأعمال نفسه، بينما يساعد الخط السفلي الثلاثي في قياس الإنجازات المحققة بعد التنفيذ (Victoria , 2019, p. 37).

بناءً على ذلك، يمكن اعتبار أن كلا المفهومين متكاملان، حيث يمكن استخدام خلق القيمة المشتركة لتطوير استراتيجيات الأعمال المستدامة، ثم يتم توظيف الخط السفلي الثلاثي لاحقاً لقياس مدى تحقيق الشركات لهذه الاستراتيجيات وتأثيراتها على المجتمع والبيئة. ومع ذلك، لا يُشترط استخدامهما معاً دائماً لإثبات فعالية أي منهما، بل يمكن أن يكون لكل منهما دور مستقل في دعم الشركات نحو تحقيق التنمية المستدامة.

3-5- خلق القيمة المشتركة والابتكار الاجتماعي (SI): يُعد الابتكار عنصراً أساسياً في خلق القيمة والمحافظة على الميزة التنافسية، حيث يُعتبر شريان الحياة لبقاء الشركات ونموها في عام 1950، أشار شومبيتر إلى أن المنظمات يجب أن تبتكر باستمرار للحفاظ على قيمة أصولها. بينما تم تعريف الابتكار عموماً بأنه "أفكار جديدة ناجحة" (Mulgan, 2006). ومن هذا المنطلق، يُعرف الابتكار الاجتماعي على أنه الأفكار الجديدة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية وتحسين نوعية الحياة، من خلال تطوير حلول لمشكلات اجتماعية مختلفة، وقد تم تحليل هذا المفهوم من قبل العديد من الباحثين، حيث ركّز البعض على أثر الابتكار الاجتماعي في تلبية الاحتياجات الاجتماعية، بينما ركّز آخرون على كونه ابتكاراً مستداماً يستخدم الحوافز البيئية والاجتماعية لخلق منتجات وأسواق جديدة (Laura M. , 2012, p. 9).

تشير مراجعات الأدبيات إلى وجود صلة قوية بين خلق القيمة المشتركة (CSV) والابتكار الاجتماعي، حيث يرى بعض الباحثين أن خلق القيمة المشتركة ليس مفهوماً جديداً وأصلياً تماماً، نظراً لتشابه أهدافه مع الابتكار الاجتماعي. ويُستدل على ذلك بأن مسؤولية الإدارة تتجسد في خلق قيمة للمجتمع والبيئة، وهو أمر كان قيد التطوير لفترة طويلة، كما أن بعض الدراسات تعتبر الابتكار الاجتماعي ناتجاً عن مزيج من خلق القيمة المشتركة، وريادة الأعمال الاجتماعية، ومبادرات الأعمال في قاعدة الهرم الاقتصادي (BoP)، مما يولد أفكاراً جديدة ذات أهداف اجتماعية تدعم الاستدامة البيئية والاقتصادية. (Segarra-Oña, Signes A., Albors, & Miguel-Molina, 2017, pp. 15-27)

على الرغم من التشابه بين المفهومين من حيث السعي إلى معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية، إلا أن هناك اختلافاً جوهرياً في منهجية التطبيق. فوفقاً للأدبيات الإدارية، يُعرف الابتكار الاجتماعي على أنه عملية تطوير حلول ونماذج عمل جديدة بالكامل لمواجهة المشكلات الاجتماعية المعقدة (Phills Jr, J. A., Deiglmeier, K, & Miller, D. T, 2008, pp. 34-43)، في حين يعتمد خلق القيمة المشتركة (CSV) على إعادة توجيه وتكييف الأنشطة التجارية القائمة للشركة، والبحث عن نقاط التقاء بين عملياتها الأساسية والقضايا المجتمعية، دون الحاجة إلى بناء نموذج أعمال جديد من الصفر (Porter & Kramer, 2011).

وبذلك يبدأ الابتكار الاجتماعي من المشكلة بهدف إيجاد حل جديد مدعوم بنموذج عمل مبتكر، أما خلق القيمة المشتركة فينطلق من آلية العمل الحالية للشركة ويعمل على تكيفها لمعالجة المشكلات الاجتماعية والبيئية المرتبطة بها، دون اللجوء إلى إعادة ابتكار نموذج العمل بالكامل.

وبالتالي، على الرغم من أوجه التشابه في الأهداف الاجتماعية والبيئية بين المفهومين، إلا أن النهج والأسلوب المتبع في التطبيق مختلفان، مما يجعل خلق القيمة المشتركة امتداداً أو تعديلاً لممارسات الابتكار الاجتماعي بدلاً من كونه بديلاً له.

3-6- خلق القيمة المشتركة والقيمة المخلوطة (BV): تشير القيمة المخلوطة إلى الترابط بين القيمة الاقتصادية والاجتماعية بحيث لا يمكن فصلهما، وهو ما أشار إليه فريمان (1984). وقد قدّم إيمرسون هذا المفهوم بوصفه نقداً للفكرة التقليدية التي تفترض استقلال القيمة الاقتصادية عن القيمة الاجتماعية، مؤكداً أن هذين البعدين متكاملان ولا يمكن التعامل معهما كعناصر متعارضة (Emerson & Bonini, 2005, pp. 4-6).

وبشكل تقليدي، كانت القيمة الاقتصادية ترتبط بالشركات الربحية، في حين تُعد القيمة الاجتماعية من اختصاص المنظمات غير الربحية. إلا أن مفهوم القيمة المخلوطة يوضح أن جميع المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية تنتج مزيجاً من ثلاث قيم أساسية: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. ومن هذا المنطلق، تصبح الحاجة واضحة إلى اعتماد مقاييس أداء جديدة لا تقتصر على العائد المالي، بل تشمل أيضاً الأثر الاجتماعي والبيئي، بما يساعد المستثمرين على تبني قرارات واستراتيجيات أكثر شمولاً وتكاملاً. (Emerson & Bonini, 2005, pp. 4-6)

ويرتبط خلق القيمة المشتركة CSV ارتباطاً وثيقاً بمفهوم القيمة المخلوطة، إذ يركز خلق القيمة المشتركة على توجيه أنشطة الشركات بحيث تحقق منفعة اقتصادية واجتماعية في الوقت نفسه، بينما يقدم مفهوم القيمة المخلوطة إطاراً أوسع لفهم رأس المال والعوائد الاستثمارية متعددة الأبعاد (Antonio & Menghwar, 2017, pp. 6-7) ووفقاً لعدد من الدراسات، فإن كلا المفهومين يشتركان في الهدف ذاته، وهو تعزيز دور الشركات في تحسين البيئة والمجتمع إلى جانب تحقيق الربح (Crane, Spence, Palazzo, & Matten, 2014) (Visser & Kymal, 2015)

وقد صاغ إيمرسون مفهوم القيمة المخلوطة لأول مرة عام 2003 بعد أن لاحظ أن "القيمة" تُفهم عادةً بصورة ناقصة عند فصل بعدها الاقتصادي عن بعدها الاجتماعي. ويُن أن المؤسسات، مهما كان نوعها، تنتج دائماً مزيجاً من القيم الثلاث، وهو ما يتطلب فهماً أكثر تكاملاً لطبيعة الأثر المؤسسي. (Emerson & Bonini, 2005, pp. 4-5)

أما الاختلاف الجوهرى بين المفهومين فيتمثل في المنهج المتبع لتحقيق القيمة. فخلق القيمة المشتركة CSV يبدأ من المشكلات الاجتماعية المرتبطة بأنشطة الشركة، ثم يعمل على تعديل ممارساتها القائمة لتوليد قيمة اجتماعية واقتصادية في آن واحد. بينما تركز القيمة المخلوطة على الأبعاد الثلاثة للقيمة كمنطلق أساسي، وتسعى إلى بناء إطار شامل يُوّجّه المنظمة نحو تحقيق أثر اقتصادي واجتماعي وبيئي منذ البداية. وبذلك يعمل CSV ضمن حدود

نموذج الأعمال القائم، فيما تهدف القيمة المخلوطة إلى صياغة نهج أكثر شمولاً يأخذ في الاعتبار جميع عناصر القيمة بشكل متكامل.

وقد أشارت دراسة تحليلية شملت 242 مقالة نُشرت بين عامي 2010 و2020 إلى أن خلق القيمة المشتركة أصبح يحتل موقعاً متزايد الأهمية في الدراسات الإدارية، رغم ارتباط تطبيقه ببعض التكاليف مثل التخلي عن فرص استثمارية بديلة أو تحمّل تكاليف إضافية للتنسيق مع الأطراف المختلفة (Menghwar & Daood, 2021, pp. 466-485). كما فرّقت الدراسة بين البعد الأخلاقي والبعد الاستراتيجي لخلق القيمة المشتركة، وهو ما يتماشى مع الانتقادات التي طرحها كل من (Crane, Spence, Palazzo, & Matten, 2014) و (Beschorner, 2013)

وأكد بورتر وكرامر (2014) أن خلق القيمة المشتركة لا ينبغي النظر إليه كمسؤولية اجتماعية أو نشاط خيري، بل كاستراتيجية شاملة تهدف إلى بناء بيئة أعمال أكثر ازدهاراً، وتحقيق فوائد على مستوى المجتمع ككل (Silvia, Vanessa, 2022, p. 3 & Ferraz).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول ان القيمة المخلوطة مفهوم واسع يرى أن كل منظمة تُنتج قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية معاً، أما خلق القيمة المشتركة CSV فهو تطبيق عملي يركّز على تعديل أنشطة الشركة لتحقيق الربح ومعالجة قضية اجتماعية في الوقت نفسه. وبذلك يُعد خلق القيمة المشتركة جزءاً من القيمة المخلوطة لكنه أكثر تحديداً وارتباطاً بعمليات الشركة.

7-3-ريادة الأعمال الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة: ريادة الأعمال الاجتماعية ومفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) يتشابهان في تركيزهما على حل المشكلات الاجتماعية من خلال الابتكار الاجتماعي، حيث يعتمد كلا المفهومين على نماذج الأعمال لمعالجة القضايا الاجتماعية بطرق مستدامة. ريادة الأعمال الاجتماعية تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة التي تجمع بين الأغراض الاقتصادية والاجتماعية، بينما تركز خلق القيمة المشتركة على الفرص التجارية التي تحقق منافع مالية واجتماعية متكاملة. (Pontus & t Hamilton, 2012)

يشارك كلا المفهومين في استخدام الابتكار الاجتماعي كأساس لحل المشكلات، مع التركيز على الأسواق المحرومة كفرص لتحسين مستويات المعيشة. ومع ذلك، فإن خلق القيمة المشتركة ترى أن تحقيق الفرص التجارية في القطاع الاجتماعي يؤدي إلى عوائد مالية إيجابية للشركات، بينما تركز ريادة الأعمال الاجتماعية على الأولويات الاجتماعية بشكل غير مشروط.

يختلف تطبيق خلق القيمة المشتركة وريادة الأعمال الاجتماعية من حيث نطاق التطبيق، حيث يتم استخدام خلق القيمة المشتركة بشكل أساسي في الشركات الكبيرة والقائمة، بينما تتمحور ريادة الأعمال الاجتماعية حول الشركات الصغيرة الناشئة التي تسعى لحل مشكلة اجتماعية، كما أن ريادة الأعمال الاجتماعية تنشط في قطاعات محددة مثل الصحة والتعليم والتنمية الاقتصادية والإدارة البيئية، في حين أن خلق القيمة المشتركة يمكن تطبيقه في مختلف الصناعات (John E, Dayle D, & Anne, 2012). (Benjamin & Alex, 2012)

وبهذا، فإن خلق القيمة المشتركة وريادة الأعمال الاجتماعية يتشابهان في استراتيجياتهما الموجهة لحل المشكلات الاجتماعية، لكنهما يختلفان في الأولويات والأهداف النهائية، حيث تركز خلق القيمة المشتركة على تحقيق قيمة اجتماعية واقتصادية متزامنة، بينما تهتم ريادة الأعمال الاجتماعية بشكل رئيسي بالقضايا الاجتماعية دون اشتراط تحقيق الربح (Benedikt, 2016, p. 50).

3-8- خلق القيمة المشتركة والابتكار الإقليمي: تُعد خلق القيمة المشتركة منطلقاً مهماً لتعزيز الابتكار الإقليمي، حيث تُشجع المؤسسات على تطوير منتجات وخدمات تستجيب للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المحلية، مما يحفز نشوء أنظمة ابتكار إقليمية (Porter & Kramer, 2011). كما أن تركيز خلق القيمة المشتركة على معالجة المشكلات المحلية يُعد أرضية خصبة للابتكار، ويؤدي إلى تعزيز التعاون بين الفاعلين المحليين كالشركات، والجامعات، والهيئات الحكومية، وهو ما يتوافق مع مبادئ نظم الابتكار الإقليمية (Cooke, 2001). وقد أكد (Lundvall, 1992) على أهمية البيئة المحلية في دعم الابتكار، وهو ما يعكسه توجه خلق القيمة المشتركة نحو إدماج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المبادرات التجارية. كذلك، تساهم القيمة المشتركة في تشجيع ريادة الأعمال الاجتماعية، خاصة في المناطق المهمشة، وهو ما يدعم ديناميكيات الابتكار المحلي المستدام (Murray, 2010) (Caulier-Grice, & Mulgan, 2010).

خلق القيمة المشتركة لا يساهم فقط في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، بل يفعل آليات الابتكار الإقليمي من خلال معالجة التحديات المحلية، خلق شراكات فعالة، وتحفيز الابتكار الاجتماعي والاقتصادي، مما يؤدي إلى تنمية محلية أكثر شمولاً واستدامة.

3-9- خلق القيمة المشتركة والاستدامة: مع تزايد الترابط بين القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، أصبح للشركات دور حاسم في تحقيق التنمية المستدامة (Paul & Glenn M. McEvoy, 2016). ويرى بعض الباحثين أن مسؤولية ضمان الاستدامة تقع بشكل كبير على عاتق الشركات (Hart, 1997) في هذا السياق، يوضح كل من بورتر وكرامر كيف يمكن للشركات خلق قيمة اقتصادية من خلال تقليل العوامل الخارجية السلبية، على سبيل المثال، قامت شركات مثل ماكدونالدز وول مارت بتقليل النفقات الناجمة عن التعبئة والتغليف كوسيلة لتحقيق الاستدامة وتعزيز الأرباح في آنٍ واحد. ومع ذلك، فإن مبادرات خلق القيمة المشتركة (CSV) ليست مستدامة بيئياً بطبيعتها، إذ قد تساهم في تحقيق فوائد اقتصادية واجتماعية على حساب البيئة، كما هو الحال عند استخدام مواد غير قابلة لإعادة التدوير لزيادة المبيعات (Antonio & Menghwar, 2017, p. 5) تعد استدامة الشركات امتداداً حديثاً لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) قبل ظهور مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV). ويشير تحليل التقارير السنوية للشركات إلى أن مصطلح "الاستدامة" لم يظهر بشكل ملحوظ في التقارير إلا بعد عام 1990، وأصبح أكثر شيوعاً من مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين (Benedikt, 2016, p. 46).

10-3- خلق القيمة المشتركة واستدامة الشركات: تشمل استدامة الشركات عدة مفاهيم مثل إدارة الاستدامة والتنمية المستدامة، وتعتمد على دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق أهداف طويلة الأجل. ورغم الاتفاق على أهمية هذا التكامل، ما يزال الجدل قائماً حول كيفية تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد، إذ يرى بعض الباحثين أن الاستدامة مفهوم متعدد التفسيرات، بينما يؤكد آخرون مثل بروكيت ورزائي (2012) أن البعد الاقتصادي يشكل الأساس لاستمرارية الشركات. (Brockett & Rezaee, 2012)

وتعرّف مؤشرات داو جونز للاستدامة* (2013) استدامة الشركات بأنها نهج يهدف إلى خلق قيمة طويلة الأجل عبر إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية، في حين يركز إلكينجتون (1997) على ضمان عدم تقييد القرارات الحالية لخيارات الأجيال المستقبلية. (Maud H, 2013)

كما يرى عدد من الباحثين أن استدامة الشركات تمثل تطوراً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، إذ يشير إبستين (Epstein M. J., 2008) إلى أنها تشمل البعدين البيئي والاجتماعي مع تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، بينما توضح التطورات الحديثة للمسؤولية الاجتماعية، مثل CSR 2.0*، تقارباً كبيراً مع مفهوم الاستدامة رغم اختلاف التركيز بينهما (Benedikt, 2016).

وفي هذا الإطار، يتقاطع مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) مع استدامة الشركات من حيث سعيهما إلى تحقيق منفعة اقتصادية واجتماعية، إلا أن العلاقة بينهما ليست علاقة تطابق. فخلق القيمة المشتركة يركز على تعديل الأنشطة التجارية القائمة لخلق قيمة مشتركة بين الشركة والمجتمع، لكنه لا يضمن الاستدامة البيئية بشكل كامل، خاصة في الحالات التي قد تُقدّم فيها الشركات حلولاً اقتصادية واجتماعية على حساب البيئة. ولذلك، تُظهر الأدبيات الحاجة إلى نماذج أكثر تكاملاً تجمع بين أهداف خلق القيمة المشتركة ومتطلبات الاستدامة لضمان تحقيق تنمية مستدامة وشاملة.

* مؤشرات داو جونز للاستدامة (Dow Jones Sustainability Indices – DJSI): هي مجموعة مؤشرات عالمية أطلقت سنة 1999 لقياس أداء الشركات الرائدة في مجال الاستدامة المؤسسية، وذلك اعتماداً على تقييم شامل للأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. وتستند هذه المؤشرات إلى تحليل سنوي تجريه مؤسسة S&P Global، يشمل معايير الحوكمة الرشيدة، إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية، حقوق الإنسان، الممارسات العمالية، والابتكار المسؤول، بهدف تحديد قدرة الشركات على خلق قيمة طويلة الأجل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

* CSR 2.0 هو مفهوم متطور للمسؤولية الاجتماعية للشركات، طرحه البروفيسور Wayne Visser ليعالج قصور المسؤولية الاجتماعية التقليدية، الذي يركز على دمج المسؤولية الاجتماعية في صميم استراتيجية الشركة وعملياتها، والانتقال من المبادرات الخيرية التقليدية إلى ممارسات أكثر ابتكاراً وشفافية واستدامة، بما يعالج جذور المشكلات الاجتماعية والبيئية بدل الاكتفاء بحلول سطحية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية المستدامة وعلاقته بخلق القيمة المشتركة

يهدف هذا المبحث إلى تأطير مفهوم التنمية المحلية المستدامة ضمن سياقه النظري، بوصفها أحد المداخل الأساسية لتفعيل مبادئ التنمية المستدامة على المستوى المحلي. ويركز على تحليل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية باعتبارها مكونات متكاملة للتوازن التنموي، كما يتناول دور المؤسسات الاقتصادية في دعم هذا المسار من خلال دمج استراتيجيات خلق القيمة المشتركة في جهود التنمية، بما يعزز من تحقيق النمو الشامل والمستدام في المجتمعات المحلية.

المطلب الأول: التنمية المستدامة المفهوم والنشأة والأبعاد

تمثل التنمية المستدامة أحد أهم المفاهيم التي برزت خلال العقود الأخيرة بهدف التوفيق بين متطلبات النمو الاقتصادي وحماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية. وقد تطوّر هذا المفهوم تدريجيًا إلى إطار عالمي تعتمد عليه الدول والمؤسسات في صياغة سياساتها التنموية. وفي هذا المطلب، سنتطرق إلى تعريف التنمية المستدامة، جذورها الفكرية، وتطورها عبر المؤتمرات الدولية وصولًا إلى أهداف التنمية المستدامة (SDGs).

1-تعريف التنمية المستدامة

ظهر مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة بشكل رسمي في تقرير "مستقبلنا المشترك (Our Common Future)" الصادر عن لجنة برونتلاند سنة 1987. وقد عُرِّفت التنمية المستدامة بأنها: "التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة". (WCED, 1987, p. 37)

ويمثل هذا التعريف جوهر الفكرة القائمة على ضرورة إيجاد توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في جميع الأنشطة والقرارات التنموية، بحيث لا يتحقق التقدم الاقتصادي على حساب البيئة أو العدالة الاجتماعية.

2 -الجذور التاريخية والفكرية للتنمية المستدامة

رغم أن المفهوم تبلور رسميًا عام 1987، فإن جذوره تمتد إلى عقود سابقة. فقد بدأت النقاشات حول الحدود البيئية للنمو الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية، وخصوصًا مع صدور كتاب "حدود النمو (The Limits to Growth)"* عام 1972 عن نادي روما، الذي حذّر من استنزاف الموارد البيئية نتيجة التوسع الصناعي غير المنضبط.

* كتاب "حدود النمو" (The Limits to Growth) هو واحد من أهم الكتب والتقارير العلمية في تاريخ النقاش العالمي حول البيئة والتنمية، هو تقرير علمي صدر سنة 1972 أعدّه فريق من الباحثين بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) بتكليف من نادي روما، وهو مجموعة دولية من المفكرين والاقتصاديين. يُعد الكتاب من أوائل الدراسات التي استخدمت النمذجة الحاسوبية (وهي أسلوب يعتمد على بناء نموذج رياضي يُشغّل بالحاسوب لمحاكاة سلوك الأنظمة المعقدة والتنبؤ بتطوراتها المستقبلية) لتحليل مستقبل البشرية في ظل النمو الاقتصادي والسكاني المتسارع.

كما ساهم مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة البشرية (ستوكهولم، 1972) في وضع الأسس الأولى للربط بين التنمية والبيئة، من خلال التأكيد على أن حماية البيئة شرط أساسي لاستمرار التنمية (Nations, 1972).

3- تطور مفهوم التنمية المستدامة عبر المؤتمرات الدولية

إلى جانب تقرير برونتلاند، تطور المفهوم بشكل كبير عبر مؤتمرات دولية تناولت العلاقة بين الإنسان والبيئة، ومنها:

3-1- مؤتمر ريو للأرض 1992: شهد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية المنعقد في ريو دي جانيرو عام 1992 خطوة محورية في مسار تبني مفهوم التنمية المستدامة عالمياً، حيث تم خلاله اعتماد مجموعة من الوثائق الأساسية، أبرزها: أجندة 21 (Agenda 21) التي وضعت إطاراً شاملاً لخطط العمل البيئي والتنمية على المستوى العالمي، وإعلان ريو الذي حدّد مبادئ توجيهية تجمع بين الاعتبارات البيئية والتنموية، إضافة إلى الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتنوع البيولوجي وتغير المناخ. وقد أسهم هذا المؤتمر بشكل كبير في إدماج مفهوم التنمية المستدامة ضمن السياسات البيئية والتخطيطية لعدد كبير من الدول، مما جعله محطة رئيسية في تطور هذا المفهوم وتعزيز حضوره على المستوى الدولي (United Nations, 1992).

3-2- مؤتمر جوهانسبرغ 2002 (قمة الأرض الثانية): بعد سنوات من انعقاد مؤتمر ريو 1992، جاء مؤتمر جوهانسبرغ لعام 2002 ليركّز على تنفيذ الالتزامات التي نتجت عن قمة الأرض، وذلك من خلال تعزيز آليات التطبيق العملي وتطوير شراكات فعّالة بين القطاعين العام والخاص بهدف دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز التعاون الدولي (Nations, 2002) وتواصل هذا المسار خلال مؤتمر ريو+20 عام 2012، الذي شكّل محطة أساسية في إدماج مفهوم الاقتصاد الأخضر ضمن سياسات التنمية، كما دعا إلى صياغة أهداف جديدة وشاملة للتنمية المستدامة، الأمر الذي مهّد لاحقاً لاعتماد أهداف التنمية المستدامة الـ 17 ضمن أجندة 2030 (Nations, 2012).

4- أهداف التنمية المستدامة وأجندة 2030

اعتمدت الأمم المتحدة في عام 2015 أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر (SDGs) ضمن إطار أجندة 2030، وذلك بهدف وضع رؤية عالمية شاملة تعالج مختلف التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتشمل هذه الأهداف القضاء على الفقر، وتحسين الصحة والتعليم، وتعزيز المساواة، وحماية البيئة، ودعم النمو الاقتصادي، وتطوير الابتكار والبنية التحتية، وتعزيز العمل المناخي، وغيرها من المحاور التي تستهدف تطوير جودة الحياة وتنمية المجتمعات (Nations, 2015, pp. 2-3). وتمثل هذه الأهداف إطاراً مرجعياً دولياً لا يقتصر على البعد البيئي فحسب، بل يمتد ليغطي مختلف جوانب رفاه الإنسان، مما يجعلها أداة أساسية تعتمد عليها الدول والشركات والمؤسسات في صياغة سياساتها واستراتيجياتها لتحقيق تنمية عادلة وشاملة.

تشكل أهداف التنمية المستدامة (SDGs) إطارًا توجيهيًا مهمًا للشركات في سعيها نحو تبني ممارسات أكثر استدامة، إذ تتيح لها تحديد أولوياتها الاستراتيجية وفق معايير عالمية تعالج القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الوقت نفسه. ومن خلال مواءمة سياساتها وبرامجها مع هذه الأهداف، تستطيع الشركات تعزيز مسؤوليتها المجتمعية وتحسين قدرتها التنافسية، فضلاً عن المساهمة الفعالة في تحقيق تنمية مستدامة طويلة الأجل.

وفي هذا السياق، يُعد خلق القيمة المشتركة (CSV) أحد الأساليب التي تساعد الشركات على ربط أهدافها الاقتصادية بالمصلحة العامة، حيث يسمح بتطوير مبادرات تتوافق مع أهداف التنمية المستدامة وتدعم في الوقت ذاته نموذج الأعمال. وبهذا يصبح دمج أهداف التنمية المستدامة وخلق القيمة المشتركة داخل استراتيجيات الشركات ليس مجرد التزام أخلاقي، بل مسارًا ضروريًا لبناء نموذج أعمال قادر على التكيف مع التحديات العالمية وتحقيق قيمة متوازنة للمجتمع والاقتصاد والبيئة.

5- أبعاد التنمية المستدامة

تقوم التنمية المستدامة على ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة، هي البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي. وقد أقرّت الأدبيات الدولية هذا التقسيم اعتمادًا على نموذج «Triple Bottom Line» أو الخط السفلي الثلاثي، الذي قدّمه إلكينجتون (Elkington, 1997)، والذي أصبح الإطار الأكثر اعتمادًا لفهم الاستدامة على مستوى السياسات والمؤسسات. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب تكاملاً متوازنًا بين هذه الأبعاد الثلاثة، بما يضمن التوفيق بين النمو الاقتصادي، الرفاه الاجتماعي، والحفاظ على البيئة (Peter P, Kazi, 2012, p. 341).

5-1- البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة: يركز البعد الاقتصادي على بناء اقتصاد قادر على النمو المستمر دون استنزاف الموارد الطبيعية أو الإضرار بالأنظمة البيئية. ويتطلب ذلك الاستخدام الرشيد للموارد، وتحسين كفاءة الإنتاج، وتشجيع الابتكار والاقتصاد الأخضر، والاعتماد على التكنولوجيا النظيفة (UNEP T. U., 2018) وتشير دراسة (عادل، 2023، صفحة 35) إلى أهمية اعتماد تقنيات إنتاج صديقة للبيئة، والحد من النفايات، وربط القرار الاقتصادي بالاعتبارات البيئية.

كما تؤكد دراسة (كمال، 2023) على ضرورة تبني نماذج اقتصادية حديثة مثل الاقتصاد الدائري الذي يهدف إلى إعادة الاستخدام والتدوير وتقليل الفاقد، إضافةً إلى تنوع الأنشطة الاقتصادية في مجالات مستدامة مثل الزراعة العضوية والطاقة المتجددة والسياحة البيئية. وترى الدراسات الحديثة أن هذه التوجهات تُسهم في رفع التنافسية الاقتصادية، وتحسين الإنتاجية، وخلق وظائف مستدامة (World Bank, 2022).

2-5- البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة: يضع البعد الاجتماعي الإنسان في قلب العملية التنموية، باعتباره الوسيلة والغاية معاً. ويركز على تحقيق العدالة الاجتماعية، تحسين نوعية الحياة، وخفض الفقر والبطالة، إلى جانب ضمان فرص متساوية في التعليم، والصحة، والسكن اللائق، والمشاركة المجتمعية (UNEP, 1990). (UNEP, 2015). & Programme,

ويتضمن هذا البعد محاور أساسية مثل:

- تمكين المرأة والفئات الهشة
- تعزيز العدالة والمساواة بين الأفراد
- تحسين خدمات الصحة والتعليم
- تعزيز رأس المال الاجتماعي والمشاركة المجتمعية
- توسيع خيارات الفرد عبر مفهوم التنمية البشرية

وتؤكد دراسة (كمال، 2023) أن التنمية المستدامة تساهم في خلق وظائف لائقة، وتحسين البنى الاجتماعية، وتعزيز الرفاه الاجتماعي عبر سياسات مستدامة تُراعي احتياجات الأفراد والمجتمعات.

3-5- البعد البيئي للتنمية المستدامة: يمثل البعد البيئي الأساس الذي تستند إليه التنمية المستدامة، إذ يركز على حماية الموارد الطبيعية والحفاظ على قدرة النظم البيئية على التجدد. ويرتبط هذا البعد بمفهوم خدمات النظم الإيكولوجية (Ecosystem Services)* التي توفرها البيئة للإنسان، مثل المياه العذبة، تنظيم المناخ، التلقيح الزراعي، وحماية التنوع البيولوجي (UNEP, 2012).

ويبرز الاقتصاد الأخضر بوصفه أحد النماذج الحديثة التي تترجم هذا البعد إلى سياسات عملية، من خلال تقليل الانبعاثات الكربونية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، والاستثمار في الطاقات المتجددة، مما يعزز الترابط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (UNEP T. U., 2018).

وتحدّر دراسة (عادل، 2023، صفحة 35) من أن تجاوز الحدود البيئية يؤدي إلى اختلال التوازن البيئي وتدهور الخدمات الطبيعية التي يعتمد عليها الإنسان في رفاهيته وصحته.

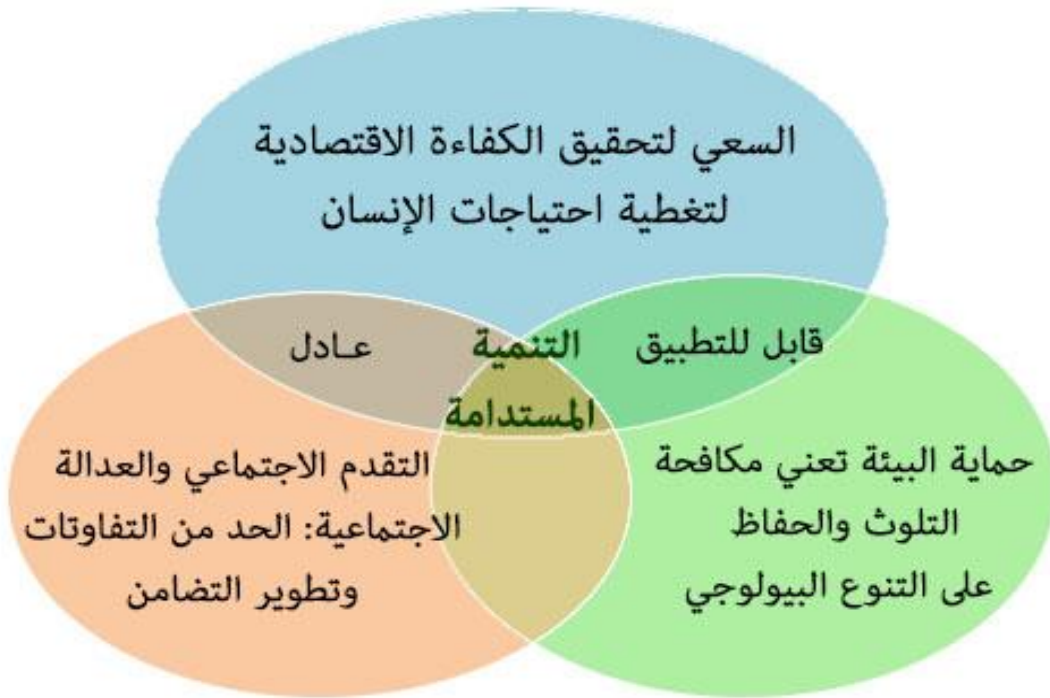
4-5- الترابط بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: لا تعمل هذه الأبعاد الثلاثة بمعزل عن بعضها، بل يرتبط كل واحد منها بالآخر بشكل عضوي. فأي نمو اقتصادي غير متوازن قد يؤدي إلى تدهور بيئي أو اتساع الفوارق

* خدمات النظم الإيكولوجية (Ecosystem Services): هي واحدة من أهم المفاهيم المرتبطة بالبعد البيئي للتنمية المستدامة، وهي تعني جميع المنافع والخدمات التي توفرها الطبيعة للإنسان بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تجعل الحياة ممكنة ومريحة على كوكب الأرض.

الاجتماعية، كما أن الاضطراب البيئي يؤثر على الإنتاجية الاقتصادية والاستقرار الاجتماعي (Rogers, Kazi F., & John A., 2007).

وتشير دراسة (عادل ، 2023 ، صفحة 35) إلى أن التكامل الحقيقي بين هذه الأبعاد هو الأساس لتحقيق تنمية مستدامة شاملة، وهو ما توضحه النماذج الدولية مثل الخط السفلي الثلاثي التي تُعد معيارًا عالميًا في قياس الاستدامة المؤسسية. والشكل رقم (7) يوضح هذا الترابط.

الشكل رقم (7): ابعاد التنمية المستدامة



المصدر: (عادل ، 2023 ، صفحة 40)

يمثل الشكل نموذج الدوائر الثلاث للتنمية المستدامة، وهو نموذج يبرز الترابط العضوي بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بحيث لا يمكن لأي بعد أن يعمل بمعزل عن الآخر. فالاقتصاد المستدام يتطلب بيئة سليمة تدعم الإنتاج وتضمن استمرارية الموارد الطبيعية، كما يحتاج إلى مجتمع متماسك يتمتع بالعدالة والمساواة ليشترك بفاعلية في العملية الاقتصادية. وفي المقابل، فإن حماية البيئة لا تتحقق إلا من خلال سياسات اقتصادية رشيدة تقلل من التلوث وتوظف التكنولوجيا النظيفة، إلى جانب مجتمع واعٍ يساهم في الحفاظ على النظم البيئية. أما البعد الاجتماعي فلا يمكن ترقيته دون اقتصاد قادر على خلق فرص عمل وتحقيق الرفاه، ولا دون بيئة صحية تضمن جودة الحياة. ويؤكد تقاطع هذه الأبعاد في مركز الشكل أن التنمية المستدامة هي عملية تكاملية تتطلب تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية، العدالة الاجتماعية، والحماية البيئية، بحيث يؤدي غياب

أحد الأبعاد أو اختلاله إلى إضعاف التنمية برمتها. ومن ثم، تبرز التنمية المستدامة كنتاج لتفاعل هذه الأبعاد الثلاثة معاً بصورة متناسقة ومتكاملة.

انطلاقاً من الفهم الشامل لأبعاد التنمية المستدامة الثلاثة وترابطها، تبرز الحاجة إلى تفعيل هذه المبادئ على المستوى المحلي، باعتبار أن المجتمعات المحلية تُشكل الفضاء العملي والحقيقي لتجسيد الاستدامة. وفي هذا السياق، يكتسب مفهوم "التنمية المحلية المستدامة" أهمية متزايدة، كونه يُمثل الإطار الذي تُنقل من خلاله أهداف التنمية المستدامة إلى واقع ملموس، يُراعي الخصوصيات المحلية ويستند إلى مقومات المجتمع ومؤسساته.

المطلب الثاني: التنمية المحلية المستدامة المفهوم والأبعاد والمؤشرات

تُعد التنمية المحلية المستدامة مقارنة تنموية شاملة تهدف إلى تحقيق نمو اقتصادي واجتماعي وبيئي متوازن على المستوى المحلي، مع الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة. يرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بمبدأ العدالة الإقليمية وتكافؤ الفرص، حيث تُمكن المجتمعات المحلية من التحكم في مسارها التنموي بناءً على خصوصياتها ومواردها الذاتية (UNDP، 2010). ويشير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن التنمية المحلية المستدامة تقوم على إشراك الفاعلين المحليين، وتعزيز القدرات المحلية، وتكريس مبدأ الحكامة الرشيدة في تسيير الموارد (UNDP، 2015). كما أن هذا النوع من التنمية ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، لا سيما الهدف 11 المتعلق بـ "جعل المدن والمجتمعات المحلية شاملة وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة" (Nations, 2015, pp. 2-3)

الشكل رقم (8): أهداف التنمية المحلية المستدامة



المصدر: (Nations, 2015, p. 1)

تم اعتماد أهداف التنمية المستدامة لعام 2030 ضمن خطة عالمية أُقرّت خلال مؤتمر قمة التنمية المستدامة لعام 2015، الذي عُقد في مقر الأمم المتحدة بنيويورك. وتعرف هذه الخطة باسم "خطة تحويل عالمنا: خطة التنمية

المستدامة لعام 2030"، وتشمل 17 هدفًا تهدف جميعها إلى معالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على الصعيد العالمي.

1- أبعاد التنمية المحلية المستدامة:

تستند التنمية المحلية المستدامة إلى الأبعاد الثلاثة الجوهرية التي تُشكل أساس التنمية المستدامة العامة، وهي البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، غير أن خصوصيتها تكمن في تكييف هذه الأبعاد وفق السياق المحلي، مع مراعاة الخصائص الإقليمية والديموغرافية والموارد المتاحة. وتهدف التنمية المحلية المستدامة من خلال هذا التوضع إلى تعزيز الاقتصاد المحلي، وتحقيق العدالة الاجتماعية بين الفئات والمناطق، والحفاظ على النظم البيئية المحلية. كما تُعدّ مشاركة الفاعلين المحليين في صياغة السياسات العامة وآليات التخطيط التشاركي وسيلة عملية لتطبيق مبادئ التنمية المستدامة، بما يضمن التوازن بين التنمية الاقتصادية، العدالة الاجتماعية، والاستدامة البيئية على المستوى المحلي. وبذلك، تحتفظ التنمية المحلية المستدامة بالهيكل الثلاثي للأبعاد نفسه، مع تركيز أكبر على المستوى المحلي للمجتمعات والجهات، حيث يتم تصميم السياسات والبرامج التنموية بما يتلاءم مع الخصائص الإقليمية والموارد المتاحة واحتياجات السكان. ويُبرز هذا النهج أهمية التكيف المحلي في تحقيق التنمية المتوازنة، إذ يتيح تعزيز التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويعزز العدالة المجالية، ويضمن استدامة النتائج على المدى الطويل، مع تمكين المجتمع المحلي من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التنموية ومراقبة تنفيذها.

جدول رقم (1): الفرق الأساسي بين ابعاد التنمية المستدامة والتنمية المحلية المستدامة

البعد	في التنمية المستدامة	في التنمية المحلية المستدامة
الاقتصادي	تحقيق النمو الاقتصادي الشامل	دعم الاقتصاد المحلي، تنوع الأنشطة، تعزيز المشاريع الصغيرة والمتوسطة
الاجتماعي	تحسين نوعية الحياة على مستوى الدولة	تقليص الفوارق بين المناطق، تعزيز المشاركة المجتمعية، تمكين الفئات الهشة
البيئي	حماية البيئة على المستوى الوطني والدولي	الإدارة المحلية للموارد، الحفاظ على الأنظمة البيئية المحلية، مواجهة التدهور البيئي في المناطق الحساسة

المصدر: من اعداد الطالبة

تركز التنمية المستدامة على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المستوى الوطني والدولي، بينما تهدف التنمية المحلية المستدامة إلى تكييف هذه الأبعاد وفق السياق المحلي. فالجانب الاقتصادي يركز على دعم الاقتصاد المحلي وتنوع الأنشطة وتشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة بدلاً من النمو الشامل فقط. أما البعد

الاجتماعي، فيعنى بتقليص الفوارق بين المناطق وتمكين الفئات الهشة وتعزيز المشاركة المجتمعية، بدلاً من تحسين جودة الحياة على مستوى الدولة فقط. وأخيراً، يهتم البعد البيئي بالحفاظ على الموارد المحلية ومواجهة التدهور البيئي في المناطق الحساسة، مع مراعاة إدارة النظم البيئية المحلية، مقارنة بالتركيز على حماية البيئة على المستوى الوطني والدولي في التنمية المستدامة التقليدية.

2- مؤشرات التنمية المحلية المستدامة:

تُعد مؤشرات التنمية المحلية المستدامة أدوات أساسية لقياس فعالية السياسات والبرامج المطبقة على المستوى المحلي، ومدى تقدم المجتمعات نحو تحقيق الاستدامة. وتتوزع هذه المؤشرات بحسب الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة كما يلي:

1-2- المؤشرات الاقتصادية: تشمل المؤشرات معدل البطالة المحلي، نسبة مساهمة الأنشطة الاقتصادية المحلية في الناتج المحلي، نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومستوى تنوع القاعدة الاقتصادية (OECD، 2020). (UN-Habitat, 2016, pp. 34-35)

2-2- المؤشرات الاجتماعية: فتقاس من خلال مؤشرات كالفقر متعدد الأبعاد، نسب التمدرس والأمية، التغطية الصحية الأساسية، ومدى مشاركة السكان المحليين في اتخاذ القرار (Bank، 2021).

3-2- المؤشرات البيئية: فيُستدل عليها بمؤشرات مثل جودة الهواء والماء، نسبة النفايات المفروزة والمعالجة، المساحة الخضراء لكل فرد، نسبة استخدام الطاقات المتجددة، ومستوى التلوث المحلي، (ICLEI، 2015)

إلى جانب هذه الأبعاد، تكتسب الحوكمة المحلية أهمية متزايدة، ويُقاس نجاحها من خلال مؤشرات الشفافية والمساءلة، فعالية المؤسسات المحلية، ومدى إشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص في صنع القرار (OECD، 2021, p. 8). إن تتبع هذه المؤشرات بشكل دوري يمكن صناع القرار المحلي من توجيه الجهود نحو تحسين نوعية الحياة وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار تنمية محلية مستدامة.

3- الفاعلون الرئيسيون في التنمية المحلية المستدامة

تشمل التنمية المحلية الفاعلين من القطاع العام (البلديات، الهيئات التنفيذية المحلية)، والقطاع الخاص (المؤسسات الاقتصادية)، والمجتمع المدني (الجمعيات، التعاونيات)، بالإضافة إلى السكان المحليين.

يلعب القطاع الخاص، لاسيما المؤسسات الاقتصادية، دورًا محوريًا في دعم التنمية المحلية من خلال خلق فرص العمل، الاستثمار في البنى التحتية الاجتماعية، وتمويل المشاريع ذات البعد البيئي والاجتماعي (Michael E & Mark R, 2011)

المطلب الثالث: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة

تُعدّ المؤسسات الاقتصادية فاعلاً أساسياً في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، حيث لم يعد دورها مقتصرًا على تحقيق الربحية فقط، بل أصبح يشمل المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل المجالات التي تنشط فيها. ويؤكد ذلك ما طرحه (Elkington, 1997) من خلال إطار "الخط السفلي الثلاثي (Triple Bottom)" (Line – TBL) الذي يقيّم أداء المؤسسة عبر ثلاثة أبعاد مترابطة: الربح (Profit)، الناس (People)، والكوكب (Planet)، بما يعكس ضرورة التوازن بين الجدوى الاقتصادية*، العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة كمدخل أساسي لاستدامة الأعمال وتعزيز التنمية المحلية. كما هو موضح في الشكل رقم (9)

وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أن دمج مبادئ التنمية المستدامة في تسيير المؤسسات يشكّل إطارًا عمليًا لتحسين أثرها المحلي، وهو ما أكدته الأدوات التطبيقية الواردة لدى (Maymo & Murat, 2017) حيث لم تعد المؤسسة تكتفي بالاندماج في السوق، بل أصبحت مطالبة بمواءمة استراتيجيتها مع توقعات الأطراف المعنية، وتعزيز التملك الداخلي لقيم الاستدامة، والتفاعل الإيجابي مع التحديات المحلية بوصفها فرصًا لخلق مشاريع مبتكرة ذات أثر اقتصادي مباشر.

تُعدّ المؤسسات الاقتصادية فاعلاً محوريًا في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، إذ تجاوز دورها التقليدي المرتبط بتحقيق الربحية إلى دور أكثر شمولاً يتمثل في المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمعات التي تنشط فيها. وقد أكدت الأدبيات والدراسات الحديثة، إضافةً إلى الأدوات العملية، أن دمج مبادئ التنمية المستدامة في تسيير المؤسسات يوفر إطارًا عمليًا لتعزيز أثرها المحلي عبر ثلاثة مستويات أساسية: الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي.

* الجدوى الاقتصادية (Economic Viability): تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة اقتصادية مستدامة تضمن استمرارها على المدى الطويل، من خلال كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق ربح مستقر، وخلق قيمة مضافة داخل الاقتصاد المحلي، بما يجعل نشاطها قابلاً للاستمرار وليس مجرد تحقيق ربح آني.

الشكل رقم (9): الخط السفلي الثلاثي



المصدر: (Elkington, 1997)

يوضح الشكل نموذج الخط السفلي الثلاثي «Triple Bottom Line» الذي يقوم على ثلاثة أبعاد مترابطة للتنمية المستدامة: البعد الاجتماعي (الناس)، البعد الاقتصادي (الربح)، والبعد البيئي (الكوكب). ويبين النموذج أن تحقيق الاستدامة يتطلب توازناً بين تحسين جودة حياة الإنسان، وتعزيز النمو الاقتصادي، وحماية البيئة. كما تُظهر مناطق التقاطع أن كل بعد يعتمد على الآخر؛ فالاقتصاد لا يستمر دون بيئة سليمة ومجتمع مستقر، والعدالة الاجتماعية تحتاج إلى اقتصاد قادر وبيئة صحية، في حين لا يمكن حماية البيئة دون سياسات اقتصادية واجتماعية داعمة. وتشكل منطقة التقاء الأبعاد الثلاثة جوهر التنمية المستدامة التي تجمع بين رفاه الإنسان، واستمرارية الموارد، وكفاءة الاقتصاد في منظومة واحدة متكاملة.

1- الدور الاقتصادي للمؤسسات في التنمية المحلية

تبين الأدوات التطبيقية الواردة في الأدبيات الحديثة، (Maymo & Murat, 2017)، أن المؤسسة لم تعد تكتفي بالاندماج في السوق، بل أصبحت مطالبة بمواءمة استراتيجيتها مع توقعات الأطراف المعنية، خاصة على المستوى المحلي، من خلال تعزيز التملك الداخلي للتنمية المستدامة وبناء رؤية استراتيجية تشاركية تُدمج الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صلب عملياتها (Maymo & Murat, 2017, pp. 78-79). كما تؤكد الممارسات الحديثة على تحويل التحديات المحلية المرتبطة بالنسيج الاجتماعي والبيئي إلى فرص اقتصادية جديدة، تسمح

للمؤسسة بتحسين تنافسيتها واستحداث مشاريع مبتكرة ذات أثر محلي مباشر (Maymo & Murat, 2017, pp. 79-82).

وتبرز دراسة (Maymo & Murat, 2017) أهمية فهم سلسلة المسؤولية الموسّعة داخل المجال المحلي، حيث تتحمل المؤسسة مسؤولية تتجاوز حدود نشاطها المباشر لتشمل الموردين المحليين والمقاولات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة معها ويقتضي ذلك دعم قدرات هؤلاء الموردين، ونقل الخبرات إليهم، وتطوير نظم إنتاجهم بما يتماشى مع معايير الجودة والاستدامة، مما يشجع على خلق فرص عمل جديدة وتنوع القاعدة الاقتصادية داخل الإقليم. (Maymo & Murat, 2017, pp. 83-87). ويساهم هذا النهج في تعزيز مرونة الاقتصاد المحلي، وتحسين موقع المؤسسة داخل محيطها من خلال بناء علاقات مستدامة مع الفاعلين المحليين.

2- الدور الاجتماعي للمؤسسات في التنمية المحلية

تُعدّ مساهمة المؤسسات الاقتصادية في البعد الاجتماعي للتنمية المحلية عنصراً أساسياً لضمان الاستقرار والاندماج داخل المجتمع. وتوضح الأدبيات التطبيقية أنّ دعم الفئات العاملة داخل المؤسسة، وتحسين ظروفهم المهنية، يُعدّ مدخلاً مهماً لتعزيز رأس المال الاجتماعي المحلي. فعندما تعمل المؤسسة على تحسين جودة الحياة في العمل، وتعزيز التواصل الداخلي، وتمكين العمال من تطوير مهاراتهم التقنية والمهنية، فإنها تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى القدرات البشرية داخل الإقليم (Maymo & Murat, 2017, pp. 62-69).

كما تبين الأدبيات التطبيقية أهمية تطوير سياسات تهدف إلى جذب الكفاءات المحلية والاحتفاظ بها، خاصة الشباب، عبر توفير بيئة مهنية مستقرة، وخلق مسارات حقيقية للتطور الوظيفي، ويساعد ذلك في الحد من البطالة والهجرة الداخلية، ويعزز فرص الإدماج الاجتماعي داخل المجتمع المحلي، علاوة على ذلك، فإن مبادرات التكوين والتدريب المستمر التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية تُساهم في تحسين المؤهلات البشرية، مما يجعلها جزءاً من البنية التحتية الاجتماعية الضرورية لتحقيق تنمية محلية مستدامة.

وتشير الأدبيات كذلك إلى أن العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي لا تقتصر على نشاطها الداخلي، بل تمتد إلى دعم البنى الاجتماعية الخارجية عبر الاستثمار في مشاريع التعليم، والصحة، والعمل التضامني، والشراكات مع الجماعات المحلية. وتؤكد تجارب واقعية متعددة، خاصة في القطاعات الحساسة مثل التعدين، أن المؤسسات التي تبنت سياسات اجتماعية مسؤولة استطاعت أن تعزز الثقة بينها وبين سكان المنطقة، وأن تقلل من الاحتجاجات الاجتماعية وتحقق القبول الاجتماعي (social licence to operate)، مما يجعلها عنصراً فاعلاً في تطوير جودة الحياة داخل المجتمع. (Campbell & Laforce, 2016).

3- الدور البيئي للمؤسسات في التنمية المحلية

يحتلّ البعد البيئي موقعاً مركزياً في تقييم أداء المؤسسات ضمن إطار التنمية المحلية المستدامة، نظراً لتأثير الأنشطة الاقتصادية المباشر على النظم البيئية وجودة الموارد الطبيعية. وتعرض دراسة (Maymo & Murat, 2017) مجموعة من الممارسات العملية التي تمكّن المؤسسة من التحكم في أثرها البيئي وتحويله إلى قيمة اقتصادية ومجتمعية، ومن أهم هذه الممارسات تبني أنظمة الإدارة البيئية التي تقوم على تقييم الانبعاثات، وترشيد استهلاك الطاقة والمياه، والحد من النفايات والتلوث (Maymo & Murat, 2017, pp. 170-174).

وعندما تعتمد المؤسسة منهجية تحليل "البصمة الكربونية" ^{*}، فإنها تكتشف نقاط الهدر البيئي التي يمكن تحويلها إلى فرص لتحسين الأداء الداخلي. فإعادة تصميم عمليات الإنتاج لتكون أكثر كفاءة لا يؤدي فقط إلى حماية البيئة، بل يساهم أيضاً في تقليل التكاليف التشغيلية وتعزيز التنافسية، هذا الوعي البيئي يمتد إلى سلسلة التوريد، حيث تعمل المؤسسة على تحفيز الموردين المحليين لاعتماد ممارسات إنتاج نظيفة، مما يخلق ديناميكية بيئية إيجابية على مستوى المجتمع المحلي.

كما أن المؤسسات التي تنخرط في برامج بيئية مشتركة مع الجماعات المحلية مثل حماية المساحات الخضراء، معالجة النفايات، أو دعم مشاريع الطاقات المتجددة تساهم بشكل ملموس في تحسين جودة البيئة داخل الإقليم، وقد أثبتت تجارب ميدانية عديدة، خصوصاً في القطاعات المنجمية، أن تقليص الانبعاثات السامة، وحماية مصادر المياه، ومراقبة التلوث الصناعي، تُمكن المؤسسة من بناء علاقة أكثر استدامة مع السكان وتحقيق استقرار اجتماعي وبيئي على المدى الطويل.

4- التمويل المسؤول كآلية لدعم التنمية المحلية

يُعدّ التمويل المسؤول من أهم المداخل التي تمكّن المؤسسات الاقتصادية من المساهمة في التنمية المحلية المستدامة، إذ يعمل على توجيه الموارد المالية نحو مشاريع ذات أثر اقتصادي واجتماعي وبيئي إيجابي داخل المجتمع. وتعرض الأدبيات التطبيقية لدراسة (Maymo & Murat, 2017) مجموعة من الآليات المالية الحديثة التي أصبحت تشكل رافعة مركزية لدعم الاستدامة على المستوى المحلي، حيث تشمل التمويل الأخضر ^{*}، التمويل التضامني ^{**}،

^{*} البصمة الكربونية (Carbon Footprint): تشير إلى إجمالي كمية الغازات الدفيئة وخاصة ثاني أكسيد الكربون التي تنتجها المؤسسة مباشرة أو غير مباشرة من خلال أنشطتها المختلفة، مثل الإنتاج، النقل، استهلاك الطاقة، واستخدام المواد، بهدف قياس أثرها البيئي وتحديد فرص تقليص الانبعاثات.

^{*} التمويل الأخضر هو تمويل يهدف إلى دعم المشاريع الصديقة للبيئة مثل الطاقات المتجددة، النقل النظيف، وإدارة النفايات. يركز على الحد من التغير المناخي وحماية البيئة.

^{**} التمويل التضامني (Finance Solidaire): هو شكل من أشكال التمويل يهدف إلى دعم مشاريع ذات بُعد اجتماعي أو إنساني، من خلال تعبئة موارد مالية تُوجّه إلى فئات هشة أو أنشطة تخدم المصلحة العامة، مثل تمويل التعاونيات، المشاريع الاجتماعية، مبادرات الإدماج المهني، والتنمية المجتمعية. يهدف هذا التمويل إلى تحقيق أثر اجتماعي إيجابي قبل الربح المالي.

الميكرو فاينانس *** ، ورأس المال المخاطر **** الموجه للمشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى الاستثمار الاجتماعي المسؤول (Maymo & Murat, 2017, pp. 176–191)، فالتمويل الأخضر، على سبيل المثال، يسمح للمؤسسات بإنجاز مشاريع تهدف إلى تقليل الانبعاثات وتحسين كفاءة الطاقة، أو تطوير منتجات صديقة للبيئة داخل الإقليم. أما منتجات الميكرو فاينانس ورأس المال المخاطر المحلي، فهي تتيح تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتعاونيات المحلية، والمبادرات المجتمعية، مما يشجع على خلق فرص عمل جديدة وتنوع النسيج الاقتصادي المحلي، خاصة في المناطق التي تعاني من ضعف البنى الإنتاجية التقليدية.

كما يشكل الاستثمار الاجتماعي المسؤول (ISR)* آلية مهمة لاستقطاب رؤوس الأموال التي تُفضّل المشاريع ذات الأثر الاجتماعي والبيئي، إذ يعتمد المستثمرون على معايير بيئية واجتماعية وحوكمة (ESG) لتقييم المشاريع، وهو ما يدفع المؤسسات إلى تحسين ممارساتها والمشاركة في تطوير مبادرات محلية تعزز استدامتها. وتُبين التحليلات الواردة في الدراسات الأدبية أن توجيه الموارد المالية نحو مشاريع إنسانية مثل التعليم، الصحة، أو دعم الفئات الهشة يُساهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز التماسك الاجتماعي داخل المجتمع المحلي.

وتظهر القيمة الفعلية للتمويل المسؤول في القطاعات الحساسة مثل التعدين، كما تشير إليه دراسات حالة في مالي والكونغو، حيث إن المؤسسات التي اعتمدت برامج تمويل دقيقة لمعالجة آثار نشاطها، أو لدعم مشاريع بديلة للتنمية، استطاعت أن تحقق أثرًا اجتماعيًا ملموسًا وتُجنّب نفسها الكثير من التوترات الاجتماعية (Campbell & Laforce, 2016, pp. 183-205)، فتمويل المشاريع المجتمعية داخل المناطق المنجمية من مدارس وعيادات ومرافق أساسية ساهم في خلق بيئة اجتماعية أكثر استقرارًا، وأتاح للمؤسسات العمل ضمن إطار من الثقة والقبول الاجتماعي.

وبذلك، يتضح أن التمويل المسؤول لا يقتصر على دعم نشاط المؤسسة، بل يمثل آلية فعّالة لإحداث تحول تنموي محلي، من خلال دعم المبادرات ذات القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتعزيز الاستدامة على مستوى الإقليم.

وبناءً على ما سبق من دور المؤسسات الاقتصادية في تعزيز التنمية المحلية المستدامة عبر الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، واستخدام أدوات التمويل المسؤول كآلية لدعم المبادرات المحلية، يتضح أن هذه الجهود لا تقتصر على تلبية الاحتياجات المباشرة للمجتمع، بل تمتد لتصبح جزءًا من استراتيجية المؤسسة في خلق قيمة

*** الميكرو فاينانس (التمويل الأصغر) هو خدمات مالية صغيرة (قروض، ادخار...) موجهة لذوي الدخل المحدود وأصحاب المشاريع الصغيرة جدًا الذين لا يستطيعون التعامل مع البنوك التقليدية. يهدف لدعم ريادة الأعمال والحد من الفقر.

**** رأس المال المخاطر: هو استثمار في الشركات الناشئة ذات النمو المرتفع المحتمل. يتلقى المستثمر أسهمًا مقابل التمويل ويتحمل مخاطر عالية مقابل إمكانية تحقيق أرباح كبيرة

* الاستثمار الاجتماعي المسؤول (ISR – Investissement Socialement Responsable): هو توجيه رؤوس الأموال نحو مشاريع وشركات تُراعي معايير بيئية واجتماعية وحوكمة (ESG)، بحيث لا يقتصر الاختيار على الجدوى المالية فقط، بل يشمل أيضًا أثر المشروع على المجتمع والبيئة. يهدف هذا النوع من الاستثمار إلى تحقيق ربح مالي مع احترام قيم الاستدامة والمسؤولية المجتمعية.

مستدامة. ومن هذا المنطلق، يظهر مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) كإطار عملي يسمح للمؤسسات بالانتقال من مجرد تحقيق الأرباح إلى توليد أثر تنموي شامل داخل المجتمعات المحلية، مما يمهد للبحث في العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة.

5- العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة

يُعدّ مفهوم خلق القيمة المشتركة من أبرز المقاربات الحديثة التي تربط بين منطق الربحية الاقتصادية ومتطلبات التنمية المحلية المستدامة. وقد قدّمه بورتر وكرايمر (Porter & Kramer, 2011) باعتباره نموذجًا استراتيجيًا يعيد تعريف دور المؤسسة في المجتمع من خلال دمج القضايا الاجتماعية والبيئية داخل منطق الأعمال ذاته، بدلًا من النظر إليها كأعباء خارجية كما هو الحال في المسؤولية الاجتماعية التقليدية. (Visser, 2010) وتؤكد الأدبيات أنّ خلق القيمة المشتركة يمثل امتدادًا عمليًا لمفهوم "الخط السفلي الثلاثي" (Triple Bottom Line) الذي يجمع بين الربح، الناس، والكوكب (Elkington, 1997).

ومن منظور التنمية المحلية، يوفر مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) إطارًا يسمح للمؤسسات بأن تصبح فاعلاً تنمويًا داخل الإقليم الذي تنشط فيه، ليس فقط عبر خلق الثروة، بل أيضًا من خلال تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمعات المحلية، مع تحقيق عوائد اقتصادية مستدامة. وتظهر دراسة (Maymo & Murat, 2017) أنّ خلق القيمة المشتركة يتحقق عندما تقوم المؤسسة بدمج احتياجات الفاعلين المحليين داخل نموذج الأعمال نفسه أي ضمن عملياتها الإنتاجية، وسلاسل التوريد، واستراتيجياتها بدلًا من معالجتها من خلال مبادرات خيرية ظرفية ومنفصلة.

وتوضح الأدوات التطبيقية في الدراسة، خصوصًا تلك المتعلقة بتحليل سلسلة القيمة، ورسم خريطة الأطراف المعنية، والتمويل المستدام، أن المؤسسة تستطيع خلق قيمة مشتركة حين تستثمر في رفع قدرات الموردين المحليين، ودعم الكفاءات المحلية، وتحسين البنية الاجتماعية عبر التعليم والصحة والرفاهية المهنية، بما يحول العلاقة التقليدية بين المؤسسة والمجتمع إلى شراكة تقوم على المنفعة المتبادلة.

أما دراسة (Campbell & Laforce, 2016)، فيقدم أمثلة ميدانية دقيقة تُبرهن على أنّ خلق القيمة المشتركة ليس مجرد مفهوم نظري، بل نموذج يمكن تطبيقه حتى في القطاعات الأكثر حساسية، مثل القطاع المنجمي، الذي يتسم عادةً بآثار بيئية واجتماعية كبيرة. وتظهر دراسات الحالة الواردة في مالي وغانا والكونغو كيف تمكنت شركات التعدين من خلق قيمة مشتركة عبر تمويل مشاريع زراعية محلية، ودعم التعاونيات النسائية، وتطوير التعليم والصحة، وبناء البنية التحتية، وتكوين اليد العاملة المحلية. كما تبين هذه الحالات أن المؤسسات المنجمية التي تبنت منطق خلق القيمة المشتركة نجحت في الحصول على "الرخصة الاجتماعية للعمل" من المجتمع المحلي، وخفّضت النزاعات والاحتجاجات، وحوّلت نموذج الأعمال من نشاط ذي تأثيرات سلبية إلى رافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المناطق التي تعمل بها.

وبذلك توضح الدراسات (Maymo & Murat, 2017) و (Campbell & Laforce, 2016) من خلال أدوات منهجية عملية وشواهد ميدانية حقيقية أن خلق القيمة المشتركة يُمكن المؤسسات من الانتقال من دور اقتصادي ضيق إلى دور تنموي شامل، حيث تصبح التنمية المحلية ليست نتيجة ثانوية للنشاط الاقتصادي، بل جزءاً من منطق خلق القيمة داخل المؤسسة نفسها، مما يعزز استدامة أعمالها ويرسخ توازنها داخل محيطها.

1-5- خلق القيمة المشتركة كمدخل لتقاطع الربح مع التنمية المحلية: تشير الأدبيات إلى أن خلق القيمة المشتركة يتجاوز المسؤولية الاجتماعية التقليدية (CSR) التي غالباً ما تتخذ شكل مبادرات خيرية أو برامج دعم خارج منطق نشاط المؤسسة. فالقيمة المشتركة تُبنى داخل نموذج الأعمال نفسه، عبر إعادة تعريف المنتجات والسوق، أو تحسين الإنتاجية داخل سلسلة القيمة، أو خلق بيئة محلية داعمة للنشاط الاقتصادي. ويؤكد (Maymo & Murat, 2017) أن فهم توقعات الأطراف المعنية خصوصاً المجتمعات المحلية يساعد المؤسسة على تحديد فرص اقتصادية جديدة في مجالات كانت تُعد سابقاً مشكلات اجتماعية مثل نقص الخدمات، ضعف البنى التحتية، أو قلة الكفاءات المحلية. وتُظهر دراسات البنك الدولي (Bank, 2018) أن المؤسسات التي تعالج هذه القضايا عبر الاستثمار المباشر تحقق مكاسب مزدوجة تتمثل في تحسين مخرجات المجتمع المحلي ورفع ربحيتها عبر أسواق جديدة أو سلاسل توريد أكثر استقراراً.

2-5- خلق القيمة المشتركة وتطوير سلاسل القيمة المحلية: يمثل تطوير سلاسل القيمة المحلية أحد أهم مسارات خلق القيمة المشتركة، إذ تتحول سلسلة الإمداد التي كانت تُدار سابقاً بمنطق الكلفة والجودة فقط إلى رافعة تنموية محلية عندما تتبنى المؤسسة مقاربة تعتمد على الموردين المحليين وتستثمر في رفع قدراتهم. وتشير الأدوات التطبيقية في دراسة (Maymo & Murat, 2017, pp. 78-97) إلى أن المؤسسة التي تسعى إلى خلق قيمة مشتركة يجب أن تعيد النظر جذرياً في علاقتها بالموردين، من خلال الانتقال من منطق التعامل التجاري إلى منطق الشراكة المنتجة للتنمية.

فالدراسة توضح، من خلال أدوات تحليل سلسلة القيمة، وتحديد نقاط التأثير الاجتماعي والبيئي ضمنها، أن إدماج الموردين المحليين لا يتم فقط عبر شرائهم للمواد والخدمات، بل من خلال تصميم برامج شاملة لتطويرهم. وتشمل هذه البرامج عادةً:

- الاستثمار في التكوين المهني لرفع مهارات الموردين المحليين؛
- نقل التكنولوجيا والمعرفة إليهم بطريقة تساهم في تحديث وسائل الإنتاج؛
- توجيههم لاعتماد معايير الجودة والاستدامة بما يتماشى مع متطلبات السوق الحديثة؛
- مساعدتهم على بلوغ معايير التتبع، الشفافية، والتقارير البيئية والاجتماعية..

وتبرز الدراسة كذلك مفهوم المسؤولية الموسّعة للمؤسسة ضمن سلسلة القيمة (Responsabilité Élargie) (dans la* Chaîne de Valeur)، وهو مفهوم أساسي في خلق القيمة المشتركة، إذ تصبح المؤسسة مسؤولة ليس فقط عن أدائها الداخلي، بل عن الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمقاولات الصغيرة التي تعمل معها داخل الإقليم. وقد أظهرت الأدوات أن هذه المسؤولية الموسّعة تمكّن المؤسسة من تحويل سلسلة التوريد إلى منظومة اقتصادية محلية قادرة على خلق قيمة اجتماعية واقتصادية مستدامة، خاصة في المناطق التي تعاني هشاشة اقتصادية أو ضعفاً في النسيج المقاولاتي. وتُظهر الأدبيات الدولية، مثل تقارير (OECD, 2021)، أن الاستثمار في قدرة الموردين المحليين يساهم في:

- خلق وظائف محلية جديدة من خلال توسع المقاولات الصغيرة؛
- تمكين المقاولات الصغيرة والمتوسطة عبر إدماجها في شبكات إنتاج عالمية؛
- تعزيز الابتكار المحلي نتيجة نقل المعرفة والتكنولوجيا؛
- دعم الاندماج الاجتماعي عبر دمج الفئات الهشة؛
- تنمية الاقتصاد المجالي وتحسين قدرته على الصمود أمام الصدمات.

أما على المستوى الميداني، فتقدم دراسة (Campbell & Laforce, 2016) شواهد تطبيقية قوية توضّح كيف يمكن للمؤسسات المنجمية رغم آثارها البيئية والاجتماعية الكبيرة أن تطبّق خلق القيمة المشتركة عبر تطوير سلاسل القيمة المحلية. ففي مالي، غانا والكونغو، قامت شركات التعدين بإعادة هيكلة علاقاتها بالموردين المحليين من خلال:

- تكوين الشباب وتشغيلهم داخل سلاسل الإمداد؛
- دعم المقاولات الصغيرة التي تقدم خدمات للمنجم؛
- منح عقود تفضيلية للموردين المحليين؛
- مرافقة التعاونيات النسائية في الولوج إلى السوق؛
- توفير دعم تقني ومالي لتحسين جودة الإنتاج والخدمات.

وتُظهر نتائج هذه التجارب أن تطوير سلاسل القيمة المحلية ساهم في رفع مداخيل الأسر، وتقوية النسيج المقاولاتي، وزيادة فرص العمل، وتعزيز التماسك الاجتماعي، كما أدى إلى تقليل الاحتجاجات والنزاعات وتحسين

* المسؤولية الموسّعة للمؤسسة في سلسلة القيمة: امتداد مسؤولية الشركة لتشمل الآثار البيئية والاجتماعية في جميع مراحل سلسلة القيمة، من الموردين إلى التوزيع وما بعد استهلاك المنتج، وليس فقط داخل حدودها الداخلية.

الرخصة الاجتماعية للعمل (Social Licence to Operate)*، وهو عنصر أساسي لاستمرارية النشاط المنجمي داخل المجتمعات المحلية.

وبذلك يتضح أن خلق القيمة المشتركة في مجال سلاسل القيمة المحلية لا يعزز فقط تنافسية المؤسسة وقدرتها على التحكم في المخاطر، بل يُعدّ أيضاً مدخلاً عملياً لتحقيق تنمية محلية مستدامة عبر تحويل سلسلة التوريد إلى منصة إنتاج مشتركة للقيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل الإقليم.

3-5- خلق القيمة المشتركة والبعد البيئي: يمثل البعد البيئي أحد المجالات الأساسية لخلق القيمة المشتركة، إذ توضح الأدوات التطبيقية في دراسة (Maymo & Murat, 2017, pp. 170-174) أن المؤسسة تستطيع تحويل التحديات البيئية إلى فرص تنموية من خلال قياس انبعاثاتها، وتحليل بصمتها الكربونية، وتحسين كفاءة الطاقة والمياه. وتظهر الدراسة أن اعتماد خطط التحول الطاقوي كالانتقال إلى الطاقات المتجددة ونظم الإنتاج النظيفة لا يقلل من الأثر البيئي فحسب، بل يُساهم أيضاً في خفض التكاليف التشغيلية وتعزيز التنافسية.

كما يشير (Maymo & Murat, 2017) إلى أهمية إدماج الموردين المحليين في هذه الجهود من خلال تشجيعهم على تبني معايير بيئية مستدامة، مما يُحدث ديناميكية بيئية محلية تساهم في تحسين الأداء البيئي للإقليم بأكمله. وتؤكد (UNEP, 2001) أن المؤسسات التي تعتمد نماذج إنتاج نظيفة تحقق مكاسب تنافسية على المدى المتوسط.

وتُبرز التجارب الميدانية في دراسة (Campbell & Laforce, 2016) أن الشركات المنجمية التي استثمرت في حماية المياه، والحد من التلوث، ومعالجة النفايات، واستصلاح الأراضي، لم تقلل فقط آثارها البيئية، بل حصلت أيضاً على قبول اجتماعي أقوى من المجتمع المحلي، وخلقت فرص عمل عبر المشاريع البيئية، وهو ما يمثل شكلاً واضحاً من أشكال القيمة المشتركة. كما يشكّل تعزيز الثقافة البيئية عبر حملات التوعية، دعم المبادرات الخضراء، وتمويل مشاريع بيئية محلية وسيلة فعّالة لخلق قيمة مشتركة، إذ يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة وتقوية علاقتها بالمجتمع، بما يدعم استدامة أنشطتها داخل الإقليم.

4-5- خلق القيمة المشتركة والتمويل المسؤول: يُعدّ التمويل المسؤول* أحد الركائز المحورية لخلق القيمة المشتركة، نظراً لدوره في توجيه الموارد المالية نحو مشاريع محلية ذات أثر اقتصادي واجتماعي وبيئي. وتُبرز الأدوات التطبيقية في كتاب "La boîte à outils du Développement durable" (Maymo & Murat, et de la RSE durable)

* تحسين الرخصة الاجتماعية للعمل (Social Licence to Operate): يقصد به تعزيز قبول المجتمع للمشروع أو الشركة من خلال بناء الثقة وتحسين العلاقات مع السكان المحليين، وزيادة الشفافية، وتقليل الآثار السلبية، واعتماد ممارسات مسؤولة وأخلاقية بما يكفل استمرار النشاط دون معارضة اجتماعية.

* التمويل المسؤول هو منهج استثماري يقوم على توجيه الموارد المالية نحو مشاريع تراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معاً، بحيث لا ينفصل السعي للربح عن احترام حقوق الإنسان وحماية البيئة، ويرتبط بخلق القيمة المشتركة ارتباطاً وثيقاً، إذ يمثل التمويل المسؤول أداة عملية لتعزيز خلق قيمة اقتصادية مشتركة تخدم المؤسسة والمجتمع في آن واحد.

(2017, pp. 76-91) أن اعتماد آليات مثل التمويل الأخضر، الاستثمار الاجتماعي المسؤول (ISR)**، الميكروفاينانس، ورأس المال المخاطر الموجّه للمشاريع الصغيرة يُمكّن المؤسسات من دعم الابتكار المحلي وتعزيز الاقتصاد الأخضر وتوسيع قاعدة المشاريع الصغرى والمتوسطة داخل الإقليم. كما يُظهر الكتاب أن هذه الآليات تساهم في إدخال فئات اجتماعية هشة ضمن الدورة الاقتصادية، مما يعزز الاندماج الاجتماعي.

وتؤكد الأدبيات الحديثة، بما فيها تقارير (European Commission Report, 2021)، أن المستثمرين أصبحوا يفضلون المؤسسات التي تعتمد معايير البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG)*، مما يحوّل التمويل المسؤول إلى أداة استراتيجية تضمن الاستدامة المالية والتنموية في آن واحد. وتبرهن التجارب الميدانية الواردة في دراسة (Campbell & Laforce, 2016) أن المؤسسات التي وظّفت آليات التمويل المسؤول لتمويل مشاريع اجتماعية وبيئية مثل المدارس، العيادات، أو الأنشطة الاقتصادية البديلة استطاعت تحقيق أثر محلي ملموس وتعزيز قبولها الاجتماعي داخل المجتمعات المنجمية، وهو ما يمثل شكلاً متطوراً من أشكال القيمة المشتركة.

المطلب الرابع: التحديات والفرص في تحقيق التنمية المستدامة

تكتسب دراسة التحديات والفرص في مجال التنمية المحلية المستدامة أهمية بالغة، نظراً لكون هذا النمط التنموي يقوم على تحقيق توازن دقيق بين تلبية حاجات المجتمعات المحلية الراهنة والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في الموارد والبيئة السليمة. إذ تواجه الأقاليم والمجتمعات المحلية ضغوطاً متزايدة ناتجة عن التحولات الديمغرافية، والتفاوتات الاقتصادية والاجتماعية، والضغوط البيئية، فضلاً عن تحديات الحوكمة والتنسيق بين الفاعلين المحليين. وفي المقابل، تبرز مجموعة من الفرص التي يمكن توظيفها على المستوى المحلي، من خلال الابتكار التكنولوجي، وتبني نماذج اقتصادية مستدامة، وتعزيز العدالة الاجتماعية، واعتماد أطر الحوكمة الحديثة، بما يسمح بتحويل التحديات إلى روافع فعلية لدعم مسار التنمية المحلية المستدامة وتحسين جودة الحياة داخل المجتمعات المحلية.

1- التحديات التي تواجه تحقيق التنمية المحلية المستدامة

تواجه التنمية المحلية المستدامة مجموعة من التحديات المعقدة التي تتداخل فيها الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يستلزم فهماً دقيقاً لهذه الإشكالات لضمان تحقيق تنمية متوازنة وشاملة.

1-1- التحديات الديمغرافية وارتفاع الطلب العالمي على الموارد: تشير توقعات الخبراء الديمغرافيين، (Jalta, 2011, p. 13)، إلى أن عدد سكان العالم قد يتجاوز 9 مليارات نسمة بحلول 2050، وهو ما يرفع الضغط على المياه، والطاقة، والغذاء، والتعليم، والصحة. هذا النمو السكاني المتسارع يجعل تحقيق

** الاستثمار الاجتماعي المسؤول (ISR) هو نهج استثماري يجمع بين العائد المالي والالتزام بالمعايير الأخلاقية والاجتماعية والبيئية. يستبعد الشركات التي تضر بالبيئة أو حقوق الإنسان ويُفضّل الشركات ذات الحوكمة الجيدة.

استدامة الموارد أمراً أكثر تعقيداً، لأن الطلب على الموارد يفوق قدرة الكوكب على التجدد (Commission, 2021)، كما أن تركيز السكان في المدن الكبرى يزيد من أزمات الاكتظاظ، النفايات، التلوث، وتدهور جودة الحياة.

وعلى المستوى المحلي، ينعكس النمو الديمغرافي المتسارع وارتفاع الطلب العالمي على الموارد في شكل ضغوط مباشرة على قدرات الجماعات المحلية والبنى التحتية المتاحة. إذ يؤدي تزايد عدد السكان داخل الأقاليم، خاصة في المناطق الحضرية وشبه الحضرية، إلى ارتفاع الطلب على الخدمات الأساسية مثل الماء الصالح للشرب، الطاقة، السكن، التعليم، والرعاية الصحية، في وقت غالباً ما تكون فيه الموارد المالية والتجهيزات المحلية محدودة. كما يساهم هذا الضغط الديمغرافي في تفاقم مظاهر الاكتظاظ العمراني، وارتفاع إنتاج النفايات، وتدهور جودة البيئة المحلية، مما يضع السلطات المحلية أمام تحديات متزايدة في تدبير الموارد وضمان العدالة في توزيعها. ويضاف إلى ذلك أن تركيز السكان في المدن الكبرى يُعمّق الفوارق الإقليمية، ويؤدي إلى تهميش بعض المناطق الريفية، الأمر الذي يحدّ من قدرة التنمية المحلية المستدامة على تحقيق التوازن الإقليمي والاستجابة الفعلية لاحتياجات السكان.

1-2- التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية بين المناطق: تُظهر الخرائط والمعطيات (Jalta, Joly, Reineri, & Riquier, 2011, pp. 18-20)، وجود فجوة عميقة في مستويات التنمية بين دول الشمال المتقدم ودول الجنوب، ولا سيما إفريقيا جنوب الصحراء وجنوب آسيا، حيث تتجلى هذه الاختلالات في ارتفاع معدلات الفقر وضعف القدرة الشرائية وانتشار سوء التغذية الذي يُعد مؤشراً مباشراً على هشاشة الأمن الغذائي. كما تُعاني مناطق واسعة من الجنوب من محدودية الولوج إلى الخدمات الصحية الأساسية وندرة البنى التحتية الطبية، وهو ما يفسر استمرار ارتفاع نسب وفيات الأطفال ومحدودية متوسط العمر المتوقع مقارنة بالدول المتقدمة. وإلى جانب ذلك، يساهم انتشار السكن غير اللائق وغياب شبكات التطهير والصرف الصحي في تفاقم مشكلات الصحة العامة وتراجع جودة الحياة.

وتشير تقارير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 2015) إلى أن هذه الاختلالات لا تقتصر على مؤشرات الدخل أو الفقر فحسب، بل تشمل أبعاداً بنيوية أعمق ترتبط بضعف نظم التعليم، وغياب العدالة الاجتماعية، وارتفاع مستويات عدم المساواة، ما يؤدي إلى ما يُعرف بحالة "مال-تطور" (mal-développement)*، وهي حالة تُجسّد غياب التوازن بين النمو الاقتصادي ومتطلبات التنمية البشرية. وهذا الاختلال البنيوي يُعد أحد أبرز العوائق أمام تحقيق التنمية المستدامة، إذ إن استمراره يعرقل قدرة الدول الفقيرة على الاستثمار في التعليم

* يشير مفهوم "مال-تطور" mal-développement: إلى نمط من النمو الاقتصادي غير المتوازن، حيث ترتفع المؤشرات الإنتاجية دون أن ينعكس ذلك على تحسن مستويات المعيشة أو التنمية البشرية. ويُستخدم هذا المفهوم لوصف أوضاع تتسم بضعف الخدمات الأساسية وتراجع الرفاه الاجتماعي رغم توفر الموارد.

والصحة والبيئة، ويعمّق الفجوة التنموية** بين الشمال والجنوب، مما يفرض ضرورة اعتماد نماذج تنموية أكثر عدالة وشمولاً لضمان تحقيق الاستدامة على المستوى العالمي.

وعلى المستوى المحلي، تنعكس التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية بين المناطق في شكل اختلافات مجالية واضحة داخل الدولة الواحدة، حيث تشهد بعض الأقاليم تركّزاً للاستثمارات والخدمات الأساسية، في مقابل تهميش مناطق أخرى تعاني ضعف البنى التحتية، ومحدودية فرص العمل، وتدني مستوى الخدمات الصحية والتعليمية. ويؤدي هذا التفاوت الإقليمي إلى تعميق الفوارق الاجتماعية بين السكان، وارتفاع معدلات البطالة والفقر في المناطق الأقل حظاً، مما يحدّ من قدرتها على تحقيق تنمية محلية مستدامة قائمة على العدالة وتكافؤ الفرص. كما يساهم هذا الوضع في تعزيز الهجرة الداخلية نحو المدن الكبرى، بما يخلق ضغوطاً إضافية على المرافق الحضرية ويُضعف التماسك الاجتماعي داخل الأقاليم، الأمر الذي يجعل معالجة هذه الاختلافات الإقليمية شرطاً أساسياً لإرساء مسار تنموي محلي أكثر توازناً واستدامة.

1-3- التحديات البيئية: التلوث، تغيّر المناخ، وتدهور النظم الإيكولوجية: يمثل البعد البيئي أحد أكثر التحديات إلحاحاً أمام تحقيق التنمية المستدامة، إذ تقوم هذه الأخيرة على قدرة الأنظمة الطبيعية على التجدد واستمرار تقديم خدماتها الإيكولوجية. غير أنّ الضغط المتزايد للنشاط البشري، خاصة في الدول الصناعية، أدى إلى تفاقم مظاهر التدهور البيئي، من خلال الارتفاع المستمر في الانبعاثات الكربونية وما ينجم عنه من تغيّر مناخي يهدّد الاستقرار المناخي العالمي، إلى جانب التراجع الحاد في التنوع البيولوجي نتيجة تدمير المواطن الطبيعية والتوسع العمراني والزراعي. كما يشكّل استنزاف الموارد المائية العذبة وتدهور التربة والتصحر تحديات إضافية تُضعف القدرة الإنتاجية للمنظومات الزراعية وتفاقم مخاطر انعدام الأمن الغذائي.

وتشير تقارير برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP, 2012) إلى أن استمرار أنماط الاستهلاك والإنتاج الحالية يدفع العالم نحو تجاوز "حدود الكوكب" (Planetary Boundaries)***، وهي الحدود البيئية التي لا يمكن للنظم الطبيعية تجاوزها دون حدوث اختلافات جسيمة تؤثر في الصحة العامة، والاقتصاد العالمي، واستدامة الموارد للأجيال القادمة.

وعلى المستوى المحلي، تتجسّد التحديات البيئية في أشكال متعددة من التلوث الهوائي والمائي، وتدهور نوعية التربة، وتراجع المساحات الخضراء، وهي مظاهر ترتبط غالباً بضعف التخطيط العمراني، وتمركز الأنشطة الصناعية، وسوء إدارة النفايات. كما يؤثر تغيّر المناخ محلياً من خلال تزايد موجات الجفاف والحرارة، وعدم

** الفجوة التنموية: هي الفرق الحاد في الدخل، الرفاه، مستوى الخدمات، والمقومات الاقتصادية والاجتماعية بين الدول المتقدمة والدول الأقل نمواً، وتُعد أحد أهم العوائق البنيوية أمام تحقيق التنمية المستدامة.

*** يشير مفهوم حدود الكوكب Planetary Boundaries إلى إطار علمي وضعه Rockström وآخرون (2009) يحدد مجموعة من الحدود البيئية الحرجة التي لا ينبغي للبشرية تجاوزها حتى تظل الأنظمة الطبيعية في حالة استقرار. وتشمل هذه الحدود: تغيّر المناخ، فقدان التنوع البيولوجي، تدهور التربة، تحمض المحيطات، اختلال دورات النيتروجين والفوسفور، استنزاف المياه العذبة، تلوث الغلاف الحيوي، تغيّر استخدام الأراضي، واستنزاف طبقة الأوزون

انتظام التساقطات، الأمر الذي ينعكس سلباً على الإنتاج الزراعي والأمن الغذائي، خاصة في المناطق الهشة بيئياً. ويؤدي استمرار هذه الاختلالات البيئية إلى تقليص قدرة النظم الإيكولوجية المحلية على التجدد، مما يحدّ من فرص تحقيق تنمية محلية مستدامة ويزيد من هشاشة المجتمعات أمام المخاطر البيئية، وهو ما يجعل إدماج البعد البيئي في السياسات المحلية شرطاً أساسياً لضمان استدامة الموارد وتحسين جودة الحياة.

1-4- أنماط الاستهلاك المفرط وعدم العدالة البيئية: تُبرز المعطيات الحديثة وجود تفاوتات حادة في أنماط الاستهلاك بين مختلف مناطق العالم، حيث تمثل بعض الممارسات مثلاً صارخاً على الاستهلاك المفرط وغير العقلاني للموارد، كما هو الحال في منشآت الترفيه التي تعتمد على تكييف أو تبريد اصطناعي في بيئات حارة للغاية، وهو ما يعكس اختلالاً واضحاً في توزيع الموارد وغياباً لمبدأ العدالة البيئية. (Jalta, Joly, Reineri, & Riquier, 2011, pp. 14-15) ففي الوقت الذي تُستهلك فيه كميات ضخمة من الطاقة لتلبية رفاهية فئات محدودة، تعاني مناطق واسعة من العالم من نقص المياه الصالحة للشرب، وغياب خدمات التطهير، ومحدودية الولوج إلى الطاقة الأساسية، مما يعمّق الفجوة بين من يستهلكون أكثر من حاجتهم ومن لا يملكون الحد الأدنى من متطلبات الحياة.

ويُعد هذا الاختلال أحد أبرز العوائق أمام تحقيق التنمية المستدامة، لأن استمرار أنماط الإنتاج والاستهلاك الحالية يُساهم في استنزاف الموارد الطبيعية وتسريع التدهور البيئي، بما في ذلك تغيّر المناخ وارتفاع الانبعاثات الملوثة (OECD, 2001). وتشير تقارير دولية إلى أن معالجة هذا الوضع تتطلب تحولاً جذرياً نحو نماذج إنتاج واستهلاك أكثر استدامة، قائمة على الكفاءة الطاقوية، وإعادة التدوير، والاقتصاد الدائري، والعدالة في توزيع الموارد (IPCC, 2021).

وعلى الصعيد المحلي، تظهر آثار أنماط الاستهلاك المفرط وعدم العدالة البيئية في استنزاف الموارد الطبيعية مثل المياه والطاقة، خاصة في المدن الكبرى والمناطق ذات النشاط الصناعي أو السياحي المكثف. ففي الوقت الذي تستهلك فيه بعض الفئات المحلية كميات كبيرة من الموارد لتلبية متطلبات رفاهيتها، تعاني مناطق أخرى من نقص المياه الصالحة للشرب، ضعف خدمات الصرف الصحي، وندرة الوصول إلى الطاقة الأساسية. هذا الاختلال في توزيع الموارد يزيد من هشاشة المجتمعات المحلية ويحدّ من قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة، كما يفاقم مشكلات تدهور التربة، التلوث، وتغير المناخ المحلي. ومن ثمّ، يصبح الانتقال إلى أنماط إنتاج واستهلاك أكثر استدامة، تعتمد على الكفاءة الطاقوية، وإعادة التدوير، والاقتصاد الدائري، والعدالة البيئية، ضرورة حتمية لتعزيز قدرة المجتمعات على التكيف وضمان استدامة الموارد للأجيال القادمة.

1-5- ضعف الحوكمة وغياب التنسيق بين الفاعلين: تشكل الحوكمة الرشيدة عنصراً محورياً في مسار تحقيق التنمية المستدامة، نظراً لارتباطها بفعالية السياسات العامة وقدرة المؤسسات على اعتماد رؤية طويلة المدى. غير أن العديد من الدول تواجه تحديات بنيوية تعيق هذا المسار، من أبرزها ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب الشفافية في تدبير الشأن العام، إضافةً إلى تضارب المصالح بين مختلف الفاعلين، مما يؤدي إلى تعطل القرارات

المرتبطة بحماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية. ويُضاف إلى ذلك محدودية مشاركة المجتمع المدني والفاعلين المحليين في صياغة البرامج التنموية، فضلاً عن نقص التمويل الذي يقلص من قدرة الدول والمؤسسات على تنفيذ مشاريع مستدامة ذات أثر فعلي. وتشير تقارير (Commission, 2021) إلى أن ضعف الحوكمة يُعدّ أحد أكبر العوائق التي تمنع المؤسسات من تبني معايير ESG (Environment–Social–Governance)، باعتبار أن هذه المعايير تتطلب مستوى عاليًا من الشفافية والمساءلة وتنسيقًا فعالاً بين القطاعين العام والخاص، وهو ما لا يتوافر في العديد من السياقات، خاصة في الدول الأقل نموًا.

تُعد الحوكمة الرشيدة على المستوى المحلي عنصرًا أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة، نظرًا لأنها ترتبط بفعالية السياسات المحلية وقدرة البلديات والمؤسسات المحلية على اعتماد خطط استراتيجية طويلة المدى. غير أن العديد من المجتمعات المحلية تواجه تحديات واضحة في هذا المجال، أبرزها ضعف التخطيط المحلي، غياب الشفافية في تدبير الموارد، وتضارب مصالح الفاعلين المحليين، مما يؤدي إلى تعطل المشاريع المرتبطة بالبيئة، العدالة الاجتماعية، وتحسين جودة الحياة. كما تقتصر مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص أحيانًا في صياغة البرامج التنموية، ويزيد نقص التمويل المحلي من صعوبة تنفيذ مشاريع مستدامة فعالة. وتشير التقارير إلى أن ضعف الحوكمة المحلية يمثل أحد أكبر العوائق أمام اعتماد معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)، والتي تتطلب تنسيقًا محليًا فعالًا، وشفافية، ومسؤولية مشتركة بين جميع الفاعلين لضمان استدامة الموارد وتحقيق التنمية على مستوى المجتمع المحلي.

2- الفرص المتاحة لتعزيز التنمية المحلية المستدامة

رغم التحديات التي تعيق مسار التنمية المحلية المستدامة، يتيح الواقع المعاصر عدة فرص يمكن استثمارها لتعزيز الاستدامة، سواء عبر التقدم التكنولوجي أو النماذج الاقتصادية الجديدة أو دعم العدالة الاجتماعية. ويعرض هذا القسم أهم هذه الفرص ودورها في دفع التنمية نحو مسار أكثر توازنًا واستدامة.

2-1- التقدم التكنولوجي والابتكار الأخضر: يمثل التطور التكنولوجي والابتكار الأخضر أحد أبرز الفرص المتاحة لتعزيز مسار التنمية المستدامة، إذ أثبتت التقنيات الحديثة قدرتها على إحداث تحول عميق في طريقة إنتاج الطاقة وتدبير الموارد الطبيعية. فقد ساهمت التكنولوجيا في توسيع استخدام الطاقات المتجددة مثل الطاقة الشمسية والرياح، الأمر الذي ساعد على تقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري وتقليص الانبعاثات الغازية المسببة للاحتباس الحراري. كما أسهم التطور التقني في تطوير الزراعة الذكية التي تعتمد على المراقبة الرقمية والري المحسن لتوفير المياه وتحسين الإنتاجية، إضافة إلى ابتكار تقنيات متقدمة لإدارة الموارد المائية ورفع كفاءة استخدامها، بما يساهم في مواجهة ندرة المياه في العديد من المناطق. (Seyed Behbood & Claudia Lizette, 2023)

وفي السياق الحضري، مكّن التطور التكنولوجي من تصميم مدن ذكية مستدامة تعتمد على شبكات طاقة فعالة، ونقل مستدام، وأنظمة رقمية ترفع جودة الحياة وتحدّ من التلوث. وتشير دراسات منشورة في مجالات

(Seyed Behbood & Claudia Lizette, 2023) إلى أن الابتكار الأخضر قادر، في حال تبنيّه على نطاق واسع، على تقليل الانبعاثات العالمية بما يتراوح بين 30% و50% بحلول عام 2035، مما يجعل التكنولوجيا أداة أساسية لتحقيق انتقال بيئي واقتصادي أكثر توازنًا واستدامة.

2-2- الاقتصاد الأخضر والاقتصاد الدائري: يمثل الانتقال نحو الاقتصاد الأخضر والاقتصاد الدائري إحدى أهم الفرص المتاحة لتحقيق التنمية المستدامة، إذ تعتمد هذه النماذج الاقتصادية الحديثة على تقليل النفايات واسترجاع الموارد من خلال إعادة الاستخدام، وإعادة التدوير، وتحسين كفاءة الإنتاج عبر كل مراحل سلسلة القيمة. وقد أكدت تقارير دولية مثل تقارير برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP T. U., 2018) والبنك الدولي (Bank, 2012) أن الاقتصاد الأخضر قادر على تحويل القطاعات التقليدية، مثل الطاقة والصناعة والنقل، إلى قطاعات منخفضة الكربون تُساهم في الحد من الانبعاثات وتعزيز التنافسية الاقتصادية. كما تشير الدراسات الحديثة (عادل، 2023، (كمال، 2023)) إلى أن تطبيق مبادئ الاقتصاد الدائري يساعد على تقليل الضغط على الموارد الطبيعية ويوفر فرصًا لتطوير صناعات جديدة قائمة على الابتكار الأخضر، ما يؤدي إلى خلق وظائف خضراء مستدامة ورفع القدرة الإنتاجية مع تقليل الأثر البيئي.

3-2- إرساء مفهوم العدالة الاجتماعية والتنمية البشرية: يُعد تحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز التنمية البشرية ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة، إذ يؤكد البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة كما ورد في تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 1990) (UNDP, 2015) على ضرورة تمكين المرأة، وتقليل الفوارق الاجتماعية، وتطوير خدمات الصحة والتعليم، إضافة إلى تعزيز المشاركة المجتمعية ومحاربة الفقر. وتمثل هذه الإصلاحات الاجتماعية فرصة لبناء مجتمعات مستقرة وأكثر قدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والبيئية، حيث أظهرت التجارب الدولية أن الدول التي تنجح في تحسين مؤشرات التنمية البشرية تكون أكثر استعدادًا لاعتماد سياسات استدامة طويلة الأمد وضمان تماسكها الاجتماعي.

4-2- ظهور الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG): شهد العقد الأخير تطورًا ملحوظًا في الاهتمام العالمي بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، التي أصبحت معيارًا أساسيًا لتقييم أداء الشركات واستدامة ممارساتها، وقد أدى هذا التحول إلى دفع العديد من المؤسسات نحو تبني ممارسات تعتمد الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية الاجتماعية، وحماية البيئة، والالتزام بالمعايير الأخلاقية. وتشير تقارير (Commission, 2021) إلى أن المستثمرين الدوليين أصبحوا يفضلون الشركات التي تتمثل لمعايير ESG، باعتبارها أقل عرضة للمخاطر وأكثر قدرة على تحقيق نمو مستدام، مما يجعل هذه المعايير فرصة مهمة لتوجيه الاستثمارات نحو مشاريع صديقة للبيئة والمجتمع، وتعزيز دور القطاع الخاص في تحقيق أهداف الاستدامة.

5-2- تبني أهداف التنمية المستدامة (SDGs) كإطار عالمي: يمثل اعتماد الأمم المتحدة لأجندة 2030 فرصة تاريخية لتعزيز التعاون الدولي نحو تحقيق التنمية المستدامة، حيث تشمل هذه الأجندة 17 هدفًا متكاملًا لمعالجة قضايا

عالمية محورية مثل القضاء على الفقر، ومحاربة الجوع، وتحسين التعليم، ومواجهة تغيّر المناخ، وتعزيز الشراكات الدولية. (Nations, 2015).

ويوفر هذا الإطار العالمي آلية مشتركة لتنسيق الجهود بين الدول وتعبئة الموارد المالية والبشرية، مما يسهّل وضع سياسات قابلة للقياس تعتمد على مؤشرات كمية واضحة. كما يخلق اعتماد أهداف التنمية المستدامة التزامًا دوليًا يعزز من قدرة الحكومات على صياغة خطط وطنية تستجيب لاحتياجات التنمية، وفي الوقت نفسه تتماشى مع التوجهات العالمية نحو تحقيق العدالة الاجتماعية وحماية البيئة.

إن التحديات التي تواجه التنمية المستدامة رغم تعقيدها ليست مستعصية، فالمجتمع الدولي يتجه نحو تعزيز الاقتصاد الأخضر، وتطوير التكنولوجيا النظيفة، وتحسين الحوكمة، وتوسيع نطاق العدالة الاجتماعية. وتُظهر محتويات الكتب التي اطلعت عليها، إضافة إلى الأدبيات الدولية، أن التنمية المستدامة لم تعد خيارًا، بل ضرورة لضمان مستقبل الإنسان والكوكب.

وبالنظر إلى ما سبق من فرص متعددة، يمكن القول إن التنمية المحلية المستدامة تمتلك إمكانيات كبيرة للتحويل إلى مسار أكثر توازنًا واستدامة. فتوظيف التقدم التكنولوجي والابتكار الأخضر يتيح تحسين إدارة الموارد، وتقليل الانبعاثات، وتطوير الزراعة والبنية التحتية الحضرية بشكل ذكي ومستدام، بينما يفتح الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر والاقتصاد الدائري أبوابًا لتوليد وظائف محلية جديدة، وتحسين كفاءة الإنتاج، وتقليل الضغط على الموارد الطبيعية. كما يمثل تعزيز العدالة الاجتماعية والتنمية البشرية، من خلال تمكين الفئات المهمشة وتحسين خدمات الصحة والتعليم، فرصة لتقوية النسيج الاجتماعي المحلي وجعل المجتمعات أكثر قدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والبيئية. إضافة إلى ذلك، يشكل اعتماد معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) وتبني أهداف التنمية المستدامة (SDGs) أطرًا فعالة لتوجيه الاستثمارات المحلية والدولية، وضمان شفافية وفعالية السياسات المحلية، مع خلق التزام جماعي نحو حماية البيئة وتعزيز العدالة الاجتماعية. ومن هذا المنطلق، تتحول هذه الفرص إلى أدوات استراتيجية تمكّن المجتمعات المحلية من مواجهة التحديات وتحقيق تنمية متوازنة ومستدامة، بما يضمن جودة الحياة للأجيال الحالية والمقبلة.

خلاصة الفصل

يخلص هذا الفصل إلى أن مفهوم خلق القيمة المشتركة يمثل نقلة نوعية في الفكر الاقتصادي المعاصر، حيث يجسد نموذجاً متكاملًا يوفق بين متطلبات الربحية والمسؤولية المجتمعية. وقد أظهرت الدراسة أن هذا المفهوم ليس مجرد تطور للمسؤولية الاجتماعية التقليدية، بل هو رؤية استراتيجية تعيد تعريف دور المؤسسات في التنمية المستدامة. ومن خلال استقراء الأدبيات والدراسات السابقة، تبين أن خلق القيمة المشتركة يقوم على ثلاث دعائم أساسية: الابتكار في المنتجات والخدمات، إعادة هيكلة سلسلة القيمة، وتنمية البيئة المحلية.

هذه الركائز تشكل معاً نظاماً متكاملًا يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مع تعزيز التنمية المجتمعية. كما أكدت المقارنة مع النظريات المشابهة أن خلق القيمة المشتركة يتميز بطابعه الاستباقي والتكاملي، حيث يتحول البعد الاجتماعي من تكلفة إلى استثمار، ومن التزام خارجي إلى جزء عضوي من الاستراتيجية المؤسسية. وهذا ما تجسد بوضوح في دراسات الحالة التي تم تحليلها.

في السياق الجزائري، يفتح هذا المفهوم آفاقاً واسعة لتعزيز دور المؤسسات في التنمية المحلية المستدامة، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة. غير أن نجاح التطبيق يتطلب توفر بيئة تمكينية تشمل سياسات تحفيزية، وأطر تنظيمية مرنة، وشراكات فاعلة بين مختلف الأطراف.

وبذلك، يمهد هذا الفصل النظري للانتقال إلى الجانب التطبيقي في الفصول اللاحقة، حيث سيتم اختبار هذه الأطر النظرية في الواقع العملي للمؤسسات الجزائرية، سعياً لتقديم نموذج متكامل يمكن الاستناد إليه في تعزيز التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة لتقييم مساهمة المؤسسات الاقتصادية في خلق قيمة مشتركة تعزز التنمية المحلية المستدامة

تمهيد

المبحث الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية

المطلب الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية

المطلب الثاني: الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية

المبحث الثاني: مقارنة منهجية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وتحديد المساهمات

العلمية ومجالات الاستفادة من الأدبيات

المطلب الأول: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

المطلب الثاني: التطور التاريخي للمفاهيم وموقع الدراسة الحالية

المطلب الثالث: مساهمات الدراسة الحالية ومجالات استفادتها من الأدبيات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد الانتهاء من عرض الإطار النظري في الفصل الأول وتوضيح المفاهيم الأساسية للدراسة ومتغيراتها وعلاقاتها المتوقعة، يأتي هذا الفصل بوصفه حلقة وصل منهجية ومعرفية تمهّد للانتقال إلى الجانب الميداني. إذ تُعدّ مراجعة الأدبيات السابقة خطوة ضرورية لفهم كيفية معالجة الباحثين لموضوعات خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة، ورصد تطور المفاهيم والنماذج التفسيرية التي اعتمدتها الدراسات، والوقوف على أهم النتائج التي تم التوصل إليها في سياقات مختلفة.

كما تتيح هذه المراجعة تحديد الفجوات المعرفية والمنهجية التي ما تزال قائمة، وتساعد على بناء الإشكالية بدقة أكبر، وصياغة فرضيات قابلة للاختبار، واختيار المنهج والأدوات الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها. إضافة إلى ذلك، تمكّننا الأدبيات من استلهام مؤشرات القياس المتداولة، وحدودها وإشكالاتها، وتحديد ما يمكن توظيفه أو تكييفه بما ينسجم مع خصوصيات البيئة الجزائرية، سواء من حيث الإطار التنظيمي والمؤسسي، أو من حيث طبيعة الفاعلين المحليين ومستوى نضج الممارسات.

وقد أظهر الاطلاع على الدراسات السابقة أن الأدبيات العربية المرتبطة بموضوع البحث ما تزال محدودة وحديثة نسبياً، وهو ما يرتبط بحدّة مقارنة خلق القيمة المشتركة في المجال العربي وبكثرة استعمال مفاهيم قريبة مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. في المقابل، تبدو الأدبيات الأجنبية أكثر وفرة وتنوعاً، غير أنها غالباً ما تطرقت لمتغيرات الدراسة بصورة مجرّاة، فبعضها ركّز على خلق القيمة المشتركة داخل المؤسسة دون ربط مباشر بمخرجات التنمية المحلية المستدامة، وبعضها تناول الاستدامة والتنمية بمستواها العام دون مقارنة محلية دقيقة، بينما لا تزال الدراسات التي تجمع بين المتغيرين ضمن إطار واحد قليلة نسبياً. ومن هنا تتضح الحاجة العلمية إلى دراسة العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة في السياق الجزائري، ضمن تصميم منهجي يسمح بالتحقق من التأثيرات وتفسيرها ميدانياً. وبناءً على ذلك، قُسم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو الآتي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية

المبحث الثاني: مقارنة منهجية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وتحديد الإسهامات العلمية ومجالات الاستفادة من الأدبيات

المبحث الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية والاجنبية

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة، عربيًا وأجنبيًا، عدم وجود دراسة - وفق ما توصلت إليه الباحثة - تجمع بصورة مباشرة بين مفهومي خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة ضمن إطار واحد متكامل. إذ ركزت معظم الدراسات المتاحة على أحد المتغيرين فقط، أو تناولت موضوعات قريبة دون الربط الواضح بينهما. فقد انصبّت دراسات "خلق القيمة المشتركة" على الجوانب النظرية وتطبيقاتها داخل المؤسسات، بينما تطرقت دراسات "التنمية المحلية المستدامة" للسياسات الحكومية وجهود المجتمع المدني دون إبراز دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية عبر خلق قيمة مشتركة. وبناءً على هذا القصور في الأدبيات، تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين: الأول لعرض الدراسات العربية، والثاني للدراسات الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية

يستعرض هذا المطلب بعض الدراسات العربية التي تطرقت إلى مفهومي خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة، رغم قلتها مقارنة بالدراسات الأجنبية، إلا أنها تعد مرجعا مهما في بناء الإطار النظري وتوجيه الدراسة الحالية ضمن بيئة مشابهة.

1- دراسة (حاج اعمر وطرفاني، 2024) تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية مدخل نحو خلق قيمة مشتركة: دراسة حالة مجمع Volvo و Sonatrach Group

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية كمدخل فعال لخلق قيمة مشتركة داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال مقارنة تطبيقات كل من شركة VOLVO العالمية ومجمع SONATRACH الجزائري. وتسعى الدراسة إلى بيان كيف يمكن للمؤسسات الانتقال من المسؤولية الاجتماعية التقليدية (CSR) إلى نموذج أكثر تقدماً يتمثل في خلق القيمة المشتركة (CSV) الذي يوازن بين تحقيق الربح الاقتصادي وتقديم منفعة اجتماعية مستدامة.

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المقارن، من خلال تحليل وثائق وتقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسستين، ودراسة المبادرات والمشاريع التي تم تنفيذها ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية. كما استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا لتفسير كيفية تطور نموذج المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل المؤسستين وتحوله إلى خلق قيمة مشتركة، مع الاعتماد على المعايير الدولية مثل ISO 26000 في تقييم الممارسات الاجتماعية.

اعتمدت الدراسة على عيّنة متمثلة في مؤسستين اقتصاديتين كبيرتين هما: شركة VOLVO العالمية ومجمع SONATRACH الجزائري. وقد تم اختيار هاتين المؤسستين لتمثيل نموذجين مختلفين في مستوى نضج المسؤولية الاجتماعية؛ حيث تُعد VOLVO مثالاً لمؤسسة قطعت شوطاً كبيراً نحو المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية وخلق القيمة المشتركة، بينما تُجسّد SONATRACH حالة مؤسسة تسعى إلى تطوير ممارساتها الاجتماعية والانتقال من

المسؤولية التقليدية إلى نموذج أكثر تقدمًا. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل وثائق وتقارير المسؤولية الاجتماعية وبرامج الاستدامة الخاصة بكل مؤسسة، باعتبارها مصادر رئيسية توضح التوجهات الإستراتيجية والمبادرات الميدانية وآليات إدماج المسؤولية الاجتماعية داخل عمليات المؤسسة.

أظهرت الدراسة وجود تباين واضح بين المؤسستين في مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية وخلق القيمة المشتركة. فقد بينت نتائج التحليل أن شركة VOLVO وصلت إلى مرحلة متقدمة من التكامل بين المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيتها التنافسية، حيث نجحت في خلق قيمة مشتركة عبر تطوير النظام المدرسي، وتحسين سلسلة القيمة، وإدماج الاستدامة والابتكار داخل منتجاتها. وبذلك استطاعت تحقيق منافع اقتصادية واجتماعية متوازنة. في المقابل، خلصت الدراسة إلى أن SONATRACH لا تزال في مرحلة انتقالية، إذ تركز جهودها على تبني معيار ISO 26000* وتطوير مبادرات اجتماعية، لكنها لم تصل بعد إلى تحقيق القيمة المشتركة بشكل فعلي، وذلك لعدم الاندماج الكامل بين المسؤولية الاجتماعية وأهدافها الاستراتيجية. وبصورة عامة، أكدت النتائج أن الانتقال إلى خلق قيمة مشتركة يتطلب دمج المسؤولية الاجتماعية في صميم الاستراتيجية، وتوجيهها نحو خلق منافع مشتركة للمؤسسة والمجتمع معًا. أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة أن تطوّر المؤسسات العربية نموذجًا يدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها الرئيسية لتحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية مشتركة.
 - تشجيع المؤسسات على اعتماد معايير دولية مثل ISO 26000 لضمان المصداقية في ممارساتها الاجتماعية.
 - تعزيز الابتكار وربط المسؤولية الاجتماعية بالمنتجات والخدمات وليس فقط بالمبادرات الخيرية.
 - ضرورة الانتقال من المسؤولية الاجتماعية التقليدية إلى المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية، ثم إلى خلق القيمة المشتركة CSV باعتباره نموذجًا قادرًا على دعم تنافسية المؤسسة واستدامتها.
- 2- دراسة (سبخاوي ع.، 2024) تحت عنوان: نموذج خلق القيمة المشتركة توجه جديد للشركات الاقتصادية العالمية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة نماذج ميدانية لشركات عالمية

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على نموذج خلق القيمة المشتركة (CSV) بوصفه توجهًا حديثًا تتبناه الشركات الاقتصادية العالمية من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، مع التركيز على كيفية انتقال الشركات من المسؤولية الاجتماعية التقليدية (CSR) إلى نموذج أكثر تقدمًا يربط بين تحقيق الربح الاقتصادي

* ISO 26000 هو معيار دولي للمسؤولية الاجتماعية أصدرته المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، ويُعدّ من أهم المرجعيات العالمية التي توجّه المؤسسات نحو ممارسات اجتماعية وأخلاقية مسؤولة، ويشير معيار ISO 26000 إلى كونه إطارًا دوليًا موجّهًا للمؤسسات حيث يقدّم مبادئ وإرشادات للمسؤولية الاجتماعية، ويعدّ خطوة أساسية نحو تنظيم الممارسات الاجتماعية بطريقة احترافية. وتُبرز الدراسة أن شركة SONATRACH تعتمد هذا المعيار بوصفه مرحلة انتقالية تهدف من خلالها إلى تحسين شفافية برامجها الاجتماعية، وتطوير علاقتها مع أصحاب المصلحة، وتوحيد سياساتها المتعلقة بالاستدامة، مما يهيئها تدريجيًا للانتقال من المسؤولية الاجتماعية التقليدية إلى المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية، ثم إلى نموذج خلق القيمة المشتركة (CSV). وبذلك يمثل ISO 26000 بالنسبة لـ SONATRACH نقطة انطلاق ضرورية لبناء نظام اجتماعي أكثر نضجًا وقدرة على تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية متوازنة.

وتحقيق منفعة اجتماعية في الوقت نفسه. كما سعت الدراسة إلى تقديم نماذج ميدانية عالمية تطبق نموذج خلق القيمة المشتركة بنجاح، بهدف استخلاص الدروس التي يمكن للمؤسسات العربية الاستفادة منها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة المتعلقة بمفهوم خلق القيمة المشتركة، وتحليل التطبيقات الميدانية لمجموعة من الشركات العالمية التي اعتمدت هذا النموذج. ورُكزت المنهجية على تحليل التجارب الواقعية لهذه الشركات بهدف استنتاج كيفية تنفيذ خلق القيمة المشتركة، والنتائج الاقتصادية والاجتماعية التي حققتها.

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من الشركات العالمية التي تُعدّ نماذج رائدة في تطبيق مفهوم خلق القيمة المشتركة، وقد اختارها الباحث بوصفها حالات ميدانية ذات صلة بموضوع البحث. وتشمل العينة شركات متعددة الجنسيات معروفة عالمياً، اعتمدت خلق القيمة المشتركة في نماذج أعمالها لتعزيز الابتكار، وتحسين سلسلة القيمة، وحل قضايا اجتماعية في البلدان التي تعمل فيها. وقد اعتمدت الدراسة على الوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن هذه الشركات كمصادر للبيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها:

- الشركات العالمية بدأت تعتمد نموذج خلق القيمة المشتركة (CSV) بدل الاكتفاء بالمسؤولية الاجتماعية التقليدية (CSR)، لأنه يساعدها على تحقيق الربح وفي نفس الوقت حل مشكلات المجتمع.
- تطبيق خلق القيمة المشتركة عزّز الربحية لدى الشركات المدروسة، من خلال فتح أسواق جديدة، وتحسين الإنتاجية، وتطوير منتجات تستجيب لحاجات المجتمع.
- خلق القيمة المشتركة حقق فوائد اجتماعية حقيقية مثل توفير فرص العمل، تحسين مستوى عيش المجتمعات، ودعم الابتكار المحلي.
- الشركات التي تطبق خلق القيمة المشتركة تبني علاقات أقوى مع أصحاب المصلحة (الحكومة، المجتمع، الموردون، الزبائن)، مما يزيد من استقرارها ونجاحها على المدى الطويل.
- نجاح الشركات في تطبيق خلق القيمة المشتركة يعتمد على اختيار مشكلات اجتماعية مرتبطة مباشرة بنشاطها الاقتصادي، بحيث تخدم المجتمع وتفيد الشركة في الوقت نفسه.
- التجارب العالمية المدروسة تُظهر أن خلق القيمة المشتركة أصبح اتجاهًا عالمياً جديداً للشركات التي تريد الجمع بين الاستدامة والقدرة التنافسية.

أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تبني الشركات العربية نموذج خلق القيمة المشتركة CSV بوصفه مدخلاً لتعزيز الاستدامة والتنافسية.
- الدعوة إلى الانتقال من المسؤولية الاجتماعية للشركات التقليدية إلى نموذج أكثر اندماجاً مع الاستراتيجيات الاقتصادية.

- تشجيع الحكومات على خلق بيئة تشجع الابتكار والاستثمار الاجتماعي المرتبط بالنشاط الاقتصادي.
- تعزيز الشراكات بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع المدني لتحقيق قيمة مشتركة حقيقية.

3- دراسة (ايمان وعواطف ، 2023) تحت عنوان: مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي أنموذجاً-

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور المؤسسات الاقتصادية في خلق القيمة المشتركة من خلال التزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، باعتبارها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة مقارنة بين مفهومي المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة في ضوء البعدين الاقتصادي والاجتماعي، مع تطبيق عملي على تجربة شركة "المراعي".

تم جمع البيانات اعتماداً على المصادر الثانوية كالكتب والأبحاث العلمية والتقارير والدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى مقابلات مع عدد من مديري الشركة بهدف فهم الممارسات الفعلية للمسؤولية الاجتماعية وآثارها على خلق القيمة المشتركة.

أظهرت النتائج أن شركة "المراعي" تُعد نموذجاً رائداً في دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها المؤسسية، من خلال مبادراتها في مجالات حماية البيئة، وتنمية المجتمع، وتطوير الموارد البشرية. وقد ساهم هذا الالتزام في تحقيق قيمة مشتركة انعكست في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام، وتحسين سمعة الشركة، وجذب العملاء والمستثمرين، إلى جانب إحداث أثر اجتماعي إيجابي تمثل في رفع جودة حياة المجتمع. وتشير هذه النتائج إلى أن المسؤولية الاجتماعية، عندما تُمارس بفاعلية، تتحول إلى آلية حقيقية لخلق القيمة المشتركة داخل المؤسسات الاقتصادية.

وفي ضوء نتائج البحث، توصي الدراسة الشركات الأخرى باتباع نهج شركة المراعي في مجال المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة، وذلك من خلال:

- دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع جوانب أعمال الشركة.
 - التركيز على خلق قيمة مشتركة لكل من الشركة والمجتمع.
 - قياس وتقييم تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على خلق القيمة المشتركة.
 - التواصل مع أصحاب المصلحة حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة.
- ### 4- دراسة (طهار، 2022) تحت عنوان: أهمية تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنموذج خلق القيمة المشتركة للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية - منظور تحليلي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تبني نموذج خلق القيمة المشتركة (CSV)، الذي يدمج بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

ضمن رؤية تنموية مستدامة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والتجارب التطبيقية الدولية والعربية، لبيان كيف يمكن لهذه المؤسسات أن تخلق قيمة مشتركة عبر الابتكار والمسؤولية الاجتماعية.

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نموذج خلق القيمة المشتركة يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحقيق التكامل بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي، إلى جانب دعمه لأهداف التنمية المستدامة. كما أكدت على أن نجاح هذا النموذج يتطلب بيئة تنظيمية داعمة، وتشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتبني ممارسات مؤسسية مسؤولة ومبتكرة.

أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة خلق القيمة المشتركة في أوساط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتضمينها ضمن السياسات الاقتصادية الوطنية، مع تعزيز الوعي الإداري بأهمية الدمج بين الأداء الاقتصادي والبعد الاجتماعي لتحقيق تنمية مستدامة طويلة الأجل

5- دراسة (بلغيث و خالدي، 2022) تحت عنوان: المقاول الناشئة الخضراء بديل لتأسيس القيمة المشتركة - المقاول الناشئة Nio, Xpeng للسيارات الكهربائية في الصين أنموذجا-

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية خلق القيمة المشتركة داخل نموذج أعمال الشركات الناشئة لتحقيق الاستدامة، من خلال تبني المفاهيم ذات الصلة، تسعى الشركات باستمرار إلى تحقيق الأرباح الاقتصادية مع ترك أثر إيجابي على المجتمع والبيئة، وهذا ينعكس في سياساتها في تبني المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، ومع ذلك، في المفاهيم التجارية الحديثة، ظهر خلق القيمة المشتركة كمبدأ تلتزم به المؤسسات الناشئة، على غرار الشركات الحديثة، وهذا ما تُظهره الشراكات الناشئة الخضراء كبديل استراتيجي للتنوع الاقتصادي، والتي بدأت فكرتها من حل المشكلات البيئية والاجتماعية، وكانت أفضل مثال على خلق القيمة المشتركة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل الكتب والمقالات العلمية والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع البحث، ثم قام الباحث بتحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات. تم اختيار شركتين ناشئتين للسيارات الكهربائية في الصين، وهما NIO و Xpeng، كنموذج لدراسة حالة خلق القيمة المشتركة، حيث تم تحليل بياناتهما المالية والتشغيلية لفهم كيفية تطبيقهما لمبادئ الاستدامة وخلق القيمة المشتركة. أظهرت نتائج البحث أن كلتا الشركتين، NIO و Xpeng، نجحتا في خلق القيمة المشتركة من خلال التركيز على المجالات التالية:

- الابتكار المستدام: استثمرت الشركتان بكثافة في البحث والتطوير لتطوير تقنيات السيارات الكهربائية المتقدمة، مما أدى إلى تحسين الأداء البيئي لمنتجاتهما.
- العمليات المسؤولة: تبنت الشركتان ممارسات التصنيع المستدامة، بما في ذلك استخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل انبعاثات الكربون، مما أدى إلى تقليل تأثيرهما البيئي.

- سلسلة التوريد المستدامة: تعاونت الشركتان مع موردين يشاركونهما التزامهم بالاستدامة، مما أدى إلى إنشاء سلسلة توريد مسؤولة بيئيًا واجتماعيًا.
 - المشاركة المجتمعية: شاركت الشركتان في المبادرات المجتمعية التي تركز على تعزيز التعليم والتنمية في مجال السيارات الكهربائية، مما أدى إلى خلق تأثير اجتماعي إيجابي.
 - خلص البحث إلى عدد من التوصيات التي يمكن للشركات الناشئة الأخرى اتباعها لخلق القيمة المشتركة:
 - دمج الاستدامة في نموذج الأعمال: يجب على الشركات الناشئة دمج الاستدامة في جميع جوانب أعمالها، من التصميم إلى الإنتاج إلى التسويق.
 - التعاون مع الشركاء ذوي التفكير المماثل: يمكن للشركات الناشئة تعزيز تأثيرها من خلال التعاون مع المنظمات الأخرى التي تشاركها التزامها بالاستدامة.
 - قياس وتتبع الأثر: يجب على الشركات الناشئة قياس وتتبع تأثيرها الاجتماعي والبيئي بانتظام لإثبات التقدم المحرز وإجراء التعديلات اللازمة.
 - التواصل الفعال: يجب على الشركات الناشئة التواصل بوضوح عن جهود الاستدامة الخاصة بها لتعزيز الوعي ودعم العملاء والمستثمرين.
- 6- دراسة (بن سماعيل و مراس، 2022) تحت عنوان: طرح نظري لأهم نظريات ونماذج التنمية المحلية المستدامة: مع الإشارة إلى أهمية تفعيل المؤسساتي لأليات التنمية المحلية المستدامة في الجزائر
- سعت هذه الدراسة إلى تحليل وتفسير النماذج والنظريات المرتبطة بالتنمية المحلية المستدامة، مع التركيز على أهمية تفعيل المؤسسات في الجزائر. حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل الكتب والمقالات العلمية والمواقع الإلكترونية. لم يتم تحديد عينة دراسة في البحث، حيث ركز على تقديم نظرة عامة على النماذج والنظريات المتعلقة بالتنمية المحلية المستدامة. ومن النتائج المتوصل إليها في هذا البحث:
- هناك العديد من النماذج والنظريات التي تتناول التنمية المحلية المستدامة، مثل نموذج التنمية المتمركزة حول المجتمع، ونموذج التنمية القائمة على الموارد، ونموذج التنمية الشاملة.
 - تلعب المؤسسات دورًا حيويًا في تفعيل التنمية المحلية المستدامة، من خلال توفير الإطار التنظيمي والقانوني اللازم، وتنسيق الجهود بين مختلف الجهات الفاعلة، وتوفير الموارد المالية والتقنية.
 - تواجه الجزائر العديد من التحديات في مجال التنمية المحلية المستدامة، مثل محدودية الموارد المالية والبشرية، والاعتماد على القطاع النفطي، والبيروقراطية الإدارية.
- ومن توصيات البحث:
- ضرورة تبني الجزائر لسياسة وطنية للتنمية المحلية المستدامة، تحدد الأهداف الاستراتيجية والإجراءات اللازمة لتحقيقها.

- تفعيل دور المؤسسات المحلية في التخطيط والإدارة والتنفيذ لمشاريع التنمية المحلية المستدامة.
- تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني لضمان مشاركة جميع الجهات الفاعلة في عملية التنمية.

- الاستثمار في التعليم والتدريب لتنمية قدرات الموارد البشرية اللازمة لدفع عجلة التنمية المحلية المستدامة.
 - تحسين البيئة الاستثمارية لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية التي تدعم مشاريع التنمية المحلية المستدامة.
- تعزيز الوعي بأهمية التنمية المحلية المستدامة بين المواطنين وصانعي القرار

7- دراسة (بالقواسمي ، بن يوسف، و فلاق، 2020) تحت عنوان: التوجه الذكي نحو تبني خلق القيمة المشتركة كدعامة لاستدامة المؤسسات الاقتصادية- تقييم تجربة بنك الإسكندرية بمصر-

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة التوجه الذكي نحو خلق قيمة مشتركة في تحقيق الاستدامة للمؤسسات الاقتصادية. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تم تحليل تجربة بنك الإسكندرية في مصر كنموذج ناجح في خلق القيمة المشتركة، وذلك من خلال دراسة وثائق البنك ومقابلات مع مسؤوليه. وتم اختيار بنك الإسكندرية كعينة للدراسة نظرًا لكونه أحد البنوك الرائدة في مصر وله تاريخ طويل في مجال المسؤولية الاجتماعية.

أظهرت نتائج البحث أن بنك الإسكندرية يتبنى بالفعل توجه خلق القيمة المشتركة، وأن هذا التوجه قد انعكس في ممارسات البنك على أرض الواقع من خلال العديد من المشاريع والمبادرات التي نفذها البنك والتي كان لها أثر إيجابي على المجتمع المصري، مما ساهم في تعزيز مكانة البنك التنافسية وتحقيق النجاح في القطاع المصرفي.

في ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثون بأن تحذو المؤسسات الأخرى من مختلف القطاعات حذو بنك الإسكندرية وتتبنى توجه خلق القيمة المشتركة، وذلك لما له من فوائد عديدة تعود على المؤسسات والمجتمع على حد سواء. كما أوصى الباحثون بضرورة تطوير المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع خلق القيمة المشتركة وتأثيره على الاستدامة المؤسسية.

8- دراسة (شيباني و فلاق، 2020) تحت عنوان: واقع تبني منظمات الأعمال لأنموذج خلق القيمة المشتركة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة – شركة Novartis أنموذجا –

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع تبني منظمات الأعمال لنموذج خلق قيمة مشتركة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع التركيز على شركة نوفارتس كنموذج، واتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل التقارير والمقالات العلمية والصحفية المتعلقة بموضوع الدراسة. كما ركزت الدراسة على شركة نوفارتس كنموذج لتنفيذ نموذج خلق القيمة المشتركة، بالإضافة إلى تحليل الممارسات والسياسات المتعلقة بخلق القيمة المشتركة في منظمات الأعمال الأخرى.

أظهرت نتائج الدراسة أن تبني منظمات الأعمال لنموذج خلق القيمة المشتركة يساهم بشكل كبير في خلق قيمة اقتصادية أو منفعة بالتوازي مع تحقيق التنمية الاجتماعية، وبالتالي تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

فمن خلال التركيز على القضايا الاجتماعية والبيئية ذات الصلة بأعمالها، يمكن للشركات خلق قيمة مشتركة تعود بالنفع على كل من أصحاب المصلحة والشركة نفسها والمجتمع ككل. وتتجلى هذه القيمة المشتركة في تحسين الصحة العامة، وتعزيز التعليم، وحماية البيئة، وخلق فرص العمل، وغيرها من الفوائد الاجتماعية والاقتصادية. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يوصي الباحثون بما يلي:

- تشجيع منظمات الأعمال على تبني نموذج خلق القيمة المشتركة كاستراتيجية أساسية لعملياتها.
 - دمج مبادئ خلق القيمة المشتركة في جميع جوانب صنع القرار في الشركة.
 - التعاون بين منظمات الأعمال والحكومات والمجتمع المدني لمعالجة القضايا الاجتماعية والبيئية بشكل جماعي.
 - قياس وتقييم تأثير مبادرات خلق القيمة المشتركة لضمان تحقيقها لأهدافها المرجوة.
 - توفير الحوافز والمكافآت للشركات التي تلتزم بخلق القيمة المشتركة.
- 9- دراسة (سبخاوي وقرشي، 2020) تحت عنوان: مساهمة تئمين النفايات في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة كنموذج جديد لأعمال الشركات " دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للنفايات بالجزائر "
- هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور تقييم النفايات في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة كنموذج جديد لأعمال الشركات، وذلك من خلال دراسة حالة الوكالة الوطنية للنفايات في الجزائر.

اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع 60 استبياناً على موظفي الوكالة الوطنية للنفايات، واستُعيد منها 50 استبياناً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. تكونت عينة الدراسة من 50 موظفاً في الوكالة الوطنية للنفايات في الجزائر.

أظهرت نتائج البحث أن التقييم المادي للنفايات في الجزائر يساهم بنحو 64٪ في خلق القيمة المشتركة، وهي ليست نسبة قوية جداً مقارنة بالتجارب الدولية الرائدة، مما يعني ضرورة مراجعة هذا المجال.

قدم البحث عدداً من التوصيات لتحسين مجال تقييم النفايات في الجزائر، بما في ذلك:

- تعزيز الاستثمار في تقنيات تقييم النفايات.
- تطوير إطار تنظيمي واضح لتقييم النفايات.
- زيادة الوعي بأهمية تقييم النفايات وخلق القيمة المشتركة.
- تشجيع المبادرات التي تهدف إلى تحسين كفاءة تقييم النفايات.
- تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص في مجال تقييم النفايات.

10- دراسة (kherchi & fellague , 2019) تحت عنوان:

Creating shared value in Algeria through partnership: Professional approach for Saidal and Novo Nordisk

"خلق القيمة المشتركة في الجزائر من خلال الشراكة: مقارنة مهنية لمؤسستي صيدال ونوفو نورديس"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تجربة الشراكة بين شركتي صيدال الجزائرية ونوفو نورديسك الدنماركية كنموذج تطبيقي لتجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة في السياق الجزائري، من خلال توظيف المسؤولية الاجتماعية في بناء شراكات مهنية تحقق منفعة اقتصادية واجتماعية متبادلة. اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة التحليلية (Study Case) من أجل فهم كيفية مساهمة التعاون بين المؤسستين في نقل التكنولوجيا والمعرفة وتطوير القدرات المحلية في قطاع الصناعات الدوائية. أظهرت النتائج أن الشراكة بين صيدال ونوفو نورديسك مثلت نموذجاً فعالاً لتطبيق مبدأ خلق القيمة المشتركة، حيث ساهمت في تحقيق فوائد اقتصادية تمثلت في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، إلى جانب فوائد اجتماعية من خلال المساهمة في تحسين الرعاية الصحية وتوفير الأدوية الأساسية لمرضى السكري. كما بينت الدراسة أن نجاح التجربة اعتمد على تبني مقارنة مهنية تقوم على تبادل المعرفة والتكنولوجيا وتكامل الأدوار بين الشركاء المحليين والدوليين.

أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المؤسسات الجزائرية والعربية على تبني نموذج الشراكات الاحترافية في إطار مفهوم خلق القيمة المشتركة، باعتباره آلية استراتيجية لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع الدعوة إلى وضع سياسات وطنية تدعم هذا النوع من التعاون بين القطاعين العام والخاص.

11- دراسة (فلاق ، 2019) تحت عنوان: مدى مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق القيمة

الاقتصادية وخلق المنفعة الاجتماعية دراسة تحليلية ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحقيق التوازن بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي، من خلال تحليل مساهمتها في خلق قيمة اقتصادية للمؤسسة ومنفعة اجتماعية للمجتمع في الوقت نفسه. حيث اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والميداني، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان ومقابلات مباشرة مع 128 فرداً من مجلس الإدارة في 25 مؤسسة جزائرية

أظهرت النتائج أن أغلب المؤسسات الجزائرية تركّز جهودها على تحقيق القيمة الاقتصادية في المقام الأول، في حين أن مساهمتها في خلق المنفعة الاجتماعية لا تزال محدودة وموجهة غالباً نحو أنشطة خيرية ظرفية. كما بينت الدراسة أن ضعف الوعي بمفهوم خلق القيمة المشتركة وغياب استراتيجية مؤسسية متكاملة من أبرز العوامل التي تحدّ من تحقيق التكامل بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية.

أوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج استراتيجي متكامل يقوم على مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال إدماج الأهداف الاجتماعية في صميم الاستراتيجية الاقتصادية للمؤسسة، وتطوير مؤشرات أداء لقياس الأثر الاجتماعي إلى جانب الأداء المالي.

12- دراسة (Seddiki ، Lamia ، Kiheli ، Youcef ، Mesghouni ، 2019) تحت عنوان:

Find a Shared Value in the Social Responsibility of Algerian Business Organizations

"إيجاد قيمة مشتركة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم القيمة المشتركة كنموذج أعمال جديد للمؤسسات الجزائرية لخلق قيم اقتصادية تعزز تنافسية المؤسسات مع خلق قيمة للمجتمعات. ويرى الباحثون أن هذا المفهوم من شأنه تحقيق التوازن بين أعباء المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق تلك الشركات من جهة، ويضمن لها من جهة أخرى تعظيم القيمة التنافسية، مما دفعهم إلى التساؤل حول أهداف اختبار تأثير تبني المسؤولية الاجتماعية في خلق القيمة المشتركة.

استخدم الباحثون منهج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة مع اقتراح النموذج الأمثل. وجمعت البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من المديرين والمسؤولين التنفيذيين للمؤسسات الاقتصادية العاملة في مجال النظافة العامة.

تضمنت عينة الدراسة 50 فردًا من موظفي المؤسسات الاقتصادية العاملة في مجال النظافة العامة، مثل معالجة النفايات والصرف الصحي. وتم اختيار هذه العينة لأنها تمثل قطاعًا مهمًا من القطاعات الاقتصادية في الجزائر، ولأنها تقدم خدمات أساسية للمجتمعات المحلية.

أظهرت نتائج البحث وجود ميل نحو تبني المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية العاملة في مجال النظافة العامة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والقيمة المشتركة. وهذا يعني أن المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية هي أكثر عرضة لخلق قيمة مشتركة، أي قيمة تعود بالنفع على كل من المؤسسة والمجتمع. وفي ضوء نتائج البحث، قدم الباحثون عددًا من التوصيات، منها:

- ضرورة تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية، من خلال الحملات التوعوية والبرامج التدريبية.
- تشجيع المؤسسات على تبني مفهوم القيمة المشتركة لخلق قيمة اقتصادية واجتماعية، من خلال تطوير سياسات وإجراءات تشجع على ذلك.
- تعزيز التعاون بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمعات المحلية لخلق قيمة مشتركة، من خلال المشاركة في المشاريع المجتمعية ودعم المبادرات المحلية.

ويؤكد الباحثون على أن تبني مفهوم القيمة المشتركة من شأنه أن يعود بالنفع على كل من المؤسسات الاقتصادية والمجتمعات المحلية، من خلال تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

13- دراسة (جلال حسين و محمد ، 2019) تحت عنوان: دور المتنزعات الزراعية الصناعية في دعم التنمية المحلية المستدامة (التطبيق محافظة قنا)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور المناطق الصناعية في دعم التنمية المحلية المستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على تحليل البيانات الثانوية المتاحة من المنظمات الدولية والمحلية، بالإضافة إلى المراجع العلمية ذات الصلة.

وقد شملت عينة الدراسة 31 منطقة صناعية في مصر، تم اختيارها بشكل عشوائي من مختلف المحافظات. واستخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات التحليلية، بما في ذلك التحليل الإحصائي والتحليل المكاني، لتحليل البيانات والتوصل إلى النتائج.

أظهرت نتائج الدراسة أن المناطق الصناعية لها دور مهم في دعم التنمية المحلية المستدامة من خلال توفير فرص العمل وتحفيز الاستثمار وتحسين البنية التحتية وتعزيز الابتكار. ومع ذلك، فقد حددت الدراسة أيضاً بعض التحديات التي تواجه المناطق الصناعية، مثل نقص التمويل والإدارة غير الفعالة والافتقار إلى التخطيط المتكامل. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بعدد من التدابير لتحسين دور المناطق الصناعية في دعم التنمية المحلية المستدامة، بما في ذلك زيادة الاستثمار في البنية التحتية والمرافق، وتحسين إدارة المناطق الصناعية، وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص، وتطوير سياسات داعمة لتنمية المناطق الصناعية.

14- دراسة (ناجي وناجي ، 2017) تحت عنوان: تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في التنمية المحلية المستدامة في الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص في الجزائر، وتحديد مدى إمكانية تبني وتطبيق هذه المسؤولية بالشراكة مع الإدارة المحلية لتجسيد التنمية المحلية المستدامة. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل التقارير الرسمية والبحوث السابقة والدراسات الإحصائية.

لم تحدد الدراسة عينة دراسة محددة، بل استندت إلى البيانات المتاحة عن مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر بشكل عام. كما أشارت الدراسة إلى أن مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر تساهم في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين وتلبية احتياجاتهم، مثل توفير التأمين الاجتماعي والصحي، والإسكان اللائق، والتوظيف والخدمات الاجتماعية الأخرى. ومع ذلك، فإن مستوى المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص على المستوى المحلي لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، على الرغم من الحوافز الاقتصادية والنصوص القانونية، وذلك بسبب عوامل مثل:

- ظهور وتطور القطاع الخاص مؤخراً.
- عدم بلورة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى مسؤولي المؤسسات.

- ضعف دور المجتمع المدني وجمعيات المستهلكين والهيئات المهنية في الضغط من أجل تبني وتفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص في الجزائر، منها:

- توعية مسؤولي المؤسسات بأهمية المسؤولية الاجتماعية وفوائدها.
- وضع إطار قانوني وتنظيمي واضح لتنظيم المسؤولية الاجتماعية.
- تقديم حوافز اقتصادية ومالية لمؤسسات القطاع الخاص التي تتبنى ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- تعزيز دور المجتمع المدني وجمعيات المستهلكين والهيئات المهنية في مراقبة وتقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية

يركز هذا المطلب على عرض أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت مفهومي خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة، بهدف الاستفادة من التجارب السابقة في هذا المجال ودعم الإطار النظري للدراسة، مع الإشارة إلى أن هذه الدراسات لم تتطرق بشكل مباشر إلى التنمية المحلية، بل ركزت على البعد العام للتنمية المستدامة.

1-دراسة (Shirasawa & Seo , 2025) تحت عنوان:

The Role of Institutional and Geographic Proximity in Enhancing Creating Shared Value (CSV) Initiatives Within Local Industrial Clusters: A Study of Japanese SMEs

"دور القرب المؤسسي والجغرافي في تعزيز مبادرات خلق القيمة المشتركة (CSV) ضمن تجمعات صناعية محلية: دراسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليابانية"

سعت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير القرب المؤسسي والجغرافي بين المؤسسات داخل التجمعات الصناعية المحلية على نجاح وتطور مبادرات خلق القيمة المشتركة، حيث ركزت الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان، التي تعدّ محرّكاً أساسياً للاقتصاد المحلي، لمعرفة ما إذا كانت علاقات القرب من حيث المكان أو من حيث التشريعات والمؤسسات تساعد في تعزيز التعاون والابتكار المشترك لتحقيق التنمية المستدامة.

اعتمد الباحثون على منهج وصفي تحليلي مدعوم بأسلوب دراسة ميدانية (Survey-Based Study)، شملت عينة مكونة من 250 مؤسسة صغيرة ومتوسطة موزعة عبر خمس تجمعات صناعية محلية في اليابان. استخدم الباحثون تحليل النمذجة الهيكلية (SEM) لتقدير العلاقات بين المتغيرات (القرب المؤسسي، القرب الجغرافي، الابتكار التعاوني، خلق القيمة المشتركة).

في ضوء نتائج الدراسة، أظهرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليابانية أن القرب الجغرافي بين الشركات داخل التجمعات الصناعية يساهم بشكل ملموس في تعزيز مبادرات خلق القيمة المشتركة، من خلال تسهيل

التواصل المباشر وتبادل المعرفة والتقنيات. كما تبين أن القرب المؤسسي، أي وجود بيئة تنظيمية متجانسة وسياسات دعم متشابهة، يعزز التعاون ويزيد من كفاءة تنفيذ المبادرات المشتركة بين الفاعلين الاقتصاديين. وقد أثبتت النتائج أن الجمع بين هذين البعدين يؤدي إلى رفع مستوى الابتكار المشترك وتحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات، مما ينعكس إيجاباً على التنمية المحلية المستدامة.

أما التوصيات، فقد أكدت الدراسة على أهمية تطوير السياسات الحكومية التي تدعم بناء تجمعات صناعية قائمة على الشراكة والتكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشجع على نقل المعرفة والابتكار الاجتماعي عبر التعاون بين القطاعين العام والخاص. كما أوصت بتعزيز دور الجامعات ومراكز البحث كمحركات رئيسية لمبادرات خلق القيمة المشتركة، وإنشاء منصات تفاعلية لتبادل الخبرات بين المؤسسات بهدف تعزيز الممارسات المستدامة ورفع التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية.

2-دراسة (Harventy, 2025) تحت عنوان:

Pursuing sustainable development goals through creating shared value in small medium enterprise

"السعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال خلق القيمة المشتركة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) من خلال تطبيق مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV). حيث ركزت الباحثة على إبراز العلاقة التكاملية بين الأداء الاقتصادي للمؤسسة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية في سياق الاقتصاد الإندونيسي، الذي يُعد نموذجاً للدول النامية التي تعتمد على المشروعات الصغيرة كركيزة أساسية للنمو. اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review)، من خلال تحليل ما يزيد على 70 دراسة سابقة تناولت موضوعات خلق القيمة المشتركة وأهداف التنمية المستدامة SDGs في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين عامي 2015 و2024. كما استخدمت الباحثة تحليل المحتوى المقارن لاستخلاص الاتجاهات والنتائج الرئيسية من الدراسات التطبيقية المنشورة في مجالات الاقتصاد والإدارة المستدامة.

أظهرت نتائج الدراسة أن تبني مفهوم خلق القيمة المشتركة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم بفاعلية في تحقيق مجموعة من أهداف التنمية المستدامة من خلال دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في استراتيجية المؤسسة. فقد بينت النتائج أن اعتماد هذا النموذج يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة عبر تشجيع الابتكار الاجتماعي في المنتجات والخدمات، كما يساهم في تقليل استهلاك الموارد وتعزيز كفاءة الطاقة من خلال ممارسات إنتاج مستدامة. إضافة إلى ذلك، يساهم في تمكين المجتمعات المحلية عبر خلق

فرص عمل جديدة، وتطوير مهارات الأفراد، ودعم الموردين المحليين، مما يخلق توازناً بين ربح المؤسسة ورفاه المجتمع.

أما التوصيات، فقد شددت الدراسة على ضرورة دمج مفهوم خلق القيمة المشتركة ضمن السياسات التنموية الوطنية، وتوفير الحوافز الحكومية للمؤسسات التي تطبق هذا النهج، سواء عبر تسهيلات ضريبية أو برامج تمويل خضراء. كما أوصت بتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص لنشر ثقافة خلق القيمة المشتركة وتعميم التجارب الناجحة في هذا المجال، إلى جانب تطوير أدوات كمية لقياس أثر هذه الممارسات على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق تنمية اقتصادية أكثر شمولاً واستدامة.

3-دراسة (Claudia , Gabriela , Cristiane, Manuela , & Roselei , 2024) تحت عنوان:

Rethinking the company's role: Creating shared value from corporate social innovation

"إعادة التفكير في دور الشركة: خلق القيمة المشتركة من خلال الابتكار الاجتماعي المؤسسي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية مساهمة الابتكار الاجتماعي المؤسسي (Corporate Social Innovation) في تعزيز مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) داخل المؤسسات الربحية، وذلك من خلال دراسة حالة إحدى الشركات في جنوب البرازيل التي أعادت تعريف رسالتها المؤسسية لتشمل القيم الاجتماعية والبيئية إلى جانب الربحية الاقتصادية. تساءلت الدراسة حول الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسات الربحية أن تخلق قيمة مشتركة انطلاقاً من اعتبارات اجتماعية تتجاوز الأهداف المالية التقليدية.

اعتمدت الدراسة على منهج التحليل متعدد المستويات (Multi-level Analysis) استناداً إلى إطار Den Ouden (2012)*، الذي يُقيّم خلق القيمة عبر أربعة مستويات: المستخدم، المنظمة، المجتمع، والنظام الإيكولوجي. استخدمت الباحثات مقابلات شبه مهيكلية مع المديرين ومسؤولي المسؤولية الاجتماعية، إلى جانب تحليل وثائقي لتقارير وممارسات الشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الكيفي بمساعدة برنامج NVivo.

أظهرت النتائج أن تحقيق خلق القيمة المشتركة يتطلب تطوير قدرات تنظيمية في مجالات التعاون، والتواصل، والتعلم الجماعي بين مختلف الأطراف المعنية. كما بيّنت أن التحول نحو الابتكار الاجتماعي المؤسسي ينبغي أن يتم من خلال تغيير نظامي شامل يركز على تلبية احتياجات المجتمع والمستخدمين. وأكدت الدراسة على أن المؤسسات الربحية مدعوة إلى إعادة النظر في دورها داخل المجتمع لتصبح فاعلاً أساسياً في مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية عبر تبني نماذج أعمال مسؤولة ومستدامة.

* إطار Den Ouden (2012) هو نموذج تحليلي وضعته الباحثة Ellen den Ouden في كتابها Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society، ويُستخدم كثيراً في الدراسات التي تتناول خلق القيمة، سواء في الابتكار أو المسؤولية الاجتماعية أو التنمية المستدامة. حيث يوضح أن عملية خلق القيمة تتم عبر أربعة مستويات مترابطة هي: المستخدم، المنظمة، المجتمع، والنظام الإيكولوجي. يركز الإطار على أن الابتكار الفعال لا يقتصر على تحقيق منافع اقتصادية للمؤسسة، بل يمتد ليشمل القيمة الاجتماعية والبيئية التي تُساهم في استدامة المجتمع والبيئة المحيطة، مما يجعله أداة مهمة لتحليل خلق القيمة المشتركة ضمن الأطر المؤسسية والتنموية.

أوصت الدراسة بضرورة دمج الابتكار الاجتماعي ضمن الاستراتيجية الجوهرية للمؤسسات الاقتصادية، بحيث يصبح جزءاً من نموذج الأعمال وليس نشاطاً ثانوياً للمسؤولية الاجتماعية. كما شددت على أهمية إعادة تعريف الغرض المؤسسي ليشمل الأبعاد الاجتماعية والبيئية إلى جانب الاقتصادية، وتعزيز التعاون والتعلم الجماعي بين مختلف أصحاب المصلحة لتحقيق القيمة المشتركة على المستويات كافة. ودعت إلى تطوير مؤشرات دقيقة لقياس أثر الابتكار الاجتماعي على خلق القيمة المشتركة، وإلى دعم السياسات العامة التي تشجع تبني هذا النهج من خلال الحوافز والتسهيلات التنظيمية.

4-دراسة (Hui , Meng , & Weisheng , 2024) تحت عنوان:

Integrating creating shared value into competitive strategies: case studies of Chinese international construction companies

"دمج خلق القيمة المشتركة في الاستراتيجيات التنافسية: دراسات حالة لشركات البناء الدولية الصينية"

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أحد المفاهيم التي تساهم في حل التناقض القائم بين الشركات القائمة على الأعمال والمجتمعات في سوق الإنشاءات الدولية، وهو مفهوم "خلق القيمة المشتركة".

فقد لاحظ الباحثون أن مفهوم "المسؤولية الاجتماعية للشركات" يتم تطبيقه بشكل طفيف دون الالتفات إلى أهميته في نواة أعمال هذه الشركات. فركزت الدراسة على مفهوم "خلق القيمة المشتركة" الذي يأخذ بعين الاعتبار دوره الفعال في سلسلة قيمة الشركات. وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من آليات دمج هذا المفهوم في استراتيجيات التنافس بين الشركات، ووضع استراتيجيات مناسبة لخلق القيمة المشتركة لدى شركات الإنشاءات الدولية الصينية تحديداً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء دراسات حالة لعدد من شركات الإنشاءات الدولية الصينية. حيث قام الباحثون بدراسة حالات من هذه الشركات وتحليلها، مستفيدين في ذلك من دراسة وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بها من مصادرها الأرشيفية. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- تم استخلاص أربعة أنماط رئيسية لاستراتيجيات خلق القيمة المشتركة تبنتها الشركات موضع الدراسة.
 - تلك الأنماط هي: المنتجات، والصحة والسلامة والقوى العاملة، والتنمية المحلية، والحماية البيئية.
 - إمكانية دمج مفهوم خلق القيمة المشتركة في استراتيجيات هذه الشركات بفاعلية.
 - ضرورة التركيز على القضايا الاجتماعية والبيئية ذات الصلة عند وضع استراتيجيات خلق القيمة.
- وأوصت الدراسة بضرورة اختيار القضايا الاجتماعية والبيئية ذات الصلة وتطبيق استراتيجيات خلق القيمة المشتركة بحكمة لخلق قيم مشتركة في سوق الإنشاءات الدولي.

5-دراسة (Mark Anthony ,Ciro ,Serena , & Stefano, 2023) تحت عنوان:

Creating shared value through open innovation approaches: Opportunities and challenges for corporate sustainability

"خلق القيمة المشتركة من خلال نهج الابتكار المفتوح: الفرص والتحديات من أجل الاستدامة المؤسسية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يمكن أن يؤديه نهج الابتكار المفتوح في تعزيز خلق القيمة المشتركة كآلية لتحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث يسعى للإجابة عن سؤالين رئيسيين:

الأول: كيف وإلى أي مدى يمكن للشركات الاستفادة من نهج الابتكار المفتوح لتعزيز أدائها المالي؟

الثاني: هل يمكن أن تؤدي الشراكات التعاونية مع أصحاب المصلحة الخارجيين إلى نتائج إيجابية للمجتمع والبيئة؟

استخدم الباحثون المنهجية المنظمة للبحث النظامي وفقاً لبروتوكول PRISMA لاختيار وتحليل المقالات ذات الصلة. حيث قاموا بالبحث في قواعد بيانات Scopus واختيار المقالات التي تتضمن مفاهيم الابتكار المفتوح والمسؤولية الاجتماعية للشركات أو الاستدامة المؤسسية أو القيمة المشتركة أو ثلاثي القاعدة في العنوان أو الملخص أو الكلمات الرئيسية.

تم تحليل 45 مقالة وصنفت وفقاً لمعايير الإدراج والاستبعاد المحددة. حيث ركز التحليل على أهداف البحث والمنهجيات المستخدمة ونتائج كل ورقة بحثية. ثم تم تلخيص واستنتاج النتائج الرئيسية. والتي أظهرت أن الابتكار المفتوح يمثل أداة فعالة لتعزيز القيمة المشتركة من خلال تمكين الشركات من تحسين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. إذ أتاح هذا النهج للشركات توسيع قنوات التعاون واكتساب المعرفة والخبرة من الشركاء الخارجيين، مما أدى إلى زيادة الميزة التنافسية وتحسين السمعة المؤسسية. في المقابل، واجهت الشركات تحديات تتعلق بمخاطر تسرب المعلومات وضعف الثقة في الشركاء.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات واضحة لإدارة المعرفة وحوكمة الشراكات لضمان الاستفادة المثلى من الابتكار المفتوح، مع تشجيع البحوث المستقبلية لاستكشاف العلاقة بين هذا النهج وخلق القيمة المشتركة في سياقات اقتصادية مختلفة، خصوصاً في الدول النامية.

6-دراسة (Chloé , et al., 2023) تحت عنوان:

Creating shared value(s) from On-Farm Experimentation: ten key lessons learned from the development of the SoYield® digital solution in Africa"

خلق القيم المشتركة من خلال التجارب الزراعية الميدانية: عشر دروس رئيسية مستفادة من تطوير الحل الرقمي SoYield®* في إفريقيا".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور نهج التجارب الزراعية الميدانية مع المزارعين (On-Farm Experimentation – OFE) في خلق قيمة مشتركة بين مختلف الفاعلين في سلاسل القيمة الزراعية، مع التركيز على دعم المزارعين. وقد تناولت الدراسة تجربة تطوير الأداة الرقمية SoYield® في سلاسل قيمة المانجو في إفريقيا، بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار الزراعي وتحليل الدروس المستخلصة من هذه التجربة.

اعتمدت الدراسة على منهج الرصد التأملي (Reflexive Monitoring)*** لتحليل مسار تطوير الأداة الرقمية، من خلال متابعة التفاعلات والتعلم المشترك بين المزارعين، والشركة المطورة، ومراكز البحث، دون الاعتماد على تصميم تجريبي تقليدي قائم على المجموعات الضابطة. واعتُبر نهج OFE عملية ابتكار تشاركية تهدف إلى دعم إدارة المزارع من خلال تبادل المعرفة والخبرات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن خلق القيمة المشتركة لا يتحقق عبر الحلول الرقمية وحدها، بل يتطلب إشراك المزارعين بشكل فعال في عملية الابتكار، ومواءمة مصالح الفاعلين في سلسلة القيمة، إضافة إلى معالجة قضايا حوكمة البيانات مثل الثقة والملكية وتقاسم المنافع. كما أكدت النتائج أن نجاح الابتكار الزراعي الرقمي يرتبط بتكامل الجوانب التقنية مع الأبعاد التنظيمية والإنسانية.

وأوصت الدراسة بضرورة تصميم أدوات رقمية تنطلق من الاحتياجات الفعلية للمزارعين، وتعزيز الممارسات التشاركية، وضمان توزيع عادل للقيمة المتولدة، مع إدماج هذه الأدوات ضمن نظام تعلم مستمر يدعم الابتكار الزراعي المستدام.

* يشير مصطلح SoYield® إلى نظام رقمي ذكي يرمز إلى Soil and Yield (التربة والإنتاجية)، طوره باحثون أفارقة لتحسين الإنتاجية الزراعية من خلال التجارب الميدانية التشاركية. يهدف إلى جمع البيانات الزراعية وتحليلها ميدانيًا، واختبار الممارسات الزراعية المستدامة، ومقارنة النتائج بين المناطق، بما يخلق قيمة مشتركة تربط بين المزارعين والباحثين وصناع القرار عبر تبادل المعرفة وتحسين الأداء الزراعي المحلي.

** التجارب الحقلية مع المزارعين (On-Farm Experimentation – OFE): هي منهج يعتمد على إجراء التجارب الزراعية داخل مزارع المزارعين الفعلية وبمشاركتهم المباشرة، بهدف اختبار حلول وتقنيات زراعية في ظروف واقعية. يقوم OFE على التعلم المشترك، وتبادل البيانات، وتصميم الابتكارات بناءً على احتياجات المزارعين، مما يساعد على خلق قيمة مشتركة بين الباحثين والمزارعين والشركات الزراعية.

*** الرصد التأملي (Reflexive Monitoring): هو منهج يعتمد على المتابعة المستمرة للمشروع أثناء تنفيذه، من خلال التفكير النقدي والتقييم الذاتي ومراجعة الخطوات بشكل دوري، بهدف فهم التغيرات التي تحدث وتحسين الأداء. ويقوم هذا المنهج على مشاركة جميع الأطراف المعنية في تحليل التحديات والفرص واتخاذ قرارات تطويرية، مما يجعله مناسبًا لمشروعات الابتكار والعمل التشاركي.

7-دراسة (Shekhar & Debadutyi , 2023) تحت عنوان:

Enablers of 'Creating Shared Value': A Total Interpretive Structural Modeling—Polarity Approach

"مُمكّنات خلق القيمة المشتركة: منهج النمذجة الهيكلية التفسيرية الكلية – مدخل القطبية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل المحفزة لخلق القيمة المشتركة داخل المؤسسات، وذلك من خلال تحليل كيفية تأثير هذه العوامل في تبني إستراتيجيات خلق القيمة المشتركة، وإرساء فهم بنيوي للعلاقات المتبادلة بينها. وقد انطلقت الدراسة من فكرة أن خلق القيمة المشتركة لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلب التعرف على المحفزات التي تُمكن المؤسسات من تبنيه على أرض الواقع، مع الإقرار بأن هذه المحفزات لا تعمل بمعزل عن بعضها بل ضمن منظومة مترابطة.

اعتمد الباحثان منهجية النمذجة الهيكلية التفسيرية الكلية (مدخل القطبية (TISM-P))^{*}، التي تجمع بين التحليل البنيوي للعوامل وبين تفسير طبيعة العلاقات التي تربطها، سواء كانت علاقات داعمة أو معيقة. وقد سمحت هذه المنهجية ببناء نموذج هرمي يُبرز التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للعوامل المحفزة. كما طبق الباحثان تحليل MICMAC^{**} لتصنيف العوامل وفق درجة تأثيرها وتأثرها داخل النظام. وتقوم هذه الدراسة أساساً على تحليل مفاهيمي وتفسيري للمحفزات المستخلصة من الأدبيات، إلى جانب آراء خبراء، مما يجعل تركيزها موجّهاً نحو بناء نموذج للعلاقات بين المتغيرات بدلاً من استخدام عينة ميدانية تقليدية.

تجري الدراسة في سياق المؤسسات التي تسعى إلى دمج مفهوم القيمة المشتركة في ممارساتها، حيث ركّز الباحثان على العوامل البيئية والتنظيمية والتكنولوجية التي تؤثر في نجاح هذا التبني. وبما أن منهجية TISM-P تعتمد بالأساس على بناء نموذج تفسيري، فإن "العينة" هنا تتمثل في مجموعة العوامل المفاهيمية المدروسة وليس في عدد من الأفراد أو الشركات، وهو ما يجعل الدراسة تتسم بطابع نوعي-تحليلي يركّز على طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن خلق القيمة المشتركة يتأثر بعدد من العوامل الأساسية، أبرزها خصائص الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، وآليات الحوكمة الاجتماعية والاقتصادية، ودور الابتكار والتكنولوجيا في تعزيز القدرات التنظيمية، إضافة إلى نشر المعلومات وتبادلها بين الأطراف. كما بينت الدراسة أن هذه العوامل تمثل الركيزة الأساسية التي تدفع المؤسسات نحو تطبيق خلق القيمة المشتركة بفعالية، حيث تُساهم في تحسين علاقات

^{*} مدخل القطبية (TISM-P): هو امتداد لمنهج النمذجة الهيكلية التفسيرية الكلية (TISM)، ويُضاف إليه حرف P للدلالة على كلمة Polarity أي القطبية، ويُستخدم لتحليل العلاقات بين العوامل عبر تحديد طبيعة تأثيرها، سواء كان تأثيراً إيجابياً داعماً أو سلبياً معيقاً. ويسمح هذا المدخل ببناء نموذج هرمي يوضح كيفية تفاعل العوامل المحفزة والعائقة داخل النظام، مما يساعد في تفسير ديناميكية العلاقات وفهم دور كل عامل في دفع عملية خلق القيمة المشتركة أو إعاقها.

^{**} تحليل MICMAC هو طريقة تُستعمل لمعرفة أي العوامل هي الأكثر تأثيراً، وأيهما الأكثر تأثراً داخل موضوع معين. يقوم الباحث فيها بدراسة العلاقات بين العوامل (من يؤثر على من)، ثم يُصنّفها لمعرفة العوامل التي تقود النظام، والعوامل التي تتبع غيرها، والعوامل التي تتأثر وتتأثر في الوقت نفسه. الهدف منه هو تحديد العوامل الأساسية التي يجب التركيز عليها لأنها تتحكم في بقية العوامل.

الأطراف ذات المصلحة وتعزيز رضا العملاء، مما يدعم المكاسب المالية والاستدامة طويلة الأمد. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود معوقات تؤثر سلباً في تبني خلق القيمة المشتركة، من أهمها ارتفاع التكاليف المرتبطة بالتنفيذ وتعقيد سلسلة القيمة، وهو ما يؤدي إلى الحد من المكاسب الاستراتيجية المتوقعة إذا لم تتم معالجته.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إيلاء اهتمام أكبر ببناء هياكل حوكمة مؤسسية فعّالة تُساهم في تعزيز مشاركة الأطراف ذات المصلحة وتسهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها. كما أكدت على ضرورة اعتبار الابتكار والتكنولوجيا جزءاً محورياً من إستراتيجيات القيمة المشتركة، وليس عنصراً ثانوياً. وشددت على أهمية تحليل تعقيد سلسلة القيمة بدقة لضمان تطبيق خلق القيمة المشتركة بشكل مستدام، بالإضافة إلى توصيتها باعتماد نماذج تحليلية مثل TISM-P للمساعدة في كشف العوامل الحرجة التي يجب على المديرين أخذها بعين الاعتبار قبل التخطيط لتبني القيمة المشتركة.

8-دراسة (Sharmin , Amna, & Youji, 2023) تحت عنوان:

Creating Shared Value in Banking by Offering Entrepreneurship Education to Female Entrepreneurs

"خلق القيمة المشتركة في القطاع المصرفي من خلال تقديم تعليم ريادة الأعمال لرائدات الأعمال"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تمكّن القطاع المصرفي من تحقيق خلق القيمة المشتركة من خلال تقديم تعليم ريادة الأعمال لرائدات الأعمال، في ظل الصعوبات التي تواجهها البنوك في الوصول إلى رواد الأعمال كعملاء نتيجة محدودية الخدمات الداعمة للريادة ونقص المهارات الريادية. وانطلقت الدراسة من فكرة دمج الأهداف الاجتماعية، المتمثلة في تمكين النساء، مع النمو الاقتصادي ضمن نموذج عمل مصرفي مستدام، مع التركيز على الأبعاد الثلاثة لخلق القيمة المشتركة: ازدهار العميل، والنمو الاقتصادي الإقليمي، وتقديم حلول للمشكلات المالية.

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال دراسة حالة فرع City Alo التابع لـ City Bank في بنغلادش، وهو فرع موجه لرائدات الأعمال، يقدم بالتعاون مع جامعة برنامجاً لتعليم ريادة الأعمال إلى جانب خدمات ومنتجات مصرفية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وتم جمع البيانات عبر مقابلات شبه مهيكلية مع مسؤولي البنك ورائدات الأعمال المستفيدات، إضافة إلى تحليل وثائق وبيانات ثانوية ذات صلة، ثم تحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعاتي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن دمج تعليم ريادة الأعمال ضمن الخدمات المصرفية ساهم في تعزيز ازدهار رائدات الأعمال من خلال تطوير معارفهن ومهارتهن وتقليل العوائق التي تواجه مشاريعهن، كما مكّن البنك من توسيع قاعدة عملائه وتحقيق نمو اقتصادي مستدام. كما بيّنت الدراسة أن مواءمة القضايا الاجتماعية مع سلسلة القيمة المصرفية تمثل نموذجاً فعّالاً لخلق القيمة المشتركة في القطاع المصرفي.

في المقابل، أشارت الدراسة إلى وجود تحديات تحدّ من تطبيق هذا النموذج، من أبرزها الطبيعة المحافظة للنماذج التجارية المصرفية وصعوبة تحقيق الأبعاد الثلاثة لخلق القيمة المشتركة في الوقت نفسه. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم نماذج أعمال البنوك بما يدمج التعليم الريادي ودعم رائدات الأعمال ضمن سلسلة القيمة المصرفية، وتوسيع الشراكات مع المؤسسات التعليمية، والنظر إلى رائدات الأعمال كاستثمار طويل الأجل يساهم في تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية مستدامة، بدلاً من التعامل مع التعليم الريادي كمبادرة خيرية منفصلة.

9-دراسة (Lindawati, Agata, & Handoko, 2023) تحت عنوان:

Instructions Green Innovation and Creating Shared Value on Achievement of Environmental Development Pillar in Indonesian Energy Sec

"تعليمات الابتكار الأخضر وخلق القيمة المشتركة وأثرهما على تحقيق ركيزة التطوير البيئي في قطاع الطاقة الإندونيسي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يقوم به كل من الابتكار الأخضر وخلق القيمة المشتركة في دعم ركيزة التطوير البيئي ضمن قطاع الطاقة الإندونيسي، انطلاقاً من الأهمية الاستراتيجية لهذا القطاع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وقد سعى الباحثون إلى فهم كيفية مساهمة الابتكار الأخضر وبرامج خلق القيمة المشتركة في رفع مستوى الأداء البيئي للشركات، وكيف يمكن للتكامل بينهما أن يشكل إطاراً شاملاً يُمكن مؤسسات الطاقة من تبني ممارسات فعّالة للاستدامة البيئية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من العاملين وصناع القرار في شركات الطاقة الإندونيسية الذين يمتلكون معرفة وخبرة بالممارسات البيئية. وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) بهدف قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة واختبار تأثير الابتكار الأخضر وخلق القيمة المشتركة على ركيزة التطوير البيئي.

أظهرت النتائج أن الابتكار الأخضر يُعد عاملاً ذا تأثير إيجابي وقوي على تحقيق ركيزة التطوير البيئي، حيث تبين أن المؤسسات التي تتبنى عمليات وتقنيات خضراء تحقق أداءً بيئياً أفضل وتظهر التزاماً أكبر تجاه قضايا البيئة. كما أظهرت النتائج أن خلق القيمة المشتركة يمثل عنصراً داعماً للاستدامة البيئية من خلال مواءمة الأهداف الاقتصادية للشركات مع احتياجات المجتمع والبيئة. وأكدت الدراسة وجود علاقة تكاملية بين الابتكار الأخضر وخلق القيمة المشتركة، إذ إن الجمع بينهما يُحقق نتائج بيئية أعلى مقارنةً بتطبيق كل منهما منفرداً، مما يعزز قدرة الشركات على تحقيق التنمية البيئية المستدامة.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التقنيات الخضراء داخل قطاع الطاقة، وتوسيع تبني مبادرات خلق القيمة المشتركة لضمان مواءمة المصالح الاقتصادية مع الأهداف البيئية. كما شددت على أهمية تطوير برامج تدريبية لرفع وعي العاملين بممارسات الابتكار الأخضر وخلق القيمة المشتركة، إضافةً إلى

ضرورة دعم السياسات الحكومية التي تشجع على التحول نحو نماذج أعمال مستدامة. وأوصت كذلك بدمج مبادئ الاستدامة البيئية ضمن الخطط الاستراتيجية طويلة المدى، بما يضمن تحقيق ركيزة التطوير البيئي والمحافظة على التوازن بين المتطلبات الاقتصادية وحماية البيئة.

10-دراسة (Cesar , 2023) تحت عنوان:

Creating shared value strategies to reach the United Nations sustainable development goals:

Evidence from the mining industry "استراتيجيات خلق القيمة المشتركة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة: دليل من صناعة التعدين"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم خلق القيمة المشتركة في صناعة التعدين، من خلال توضيح مفاهيم مستمدة من أدبيات أصحاب المصلحة واستراتيجية الأعمال. واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بالاستناد إلى أسلوب تحليل المحتوى للمصادر الثانوية، ولاسيما تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وقد تم اختيار عينة مكونة من 27 شركة تعدين تابعة للمجلس الدولي للتعدين والمعادن. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إطار خلق القيمة المشتركة في قطاع التعدين يستلزم تحديد الاستراتيجيات والمبادرات ذات الصلة، وتحديد الأطراف المعنية، واعتماد مؤشرات أداء مستندة إلى أهداف التنمية المستدامة. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- أظهرت الدراسة أن شركات التعدين التي تعتمد استراتيجيات خلق القيمة المشتركة تتمكّن من تحقيق منافع اقتصادية للمؤسسة، إلى جانب تحقيق منافع اجتماعية وبيئية، بما يساهم في دعم بعض أهداف التنمية المستدامة.
- كما بيّنت أن تطبيق خلق القيمة المشتركة في قطاع التعدين يستلزم إعادة تصميم سلسلة القيمة، وتعزيز الاهتمام بالمجتمعات المحلية، وتحفيز الابتكار، بدلاً من الاكتفاء ببرامج اجتماعية منفصلة عن الأنشطة الأساسية للمؤسسة.
- وأكدت الدراسة على وجود فجوات في التبني الفعّال لخلق القيمة المشتركة في صناعة التعدين، حيث لا تزال بعض المبادرات محدودة من حيث الدمج الحقيقي بين تحقيق الربح وخدمة المصلحة المجتمعية.

وفي هذا السياق، أوصت الدراسة بضرورة توحيد مقاييس قياس خلق القيمة المشتركة، وربطها بالأطراف المستفيدة والأهداف والمؤشرات، بما يساهم في توضيح المفهوم وتعزيز تطبيقه العملي.

11-دراسة (Najmeh & Janine , 2023) تحت عنوان:

Minimizing the sustainability knowledge-practice gap through creating shared value: The case of small accommodation firms

"تقليل فجوة المعرفة-الممارسة في الاستدامة من خلال خلق قيمة مشتركة: حالة الشركات الصغيرة للإيواء"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور خلق القيمة المشتركة في تقليص فجوة المعرفة-الممارسة في مجال الاستدامة لدى منشآت الإيواء الصغيرة-، من خلال التركيز على استراتيجيات تكييف المنتج، مثل إدراج المنتجات المحلية وتضمين ممارسات وخيارات صديقة للبيئة في الخدمات المقدمة. وسعت الدراسة إلى تقييم مدى قدرة هذه الممارسات على تشجيع الضيوف على تبني سلوكيات أكثر استدامة، وفي الوقت نفسه تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية لكل من المنشأة والمجتمع المحلي.

اعتمد الباحثان منهجية مختلطة متسلسلة، بدأت بمرحلة نوعية شملت مقابلات معمقة مع أصحاب ومديري منشآت الإيواء الصغيرة لاستكشاف تصوراتهم حول الاستدامة، والممارسات المعتمدة، والمعوقات التي تواجه تطبيق خلق القيمة المشتركة. تلتها مرحلة كمية تمثلت في استبيان موجّه للضيوف المقيمين في هذه المنشآت لقياس أثر ممارسات تكييف المنتج على سلوكهم وإدراكهم للقيمة المضافة.

أظهرت نتائج الدراسة أن تكييف المنتج، مثل استخدام المنتجات المحلية وتقديم رسائل توعوية بيئية، ساهم بشكل ملحوظ في تعزيز السلوكيات المستدامة لدى الضيوف. كما بيّنت أن خلق القيمة المشتركة يتحقق على عدة مستويات، إذ يعود بالنفع على المجتمع المحلي عبر دعم المنتجات المحلية، وعلى المنشآت من خلال تحسين رضا الضيوف وزيادة جاذبيتها الاقتصادية، وعلى الضيوف من خلال توفير تجربة إقامة مستدامة وأصيلة.

كما أوضحت الدراسة أن نجاح هذه الاستراتيجيات يرتبط بوجود بيئة مؤسسية داعمة، تشمل التعاون بين المنشآت الصغيرة، وتوافر إرشادات حكومية واضحة، وتعزيز شبكات التواصل مع الفاعلين المحليين. وفي هذا السياق، أوصت الدراسة بتعزيز الشراكات المحلية، وتبسيط الإرشادات الخاصة بالاستدامة، والاستثمار في تكييف المنتج كمدخل عملي لخلق القيمة المشتركة، إلى جانب توفير برامج تدريبية لصغار المشغلين لتحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات تطبيقية فعّالة، مع الدعوة إلى إجراء دراسات مستقبلية لتوسيع نطاق النتائج.

12-دراسة (Chenglin , Xiu, & Yonghui , 2023) تحت عنوان:

The effect of creating shared value on enterprise image: focusing on mediating effects of environmental involvement

"تأثير خلق القيمة المشتركة على صورة المؤسسة: مع التركيز على الأثر الوسيط للمشاركة البيئية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر خلق القيمة المشتركة على صورة المؤسسة، مع التركيز على الدور الوسيط للمشاركة البيئية في تعزيز هذا الأثر، وذلك في ظل التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسات في عصر الثورة الصناعية الرابعة. واعتمدت الدراسة مفهوم خلق القيمة المشتركة بأبعاده الثلاثة: القيم الاقتصادية، والقيم الاجتماعية، والقيم التعاونية، بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتحسين انخراط المؤسسات في القضايا البيئية.

اعتمد الباحثون على منهج كمي تحليلي لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تم التحقق من تأثير أبعاد خلق القيمة المشتركة على المشاركة البيئية، ثم قياس انعكاس ذلك على صورة المؤسسة.

وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لخلق القيمة المشتركة على صورة المؤسسة، كما أكدت أن المشاركة البيئية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذه العلاقة.

وخلصت الدراسة إلى أن تبني المؤسسات لممارسات خلق القيمة المشتركة يعزز انخراطها البيئي، الأمر الذي يساهم في تحسين صورتها المؤسسية ودعم استدامتها على المدى الطويل.

13-دراسة (Wei, Wei , & Bin , 2023) تحت عنوان:

The impact of creating shared value strategy on corporate sustainable development: From re-sources perspective

"تأثير استراتيجية خلق القيمة المشتركة على التنمية المستدامة للشركات: منظور قائم على الموارد"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجية خلق القيمة المشتركة على التنمية المستدامة للشركات، وذلك من منظور نظرية الموارد التي تؤكد أهمية القدرات الداخلية في تعزيز الأداء المؤسسي. وسعى الباحثون إلى توضيح كيفية مساهمة خلق القيمة المشتركة في تحسين الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للشركات، بالإضافة إلى الكشف عن الدور الوسيط الذي تلعبه الموارد الداخلية للشركة مثل القدرات الابتكارية ورأس المال الاجتماعي في العلاقة بين خلق القيمة المشتركة ومستويات التنمية المستدامة.

اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً تجريبياً من خلال بناء نموذج بحثي يربط بين متغيرات الدراسة، واستخدام منهج تحليل الانحدار وتحليل المسار (SEM) لقياس تأثير خلق القيمة المشتركة على التنمية المستدامة، كما استند الباحثون إلى بيانات ثانوية تم جمعها من تقارير الشركات السنوية وتقارير الاستدامة، إضافة إلى مؤشرات معتمدة لقياس ممارسات خلق القيمة المشتركة والأداء المستدام، وقد شملت المنهجية اختبارات للتحقق من صدق وموثوقية القياسات وتحليل دور الموارد التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً.

تكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات الصينية المدرجة في البورصة، والتي توفرت عنها بيانات تفصيلية حول ممارسات خلق القيمة المشتركة وتقارير الاستدامة والأداء البيئي والاجتماعي. وتم اختيار هذه الشركات نظراً لالتزامها بنشر بيانات موثوقة ومنظمة، الأمر الذي يتيح إمكانية تطبيق التحليل الكمي بدقة، كما أنها تمثل قطاعات صناعية وخدمية متنوعة، مما يعزز قابلية تعميم النتائج على الشركات الكبرى في البيئة الصينية.

كشفت النتائج أن تطبيق استراتيجية خلق القيمة المشتركة ينعكس إيجاباً على التنمية المستدامة للشركات، إذ يحسن أداءها الاقتصادي ويعزز إسهامها البيئي والاجتماعي، كما أظهرت النتائج أن الموارد الداخلية للشركة وخاصة القدرات الابتكارية ورأس المال الاجتماعي تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تقوية العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة، فتبني خلق القيمة المشتركة يؤدي إلى تحسين هذه الموارد، ومن ثم تحسين الأداء المستدام للشركة، وأكدت النتائج أيضاً أن خلق القيمة المشتركة ليست مبادرة اجتماعية تقليدية، بل تمثل استراتيجية عمل قادرة على تعزيز تنافسية الشركات واستجابتها لتحديات البيئة. وقد أوصت الدراسة بعدة نقاط عملية، أهمها:

- ضرورة دمج خلق القيمة المشتركة داخل الاستراتيجية الأساسية للشركات وليس كبرنامج منفصل.
- تعزيز الاستثمار في الابتكار بوصفه مورداً وسيطاً يدعم أثر خلق القيمة المشتركة على الاستدامة.
- تطوير رأس المال الاجتماعي عبر بناء علاقات قوية مع المجتمع، الموردين، والعملاء.
- تعزيز الشفافية والتقرير عن المبادرات المستدامة لزيادة ثقة الأطراف المعنية.
- اعتماد خلق القيمة المشتركة كنهج طويل الأمد لتحسين التنافسية وتقليل المخاطر البيئية والاجتماعية.
- توصي الدراسة بضرورة قيام الحكومات بوضع سياسات وآليات تحفيزية من شأنها تشجيع الشركات على تبني ممارسات خلق القيمة المشتركة.

14-دراسة (Francis-Xavier I, 2023) تحت عنوان:

Sustainable Agricultural Practices: Value Chain of Egusi, A Local Soup Condiment in Nigeria

"الممارسات الزراعية المستدامة: سلسلة قيمة محصول الإيجوسي، وهو مكون محلي لحساء في نيجيريا"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل سلسلة قيمة محصول الإيجوسي (Egusi)*، وهو أحد المكونات الغذائية المحلية الشائعة في نيجيريا، وذلك بهدف تقييم مدى اعتماد المنتجين والمشاركين في السلسلة على ممارسات زراعية مستدامة، كما تسعى الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه المزارعين في مختلف مراحل الإنتاج والتخزين والتسويق، بهدف تقديم حلول تعزز الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في المجتمعات الريفية. اعتمدت الدراسة منهجاً نوعياً يهدف إلى فهم واقع الممارسات الزراعية المتبعة ضمن سلسلة قيمة محصول الإيجوسي في نيجيريا، وذلك من خلال الجمع بين مراجعة الأدبيات العلمية وإجراء مقابلات واستبيانات مفتوحة مع المشاركين في مراحل السلسلة المختلفة، وركزت المنهجية على تحليل مراحل الإنتاج والحصاد والتجفيف والتخزين والتسويق، بهدف الكشف عن الأنماط السائدة والتحديات التي تواجه الفاعلين في كل مرحلة، وقد استخدم الباحث منهج تحليل المحتوى لاستخلاص الممارسات غير المستدامة، وتحديد الفجوات في المعرفة الزراعية، وكذلك رصد الفرص المتاحة لتعزيز الاستدامة عبر تحسين الأدوات والتقنيات الزراعية وتنظيم سلسلة القيمة بشكل أكثر كفاءة.

تكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من المشاركين الفاعلين في سلسلة قيمة محصول الإيجوسي في ولاية ناساراوا في نيجيريا، وشملت المزارعين والتجار والمعالجين والبائعين النهائيين، وقد تم اختيار هؤلاء المشاركين لأنهم يمثلون مختلف مراحل السلسلة الإنتاجية، بدءاً من الزراعة وحتى البيع للمستهلك، يهدف هذا التنوع في العينة إلى إتاحة فهم شامل للممارسات الزراعية المتبعة، والصعوبات التي تواجه كل فاعل في السلسلة، ومدى إدراكهم لمفهوم الاستدامة الزراعية.

* يُعدّ محصول الإيجوسي (Egusi) من البذور المستخرجة من نوع من القرع أو البطيخ البري الشائع في دول غرب إفريقيا، خصوصاً في نيجيريا وغانا والكاميرون. وتُستخدم بذوره بعد تجفيفها وطحنها كمكون غذائي أساسي في عدد من الأطباق التقليدية، أبرزها حساء الإيجوسي. ويكتسب هذا المحصول أهميته من قيمته الغذائية العالية وكونه مصدراً اقتصادياً مهماً للمزارعين في المجتمعات الريفية.

أظهرت الدراسة أنّ فهم الممارسات الزراعية المستدامة في سلسلة قيمة الإيجوسي ما يزال محدوداً لدى غالبية العاملين، حيث يعتمد كثير منهم على أساليب تقليدية في الزراعة والتجفيف والتخزين، بما ينعكس سلباً على جودة المنتج ويؤدي إلى فاقد كبير في المحصول، كما كشفت النتائج عن ضعف التنسيق بين مراحل السلسلة وغياب التكامل بين المنتجين والتجار، مما يؤثر على كفاءة الإنتاج والتسويق، وبالرغم من هذه التحديات، أوضحت الدراسة أن الإيجوسي يمثل فرصة اقتصادية واعدة يمكن أن تساهم في تعزيز الدخل المحلي وتحسين سبل العيش إذا تم تبني ممارسات زراعية أكثر استدامة وتطوير البنية التحتية اللازمة لدعم السلسلة. أوصت الدراسة بعدة إجراءات لتعزيز الاستدامة في سلسلة قيمة الإيجوسي، من أهمها:

- رفع الوعي والتدريب للمزارعين حول الممارسات الزراعية المستدامة واستخدام الكيماويات بشكل آمن.
- تحسين البنية التحتية للتخزين والتجفيف لتقليل الفاقد وزيادة جودة المنتج.
- تشجيع إنشاء تعاونيات زراعية تزيد من قوة تفاوض المنتجين وتحسن الوصول إلى الأسواق.
- تطوير سلسلة القيمة بشكل تكاملي من خلال ربط المنتجين بالتجار والمعالجين بطريقة أكثر تنظيماً.
- دعم حكومي ومؤسسي أكبر لتعزيز الأدوات الزراعية الحديثة وتوفير التمويل الصغير للمزارعين.
- اعتماد استراتيجيات تسويق أفضل لتعظيم قيمة الإيجوسي في الأسواق المحلية والدولية.

15- دراسة (Magfirotun , 2022) تحت عنوان:

Evaluation of the Strategy for Creating Shared Value (CSV) in the Future with Value Sustainable Development Goals (SDG) at PT Kawasan Industri Gresik

"تقييم استراتيجية خلق القيمة المشتركة (CSV) للمستقبل مع أهداف التنمية المستدامة (SDG) في شركة PT Kawasan Industri Gresik"

هدفت الدراسة إلى تقييم استراتيجية خلق القيمة المشتركة المعتمدة في شركة PT Kawasan Industri Gresik الإندونيسية، وتحليل مدى اتساقها مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs) وسعت الدراسة إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف في تطبيق خلق القيمة المشتركة داخل الشركة، وتحديد مدى مساهمة برامجها الحالية في تحقيق الأثر الاجتماعي والاقتصادي والبيئي، إضافة إلى تقديم تصور مستقبلي لتعزيز التكامل بين خلق القيمة المشتركة وأهداف التنمية المستدامة بما يدعم التنمية المستدامة في المنطقة الصناعية والمجتمع المحلي.

اعتمدت الدراسة منهجاً نوعياً وصفيّاً يقوم على تحليل الوثائق الرسمية وتقارير الاستدامة داخل الشركة، إلى جانب إجراء مقابلات مع مسؤولي الأقسام المعنية بالتنمية والاستدامة والشركات المجتمعية، كما استخدم الباحث تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة باستراتيجية خلق القيمة المشتركة، مع مقارنة الممارسات الحالية بالمعايير والمبادئ العالمية لخلق القيمة المشتركة وأهداف التنمية المستدامة.

شملت عينة الدراسة مجموعة من المسؤولين والموظفين في شركة PT Kawasan Industri Gresik «» ممن يشرفون على برامج المسؤولية المجتمعية والاستدامة، إضافة إلى الوثائق الرسمية التي تمثل المصدر الأساسي للمعلومات، مثل تقارير الاستدامة، وثائق المبادرات المجتمعية، والخطط الاستراتيجية للشركة، وتم اختيار هذه العينة قصدياً لكونها الأكثر ارتباطاً بتطبيق خلق القيمة المشتركة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتنمية المستدامة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تطبق عدداً من مبادرات خلق القيمة المشتركة، إلا أنها ما تزال مبادرات منفصلة تفتقر إلى إطار استراتيجي متكامل. وبينت النتائج أن الشركة تساهم في بعض أهداف التنمية المستدامة مثل التعليم الجيد، والعمل اللائق، والابتكار الصناعي، والمدن المستدامة، لكن الربط بين خلق القيمة المشتركة وأهداف التنمية المستدامة لا يزال محدوداً وغير منهجي، كما كشفت الدراسة عن وجود فجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وضعف آليات المتابعة والتقييم، إضافة إلى الحاجة لتعزيز الشراكات مع المجتمع المحلي، وبين تحليل SWOT أن الشركة تمتلك موارد وإمكانات جيدة، إلا أن غياب التخطيط المتكامل يشكل تحدياً أمام تحقيق أثر مستدام طويل الأمد. وقد قدمت الدراسة عدة توصيات لتعزيز التكامل بين خلق القيمة المشتركة وأهداف التنمية المستدامة، أبرزها:

- تطوير استراتيجية خلق القيمة المشتركة طويلة المدى تتوافق بوضوح مع أهداف التنمية المستدامة.
- تعزيز نظام المتابعة والتقييم لقياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.
- بناء شراكات أقوى مع المجتمع المحلي والجهات الحكومية والمؤسسات التعليمية.
- ربط كل برنامج خلق القيمة المشتركة بهدف التنمية المستدامة محدد لضمان وضوح المخرجات.
- زيادة التدريب الداخلي لتعزيز فهم الموظفين لاستراتيجيات خلق القيمة المشتركة.
- تحويل برامج المسؤولية الاجتماعية التقليدية إلى مبادرات خلق القيمة المشتركة حقيقية تخلق قيمة مشتركة للشركة والمجتمع.

16- دراسة (Mercedes Rubio, del Mar Ramos, & Miguel Ángel Sastre, 2022) تحت عنوان:

Driving innovation management to create shared value and sustainable growth

"تعزيز إدارة الابتكار لخلق القيمة المشتركة وتحقيق النمو المستدام"

سعت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الابتكار Innovation Management في تعزيز قدرة الشركات خصوصاً الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، على خلق القيمة المشتركة وتحقيق النمو المستدام. وهدفت إلى تطوير نموذج يوضح كيف يمكن للابتكار داخل المؤسسة أن يعمل كمحرك استراتيجي لدمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يسمح للشركات بتحويل احتياجات المجتمع إلى فرص ابتكار وربحية طويلة المدى. كما ركزت الدراسة على بناء إطار لقياس مدى تأثير ممارسة خلق القيمة المشتركة على الأداء المستدام للشركات.

اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً تحليلياً يهدف فهم الدور الذي تلعبه إدارة الابتكار في تعزيز خلق القيمة المشتركة وتحقيق النمو المستدام داخل الشركات. ولتحقيق ذلك قام الباحثون بتطوير نموذج بحثي قائم على نظريات الابتكار والاستدامة وخلق القيمة المشتركة، ثم جمع البيانات من خلال استبيان موجّه إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحليل مدى تطبيقها لممارسات الابتكار وخلق القيمة المشتركة. وقد تم استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) للتحقق من العلاقات بين المتغيرات، إضافة إلى اختبارات إحصائية لقياس صدق وموثوقية أدوات القياس. وركزت المنهجية على تحديد تأثير الابتكار بوصفه متغيراً وسيطاً يربط بين خلق القيمة المشتركة والأداء المستدام للشركات.

تكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاعات اقتصادية مختلفة داخل إسبانيا، وتم اختيارها بشكل مقصود لتمثيل المؤسسات التي تمتلك مستوى معيّن من القدرات الابتكارية والتفاعل المجتمعي. شملت العينة مديري الابتكار والاستدامة والمديرين التنفيذيين، وقد اختير هؤلاء لكونهم الأطراف الأكثر معرفة بتوجهات الشركة الاستراتيجية وبممارسات الابتكار وخلق القيمة المشتركة. وتمثل هذه العينة بيئة أعمال حقيقية تسمح بفهم كيفية توظيف الابتكار لتعزيز القيمة المشتركة والنمو المستدام.

أظهرت النتائج أن إدارة الابتكار تمثل المحرك الأساسي لخلق القيمة المشتركة داخل الشركات، حيث تبيّن أن المؤسسات التي تستثمر في الابتكار تكون أكثر قدرة على تطوير منتجات وخدمات ذات أثر اجتماعي وبيئي إيجابي، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد وتقليل الآثار البيئية. كما أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين خلق القيمة المشتركة وتحقيق النمو المستدام، إذ ساهمت ممارسات خلق القيمة المشتركة في تحسين الأداء الاقتصادي وتعزيز الأثر الاجتماعي والبيئي للشركات. وبينت الدراسة كذلك أن دمج الابتكار مع خلق القيمة المشتركة يمنح الشركات ميزة تنافسية طويلة المدى، ويحوّل مفهوم القيمة المشتركة من نشاط اجتماعي جانبي إلى استراتيجية عمل متكاملة تعزز استدامة الشركات على المدى الطويل. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أبرزها:

- تعزيز الاستثمار في أنشطة الابتكار لأنها تمثل أساس خلق القيمة المشتركة.
- ضرورة دمج خلق القيمة المشتركة داخل الاستراتيجيات المؤسسية وليس كمبادرة منفصلة.
- اعتماد نماذج قياس واضحة وموحدة لتقييم أثر خلق القيمة المشتركة على الاستدامة.
- تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة على تطوير شراكات مع الجهات المجتمعية لدعم الابتكار الاجتماعي.
- دعوة صناع القرار إلى توفير سياسات داعمة تربط بين الابتكار والتنمية المستدامة.
- توجيه الشركات نحو استراتيجيات تربط بين الربحية وحل التحديات الاجتماعية والبيئية.

17-دراسة (David & Mirjam A, 2022) تحت عنوان:

Creating Shared Value Through an Inclusive Development Lens: A Case Study of a CSV Strategy in Ghana's Cocoa Sector

"خلق القيمة المشتركة من منظور التنمية الشاملة: دراسة حالة لاستراتيجية CSV في قطاع الكاكاو في غانا"

تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق شركة Nestlé لمفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) في سلسلة توريد الكاكاو في غانا، لكن من خلال منظور التنمية الشاملة، الذي يركز على العدالة، والتمكين، وتحسين أوضاع المزارعين. وتحاول الدراسة معرفة ما إذا كان تطبيق الشركة لهذا المفهوم يحقق بالفعل فوائد حقيقية للمجتمع، أم أنه مجرد خطاب يُستخدم لتحسين صورة الشركة دون تغييرات جوهرية.

اعتمد الباحثان على منهج نوعي من خلال تحليل وثائق وتقارير الشركة. وإجراء مقابلات مع جهات مختلفة ضمن سلسلة القيمة. وعقد مجموعات نقاش مع مزارعي الكاكاو، وذلك لمعرفة الفرق بين ما تصرح به الشركة في تقاريرها وما يحدث فعليًا على أرض الواقع.

شملت العينة: وثائق وتقارير شركة Nestlé، وممثلين عن الشركة وشركائها في سلسلة التوريد، ومزارعي كاكاو شاركوا في جلسات نقاش. وهذه العينة نوعية لأنها دراسة حالة وليست دراسة ميدانية واسعة أو كمية. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- تطبيق Nestlé لخلق القيمة المشتركة يساعد جزئيًا في إدماج بعض الجوانب الاجتماعية والبيئية، لكنه محدود ولا يغيّر الوضع بشكل جذري.
- يوجد تعارض بين أهداف الشركة الربحية وبين مصلحة المزارعين، مما يمنع تحقيق "الفائدة المتبادلة" التي يُعدّ بها مفهوم خلق القيمة المشتركة.
- بعض المزارعين يتم إشراكهم ولكن بشروط لا تعطيهم فائدة عادلة، وهو ما يسمى الإدماج السلبي.
- تأثير خلق القيمة المشتركة على التنمية محدود لأن الاستراتيجيات لا تعالج المشكلات الأساسية التي يواجهها المزارعون، مثل ضعف الأسعار وقلة القوة التفاوضية.
- نموذج خلق القيمة المشتركة يكشف أن الاعتماد على "حجة الأعمال" وحدها لا يكفي لتحقيق تنمية عادلة، ويحتاج الأمر إلى تنظيم حكومي أقوى.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- يجب تقييم مبادرات خلق القيمة المشتركة من خلال منظور التنمية الشاملة لمعرفة مدى تأثيرها الحقيقي على المجتمع، وليس فقط من خلال خطاب الشركة.
- تحتاج الشركات العالمية إلى قوانين وتنظيمات تلزمها بتحمل مسؤولية أكبر تجاه المزارعين والبيئة، بدل الاعتماد على مبادرات تطوعية.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في سلاسل قيم أخرى وبلدان مختلفة لمعرفة كيف يعمل خلق القيمة المشتركة في سياقات متنوعة.
- على الشركات أن تطوّر استراتيجيات خلق القيمة المشتركة بحيث تشمل توزيعاً أكثر عدلاً للقيمة وتحسين أوضاع المزارعين فعلياً، وليس فقط تحسين صورتها الإعلامية.

18-دراسة (Ireen & Barjan , 2022) تحت عنوان:

Shared value creation and sustainable development: developing a causal model by analyzing energy cooperatives in different institutional contexts

"خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة: تطوير نموذج سببي من خلال تحليل التعاونيات الطاقية في سياقات مؤسسية مختلفة"

سعت هذه الدراسة إلى فهم كيفية خلق القيمة المشتركة داخل التعاونيات الطاقية، وتحديد العوامل التي تمكن هذه التعاونيات من المساهمة بفعالية في تحقيق التنمية المستدامة. وركزت الدراسة على تطوير نموذج سببي (Causal Model) يوضح العلاقة بين ممارسات خلق القيمة المشتركة والأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع مقارنة السياقات المؤسسية المختلفة التي تعمل فيها التعاونيات الطاقية في عدد من الدول الأوروبية، وهدف الباحثان إلى تفسير لماذا تحقق بعض التعاونيات نتائج أعلى في التنمية المستدامة رغم تشابه أنشطتها، وهو ما يتطلب فهماً أعمق لدور البيئة المؤسسية وآليات الحوكمة والموارد المتاحة.

اعتمدت الدراسة منهجاً نوعياً تفسيرياً يقوم على تحليل متعدد الحالات (Multiple Case Study Analysis) ، شمل عدداً من التعاونيات العاملة في قطاع الطاقة المتجددة في سياقات مؤسسية مختلفة داخل أوروبا، وقد استخدم الباحثان تصميم بحث سببي استكشافي، مستنداً إلى الأدبيات النظرية الخاصة بخلق القيمة المشتركة ونظريات الاقتصاد المؤسسي، لبناء نموذج أولي يربط بين مكونات خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة.

تم جمع البيانات عبر مقابلات معمّقة مع أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين في التعاونيات، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية والتقارير التشغيلية والاستراتيجية، كما استخدم الباحثان أسلوب تحليل الحالة الواحدة والتحليل المقارن بين الحالات لاستخلاص الأنماط المشتركة والفروقات عبر الحالات المختلفة، ثم بناء النموذج السببي النهائي.

تكونت العينة من ثماني تعاونيات طاقية موزعة عبر دول أوروبية ذات اختلافات واضحة في البيئة المؤسسية والتنظيمية، مثل هولندا، ألمانيا، الدنمارك، وإسبانيا. وقد تم اختيار هذه التعاونيات وفق معايير قصدية، أهمها:

- امتلاكها مشاريع للطاقة المتجددة،
- انخراطها في مبادرات تهدف لتحقيق منافع اقتصادية واجتماعية للمجتمع المحلي،
- توفر معلومات كافية عن عملياتها وأساليب حوكمتها.

وقد مثّلت هذه العينة تعداداً في النماذج المؤسسية ومستويات الدعم الحكومي، مما أتاح للباحثين مقارنة أثر اختلاف السياقات على قدرة التعاونيات في خلق قيمة مشتركة وتعزيز التنمية المستدامة. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة إيجابية واضحة بين ممارسات خلق القيمة المشتركة ومستوى تحقيق التنمية المستدامة في التعاونيات الطاقية.
- أداء التعاونيات يختلف بشكل ملحوظ باختلاف السياق المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بالدعم الحكومي والبيئة التنظيمية.
- التعاونيات التي ترتبط بشكل قوي بالمجتمع المحلي تحقق تأثيراً اجتماعياً أعلى من غيرها.
- مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار تساهم بشكل فعال في تحسين النتائج البيئية والاجتماعية.
- يُعد توفر الموارد، وخاصة الموارد المالية والتنظيمية، عاملاً أساسياً في إنجاح مبادرات خلق القيمة المشتركة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها.
- التعاونيات ذات الهياكل الحوكمية المرنة استطاعت تحقيق نتائج أفضل في بناء الشراكات وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- هناك فجوات واضحة بين التعاونيات من حيث القدرة على قياس أثر خلق القيمة المشتركة، مما يحدّ من تطوير خطط استراتيجية فعّالة.

واوصت الدراسة بما يلي:

- تعزيز الدعم المؤسسي والتشريعي للتعاونيات الطاقية بما يتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة.
- تطوير أنظمة قياس واضحة لربط نتائج خلق القيمة المشتركة بالمرجعات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
- تشجيع التعاونيات على بناء شراكات أقوى مع المجتمعات المحلية والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.
- تحسين قدرات الأعضاء في الإدارة والحوكمة لزيادة فعالية اتخاذ القرار.
- الاستثمار في الموارد التنظيمية والتقنية لتسريع التحول نحو الطاقة المتجددة.

- توسيع تطبيق نموذج خلق القيمة المشتركة من خلال سياسات وطنية تشجع على المشاريع المجتمعية في مجال الطاقة المستدامة.
- إجراء دراسات مستقبلية تشمل تعاونيات في سياقات مؤسسية جديدة لمقارنة تأثير الاختلافات التنظيمية بشكل أوسع.

19-دراسة (Lindrawati & Armada , 2022) تحت عنوان: Creating Shared Value: Relationality Perspective

"خلق القيمة المشتركة: منظور العلائقية (منظور العلاقات)"

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) من منظور العلائقية*، وإلقاء الضوء على العلاقة الترابطية بين الشركات والمجتمع، حيث تسعى الشركات إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية مع تعزيز الرفاهية الاجتماعية.

استخدم الباحثان منهجية البحث النوعي لدراسة الأدبيات ذات الصلة بمفهوم خلق القيمة المشتركة والعلائقية. وقاما بمراجعة الدراسات السابقة والتقارير والوثائق ذات الصلة لجمع البيانات وتحليلها.

لم يتم تحديد عينة دراسة محددة في هذه الدراسة، حيث اعتمد الباحثان على مراجعة الأدبيات المتاحة حول خلق القيمة المشتركة والعلائقية. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- خلق القيمة المشتركة (CSV): هي عملية تهدف إلى تحقيق قيمة مزدوجة، للشركة من خلال أنشطتها التجارية وللمجتمع والبيئة، عبر تحديد الأنشطة التجارية، التعرف على القضايا المجتمعية المحيطة، ومعالجتها بما يحقق أهداف الشركة الاقتصادية.
- العلائقية: يُنظر إلى الشركات على أنها كيانات اجتماعية تشارك في أنشطة اجتماعية، مما يخلق علاقة ترابطية مع المجتمع. وتؤكد العلائقية على أهمية الحوار والتعاون بين الشركات والمجتمع من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة.
- العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والعلائقية: يؤكد البحث على العلاقة الترابطية بين خلق القيمة المشتركة والعلائقية، حيث أن تطبيق مبادئ خلق القيمة المشتركة من قبل الشركات يؤدي إلى خلق علاقة متناغمة بين الشركات والمجتمع. وتعمل الشركات التي تطبق خلق القيمة المشتركة على دمج القضايا الاجتماعية في استراتيجياتها، مما يؤدي إلى خلق قيمة مشتركة لكل من الشركة والمجتمع.

* تشير العلائقية إلى منظور يُنظر من خلاله إلى الشركات باعتبارها كيانات اجتماعية مدمجة في محيطها، تتفاعل بشكل مستمر مع المجتمع من خلال علاقات تواصل وتعاون قائمة على المنفعة المتبادلة. ويتجلى هذا المفهوم بوضوح في إطار خلق القيمة المشتركة (CSV)، حيث يُعد تعزيز العلاقة بين المؤسسة والمجتمع شرطاً أساسياً لنجاح استراتيجيات CSV، باعتبار أن دمج القضايا الاجتماعية في الممارسات الاقتصادية للمؤسسة يؤدي إلى تحقيق قيمة لكل من الطرفين بشكل متناغم ومستدام.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- تشجيع الشركات على تبني مبادئ خلق القيمة المشتركة لتعزيز رفاهية المجتمع إلى جانب تحقيق أهدافها الاقتصادية.
- بناء علاقات قوية بين الشركات والمجتمع من خلال الحوار والتعاون.
- إدراك الشركات لأهمية العلائقية في تحقيق الاستدامة والازدهار طويل الأجل.
- إجراء المزيد من الأبحاث حول العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والعلائقية لتعميق فهم هذا المفهوم.

20-دراسة: (József, Kinga, bolya , Arnold, & Iulian, 2021) تحت عنوان:

Indicator-based assessment of local and regional progress toward the Sustainable Development Goals (SDGs): An integrated approach from Romania

"التقييم القائم على المؤشرات للتقدم المحلي والإقليمي نحو أهداف التنمية المستدامة (SDGs): منهج متكامل من رومانيا"

هدفت الدراسة إلى قياس التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستويين المحلي والإقليمي في رومانيا، من خلال تطوير مؤشر مركب (SDG Index) يعتمد على مجموعة مؤشرات اقتصادية، اجتماعية وبيئية، ويطبق على وحدات إدارية محلية (بلديات ومدن صغيرة) ومستويات إقليمية (محافظات).

اتبعت الدراسة منهجًا كميًا قائمًا على المؤشرات (indicator-based)، حيث جمعت البيانات من مصادر وطنية مثل المعهد الوطني للإحصاء، بالإضافة إلى بيانات الأقمار الصناعية لمتابعة المؤشرات البيئية. شملت العينة 3181 وحدة إدارية محلية و41 محافظة، إضافةً إلى بلدية بوخارست.

أظهرت النتائج ما يلي:

- تفاوتًا واضحًا في مستويات التنمية المستدامة بين المناطق، مع أداء أفضل لبعض المناطق الحضرية مقارنة بالمناطق الريفية والنائية في شرق وجنوب رومانيا.
- قدرة المؤشرات المركبة على الكشف عن الفوارق المحلية، مما يبرز أهمية متابعة التقدم على مستويات دون وطنية وليس فقط على المستوى الوطني.

توصيات الدراسة:

- ضرورة توافر بيانات محلية محدثة وبنية تحتية لرصد التقدم نحو أهداف التنمية المستدامة.
- تعزيز قدرات الوحدات المحلية على استخدام المؤشرات كأداة لتخطيط استراتيجيات التنمية.
- التركيز على تحسين البنية التحتية والموارد في المناطق الريفية والطرفية ذات الأداء الضعيف.

- ربط الاستراتيجيات الوطنية بالواقع المحلي والإقليمي، مع مراعاة الفوارق الجغرافية في الأداء.

21-دراسة (Ta-Kai & Min-Ren , 2020) تحت عنوان:

The Corporate Shared Value for Sustainable Development: An Ecosystem Perspective

“القيمة المشتركة المؤسسية من أجل التنمية المستدامة: منظور النظام البيئي”

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار لفهم كيفية دمج مفاهيم خلق القيمة المشتركة المؤسسية ضمن نموذج قائم على مفهوم "النظام البيئي" (Ecosystem) لدعم التنمية المستدامة. كما سعت إلى تحديد المكونات والعوامل التي تشكّل سلسلة القيمة المشتركة داخل المؤسسات، وبيان تأثيرها المحتمل على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسات.

اتبعت الدراسة منهجاً نوعياً قائماً على دراسة حالة واحدة لشركة Macy's ، مع التركيز على منظور الأنظمة المفتوحة (Open Systems)* وتحليل العلاقات بين مكونات نظام خلق القيمة المشتركة، مثل الأسواق، الابتكار الاجتماعي، الأداء الاجتماعي، نماذج الأعمال الجديدة، ريادة الأعمال المؤسسية، ودعم شبكات المجتمع.

لم تستخدم الدراسة عينة إحصائية كبيرة، بل ركزت على حالة واحدة لتعميق الفهم حول كيفية عمل خلق القيمة المشتركة ضمن بيئة تنظيمية ونظام بيئي للأعمال. وأظهرت النتائج أن:

- مكونات خلق القيمة المشتركة تشمل الأسواق، الابتكارات الاجتماعية، الأداء الاجتماعي، نماذج الأعمال، ريادة الأعمال المؤسسية، ودعم الشبكات الاجتماعية.
- خلق القيمة المشتركة ليس مجرد نشاط منفصل للمسؤولية الاجتماعية، بل نظام مرتبط بسلسلة القيمة والعلاقات بين الشركة والمجتمع والبيئة.
- النتائج توفر أدوات عملية للشركات لتخطيط وتنفيذ نشاطات خلق القيمة المشتركة ضمن استراتيجيتها للتنمية المستدامة.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- تفعيل منظور "النظام البيئي" عند تصميم وتنفيذ استراتيجية خلق القيمة المشتركة، بحيث يتم الربط بين الشركة والمجتمع والشركاء والبيئة كوحدة متكاملة.
- تطوير نماذج أعمال تجعل خلق القيمة المشتركة محوراً أساسياً وليس مبادرة جانبية.
- التركيز على دعم الشبكات الاجتماعية والابتكار الاجتماعي لتفعيل خلق القيمة المشتركة بشكل فعال.

* يقصد بمنظور النظم المفتوحة Open Systems في هذه الدراسة النظر إلى الشركة باعتبارها جزءاً من نظام بيئي يتفاعل باستمرار مع المجتمع والأسواق والموردين والبيئة المحيطة، بحيث لا تعمل المؤسسة بشكل معزول بل تعتمد على تدفق الموارد والمعلومات والعلاقات من خارجها، ويساعد هذا المنظور على فهم خلق القيمة المشتركة بوصفه عملية تتطلب تعاوناً بين الشركة وأصحاب المصلحة، لا باعتباره نشاطاً داخلياً منفرداً.

- كما أوصت الدراسة بأن تشمل البحوث المستقبلية تحليل حالات إضافية عبر صناعات وسياقات جغرافية مختلفة لتعميم النتائج.

22-دراسة (Alan , Eko , & Bambang , 2020) تحت عنوان:

Meaningful practice creating shared value as a contribute to sustainable development goals:

"الممارسة ذات المعنى في خلق القيمة المشتركة كمساهمة في تحقيق أهداف Case study at Pt Pupuk Kaltim PT Pupuk Kaltim التنمية المستدامة: دراسة حالة في شركة"

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تطبيق مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) داخل شركة Pupuk Kaltim (شركة أسمدة في اندونيسيا) ودوره في دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) كما تطرقت الى التمييز بين خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية التقليدية (CSR) من حيث طبيعة القيمة المضافة للشركة والمجتمع.

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة واحدة، مع تحليل نوعي لممارسات الشركة، وتقارير الاستدامة، وبرنامج الأقفاص العائمة (floating net cages – FNC)* ركزت الدراسة على الشركة نفسها وبرنامجها في منطقة بونتانغ، بهدف فهم التداخل بين خلق القيمة المشتركة وأهداف التنمية المستدامة في سياقها المؤسسي. وكانت النتائج الرئيسية كما يلي:

- ساهم برنامج FNC في تحسين أوضاع مجتمع الصيد المحلي عبر توفير فرص عمل، تحسين الدخل، وتدريب الصيادين، بما يدعم بعض أهداف التنمية المستدامة مثل القضاء على الفقر وتحسين الاقتصاد المحلي.
- ساهم البرنامج أيضاً في الحفاظ على النظام البحري، تنوع الأحياء البحرية، والتوعية بالاصطياد المستدام، ما يربطه بأهداف حماية البيئة.
- مع ذلك، لم يظهر البرنامج بعد على أنه خلق قيمة مشتركة حقيقي، لأنه لم يحقق عوائد اقتصادية مباشرة للشركة أو تخفيضاً ملموساً في التكاليف التشغيلية، وبالتالي ظل أقرب إلى إطار المسؤولية الاجتماعية التقليدية.

ومن أهم التوصيات:

- تعزيز الربحية الاقتصادية في تطبيق خلق القيمة المشتركة لضمان دمج الفوائد الاجتماعية والبيئية مع قيمة اقتصادية واضحة للشركة.
- استخدام منهجيات بحثية إضافية، مثل المنهج المختلط، لقياس الأثر المباشر والربحي للشركة.

* الأقفاص العائمة (Floating Net Cages – FNC): هي نظام لتربية الأسماك داخل هياكل شبكية تُثبَّت فوق سطح الماء وتسمح بمرور المياه بشكل طبيعي، مما يوفر بيئة مناسبة لنمو الكائنات البحرية. في سياق دراسة Pupuk Kaltim، استُخدم هذا النظام كبرنامج تنموي لدعم المجتمعات الساحلية، حيث أتاح للصيادين مصدر دخل مستقر عبر تربية الأسماك والكركدن بطريقة منظمة وأمنة. وتكمن أهم فوائده في تحسين دخل الأسر الساحلية، وخلق فرص عمل جديدة، وتعزيز الأمن الغذائي من خلال إنتاج بحري مستدام، إضافة إلى الحفاظ على البيئة البحرية وتقليل ممارسات الصيد الجائر، مما يجعله مبادرة ذات أثر اقتصادي واجتماعي وبيئي متكامل.

- ربط برامج خلق القيمة المشتركة بمنتجات الشركة أو سلاسل القيمة الأساسية لتعزيز قيمة مشتركة حقيقية بين الشركة والمجتمع.
- توسيع نطاق البحث ليشمل شركات وقطاعات متعددة لتقييم قابلية تعميم النتائج والسياقات المختلفة.

23-دراسة (Victoria , 2019) تحت عنوان:

Creating Shared Value: Concept Clarifications and a Practical Framework

"خلق القيمة المشتركة: توضيحات مفهومية وإطار عملي"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV)، وتحديد حدوده وتمييزه عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة في مجال الاستدامة بالإضافة إلى تحديد الثغرات الموجودة في الأدبيات حول هذا المفهوم.

اعتمدت الباحثة على استراتيجيات استكشافية باستخدام التحليل النوعي للأوراق البحثية ذات الصلة، حيث تم ترميز 121 ورقة بحثية من قاعدة بيانات EBSCO* وفق خصائصها، مثل منهجية البحث (مفاهيمية أو تجريبية)، والتركيز البحثي (تكوين المفاهيم، وسائل خلق القيمة المشتركة، تأثيرها، أو الإبلاغ عنها)، وموقف الباحثين تجاه المفهوم (إيجابي، محايد، أو سلبي). وتم اختيار الأوراق التي تتضمن مصطلح "خلق القيمة المشتركة" أو مصطلحات ذات صلة في العنوان أو الملخص أو الكلمات المفتاحية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عرفت الدراسة خلق القيمة المشتركة (CSV) بأنه عملية تولد قيمة اقتصادية للشركة وقيمة اجتماعية وبيئية للمجتمع بشكل متزامن.
- حدد الباحث الاختلافات بين خلق القيمة المشتركة ومفاهيم أخرى في مجال الاستدامة، مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات ونظرية إدارة أصحاب المصلحة والابتكار الاجتماعي والقيمة المدمجة. وخلص إلى أن خلق القيمة المشتركة يختلف عن هذه المفاهيم من حيث تركيزه على القيمة الاقتصادية والاجتماعية في وقت واحد، وارتباطه بالعمليات التجارية الأساسية للشركة، وتركيزه على عملية تدريجية.
- حدد الباحث أربع ثغرات رئيسية في الأدبيات الحالية حول خلق القيمة المشتركة:

- عدم وجود وضوح بشأن المستفيدين من خلق القيمة المشتركة.
- عدم وجود نهج متفق عليه لقياس تأثير خلق القيمة المشتركة.
- تركيز كبير على تأثير خلق القيمة المشتركة على الشركات، مع إهمال تأثيره على المجتمع والبيئة.
- عدم وجود مفهوم موحد للإبلاغ عن خلق القيمة المشتركة.

* قاعدة بيانات EBSCO: هي واحدة من أكبر وأهم قواعد البيانات الأكاديمية العالمية، وتستخدم على نطاق واسع في الجامعات والمراكز البحثية. تحتوي على ملايين المقالات والدراسات والكتب الإلكترونية في مختلف التخصصات، مثل الاقتصاد، الإدارة، التربية، الصحة، العلوم الاجتماعية.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- توضيح مفهوم خلق القيمة المشتركة بشكل أكبر من خلال تحديد المستفيدين المحتملين بشكل أكثر تحديداً.
- تطوير نهج متفق عليه لقياس تأثير خلق القيمة المشتركة.
- زيادة التركيز على تأثير خلق القيمة المشتركة على المجتمع والبيئة.
- تطوير مفهوم موحد للإبلاغ عن خلق القيمة المشتركة

24-دراسة (Mehera, 2019) تحت عنوان: Sustainable value and shared value creation case studies on Australian Banking and property Organisations

"القيمة المستدامة وخلق القيمة المشتركة: دراسات حالة على منظمات مصرفية وعقارية أسترالية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تطبيق مفهومي القيمة المستدامة والقيمة المشتركة في القطاعين المصرفي والعقاري في أستراليا، وذلك من خلال تحليل تجارب منظمات تعمل في هذين القطاعين. وسعى الباحث إلى فهم الآليات التي تستخدمها الشركات لخلق قيمة اجتماعية واقتصادية في الوقت نفسه، بالإضافة إلى تحديد المكونات التي تساهم في تعزيز هذه القيم داخل المؤسسات، كما هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج أعمال متكامل يساعد الشركات على دمج البعد الاجتماعي والبيئي في صلب استراتيجياتها، ويساهم في تعزيز التنمية المستدامة على مستوى المنظمة والمجتمع.

اعتمدت الدراسة منهجاً نوعياً تفسيرياً يقوم على استخدام تصميم دراسة حالات متعددة لتحليل ممارسات الاستدامة والقيمة المشتركة لدى منظمات مصرفية وعقارية أسترالية، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه مهيكلية مع مديري ومسؤولي الاستدامة وأصحاب القرار في هذه المؤسسات، إضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية والتقارير الصادرة عن الشركات، وقد استخدم الباحث برنامج NVivo لإجراء التحليل الموضوعي للبيانات واستخلاص الأنماط المشتركة بين الحالات المدروسة، مع التركيز على أربعة مكونات رئيسية هي: التكنولوجيا النظيفة، الاستدامة عند قاعدة الهرم، إعادة تصورات المنتجات والخدمات، وإعادة تعريف سلسلة القيمة.

شملت عينة الدراسة ثماني منظمات مختارة بطريقة قصدية من قطاعي المصارف والعقار في أستراليا، وتم اختيارها لأنها تُعد من المؤسسات الرائدة في تبني مبادرات الاستدامة وخلق القيمة المشتركة، وتضم العينة شركات مصرفية كبرى وشركات عقارية متخصصة في التطوير الحضري والمباني الخضراء وقد سمح هذا التنوع بفهم الفروق القطاعية حيث يبين كيفية تبني هذه المؤسسات لممارسات الاستدامة وتعزيز خلق القيمة للمجتمع والعملاء وأصحاب المصلحة.

أظهرت النتائج وجود اختلافات واضحة بين القطاعين المصرفي والعقاري في تطبيق نماذج القيمة المستدامة والمشاركة، فقد ركزت المؤسسات المصرفية على ابتكار الخدمات والمنتجات الموجهة للفئات منخفضة الدخل وعلى تعزيز الشمول المالي، في حين ركزت شركات العقار على استخدام التكنولوجيا النظيفة وتطوير مبانٍ مستدامة ذات

كفاءة عالية في استهلاك الطاقة، كما كشفت الدراسة عن ظهور عنصرين إضافيين مهمين في خلق القيمة لم تشر إليهما النماذج التقليدية، وهما مشاركة أصحاب المصلحة ومرونة المجتمع**، حيث تبين أن المشاركة الفعالة مع المجتمع والعملاء تُعد عاملاً حاسماً في نجاح مبادرات القيمة المشتركة، وأظهرت البيانات أيضاً أن شركات العقار حققت تحسناً أكبر في بعض المؤشرات المالية والبيئية مقارنة بالمؤسسات المصرفية، مما يشير إلى اختلاف تأثير تطبيق الاستدامة عبر القطاعات.

أوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج أعمال متكامل يجمع بين مكونات القيمة المستدامة والقيمة المشتركة، مع إضافة عنصري مشاركة أصحاب المصلحة ومرونة المجتمع بوصفهما عنصرين أساسيين في تحقيق أثر اجتماعي واقتصادي طويل المدى، كما دعت المنظمات إلى تعزيز التعاون مع المجتمعات المحلية والجهات الحكومية والأطراف ذات العلاقة من أجل التشارك في تصميم المبادرات والحلول، وشجعت الدراسة المؤسسات المصرفية على الاستفادة من خبرات القطاع العقاري في مجالات التكنولوجيا النظيفة والممارسات البيئية، في حين يمكن لشركات العقار الاستفادة من تجربة المصارف في الابتكار للخدمات الموجهة للفئات الأكثر احتياجاً، وأوصى الباحث باستخدام النموذج المقترح كإطار إرشادي لتطوير الاستراتيجيات المستقبلية في مجالات الاستدامة وخلق القيمة المشتركة.

25-دراسة (Daood & Menghwar, 2019) تحت عنوان: UNDERSTANDING CREATING SHARED VALUE

"فهم مفهوم خلق القيمة المشتركة"

تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لمفهوم خلق القيمة المشتركة من خلال تحليله بالتوافق مع مفاهيم متقاربة مثل نظرية أصحاب المصلحة، ريادة الأعمال الاجتماعية، مفهوم قاعدة الهرم (Bottom of the Pyramid) والقيمة المختلطة (Blended Value). كما تبحث الدراسة في التساؤل حول ما إذا كان خلق القيمة المشتركة مفهوماً جديداً فعلياً أم مجرد إعادة تسمية لنماذج قائمة مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تُصنّف ضمن البحوث المفاهيمية/النظرية (Conceptual Study)، فإنها لا تعتمد على عينة بحثية بالمعنى التقليدي، إذ لم يستخدم الباحثان أي أدوات لجمع البيانات الميدانية مثل الاستبيانات أو المقابلات، كما لم يتم تحليل شركات أو منظمات.

اعتمدت الدراسة منهجاً مفاهيمياً وتحليلياً، إذ قامت بمراجعة نقدية للأدبيات المرتبطة بخلق القيمة المشتركة والمفاهيم ذات الصلة، مع استعراض أمثلة عملية لفهم الفوارق بين خلق القيمة المشتركة والمفاهيم الأخرى. لم

** يقصد بمفهوم "مرونة المجتمع" قدرة المجتمع المحلي على التكيف مع التحديات الاقتصادية أو البيئية أو الاجتماعية والتعافي منها بسرعة، وذلك بفضل الدعم والمشاركة التي توفرها المؤسسات، فكلما عززت الشركات علاقتها بالمجتمع وقدمت له حلولاً عملية وتنموية، ازدادت قدرة هذا المجتمع على الصمود والاستمرار وتحقيق نمو مستدام.

تُستخدم بيانات ميدانية أو استبيانات كمية، وإنما تكوّنت الدراسة من تحليل نظري وتعريفي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توصلت الدراسة إلى أن مفهوم خلق القيمة المشتركة ليس مجرد "كلمة رائجة (buzzword)"، لكنه ما زال يحتاج إلى صقل نظري وميداني.
- وجدت أن خلق القيمة المشتركة يقف ضمن مسار يتحرك من المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو نموذج أكثر دمجاً للمسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجية العمل، ولكنه ليس مجرد مسؤولية اجتماعية تغير اسمها.
- أكدت أن خلق القيمة المشتركة يعتمد على عدة عوامل داخل المؤسسة وخارجها، وأنه لا توجد طريقة واحدة عالمية لتطبيقه.

أوصت الدراسة إلى ما يلي:

- يُوصى بإجراء بحوث تطبيقية وميدانية لقياس وتوضيح خلق القيمة المشتركة بصورة أكثر تحديداً.
- يُوصى بتحديد وتعريف أدوات قياس واضحة لخلق القيمة المشتركة، ولتمييزه بوضوح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات والمفاهيم الأخرى.
- يُوصى بأن تُدمج الشركات خلق القيمة المشتركة في استراتيجياتها الأساسية، وليس باعتباره نشاطاً جانبياً أو شعاراً تسويقياً

26-دراسة (Sara , 2019) تحت عنوان: Create Shared Value, As A New Competitive Advantage, And Its Impact on Sustainable Strategy Analytical Study Applied on A Sample of Hotels in Erbil City
"خلق القيمة المشتركة كميزة تنافسية جديدة وتأثيرها على الاستراتيجية المستدامة: دراسة تحليلية مطبقة على عيّنة من الفنادق في مدينة أربيل"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) بوصفه ميزة تنافسية حديثة، وتحليل أثره في الاستراتيجية المستدامة للشركات، وذلك من خلال تطبيقه على عيّنة من الفنادق في مدينة أربيل. كما تُركّز الدراسة على تحليل العلاقة بين خلق القيمة المشتركة وأبعاد الاستراتيجية المستدامة (البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية)، بهدف التحقق من مدى إسهام هذا المفهوم في صياغة وتنفيذ استراتيجيات مستدامة في قطاع الضيافة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي-التحليلي، حيث جرى استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من مديري الفنادق في مدينة أربيل، إلى جانب تحليل الوثائق والدراسات السابقة بهدف بناء وتطوير الإطار

النظري للدراسة. وقد وُزعت استبيانات تضمنت بنودًا تتعلق بمفهوم خلق القيمة المشتركة بوصفه متغيرًا مستقلًا، وأبعاد الاستراتيجية المستدامة بوصفها متغيرات تابعة (البيئي، والاقتصادي، والاجتماعي). كما استُخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة، بالاعتماد على برنامج (SPSS)، لاختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

تكوّنت عيّنة الدراسة من مديري فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة أربيل، حيث جرى استرجاع (24) استبيانًا مكتملاً من هذه الفنادق، وشكّلت هذه العيّنة وحدة التحليل المعتمدة في الدراسة. ويُنظر إلى مديري الفنادق بوصفهم ممثلين لقطاع الضيافة في السياق المحلي، بما يتيح تحليل مستوى تطبيق مفهوم خلق القيمة المشتركة والاستراتيجية المستدامة. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود ارتباط إيجابي بين مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) والاستراتيجية المستدامة بشكل عام، وكذلك مع أبعادها، الاقتصادية، والاجتماعية.
- تمّ إثبات أن خلق القيمة المشتركة له تأثير مباشر على الاستراتيجية المستدامة، أي ليس فقط علاقة ارتباط بل تأثير قياسي في العيّنة التي درست.
- أظهرت النتائج أن الفنادق التي تطبّق ممارسات خلق القيمة المشتركة تحقق أداءً أفضل في دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن استراتيجياتها، مما يمنحها ميزة تنافسية في ظل زيادة الطلب على الاستدامة.

أوصت الدراسة إلى ما يلي:

- يُوصى بتشجيع شركات الضيافة المحلية على مواءمة نماذج أعمالها مع مفهوم خلق القيمة المشتركة، بحيث لا تقتصر فقط على المسؤولية الاجتماعية التقليدية، بل تُضمّن الابتكار في المنتجات والأسواق وتعديل سلاسل القيمة.
- يُوصى بتطوير أدوات قياس ومؤشرات مخصصة لقياس مدى تأثير خلق القيمة المشتركة على الاستراتيجية المستدامة، خاصة في البلدان النامية أو السياقات المحلية مثل أربيل.
- يُوصى بفتح حوار بين القطاعين العام والخاص لدعم سياسات وتشريعات تعزز من تطبيق خلق القيمة المشتركة كإستراتيجية مستدامة تُقدّم ميزة تنافسية حقيقية.
- يُوصى بإجراء دراسات مقبلة تشمل عينات أكبر أو قطاعات متنوعة لتوسيع نطاق التعميم ومعرفة الاختلافات بين السياقات المختلفة في تطبيق خلق القيمة المشتركة والاستراتيجية المستدامة.

27-دراسة (Rebecca , 2018) تحت عنوان: Can Creating Shared Value (CSV) and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) Collaborate for a Better World? Insights from East Asia

"هل يمكن لخلق القيمة المشتركة (CSV) وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (UN SDGs) أن يتعاونوا من أجل عالم أفضل؟ رؤى من شرق آسيا"

هدفت الدراسة إلى تحليل قدرة الشركات في شرق آسيا على دمج مفهوم خلق القيمة المشتركة مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (UN SDGs) من أجل تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق تأثير اجتماعي واقتصادي أوسع، كما سعت الدراسة إلى فهم واقع تطبيق خلق القيمة المشتركة في شرق آسيا، ومدى اختلافه بين اليابان وكوريا الجنوبية والصين، إضافة إلى تقييم إمكانية التعاون بين خلق القيمة المشتركة وأهداف التنمية المستدامة في إطار إستراتيجي واحد من أجل عالم أكثر استدامة.

اعتمدت الدراسة منهجاً مختلطاً نوعياً وكمياً لتحليل محتوى تقارير الاستدامة لشركات في شرق آسيا. حيث قامت الباحثة بمراجعة 240 تقريراً صادراً بين 2012 و2015، لتقييم مدى تبني الشركات لمفهوم خلق القيمة المشتركة وربطه بأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs). ركّز التحليل على المقارنة بين اليابان وكوريا الجنوبية والصين لاستخلاص الأنماط المشتركة والفروقات في فهم وتطبيق خلق القيمة المشتركة، مع مراجعة الأدبيات لتعزيز الإطار النظري وتفسير النتائج.

تتكون عينة الدراسة من 240 تقرير استدامة صادرة عن شركات من ثلاث دول في شرق آسيا: اليابان، كوريا الجنوبية، والصين، وتمثل هذه التقارير قطاعات متعددة مثل الصناعة والخدمات والتكنولوجيا والتمويل، ما يوفر صورة واسعة عن كيفية تبني الشركات لمفاهيم الاستدامة. ولم تستند الدراسة إلى مقابلات أو بيانات ميدانية، بل ركزت حصرياً على تحليل الوثائق الرسمية المنشورة، مما يعكس مستوى التزام الشركات بالإفصاح عن مبادراتها في الاستدامة وخلق القيمة المشتركة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت واضح بين دول شرق آسيا في فهم وتطبيق مفهوم خلق القيمة المشتركة، فقد تبين أن كوريا الجنوبية تُظهر اهتماماً نسبياً بخلق القيمة المشتركة، لكنها غالباً ما تستخدمه كامتداد للمسؤولية الاجتماعية التقليدية، فيما تتبنى اليابان مقاربة أكثر حذراً وتفضّل الالتزام بممارسات استدامة تقليدية دون دمج فعلي لمفهوم خلق القيمة المشتركة، أما الصين فظهر فيها اهتمام محدود بمفهوم القيمة المشتركة مع تركيز أكبر على الأولويات والسياسات الحكومية، كما أكدت النتائج أن الشركات لا تربط بشكل منهجي بين خلق القيمة المشتركة وأهداف التنمية المستدامة، وأن العلاقة بين المفهومين ما تزال ضعيفة وغير واضحة، واقترحت الدراسة أن هناك حاجة لتطوير نموذج تعاون يجمع بين خلق القيمة المشتركة وأهداف التنمية المستدامة بحيث يمكن للشركات استخدام خلق القيمة المشتركة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بطريقة استراتيجية أكثر فاعلية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المهمة:

- ضرورة دمج خلق القيمة المشتركة وأهداف التنمية المستدامة في إطار استراتيجي موحد بهدف تحقيق الأثر الاجتماعي والاقتصادي المطلوب.
- تعزيز الوعي الفكري والمؤسسي حول خلق القيمة المشتركة داخل الشركات في شرق آسيا.
- الابتعاد عن التقليد الأعمى للنماذج الغربية، والعمل على تطوير نموذج آسيوي يتناسب مع الثقافة المحلية.
- تشجيع الحكومات والمؤسسات على دعم الشركات لتطبيق خلق القيمة المشتركة بطرق عملية ترتبط بأولويات التنمية الوطنية.
- زيادة البحوث التجريبية حول خلق القيمة المشتركة في آسيا، لأن الأدلة الحالية لا تزال قليلة وغير كافية.

28-دراسة (Andrew , 2017) تحت عنوان: CREATING SHARED VALUE An exploratory case study assessing the shared value that a company is creating through a protected area and its unique relationship with local communities

"خلق القيمة المشتركة: دراسة حالة استكشافية لتقييم القيمة المشتركة التي تُنشئها شركة من خلال منطقة محمية وعلاقتها الفريدة مع المجتمعات المحلية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية خلق القيمة المشتركة داخل إحدى المحميات الطبيعية في جنوب إفريقيا، من خلال تحليل العلاقة الفريدة بين الشركة التي تدير المحمية والمجتمعات المحلية المجاورة. كما ركزت الدراسة على تقييم نوعية الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تتحقق لكل من الشركة والمجتمع، وفهم الآليات التي يمكن من خلالها تحويل السياحة البيئية إلى نموذج فعال لخلق قيمة مشتركة تعزز التنمية المستدامة للمناطق الريفية الفقيرة.

اعتمدت الدراسة منهجاً نوعياً استكشافياً باستخدام تصميم دراسة الحالة المفصلة، حيث قام الباحث بإجراء 76 مقابلة معمقة مع عدة فئات مختلفة، شملت مسؤولي الشركة، والموظفين، والشريك المجتمعي للتنمية، إضافة إلى أفراد من مجتمعين محليين يعيشان في محيط المحمية. كما تم الاعتماد على تحليل الوثائق والملاحظات ومحتوى التقارير الرسمية، واستخدام أسلوب تحليل المحتوى وتكرار الأنماط للوصول إلى تصور متكامل حول عمليات خلق القيمة المشتركة داخل هذا السياق البيئي السياحي.

تكوّنت عينة الدراسة من مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، شملت إدارة الشركة التي تدير المحمية الطبيعية، والموظفين العاملين داخل المنشأة السياحية، وزوار الفندق القائم داخل المحمية، بالإضافة إلى أعضاء من مجتمعين محليين فقيرين يعتمد جزء كبير منهم اقتصادياً على المبادرات التنموية التي تنبناها الشركة. وقد تم اختيار هذه العينة بشكل قصدي لضمان تمثيل كل الأطراف المرتبطة مباشرة بعملية خلق القيمة المشتركة في المنطقة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- تم التحقق من أن الشركة والمجتمعات المجاورة خلقت قيمة مشتركة في مجموعة من المجالات: التعليم، الرعاية الصحية، الوظائف، النمو الاقتصادي.
- هناك توافق كبير بين الفوائد التي تراها إدارة الشركة وبين الفوائد المدركة في المجتمعات المجاورة.
- مع ذلك توجد فجوة بين أفكار الطرفين لتحسين القيمة المشتركة وتنفيذها بالكامل.
- عندما تُدار السياحة البيئية بطريقة مسؤولة، فإنها تصبح وسيلة جيدة لاستخدام الأرض بحيث تحقق دخلاً اقتصادياً للشركة، وفي الوقت نفسه تقدّم فوائد للمجتمع المحلي وتحافظ على البيئة والطبيعة حولها.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات العاملة في قطاع السياحة البيئية لمفهوم خلق القيمة المشتركة كجزء من نموذجها الاستراتيجي، وتعزيز برامج التعليم والصحة والتدريب في المجتمعات المحلية المحيطة، إضافة إلى وضع آليات واضحة للمتابعة والتقييم لضمان استدامة الأثر، كما أوصت بتطوير قنوات تواصل وشراكات أقوى بين الشركة والمجتمع لتصميم برامج تنموية تعتمد على الاحتياجات الحقيقية للسكان، بما يعزز دور السياحة البيئية في دعم التنمية الريفية المستدامة.

29-دراسة (Belén & Abel , 2017) تحت عنوان: Creating Shared Value in the Context of

Sustainability: The Communication Strategy of MNCs

"خلق القيمة المشتركة في سياق الاستدامة: استراتيجية التواصل لدى الشركات متعددة الجنسيات"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية قيام الشركات متعددة الجنسيات (MNCs) بدمج مفهوم خلق القيمة المشتركة CSV ضمن استراتيجياتها للتواصل في سياق الاستدامة، وذلك من خلال دراسة الطريقة التي تستخدم بها هذه الشركات تقارير الاستدامة، والاتصال المؤسسي، والمنصات الإعلامية للتعبير عن التزامها بالقيمة الاجتماعية والبيئية. كما سعت الدراسة إلى فهم ما إذا كانت استراتيجيات التواصل تعكس تطبيقاً فعلياً لخلق القيمة المشتركة أم أنها مجرد أدوات لتحسين الصورة والسمعة.

اعتمدت الدراسة منهجية تحليل المحتوى (Content Analysis) بوصفه الأسلوب الرئيسي لفحص الطريقة التي تتبناها الشركات متعددة الجنسيات في توظيف مفهوم خلق القيمة المشتركة ضمن استراتيجياتها الاتصالية في مجال الاستدامة، وقد شمل التحليل مراجعة منهجية لمجموعة من تقارير الاستدامة الصادرة عن الشركات، وتحليل مضمون مواقعها الإلكترونية والمواد الإعلامية المرتبطة بأنشطتها البيئية والاجتماعية. كما تم مقارنة هذه البيانات مع الأطر النظرية لخلق القيمة المشتركة ونماذج الاستدامة الدولية مثل ISO 26000، وذلك بهدف تحديد مدى اتساق رسائل الشركات مع مبادئ خلق القيمة المشتركة، وتقييم الفجوة بين الخطاب الإعلامي والممارسات الفعلية داخل المؤسسة.

تكونت عينة الدراسة من مجموعة مختارة من الشركات متعددة الجنسيات (MNCs) المصنّفة ضمن مؤشرات عالمية مرموقة في مجال الاستدامة، مثل مؤشر الاستدامة العالمي (DJSI) Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

ومؤشر السمعة العالمي Global RepTrak 100*. وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة قصدية لأنها تمثل الشركات الأكثر نشاطاً في تبني مبادرات الاستدامة وخلق القيمة المشتركة، وتشمل مؤسسات تعمل في قطاعات متنوعة مثل الصناعات الغذائية، التكنولوجيا، الصناعات التحويلية، والخدمات. ويعود سبب اختيار هذه العينة إلى توفر تقارير استدامة مفصلة لديها، وإلى كونها قادرة على توفير بيانات غنية تسمح بتحليل استراتيجيات الاتصال وتقييم مدى دمج خلق القيمة المشتركة في خطابها المؤسسي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج مهمة:

- أغلب الشركات متعددة الجنسيات تستخدم خلق القيمة المشتركة كجزء من استراتيجيتها الاتصالية، لكن بدرجات متفاوتة من الاتساق والعمق.
- بعض الشركات تستخدم مفهوم خلق القيمة المشتركة بشكل خطابي فقط (Symbolic Use) دون تطبيق فعلي على مستوى العمليات.
- الشركات ذات الالتزام القوي بالاستدامة تُظهر دمجاً أوضح بين القيمة الاقتصادية والاجتماعية في استراتيجياتها الاتصالية.
- كما تُظهر نتائج الدراسة وجود اختلافات واضحة بين القطاعات في تبني مفهوم خلق القيمة المشتركة، حيث تتقدم شركات الأغذية والاستهلاك السريع في إدماج هذا المفهوم ضمن استراتيجياتها وممارساتها، بينما تتسم الشركات الصناعية بخطاب أكثر حذراً وتحفظاً في التعامل مع خلق القيمة المشتركة، وغالباً ما يظل حضوره لديها أقرب إلى الطرح المفاهيمي أو الارتباط بممارسات الاستدامة التقليدية دون إدماج استراتيجي كامل
- الاتصال المؤسسي يلعب دوراً محورياً في بناء السمعة وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، لكنه لا يكفي بدون مبادرات خلق قيمة مشتركة حقيقية على أرض الواقع.
- الشفافية والقياس هما العاملان الأكثر ضعفاً في تقارير الشركات.

أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة مواءمة استراتيجيات الاتصال مع ممارسات حقيقية لخلق القيمة المشتركة.
- أهمية تطوير تقارير استدامة أكثر دقة وشفافية مرتبطة بمؤشرات قابلة للقياس.
- تشجيع الشركات على دمج خلق القيمة المشتركة في نموذج الأعمال الأساسي وليس فقط في الاتصال المؤسسي.
- تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي وإشراكه في تصميم مبادرات خلق القيمة المشتركة.

* يمثل مؤشر الاستدامة العالمي (Dow Jones Sustainability Index – DJSI) أحد أهم المؤشرات الدولية التي تقيس أداء الشركات الكبرى في مجال الاستدامة، وذلك من خلال تقييم ممارساتها البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG). ويُستخدم هذا المؤشر لقياس مدى قدرة الشركات على إدارة المخاطر والاستفادة من الفرص المرتبطة بالاستدامة على المدى الطويل. أما مؤشر السمعة العالمي (Global RepTrak 100) فهو تصنيف دولي يقيم سمعة الشركات عبر دراسة انطباعات الجمهور حولها في مجالات مثل الابتكار، المسؤولية الاجتماعية، جودة المنتجات، بيئة العمل، والحوكمة. ويعتمد على استطلاعات رأي عالمية لقياس مستوى الثقة والإعجاب والاحترام تجاه الشركات. وبذلك يُعد المؤشران أدوات دولية مهمة تساعد الشركات على معرفة موقعها مقارنة بالمنافسين في مجالي الاستدامة والسمعة المؤسسية.

- ضرورة الانتقال من الخطاب الإعلامي إلى تطبيق فعلي يحقق قيمة اقتصادية واجتماعية مشتركة

30-دراسة (Laura , Simone , & Chiara , 2017) تحت عنوان: Simulacra and Sustainability

Disclosure: Analysis of the Interpretative Models of Creating Shared Value

"التمائلات والإفصاح عن الاستدامة: تحليل النماذج التفسيرية لخلق القيمة المشتركة"

تركّز الدراسة على كيفية تناول الشركات العالمية لمفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) في تقارير الاستدامة، والنماذج التي تستخدمها لشرح هذا المفهوم. كما تحاول معرفة ما إذا كان تقديم خلق القيمة المشتركة في هذه التقارير يعكس تغييرات فعلية في ممارسات الشركات، أم أنه مجرد طرح نظري أو رمزي لا يرتبط بتطبيق حقيقي على أرض الواقع..

اتبعت الدراسة منهجًا نوعيًا اعتمد على تحليل تقارير الاستدامة التي تصدرها الشركات، وذلك باستخدام عدة أساليب تحليلية. فقد استخدمت التحليل السردى (Narrative Analysis)، وهو أسلوب يركّز على دراسة الطريقة التي تروي بها الشركات قصصها ومعلوماتها داخل التقارير. كما استعانت بالتحليل الرمزي (Symbolic Analysis)، والذي يهتم بفهم المعاني التي تحملها الكلمات والرموز المستخدمة في الخطاب. بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت على تحليل الإشارات البصرية أو الرسومية (Graphical Signals)، أي دراسة الصور والرسوم والرموز التي تعرضها الشركات للتأثير على جمهورها. ولتفسير هذه الأساليب مجتمعة، استعانت الدراسة بنظرية الإشارة (Signalling Theory) التي توضّح كيف تستخدم الشركات رموزًا وإشارات معينة لإيصال رسائل للجهات الخارجية، وكذلك نظرية التمثيل أو المحاكاة (Simulacra) التي تشرح كيف يمكن أن تتحول بعض المفاهيم مثل خلق القيمة المشتركة (CSV) إلى مجرد رموز أو مظاهر شكلية قد لا تعكس ممارسة حقيقية على أرض الواقع

لم تعتمد الدراسة على عيّنة عددية محددة من الشركات الصغيرة أو المتوسطة، بل ركّزت على مجموعة من المنظمات العالمية الكبرى التي تم اختيارها بناءً على مدى إدراجها لمفهوم خلق القيمة المشتركة في تقارير الاستدامة الخاصة بها. وتم استخدام هذه المنظمات كحالة تحليلية لفهم كيفية تفسير كل منها لمفهوم خلق القيمة المشتركة وطريقة تقديمه، دون الإشارة إلى عدد محدد لهذه المؤسسات في الملخص. وتشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- العديد من الشركات لا تطبق مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) كممارسة فعلية داخل أعمالها، بل تستخدمه فقط كعبارة أو رمز في تقاريرها، أي أنه يتحوّل إلى مجرد عرض أو خطاب شكلي لا يعكس تغييرًا حقيقيًا في طريقة عمل الشركة.
- أوضحت الدراسة أن مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) لا يختلف تمامًا عن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، بل غالبًا ما يُنظر إليه كامتداد لها أو كنسخة مطوّرة منها، مما يجعل الفاصل بين المفهومين غير واضح في التطبيق العملي.

- كما أوضحت الدراسة أن مستوى تطبيق خلق القيمة المشتركة (CSV) يختلف بشكل كبير بين الشركات، فبعضها أدخل تغييرات حقيقية في سلاسل القيمة وعملياتها التشغيلية، بينما اكتفت شركات أخرى باستخدام مصطلحات خلق القيمة المشتركة في تقاريرها دون أن تُحدث أي تغييرات فعلية في ممارساتها. أوصت الدراسة إلى ما يلي:
- يُنصَح بإجراء مزيد من الدراسات الميدانية التي تبين كيف يمكن تحويل مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) من كلام نظري في التقارير إلى ممارسات حقيقية داخل الشركات.
- يُوصى بوضع معايير وأدوات قياس واضحة تساعد على معرفة مدى تطبيق خلق القيمة المشتركة بشكل فعلي داخل العمليات وسلاسل القيمة، وليس فقط استخدامه كمصطلح في التقارير.
- على الشركات أن تراجع تقاريرها وتحسّن من شفافيتها، وأن تجعل خلق القيمة المشتركة جزءاً أساسياً من استراتيجيتها بدل أن يكون مجرد إضافة شكلية أو لفظية.
- يُوصى بأن تعمل الجهات الحكومية والهيئات التنظيمية على تعزيز الإفصاح الصادق عن ممارسات خلق القيمة المشتركة (CSV)، وتشجيع الشركات على تطبيق هذا المفهوم ضمن أنشطتها الأساسية، بدلاً من الاكتفاء باستخدامه كشعار دعائي أو أداة للتسويق فقط.

31-دراسة (Bolante , E.K. , Gbenga , & Marvellous , 2016) تحت عنوان: Creating Shared Value: A

Paradigm Shift from Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value

"خلق القيمة المشتركة: تحوّل نموذجي من المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى خلق القيمة المشتركة"

سعت هذه الدراسة إلى تحليل التحوّل المفاهيمي من المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) إلى خلق القيمة المشتركة (CSV)، وذلك من خلال توضيح أوجه القصور في المسؤولية الاجتماعية للشركات وكيف يمكن لخلق القيمة المشتركة أن يقدم بديلاً أكثر فعالية واستدامة حيث ركّز الباحثون على فهم الكيفية التي يستطيع من خلالها نموذج خلق القيمة المشتركة دمج المجتمع في صلب العملية الاقتصادية للشركات، بحيث تتحقق قيمة اجتماعية واقتصادية في آن واحد، كما هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية خلق القيمة المشتركة خاصة في سياق الاقتصادات النامية، مثل الدول الإفريقية، التي تحتاج إلى استراتيجيات تنموية تقوم على الابتكار المجتمعي وليس على الأعمال الخيرية التقليدية.

اعتمدت الدراسة منهجية مراجعة أدبية تحليلية (Analytical Literature Review)، حيث قام الباحثون بتحليل مجموعة واسعة من الأدبيات المتعلقة بكلٍّ من المسؤولية الاجتماعية للشركات وخلق القيمة المشتركة، وشملت المنهجية مقارنة نقدية بين النموذجين، مع التركيز على الجوانب النظرية والتطبيقية في الشركات العالمية والإفريقية، كما استند الباحثون إلى دراسات سابقة، وتقارير مؤسسية، وأطر نظرية لتحديد نقاط القوة والضعف، وبناء فهم متكامل للتحوّل من المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى خلق القيمة المشتركة. لم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية، بل استخدمت عينة معرفية مكوّنة من:

- الأدبيات الأكاديمية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات وخلق القيمة المشتركة؛
- دراسات حالة عالمية لتطبيقات خلق القيمة المشتركة؛
- وثائق وتقارير شركات دولية؛
- تحليلات تطبيقية في سياق الأعمال الإفريقية.

وقد اختار الباحثون هذه العينة لأنها تمثل المواد الأكثر ارتباطاً بمفهوم خلق القيمة المشتركة وتسمح ببناء منظور شامل للتحوّل الاستراتيجي المطلوب في الشركات. كما توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR تظل في أغلب الأحيان نشاطاً جانبياً لا يؤثر في جوهر نموذج الأعمال.
- خلق القيمة المشتركة يقدم إطاراً بديلاً لأنه يربط بين الربحية والاحتياجات المجتمعية، مما يجعل القيمة الاجتماعية جزءاً من العملية الاقتصادية.
- الشركات التي تبني خلق القيمة المشتركة تكون أكثر قدرة على تحقيق استدامة طويلة الأمد مقارنة بالشركات التي تعتمد المسؤولية الاجتماعية للشركات التقليدية.
- خلق القيمة المشتركة يعزز الابتكار في الشركات من خلال البحث عن حلول للمشاكل المجتمعية يمكن تحويلها إلى فرص اقتصادية.
- اعتماد خلق القيمة المشتركة يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية داخل الشركات.

أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة انتقال الشركات من المسؤولية الاجتماعية للشركات التقليدية إلى خلق القيمة المشتركة من أجل تحقيق أثر اجتماعي واقتصادي مستدام.
- على الشركات دمج احتياجات المجتمع في صميم نموذج أعمالها وليس في مبادرات خارجية.
- تشجيع الحكومات والقطاعات الخاصة في إفريقيا على تبني خلق القيمة المشتركة كاستراتيجية وطنية للتنمية.
- تعزيز الوعي لدى المديرين وصناع القرار حول الفوائد طويلة المدى لخلق القيمة المشتركة.
- الحاجة إلى بحوث تطبيقية إضافية لفهم كيفية تفعيل خلق القيمة المشتركة في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

32-دراسة (Mr Pål & Hon, 2016) تحت عنوان: OECD Development Policy Tools Collaborative

Strategies for In-Country Shared Value Creation framework for Extractive Projects

"أدوات سياسات التنمية لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)*: استراتيجيات تعاونية لخلق القيمة المشتركة داخل الدولة - إطار عمل موجّه للمشاريع الاستخراجية."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تعزيز خلق القيمة المشتركة داخل الدول التي تستضيف مشاريع استخراجية، وذلك من خلال تطوير إطار متكامل يساعد الحكومات والشركات ومنظمات المجتمع المدني على العمل بشكل تعاوني لتحقيق فوائد اقتصادية واجتماعية وبيئية من المشاريع الاستخراجية. كما هدفت الدراسة إلى توضيح الآليات التي يمكن أن تجعل القطاع الاستخراجي محركاً للتنمية المستدامة بدلاً من كونه نشاطاً اقتصادياً معزولاً أو قصير الأمد.

اعتمدت الدراسة منهجية تحليلية قائمة على مراجعة الأدبيات الدولية حول قطاع الاستخراج، وتحليل السياسات والممارسات المتبعة في عدد من الدول الغنية بالموارد، إضافة إلى تحليل تجارب التعاون بين الحكومات والشركات. وتم تطوير نموذج تطبيقي (Framework) يوضح خطوات عملية لتخطيط وتنفيذ ومتابعة خلق القيمة المشتركة داخل البلد، بما يشمل جمع البيانات، تحليل سلسلة القيمة، تصميم المبادرات، وتحديد مؤشرات الأداء.

لم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية تقليدية، بل شملت تحليل ثلاثة أطراف رئيسية معنية بخلق القيمة المشتركة:

- الحكومات الوطنية والمحلية في البلدان المضيفة للموارد.
- الشركات العاملة في القطاع الاستخراجي (النفط، الغاز، التعدين، المعادن).
- المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني المتأثرة مباشرة بالمشاريع.

ويهدف تحليل هذه الأطراف إلى فهم أدوارها وكيفية تعاونها في إنتاج قيمة مشتركة داخل البلد.

أظهرت نتائج الدراسة أن خلق القيمة المشتركة داخل الدول الغنية بالموارد يتطلب تبني رؤية إستراتيجية طويلة المدى تتجاوز التركيز التقليدي على عوائد المشاريع الاستخراجية قصيرة الأجل، وأن تحليل سلسلة القيمة يمثل خطوة محورية لاكتشاف فرص حقيقية لتوطين الصناعات ورفع القدرات البشرية وتعزيز الابتكار المحلي. كما بينت النتائج أن ضعف آليات المتابعة والتقييم يؤدي إلى تقليل كفاءة الجهود المبذولة في تحقيق التنمية المستدامة، وأن

* منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): هي منظمة دولية تأسست عام 1961 وتضم في عضويتها أكثر من 38 دولة متقدمة، تهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي المستدام، ودعم التجارة العالمية، وتحسين مستوى المعيشة في الدول الأعضاء. تُعد المنظمة منصة يجتمع فيها صناع السياسات لتبادل الخبرات ووضع معايير دولية مستندة إلى البيانات والأبحاث، كما تعمل على تحليل السياسات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والبيئية وتقديم توصيات لتحسين كفاءتها. وتلعب OECD دوراً مهماً في دعم الشفافية والحوكمة الرشيدة، وتشجيع الاستثمارات المسؤولة، ووضع أطر عمل للتنمية المستدامة، مما يجعلها جهة عالمية مرجعية في صياغة السياسات التي تعالج التحديات الاقتصادية والاجتماعية الحديثة.

التعاون المنظم بين الحكومة والشركات والمجتمعات المحلية يشكل شرطاً أساسياً لإنجاح مبادرات القيمة المشتركة. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الابتكار وتطوير المهارات المحلية يُعدّان من أهم العناصر التي تمكّن المشاريع الاستخراجية من تحقيق أثر اقتصادي واجتماعي وبيئي أوسع داخل البلد. كما أوصت الدراسة بما يلي:

- تبني استراتيجية وطنية طويلة المدى لخلق القيمة المشتركة داخل الدول الغنية بالموارد.
- تحسين جمع البيانات وتحليلها لتحديد الفرص المحلية في سلاسل القيمة.
- تطوير برامج محلية للابتكار وتنمية المهارات تُشرف عليها الحكومات والشركات معاً.
- تعزيز شراكات فعّالة بين الشركات الاستخراجية والمجتمعات المحلية مع ضمان الشفافية والمساءلة.
- تصميم مؤشرات دقيقة لقياس نتائج خلق القيمة المشتركة ومتابعتها سنوياً.

33- دراسة (Piotr , 2016) تحت عنوان: How Creating Shared Value Differs from Corporate Social

"كيف يختلف خلق القيمة المشتركة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات"

تهدف الدراسة إلى تمييز المفهومين خلق القيمة المشتركة (CSV) والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) من الناحية النظرية، وذلك عبر تفكيك مكونات كلّ منهما وتحليل كيفية اشتغالهما ضمن سياقات الأعمال. وتسعى الورقة إلى تقديم إطاراً مفاهيمياً أولاً لخلق القيمة المشتركة من خلال مراجعة الأدبيات، بمعنى أنها لا تختبر بيانات ميدانية، بل تضع أسساً نظرية لفهم خلق القيمة المشتركة وعلاقته بالاستراتيجية والقيمة الاقتصادية والاجتماعية.

اعتمدت الدراسة منهجاً مفاهيمياً (conceptual) بالكامل، إذ قامت بمراجعة شاملة للأدبيات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية للشركات وخلق القيمة المشتركة، وتحليل الفوارق بينهما ضمن إطار القيمة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية. لم تُجرِ الدراسة مسحاً أو تحليل بيانات كمي مباشر، بل ركّزت على بناء حوار فكري نظري حول كيفية تعريف خلق القيمة المشتركة، وكيف تختلف عن المسؤولية الاجتماعية للشركات من حيث مدخلات الشركة ومخرجاتها، ومن حيث التركيز على القيمة المنشأة بدلاً من القيمة الموزعة.

بما أن الدراسة هي مراجعة نظرية، لم تكن هناك عيّنة ميدانية لشركات أو أفراد حيث وحدة التحليل هي المفاهيم نفسها المسؤولية الاجتماعية للشركات وخلق القيمة المشتركة وليس كياناً مؤسسياً أو مجموعة بيانات ميدانية. لذا لا توجد معلومات عن عدد الشركات أو المستجيبين. وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- تُبين الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية للشركات غالباً ما تعني توزيع القيمة الاقتصادية المنشأة من الشركة لبناء القيمة الاجتماعية، أي أن الشركة تحقق القيمة الاقتصادية ثم توزّع جزءاً منها كبرامج اجتماعية.

- بالمقابل، خلق القيمة المشتركة تُعرّف على أنها عملية تغيير العلاقة بين مخرجات الشركة ومدخلاتها بحيث تُؤلّد القيمة الاجتماعية ضمن إطار خلق القيمة الاقتصادية، بمعنى أن الشركة تعيد تصميم أنشطتها لاندماج البُعد الاجتماعي ضمن عملها الرئيسي وليس كتكلفة أو نشاط جانبي.
- تؤكد الدراسة أن لفهم الفرق بين خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية للشركات يجب تبني مفهوم القيمة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية بوضوح، وبدون هذا التمييز يبقى المفهومان متداخلين أو غامضين.
- كما أن البحث يشير إلى أن خلق القيمة المشتركة لا تزال في مراحل مبكرة من التطوير الأكاديمي والتطبيقي، وأن تثبيتها كمفهوم عملي يتطلب مزيداً من العمل على القياس والتشغيل لخلق القيمة المشتركة

أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تطوير أطر مفهومية وقياسية واضحة لخلق القيمة المشتركة تشمل مؤشرات لقياس القيمة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية مدمجة معاً.
- دعوة الباحثين إلى بذل دراسات تطبيقية تختبر خلق القيمة المشتركة على مستوى الشركات والمؤسسات بهدف رصد الفروقات مع المسؤولية الاجتماعية للشركات وتفعيل خلق القيمة المشتركة عملياً.
- تشجيع الشركات على إعادة النظر في استراتيجياتها بحيث تُحوّل نشاطاتها الاجتماعية من أنشطة جانبية إلى أنشطة جوهرية مدمجة في سلسلة القيمة.
- اقتراح أن تُدرج مفاهيم خلق القيمة المشتركة في التعليم الأكاديمي والتدريب الإداري لتوسيع فهم أنّ الربحية والمسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكونا متكاملتين وليس متنافرتين.

34-دراسة (Michael E & Mark R, 2011) تحت عنوان: the big idea Creating-Shared-Value how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth

"الفكرة الكبرى: خلق القيمة المشتركة - كيف نعيد ابتكار الرأسمالية ونطلق موجة من الابتكار والنمو"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم وتفسير مفهوم خلق القيمة المشتركة بوصفه إطاراً جديداً يعيد ابتكار الرأسمالية ويحوّل المشاكل الاجتماعية إلى فرص اقتصادية مربحة، حيث يسعى المؤلفان بورتر وكرامر إلى توضيح كيفية قدرة الشركات على تحقيق النمو والابتكار عبر دمج الاحتياجات الاجتماعية والبيئية داخل نموذج أعمالها الأساسي، وليس من خلال المسؤولية الاجتماعية التقليدية (CSR)، كما يهدف المقال إلى شرح الطرق العملية لتطبيق خلق القيمة المشتركة وتأثيره على الشركات والمجتمع.

اعتمدت الدراسة منهجية تحليلية مفاهيمية تقوم على دراسة فكرة خلق القيمة المشتركة من منظور نظري، من خلال تحليل نقدي للنماذج الاقتصادية التقليدية ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة وسلاسل القيمة، كما استندت الدراسة إلى تحليل أمثلة تطبيقية من شركات عالمية مختلفة لتوضيح الآليات العملية التي يمكن من خلالها دمج الاحتياجات الاجتماعية ضمن نموذج أعمال الشركة. ولم تعتمد

الدراسة على منهج تجريبي أو بيانات كمية، بل ركّز على بناء إطار فكري جديد يوضح كيف يمكن للشركات إعادة ابتكار الرأسمالية عبر ربط الربحية بالأثر الاجتماعي*.

لم تستخدم الدراسة عينة ميدانية بالمعنى التقليدي، لأنها دراسة نظرية تهدف إلى تطوير مفهوم جديد بدلاً من اختبار فرضيات وبدلاً من ذلك، اعتمد المؤلفان على عينة معرفية تشمل مجموعة من الأمثلة الواقعية لشركات عالمية طبّقت ممارسات خلق القيمة المشتركة، وتم تحليل هذه الشركات بوصفها "حالات توضيحية" لتبيان كيفية تحويل التحديات الاجتماعية إلى فرص اقتصادية، وتشمل هذه الأمثلة شركات في قطاعات الغذاء والصناعة والرعاية الصحية، وقد استخدمت بهدف دعم التحليل النظري وإظهار قابلية تطبيق المفهوم على أرض الواقع. أظهرت الدراسة أن مفهوم خلق القيمة المشتركة يمثل تحولاً جذرياً في طريقة تفكير الشركات، حيث يدمج بين تحقيق الربح الاقتصادي ومعالجة القضايا الاجتماعية في آن واحد، وقد بيّنت الدراسة أن الشركات تستطيع تطبيق خلق القيمة المشتركة عبر ثلاث آليات رئيسية: إعادة تصميم المنتجات لتلبية احتياجات المجتمع، تحسين سلاسل القيمة لرفع الكفاءة وتقليل التكاليف البيئية، وتنمية المجتمعات المحيطة بالشركة لتعزيز بيئة الأعمال. كما خلصت إلى أن خلق القيمة المشتركة أكثر فعالية من المسؤولية الاجتماعية التقليدية لأنها ترتبط مباشرة بنموذج الأعمال الأساسي وتفتح فرصاً جديدة للابتكار والنمو، وأكد المؤلفان أن الشركات التي تنفّذ خلق القيمة المشتركة بشكل منهجي ستكون أكثر قدرة على المنافسة والاستدامة في الأسواق العالمية. وقدّمت الدراسة عدة توصيات للشركات وصناع القرار، أبرزها:

- النظر إلى القضايا الاجتماعية كفرص استراتيجية وليس كعبء أو تكلفة.
- دمج خلق القيمة المشتركة في صميم نموذج الأعمال وليس كبرنامج جانبي.
- تطوير شراكات طويلة الأمد مع المجتمع المحلي لتحسين البيئة التي تعمل فيها الشركة.
- التركيز على الابتكار المرتبط بالاحتياجات الاجتماعية لتحقيق ميزة تنافسية.
- إنشاء أنظمة دقيقة لقياس القيمة المشتركة تجمع بين الربح والأثر الاجتماعي.
- إعادة التفكير في دور الشركات في الاقتصاد بحيث تصبح جزءاً من حلّ المشكلات وليست جزءاً من تعقيدها

المبحث الثاني: مقارنة منهجية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وتحديد المساهمات العلمية ومجالات الاستفادة من الأدبيات

يهدف هذا المبحث إلى توضيح مكانة الدراسة الحالية من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة التي بحثت في موضوع خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة. وتساعد هذه المقارنة في فهم ما الذي تشترك فيه الدراسة

* يقصد بالأثر الاجتماعي هنا النتائج الإيجابية التي تُحدثها أنشطة الشركة في المجتمع والبيئة، مثل تحسين جودة الحياة، ودعم التنمية الاقتصادية المحلية، وتقليل التلوث، وتوفير فرص العمل، وتعزيز الصحة والتعليم. ويُستخدم المفهوم في إطار "خلق القيمة المشتركة" للدلالة على الفوائد الاجتماعية التي تتحقق بالتوازي مع تحقيق الشركة لأرباح اقتصادية، بحيث يصبح تأثيرها الاجتماعي جزءاً من نموذج أعمالها وليس نشاطاً خبيراً منفصلاً.

الحالية مع غيرها، وما الذي يميزها عنها، وذلك من خلال تحليل الجوانب الأساسية التي ركزت عليها الأدبيات السابقة.

وتُعد هذه الخطوة مهمة لأنها تُبرز الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية، وتوضح الفجوات التي تحاول سدّها، كما تبيّن مدى اختلاف منهجيتها ونتائجها عن الدراسات التي سبقتها. وبذلك يساهم هذا المبحث في بناء صورة واضحة عن موقع الدراسة ضمن المجال البحثي، وأهميتها في تطوير المعرفة المتعلقة بخلق القيمة المشتركة ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

المطلب الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تُعدّ المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة خطوة منهجية محورية في أي بحث علمي، إذ تعمل على تحديد موقع البحث داخل الإطار المعرفي العام، وتوضيح ما إذا كان البحث يعيد إنتاج ما سبق أو أنه يوسّع المعرفة أو يقدّم إضافة جديدة. وفي موضوع خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة، تتضح أهمية هذه المقارنة نظرًا للتنوع الكبير في الأدبيات السابقة من حيث المفاهيم، والمنهجيات، والسياقات التطبيقية، ونوعية المتغيرات المدروسة.

وقد أظهرت المراجعة المتعمقة للدراسات العربية والأجنبية أن هذا الموضوع حديث نسبيًا، وأن أغلب الأعمال السابقة ركزت على أحد المتغيرين (خلق القيمة المشتركة أو التنمية المستدامة)، بينما نادرًا ما جمع باحث بينهما في إطار واحد. ويأتي هذا المطلب لعرض مقارنة علمية دقيقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وفق مجموعة من المحاور المنهجية والفكرية.

1- الاتجاهات البحثية العامة في الدراسات السابقة

تكشف مراجعة الأدبيات أن الدراسات السابقة المتعلقة بخلق القيمة المشتركة (CSV) انقسمت إلى مجموعات رئيسية بحسب أهدافها واتجاهها النظري:

1-1- دراسات ركزت على بناء الإطار المفاهيمي لخلق القيمة المشتركة: تشير مجموعة من الدراسات إلى الاهتمام المتزايد ببناء الإطار المفاهيمي لخلق القيمة المشتركة (CSV)، حيث ركّزت هذه الأعمال على توضيح الأسس النظرية للمفهوم وتحديد معالمه بدقة داخل الحقلين الاقتصادي والإداري. وقد سعت هذه الدراسات إلى التمييز بين خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، لا سيما في ظل الجدل القائم حول الحدود الفاصلة بينهما، إذ يرى بعض الباحثين أن خلق القيمة المشتركة يمثل نقلة نوعية في فلسفة الأعمال، بينما يعتبر آخرون أنه امتداد متطور للمسؤولية الاجتماعية للشركات وانطلقت هذه الأعمال من تحليل عميق للركائز التي يقوم عليها خلق القيمة المشتركة، وربطها بمفاهيم نظرية أخرى مثل نظرية أصحاب المصلحة التي تؤكد على أهمية إشراك مختلف الفاعلين في خلق وتنظيم القيمة، ومفهوم القيمة المختلطة (Blended Value) الذي يدمج الأبعاد

الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى مفهوم قاعدة الهرم Bottom of the Pyramid الذي يركز على خلق قيمة عبر استهداف الشرائح منخفضة الدخل.

وفي هذا الإطار، يُعد عمل Porter & Kramer (2011) نقطة البداية الجوهرية التي أسست للمفهوم وقدمته كنموذج جديد لإعادة تعريف دور الشركات في المجتمع، من خلال خلق منفعة مشتركة للمؤسسة والمجتمع معاً. بينما قدّم (Piotr, 2016) قراءة تحليلية مقارنة بين خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، موضحاً الفوارق الجوهرية على مستوى الأهداف والنتائج ومتطلبات التطبيق. أما (Daoud & Menghwar, 2019) فقد عمّق النقاش المفاهيمي من خلال تحليل موقع خلق القيمة المشتركة داخل مجموعة المفاهيم المجاورة، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينه وبين النظريات الإدارية والاجتماعية التي ترتبط به بشكل مباشر أو غير مباشر.

ورغم أهمية هذه الدراسات في توسيع النقاش النظري حول خلق القيمة المشتركة وتحديد حدوده ومكانته داخل الأدبيات العلمية، إلا أنها بقيت أعمالاً نظرية بالدرجة الأولى، ولم تتطرق إلى بناء جسور واضحة تربط بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية أو تشرح كيفية انتقال المفهوم من المستوى المؤسسي إلى المستوى المحلي للتنمية. وبذلك يمكن القول إن هذه الأعمال ساهمت في تأسيس الهيكل المفاهيمي للمفهوم، لكنها لم تُقدّم إطاراً تطبيقياً يوضح دوره في دفع التنمية المحلية المستدامة، وهو ما تحاول الدراسة الحالية معالجته

2-1- دراسات تطبيقية ركزت على تنفيذ خلق القيمة المشتركة داخل قطاعات محددة: مثلت هذه المجموعة من الدراسات الاتجاه الأكثر حضوراً في الأدبيات، حيث انطلقت من الإطار النظري لمفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) لتطبيقه داخل مؤسسات وقطاعات مختلفة، بهدف فهم كيفية ترجمة المبادئ النظرية للمفهوم إلى ممارسات عملية داخل بيئات اقتصادية متنوعة. وقد ركّزت هذه الدراسات على تحليل مشاريع اجتماعية أو بيئية أو اقتصادية نقدتها المؤسسات بهدف خلق منفعة مزدوجة تخدم الشركة والمجتمع في آن واحد. ويتضح من خلال هذه الأعمال أنّ الباحثين حاولوا قياس أثر خلق القيمة المشتركة على الأداء المؤسسي، وعلى قدرته في دعم التنافسية وتعزيز الابتكار وتحسين السمعة، دون أن يمتد التحليل في الغالب إلى دراسة أثره على التنمية المحلية بشكل صريح، وقد شملت هذه الأعمال تطبيق خلق القيمة المشتركة في قطاعات متنوعة، من أبرزها:

- قطاع التعدين (Cesar, 2023): حلّل الباحث كيفية إدماج خلق القيمة المشتركة في شركات التعدين ضمن إطار أهداف التنمية المستدامة، مع التركيز على البرامج الاجتماعية والبيئية التي تهدف إلى تحسين علاقة الشركة بالمجتمعات المضيفة.
- القطاع المصرفي (Sharmin, Amna, & Youji, 2023): تناولت الدراسة ابتكار نموذج مصرفي يدمج تعليم ريادة الأعمال للنساء داخل سلاسل القيمة المصرفية، بما يعزز خلق القيمة المشتركة من خلال تمكين الفئات الهشة وربط ذلك بالأداء المالي للبنوك.

- قطاع الطاقة (Lindawati, Agata, & Handoko, 2023): ركزت الدراسة على دور الابتكار الأخضر إلى جانب خلق القيمة المشتركة في دعم ركيزة التطوير البيئي لشركات الطاقة، وإبراز التكامل بين البعدين الاقتصادي والبيئي في هذا القطاع الحيوي.
- قطاع الصناعات الغذائية والزراعية (David & Mirjam A, 2022): درست كيفية تطبيق خلق القيمة المشتركة في سلاسل توريد الكاكاو عبر منظور التنمية الشاملة، من خلال تقييم أثر البرامج الموجهة للمزارعين والشركات المحلية.
- التعاونيات الطاقية (Ireen & Barjan, 2022): قدّمت هذه الدراسة نموذجًا لخلق القيمة المشتركة من خلال التعاونيات التي تنتج الطاقة المتجددة، وتُظهر كيف يمكن للشراكات المجتمعية أن تحقق منافع مشتركة بين المنتجين والمستهلكين.
- الابتكار المفتوح (Mark Anthony, Ciro, Serena, & Stefano, 2023): حلّلت دور الابتكار المفتوح والتعاون مع أصحاب المصلحة الخارجيين في خلق قيمة مشتركة ترفع القدرة التنافسية للمؤسسات وتدعم أهداف الاستدامة.

ورغم تنوع هذه الدراسات قطاعيًا وجغرافيًا، فإن القاسم المشترك بينها هو تركيزها على أثر خلق القيمة المشتركة داخل المؤسسة أو القطاع، سواء على مستوى الأداء المالي، أو تحسين السمعة المؤسسية، أو تعزيز الابتكار، أو تحقيق بعض جوانب الاستدامة البيئية والاجتماعية. لكن لوحظ أن هذه الأعمال لم تعالج بشكل مباشر العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة، ولم تبحث كيف يمكن لهذه الممارسات المؤسسية أن تتحول إلى رافعة للتنمية المحلية والمجتمعية في المناطق التي تعمل فيها الشركات.

ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تحاول سد هذه الفجوة، من خلال الانتقال من تحليل خلق القيمة المشتركة داخل المؤسسة إلى دراسة أثره على التنمية المحلية المستدامة ضمن سياق اقتصادي واجتماعي جزائري.

1-3-دراسات ركزت على التنمية المستدامة أو التنمية المحلية فقط: يتبين من مراجعة الأدبيات أنّ هناك عددًا معتبرًا من الدراسات التي تطرقت لموضوع التنمية المحلية المستدامة بوصفه محورًا أساسيًا للبحث، دون أن تربطه بشكل مباشر بمفهوم خلق القيمة المشتركة فقد سعت هذه الأعمال إلى تحليل العوامل المؤثرة في التنمية على المستوى الوطني أو المحلي، وأدوار الفاعلين الحكوميين، والمجتمع المدني، والمشروعات الاقتصادية في دعم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية، دون أن تعتمد خلق القيمة المشتركة كإطار مفاهيمي أو مدخل تحليلي. ومن أبرز هذه الدراسات:

- دراسة (Francis-Xavier I, 2023) التي درست كيفية تحقيق التنمية المستدامة من خلال تعزيز الحوكمة المحلية وتفعيل دور المجتمع في التخطيط التنموي.

- دراسة (József, Kinga, bolya , Arnold, & Iulian, 2021): ركزت على نماذج قياس التقدم نحو أهداف التنمية المستدامة (SDGs) في السياقات الأوروبية، وتحليل مؤشرات الأداء المحلي.
 - دراسات عربية حول التنمية المحلية في الجزائر ومصر: التي ركزت على دور المناطق الصناعية، والبلديات، والإدارة المحلية في تحقيق التنمية، مثل دراسات حول المناطق الصناعية في محافظة قنا بجنوب مصر، أو الدراسات المتعلقة بآليات التنمية المحلية المستدامة في الجزائر.
- وتظهر هذه الأعمال اهتمامًا عميقًا بالتنمية كغاية، لكنها لا تعتمد خلق القيمة المشتركة بوصفه مدخلًا لتحقيق هذه التنمية، بل تركز على أدوات مثل الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية التقليدية، التخطيط المحلي، الشراكات بين القطاعين العام والخاص، أو سياسات الدولة. كما يتضح أن معظم الأدبيات السابقة قد سلكت أحد المسارين:
- مسار يدرس خلق القيمة المشتركة (CSV) بوصفه مفهومًا تنظيميًا داخل الشركات، يهدف إلى تعزيز التنافسية وتحقيق منافع اجتماعية.
 - مسار يدرس التنمية المستدامة أو التنمية المحلية بدون استخدام خلق القيمة المشتركة كمنظور تحليلي أو إطار تطبيقي.

لكن نادرًا ما حاول الباحثون الربط بين هذين المسارين داخل إطار موحد، خاصة في البيئات العربية. وهذا ما يجعل الدراسة الحالية مميزة، إذ تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال دمج خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة في نموذج واحد، وتحليل العلاقة بينهما في سياق جزائري لم يُدرس سابقًا بهذا الشكل.

2- موقع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

تُعدّ الدراسة الحالية متميزة عن أغلب الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت موضوع خلق القيمة المشتركة (CSV) والتنمية المحلية المستدامة، وذلك لسببين رئيسيين يشكّلان جوهر الإضافة العلمية التي تقدّمها.

1-2- دمج متغيرين في إطار موحد لأول مرة عربيًا: أظهرت مراجعة الأدبيات العربية أنّه، وإلى حدود سنة 2024، لا توجد دراسة عربية (بحسب علم الباحثة) تناولت بصورة مباشرة العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة ضمن نموذج واحد. إذ إنّ معظم الدراسات العربية عالجت المتغيرين كلّاً على حدة.

فمن جهة، ركّزت بعض الأعمال على خلق القيمة المشتركة بشكل مستقل، مثل دراسة بالقواسمي، بن يوسف، وفلاق (2020)، وشياني وفلاق (2020)، وسبخاوي (2024)، إضافة إلى دراسة (Mesghouni, Youcef, Kiheli, & Seddiki, 2019) التي قاربت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقيمة المشتركة في المؤسسات الجزائرية دون ربطها بالتنمية المحلية المستدامة كنتائج مباشرة. ومن جهة أخرى، تناولت دراسات عربية التنمية المحلية

المستدامة بمعزل عن خلق القيمة المشتركة، مثل دراسة جلال حسين ومحمد (2019)، وبين سماعيل ومراس (2022)، وناجي (2017).

أما الأدبيات الأجنبية فقد ربطت خلق القيمة المشتركة بالاستدامة وأهداف التنمية في سياقات عامة في دراسات (Shirasawa & Seo, 2025؛ Harventy, 2025؛ Cesar, 2023؛ David & Mirjam, 2022)، لكنها لم تُعالج التنمية المحلية المستدامة بوصفها متغيرًا مستقلًا داخل إطار محلي محدد.

وعليه، تتميز هذه الدراسة بأنها تدمج خلق القيمة المشتركة كمدخل مؤسسي مع التنمية المحلية المستدامة كمخرج تنموي مباشر، مقدّمًا بذلك إطارًا عربيًا يفسّر كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تكون رافعة فعلية للتنمية المحلية المستدامة.

2-2- خصوصية السياق الجزائري: تميّزت أغلب الدراسات السابقة التي تناولت خلق القيمة المشتركة بأنها أُنجزت في سياقات أجنبية مختلفة، مثل السياقات الأوروبية (Piotr, 2016؛ Rebecca, 2018)، والآسيوية (Lindawati, 2022؛ Sharmin et al., 2023)، والإفريقية (David & Mirjam, 2022). كما أن جزءًا معتبرًا منها ركّز على شركات عالمية كبرى مثل Nestlé وVolvo وNovartis، أو على تجارب شركات محددة مثل شركات السيارات الكهربائية NIO وXPeng (بلغيث وخالدي، 2022). إضافة إلى ذلك، نجد دراسات طبّقت نموذج خلق القيمة المشتركة داخل قطاعات بعينها كالتعدين والطاقة والبنوك والتعاونيات. لذلك، لا تعكس هذه الأعمال بدقة خصائص المؤسسات المحلية في الدول النامية، ولا تُبرز خصوصيات الإطار المؤسسي العربي، أو البلدي على وجه الخصوص.

في المقابل، تأتي هذه الدراسة لتُكيّف نموذج خلق القيمة المشتركة داخل السياق الجزائري المحلي، انطلاقًا من عيّنة واسعة تضم 240 مؤسسة تنتمي إلى قطاعات متعددة، وهو ما لم تُقدّمه الدراسات السابقة بهذا الاتساع والتنوع. كما تتميز الدراسة بربط خلق القيمة المشتركة مباشرة بالتنمية المحلية المستدامة، من خلال قياس أثر ممارسات المؤسسات على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل الإقليم الجزائري، بدل الاكتفاء بتحليلات عامة حول الاستدامة أو الأداء المؤسسي.

وتكتسب الدراسة أهميتها أيضًا لأنها تعالج الإطار الجزائري بما يحمله من خصوصيات تشريعية وإدارية وتنظيمية تختلف عن البيئات الأجنبية الأكثر حضورًا في الأدبيات. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد وحدات تحليل محلية (البلديات والمجتمعات المحلية) وليس فقط مؤسسات كبرى أو تقارير رسمية، مما يجعل النتائج أقرب للواقع وأكثر التصاقًا بالبيئة الجزائرية.

وخلاصة القول، تتميز هذه الدراسة عن سابقتها لأنها تربط عمليًا بين أداء المؤسسات الاقتصادية وواقع التنمية المحلية في الجزائر، وتستند إلى بيانات ميدانية واسعة ضمن منهجية مختلطة (استبيان ومقابلات)، بما يمنحها إضافة علمية وتطبيقية واضحة في الأدبيات العربية وسياقات الدول النامية.

3- الأهداف والغايات البحثية مقارنة بالدراسات السابقة

3-1- الأهداف في الدراسات السابقة: تكشف المراجعة التحليلية للأدبيات أنّ معظم الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) اتجهت نحو أهداف محدّدة ترتبط أساسًا بتفسير المفهوم وتطبيقاته داخل المؤسسات. ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات البحثية في النقاط الآتية:

- توضيح الإطار المفاهيمي لخلق القيمة المشتركة، كما فعل Porter & Kramer (2011) و Victoria (2019)، حيث ركزوا على تعريف خلق القيمة المشتركة وشرح مرتكزاته النظرية.
- المقارنة بين خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية للشركات CSR، وهو ما أبرزته دراسة Piotr (2016) التي قدّمت تحليلًا نقديًا يوضح نقاط الاتفاق والاختلاف بين المفهومين.
- تحليل ممارسات خلق القيمة المشتركة داخل شركات أو قطاعات محددة من أجل فهم كيفية تحويل المبادرات الاجتماعية إلى قيمة اقتصادية، وهو ما ظهر في دراسات تطبيقية متعددة عبر قطاعات التعدين، الطاقة، البنوك، الغذاء، وغيرها.
- قياس أثر خلق القيمة المشتركة على مجموعة من المتغيرات المؤسسية والتنموية مثل:
 - سمعة المؤسسات وصورتها لدى الجمهور،
 - النمو الاقتصادي وتعزيز المزايا التنافسية،
 - الأداء البيئي وتقليل البصمة الكربونية،
 - الابتكار والقدرة التنافسية،
 - تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) كما تناولت دراسات مثل Cesar و Shirasawa (2023) و Seo (2025).

ورغم ثراء هذه الأهداف، إلا أنّ معظم الدراسات ركّزت على المستوى المؤسسي الداخلي أو الاستدامة العامة ولم تتجه نحو ربط خلق القيمة المشتركة بمخرجات التنمية المحلية تحديداً.

3-2- الهدف في الدراسة الحالية: تختلف الدراسة الحالية جوهريًا عن الدراسات السابقة من حيث زاوية البحث والغاية العلمية، فهي لا تنظر إلى خلق القيمة المشتركة بوصفه مجرد أداة لتعزيز أداء المؤسسة أو تحسين صورتها، وإنما تتعامل معه كآلية يمكن أن تساهم في تطوير التنمية المحلية المستدامة في الجزائر. وتسعى الدراسة للإجابة عن سؤال مركزي جديد وغير مطروق في الأدبيات العربية:

"ما مدى مساهمة المؤسسات الاقتصادية في خلق القيمة المشتركة وما أثر ذلك في تعزيز أبعاد التنمية المحلية المستدامة بالجزائر؟"

Barjan (2022) منهج دراسة الحالة لتحليل ثماني تعاونيات طاقة في بلجيكا وهولندا، بهدف بناء نموذج سبيبي يوضح علاقة خلق القيمة المشتركة بالاستدامة. كذلك لجأت دراسة Lindawati (2022) إلى هذا المنهج لتحليل ممارسات مؤسسات الطاقة في إندونيسيا وكيفية دمج الابتكار الأخضر وخلق القيمة المشتركة في استراتيجياتها البيئية. وتبرز أهمية منهج دراسة الحالة في قدرته على كشف تفاصيل دقيقة حول كيفية التطبيق، ومعرفة التحديات والفرص الواقعية المرتبطة بتنفيذ خلق القيمة المشتركة.

3-1-4- المنهج الكمي (Quantitative Approach): يُستخدم المنهج الكمي في الدراسات التي تهدف إلى قياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، كأثر خلق القيمة المشتركة على الأداء الاقتصادي أو البيئي أو الاجتماعي. ويعتمد هذا المنهج عادةً على الاستبيانات والنماذج الإحصائية المتقدمة. وقد استخدمته عدة دراسات، من بينها دراسة سبخاوي وقريشي (2020) في الجزائر التي اعتمدت على استبيان موجه للعاملين في الوكالة الوطنية للنفايات لقياس أثر تقييم النفايات على خلق القيمة المشتركة. كما اعتمدت دراسة Mesghouni وآخرون (2019) منهج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة في مؤسسات النظافة. أما دراسة Lindawati (2022) فقد استخدمت نماذج SEM في قطاع الطاقة الإندونيسي لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للابتكار الأخضر خلق القيمة المشتركة على الأداء البيئي. وتبرز أهمية هذا المنهج في قدرته على تقديم نتائج كمية دقيقة قابلة للتعميم.

4-1-4- المنهج المختلط (Mixed Methods): يمثل المنهج المختلط إضافة مهمة في الدراسات التي تتطلب فهماً عميقاً لا يكتفي بالقياسات الكمية، بل يحتاج أيضاً إلى تفسير نوعي للنتائج. ويجمع هذا المنهج بين الاستبيانات والمقابلات وتحليل المحتوى. من أبرز الأمثلة دراسة Najmeh & Janine (2023) التي دمجت بين مقابلات معمقة مع أصحاب منشآت الإيواء الصغيرة واستبيان موجه للضيوف، بهدف فهم كيفية تقليل فجوة المعرفة-الممارسة في الاستدامة عبر تطبيق خلق القيمة المشتركة. وقد سمح هذا المنهج باستخلاص علاقات كمية بين الممارسات والسلوك الاستهلاكي، إلى جانب تفسير نوعي لسلوكيات أصحاب المنشآت والتحديات العملية التي يواجهونها. ويُعد المنهج المختلط من أكثر الأساليب ثراءً لبحث موضوعات مثل خلق القيمة المشتركة التي تتسم بتعقيد كبير وتشابك بين العوامل.

5-1-4- المراجعة المنهجية (Systematic Literature Review): تُستخدم المراجعة المنهجية عندما يكون الهدف هو تحليل الأدبيات العلمية بشكل شامل ومنظم، بهدف تحديد الاتجاهات العامة والنتائج المشتركة في مجال معين. وظهرت هذه المنهجية في دراسة Harventy (2025) التي تناولت دور خلق القيمة المشتركة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قامت الباحثة بتحليل أكثر من 70 دراسة منشورة بين 2015 و2024 لفهم كيف يساهم تطبيق خلق القيمة المشتركة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويتميز هذا المنهج بقدرته على استخلاص أنماط بحثية واسعة وتقديم رؤية شاملة لتطور مفاهيم مثل خلق القيمة المشتركة عبر الزمن.

4-1-6- النمذجة الهيكلية التفسيرية (Structural Modeling): يمثل هذا المنهج أحد الأساليب الحديثة في تحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات، خصوصًا عندما تتداخل العوامل المؤثرة وتتفاوت مستويات تأثيرها. وقد اعتمدت دراسة Shekhar & Debadyuti (2023) منهجية TISM-P التي تسمح ببناء نموذج هرمي للعوامل الممكنة لخلق القيمة المشتركة، وتحديد العلاقات التفسيرية بينها، وتقييم تأثير كل عامل باستخدام تحليل MICMAC. وقد ساعد هذا المنهج في توضيح المحفزات الرئيسة والمعوقات التي تؤثر في تطبيق خلق القيمة المشتركة داخل المؤسسات، مما يمنح الباحثين إطارًا تحليليًا عميقًا لفهم ديناميكيات خلق القيمة المشتركة.

ولم تقتصر هذه الدراسات على منهج واحد فقط، بل استخدمت أدوات تحليل متنوعة مثل: SPSS، NVivo، SEM، تحليل المحتوى، التحليل الموضوعي، بروتوكول PRISMA، مما يعكس تباينًا كبيرًا في المعالجة المنهجية.

4-2- المنهجية في الدراسة الحالية: تتميز الدراسة الحالية بمنهجية أكثر شمولًا مقارنة بالدراسات السابقة، إذ اعتمدت المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، باعتباره الأنسب لدراسة العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة.

في الجانب الكمي، اعتمدت الدراسة على استبيان واسع النطاق تم توزيعه على 240 مؤسسة اقتصادية جزائرية عبر قطاعات متعددة، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات.

أما في الجانب النوعي، فقد تم إجراء مقابلات شبه مهيكلية مع 9 مؤسسات اقتصادية تم اختيارها كنماذج مرجعية، وتم تحليل مضمون هذه المقابلات باستخدام برنامج NVivo لاستخلاص الموضوعات التفسيرية والتعرف على آليات تطبيق خلق القيمة المشتركة داخل المؤسسات الجزائرية.

كما تميّزت الدراسة بدمجها بين تحليل ممارسات خلق القيمة المشتركة داخل المؤسسات وبين تحليل أثر هذه الممارسات على التنمية المحلية، وهو عنصر منهجي لا نجده في معظم الدراسات السابقة التي ركزت على مستوى المؤسسة فقط.

اعتمدت الدراسة منهجًا مختلطًا يجمع بين البيانات الكمية والنوعية، فالبيانات الكمية ساعدت في قياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، بينما مكّنت البيانات النوعية من تفسير النتائج وفهم الواقع المؤسسي الجزائري. ويمثل هذا الدمج إضافة منهجية مميزة، خاصة وأن غالبية الدراسات السابقة اعتمدت منهجًا واحدًا فقط، سواء كميًا أو نوعيًا.

5-أدوات جمع البيانات: مقارنة وتحليل

5-1-أدوات جمع البيانات في الدراسات السابقة: اعتمدت الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، على مجموعة واسعة من أدوات جمع البيانات التي عكست تنوع المناهج البحثية المستخدمة في دراسة خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة. فقد استخدمت العديد من الدراسات الاستبيانات بوصفها أداة رئيسية لقياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، كما هو الحال في دراسة سبخاوي وقرشي (2020) في الجزائر، ودراسة Mesghouni وآخرين (2019) التي اعتمدت الانحدار الخطي، ودراسة Lindawati (2022) في قطاع الطاقة الإندونيسي، إضافة إلى الدراسة المختلطة لـ Najmeh & Janine (2023) التي وظفت الاستبيان في مرحلتها الكمية. وقد مكّنت هذه الأداة الباحثين من الحصول على بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية حول علاقة خلق القيمة المشتركة بالأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي.

كما لجأت مجموعة أخرى من الدراسات إلى المقابلات شبه المهيكلية لفهم السياقات المؤسسية وآليات تطبيق خلق القيمة المشتركة بعمق أكبر، ومن أبرز هذه الدراسات تحليل حالة Nestlé في غانا الذي قدّمه David & Mirjam (2022)، إضافة إلى دراسة بنك الإسكندرية (بالقواسمي وآخرون، 2020)، ودراسة المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية (حاج اعمر و طرفاني، 2024) وقد اعتمدت دراسات أجنبية أخرى على المقابلات مثل دراسة Sharmin وآخرين (2023) في القطاع المصرفي البنغلاديشي، ودراسة Claudia وآخرين (2024) حول الابتكار الاجتماعي في البرازيل. وساهمت هذه الأداة في كشف الممارسات الفعلية ومواقف أصحاب المصلحة داخل المؤسسات.

وفي موازاة ذلك، اعتمدت بعض الدراسات على تحليل الوثائق والتقارير، وهو نهج واسع الانتشار في دراسات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة. فقد قامت دراسات متعددة بتحليل تقارير المسؤولية الاجتماعية وتقارير الاستدامة الرسمية، مثل دراسة (حاج اعمر وطرفاني، 2024)، ودراسة Cesar (2023) حول قطاع التعدين، والدراسة التي تناولت الشركات الناشئة للسيارات الكهربائية في الصين (بلغيث وخالدي، 2022). كما استُخدمت البيانات الثانوية في دراسات التنمية المستدامة الدولية مثل دراسة Francis-Xavier (2023) ودراسة József وآخرين (2021)، إلى جانب استخدام قواعد البيانات الحكومية والمؤسسية في تحليلات التنمية المحلية بمصر والجزائر.

واعتمدت الدراسات الأجنبية على دراسات الحالة المعمقة لتحليل تطبيق خلق القيمة المشتركة داخل مؤسسات وقطاعات محددة، مثل دراسة التعاونيات الطاقية في هولندا وبلجيكا (Ireen & Barjan, 2022)، ودراسة التجمعات الصناعية اليابانية (Shirasawa & Seo, 2025)، ودراسة الابتكار المفتوح في أوروبا (Mark Anthony et al., 2023)، ودراسة تطبيق خلق القيمة المشتركة في قطاع الطاقة بإندونيسيا (Lindawati, 2022) وقد سمح هذا النهج بفهم كيفية تكيف خلق القيمة المشتركة مع خصوصيات كل قطاع وبيئة عمله.

2-5-أدوات جمع البيانات في الدراسة الحالية: على خلاف العديد من الدراسات السابقة التي اكتفت باستخدام أداة واحدة أو منهج واحد، جاءت الدراسة الحالية بمنهجية أكثر شمولاً من خلال اعتماد تكامل منهجي بين الأدوات الكمية والنوعية. فقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، إذ تم توزيعه على 240 مؤسسة اقتصادية جزائرية تمثل قطاعات مختلفة، وهو ما منح قاعدة بيانات واسعة وشاملة، وأتاح إجراء تحليلات إحصائية دقيقة باستخدام برنامج SPSS لقياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

وإضافة إلى الجانب الكمي، دمجت الدراسة الحالية البيانات النوعية لتعميق الفهم، وذلك عبر إجراء مقابلات شبه مهيكلية مع 9 مؤسسات اقتصادية جزائرية رائدة تم اختيارها بناءً على قدرتها على تقديم بيانات معمّقة حول تطبيق خلق القيمة المشتركة. وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج NVivo لتفسير الممارسات المؤسسية وآليات التفاعل مع البيئة المحلية.

وتميّزت الدراسة الحالية أيضاً بكونها لا تكتفي بتحليل خلق القيمة المشتركة داخل المؤسسات فقط، بل تربطه بنسق التنمية المحلية من خلال الجمع بين تحليل المؤسسات الاقتصادية وتحليل أثر ممارساتها على البلديات والمجتمعات المحلية، وهو ما يُعد نقطة تفرد منهجي لغياب هذا الربط في أغلب الأدبيات السابقة.

وقد سمح التكامل بين البيانات الكمية والنوعية بتقديم رؤية مزدوجة تجمع بين الدقة الإحصائية والعمق التفسيري، وهو ما منح الدراسة الحالية قوة تحليلية عالية مقارنة بالدراسات التي اعتمدت منهجاً واحداً. كما ساهم هذا الدمج في ربط النتائج الميدانية بالواقع الجزائري، مما يزيد من موثوقية النتائج ومصداقيتها التطبيقية.

6- المجتمع والبيئة الدراسية: مقارنة نقدية

تُظهر مراجعة الأدبيات الأجنبية أن المجتمعات الدراسية جاءت متنوعة وواسعة، إذ ركّزت على سياقات مؤسسية مختلفة تشمل الشركات العالمية الكبرى، والتعاونيات الطاقية في أوروبا، وشركات التعدين، والصناعات الدوائية، وشركات السيارات الكهربائية في الصين، إلى جانب البنوك في بنغلادش والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا. كما شملت دراسات أخرى التجمعات الصناعية اليابانية (Shirasawa & Seo, 2025)، والتجارب الزراعية الرقمية في إفريقيا (Chloé et al., 2023)، ومشروعات الابتكار الاجتماعي في البرازيل (Claudia et al., 2024)، إضافة إلى مراجعات شاملة حول خلق القيمة المشتركة في قطاع الشركات الصغيرة في آسيا (Harventy, 2025). ويُلاحظ أنّ هذه الدراسات ركزت على بيئات اقتصادية متقدمة أو منظّمة، أو على شركات متعددة الجنسيات ذات قدرة مؤسسية عالية، مما يجعل سياقها مختلفاً عن واقع الاقتصادات النامية.

أما في البيئة العربية، فقد تركّزت المجتمعات الدراسية غالباً على مؤسسات فردية مثل بنك الإسكندرية، شركة المراعي، مجمع Sonatrach، صيدال، الوكالة الوطنية للنفايات، أو على دراسات نظرية تخص المسؤولية الاجتماعية

والتنمية المستدامة في الجزائر ومصر. ورغم هذا التنوع، لم تتناول أي من هذه الدراسات العلاقة المباشرة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة، سواء على مستوى التحليل أو التطبيق.

في ضوء ذلك، تنفرد الدراسة الحالية بتميز واضح، إذ تُطبق مفهوم خلق القيمة المشتركة على مؤسسات اقتصادية جزائرية، وترتبط نتائجها بالتنمية المحلية المستدامة، مع التركيز على المجتمعات المحلية كوحدات أساسية للتحليل، وهو ما يجعلها مساهمة نوعية جديدة في الأدبيات العربية والدولية على حد سواء.

7- المتغيرات والعلاقات المدروسة في الأدبيات السابقة مقارنة بالدراسة الحالية

7-1- المتغيرات المدروسة في الدراسات السابقة: كشفت مراجعة الأدبيات السابقة أن موضوع خلق القيمة المشتركة (CSV) قد تمت دراسته من زوايا متعددة ومتغيرات متنوعة، حيث ركزت أغلب البحوث على تحليل أثر خلق القيمة المشتركة على الربحية والأداء الاقتصادي للمؤسسات، أو دوره في تحسين الاستدامة البيئية والاجتماعية، أو تأثيره على سلوك العملاء ورفع التنافسية وتحسين السمعة المؤسسية. كما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والابتكار بمختلف أنواعه، سواء الابتكار المفتوح أو الابتكار الأخضر أو الابتكار الاجتماعي، إضافة إلى دوره في تمكين المجتمعات المحلية، وتحسين سلسلة القيمة، وتعزيز الشرعية المؤسسية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) واهتمت مجموعة من الأبحاث بقياس أثر خلق القيمة المشتركة في قطاعات محددة مثل التعدين والطاقة والغذاء والبنوك والشركات الرقمية والتعاونيات الطاقية، بينما ركزت أخرى على مجالات التنمية المستدامة دون أن تجعل خلق القيمة المشتركة ضمن نموذج التحليل. وضمن هذا التنوع الكبير، لم تُعالج أي دراسة خصوصاً في السياق العربي العلاقة المباشرة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة، إذ بقيت الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للدراسات السابقة منفصلة وموزعة بين موضوعات متعددة دون دمج منهجي بينها.

7-2- المتغيرات المدروسة في الدراسة الحالية: في المقابل، جاءت الدراسة الحالية لتتجاوز هذا التشتت المفاهيمي والمنهجي من خلال دمج المتغيرات ضمن إطار بحثي واحد، حيث اعتمد خلق القيمة المشتركة بوصفه متغيراً مستقلاً، والتنمية المحلية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بوصفها متغيراً تابعاً. هذا الربط لم يعالج في الدراسات العربية، وقليل جداً في الأدبيات الأجنبية التي ركزت غالباً على التنمية المستدامة عمومًا دون تخصيص البعد المحلي. وقد مكّن هذا التصميم من الانتقال من تحليل خلق القيمة المشتركة داخل المؤسسات إلى فهم تأثيره المباشر على التنمية المحلية، بما يشمل دعم البلديات، وتمكين المجتمعات، وتعزيز الابتكار المحلي، وتحسين الخدمات الاقتصادية والاجتماعية في السياق الجزائري. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تُقدم معالجة متقدمة من خلال بناء علاقة سببية بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة، وهو ما يمثل إضافة علمية واضحة ويملاً فجوة بحثية في الأدبيات العربية والدولية على حد سواء.

8- الابتكار والتمايز في الدراسة الحالية

تطرح الدراسة الحالية مجموعة من عناصر الابتكار التي تجعلها تختلف بوضوح عن معظم الدراسات السابقة في المجال، سواء من حيث الإطار النظري أو المقاربة المنهجية أو السياق التطبيقي.

8-1- الإطار المفاهيمي المزدوج: تعتمد الدراسة إطاراً مفاهيمياً يجمع بين مستويين طالما عالجهما الأدبيات بشكل منفصل، فهي تربط بين البعد المؤسسي المتمثل في ممارسات خلق القيمة المشتركة، والبعد التنموي المرتبط بالتنمية المحلية المستدامة. ويشكّل هذا الربط مقارنةً منهجية متقدمة، لأنه يتيح الانتقال من تحليل خلق القيمة المشتركة داخل حدود المؤسسة فقط إلى فهم كيفية ترجمة هذه الممارسات إلى آثار ملموسة على المستوى المحلي. وبذلك تتجاوز الدراسة النظرة الضيقة التي تفصل بين المؤسسة ومحيطها، لتقدّم تصوّراً أشمل يوضح كيف يمكن للأنشطة الاقتصادية أن تساهم مباشرة في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل المجتمعات المحلية.

8-2- المنهجية المختلطة: تستند الدراسة إلى منهج مختلط يجمع بين البيانات الكمية والبيانات النوعية، فالمعطيات الكمية تُمكن من قياس العلاقات الإحصائية واختبار الفرضيات، بينما تسمح المقابلات النوعية بفهم أعمق لآليات تطبيق خلق القيمة المشتركة داخل المؤسسات الجزائرية. ويُعد هذا الدمج من أبرز نقاط القوة في الدراسة مقارنة بأعمال سابقة اعتمدت إما نهجاً كمياً أو نوعياً فقط.

8-3- السياق التطبيقي الجزائري: تتمتع الدراسة بخصوصية واضحة نابعة من تركيزها على البيئة الجزائرية، وهي بيئة قليلة التناول في الأدبيات المتعلقة بخلق القيمة المشتركة. فمعظم الدراسات الأجنبية تطرقت لشركات عالمية أو اقتصادات متقدمة، بينما ركّزت الدراسات العربية في الغالب على المسؤولية الاجتماعية دون التطرق إلى خلق القيمة المشتركة في علاقته بالتنمية المحلية. وبالتالي، تمثل الدراسة الحالية مساهمة جديدة في تفسير هذا المفهوم داخل سياق محلي يتميز بخصوصيات مؤسسية وتشريعية واقتصادية مختلفة.

8-4- تطوير نموذج تحليلي جديد: تقدّم الدراسة نموذجاً تحليلياً يربط بشكل مباشر بين أداء المؤسسات الاقتصادية وبين انعكاسات هذا الأداء على التنمية المحلية المستدامة بأبعادها الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويُعد هذا النموذج إضافة نوعية، لأنه يقدّم إطاراً عملياً يُمكّن صُنّاع القرار والباحثين من تقييم أثر ممارسات خلق القيمة المشتركة على مستوى الوحدات المحلية، وليس فقط على المؤسسة ذاتها.

9- القيمة المضافة للدراسة الحالية

تقدّم هذه الدراسة إسهاماً علمياً نوعياً من خلال سدّ فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية، حيث تطرح لأول مرة إطاراً تحليلياً يدمج بين مفهوم خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة داخل نموذج واحد. كما

تساهم في تطوير رؤية جديدة لتقييم خلق القيمة المشتركة، ليس فقط كممارسة مؤسسية داخل الشركات، بل كآلية يمكن أن تحدث أثرًا مباشرًا على المجتمعات المحلية. وتعزز الدراسة قيمتها العلمية عبر توفير بيانات ميدانية واسعة مستمدة من مؤسسات جزائرية، مما يمنح نتائجها مصداقية وارتباطًا وثيقًا بالواقع. وتقدم أيضًا أساسًا معرفيًا يمكن البناء عليه في بحوث مستقبلية تتعلق بإستراتيجيات التنمية المحلية ودور المؤسسات الاقتصادية فيها.

أما من الناحية العملية، فتوفر الدراسة نموذجًا تطبيقيًا يمكن أن تستعين به المؤسسات الاقتصادية لتبني مفهوم خلق القيمة المشتركة ضمن سياساتها واستراتيجياتها، إضافةً إلى تقديم رؤى موجهة لصناع القرار حول كيفية توظيف دور المؤسسات الاقتصادية في دعم التنمية المحلية المستدامة. وبهذا تمثل الدراسة مرجعًا عمليًا يساعد في تعزيز التكامل بين القطاع الاقتصادي ومشروعات التنمية على المستوى المحلي.

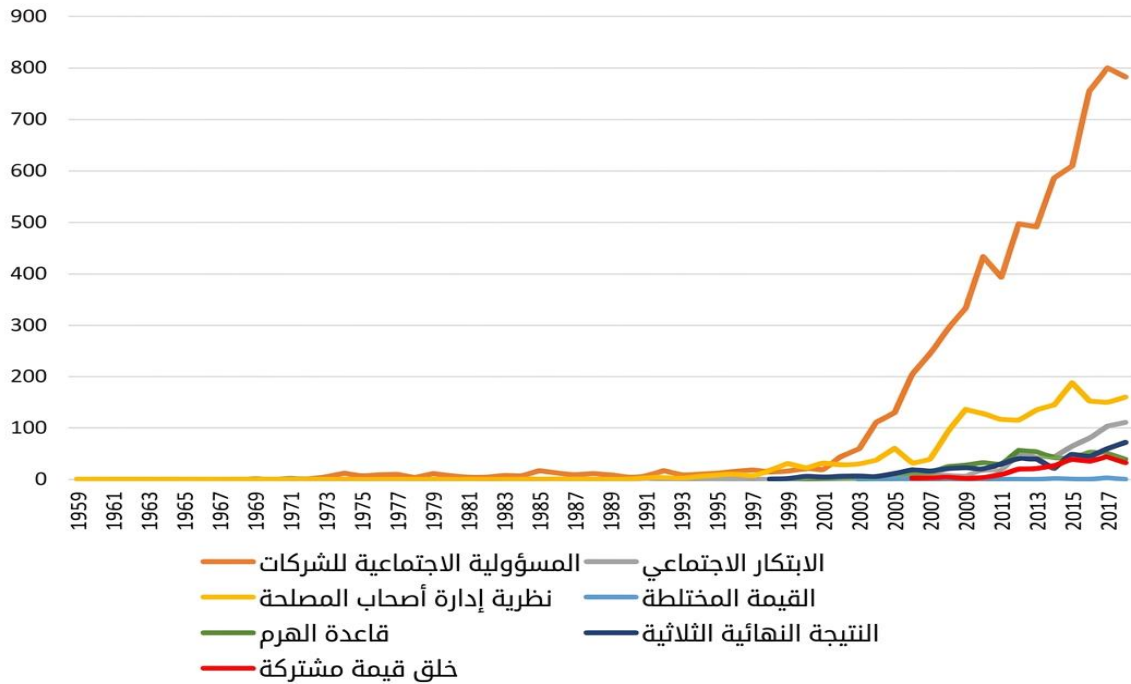
يكشف التحليل المقارن أن هذه الدراسة تتفرد بقدر ملحوظ عن الدراسات السابقة من حيث موضوعها ومنهجيتها وسياقها التطبيقي. فهي الأولى، في السياق الجزائري والعربي، التي تربط بشكل مباشر بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة، مستندة إلى منهج مختلط يمنحها شمولية وعمقًا أكبر مقارنة بالأعمال السابقة التي ركزت على أحد المتغيرين فقط. كما تُظهر قدرة تفسيرية قوية تمكّنها من تحليل واقع التنمية المحلية في الجزائر، وتقديم نموذج علمي وتطبيقي يمكن الاستفادة منه على المستويين الأكاديمي والعملية.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للمفاهيم وموقع الدراسة الحالية

يُعدّ تتبع التطور التاريخي للمفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة وخلق القيمة أحد العناصر الأساسية لفهم الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية. فهذه المفاهيم لم تظهر دفعة واحدة، بل مرت بتحويلات تدريجية تعكس بدورها تطور الفكر الاقتصادي والإداري عبر عقود طويلة. ومن خلال تحليل الاتجاهات البحثية الممتدة من عام 1959 إلى 2017، يتوضح كيف انتقلت النظريات من التركيز على البعد الأخلاقي للعمل المؤسسي (CSR) إلى تبني مناهج أكثر تقدمًا واندماجًا مثل خلق القيمة المشتركة (CSV)، الذي يُعد اليوم أحد أبرز الأطر الإستراتيجية لتحقيق التوازن بين الربحية والتنمية.

يُبرز الشكل رقم (10) التغيرات في كثافة النشر حول سبعة مفاهيم رئيسية: وهي المسؤولية الاجتماعية للشركات، نظرية أصحاب المصلحة، القيمة المختلطة، قاعدة الهرم، النموذج الثلاثي للاستدامة، وخلق القيمة المشتركة. والابتكار الاجتماعي، ويُعد هذا التحليل التاريخي ضروريًا لفهم السياق النظري الذي تنتهي إليه الدراسة الحالية.

الشكل رقم (10): عدد المقالات المنشورة من 1959 إلى 2017



المصدر: (Victoria , 2019, p. 29)

1- جذور المفاهيم التقليدية: هيمنة المسؤولية الاجتماعية (1959-1990)

يُظهر التحليل التاريخي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) شكّلت، منذ الستينيات وحتى التسعينيات، الإطار المفاهيمي الأساسي الذي استندت إليه أغلب الدراسات المتعلقة بدور المؤسسة في المجتمع. وقد طغى هذا المفهوم على الأبحاث لما يزيد عن ثلاثة عقود، واقتصر في معظمه على معالجة الجوانب الأخلاقية والإنسانية للعمل المؤسسي دون النظر إلى القيمة الاقتصادية المصاحبة له. كما شهدت هذه المرحلة بروز نظريات أخرى مكملتها مثل:

- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي ظهرت بقوة في الثمانينيات.
- الخط السفلي الثلاثي Triple Bottom Line الذي وسّع النقاش نحو الأبعاد الثلاثة: الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي.

بالرغم من ذلك، لم تظهر في هذه الفترة أي محاولة لدمج المسؤولية الاجتماعية بالتنمية المحلية أو خلق آليات مشتركة تعود بالفائدة على الطرفين (المؤسسة والمجتمع)، مما يجعل هذه الحقبة في طور "الأسس النظرية التقليدية".

2- مرحلة الانتقال نحو مقاربات اقتصادية-اجتماعية أكثر اندماجاً (1990-2010)

شهدت تسعينيات القرن الماضي وبدايات الألفية الجديدة تحولاً لافتاً في الفكر الإداري، إذ بدأت تظهر مقاربات جديدة مثل قاعدة الهرم (Bottom of the Pyramid – Prahalad) والقيمة المختلطة (Blended Value – Emerson)، وهي مقاربات سعت إلى تجاوز التصور التقليدي للمؤسسة عبر الربط بين النمو الاقتصادي ومحاربة الفقر وتعزيز الرفاه المجتمعي. غير أن هذه المفاهيم، رغم أهميتها وجراتها النظرية، ظلت تعاني من حدود واضحة، إذ بقيت في كثير من الأحيان إما ذات طابع مفاهيمي عام يصعب تفعيله على نطاق واسع، أو تفتقر إلى إطار تطبيقي متكامل يوضح بصورة مباشرة كيف يمكن تحويل الربح إلى رافعة منظمة للتنمية المحلية ضمن سياقات محددة.

3- بروز مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) كنقطة تحول (بعد 2011)

يُعدّ مقال Porter & Kramer (2011) محطةً فاصلة في تطوّر مفهوم خلق القيمة المشتركة، إذ قدّم إطاراً استراتيجياً جديداً يربط بشكل مباشر بين تحقيق الربحية الاقتصادية ومعالجة القضايا الاجتماعية في الوقت ذاته. وقد أعاد هذا الطرح صياغة النقاش العالمي حول دور المؤسسات في التنمية، وفتح الباب أمام موجة بحثية جديدة تختلف عن موجة المسؤولية الاجتماعية التقليدية. ويُظهر المنحنى البياني أن الاهتمام الأكاديمي بمفهوم خلق القيمة المشتركة بدأ يرتفع تدريجياً بعد عام 2011، إلا أن وتيرة انتشاره ظلت أبطأ مقارنة بالمفاهيم الراسخة مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، التي بقيت تتصدر حجم النشر العلمي حتى سنة 2017. ومع ذلك، فإن منحى خلق القيمة المشتركة يكشف اتجاهاً تصاعدياً ثابتاً يدل على توسّع الاهتمام بهذا المفهوم رغم حداثته مقارنة ببقية المفاهيم. ويرجع هذا الانتشار المتدرج إلى عاملين رئيسيين: أولاً، الطبيعة الاستراتيجية للمفهوم التي تجعله جزءاً من سلسلة القيمة الأساسية للمؤسسة، وليس نشاطاً اجتماعياً هامشياً كما هو الحال في المسؤولية الاجتماعية للشركات. وثانياً، وضوح آليات التطبيق وإمكانية قياس النتائج، ما جعل المفهوم جذاباً للباحثين والممارسين، خاصة في البيئات التي تبحث عن نماذج عملية تربط بين الربح والتنمية.

4- موقع الدراسة الحالية داخل هذا التطور التاريخي

تُعدّ الدراسة الحالية امتداداً للجيل الحديث من البحوث التي تبنت مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) كأساس نظري، غير أنها تحتل موقعاً متميزاً داخل هذا المسار التطوري مقارنة بالدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية. فقد أظهرت مراجعة الأدبيات أن معظم الأبحاث ركزت إما على المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، أو على تطبيقات خلق القيمة المشتركة داخل مؤسسات محددة، أو على التنمية المحلية بمعزل عن أي ربط مباشر بممارسات خلق القيمة المشتركة. ومن هنا، جاءت الدراسة الحالية لتملأ فراغاً بحثياً واضحاً عبر طرح مقارنة جديدة تجمع بين المجالين داخل إطار تحليلي واحد.

فأول ما يميز هذه الدراسة هو أنها أول عمل عربي (حسب المتاح من الأدبيات)، يربط بشكل مباشر بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة في نموذج موحد. فلم تتطرق أي دراسة عربية سابقة للعلاقة بين المفهومين، بل اكتفت بتحليل كل منهما على حدة، فإما التركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركات أو خلق القيمة المشتركة كمفاهيم تنظيمية، أو دراسة التنمية المحلية في سياق السياسات العامة دون دمجها بممارسات المؤسسات الاقتصادية. وبذلك، تقدم هذه الدراسة معالجة غير مسبقة عبر الجمع بين المتغيرين في إطار تحليلي واحد يدرس تأثير خلق القيمة المشتركة على التنمية المحلية المستدامة.

أما المساهمة الثانية فتتمثل في تطبيق نموذج خلق قيمة مشتركة على البيئة الجزائرية لأول مرة بهذا الاتساع والعمق. ففي حين انحصرت الدراسات الدولية في سياقات أجنبية مثل أوروبا، آسيا، إفريقيا جنوب الصحراء، أو شركات متعددة الجنسيات مثل Volvo و Nestlé فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تكييف المفهوم مع الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية للجزائر، من خلال تحليل ممارسات خلق القيمة المشتركة داخل مؤسسات اقتصادية جزائرية ودراسة أثرها المباشر على المجتمعات والبلديات المحلية. وهذا يضيف على الدراسة بعداً تطبيقياً مهماً في بيئة بحثية لا تزال تحتاج إلى أعمال ميدانية من هذا النوع.

كما تتميز الدراسة باتجاه نظري جديد يتمثل في اعتبار خلق القيمة المشتركة مدخلاً فعالاً للتنمية المحلية وليس مجرد أداة لتحسين صورة المؤسسة أو تعزيز سمعتها. فهذا التحول في زاوية النظر يتجاوز حتى الطرح الأصلي لـ Porter & Kramer، الذين ركزوا على التكامل بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية، بينما تنظر الدراسة الحالية إلى خلق القيمة المشتركة بوصفه آلية تنموية قادرة على خلق تأثيرات مستدامة على المستوى المحلي. وهذا الطرح يمنح الدراسة قيمة ابتكارية، لا سيما في سياق البلدان النامية التي تسعى إلى نماذج جديدة لتحفيز التنمية المستدامة.

وبناءً على ذلك، يتضح أن الدراسة الحالية لا تكتفي بمواكبة التطور التاريخي للمفاهيم، بل تُساهم بصورة مباشرة في تطويره عبر طرح نموذج تحليلي جديد يربط خلق القيمة المشتركة بالتنمية المحلية المستدامة في السياق الجزائري، الأمر الذي يضعها ضمن الأعمال العلمية ذات الإضافة النوعية في الأدبيات العربية والدولية.

المطلب الثالث: مساهمات الدراسة الحالية ومجالات استفادتها من الأدبيات السابقة

يُعد هذا المطلب استكمالاً للمعالجة المنهجية التي بدأتها الدراسة من خلال تحليل موقع الدراسة الحالية ضمن الإنتاج العلمي السابق، غير أن تركيزه هنا لا ينصبّ على المقارنة المباشرة، بل على إبراز المساهمات المعرفية والمنهجية والتطبيقية التي تضيفها هذه الدراسة إلى الأدبيات، إلى جانب بيان مجالات استفادتها من الأعمال السابقة. ويأتي هذا المطلب ليُظهر القيمة العلمية للدراسة ويُبرز الدور الذي تلعبه في سد الفجوات المعرفية، وتطوير النماذج التحليلية، ودعم البحث التطبيقي في البيئات العربية.

1- مساهمات الدراسة الحالية

1-1- مساهمة نظرية في تطوير مفهوم خلق القيمة المشترك (CSV): قدّمت الدراسة الحالية معالجة نظرية أكثر عمقاً لمفهوم خلق القيمة المشتركة، من خلال إعادة قراءته ضمن سياقٍ محلي يختلف عن البيئات التي تم فيها تأسيس المفهوم. وعلى خلاف الأدبيات السابقة التي ركزت غالباً على خلق القيمة المشتركة من منظور مؤسسي بحث، توسّعت الدراسة الحالية في تحليل البعد التنموي للمفهوم، وربطه بشكل مباشر بآليات التنمية المحلية. وقد ساهم هذا في توسيع الإطار النظري بحيث لم يعد خلق القيمة المشتركة يُفهم كأداة ذات بعد مؤسسي فقط، بل كمقاربة استراتيجية يمكن أن تُحدث أثراً على المستوى المحلي.

1-2- إسهام منهجي في اعتماد مقارنة مزدوجة (مؤسسية-محلية): تنفرد الدراسة الحالية باعتماد إطار تحليلي يجمع بين تحليل ممارسات المؤسسات الاقتصادية في تبني خلق القيمة المشتركة، وتحليل انعكاس تلك الممارسات على التنمية المحلية المستدامة. هذه المقاربة الثنائية نادرة في الأدبيات العربية، كما أنها قليلة الحضور في الأدبيات الدولية التي ركّزت غالباً على أحد المستويين فقط. ويُعد هذا الدمج إسهاماً منهجياً مهماً يتيح تصوراً جديداً للعلاقة بين المؤسسة والبيئة المحلية.

1-3- تقديم نموذج تحليلي يُناسب سياقات الدول النامية: استناداً إلى خصوصيات السياق الجزائري، طوّرت الدراسة نموذجاً تحليلياً يراعي مجموعة من العوامل التي لم تحضر بشكل كافٍ في الأدبيات الأجنبية، مثل: محدودية الموارد، وضعف الابتكار الاجتماعي، وهشاشة الشراكات بين المؤسسات والبلديات، والحاجة إلى سياسات دعم فعّالة. وقد جعل النموذج أكثر قابلية للتطبيق في البلدان النامية، ممّا يمنح الدراسة قيمة علمية واقعية وعملية في آن واحد.

1-4- سدّ فجوات معرفية في الأدبيات العربية: تُساهم هذه الدراسة في سدّ جملة من الفجوات المعرفية التي أبرزتها مراجعة الأدبيات العربية، حيث تبيّن محدودية الأبحاث التي تربط مباشرة بين خلق القيمة المشتركة (CSV) والتنمية المحلية، إلى جانب ندرة النماذج التطبيقية التي تعكس خصوصية البيئة الجزائرية. كما تكشف الأدبيات عن هيمنة الطرح النظري مقابل ضعف المقاربات الميدانية، فضلاً عن غياب أدوات قياس واضحة تمكّن من تقدير العائد المحلي المتأتي عن تبني خلق القيمة المشتركة. ومن خلال معالجة هذه الجوانب مجتمعة، تُقدّم الدراسة إضافة علمية تؤسس لتطوير حقل بحثي عربي ما يزال بحاجة إلى مزيد من التأطير والتراكم المعرفي.

1-5- إضافة تطبيقية ترتبط بصنّاع القرار والمؤسسات: إضافةً إلى قيمتها النظرية، تقدّم هذه الدراسة بُعداً تطبيقياً يهمّ صنّاع القرار والفاعلين المحليين، إذ تقترح حلولاً عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الاقتصادية والبلديات وأجهزة الدعم المحلي، وكذلك واضعوا السياسات التنموية. وتتمثّل أهم الإضافات التطبيقية في تقديم آليات واضحة لتفعيل مقارنة خلق القيمة المشتركة (CSV) داخل المؤسسات الجزائرية، وربطها بمشاريع تنموية

ملموسة على المستوى المحلي، بما يجعل نتائج الدراسة قابلة للتنفيذ ومتصلة بالواقع، وليست حبيسة الإطار النظري.

2- مجالات استفادة الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة

رغم الطابع الابتكاري للدراسة، إلا أنها استفادت بشكل منهجي من رصيد علمي واسع، ويمكن تلخيص أبرز مجالات الاستفادة فيما يأتي:

2-1- بناء التصور المفاهيمي لمتغيرات الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على رصيد الأدبيات النظرية والتطبيقية التي تناولت مفهوم خلق القيمة المشتركة، وقدمت نماذج لآليات تفعيله داخل المؤسسات، كما استندت إلى الدراسات التي حللت أبعاد التنمية المستدامة وناقشت محدثاتها ومؤشراتها. وإلى جانب ذلك، استفادت من الأعمال التي قارنت بين خلق القيمة المشتركة (CSV) والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) من حيث المنطلقات والغايات والأثر. وقد أتاح هذا الأساس العلمي تطوير تعريفات دقيقة ومتوازنة لمتغيرات الدراسة، وصياغة تصوّر مفاهيمي منسجم مع خصوصية بيئة البحث وسياقها الجزائري.

2-2- تطوير أدوات القياس والمنهجية: استفادت الدراسة من التجارب البحثية السابقة في بناء أدواتها المنهجية، سواء من حيث تصميم بنود الاستبيان بما يضمن وضوح المتغيرات ودقة قياسها، أو من حيث صياغة أسئلة المقابلات بما يسمح بتوليد معطيات نوعية مفسّرة ومكمّلة للنتائج الكمية. كما تم توظيف أدوات تحليل ملائمة لطبيعة البيانات، مثل SPSS للمعالجة الإحصائية و NVivo لتحليل المضامين النوعية، إضافة إلى الاعتماد على مؤشرات قياس خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة المعتمدة في الأدبيات. وقد ساهم ذلك في إعداد أدوات بحثية أكثر قوة وموثوقية، وتعزيز صدق النتائج وقابليتها للتفسير.

2-3- تحديد الفرضيات وبلورة الإشكالية: مكّنت مراجعة الأدبيات السابقة من رصد الثغرات المعرفية وتحديد الجوانب التي لم تُعالج بالقدر الكافي، كما وفّرت أساساً علمياً لبناء فرضيات واضحة وقابلة للاختبار. وبالاستناد إلى ذلك، جرى صياغة إشكالية بحث دقيقة ومحددة، من شأنها توجيه الدراسة وضبط مسارها التحليلي.

2-4- فهم التحديات الميدانية المحتملة: أبرزت الأدبيات، ولا سيما الدراسات التطبيقية، مجموعة من الصعوبات التي قد تواجه المؤسسات عند تبني مقاربة خلق القيمة المشتركة، مثل ضعف الشراكات المحلية، وغياب آليات الحوكمة والمتابعة، ومحدودية الموارد لدى مؤسسات الدول النامية، إضافة إلى عدم وضوح الأطر القانونية والتنظيمية الداعمة. وقد ساعد هذا الوعي المسبق على توجيه الدراسة نحو قراءة واقعية للنتائج وبناء توصيات قابلة للتنفيذ.

2-5- بناء خلفية مقارنة بين السياقات الدولية والعربية: أتاحت الأدبيات بناء منظور مقارنة بين تجارب دولية متقدمة اعتمدت خلق القيمة المشتركة ضمن استراتيجياتها المؤسسية، وبين تجارب عربية لا تزال غالباً في مرحلة تبني المسؤولية الاجتماعية بصيغتها التقليدية. ومن خلال هذا التأطير المقارن أتاح ذلك تحديد موقع الجزائر ضمن خريطة البحث العالمي، وفهم خصوصية انتقالها من منطق المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى أفق خلق القيمة المشتركة في سياق محلي محدد.

ومنه نستنتج أنّ الدراسة الحالية ليست مجرد إعادة إنتاج لما هو موجود، بل تمثل إضافة علمية حقيقية من خلال تقديم إطار تطبيقي جديد، ونموذج تحليلي أصيل، ومساهمة واضحة في سدّ فجوات البحث العربي. وفي الوقت ذاته، تكشف الاستفادة المنهجية والمعرفية من الأعمال السابقة عن قدرة الدراسة على بناء تصور علمي متين يقوم على تراكم المعرفة بدل تجاهلها أو الانفصال عنها.

خلاصة الفصل:

يُمثل هذا الفصل مراجعة شاملة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم مساهمة المؤسسات الاقتصادية في خلق قيمة مشتركة تعزز التنمية المحلية المستدامة. وقد كشفت المراجعة عن وجود فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية، حيث إن معظم الدراسات ركزت على البيئات الأجنبية، بينما اقتصرَت الدراسات العربية على تحليل متغيرات منفصلة دون الربط بينها في إطار متكامل. كما أظهرت الدراسات السابقة تباينًا في المنهجيات والأدوات التحليلية المستخدمة، مع غياب نموذج موحد لقياس تأثير خلق القيمة المشتركة على التنمية المستدامة.

تميزت الدراسة الحالية بتناولها للبيئة الجزائرية، مما يضيف بُعدًا تطبيقيًا لفهم التحديات والفرص الخاصة بالاقتصادات النامية. كما ساهمت في سد الفجوة البحثية من خلال الربط بين متغيري خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة في إطار واحد، معتمدةً على منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي.

ختامًا، تُعد هذه المراجعة أساسًا نظريًا متينًا للفصول التطبيقية اللاحقة، حيث توفر إطارًا مفاهيميًا واضحًا وتسلسل الضوء على الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل. كما تفتح الباب أمام دراسات مستقبلية لتعميق الفهم وتطوير أدوات قياس أكثر دقة لتقييم أثر خلق القيمة المشتركة في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والتحليل الوصفي للبينات

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الأساليب الإحصائية الوصفية

المطلب الأول: المنهجية العلمية للدراسة الميدانية: التصميم، الأهداف، والعينة

المطلب الثاني: أدوات جمع البينات المستخدمة في الدراسة

المطلب الثالث: الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان

المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المقابلة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الفارقية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن خُصِّص الفصلان السابقان لبناء الأساس النظري للدراسة، أصبح من الممكن تحديد مسار التطور العلمي في موضوع خلق القيمة المشتركة ودورها في تعزيز التنمية المحلية المستدامة، إضافة إلى رصد الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الأطروحة إلى معالجتها ضمن البيئة المؤسسية الجزائرية.

وانطلاقاً من هذا الأساس العلمي، يهدف هذا الفصل إلى الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة، ويشمل ذلك تحديد التصميم العام للدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وشرح أدوات جمع البيانات وطرق التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. كما يتضمن الفصل تحليلاً وصفيًا للمتغيرات الضابطة وخصائص عينة الدراسة، بما يساهم في تكوين صورة دقيقة عن البيئة الميدانية التي ستختبر ضمنها فرضيات الدراسة.

وعليه، يشكّل هذا الفصل حلقة وصل أساسية بين ما تم تأسيسه في الجانب النظري وما سيتم التطرق إليه في الجانب التطبيقي، وذلك من خلال تنظيم الجوانب المنهجية الوصفية في مبحثين رئيسيين.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية الوصفية

المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

المبحث الاول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والاساليب الاحصائية الوصفية

يُعنى هذا المبحث بعرض الأسس المنهجية والإجراءات الإحصائية التي استندت إليها الدراسة الميدانية من أجل تحقيق أهداف البحث، ويتم من خلاله توضيح الخطوات العلمية التي تم اتباعها في تصميم الدراسة، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية المستخدمة في تحليل المعطيات الميدانية بما يتيح فهماً أولاً للمتغيرات محل الدراسة.

المطلب الاول: المنهجية العلمية للدراسة الميدانية: التصميم، الأهداف، والعينة

يستعرض هذا المطلب كيفية تصميم الدراسة الميدانية وتحديد أهدافها واختيار العينة المناسبة للتحليل.

1- المنهج المعتمد ومبررات اختياره

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة، والمتمثل في "تقييم مساهمة المؤسسات الجزائرية في خلق القيمة المشتركة لتعزيز التنمية المحلية المستدامة"، والذي يتسم بالتعقيد وتشابك الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فقد تم تبني المنهج المختلط (Mixed Methods) باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة. ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الأدوات الكمية (الاستبيانات) والأدوات النوعية (المقابلات)، بما يسمح بفهم الظاهرة من زوايا متعددة، وتحقيق تكامل في البيانات وتحليلها.

ففي الشق الكمي، تم تصميم وتوزيع استبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 240 مؤسسة اقتصادية جزائرية تنتمي إلى قطاعات مختلفة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، لاستخراج المؤشرات الإحصائية الضرورية، ودراسة العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بخلق القيمة المشتركة.

أما في الشق النوعي، فقد تم إجراء مقابلات شبه موجهة مع تسعة ممثلين عن مؤسسات جزائرية رائدة تم اختيارها قصدياً نظراً لتمييزها في مجال خلق القيمة المشتركة. وقد تم تحليل مضامين هذه المقابلات بواسطة برنامج NVivo 15، الذي مكّن من استخلاص العقد المفاهيمية وبناء خرائط معرفية تعكس السياقات الفعلية للممارسات المؤسسية في هذا المجال.

يعزز هذا التوجه المختلط موثوقية النتائج بفضل تكامل الأدوات المنهجية (Triangulation) ، كما يتماشى مع التوجهات الحديثة في البحوث الاجتماعية والتنظيمية التي توصي باستخدام مزيج من الأساليب لفهم الظواهر المعقدة متعددة الأبعاد، خصوصاً تلك المتعلقة بالتنمية المحلية المستدامة.

2- أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى توفير تحليل شامل وعميق لممارسات خلق القيمة المشتركة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص مستوى تبني المؤسسات لمقاربة خلق القيمة المشتركة وبرامجها العملية في هذا المجال.

- تحليل تأثير هذه الممارسات على التنمية المحلية من حيث خلق فرص العمل، حماية البيئة، وتمكين المجتمعات المحلية.
- الوقوف على دوافع وتحديات المؤسسات في تطبيق هذه المقاربة، من خلال آراء ومواقف ممثلها.
- دراسة العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والأداء المؤسسي (المالي، التشغيلي، السمعة المؤسسية).
- اقتراح مداخل عملية لدعم وتوسيع نطاق تطبيق خلق القيمة المشتركة في السياق الجزائري.

3-مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع الأصلي في الدراسة هو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف قطاعاتها، نظرًا لدورها الفاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام طريقتين في اختيار العينة بما يتماشى مع المنهج المختلط:

3-1- الشق الكمي: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 240 مؤسسة جزائرية نشطة في مجالات مختلفة مثل الطاقة، الصناعة، الخدمات والبناء..... الخ. يهدف هذا التوزيع إلى تحقيق تمثيل واسع يساعد على تعميم النتائج.

3-2- الشق النوعي: تم اعتماد عينة قصدية ضمت 9 مؤسسات اقتصادية رائدة، وهي: (مؤسسة لافارج- مؤسسة كوسيدار- مؤسسة سوناطراك- مؤسسة بسة العقارية- مؤسسة ديفاندوس- مؤسسة جاياكا- مؤسسة اكوابيوستاب- مؤسسة سيفيتال- مؤسسة صيدال)، تم اختيارها بناءً على تميزها في مجال خلق القيمة المشتركة وممارستها المستدامة. وقد أجريت مقابلة واحدة على الأقل مع ممثل رسمي لكل مؤسسة، وغالبًا ما يكون المتدخل شخصًا متمرسًا وذو دراية دقيقة بنشاط المؤسسة واستراتيجياتها.

يضمن هذا التوزيع التكاملي بين الشقين الكمي والنوعي تحقيق توازن بين الشمولية والدقة، وتقديم تصور شامل وواقعي عن مساهمة المؤسسات الجزائرية في خلق القيمة المشتركة وتعزيز التنمية المحلية المستدامة.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المطلب نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت بهدف اختبار صلاحية الاستبيان قبل تطبيقه على العينة الأساسية، وذلك من خلال فحص وضوح العبارات وقياس صدق الأداة وثباتها لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة.

1-المقابلة

يستند البحث النوعي إلى جمع البيانات وتحليلها من مصادر مختلفة، قد تشمل: الملاحظة، المقابلة، الوثائق والمستندات... إلخ، إلا أن المقابلة تُعدّ أكثر مصادر البيانات استخدامًا في البحث النوعي، لما توفره من فرصة لفهم

أعمق للظواهر المدروسة، من خلال التفاعل المباشر بين الباحث والمبحوث، وطرح الأسئلة المفتوحة، التي تمكن من الوصول إلى المعاني والدلالات التي ينسبها الأفراد لتجاربههم ومواقفهم.

تُعدّ البيانات النوعية وسيلة أساسية لفهم آراء الأفراد وتصوراتهم، وتُعرف المقابلة بأنها تقنية مباشرة تُستعمل من أجل مساءلة الأفراد بشكل فردي، وفي بعض الحالات بشكل جماعي، للحصول على معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على آراء الأشخاص المبحوثين. وبذلك فهي تقوم على التفاعل اللفظي بين الباحث والمبحوث في موقف مواجهة، حيث يحاول من خلالها أحد الطرفين، وهو الباحث، أن يستثير بعض المعلومات لدى الطرف الآخر، وهي تمثل آراءه ومعتقداته حول موضوع الدراسة.

تُعدّ البيانات النوعية وسيلة أساسية لفهم آراء الأفراد وتصوراتهم، حيث تُعرف المقابلة على أنها أداة بحث مباشرة تُستخدم لإجراء حوار مع الأفراد، سواء بشكل فردي أو جماعي، بهدف جمع معلومات وصفية تساعد على الفهم المتعمق لآرائهم. وتعتمد المقابلة على التفاعل اللفظي المباشر بين الباحث والمبحوث، إذ يسعى الباحث من خلالها إلى استكشاف أفكار المبحوثين ومعتقداتهم المرتبطة بموضوع الدراسة. ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين في المقابلات:

النوع الأول: ويمثل المقابلات المهيكلية، وهي التي يتم إجراؤها بواسطة شخص يعمل بدقة على جمع البيانات باستخدام دليل معد سلفاً، بالأسئلة التي سوف يوجهها للمستجوب.

النوع الثاني: يتمثل في المقابلات غير المهيكلية، وهي المقابلات التي لا يعتمد فيها الباحث على خطة مسبقة أو تسلسل محدد للأسئلة عند محاوره المبحوث. وتهدف المقابلة غير المهيكلية إلى استكشاف القضايا التمهيدية والموضوعات العامة، بما يمكن الباحث من تكوين تصور أولي حول موضوع الدراسة، ويساعده لاحقاً على إعداد صياغة دقيقة ومناسبة للمقابلات التي تتطلب بحثاً معمقاً.

فأسئلة المقابلات المهيكلية وغير المهيكلية تتوقف على الغرض من الدراسة، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام المقابلات المهيكلية لاستطلاع رأي المشاركين في موقف معين أو ظاهرة معينة، حيث يكون للباحث خطط مسبقة لسلسلة من الأسئلة المفتوحة التي تركز على أجزاء مختلفة من الفكرة أو الظاهرة المدروسة، في حين أن المقابلة غير المهيكلية يمكن أن تبدأ بسؤال افتتاحي حول فكرة معينة، ثم تركز بقية أسئلة المقابلة بعد ذلك في مساعدة المشارك على استكشاف التجربة بالكامل.

ويقترح كل من: (سفاند) و(ستينار) (Svend & Steinar, 2014) نموذجاً لدليل المقابلة يتكون من 5 إلى 7 أسئلة مفتوحة، حيث يكون السؤال الأول عبارة عن عرض تمهيدي يتعلق بإشكالية البحث، ويليه الانتقال إلى مجموعة أسئلة متخصصة، وفي الأخير سؤال ختامي حول الظاهرة محل الدراسة.

وقد تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة كأداة لتحليل العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة في المؤسسات الجزائرية، حيث صمّمت الباحثة دليل مقابلة يتكوّن من سبعة (7) أسئلة، تهدف إلى استكشاف هذه العلاقة، وهي على النحو الآتي:

- أ- كيف تعرّف مؤسستكم مفهوم خلق القيمة المشتركة؟ وهل تتبنى المؤسسة استراتيجية أو برنامجاً رسمياً يحدد آليات تطبيقه؟
- ب- ما هي الدوافع الرئيسية وراء تبني مؤسستكم لنهج خلق القيمة المشتركة؟ وهل تعتقدون أنه يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق؟
- ت- ما أبرز الفوائد التي جنتها المؤسسة من تبني نهج خلق القيمة المشتركة؟ وما التحديات الرئيسية التي واجهتها في تطبيقه؟
- ث- كيف تقوم مؤسستكم بدمج الأهداف الاقتصادية مع الأهداف الاجتماعية والبيئية؟ وهل انعكس ذلك إيجابياً على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة؟
- ج- هل لدى مؤسستكم شراكات مع جهات خارجية (مثل الحكومة، المجتمع المدني، الجامعات) لتعزيز خلق القيمة المشتركة؟ وكيف تساهم هذه الشراكات في تحقيق الأهداف المؤسسية؟
- ح- كيف تقوم مؤسستكم بقياس أثر مبادرات خلق القيمة المشتركة؟ هل تعتمدون على مؤشرات أداء محددة (KPIs)؟
- خ- هل لدى مؤسستكم خطط مستقبلية لتوسيع أو تطوير مبادرات خلق القيمة المشتركة؟ وما هي العوامل التي قد تدعم أو تحد من استمرارية هذه البرامج؟

وبفضل تقنيات الحاسب والبرمجيات الخاصة لتحليل البيانات الكيفية، على غرار: Tropes, Alceste, MaxQDA, HyperResearch, Nvivo، أصبح من الممكن تحليل مضمون المقابلات باستخدام مؤشرات كمية تُعرّف بإحصاءات التحليل النوعي، ويعد البرنامج المتقدم (NVivo) الأكثر استخداماً في الدراسات النوعية.

1-1- عينة المقابلة: تعتمد البحوث النوعية على المعاينة القصصية، حيث يقوم الباحث باختيار الأفراد بشكل مقصود بما يخدم فهم إشكالية الدراسة. ويتطلب ذلك تحديد أفراد العينة، ونمط المعاينة المناسب، وحجم العينة، إلى جانب السياق أو الميدان الذي تُجرى فيه الدراسة. وتُعدّ هذه العناصر من القضايا الجوهرية المرتبطة بعينة البحث النوعي، لاسيما وأن لكل أسلوب من أساليب البحث النوعي خصوصيته واعتبارات المنهجية في تحديد حجم العينة.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على عينة قصصية تتمثل في مختصين ومتحدثين باسم مؤسساتهم في المعارض والمحافل حيث أجريت المقابلة مع تسعة خبراء من مؤسسات جزائرية والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة (المقابلة)

الصفة	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة
إطار متوسط	ماستر	5 سنوات
إطار متوسط	ماستر	10 سنوات
إطار عالي	دكتوراه	15 سنة
إطار عالي	ليسانس	14 سنة

إطار متوسط / باحث	ماستر/طالب دكتوراه	7 سنوات
موظف	ليسانس	3 سنوات
موظف	ليسانس	6 سنوات
إطار عالي	ماجستير	20 سنة
إطار عالي	ماستر	13 سنة
المجموع	9	

المصدر: من اعداد الطالبة

يظهر الجدول أن عينة الدراسة للمقابلة تتكون من تسعة أفراد يشغلون مناصب مهمة ومتنوعة في مؤسساتهم، ولتمثيل مجتمع الدراسة تم اختيار أفراد العينة المبحوثة من مختلف المؤسسات ومن مستويات ادارية مختلفة، ويتمتع أفراد عينة المقابلة بمستوى تعليمي جامعي يسمح لهم بفهم واستيعاب موضوع الدراسة بأبعاده، ونظرا لخبراتهم التي تتراوح بين 3 سنوات و20 سنة يمكن وصفهم بالخبراء في مجال تخصصاتهم من حيث المامهم بكل معلومات مؤسساتهم ومعرفتهم التفصيلية بوضعية وبيئة نشاط مؤسساتهم.

2-الاستبانة:

اعتمدت الدراسة في شقها الكمي على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 240 مؤسسة اقتصادية جزائرية تنشط في مختلف القطاعات، وقد صمم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، لقياس مدى تبني المؤسسات لممارسات خلق القيمة المشتركة (Creating Shared Value - CSV) في أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، وانعكاس هذه الممارسات على تحقيق التنمية المحلية المستدامة. ويُعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات شيوعاً في البحوث الكمية نظراً لقدرته على جمع بيانات معيارية من عدد كبير من المشاركين بطريقة منظمة وفعالة (عدس، ذوقان ، و كايد ، 2021)

يتكوّن الاستبيان من مجموعة من العبارات المغلقة اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، والذي تراوحت درجاته بين (1) "لا أوافق بشدة" و(5) "أوافق بشدة"، وهو المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية لقياس الاتجاهات والمواقف. وقد غطت العبارات موضوعات متعددة مثل: مدى وعي المؤسسة بمفهوم خلق القيمة المشتركة، نماذج الشراكة مع الأطراف الخارجية، الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمبادرات، ومدى التكامل بين أهداف المؤسسة واستراتيجيات التنمية المحلية المستدامة.

تم إعداد الاستبيان باللغة العربية والفرنسية بناءً على مراجعة مستفيضة للأدبيات السابقة والدراسات الميدانية ذات الصلة، كما تم تكييف محتوى الأسئلة مع السياق المؤسسي الجزائري لضمان الصدق، خضع الاستبيان لتحكيم مجموعة من الخبراء في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة لضمان الصدق الظاهري للعبارات، كما تم اختباره ميدانياً على عينة أولية (Pilot Study) تتكون من 40 مؤسسة، ما سمح بإجراء التعديلات الضرورية لضمان الوضوح وسهولة الفهم.

تم توزيع الاستبيانات يدويًا في بعض الحالات، وإلكترونيًا في مؤسسات أخرى حسب موقعها الجغرافي وإمكانية التواصل معها. وقد أُرْفِقَ مع كل استبيان خطاب توضيحي يبيّن أهداف الدراسة، ويؤكد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض بحثية فقط، وفق أخلاقيات البحث العلمي.

بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و smart pls، لاستخلاص دلالات إحصائية حول العلاقة بين ممارسات خلق القيمة المشتركة ومساهمة المؤسسات في التنمية المحلية المستدامة.

2-1- تصميم الاستبيان: قمنا بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقمنا بتقسيمه كالتالي:

القسم الأول: تضمن البيانات المؤسسية (تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار القانوني، العمر، تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار النشاط، تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الحجم، موقع المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة، عدد سنوات عمل المؤسسة، القطاع الاقتصادي للمؤسسة).

القسم الثاني: خاص بمتغيرات الدراسة (خلق القيمة المشتركة، التنمية المحلية المستدامة)

2-2- تحديد شكل العبارات: ارتبطت عبارات الاستبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

جدول رقم (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
 - والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
 - المدى لتحديد طول الفئة حيث طول الفئة = (أعلى درجة - أدنى درجة) ÷ عدد الفئات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة عالية جدا، مرتفعة، موافق إلى حد ما، موافقون بدرجة منخفضة، موافقون بدرجة منخفضة جدا.
 - تحديد طول الفئة وذلك باعتبار أن أعلى درجة هي (5 = أوافق بشدة)، وأدنى درجة هي (1 = لا أوافق بشدة)، فإن المدى يساوي (4)، وبقسمة هذا المدى على عدد مستويات المقياس (5)، يكون طول الفئة مساوياً لـ 0.80.
- ويُستخدم هذا الطول في تحديد اتجاهات أفراد العينة نحو كل عبارة، حيث تُصنّف المتوسطات إلى مستويات كما يلي:

جدول رقم (4): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جداً	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة	[1.80 - 1]
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة	[2.60 - 1.81]
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة	[3.40 - 2.61]
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة	[4.20 - 3.41]
درجة عالية جداً	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة	[5 - 4.21]

المصدر: من إعداد الطالبة

2-3- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبانة): يمكن تعريف الخصائص السيكومترية بأنها دلائل أو مؤشرات إحصائية عن مدى جودة الاستبيان وفقراته إذ توجد خصائص سيكو مترية للعبارة وهي تمييز العبارة واتساقها الداخلي أي صدقها، وتوجد خصائص سيكو مترية للاستبيان وهي صدقه وثباته.

2-3-1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): بعد إعداد الاستبيان بصورته الأولية، تم عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين بهدف تقويم فقراته من حيث الوضوح والدقة والملاءمة، وإجراء التعديلات اللازمة قبل اعتماده بصورته النهائية. ويُعرف الصدق الظاهري أو صدق المحكمين بأنه "مدى قدرة الاستبيان على قياس الغرض الذي صُمم من أجله كما يبدو للمحكمين ظاهرياً، ويتم التوصل إليه من خلال درجة توافق تقديرات المحكمين والمختصين حول سلامة العبارات ودقتها ومناسبتها لقياس السمة أو المتغير محل الدراسة، إضافة إلى ملاءمة الصياغة والمظهر العام للأداة" (صفوت ، 2007 ، صفحة 239)، وانطلاقاً من ذلك، تم عرض الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في مجال التخصص للحصول على آرائهم واقتراحاتهم، كما هو موضح في الملحق رقم (1)، وقد تمحورت آراء السادة المحكمين حول حذف بعض العبارات غير المناسبة، وإضافة عبارات أخرى تُساهم في إثراء محتوى الاستبيان، فضلاً عن اقتراح تعديلات على عدد من الفقرات. وأسفرت عملية التحكيم، في ضوء ملاحظاتهم، عن مجموعة من التوصيات التي أُخذت بعين الاعتبار، حيث تم إدخال التعديلات اللازمة على الأداة بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكاليته.

3- الدراسة الاستطلاعية:

بعد الانتهاء من التصميم الأولي لأداة الدراسة، تأتي الخطوة التالية والمتمثلة في إجراء التجريب الأولي للاستبيان، أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية. وتجدر الإشارة إلى أن التحليل المنطقي للأداة وآراء المحكمين لا يُعدان بديلاً عن هذه الدراسة، وإنما يشكّلان مدخلاً مكملاً لها، إذ تُساهم الدراسة الاستطلاعية في دعم ما توصل إليه المحكمون وتعزيزه في الميدان.

وفي هذا السياق، يُستوجب اختيار عينة استطلاعية من نفس مجتمع الدراسة الذي سيتم اختيار منه العينة الأساسية لاحقاً، ويُفضّل أن يتراوح حجم هذه العينة بين 30 و40 فرد، وهو عدد كافٍ لاختبار مدى وضوح الأداة وملاءمتها قبل تطبيقها على نطاق أوسع. (امطانيوس ، 2016 ، صفحة 106)

3-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية: تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق مجموعة من الفوائد المنهجية التي تساهم في تحسين جودة أداة البحث، فمن خلال هذه المرحلة يتم التحقق من صدق الاستبيان وثباته، مما يتيح

إمكانية تعديل بعض الأسئلة أو إعادة صياغتها أو حذفها في حال اتضح أنها غامضة، أو غير ثابتة، أو لا ترتبط بشكل متسق بالبعد الذي تنتمي إليه. وبناءً على ذلك، يمكن تلخيص الأهداف الأساسية للدراسة الاستطلاعية فيما يأتي:

- أ- استطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية؛
 - ب- إعداد استبيان ملائم للدراسة من حيث: (الصياغة الجيدة للعبارات ووضوحها، تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الاستبيان، وتحديد طول الاستبيان، عدد عبارات كل بعد)؛
 - ج- حساب الصدق وثبات الاستبيان.
- 2-3- عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية: قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على عينة تضمنت (40) مؤسسة وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان) والثبات (الثبات بطريقة ألفا كرونباخ).
- 3-3- حساب صدق وثبات الاستبيان: يُعدّ التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من الخطوات المنهجية الأساسية في البحوث العلمية، لما له من دور محوري في ضمان دقة النتائج ومصداقيتها. فصدق الأداة يعكس مدى قدرتها على قياس الظاهرة التي وُضعت من أجلها، في حين يعبرّ الثبات عن مدى اتساق الأداة واستقرار نتائجها عند إعادة تطبيقها في الظروف نفسها.
- وانطلاقاً من أهمية هذين المعيارين، سعت هذه الدراسة إلى التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان المستخدم، من خلال فحص صدق الاتساق الداخلي لعناصره، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، الذي يبين درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. كما تم التحقق من ثبات الاستبيان عبر حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، باعتباره من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً ودقة في قياس الاتساق الداخلي لعبارات الأداة.

وقد شمل اختبار الصدق والثبات مختلف محاور الاستبيان، والمتمثلة في محور خلق القيمة المشتركة بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية، ومحور التنمية المحلية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وذلك قصد التأكد من صلاحية الأداة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، والاطمئنان إلى موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

- 3-3-1- صدق الاتساق الداخلي وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون: يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات البعد بالدرجة الكلية لعبارات البعد مجتمعة، والجداول التالية توضح ذلك:

أ- محور خلق القيمة المشتركة:

جدول رقم (5): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد خلق قيمة اقتصادية

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
01	0,742**	07	0,482**
02	0,614**	08	0,601**
03	0,491**	09	0,471**
04	0,442**	10	0,426**
05	0,518**	11	0,555**
06	0,502**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélacion بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG^* (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد خلق قيمة اقتصادية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (6): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد خلق قيمة اجتماعية

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
12	0,558**	22	0,714**
13	0,617**	23	0,790**
14	0,623**	24	0,753**
15	0,581**	25	0,712**
16	0,584**	26	0,790**
17	0,546**	27	0,553**
18	0,558**	28	0,683**
19	0,701**	29	0,729**
20	0,612**	30	0,458**
21	0,793**	31	0,520**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélacion بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG^* (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد خلق قيمة اجتماعية صادقة لما وضعت لقياسه.

*قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

** دالة عند 0.01 / * دالة عند 0.05

ب- محاور التنمية المحلية المستدامة:

جدول رقم (7): يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الاقتصادي

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
32	0,781**	37	0,866**
33	0,785**	38	0,600**
34	0,802**	39	0,881**
35	0,793**	40	0,832**
36	0,705**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0,05، ومنه تعتبر عبارات البعد الاقتصادي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8): يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الاجتماعي

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
41	0,840**	48	0,845**
42	0,776**	49	0,574**
43	0,746**	50	0,727**
44	0,711**	51	0,872**
45	0,825**	52	0,834**
46	0,754**	53	0,643**
47	0,850**	54	0,674**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0,05، ومنه تعتبر عبارات البعد الاجتماعي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (9): يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد البيئي

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
55	0,715**	61	0,571**
56	0,643**	62	0,809**
57	0,678**	63	0,808**
58	0,701**	64	0,782**

0,581**	65	0,650**	59
		0,649**	60

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات البعد البيئي صادقة لما وضعت لقياسه.

3-3-2 ثبات الاستبيان: يُقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي النتائج نفسها عند إعادة تطبيقه على المجموعة نفسها وفي الظروف نفسها. وبمعنى آخر، إذا تم قياس الفرد ذاته أكثر من مرة، فيجب أن تبقى درجته متقاربة دون تغيير جوهري، مما يدل على وجود اتساق في الأداة.

وعليه، فإن ثبات الاستبيان يعني قدرته على تقديم نتائج مستقرة ومتكررة عند تطبيقه أكثر من مرة بالطريقة نفسها. ويوجد عدد من الطرق والمعادلات الإحصائية التي تُستخدم لحساب هذا الثبات. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

3-3-2-1 طريقة معامل ألفا كرونباخ: تعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة. (مصطفى ، 2018، صفحة 149) وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات لمعامل

Cronbach's Alpha:

جدول رقم (10): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعاً ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

المصدر: (Manu & Fanny, 2009, p. 53)

يوضح الجدول المجالات المختلفة لقيم معامل ألفا كرونباخ، والتي تُستخدم للحكم على درجة ثبات الاستبيان واتساقه الداخلي. وتبين هذه المجالات أن القيم التي تقل عن 0.60 تُعد غير كافية وتعكس ضعفاً في ثبات الأداة، في حين تشير القيم الواقعة بين 0.60 و 0.70 إلى ثبات ضعيف أو مقبول نسبياً. أما القيم التي تتراوح بين 0.70 و 0.85 فتُعد مؤشراً على ثبات حسن يسمح بالاعتماد على الأداة في القياس، بينما تعبر القيم بين 0.85 و 0.90 عن ثبات

جيد جداً. وتُعد قيم ألفا التي تتجاوز 0.90 دليلاً على مستوى ممتاز من الثبات، بما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات وموثوقية مرتفعة للأداة. وفي دراستنا تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (11): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان	
0,732	11	بعد خلق قيمة اقتصادية	خلق القيمة المشتركة
0,924	20	بعد خلق قيمة اجتماعية	
0,888	31	المجموع الكلي لعبارات المحور	
0,915	9	البعد الاقتصادي	التنمية الحظية
0,943	14	البعد الاجتماعي	
0,886	11	البعد البيئي	
0,908	34	المجموع الكلي لعبارات المحور	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.70 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 1 دل على أن قيمة الثبات ممتازة، ومنه فإن أداة الدراسة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية ظهر لنا أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

المطلب الثالث: الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (V27 وبرنامج EXCEL من أجل تصميم الأشكال البيانية الخاصة في وصف عينة الدراسة والإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة، وكذا برنامج SMART PLS من أجل اختبار فرضيات الدراسة وبرنامج 15NVivo لتحليل المقابلات.

1-برنامج الحزم الإحصائية SPSS:

برنامج الحزم الإحصائية SPSS (اختصاراً لـ Statistical Package for the Social Sciences) هو أداة تحليل بيانات واسعة الانتشار، طوّرتها شركة Inc عام 1968، ثم أصبح جزءاً من شركة IBM بعد استحواذها عليه عام 2009 ((IBM, (2023)). يُستخدم البرنامج بشكل رئيسي في الأبحاث الأكاديمية، ودراسات السوق، والتحليلات الطبية، وذلك بفضل واجهته السهلة التي تعتمد على القوائم المنسدلة، وقدرته على إجراء تحليلات إحصائية متنوعة مثل

الاختبارات الوصفية (كالمتوسطات والانحراف المعياري) والاختبارات الاستدلالية (مثل اختبار t، وتحليل التباين ANOVA، والانحدار الخطي) (Field, 2018, p. 19). كما يدعم البرنامج إنشاء الجداول والرسوم البيانية، مما يجعله أداة مفيدة لعرض النتائج بشكل مرئي. ومع ذلك، يواجه SPSS منافسة متزايدة من أدوات مفتوحة المصدر مثل Python و R، التي توفر مرونة أكبر في التحليل الإحصائي المتقدم (Wickham & Garrett, 2017). يُعد SPSS خيارًا مثاليًا في التحليل الإحصائي، وفي هذا البحث، تم توظيف إمكانيات SPSS لتنفيذ مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها:

- التكرار والنسبة المئوية والرسوم البيانية: لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ: اختبار ثبات مقاييس الدراسة من خلال بيانات العينة الاستطلاعية.
- معامل الارتباط بيرسون: هو أداة إحصائية تُستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرين، ومن خلال قيمته يمكن تحديد ما إذا كانت العلاقة الخطية بينهما ذات دلالة إحصائية أم لا. وقد تم توظيف هذا المعامل في هذه الدراسة للتحقق من صدق الاستبيان وارتباط عبارات كل بُعد بدرجته الكلية.
- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
- الانحراف المعياري: يُستخدم لقياس مدى تباين استجابات أفراد الدراسة حول كل فقرة أو بُعد، ويساعد في التحقق من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات. ويُعدّ مؤشرًا على درجة التشتت، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دلّ ذلك على تركيز الإجابات وانخفاض تباينها، مما يعزز مصداقية النتائج وجودتها. كما يُساهم الانحراف المعياري في ترتيب العبارات عند تساوي المتوسطات الحسابية، حيث تُفضّل العبارة الأقل تشتتًا.
- اختبارات التوزيع الطبيعي: هي اختبارات إحصائية تهدف إلى التحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي)، ومن أشهرها اختبار Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov، ويُستخدم هذا التحقق لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة (معلميه أو لا معلميه).
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): هو اختبار إحصائي يُستخدم لمقارنة متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينها، ويعتمد على اختبار الفرضية حول تساوي المتوسطات.

2-برنامج SMART-PLS

هو أداة إحصائية متخصصة في تحليل المعادلات البنائية (SEM) باستخدام منهجية المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، والتي طورها كل من Ringle و Wende و Becker (2015) في الإصدار الثالث من البرنامج. يتميز هذا البرنامج بقدرته على تحليل النماذج البحثية المعقدة التي تتضمن متغيرات كامنة وعلاقات غير خطية، خاصة في حالات العينات الصغيرة أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي (Hair, Ringle, Sarstedt, و Hult, 2022). يقدم البرنامج مجموعة متكاملة من الأدوات التحليلية المتقدمة مثل:

- طريقة إعادة المعاينة Bootstrapping: تستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة واستخدمناه في اختبار فرضيات الدراسة من خلال برنامج SMART-PLS.
 - تحليل التباين متعدد المجموعات (MGA)
 - مؤشرات تقييم جودة النماذج مثل R^2 و Q^2 (Ray، Henseler، و Hubona، 2016)
- وقد أصبح SMART-PLS أداة لا غنى عنها في البحوث الحديثة، خاصة في مجالات إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية، حيث يتجاوز العديد من القيود التي تفرضها الأساليب الإحصائية التقليدية مثل تلك المتوفرة في برنامج SPSS (Ringle، Sarstedt، و Hair، 2021، July).

3-التعريف ببرنامج (Nvivo) لتحليل البيانات النوعية:

برنامج NVivo 15 هو أداة متقدمة لتحليل البيانات النوعية والكمية، طوّره شركة (Lumivero) المعروفة سابقاً بـ (QSR International)، ويُعد أحدث إصدار في سلسلة برامج NVivo التي تُستخدم على نطاق واسع في الأبحاث الأكاديمية ودراسات السوق. يتميز البرنامج بقدرته على تحليل أنواع متعددة من البيانات، بما في ذلك النصوص والمقابلات وتسجيلات الفيديو والصوت ومنشورات وسائل التواصل الاجتماعي، مما يجعله أداة شاملة للباحثين في العلوم الاجتماعية والصحية والتسويقية (Brandão، 2015).

يوفر NVivo 15 ميزات محسنة مقارنة بالإصدارات السابقة، مثل دعم الذكاء الاصطناعي للكشف عن الموضوعات والمشاعر تلقائياً، وإمكانيات تعاونية أفضل للفرق البحثية، بالإضافة إلى تكامل أسهل مع برامج مثل Excel و SPSS و Tableau** (Lumivero، 2023). ومع ذلك، فإن استخدام البرنامج يتطلب تدريباً جيداً، كما أن تكلفته المرتفعة قد تشكل عائقاً أمام بعض الباحثين مقارنة ببدائل أخرى مفتوحة المصدر مثل MAXQDA*** أو ATLAS.ti**** (Silver و Lewins، 2017).

كما أنه يتيح للباحث الحصول على مجموعة من النتائج التي يعتمد عليها في تحليل البيانات النوعية، ويُمكنه هذا البرنامج من استخراج عدة مؤشرات كمية تساعد على التمييز أكثر في تحليل محتوى المقابلات، تعرف بالمقاربات الكمية للتحليل النصي أو الكيفي، هذه المقاربات تتمثل في أربع مقاربات أساسية، هي: المقاربة المعجمية، والمقاربة اللغوية، والمقاربة الموضوعية، والمقاربة المعرفية.

1-3- المقاربة المعجمية (Lexical Approach): تُعدّ المقاربة المعجمية إحدى الأدوات الأساسية في تحليل المحتوى النصي داخل برنامج NVivo 15، إذ تركز على فحص الخصائص الإحصائية للغة المستخدمة في النصوص. ومن خلال هذا الأسلوب يمكن للباحث تحليل تكرارات الكلمات والعبارات الرئيسية، وتحديد المفردات الأكثر حضوراً في البيانات المدروسة.

** Tableau: برنامج قوي للتصور البياني للبيانات (Data Visualization)، يساعد في إنشاء لوحات تفاعلية ورسوم بيانية احترافية تُستخدم في التحليل واتخاذ القرار.

*** MAXQDA: برنامج آخر للتحليل النوعي للبيانات، يُعدّ بديلاً منافساً لـ NVivo، ويستخدم في ترميز وتحليل النصوص، وله إصدارات تتضمن مزايا للتحليل الكمي المختلط.

**** ATLAS.ti: برنامج متقدم لتحليل البيانات النوعية، يعتمد على ترميز وتنظيم وربط المعطيات النصية والمرئية بهدف الكشف عن الأنماط والموضوعات. يُستخدم في البحوث الاجتماعية والإنسانية، ويتميز بقوة في تحليل شبكات العلاقات بين المفاهيم.

وتتيح هذه المقاربة إنشاء سحابات الكلمات (Word Clouds) التي تُمثّل المفاهيم الأساسية بصرياً، بالإضافة إلى إعداد جداول تُظهر تكرارات المفردات بما يساعد على الكشف عن الأنماط اللغوية. كما تساهم في إبراز المجالات الدلالية الأكثر ظهوراً، الأمر الذي يُساعد الباحث على بناء فهم أعمق للمحتوى. وبحسب برانداو (Brandão, 2015) فإنّ هذه الأدوات تمكّن الباحث من تحويل البيانات النصية إلى مؤشرات كمية تُساهم في تبسيط عملية التحليل والتفسير.

2-3- المقاربة اللغوية (Linguistic Approach): تركّز المقاربة اللغوية على تحليل البنى والتراكيب اللغوية للنصوص، مما يتيح فهماً أعمق للسياقات التعبيرية والأنماط الخطابية. من خلال هذه المقاربة، يمكن للباحث دراسة العلاقات بين الكلمات والعبارات، وتحليل التراكيب النحوية، وتحديد السياقات التي تظهر فيها المفاهيم المختلفة. توفر NVivo 15 أدوات متخصصة مثل "Coding Stripe" و "Matrix Coding"*** التي تسهل عملية الربط بين العناصر اللغوية والمحتوى. وفقاً لـ (Silver و Lewins, 2017)، فإنّ هذه المقاربة تسمح للباحث بالكشف عن الطبقات العميقة للنصوص، مما يعزز دقة التحليل النوعي.

3-3- المقاربة الموضوعية (Thematic Approach): تُعتبر المقاربة الموضوعية من أكثر المقاربات استخداماً في البحث النوعي، حيث تركّز على تحديد الموضوعات الرئيسية والفرعية في النصوص المدروسة. من خلال هذه المقاربة، يمكن للباحث استخدام أدوات الترميز اليدوي والآلي لتحديد الأنماط والموضوعات المتكررة. توفر NVivo 15 ميزات مثل "Auto Code" و "Theme Explorer"*** التي تسهل عملية اكتشاف الموضوعات وتحليلها. كما تتيح هذه المقاربة إنشاء خرائط المفاهيم التي تُظهر العلاقات بين الموضوعات المختلفة. وفقاً لـ (Creswell, 2009)، فإنّ هذه المقاربة تساعد الباحث في تحويل البيانات النصية إلى فئات موضوعية واضحة، مما يعزز فهم المحتوى وتفسيره.

4-3- المقاربة المعرفية (Cognitive Approach): تهدف المقاربة المعرفية إلى تحليل الأفكار والبنى الذهنية التي تقف خلف النصوص، مما يساعد الباحث على فهم أعمق للموضوعات وطريقة تفكير المشاركين. ومن خلال هذه المقاربة يمكن دراسة العلاقات بين المفاهيم وبناء نماذج تفسيرية توضّح كيفية ترابطها. ويوفر برنامج NVivo 15 أدوات مثل "خرائط المفاهيم (Concept Maps)" و "المصفوفات الإطارية (Framework Matrices)" التي تساهم في تنظيم هذه العلاقات وتمثيلها بشكل أوضح. ووفقاً لـ (Brandão, 2015) تساعد هذه المقاربة الباحث على الكشف عن الأنماط المعرفية التي يقوم عليها المحتوى، مما يعزز دقة التحليل النوعي. ويمكن القول إنّ برنامج NVivo يمكن الباحث من تطبيق نتائج المقاربات الأربع في التحليل النوعي (المعجمية، اللغوية، الموضوعية، والمعرفية)، غير أنّ الدور الأكبر يبقى للباحث نفسه، إذ يتعين عليه تفسير النتائج

*** Coding Stripes: خطوط ملوّنة تظهر على هامش النص في برنامج NVivo، تُستخدم لبيان الأكواد أو التصنيفات التي طبّقت على كل جزء من النص، مما يسمح بتتبع الترميز بصرياً ومعرفة كثافته وتوزيعه داخل البيانات.

Matrix Coding: أداة تحليل متقدمة في NVivo تُنتج مصفوفة تربط بين الأكواد أو بين الأكواد والمتغيرات، بهدف الكشف عن العلاقات والأنماط داخل البيانات من خلال حساب تكرارات الترميز والتقاطعات بين الفئات المختلفة.

* Auto Code: أداة للترميز الآلي داخل NVivo تقوم باكتشاف الكلمات والعبارات المتكررة وتصنيفها تلقائياً في أكواد موضوعية، مما يُسهّل عملية التحليل الأولي للنصوص.

Theme Explorer: أداة استكشافية تعرض الموضوعات الرئيسية والفرعية في البيانات، وتُظهر العلاقات بينها بصرياً من خلال خرائط دلالية تساعد في فهم الأنماط والاتجاهات العميقة داخل النصوص.

المستخرجة وربطها بسياق الدراسة. فالتحليل النوعي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الباحث على الاستقراء والاستنباط وإعادة صياغة المضمون بصورة منطقية ومتكاملة.

المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

يُخصّص هذا المبحث لعرض وتحليل النتائج الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة، اعتمادًا على التكرارات والنسب المئوية والتمثيل البياني، بهدف توصيف خصائص المؤسسات المستجوبة وإبراز اتجاهات اجاباتها حول محاور الاستبيان. ويُمثل هذا العرض خطوة تمهيدية أساسية لفهم طبيعة البيانات الميدانية وتكوين صورة أولية واضحة عن مستوى إدراك العينة لموضوع الدراسة، بما يدعم تفسير النتائج والتحليلات اللاحقة.

المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان

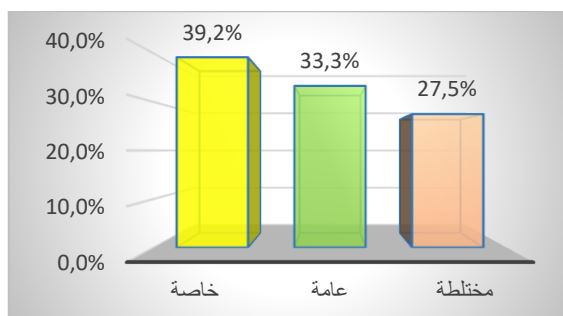
في هذا المطلب، سيتم عرض وتحليل النتائج الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان، مع التركيز على توزيع الإجابات واستخلاص المؤشرات الرئيسة التي تعكس مواقفهم واتجاهاتهم نحو موضوع الدراسة.

1- المحور الأول: وصف عينة الدراسة

فيما يلي عرض للبيانات المؤسسية.

1-1- توزيع المؤسسات حسب المعيار القانوني: يُعدّ المعيار القانوني من المؤشرات الأساسية لوصف عينة الدراسة، لأنه يحدد طبيعة تنظيم المؤسسة وآليات تسييرها ومدى خضوعها للإطار التشريعي. لذلك يهدف هذا الجدول إلى عرض توزيع المؤسسات حسب شكلها القانوني بما يساعد على فهم خصائص العينة وتفسير النتائج اللاحقة.

شكل رقم (11): توزيع المؤسسات حسب المعيار القانوني



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (12): توزيع المؤسسات حسب المعيار القانوني

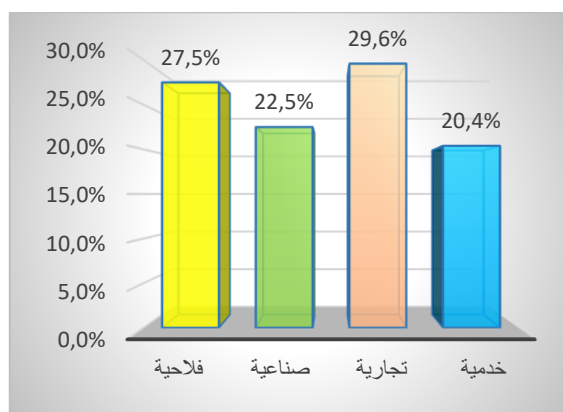
النسبة %	التكرار	الإجابة
39,2	94	خاصة
33,3	80	عامة
27,5	66	مختلطة
100,0	240	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

يشير الجدول رقم (12) والشكل رقم (11) إلى أن أغلبية المؤسسات الاقتصادية التي شملتها الدراسة تصنف ضمن القطاع الخاص بنسبة بلغت 39.2%، أي ما يعادل 94 مؤسسة. بينما تمثل المؤسسات العمومية نسبة 33.3% بعدد 80 مؤسسة، في حين تشكل المؤسسات المختلطة (ذات الطابع المشترك بين القطاعين العام والخاص) نسبة 27.5% بعدد 66 مؤسسة. وبهذا يصل إجمالي عدد المؤسسات المستجوبة إلى 240 مؤسسة بنسبة 100%.

2-1- توزيع المؤسسات حسب معيار النشاط: يهدف هذا الجزء إلى عرض توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب معيار النشاط، وذلك بالاعتماد على تكرارات الإجابات والنسب المئوية المبينة في الجدول والشكل المرفقين، بما يسمح بتوصيف طبيعة الأنشطة التي تنتمي إليها عينة الدراسة.

شكل رقم (12): توزيع المؤسسات حسب معيار النشاط



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (13): توزيع المؤسسات حسب معيار النشاط

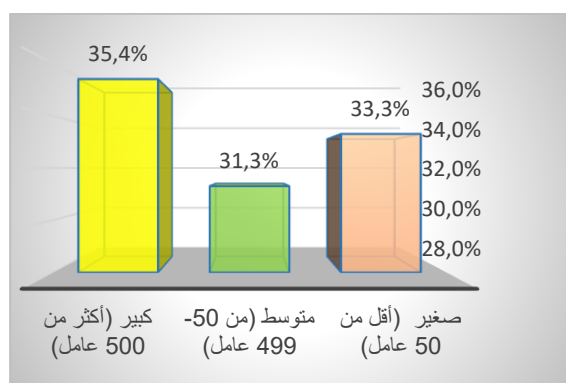
النسبة %	التكرار	الإجابة
27,5	66	فلاحية
22,5	54	صناعية
29,6	71	تجارية
20,4	49	خدمية
100,0	240	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

يشير الجدول رقم (13) والشكل رقم (12) إلى أن المؤسسات الاقتصادية التي شملتها الدراسة تتوزع على عدة قطاعات رئيسية. حيث تحتل المؤسسات التجارية المرتبة الأولى بنسبة 29.6%، أي ما يعادل 71 مؤسسة، مما يعكس الوزن الهام لهذا القطاع في الاقتصاد المحلي. تليها المؤسسات الفلاحية بنسبة 27.5% (66 مؤسسة)، وهو ما يشير إلى أهمية النشاط الزراعي في التنمية المحلية المستدامة. بينما تمثل المؤسسات الصناعية نسبة 22.5% (54 مؤسسة)، وهو ما يبرز دور الصناعة في تحقيق التنمية، سواء من خلال خلق فرص العمل أو دعم سلاسل الإنتاج. وأخيراً، تأتي المؤسسات الخدمية بنسبة 20.4% (49 مؤسسة)، وهي نسبة تعكس مساهمة هذا القطاع في تقديم الخدمات الضرورية للمجتمع.

3-1- توزيع المؤسسات حسب معيار الحجم: يُبرز هذا الجزء توزيع المؤسسات حسب معيار الحجم من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية كما وردت في الجدول والتمثيل البياني، بهدف توضيح خصائص العينة من حيث حجم المؤسسات المشاركة في الدراسة.

شكل رقم (13): توزيع المؤسسات حسب معيار الحجم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (14): توزيع المؤسسات حسب معيار الحجم

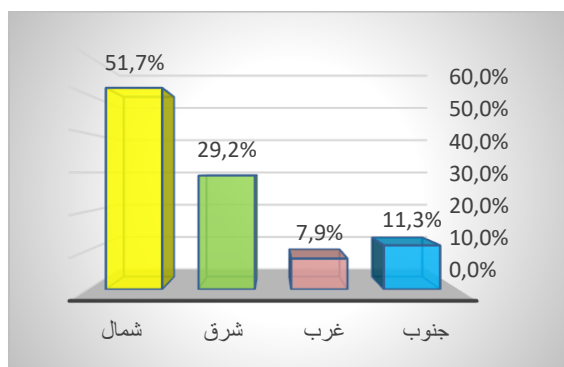
النسبة %	التكرار	الإجابة
35,4	85	كبير (أكثر من 500 عامل)
31,3	75	متوسط (من 50-499 عامل)
33,3	80	صغير (أقل من 50 عامل)
100,0	240	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

يشير الجدول رقم (14) والشكل رقم (13) إلى أن العينة المدروسة تضم مؤسسات اقتصادية متنوعة من حيث حجمها. حيث نجد أن المؤسسات الكبيرة (أكثر من 500 عامل) تمثل النسبة الأكبر بـ 35.4% أي ما يعادل 85 مؤسسة، وهو ما يعكس أهمية هذا النوع من المؤسسات في الاقتصاد المحلي من حيث قدرتها على خلق فرص عمل والمساهمة في التنمية. تلها المؤسسات الصغيرة (أقل من 50 عامل) بنسبة 33.3% أي 80 مؤسسة، ما يبرز دور المؤسسات الصغيرة في تعزيز روح المبادرة وريادة الأعمال والمساهمة في تشغيل اليد العاملة المحلية. أما المؤسسات المتوسطة (من 50 إلى 499 عامل) فتمثل نسبة 31.3% أي 75 مؤسسة، وتعدّ هذه الفئة وسيطاً مهماً يربط بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة من خلال دورها في سلسلة القيمة والإنتاج.

4-1- توزيع المؤسسات حسب موقع المؤسسة: يُخصّص هذا الجزء لعرض توزيع المؤسسات حسب موقعها الجغرافي، استناداً إلى التكرارات والنسب المئوية المبينة في الجدول والشكل، بما يتيح توصيف البعد المكاني لعينة الدراسة.

شكل رقم (14): توزيع المؤسسات حسب موقع المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (15): توزيع المؤسسات حسب موقع المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
شمال	124	51,7
شرق	70	29,2
غرب	19	7,9
جنوب	27	11,3
المجموع	240	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

يشير الجدول رقم (15) والشكل رقم (14) إلى أن النسبة الأكبر من المؤسسات تتركز في المنطقة الشمالية بنسبة 51.7% أي ما يعادل 124 مؤسسة، وهو أمر طبيعي بالنظر إلى تمركز النشاط الاقتصادي والصناعي والخدمي في هذه المنطقة التي تحتضن أهم المدن الكبرى ومراكز الأعمال في الجزائر.

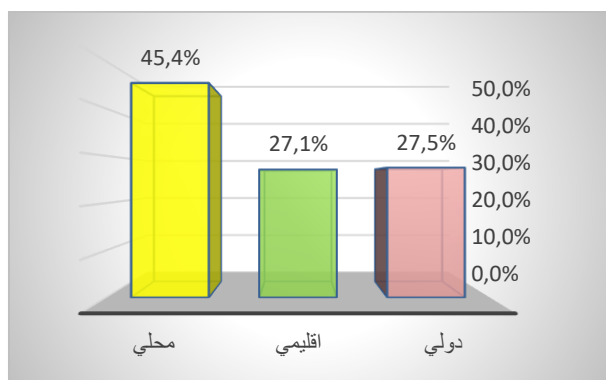
أما المنطقة الشرقية فتأتي في المرتبة الثانية بنسبة 29.2% أي 70 مؤسسة، ما يعكس الدور المتزايد لهذه الجهة في احتضان عدد هام من المؤسسات الاقتصادية، خاصة في القطاعات الصناعية والفلاحية.

في حين تمثل المؤسسات الواقعة في المنطقة الجنوبية نسبة 11.3% (27 مؤسسة)، وهو ما يشير إلى وجود نشاط اقتصادي لكنه يبقى أقل مقارنة بالمناطق الأخرى، ربما بسبب الطبيعة الجغرافية والمناخية للمنطقة.

أما المنطقة الغربية فتمثل 7.9% (19 مؤسسة)، وهي نسبة ضعيفة نسبياً، مما قد يفتح المجال أمام السياسات الاقتصادية لتعزيز الاستثمار بهذه الجهة.

5-1- توزيع المؤسسات حسب نطاق العمل: يعرض هذا الجزء توزيع المؤسسات حسب نطاق عملها (محلي، إقليمي، دولي) من خلال التكرارات والنسب المئوية الواردة في الجدول والتمثيل البياني، قصد إبراز مدى انتشار نشاط المؤسسات محل الدراسة.

شكل رقم (15): توزيع المؤسسات حسب نطاق عمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (16): توزيع المؤسسات حسب نطاق العمل

النسبة %	التكرار	الإجابة
45,4	109	محلي
27,1	65	اقليمي
27,5	66	دولي
100,0	240	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

يشير الجدول رقم (17) والشكل رقم (15) إلى أن غالبية المؤسسات محل الدراسة تنشط في النطاق المحلي بنسبة 45.4%، أي ما يعادل 109 مؤسسة، وهو ما يعكس تركيز هذه المؤسسات على تلبية احتياجات السوق المحلية والمساهمة في تنمية الاقتصاد المحلي.

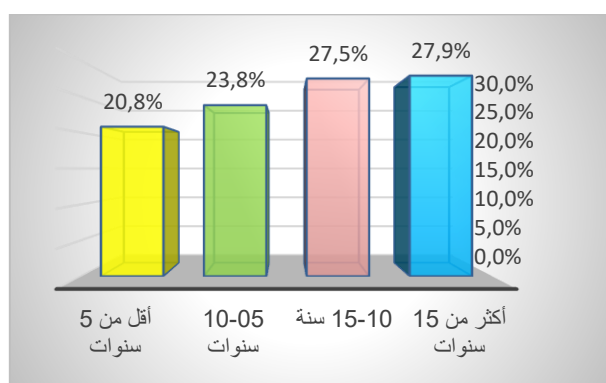
أما المؤسسات التي تنشط على النطاق الإقليمي فتتمثل بنسبة 27.1% (65 مؤسسة)، ما يدل على وجود توجه متوسط لبعض المؤسسات لتوسيع نشاطها ضمن النطاق الجهوي أو الوطني.

في حين أن المؤسسات ذات النشاط الدولي تشكل نسبة 27.5% (66 مؤسسة)، وهو مؤشر إيجابي على وجود شريحة معتبرة من المؤسسات التي استطاعت الانفتاح على الأسواق الخارجية، ما يعزز من تنافسيتها ومساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني من خلال التصدير والانفتاح التجاري.

6-1- توزيع المؤسسات حسب عدد سنوات العمل: يتناول هذا الجزء عرض توزيع المؤسسات حسب عدد سنوات عملها، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية المبيّنة في الجدول والشكل، بهدف توصيف مستوى الخبرة والنضج المؤسسي لعينة الدراسة.

شكل رقم (16): توزيع المؤسسات حسب عدد سنوات العمل

جدول رقم (17): توزيع المؤسسات حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

النسبة %	التكرار	الإجابة
20,8	50	أقل من 5 سنوات
23,8	57	5-10 سنوات
27,5	66	10-15 سنة
27,9	67	أكثر من 15 سنوات
100,0	240	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

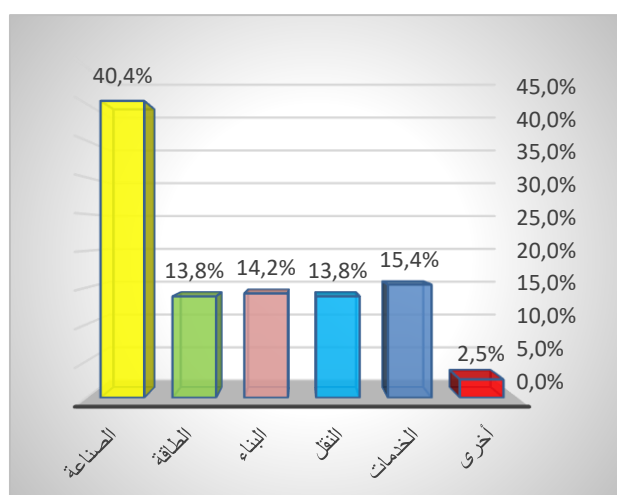
يشير الجدول رقم (17) والشكل رقم (16) إلى أن أكبر نسبة من المؤسسات، والبالغة 27.9% أي 67 مؤسسة، هي مؤسسات قديمة يتجاوز عمرها 15 سنة، وهو ما يعكس استمرارية هذه المؤسسات وخبرتها الطويلة في مجال أعمالها، مما قد يجعلها أكثر استقراراً وقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية. كما نجد أن 27.5% من المؤسسات (66 مؤسسة) تعمل منذ 10 إلى 15 سنة، وهو ما يعكس فئة من المؤسسات التي راكمت خبرة مهمة أيضاً في السوق.

أما المؤسسات التي يتراوح عمرها بين 5 إلى 10 سنوات، فتمثل 23.8% (57 مؤسسة)، ما يدل على وجود مؤسسات في مرحلة النمو، لا تزال تسعى إلى ترسيخ مكانتها في السوق.

في حين أن 20.8% (50 مؤسسة) من العينة هي مؤسسات ناشئة يقل عمرها عن 5 سنوات، وهو ما يعكس ديناميكية اقتصادية من خلال إنشاء مؤسسات جديدة رغم التحديات.

7-1- توزيع المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي: يُقدّم هذا الجزء توزيع المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه، من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والتمثيل البياني، بما يسمح بإبراز تنوع القطاعات الممثلة في عينة الدراسة.

شكل رقم (17): توزيع المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (18): توزيع المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي

الإجابة	التكرار	النسبة %
الصناعة	97	40,4
الطاقة	33	13,8
البناء	34	14,2
النقل	33	13,8
الخدمات	37	15,4
أخرى	6	2,5
المجموع	240	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

يشير الجدول رقم (18) والشكل رقم (17) إلى أن قطاع الصناعة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 40.4%، أي ما يعادل 97 مؤسسة، وهو ما يعكس الدور الكبير للقطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني، خاصة من حيث المساهمة في خلق القيمة الاقتصادية والتوظيف وتعزيز التنمية المحلية.

ويأتي قطاع الخدمات في المرتبة الثانية بنسبة 15.4% (37 مؤسسة)، ما يدل على أهمية هذا القطاع في تقديم خدمات متنوعة تدعم النشاط الاقتصادي وتساهم في تلبية حاجيات السوق والمجتمع.

أما قطاع البناء فيمثل 14.2% (34 مؤسسة)، مما يعكس ديناميكية ملحوظة في مجال الأشغال العامة والإسكان، بالنظر إلى الدور المحوري لهذا القطاع في تلبية متطلبات البنية التحتية والتنمية العمرانية.

وبنسبة متساوية، نجد قطاع الطاقة وقطاع النقل بـ 13.8% لكل منهما (33 مؤسسة لكل قطاع)، وهو ما يعكس أهمية هذه القطاعات الحيوية في دعم الاقتصاد الوطني سواء عبر إنتاج وتوزيع الطاقة أو تسهيل حركة البضائع والأشخاص.

أما القطاعات المصنفة ضمن "أخرى"، فهي تمثل 2.5% فقط (6 مؤسسات)، ما يعكس قلة المؤسسات التي تنشط خارج القطاعات التقليدية الكبرى.

2- المحور الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للمؤسسات والمتعلق بـ: خلق القيمة المشتركة (خلق قيمة اقتصادية، خلق قيمة اجتماعية).

يقدم هذا المحور عرضاً وتحليلاً لنتائج إجابات أفراد العينة حول ممارسات المؤسسات في مجال خلق القيمة المشتركة، من خلال التركيز على بعديها الاقتصادي والاجتماعي.

2-1- بعد خلق قيمة اقتصادية

جدول رقم (19) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: خلق قيمة اقتصادية.

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني من خلال خلق قيمة مشتركة.	3,4958	0,97241	درجة عالية
02	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل جديدة كجزء من استراتيجيتها لخلق قيمة مشتركة.	3,7375	0,80911	درجة عالية
03	تطبق المؤسسة تقنيات وممارسات مبتكرة لخفض تكاليف الإنتاج وتحسين الجودة بشكل مستدام.	4,0542	0,76617	درجة عالية
04	تعزز المؤسسة الاستدامة المالية للمشاريع المحلية.	4,2500	0,70563	درجة عالية جدا
05	تتعاون المؤسسة مع الموردين المحليين كجزء من استراتيجيتها لتحقيق التنمية المستدامة.	3,7708	0,84437	درجة عالية
06	تساهم المؤسسة في تطوير القاعدة الصناعية المحلية لتعزيز التحول الاقتصادي في المنطقة.	4,3708	0,71445	عالية جدا
07	يتم التفاوض مع أصحاب المصلحة المحليين لضمان تحقيق أقصى قيمة اقتصادية واجتماعية.	4,5667	0,56736	عالية جدا
08	هناك توازن بين تحقيق الربحية وتحقيق فوائد اجتماعية وبيئية في استراتيجيات المؤسسة.	4,2542	0,76398	عالية جدا
09	تتبع المؤسسة معايير محددة لقياس الأثر الاجتماعي لمبادراتها.	2,9417	1,30526	متوسطة
10	تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير لتلبية احتياجات المجتمع المحلي.	3,5333	1,01811	عالية
11	تدعم المؤسسة تطوير المهارات والكفاءات في المجتمع المحلي لتعزيز القدرة التنافسية الاقتصادية.	3,8708	0,88454	عالية
	مستوى خلق قيمة اقتصادية بالمؤسسات محل الدراسة	3,8953	0,45346	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27.

تعكس نتائج التحليل الإحصائي مستوى عالياً من مساهمة المؤسسات الاقتصادية في خلق قيمة اقتصادية تعزز التنمية المحلية والوطنية، حيث تشير الأرقام إلى أن هذه المؤسسات تتبنى استراتيجيات فعالة لدعم الاقتصاد المحلي من خلال عدة ممارسات جوهرية. من بين هذه الممارسات، نجد أن توفير فرص العمل الجديدة كجزء من استراتيجيات خلق القيمة المشتركة يُعد عاملاً مهماً، إذ حصل هذا البعد على متوسط مرتفع (3.7375)، مما يدل على التزام المؤسسات بتوسيع فرص التوظيف والمساهمة في تقليل معدلات البطالة، وهو أحد الأهداف الرئيسية للتنمية المستدامة. كما يظهر أن المؤسسات لا تكتفي فقط بتوفير الوظائف، بل تعتمد أيضاً على تقنيات وممارسات مبتكرة لخفض تكاليف الإنتاج وتحسين الجودة بشكل مستدام، وهو ما حصل على متوسط مرتفع أيضاً (4.0542)، مما يعكس توجه المؤسسات نحو رفع الكفاءة الإنتاجية وتعزيز تنافسيتهما في السوق.

إضافة إلى ذلك أظهرت النتائج أن المؤسسات تساهم في تعزيز الاستدامة المالية للمشاريع المحلية بمتوسط مرتفع جداً (4.2500)، وهو ما يؤكد دور هذه المؤسسات في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة وضمان استمراريتهما، مما يساهم في خلق بيئة أعمال أكثر استقراراً وقدرة على النمو. كما أن التعاون مع الموردين المحليين كجزء من استراتيجية تحقيق التنمية المستدامة يُعد عنصراً أساسياً في نموذج عمل هذه المؤسسات، حيث حصل على متوسط (3.7708)، وهو ما يعكس وعياً متزايداً بأهمية تعزيز سلاسل الإمداد المحلية وتقليل الاعتماد على المصادر الخارجية، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني من خلال تحفيز الإنتاج المحلي ودعم الصناعات الوطنية.

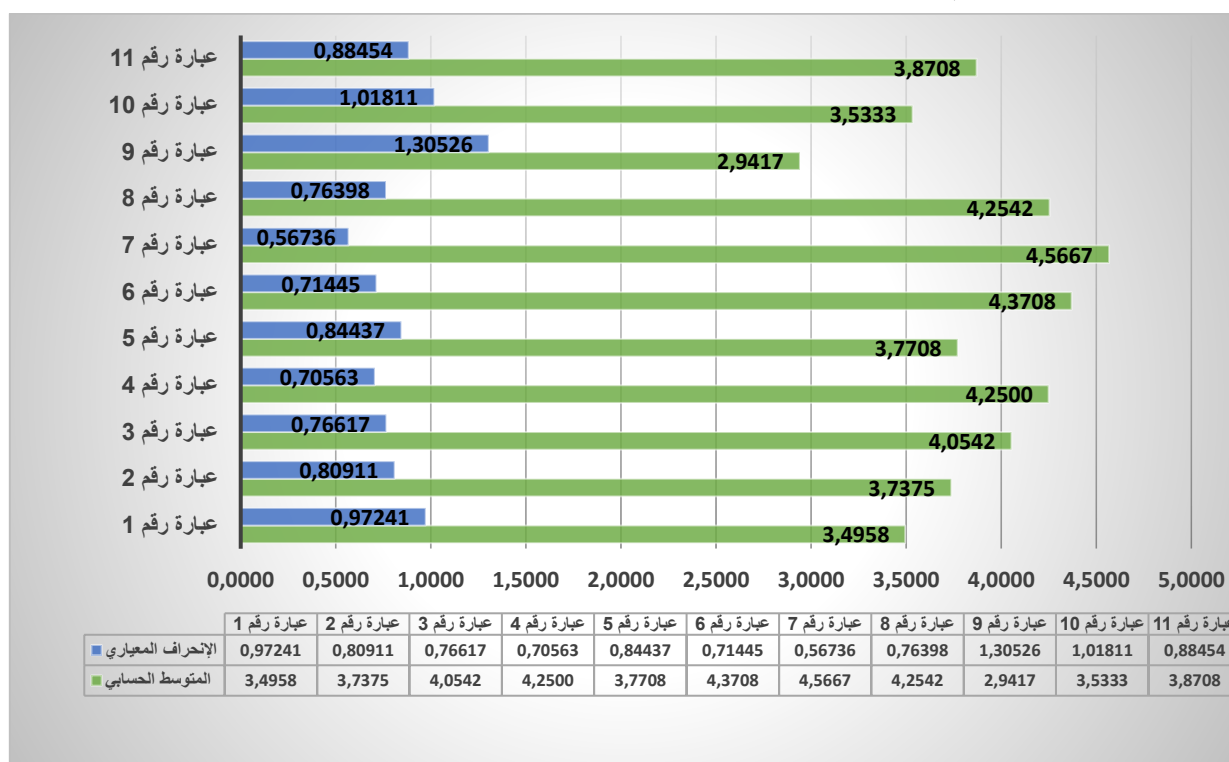
أما فيما يتعلق بتطوير القاعدة الصناعية المحلية لتعزيز التحول الاقتصادي في المنطقة، فقد حصل هذا البعد على أعلى متوسط حسابي (4.3708)، مما يبرز الدور المحوري للمؤسسات في دفع عجلة التحول الصناعي وتعزيز القيمة المضافة للصناعات المحلية. وهذا يعكس بوضوح مدى اهتمام المؤسسات بالمساهمة في خلق اقتصاد متنوع قادر على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكيف مع المتغيرات العالمية. كما أن نهج التفاوض مع أصحاب المصلحة المحليين لضمان تحقيق أقصى قيمة اقتصادية واجتماعية حصل على متوسط مرتفع جداً (4.5667)، مما يدل على أن المؤسسات تدرك أهمية التشاور والحوار مع مختلف الفاعلين المحليين لضمان تحقيق تنمية متوازنة ومتكاملة تلبي احتياجات المجتمع والاقتصاد في آن واحد.

ومن الجوانب المهمة التي أظهرتها الدراسة، تحقيق التوازن بين الربحية والفوائد الاجتماعية والبيئية، حيث حصل هذا البعد على متوسط مرتفع (4.2542)، مما يعكس وعياً متزايداً لدى المؤسسات بضرورة تبني نماذج أعمال مسؤولة اجتماعياً تأخذ في الاعتبار الأثر البيئي والمجتمعي لأنشطتها الاقتصادية. غير أن الدراسة أظهرت أيضاً بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، مثل تبني معايير محددة لقياس الأثر الاجتماعي لمبادرات المؤسسات، حيث حصل هذا البعد على أدنى متوسط حسابي (2.9417)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة في استخدام أدوات قياس علمية دقيقة لتقييم التأثير الاجتماعي لهذه المبادرات. وقد يؤثر غياب هذه الأدوات على قدرة المؤسسات على تقييم مدى نجاح مبادراتها وتأثيرها الحقيقي على المجتمع المحلي.

أما فيما يخص الاستثمار في البحث والتطوير لتلبية احتياجات المجتمع المحلي، فقد سجل متوسط (3.5333)، وهو ما يشير إلى وجود جهود معتبرة في هذا المجال لكنها تحتاج إلى مزيد من التعزيز لضمان ابتكار حلول تلبي احتياجات المجتمع وتعزز تنافسية الاقتصاد المحلي على المدى البعيد. كما أن دعم تطوير المهارات والكفاءات في

المجتمع المحلي لتعزيز القدرة التنافسية الاقتصادية سجل متوسطاً مرتفعاً (3.8708)، مما يعكس وعياً متزايداً لدى المؤسسات بأهمية الاستثمار في العنصر البشري باعتباره ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية. بصورة عامة تشير النتائج إلى أن مستوى خلق القيمة الاقتصادية في المؤسسات محل الدراسة يعد مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (3.8953)، وهو ما يعكس توجهاً إيجابياً نحو تبني استراتيجيات تدعم التنمية الاقتصادية المستدامة. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض التحديات التي ينبغي معالجتها، لا سيما فيما يتعلق بتطوير أدوات قياس دقيقة للأثر الاجتماعي وتعزيز الاستثمارات في البحث والتطوير، حيث يمثل هذان الجانبان عناصر أساسية لضمان استدامة النمو الاقتصادي وفعالية المبادرات التنموية للمؤسسات. لذا، من الضروري أن تعمل هذه المؤسسات على تحسين آليات قياس تأثيرها الاجتماعي، وزيادة الاستثمار في البحث والابتكار، وتعزيز شراكاتها مع مختلف الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين لضمان تحقيق تنمية شاملة ومتوازنة تلي احتياجات الاقتصاد والمجتمع في آن واحد.

شكل رقم (18) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى خلق قيمة اقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

2-2- بعد خلق قيمة اجتماعية

جدول رقم (20) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد: خلق قيمة اجتماعية.

الدرجة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
12	تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في الدولة والمجتمع	3,9208	0,96268	درجة عالية
13	تلتزم المؤسسة بتطبيق متطلبات الصحة والسلامة أثناء العمل	3,8250	0,99927	درجة عالية

14	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية وصديقة للبيئة	3,5292	0,93244	درجة عالية
15	تروج المؤسسة لأعمالها وفق أخلاقيات المهنة	3,7542	0,88336	درجة عالية
16	تسعى المؤسسة لإيصال منتجاتها الى مناطق تفتقد فيها هذه المنتجات	4,0833	0,78781	درجة عالية
17	تنجز المؤسسة أعمالها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع المحلي	4,2875	0,72367	درجة عالية جدا
18	توفر المؤسسة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع	3,8917	0,78475	درجة عالية
19	تتوافق أهداف المنظمة مع قيم المجتمع	4,4375	0,63068	درجة عالية جدا
20	تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري	4,5458	0,65806	درجة عالية جدا
21	تمتلك المؤسسة دليل عمل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها	4,2083	0,80163	درجة عالية
22	تقدم المؤسسة منح وهبات لدعم المجتمع المحلي (كالتعليم والصحة)	2,9250	1,25869	درجة عالية
23	تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية (كمراكز الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين)	3,5208	1,04280	درجة عالية
24	تقوم المؤسسة بعمليات التوعية بكيفية استعمال منتجاتها	3,8208	0,97521	درجة عالية
25	تسعى المؤسسة إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل النفايات والآثار البيئية السلبية	3,6417	1,04538	درجة عالية
26	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا أو عمليات صديقة للبيئة في إنتاجها وتقديم خدماتها	3,6875	1,06595	درجة عالية
27	تشجع المؤسسة على المشاركة المجتمعية والمبادرات الاجتماعية التي تعزز من القيمة المشتركة	4,4000	0,67098	درجة عالية جدا
28	تساهم المؤسسة في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات (كأزمة كورونا)	4,3417	0,74873	درجة عالية جدا
29	تساهم المؤسسة في تحسين التعاون بين مختلف الفاعلين في سلسلة القيمة	4,3250	0,66801	درجة عالية جدا
30	تركز المؤسسة على تقديم منتجات مستدامة تلبي احتياجات المجتمع المحلي	4,3500	0,63575	درجة عالية جدا
31	تساهم المؤسسة في إنشاء شبكات تعاون بين الشركات المحلية لتعزيز التماسك الاجتماعي	4,6125	0,58917	درجة عالية جدا
	مستوى خلق قيمة اقتصادية بالمؤسسات محل الدراسة	4,0054	0,40358	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27.

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المؤسسات الاقتصادية تتمتع بمستوى مرتفع من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط العام لمستوى خلق القيمة الاجتماعية (4.0054)، مما يدل على توجه إيجابي نحو تحقيق توازن بين الأنشطة الاقتصادية والتأثيرات الاجتماعية للمؤسسات. يظهر أن هذه المؤسسات تحرص على الامتثال للقوانين المحلية (3.9208) وتطبيق متطلبات الصحة والسلامة أثناء العمل (3.8250)، مما يعكس مدى التزامها بتوفير بيئة عمل آمنة وعادلة للعاملين. كما تُظهر النتائج أن المؤسسات تقدم منتجات ذات جودة عالية وصديقة للبيئة (3.5292) وتحرص على الترويج لأعمالها وفق أخلاقيات المهنة (3.7542)، مما يشير إلى توجه أخلاقي في عمليات الإنتاج والتسويق، وهو أمر ضروري لتعزيز ثقة المستهلكين والمجتمع المحلي.

فيما يتعلق بالوصول إلى الأسواق غير المخدومة، تسعى المؤسسات إلى إيصال منتجاتها إلى المناطق التي تفتقد إلى هذه المنتجات (4.0833)، مما يدل على مساهمتها في تحسين مستويات المعيشة وتعزيز العدالة في توزيع الموارد الاقتصادية. كما تلتزم المؤسسات بإنجاز أعمالها وفق القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع المحلي (4.2875)، مما يعكس احترامها للثقافة المحلية واندماجها في النسيج الاجتماعي. ويبرز أيضاً التزام المؤسسات بتوفير فرص عمل عادلة ومتساوية (3.8917)، مما يدل على دعمها لمبادئ الشمولية والعدالة الاجتماعية في التوظيف.

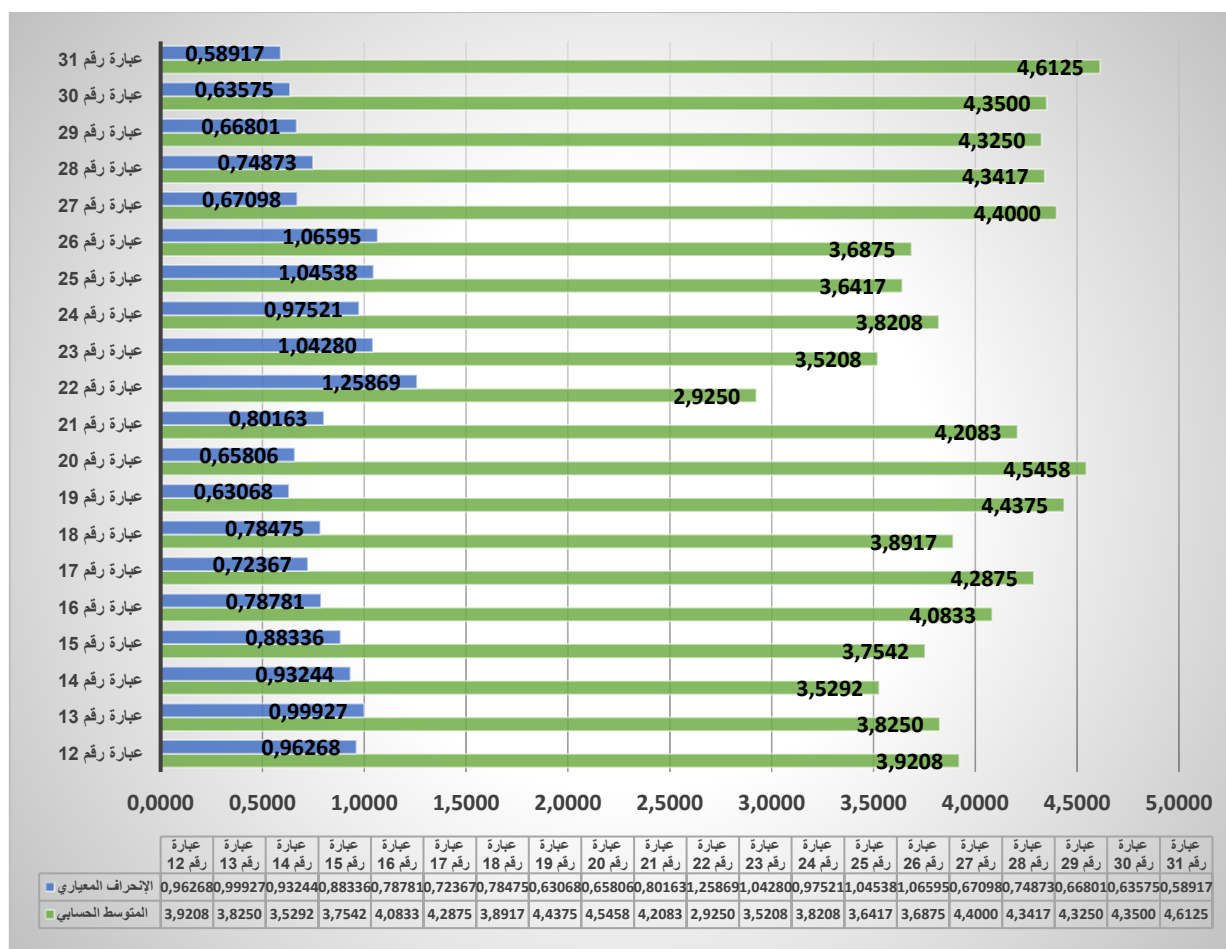
من جهة أخرى، تشير النتائج إلى أن المؤسسات الاقتصادية تتبنى سياسات واضحة في مكافحة الفساد الإداري (4.5458) وتمتلك دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلناً للعاملين لديها (4.2083)، مما يعزز مناخ الشفافية والنزاهة في بيئة الأعمال. إضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن المؤسسات تتوافق أهدافها مع قيم المجتمع (4.4375)، مما يعكس قدرتها على التكيف مع احتياجات المجتمع المحلي وتعزيز الاستقرار الاجتماعي. كما أن دعم المشاركة المجتمعية والمبادرات الاجتماعية لتعزيز القيمة المشتركة يعدّ من بين الجوانب التي سجلت مستويات تقييم مرتفعة (4.4000)، مما يدل على توجه المؤسسات نحو تعزيز الروابط الاجتماعية والمساهمة الفاعلة في المجتمع.

أما من حيث الاستدامة البيئية، فتسعى المؤسسات إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل النفايات (3.6417)، كما تستخدم تكنولوجيا أو عمليات صديقة للبيئة في إنتاجها وتقديم خدماتها (3.6875)، مما يعكس وعياً متزايداً بالمسؤولية البيئية. وعلى الرغم من ذلك، لا تزال بعض المجالات بحاجة إلى تحسين، مثل تقديم المنح والهبات لدعم المجتمع المحلي (2.9250)، حيث يظهر أن المؤسسات لا تساهم بشكل كبير في هذا الجانب، مما يشير إلى ضرورة تعزيز مساهمتها في مجالات الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية. كما أن تخصيص جزء من الأرباح لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية (3.5208) لم يحصل على تقييم مرتفع، مما يعكس حاجة المؤسسات إلى مزيد من الانخراط في دعم الفئات الأكثر ضعفاً في المجتمع.

وعلى صعيد الأزمات، تُظهر النتائج أن المؤسسات لعبت دوراً مهماً في التخفيف من الأضرار التي لحقت بالمجتمع أثناء الأزمات مثل جائحة كورونا (4.3417)، مما يدل على استجابتها الفعالة لاحتياجات المجتمع في أوقات الأزمات. كما تساهم في تحسين التعاون بين الفاعلين في سلسلة القيمة (4.3250)، مما يعزز من كفاءة الأنشطة الاقتصادية ويخلق شبكات تعاون تعزز التماسك الاجتماعي والاقتصادي. ومن الجوانب التي حظيت بأعلى التقييمات، نجد مساهمة المؤسسات في إنشاء شبكات تعاون بين الشركات المحلية لتعزيز التماسك الاجتماعي (4.6125)، مما يعكس دورها في دعم الأنظمة الاقتصادية المتكاملة التي تعزز من الترابط بين مختلف الجهات الفاعلة.

بصورة عامة، تُظهر النتائج أن المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة تحقق مستويات مرتفعة من خلق القيمة الاجتماعية، مع وجود بعض المجالات التي تحتاج إلى تطوير، خصوصاً فيما يتعلق بالدعم المالي المباشر للمبادرات المجتمعية وتعزيز الاستثمارات في المسؤولية الاجتماعية. لذلك، يمكن تعزيز الأثر الاجتماعي لهذه المؤسسات من خلال تطوير استراتيجيات أكثر تكاملاً لدعم الفئات الهشة، وزيادة الاستثمار في الاستدامة البيئية، وتعزيز برامج الشراكة المجتمعية لضمان تحقيق تأثير إيجابي أكثر استدامة وشمولية.

شكل رقم (19) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى خلق قيمة اقتصادية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للمؤسسات والمتعلق بـ: التنمية المحلية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي):

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول التنمية المحلية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

3-1- البعد الاقتصادي

جدول رقم (21) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد: الاقتصادي.

البيان	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
32	تسهر المؤسسة على احترام القوانين والتشريعات في إنتاج المنتجات ومراجعة ذلك بصورة دورية	4,3833	0,71075	درجة عالية جدا
33	تسعى المؤسسة إلى متابعة التطورات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي قد تصدر من السلطات العمومية	4,0292	0,85029	درجة عالية
34	توجد برامج لصالح المؤسسة الاقتصادية موجهة خصيصا للاهتمام بالتنمية المستدامة	4,3958	0,71854	درجة عالية جدا

35	تسمح المؤسسة بربط علاقات وطيدة مع السلطات العمومية خاصة منها على الصعيد المحلي	4,3792	0,64845	درجة عالية جداً
36	تشجع المؤسسة على التدريب وتنمية المهارات المحلية للموظفين والشركاء	4,3458	0,67314	درجة عالية جداً
37	يمكن للمؤسسة تحفيز الاستثمار وزيادة الإنتاجية المحلية	4,4958	0,57126	درجة عالية جداً
38	هناك زيادة في القيمة المضافة المحلية بفعل مشروعات المؤسسة	3,5167	0,83324	درجة عالية
39	يمكن للمؤسسة تحقيق التوازن بين تحقيق الربح وتحقيق فوائد اقتصادية للمجتمع المحلي	4,2000	0,70976	درجة عالية
40	تساعد المؤسسة في تعزيز القطاعات الاقتصادية المحلية وتعزيز الصناعات المحلية	4,2458	0,66123	درجة عالية جداً
	مستوى البعد الاقتصادي بالمؤسسات محل الدراسة	4,2208	0,36747	درجة عالية جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27.

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المؤسسات الاقتصادية المشمولة بالدراسة تحقق مستوى عالياً جداً في البعد الاقتصادي، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.2208)، مما يعكس التزاماً قوياً بالمعايير الاقتصادية والتنموية التي تعزز من الاستدامة والقدرة التنافسية للمؤسسات على المستويين المحلي والوطني. وتوضح النتائج أن المؤسسات تبذل جهوداً ملحوظة لاحترام القوانين والتشريعات المتعلقة بالإنتاج، مع مراجعتها بصورة دورية (4.3833)، وهو ما يعكس درجة عالية من الامتثال القانوني والحرص على تجنب أي تجاوزات قد تعيق استمراريته أو تؤثر على سمعتها. كما تسعى المؤسسات إلى متابعة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تصدر عن السلطات العمومية (4.0292)، مما يدل على اهتمامها بمواكبة المتغيرات وتعزيز تكيفها مع السياسات الحكومية لضمان استدامة عملياتها.

وفيما يتعلق بالاستراتيجيات الموجهة نحو التنمية المستدامة، تشير البيانات إلى أن المؤسسات تمتلك برامج خاصة لدعم التنمية المستدامة (4.3958)، مما يعكس وعياً متزايداً بأهمية دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في استراتيجيات النمو الاقتصادي. كما تُظهر الدراسة أن المؤسسات تقيم علاقات قوية مع السلطات العمومية، خاصة على المستوى المحلي (4.3792)، وهو ما يعزز من بيئة العمل التعاونية وبتيح إمكانية تبادل المعرفة والخبرات لتحسين الأداء الاقتصادي.

على صعيد رأس المال البشري، توضح النتائج أن المؤسسات تشجع على التدريب وتنمية المهارات المحلية سواء للموظفين أو الشركاء (4.3458)، مما يدل على توجه واضح نحو الاستثمار في الكفاءات البشرية، وهو ما يعزز من تنافسية المؤسسة وقدرتها على الابتكار. كما أن دور المؤسسات في تحفيز الاستثمار وزيادة الإنتاجية المحلية حظي بأعلى متوسط حسابي في هذا البعد (4.4958)، مما يشير إلى مدى قدرتها على تعزيز النمو الاقتصادي من خلال دعم الأنشطة الإنتاجية وتحفيز بيئة ريادة الأعمال والاستثمار.

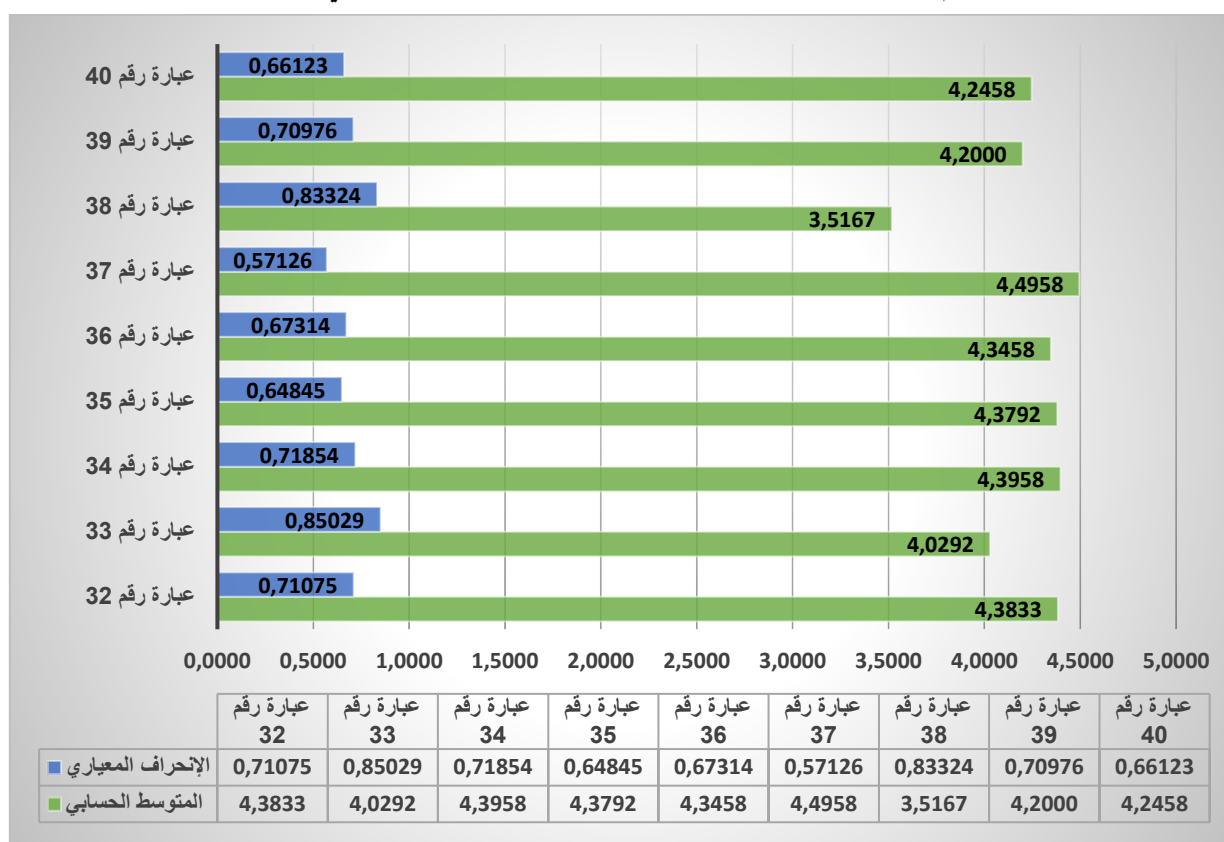
وبالرغم من أن المؤسسات تساهم في زيادة القيمة المضافة المحلية من خلال مشروعاتها (3.5167)، إلا أن هذا العنصر حصل على تقييم أقل نسبياً مقارنة بالعناصر الأخرى، مما قد يشير إلى وجود تحديات في تحقيق مستويات

أعلى من التكامل الاقتصادي المحلي أو في تحقيق تأثير ملموس على الاقتصاد المحلي مقارنة بالجوانب الأخرى. ومع ذلك، تبرز المؤسسات كجهات فاعلة في تحقيق التوازن بين الربحية والفوائد الاقتصادية للمجتمع المحلي (4.2000)، وهو ما يعكس نجاحها في تحقيق نموذج أعمال مسؤول اجتماعياً واقتصادياً، يوازن بين الأهداف التجارية والمساهمة التنموية.

ومن حيث دعم الاقتصاد المحلي، تشير النتائج إلى أن المؤسسات تلعب دوراً في تعزيز القطاعات الاقتصادية المحلية والصناعات الوطنية (4.2458)، وهو مؤشر إيجابي على قدرتها على دفع عجلة التنمية المحلية وتوفير بيئة أعمال مستدامة تدعم سلاسل الإمداد المحلية.

بصورة عامة تعكس هذه النتائج أن المؤسسات الاقتصادية تساهم بشكل قوي في تحقيق التنمية الاقتصادية، سواء من خلال الامتثال للقوانين، أو دعم الاستثمار، أو بناء علاقات وثيقة مع الجهات الحكومية، أو تعزيز التدريب والمهارات. ومع ذلك، يمكن تحسين بعض الجوانب، مثل زيادة القيمة المضافة المحلية من خلال تطوير برامج تكامل اقتصادي أكثر شمولاً، وزيادة التعاون بين المؤسسات لتعزيز الأثر التنموي لمشروعاتها. ومن هذا المنطلق، يُنصح بأن تواصل هذه المؤسسات تعزيز استراتيجياتها الاقتصادية من خلال تبني نماذج أكثر استدامة، وزيادة الدعم الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز دورها في تحفيز الابتكار وريادة الأعمال لضمان استدامة النمو الاقتصادي على المدى الطويل.

شكل رقم (20): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى البعد الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

2-3- البعد الاجتماعي

جدول رقم (22) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي.

الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
41	تتبع المؤسسة سياسة استراتيجية لتحسين ظروف العمل والصحة والسلامة المهنية.	3,9625	0,69866	درجة عالية
42	تتخذ المؤسسة مبادرات استراتيجية لإبرام شراكات تهدف إلى تطوير الاقتصاد المحلي.	4,1542	0,71240	درجة عالية
43	تتبنى المؤسسة مبادرات استراتيجية لتحسين الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين.	4,0292	0,70502	درجة عالية
44	تبرم المؤسسة اتفاقيات استراتيجية مع الشركاء الاجتماعيين لإدارة الموارد البشرية بشكل مستقل عن الاتفاقيات الجماعية.	4,0333	0,83774	درجة عالية
45	تساهم المؤسسة استراتيجياً في مجموعات عمل لدراسة إدماج التنمية المستدامة.	4,3833	0,63619	درجة عالية جداً
46	تتخذ المؤسسة مبادرات استراتيجية للتحكم في استهلاك المواد بعيداً عن الالتزامات القانونية.	4,1417	0,67589	درجة عالية
47	تتخذ المؤسسة مبادرات استراتيجية للحد من استهلاك الطاقة	4,4625	0,59868	درجة عالية جداً
48	تتخذ المؤسسة مبادرات استراتيجية لإعادة تدوير الفضلات بعيداً عن الالتزامات القانونية.	4,3750	0,67919	درجة عالية جداً
49	تتخذ المؤسسة مبادرات استراتيجية لتقليل الفضلات والمهملات	4,2833	0,77819	درجة عالية جداً
50	تتخذ المؤسسة مبادرات استراتيجية للتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية	4,2625	0,68597	درجة عالية جداً
51	مبادرات المؤسسة الاجتماعية تساعد في تحقيق الاستدامة الاجتماعية في المجتمع المحلي.	4,2875	0,63101	درجة عالية جداً
52	تقدم المؤسسة برامج التدريب والتطوير للمجتمع المحلي لتحسين المهارات وزيادة فرص العمل.	4,5250	0,64636	درجة عالية جداً
53	تساهم المؤسسة في تحسين الرعاية الصحية في المجتمع المحلي.	4,3333	0,72416	درجة عالية جداً
54	تساهم المؤسسة في تعزيز الثقافة والتراث المحلي.	3,9667	0,84767	درجة عالية جداً
	مستوى البعد الاقتصادي بالمؤسسات محل الدراسة	4,2288	0,41294	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27.

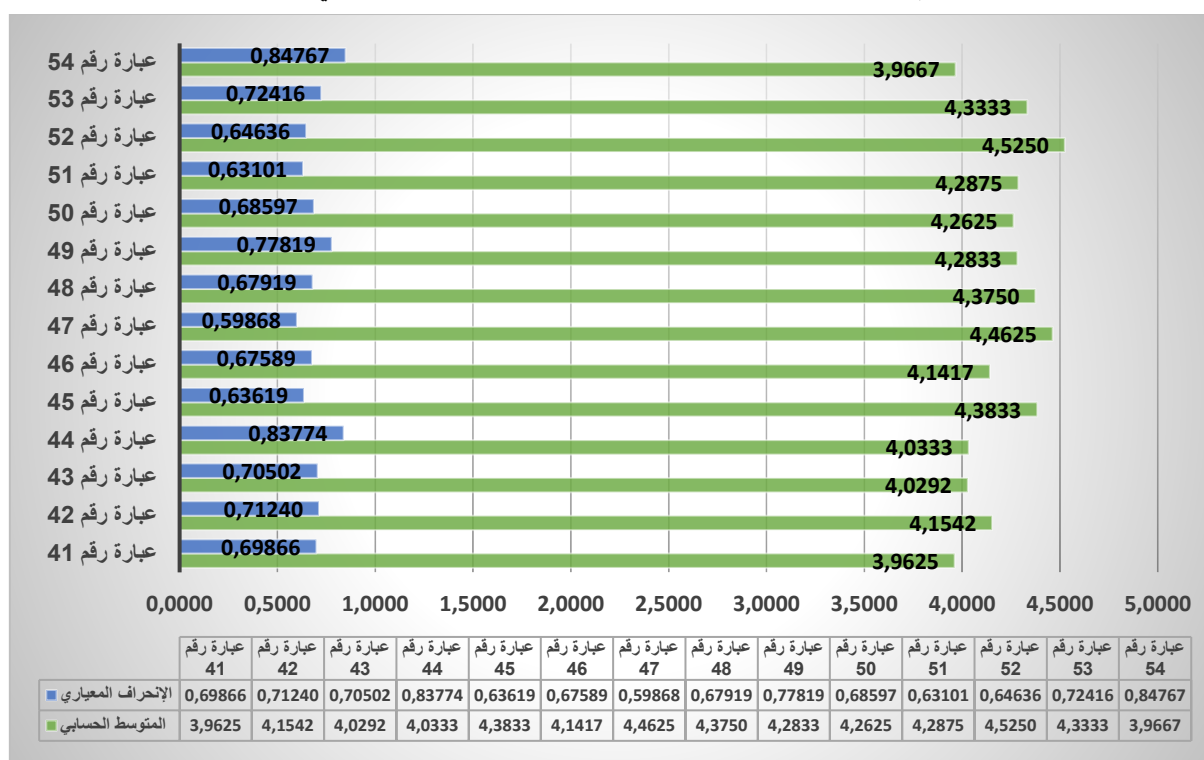
من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات تكشف نتائج التحليل الإحصائي أن المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة تحقق مستوى عالٍ في البعد الاجتماعي، حيث بلغ المتوسط العام (4.2288)، مما يعكس التزاماً واضحاً بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي والبيئة الداخلية للعاملين. وتشير النتائج إلى أن المؤسسات تتبنى استراتيجيات ومبادرات متعددة تهدف إلى تحسين ظروف العمل والصحة والسلامة المهنية (3.9625)، مما يعزز من جودة بيئة العمل ويدعم رفاهية الموظفين، وهو عنصر أساسي في استدامة الأداء المؤسسي.

كما تظهر البيانات أن المؤسسات تتخذ خطوات فعالة لعقد شراكات تهدف إلى تطوير الاقتصاد المحلي (4.1542)، بالإضافة إلى تعزيز الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين (4.0292) وإبرام اتفاقيات لإدارة الموارد البشرية بطريقة مرنة ومستقلة عن الاتفاقيات الجماعية (4.0333). وتعكس هذه المؤشرات وجود وعي مؤسسي بأهمية إشراك مختلف الفاعلين الاجتماعيين في عمليات صنع القرار وتعزيز العلاقات التشاركية، مما يؤدي إلى بيئة أعمال أكثر استقرارًا وتوازنًا.

وفيما يخص التنمية المستدامة، يتضح أن المؤسسات تساهم بشكل استراتيجي في مجموعات العمل لدراسة إدماج التنمية المستدامة (4.3833)، وهو ما يعزز من التزامها بتبني نهج مستدام في عملياتها. كما تتخذ المؤسسات مبادرات فعالة للتحكم في استهلاك المواد بعيدًا عن الالتزامات القانونية (4.1417)، إلى جانب مبادرات أخرى للحد من استهلاك الطاقة (4.4625)، وإعادة تدوير الفضلات (4.3750)، وتقليل المهملات (4.2833)، والتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العمليات الإنتاجية (4.2625). تعكس هذه المؤشرات توجهًا واضحًا نحو المسؤولية البيئية والحد من التأثيرات السلبية للمؤسسات على المحيط الطبيعي، مما يساهم في تحقيق استدامة بيئية متكاملة. وعلى الصعيد الاجتماعي المباشر، تؤكد النتائج أن مبادرات المؤسسات الاجتماعية تساهم في تحقيق الاستدامة الاجتماعية في المجتمع المحلي (4.2875)، كما تقدم المؤسسات برامج تدريب وتطوير للمجتمع المحلي لتحسين المهارات وزيادة فرص العمل (4.5250)، وهو ما يمثل أعلى متوسط حساسي في هذا البعد، مما يشير إلى تأثير إيجابي كبير على رأس المال البشري المحلي. كذلك، تلعب المؤسسات دورًا مهمًا في تحسين الرعاية الصحية في المجتمع (4.3333)، وتعزيز الثقافة والتراث المحلي (3.9667)، مما يعكس مدى انخراطها في المبادرات التي تدعم التنمية الاجتماعية والثقافية.

بشكل عام تؤكد هذه النتائج أن المؤسسات الاقتصادية المدروسة تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التنمية الاجتماعية عبر التزامها بتحسين ظروف العمل، وإقامة شراكات استراتيجية، والمساهمة في الاستدامة البيئية والاجتماعية. ومع ذلك، يمكن تعزيز هذه الجهود من خلال توسيع نطاق المبادرات الموجهة نحو دعم الفئات المهمشة، وزيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير، بالإضافة إلى تطوير استراتيجيات أكثر تكاملًا لضمان تحقيق تأثير مستدام على المجتمع المحلي.

شكل رقم (21): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى البعد الاجتماعي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

3-3- البعد البيئي

جدول رقم (23) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد: البيئي.

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
55	تراعي المؤسسة الأثر البيئي لمنتجاتها منذ الشروع في تصميمها	4,3667	0,69587	درجة عالية جدا
56	تعتمد المؤسسة على نظام للإدارة البيئية مطابق للمواصفات القياسية إيزو	4,3333	0,63157	درجة عالية جدا
57	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات موضوعها الأثر البيئي المباشر وغير المباشر للنشاط الذي تمارسه المؤسسة	4,3583	0,63767	درجة عالية جدا
58	تحرص المؤسسة على توجيه الموارد البشرية والمالية اللازمة لضمان إدارة بيئية سليمة	4,5583	0,56087	درجة عالية جدا
59	تسهر المؤسسة على وضع برامج تكوين وتحسيس لفائدة العمال خاصة بالإدارة البيئية فقط	4,6042	0,54656	درجة عالية جدا
60	تعكف المؤسسة على وضع أهداف كمية خاصة بالتقليل من الأثر البيئي للنشاط الذي تمارسه	4,1417	0,64420	درجة عالية جدا
61	اتخاذ المؤسسة التدابير التي تسمح بالتحكم في استهلاك المواد	3,5417	0,79639	درجة عالية
62	اتخاذ المؤسسة التدابير التي تسمح بالحد من استهلاك الطاقة	4,2167	0,68680	درجة عالية جدا
63	اتخاذ المؤسسة التدابير التي تسمح بالتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية	4,1250	0,67300	درجة عالية

64	اتخاذ المؤسسة التدابير التي تسمح بالتقليل من الفضلات والمهملات	4,2833	0,65563	درجة عالية جدا
65	اتخاذ المؤسسة التدابير التي تسمح بإعادة تدوير الفضلات	4,0958	0,90742	درجة عالية جدا
	مستوى البعد البيئي بالمؤسسات محل الدراسة	4,2387	0,36572	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27.

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة تحقق مستوى عاليًا جدًا في البعد البيئي، حيث بلغ المتوسط العام (4.2387)، مما يعكس وعيًا بيئيًا متزايدًا لدى هذه المؤسسات والتزامها باتباع ممارسات مستدامة تحافظ على البيئة وتحد من تأثيراتها السلبية.

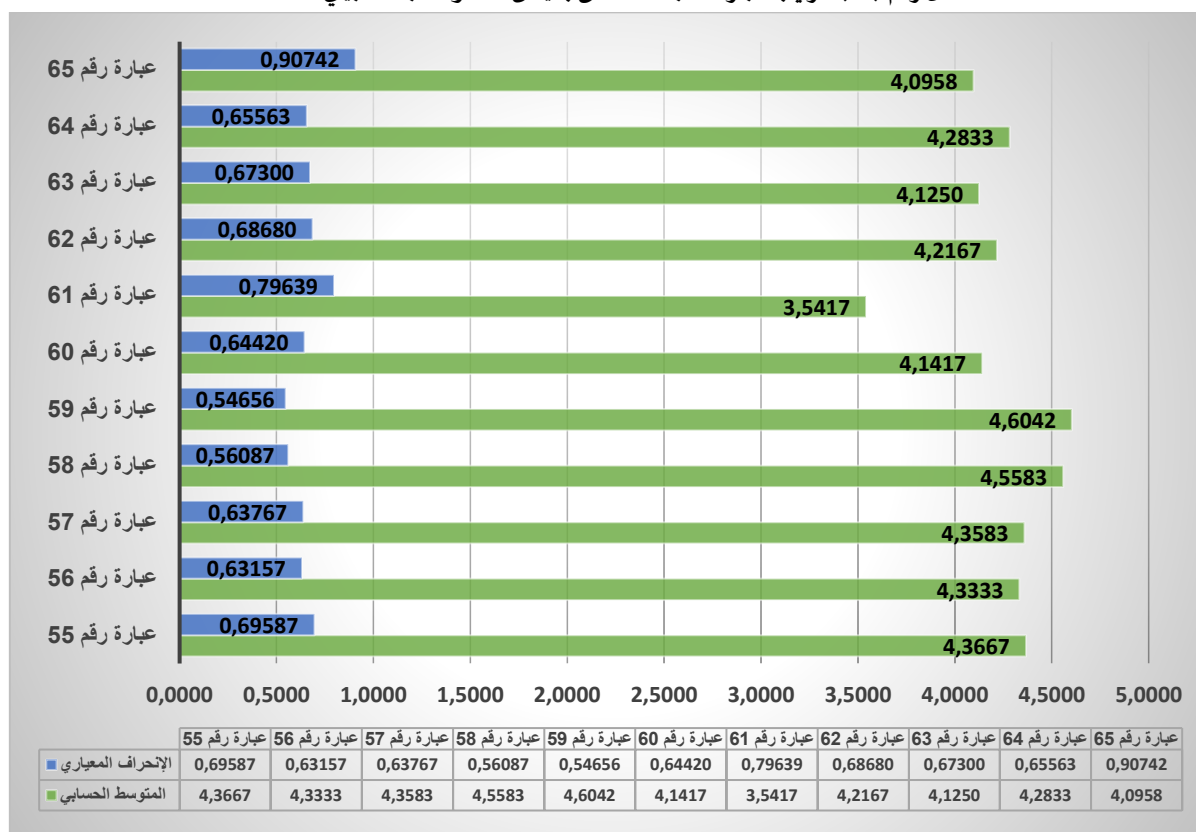
يُظهر التحليل أن المؤسسات تأخذ في الاعتبار الأثر البيئي لمنتجاتها منذ مرحلة التصميم (4.3667)، وهو مؤشر على تبنيها لمفهوم التصميم المستدام، الذي يهدف إلى تقليل البصمة البيئية للمنتجات على مدى دورة حياتها. كما تعتمد المؤسسات على نظام إدارة بيئية مطابق للمواصفات القياسية الدولية (إيزو) (4.3333)، مما يدل على سعيها للامتثال للمعايير البيئية المعترف بها عالميًا. إضافة إلى ذلك، تقوم المؤسسات بإجراء دراسات تقييم الأثر البيئي (4.3583)، مما يعكس جهودها في تحليل تأثير أنشطتها الإنتاجية واتخاذ قرارات مبنية على بيانات علمية.

على مستوى الإدارة البيئية الداخلية، يتضح أن المؤسسات توجه الموارد البشرية والمالية اللازمة لضمان إدارة بيئية سليمة (4.5583)، كما تسهر على وضع برامج تكوين وتحسيس لفائدة العمال متعلقة بالإدارة البيئية (4.6042)، وهو ما يعد من أقوى المؤشرات في هذا البعد، حيث يبرز التزام المؤسسات ببناء ثقافة بيئية داخلية وتطوير كفاءات موظفيها في هذا المجال. كما تعكف هذه المؤسسات على وضع أهداف كمية واضحة لتقليل الأثر البيئي لأنشطتها (4.1417)، مما يدل على توجيهها نحو قياس وتقييم الأداء البيئي بشكل دقيق.

أما فيما يخص التدابير البيئية العملية، فإن المؤسسات تتخذ إجراءات مهمة للتحكم في استهلاك الطاقة (4.2167)، والحد من الانبعاثات الناجمة عن العمليات الإنتاجية (4.1250)، والتقليل من الفضلات والمهملات (4.2833)، وإعادة تدويرها (4.0958). ورغم أن التحكم في استهلاك المواد سجل متوسطًا أقل نسبيًا (3.5417)، إلا أنه لا يزال في مستوى "عالي"، مما يشير إلى إمكانية تحسين هذا الجانب من خلال تدابير أكثر فاعلية في تقليل الاستهلاك غير الضروري للموارد.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن المؤسسات الاقتصادية المدروسة تبذل جهودًا ملموسة في تبني ممارسات بيئية مسؤولة من خلال اعتماد معايير بيئية صارمة، والقيام بتقييمات دورية للأثر البيئي، وتخصيص موارد بشرية ومالية لضمان تنفيذ استراتيجيات مستدامة. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض الجوانب التي يمكن تعزيزها، مثل تحسين كفاءة استهلاك المواد والموارد الطبيعية، وتوسيع نطاق المبادرات الخاصة باستخدام الطاقة المتجددة، وتعزيز الاقتصاد الدائري عبر استراتيجيات أكثر تطورًا في إعادة التدوير. وبالتالي، فإن تعزيز هذا التوجه المستدام يمكن أن يساهم في تحقيق تأثير إيجابي طويل المدى على البيئة والمجتمع المحلي.

شكل رقم (22): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى البعد البيئي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المقابلة

تتم في هذا المحور مناقشة نتائج التحليل الكيفي للمقابلات التسعة التي تم إجراؤها مع عينة من الخبراء في مؤسسات رائدة بالجزائر، والتي تم استخراجها بالاعتماد على برنامج (Nvivo 15)، وتركز النتائج على أربع مقاربات أساسية هي: المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعية، المقاربة المعرفية، ليتم بناءً على هذه النتائج مناقشة فرضيات الدراسة.

1- تحليل نتائج المقابلة وفقاً للمقاربة المعجمية

تهدف المقاربة المعجمية إلى تحليل النصوص، وتستند إلى الإحصاء الترددي والتشابه بين الكلمات المستخدمة، حيث يتيح برنامج (Nvivo 15) للباحث الحصول على نتائج الكلمات الأكثر تردداً وتكراراً والتشابه بين الكلمات المستخدمة في المقابلات. وقد تمت الاستعانة ببرنامج (Nvivo 15) لاستخراج الإحصاء الترددي لـ 100 كلمة مكررة، والتي يساوي عدد أحرفها 3 أحرف أو أكثر، واخترنا منها الكلمات الدالة على موضوع الدراسة، والجدول الآتي يوضح المصطلحات الأكثر تكراراً حسب مصادر الدراسة:

الجدول رقم (24): الإحصاء الترددي لأكثر 19 كلمة مكررة (المصطلحات الأساسية في الدراسة)

التكرارات	المصطلحات والمصطلحات المتشابهة
87	مؤسستكم - المؤسسة - للمؤسسة
83	خلق
81	القيمة
79	المشتركة
78	مشاريع - المشاريع
59	الجزائر - الجزائرية
42	البيئة - والبيئة
42	تعزيز - لتعزيز
38	تحقيق
37	المحلية - المحلي
36	تحسين
35	الاهداف
28	المياه
26	المستدامة
25	تطوير
25	الاقتصادية
24	التنمية
16	الاجتماعية

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Nvivo 15

يبرز الجدول المذكور أعلاه المصطلحات التي تكررت بكثرة حسب نتائج برنامج Nvivo 15 حيث يتبين من خلال تردد المصطلحات أن إجابات أفراد العينة المبحوثة كانت معبرة عن الظاهرة المدروسة من ناحيتين رئيسيتين: الأولى تتمثل في وجود مصطلحات تكررت بترددات كبيرة يدل هذا على أهمية المصطلحات بالنسبة للخبراء وعلاقتها بموضوع الدراسة (حيث تعكس هذه المصطلحات المفاهيم الأساسية للدراسة)، أما الجانب الثاني فيظهر في تنوع المصطلحات المستخدمة وتقاربها، حيث استُخدمت عدة كلمات بمعنى واحد، مما يدل على مرونة استخدام هذه المفاهيم حسب سياق إجابة كل خبير. إن هذا التنوع في استخدام المصطلحات يشير إلى أن المقابلات التي أُجريت مع الخبراء ركزت على مضامين الدراسة ومفاهيمها الأساسية.

إن مراجعة النتائج الواردة في الجدول السابق دون الرجوع إلى نصوص المقابلات التي أُجريت مع عينة الخبراء تقودنا إلى نتيجة أساسية، وهي: أن مضمون حديث المبحوثين يتضح من خلال تكرارات المفاهيم والمصطلحات حسب أهميتها لدى الخبراء، الذين ركزوا في حديثهم على موضوع خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة (المصطلحات التي تكررت بنسب عالية).

تؤكد هذه النتائج أن المؤسسات الجزائرية تسعى جاهدة لترجمة خطابها التنموي إلى ممارسات فعلية تعود بالنفع على المجتمعات المحلية، مع الحفاظ على استدامة الموارد ومواكبة الأولويات الوطنية للجزائر (59 مرة). ويمكن الاستدلال أيضا على تكرار الكلمات بشكل سحابة التي هي من مخرجات برنامج التحليل الكيفي وذلك كما يأتي:

الشكل رقم (23): سحابة الكلمات



المصدر: مخرجات برنامج الـ Nvivo 15

تُظهر سحابة المصطلحات إحدى أدوات المقارنة المعجمية التي تحدد الموضوعات التي تحدث عنها المبحوثين، وذلك من خلال أحجام الكلمات وفقاً لكثافة استخدامها في إجابات أفراد العينة المدروسة. فمن خلال ملاحظة أحجام الكلمات في السحابة، يتضح جلياً أن الخبراء في المؤسسات الجزائرية ركزوا في إجاباتهم في المقام الأول وبدرجة كبيرة على متغيرات الدراسة الأساسية (خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة)، وفي المقام الثاني ركزوا على الأبعاد التحليلية في الدراسة (المشاريع، التنمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الأهداف، تحسين، تعزيز، تحقيق...)، وعليه فإن أفراد العينة أعطوا أهمية كبيرة لوضوح الدراسة، وترتيبهم لمتغيرات الدراسة وأبعادها بما يتناسب مع فرضيات البحث الأساسية، التي تعطي دوراً مهماً لخلق القيمة المشتركة وتعزيز الدور التنموي المحلي في الجزائر.

2- تحليل نتائج المقابلة وفقاً للمقاربة اللغوية:

تهدف هذه المقاربة إلى وصف كيفية تحديد المعاني، وتسمح بإدراك مستويين للخطاب: ليس فقط الترتيب والتصنيف التحليلي (من قال "ماذا")، ولكن أيضاً مطابقة الدلالات بطريقة عملية ("كيف"، "مع أي أثر"). ويتيح برنامج (NVivo15) للباحث الحصول على النتائج المتعلقة بمعاملات التشابه النصي، سواء للمقاطع أو لمصادر البيانات.

تعتمد المقاربة اللغوية على معاملات التشابه النصي بين الخبراء أو معامل الارتباط (Pearson) لقياس درجة التشابه في خطاب الخبراء (تشابه محتوى النص ودلالاته)، من خلال الإجابات عن أسئلة المقابلة. وقد تم تحليل المقابلات التي أُجريت مع الخبراء، باعتبارهم مصادر لجمع البيانات، وأظهر برنامج التحليل النوعي النتائج الواردة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): قائمة المصادر حسب معامل التشابه النصي (Karl Pearson)

File A	File B	Pearson correlation coefficient
Files\مقابلة مع مؤسسة لافارج	Files\مقابلة 3 ديفاندوس	0,709197
Files\شركة جيكا	Files\شركة بسة العقارية	0,70143
Files\ديفاندوس 3 مقابلة	Files\شركة بسة العقارية	0,698404
Files\مقابلة مع مؤسسة لافارج	Files\شركة بسة العقارية	0,691617
Files\ديفاندوس 3 مقابلة	Files\شركة سوناطراك	0,68969
Files\ديفاندوس 3 مقابلة	Files\شركة صيدال	0,684808
Files\ديفاندوس 3 مقابلة	Files\شركة سيفيتال 6.docx	0,681848
Files\شركة صيدال	Files\شركة سيفيتال 6.docx	0,677452
Files\شركة بسة العقارية	Files\شركة سيفيتال 6.docx	0,671365
Files\مقابلة مع مؤسسة لافارج	Files\شركة Aquabiostep	0,670313
Files\مقابلة مع مؤسسة لافارج	Files\شركة سيفيتال 6.docx	0,669817
Files\شركة سوناطراك	Files\شركة سيفيتال 6.docx	0,665789
Files\مقابلة مع مؤسسة لافارج	Files\شركة سوناطراك	0,665705

Files\\شركة سوناطراك\\	Files\\شركة بسة العقارية\\	0,658878
Files\\مقابلة مع مؤسسة لافارج\\	Files\\شركة جيكا\\	0,65296
Files\\شركة بسة العقارية\\	Files\\شركة Aquabiostep\\	0,649895
Files\\ديفاندوس 3مقابلة\\	Files\\على أسئلة COSIDER إجابات مجموعة\\ المقابلة	0,649676
Files\\شركة بسة العقارية\\	Files\\على أسئلة COSIDER إجابات مجموعة\\ المقابلة	0,648026
Files\\ديفاندوس 3مقابلة\\	Files\\شركة جيكا\\	0,64786
Files\\شركة جيكا\\	Files\\على أسئلة COSIDER إجابات مجموعة\\ المقابلة	0,644329
Files\\مقابلة مع مؤسسة لافارج\\	Files\\على أسئلة COSIDER إجابات مجموعة\\ المقابلة	0,638744
Files\\شركة سوناطراك\\	Files\\شركة جيكا\\	0,629921
Files\\شركة صيدال\\	Files\\شركة سوناطراك\\	0,62879
Files\\ديفاندوس 3مقابلة\\	Files\\شركة Aquabiostep\\	0,628723
Files\\مقابلة مع مؤسسة لافارج\\	Files\\شركة صيدال\\	0,624956
Files\\شركة صيدال\\	Files\\شركة بسة العقارية\\	0,624391
Files\\شركة جيكا\\	Files\\شركة سيفيتال 6.docx\\	0,622519
Files\\شركة Aquabiostep\\	Files\\شركة سيفيتال 6.docx\\	0,617019
Files\\على أسئلة COSIDER إجابات مجموعة\\ المقابلة	Files\\شركة سيفيتال 6.docx\\	0,616148
Files\\شركة صيدال\\	Files\\شركة جيكا\\	0,602007
Files\\شركة صيدال\\	Files\\على أسئلة COSIDER إجابات مجموعة\\ المقابلة	0,593369
Files\\شركة سوناطراك\\	Files\\على أسئلة COSIDER إجابات مجموعة\\ المقابلة	0,592265
Files\\شركة جيكا\\	Files\\شركة Aquabiostep\\	0,590468
Files\\شركة سوناطراك\\	Files\\شركة Aquabiostep\\	0,590335
Files\\شركة صيدال\\	Files\\شركة Aquabiostep\\	0,581491
Files\\شركة Aquabiostep\\	Files\\على أسئلة COSIDER إجابات مجموعة\\ المقابلة	0,563254

المصدر: مخرجات برنامج Nvivo 15

تظهر نتائج تحليل معاملات الارتباط بين المقابلات التي أجريت مع تسع مؤسسات جزائرية حول موضوع تقييم مساهمة هذه المؤسسات في خلق قيمة مشتركة لتعزيز التنمية المحلية المستدامة، وجود درجات متفاوتة من التشابه في الآراء والمواقف بين هذه المؤسسات.

تم تسجيل أعلى معامل ارتباط بين مقابلة مؤسسة لافارج ومقابلة ديفاندوس حيث بلغ 0.709، يليه ارتباط شركة جيكا مع شركة بسة العقارية بقيمة 0.701. هذه القيم المرتفعة تشير إلى وجود تشابه كبير في الرؤى والمواقف بين هذه المؤسسات فيما يتعلق بمساهمتهما في خلق قيمة مشتركة وتعزيز التنمية المحلية.

من ناحية أخرى، سجلت أدنى معاملات ارتباط بين شركة Aquabiostep وإجابات مجموعة COSIDER على أسئلة المقابلة حيث بلغ 0.563، مما يشير إلى وجود اختلافات واضحة في وجهات النظر بين هاتين المؤسستين. يلاحظ أن معظم معاملات الارتباط تتراوح بين 0.60 و0.70، وهو ما يعكس وجود درجة متوسطة إلى مرتفعة من التشابه في الآراء بين غالبية المؤسسات. كما تبرز بعض المؤسسات مثل مقابلة ديفاندوس وشركة بسة العقارية كمراكز تشابه رئيسية، حيث تظهر ارتباطات قوية مع العديد من المؤسسات الأخرى.

هذه النتائج توضح أنه بينما يوجد إطار فكري مشترك بين معظم المؤسسات حول مفهوم القيمة المشتركة ودورها في التنمية المحلية، إلا أن هناك بعض الاختلافات في التطبيق والأولويات، خاصة بين المؤسسات الصناعية وغير الصناعية. كما تشير النتائج إلى أن طبيعة نشاط كل مؤسسة قد تؤثر بشكل كبير على منظورها تجاه قضايا القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة.

يمكن الاستفادة من هذه النتائج في تعزيز الحوار بين المؤسسات ذات معاملات الارتباط المنخفضة، ودراسة أسباب ارتفاع معاملات الارتباط بين بعض المؤسسات الأخرى، وذلك لتعميم أفضل الممارسات وتعزيز التعاون في مجال خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة.

كما يوضح الملحق رقم (4) الموجود في الملاحق نص المقابلات بين الخبراء التسعة

3- تحليل نتائج المقابلة وفقاً للمقاربة الموضوعية:

تهدف المقاربة الموضوعية إلى تفسير محتوى البيانات النوعية، وتعتمد على القراءة التحليلية للوثائق جزءاً جزءاً، بما يسمح بتقسيم المحتوى إلى فئات موضوعية قابلة للفهم والتفسير. وفي هذا الإطار، تم الاعتماد على برنامج (NVivo 15) لاستخراج نتائج التحليل، حيث يتيح للباحث تحديد نسب التغطية لمختلف العقد (الأسئلة) التي تضمنتها الدراسة. وفي هذه الدراسة، جرى احتساب نسب التغطية لكل سؤال (عقدة) في كل مقابلة على حدة، وذلك بقسمة عدد الكلمات المرتبطة بعقدة معينة ضمن مصدر واحد على العدد الإجمالي لكلمات المصدر نفسه، ثم ضرب الناتج في (100)، بهدف تحديد الأسئلة التي حظيت باهتمام أكبر من قبل كل مستجوب. وقد أظهرت نتائج نسب التغطية للعقد، وفقاً لمخرجات برنامج (NVivo 15)، ما يأتي:

الجدول رقم (26): نسبة التغطية للعقد (الأسئلة)

السؤال	نسبة التغطية %							
	مؤسسة لافارج	مؤسسة كوسيدار	مؤسسة ديفاندوس	مؤسسة سوناطراك	مؤسسة جيكا	مؤسسة سيفيتال	مؤسسة صيدال	مؤسسة اكو ايبوستاب
السؤال 1	11,15%	10,52%	12,39%	9,69%	13,87%	11,89%	10,95%	12,67%
السؤال 2	9,33%	12,67%	11,59%	11,94%	14,25%	8,29%	9,48%	13,00%

السؤال 3	16,65%	16,21%	12,82%	11,55%	12,30%	8,63%	13,13%	11,53%	12,33%
السؤال 4	18,26%	9,21%	11,97%	10,74%	10,92%	8,05%	12,58%	14,36%	10,62%
السؤال 5	7,03%	8,79%	10,88%	8,28%	8,66%	9,51%	8,25%	8,30%	7,78%
السؤال 6	9,36%	9,29%	10,05%	8,78%	8,34%	9,46%	9,13%	7,59%	6,18%
السؤال 7	11,38%	14,06%	8,91%	12,21%	9,76%	9,62%	13,42%	11,68%	8,40%

المصدر: مخرجات برنامج NVIVO 15

يبين الجدول المذكور أعلاه نسب التغطية للعقد السبع بالنسبة لكل مصدر. هذه النسبة تختلف تغطيتها في كل عقدة من العقد من خبر إلى آخر، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

بناءً على تحليل نتائج المقابلات المتعلقة بمفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV)، يمكن القول ان المؤسسات التي شملتها الدراسة أظهرت مستويات متفاوتة من الفهم والتطبيق لهذا المفهوم. ففيما يتعلق بتعريف المفهوم وتبني استراتيجيات رسمية له (السؤال الأول)، برزت مؤسسة جيكا بنسبة تغطية بلغت 13.87% حيث ركزت على معايير الجودة والسلامة المتمثلة في شهادات ISO وربطها بمشاريع البنية التحتية الكبرى، تليها مؤسسة اكوابيوستاب بنسبة 12.67% التي قدمت تعريفاً عملياً يركز على حلول معالجة المياه المستدامة. أما مؤسسة سوناطراك فجاءت في المرتبة الأدنى بنسبة 9.69% حيث كان تعريفها للمفهوم أقل تفصيلاً رغم ذكرها لأمثلة عملية مثل مرصد التشغيل النسوي.

وفيما يخص الدوافع الرئيسية لتبني هذا النهج وتأثيره على الميزة التنافسية (السؤال الثاني)، تصدرت مؤسسة جيكا القائمة بنسبة 14.25% حيث حددت دوافع واضحة مثل ضمان السلامة البيئية وتطوير الكفاءات المحلية، بينما جاءت مؤسسة اكوابيوستاب في المرتبة الثانية بنسبة 13% برؤيتها التي ركزت على حماية البيئة وتحسين الصحة العامة. في الطرف المقابل، أظهرت مؤسسة سيفيتال أدنى نسبة تغطية بلغت 8.29% حيث اقتصر إجاباتها على تعميمات حول تعزيز الاقتصاد الوطني دون تفاصيل كافية.

أما بالنسبة للفوائد المكتسبة والتحديات التي واجهتها المؤسسات (السؤال الثالث)، فقد تفوقت مؤسسة لافارج بنسبة 16.65% حيث قدمت إحصائيات دقيقة عن فوائد تبنيها لهذا النهج مثل تقليل الانبعاثات الكربونية بنسبة 40% وزيادة الصادرات، كما أشارت بوضوح للتحديات المالية والتنظيمية. وجاءت مؤسسة كوسيدار في المرتبة الثانية بنسبة 16.21% حيث ركزت على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال مشاريعها السكنية الكبرى. بينما أظهرت مؤسسة سيفيتال مرة أخرى أداءً ضعيفاً بنسبة 8.63% حيث افتقرت إجاباتها للتفاصيل الملموسة حول التحديات.

وفي محور دمج الأهداف الاقتصادية مع الاجتماعية والبيئية (السؤال الرابع)، تفردت مؤسسة لافارج بنسبة تغطية عالية بلغت 18.26% حيث طبقت نموذج الاقتصاد الدائري وأعادت تدوير النفايات الصناعية، بينما أظهرت مؤسسة اكوابيوستاب أداءً متميزاً بنسبة 14.36% من خلال ربطها بين معالجة المياه والتنمية الزراعية والصحية. في المقابل، جاءت مؤسسة سيفيتال في ذيل القائمة بنسبة 8.05% حيث غاب لديها الربط الواضح بين هذه الأهداف.

وفي مجال الشراكات الخارجية (السؤال الخامس)، تصدرت مؤسسة ديفاندوس بنسبة 10.88% حيث أبرزت شراكات استراتيجية مع الحكومة والجامعات، بينما حلت مؤسسة سيفيتال في المرتبة الثانية بنسبة 9.51% بذكرها لشراكات دولية مثل تعاونها مع براندت الفرنسية. أما مؤسسة لافارج فجاءت في المرتبة الأدنى بنسبة 7.03% رغم شراكاتها القوية مع الحكومة والجامعات، وذلك بسبب إجاباتها المختصرة في هذا الجانب.

وفيما يتعلق بقياس أثر المبادرات عبر مؤشرات الأداء (السؤال السادس)، أظهرت مؤسسة ديفاندوس أداءً متميزاً بنسبة 10.05% باستخدامها مؤشرات محددة مثل نمو رقم الأعمال وخلق فرص العمل، بينما جاءت مؤسسة لافارج في المرتبة الثانية بنسبة 9.36% باعتمادها على مؤشرات كمية مثل معدل تخفيض الانبعاثات. وفي الطرف الآخر، سجلت مؤسسة بسة العقارية أدنى نسبة بلغت 6.18% حيث لم تذكر مؤشرات أداء واضحة.

أما بخصوص الخطط المستقبلية (السؤال السابع)، فقد تفوقت مؤسسة صيدال بنسبة 13.42% حيث حددت خططاً طموحة لإنتاج الأدوية البيولوجية والتوسع في الأسواق الأفريقية، بينما أظهرت مؤسسة كوسيدار رؤية واضحة بنسبة 14.06% بتركيزها على تقنيات البناء المستدام والطاقة المتجددة. في المقابل، جاءت مؤسسة ديفاندوس في المرتبة الأدنى بنسبة 8.91% حيث كانت خططها العامة تفتقر للتفاصيل الكافية.

بشكل عام، يظهر التحليل أن المؤسسات التي حققت أعلى النسب في التغطية تميزت بقدرتها على الربط الواضح بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع تقديمها لأمثلة عملية وإحصائيات دقيقة تثبت فعالية مبادراتها. بينما تحتاج المؤسسات التي سجلت نسباً منخفضة إلى تعزيز تفاصيل إجاباتها، خاصة في مجالات قياس الأثر ووضع الخطط المستقبلية. كما يبرز دور الحكومات في دعم هذه المؤسسات للتغلب على التحديات التشريعية والتمويلية التي تعيق تنفيذ استراتيجيات خلق القيمة المشتركة بشكل كامل.

4- تحليل نتائج المقابلة وفقاً للخرائط المعرفية:

تهدف الخرائط المعرفية إلى هيكلة فكرة معينة من خلال تمثيل بصري (رسم بياني) يوضح الأفكار والعلاقات بينها، ويجسد التصورات العقلية لموضوع واحد أو عدة مواضيع كما تم التعبير عنها في ملفات البيانات المستخدمة. ويمكن تحليل هذه الخرائط واستخلاص قراءات دقيقة منها، حيث يمنح الباحث وزناً للمفاهيم التي برزت في الخريطة، والتي تدور حولها إجابات الأفراد المشاركين في الدراسة.

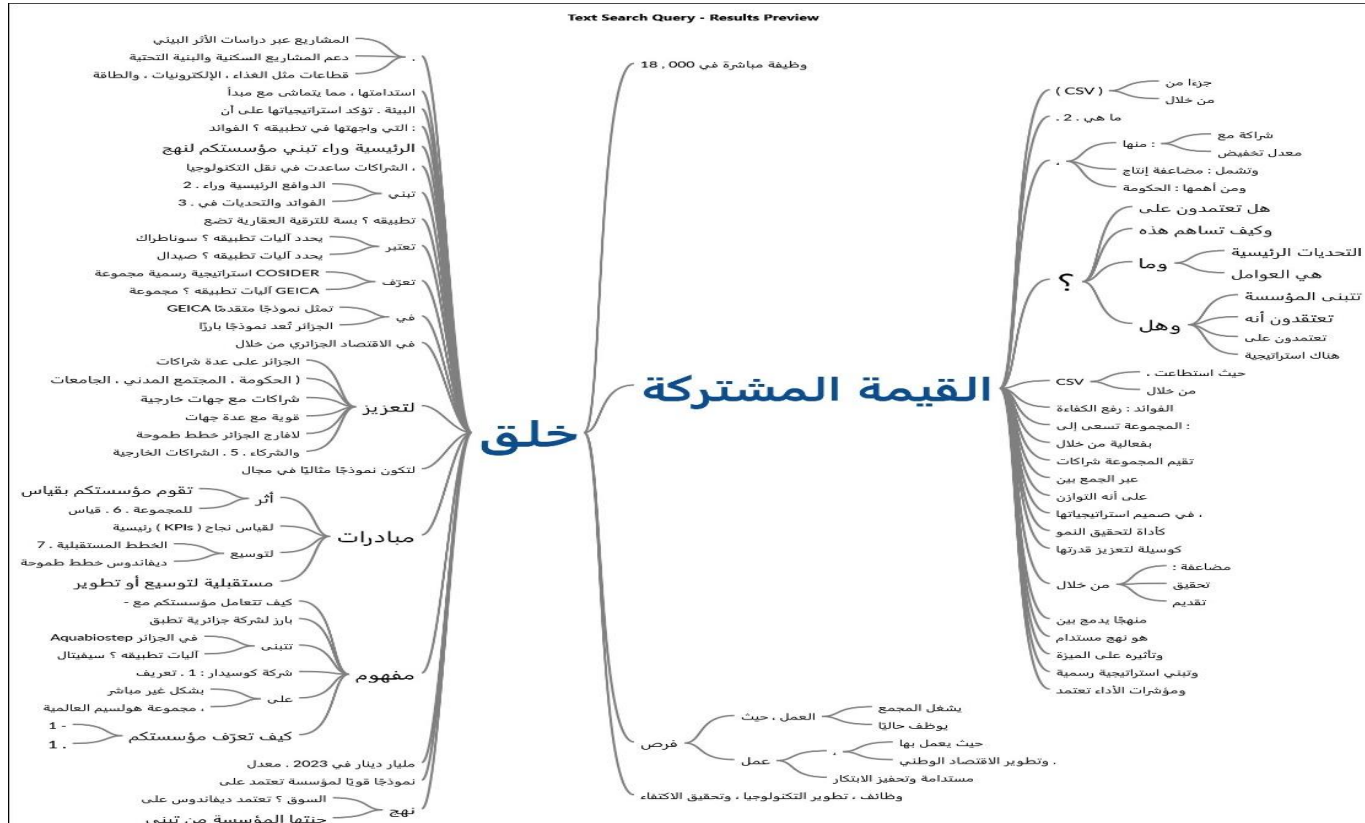
وفيما يلي، نعرض الخرائط المعرفية التوضيحية التي تربط المتغيرات الأساسية للدراسة (خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة) بمختلف الأفكار الواردة في مقابلات المشاركين التسعة.

4-1- الخريطة المعرفية لخلق القيمة المشتركة:

تعكس هذه الخريطة المعرفية، المستخرجة من تحليل المقابلات بواسطة برنامج NVivo 15، تمثلاً غنياً ومتعدد الأبعاد لمفهوم "خلق القيمة المشتركة" كما عبّر عنه تسعة خبراء يمثلون مؤسسات جزائرية رائدة. يشير تحليل البيانات إلى أن مفهوم خلق القيمة المشتركة لا يُفهم فقط باعتباره إطاراً نظرياً أو استراتيجية تجارية، بل يُترجم فعلياً إلى مجموعة من المبادرات والبرامج الواقعية التي تسعى لتحقيق أثر مزدوج اقتصادي واجتماعي.

تُظهر الخريطة أيضًا أن بعض المؤسسات تبنت هذا المفهوم ضمن استراتيجيات واضحة المعالم، سواء من خلال تنظيم المبادرات داخليًا، أو عبر الشراكة مع أطراف فاعلة مثل الجامعات، والمجتمع المدني، والهيئات الحكومية. وقد وردت إشارات إلى برامج محددة مثل: GEICA ، COSIDER ، Aquabiotep، والتي تُقدم كنماذج للاندماج بين البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي، مما يعكس سعيًا ممنهج لبناء نماذج ناجحة يُحتذى بها.

الشكل رقم (24): الخريطة المعرفية لخلق القيمة المشتركة



المصدر: مخرجات برنامج Nvivo 15

بالمجمل، تعكس هذه النتائج أن خلق القيمة المشتركة أصبح جزءاً من الثقافة المؤسسية لدى هذه الشركات، ويتجسد في أشكال مختلفة تتراوح بين المساهمة في خلق فرص عمل، دعم الابتكار، حماية البيئة، وتنمية رأس المال البشري. وتُظهر الخريطة المعرفية مدى اتساع نطاق هذا المفهوم، وتعدد أبعاده ومجالات تطبيقه، مما يعزز من أهمية اعتباره مدخلاً رئيسياً في تعزيز التنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

4-2- الخريطة المعرفية للتنمية المحلية المستدامة:

تعكس هذه الخريطة كيف تسعى المؤسسات الجزائرية إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال مبادراتها في خلق القيمة المشتركة. وتبرز النتائج أن أحد المحاور الأساسية يتمثل في تعزيز التنمية عبر ممارسات مدروسة تهدف إلى إحداث أثر ملموس على مستوى السوق، بالاعتماد على مسؤوليات مؤسسية مدعومة بالتشريعات والتنظيمات الحكومية، بما يضمن تحقيق أهداف التصنيع، والتصدير، وجذب الاستثمارات.

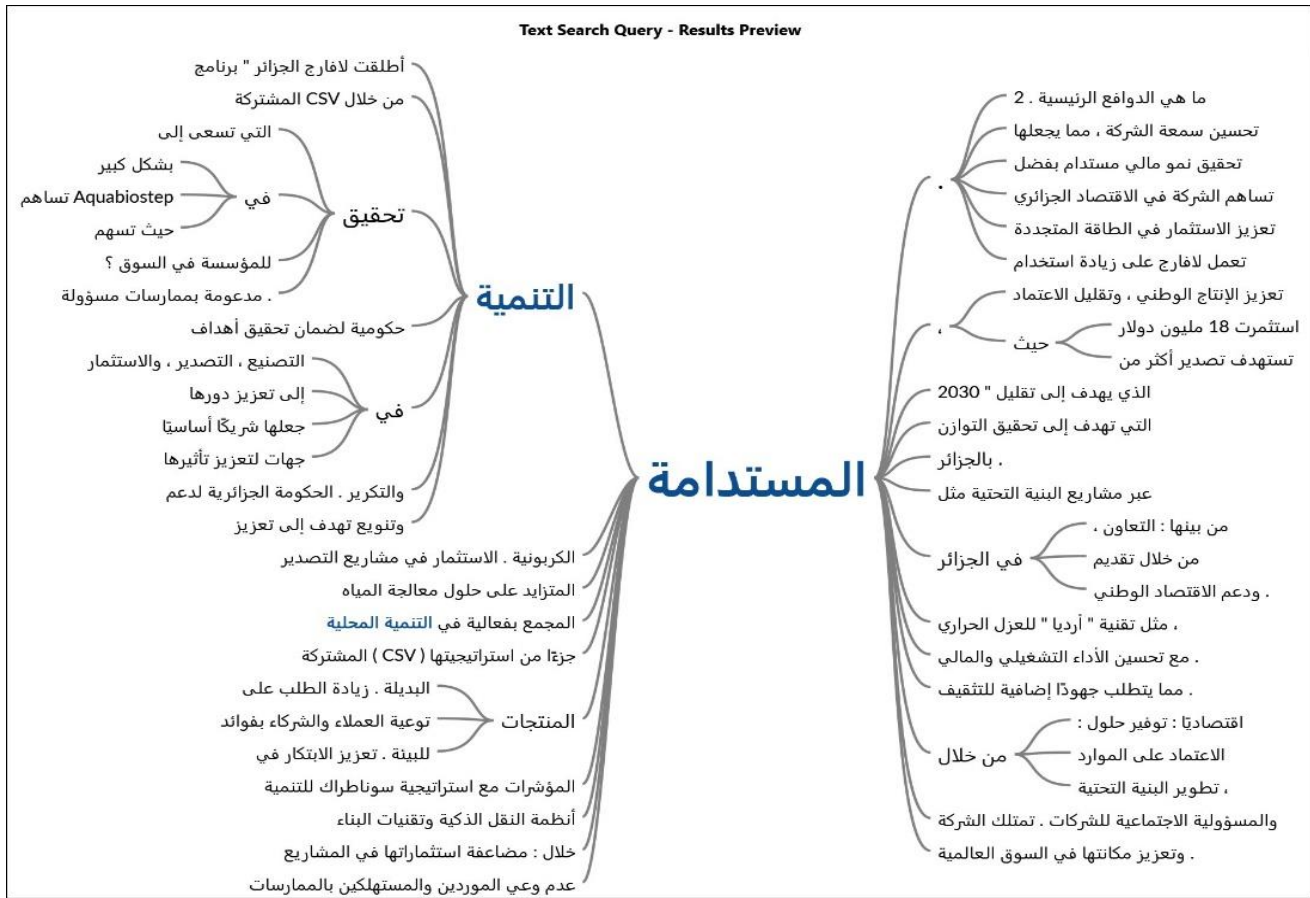
تساهم جهات دولية، مثل شركاء من آسيا، في تعزيز وتطوير هذه الجهود، كما تعمل الحكومة الجزائرية على تنويع قاعدة الدعم من خلال تعزيز الاستثمار في مشاريع التصدير، لاسيما تلك التي تعالج التحديات البيئية مثل معالجة المياه. وترتبط هذه المشاريع ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف التنمية المحلية، إذ تُعد جزءاً من استراتيجية خلق القيمة المشتركة، من خلال الاستجابة لطلب المستهلكين على منتجات بديلة وصديقة للبيئة، وتوعية الشركاء بأهمية الابتكار في هذا السياق.

وتُظهر المقابلات أن المؤسسات تسعى كذلك إلى تحفيز الموردين والمستهلكين لاعتماد ممارسات مستدامة، عبر بناء شراكات طويلة الأمد تعتمد على استخدام الموارد بكفاءة، وتطوير البنية التحتية للمسؤولية الاجتماعية داخل الشركات، وهو ما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات على المستوى العالمي.

أما عن الدوافع الأساسية لتبني هذا النهج، فقد تمثل أبرزها في تحسين السمعة المؤسسية، وتحقيق نمو مالي مستدام يعزز مساهمة هذه الشركات في الاقتصاد الوطني. كما يبرز التوجه نحو الاستثمار في الطاقة المتجددة، وتقوية الإنتاج الوطني لتقليل الاعتماد على الواردات، مع طموحات برفع سقف صادرات الجزائر.

ومن المبادرات العملية التي أشار إليها الخبراء مشروع "2030" الذي يسعى لتحقيق توازن اقتصادي وبيئي في الجزائر، من خلال مشاريع تعاون في البنية التحتية مثل العزل الحراري، والذي لا يقتصر أثره على الجانب البيئي فقط، بل يمتد إلى تحسين الأداء المالي والتشغيلي. غير أن هذا التحول يتطلب جهوداً إضافية من حيث التمويل والتخطيط الاستراتيجي.

الشكل رقم (25): الخريطة المعرفية للتنمية المحلية المستدامة



المصدر: مخرجات برنامج Nvivo 15

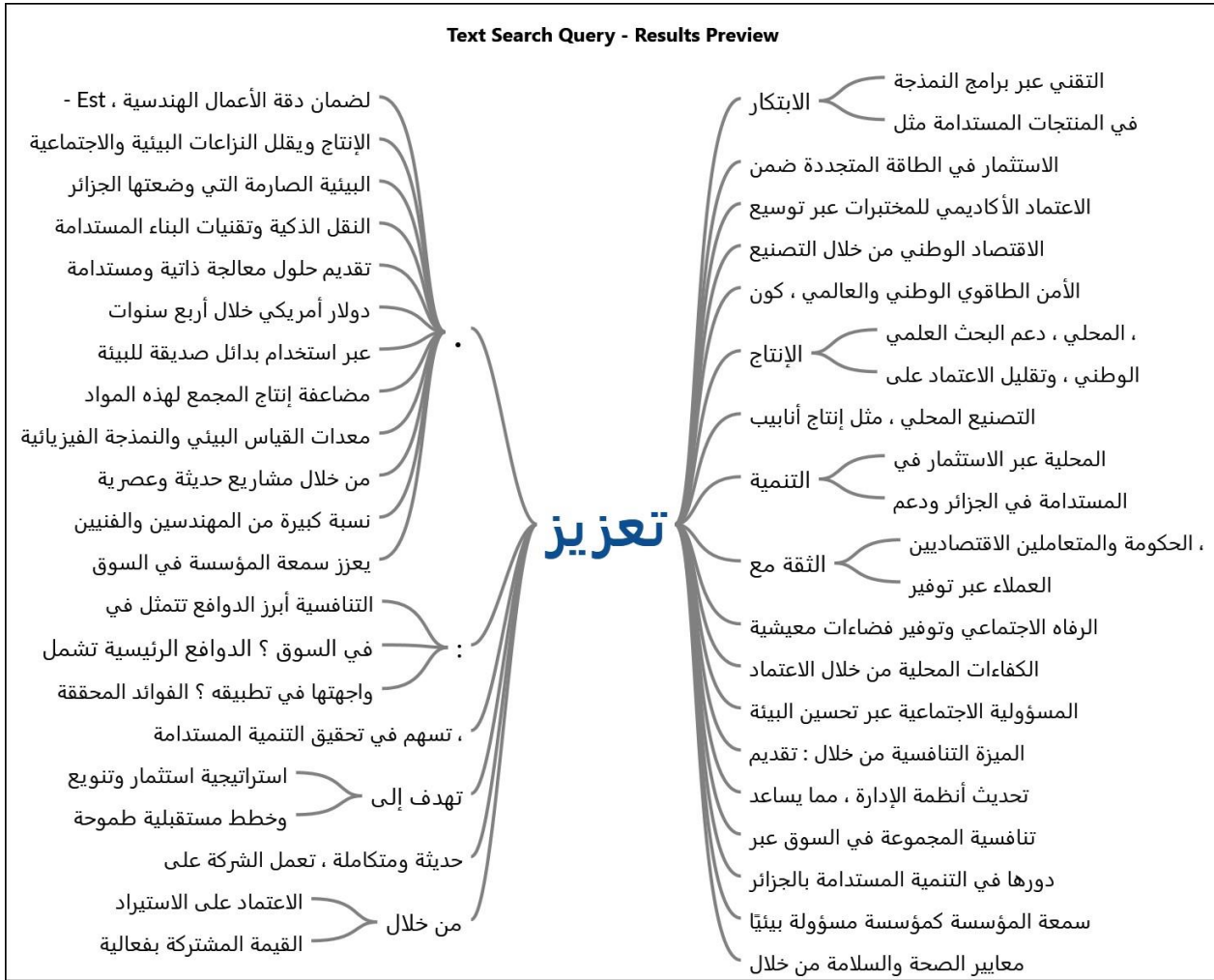
3-4- الخريطة المعرفية للاستدامة والقيمة المشتركة في المؤسسات الجزائرية:

تقدم الخريطة المعرفية تحليلاً شاملاً لنهج الاستدامة وخلق القيمة المشتركة في القطاع الصناعي الجزائري، حيث تبرز ثلاثة محاور رئيسية: التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي. يعكس المحاور التكنولوجي التركيز على الابتكار من خلال النمذجة الرقمية للمنتجات المستدامة وتوظيف حلول ذكية في إدارة الموارد، بينما يركز المحاور الاقتصادي على تعزيز التصنيع المحلي وتحويل التحديات البيئية إلى فرص استثمارية عبر آليات مثل الاقتصاد الدائري. أما المحاور الاجتماعي فيسلط الضوء على تمكين الكفاءات المحلية وبناء الشراكات المجتمعية.

تظهر الخريطة بوضوح كيف تعمل المؤسسات الجزائرية الكبرى مثل لافارج وسوناطراك على موازنة أهدافها الاقتصادية مع متطلبات الاستدامة البيئية والتنمية المجتمعية، من خلال مبادرات ملموسة كاستخدام الوقود البديل وإنتاج مواد بناء صديقة للبيئة. ومع ذلك، تكشف الخريطة عن بعض الثغرات، أبرزها محدودية مؤشرات قياس الأثر الاجتماعي وندرة الإشارة إلى التمويل المستدام ودور المرأة القيادي في هذا التحول.

في المجمل، تمثل هذه الخريطة إطاراً عملياً لتحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية في السياق الصناعي الجزائري، مع الإشارة إلى الحاجة لتطوير آليات أكثر دقة لقياس النتائج طويلة المدى وتعزيز التكامل بين جميع الأطراف الفاعلة.

الشكل رقم(26): الخريطة المعرفية للاستدامة والقيمة المشتركة في المؤسسات الجزائرية



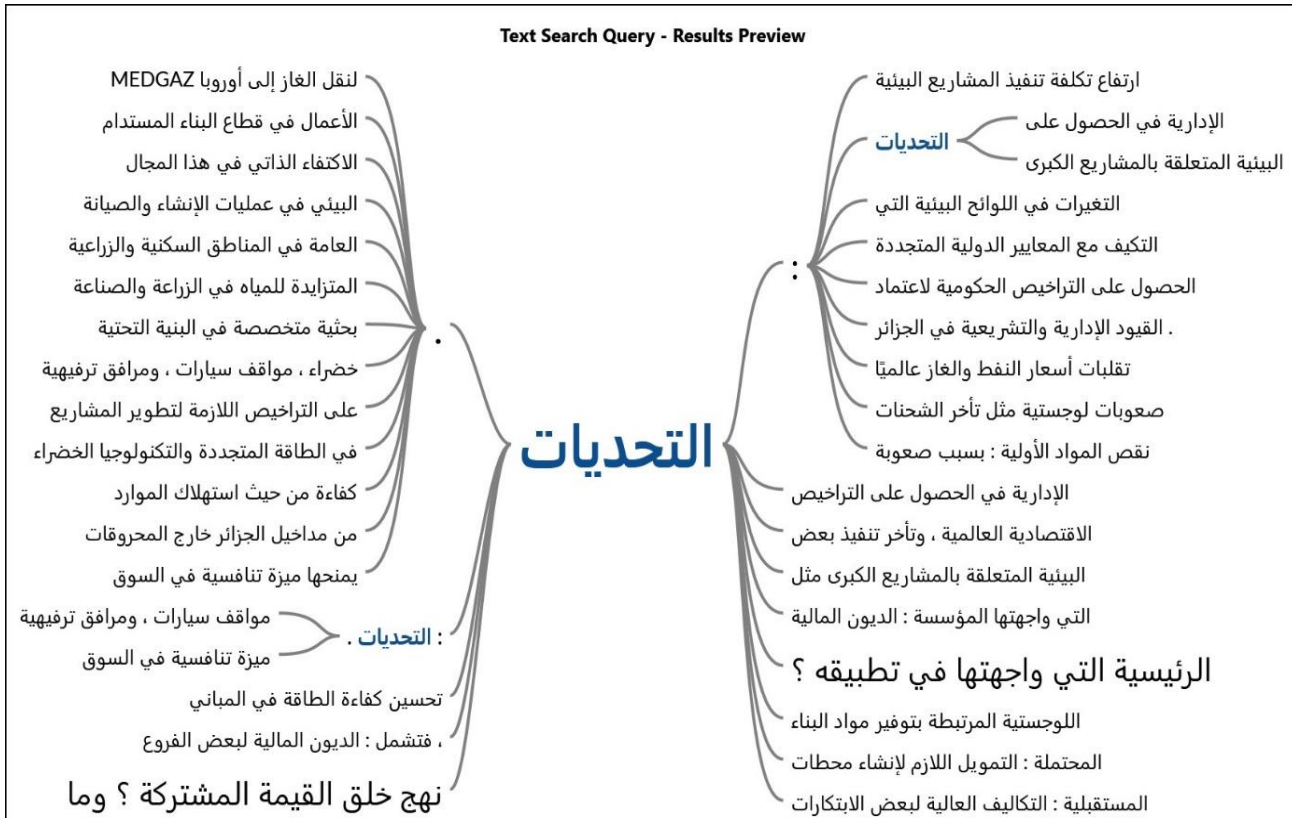
4-4- الخريطة المعرفية للتحديات التي تواجهها المؤسسات:

توضح الخريطة المعرفية للتحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية الجزائرية التسع (لافارج، كوسيدار، ديفاندوس، سوناطراك، جيكا، سيفيتال، صيدال، اكوابيوستاب، بسة العقارية) تحديات متشابكة في مسار التحول نحو الاستدامة، تجمع بين معوقات مشتركة وأخرى نوعية.

فمن ناحية، تشترك هذه المؤسسات في مواجهة تحديات التمويل الباهظ للمشاريع الخضراء، وتعقيدات الإجراءات البيروقراطية للحصول على التراخيص البيئية، ونقص الكفاءات المؤهلة في التقنيات المستدامة. ومن ناحية أخرى، تظهر تحديات خاصة بكل مؤسسة، فلافارج تعاني من تكاليف التحول البيئي للمصانع، وكوسيدار تواجه صعوبات في تطبيق معايير البناء المستدام، بينما تعاني ديفاندوس من تراكم الديون، وتتأثر سوناطراك بتقلبات أسواق النفط العالمية.

أما جيكا فتواجه تحديات في توحيد المعايير الفنية، وسيفيتال في سلاسل التوريد الخضراء، بينما تعتمد صيدال على الاستيراد في المواد الأولية. كما تواجه اكوابيوستاب مقاومة مجتمعية لتقنياتها المبتكرة، بينما تحاول بسة العقارية التوفيق بين متطلبات الجودة العمرانية والجدوى الاقتصادية.

الشكل رقم (27): الخريطة المعرفية للتحديات التي تواجهها المؤسسات



المصدر: مخرجات برنامج Nvivo 14

هذه التحديات المتداخلة تتطلب حلولاً متكاملة تشمل آليات تمويل مبتكرة، وتبسيطاً للإجراءات، وتطويراً للكفاءات، مع مراعاة الخصوصية القطاعية لكل مؤسسة في إطار استراتيجية وطنية موحدة للتنمية المستدامة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أصبح اختبار الفرضيات الإحصائية من أهم الخصائص التي تميز البحوث الميدانية والتجريبية والهدف الأساسي من اختبار الفرضيات هو استنتاج خصائص المجتمع أو بعضها من ملاحظة العينة التي أخذت منه. وقد استخدمنا في هذه الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares) وتسمى أيضاً نمذجة مسار PLS، "وتستخدم النمذجة القائمة على التغيرات أساساً لتأكيد أو رفض نظريات البحث، كما تستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية أساساً لتطوير النظريات في البحوث الوصفية، وهذا بواسطة التركيز على تفسير التغيرات الذي يحدث في المتغيرات التابعة عند قيامنا بفحص النموذج". (جوريف، توماس ، كريستيان، و ماركو، 2020، الصفحات 23-24)

اعتمدت الدراسة على طريقة التمهيد العشوائي أو الاستعانة بالعينة التكرارية (Bootstrapping) لتقدير التأثير غير المباشر للوساطة بشكل موثوق، وهي طريقة طورها براشر وهاي (Preacher & Hayes) وتعرف أيضاً باسم اختبار إعادة المعاينة. وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات، مما يجعلها أكثر دقة من

طريقة Sobel التقليدية التي تعتمد على اختبار Z لاستخراج دلالة التأثير غير المباشر (ab)، بشرط أن تكون البيانات موزعة طبيعيًا. (محمد، عبد الحميد، و أبو القاسم، 2019)

يتم في Bootstrapping إعادة أخذ عينات متكررة من البيانات الأصلية لحساب متوسط تقديرات التأثير غير المباشر (ab) وإنشاء مجال الثقة (Confidence Interval) من توزيع هذه العينات، وإذا لم يتضمن مجال الثقة الصفر، يُعتبر التأثير غير المباشر ذا دلالة إحصائية. وتتيح هذه الطريقة للباحث تحديد تأثير الوساطة بدقة أكبر مقارنة بطريقة Sobel، خاصة عند التعامل مع بيانات صغيرة أو غير موزعة طبيعيًا. (محمد، عبد الحميد، و أبو القاسم، 2019)

1- اختبار نموذج الدراسة:

ومن أجل التأكد من صحة النموذج ينبغي علينا أولاً تقييم نموذج القياس، بعدها نشرع في تقييم النموذج الهيكلي، ولتقييم نموذج القياس نستخدم مؤشرات الصديق التقاربي والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي وكذا الصديق التمايزي.

1-1- الصديق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي:

من خلال الجداول الموالية نلاحظ بأن معاملات التحميل (Factor Loadings) الخاصة بجميع العوامل كانت أكبر من (0.68)، ومن جهة أخرى فإن معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والموثوقية المركبة (Composite Reliability) وكذا قيم معاملات (RHO-A) جميعها قد فاقت الحد الأدنى المقبول (0.7)، كما نلاحظ أيضاً أن متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) لجميع المتغيرات قد كان معنوياً ومقبولاً من الناحية الإحصائية بإعتبار أن جميع المتغيرات قد فاق متوسط التباين المستخرج لها (0.50)، مما يدل أن كل متغير كامن أكثر من نصف تباينات عوامله، كما أن النموذج لا يوجد فيه مشاكل التعدد الخطي بحيث أن جميع قيم (VIF) أقل من الحد المسموح به (5)، ومنه نستخلص بأن شروط الصديق التقاربي وموثوقية النموذج وعدم وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج متوفرة وكلها حسب معايير (Joseph F.، G. Tomas M.، Christian M.، و Marko، 2017) (محمد، عبد الحميد، و أبو القاسم، 2019)

جدول رقم (27): الصديق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي لمتغير خلق القيمة

المشركة

المتغير	العوامل	العبارات	معامل التحميل (FL)	ألفا كرونباخ	RHO-A	الموثوقية المركبة (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	التعدد الخطي (VIF)
خلق القيمة المشتركة	خلق قيمة اقتصادية	01	0.741	0.948	0.951	0.955	0.661	4.528
		02	0.848					4.832
		03	0.836					3.378
		04	0.798					3.528

3.572					0.841	05		
2.644					0.756	06		
3.687					0.862	07		
2.364					0.766	08		
4.408					0.870	09		
4.109					0.831	10		
2.839					0.782	11		
4.518					0.806	12		
4.373					0.811	13		
4.203					0.763	14		
3.930					0.815	15		
4.989					0.856	16		
4.612					0.836	17		
3.928					0.801	18		
4.021					0.857	19		
4.376					0.835	20		
4.693	0.592	0.978	0.978	0.977	0.822	21	خلق قيمة اجتماعية	
4.833					0.817	22		
4.584					0.734	23		
4.766					0.818	24		
3.378					0.712	25		
3.156					0.744	26		
2.868					0.741	27		
3.624					0.776	28		
3.728					0.798	29		
3.802					0.779	30		
3.532					0.806	31		

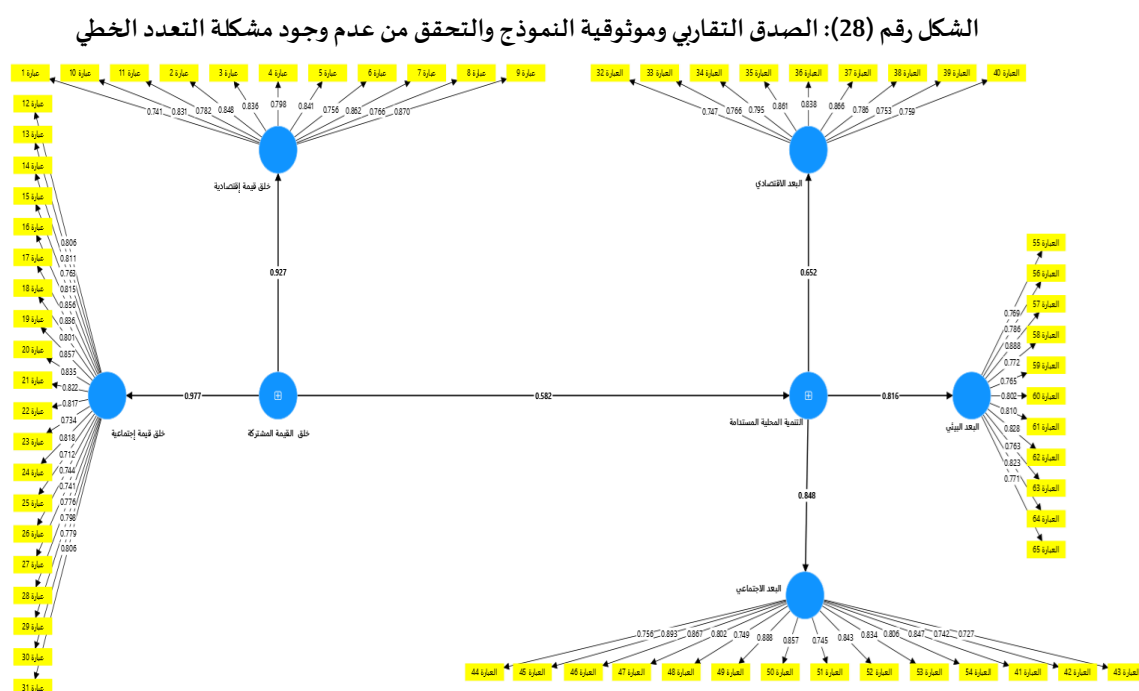
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

جدول رقم (28): الصديق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي لمتغير التنمية المحلية المستدامة

المتغير	العوامل	العبارات	معامل التحميل (FL)	ألفا كرونباخ	RHO-A	الموثوقية المركبة (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	التعدد الخطي (VIF)
التنمية المحلية المستدامة	البعد الاقتصادي	32	0.747	0.928	0.935	0.940	0.637	2.166
		33	0.766					3.057
		34	0.795					3.604
		35	0.861					3.802
		36	0.838					3.444

4.500					0.866	37		
3.254					0.786	38		
2.425					0.753	39		
2.533					0.759	40		
4.094					0.847	41		
2.576					0.742	42		
2.799					0.727	43		
2.543					0.756	44		
4.274					0.893	45		
4.180					0.867	46		
4.455					0.802	47		
2.816	0.661	0.965	0.964	0.960	0.749	48	البعد الاجتماعي	
4.381					0.888	49		
4.699					0.857	50		
2.513					0.745	51		
3.578					0.843	52		
3.424					0.834	53		
4.168					0.806	54		
2.788					0.769	55		
3.402					0.786	56		
4.792					0.888	57		
2.526					0.772	58		
2.839					0.765	59		
2.799	0.638	0.951	0.945	0.943	0.802	60	البعد البيئي	
2.771					0.810	61		
2.917					0.828	62		
3.075					0.763	63		
3.520					0.823	64		
3.274					0.771	65		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

2-1-الصدق التمييزي: هنا نقيس اختلاف المتغيرات، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين المتغير ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع متغير آخر لكي نقول بأن الأبعاد مستقلة حسب معايير Fornell-Larcker (Joseph F.، G. Tomas M.، Christian M.، Marko، 2017)

جدول رقم (29): الصديق التمييزي

المتغيرات	التنمية المحلية المستدامة	خلق القيمة المشتركة
التنمية المحلية المستدامة	0.634	
خلق القيمة المشتركة	0.582	0.769

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن المتغيرات الكامنة لها علاقة أكبر مع نفسها مقارنة مع متغير كامن آخر، وبالتالي يمكننا قبول الصديق التمييزي للنموذج.

3-1-تقييم النموذج الهيكلي: نقوم بتقييم النموذج من خلال النموذج الهيكلي باستخدام مؤشرات التطابق كما هو موضح أدناه.

1-3-1-معامل التحديد (R^2): يعتبر المقياس الأكثر استخداماً لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد (R^2)، وهو مقياس القوة التنبؤية للنموذج يتم حسابه بمربع الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين قيمة المتغير المتنبئ به، يمثل هذا المعامل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، أي أنه يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسر بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها ولأن R^2 هو مربع الارتباط بين القيم الفعلية وبين القيم المتنبئ بها، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت في تقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج (جوريف، توماس، كريستيان، وماركو، 2020، صفحة 263)، وفيما يلي معامل التحديد المتحصل عليه في الدراسة:

جدول رقم (30): معامل التحديد R^2

المتغير التابع	R^2	R^2 AJUSTED	حجم التفسير (الأثر)
التنمية المحلية المستدامة	0.339	0.327	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

يوضح الجدول رقم (30) أن قيمة معامل التحديد (R^2) لمتغير التنمية المحلية المستدامة بلغت 0.339، بينما بلغت القيمة المعدلة 0.327 (R^2 Adjusted) وتشير هذه القيم إلى أن المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج تفسر حوالي 33.9% من التباين في التنمية المحلية المستدامة، مما يعكس مستوى تفسير متوسط وفقاً للمعايير المعتمدة في الأدبيات الإحصائية. وتعزز هذه النتيجة أهمية العوامل المدرجة في النموذج، إلا أنها تشير أيضاً إلى وجود متغيرات أخرى غير مدمجة قد تؤثر في التنمية المحلية المستدامة، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات لاستكشاف متغيرات إضافية تعزز القدرة التفسيرية للنموذج.

1-3-2- حجم الأثر (F-Square): إلى جانب تقييم قيمة معامل التفسير R^2 للمتغيرات الداخلية (Endogenous Constructs) في النموذج، يمكن قياس مدى أهمية كل متغير مستقل (Exogenous Construct) من خلال ملاحظة التغير في قيمة R^2 عند حذف هذا المتغير من النموذج. فإذا أدى حذف المتغير إلى انخفاض ملحوظ في قيمة R^2 للمتغيرات الداخلية، فهذا يشير إلى أن للمتغير المستقل أثراً مهماً على المتغيرات التابعة.

ويُعرف هذا المؤشر باسم حجم الأثر (F^2 - Effect Size)، ويُعد من المقاييس التي يوصي بها الباحثون والمقيّمون لتقييم قوة العلاقة في نماذج PLS-SEM ويساعد هذا المؤشر على تحديد المتغيرات المستقلة التي تلعب دوراً رئيسياً في تفسير التغيرات في المتغيرات الداخلية للنموذج، مما يعزز فهم الباحث لأهمية كل عامل ضمن البنية التحليلية للنموذج. (Hair, Jr, G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, & Marko Sarstedt, 2021, p. 267). وتُفسّر قيم حجم الأثر وفق الحدود التالية:

- $0.02 < F^2$ يدل على عدم وجود أثر تقريباً.
- $0.02 \leq F^2 < 0.15$ يدل على أثر صغير.
- $0.15 \leq F^2 < 0.35$ يدل على أثر متوسط.
- $F^2 \geq 0.35$ يدل على أثر قوي للمتغير الكامن الخارجي على المتغير الداخلي.

جدول رقم (31): معامل حجم الأثر (F-Square)

حجم الأثر	المتغيرات الكامنة
0.512	خلق القيمة المشتركة -> التنمية المحلية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

تشير نتائج الجدول رقم (31) إلى أن معامل حجم الأثر (F-Square) للعلاقة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة بلغ 0.512، مما يعكس تأثيراً قوياً وفقاً للمعايير التي حددها (Hair, Jr, G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, & Marko Sarstedt, 2021, p. 267) تعني هذه النتيجة أن خلق القيمة المشتركة

يساهم بشكل جوهري في تفسير التباين في التنمية المحلية المستدامة، مما يؤكد أهمية تعزيز ممارسات خلق القيمة المشتركة كإستراتيجية مؤثرة في تحقيق التنمية المستدامة. ويعزز هذا المؤشر قوة النموذج المدروس ويدعم فرضية التأثير الإيجابي لهذا المتغير الكامن، ما يشير إلى ضرورة الاهتمام به في السياسات والاستراتيجيات ذات الصلة، وللتأكد من مؤشرات جودة النموذج واعتماده مستقبلا قمنا بحساب جودة المطابقة (GOF) كما يلي:

إذ أن معيار جودة المطابقة Goodness of Fit (GoF) يعتمد على تحديد ما إذا كان نموذج الدراسة صالحاً أم لا على معايير GoF (أقل من 0.1 = غير مناسب، من 0.1 إلى 0.25 = مطابقة صغيرة، من 0.25 إلى 0.36 = مطابقة متوسطة، أعلى من 0.36 = مطابقة كبيرة) وهو يحسب بالقانون التالي (Martin و Gaby، 2009):

$$GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

وفي هذه الدراسة قد بلغ (0.41) ومنه نستنتج بأن نموذج الدراسة يتمتع بمطابقة كبيرة.

2- إختبار الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخلق القيمة

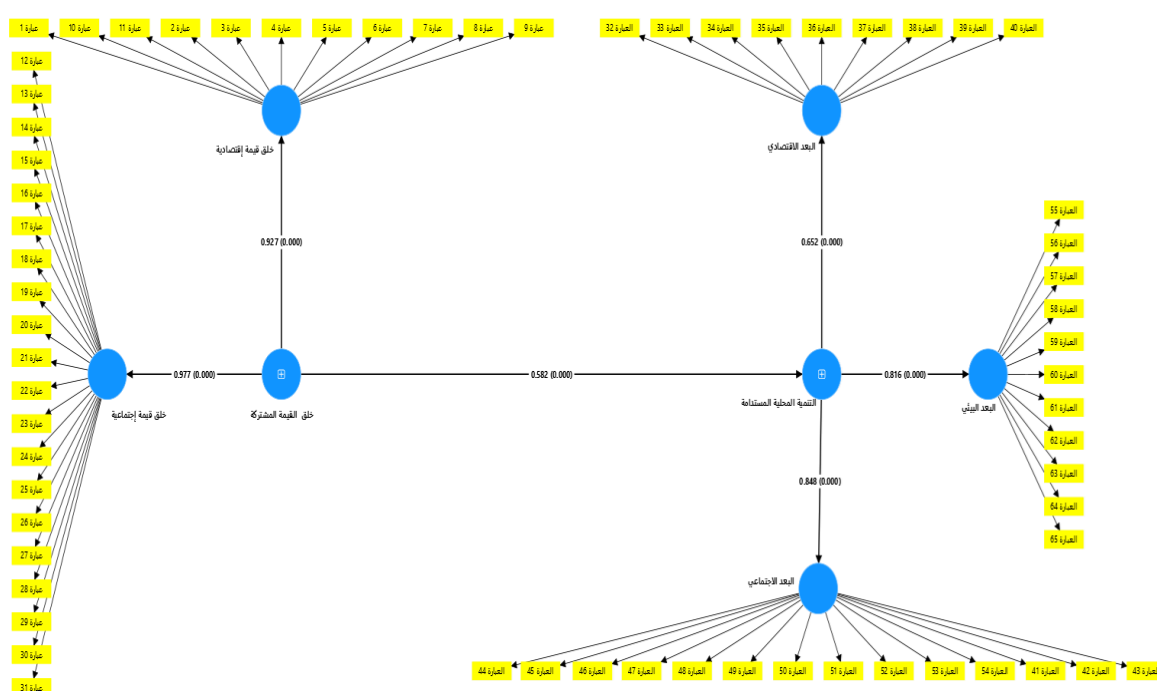
الاقتصادية والاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على تعزيز التنمية المحلية.

جدول رقم (32): نتيجة الفرضية الرئيسية

المتغيرات	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
خلق القيمة المشتركة -> التنمية المحلية المستدامة	0.582	0.588	0.090	6.494	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

شكل رقم (29) نتيجة الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

بناءً على النتائج الواردة في الجدول، نلاحظ أن قيمة معامل التأثير (Original Sample O) تساوي 0.582، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي متوسط إلى قوي بين المتغيرين. كما أن متوسط العينة (Sample Mean M) قريب من هذه القيمة (0.588)، مما يعكس استقرار النتائج عبر التكرارات المختلفة في تحليل العينة. أما بالنسبة لقيمة (T-Statistiques) (6.494)، فهي أكبر بكثير من القيمة الحرجة المقبولة عند مستوى 0.05، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية. علاوة على ذلك، نجد أن قيمة (P-Value) تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من الحد الأقصى المقبول (0.05)، مما يؤكد أن العلاقة ليست عشوائية، بل هي علاقة ذات معنوية إحصائية مرتفعة.

بناءً على هذه المعطيات، نقبل الفرضية الرئيسية، حيث تُظهر النتائج أن خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على التنمية المحلية المستدامة. وهذا يشير إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات اقتصادية واجتماعية مستدامة تساهم في تطوير المجتمعات المحلية، من خلال تحسين الفرص الاقتصادية، وتعزيز العدالة الاجتماعية، وتحقيق نمو مستدام. وبالتالي، ينبغي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تعزيز استراتيجيات خلق القيمة المشتركة لضمان تحقيق تأثير إيجابي أكبر على التنمية المحلية.

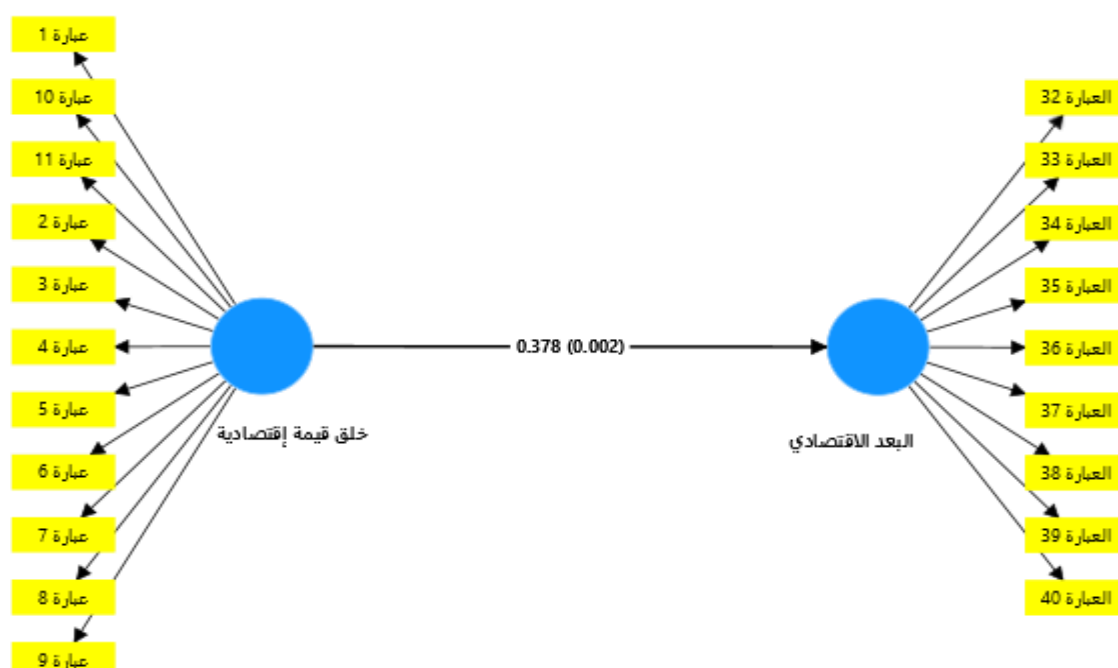
3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية على البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

جدول رقم (33): نتيجة الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
خلق قيمة اقتصادية -> البعد الاقتصادي	0.378	0.443	0.121	3.131	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

شكل رقم (30) نتيجة الفرضية الفرعية الأولى



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل التأثير (Original Sample O) يساوي 0.378، مما يدل على وجود تأثير إيجابي بين خلق القيمة الاقتصادية والبعد الاقتصادي للتنمية المحلية، ولكن بقوة تأثير متوسطة مقارنة بالعلاقات الأخرى. كما أن متوسط العينة (Sample Mean M) يساوي 0.443، مما يشير إلى استقرار القيم وعدم وجود تباينات كبيرة في العينة المستخدمة.

أما بالنسبة لقيمة (T-Statistiques) (3.131)، فهي تتجاوز القيمة المقبولة عند مستوى 0.05، مما يعكس دلالة إحصائية للعلاقة. كما أن قيمة (P-Value) تساوي 0.002، وهي أقل بكثير من الحد الأقصى المقبول (0.05)، مما يؤكد أن التأثير ليس عشوائياً، بل هو ذو دلالة إحصائية قوية.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، حيث يتبين أن خلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة. هذا يعني أن المؤسسات التي تعمل على تحسين أدائها الاقتصادي، مثل الاستثمار في رأس المال المحلي، وتحفيز الإنتاجية، وخلق فرص عمل، تساهم بشكل مباشر في تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية.

لذلك، يُوصى بأن تستمر المؤسسات الاقتصادية في تنفيذ استراتيجيات تعزز خلق القيمة الاقتصادية، من خلال تطوير برامج استثمارية مستدامة، وتعزيز الابتكار، وتحسين بيئة الأعمال، لضمان تحقيق تنمية اقتصادية أكثر استدامة على المستوى المحلي.

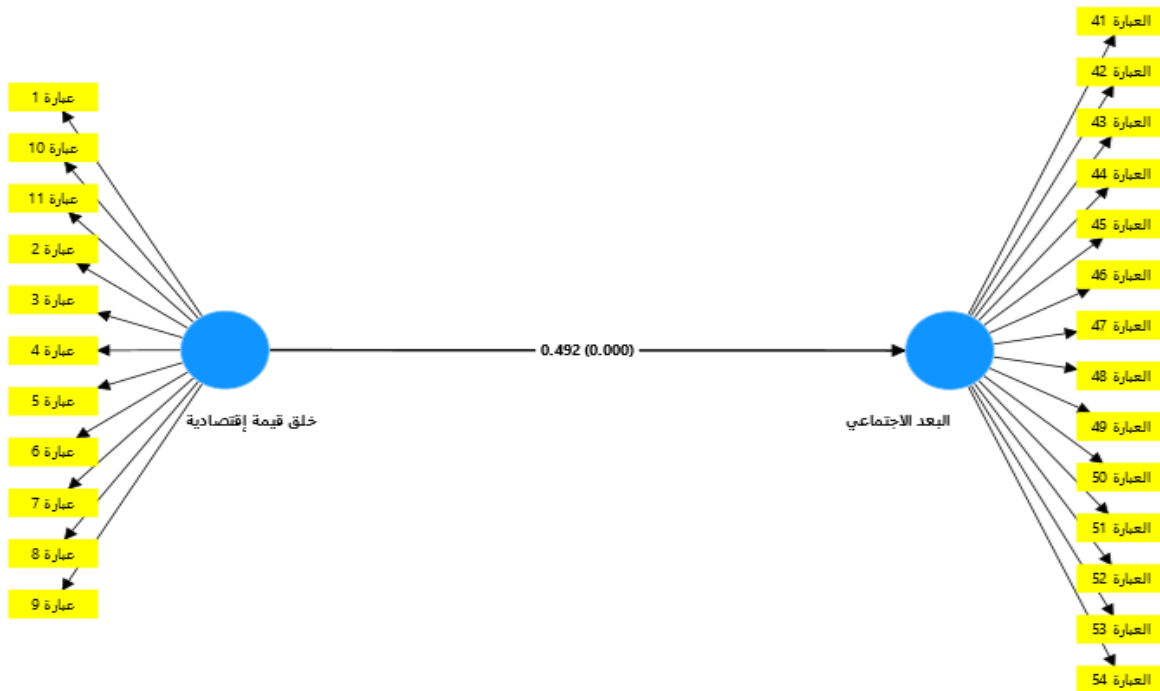
4- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية على البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

جدول رقم (34): نتيجة الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
خلق قيمة اقتصادية -> البعد الاجتماعي	0.492	0.522	0.098	5.007	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

شكل رقم (31): نتيجة الفرضية الفرعية الثانية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

تشير النتائج إلى أن معامل التأثير (Original Sample O) يساوي 0.492، مما يعكس وجود تأثير إيجابي متوسط إلى قوي لخلق القيمة الاقتصادية على البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة. كما أن متوسط العينة (Sample Mean M) يساوي 0.522، مما يعكس استقرار القيم في العينة المدروسة. أما بالنسبة لقيمة T-Statistics (5.007)، فهي تتجاوز الحد الأدنى المقبول (1.96) بفارق كبير، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية. علاوة على ذلك، فإن قيمة (P-Value) تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من المستوى المعتمد (0.05)، مما يعني أن التأثير المسجل ليس ناتجاً عن الصدفة، بل هو تأثير دال إحصائياً. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، حيث يتضح أن خلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية يؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية على البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة. يشير

ذلك إلى أن المؤسسات الاقتصادية التي تركز على تحقيق النمو الاقتصادي تساهم أيضاً في تحسين الظروف الاجتماعية داخل المجتمعات المحلية، من خلال خلق فرص العمل، وزيادة الدخل، وتحسين مستويات المعيشة، وتعزيز الممارسات المسؤولة اجتماعياً.

لذلك، من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات اقتصادية متوازنة تضمن تحقيق المنافع الاجتماعية بجانب الأهداف الاقتصادية، مثل دعم المشاريع المجتمعية، وتعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية، والمساهمة في تحسين جودة الحياة داخل المجتمعات المحلية.

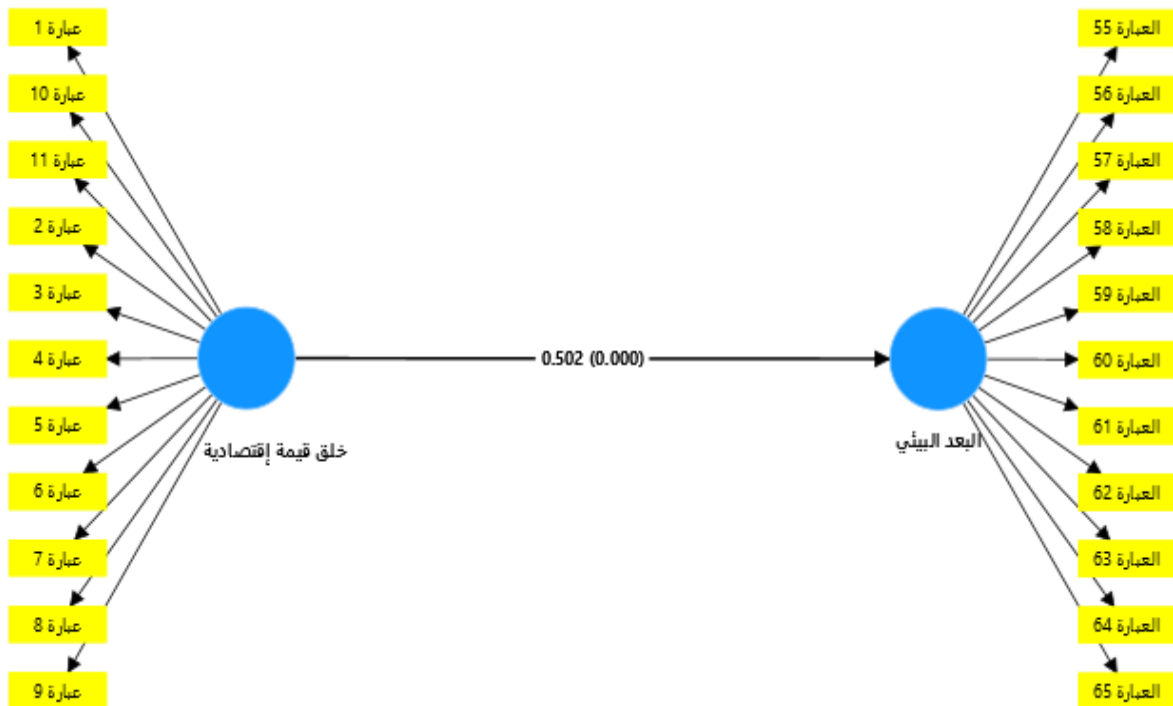
5- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لخلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية على البعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

جدول رقم (35): نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
خلق قيمة اقتصادية -> البعد البيئي	0.502	0.535	0.077	6.496	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

شكل رقم (32) نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

تشير نتائج التحليل إلى أن معامل التأثير (Original Sample O) يساوي 0.502، مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي نسبياً لخلق القيمة الاقتصادية على البعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة. كما أن متوسط العينة (Sample Mean M) يساوي 0.535، مما يشير إلى اتساق النتائج عبر العينة المدروسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة (T-Statistics) البالغة 6.496 تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (1.96) بفارق كبير، مما يؤكد وجود تأثير معنوي قوي. كما أن قيمة (P-Value) تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من المستوى المعتمد (0.05)، مما يعني أن العلاقة المسجلة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية وليست ناتجة عن الصدفة. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، حيث يثبت أن خلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية يؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية على البعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة. يشير ذلك إلى أن المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتحقيق مكاسب اقتصادية يمكنها أيضاً المساهمة في تحسين الأداء البيئي، سواء من خلال تبني ممارسات إنتاج مستدامة، أو تقليل الانبعاثات والملوثات، أو الاستثمار في تقنيات صديقة للبيئة.

وبالتالي، من الضروري أن تعتمد المؤسسات سياسات اقتصادية مسؤولة بيئياً، حيث إن تحقيق الأرباح لا يجب أن يكون على حساب التدهور البيئي، بل يمكن أن يكون دافعاً لتطوير استراتيجيات بيئية مبتكرة، مثل الاقتصاد الدائري، والاستثمارات في الطاقات المتجددة، والتحكم في استهلاك الموارد الطبيعية.

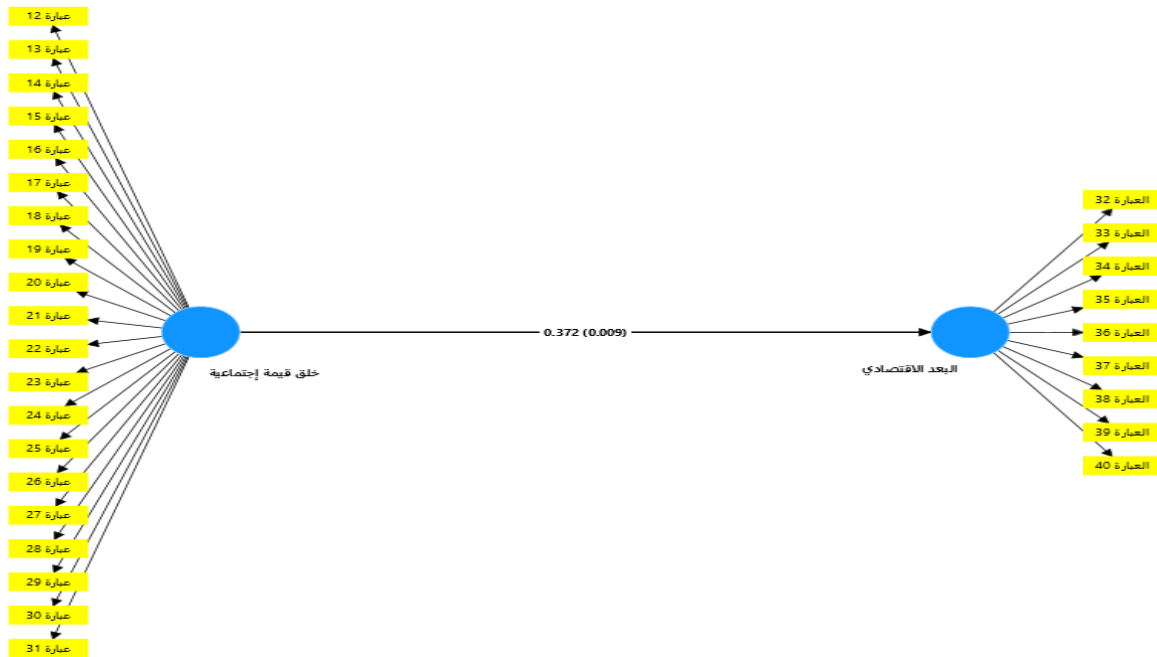
6- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لخلق القيمة الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية على البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

جدول رقم (36): نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
خلق قيمة اجتماعية -> البعد الاقتصادي	0.372	0.425	0.142	2.622	0.009

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

شكل رقم (33) نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

تشير نتائج التحليل إلى أن معامل التأثير (Original Sample O) يساوي 0.372، مما يدل على وجود تأثير إيجابي معتدل لخلق القيمة الاجتماعية على البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة. كما أن متوسط العينة (Sample Mean M) يساوي 0.425، مما يعكس اتساق النتائج عبر العينة المدروسة.

علاوة على ذلك، فإن قيمة (T-Statistics) البالغة 2.622 تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (1.96)، مما يشير إلى أن التأثير المسجل ذو دلالة إحصائية. كما أن قيمة (P-Value) تساوي 0.009، وهي أقل من المستوى المعتمد (0.05)، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية وليست ناتجة عن الصدفة.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، حيث يثبت أن خلق القيمة الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية يؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية على البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة. ويعني ذلك أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات تعزز القيمة الاجتماعية، مثل تحسين ظروف العمل، وتعزيز العدالة الاجتماعية، ودعم المجتمعات المحلية، يمكنها أيضاً المساهمة في تنشيط الاقتصاد المحلي من خلال زيادة الإنتاجية، وخلق فرص عمل، وتعزيز بيئة أعمال مستدامة.

وبالتالي، ينبغي على المؤسسات الاقتصادية إدراك أن الاستثمار في القيم الاجتماعية لا يعد مجرد مسؤولية أخلاقية، بل هو عامل استراتيجي يعزز الاستقرار الاقتصادي على المدى الطويل، حيث يؤدي إلى زيادة الولاء الوظيفي، وتحسين صورة المؤسسة، وتعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع متطلبات التنمية المستدامة.

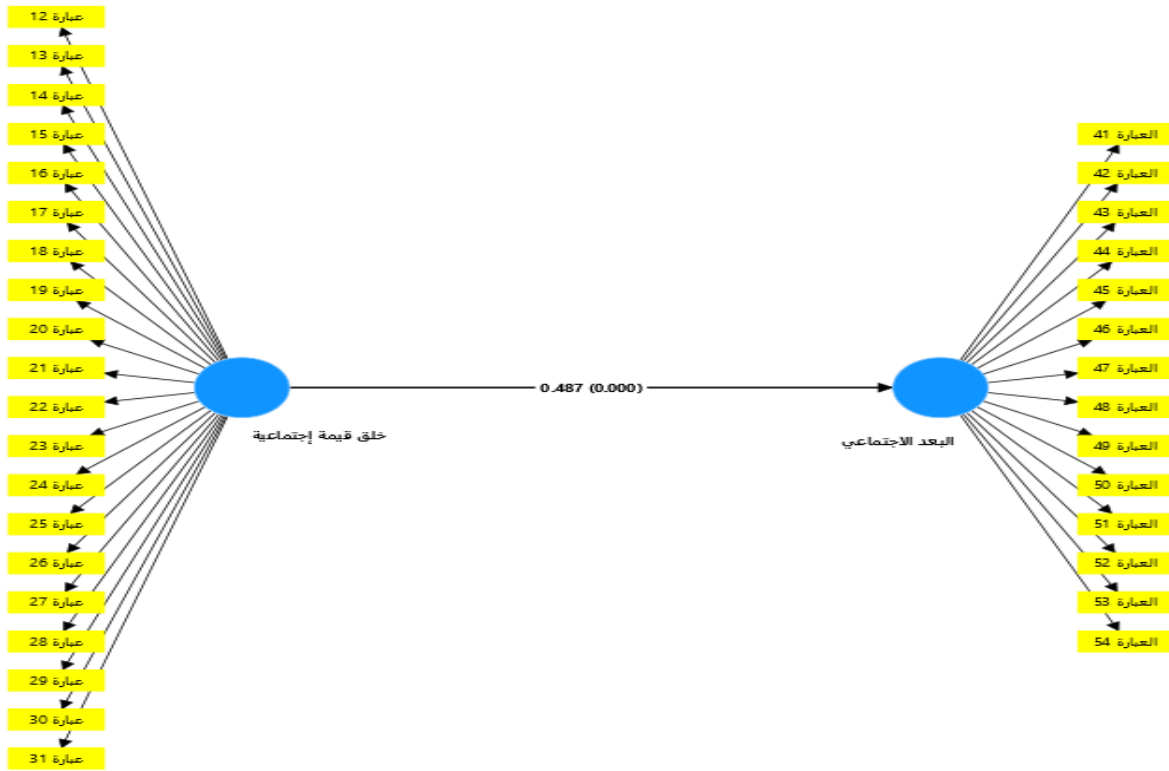
7- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لخلق القيمة الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية على البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

جدول رقم (37): نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة

المتغيرات	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
خلق قيمة اجتماعية -> البعد الاجتماعي	0.487	0.521	0.077	6.351	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

شكل رقم (34) نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

تشير نتائج التحليل إلى أن معامل التأثير (Original Sample O) يساوي 0.487، مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي لخلق القيمة الاجتماعية على البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة. كما أن متوسط العينة (Sample Mean M) يساوي 0.521، مما يعكس تقارب النتائج داخل العينة المدروسة. أما بالنسبة إلى إحصائية (T-Statistics) التي بلغت 6.351، فهي أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (1.96)، مما يشير إلى قوة التأثير وموثوقيته العالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة (P-Value) تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من المستوى المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن التأثير المسجل ذو دلالة إحصائية وليس مجرد صدفة.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة، حيث يثبت أن خلق القيمة الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية يؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية على البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة. وتعكس هذه النتيجة أن المؤسسات التي تولي اهتماماً للجوانب الاجتماعية، مثل تحسين بيئة العمل، وتعزيز العدالة الاجتماعية، والمساهمة في تطوير المهارات المحلية، ودعم الفئات الهشة في المجتمع، يمكنها أن تساهم بشكل مباشر في تعزيز الاستقرار الاجتماعي وتحقيق تنمية أكثر استدامة للمجتمعات المحلية. لذلك، من الضروري أن تعتمد المؤسسات الاقتصادية نهجاً استراتيجياً متكاملًا يركز على المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال تصميم برامج تهدف إلى تعزيز الرعاية الصحية، ودعم التعليم والتدريب، وتعزيز ثقافة الحوار بين الأطراف الفاعلة في المجتمع، مما يساهم في تحقيق تنمية اجتماعية أكثر شمولاً وعدالة.

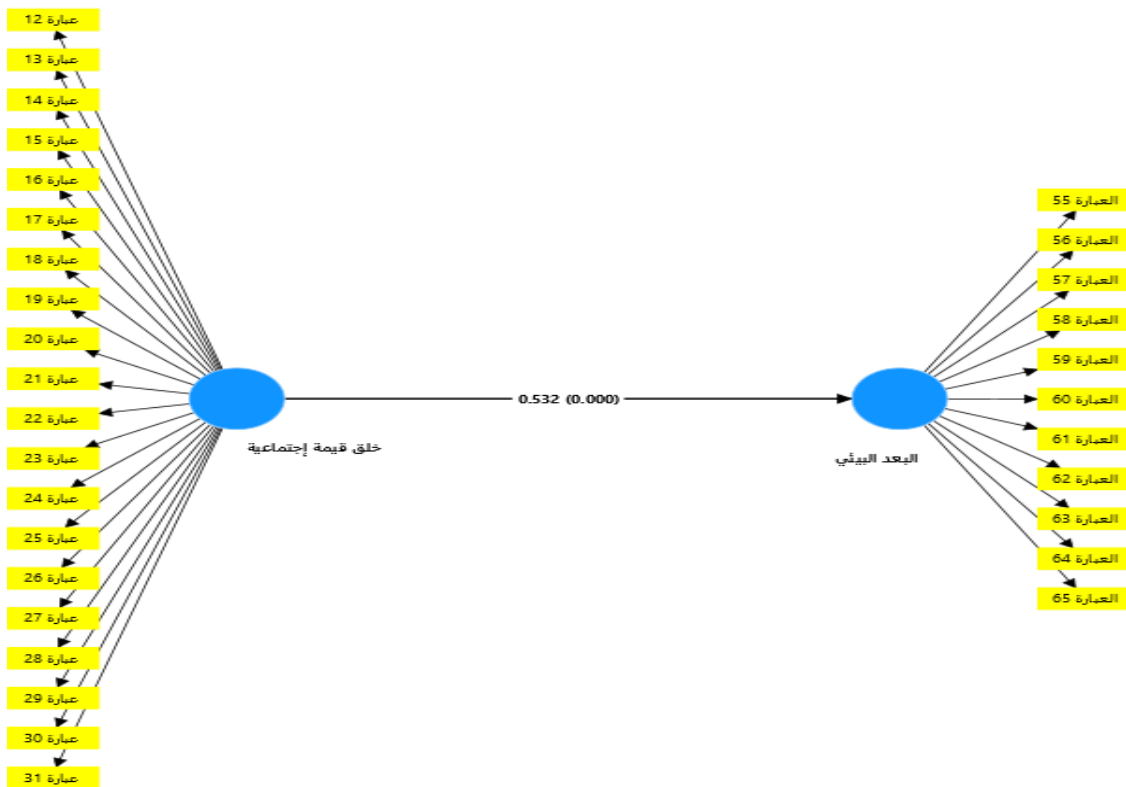
8- اختبار الفرضية الفرعية السادسة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لخلق القيمة الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية على البعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

جدول رقم (38): نتيجة الفرضية الفرعية السادسة

المتغيرات	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
خلق قيمة اجتماعية -> البعد البيئي	0.532	0.562	0.080	6.640	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

شكل رقم (35) نتيجة الفرضية الفرعية السادسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لخلق القيمة الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية على البعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر، حيث بلغ معامل التأثير (0.532) وإحصائية (T) قيمتها (6.640)، مع مستوى دلالة (P-Value) أقل من (0.05)، مما يؤكد قوة العلاقة وعدم عشوائيتها. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية، مما يدل على أن تبني المؤسسات الاقتصادية لممارسات اجتماعية مسؤولة يساهم في تحسين الأداء البيئي، من خلال تعزيز الوعي البيئي، وتبني استراتيجيات إعادة التدوير، والحد من استهلاك الموارد، وتعزيز الشراكات البيئية. وتبرز هذه النتائج أهمية دمج الأبعاد البيئية في استراتيجيات خلق القيمة الاجتماعية، لتعزيز التنمية المستدامة، مما يستدعي دعم السياسات والمبادرات التي تشجع المؤسسات على تبني ممارسات مسؤولة بيئيًا في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الفارقية

يهدف هذا المطلب إلى اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة تبعًا لاختلاف خصائص المؤسسات (مثل القطاع، الحجم، الموقع، ونطاق العمل)، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS، بعد التأكد من تحقق شروط تطبيقها.

1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: بما أننا سنختبر الفرضيات الفارقية باستخدام برنامج SPSS، كان من الضروري أولًا التأكد مما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع توزيعًا طبيعيًا أم لا، لأن اختيار الاختبار الإحصائي المناسب يعتمد على ذلك. فالتوزيع الطبيعي يعني أن قيم المتغيرات تكون في الغالب متركزة حول المتوسط، وتقل تدريجيًا كلما ابتعدنا عنه، وهو شكل شائع في الظواهر الاجتماعية والاقتصادية. عندما تكون البيانات قريبة من التوزيع الطبيعي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مثل (T-test) و(ANOVA) لأنها تعطي نتائج أكثر دقة وقوة. أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فيُفضّل استخدام اختبارات غير معلمية (مثل Kruskal-Wallis أو Mann-Whitney) لأنها لا تشترط هذا الافتراض وتكون أكثر ملاءمة لطبيعة البيانات.

جدول (39): يوضح توزيع بيانات الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0,729	240	0,996	0,200*	240	0,033	خلق القيمة المشتركة
0,162	240	0,991	0,200*	240	0,051	التنمية المحلية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27.

تشير نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، المبينة في جدول (39)، إلى تحقق شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات الأساسية للدراسة، وهما: خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة.

فبالنسبة لاختبار Kolmogorov-Smirnov، بلغت قيمة الدلالة (Sig) لكلا المتغيرين 0.200، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة بين التوزيع النظري (الاعتدالي) وتوزيع البيانات الفعلية، وبالتالي تقبل فرضية التوزيع الطبيعي.

أما بالنسبة لاختبار Shapiro-Wilk، الذي يُستخدم عادةً في حالة العينات الصغيرة والمتوسطة، فقد كانت قيمة الدلالة (Sig) لمتغير خلق القيمة المشتركة 0.729، و لمتغير التنمية المحلية المستدامة 0.162، وهما أيضاً أكبر من 0.05، مما يؤكد اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

وعليه يمكن القول بأن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests)، وبالتحديد سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفرضيات الفارقية المعتمدة في الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في قدرة المؤسسات الاقتصادية على خلق قيمة مشتركة تُعزى إلى اختلاف قطاع النشاط الاقتصادي.

جدول (40): يوضح نتائج الفرضية الفرعية السابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة
بين المجموعات	0,845	5	0,169	1,726	0,129
داخل المجموعات	22,920	234	0,098		
المجموع	23,765	239			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة، كما هو موضح في جدول (40)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في قدرة المؤسسات الاقتصادية على خلق قيمة مشتركة تُعزى إلى اختلاف قطاع النشاط الاقتصادي. حيث بلغت قيمة "ف" (F) المحسوبة 1.726 وهي أقل من القيمة الحرجة المقبولة إحصائياً، في حين بلغت قيمة الدلالة 0.129 (Sig)، وهي أعلى من المستوى المعتمد (0.05).

وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في خلق القيمة المشتركة حسب قطاع النشاط الاقتصادي. وهذا يعني أن المؤسسات الاقتصادية، بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه (صناعة، خدمات، بناء، طاقة، نقل... إلخ)، لا تختلف بشكل جوهري في مستوى قدرتها على خلق قيمة مشتركة، ما قد يعكس وجود وعي موحد أو سياسات متقاربة بين مختلف القطاعات فيما يتعلق بخلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التوجه نحو خلق القيمة المشتركة أصبح جزءاً من الاستراتيجيات العامة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، بغض النظر عن خصوصية القطاع الذي تنشط فيه.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المحلية المستدامة تُعزى إلى حجم المؤسسة.

جدول (41): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثامنة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة
بين المجموعات	0,144	2	0,072	0,722	0,487
داخل المجموعات	23,621	237	0,100		
المجموع	23,765	239			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة، كما هو موضح في جدول (41)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المحلية المستدامة تُعزى إلى اختلاف حجم المؤسسة. حيث بلغت قيمة "ف" (F) المحسوبة 0,722، وهي أقل من القيمة الحرجة المطلوبة لقبول الفرضية، كما بلغت قيمة الدلالة 0.487 (Sig)، وهي أكبر من 0,05، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً. وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثامنة، مما يدل على أن مساهمة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة لا تتأثر بحجم المؤسسة، سواء كانت كبيرة، متوسطة أو صغيرة.

وهذا قد يعكس أن مختلف المؤسسات، بغض النظر عن حجمها، باتت تلتزم أو تسعى بدرجات متقاربة نحو تحقيق متطلبات التنمية المحلية المستدامة، سواء من خلال الأبعاد الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية. كما يمكن تفسير ذلك بأن الضغوط التشريعية والاجتماعية وأهداف التنمية المستدامة أصبحت تفرض على جميع المؤسسات نفس التوجهات نحو المساهمة في المجتمع المحلي، دون اعتبار كبير لاختلاف الموارد أو حجم النشاط.

4- اختبار الفرضية الفرعية التاسعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مساهمة

المؤسسات الاقتصادية في التنمية المحلية المستدامة تعزى الى موقع المؤسسة.

جدول (42): يوضح نتائج الفرضية الفرعية التاسعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة
بين المجموعات	0,855	3	0,285	2,935	0,034
داخل المجموعات	22,911	236	0,097		
المجموع	23,765	239			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27.

جدول (43): يوضح نتيجة الاختبار البعدي الخاص بالفرضية الفرعية التاسعة لمعرفة الفروق لصالح أي جهة.

LSD					
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(I) موقع المؤسسة
Upper Bound	Lower Bound				
0,0902	-0,0933	0,974	0,04658	-0,00152	شمال
0,0138	-0,2886	0,075	0,07676	-0,13739	
0,2664	0,0057	0,041	0,06617	,13605	
0,0933	-0,0902	0,974	0,04658	0,00152	شرق
0,0229	-0,2947	0,093	0,08060	-0,13586	

0,2766	-0,0015	0,052	0,07059	0,13757	جنوب	غرب
0,2886	-0,0138	0,075	0,07676	0,13739	شمال	
0,2947	-0,0229	0,093	0,08060	0,13586	شرق	
0,4572	0,0896	0,004	0,09330	,27343*	جنوب	
-0,0057	-0,2664	0,041	0,06617	-,13605*	شمال	جنوب
0,0015	-0,2766	0,052	0,07059	-0,13757	شرق	
-0,0896	-0,4572	0,004	0,09330	-,27343*	غرب	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة، كما هو موضح في جدول (43)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المحلية المستدامة تعزى إلى موقع المؤسسة. حيث بلغت قيمة "ف" (F) المحسوبة 2.935 وقيمة الدلالة (Sig) 0.034، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية التاسعة.

ولتحديد مصدر هذه الفروق، تم الاعتماد على اختبار الفروق البعدي (LSD)، كما هو موضح في جدول (44)، الذي أظهر أن الفروق كانت دالة إحصائياً بين المؤسسات الواقعة في الجنوب مقارنة بباقي المناطق. حيث تبين وجود فروق ذات دلالة بين الجنوب والشمال (Sig=0.041) لصالح الجنوب، وبين الجنوب والغرب (Sig=0.004) أيضاً لصالح الجنوب. أما بالنسبة للمقارنة مع الشرق، فقد كانت قريبة من الدلالة (Sig=0.052)، ما يشير إلى إمكانية وجود فروق لكنها غير مؤكدة إحصائياً وفق معيار 0.05.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن موقع المؤسسة يُعدّ عنصرًا مؤثرًا في مستوى مساهمتها في التنمية المحلية المستدامة؛ إذ تظهر المؤسسات الواقعة في الجنوب درجة أعلى من الالتزام والمشاركة في جهود التنمية مقارنة بالمناطق الأخرى. ويُفسّر هذا بأن مؤسسات الجنوب تواجه تحديات تنموية أكبر، مما يجعلها أكثر إدراكاً لأهمية المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية داخل المنطقة.

تؤكد هذه النتائج على ضرورة الاهتمام بالبعد الجغرافي عند إعداد سياسات دعم التنمية المحلية، وأخذ خصوصية كل منطقة في الاعتبار.

5- اختبار الفرضية الفرعية العاشرة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المحلية المستدامة تعزى إلى نطاق عمل المؤسسة.

جدول (44): يوضح نتائج الفرضية الفرعية العاشرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة
بين المجموعات	0,002	2	0,001	0,008	0,992
داخل المجموعات	23,764	237	0,100		
المجموع	23,765	239			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية العاشرة، كما هو موضح في جدول (44)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المحلية المستدامة تعزى إلى نطاق

عمل المؤسسة (محلي، إقليمي، دولي). حيث بلغت قيمة "ف (F)" المحسوبة 0.008 وهي قيمة منخفضة جداً، وبلغت قيمة الدلالة 0.992 (Sig)، وهي أكبر بكثير من 0.05، ما يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً.

وبناءً على هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية العاشرة التي تفترض وجود فروق في مساهمة المؤسسات في التنمية المحلية المستدامة وفقاً لاختلاف نطاق عملها.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن نطاق عمل المؤسسة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، لا يبدو أنه يؤثر بشكل ملموس على مستوى مساهمتها في التنمية المحلية المستدامة. ويشير ذلك إلى أن المؤسسات، بغض النظر عن امتداد نشاطها الجغرافي، قد تتبع سياسات أو توجهات موحدة فيما يتعلق بدورها في تحقيق التنمية المحلية. كما يمكن أن يُعزى ذلك إلى إطار التشريعات الوطنية والالتزامات الاجتماعية المفروضة على جميع المؤسسات، أو إلى تشابه التحديات والفرص التنموية التي تواجهها المؤسسات على الصعيد الوطني.

تعكس هذه النتيجة عدم تأثير نطاق عمل المؤسسة على مساهمتها في التنمية المحلية المستدامة، ما يبرز أهمية التركيز على عوامل أخرى أكثر تأثيراً مثل موقع المؤسسة أو حجمها أو نوع نشاطها.

خلاصة الفصل:

في ختام الفصل الثالث، يتضح أن معالجة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية قد أتاح فهماً معمقاً للعلاقة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الأدوات الإحصائية والمنهجية المعتمدة كانت دقيقة وموثوقة، مما عزز من مصداقية النتائج وسلامة الاستنتاجات. كما كشفت التحليلات عن وجود تأثيرات إيجابية ودالة إحصائياً لممارسات خلق القيمة المشتركة على مختلف أبعاد التنمية المحلية المستدامة، وهو ما يتماشى مع التوجهات الحديثة في الأدبيات التي تؤكد ضرورة تجاوز المسؤولية الاجتماعية التقليدية نحو نماذج أكثر تكاملاً وارتباطاً بالبيئة المحلية والاجتماعية.

أبرزت النتائج أيضاً أهمية إدماج استراتيجيات خلق القيمة المشتركة ضمن سياسات المؤسسات الاقتصادية، ليس فقط لتحسين أدائها التنافسي، بل أيضاً لتعزيز دورها في تحقيق المنفعة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري. كما أظهرت الدراسة أن تفسير النموذج لجزء معتبر من التباين في التنمية المحلية المستدامة يؤكد أهمية هذا التوجه، مع ضرورة استكشاف متغيرات وسيطة أو خارجية أخرى، مثل الحوكمة والابتكار والسياسات الحكومية، لتطوير نماذج أكثر شمولاً في الدراسات المستقبلية.

وتؤكد هذه النتائج توافق الدراسة مع الأدبيات العلمية والتطبيقية، وتبرز الحاجة إلى مواصلة تطوير السياسات والأدوات التي تدعم دمج خلق القيمة المشتركة في رؤية المؤسسات ورسالتها الاستراتيجية، مع التركيز على تعزيز الشراكات المحلية وتطوير آليات قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي. وبذلك، يمهد هذا الفصل الطريق أمام الفصل الرابع، الذي سيركز على تعميق تحليل النتائج وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق تنمية محلية مستدامة وشاملة تستجيب لتطلعات المجتمع وتحدياته المستقبلية.

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: المناقشة الوصفية لنتائج محاور الاستبيان

المطلب الأول: مناقشة نتائج المحور الأول (البيانات المؤسسية لعينة الدراسة) للاستبيان

المطلب الثاني: مناقشة نتائج المحور الثاني والثالث للاستبيان

المطلب الثالث: مناقشة نتائج المقابلات

المبحث الثاني: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة والتحليل المنهجي التكاملي بين التحليل الكمي

والنوعي

المطلب الأول: مناقشة اختبار نموذج القياس

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الثالث: التحليل المنهجي التكاملي بين التحليل الكمي والنوعي

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد الانتهاء من بناء الإطارين النظري والمنهجي في الفصول السابقة، يأتي هذا الفصل ليتناول مناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي أُنجزت بهدف تقييم مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خلق القيمة المشتركة وتعزيز التنمية المحلية المستدامة. ويعتمد الفصل على منهجية تحليل متكاملة تجمع بين الأسلوب الكمي والنوعي، حيث تُستند المناقشة إلى نتائج الاستبيانات الموزعة على عينة من المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى نتائج المقابلات المعمقة مع المسؤولين والممارسين داخل هذه المؤسسات.

يهدف الفصل إلى تقديم تحليل معمق للبيانات وتفسيرها في ضوء أسئلة البحث وفرضيات الدراسة، مع التركيز على توضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية) والمتغيرات التابعة (أبعاد التنمية المحلية المستدامة)، وكيفية انعكاس ممارسات المؤسسات على الواقع الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المحلي. كما يتناول الفصل التحليل المنهجي التكاملي بين النتائج الكمية والنوعية، حيث يتيح هذا النهج الربط بين النتائج الإحصائية للاستبيانات وما أفرزته المقابلات النوعية من رؤى وملاحظات، بما يعزز فهم الظواهر بشكل أعمق وأكثر دقة، ويُمكن الباحث من تقديم قراءة متكاملة وشاملة للواقع الميداني. ويستعرض الفصل أيضاً تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، مع التركيز على أوجه الاتفاق والاختلاف بين ما توصلت إليه الدراسة الحالية وما جاء في الدراسات السابقة، لتسليط الضوء على خصائص السياق المحلي وتأثيرها على نتائج الدراسة. ينقسم الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: المناقشة الوصفية لنتائج محاور الاستبيان

المبحث الثاني: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة والتحليل المنهجي التكاملي بين التحليل الكمي والنوعي

المبحث الأول: المناقشة الوصفية لنتائج محاور الاستبيان

بعد الانتهاء من اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمتغيرات البحث وتحليل نتائجها باستخدام أساليب التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS الإصدار 27 وبرنامج SMART PLS الإصدار 4، سيتم في هذا المبحث الوقوف عند واقع خلق القيمة المشتركة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال مناقشة النتائج المتحصل عليها بصورة شاملة، وربطها بما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، وكذلك بما أسفرت عنه المقابلات مع الخبراء، وذلك بهدف الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تخدم كلاً من الدراسة والممارسات المؤسسية في الميدان.

المطلب الأول: مناقشة نتائج المحور الأول (البيانات المؤسسية لعينة الدراسة) للاستبيان

تمثل البيانات المؤسسية لعينة الدراسة مدخلاً أساسياً لفهم خصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في علاقتها بالتنمية المحلية المستدامة. وتشمل هذه البيانات جملة من الأبعاد، من بينها الشكل القانوني للمؤسسة، حجمها، وقطاع نشاطها، وموقعها الجغرافي، ونطاق عملها، وعمرها. وتساعد قراءة هذه المعطيات في تفسير كيف يمكن لهذه الخصائص أن تؤثر في استراتيجيات خلق القيمة المشتركة، وفي مستوى تكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل المؤسسة في سياق التنمية المحلية.

1- مناقشة نتائج المعيار القانوني وتنوع الملكية المؤسسية

يُعد تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني (خاصة، عامة، مختلطة) من المحددات الجوهرية لفهم بنية الاقتصاد الوطني ودور الفاعلين فيه. فمن منظور نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984) ومقاربة خلق القيمة المشتركة (Porter & Kramer, 2011)، يؤثر الشكل القانوني للمؤسسة في طبيعة أهدافها، ومرونتها الاستراتيجية، وحدّة التزامها تجاه محيطها المحلي.

أظهرت نتائج الدراسة أن 39.2٪ من المؤسسات عيّنة الدراسة هي مؤسسات خاصة، و33.3٪ مؤسسات عامة، و27.5٪ مؤسسات مختلطة. ويعكس هذا التوزيع وجود تنوع ملحوظ في أنماط الملكية مع ميل نسبي لصالح القطاع الخاص. ويمكن تفسير ذلك في ضوء التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر خلال العقود الأخيرة، حيث تم تشجيع توسيع دور القطاع الخاص مع الإبقاء على حضور قوي للقطاع العام في القطاعات الاستراتيجية.

من الناحية النظرية، تتسم المؤسسات الخاصة عادةً بدرجة أعلى من المرونة والابتكار وتركيز أكبر على الربحية، إلا أن الأدبيات الحديثة خاصة في إطار خلق القيمة المشتركة تؤكد أن هذه المؤسسات أصبحت مطالبة بدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن استراتيجياتها الأساسية، بدل حصرها في أنشطة خيرية أو مسؤولية اجتماعية تقليدية.

في المقابل، تُنشط بالمؤسسات العامة غالباً أدوار مرتبطة بتوفير الخدمات الأساسية وضمان العدالة الإقليمية،

لكنها قد تواجه تحديات تتعلق بالكفاءة والحوكمة. (Carroll, 1999) أما المؤسسات المختلطة فتُعد نموذجًا متوسطًا يجمع بين منطق المنفعة العامة وكفاءة القطاع الخاص، وهو ما يجعلها بيئة مناسبة لتطبيق مقارنة الشراكة من أجل التنمية.

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما أشارت إليه الأدبيات الأجنبية في إطار نموذج الخط السفلي الثلاثي (Triple Bottom Line) الذي يؤكد أن تحقيق التنمية المستدامة يقتضي إشراك مختلف أنماط المؤسسات لتحقيق توازن بين الربحية والأثر الاجتماعي والبيئي. (Elkington, 1997) كما بينت دراسات دولية على مؤسسات مثل Nestlé و Unilever أن تبني مقارنة خلق القيمة المشتركة يكون أكثر فاعلية عندما يركز على شراكات بين القطاعين العام والخاص، حيث تستفيد المؤسسات من موارد الدولة التنظيمية والمالية، مقابل توظيف خبرتها الإدارية والتكنولوجية لتعزيز الأثر التنموي.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه عدة دراسات أجنبية حول علاقة نمط الملكية بقدرة المؤسسات على خلق قيمة مشتركة. فقد بينت دراسة (David & Mirjam A, 2022) أن المؤسسات التي تعمل ضمن شراكات مع الفاعلين العموميين والمجتمعات المحلية تحقق توازنًا أكبر بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية مقارنة بالمؤسسات الخاصة البحتة. كما أوضحت دراسة (Ireen & Barjan, 2022) أن الهياكل التشاركية أو المشتركة في التسيير وإن لم تكن مختلطة قانونيًا- تُظهر قدرة أعلى على دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن نشاطها الاقتصادي. وخلصت دراسة (Cesar, 2023) في قطاع التعدين إلى أن نجاح مبادرات خلق القيمة المشتركة يتعزز عندما تتم في إطار تعاون بين المؤسسة والجهات العمومية. وهذا ما أكدته أيضًا دراسة (Shirasawa & Seo, 2025) التي أوضحت أن المؤسسات المنخرطة في شبكات شراكة محلية تكون أكثر ميلًا لاعتماد خلق قيمة مشتركة.

وبناءً على ذلك، يبدو أن المؤسسات ذات الطابع التشاركي أو المنخرطة في شراكات مع القطاع العام تكون، في المتوسط، أكثر قدرة على تحقيق توازن بين الربحية والأثر الاجتماعي مقارنة بالمؤسسات الخاصة دون شراكات.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن وجود نسبة معتبرة من المؤسسات المختلطة (27.5 %) (في العينة يعكس توجهًا إيجابيًا نحو ترسيخ منطق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر، بما ينسجم مع التوجهات العالمية في مجال الحوكمة المشتركة والتنمية المستدامة. أما استمرار هيمنة المؤسسات الخاصة بنسبة 39.2 % فيعد مؤشرًا على ديناميكية الاقتصاد، لكنه يطرح في الوقت ذاته تحديًا تعميم ثقافة خلق القيمة المشتركة داخل هذا النمط من المؤسسات، بحيث يتجاوز منطق الربحية الضيقة إلى منطق الربحية المرتبطة بأثر اجتماعي وبيئي ملموس.

في المقابل، يبقى حضور المؤسسات العامة بنسبة 33.3 % مهمًا لضمان العدالة الإقليمية وتوفير الخدمات الأساسية، غير أن الأدبيات تشير إلى أن مساهمتها في خلق القيمة المشتركة تصبح أكثر فاعلية عندما ترافقها إصلاحات في أنظمة الحوكمة والشفافية، وتبني مقاربات تقييم للأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، بدل الاقتصار على تحقيق الأهداف الإدارية التقليدية.

وعليه، توجي نتائج الدراسة بأن التنوع في أنماط الملكية داخل الاقتصاد الجزائري يمثل فرصة حقيقية لتعزيز خلق القيمة المشتركة، شريطة تفعيل ثلاث آليات رئيسية:

- سياسات تحفيزية متميزة لكل نمط من المؤسسات (خاصة، عامة، مختلطة)، تشمل حوافز مالية وضريبية وتنظيمية مرتبطة بمؤشرات واضحة للأثر التنموي.
- تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، خاصة في القطاعات ذات الأولوية الاجتماعية والبيئية (المياه، الطاقة، الإسكان، الصحة)، والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال.
- بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التوازن بين الربحية والمسؤولية المجتمعية، من خلال برامج تدريبية وتكوين موجهة للإدارات العليا والمتوسطة في المؤسسات المختلفة.

وبناءً على ما سبق، يمكن أن نخلص إلى أن توزيع المؤسسات الجزائرية حسب المعيار القانوني في العينة المدروسة يعكس بنية اقتصادية متنوعة تشكل أرضية ملائمة لتفعيل استراتيجيات خلق القيمة المشتركة، غير أن تحويل هذا التنوع إلى أثر تنموي فعلي يظل مشروطاً بمدى قدرة السياسات العمومية والمؤسسات على استثمار هذا التنوع في إطار رؤية واضحة للتنمية المحلية المستدامة.

2- مناقشة نتائج تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار النشاط:

يشير توزيع المؤسسات الاقتصادية في العينة إلى وجود تنوع ملحوظ بين مختلف القطاعات، حيث يحتل القطاع التجاري المرتبة الأولى بنسبة 29.6%، يليه القطاع الفلاحي بنسبة 27.5%، ثم القطاع الصناعي بنسبة 22.5%، وأخيراً القطاع الخدمي بنسبة 20.4%. ويُعدّ هذا التنوع عاملاً مهماً لفهم طبيعة تطبيق خلق القيمة المشتركة (CSV) داخل كل قطاع، بالنظر إلى أن مستويات الارتباط بالمجتمع المحلي تختلف باختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي.

تُظهر الدراسات السابقة أن القطاعات الإنتاجية وخاصة القطاع الفلاحي والصناعي تمتلك فرصاً أكبر لتجسيد مبادئ خلق القيمة المشتركة مقارنة بغيرها. فقد بينت الدراسات (Francis-Xavier I, 2023) (David & Mirjam A, 2022)، التي تطرقت لتطبيق خلق القيمة المشتركة في سلاسل القيمة الفلاحية، أن المؤسسات الزراعية ترتبط عادةً بالمجتمع المحلي بشكل مباشر، مما يجعلها أكثر قدرة على الجمع بين القيمة الاقتصادية والاجتماعية في الوقت نفسه، خصوصاً من خلال تحسين ظروف المنتجين المحليين وتعزيز التنمية الريفية. وهذا يتقاطع مع نسبة المؤسسات الفلاحية في العينة، التي تمثل قطاعاً يرتبط بطبيعته بالموارد المحلية والتنمية المستدامة.

أما القطاع الصناعي، فقد أكدت الدراسات السابقة مثل دراسة (Cesar, 2023) في قطاع التعدين أن المؤسسات الصناعية تمتلك إمكانات كبيرة لدمج خلق القيمة المشتركة عبر الابتكار الأخضر، تحسين الأداء البيئي، وبناء

علاقات تعاونية مع المجتمع المحلي من أجل الحدّ من الآثار البيئية لنشاطها. وهذا ينسجم مع أهمية القطاع الصناعي في العينة المدروسة ودوره في خلق قيمة مضافة يمكن أن تدعم أبعاد التنمية الحلية المستدامة.

في المقابل، لا تتضمن الدراسات السابقة المتاحة دراسات مخصّصة للقطاع التجاري، مما يجعل هذا القطاع في الدراسة الحالية يمثّل فجوة بحثية يمكن أن تساهم نتائج الدراسة الميدانية في سدّها. ولذلك، فإن تفسير نتائج القطاع التجاري يعتمد بالأساس على المعطيات الميدانية وليس على الأدبيات السابقة، وهو ما يعزز أهمية هذه الدراسة في تقديم معرفة جديدة حول كيفية مساهمة النشاط التجاري في خلق القيمة المشتركة داخل السياق المحلي.

أما القطاع الخدماتي، فقد أشارت دراسة (Najmeh & Janine, 2023) إلى أن المؤسسات الخدماتية وخاصة تلك المرتبطة بالسياحة والخدمات الاجتماعية تملك فرصاً ملموسة لخلق قيمة اجتماعية عبر تحسين جودة الخدمات وتعزيز التفاعل مع المستفيدين. وهذا يتوافق مع نسبة المؤسسات الخدمية في العينة، والتي تُظهر حضوراً مهماً لهذا القطاع في دعم البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.

وبشكل عام، تُظهر نتائج هذه الدراسة انسجماً واضحاً مع الأدبيات السابقة، إذ تؤكد الدراسات الدولية أن قدرة المؤسسات على خلق القيمة المشتركة تختلف باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه، وأن القطاعات المرتبطة بالإنتاج والموارد المحلية تكون عادةً الأقرب لتحقيق آثار اقتصادية واجتماعية وبيئية متوازنة. وبالتالي، فإن التنوع القطاعي في عينة الدراسة يمثل نقطة قوة مهمة تسمح بتحليل أفضل للفروق في تطبيق خلق القيمة المشتركة، وتمهّد لاختبار الفرضية المتعلقة باختلاف مستوى خلق القيمة المشتركة باختلاف نشاط المؤسسة.

3- مناقشة نتائج توزيع المؤسسات حسب معيار الحجم

يُظهر توزيع المؤسسات في العينة تنوعاً واضحاً في أحجامها، حيث تمثل المؤسسات الكبيرة (أكثر من 500 عامل) نسبة 35.4%، تليها المؤسسات الصغيرة (أقل من 50 عاملاً) بنسبة 33.3%، ثم المؤسسات المتوسطة (من 50 إلى 499 عاملاً) بنسبة 31.3%. ويعكس هذا التوزيع بنية تنظيمية متوازنة نسبياً بين الأحجام الثلاثة، وهو ما يتيح فحص أثر الحجم المؤسسي على تبني ممارسات خلق القيمة المشتركة في السياق الجزائري.

من الناحية النظرية، تؤكد أدبيات خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة كما عرض في الإطار النظري والدراسات السابقة مثل (Porter & Kramer, 2011)، (طهار (2022))، و (حاج أعمار و طرفاني (2024)) أن حجم المؤسسة يرتبط بقدرتها على حشد الموارد المالية والبشرية، ونمط حوكمتها، وطبيعة علاقتها مع أصحاب المصلحة، مما يجعل من معيار الحجم محدّداً مهماً في تفسير تباين مستويات خلق القيمة المشتركة بين المؤسسات.

3-1- المؤسسات الكبيرة (35.4%): تُظهر نسبة المؤسسات الكبيرة في العينة أن جزءًا معتبرًا من النسيج الاقتصادي محل الدراسة يتكوّن من مؤسسات تمتلك قدرًا أعلى من الموارد والإمكانات التنظيمية. وتبيّن الأدبيات، كما في دراسة حاج أعمر وطرفاني (2024) حول مجمع SONATRACH، أن المؤسسات الكبرى تكون في العادة الأقدر على:

- إطلاق برامج ومبادرات ذات نطاق واسع في مجالات التعليم، البيئة، والتنمية المجتمعية؛
- إدماج مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في سياساتها الاستراتيجية؛
- التأثير في سلاسل القيمة وخلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة.

ويمكن ربط هذه النتائج بما ظهر في المقابلات شبه المهيكلية مع مسؤولي بعض المؤسسات الكبيرة، حيث تم التأكيد على أن توفر الهياكل التنظيمية الرسمية، ووحدات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية أو التنمية المستدامة، يسهل تبني ممارسات تتقاطع مع منطق خلق القيمة المشتركة، حتى وإن اختلفت درجة النضج من مؤسسة لأخرى. كما أشارت بعض الإجابات إلى أن حجم المؤسسة الكبير يجعلها أكثر خضوعًا لرقابة السلطات العمومية والرأي العام، وهو ما يدفعها جزئيًا على الأقل إلى إظهار التزام أكبر تجاه المجتمع المحلي.

3-2- المؤسسات المتوسطة (31.3%): تمثل المؤسسات المتوسطة ما نسبته 31.3% من إجمالي العينة، وهي فئة تحظى باهتمام خاص في الأدبيات، نظرًا لكونها حلقة وصل بين المؤسسات الصغيرة المرنة جدًا، والمؤسسات الكبيرة ذات الإمكانيات العالية. تشير دراسات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل دراسة طهار (2022) و Harventy (2025) إلى أن:

- المؤسسات المتوسطة تمتلك قدرًا معتبرًا من الموارد يسمح لها بتبني مبادرات مرتبطة بالاستدامة وخلق القيمة المشتركة؛
- لكنها في الوقت نفسه ليست مثقلة بهياكل بيروقراطية معقدة، مما يمنحها درجة من المرونة في التكيف مع حاجات المجتمع المحلي.

ويتوافق هذا مع ما ورد في نتائج المقابلات مع بعض مسيري المؤسسات المتوسطة الحجم، حيث أشاروا إلى أن مبادراتهم تجاه المجتمع المحلي غالبًا ما ترتبط بقطاعات التعليم، التكوين أو دعم الجمعيات المحلية، مع الحرص في الوقت ذاته على ضبط الكلفة وربط المبادرات بأهداف اقتصادية واضحة للمؤسسة (تحسين السمعة، استقرار اليد العاملة، توسيع السوق...). وهذا يعكس ما تؤكد عليه الأدبيات من أن نجاح خلق القيمة المشتركة في هذه الفئة يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة على ربط الأهداف الاجتماعية بالنتائج الاقتصادية للمؤسسة.

3-3- المؤسسات الصغيرة (33.3%): تشكل المؤسسات الصغيرة نسبة 33.3% من العينة، وهي نسبة تعكس ثقل هذا النمط من المؤسسات في الاقتصاد الجزائري، خاصة على المستوى المحلي. وتبيّن الأدبيات كما في دراسة (طهار

(2022)، وبعض دراسات خلق القيمة المشتركة في السياق الفندقي والسياحي مثل دراستي (Sara , 2019) و (Najmeh & Janine , 2023) أن المؤسسات الصغيرة:

- أكثر قرباً من المجتمع المحلي، وتتعامل مباشرة مع الزبائن والموردين في نفس الإقليم؛
- تمتلك قدرة عالية على التكيف والابتكار البسيط المرتبط بالحاجات اليومية؛
- لكنها تعاني عادة من محدودية في الموارد المالية والبشرية، مما يقيد قدرتها على إطلاق برامج واسعة النطاق في مجال خلق القيمة المشتركة.

وهذا ما يتقاطع مع ما عبّر عنه عدد من الباحثين في المقابلات من مسيري المؤسسات الصغيرة، حيث ركزوا على أن انشغالهم الأساسي ينصب على ضمان الاستمرارية المالية للمؤسسة في ظل منافسة قوية وبيئة تنظيمية معقدة، مع وجود بعض المبادرات ذات الطابع الاجتماعي (دعم أنشطة محلية، توظيف من نفس المنطقة، مساعدة فئات ضعيفة...) لكنها تظل في أغلب الأحيان غير ممنهجة وغير مؤطره ضمن رؤية واضحة لخلق قيمة مشتركة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن توزيع المؤسسات حسب الحجم في العينة المدروسة (كبيرة، متوسطة، صغيرة) ينسجم مع ما طرح في الإطار النظري والدراسات السابقة من أن:

- المؤسسات الكبيرة تمتلك الإمكانيات الأوسع لتجسيد مبادئ خلق القيمة المشتركة على نطاق واسع؛
- المؤسسات المتوسطة تمثل فاعلاً واعدًا يمكنه لعب دور جسر بين متطلبات التنافسية الاقتصادية وحاجات المجتمع المحلي؛
- المؤسسات الصغيرة، رغم محدودية مواردها، تظل الأقرب إلى الواقع اليومي للمجتمع المحلي، ومن ثم فهي مرشحة لتطوير ممارسات خلق القيمة المشتركة أكثر أصالة إذا توفرت لها بيئة مساندة وشراكات مناسبة.

كما توجي إجابات الباحثين في المقابلات بأن الحجم لا يعمل بمفرده، بل يتفاعل مع عوامل أخرى مثل نوع النشاط، مستوى الحوكمة، ودرجة الوعي بمفهوم خلق القيمة المشتركة. وهذا ما يجعل تحليل نتائج الفرضيات اللاحقة مهمًا لاختبار ما إذا كانت الفروق في مستوى خلق القيمة المشتركة تعود فعلاً إلى حجم المؤسسة أم إلى متغيرات أخرى مرافقة.

1- مناقشة نتائج الموقع الجغرافي وديناميكية التنمية المحلية

يُظهر توزيع المؤسسات حسب الموقع الجغرافي اختلافاً واضحاً في ديناميكية التنمية المحلية بين الأقاليم، وهو ما يتوافق مع ما تطرحه أدبيات التنمية المستدامة حول تأثير العوامل الإقليمية على أداء المؤسسات وفي قدرتها على خلق القيمة المشتركة. فقد أوضح الفصل النظري أنّ التنمية المحلية تركز على تفاعل المؤسسة مع محيطها،

وأن توفر البنية التحتية ودرجة الانفتاح الاقتصادي يؤثران بشكل مباشر في قدرة المؤسسات على المساهمة في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية.

كما أكدت الدراسات السابقة، خاصة تلك المتعلقة بخلق القيمة المشتركة في سياقات جغرافية مختلفة، أنَّ البيئة المحلية تشكل محدداً أساسياً لمدى قدرة المؤسسات على تنفيذ مبادرات خلق القيمة المشتركة. فقد أشارت دراسة (Shirasawa & Seo, 2025) حول التجمعات الصناعية اليابانية إلى أنَّ المناطق ذات البنى التحتية القوية تجذب مؤسسات تتمتع بقدرة أعلى على بناء شراكات محلية، بينما أوضحت دراسات أخرى (على غرار Najmeh & Janine, 2023) و (David & Mirjam A, 2022) أنَّ ارتباط المؤسسات بالمجتمع المحلي يكون أقوى في المناطق التي تعتمد على القطاعات الإنتاجية والزراعية، خصوصاً عندما تكون الموارد الطبيعية جزءاً من سلسلة القيمة. و اعتماداً على هذه الخلفية النظرية والعملية، يمكن مناقشة نتائج التوزيع الجغرافي كما يلي:

4-1- المنطقة الشمالية (51.7%): يمثل الشمال أكثر من نصف مؤسسات العينة (51.7%)، وهو ما ينسجم مع ما أوضحه الإطار النظري حول تركّز النشاط الاقتصادي في المناطق المزودة ببنية تحتية قوية وتجمعات صناعية كثيفة. وتشير الأدبيات مثل دراسات (Cesar, 2023) و (Ireen & Barjan, 2022) إلى أن توفر الجامعات، والمناطق الصناعية، والفاعلين المحليين الداعمين يخلق بيئة خصبة لتفعيل مبادرات خلق القيمة المشتركة، نظراً لسهولة بناء الشراكات وتوفير اليد العاملة وتتعزز هذه النتيجة بما توصلت إليه دراسة (Andrew N., 2017) التي أبرزت أنَّ نجاح خلق القيمة المشتركة مرهون بدرجة ارتباط المؤسسة بالمجتمع المحلي وبقدرتها على بناء علاقات تكاملية مع الفاعلين في محيطها الجغرافي. فقد بينت الدراسة، من خلال تحليلها لمنطقة محمية في جنوب إفريقيا، أن الموقع الجغرافي وخاصة في المناطق الريفية يلعب دوراً جوهرياً في تحديد طبيعة مبادرات خلق القيمة المشتركة، وأن المؤسسات العاملة في بيئات معزولة تحتاج إلى شراكات محلية قوية لتعويض ضعف الموارد والبنى التحتية. كما أكدت أن تقارب المؤسسة من حاجات المجتمع يجعل مبادراتها أكثر تأثيراً واستدامة، وهي نتيجة تتطابق مع ما أظهرته المقابلات في المناطق الجنوبية والغربية.

4-2- المنطقة الشرقية (29.2%): تعكس نسبة المؤسسات في الشرق (29.2%) ديناميكية اقتصادية متنامية ترتبط أساساً بقطاعات الزراعة والصناعة، وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تؤكد أن القطاعات الإنتاجية تمتلك قدرة أكبر على تجسيد مبادئ خلق القيمة المشتركة بسبب ارتباطها المباشر بالمجتمع المحلي. وقد أبرزت دراسة (David & Mirjam A, 2022) أهمية سلاسل القيمة الزراعية والصناعية في بناء علاقة متبادلة بين المؤسسة ومحيطها، وهي نتيجة تدعمها المقابلات الميدانية التي بينت أن مؤسسات الشرق ركزت على مبادرات مرتبطة بتحسين سلاسل القيمة الفلاحية وخلق فرص عمل للشباب والشراكة مع التعاونيات والمراكز التكوينية، مما يجعل المنطقة الشرقية بيئة واعدة لتطبيق خلق القيمة المشتركة بفضل طبيعة أنشطتها الإنتاجية وتفاعلها المباشر مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

3-4- المنطقة الجنوبية (11.3%): تمثل المؤسسات في الجنوب 11.3% فقط من العينة، وهو ما يشير إلى توسع اقتصادي محدود رغم الإمكانيات الطبيعية والطاقوية الكبيرة التي تزخر بها المنطقة. وتؤكد الأدبيات المتعلقة بالمناطق النائية على غرار تحليل (Shirasawa & Seo, 2025) أن العزلة الجغرافية وضعف البنى التحتية يحدان من قدرة المؤسسات على تطوير مبادرات خلق القيمة المشتركة بسبب ندرة الشركاء وقلة الموارد المؤسسية، إلا أن هذا الواقع يفتح في الوقت نفسه المجال أمام مشاريع ذات أثر اجتماعي مباشر، مثل تحسين الخدمات الأساسية ودعم التكوين المهني وحماية البيئة الصحراوية. وقد جاءت نتائج المقابلات لتدعم هذا التوجه، إذ أشارت المؤسسات الجنوبية إلى أن مبادرات خلق القيمة المشتركة لديها تركز على معالجة احتياجات محلية آنية أكثر من توجيهها نحو مشاريع استراتيجية طويلة المدى، مما يعكس تأثير البيئة الجغرافية في طبيعة مبادرات التنمية المحلية.

4-4- المنطقة الغربية (7.9%): تسجل المنطقة الغربية أدنى نسبة من المؤسسات في العينة (7.9%). ويمكن فهم ذلك ببساطة على أن الاختلاف بين الجهات ليس في نية المؤسسات فقط، بل في ظروف المنطقة نفسها. فدراسة (József, Kinga, bolya, Arnold, & Iulian, 2021) توضح أن مستويات التنمية والاستدامة تختلف من منطقة إلى أخرى حسب توفر الخدمات والبنية التحتية والقدرات المحلية، لذلك لا تكون فرص المبادرات التنموية متساوية بين الأقاليم. كما تشير دراسة (ناجي و ناجي ، 2017) في الجزائر إلى أن مساهمة مؤسسات القطاع الخاص محلياً قد تضعف عندما تكون المتابعة والتنظيم والضغط المجتمعي أقل، وهو ما يحدث غالباً خارج المراكز الأكثر تنظيمًا.

وهذا ما دعمته، المقابلات إذ ذكر بعض المبحوثين أن المؤسسات في الغرب تواجه صعوبات مثل ضعف البنية التحتية وقلة الشراكات المحلية، مما يجعل مبادرات خلق القيمة المشتركة محدودة أو قصيرة المدى وتركز أكثر على الجانب الاقتصادي المباشر بدل مشاريع اجتماعية أو بيئية مستدامة. لذلك تبدو الحاجة واضحة لسياسات تحفيزية موجهة للغرب تقوّي الشراكات المحلية وتساعد المؤسسات على تنفيذ مبادرات أكثر استمرارية وذات أثر قابل للقياس.

يتوافق التوزيع الجغرافي للمؤسسات في العينة مع ما جاء في الفصل النظري والدراسات السابقة، والتي شددت على أن:

- الموقع الجغرافي عامل حاسم في قدرة المؤسسات على خلق قيمة مشتركة.
 - المناطق ذات الموارد والبنى التحتية القوية (الشمال والشرق) أكثر قدرة على تطوير خلق القيمة المشتركة.
 - المناطق الطرفية (الجنوب والغرب) تمتلك إمكانات تنموية لكنها تحتاج إلى دعم مؤسسي وسياسات تحفيزية.
- وتُظهر نتائج المقابلات أن قدرة المؤسسات على تبني مبادرات خلق القيمة المشتركة تتحدد بدرجة كبيرة وفق معطيات محيطها الجغرافي، حيث يعتمد هذا التبني على عوامل بنيوية مثل وفرة الشركاء المحليين، ومستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي للمنطقة، وجودة البنى التحتية الداعمة.

5- مناقشة نتائج نطاق العمل و أثره على دور المؤسسة في التنمية المحلية

تشير نتائج الدراسة إلى اختلاف واضح في نطاق عمل المؤسسات الاقتصادية، حيث تنشط نسبة 45.4% من المؤسسات داخل النطاق المحلي، مقابل 27.1% في النطاق الإقليمي، و 27.5% في النطاق الدولي. ويعكس هذا التوزيع تعدد مستويات انخراط المؤسسات في الأسواق، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بقدرتها على خلق قيمة مشتركة والمساهمة في التنمية المحلية، كما أوضح الإطار النظري للدراسة.

5-1- المؤسسات ذات النطاق المحلي (45.4%): تمثل المؤسسات المحلية النسبة الأكبر (45.4%)، وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تؤكد أن المؤسسات التي يتركز نشاطها داخل محيطها الجغرافي تكون أكثر ارتباطاً بقضايا المجتمع، وأكثر قدرة على فهم حاجاته وتحديد فرص خلق القيمة المشتركة داخله. وقد أبرزت دراسات مثل (David & Mirjam A, 2022) و (Andrew N. , 2017) أن المؤسسات ذات الارتباط الوثيق بالمجتمع المحلي خصوصاً في السياقات الزراعية أو السياحية أو الخدمية تظهر مستوى أعلى من التفاعل مع الفاعلين المحليين، مما يسهّل عليها تنفيذ مبادرات ذات أثر اجتماعي مباشر، كتوفير العمل، وتحسين الظروف الاقتصادية، ودعم المبادرات البيئية.

كما كشفت المقابلات الميدانية أن المؤسسات المحلية ترى في خلق القيمة المشتركة وسيلة لتعزيز حضورها داخل السوق وتقوية روابطها بالمجتمع، خصوصاً من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية، وتطوير المهارات داخل المنطقة، والتعامل المكثف مع الموردين المحليين، وهو ما ينسجم مع ما طرحه الفصل النظري حول دور المؤسسات المحلية في تعزيز التنمية المتوازنة عبر توطین سلسلة القيمة.

5-2- المؤسسات ذات النطاق الإقليمي (27.1%): تمثل المؤسسات الإقليمية نسبة 27.1%، وهي مؤسسات تمتد أنشطتها إلى أكثر من ولاية أو جهة، مما يمنحها قدرة أوسع على خلق قيمة مشتركة عبر شبكات إنتاج أكبر، ولكن مع درجة ارتباط اجتماعي أقل مقارنة بالمؤسسات المحلية. وتشير الأدبيات، خاصة دراسات مثل (Shirasawa & Seo, 2025)، إلى أن المؤسسات التي تعمل داخل أقاليم واسعة تستفيد من تنوع الأسواق والموارد، لكنها تواجه تحدياً في تخصيص مبادراتها التنموية لتلائم احتياجات كل منطقة.

وأفادت المقابلات بأن هذه المؤسسات تميل إلى مشاريع خلق قيمة مشتركة ذات طابع اقتصادي أو بيئي أوسع (مثل تحسين الإنتاج، أو الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة)، بينما ينخفض طابع المبادرات الاجتماعية المباشرة مقارنة بالمؤسسات المحلية. ومع ذلك، فإن انتشارها الجهوي يمنحها دوراً مهماً في خلق فرص عمل وتطوير مهارات العمالة في أكثر من منطقة.

5-3- المؤسسات ذات النشاط الدولي (27.5%): تشكل المؤسسات الدولية نسبة 27.5%، وهو ما يعكس وجود شريحة قادرة على التصدير والانفتاح على الأسواق الخارجية. وتؤكد الدراسات السابقة، مثل (Ireen & Barjan

2022) و (Cesar , 2023) أنَّ المؤسسات ذات الامتداد الدولي تسعى عادة إلى رفع تنافسيتها من خلال الابتكار وتحسين سلسلة القيمة وتطبيق مقاربات الاستدامة استجابةً للمعايير الدولية.

إلا أن الأدبيات، وكذلك نتائج المقابلات في هذه الدراسة، تشير إلى أن المؤسسات الدولية قد تُظهر ارتباطاً أقل بالقضايا المحلية مقارنة بالمؤسسات التي تعمل حصرياً داخل السوق المحلي. فهي غالباً تعتمد مبادرات خلق القيمة المشتركة ذات طابع استراتيجي أو بيئي ينسجم مع متطلبات السوق الدولية، لكنها لا تحقق دائماً اندماجاً عميقاً في التنمية المحلية، إلا إذا ارتبط ذلك بمصالحها الإنتاجية أو اللوجستية داخل المنطقة.

مع ذلك، يبقى حضور المؤسسات الدولية عنصراً مهماً لدعم الاقتصاد الوطني من خلال نقل الخبرة، وتشجيع الابتكار، وخلق سلاسل قيمة تنافسية، وهو ما ينسجم مع الجوانب الاقتصادية للتنمية المستدامة التي عرضها الفصل النظري.

تُظهر نتائج التحليل أن نطاق العمل يؤثر بشكل مباشر في نوعية مبادرات خلق القيمة المشتركة التي تنفذها المؤسسات:

- المؤسسات المحلية الأعلى تأثيراً في التنمية الاجتماعية المباشرة بسبب قربها من المجتمع المحلي.
- المؤسسات الإقليمية تلعب دوراً اقتصادياً مهماً عبر شبكات إنتاج واسعة لكنها أقل تجذراً اجتماعياً.
- المؤسسات الدولية تساهم في الابتكار والتنافسية لكنها تحتاج إلى تعزيز انخراطها في التنمية المحلية لضمان استدامة أثرها.

كما أكدت المقابلات أن اتساع نطاق العمل يقلل في كثير من الأحيان من شدة ارتباط المؤسسة بقضايا المجتمع المحلي، لكنه يرفع قدرتها على الابتكار والاندماج في المعايير الدولية للاستدامة. ويُعد هذا التباين مهماً لفهم كيفية تكييف مبادرات خلق القيمة المشتركة وفق خصوصيات كل مؤسسة.

6- مناقشة نتائج عمر المؤسسة وديناميكيات الاستدامة والابتكار

يُعد عمر المؤسسة أحد المؤشرات الجوهرية لفهم ديناميكيات القطاع الاقتصادي ومدى استقراره وقدرته على التجدد ومواكبة التغيرات، فوفق نظرية دورة حياة المؤسسة (Organizational Life Cycle Theory) تمر المؤسسات بمراحل التأسيس، النمو، النضج، وأحياناً التجديد أو التراجع، حيث تتطلب كل مرحلة استراتيجيات مختلفة لمواجهة تحديات السوق وتحقيق الاستدامة (Adizes, 1979)، إذ غالباً ما تتمتع المؤسسات القديمة بخبرة تراكمية وشبكات علاقات قوية واستقرار مالي وإداري يعزز قدرتها على الصمود أمام الأزمات، بينما تعكس المؤسسات الناشئة روح الابتكار وريادة الأعمال لكنها تواجه تحديات الاستدامة والتمويل والمنافسة الشديدة.

وفي هذه الدراسة يوضح توزيع المؤسسات حسب عدد سنوات النشاط أن العينة تضم مزيجاً متنوعاً من المؤسسات من حيث مدة الوجود في السوق، مما يسمح بفهم تأثير "عمر المؤسسة" على قدرتها في تبني ممارسات خلق القيمة المشتركة والمساهمة في التنمية المحلية المستدامة. فقد بينت النتائج أن 27.9% من المؤسسات يتجاوز عمرها 15 سنة، بينما تمثل المؤسسات النشطة منذ 10 إلى 15 سنة نسبة 27.5%، في حين تشكل المؤسسات بين 5 و10 سنوات نسبة 23.8%، أما المؤسسات الناشئة (أقل من 5 سنوات) فتتمثل 20.8% من العينة، ويعكس هذا التنوع في الأعمار المؤسسية مزيجاً من الاستقرار والخبرة والديناميكية الريادية، حيث أن ارتفاع نسبة المؤسسات ذات الخبرة الطويلة يعكس استقراراً نسبياً في البيئة الاقتصادية الجزائرية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات والاستفادة من الفرص وتجاوز الأزمات.

6-1- المؤسسات القديمة (أكثر من 15 سنة): تشير النسبة المرتفعة للمؤسسات التي يتجاوز عمرها 15 سنة إلى وجود قاعدة مؤسسية ناضجة تتمتع باستقرار تنظيمي وقدرة عالية على التكيف، وهو ما تدعمه الأدبيات التي تربط بين طول عمر المؤسسة وتطور بنيتها الإدارية وتراكم خبراتها التشغيلية. وقد أظهرت المقابلات مع مسؤولي مؤسسات مثل سوناطراك، صيدال، لافارج، سيفيتال، جيكا، كوسيدار، ديفاندوس أن هذه المؤسسات لا تكتفي بتحقيق أهداف اقتصادية، بل تعتمد استراتيجيات رسمية لخلق القيمة المشتركة (CSV) مدعومة بأنظمة تسيير متكاملة وبشهادات دولية مثل ISO 9001، ISO 14001، ISO 45001*. كما تعتمد بشكل منتظم على مؤشرات أداء (KPIs) لقياس الأثر الاجتماعي والبيئي، مثل تقليص الانبعاثات في لافارج، وتحقيق الأمن الدوائي في صيدال، وتطوير مشاريع الطاقة وتحلية المياه في سوناطراك، وخلق فرص عمل واسعة في سيفيتال وكوسيدار وديفاندوس. هذه المعطيات تعكس امتلاك المؤسسات القديمة رأس مال اجتماعي مؤسسي متراكم يمكنها من بناء شراكات قوية مع الفاعلين المحليين، ويمنحها القدرة على تجاوز منطق الربحية الضيقة نحو أداء تنموي مستدام وأكثر تأثيراً.

6-2- المؤسسات متوسطة العمر (10-15 سنة): تمثل المؤسسات العاملة منذ 10 إلى 15 سنة نسبة معتبرة (27.5%)، وهي فئة توجد عادة في مرحلة "النمو والنضج" حيث تتعزز فيها الخبرة التشغيلية وتظهر الحاجة إلى بناء مكانة تنافسية أكثر وضوحاً. وقد أظهرت نتائج المقابلات أن هذه المؤسسات تسعى إلى ترسيخ سمعتها عبر توسيع شراكاتها مع الجامعات والسلطات المحلية، كما بدأت تنظر إلى خلق القيمة المشتركة ليس فقط كأداة رمزية، بل كآلية عملية لتعزيز التمايز في السوق وتحسين تنافسيتها. ويظهر هذا توجهاً استراتيجياً يتوافق مع الأدبيات التي تشير إلى أن المؤسسات في هذه المرحلة تكون الأكثر استعداداً للانتقال من منطق البقاء إلى منطق التطوير والابتكار،

* تُعد معايير المنظمة الدولية للتقييس (ISO) من أهم الأطر المرجعية لتقوية نظم الإدارة داخل المؤسسات. فـ ISO 9001 يختص بنظام إدارة الجودة، ويهدف إلى ضبط العمليات وتحسين الأداء ورفع رضا الزبائن عبر مبدأ التحسين المستمر. بينما يركز ISO 14001 على نظام الإدارة البيئية من خلال تحديد الآثار البيئية لأنشطة المؤسسة والتحكم فيها، وتقليل التلوث وترشيد الموارد والالتزام بالمتطلبات القانونية البيئية. أما ISO 45001 فيتعلق بنظام إدارة السلامة والصحة المهنية، ويهدف إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية عبر تقييم المخاطر واتخاذ إجراءات التحكم والتدريب والمتابعة. وتُسهم هذه المعايير مجتمعة في تعزيز الحوكمة التنظيمية ورفع كفاءة الأداء وتدعيم الاستدامة داخل المؤسسة.

الأمر الذي يجعلها أكثر استعدادًا لاعتماد ممارسات اجتماعية وبيئية ذات أثر مستدام، حتى وإن كانت خبرتها التنظيمية أقل من المؤسسات القديمة.

3-6- المؤسسات الشابة (5-10 سنوات): تُظهر المؤسسات في مرحلة 5-10 سنوات توجهاً واضحاً نحو بناء الشرعية المؤسسية والاندماج في محيطها المحلي، وهو ما يتماشى مع ما تطرحه نظرية الشرعية المؤسسية التي ترى أن المؤسسات في هذه المرحلة تعمل على كسب ثقة المجتمع لضمان استقرارها ونموها. وقد كشفت المقابلات أن المؤسسات الشابة غالباً ما تتبنى مبادرات اجتماعية قصيرة المدى مثل دعم التكوين المهني، المشاركة في الأنشطة البيئية، أو المساهمة في تحسين الخدمات العامة. ورغم أن هذه المبادرات لا ترتقي دائماً إلى مستوى استراتيجيات خلق القيمة المشتركة متكاملة، إلا أنها تُعدّ استثماراً في بناء السمعة والقبول الاجتماعي، وهي خطوة أساسية في مسار المؤسسات نحو اعتماد ممارسات أكثر نضجاً في المدى المتوسط.

4-6- المؤسسات الناشئة (أقل من 5 سنوات): تمثل المؤسسات الناشئة 20.8% من العينة، وهي فئة تتميز بمرونة تنظيمية وقدرة عالية على الابتكار، خاصة في المجالات البيئية والتقنية، كما أظهرت نتائج المقابلات. فقد قدمت Aqua-biostep حلاً مبتكراً لمعالجة المياه بطرق بيولوجية مستدامة، بينما تعتمد بسة للعقار نموذجاً يجمع بين الاستدامة والرقمنة في مشاريعها السكنية، غير أن هذه المؤسسات تصطدم بجملة من التحديات، أبرزها ضعف التمويل، وقلة الخبرة، وصعوبة إقامة شراكات مستدامة، مما يحدّ من قدرتها على تثبيت ممارسات خلق القيمة المشتركة بشكل منهجي رغم تمتعها بروح ابتكارية واضحة. وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (بلغيث و خالدي، 2022) حول الشركات الناشئة الخضراء NIO و Xpeng في الصين، حيث تبين أن المؤسسات الناشئة تمتلك قدرة كبيرة على خلق قيمة مشتركة عن طريق الابتكار المستدام في المنتجات والعمليات، لكنها تحتاج إلى بيئة داعمة، وتمويل، وشراكات مؤسسية لضمان استدامة أثرها. وعليه، فإن المؤسسات الناشئة في العينة الجزائرية تُظهر إمكانات واعدة لكنها لا تزال مقيدة بعوائق بنيوية مشابهة لما ورد في الدراسات السابقة.

تؤكد هذه النتائج أن عمر المؤسسة يؤثر بوضوح في قدرتها على خلق القيمة المشتركة والمساهمة في التنمية المحلية. فالمؤسسات القديمة تمتلك خبرة ورأس مال اجتماعي وبني تنظيمية تمكّنها من تنفيذ مبادرات خلق القيمة المشتركة واسعة وقياس أثرها بفعالية، بينما تميل المؤسسات متوسطة العمر إلى استخدام خلق القيمة المشتركة لتعزيز تنافسيتها وترسيخ مكانتها. أما المؤسسات الشابة فتتبنى مبادرات بسيطة لاكتساب الشرعية، في حين تتميز المؤسسات الناشئة بقدرة ابتكارية عالية لكنها مقيدة بضعف الموارد. وتتقاطع هذه النتائج مع دراسة (بلغيث و خالدي، 2022) التي أكدت أن الابتكار لدى الشركات الناشئة يحتاج إلى بيئة وشراكات داعمة ليستدام أثره. وعليه، فإن التنمية المحلية المستدامة تتحقق عبر تكامل خبرة المؤسسات الناضجة مع ابتكار المؤسسات الناشئة، مما يجعل تنوع الأعمار المؤسسية عنصراً مهماً لتعزيز خلق القيمة المشتركة.

7- مناقشة نتائج القطاع الاقتصادي ودوره في خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية

يكشف توزيع المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي عن هيمنة واضحة للقطاع الصناعي بنسبة 40.4%، يليه قطاع الخدمات بنسبة 15.4%، ثم البناء 14.2%، فالطاقة والنقل بنسبة 13.8% لكل منهما، بينما تمثل القطاعات الأخرى نسبة هامشية (2.5%). هذا التوزيع يعكس طبيعة النسيج الاقتصادي الجزائري ويؤثر مباشرة في أنماط تطبيق خلق القيمة المشتركة (CSV) وفي مستويات المساهمة في التنمية المحلية المستدامة.

7-1- القطاع الصناعي (40.4%): يتفق الباحثون ((Porter & Kramer, 2011)؛ (David & Mirjam A, 2022) على أن القطاع الصناعي يمثل الفضاء الأكثر قدرة على تجسيد خلق القيمة المشتركة (CSV)، نظراً لارتباطه الوثيق بسلاسل القيمة المحلية وتفاعله المباشر مع المجتمع والبيئة. وقد أكدت المقابلات مع مؤسسات مثل لافارج، جيكا، صيدال، ديفاندوس وسيفيتال هذا الدور من خلال تبني نظم إدارة الجودة والبيئة (ISO 14001 و ISO 45001)، وتنفيذ برامج بيئية تشمل الإسمت الأخضر، إعادة تدوير النفايات، وتخفيض الانبعاثات، فضلاً عن إحداث فرص عمل ومشاريع ذات أثر اقتصادي واجتماعي ملموس. وينسجم ذلك مع فرضيات خلق القيمة المشتركة التي تؤكد قدرة الصناعات ذات السلاسل الإنتاجية الطويلة على تعزيز الاندماج المجتمعي وتحقيق قيمة مشتركة مستدامة. كما تدعم نتائج دراسة (جلال حسين و محمد ، 2019) الطرح، إذ بيّنت أن المناطق الصناعية تُعدّ رافعة أساسية للتنمية المحلية المستدامة عبر توليد فرص العمل، وتحفيز الاستثمار، وتحسين البنية التحتية، وتعزيز الابتكار.

7-2- قطاع الخدمات (15.4%): يُعتبر قطاع الخدمات، رغم كونه أقل وزناً من القطاع الصناعي، من أكثر القطاعات قدرةً على خلق قيمة اجتماعية مباشرة، كما توضح أدبيات خلق القيمة المشتركة في الأنشطة الخدمية (Najmeh & Janine , 2023). وتُظهر نتائج المقابلات مع المؤسسات الخدمية، ومنها بعض فروع مجمع كوسيدار التي تقدّم خدمات متعلقة بالأشغال العامة، الصيانة، تهيئة البنى التحتية، والخدمات المرتبطة بالمشاريع العمرانية أن هذه المؤسسات:

- تركز على جودة الخدمات المقدمة والالتزام بالمعايير في مشاريع البناء والتهيئة.
- تدمج اعتبارات الاستدامة في مشاريع البنية التحتية من خلال تقليل الأثر البيئي وتحسين كفاءة الموارد.
- تساهم في رفع مستوى الخدمات الحضرية وتحسين نوعية الحياة في المناطق المستفيدة (مثل السكن، الطرق، شبكات المياه).

وبذلك يظهر القطاع الخدمي كشريك مهم في التنمية المحلية، خاصة من خلال دوره في التكوين، خلق فرص العمل، وتنفيذ مشاريع عمومية ذات أثر اجتماعي مباشر، مما يجعله حلقة مكملية للقطاعين الصناعي والبنائي في دفع عجلة التنمية المستدامة.

3-7- قطاع البناء (14.2%): يمتاز قطاع البناء بقدرة عالية على خلق أثر اجتماعي وتنموي مباشر، نظرًا لارتباطه الوثيق بالبنية التحتية والإسكان وما ينتج عنه من تحسينات ملموسة في الفضاء العمراني. وقد أبرزت المقابلات مع مؤسسات مثل بسة للترقية العقارية ومجمع كوسيدار أنّ هذا القطاع يساهم في تطوير مشاريع سكنية مستدامة، ودمج المساحات الخضراء والبعد البيئي في التصميم العمرانية، إلى جانب اعتماد تقنيات بناء حديثة ترفع من جودة الحياة داخل المدن. يتوافق هذا مع الأدبيات التي ترى أن قطاع البناء من أكثر القطاعات تأثيرًا على المجال المحلي، لأنه يرتبط مباشرة بإنجاز المشاريع المادية التي تغيّر واقع المكان مثل الطرق، السكن، شبكات المياه والصرف، والمرافق العمومية، وبفعل هذا التأثير المباشر، يساهم القطاع في إعادة تنظيم المجال الحضري وتحسين البنى التحتية، مما يجعله أحد المحركات الأساسية لدعم مسارات التنمية المحلية المستدامة

4-7- قطاع الطاقة (13.8%): على الرغم من أنّ قطاع الطاقة يمثل نسبة 13.8% فقط من العيّنة، إلا أنّه يُعدّ أحد أكثر القطاعات تأثيرًا في الاقتصاد الجزائري بالنظر إلى طبيعته الاستراتيجية. وقد بيّنت نتائج المقابلات مع مؤسسة سوناطراك أنّ هذا القطاع يمتلك قدرة عالية على خلق القيمة المشتركة من خلال الربط بين الأهداف الاقتصادية ومتطلبات الاستدامة البيئية، لاسيما عبر الاستثمار في مشاريع تحلية المياه والطاقات النظيفة، وتطوير برامج اجتماعية واسعة تشمل التكوين، دعم المجتمعات الصحراوية، وخلق فرص عمل معتبرة. كما تعتمد الشركة معايير دولية صارمة في مجالات البيئة والسلامة والقياس، مما يعزز أثرها التنموي واستدامة تدخلاتها. ويتوافق هذا التوجه مع ما تخلص إليه الأدبيات الحديثة التي تؤكد أنّ القطاعات الاستخراجية عندما تعمل ضمن إطار حوكمة رشيدة وشراكات محلية فاعلة تكون قادرة على إحداث قيمة اجتماعية وبيئية مضافة إلى جانب قيمتها الاقتصادية (Cesar, 2023).

5-7- قطاع النقل (13.8%): يُعدّ قطاع النقل عنصرًا بنيويًا في التنمية الاقتصادية، لما يوفره من دعم مباشر لسلاسل القيمة عبر تسهيل حركة السلع والخدمات وتقليل تكاليف التوزيع والإنتاج. وتُظهر نتائج المقابلات أنّ مؤسسات النقل تساهم في تحسين اللوجستيات، دعم المبادلات بين الولايات، وربط المنتجين بالأسواق المحلية والوطنية، مما يعزز اندماج الأقاليم في الدورة الاقتصادية. وهذا يتطابق مع نظريات التنمية الإقليمية التي تعتبر النقل ركيزة أساسية لجذب الاستثمار ورفع تنافسية المناطق من خلال تحسين الانسيابية الاقتصادية وتقليل الفوارق الجهوية.

6-7- قطاعات أخرى (2.5%): تعكس النسبة الضعيفة للقطاعات المصنّفة ضمن أخرى محدودية التنوع الاقتصادي خارج القطاعات التقليدية، إلا أنها تشير في الوقت ذاته إلى فرص مستقبلية غير مستغلّة للقطاعات الناشئة مثل التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الأخضر، والصناعات الإبداعية. ويُعزّز هذا الطرح بما توصلت إليه دراسة (بلغيث و خالدي، 2022) التي أكدت أنّ القطاعات الخضراء والابتكارية تمثل بدائل استراتيجية قادرة على خلق قيمة مشتركة قوية، شريطة توفر بيئة داعمة تشمل التمويل، الشراكات، وحاضنات الأعمال.

تُظهر النتائج أن تأثير المؤسسات في خلق القيمة المشتركة يختلف حسب القطاع الاقتصادي، إذ تمتلك القطاعات الإنتاجية الثقيلة (الصناعة، الطاقة، البناء) أعلى قدرة على خلق أثر اقتصادي واجتماعي، بينما القطاعات الخدمائية والنقل تقوم بدور داعم في تحسين جودة الحياة والاندماج البيئي، وتفتح القطاعات الأخرى إمكانيات مستقبلية للابتكار الأخضر. ويؤكد ذلك أن التنمية المحلية المستدامة تقوم على تكامل أدوار مختلف القطاعات.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني والثالث للاستبيان

في هذا المطلب يتم مناقشة نتائج المحور الثاني من الاستبيان، بهدف توضيح مدى مساهمة المؤسسات في تحقيق التنمية المحلية المستدامة وتحليل أبرز المؤشرات المستخلصة من البيانات.

1- مناقشة نتائج خلق القيمة الاقتصادية في المؤسسات الجزائرية

تُظهر نتائج تحليل البعد المتعلق بخلق القيمة الاقتصادية إلى أن المتوسط العام لإجابات العينة حول "خلق قيمة اقتصادية" بلغ 3.90 من 5، مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.45). ويعكس ذلك مستوى مرتفعاً من التوافق بين المؤسسات حول أهمية هذا البعد وتطبيقه في الممارسات اليومية. وقد سجّلت معظم العبارات متوسطات مرتفعة تراوحت بين 3.5 و4.5، باستثناء فقرة قياس الأثر الاجتماعي التي جاءت بنتيجة متوسطة (2.94).

وتؤكد الأدبيات أن خلق القيمة الاقتصادية يُعدّ ركيزة أساسية في نموذج خلق القيمة المشتركة (CSV) كما صاغه بورتر وكرامر (2011)، حيث يُنظر إلى المؤسسات على أنها فاعل اقتصادي واجتماعي في آن واحد، من خلال الاستثمار وخلق فرص العمل ودعم سلاسل الإمداد المحلية. وتدعم نتائج الدراسة الحالية هذا التوجه، إذ أظهرت أن المؤسسات الجزائرية تُساهم بوضوح في دعم الاقتصاد المحلي والوطني، وتولي أهمية كبيرة لتوفير فرص عمل جديدة (متوسط 3.74) بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDG8) و(SDG9)*

كما حصلت عبارات مثل "تطبيق تقنيات مبتكرة لخفض التكاليف وتحسين الجودة" (4.05) و"تعزيز الاستدامة المالية للمشاريع المحلية" (4.25) على أعلى المتوسطات، مما يعكس وعياً متزايداً لدى المؤسسات بأهمية الابتكار والاستدامة المالية في تعزيز القدرة التنافسية وضمان استمرارية الأعمال. وينسجم هذا مع نتائج دراسات كدراسة (Mark Anthony ,Ciro ,Serena , & Stefano, 2023) ودراسة (Claudia , Gabriela , Cristiane, Manuela , & Roselei , 2024) ودراسة (Mercedes Rubio, del Mar Ramos, & Miguel Ángel Sastre, 2022) التي بينت أن المؤسسات المبتكرة تحقق أداءً مالياً واجتماعياً أفضل، وتتمتع بمرونة أعلى في مواجهة التقلبات الاقتصادية.

* (SDG8): الهدف الثامن من أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، ويختص بتعزيز النمو الاقتصادي الشامل والمستدام، وتحقيق التشغيل الكامل والمنتج، وضمان العمل اللائق للجميع.

(SDG9): الهدف التاسع من أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، ويختص ببناء بنية تحتية مرنة، وتعزيز التصنيع المستدام، وتشجيع الابتكار والتقدم التكنولوجي داخل المؤسسات والاقتصاد.

وفي السياق ذاته، أظهرت النتائج المتعلقة بالتعاون مع الموردين المحليين (3.77) وتطوير القاعدة الصناعية (4.37) انسجامًا واضحًا مع ركيزة "إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة" في نموذج خلق القيمة المشتركة، ويساهم هذا النهج في تقوية سلاسل الإمداد وتعزيز الاقتصاد الدائري وتحفيز الصناعات الوطنية، وهو ما أكدته دراسات مثل دراسة (سبخاوي و قريشي ، 2020) ودراسة (kherchi & fellague , 2019) حول أهمية الشراكات المحلية في نقل التكنولوجيا وبناء القدرات.

وحصول عبارة "التفاوض مع أصحاب المصلحة المحليين" على أعلى متوسط (4.57) يدل على إدراك المؤسسات لأهمية الحوار والشراكة المجتمعية في تحقيق تنمية متوازنة. ويتوافق ذلك مع نظرية أصحاب المصلحة (Freeman ، 1984) (التي تشدد على دور إشراك الفاعلين المحليين في رفع فعالية المبادرات الاقتصادية والاجتماعية. كما أن التركيز على التوازن بين الربحية والفوائد الاجتماعية والبيئية (4.25) يتماشى مع مفهوم الخط السفلي الثلاثي (Triple Bottom Line).

ورغم هذه النتائج الإيجابية، تكشف البيانات عن وجود قصور ملموس في اتباع معايير واضحة لقياس الأثر الاجتماعي (2.94)، وهو ما تؤكد الأدبيات ذات الصلة (Raman, 2016)، ومراجعة الدراسات السابقة في الأطروحة، التي تشير إلى غياب أطر منهجية دقيقة لقياس القيمة المشتركة داخل المؤسسات العربية. ويمثل هذا الضعف أحد العوائق الرئيسية أمام قدرة المؤسسات على تطوير مبادراتها أو إثبات أثرها الفعلي أمام المستثمرين وصناع القرار، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تبني أدوات قياس أكثر تكاملاً وشفافية تعزز مصداقية ممارساتها وتساهم في تحسين فعاليتها.

إلى جانب ذلك، تشير المتوسطات المرتفعة في مجالات الاستثمار في البحث والتطوير (3.53) وتطوير المهارات (3.87) إلى إدراك متزايد لأهمية الابتكار ورأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتدعم هذه النتيجة العديد من الدراسات التي أكدت أن الاستثمار في البحث والتطوير والتعليم يخلق قيمة اقتصادية واجتماعية طويلة الأمد. وتتسق هذه النتائج مع ما خلصت إليه الدراسات بأن الجمع بين خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية يعزز استدامة المؤسسات والتنمية المحلية، ومع ما أظهرته دراسة (ايمان و عواطف ، 2023) من أن التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية يرفع من تنافسية المؤسسة وثقة المجتمع بها. كما أكدت دراسة (سبخاوي و قريشي ، 2020) الحاجة إلى أدوات قياس دقيقة للأثر الاجتماعي والبيئي، وهو ما يتوافق مع الفجوة التي أبرزتها نتائج هذه الدراسة الحالية.

وتشير هذه المعطيات مجتمعةً إلى أن المؤسسات الجزائرية قد قطعت شوطاً مهماً في تبني ممارسات خلق القيمة الاقتصادية، إلا أن هناك حاجة لتعزيز ثقافة القياس العلمي للأثر الاجتماعي، ودعم الاستثمار في البحث والتطوير، وتوسيع الشراكات المحلية، وتطوير برامج تدريبية لبناء المهارات. كما يصبح من الضروري اعتماد أطر قياس متكاملة تجمع بين المؤشرات المالية والاجتماعية والبيئية بما ينسجم مع أفضل الممارسات العالمية في مجال خلق القيمة المشتركة.

وبشكل عام، تعكس نتائج المحور الثاني من الاستبيان مستوى مرتفعاً من التزام المؤسسات الجزائرية بخلق قيمة اقتصادية تُساهم في التنمية المحلية المستدامة، مع وجود وعي متزايد بأهمية الابتكار والشراسة المجتمعية. ومع ذلك، تظل الحاجة قائمة لتطوير أدوات قياس الأثر وتعزيز البحث والتطوير لضمان استدامة هذه الجهود وتحقيق أثر ملموس على المجتمع والاقتصاد المحلي، بما يتوافق مع ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال.

2- مناقشة نتائج خلق القيمة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لمستوى خلق القيمة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية بلغ 4.01 من 5 مع انحراف معياري منخفض (0.40)، وهو ما يعكس درجة عالية من التوافق حول تبني ممارسات ذات بعد اجتماعي قوي. فقد حققت معظم المؤشرات متوسطات مرتفعة، خصوصاً تلك المتعلقة بالتوافق مع القيم المجتمعية، مكافحة الفساد، المشاركة المجتمعية، التعاون بين الفاعلين، والوصول إلى الأسواق غير المخدومة. في المقابل، ظهرت بعض الجوانب بأداء أقل مثل تقديم المنح والهبات المباشرة، مما يشير إلى ميل المؤسسات نحو المبادرات ذات العائد الاجتماعي غير المباشر بدل الأنشطة الخيرية التقليدية.

وتتسق هذه النتائج مع نموذج خلق القيمة المشتركة لبورتر وكرامر (2011)، الذي يؤكد أن دمج الأبعاد الاجتماعية في صلب استراتيجية المؤسسة يعزز التنافسية ويكسبها شرعية مجتمعية. كما تعكس المتوسطات المرتفعة في مجالات الامتثال للقوانين، الصحة والسلامة المهنية، وتقديم منتجات صديقة للبيئة، ما أشارت إليه أدبيات المسؤولية الاجتماعية (Carroll, 1999) التي تربط بين الامتثال القانوني والأخلاقي وبناء الثقة مع المجتمع. وفي السياق نفسه، يبين الارتفاع الواضح في عبارات مثل: "تنجز المؤسسة أعمالها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع"، و"تتوافق أهداف المنظمة مع قيم المجتمع"، و"توفر فرصاً وظيفية عادلة"، درجة عالية من الوعي بأهمية التكيف الثقافي والشمولية. وتدعم دراسات عربية هذه النتائج، حيث كشفت أن نجاح خلق القيمة الاجتماعية يرتبط بمدى اندماج المؤسسة في بيئتها الاجتماعية.

كما أظهرت النتائج قوة واضحة في ممارسات الشفافية ومحاربة الفساد، وهو ما تعكسه المتوسطات المرتفعة في السياسات الأخلاقية ودليل السلوك المهني. وهذا يتماشى مع أدبيات الخط السفلي الثلاثي (Elkington, 1997) والتجارب الدولية مثل شراكة Saidal & Novo Nordisk، التي تربط بين الحوكمة الرشيدة وتعزيز الثقة المجتمعية، ومن جهة أخرى، فإن ارتفاع تقييم المشاركة المجتمعية، الاستجابة للأزمات، وبناء شبكات التعاون بين المؤسسات، يعكس تبنياً لممارسات تشاركية تتناغم مع نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984)، التي تنص على أن إشراك المجتمع في صنع القرار يرفع فعالية المبادرات الاجتماعية ويضمن استدامتها.

كما تسعى المؤسسات إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد واعتماد التكنولوجيا الصديقة للبيئة، بما يتسق مع أدبيات التنمية المستدامة وتجارب دولية مثل Unilever وNestlé التي أثبتت أن دمج الاعتبارات البيئية في العمليات التشغيلية يعزز من القيمة الاقتصادية والاجتماعية. غير أن ضعف المتوسطات في الأنشطة الخيرية المباشرة، مثل

تقديم الهبات أو تخصيص جزء من الأرباح للمبادرات المجتمعية، يتوافق مع ما أشارت إليه دراسات عربية مثل دراسة الوكالة الوطنية للنفايات، وكذلك الأدبيات الدولية مثل (Raman, 2016) التي لاحظت أن المؤسسات في الاقتصادات النامية غالبًا ما تفضل المبادرات ذات العائد الاقتصادي المباشر على الدعم المالي الاجتماعي المباشر، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز ثقافة الاستثمار الاجتماعي الاستراتيجي.

وتنسجم نتائج الدراسة الحالية مع ما أكدته الدراسات العربية، إذ أبرزت دراسة (بالقواسي، بن يوسف، و فلاق، 2020) أهمية مبادرات القيمة المشتركة في تعزيز الاستدامة المؤسسية، بينما أوضحت دراسة (إيمان و عواطف، 2023) أن دمج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية يدعم خلق قيمة اقتصادية واجتماعية مستدامة. كما أشارت دراسات إلى محدودية الاستثمار الاجتماعي المباشر، وهو ما يتوافق مع بعض الجوانب الأقل أداءً في نتائج هذه الدراسة.

أما الدراسات الأجنبية، فقد بينت دراسة (Harventy, 2025) أن اعتماد خلق القيمة المشتركة يساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الدمج بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. وخلصت (Mehera, 2019) إلى أن الجمع بين القيمة المستدامة والقيمة المشتركة يعزز مشاركة أصحاب المصلحة ويدعم مرونة المجتمع. كما أظهرت الدراسات (Andrew, 2017) و (Najmeh & Janine, 2023) أن تصميم نماذج أعمال تركز على القيمة المشتركة سواء في السياحة البيئية أو منشآت الإيواء الصغيرة يساهم في خلق أثر اجتماعي واقتصادي متوازن.

وبصفة عامة، تؤكد هذه الدراسات ما خلصت إليه الدراسة الحالية من أن دمج البعد الاجتماعي ضمن الاستراتيجيات المؤسسية يساهم في تعظيم أثر خلق القيمة المشتركة، غير أن تحقيق هذا الأثر على نحو مستدام يظل رهينًا بتعزيز الاستثمار الاجتماعي المباشر وتطوير آليات قياس الأثر بما يضمن استمرارية النتائج وفعاليتها.

وعلى ضوء هذه النتائج، يتضح أن المؤسسات الجزائرية قطعت شوطًا مهمًا في دمج البعد الاجتماعي ضمن استراتيجياتها، إلا أن الحاجة ما تزال قائمة لتعزيز الاستثمار الاجتماعي المباشر، خصوصًا في مجالات الصحة والتعليم ودعم الفئات الهشة، إلى جانب ترسيخ مبادئ الشفافية ومكافحة الفساد والشراكة المجتمعية باعتبارها ركائز أساسية لتحقيق أثر اجتماعي مستدام. كما يتطلب الأمر تطوير برامج تدريبية لتعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات، وتبني أدوات منهجية لقياس الأثر الاجتماعي بما ينسجم مع أفضل الممارسات الدولية. وتدل نتائج هذا المحور على التزام قوي بخلق القيمة الاجتماعية، لكنه التزام يحتاج إلى مزيد من التنظيم والتطوير لضمان استدامة وشمولية الأثر، انسجامًا مع الأدبيات والدراسات السابقة.

3- مناقشة نتائج البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة

يرتكز البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة على تحقيق النمو مع ضمان الاستخدام العادل للموارد وتحفيز الاستثمار المحلي ورفع الإنتاجية مع الامتثال للقوانين والتشريعات. ويُعد هذا البعد أحد المكونات الأساسية لنموذج "الخط السفلي الثلاثي" (Triple Bottom Line) الذي طرحه (Elkington, 1997)، والذي يؤكد ضرورة

التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق استدامة حقيقية داخل المؤسسات. كما يعزّز نموذج خلق القيمة المشتركة لأهمية دمج الأهداف الاقتصادية مع الأثر المجتمعي من خلال الابتكار والشراكات المحلية وتحقيق قيمة مضافة تتجاوز المساهمين لتشمل المجتمع المحلي.

وتنسجم نتائج الجدول رقم (22) مع هذا الطرح، حيث أظهرت أن المؤسسات محل الدراسة تحقق مستوى مرتفعاً جداً في البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، إذ بلغ المتوسط العام 4.2208 مع انحراف معياري منخفض (0.36747)، مما يعكس التزاماً واضحاً بالمعايير الاقتصادية والتنموية الداعمة للقدرة التنافسية. كما كشفت نتائج المقابلات أن المؤسسات تعتمد ممارسات اقتصادية استراتيجية تتجاوز الامتثال القانوني لتشمل تشجيع الاستثمار المحلي، ودعم الموردين المحليين، وتحسين الإنتاجية، وتطوير الشراكات مع الفاعلين العموميين. وقد أوضح عدد من المديرين أن المؤسسات باتت تنظر إلى المجتمع المحلي بوصفه "شريكاً اقتصادياً"، وتسعى إلى تعزيز بيئة الأعمال عبر خلق فرص عمل، وتحسين سلاسل الإمداد، وتطوير القدرات التقنية للموظفين، وهو ما يتطابق مع المتوسطات المرتفعة المسجلة في الاستبيان.

وتشير البيانات إلى أن المؤسسات تبذل جهوداً كبيرة لاحترام القوانين والتشريعات المتعلقة بالإنتاج ومراجعتها بانتظام (4.3833)، إلى جانب اهتمام ملحوظ بمتابعة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (4.0292). كما تمتلك برامج موجهة نحو دعم التنمية المستدامة (4.3958)، وتربط علاقات قوية مع السلطات المحلية (4.3792). وقد دعمت المقابلات هذه النتائج، حيث أكد مسؤولو بعض المؤسسات أن هذه الشراكات تتيح تحسين البنية التحتية، وتسهيل الإجراءات الإدارية، وتعزيز التنسيق في المشاريع المشتركة، بما يساهم في خلق بيئة تنظيمية أكثر ملاءمة للاستثمار.

كما بيّنت النتائج أن المؤسسات تشجع بقوة التدريب وتنمية المهارات للموظفين والشركاء (4.3458)، وتلعب دوراً مهماً في تحفيز الاستثمار ورفع الإنتاجية المحلية (4.4958)، وهو أعلى متوسط ضمن هذا البعد. وأكدت المقابلات أن العديد من المؤسسات تنتقل تدريجياً نحو برامج تدريب تخصصية تستهدف رفع كفاءة الموردين المحليين وتمكينهم من الاندماج في سلاسل القيمة الإنتاجية، مما يدعم الاقتصاد المحلي ويقلل الاعتماد على الموردين الخارجيين. ورغم أن زيادة القيمة المضافة المحلية جاءت أقل نسبياً (3.5167)، إلا أن المؤسسات تظهر قدرة على تحقيق التوازن بين الربحية وتقديم فوائد اقتصادية للمجتمع المحلي (4.2000).

وتتقاطع هذه النتائج مع الأدبيات الأجنبية، إذ بيّنت دراسة (David & Mirjam A, 2022) حول سلسلة توريد الكاكاو في غانا أن المؤسسات التي تتبنى نموذج خلق القيمة المشتركة تعزز القدرات الإنتاجية وتدعم الاقتصاد المحلي عبر الاستثمار في الموردين وتنمية المهارات. كما أظهرت دراسة (Hui, Meng, & Weisheng, 2024) في قطاع البناء الدولي أنّ دمج خلق القيمة المشتركة في الاستراتيجيات التنافسية يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي من خلال التعاون المحلي وتطوير سلاسل القيمة. وفي السياق نفسه، أكدت دراسة (Lindrawati & Armada, 2022) في قطاع الطاقة الإندونيسي أن الابتكار الأخضر مقترناً بخلق القيمة المشتركة يساهم مباشرة في تحسين كفاءة

المؤسسة الاقتصادية ورفع قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة. كما شددت دراسة (Mr Pål & Hon, 2016) التي أعدتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على أهمية الشراكات بين المؤسسات والقطاع العام والمجتمع المدني في تعزيز القيمة المضافة المحلية وتحسين البنية الاقتصادية.

وتشير هذه الأدبيات مجتمعة إلى أن تعزيز القيمة الاقتصادية المحلية يتطلب الامتثال التشريعي الصارم، تطوير سلاسل الإمداد، الاستثمار في المهارات المحلية، وتكوين علاقات مؤسسية قوية مع السلطات والمجتمع، وهو ما يتقاطع بوضوح مع النتائج الميدانية للدراسة الحالية.

ورغم الأداء الاقتصادي المرتفع، تشير النتائج والمقابلات إلى ضرورة تعزيز التكامل الاقتصادي المحلي من خلال تطوير برامج أكثر شمولاً، وزيادة التعاون بين المؤسسات، وتطوير أدوات قياس دقيقة للأثر الاقتصادي المحلي. كما توصي الدراسة بزيادة الاستثمار في التدريب والابتكار ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز الشراكة بين المؤسسات والسلطات المحلية والمجتمع المدني بما ينسجم مع أفضل الممارسات الدولية.

وبذلك تؤكد النتائج المدعومة بالمقابلات أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحقق مستوى مرتفعاً جداً في البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة، وأن مواصلة الجهود نحو تعزيز التكامل الاقتصادي وتطوير أدوات قياس الأثر يظل ضرورياً لضمان أثر اقتصادي أعمق وأكثر استدامة.

4- مناقشة البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة

يرتكز البعد الاجتماعي في التنمية المستدامة على تعزيز العدالة الاجتماعية، وتحسين جودة الحياة، وتمكين الفئات الهشة، وتوسيع المشاركة المجتمعية. ويُعدّ هذا البعد عنصراً أساسياً في إطار الخط السفلي الثلاثي والذي يدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن رؤية شاملة للاستدامة. كما تبرز نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984) أهمية تفاعل المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين، بما يعزز شرعيتها ويقوي قدرتها على تحقيق أثر اجتماعي طويل الأمد. ويؤكد نموذج خلق القيمة المشتركة (Porter & Kramer, 2011) أن إدماج الأهداف الاجتماعية في استراتيجيات المؤسسة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية عبر تقديم حلول جذرية لمعالجة القضايا المجتمعية، وليس الاكتفاء بالعمل الخيري التقليدي.

وتكشف نتائج الجدول رقم (23) أن المتوسط العام لإجابات العينة حول البعد الاجتماعي بلغ 4.23 من 5 مع انحراف معياري منخفض (0.41)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الالتزام بالممارسات الاجتماعية. وقد دعمت نتائج المقابلات هذا التوجه، إذ أشار مسؤولو المؤسسات إلى أنّ تحسين ظروف العمل والصحة والسلامة المهنية أصبح جزءاً من استراتيجية المؤسسة للحفاظ على استقرار اليد العاملة وتحسين جودة الإنتاج، وهو ما يتوافق مع المتوسط (3.96) المسجل في الاستبيان. وقد أكد بعض المبحوثين أن المؤسسة تعتمد برامج تدريب داخلية وخارجية للحد من الحوادث المهنية وضمان بيئة عمل آمنة، مما يعزز ثقة العمال ويدعم استمرارية المؤسسة.

كما أظهرت النتائج التزامًا قويًا بعقد شراكات لتطوير الاقتصاد المحلي (4.15) والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين (4.03)، وقد بينت المقابلات أن العديد من المؤسسات تشارك فعليًا في لقاءات دورية مع البلديات وغرف الصناعة والتجارة لتحديد احتياجات المجتمع المحلي، والمساهمة في مبادرات اجتماعية واقتصادية مشتركة. وأكد بعض المديرين أن هذه اللقاءات سمحت بتحسين التواصل والتخطيط المشترك وإدماج المؤسسة ضمن النسيج الاجتماعي المحلي، مما يعزز ثقتها لدى السكان والفاعلين المحليين.

وفيما يتعلق بالمشاركة في مجموعات العمل الموجهة لإدماج التنمية المستدامة (4.38)، أوضح عدد من المسؤولين خلال المقابلات أن المؤسسات باتت تشارك في ورشات عمل وملتقيات تتعلق بالانتقال الطاقوي، الاقتصاد الدائري، تحسين تسيير النفايات، وتطوير حلول محلية لخلق فرص عمل، وهو ما يدعم قدرتها على التأثير في السياسات المحلية وبناء شبكة علاقات واسعة.

أما على مستوى الممارسات البيئية ذات الأثر الاجتماعي، فقد سجلت المؤسسات نتائج مرتفعة في التحكم في استهلاك المواد (4.14)، الحد من الطاقة (4.46)، إعادة تدوير الفضلات (4.37)، تقليص المهملات (4.28)، والتحكم في الانبعاثات (4.26). وقد دعمت المقابلات هذه النتائج، حيث أشار بعض الإطارات إلى إطلاق برامج داخلية لترشيد استهلاك الكهرباء والمياه، واعتماد معدات جديدة أكثر كفاءة، واللجوء إلى شركات إعادة تدوير النفايات، مما يعكس وعيًا متزايدًا بارتباط البعدين البيئي والاجتماعي في إطار الاستدامة.

وعلى مستوى الفعل الاجتماعي المباشر، سجلت المؤسسات مستويات عالية في برامج التدريب للمجتمع المحلي (4.53)، تحسين الرعاية الصحية (4.33)، وتعزيز الثقافة والتراث المحلي (3.97). وقد أكدت المقابلات أنّ بعض المؤسسات تقدم دعمًا لمراكز التكوين المهني، وتشارك في حملات توعية صحية، وتمول نشاطات ثقافية ورياضية لفائدة الشباب. ومع ذلك، أظهرت النتائج ضعفًا في تقديم المنح والهبات المباشرة (2.93)، وهو ما أشار إليه بعض المبحوثين الذين أوضحوا أنّ المؤسسات تفضل المبادرات التي تعود عليها بعائد اجتماعي واقتصادي طويل المدى مثل التدريب والتوظيف، بدل المساعدات المالية الظرفية.

وتتقاطع هذه النتائج مع الأدبيات السابقة، إذ بينت دراسة المراعي (إيمان و عواطف ، 2023) أن المؤسسات التي تدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها تحقق تأثيرًا اجتماعيًا واقتصاديًا أكبر من خلال مبادرات ترتبط بنشاطها الأساسي. كما أوضحت دراسات أخرى أن النجاح في خلق القيمة الاجتماعية يتطلب بناء شراكات حقيقية مع المجتمع المحلي، وأن ضعف الاستثمار الاجتماعي المباشر يمثل أحد أهم التحديات، رغم وجود وعي مؤسسي متزايد بأهمية خلق قيمة اجتماعية مستدامة.

وأظهرت الدراسات الأجنبية تقاطعًا واضحًا مع نتائج الدراسة، فقد أكدت دراسة (David & Mirjam A, 2022) في غانا أن إشراك الفاعلين المحليين وتمكينهم شرط لتحقيق أثر اجتماعي مستدام. كما بينت بعض الدراسات أن الشفافية وبناء العلاقات مع المجتمع المحلي يزيد من قبول المجتمع للمؤسسة. وخلصت دراسة (Ireen & Barjan

2022) إلى أن المشاركة المجتمعية الفعلية في مشاريع الطاقة تعزز الثقة وتحقق نتائج اجتماعية معتبرة. وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة (Alan , Eko , & Bambang , 2020) أن المبادرات الاجتماعية تكون فعالة فقط عندما تكون مرتبطة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي.

وتشير هذه الأدلة إلى أن المؤسسات الجزائرية تطبق ممارسات اجتماعية متقدمة تتقاطع مع أفضل التجارب الدولية، خاصة في مجالات التدريب، الصحة، الشراكات المجتمعية، والاستدامة البيئية. ومع ذلك، تبقى الحاجة قائمة لتعزيز الاستثمار الاجتماعي المباشر، وتطوير أدوات قياس الأثر الاجتماعي وربطها بالأداء المؤسسي وفق المعايير العالمية، إضافة إلى تعزيز التعاون بين المؤسسات والمجتمع المدني والسلطات العمومية لتطوير برامج اجتماعية أكثر شمولاً واستدامة.

5- مناقشة البعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة

يمثل البعد البيئي إحدى الركائز الأساسية ضمن نموذج "الخط السفلي الثلاثي (Triple Bottom Line)" (Elkington, 1997)، الذي يؤكد أن الاستدامة المؤسسية لا تتحقق إلا من خلال تكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفي هذا السياق، يبرز نموذج خلق القيمة المشتركة (CSV) كما صاغه Porter & Kramer (2011)، مؤكداً أن دمج الأهداف البيئية داخل الاستراتيجية المؤسسية يشكل مصدراً لميزة تنافسية ويعزز شرعية المؤسسة أمام المجتمع والفاعلين المحليين. وتعكس نتائج الدراسة الحالية هذا التوجّه، حيث بلغ المتوسط العام للبعد البيئي 4.24 من 5، وهو مستوى يعكس نضجاً واضحاً في الممارسات البيئية داخل المؤسسات الجزائرية.

وتُظهر النتائج أن المؤسسات تراعي الأثر البيئي لمنتجاتها منذ مرحلة التصميم (4.37)، وقد أكدت نتائج المقابلات أن عمليات تطوير المنتجات باتت تعتمد تقييماً أولياً للأثر البيئي، مع الحرص على اختيار المواد وتحديد العمليات التصنيعية بما يساهم في تقليل النفايات والانبعاثات. ويتقاطع هذا مع ما توصلت إليه دراسة (Ta-Kai & Min, 2020) التي أبرزت أن المؤسسات التي تدمج الاستدامة البيئية في تصميم المنتجات تزيد من قبول المجتمع وتحسن من صورتها المؤسسية.

كما تعتمد المؤسسات بشكل واسع على أنظمة إدارة بيئية مطابقة للمعايير الدولية مثل (ISO 14001 (4.33)، وقد أكد مسؤولو المؤسسات خلال المقابلات أن الحصول على هذه الشهادة ساعد على تنظيم العمليات وتحسين الامتثال البيئي وتطوير إجراءات المراقبة. وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه تقرير (OECD (Mr Pål & Hon, 2016) الذي أكد أن تبني المعايير البيئية الدولية يعزز الثقة المؤسسية ويحسن الأداء البيئي الفعلي.

وتكشف البيانات أن المؤسسات تُجري دراسات تقييم الأثر البيئي (4.36)، وتخصّص موارد بشرية ومالية معتبرة للإدارة البيئية (4.55)، كما تعتمد برامج تكوين وتحسيس داخلية (4.60)، وهي أعلى المتوسطات المسجلة. وقد

دعمت المقابلات هذه النتائج، حيث أوضح المبحوثين أن هذه التكوينات أصبحت إلزامية، وأسهمت في تطوير سلوك العمال في التعامل مع الطاقة، النفايات، والمواد الكيميائية. وتتماشى هذه الممارسات مع ما أكدته دراسة (Alan Eko , & Bambang , 2020) التي أظهرت أن نجاح المبادرات البيئية داخل المؤسسات يتطلب موارد بشرية مدربة، وأن تعزيز الثقافة الداخلية يمثل محورًا أساسيًا لضمان استدامة المبادرات البيئية.

وفيما يتعلق بالعمليات التشغيلية، تُبين النتائج أن المؤسسات تعتمد أهدافًا كمية لتقليل الأثر البيئي (4.14)، وتعمل على التحكم في استهلاك الطاقة (4.22)، والانبعثات (4.13)، وتقليص المهمات (4.28)، وإعادة تدوير الفضلات (4.09). وقد أشار المبحوثين إلى أن إعادة التدوير باتت مرتبطة أيضًا بخفض التكاليف وتحسين صورة المؤسسة وإقامة شراكات مع فاعلين محليين، وهي نتائج تتوافق مع ما كشفته دراسة (David & Mirjam A, 2022) التي أوضحت أن دمج البعد البيئي ضمن سلسلة القيمة يعزز الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة.

غير أن التحكم في استهلاك المواد سجل متوسطًا أقل (3.54)، وهذا ما يشير إلى وجود مجال لتحسين الكفاءة المادية، خاصة في المؤسسات الصناعية التي تعتمد على مدخلات كثيفة. وتشير دراسة (Ireen & Barjan , 2022) حول التعاونيات الطاقية إلى أن ترشيد استهلاك الموارد يتطلب شراكات مجتمعية وحوكمة قائمة على المشاركة، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق نتائج بيئية مستدامة.

وتعكس هذه النتائج مجتمعة مدى التزام المؤسسات الجزائرية بالممارسات البيئية المتقدمة، في انسجام مع الأدبيات الدولية التي تشدد على أهمية الإدارة البيئية الشاملة، وتعزيز الشراكات المحلية، وتطوير القدرات الداخلية لضمان استدامة الأداء البيئي. ومع ذلك، تظل الحاجة قائمة لتعزيز جهد المؤسسات في مجالات التحكم في استهلاك المواد، تحسين الكفاءة الطاقية، وتطوير أدوات قياس دقيقة للأثر البيئي، بما ينسجم مع معايير ISO و GRI** ويضمن أثرًا بيئيًا أكثر عمقًا واستدامة.

وبذلك تُظهر الدراسة أن المؤسسات الجزائرية قد قطعت خطوات معتبرة نحو بناء منظومة بيئية مسؤولة، لكنها لا تزال مدعوة لتعزيز الابتكار البيئي، وتحسين إدارة الموارد، وتوسيع الشراكات المؤسسية لضمان تحقيق أثر بيئي يواكب التوجهات العالمية في التنمية المحلية المستدامة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج المقابلات

يهدف هذا المطلب إلى تحليل نتائج المقابلات لفهم تصورات المؤسسات الجزائرية حول خلق القيمة المشتركة (CSV) والتنمية المحلية المستدامة، عبر اعتماد مقاربات تحليلية معجمية وموضوعية ولغوية، إضافة إلى الخرائط

** GRI Standards: هي معايير المبادرة العالمية للتقارير، وتشكل إطارًا دوليًا لإعداد تقارير الاستدامة، حيث توفر مؤشرات منهجية لقياس والإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمؤسسات. وتساعد هذه المعايير في تعزيز الشفافية والمقارنة بين المؤسسات، وتدعم مواءمة الممارسات المؤسسية مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs).

المعرفية التي تكشف ترابط المفاهيم. ويساهم هذا التنوع المنهجي في إبراز مستوى نضج المؤسسات في تبني خلق قيمة مشتركة ومدى انسجام ممارساتها مع الأدبيات الدولية.

1- مناقشة نتائج المقابلات وفق المقاربة المعجمية (اللفظية):

تُعدّ المقاربة المعجمية إحدى أهم أدوات تحليل البيانات النوعية لأنها تقوم على تفسير دلالات الكلمات الأكثر تكراراً داخل النص، مما يساعد في الكشف عن البنى الذهنية والخطابية للمبحوثين. وباعتماد على برنامج NVivo 15، تم استخراج الإحصاء الترددي لأكثر الكلمات استخداماً في المقابلات، حيث أظهرت النتائج تكراراً لافتاً لمجموعة من المصطلحات الجوهرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وعلى رأسها: المؤسسة، خلق، القيمة، المشتركة، المشاريع، البيئة، التنمية، المستدامة، الاقتصادية، الاجتماعية.

ويكشف هذا التمرکز اللفظي عن أن الخطاب المؤسسي للخبراء الجزائريين منحاز بوضوح نحو مفاهيم خلق القيمة المشتركة (CSV) والتنمية المحلية المستدامة، وهو ما ينسجم مع الإطار النظري للدراسة، ويعكس إدراكاً مؤسسياً متزايداً لأهمية دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في نموذج الأعمال. وقد أشار (Clarke & Braun, 2006) إلى أن كثافة تكرار المفاهيم الأساسية داخل المقابلات تُعد مؤشراً على مركزيتها في التفكير الاستراتيجي للمبحوثين، الأمر الذي يظهر بوضوح في هذه الحالة.

كما توضح النتائج أن كلمات مثل (مشاريع، تحسين، تحقيق، الأهداف) احتلت مراتب متقدمة في التكرار، مما يدل على تركيز المؤسسات الجزائرية على البرامج العملية الملموسة باعتبارها الآلية الأساسية لتجسيد خلق القيمة المشتركة على أرض الواقع. وهذا يتوافق مع دراسة (Porter & Kramer, 2011) التي بينت أن المؤسسات التي تعتمد مشاريع ميدانية مُهيكلّة مثل شركتي Nestlé و Unilever تكون أكثر قدرة على خلق قيمة مشتركة ملموسة وتطوير علاقات إيجابية مع المجتمعات المحلية.

كما يظهر من تكرار كلمات مثل البيئة (42) والمستدامة (26) أن المؤسسات الجزائرية تُدرك أهمية البعد البيئي كجزء لا يتجزأ من رسالتها التنموية. وقد توصلت دراسة (David & Mirjam A, 2022) حول سلاسل القيمة في غانا إلى أن دمج الاعتبارات البيئية في خطاب المؤسسة يعكس استعدادها لتحويل التحديات البيئية إلى فرص تنموية مشتركة، وهو ما يتقاطع مع نتائج الدراسة الحالية.

ويكشف اختلاف تكرار كلمات مثل الاقتصادية (25) والاجتماعية (16) عن تحدٍ قائم يتعلق بضرورة إيجاد توازن أكثر قوة بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي داخل المؤسسات الجزائرية. وتشير دراسة (Alan, Eko, & Bambang, 2020) حول شركة PKT الإندونيسية إلى أن عدم التوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة يحدّ أحياناً من قدرة المؤسسات على تحقيق أثر تنموي حقيقي، هو ما تتقاطع دلالاته مع نتائج التحليل اللفظي في السياق الجزائري.

إضافةً إلى ذلك، يكشف تنوع المفردات المستخدمة داخل المقابلات رغم تشابهها الدلالي عن مرونة في توظيف مفاهيم خلق القيمة المشتركة لدى الخبراء، وهو ما اعتبره (Guest, MacQueen, & Namey, 2012) مؤشراً على اتساع الفهم النظري والعملي للمفاهيم داخل الحقل المؤسسي. كما أن التكرار العالي لكلمة الجزائر/الجزائرية (59) يعكس ارتباط خطاب المؤسسات بالسياق الوطني ووعيها بدورها في تحقيق التنمية المحلية، وهو ما تؤكدته نتائج دراسات وطنية حول سيفيتال، جيكا، ولافارج، التي جاء في مقابلاتها تصريحات تبرز دور المؤسسة في دعم التنمية.

أما سحابة الكلمات المستخرجة من NVivo15، فقد عززت هذه النتائج، إذ برزت مفاهيم خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة في منتصف السحابة مما يدل على مركزيتها في الخطاب ثم تلتها كلمات مرتبطة بالأنشطة العملية مثل (مشاريع، تحسين، تعزيز، تطوير، تحقيق). وهذا النمط يتطابق مع ما أشار إليه (Epstein & Buhovac, 2014) و (Dyllick, & Muff, 2016) بأن المؤسسات التي تتبنى خطاباً يقوم على الفعل (action-oriented vocabulary) تكون أقرب إلى تحويل مفاهيم الاستدامة والقيمة المشتركة إلى ممارسات قابلة للقياس.

تكشف نتائج المقاربة المعجمية أن خطاب المؤسسات الجزائرية حول خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة: ما يلي

- يُظهر مركزية واضحة لمفاهيم القيمة المشتركة والتنمية المستدامة، وهو ما يدل على وعي استراتيجي متناسج.
- يعتمد على مفردات عملية مرتبطة بالمشاريع والأهداف والتحسين، ما يشير إلى توجه تطبيقي وليس نظري فقط.
- يعكس سعياً مؤسسياً للمواءمة بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية، لكنه يُظهر تفاوتاً في قوة التركيز عليها.
- يتقاطع مع الأدبيات الدولية، وخاصة دراسات (Porter & Kramer, 2011)، و (David & Mirjam A, 2022) و (Epstein & Buhovac, 2014) التي ربطت بين قوة الخطاب وعمق التطبيق.

وتمثل هذه النتائج مؤشراً مهماً على تطور الثقافة المؤسسية داخل المؤسسات الجزائرية، وتدل على أن مفاهيم خلق القيمة المشتركة أصبحت جزءاً من الإدراك الجماعي للنخب المؤسسية، مما يمهد لتطبيق أكثر نضجاً واستدامة في السنوات القادمة.

2- مناقشة نتائج المقابلة وفقاً للمقاربة اللغوية:

تسعى المقاربة اللغوية في تحليل المقابلات إلى دراسة كيفية صياغة المعاني داخل الخطاب المؤسسي، وليس فقط ماذا قيل، وذلك من خلال رصد أنماط التعبير، وبنية الجمل، واستخدام المفاهيم، ودرجة التقارب بين لغة

المؤسسات المختلفة. ويتيح برنامج NVivo 15 للمحلل استخراج معاملات التشابه النصي (Pearson Correlation) بين مصادر البيانات، مما يكشف عن مدى تقارب الخطاب اللغوي والدلالي بين الخبراء.

تشير نتائج الجدول رقم (26) إلى وجود مستويات متفاوتة من التشابه في الخطاب بين المؤسسات التسع محل الدراسة، حيث سجل أعلى معامل تشابه بين مؤسسة لافارج وديفاندوس (0.709)، وهو ما يعكس تقارباً قوياً في طريقة التعبير عن مفاهيم خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة. ويرتبط هذا التشابه باعتماد كلتا المؤسستين على خطاب استراتيجي يركز على المشاريع الملموسة، والشراكات المحلية، وممارسات الاستدامة، وهو ما يتسق مع ما أشارت إليه دراسة (David & Mirjam A, 2022) التي أبرزت أن المؤسسات التي تعتمد لغة واضحة ومباشرة في وصف مبادراتها التنموية تميل إلى امتلاك رؤية مقاربة نحو التنمية المستدامة.

كما سجلت مؤسسات مثل جيكا وبسة العقارية معاملات تشابه مرتفعة (0.701)، مما يعكس اعتماداً مشتركاً على خطاب مؤسسي يتناول مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، التنمية المحلية، ودور المؤسسة في دعم التشغيل والابتكار. ويتوافق ذلك مع نتائج دراسة (ايمان و عواطف ، 2023)، التي بينت أن المؤسسات التي تبني خطاباً متسقاً حول المسؤولية الاجتماعية غالباً ما تشترك في ممارسات مقاربة على المستوى الاستراتيجي.

وفي المقابل، سجلت معاملات ارتباط ضعيفة نسبياً بين مؤسسة Aquabiostep ومجموعة COSIDER (0.563)، مما يكشف عن اختلاف واضح في اللغة المستخدمة، وهو اختلاف يمكن تفسيره من خلال طبيعة النشاط، فالمؤسسات البيئية مثل Aquabiostep تميل إلى استخدام خطاب يركز على المياه، المعالجة، الصحة البيئية، بينما تعتمد المؤسسات الصناعية الكبرى مثل COSIDER على خطاب مرتبط أكثر بالتشغيل، الإنتاج، الحوكمة، المشاريع الهيكلية. وقد أظهرت دراسة (Alan , Eko , & Bambang , 2020) أن الاختلاف في طبيعة القطاع يؤدي غالباً إلى اختلافات جوهرية في لغة الخطاب حول الاستدامة.

كما بينت المقاييس أن معظم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.60–0.70)، وهي نسبة تدل على وجود أرضية لغوية مشتركة بين المؤسسات الجزائرية في تناولها لمفاهيم خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة. ويتطابق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Rebecca , 2018) التي أوضحت أن المؤسسات التي تعمل ضمن بيئة تنظيمية وتنموية مشتركة تميل إلى استخدام لغة مقاربة تعكس أولويات وطنية مشتركة.

وتشير هذه النتائج اللغوية إلى وجود إطار مفاهيمي شبه موحد تتقاسمه المؤسسات محل الدراسة، يتمحور أساساً حول مفاهيم خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية، ويرتبط بتنفيذ المشاريع ذات الأثر، وتعزيز المسؤولية البيئية، إضافة إلى أهمية بناء الشراكات. ويعكس هذا الإطار المشترك تقارباً في تصورات المؤسسات حول أولويات العمل التنموي ودور الممارسات المؤسسية في دعم التنمية المحلية المستدامة.

وهذا التقارب يعكس درجة من النضج في الخطاب المؤسسي حول الاستدامة، ويؤشر إلى أن المؤسسات الجزائرية بدأت تتبنى لغة استراتيجية متناسقة تواكب الاتجاهات العالمية. وقد دعمت نتائج دراسة (Ireen & Barjan, 2022) هذا الطرح، إذ أكدت أن التقارب اللغوي بين الخطابات المؤسسية يساهم في توحيد الرؤية وتعزيز فرص الشراكات المستدامة.

ومع ذلك، تظهر بعض المؤسسات لغة أقل تشابهاً مع غيرها، خاصة تلك التي تختلف من حيث القطاع أو حجم المؤسسة أو مستوى الخبرة في تطبيق خلق القيمة المشتركة. وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات التي لاحظت تفاوتاً كبيراً في مستوى إدماج المفاهيم البيئية بين المؤسسات الجزائرية، مما يؤدي إلى اختلافات لغوية دالة على أولويات متباينة. ومن الدلالات العملية للمقاربة اللغوية:

- تشابه الخطاب بين المؤسسات ذات التجربة القوية في خلق قيمة مشتركة يعكس استيعاباً عميقاً للمفاهيم الاستراتيجية.
- الاختلافات اللغوية بين المؤسسات الصناعية والبيئية تشير إلى الحاجة لتنسيق أكبر بين القطاعات لتعزيز الرؤية الوطنية للتنمية المستدامة.
- يمكن استعمال معاملات التشابه النصي كأداة لتحديد المؤسسات الأكثر جاهزية لتبادل الخبرات والتعاون في المشاريع التنموية.
- توحيد اللغة المؤسسية حول خلق القيمة المشتركة يساهم في رفع مستوى الوضوح الاستراتيجي للمبادرات التنموية.

وبذلك، تُظهر نتائج المقاربة اللغوية أن المؤسسات الجزائرية تتقارب بشكل ملحوظ في خطابها حول خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة، مع وجود اختلافات مرتبطة بطبيعة النشاط ومستوى النضج المؤسسي، مما يعكس سياقاً وطنياً في طور الانتقال نحو تبني خطاب أكثر انسجاماً واحترافية في مجالات الاستدامة.

3- مناقشة نتائج المقابلة وفقاً للمقاربة الموضوعية:

تُظهر نتائج المقاربة الموضوعية أن درجة استيعاب المؤسسات الجزائرية لمفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) تتفاوت بشكل واضح من حيث العمق والاتساق، وهو ما يعكس اختلاف مستويات النضج المؤسسي في فهم هذا المفهوم وترجمته إلى ممارسة استراتيجية. فقد برزت المؤسسات التي قدّمت تعريفاً واضحاً لخلق القيمة المشتركة، وبيّنت دوافع تبنيها، وربطت بين أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بوصفها أكثر قدرة على صياغة خطاب متماسك ومدعم بأمثلة تطبيقية. ويُفهم من ذلك أن خلق القيمة المشتركة يُنظر إليه لدى هذه المؤسسات كعنصر جوهري ضمن نموذج الأعمال وآليات خلق القيمة، وليس كمجرد مبادرات معزولة أو أنشطة موازية منفصلة عن صلب الاستراتيجية المؤسسية.

في المقابل، كشفت النتائج أن بعض المؤسسات لا تزال تتعامل مع خلق القيمة المشتركة بشكل جزئي أو وصفي، حيث يبرز المفهوم في الخطاب العام دون أن يُترجم إلى آليات واضحة لقياس الأثر أو تخطيط استراتيجي طويل الأمد. ويعكس هذا الوضع انتقالاً غير مكتمل من منطق المسؤولية الاجتماعية التقليدية إلى منطق القيمة المشتركة، وهو ما يفسر ضعف التركيز النسبي على مؤشرات الأداء وقياس الأثر في عدد من الحالات. كما أن التفاوت في تناول محور الشراكات يدل على أن بعض المؤسسات ما تزال تحصر تعاونها في الإطار الرسمي، دون توسيعه نحو شراكات مجتمعية أو معرفية قادرة على تعظيم الأثر المحلي.

وتبرز نتائج المقاربة الموضوعية كذلك أن المؤسسات التي قدّمت إجابات أكثر تفصيلاً حول الفوائد والتحديات أظهرت وعياً نقدياً بتجربة التطبيق، مما يعكس درجة أعلى من النضج في إدارة مبادرات خلق القيمة المشتركة، مقارنة بمؤسسات اكتفت بإجابات عامة أو معيارية. كما يشير التفاوت في وضوح الخطط المستقبلية إلى اختلاف القدرة الاستشرافية للمؤسسات، حيث تميل المؤسسات الأكثر نضجاً إلى ربط خلق القيمة المشتركة بالابتكار والتوسع المستدام، في حين تظل الرؤية المستقبلية لدى مؤسسات أخرى غير مكتملة المعالم.

وفي ضوء مقارنة نتائج هذه الدراسة بالأدبيات الدولية، يتضح أن هذا التفاوت في مستويات التطبيق ينسجم مع ما توصل إليه (Porter & Kramer, 2011) و (Crane, Spence, Palazzo, & Matten, 2014)، اللذين أكدا أن نجاح خلق القيمة المشتركة يرتبط بمدى دمجها في الاستراتيجية المؤسسية واعتماده على أدوات قياس واضحة، غير أن النتائج تكشف في الوقت نفسه عن خصوصية السياق الجزائري، حيث يظل ضعف ثقافة القياس والتخطيط الاستراتيجي من أبرز التحديات، مقارنة بالنماذج الرائدة عالمياً التي تدمج الأبعاد الثلاثة في صلب نموذج الأعمال وتعتمد على شراكات متقدمة ومتعددة الأطراف.

4- مناقشة نتائج المقابلات وفقاً لمقاربة الخرائط المعرفية

يهدف تحليل المقابلات باستخدام مقاربة الخرائط المعرفية إلى فهم كيفية تنظيم المؤسسات الجزائرية لتصوراتها الذهنية حول مفهومي خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة، من خلال إبراز العلاقات بين المفاهيم المركزية، والممارسات العملية، والتحديات المرتبطة بها. وتُعد الخرائط المعرفية أداة تحليل نوعي متقدمة تسمح بتجاوز الوصف السطحي للخطاب نحو تفكيك بنيته المعرفية والاستراتيجية، بما يعكس مستوى نضج الفاعلين المؤسسيين في استيعاب مفاهيم الاستدامة.

4-1- مناقشة الخريطة المعرفية لخلق القيمة المشتركة: تُظهر الخريطة المعرفية لخلق القيمة المشتركة أن المؤسسات الجزائرية لا تتعامل مع هذا المفهوم عادة كإطار نظري مجرد أو امتداد تقليدي للمسؤولية الاجتماعية، بل تتعرف عليه من خلال تطبيقاته العملية داخل أنشطتها اليومية. ومن خلال المقابلات، تبين أن العديد من المسؤولين والممارسين لم يكونوا على دراية كاملة بالمفهوم النظري، وإنما تعلموا وطبقوا المبادئ الأساسية لخلق القيمة المشتركة أثناء تنفيذ مشاريع ومبادرات محددة. ويعكس تمركز مفاهيم مثل التشغيل، الابتكار، الشراكات،

حماية البيئة، وتنمية رأس المال البشري في قلب الخريطة، إدراك المؤسسات بأن القيمة المشتركة تتحقق عندما تُدمج الأهداف الاجتماعية والبيئية مباشرة في النشاط الاقتصادي، وليس كمجرد نشاط جانبي منفصل عن صلب الاستراتيجية المؤسسية.

ويتوافق هذا التوجه مع الطرح الذي قدّمه (Porter & Kramer, 2011) ، حيث أكد أن خلق القيمة المشتركة يقوم على إعادة تعريف العلاقة بين الأداء الاقتصادي وحل المشكلات المجتمعية، من خلال إدماج هذه الأخيرة في صميم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة. كما يُلاحظ حضور أدوات قياس الأداء (KPIs) في الخريطة، مما يشير إلى محاولات عقلنة المبادرات وتقييم أثرها، رغم تفاوت العمق والمنهجية بين المؤسسات، وهو ما يتقاطع مع ما أشار إليه (Crane, Spence, Palazzo, & Matten, 2014, p. 152) بشأن صعوبة الانتقال الكامل من الخطاب إلى القياس في تطبيقات خلق القيمة المشتركة.

وعليه، تعكس الخريطة مرحلة انتقالية مهمة، فقد أصبح خلق القيمة المشتركة جزءًا من الخطاب والممارسة المؤسسية، مع وجود حاجة مستمرة لتعميم أدوات القياس وربط المبادرات بسلاسل القيمة الأساسية بشكل أكثر وضوحًا، وذلك لضمان استدامة الأثر وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المؤسسات الجزائرية.

4-2- مناقشة الخريطة المعرفية للتنمية المحلية المستدامة: تعكس الخريطة المعرفية للتنمية المحلية المستدامة تصورًا مؤسسيًا يعتبر التنمية المحلية نتيجة مباشرة لتكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن مبادرات خلق القيمة المشتركة. ويظهر من ترابط المفاهيم أن المؤسسات الجزائرية تربط التنمية المحلية ببرامج عملية مثل دعم التصدير، معالجة التحديات البيئية، تحفيز الاستثمار المحلي، وتطوير منتجات وخدمات مستدامة، وهذا يدل على وعي متزايد بدور المؤسسة كفاعل تنموي محلي وليس مجرد منتج للسلع والخدمات.

كما تُبرز الخريطة اعتمادًا ملحوظًا على الدعم الحكومي والشراكات الدولية في تحقيق أهداف التنمية المحلية، خاصة في القطاعات ذات الكلفة الاستثمارية المرتفعة أو البعد البيئي الحساس. ويعكس ذلك خصوصية السياق الجزائري حيث تقوم الدولة بدور محوري في توجيه مسارات التنمية، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء أدبيات الاستدامة التي تؤكد أهمية البيئة المؤسسية الداعمة (Hart & Milstein, 2003)

وفي المقابل، يبرز في الخريطة حضور مفاهيم مثل الابتكار، والاستجابة لاحتياجات السوق، والتنافسية الدولية، وهو ما يعكس محاولة المؤسسات المزج بين متطلبات السوق وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويتوافق هذا مع ما أكدته (Den Ouden, 2012) حول أهمية الابتكار والشراكات متعددة المستويات في تحقيق تنمية مستدامة مبنية على خلق القيمة المشتركة.

3-4- مناقشة الخريطة المعرفية للاستدامة والقيمة المشتركة: تُبرز الخريطة المعرفية للاستدامة والقيمة المشتركة بنية ثلاثية الأبعاد تقوم على البعد التكنولوجي، والاقتصادي، والاجتماعي، بما يعكس فهمًا شموليًا نسبيًا لمفهوم الاستدامة داخل المؤسسات الجزائرية. فالابتكار التكنولوجي والاقتصاد الدائري يظهران كرافعتين أساسيتين لتحسين كفاءة استخدام الموارد وتطوير منتجات صديقة للبيئة، في انسجام مع ما أكدته Epstein & Buhovac (2014) و (Mark Anthony , Ciro , Serena , & Stefano, 2023) حول دور الابتكار في تعزيز الاستدامة المؤسسية.

وفي البعد الاقتصادي، تكشف الخريطة عن توجه واضح نحو تعزيز التصنيع المحلي وتحويل التحديات البيئية إلى فرص استثمارية، وهذا ما يعكس إدراكًا متزايدًا لإمكانية التوفيق بين الربحية والاستدامة، وهو ما يتوافق مع نموذج القيمة المستدامة الذي قدمه (Hart & Milstein, 2003). أما البعد الاجتماعي، فيتمثل أساسًا في تمكين الكفاءات المحلية وبناء الشراكات المجتمعية، غير أن الخريطة تكشف عن ضعف حضور مفاهيم مثل تمكين المرأة، التمويل المستدام، وقياس الأثر الاجتماعي، وهي فجوات تتقاطع مع ما أشار إليه (Raman, 2016) بشأن قصور البعد الاجتماعي في نماذج الاستدامة في الأسواق الناشئة.

4-4- مناقشة الخريطة المعرفية للتحديات: تُظهر الخريطة المعرفية للتحديات منظومة معقدة ومتداخلة من العوائق التي تواجه المؤسسات الجزائرية في مسار تبني خلق القيمة المشتركة والاستدامة، تشمل ارتفاع كلفة المشاريع المستدامة، التعقيد البيروقراطي، نقص الكفاءات المتخصصة، وصعوبات سلاسل التوريد الخضراء. كما تكشف الخريطة عن تحديات نوعية مرتبطة بخصوصية كل قطاع أو مؤسسة، وهذا ما يعكس غياب بيئة تمكينية موحدة لتطبيق نماذج خلق القيمة المشتركة.

ويتقاطع هذا التشخيص مع ما أشار إليه Porter & Kramer (2011) حول تعقيد تطبيق نماذج الاستدامة في الاقتصادات الناشئة، حيث تتداخل العوائق المالية والتنظيمية والثقافية. وتشير الخريطة إلى أن تجاوز هذه التحديات يتطلب مقاربة شمولية تجمع بين إصلاحات تنظيمية، وآليات تمويل مبتكرة، وتطوير الكفاءات، وتعزيز التنسيق بين الفاعلين العموميين والخواص، بدل الاعتماد على مبادرات معزولة أو قصيرة المدى.

بصفة عامة، تُظهر الخرائط المعرفية أن المؤسسات الجزائرية حققت تقدمًا ملحوظًا في دعم التنمية المحلية المستدامة من خلال مبادرات تتقاطع مع منطق خلق القيمة المشتركة، أي الجمع بين تحقيق النتائج الاقتصادية وخدمة المجتمع وحماية البيئة. غير أن التحليل يكشف أن أغلب المؤسسات لا تستخدم مصطلح "خلق القيمة المشتركة" بشكل واضح، وغالبًا ما تفسر هذه الممارسات ضمن إطار "المسؤولية الاجتماعية للشركات"، رغم أن كثيرًا من أنشطتها يعكس عمليًا مبادئ خلق القيمة المشتركة. كما يظل الاعتماد على الدعم الحكومي مرتفعًا، وتبقى بعض الجوانب بحاجة إلى تطوير مثل قياس الأثر الاجتماعي، والتمويل المستدام، وتمكين المرأة. لذلك، فإن تعميق

أثر هذه المبادرات يتطلب توضيح المفاهيم داخل المؤسسات، وتحسين أدوات القياس، والانتقال من مبادرات متفرقة إلى برامج أكثر تكاملاً واستمرارية.

المبحث الثاني: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة والتحليل المنهجي التكاملي بين نتائج التحليل الكمي والنوعي

يُعد اختبار فرضيات الدراسة مرحلة محورية للتحقق من صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات بالاعتماد على البيانات الميدانية. وفي هذا الإطار، تم توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) مدعومة بطريقة التمهيد العشوائي لإعادة المعاينة (Bootstrapping)، لما توفره هذه المنهجية من مرونة في تحليل النماذج المعقدة وملاءمتها للبحوث الاجتماعية والإدارية، خاصة في الحالات التي لا تتطلب افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات. وبناءً على هذه المنهجية، تم تقييم صلاحية النموذج أولاً عبر اختبار نموذج القياس، ثم الانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي لمناقشة قوة العلاقات المفترضة واتجاهها ودلالاتها الإحصائية.

المطلب الأول: مناقشة اختبار نموذج القياس

وفقاً لمنهجية PLS-SEM، تم اختبار النموذج على مرحلتين أساسيتين: تقييم نموذج القياس للتأكد من جودة أدوات القياس، ثم تقييم النموذج الهيكلي للتحقق من قوة العلاقات السببية بين المتغيرات. ويُعد هذا التسلسل ضرورياً لضمان أن النتائج المتعلقة بالفرضيات مبنية على قياس دقيق وموثوق، وليس على مؤشرات تعاني من ضعف الصدق أو الاتساق الداخلي.

1- مناقشة الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي

تُظهر نتائج تقييم نموذج القياس أن مؤشرات الدراسة تتمتع بجودة إحصائية مرتفعة من حيث الصدق والموثوقية. فقد تجاوزت معاملات التحميل (Factor Loadings) الحد الأدنى المقبول، مما يدل على أن العبارات المستخدمة تعكس بصورة مناسبة المتغيرات الكامنة التي صُممت لقياسها. كما تؤكد القيم المرتفعة لمعاملات ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة و Rho-A وجود اتساق داخلي قوي بين بنود كل متغير، وهو ما يعكس استقرار القياس وقابليته للاعتماد في تفسير النتائج.

ويكتسب تحقق الصدق التقاربي أهمية خاصة في هذه الدراسة لأن مفهوم خلق القيمة المشتركة مفهوم مركب وقد يختلط في بعض البيئات بمفاهيم قريبة مثل المسؤولية الاجتماعية والاستدامة، وعليه فإن تجاوز متوسط التباين المستخرج (AVE) للحد الأدنى المقبول يعني أن المتغيرات الكامنة تفسر نسبة معتبرة من تباين مؤشراتهما، وليس مجرد تباين عشوائي أو خطأ قياس، وهو ما يعزز الصدق البنائي للنموذج.

أما فيما يخص التعدد الخطي، فإن انخفاض قيم (VIF) دون الحد المسموح به يشير إلى غياب مشكلة التداخل العالي بين الأبعاد، بما يدعم سلامة تقديرات النموذج ويؤكد أن كل بعد يساهم بصورة مستقلة في تفسير العلاقات داخل النموذج دون تشويه معاملات المسار.

وبوجه عام، تعني هذه النتائج أن أدوات القياس ملائمة للسياق الجزائري، وتوفر أساساً منهجياً متيناً للانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات بثقة علمية.

2- مناقشة الصديق التمييزي

يهدف الصديق التمييزي إلى التحقق من استقلالية المتغيرات الكامنة وتمييزها إحصائياً داخل النموذج. وتُظهر نتائج معيار Fornell–Larcker تحقق الصديق التمييزي، إذ كانت جذور متوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من معاملات ارتباطه مع المتغيرات الأخرى.

وتكمن أهمية هذه النتيجة في أن متغير خلق القيمة المشتركة ومتغير التنمية المحلية المستدامة يمثلان بُنيتين مفاهيميتين متميزتين إحصائياً، رغم وجود علاقة ارتباط إيجابية بينهما. وهذا التمييز ضروري لسلامة الاستنتاجات، لأنه يؤكد أن العلاقة المفترضة ليست ناتجة عن تداخل مفاهيمي في القياس، بل تعكس تأثيراً حقيقياً بين متغيرين مختلفين.

3- مناقشة تقييم النموذج الهيكلي

بعد التأكد من صلاحية نموذج القياس، تم الانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي، بما يسمح بمناقشة القدرة التفسيرية للنموذج وقوة تأثير المتغير المستقل (خلق القيمة المشتركة) على المتغير التابع (التنمية المحلية المستدامة)، من خلال مؤشرات مثل معامل التحديد (R^2) وحجم الأثر (F^2) وجودة المطابقة (GoF).

3-1 مناقشة معامل التحديد (R^2): تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن نموذج الدراسة يفسر نسبة متوسطة من التباين في التنمية المحلية المستدامة. ($R^2 = 0.339$) وتُعد هذه النسبة معتبرة في البحوث الاجتماعية والإدارية بالنظر إلى الطبيعة المركبة لظاهرة التنمية المحلية وتعدد محدداتها (Hair, Hult, Ringle, & Sarsted, 2017). وتفيد هذه النتيجة بأن خلق القيمة المشتركة يمثل عاملاً مهماً ومؤثراً في تفسير التنمية المحلية المستدامة، لكنه ليس العامل الوحيد، وهو ما ينسجم مع منطق التنمية باعتبارها ظاهرة متعددة الأبعاد تتأثر أيضاً بعوامل سياقية وتنظيمية ومؤسسية أخرى.

كما توجي هذه النتيجة بإمكانية تعزيز القدرة التفسيرية للنموذج في دراسات لاحقة عبر إدراج متغيرات مكملة، مثل الحوكمة، وجودة المؤسسات، أو مستوى الابتكار، بما يوفر فهماً أشمل للعوامل المؤثرة في التنمية المحلية المستدامة.

2-3- مناقشة حجم الأثر (F-Square): أظهرت نتائج حجم الأثر (F^2) أن تأثير خلق القيمة المشتركة على التنمية المحلية المستدامة قوي ($F^2 = 0.512$)، وهو ما يعني أن وجود متغير خلق القيمة المشتركة داخل النموذج يضيف قيمة تفسيرية جوهرية، وأن استبعاده سيؤدي إلى انخفاض واضح في القدرة التفسيرية للتنمية المحلية المستدامة (Hair, Hult, Ringle, & Sarsted, 2017).

وتشير هذه النتيجة إلى أن خلق القيمة المشتركة لا يمثل متغيراً هامشياً أو ثانوياً، بل يُعد رافعة استراتيجية قادرة على إحداث أثر معتبر في المسار التنموي المحلي، خاصة عندما تُدمج ممارساته في صميم نموذج الأعمال وتُربط بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

3-3- مناقشة جودة مطابقة النموذج (GoF): تعزز قيمة مؤشر جودة المطابقة ($GoF = 0.41$) الثقة في صلاحية النموذج ككل، إذ تشير إلى مطابقة كبيرة بين النموذج النظري والبيانات الميدانية، وتدل هذه النتيجة على أن النموذج المقترح يتمتع بقدرة تفسيرية وتنبؤية جيدة، وهذا ما يجعله مناسباً لتحليل العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة في السياق الجزائري.

بصفة عامة، تؤكد نتائج اختبار الفرضيات عبر مؤشرات نموذج القياس والنموذج الهيكلي أن النموذج المقترح يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والموثوقية، وأن خلق القيمة المشتركة يمثل متغيراً محورياً ذا تأثير قوي في تفسير التنمية المحلية المستدامة. كما تُظهر النتائج أن العلاقة المفترضة ليست نتيجة تداخل مفاهيمي، بل تقوم على تأثير حقيقي مدعوم إحصائياً. وفي الوقت نفسه، يعكس مستوى R^2 المتوسط طبيعة التنمية المحلية كظاهرة مركبة تتأثر بعوامل إضافية، ما يفتح المجال لتطوير النموذج مستقبلاً بإدراج متغيرات سياقية أخرى تعزز قدرته التفسيرية.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن تبني ممارسات خلق القيمة المشتركة لا ينبغي النظر إليه كخيار تكميلي، بل كإستراتيجية تنموية فعالة قادرة على دعم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المحلية المستدامة بما يتلاءم مع خصوصية السياق الجزائري ويعزز الأثر طويل المدى.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، من خلال تحليل الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية في ضوء المخرجات الإحصائية المتحصل عليها. ولا يقتصر هذا التحليل على عرض مستوى الدلالة الإحصائية للعلاقات المفترضة، بل يتجاوز ذلك إلى تفسير دلالاتها النظرية والتطبيقية، بما يسمح بفهم أعمق لطبيعة تأثير خلق القيمة المشتركة في تعزيز التنمية المحلية المستدامة، وإبراز خصوصية هذه العلاقة في السياق الجزائري.

1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تُظهر نتائج الفرضية الرئيسية أن خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية له تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على التنمية المحلية المستدامة في عينة المؤسسات الجزائرية، حيث تتوافق هذه النتيجة مع جوهر مدخل خلق القيمة المشتركة الذي يؤكد أن المؤسسة تستطيع خلق قيمة اقتصادية واجتماعية في آن واحد عندما تُدمج قضايا المجتمع داخل نموذج أعمالها الأساسي، وليس عبر مبادرات جانبية أو موسمية. وهو ما ينسجم مع نتيجة الدراسة الحالية التي أظهرت وجود تأثير إيجابي لخلق القيمة المشتركة على التنمية المحلية المستدامة، حيث بلغ معامل التأثير ($O=0.582$)، وبلغت قيمة T (6.494) بمستوى دلالة قوي جدًا ($P=0.000$)، بما يؤكد أن العلاقة ليست عشوائية بل ذات معنوية إحصائية مرتفعة. وقد أكد (Porter & Kramer, 2011) الفكرة نفسها، إذ أوضح أن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية وتدعم المجتمع في الوقت نفسه عندما تربط تدخلاتها الاجتماعية بسلسلة القيمة والأنشطة الجوهرية للمؤسسة.

كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسات سابقة، فمثلاً، بينت دراسة (Mesghouni, Youcef, Kiheli, 2019) في الجزائر وجود علاقة ذات دلالة بين تبني المسؤولية الاجتماعية واتجاه المؤسسة نحو خلق قيمة مشتركة، بما يعني أن الانخراط الاجتماعي للمؤسسة ليس عنصراً منفصلاً عن الأداء، بل قد يقود إلى قيمة مزدوجة للمؤسسة والمجتمع. وبنفس المعنى، خلصت دراسة (فلاق ، 2019) إلى أن كثيراً من المؤسسات الجزائرية تميل للتركيز على القيمة الاقتصادية، لكن عندما تتجه نحو إدماج المنفعة الاجتماعية ضمن الاستراتيجية وتطور مؤشرات قياس، تصبح مساهمتها في التنمية أكثر وضوحاً واستدامة.

وعلى المستوى التطبيقي، تُساعد نتائج المقابلات في تفسير كيف يحدث هذا التأثير داخل الواقع الجزائري. فقد ظهر في المقابلات أن المؤسسات التي تربط تدخلاتها بحاجات محلية ملموسة تُحقق أثراً أوضح على التنمية.

- مثلاً، أشارت مقابلة صيدال إلى أن توجيه الإنتاج نحو أدوية استراتيجية ودعم التوفر المحلي يرتبط مباشرة بحاجات المجتمع (بعد صحي واجتماعي) وفي الوقت نفسه يعزز أداء المؤسسة (بعد اقتصادي).
- كما بينت مقابلة Aquabiostep أن تقديم حلول لمعالجة المياه في مناطق تعاني نقص التجهيزات يخلق أثراً بيئياً وصحياً محلياً واضحاً، وهو نموذج عملي لخلق قيمة اجتماعية عبر نشاط اقتصادي مرتبط بسلسلة القيمة.
- وتؤكد مقابلة سوناطراك أن جزءاً كبيراً من مساهمة المؤسسة يتمثل في مشاريع وخدمات مرتبطة بالاستمرارية الميدانية واللوجستيك ودعم الخدمات الأساسية، وهو ما يعكس ارتباط النشاط الاقتصادي بأولويات تنمية محلية.

في المقابل، تُشير النتيجة أيضاً إلى فكرة مهمة وهي أن التنمية المحلية المستدامة ظاهرة مركبة، لذلك فإن خلق القيمة المشتركة يفسّر جزءاً مهماً منها، لكنه لا يعمل وحده. فوجود الأثر يتأثر كذلك بجودة الحوكمة، ونضج الشراكات، والقدرة على المتابعة وقياس الأثر. وهذا ينسجم مع ما تؤكد عليه دراسة (Belén & Abel, 2017) التي

أبرزت أن كثيرًا من الشركات قد تُظهر خطابًا قويًا حول خلق القيمة المشتركة في تقارير الاستدامة، لكن قوة الأثر الحقيقي ترتبط بمدى تحويل ذلك الخطاب إلى ممارسات فعلية قابلة للقياس والمتابعة، وليس بمجرد الاعلان او التواصل الاعلامي.

نتائج الفرضية الرئيسية في هذه الدراسة تؤكد أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تستطيع أن تكون فاعلاً تنموياً محلياً عندما تُحوّل خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية إلى ممارسة مرتبطة بالنشاط الأساسي ومدعومة بشراكات محلية ومتابعة وقياس أثر، لذلك فالدراسة الحالية لا تكتفي بإثبات علاقة نظرية، بل تُبرز ميدانياً أن خلق القيمة المشتركة يمكن أن يكون مدخلاً عملياً لتعزيز التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مع ضرورة تقوية شروط التطبيق (الحوكمة، الشراكات، القياس) حتى يصبح الأثر أكثر ثباتاً واتساعاً.

2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تُظهر نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لخلق القيمة الاقتصادية على البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة في عينة المؤسسات الجزائرية، حيث بلغ معامل المسار ($\beta=0.378$)، وبلغت قيمة ($T(3.131)$)، بمستوى دلالة ($P=0.002$)؛ وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

بصيغة أبسط، هذه النتيجة تعني أن المؤسسة عندما تنجح في رفع قيمتها الاقتصادية (تحسين الإنتاجية، توسيع النشاط، خلق وظائف، دعم الموردين المحليين، رفع القيمة المضافة...) فإن ذلك ينعكس مباشرة على تحسن المؤشرات الاقتصادية محلياً، لكنه تأثير متوسط لأن البعد الاقتصادي للتنمية لا يتحدد فقط بسلوك المؤسسة، بل يتأثر أيضاً بعوامل خارجية مثل السياسات العمومية، التمويل، وتكامل السوق المحلي.

هذه النتيجة تتماشى مع منطق خلق القيمة المشتركة الذي يوضح أن القيمة الاقتصادية لا تكون منفصلة عن التنمية، بل يمكن أن تتحول إلى محرك للتنمية عندما ترتبط بالاحتياجات المحلية وسلسلة القيمة (Porter & Kramer, 2011) كما تدعمها دراسات سابقة بيّنت أن تطبيق خلق القيمة المشتركة يُحسن الأداء الاقتصادي للمؤسسة ويقوي مسار الاستدامة عبر رفع الكفاءة والقدرات الداخلية وتقوية العلاقات مع الفاعلين المحليين، وهو ما يرفع فرص توليد أثر اقتصادي مستدام (Wei, Wei, & Bin, 2023) وكذلك تؤكد أدبيات إدارة الابتكار أن الاستثمار في الابتكار داخل المؤسسة يعزز خلق القيمة المشتركة ويقود إلى نمو أكثر استدامة اقتصادياً (Mercedes Rubio, del Mar Ramos, & Miguel Ángel Sastre, 2022)

ومن زاوية ميدانية، تساعد المقابلات على فهم كيف يتحول خلق القيمة الاقتصادية إلى أثر اقتصادي محلي داخل الجزائر فقد أوضحت مقابلة سوناطراك أن جزءاً مهماً من مساهمتها يرتبط بتشغيل اليد العاملة ودعم خدمات أساسية في مناطق النشاط، وهو ما يُترجم اقتصادياً عبر خلق دخل محلي وحركة طلب على خدمات وموردين. كما أبرزت مقابلات مؤسسات أخرى أن خلق القيمة الاقتصادية يظهر عملياً عبر آليات مختلفة لكنها

تصب في نفس الاتجاه (تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف ورفع الإنتاجية) كما في تبني أنظمة الجودة والسلامة والبيئة لدى GEICA ، أو تعزيز المحتوى المحلي من خلال الإنتاج المحلي لمنتجات استراتيجية (كما في صيدال)، أو توفير حلول إنتاجية مرتبطة بالماء والبيئة بما ينعكس على النشاط الاقتصادي المحلي كما في Aquabiostep. هذه الشهادات الميدانية تشرح لماذا يظهر الأثر في النموذج الإحصائي، لأن المؤسسات لا تتبرع فقط، بل تقوم بخيارات تشغيلية واستثمارية تُنتج قيمة اقتصادية داخل الإقليم.

وفي المقابل، كون التأثير متوسطاً ينسجم مع واقع أن البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة يحتاج عناصر مكملية حتى يتعاضد أثره، مثل جودة الشراكات، واستقرار البيئة التنظيمية، وقدرة المؤسسة على تحويل المكاسب الاقتصادية إلى برامج مستمرة (وليس تدخلات قصيرة). لذلك تؤكد نتيجة الفرضية الفرعية الأولى أن خلق القيمة الاقتصادية محرك مهم للبعد الاقتصادي للتنمية المحلية في الجزائر، لكنه يكون أقوى عندما يُدعم بمنظومة متكاملة تشمل البعد الاجتماعي وآليات الحوكمة والمتابعة وقياس الأثر.

وتُعد هذه النتيجة ذات دلالة علمية وتطبيقية، إذ تدعم التوجه نحو تعزيز استراتيجيات خلق القيمة الاقتصادية داخل المؤسسات الجزائرية، مع ضرورة تحسين البيئة المؤسسية والتنظيمية، وتطوير أدوات قياس الأثر الاقتصادي المحلي، بما يضمن انتقال خلق القيمة من مستوى الأداء المؤسسي إلى مستوى التنمية المحلية المستدامة.

3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة. إذ بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.492$) ، وهو ما يعكس تأثيراً متوسطاً إلى قوي، مدعوماً بقيمة إحصائية مرتفعة ($T\text{-Statistics} = 5.007$) ومستوى معنوية قوي جداً ($P\text{-Value} = 0.000$) ، الأمر الذي يؤكد أن هذا التأثير ليس عشوائياً، بل يتمتع بدلالة إحصائية قوية، مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية.

ومن الناحية التحليلية، تعكس هذه النتائج أن المؤسسات التي تركز على خلق القيمة الاقتصادية لا تقتصر مساهمتها على تحقيق النمو المالي، بل تمتد لتشمل تحسين الأوضاع الاجتماعية داخل المجتمعات المحلية التي تنشط فيها. ويتجلى ذلك من خلال توفير فرص العمل، رفع مستويات الدخل، دعم مشاريع البنية التحتية الاجتماعية، وتحسين جودة الحياة بصفة عامة، وهو ما يعزز دور المؤسسة الاقتصادية كفاعل أساسي في تحقيق التنمية الاجتماعية المحلية المستدامة.

وتتفق هذه النتائج مع الإطار النظري لمفهوم خلق القيمة المشتركة كما صاغه بورتر وكرامر (Porter & Kramer, 2011)، والذي يؤكد أن دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ضمن الاستراتيجية المؤسسية يحقق أثراً مزدوجاً

يعود بالنفع على كل من المؤسسة والمجتمع. كما يدعم ذلك نموذج الخط السفلي الثلاثي (Triple Bottom Line) لإلكينجتون (Elkington, 1997)، الذي يربط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ويعتبر أن تحقيق الربح لا ينفصل عن تحسين الظروف الاجتماعية للمجتمع المحلي.

وفي السياق ذاته، أظهرت العديد من الدراسات التطبيقية توافقًا مع هذه النتائج، من بينها دراسة (Mehera, 2019) حول القطاع المصرفي والعقاري الأسترالي، ودراسة (Den Ouden, 2012) المتعلقة بالابتكار في خلق القيمة، إضافة إلى دراسة (Harventy, 2025) حول الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، حيث خلصت جميعها إلى أن خلق القيمة الاقتصادية يساهم بشكل مباشر في تحسين المؤشرات الاجتماعية من خلال توفير فرص العمل، ودعم ريادة الأعمال، والاستثمار في التعليم والصحة، وتحسين البنية التحتية الاجتماعية.

كما بينت تجارب عدد من الشركات العالمية، مثل Nestlé و Unilever و Xpeng و NIO، أن الاستثمار الاقتصادي المسؤول ينعكس إيجابًا على تحسين الظروف الاجتماعية، سواء عبر برامج التوظيف، ودعم الفئات الهشة، أو تطوير المجتمعات المحلية. وتتقاطع هذه النتائج مع دراسات عربية، التي أظهرت أن المؤسسات التي تدمج الأهداف الاقتصادية مع برامج المسؤولية الاجتماعية تحقق أثرًا اجتماعيًا ملموسًا، يتمثل في خفض معدلات البطالة، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية، ودعم الفئات الضعيفة.

ورغم هذا التوافق العام، فإن قوة التأثير المسجلة في السياق الجزائري (0.492) تبقى متوسطة إلى قوية مقارنة ببعض الدراسات الأجنبية التي سجلت تأثيرات أعلى في بيئات تتسم بنضج تنظيمي واقتصادي أكبر. ويُعزى ذلك إلى جملة من التحديات الهيكلية التي يواجهها الاقتصاد الجزائري، من بينها محدودية التمويل، البيروقراطية، ضعف البنية التحتية الاجتماعية، إضافة إلى تفاوت مستوى الشراكات بين المؤسسات الاقتصادية وكل من المجتمع المدني والقطاع العام.

في هذا الإطار، تُبرز النتائج أهمية تعزيز الاستثمار الاجتماعي من خلال تبني برامج تهتم بالجوانب الاجتماعية، مثل دعم قطاعات التعليم والصحة والإسكان، وتمكين الفئات الهشة. كما تؤكد النتائج على ضرورة ربط النمو الاقتصادي بالبعد الاجتماعي، بحيث ترافق استراتيجيات النمو التي تعتمد على المؤسسات مبادرات اجتماعية واضحة وقابلة للقياس باستخدام مؤشرات أداء تربط بين النتائج الاقتصادية والاجتماعية. إضافة إلى ذلك، تشير الدراسات والأدبيات إلى أهمية توسيع الشراكات مع القطاع العام والمجتمع المدني لتعزيز الأثر الاجتماعي للمؤسسات، كما يظهر في بعض المؤسسات الجزائرية مثل مؤسستي Lafarge و COSIDER. ويأتي ذلك مع تطوير أدوات دقيقة لقياس الأثر الاجتماعي للمبادرات الاقتصادية، بما يساهم في تقييم فعالية السياسات والاستراتيجيات المعتمدة وتحسين نتائج التنمية المحلية المستدامة.

وخلاصة القول، تؤكد نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، أن خلق القيمة الاقتصادية من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا يقتصر على تحقيق الأرباح، بل يمتد ليشمل تعزيز

البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة من خلال خلق فرص العمل، وتحسين مستويات المعيشة، ودعم الاستقرار الاجتماعي. ومع ذلك، تظل الحاجة قائمة إلى تعزيز التكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير البيئة التنظيمية، وتوسيع الشراكات، بما يضمن تحقيق أثر اجتماعي أعمق وأكثر استدامة، وبما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في مجال خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة.

4- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تؤكد نتائج الاختبار البنائي للفرضية الفرعية الثالثة وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لخلق القيمة الاقتصادية على البعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر، إذ بلغ معامل المسار (0.502) مع دلالة قوية ($T=6.496$) ؛ ($P=0.000$). وتُشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تنجح في بناء قيمة اقتصادية مستدامة تكون أكثر قدرة على تحويل هذا الأداء إلى ممارسات بيئية ملموسة في محيطها المحلي. كما أن تقارب متوسط العينة (0.535) من القيمة الأصلية يدعم اتساق العلاقة داخل العينة ويحدّ من احتمال كونها نتيجة عارضة.

تفسير هذه العلاقة لا يفترض أن النمو الاقتصادي يُنتج تحسناً بيئياً بشكل تلقائي، بل يوضح أن خلق القيمة الاقتصادية عندما يتحقق عبر رفع الكفاءة يصبح مدخلاً بيئياً. فالقرارات الاقتصادية التي تستهدف تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف غالباً ما تمر عبر ترشيد الطاقة والمياه، وتقليل الفاقد، وتحسين استخدام المواد الأولية، واعتماد تقنيات أكثر نظافة. وتدعم نتائج المقابلات هذا المنطق بوضوح، إذ تُظهر Aquabiostep كيف يمكن لحل اقتصادي منخفض التكلفة أن يحقق أثراً بيئياً مباشراً عبر نظام معالجة بيولوجية لمياه الصرف دون كهرباء أو مواد كيميائية مع إعادة استخدام المياه المعالجة في الري، وهو ما يعكس اندماج المنفعة الاقتصادية مع حماية الموارد. وبالمثل، تبرز مقابلة لافارج الجزائر توجهاً اقتصادياً يقوم على تطوير منتجات أقل أثراً بيئياً مثل الإسمنت منخفض البصمة الكربونية، إلى جانب ممارسات ترتبط بكفاءة الموارد (كالإقتصاد الدائري واستعمال بدائل أكثر استدامة)، بما يدل على أن الاستثمار البيئي لا يُطرح كتكلفة منفصلة بل كخيار يعزز التنافسية.

وتنسجم هذه النتيجة مع الأساس النظري لمفهوم خلق القيمة المشتركة كما طرحه بورتر وكرامر (Porter & Kramer, 2011) من خلال فكرة إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة، حيث تتحول كفاءة الموارد وتقليل النفقات والانبعاثات إلى جزء من تحسين الأداء الاقتصادي نفسه. كما تتلاقى مع الأدبيات التي ترى أن خلق القيمة المشتركة يصبح أكثر فاعلية من المسؤولية الاجتماعية للشركات التقليدية عندما ترتبط المبادرات البيئية بجوهر العمليات لا بمجرد خطاب تقارير الاستدامة (Piotr, 2016)، وتُدار كاستراتيجية عمل لا كممارسات رمزية.

وعلى مستوى الدراسات السابقة، تدعم نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه (Lindawati, Agata, & Handoko, 2023) بأن خلق القيمة المشتركة خصوصاً عند اقترانه بالابتكار الأخضر يعزز ركيزة التطوير البيئي، وأن الدمج بين المنطق الاقتصادي والممارسات الخضراء يحقق نتائج أعلى من اتباع مسار منفصل لكل منهما. كما تُعزز دراسة

(Wei, Wei , & Bin , 2023) هذا التفسير من منظور الموارد، حيث تجعل القدرات الداخلية (كالابتكار ورأس المال الاجتماعي، والتحول البيئي) أكثر قابلية للتحقق داخل المؤسسة.

ويؤكد منظور الابتكار كذلك أن تحويل التحديات البيئية إلى فرص تطوير تشغيلي وتقني يمثل آلية مركزية لتحقيق قيمة مشتركة مستدامة (Mercedes Rubio, del Mar Ramos, & Miguel Ángel Sastre, 2022) وتتقاطع هذه الخلاصات مع ما ظهر في المقابلات الجزائرية، فـ Aquabiostep تقدم مثالاً على ابتكار اقتصادي وتقني يشغل مباشرة على المورد البيئي (المياه) ويعيد تدويره داخل النشاط الزراعي، بينما تُظهر لافارج مسار الابتكار المنتج (منتج أقل كربوناً) كمصدر قيمة اقتصادية وبيئية في آن واحد.

كما تساعد الدراسات على تفسير كيفية انتقال القيمة الاقتصادية إلى نتائج بيئية. فـ (Mehera, 2019) أوضحت أن دمج التكنولوجيا النظيفة وكفاءة الطاقة داخل نماذج الأعمال (خاصة في العقار) يقود إلى تحسين بيئي متزامن مع مكاسب تنافسية، وهو ما ينسجم مع توجهات قطاع البناء محلياً التي عكستها مقابلات مثل بسة للترقية العقارية عبر التركيز على مشاريع أكثر استدامة ودمج الاعتبارات البيئية (كالمساحات الخضراء وحلول الجودة) ضمن التصميم باعتبارها عنصر قيمة للمستهلك والسوق. كما أشارت (Hui , Meng , & Weisheng , 2024) إلى أن الحماية البيئية يمكن أن تكون خياراً استراتيجياً داخل أنماط خلق القيمة المشتركة، وهو ما يفسر انتقال بعض المؤسسات من الامتثال إلى الابتكار في الحلول البيئية.

كما تساهم الدراسات في تفسير كيفية تحويل القيمة الاقتصادية إلى نتائج بيئية ملموسة. فقد أوضحت (Mehera, 2019) أن دمج التكنولوجيا النظيفة وكفاءة الطاقة داخل نماذج الأعمال، خصوصاً في قطاع العقار، يؤدي إلى تحسينات بيئية متزامنة مع مكاسب تنافسية. وهذا يتوافق مع توجهات قطاع البناء المحلي، كما أبرزته مقابلات مثل بسة للترقية العقارية، التي ركزت على مشاريع أكثر استدامة ودمج الاعتبارات البيئية، مثل المساحات الخضراء وحلول الجودة، ضمن تصميم المشاريع، معتبرة إياها عنصر قيمة للمستهلك والسوق. كما أشارت دراسة (Hui , Meng , & Weisheng , 2024) إلى أن الحماية البيئية يمكن أن تصبح خياراً استراتيجياً ضمن أنماط خلق القيمة المشتركة، وهو ما يفسر انتقال بعض المؤسسات من مجرد الامتثال إلى الابتكار في الحلول البيئية.

في السياق العربي والجزائري، تُقرأ النتيجة أيضاً على ضوء أعمال تُظهر أن تحويل القضايا البيئية إلى موارد اقتصادية تعزز القيمة المشتركة. فدراسة (سبخاوي ع، 2024) حول تثمان النفائات في الجزائر توضح أن تحويل النفائات إلى مورد اقتصادي يجسد منطق القيمة المشتركة لكنه يحتاج إلى تعزيز تنظيمي واستثماري، وهو ما يساعد في تفسير كون الأثر في هذه الدراسة متوسطاً إلى قوي وليس مرتفعاً جداً مقارنة ببيئات أكثر نضجاً. كما تدعم دراسات أخرى فكرة أن دمج الاعتبارات البيئية داخل الممارسات المؤسسية يمكن أن ينعكس إيجاباً على القيمة المشتركة والسمعة والجاذبية الاستثمارية (ايمان وعواطف، 2023؛ شياني وفلاق، 2020).

ورغم قوة العلاقة إحصائياً، فإن ثبات الأثر بيئياً على المدى الطويل يظل مشروطاً بعوامل تنظيمية ومؤسسية. إذ تشير الأدبيات إلى أن نجاح خلق القيمة المشتركة يتطلب حوكمة فعالة، وتكنولوجيا مناسبة، وتبادل معلومات وقدرة على إدارة التعقيد داخل سلسلة القيمة. (Shekhar & Debadyuti, 2023) كما أن ضعف القياس قد يحول المبادرات البيئية إلى جهود يصعب تحسينها أو إثبات أثرها (Victoria, 2019)، وهو ما أكدته دراسات عن فجوة القياس والمتابعة عند ربط خلق القيمة المشتركة بأهداف التنمية المستدامة (Cesar, 2023)؛ (Magfirotun, 2022). ومن منظور نقدي، قد تظل بعض البرامج جزئية إذا لم تُولد قيمة اقتصادية واضحة ومتصلة بجوهر النشاط أو إذا لم تتوزع منافعها بعدالة داخل سلسلة القيمة (Alan, Eko, و Bambang, 2020) (David & Mirjam A, 2022). وهنا تظهر أهمية ما ورد في المقابلات حول الحاجة إلى مؤشرات قياس (KPIs) وشراكات داعمة (حكومة، جامعات، بلديات) لضمان استدامة الأثر، كما في حديث Aquabiostep عن تتبع نسب إعادة الاستخدام وجودة المياه، وحديث لافارج عن برامج الاستدامة ومؤشرات خفض الانبعاثات واستخدام الوقود البديل.

وبناءً على ذلك، يمكن تلخيص أهم الدلالات التطبيقية في ثلاث نقاط واضحة:

- التركيز على كفاءة الموارد بدل التوسع فقط، أي أن تحقيق القيمة الاقتصادية ينبغي أن يقوم على ترشيد الطاقة والمياه وتقليل الهدر، وليس مجرد زيادة الإنتاج أو المشاريع.
- قياس الأثر البيئي بمؤشرات واضحة وقابلة للمتابعة، مثل استهلاك الطاقة والمياه، كمية النفايات، الانبعاثات، ونسبة إعادة التدوير، حتى لا تبقى المبادرات مجرد شعارات، بل تتحول إلى نتائج يمكن إثباتها وتقييمها.
- تعزيز الشراكات والبيئة الداعمة، لأن الأثر البيئي يكون أقوى وأكثر استدامة عندما تعمل المؤسسة ضمن شبكة تعاون مع جهات مثل الحكومة والجامعات والمجتمع المدني، وليس بشكل منفرد (Ta-Kai & Min-Ren, 2020).

تدعم النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة، فخلق القيمة الاقتصادية لدى المؤسسات الجزائرية يرتبط إيجابياً بتعزيز البعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة. وتؤكد المقابلات أن هذا الأثر يتحقق عندما تُترجم القيمة الاقتصادية إلى كفاءة موارد وابتكار وشراكات وقياس، بما يجعل البعد البيئي مجالاً لإعادة بناء التنافسية لا مجرد تكلفة خارجية، شريطة الانتقال من المبادرات المعزولة إلى التكامل الاستراتيجي القابل للقياس والتحسين.

5- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر إيجابي ودالّ إحصائياً لخلق القيمة الاجتماعية على البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر. فقد بلغ معامل المسار ($O=0.372$) بما يعكس أثراً متوسطاً، مع قيمة $T=2.622$ (أعلى من 1.96) وقيمة $P=0.009$ (أقل من 0.05)، وهو ما يؤكد أن العلاقة ذات دلالة إحصائية. كما أن متوسط العينة ($M=0.425$) يدعم استقرار اتجاه النتيجة داخل العينة.

اقتصاديًا، لا تعني النتيجة أن أي مبادرة اجتماعية تُنتج تلقائيًا عائداً اقتصادياً مباشراً، بل تشير إلى أن الاستثمار الاجتماعي عندما يُدمج في نموذج الأعمال ويُوَجَّه لقضايا مرتبطة بسوق العمل وسلسلة القيمة يصبح مولِّداً اقتصادياً عبر قنوات واضحة مثل: رفع إنتاجية العمل، وخفض تكاليف المعاملات، وتقليل التكاليف غير المباشرة، وتحسين كفاءة التشغيل. وبذلك يتحول خلق القيمة الاجتماعية من إنفاق إلى استثمار في عوامل الإنتاج (العمل، المهارة، السلامة، الاستقرار الوظيفي) بما يدعم الأداء الاقتصادي على مستوى المؤسسة والاقتصاد المحلي (Porter & Kramer, 2011).

وتوضح المقابلات آليات انتقال الأثر من المجال الاجتماعي إلى الاقتصادي داخل المؤسسات. فمثلاً، تُبرز مقابلة سيفيتال أن برامج التكوين والتأهيل تؤدي اقتصادياً إلى تحسين جودة رأس المال البشري وتقليل فجوة المهارات، وهذا ما ينعكس في ارتفاع الإنتاجية الحديثة للعمل وتقليل تكاليف التعويض عن نقص الكفاءات (مثل إعادة التدريب المتكرر، أخطاء التشغيل، أو ضعف المردودية). وفي حالة صيدال، تُظهر المقابلة أن توطئ إنتاج أدوية استراتيجية لا يحقق منفعة اجتماعية فقط، بل يترجم اقتصادياً إلى إحلال الواردات، وتوسيع الطاقة الإنتاجية المحلية، وتعزيز القيمة المضافة الصناعية، إضافة إلى خلق فرص عمل مؤهلة تدعم الدخل المحلي والطلب الفعال.

كما تكشف مقابلات "جيكا" أن اعتماد أنظمة الجودة والصحة والسلامة لا يقتصر تأثيره على تحسين ظروف العمل فحسب، بل يحقق أيضاً فوائد اقتصادية ملموسة، مثل خفض تكاليف الحوادث والتوقفات، وتقليل تكلفة إعادة الأشغال، وتحسين جودة المخرجات، ما يسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد وتعزيز القدرة التنافسية في سوق المشاريع.

أما نموذج "Aquabiostep"، فيوضح أن تحسين خدمات الصرف الصحي وحماية الموارد المائية يمكن أن يؤدي إلى أثر اقتصادي أكبر مقارنة بالحلول التقليدية، من خلال رفع عوائد الاستثمار في المناطق التي تفتقر للبنية التحتية، بالإضافة إلى دعم النشاط الزراعي عبر توفير مياه معالجة تزيد من كفاءة استخدام المدخلات.

ورغم قبول الفرضية، فإن حجم الأثر المتوسط (0.372) يوحي بوجود قيود تحد من تعظيم العائد الاقتصادي للاستثمار الاجتماعي، مثل: ارتفاع تكاليف التمويل، قيود الحوكمة، عدم كفاية آليات التقييم، وتعقيدات إجرائية. فضعف القياس الاقتصادي للمبادرات قد يجعل أثرها غير قابل للتحسين أو التوسع، فتظل المنافع متحققة لكن دون بلوغ مستوى أعلى من الكفاءة أو المردودية (Victoria, 2019). لذلك، يرتبط تعظيم الأثر بمدى تحويل المبادرات إلى برامج قابلة للقياس الاقتصادي وليست مجرد أنشطة متفرقة.

وبناءً على ذلك، يمكن استخلاص دلالات تطبيقية واضحة من الناحية الاقتصادية:

أولاً، من الأفضل أن تُوجَّه استثمارات المؤسسة الاجتماعية نحو المجالات التي تعطي مردوداً اقتصادياً أكبر مثل التكوين والتدريب، والسلامة المهنية، والتشغيل المحلي، ورفع قابلية التوظيف، لأنها تنعكس مباشرة على تحسين الأداء وتقليل التكاليف.

ثانيًا، حتى لا تبقى المبادرات غير قابلة للتقييم، يجب ربطها بمؤشرات يمكن قياسها ومتابعتها مثل: الإنتاجية، ودوران العمالة، والغياب، وعدد الحوادث، تكلفة التوقفات عن العمل، تكلفة الجودة (الأخطاء وإعادة الأشغال)، ونسبة التشغيل المحلي.

ثالثًا، توسيع أثر هذه المبادرات يصبح أسهل عندما تكون ضمن شراكات (مع الحكومة، الجامعات، المجتمع المدني...)، لأن الشراكات تقلل كلفة التنسيق وتزيد سرعة وفعالية التنفيذ، كما أن العمل ضمن شبكة فاعلين محليين يساعد على توجيه الموارد بشكل أفضل ويجعل المبادرات قابلة للتوسع والاستمرار.

خلاصة القول، تؤكد النتائج أن خلق القيمة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية يرتبط بزيادة الأداء الاقتصادي المحلي عبر آليات اقتصادية محددة (تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف، زيادة القيمة المضافة، تعويض السلع أو الخدمات المستوردة بإنتاج محلي (إحلال الواردات، ورفع كفاءة التشغيل). وتُظهر المقابلات أن هذا الأثر يتحقق عندما تتحول المبادرات الاجتماعية إلى استثمارات إنتاجية قابلة للقياس والتحسين، بما يدعم استدامة النمو الاقتصادي على المستوى المحلي.

6- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تختبر هذه الفرضية ما إذا كان خلق القيمة الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية يؤثر بشكل دالّ إحصائيًا على البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر. وتُظهر نتائج النموذج أن العلاقة قوية وواضحة، إذ بلغ معامل المسار ($O=0.487$) هذا يعني وجود أثر إيجابي متوسط إلى قوي. كما أن الدلالة الإحصائية مرتفعة جدًا ($T=6.351$)؛ ($P=0.000$)، مما يؤكد أن هذه العلاقة ليست عشوائية.

ويلاحظ أيضًا أن متوسط العينة ($M=0.521$) قريب من القيمة الأصلية، مع تشتت منخفض ($STDEV=0.077$)، وهذا يدل على أن النتيجة متماسكة ومستقرة نسبيًا داخل العينة. وبعبارة أبسط: كلما زادت ممارسات خلق القيمة الاجتماعية لدى المؤسسة، زادت قدرتها على تحسين المؤشرات الاجتماعية محليًا بشكل منتظم.

لا ينبغي فهم هذه النتيجة على أنها مجرد أنشطة اجتماعية تؤدي تلقائيًا إلى نتائج اجتماعية، لأن هذا تفسير عام ولا يشرح الآلية. التفسير الأدق هو أن خلق القيمة الاجتماعية عندما يكون جزءًا من طريقة عمل المؤسسة ونشاطها الأساسي، يمكن أن يحسّن البعد الاجتماعي للتنمية عبر مسارات واضحة، مثل:

- تنمية رأس المال البشري من خلال التكوين والتدريب، مما يرفع مهارات الأفراد ويزيد فرص تشغيلهم.
- تقليل الكلفة الاجتماعية للمخاطر عبر الحد من أثار المرض والحوادث والبطالة، وهو ما يخفف الضغط على الأسر والمجتمع.
- تحسين الخدمات الأساسية كالصحة أو الماء أو شروط العمل، بما يرفع جودة الحياة ويعزز الاستقرار الاجتماعي.

- تقوية رأس المال الاجتماعي مثل الثقة والتعاون والقبول المحلي، مما يقلل الخلافات ويجعل تنفيذ المشاريع أسهل وأقل تكلفة.

وبذلك، فالقيمة الاجتماعية ليست نشاطاً جانبياً، بل عنصراً يساهم مباشرة في استقرار المجتمع المحلي وهو شرط أساسي لتحقيق تنمية محلية مستدامة.

على المستوى النظري، تتماشى هذه النتيجة مع فكرة خلق القيمة المشتركة عند (Porter & Kramer, 2011)، التي تقول إن المؤسسة عندما تعالج قضايا اجتماعية مرتبطة مباشرة بنشاطها (مثل المهارات، ظروف العمل، الصحة، وجودة الخدمات) فهي لا تحقق منفعة للمجتمع فقط، بل يمكن أن تحسن أداءها أيضاً. أي أن القيمة الاجتماعية هنا ليست عملاً جانبياً، بل قد تتحول إلى قيمة مزدوجة وهي أثر اجتماعي أفضل مع نتائج مؤسسية أقوى.

كما تدعمها أدبيات الموارد والقدرات التي ترى أن الاستثمار الاجتماعي يبني أصولاً غير ملموسة داخل المؤسسة مثل الخبرة، الثقة، والعلاقات وهذه الأصول تساعد على التكيف والاستمرار وتحقيق أثر طويل المدى (Wei, Wei, & Bin, 2023).

وفي الاتجاه نفسه، يوضح منظور النظام البيئي أن الأثر الاجتماعي يكون أقوى عندما تُدار المبادرات عبر شبكة من الشركاء المحليين (بلديات، جامعات، جمعيات...)، بدل أن تعمل المؤسسة وحدها، لأن التعاون يوسع نطاق التأثير ويزيد فعالية التنفيذ (Ta-Kai & Min-Ren, 2020).

تُظهر المقابلات أن خلق القيمة الاجتماعية ينعكس على المجتمع بنتائج واضحة ومستمرة، فبرامج سيفيتال في التكوين والتدريب تساعد على رفع مهارات الشباب وزيادة فرص العمل محلياً، ومبادرات سوناطراك مثل مرصد التشغيل النسوي تفتح فرصاً أكبر للنساء في سوق العمل مما يحسن دخل الأسر واستقرارها. وفي جانب الصحة، يبين مثال صيدال أن تصنيع أدوية مهمة مثل الأنسولين داخل الجزائر يسهل حصول المرضى عليها ويخفف الأعباء عليهم. كما توضح Aquabiostep أن تحسين الصرف الصحي ومعالجة المياه يقلل الأمراض ويرفع جودة الحياة، بينما تبرز GEICA أن تطبيق معايير السلامة والجودة يقلل الحوادث ويحسن ظروف العمل. وتضيف لافارج عبر التكوين ودعم المبادرات المحلية أنها تساعد الناس على خلق فرص لأنفسهم بدل الاعتماد فقط على الدعم.

قوة التأثير (0.487) تعني عملياً أن خلق القيمة الاجتماعية في الجزائر ليس تأثيراً ثانوياً، بل عنصراً مهماً يفسر تحسّن البعد الاجتماعي للتنمية المحلية. لكن من الناحية المنهجية، يجب الانتباه إلى أن الدلالة الإحصائية العالية لا تعني أن العلاقة سببية بشكل قطعي، لأن النتائج قد تتأثر بعوامل أخرى مثل جودة الحوكمة المحلية، قوة الشراكات، أو قدرة المؤسسة على المتابعة والتقييم. كما تشير بعض الأدبيات إلى أن ضعف القياس يجعل أثر المبادرات غير واضح وصعب التحسين مع الوقت (Victoria, 2019)، لذلك يصبح اعتماد مؤشرات متابعة دقيقة شرطاً أساسياً لتحويل هذا الأثر الإيجابي إلى نتائج اجتماعية مستدامة على المدى الطويل.

بناءً على ما سبق، فإن قبول الفرضية الخامسة لا يعني فقط أن المؤسسات تقوم بأنشطة اجتماعية، بل يعني أن خلق القيمة الاجتماعية عندما يُدمج داخل استراتيجية المؤسسة ويُترجم إلى تدخلات تُمسّ رأس المال البشري والخدمات الأساسية وبيئة العمل يصبح عاملاً مهماً يفسّر تحسّن البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة في الجزائر. كما أن المقابلات تعزّز النتيجة الكمية لأنها توضّح كيف يحدث الأثر عملياً: فالتكوين يقود إلى الإدماج، وتحسين الخدمات يقلل المخاطر الاجتماعية، وتحسين ظروف العمل يدعم الاستقرار الاجتماعي على المستوى المحلي.

7- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تُبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة أن خلق القيمة الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر يرتبط بتحسّن البعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة بشكل واضح. فقد سجل معامل المسار ($O=0.532$) وهو أثر متوسط إلى قوي، مع دلالة إحصائية مرتفعة جداً ($P=0.000, T=6.640$) كما أن تقارب متوسط العينة ($M=0.562$) مع القيمة الأصلية، وانخفاض التشتت ($STDEV=0.080$)، يشير إلى أن النتيجة متسقة داخل العينة وليست مرتبطة بحالات معزولة، وبالتالي تُقبل الفرضية السادسة.

تفسير هذه النتيجة لا يعني أن أي مبادرة اجتماعية ستؤدي تلقائياً إلى تحسّن بيئي، بل يشير إلى أن خلق القيمة الاجتماعية عندما يُدار داخل المؤسسة بشكل منظم يمكن أن ينعكس بيئياً عبر مسارات واضحة. فبرامج التكوين والتدريب تُحسّن الانضباط في العمل وتقلل الهدر في المواد والطاقة. كما أن تحسين الصحة والسلامة المهنية يحدّ من الحوادث والتسربات وما يرافقها من تكاليف معالجة وخسائر. إضافة إلى ذلك، فإن تعزيز القبول المحلي للمؤسسة يقلل النزاعات والاعتراضات والتوقفات التي قد تُعطل النشاط، وهو ما يساعد على استقرار العمليات واستمرار توجيه الموارد نحو تحسين الأداء البيئي. بهذا المعنى، يصبح البعد الاجتماعي أداة ترفع كفاءة استخدام الموارد وتخفض تكاليف المخاطر المرتبطة بالبيئة.

من الناحية النظرية، تتماشى النتيجة مع طرح (Porter & Kramer, 2011) في خلق القيمة المشتركة، حيث يمكن لمعالجة قضايا اجتماعية مرتبطة بالنشاط أن ترفع الإنتاجية وتحسّن استعمال الموارد، وبالتالي تنعكس بيئياً. كما ينسجم ذلك مع منطق Triple Bottom Line عند (Elkington, 1997) الذي يفترض ترابط الأبعاد الثلاثة في الأداء الكلي، ومع تصور (Hart & Milstein, 2003) الذي يربط تحسين البيئة بتحويل إدارة الموارد والمخاطر إلى مصدر قيمة. وتُبرز أدبيات الابتكار أيضاً أن تحويل التحديات البيئية إلى فرص تحسين تقني وتشغيلي يمثل مساراً واقعياً لتثبيت أثر بيئي مستدام. (Mercedes Rubio, del Mar Ramos, & Miguel Ángel Sastre, 2022)

وتدعم المقابلات هذا التفسير من خلال أمثلة تطبيقية: فـ Aquabiostep توضّح كيف أن تحسين الصرف الصحي (قيمة اجتماعية للصحة) يقلل تلوث المياه ويحفي الموارد. وفي GEICA يظهر أن نظم الإدارة المتكاملة ومعايير السلامة والبيئة تُحسّن الانضباط في المشاريع وتخفض الأخطاء والحوادث، مما ينعكس على جودة الأداء البيئي. كما تُبرز لافارج دور التكوين والاقتصاد الدائري وإعادة التأهيل البيئي، وهي تدخلات ذات مضمون اجتماعي تنموي

لكنها تُترجم إلى تقليل النفایات وتحسين إدارة الموارد. وفي قطاع الطاقة، تعكس تجربة سوناطراك أن المشاريع المرتبطة بخدمات أساسية مثل الماء تعالج حاجة اجتماعية وتحقق في الوقت نفسه مكاسب بيئية مرتبطة بالموارد المائية.

ومع قوة العلاقة، ينبغي التنبيه منهجياً إلى أن الدلالة الإحصائية العالية لا تعني أن الأثر سيظهر بنفس القوة في كل الظروف، فقد يتغير حجمه بحسب جودة الحوكمة، قوة المتابعة، وقدرة المؤسسة على القياس. وتشير بعض الأدبيات إلى أن ضعف القياس يجعل النتائج صعبة التثبيت والتحسين على المدى الطويل، كما قد تنحرف المبادرات إلى طابع شكلي إذا لم تُربط بمخرجات تشغيلية واضحة (Alan , Eko , & Bambang , 2020).

عملياً، تعني النتيجة أن تعظيم الأثر البيئي لخلق القيمة الاجتماعية في الجزائر يتطلب ربط المبادرات بمؤشرات قابلة للتتبع مثل: كثافة استهلاك الطاقة والمياه، كمية النفایات وتكلفة معالجتها، والانبعاثات، ونسبة التدوير، وعدد الحوادث والتسربات البيئية، وتكلفة عدم الامتثال. كلما كانت هذه المؤشرات حاضرة ومراقبة، زادت فرص تحويل العلاقة الإيجابية من مجرد دلالة إحصائية إلى تحسن بيئي مستدام على المدى الطويل.

تؤكد نتائج النموذج البنائي قبول الفرضية السادسة في الجزائر، وتُظهر أن خلق القيمة الاجتماعية ليس أثراً اجتماعياً فقط، بل يمكن أن يكون مدخلاً عملياً لتحسين البيئة عبر كفاءة الموارد وتقليل المخاطر والهدر، بشرط أن يُدار بمنطق القياس والمتابعة والتنسيق الفعال مع الشركاء.

8- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في قدرة المؤسسات الاقتصادية على خلق قيمة مشتركة تُعزى لاختلاف قطاع النشاط الاقتصادي ($F=1.726$ ، $Sig=0.129$) وعليه تُرفض الفرضية، بما يعني أن اختلاف القطاع (صناعة، خدمات، بناء، طاقة... إلخ) لم يُنتج تبايناً معتبراً في متوسطات خلق القيمة المشتركة داخل العينة.

تفسير هذه النتيجة ببساطة لا يعني أن القطاعات متشابهة أو أن نشاطها واحد، بل يعني أن القطاع وحده ليس العامل الحاسم الذي يرفع أو يخفض مستوى خلق القيمة المشتركة في الجزائر ضمن هذه الدراسة. غالباً هناك عوامل أخرى أقوى تأثيراً من القطاع، مثل: طريقة تسيير المؤسسة، وجود حوكمة واضحة، مدى توفر الموارد، قوة الإدارة، وجود نظام متابعة وقياس، ونوعية الشراكات (مع الدولة، الجامعات، المجتمع المحلي...).

من الناحية النظرية، هذا يتماشى مع فكرة (Porter & Kramer, 2011) التي تعتبر خلق القيمة المشتركة منطقاً إدارياً واستراتيجياً يمكن أن يُطبق في أي قطاع، الفرق بين المؤسسات لا يكون في إمكانية التبنّي حسب القطاع، بل في كيفية التطبيق وربط المبادرات بسلسلة القيمة وبمشاكل المجتمع المرتبطة بالنشاط.

كما أن المقابلات تشرح لماذا قد تختلف الفروق بين القطاعات على مستوى المؤشر العام، فكل قطاع يطبق خلق القيمة المشتركة بطريقته، لكن الهدف واحد. مثلاً:

- سوناطراك ربطت مبادراتها بقضايا خدمات أساسية وتشغيل.
- لافارج ركزت على الاقتصاد الدائري وتقليل الأثر البيئي.
- GEICA اعتمدت أنظمة الجودة والسلامة والبيئة.
- ركزت مؤسسة صيدال على توطيد الإنتاج المحلي للأدوية ذات الطابع الاستراتيجي
- Aquabiostep قدمت حلول معالجة مياه مرتبطة بالصحة والبيئة.

هذه أمثلة مختلفة، لكنها تتحرك داخل نفس الفكرة وهي تحسين الأداء وربط المؤسسة بحاجات المجتمع، لذلك قد يظهر مستوى خلق القيمة المشتركة متقارباً رغم اختلاف النشاط.

كما يمكن دعم هذه النتيجة بنقطة منهجية مهمة هي عندما يكون القياس مبنياً على مؤشر مركب عام لخلق القيمة المشتركة، فإنه يلتقط الحد الأدنى المشترك بين القطاعات (مثل التشغيل، الشراكات، الجودة، الاستدامة)، وقد لا يلتقط الفروق الدقيقة في أولوية القضايا بين القطاعات. لذلك يظهر عدم وجود فروق دالة، بينما تبقى الاختلافات القطاعية محتملة على مستوى نوع المبادرات وليس درجة المؤشر الكلية.

وفي ضوء الأدبيات، يمكن تفسير تقارب ممارسات القطاعات المختلفة بوصفه نتيجة لضغوط مؤسسية وتنظيمية ومجتمعية متشابهة، تدفع المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة نشاطها، إلى تبني أنماط متقاربة في مجالات الاستدامة وخلق القيمة المشتركة. وتُساهم أدبيات القيمة المستدامة في توضيح هذا المنحى، إذ إن تحويل إدارة الموارد والمخاطر والسمعة والامتثال التنظيمي إلى مصادر للقيمة التنافسية لا يُعدّ حكراً على قطاع معين، بل يمثل منطقاً استراتيجياً يمكن أن يتبلور في مختلف القطاعات متى توقّرت حوافز الكفاءة وتقليص المخاطر (Hart & Milstein, 2003) كما يعزّز منظور النظام البيئي هذا التفسير، حيث يصبح خلق القيمة المشتركة أكثر تشابهاً بين القطاعات عندما يُدار ضمن شبكات محلية من الفاعلين تشمل الحكومة والجامعات والمجتمع المدني والموردين، بما تؤدي إليه هذه الشبكات من توحيد آليات التنسيق وتبادل الخبرات والممارسات (Ta-Kai & Min, 2020)

وتدعم هذه النتيجة أيضاً دراسة (Hui, Meng, & Weisheng, 2024) التي حللت كيف دمجت شركات إنشاءات دولية صينية مفهوم خلق القيمة المشتركة داخل استراتيجياتها التنافسية، وقد بينت الدراسة أن تطبيق خلق القيمة المشتركة لا يُختزل في أنشطة مسؤولية اجتماعية منفصلة، بل يمكن ترجمته إلى أنماط استراتيجية متنوعة تشمل تطوير المنتجات، الصحة والسلامة والقوى العاملة، والتنمية المحلية، والحماية البيئية. وهذه النتيجة تُفيد في تفسير غياب الفروق بين القطاعات داخل العينة الحالية، إذ إن قابلية تبني خلق القيمة المشتركة ليست مرتبطة

بقطاع دون آخر، بل بمدى قدرة المؤسسة على اختيار قضايا اجتماعية بيئية مرتبطة بنشاطها ثم إدماجها في قراراتها وعملياتها اليومية، بمعنى آخر اختلاف القطاعات قد يغيّر شكل المبادرات وأولوياتها (بيئة، سلامة، صحة، تشغيل...)، لكنه لا يفرض بالضرورة فرقاً في مستوى خلق القيمة المشتركة عندما يكون القياس عامّاً ومركباً.

تُظهر نتائج اختبار الفرضية السابعة أن خلق القيمة المشتركة في الجزائر، وفق معطيات عينة الدراسة، يُمارَس كنهج عام متقارب نسبياً بين مختلف القطاعات، بحيث لا تُفسّر الفروق في مستواه أساساً بطبيعة قطاع النشاط، بقدر ما ترتبط بخصائص المؤسسة الذاتية وقدراتها التنظيمية. ويشمل ذلك على وجه الخصوص مستوى الحوكمة، ونضج الممارسات الإدارية، ودرجة تبني أدوات القياس، إضافة إلى كثافة الشراكات المؤسسية. وبناءً على هذه النتيجة، يبدو من الأنسب توجيه التحليل اللاحق نحو محددات بديلة، مثل حجم المؤسسة، ومستوى الحوكمة، وتبني نظم الجودة والبيئة، وكثافة الشراكات، واستخدام مؤشرات الأداء (KPIs)، باعتبارها عوامل أكثر قدرة على تفسير التباين في مستويات خلق القيمة المشتركة مقارنة بمتغير القطاع ذاته.

9- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في التنمية المحلية المستدامة تُعزى إلى حجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، إذ إن قيمة الدلالة ($\text{Sig}=0.487$) أكبر من 0.05. وبناءً عليه تُرفض الفرضية، أي أن اختلاف الحجم داخل عينة الدراسة، لم يُحدث فرقاً واضحاً في متوسط مستوى المساهمة.

هذه النتيجة تعني أن الحجم ليس المتغير التفسيري الأقوى هنا، فامتلاك موارد أكبر لا يترجم بالضرورة إلى مساهمة أعلى في التنمية المحلية المستدامة، لأن المساهمة ليست إنفاقاً فقط، بل هي كفاءة توجيه الموارد نحو قضايا محلية محددة، وقدرة تنفيذية، ونظام متابعة وقياس.

وفي السياق الجزائري تحديداً، قد يؤدي تشابه الضغوط والالتزامات (تنظيمية، مجتمعية، وشراكات مع الفاعلين المحليين) إلى تقارب سلوك المؤسسات بغض النظر عن حجمها، فتتقلص الفروق بين الأحجام وتبقى الفروق الحقيقية داخل كل فئة مرتبطة بطريقة التسيير وجودة الحوكمة والقدرة على تحويل المبادرات إلى نتائج قابلة للقياس، وهذا يتقاطع مع منطق خلق القيمة المشتركة عند (Porter & Kramer, 2011) الذي يركز على دمج القضايا الاجتماعية والبيئية في نموذج الأعمال وسلسلة القيمة أكثر من التركيز على حجم المؤسسة كشرط مسبق للأثر.

وتُظهر الدراسات السابقة أيضاً أن المؤسسات الأصغر يمكن أن تُحقق أثراً تنموياً معتبراً عندما تعتمد حلولاً عملية وتشتغل ضمن شبكة علاقات محلية. مثلاً، تُبرز دراسة (Harventy, 2025) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تساهم في أهداف التنمية المستدامة عبر خلق القيمة المشتركة إذا ربطت مبادراتها باحتياجات

المجتمع وحسّنت كفاءة الموارد، كما تؤكد دراسة (طهار، 2022) أن نجاح مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبط أكثر بوجود بيئة داعمة وشراكات وممارسات مسؤولة من ارتباطه بالحجم نفسه. وفي الاتجاه نفسه، تُظهر دراسة (Shirasawa & Seo, 2025) أن القرب المؤسسي والشراكات داخل التجمعات المحلية قد يقللان الفوارق بين المؤسسات ويجعلان الأداء أقرب بين أحجام مختلفة لأن الشبكة تعوض محدودية الموارد، هذا يعني أن الحجم قد يفقد جزءاً من قوته التفسيرية عندما تصبح الشراكات والحوكمة والقدرات التنظيمية هي المتغيرات الأهم.

وتُعزّز نتائج المقابلات هذا التفسير، إذ تُظهر مقابلة مؤسسة Aquabiostep أن تحقيق أثر محلي مستدام لا يرتبط بالضرورة بحجم المؤسسة، بل بمدى ملائمة الحل المقترح للحاجات المحلية. فقد تمكّنت المؤسسة من إحداث أثر بيئي وصحي ملموس من خلال تقديم حل تقني لمعالجة المياه يتميز بانخفاض تكاليف التشغيل، لاعتماده على معالجة بيولوجية دون استخدام الكهرباء أو المواد الكيميائية، وهو ما يجعله مناسباً للمناطق التي تعاني نقصاً في البنية التحتية. وتدل هذه الحالة على أن قوة المساهمة التنموية قد تنبع من كفاءة الحل ومرونته وقدرته على تقليل الأعباء البيئية والصحية، أكثر مما تنبع من حجم الموارد المتاحة. وعليه، يمكن لبعض المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة أن تعوّض محدودية إمكاناتها المالية بتخصّص أعلى، وسرعة في التنفيذ، وشراكات موجهة، في حين تمتلك المؤسسات الكبيرة اقتصاديات حجم، لكنها قد تواجه في المقابل تحديات مرتبطة بتعقيد التنسيق والبيروقراطية الداخلية، مما قد يحدّ من الفارق المتوقع في مستوى الأثر التنموي.

ومن الناحية المنهجية، يجب الانتباه إلى أن مؤشر المساهمة في التنمية المحلية المستدامة غالباً ما يكون مركباً (اقتصادي، اجتماعي، بيئي)، وهذا قد يجعل الاختبار يلتقط القاسم المشترك العام بين المؤسسات (وجود مبادرات وممارسات استدامة) أكثر مما يلتقط اختلافات دقيقة في نوع المساهمة وعمقه، لذلك قد لا تظهر فروق في المتوسطات حسب الحجم، رغم احتمال وجود اختلافات في مجالات التدخل أو أدواته.

تُظهر نتائج الدراسة أن حجم المؤسسة، في إطار العيّنة الجزائرية محلّ التحليل، لا يُعدّ عاملاً تفسيرياً كافياً بمفرده لاختلاف مستوى المساهمة في التنمية المحلية المستدامة. وتبيّن أن تفسير هذا الاختلاف يكون أكثر دقة ووجاهة عند توجيه التحليل نحو محددات بديلة، من بينها جودة الحوكمة، وكفاءة التسيير الإداري، ووجود نظم فعالة لقياس الأثر، وكثافة الشراكات المحلية، إذ تمثل هذه العوامل الآليات التي تمكّن المؤسسات من تحويل مواردها، سواء كانت محدودة أو كبيرة، إلى أثر تنموي فعلي ومستدام.

10- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المحلية المستدامة تُعزى إلى موقع المؤسسة ($F=2.935$)؛ ($\text{Sig}=0.034$). وهذا يعني أن البعد الجغرافي ليس محايداً في تفسير مستوى المساهمة، وعليه تُقبل الفرضية التاسعة.

ولمعرفة أين تقع الفروق بالضبط، يبين الاختبار البعدي (LSD) أن الفروق الأساسية مرتبطة بمنطقة الجنوب، لكن الاتجاه ليس لصالح الجنوب كما ورد في الصياغة الأولية، بل تُظهر فروقاً دالة بين الجنوب والشمال ($Sig=0.041$) وبين الجنوب والغرب ($Sig=0.004$) لصالح الشمال والغرب (أي أن متوسط المساهمة في الشمال والغرب أعلى من الجنوب). أما مقارنة الجنوب بالشرق فكانت قريبة من الدلالة ($Sig=0.052$)، ما يوحي بإمكانية وجود فرق، لكنه غير مؤكد إحصائياً وفق معيار 0.05. وتفسر هذه النتيجة في السياق الجزائري يمكن فهمه من زاويتين متكاملتين هما:

الأولى تنمية-مجالية: عندما نقول إن الموقع الجغرافي (وخاصة الجنوب) يخلق وضعاً تنموياً مختلفاً، فالمقصود أن البيئة التي تعمل داخلها المؤسسة ليست متساوية بين الشمال والجنوب، في الجنوب غالباً نجد مسافات كبيرة بين المدن والقرى، كثافة سكانية أقل وتجمعات متباعدة، ومحدودية نسبية في بعض الخدمات (صحة، نقل، صيانة، تجهيزات)، إضافة إلى ظروف مناخية قاسية أحياناً، هذا يجعل المشكلة التنموية هناك أكثر تعقيداً، فالمؤسسة إذا أرادت دعم مشروع صحي أو تعليمي أو بيئي مثلاً، قد تحتاج نقل معدات لمسافات طويلة، توفير لوجستيك دائم، وتشغيل فرق ميدانية، وصيانة متواصلة... وكل هذا يرفع تكلفة التنفيذ ويجعل الاستمرارية والمتابعة أصعب. بالتالي، نفس الجهد الذي يعطي نتيجة واضحة في منطقة قريبة ومجهزة، قد يعطي نتيجة أبطأ أو أصعب في منطقة بعيدة ومتباعدة.

وفي الوقت نفسه، هذه الصعوبة لا تعني بالضرورة ضعف مساهمة المؤسسات في الجنوب، بل قد تفسر لماذا تظهر مساهمتها أعلى في النتائج لأن الجنوب أصلاً لديه فجوة تنموية أكبر، فتصبح أي مبادرة هناك أكثر ظهوراً وأكبر أثراً في المؤشرات، كما أن المؤسسات العاملة في الجنوب (وخاصة ذات المشاريع الكبرى) غالباً تواجه ضغطاً أكبر من المجتمع والسلطات لتقديم مساهمات واضحة لضمان القبول المحلي واستقرار النشاط. بمعنى آخر، الحاجة أكبر والتوقعات أعلى، والتدخلات المطلوبة تكون أكثر مباشرة وكثافة (بناء تجهيزات، دعم خدمات، تحسين بنى محلية...)، وهذا قد يرفع متوسط المساهمة مقارنة بمناطق أخرى تكون فيها الخدمات الأساسية متوفرة نسبياً.

هذا يتقاطع مع أدبيات التنمية المحلية المستدامة التي تؤكد أن الأداء التنموي يتفاوت مكانياً، وأن المقاييس والمؤشرات تكشف فروقاً بين الأقاليم بسبب اختلاف الموارد والبنية والخدمات والقدرة المؤسسية، وليس فقط بسبب نية الفاعلين. (József, Kinga, bolya, Arnold, & Iulian, 2021) وفي الجزائر تحديداً، تُشير بعض الكتابات إلى أن تفعيل آليات التنمية المحلية قد يتعثر بسبب محدودية الموارد، البيروقراطية، وضعف التنسيق، وهذه العوائق عادةً تشتت في المناطق النائية والبعيدة حيث كلفة الإدارة والمتابعة أعلى (بن سماعيل و مراس، 2022).

وهنا تظهر فائدة المقابلات في فهم لماذا يخلق الموقع الجغرافي فرقاً في النتائج، فقد أوضحت مقابلة سوناطراك أن العمل التنموي في المناطق البعيدة خصوصاً خارج المدن الكبرى يستهلك جزءاً كبيراً من الجهد في أمور عملية مثل التنقل واللوجستيك، وتنظيم الخدمة، والمتابعة المستمرة، والتنسيق مع جهات محلية متفرقة. بمعنى أن المؤسسة

قد تنجز مشاريع مهمة (مرتبطة بخدمات أساسية مثلاً)، لكن صعوبة المتابعة وضمان استمرارية الخدمة تجعل أثر هذه المشاريع أقل استقراراً وأصعب في القياس مقارنة بالمناطق الأقرب والأفضل تجهيزاً، وهذا يفسّر لماذا ظهرت متوسطات الجنوب أقل في نتائج العينة رغم وجود مبادرات فعلية على أرض الواقع.

والثانية مؤسسية: لأن مساهمة المؤسسة في التنمية المحلية لا تتحدد بالحجم أو بالقطاع فقط، بل تحتاج منظومة محلية داعمة (بلديات وإدارات، مجتمع مدني، جامعات، موردون) تساعد على التنفيذ والمتابعة وقياس الأثر. عندما تكون هذه الشبكة ضعيفة أو متباعدة وهو شائع في المناطق النائية تصبح المبادرات أصعب في التنسيق والتنفيذ والاستمرارية، فيظهر الأثر أقل أو غير مستقر. هذا ينسجم مع منظور النظام البيئي الذي يرى أن خلق القيمة ينتج من تفاعل المؤسسة مع محيطها وشركائها (Ta-Kai & Min-Ren, 2020)، ومع أدبيات القرب الجغرافي والمؤسسي التي تؤكد أن القرب يسهل التعاون وتبادل المعرفة بينما المسافة ترفع الكلفة وتضعف تثبيت الأثر (Shirasawa & Seo, 2025). وفي الجزائر، قد يحدّ ضعف المتابعة والضغط المجتمعي خارج المراكز الحضرية من عمق المساهمة المحلية (ناجي و ناجي، 2017).

عملياً، تقود هذه النتيجة إلى دلالة واضحة، إذا كانت مساهمة المؤسسات في الجنوب أقل من الشمال والغرب، فذلك يستدعي سياسات مُفصّلة حسب المجال لا سياسات موحّدة، أي دعم خاص لتقوية الشراكات المحلية في الجنوب (مع البلديات، الجامعات، الجمعيات)، وتطوير آليات قياس أثر بسيطة لكن ثابتة، وتحفيز المشاريع التي تمس الأولويات المحلية (الماء، الصحة، التشغيل، البيئة)، لأن جوهر الفرق يبدو مرتبطاً بقدرة البيئة المحلية على تحويل المبادرات إلى نتائج مستدامة بقدر ارتباطه بالمؤسسة نفسها. تؤكد هذه النتائج أهمية إدماج البعد الجغرافي في سياسات دعم التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، من خلال مراعاة خصوصيات كل منطقة وتوجيه أدوات التحفيز وبناء الشراكات والقدرات وفق احتياجاتها الفعلية، خاصة في المناطق التي تُظهر مساهمة أقل مثل الجنوب.

11- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية العاشرة

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية العاشرة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المحلية المستدامة تُعزى إلى نطاق عمل المؤسسة (محلي، إقليمي، دولي)، حيث كانت قيمة الدلالة مرتفعة جداً (Sig=0.992) مع قيمة F منخفضة للغاية (F=0.008) وعليه تُرفض الفرضية الفرعية العاشرة؛ أي أن اتساع نطاق عمل المؤسسة لم يُحدث اختلافاً معتبراً في متوسطات المساهمة داخل العينة.

تفسير هذه النتيجة لا يعني أن المؤسسات المحلية والدولية متطابقة في الحجم أو الموارد، بل يعني أن نطاق الانتشار الجغرافي وحده ليس العامل الحاسم في تفسير اختلاف مستوى المساهمة في التنمية المحلية المستدامة

ضمن هذا القياس. فالمساهمة المحلية غالبًا لا ترتبط بكون المؤسسة تعمل خارج الحدود أو داخلها، وإنما ترتبط بكيفية ترجمة الاستراتيجية إلى تدخلات محلية قابلة للقياس: مثل وجود برامج تشغيل وتكوين محلية، شراكات مع الجماعات المحلية، دعم خدمات أو بنى أساسية، أو مشاريع بيئية مرتبطة بالمنطقة.

يمكن فهم تشابه النتائج بين المؤسسات ذات النطاق المحلي والإقليمي والدولي من ثلاث زوايا مرتبطة:

- زاوية تنظيمية: حتى المؤسسات التي تعمل دوليًا، عندما تشتغل داخل الجزائر فإنها تلتزم بقوانين البلد وتعامل مع نفس توقعات المجتمع والسلطات المحلية. لذلك يظهر حدّ أدنى من المساهمة المحلية عند الجميع، بغض النظر عن نطاق السوق.
- زاوية استراتيجية: في منطق خلق القيمة المشتركة، المهم ليس اتساع السوق، بل كيف تدمج المؤسسة قضايا المجتمع داخل عملها اليومي وسلسلة القيمة (Porter & Kramer, 2011). فالمؤسسة الدولية قد تركز محليًا على السمعة والامثال وتقليل المخاطر، والمؤسسة المحلية قد تفعل الشيء نفسه لضمان الاستمرارية والقبول الاجتماعي، فتتقارب النتائج.
- زاوية القياس: بما أن مؤشر المساهمة في التنمية المحلية المستدامة غالبًا مركّب (اقتصادي، اجتماعي، بيئي)، فهو يلتقط الأمور المشتركة التي يمكن لأي مؤسسة القيام بها مهما كان نطاقها (تكوين، تشغيل، ترشيد موارد، مبادرات اجتماعية). أما الاختلاف الحقيقي فقد يكون في نوع المساهمة وطريقة تنفيذها وعمقها (استمرارية المبادرة، قوة الشراكات، جودة المتابعة) وهذا لا يظهر دائمًا في الدرجة الكلية للمؤشر.

وتدعم المقابلات هذا التفسير، إذ أظهرت مقابلة GEICA أن ما يرفع قابلية المساهمة للثبات والقياس هو وجود أنظمة تنظيمية ومتابعة (جودة، بيئة، سلامة، مؤشرات أداء)، أي أن الحوكمة وآليات القياس هي التي تصنع الفارق أكثر من نطاق السوق. وهذا يفسر لماذا قد تتقارب المساهمات بين مؤسسة تعمل محليًا وأخرى تعمل دوليًا طالما أن الممارسات الداخلية وآليات المتابعة متشابهة.

يمكن تفسير عدم وجود فروق بين المؤسسات حسب نطاق العمل (محلي، إقليمي، دولي) أيضًا من خلال ما توصلت إليه دراسة (Belén & Abel, 2017) حول استراتيجية التواصل في سياق خلق القيمة المشتركة، فقد بينت الدراسة أن عددًا كبيرًا من الشركات وخاصة متعددة الجنسيات يوظف مفهوم خلق القيمة المشتركة ضمن خطاب الاستدامة وتقاريرها ووسائل اتصالها بدرجات متفاوتة، وأن جزءًا من هذا الاستخدام يكون رمزيًا وخطابيًا لا يعكس دائمًا تغييرًا عميقًا في العمليات أو الممارسات الفعلية، كما تؤكد الدراسة أن الاتصال المؤسسي يعزز السمعة وثقة أصحاب المصلحة، لكنه لا يكفي وحده دون مبادرات حقيقية قابلة للقياس، وأن الشفافية والقياس من أضعف الجوانب في كثير من تقارير الاستدامة.

انطلاقاً من ذلك، يمكن فهم تشابه متوسطات المساهمة بين المؤسسات ذات النطاقات المختلفة على النحو الآتي: المؤسسة ذات النشاط الدولي قد تمتلك حضور اتصالي قوي في الاستدامة لأسباب مرتبطة بالسمعة وتقليل المخاطر وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنها تُنتج أثراً محلياً أعلى من مؤسسة ذات نطاق محلي. وفي المقابل، قد تقوم المؤسسات المحلية بمبادرات مشابهة على مستوى المؤشر العام (تشغيل، تكوين، ترشيد موارد، مبادرات اجتماعية)، فتتقارب الدرجات الكلية بين الفئات. وبالتالي، فإن عدم ظهور فروق حسب نطاق العمل قد يعكس أن الاختلاف الحقيقي إن وُجد هو في عمق الممارسة وجودة التنفيذ وقابلية القياس أكثر من كونه مرتبطاً باتساع السوق أو امتداد النشاط الجغرافي.

نتائج الفرضية الفرعية العاشرة تقول إن اختلاف نطاق عمل المؤسسة (محلي، إقليمي، دولي) لا يفسّر اختلافاً واضحاً في مستوى مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في التنمية المحلية المستدامة داخل عينة الدراسة الحالية.

وبعبارة أبسط، اتساع نطاق نشاط المؤسسة لا يعني تلقائياً مساهمة تنموية أكبر أو أقل، لأن المساهمة تتحدد أساساً بمدى قدرة المؤسسة على تحويل توجهاتها إلى تدخلات محلية فعالة وقابلة للاستمرار. وعليه، فإن تفسير تباين المساهمة في المؤسسات الجزائرية ضمن الدراسة الحالية يبدو أقرب إلى عوامل أكثر حساسية مثل موقع المؤسسة، قوة الشراكات المحلية، نضج الحوكمة، ونظم المتابعة وقياس الأثر، وليس نطاق العمل في حد ذاته.

المطلب الثالث: التحليل المنهجي التكاملي بين نتائج التحليل الكمي والنوعي

اعتمدت هذه الدراسة تصميمًا منهجيًا مختلطاً (Mixed Methods) يقوم على التكامل بين التحليل الكمي المستند إلى الاستبيان، والتحليل النوعي المستند إلى المقابلات، بهدف الوصول إلى فهم أعمق وأكثر تفسيراً لمساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خلق القيمة المشتركة (اقتصادياً واجتماعياً)، ودورها في تعزيز التنمية المحلية المستدامة (اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً). ويكتسي التحليل المنهجي التكاملي بين المنهجين أهمية علمية ومنهجية لكونها تسمح بما يلي:

- التثليث المنهجي (Triangulation)* التحقق من مدى تقارب النتائج أو اختلافها بين مصدرين مختلفين للبيانات.
- تفسير النتائج الرقمية: إذ يوضح التحليل النوعي "لماذا" جاءت بعض المتوسطات مرتفعة أو أقل نسبياً، وما الآليات الواقعية التي تقف خلفها.

* يقصد بالتثليث المنهجي (Triangulation) في هذه الدراسة توظيف أكثر من أداة ومنهج لجمع وتحليل البيانات حول الظاهرة نفسها، من أجل تعزيز مصداقية النتائج ودقتها. ويتم ذلك من خلال المقارنة بين نتائج التحليل الكمي المستند إلى الاستبيان ونتائج التحليل النوعي المستند إلى المقابلات، بما يسمح بالتحقق المتبادل من النتائج، وتفسير المؤشرات الرقمية، والكشف عن الآليات والسياقات التطبيقية التي لا تظهرها البيانات الكمية وحدها.

- كشف الفجوات التطبيقية: مثل وجود توجهات معلنة مرتفعة كمياً مقابل صعوبات تنظيمية، إجرائية، تمويلية تُبرزها المقابلات.

1- منهجية التكامل بين التحليل الكمي والنوعي

اعتمدت الدراسة على مقارنة تكاملية تجمع بين نتائج التحليل الكمي والتحليل النوعي، بهدف تفسير النتائج بصورة شاملة، وذلك عبر ثلاث آليات مترابطة لدمج المعطيات الكمية مع التفسيرات النوعية.

1-1- توحيد المحاور التحليلية: تمت مواءمة محاور المقابلات مع أبعاد الاستبيان بشكل منهجي لضمان إجراء تحليل تكاملي متجانس ودقيق بين نتائج التحليل الكمي والتحليل النوعي، حيث شمل التحليل أبعاد خلق القيمة المشتركة في جانبيها الاقتصادي والاجتماعي، إذ تم ربط محاور المقابلات المتعلقة بخلق القيمة الاقتصادية مع عبارات الاستبيان من (1 إلى 11)، وربط محاور خلق القيمة الاجتماعية مع العبارات من (12 إلى 31). كما امتد التحليل ليشمل أبعاد التنمية المحلية المستدامة، من خلال مواءمة نتائج المقابلات مع البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة (العبارات 32-40)، والبعد الاجتماعي (العبارات 41-54)، والبعد البيئي (العبارات 55-65)، بما يضمن انسجاماً تحليلياً يسمح بتفسير النتائج الكمية في ضوء المعطيات النوعية وربطها بأهداف الدراسة بصورة متكاملة.

1-2- تصنيف العلاقة بين النتائج: تم تصنيف العلاقة بين نتائج التحليل الكمي ونتائج التحليل النوعي وفق ثلاثة أنماط رئيسية تتيح فهماً أدق لطبيعة التفاعل بين المنهجين، إذ تم اعتماد نمط التقارب أو التطابق عندما أكدت معطيات المقابلات الاتجاه نفسه الذي أظهرته المتوسطات الحسابية لنتائج الاستبيان، بما يعكس انسجاماً بين المؤشرين الكمي والنوعي. كما تم اعتماد نمط التكامل أو التفسير في الحالات التي ساهمت فيها المقابلات في شرح أسباب النتائج الكمية أو توضيح آلياتها وشروط تحققها في الواقع العملي. في المقابل، تم تصنيف العلاقة على أنها تباين أو فجوة عندما أبرز التحليل النوعي وجود عراقيل تنظيمية أو إجرائية أو تمويلية جعلت مستوى التطبيق الفعلي أقل من الصورة الإيجابية التي تعكسها الإجابات الكمية، وهو ما سمح بالكشف عن الفروق بين التوجهات المعلنة ومستوى الممارسة الفعلية.

1-3- مستويات التحليل التكاملية للنتائج: تم تحليل ودمج نتائج التحليل الكمي والتحليل النوعي على عدة مستويات تحليلية متكاملة، شملت أولاً مستوى المؤشرات العامة من خلال قراءة المتوسطات الكلية لمحاور الدراسة، بما يسمح بتحديد الاتجاهات العامة لمساهمة المؤسسات في خلق القيمة المشتركة وتعزيز التنمية المحلية المستدامة. كما أُنجز التحليل على مستوى النقاط الحرجة عبر التركيز على البنود التي سجلت أعلى وأدنى متوسطات حسابية، بهدف تفسير مواطن القوة والضعف في النتائج الكمية بالاستناد إلى المعطيات النوعية. إضافة إلى ذلك، تم اعتماد تحليل تفسيري لنتائج الاختبارات الإحصائية، مثل الفروق حسب الخصائص المؤسسية أو الجغرافية، والعلاقات التأثيرية بين المتغيرات، بما أتاح ربط النتائج الرقمية بالسياقات الواقعية التي أبرزتها المقابلات وتعميق فهم دلالاتها التحليلية.

2- نتائج التحليل المنهجي التكاملي حسب محاور الدراسة

2-1- خلق القيمة المشتركة: البعد الاقتصادي (تحليل كمي ونوعي): أظهر الاستبيان أن مستوى خلق القيمة الاقتصادية مرتفع (المتوسط العام = 3.8953)، مع مؤشرات قوية تعكس الاهتمام بالتفاوض مع أصحاب المصلحة، وتطوير القاعدة الصناعية المحلية، وتحقيق التوازن بين الربحية والفوائد الاجتماعية والبيئية. وفي المقابل، برزت نقطة أقل نسبياً تتعلق بوجود معايير محددة لقياس الأثر الاجتماعي للمبادرات (متوسط 2.9417). بينما تؤكد المقابلات أن خلق القيمة الاقتصادية لا يُفهم كمجرد تعظيم للربح، بل كنهج تنافسي يربط الأداء الاقتصادي بمتطلبات التنمية. وقد تجسد ذلك عملياً في نماذج واضحة:

- صيدال: توطين صناعة الأدوية وتقليل الاستيراد (مثل إنتاج الأنسولين محلياً) والاستثمار في البحث والتطوير والشراكات لنقل التكنولوجيا.
 - سيفيتال: الإنتاج المحلي الكبير، خلق الوظائف، والتصدير وتنويع النشاط (الغذاء والأجهزة الكهرو منزلية).
 - سوناطراك: استثمارات ضخمة ومشاريع هيكلية ذات أثر اقتصادي واسع (الأنابيب، التحلية، والتوجه نحو الطاقات الجديدة).
 - ديفاندوس: رفع رقم الأعمال، وتوسيع الوحدات الإنتاجية، واستغلال الأصول غير المستغلة وتحسين الحوكمة.
 - كما يظهر في قطاع البناء والعقار مثل (بسة وكوسيدار) أن خلق القيمة الاقتصادية يتجسد عبر مشاريع سكنية متكاملة وتحسين جودة الخدمة والرقمنة بما يرفع الجاذبية السوقية ويخدم جودة الحياة في آن واحد.
- هناك تقارب قوي بين المنهجين: ارتفاع المتوسطات الكمية يجد دعمه في أمثلة تطبيقية ملموسة. وفي الوقت نفسه، قدّمت المقابلات تفسيراً دقيقاً لكون "قياس الأثر الاجتماعي" يمثل حلقة أضعف، فالعديد من المؤسسات تعتمد مؤشرات قياس فعلية، لكنها غالباً ما تركز على مؤشرات مالية/إنتاجية/بيئية أكثر من تركيزها على قياس أثر اجتماعي منهجي موحد ودقيق.

2-2- خلق القيمة المشتركة: البعد الاجتماعي (تحليل كمي ونوعي): سجل البعد الاجتماعي في الاستبيان مستوى مرتفعاً (المتوسط العام = 4.0054) مع مؤشرات قوية مرتبطة بالتعاون بين الشركات، ومحاربة الفساد الإداري، وتوافق أهداف المؤسسة مع قيم المجتمع. بينما برز بند "المنح والهبات لدعم المجتمع" كأضعف نسبياً داخل هذا البعد (متوسط 2.9250).

كما تبرز المقابلات أن القيمة الاجتماعية لدى المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو "الاجتماعي المنتج" أو "المدمج في النشاط" بدل الدعم المالي المباشر. ومن الأمثلة:

- بسة-كوسيدار: تحسين جودة السكن والفضاءات والخدمات المرتبطة به بما يرفع الرفاه الاجتماعي.

- Aqua-biostep: تحسين الصحة العامة وظروف العيش عبر معالجة مياه الصرف وإعادة استعمالها في الري، خاصة بالمناطق الريفية.
- صيدال: توفير أدوية بجودة وأسعار داعمة للأمن الدوائي، ومساهمات صحية مرتبطة بالاحتياجات الوطنية.
- سوناطراك-سيفيتال-جيكا-لافارج: التوظيف والتكوين وبناء القدرات، بما يعزز الاندماج الاجتماعي والاستقرار المحلي.

تظهر هنا فجوة تفسيرية مفيدة وهي أن انخفاض بند "التبرعات" لا يعني ضعفًا في خلق القيمة الاجتماعية، بل يعكس تحولًا من دعم مالي ظرفي إلى مساهمة اجتماعية مرتبطة بجوهر النشاط (تشغيل، تكوين، خدمات، صحة، سكن). وهذا يُعد تكاملًا تفسيريًا واضحًا بين الكمي والنوعي.

3-2- التنمية المحلية المستدامة: البعد الاقتصادي (تحليل كمي ونوعي): في التحليل الكمي جاء البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة عاليًا جدًا (المتوسط العام = 4.2208)، مع مؤشر قوي يتعلق بتحفيز الاستثمار وزيادة الإنتاجية المحلية. وفي المقابل، ظهر بند "زيادة القيمة المضافة المحلية بفعل مشروعات المؤسسة" أقل نسبيًا رغم بقاءه في المستوى العالي (3.5167).

كما تؤكد المقابلات أن المؤسسات تساهم بقوة في التنمية الاقتصادية المحلية عبر التصنيع المحلي، دعم سلاسل الإمداد، خلق فرص العمل، وتطوير البنية التحتية. غير أن "تعميق القيمة المضافة المحلية" يتأثر بعوامل سياقية أبرزتها المقابلات مثل:

- صعوبات لوجستية وبنى تحتية (بعضها ورد بوضوح في حديث سيفيتال عن الموانئ والشحن).
- إجراءات وتراخيص وتعقيدات تنظيمية ظهر ذلك في حديث) بسة و Aqua-biostep) حول التراخيص واعتماد تقنيات جديدة.
- قيود مالية وديون وإعادة هيكلة (برز في حالة ديفاندوس).
- تذبذب الأسواق والأسعار العالمية (ظهر خاصة في قطاع الطاقة لدى سوناطراك).

هناك اتفاق عام على قوة مساهمة المؤسسات في التنمية الاقتصادية المحلية، بينما يفسر النوعي لماذا قد تكون القيمة المضافة المحلية أقل نسبيًا، إذ لا تتوقف فقط على إرادة المؤسسة، بل كذلك على شروط البيئة المحلية وسلاسل التوريد والإطار التنظيمي.

4-2- التنمية المحلية المستدامة: البعد الاجتماعي والبيئي (تحليل كمي ونوعي): أظهرت النتائج الكمية المتعلقة بالتنمية المحلية المستدامة تسجيل البعد الاجتماعي لمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.2288)، مع بروز واضح لبند التدريب والتطوير الموجه للمجتمع المحلي كأحد أعلى البنود، بما يعكس اهتمام المؤسسات بتنمية

القدرات البشرية وتعزيز الاندماج الاجتماعي. كما بيّنت النتائج أن البعد البيئي جاء بمستوى عالٍ جدًا، بمتوسط قدره (4.2387)، مدعومًا بارتفاع مؤشرات برامج التكوين والتحسيس البيئي داخل المؤسسات، في حين سجل بند التحكم في استهلاك المواد مستوى أقل نسبيًا مقارنة ببقية البنود، بمتوسط بلغ (3.5417)، وهو ما يشير إلى وجود تحديات أكبر في هذا المجال مقارنة بباقي الممارسات البيئية. بينما كان التفسير النوعي من المقابلات كما يلي:

- اجتماعيًا: أبرزت المقابلات أهمية برامج التكوين وبناء القدرات، مثل مبادرات التدريب والتوظيف التي تنفذها مؤسسات مثل سيفيتال عبر آليات التكوين، سوناطراك عبر التوظيف والتدريب الموسع، جيكا عبر تطوير الكفاءات، ولافارج عبر تدريب الشباب ودعم ريادة الأعمال. كما تناولت المقابلات أثر هذه البرامج على الصحة العامة من خلال مشاريع Aqua-biostep، والأمن الدوائي عبر جهود صيدال.
- بيئيًا، أبرزت المقابلات وجود أدوات تطبيقية ملموسة تتجسد في اعتماد نظم الإدارة البيئية والمعايير الدولية، ولا سيما ISO 14001، إلى جانب توظيف تقنيات بيئية مبتكرة مثل تقنية Aqua-Biostep التي تتيح المعالجة البيولوجية دون الحاجة إلى الكهرباء أو المواد الكيميائية. كما أشارت المعطيات إلى تطوير منتجات خضراء وتبني برامج للاقتصاد الدائري، من خلال نماذج تطبيقية مثل مبادرات لافارج في إنتاج الإسمنت منخفض الكربون واعتماد الوقود البديل.

كما أبرزت المقابلات معيقات في الجانب البيئي تتعلق بارتفاع تكاليف التحول البيئي، وضعف وعي بعض الموردين والمستهلكين بالممارسات المستدامة، إضافة إلى القيود التنظيمية.

يُظهر التحليل وجود تقاطع قوي بين المنهجين، إذ يؤكد الاستبيان ارتفاع مستوى انخراط المؤسسات في الأبعاد الاجتماعية والبيئية، بينما تُمكن المقابلات من فهم كيف يُترجم هذا الانخراط عمليًا عبر أدوات وآليات واقعية داخل المؤسسات. كما تُفسّر المقابلات أسباب تعثر بعض المؤشرات، مثل صعوبة التحكم في المواد والمدخلات، نتيجة قيود التكلفة وتعقيدات سلاسل التوريد.

3- التحليل المنهجي التكاملي على مستوى العلاقات التأثيرية والفروق (PLS) و(ANOVA)

3-1- نتائج PLS (العلاقة التأثيرية): أظهر التحليل البنائي وجود أثر إيجابي دال لخلق القيمة المشتركة على التنمية المحلية المستدامة (معامل = 0.582 بدلالة قوية). وتأتي المقابلات لتدعم هذا الاستنتاج عبر تقديم المنطق السببي الميداني، فالتصنيع المحلي والتوظيف والتكوين (خلق قيمة اقتصادية واجتماعية) يقود إلى تحسن الدخل والاستقرار المحلي، ثم إلى قدرة أكبر على الاستثمار في البرامج البيئية والصحية والبنى التحتية، وهو ما يعزز أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة.

3-2- نتائج ANOVA (الفروق): أظهرت النتائج عدم وجود فروق حسب القطاع أو الحجم أو نطاق العمل، مع وجود فروق حسب الموقع الجغرافي لصالح الجنوب. وتفسّر هذه النتيجة من زاويتين تكمليتين:

- المقابلات تُظهر أن اختلاف القطاعات ينعكس غالبًا في شكل وآليات خلق القيمة (سكن، دواء، طاقة، ماء، إسمنت...) أكثر من انعكاسه في "المستوى العام" للالتزام، وهو ما ينسجم مع غياب فروق إحصائية حسب القطاع.
- كما أن الفروق حسب الموقع يمكن فهمها من خلال كون بعض المناطق (ومنها الجنوب) ترتبط بسياقات تنموية أكثر خصوصية، مما يجعل برامج التشغيل والبنية الاجتماعية والمبادرات البيئية أكثر وضوحًا.

4- نقاط الالتقاء والاختلاف بين المنهجين

4-1- نقاط الالتقاء: (Convergence) أظهرت نتائج التحليلين الكمي والنوعي درجة عالية من التقاطع، حيث كشفت المعطيات عن ارتفاع عام في مستوى خلق القيمة المشتركة داخل المؤسسات، سواء في بعدها الاقتصادي أو الاجتماعي، وهو ما يقابله ارتفاع مماثل في مؤشرات التنمية المحلية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما أبرز المنهجان معًا حضورًا قويًا لعناصر مشتركة، من بينها الشراكات مع الفاعلين المحليين، الاستثمار في التدريب وتنمية الموارد البشرية، وإدماج المعايير البيئية، باعتبارها رافعات أساسية لتحقيق الأثر التنموي.

4-2- نقاط التكامل: (Complementarity) : مكّنت المقابلات النوعية من تعميق تفسير النتائج الكمية، من خلال توضيح أسباب ارتفاع المؤشرات، حيث بيّنت أن خلق القيمة المشتركة لم يعد يُنظر إليه كمجرد خطاب مؤسسي، بل أصبح خيارًا استراتيجيًا تنافسيًا يساهم في تحسين السمعة المؤسسية، وضمان الامتثال التنظيمي، وخفض التكاليف على المدى المتوسط والطويل. كما أوضحت المقابلات الكيفية العملية التي يتحقق بها هذا الأثر، عبر مشاريع ملموسة مثل توطین الإنتاج، وتحلية المياه، وتطوير الإسمنت الأخضر، ومعالجة المياه الصناعية، واعتماد نظم الجودة والبيئة (ISO)، إلى جانب الرقمنة وتعزيز الحوكمة.

4-3- نقاط التباين والفجوات (Divergence) : في المقابل، كشف التحليل التكاملي بين المنهجين عن بعض الفجوات، أبرزها ما يتعلق بقياس الأثر الاجتماعي، إذ أظهر التحليل الكمي هذا البعد كأضعف نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، بينما بيّن التحليل النوعي أن ممارسات القياس موجودة فعليًا لكنها تتركز أساسًا على المؤشرات المالية والتقنية والبيئية. كما أظهر التحليل الكمي ضعفًا في مستوى التبرعات المباشرة، في حين فسّرت المقابلات هذا بانتقال المؤسسات نحو إدماج القيمة الاجتماعية داخل نشاطها الاقتصادي بدل الاعتماد على الدعم المالي المباشر. وإضافة إلى ذلك، كشفت المقابلات عن تحديات ميدانية لا يعكسها الاستبيان بذات العمق، مثل التعقيدات الإجرائية، وصعوبات التمويل، والمشاكل اللوجستية، وتقلبات السوق، وارتفاع تكاليف التحول البيئي، مما يؤكد أهمية التكامل بين المنهجين لفهم الواقع المؤسسي بصورة أشمل.

وانطلاقًا مما سبق عرضه من تحليل منهجي تكاملي بين نتائج الاستبيان ونتائج المقابلات عبر مختلف محاور الدراسة، وحرصًا على تقديم صورة تركيبية واضحة تُبرز أوجه التقارب والتكامل والاختلاف بين التحليل الكمي

والتحليل النوعي، يُلَخَّص الجدول الآتي أهم نتائج التحليل المنهجي التكاملي المتعلق بمساهمة المؤسسات الجزائرية في خلق القيمة المشتركة وتعزيز التنمية المحلية المستدامة، وذلك عبر تجميع النتائج الكمية ومقابلتها بالتفسيرات النوعية المستخلصة من المقابلات الميدانية.

جدول رقم (45): التحليل المنهجي التكاملي بين نتائج الاستبيان ونتائج المقابلات حول مساهمة المؤسسات الجزائرية في خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة

المحور	نتائج الاستبيان (التحليل الكمي)	نتائج المقابلات (التحليل النوعي)	أوجه الاتفاق / الاختلاف والتكامل
خلق القيمة الاقتصادية	مستوى مرتفع لخلق القيمة الاقتصادية (متوسط ≈ 3.90)، يعكس دور المؤسسات في خلق فرص العمل، تحسين الجودة، دعم الموردين المحليين، وتحقيق الربحية المستدامة.	أمثلة تطبيقية واضحة: توطين الإنتاج (صيدال، سيفيتال)، استثمارات كبرى ومشاريع هيكلية (سوناطراك)، رفع رقم الأعمال والقيمة المضافة (ديفاندوس).	اتفاق قوي: النتائج الكمية مدعومة بممارسات واقعية؛ النوعي يفسر مصادر هذا الارتفاع.
قياس الأثر الاجتماعي	مستوى متوسط لاتباع معايير قياس الأثر الاجتماعي (أدنى متوسط ≈ 2.94).	وجود KPIs فعلية لكن تركيزها أكبر على الأداء المالي/البيئي مقارنة بالأثر الاجتماعي (لافارج، صيدال، سوناطراك).	تكامل تفسيري: الكمي يكشف الضعف، والنوعي يوضح أن القياس موجود لكنه غير مخصص كليًا للأثر الاجتماعي.
خلق القيمة الاجتماعية	مستوى مرتفع (متوسط ≈ 4.01) في الالتزام بالقيم، الأخلاقيات، الثقة، والتوافق مع المجتمع. ضعف نسبي في التبرعات المباشرة.	تركيز على قيمة اجتماعية "مدمجة في النشاط": السكن، الصحة، التشغيل، التدريب، وليس على الدعم المالي المباشر (بسة، Aqua-biostep، صيدال...).	اختلاف ظاهري مفسر: انخفاض التبرعات لا يعني ضعف القيمة الاجتماعية بل تحولها إلى قيمة إنتاجية مستدامة.
التنمية المحلية – البعد الاقتصادي	مستوى عال جدًا (متوسط ≈ 4.22) في دعم الاستثمار، التشغيل، وتحريك الاقتصاد المحلي.	دعم فعلي للتنمية عبر التصنيع المحلي، مشاريع البنية التحتية، التصدير، وتحقيق الأمن الاقتصادي.	اتفاق قوي: الكمي يثبت الأثر، والنوعي يبرز آليات تحقيقه وتحديات تعميقه.
التنمية المحلية – البعد الاجتماعي	مستوى مرتفع (متوسط ≈ 4.23)، خاصة في التدريب وتنمية القدرات المحلية.	برامج تكوين وتوظيف واضحة (سيفيتال، جيكا، سوناطراك، لافارج)، وتحسين الصحة وجودة الحياة.	اتفاق وتكامل: النتائج النوعية تعزز مصداقية المؤشرات الكمية.
التنمية المحلية – البعد البيئي	مستوى عال جدًا (متوسط ≈ 4.24) في الإدارة البيئية،	تطبيق معايير ISO ، حلول بيئية مبتكرة (Aqua-biostep) ،	اتفاق قوي مع تفسير نوعي لتفاوت القدرة على التحكم في

الدراسات البيئية، والتقليل من الأثر.	الاقتصاد الدائري والإسمنت الأخضر (لافاج).	استهلاك الموارد بسبب التكاليف.
الشركات مع أصحاب المصلحة	ارتفاع مؤشرات التعاون والتفاوض والشبكات المحلية وشركاء دوليين لنقل التكنولوجيا والتمويل.	شركات فعلية مع الحكومة، الجامعات، المجتمع المدني، وشركاء دوليين لنقل التكنولوجيا والتمويل.
التحديات	تُلمَح النتائج إلى وجود معيقات. دون تفصيل عميق.	تحديات ملموسة: التمويل، الإجراءات، اللوجستيك، تقلبات السوق، كلفة التحول البيئي.
الرؤية العامة	علاقة إيجابية واضحة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة.	توافق عام مع اختلاف في مستوى النضج المؤسسي والتطبيق حسب القطاع.
		إضافة نوعية: المقابلات تعطي عمقاً تفسيريّاً لما لا يظهر إحصائياً.
		خلاصة تكاملية: الاستبيان يحدد الاتجاه العام، والمقابلات تفسر "كيف ولماذا".

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

يؤكد التحليل المنهجي التكاملي بين نتائج الاستبيان والمقابلات أن مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خلق القيمة المشتركة تُعد مرتفعة بوجه عام، وأن هذه المساهمة ترتبط إيجابياً بتعزيز التنمية المحلية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. فقد أبرز التحليل الكمي اتجاهات واضحة نحو تبني ممارسات داعمة للتنمية، بينما مكّن التحليل النوعي من تفسير هذه الاتجاهات عبر آليات التطبيق الواقعية وتحديد الدوافع والبرامج والشراكات والتحديات. كما كشفت المقابلات أن نمط المساهمة الاجتماعية يميل إلى "الاندماج في صلب النشاط" (تشغيل، تكوين، صحة، سكن، خدمات) أكثر من اعتماده على التبرعات المباشرة، وأن قياس الأثر حاضر لكنه يحتاج إلى تطوير أكثر انتظاماً في جانب "الأثر الاجتماعي" تحديداً. وعليه، فإن خلق القيمة المشتركة في السياق الجزائري يتجه نحو نموذج استراتيجي متداخل مع نشاط المؤسسة، غير أن تعظيم أثره يتطلب تدعيم منظومات القياس والتقييم، وتعزيز الحوكمة والشراكات، ورفع مستوى الإدماج المحلي بما يضمن أثراً تنموياً أعمق وأكثر استدامة.

خلاصة الفصل:

هدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة الميدانية، الكمية والنوعية، المتعلقة بدور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خلق القيمة المشتركة وتعزيز التنمية المحلية المستدامة، في ضوء الإطارين النظري والمنهجي والدراسات السابقة. وقد أتاح الجمع بين التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان والتحليل النوعي للمقابلات تقديم قراءة شمولية لطبيعة هذه المساهمة، وإبراز أبعادها وحدودها وسياقات تحققها.

أظهرت نتائج التحليل الكمي مستوى مرتفعاً من تبني المؤسسات لممارسات خلق القيمة المشتركة، خاصة في بعدها الاقتصادي، من خلال دعم الاستثمار المحلي، تحسين الإنتاجية، تطوير سلاسل الإمداد، وخلق فرص العمل، إلى جانب التزام ملحوظ بالأبعاد الاجتماعية والبيئية للتنمية المحلية المستدامة، ولا سيما في مجالات التكوين، وتحسين ظروف العمل، والالتزام بالمعايير البيئية، بما ينسجم مع منطق الخط السفلي الثلاثي ونموذج خلق القيمة المشتركة.

وساهم التحليل النوعي للمقابلات في تعميق تفسير هذه النتائج، من خلال إبراز الآليات العملية التي تعتمد عليها المؤسسات في ترجمة التزاماتها إلى ممارسات فعلية، وكشف أنماط مختلفة لخلق القيمة المشتركة ترتبط بطبيعة النشاط، ومستوى النضج المؤسسي، والسياق الجغرافي، مع تركيز واضح على إدماج القيمة الاجتماعية في صلب النشاط الاقتصادي بدل الاقتصار على الدعم الخيري المباشر.

كما أكدت نتائج اختبار الفرضيات، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لخلق القيمة المشتركة على أبعاد التنمية المحلية المستدامة، مع اختلاف في قوة هذا التأثير بين الأبعاد، وغياب فروق معنوية تعزى إلى حجم المؤسسة أو قطاعها، مقابل بروز الموقع الجغرافي كعامل مؤثر. وفي المقابل، كشفت النتائج عن تحديات تتعلق بضعف أدوات قياس الأثر الاجتماعي وتفاوت مستوى الحوكمة والمتابعة، إضافة إلى بعض القيود التنظيمية واللوجستية.

وبناءً على ذلك، يبرز هذا الفصل أهمية خلق القيمة المشتركة كمدخل عملي لتعزيز التنمية المحلية المستدامة في السياق الجزائري، مع التأكيد على ضرورة تطوير أنظمة القياس والشراكات المحلية لتحويل هذا التوجه إلى أثر تنموي أعمق وأكثر استدامة، بما يمهد للانتقال إلى الخاتمة العامة للدراسة.

الخاتمة

تندرج هذه الدراسة ضمن الجهود العلمية الرامية إلى إعادة مساءلة الدور التقليدي للمؤسسات الاقتصادية، وإعادة تعريف موقعها داخل المنظومة التنموية، لا باعتبارها مجرد وحدات إنتاجية تسعى إلى تعظيم الربح، بل كفاعلين محوريين في تحقيق التنمية المحلية المستدامة. وانطلاقاً من التحولات العميقة التي يشهدها الفكر الاقتصادي والتنموي، خاصة في ظل تصاعد التحديات الاجتماعية والبيئية، برزت مقارنة خلق القيمة المشتركة كإطار نظري وتطبيقي واعد، يسعى إلى المواءمة بين الأداء الاقتصادي ومتطلبات المجتمع والبيئة.

وفي هذا السياق، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خلق القيمة المشتركة ودورها في تعزيز التنمية المحلية المستدامة، من خلال مقارنة علمية متكاملة جمعت بين التأصيل النظري والتحليل الميداني. وقد اعتمدت الدراسة تصميمًا منهجيًا مختلطاً، جمع بين التحليل الكمي عبر الاستبيان ومعالجة البيانات باستخدام برنامجي SPSS و SMART PLS، والتحليل النوعي من خلال المقابلات شبه المهيكلية وتحليلها ببرنامج NVivo، بما أتاح فهماً أعمق لطبيعة العلاقة بين المتغيرات، وآليات تجسدها في الواقع، والعوامل التي تعززها أو تحد من فاعليتها.

وقد مكّن هذا التكامل المنهجي من تجاوز المقاربات الجزئية، وتقديم قراءة تفسيرية شاملة تبرز أن خلق القيمة المشتركة ليس مجرد خطاب مؤسسي أو ممارسة ظرفية، بل خيار استراتيجي قادر - إذا ما توفرت شروطه - على تحويل المؤسسة الاقتصادية إلى رافعة فعلية للتنمية المحلية المستدامة. وفي ضوء ذلك، أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، أفضت بدورها إلى صياغة توصيات عملية، وفتحت آفاقاً بحثية مستقبلية.

أولاً: النتائج النظرية

في ضوء التأصيل النظري ومراجعة الأدبيات ذات الصلة، خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج التي توضح الأسس المفاهيمية والتفسيرية لمقاربة خلق القيمة المشتركة وعلاقتها بالتنمية المحلية المستدامة، ويمكن إجمالها في النقاط الآتية:

- وفيما يتعلق بالعلاقة بين خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، خلصت هذه الدراسة إلى أن المفهومين، رغم تقاطعهما في الاهتمام بالقضايا المجتمعية، يمثلان مقاربتين مختلفتين من حيث المنطلقات والأهداف والآليات. فالمسؤولية الاجتماعية تُعد إطاراً معيارياً وأخلاقياً يعبر عن التزام المؤسسة تجاه المجتمع، وغالباً ما تتجسد في مبادرات مرافقة أو موازية للنشاط الاقتصادي. في المقابل، يقوم مفهوم خلق القيمة المشتركة على منطق اقتصادي استراتيجي مستقل، يدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في صلب نموذج الأعمال وسلسلة القيمة، ويجعل معالجتها مصدراً للميزة التنافسية وخلق القيمة الاقتصادية. وعليه، لا تُظهر نتائج الدراسة خلق القيمة المشتركة كبديل للمسؤولية الاجتماعية ولا كتطور خطي لها، بل كمفهوم قائم بذاته، يكملها دون أن يحل محلها، ويختلف عنها في طبيعة الأثر ودرجة الاستدامة وقابلية القياس.

- أكدت الدراسة أن فهم مساهمة المؤسسة الاقتصادية في التنمية المحلية المستدامة يقتضي الاعتماد على أطر نظرية متكاملة لا على مقارنة أحادية البعد، إذ يبرز التحليل النظري أهمية الجمع بين نظرية أصحاب المصلحة التي تبرز تعدد الفاعلين المعنيين بنشاط المؤسسة، ونموذج الخط السفلي الثلاثي الذي يربط الأداء الاقتصادي بالأبعاد الاجتماعية والبيئية، إضافة إلى نماذج الاستدامة والقيمة المستدامة التي تؤكد أن التنمية عملية مركبة تتطلب توازنًا طويل المدى بين مختلف الأبعاد.
- أوضحت النتائج كذلك أن التنمية المحلية المستدامة لا يمكن اختزالها في المؤشرات الاقتصادية الكمية فقط، مثل النمو أو التشغيل، بل هي عملية متعددة الأبعاد تقوم على التفاعل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل المجال المحلي، مما يستدعي تبني أدوات قياس شاملة واستراتيجيات مؤسسية بعيدة المدى تتجاوز منطق النتائج السريعة أو قصيرة الأجل.
- أبرزت الدراسة وجود فجوة نظرية ومنهجية واضحة تتعلق بقياس الأثر الاجتماعي والبيئي لخلق القيمة المشتركة، خاصة في السياقات النامية ومنها السياق الجزائري، إذ لا تزال النماذج المعيارية والأدوات القياسية المتكاملة محدودة، ما يعيق إمكانيات التقييم والمقارنة والتحسين ويجعل العديد من المبادرات عرضة للبقاء في مستوى الخطاب أو التقدير العام دون قياس دقيق للأثر.

ثانيًا: النتائج التطبيقية (الميدانية)

انطلاقًا من نتائج التحليل الكمي والنوعي، تكشف المعطيات الميدانية عن ملامح تطبيقية واضحة توضح مستوى تبني المؤسسات لممارسات خلق القيمة المشتركة ومدى انعكاسها على التنمية المحلية المستدامة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أظهرت النتائج الميدانية أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تسجل مستوى مرتفعًا في تبني ممارسات خلق القيمة المشتركة، لا سيما في بعدي خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية، بما يعكس إدراكًا مؤسسيًا متزايدًا لأهمية تحسين الكفاءة والإنتاجية، وتطوير الشراكات، والاستثمار في الموارد البشرية، في إطار منطق استدامة الأعمال.
- كشفت النتائج عن مستوى مرتفع جدًا لمساهمة المؤسسات في التنمية المحلية المستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)، مع حضور قوي لممارسات مرتبطة بالتشغيل والتكوين وتحسين الخدمات والالتزام بالمعايير البيئية، وهو ما يدل على انتقال نسبي من منطق الامتثال إلى منطق المبادرة.
- أثبت التحليل البنائي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائيًا لخلق القيمة المشتركة على التنمية المحلية المستدامة، بما يؤكد أن المؤسسة الاقتصادية يمكن أن تضطلع بدور فاعل في التنمية المحلية حين تُدمج القضايا المجتمعية والبيئية ضمن نشاطها الأساسي وليس على هامشه.
- كشفت الدراسة في المقابل عن فجوة واضحة في مجال قياس الأثر الاجتماعي، حيث سجلت المؤسسات مستوى متوسطًا في اعتماد معايير وأدوات منهجية لقياس هذا الأثر مقارنة بالقياس المالي أو البيئي، ما يشير

إلى أن العديد من المبادرات الاجتماعية لا تزال تفتقر إلى آليات تقييم دقيقة تحد من إمكانية تطويرها وتعظيم أثرها.

- بينت اختبارات الفروق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف القطاع أو حجم المؤسسة أو نطاق عملها، الأمر الذي يدل على أن القدرة على خلق القيمة المشتركة لا ترتبط بالتصنيفات التقليدية بقدر ما ترتبط بعوامل داخلية مثل الحوكمة ونضج الاستراتيجيات وجودة الشراكات.
- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية مرتبطة بالموقع الجغرافي للمؤسسة، وهو ما يبرز أثر البيئة المحلية والبنية التحتية والشبكات المؤسسية في تحويل المبادرات إلى أثر تنموي مستدام، ويؤكد أن المقاربة التنموية يجب أن تكون حساسة للخصوصيات الإقليمية.
- مكّن التحليل النوعي للمقابلات من تقديم تفسير داعم للنتائج الكمية، من خلال إبراز الكيفيات العملية لخلق القيمة المشتركة، مثل توطيق الإنتاج واعتماد معايير ISO وتطبيق مبادئ الاقتصاد الدائري والابتكار البيئي وبرامج التشغيل والتكوين، فضلاً عن كشف تحديات ميدانية حقيقية تتعلق بالتمويل والإجراءات الإدارية واللوجستيك وكلفة التحول البيئي.

ثالثاً: التوصيات

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي تستهدف تعزيز تبني خلق القيمة المشتركة وتعظيم أثره التنموي، ويمكن عرضها كما يأتي:

1- توصيات موجّهة للمؤسسات الاقتصادية

- إدماج خلق القيمة المشتركة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة وربطها مباشرة بسلسلة القيمة بدل الاكتفاء بمبادرات ظرفية أو ذات طابع اتصالي.
- إنشاء آليات واضحة داخل المؤسسة لتنظيم وتسيير ومتابعة مبادراتها، مع استخدام مؤشرات تسمح بقياس نتائجها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متكامل، وليس الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط.
- تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري من خلال برامج تكوين مرتبطة باحتياجات السوق المحلي، وربط التدريب بالمهارات المطلوبة محلياً.
- توسيع الشراكات مع الفاعلين المحليين (الجماعات المحلية، الجامعات، المجتمع المدني، الموردين) بما يضمن استمرارية المبادرات وتعظيم أثرها.
- توجيه المبادرات نحو القضايا ذات الأولوية المحلية (الماء، الصحة، التشغيل، التعليم، البيئة) مع ربطها بعائد اقتصادي واضح يعزز استدامتها.

2-توصيات موجّهة للسياسات العمومية

- اعتماد سياسات تحفيزية مشروطة بمؤشرات أثر قابلة للقياس (حوافز ضريبية، مالية، تنظيمية) لتشجيع المبادرات ذات الأثر المستدام.
- تبسيط الإجراءات الإدارية للمشاريع المستدامة وتقليل العوائق البيروقراطية التي تعطل تنفيذ المبادرات وتحولها إلى نتائج ملموسة.
- تطوير إطار وطني مرجعي لقياس الأثر الاجتماعي والبيئي يتوافق مع المعايير الدولية ويأخذ بعين الاعتبار خصوصية السياق الجزائري.
- دعم المناطق خارج المراكز الحضرية الكبرى عبر برامج تمويل وبنية تحتية وشراكات مؤسسية تقلل الفجوة الإقليمية وتعزز الاستدامة محليًا.

رابعًا: حدود الدراسة

يُخصّص هذا الجزء لبيان أهم الحدود التي رافقت إنجاز الأطروحة، حتى تُفهم النتائج ضمن إطارها الصحيح، وتكون منطلقًا لتحسينها في أبحاث لاحقة.

- أ- حدود العينة والتمثيل:** ترتبط نتائج الدراسة بالعينة التي تم اختيارها، وبالتالي قد لا تعكس بدقة كل واقع المؤسسات على المستوى الوطني. كما أن اختلاف المناطق والقطاعات من حيث الظروف الاقتصادية والتنظيمية والبيئية قد يؤدي إلى اختلاف مستوى تبني خلق القيمة المشتركة ونتائجها، لذلك يجب التعامل بحذر عند تعميم النتائج خارج إطار العينة المدروسة.
- ب- حدود القياس وطبيعة البيانات:** اعتمدت الدراسة على أدوات كمية ونوعية لقياس المتغيرات، غير أن قياس الأثر (خصوصًا الأثر الاجتماعي) يظل أمرًا معقدًا. وقد يتأثر ذلك بمدى توفر أنظمة متابعة داخل المؤسسات، وبنوع المؤشرات المستخدمة، وبصعوبة التحقق من بعض المعلومات التي لا تظهر دائمًا بشكل واضح في التقارير الرسمية أو التصريحات المؤسسية.
- ج- حدود الزمن والتصميم البحثي:** أنجزت الدراسة خلال فترة زمنية محددة وباعتماد تصميم مقطعي، مما يسمح بفهم العلاقة بين المتغيرات في وقت معين، لكنه لا يتيح متابعة تطور المبادرات مع مرور الوقت أو قياس مدى استدامة أثرها، كما لا يفسر التغيرات التدريجية التي قد تحدث في سياسات المؤسسة أو في بيئتها الاقتصادية والتنظيمية.
- د- حدود السياق المؤسسي والتنظيمي:** تم تحليل الموضوع داخل سياق وطني تتفاوت فيه البنية التحتية والديناميكيات المحلية والبيئة التنظيمية من منطقة إلى أخرى. وقد يؤثر هذا التفاوت في قدرة المؤسسات على تحويل مبادراتها إلى أثر تنموي واضح وقابل للقياس، كما يجعل بعض النتائج مرتبطة جزئيًا بطبيعة القوانين والتحفيزات المتاحة ومستوى الشراكات المحلية.

خامسا: آفاق الدراسة

في ضوء حدود الدراسة وما أفرزته من نتائج، تفتح الأطروحة مسارات بحثية مستقبلية يمكن أن تساهم في تعميق الفهم وتطوير المعرفة العلمية حول الموضوع، وتتمثل أبرز الآفاق في النقاط التالية:

- اقتراح تطوير نموذج الدراسة بإدراج متغيرات وسيطة أو معيّلة، مثل الحوكمة، والابتكار الأخضر، ونضج القياس، وقوة الشراكات، وجودة البيئة التنظيمية.
- اعتماد تصاميم طويلة لرصد تطور الأثر عبر الزمن بما يسمح بفحص استدامة المبادرات وتحولها إلى برامج استراتيجية ممتدة.
- توسيع المجال الجغرافي للتحليل عبر إجراء مقارنات بين الأقاليم داخل الجزائر، أو مقارنات دولية مع دول ذات خصائص اقتصادية وتنموية مشابهة.
- تعميق البحث في القطاعات الأقل تناوّلًا، خصوصًا القطاعات الناشئة المرتبطة بالرقمنة والابتكار الأخضر والاقتصاد الدائري، لفهم آليات خلق القيمة المشتركة فيها.
- تطوير أدوات قياس محلية للأثر الاجتماعي والبيئي تكون أكثر ملاءمة لواقع المؤسسات الجزائرية، بما يعزز دقة التقييم وقابلية التحسين.

سادسا: الخلاصة النهائية والرؤية المستقبلية

تُستخلص من مجمل نتائج هذه الدراسة خلاصة مفادها أن المؤسسة الاقتصادية لم تعد كيانًا منفصلاً عن محيطها التنموي، بل أضحت عنصراً فاعلاً ومؤثراً في تشكيل مسارات التنمية المحلية المستدامة، متى ما تبنت مقارنة خلق القيمة المشتركة كخيار استراتيجي طويل المدى. فقد بيّنت النتائج النظرية والميدانية أن خلق القيمة المشتركة يمثل تحولاً نوعياً في فلسفة إدارة الأعمال، إذ يربط بين التنافسية الاقتصادية والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية والبيئية، ويمنح المؤسسة قدرة حقيقية على المساهمة في التنمية خارج الإطار الضيق للمسؤولية الاجتماعية التقليدية.

وتؤكد الخلاصة العامة للدراسة أن التجربة الجزائرية، رغم ما يحيط بها من تحديات تنظيمية ومؤسسية وتمويلية، تمتلك مقومات حقيقية لتفعيل نموذج خلق القيمة المشتركة، خاصة في ظل وجود قاعدة صناعية وخدمية معتبرة واحتياجات محلية ملحة في مجالات التشغيل والتكوين وحماية البيئة وتحسين نوعية الحياة. غير أن الانتقال من المبادرات المعزولة إلى الأثر التنموي المستدام يظل مشروطاً بتعزيز الحوكمة المؤسسية، وتطوير أدوات قياس الأثر، وتكثيف الشراكات بين المؤسسات والفاعلين المحليين، بما يسمح بتحويل الالتزام المؤسسي إلى نتائج ملموسة وقابلة للتقييم.

ومن منظور استشرافي، تطرح هذه الأطروحة رؤية مستقبلية تعتبر خلق القيمة المشتركة أحد المرتكزات الأساسية لإعادة بناء العلاقة بين المؤسسة والمجتمع في الجزائر، خاصة في سياق التحولات الاقتصادية العالمية والضغط البيئية المتزايدة ومتطلبات تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتقوم هذه الرؤية على الانتقال من منطق الامتثال إلى منطق الابتكار، ومن التركيز على النتائج قصيرة الأجل إلى تبني استراتيجيات تنموية طويلة المدى تُدمج فيها الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل منظومة واحدة متكاملة.

كما تفتح الدراسة أفقاً جديداً للبحث العلمي والتطبيق العملي، من خلال الدعوة إلى تطوير نماذج قياس محلية للأثر التنموي، وبناء سياسات عمومية داعمة لخلق القيمة المشتركة، وتعزيز دور البحث الأكاديمي في مواكبة التحولات المؤسسية والتنموية. وبذلك، لا تقتصر مساهمة هذه الدراسة على تفسير واقع قائم، بل تمتد إلى اقتراح مسار مستقبلي يمكن أن يساهم في توجيه ممارسات المؤسسات الاقتصادية ودعم صُنّاع القرار وترسيخ نموذج تنموي أكثر توازناً واستدامة على المستوى المحلي.

وخلاصة القول، تؤكد هذه الأطروحة أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمتلك قابلية حقيقية لأن تكون فاعلاً محورياً في تحقيق التنمية المحلية المستدامة متى تبنت خلق القيمة المشتركة كمقاربة استراتيجية تربط التنافسية بحاجات المجتمع والبيئة. غير أن تعظيم هذا الدور يظل رهيناً بتعزيز منظومات القياس والتقييم، وتطوير الحوكمة المؤسسية، وتوسيع الشراكات المحلية، وتحسين البيئة التنظيمية والتمويلية، بما يضمن انتقال المبادرات من مستوى الالتزام المعلن إلى مستوى الأثر التنموي المستدام والقابل للقياس، والاستجابة لتحديات الحاضر واستشراف رهانات المستقبل.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- 1- الطيبي, ع & ,صديقي, أ. (2022, 02 14). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإستراتيجية البديلة لدعم وتنوع الصادرات لتحقيق التنمية الشاملة - الجزائر نموذجاً. *مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي* 02(02), 134-152 ,
- 2- العابد, ل & ,دهان, م. (2019, 03 30). تفعيل دور الجماعات المحلية في إطار الشراكة لتحقيق التنمية المحلية المستدامة - سياسة العناقيد في التجربة الفرنسية نموذجاً. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*. 03(01), 526-545 ,
- 3- أحمد ابراهيم عبد العال حسن . (يونيو, 2021). دور الادارة المحلية في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية المستدامة في ظل التحولات السياسية والتطورات الاقتصادية الراهنة. *المجلة العربية للإدارة*, 41 (02), 191-210.
doi:https://doi.org/10.21608/aja.2021.177014
- 4- اسحاق خرشي، ومحمد فلاق. (2016, 06 30). مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض -العلامة التجارية كوكا كولا أنموذجاً -أبعاد اقتصادية. 06 (01)، 179-198. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/31121>
- 5- بن يوسف, أ & ,بلقواسي, ف. (2022, 03 03). ثنائية الذكاء الإقتصادي- خلق القيمة المشتركة في ظل جائحة كورونا- شركة Nestlé نموذجاً -*مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*. 18(28), 554-555 ,
- 6- تريمة ايمان، ومطرف عواطف . (2023, 10 30). مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة - شركة المراعي أنموذجاً- *مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة*. 06 (02)، 85-104.
- 7- جويرف, هـ. توماس , هـ. كريستيان, غ & ,ماركو, ز. (2020). *الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (ترجمة زكرياء بلخامسة)*. مركز الكتاب الاكاديمي.
- 8- حسيبة حاج اممر، وعتيقة طرفاني. (2024, 12 01). المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية مدخل نحو خلق قيمة مشتركة: دراسة حالة مجمع Volvo و Sonartach Strategic Social Responsibility, An Introduction To Creating Shared Value: A Case Study Of The Volvo And Sonatrach Group. *مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية*. 08 (02)، 398-416. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/256087>

- 9- خرشي اسحاق . (7, 5, 2020). خلق القيمة المشتركة كمفهوم جديد في أخلاقيات الاعمال للشركات -منظور تحليلي-. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 4(1)، 157-172.
- 10- خرشي، ا.، فلاق، م. &، حدو، س. (2019, 12 31). خلق قيمة مشتركة في التسويق "نموذج شركة وول مارت للبيع بالتجزئة . مجلة /المقاولاتية والتنمية/المستدامة، 90-103، 01(02) ،
- 11- رندا جلال حسين، وحسين يادم لأمين محمد . (Jan, 2019). دور المتنزهات الزراعية الصناعية في دعم التنمية المحلية المستدامة (التطبيق محافظة قنا). *Journal of Urban Research*, 31(01)، 1-23. doi: 10.21608/jur.2019.88558
- 12- سبخاوي، ع. (2024, 11 19). نموذج خلق القيمة المشتركة توجه جديد للشركات الاقتصادية العالمية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة نماذج ميدانية لشركات عالمية. *مجلة دفاتر اقتصادية*. 15(02), pp. 451-468.
- 13- شويح، ب. (2023, 12 28). إستراتيجية المقاولاتية الخضراء والجماعات المحلية رهان جديد ومقاربة متعددة لتجسيد التنمية المحلية المستدامة ورؤية اقتصادية وبيئية. *مجلة بحوث في القانون والتنمية*. 21-11، 03(01) ،
doi:https://www.asjp.cerist.dz/en/article/234588
- 14- طهارة ناصر. (30 جوان، 2022). أهمية تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنموذج خلق القيمة المشتركة للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحليلي- -. *مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، 1(00)، 79-90.
- 15- عايش النفيعي، أ. (2023, 06 05). ع. المدني في تحقيق التنمية المحلية بالمجتمع السعودي في ضوء رؤية المملكة طبيقية على العاملين بالجمعيات الأهلية الخيرية بمحافظه الطائف(2030). *المجلة الاكاديمية للابحاث والنشر العلمي*. 394-421،
doi:https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.50.13
- 16- عبد الرشيد عادل . (2023). *التنمية المستدامة "برنامج تدريبي"*. جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- 17- عبد القادر الجيلاني سبخاوي. (2024, 11 19). نموذج خلق القيمة المشتركة توجه جديد للشركات الاقتصادية العالمية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة نماذج ميدانية لشركات عالمية. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 15(02)، 451-468. تم الاسترداد من https://asjp.cerist.dz/en/article/255590?utm_source=chatgpt.com

- 18- عبد القادر شيباني، ومحمد فلاق. (2020, 10 30). واقع تبني منظمات الأعمال لأنموذج خلق القيمة المشتركة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة – شركة Novartis أنموذجا –. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 3(3)، 62-44.
- 19- عبد القادر الجيلاني سبخاوي، ومحمد الصغير قريشي. (2020, 06 30). مساهمة تئمين النفائات في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة كنموذج جديد لأعمال الشركات " دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للنفائات بالجزائر". *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 06(01)، 500-481.
- 20- عدس، ع.، ذوقان، ع. &، كايد، ع. (2021). *البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه*.
- 21- فاطمة بالقواسمي، أحمد بن يوسف، ومحمد فلاق. (مارس، 2020). التوجه الذي نحو تبني خلق القيمة المشتركة كدعامة لاستدامة المؤسسات الاقتصادية- تقييم تجربة بنك الاسكندرية بمصر-. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 16(01)، 393-373.
doi:10.34118/ssj.v16i1.1935
- 22- فاطمة طاهري، ونصيرة قوريش. (2021, 01 15). نستله في المجتمع: خلق القيمة المشتركة من خلال المسؤولية الاجتماعية. *دراسات وأبحاث المجلة*، 13(01)، 90-76.
- 23- كمال، ل. (2023, ماي 30). (مفهوم التنمية المستدامة وأهميتها). *البحث عن إجابة ؟*. Récupéré sur <https://answer.abhath.net/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7/>
- 24- محمد، ب.، عبد الحميد، ن. &، أبو القاسم، ح. (2019). تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس. *المجلة العربية للإدارة*. 241.
- 25- محمد فلاق. (2019, 06 01). مدى مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق القيمة الاقتصادية وخلق المنفعة الاجتماعية دراسة تحليلية ميدانية. *مجلة الإقتصاد الجديد*، 10(02)، 232-196.
- 26- مصطفى، ط. (2018). *التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج Excel*، دار النشر الجامعي.
- ، تلمسان، الجزائر،: النشر الجامعي الجديد، 2018.

- 27- ناجي, ع & , ناجي , ع (2017). (تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في التنمية المحلية المستدامة في الجزائر). *حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية-20*. Récupéré sur <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/8102/1/Aricle%2005-Nadji%20Abdenour.pdf>
- 28- نايف مخايل امطانيوس . (2016). *بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنيها*. (الطبعة الأولى، المحرر) عمان، الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- 29- بلغيث , ن & , خالدي, ف . (2022, 12 31). *المقاولة الناشئة الخضراء بديل لتأسيس القيمة المشتركة - المقاولة الناشئة Nio, Xpeng للسيارات الكهربائية في الصين أنموذجا -مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*. 89-108, 13(01) ,
- 30- بوشويط فيروز, وبن زعدة , حبيبة . (2023, 01 07). *دور المعرفة لدى الرأسمال البشري في خلق القيمة المشتركة في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل. مجلة التنظيم والعمل, مجلد 11 (العدد 4)*.
- 31- صفوت , ف . (2007). *القياس النفسي, مكتبة أنجلو المصرية, الطبعة السادسة, القاهرة, مصر*.
- 32- مراد بن سماعيل, ومحمد مراس. (2022, 07 31). *طرح نظري لأهم نظريات ونماذج التنمية المحلية المستدامة: مع الإشارة إلى أهمية تفعيل المؤسساتي لأليات التنمية المحلية المستدامة في الجزائر. مجلة الراصد العلمي, 09(01), 116-134*. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/index.php/en/article/198678>

المراجع الأجنبية

- 33- Adizes, I. (1979, Summer). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 08(01), pp. 3-25. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)
- 34- Alan, A. (November 19, 2010). *The Sustainability Transformation How to Accelerate Positive Change in Challenging Times* (éd. 1 st). London: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781849775700>
- 35- Beschorner, T. (2013). Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach. *Business Ethics Journal Review*, 07(17), pp. 106-112. Retrieved from https://www.pdcnet.org/bejr/content/bejr_2013_0001_0017_0106_0112?utm_source=chatgpt.com

- 36- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York. Retrieved from <https://ia802201.us.archive.org/12/items/in.ernet.dli.2015.126534/2015.126534.Social-Responsibilities-Of-The-Businessman.pdf>
- 37- Brandão, C. (2015, October). P. Bazeley and K. Jackson, *Qualitative Data Analysis with NVivo* (2nd ed.). *Qualitative Research in Psychology*, 12(04), 492-494. doi:DOI:10.1080/14780887.2014.992750
- 38- Brockett, A., & Rezaee, Z. (2012). *Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting*. Retrieved from <https://www.wiley.com/en-us/Corporate+Sustainability%3A+Integrating+Performance+and+Reporting-p-9781118238066>
- 39- Clarke, V., & Braun, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 03(02), pp. 77–101. Récupéré sur <http://eprints.uwe.ac.uk/11735>
- 40- Crane, A., Spence, L., Palazzo, G., & Matten, D. (2014, February). Contesting the Value of 'Creating Shared Value'. *California Management Review*, 2(56), pp. 130-153. doi:DOI: 10.1525/cmr.2014.56.2.130
- 41- de Los Reyes, G., Scholz, M., & Smith, N. (2017, March). Beyond the "Win-Win": Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks. *California Management Review*, 59(2):000812561769528. doi:DOI: 10.1177/0008125617695286
- 42- den Ouden, E. (2012). *Innovation Design Creating Value for People, Organizations and Society*. springer. Retrieved from <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4471-2268-5>
- 43- Den Ouden, E. (2012). *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*. doi:DOI: 10.1007/978-1-4471-2268-5
- 44- Drucker, P. (1984, Feb 01). Corporate Social Responsibility The New Meaning of Corporate Social Responsibility. 26(02). Récupéré sur <https://cmr.berkeley.edu/1984/02/26-2-the-new-meaning-of-corporate-social-responsibility/>

- 45- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks : Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- 46- Emerson , J., & Bonini, S. (2005, January). Maximizing Blended Value— Building Beyond the Blended Value Map to Sustainable Investing, Philanthropy and Organizations. 46. Retrieved from www.blendedvalue.org
- 47- Epstein, M., & Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. London: Routledge.

doi:<https://doi.org/10.4324/9781351276443>
- 48- Fellgue, M., & Kherchi , I. (2017, 02 06). Shared value in banking sector: Creating an economic and social value "Leading banks models ". *REVUE Des économies nord Africaines*, 08(15), 11-28.
- 49- Fornell , C., & Larcker, D. (1981, Feb). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18,(01), pp. 39-50 (12 pages). Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/3151312>
- 50- Freeman, R. (2010, August). Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 96(1). doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0935-5>
- 51- Freeman, R., Lehtimäki, H., & Kujala, J. (2019, March). A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/332098002_A_Stakeholder_Approach_to_Value_Creation_and_Leadership?enrichId=rgreq-ae81697f214380b21bb99f81f332f331-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMzMjA5ODAwMjtBUzo3NDIxNDk2MjQ3MTczMTRAMTU1Mzk1MzY2Nzc5NA%3D%3D&el=1_x
- 52- Freeman, R., & Mcvea, J. (2001, January). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*(01-2). doi:DOI: 10.2139/ssrn.263511
- 53- Friedman, M. (1970, Sept 13). A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its

- Profits. *The Times's print archive*, p. 17. Récupéré sur <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- 54- Hair, J., Ringle, C., Sarstedt, M., & Hult, G. (2022, January). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publishing.
- 55- Harventy, G. (2025). Pursuing sustainable development goals through creating shared value in small medium enterprise. *Multidisciplinary*, p. 7. Retrieved from <https://doi.org/10.31893/multirev.2025099>
- 56- Henseler, J., Ray, P., & Hubona, G. (2016, February). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *116*(1), 2-20. doi:10.1108/IMDS-09-2015-0382
- 57- KELFAOUI, A., REZZAZ, M., & KHERROUR, L. (2021). REVITALIZATION OF MOUNTAIN RURAL TOURISM AS A TOOL FOR SUSTAINABLE LOCAL DEVELOPMENT IN KABYLIE (ALGERIA). THE CASE OF YAKOUREN MUNICIPALITY. *Geojournal of Tourism and Geosites*, *34*(01). doi:10.30892/gtg.34115-626
- 58- KHERCHI, I., & FELLAGUE, M. (2015, 12 01). Creating shared value as a new business model for pharmaceutical " Glaxo Smith Kline (GSK) MODEL ". *Algerian review of economic development N°03/Déc 2015, 02*(03), 17-29.
- 59- kherchi, I., & fellague, M. (2019, sebtender 30). Creating shared value in Algeria through partnership: Professional approach for Saidal and Novo Nordisk. *مجلة التكامل الاقتصادي*, *07*(03), 141-156.
- 60- Lee, D., Moon, J., Cho, J., Goo Kang, H., & Jeong, J. (2014, jun 30). From corporate social responsibility to creating shared value with suppliers through mutual firm foundation in the Korean bakery industry: a case study of the SPC Group. *20*, pp. 461-483. Récupéré sur <https://doi.org/10.1080/13602381.2014.929301>
- 61- Lindawati, A., Agata, |., & Handoko, B. (2023, JULY 31). Instructions Green Innovation and Creating Shared Value on Achievement of Environmental Development Pillar in Indonesian Energy Sect. *International*

- Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(07), 2213-2221.
- doi:<https://doi.org/10.18280/ijstdp.180726>
- 62- Lundvall, B.-Å. (1992). National Innovation Systems—Analytical Concept and Development Tool. *Industry and Innovation*, 14(01), pp. 95-119. doi:DOI: 10.1080/13662710601130863
- 63- Mehera, A. (2019). Sustainable value and shared value creation case studies on Australian Banking and property Organisations. College of Management Victoria University, , Australia: Victoria University.
- 64- Menghwar, P., & Daood, A. (2021, March). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(04), pp. 466-485. doi:DOI: 10.1111/ijmr.12252
- 65- Mesghouni, M., Barka, M., & Azza , L. (2018, 12 31). The Impact Of Adopting Social Responsibility Towards Employees In The Creation Of Shared Value - A Study Of A Sample Of Economic Enterprises Active In Public Hygiene And Waste Treatment And Sanitation In Ouargla-. *El-Bahith Review*, 18(01), 613-629.
- 66- Mesghouni, M., Youcef, A., Kiheli, A., Lamia , A., & Seddiki, S. (2019). Find a Shared Value in the Social Responsibility of Algerian Business Organizations. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 09(03), 142-153. doi: <https://doi.org/10.32479/ijefi.7726>
- 67- Mesghouni, M., Youcef, A., Kiheli, A., Lamia , A., & Seddiki, S. (2019). Find a Shared Value in the Social Responsibility of Algerian Business Organizations. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 09(03), 142-153. doi: <https://doi.org/10.32479/ijefi.7726>
- 68- Michael , P. (2012). What Are Clusters? Harvard Business School, Institute For Strategy & Competitiveness. Récupéré sur <https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/Pages/clusters.aspx?utm>
- 69- Michael E, P., & Mark R, K. (2006, december). Strategy and Society: The Link Between Competitive

- Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92.
- 70- Moon, J. (2007, September 19). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development*, 15(05), pp. 296-306. Récupéré sur <https://doi.org/10.1002/sd.346>
- 71- Mulgan, G. (2006, April 01). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), pp. 145-162. doi:<https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- 72- Murray , R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION*. The Young Foundation/NESTA. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>
- 73- Piotr , W. (2016, June). How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility. 24(2), 32-55. doi:DOI: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.168
- 74- Rogers,, P., Kazi F. , J., & John A. , B. (2007). *An Introduction to Sustainable Development*. Earthscan Publications Ltd.
- 75- Segarra-Oña, M., Signes A., P., Albors, J., & Miguel-Molina, B. (2017, January/February). Testing the Social Innovation Construct: An Empirical Approach to Align Socially Oriented Objectives, Stakeholder Engagement, and Environmental Sustainability: Social Innovation Orientation: An Empirical Approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(01), pp. 15-27. doi:DOI: 10.1002/csr.1388
- 76- Silver, C., & Lewins, A. (, 2017, February 09). Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide. doi:<https://doi.org/10.4135/9781473906907>
- 77- Vargo, S., & Lusch , R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of*

- Marketing Science*, 36, 1-10. Récupéré sur <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-007-0069-6>
- 78- Vargo, S., & Lusch, R. (2004, January). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 68(01), 1-17. doi:DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- 79- Visser, W. (2010, October). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *in Journal of Business Systems Governance & Ethics* · October 2010, 05(03). doi:DOI: 10.15209/jbsge.v5i3.185
- 80- Visser, W., & Kymal, C. (2015). Integrated Value Creation (IVC):Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). *Journal of International Business Ethics*, pp. 29-43. Retrieved from file:///C:/Users/psy/Downloads/paper_ivc_wvisser.pdf
- 81- Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/83712>
- 82- Adizes, I. (1979, Summer). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(01), pp. 3-25. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)
- 83- Alan , S., Eko , G., & Bambang , H. (2020). Meaningful practice creating shared value as a contribute to sustainable development goals: Case study at Pt Pupuk Kaltim. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE* 9(7)(2020) 222-232, VOL 9(NO 7), 222-232. Consulté le 02 December , 2020, sur Journal homepage: <https://www.ssbfnct.com/ojs/index.php/ijrbs>
- 84- Andrew , C., Guido , P., Laura J, S., & Dirk , M. (2014, February). Contesting the Value of 'Creating Shared Value. *California Management Review*, 56(02), 130-153. doi:DOI: 10.1525/cmr.2014.56.2.130
- 85- Andrew , C., Guido , P., Laura J, S., & Dirk , M. (2014, · February). Contesting the Value of 'Creating Shared Value'. *California Management Review*, 130. doi:DOI: 10.1525/cmr.2014.56.2.130
- 86- Andrew , N. (2017, 03). CREATING SHARED VALUE An exploratory case study assessing the shared value that a company is creating through a protected area and its unique relationship with local communities.

- South Africa, Faculty of Economic Management Sciences: Stellenbosch University. doi:Stellenbosch University <https://scholar.sun.ac.za>
- 87- Anita Reizinger, D. (2018). ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY AND SOCIAL RESPONSIBILITY . *RESEARCH PAPERS OF WROCLAW UNIVERSITY OF ECONOMICS No. 515 • 2018*. doi: 10.15611/pn.2018.515.15
- 88- Antonio , D., & Menghwar, P. (2017). Understanding "Creating Shared Value". *10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business* (pp. 512-525). Department of Management, Sapienza University of Rome, Rome, Italy.: Conference Paper. Retrieved from : <https://www.researchgate.net/publication/323074844>
- 89- Arrow , K., & Debreu, G. (1954, Jul). Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy. 22(03). doi:<https://doi.org/10.2307/1907353>
- 90- Asoke Kumar , M. (2019, 07 12). SUSTAINABLE VALUE AND SHARED VALUE CREATION: Case Studies on Australian Banking and Property Organisations. College of Management, Victoria University. Retrieved 2019
- 91- Bank, W. (2012). *The World Bank annual report 2012 (Vol. 1 of 3) : Main report (English)*. World Bank Annual Report. Récupéré sur <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/168831468332487486>
- 92- Bank, W. (2018). *World Bank Annual Report 2018*. Récupéré sur <https://documents1.worldbank.org/curated/en/510621538160434570/pdf/The-World-Bank-Annual-Report-2018.pdf?utm>
- 93- Bank, W. (2021). *World Development Indicators*. The World Bank. Récupéré sur <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>

- 94- Beal, B. D. (2014, January). *Corporate Social Responsibility: Definition, Core Issues, and Recent Developments*. doi:DOI: 10.4135/9781483388014
- 95- Belén , L., & Abel , M. (2017, 09 20). Creating Shared Value in the Context of Sustainability: The Communication Strategy of MNCs. *Corporate Governance and Strategic Decision Making*. doi:DOI: 10.5772/intechopen.70177
- 96- Benedikt , v. (2016). *Creating Shared Value as Future Factor of Competition Analysis and Empirical Evidence*. München, Germany: Ch. Lütge, München, Deutschland. doi:DOI 10.1007/978-3-658-12603-2
- 97- Benjamin , H., & Alex, N. (2012, April). Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers and Challenges. doi:10.1007/978-3-8349-7093-0_2
- 98- Bolanle , D., E.K. , R., Gbenga , M., & Marvellous , A. (2016). Creating Shared Value: A Paradigm Shift from Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value.
- 99- C K, P., & Allen, H. (2002, OCTOBER). Serving the World's Poor, Profitably. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 9(80), 48-57.
- 100-Campbell, B., & Laforce, M. (2016). *La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur minier réponse ou obstacle aux enjeux de légitimité et de développement en Afrique?* Canada: Published by: Presses de l'Université du Québec.
- 101-Carroll, A. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society* (Vol. 38). journals.sage. doi:https://doi.org/10.1177/0007650399038003
- 102-Caterina , T., & Richard L, P. (2014). Value Creation Through Stakeholder Synergy. *Strategic Management Journal*, 2(37), 314-329. doi:http://dx.doi.org/10.1002/smj.2337
- 103-Cesar , S. (2023, june). Creating shared value strategies to reach the United Nations sustainable development goals: Evidence from the mining industry. *The Extractive Industries and Society*, 14.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.exis.2023.101255>

104- Chenglin , Q., Xiu, J., & Yonghui , X. (2023, February 17). The effect of creating shared value on enterprise image: focusing on mediating effects of environmental involvement. *52*(2), 625-642. doi:.

<https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0070>

105- Chloé , A., Léa, T., Julien , S., Jérémy , L., Gaspard, B., Hamza Rkha , C., . . . Emile , F. (2023). Female entrepreneurship, creating shared value, and empowerment in tourism; the neutralizing effect of gender-based discrimination. *Agronomy for Sustainable Development*, *43*(38).

doi:<https://doi.org/10.1007/s13593-023-00888-7>

106- Claudia , B., Gabriela , Z., Cristiane, F., Manuela , R., & Roselei , H. (2024, January 28). Rethinking the company's role: Creating shared value from corporate social innovation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi:10.1002/csr.2723

107- Commission, E. (2021). *Strategy for financing the transition to a sustainable economy*. Récupéré sur https://finance.ec.europa.eu/publications/strategy-financing-transition-sustainable-economy_en

108- Compact, U. N. (2015). *Business for the Rule of Law Framework*. United Nations. Compact, United Nations Global compact. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Frule_of_law%2FB4ROL_Framework.pdf

109- Compact, U. N. (2015). *Guide to Corporate Sustainability: Shaping a Sustainable Future*. Compact, United Nations Global. Récupéré sur <https://unglobalcompact.org/library/1151>

110- Cooke, P. (2001, February). Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change*, *10*(04), pp. 945-974. doi:DOI: 10.1093/icc/10.4.945

111- Corazza, L., Scagnelli, S., & Mio, C. (2017). Simulacra and Sustainability Disclosure: Analysis of the

- Interpretative Models of Creating Shared Value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, pp. 414-434. doi:DOI: 10.1002/csr.1417
- 112-Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage. SAGE Publications.
- 113-D, A., D, F., & T, B. (2023). Creating shared value and positive legacies from a transitional working landscape in Panama. In J. P. Behrooz Abbasi (Ed.), *Proceedings of the 16th International Conference on Mine Closure*, . Australian Centre for Geomechanics, Perth.
doi:https://doi.org/10.36487/ACG_repo/2315_014
- 114-Daood, A., & Menghwar, P. (2019). UNDERSTANDING "CREATING SHARED VALUE". *10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*, (pp. 512-525). Department of Management, Sapienza University of Rome, Rome, Italy. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/323074844>
- 115-David , O., & Mirjam A, F.-T. (2022). Creating Shared Value Through an Inclusive Development Lens: A Case Study of a CSV Strategy in Ghana's Cocoa Sector. *Journal of Business Ethics*, 178, 339–354.
doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-021-04808-1>
- 116-Debbie , M., Mayowa , G., Rowland , E., & Marvellous Aghogho , C. (2016, August 31). Creating Shared Value: A Paradigm Shift from Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol:10.
Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/307174340>
- 117-den Ouden, E. (2012). *Innovation Design Creating Value for People, Organizations and Society*. Récupéré sur <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4471-2268-5>
- 118-Deuksin , K., Ha Young , L., Joon, H., & So Young , S. (2023, February). Effect of an open patent pool strategy on technology innovation in terms of creating shared value. *Elsevier Technological Forecasting and Social Change*, 187. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122251>

- 119-Donghyun , K., & Up , L. (2017, August 12). Social Enterprise as a Catalyst for Sustainable Local and Regional Development. *Sustainability*, 08(09), 1427. doi:<https://doi.org/10.3390/su9081427>
- 120-Drago , C., Svetlana, I., Jelena Vapa, T., & Vojin, C. (2020). Do Local Food Products Contribute to Sustainable Economic Development? *Sustainability*, 12, 2847. doi:[doi:10.3390/su12072847](https://doi.org/10.3390/su12072847)
- 121-Dyllick , T., & Hockerts, K. (2002, March). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 2(11), pp. 130-141. doi:DOI: 10.1002/bse.323
- 122-Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. pp. 156-174. Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- 123-Eduard , A., Ana, U., Valentina , C., & Micu , M. (2021, October 28). Sustainable Development of the Rural Areas from Romania: Development of a Digital Tool to Generate Adapted Solutions at Local Level. *Sustainability*, 13(21), 11921. doi:<https://doi.org/10.3390/su132111921>
- 124-Epstein, M. J. (2008). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. (1st ed. ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- 125-Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. (5. edition, Éd.) SAGE.
- 126-Francis-Xavier I, O. (2023). Sustainable Agricultural Practices: Value Chain of Egusi, A Local Soup Condiment in Nigeria. In A. P.-F. Dr. Amjad Almusaed, *Integrative Approaches in Urban Sustainability - Architectural Design, Technological Innovations and Social Dynamics in Global Contexts [Working Title]*. doi:<http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.109854>
- 127-Freeman , R. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach* / R. Edward Freeman. Boston : Pitman.
- 128-Guest, G., MacQueen, K., & Namey, E. (2012). *Introduction to Applied Thematic Analysis In: Applied*

- Thematic Analysis*. Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc. Récupéré sur <https://dx.doi.org/10.4135/9781483384436>
- 129-Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarsted, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).
- 130-Hair, Jr, J., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, & Marko Sarstedt. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc. Récupéré sur <https://us.sagepub.com/en-us/nam/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book270548?utm>
- 131-Hart , S., & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17, pp. 56-67. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- 132-Hart, S. L. (1997). *BEYOND GREENING: STRATEGIES FOR A SUSTAINABLE WORLD*. HARVARD BUSINESS REVIEW.
- 133-Hayoung , k. (2017). Customer's Social Value Perception and Enterprise's Sustainability : Focus on Social Enterprise. *Journal of Marketing Thought*, 4(2), 71-77.
- 134-Hui , G., Meng , Y., & Weisheng , L. (2024, Jan 05). Integrating creating shared value into competitive strategies: case studies of Chinese international construction companies. *International Journal of Construction Management*. doi:<https://doi.org/10.1080/15623599.2023.2299529>
- 135-Hwy, C., & Jimmyn, P. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social. *WILEY*(28), 115-122. doi:DOI: 10.1002/jsc.2252
- 136-IBM. ((2023)). *IBM SPSS Statistics*. Récupéré sur <https://www.ibm.com/products/spss-statistics>
- 137-ICLEI. (2015). *Measuring, Reporting and Verifying Local Sustainability*. International Council for Local Environmental Initiatives. Récupéré sur file:///C:/Users/psy/Downloads/World-Congress-2015-

Report.pdf

138-IPCC. (2021). *Climate Change 2021 The Physical Science Basis Working Group I Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*.

139-Irati Otamendi, I., Olatz , G., Alba , A., Claudia , P., & Rufino, H. (2022, February). How can local energy communities promote sustainable development in European cities? *Energy Research & Social Science*, 84. doi:<https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102363>

140-Ireen , G., & Barjan , P. (2022, 06 20). Shared value creation and sustainable development: developing a causal model by analyzing energy cooperatives in different institutional contexts. *CENTRAL EUROPEAN REVIEW*, 6(2), 37-70. doi:<https://doi.org/10.29015/cerem.944>

141-Isabelle , S., & Robert , R. (2013). Shared Value and the Impartial Spectator Test. *Journal Business Ethics*(114), 171-182. doi:DOI 10.1007/s10551-012-1335-1

142-Jalta, J., Joly, J., Reineri, R., & Riquier, J. (2011). *Sociétés et développement durable: Géographie 2e*. MAGNARD.

143-James A, S. (2009, july). Assessing Freeman's Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 3(37), 401-414. doi:10.1007/s10551-008-9928-4

144-Jed , E. (2003, July). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45(4). doi:<https://doi.org/10.2307/41166187>

145-Ji , W., & Yigang , W. (2023, April 3). From Participation to Consumption: The Role of Self-Concept in Creating Shared Values Among Sport Consumers. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1037–1050.

146-João Maria , d., & Susana , F. (, June 2013.). Creating Shared Value. The Case of Nestlé. *CATÓLICA LISBON SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS*.

- 147-John E, C., Dayle D, D., & Anne , G. (2012). Chapter 1: Opportunities for social entrepreneurship: an analysis of the social sector in six Midwest US areas. In J. Kickul, *Patterns in Social Entrepreneurship Research*. 2012. doi:<https://doi.org/10.4337/9781781003596.00007>
- 148-Joohwan , S., Jiseon , L., Sunggwang , J., & Sangil , P. (2023, APRIL 03). The Role of Creating Shared Value and Entrepreneurial Orientation in Generating Social and Economic Benefits: Evidence from Korean SMEs. *Sustainability*, 15(07). doi:<https://doi.org/10.3390/su15076168>
- 149-Joseph F. , H., G. Tomas M. , H., Christian M., R., & Marko , S. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (éd. Second edition.). the United States of America: by SAGE Publications, Inc. Récupéré sur <https://lccn.loc.gov/2016005380>
- 150-József, B., Kinga, I., bolya , T., Arnold, T., & Iulian. (2021, sep). Indicator-based assessment of local and regional progress toward the Sustainable Development Goals (SDGs): An integrated approach from Romania. *Sustainable Development*, 793-1048. doi:10.1002/sd.2180
- 151-Karen, D. (2018, march). "THE NOTION OF CREATING SHARED VALUE AND ITS APPLICABILITY AND IMPLICATIONS FOR CORPORATE SOUTH AFRICA. *Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Philosophy in Sustainable Development in the Faculty of Economic and Management Sciences at Stellenbosch University*. Stellenbosch University . Retrieved from <https://scholar.sun.ac.za>
- 152-Karla , P., & Patricia, B. (2013, Autumn semester). Creating Shared Value in the Educational sector The contributions of CSV to the Educational sector,through social impact organizations. Umea School of Business and Economics.
- 153-Katrina, S., Enayat A. , M., Emma , A., Martin , B., Beth , S., & Brett A, B. (2021, March 14). Co-creating local socioeconomic pathways for achieving the sustainable development goals. *Vol.:(0123456789)1 Sustainability Science*, 16, 1251–1268. doi:<https://doi.org/10.1007/s11625-021-00921-2>

- 154-Kerry , M. (2007, June 4). So What is the 'Triple Bottom Line'? *The International Journal of Diversity in Organizations Communities and Nations Annual Review*, 6(6). doi:DOI: <https://doi.org/10.18848/1447-9532/CGP/v06i06/39283>
- 155-Kjersti , G., Mathias , B., Aase, K., & Maiken , B. (2021, april 12). Factors Facilitating the Implementation of the Sustainable Development Goals in Regional and Local Planning—Experiences from Norway. *Sustainability*, 13(08). doi:<https://doi.org/10.3390/su13084282>
- 156-Laura , C., Simone , D., & Chiara , M. (2017, March). Simulacra and Sustainability Disclosure: Analysis of the Interpretative Models of Creating Shared Value: Simulacra and sustainability disclosure. *Article in Corporate Social Responsibility and Environmental Management* . doi:DOI: 10.1002/csr.1417
- 157-Laura , M. (2012). *Social Innovation and New Business Models Creating Shared Value in Low-Income Markets*. Rome RM, Italy: Springer Heidelberg New York Dordrecht London. doi:DOI 10.1007/978-3-642-32150-4
- 158-Laura P, H., Jenny , M., Patricia H, W., & Danielle , C. (2011). 'Connecting the World Through Games': Creating Shared Value in the Case of Zynga's Corporate Social Strategy. *Journal of Business Ethics Education* 8, : 199-230. Retrieved from <http://works.bepress.com/laurahartman/49/>
- 159-Laurence Lehmann, O., Frédéric, L., Bernard, G., Pierre, D., & Rodolphe , D. (2016). *Strategor: Toute la stratégie d'entreprise*. ((. éd.), Ed.) Paris: Dunod.
- 160-Lindrawati, & Armada , R. (2022, June). Creating Shared Value: Relationality Perspective. *International Journal of Economics Business and Accounting Research (IJEBAR)*, Vol-6, (Issue-1). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/363568775>
- 161-Lumivero. ((2023)). *NVivo 14 User Guide*. Récupéré sur Lumivero;; <https://www.lumivero.com>
- 162-Magfirotun , N. (2022, 08 20). Evaluasi Strategi Creating Shared Value (CSV) Kedepan Yang Bernilai

- Sustainable Development Goals (SDG). *ETNIK: Jurnal Ekonomi - Teknik*, volume 1 Issue No 10 (Issue No 10), 653. Retrieved 08 20, 2022, from <https://etnik.rifainstitute.com>
- 163-Maltz, E., & Schein, S. (2012, Autumn). Cultivating Shared Value Initiatives: A Three Cs Approach. *The Journal of Corporate Citizenship; Sheffield*, p. 21.
- 164-Manu, C., & Fanny, P. (2009). Analyse de données avec SPSS. p. 200. Retrieved from <https://www.mollat.com/livres/1395973/manu-carricano-analyse-de-donnees-avec-spss?utm>
- 165-Maria Teresa Bosch, B., Joan Montllor, S., & Maria, A. (2013). Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economics Letters*, 11-15.
doi:<http://dx.doi.org/10.4236/tel.2013.33A003>
- 166-Mark Anthony, C., Ciro, T., Serena, S., & Stefano, B. (2023, January 15). Creating shared value through open innovation approaches: Opportunities and challenges for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4485 - 4502. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.3377>
- 167-Martin, W., & Gaby, O. (2009). *Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration*. doi:DOI: 10.2307/20650284
- 168-Maud H, S. (2013). Dow Jones Sustainability Indices. *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, pp. 832–838. Récupéré sur https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-3-642-28036-8_577?utm
- 169-Maymo, V., & Murat, G. (2017). *La boîte à outils du Développement durable et de la RSE*. DUNOD.
- 170-McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(01), 117-127. Récupéré sur chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sci.bban.top/pdf/10.5465/AMR.2001.4011987.pdf?utm_source=chatgpt.com
- 171-Mercedes Rubio, A., del Mar Ramos, G., & Miguel Ángel Sastre, C. (2022). Driving innovation management

to create shared value and sustainable growth. doi:doi.org/10.1007/s11846-022-00520-0 الإدارية العلوم

مراجعة

172-Michael E, P., & Mark R, K. (2011, January-February). Creating shared value, How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* 89, (1-2)(89), pp. 62-77.

doi:file:///C:/Users/psy/Downloads/Creating-Shared-Value.pdf

173-Michael E, P., Greg, H., Marc , P., Sonja , P., & Elizabeth, H. (2011). Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. Retrieved from www.fsg.org

174-Michael E., P., & Gregory , C. (1999, June). The California Wine Cluster. Harvard Business School. Récupéré sur <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=24449&utm>

175-Mieczysław , A. (2023). Local Development Model as an Element of Regional Sustainable Strategy. In A. Almusaed, *Sustainable Regional Planning*. intechopen. doi:DOI: 10.5772/intechopen.109534

176-Moon, J. (2007, September 19). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development*, pp. 296-306. doi: <https://doi.org/10.1002/sd.346>

177-Mr Pål , D., & Hon, S. (2016). *OECD Development Policy Tools Collaborative Strategies for In-Country Shared Value Creation framework for Extractive Projects*. Paris: OECD.
doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264257702-en>

178-Najmeh , H., & Janine , W. (2023, Mar 09). Minimizing the sustainability knowledge-practice gap through creating shared value: The case of small accommodation firms. *Journal of Sustainable Tourism* .
doi:<https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2186828>

179-Nations, U. (1972). Conferences | Environment and sustainable development. *United Nations Conference on the Human Environment, 5-16 June 1972, Stockholm*. Nations, United. Récupéré sur <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972?utm>

- 180-Nations, U. (2002). Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development. *World Summit on Sustainable Development 26 August–4 September*. Johannesburg, South Africa. Récupéré sur chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://documents.un.org/doc/undoc/ltd/n02/575/40/pdf/n0257540.pdf?OpenElement=&utm
- 181-Nations, U. (2012). Report of the United Nations Conference on Sustainable Development : Rio de Janeiro, Brazil, 20-22 June 2012., (p. 118). Rio de Janeiro, Brazil. Récupéré sur https://digitallibrary.un.org/record/737074?ln=ar&v=pdf
- 182-Nations, U. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/gh/SDGs-Booklet_Final.pdf
- 183-Nestlé. (2011). *Nestlé Creating Shared Value Report 2011*. Retrieved from http://www.nestle.com/CSV
- 184-Nestlé SA. (2018). *Nestlé SA Switzerland*. BMS COMPANY SCORECARD 2018. Retrieved from file:///C:/Users/psy/Downloads/Nestle.pdf
- 185-OECD. (2001). *OECD environmental indicators 2001 : towards sustainable development*. Paris : OECD. Récupéré sur https://archive.org/details/oecdenvironmenta0000unse_h2v0/page/n1/mode/2up?utm
- 186-OECD. (2018). *Job Creation and Local Economic Development 2018 PREPARING FOR THE FUTURE OF WORK*. Récupéré sur https://doi.org/10.1787/9789264305342-en
- 187-OECD. (2020). *A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals*. Consulté le February 7, 2020, sur https://www.oecd.org/en/publications/a-territorial-approach-to-the-sustainable-development-goals_e86fa715-en.html

- 188-OECD. (2021). *Civil service capacities in the SDG era: An assessment framework*. OECD Working Papers on Public Governance No. 47. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.1787/a20bad7c-en>
- 189-Paul , B., & Glenn M. McEvoy. (2016, December). A Model for Implementing a Sustainability Strategy through HRM Practices: BUSINESS AND SOCIETY REVIEW. *04*, pp. 465-495. doi: 10.1111/basr.12099
- 190-Peter P, R., Kazi F, J., & John A, B. (2012). *An Introduction to Sustainable Development* (éd. 1st Edition). London: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781849770477>
- 191-Phills Jr, J. A., Deiglmeier, K, & Miller, D. T. (2008, July 7). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, *4*(6), 34-43. Retrieved from <https://tuiselibrary.wordpress.com/2014/07/07/rediscovering-social-innovation/?utm>
- 192-Piotr , W. (2016, June). How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility. *Journal of Management and Business Administration Central Europe*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/304792219>
- 193-Pontus, B., & t Hamilton, U. (2012). Social entrepreneurship— a survey of current research. *Working Paper*, *09*. Retrieved from <https://www.entreprenorskapsforum.se>
- 194-Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. Free Press. Retrieved from <https://www.amazon.com/Competitive-Advantage-Nations-Michael-Porter/dp/0029253616>
- 195-Porter, M., & Kramer, M. (2011). *The big idea Creating Shared Value*. Harvard Business Review,. Retrieved from <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
- 196-Prem Sagar , M., & Antonio , D. (2021, March 01). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *nt J Manag Rev*. *2021;23*, 466—485. doi:DOI: 10.1111/ijmr.12252
- 197-Qiangyi , L., Fu'e, Z., Shaohui, L., Mian , Y., & Fei, X. (2021, june). The effects of China's sustainable

- development policy for resource-based cities on local industrial transformation. *Resources Policy*, 71, , 101940. doi:<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101940>
- 198-R. , E., & John F. M. (2001, January). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Article in SSRN Electronic Journal* . doi:DOI: 10.2139/ssrn.263511
- 199-Radka , M., & Margherita, S. (2023, 09 30). Luxury, slow and fast fashion: A case study on the (un)sustainable creating of shared values. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(03), 813-851. doi: DOI: <https://doi.org/10.24136/eq.2023.026>
- 200-Raj, S. (2007). conscious-capitalism. Consulté le december 01, 2025, sur https://rajsisodia.com/conscious-capitalism/?utm_source=chatgpt.com
- 201-Raman, A. (2016, June). An exploratory study of a 'Creating Shared Value' (CSV) concept for achieving firm competitiveness in Hong Kong construction firms. Hong Kong, china. Retrieved 2016
- 202-Rebecca , C. (2018, 11 9). Can Creating Shared Value (CSV) and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) Collaborate for a Better World? Insights from East Asia. College of International Management & Graduate School of Management, Ritsumeikan Asia Pacific, japan: University, Beppu 874-8577, Japan; chunghee@apu.ac.jp or chkim1472@gmail.com.
- 203-Rebecca , C., Akira, S., & V. Mohan , A. (2020, april 15). Correction to: Interpretation and integration of "creating shared value" in Asia: implications for strategy research. *Asian Business & Management* 19, 379–406. doi:<https://doi.org/10.1057/s41291-019-00064-4>
- 204-Reihaneh , B., Enayat A, M., Rebecca E, L., David , D., & Brett A, B. (2022, January). Prioritising Sustainable Development Goals, characterising interactions, and identifying solutions for local sustainability. *Environmental Science & Policy*, 127, 325-336. doi:<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2021.09.016>
- 205-Report, S. D. (2021). *Europe Sustainable Development Report 2021 Transforming the European Union to*

- achieve the Sustainable Development Goals*. Récupéré sur
<https://www.sustainabledevelopment.report/reports/europe-sustainable-development-report-2021/?utm>
- 206-RESET. (2018, 07 12). *Greenwashing – Die dunkle Seite der CSR*. Retrieved from
<https://reset.org/corporate-social-responsibility-csr-die-verantwortung-der-unternehmen/>
- 207-Sara , K. K. (2019). Create Shared Value, As A New Competitive Advantage, And Its Impact on Sustainable Strategy Analytical Study Applied on A Sample of Hotels in Erbil City. *International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics*. doi:DOI: 10.23918/ICABEP2019p45
- 208-Sarstedt, M., Ringle, C., & Hair, J. (July 2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Dans *Handbook of Market Research* (pp. (pp.1-47)). Springer. doi:10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- 209-Sebastian , D., Marcus, D., Robiel , M., & Klaus , S. (2015). An Assessment of Customer Shared Value in the Restaurant Industry – a Survey from Sweden. *Theoretical and Applied Economics*, 22(4(605)), 85-98.
doi:0000-0002-2427-3148
- 210-Seyed Behbood , I., & Claudia Lizette, G.-R. (2023, November 23). Enhancing Urban Sustainability: Unravelling Carbon Footprint Reduction in Smart Cities through Modern Supply-Chain Measures. *MDPI*, 06(06), 3225-3250. doi: <https://doi.org/10.3390/smartcities6060143>
- 211-Sharmin , T., Amna, J., & Youji, K. (2023, October 4). Creating Shared Value in Banking by Offering Entrepreneurship Education to Female Entrepreneurs. *Sustainability*, 15(19).
- 212-Shekhar, & Debadyuti , D. (2023). Enablers of ‘Creating Shared Value’: A Total Interpretive Structural Modeling–Polarity Approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24, 291–318.
doi:<https://doi.org/10.1007/s40171-023-00340-5>
- 213-Shirasawa, N., & Seo , Y. (2025, March 10). The Role of Institutional and Geographic Proximity in

- Enhancing Creating Shared Value (CSV) Initiatives Within Local Industrial Clusters: A Study of Japanese SMEs. *Sustainability*, 17(2410). doi:<https://doi.org/10.3390/su17062410>
- 214-Silvia Ferraz , N., & Vanessa , P. (2022). Creating shared value: the case of innovability at Suzano in Brazil. *Innovation & Management Review*, 19, pp. 208-221. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/5375/537571682004/html/>
- 215-Strand, R., & Freeman, R. (2015, MARCH). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(01), pp. 65-87.
- 216-Svend, B., & Steinar, K. (2014). *InterViews Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (éd. Third Edition). Denmark: SAGE Publications, Inc. Récupéré sur <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/interviews/book239402?utm>
- 217-Ta-Kai , Y., & Min, R. (2020, March 17). The Corporate Shared Value for Sustainable Development: An Ecosystem Perspective. *sustainability*. doi:10.3390/su12062348
- 218-UNDP. (1990). *Human Development Report 1990 Concept and Measurement of Human Development*. UNDP. Récupéré sur <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1990?utm>
- 219-UNDP. (2010). *Local Governance and Sustainable Development. United Nations Development Programme*. Récupéré sur <https://www.undp.org/eurasia/local-governance-and-development>
- 220-UNDP. (2015). *Sustainable Development Goals. Retrieved*. UNDP. Récupéré sur <https://www.undp.org>
- 221-UNEP. (1990). *HUMAN DEVELOPMENT REPORT 1990 Concept and Measurement of Human Development*. United Nations Development Programme. doi:<https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1990>
- 222-UNEP. (2001). *Report Profiting from cleaner production: towards efficient resource management*. UNEP. Récupéré sur <https://www.unep.org/resources/report/profitting-cleaner-production-towards-efficient->

resource-management

223-UNEP. (2012). *Annual report UNEP 2012 annual report 19 May 2013*. Récupéré sur

<https://www.unep.org/resources/annual-report/unep-2012-annual-report>

224-UNEP, & Programme, U. N. (2015). *Human Development Report 2015 Work for Human Development*.

Récupéré sur <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2015>

225-UNEP, T. U. (2018). *Report Towards a Green Economy Pathways to Sustainable Development and Poverty*

Eradication. The United Nations Environment Programme (UNEP). Récupéré sur

<https://www.unep.org/resources/report/towards-green-economy-pathways-sustainable-development-and-poverty-eradication-10?utm>

226-UN-Habitat. (2016). *Urban Indicators Guidelines: Better Information, Better Cities*. United Nations

Human Settlements Programme. Retrieved from chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/11/a-territorial-approach-to-the-sustainable-development-goals-in-flanders-belgium_9101b9fe/cb4fb76b-en.pdf

227-unilever. (2019, October 7). *Keeping our plastic in the loop*. Retrieved from

<https://www.unilever.com/news/news-search/2019/plastics-announcement/>

228-Unilever. (2023, mar 22). *Business case Unilever - rethinking plastic packaging*. Récupéré sur

<https://knowledge-hub.circle-economy.com/article/21663?n=Unilever---rethinking-plastic-packaging->

229-Unilever. (n.d./b). (2022, jun 1). *Waste & Packaging. Rethinking plastic packaging - towards a more*

circular economy. Retrieved from <https://www.unilever.com/sustainableliving/reducing-environmental-impact/waste-and-packaging/rethinking-plasticpackaging/#>

230-Unilever.(n.d./a). (2022, jun 01). *About Unilever*. Retrieved from

<https://www.unilever.com/about/whowe->

231-United Nations. (1972). Conferences | Environment and sustainable development. United Nations.

Récupéré sur <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972?utm>

232-United Nations. (1992). Report of the United Nations Conference on Environment and development., 2, p.

85. Rio de Janeiro, 3-14 June 1992. Récupéré sur <https://digitallibrary.un.org/record/168679?ln=fr&v=pdf>

233-Victoria , G. (2019). Creating Shared Value: Concept Clarifications and a Practical Framework A Guide to

Unleash the Power of “Creating Shared Value” in Practice. *Master of Science in Economics and Business*

Administration, Strategy and Management. Norwegian, NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS: Spring .

234-WCED. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development Our Common Future*.

United Nations. Retrieved from <https://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.

235-Wei, j., Wei , Z., & Bin , W. (2023, April 11). The impact of creating shared value strategy on corporate

sustainable development: From resources perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental*

Management, 30(05), 2362-2384. doi:<https://doi.org/10.1002/csr.2490>

236-Wickham, H., & Garrett, G. (2017). *R for Data Science*. O'Reilly Media. Oreilly. Récupéré sur

<http://r4ds.hadley.nz/>

237-Winn, , M., & Kirchgeorg, M. (2023, March). bottom of the pyramid. *Encyclopedia Britannica*. Retrieved

from <https://www.britannica.com/money/topic/Bottom-of-the-Pyramid>

238-World Bank. (2022). *World Bank Releases Its First Report on the Circular Economy in the EU, Says*

Decoupling Growth From Resource Use in Europe Achievable Within Decade. Washington: World Bank

Group. Récupéré sur [https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/12/06/world-bank-](https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/12/06/world-bank-releases-its-first-report-on-the-circular-economy-says-decoupling-growth-from-resource-use-in-europe-achievab?utm)

[releases-its-first-report-on-the-circular-economy-says-decoupling-growth-from-resource-use-in-europe-](https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/12/06/world-bank-releases-its-first-report-on-the-circular-economy-says-decoupling-growth-from-resource-use-in-europe-achievab?utm)

[achievab?utm](https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/12/06/world-bank-releases-its-first-report-on-the-circular-economy-says-decoupling-growth-from-resource-use-in-europe-achievab?utm)

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير	

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله - تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أقدم إليكم هذا الاستبيان، والذي أعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والموسومة بـ: "تقييم مساهمة المؤسسات الجزئية في خلق قيمة مشتركة تعزز التنمية المحلية المستدامة - دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزئية"، ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي من هذه الدراسة، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ودقة، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، ودون إشارة لشخصكم الكريم. أشكر لكم حسن تعاونكم

الطالبة: باهي أم كلثوم

للتوضيح:

خلق القيمة المشتركة: هو مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسات على تحقيق الأرباح والاستدامة الاجتماعية والبيئية في وقت واحد

التنمية المحلية المستدامة: هي تحسين الاقتصاد والمجتمع في منطقة معينة بطريقة تلي احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، مع الحفاظ على البيئة

المحور الأول: البيانات المؤسسية

ضع علامة (*) في الخيار المناسب:

1. تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار القانوني:

□ خاصة □ عامة □ مختلطة

2. تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار النشاط:

□ فلاحية □ صناعية □ تجارية □ خدمية

3. تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الحجم:

□ كبير (أكثر من 500 عامل) □ متوسط (من 50-499 عامل) □ صغير (أقل من 50 عامل)

4. موقع المؤسسة:

□ شمال □ شرق □ غرب □ جنوب

5. نطاق عمل المؤسسة:

□ محلي □ إقليمي □ دولي

6. عدد سنوات عمل المؤسسة:

□ أقل من 5 سنوات □ 10-05 سنوات □ 15-10 سنة □ أكثر من 15 سنوات

7. القطاع الاقتصادي للمؤسسة:

□ الصناعة □ الطاقة □ البناء □ النقل □ الخدمات □ أخرى يرجى

تحديدها.....

المحور الثاني: خلق القيمة المشتركة

أ. خلق قيمة اقتصادية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني من خلال خلق قيمة مشتركة.					

2	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل جديدة كجزء من استراتيجيتها لخلق قيمة مشتركة.				
3	تطبق المؤسسة تقنيات وممارسات مبتكرة لخفض تكاليف الإنتاج وتحسين الجودة بشكل مستدام.				
4	تعزز المؤسسة الاستدامة المالية للمشاريع المحلية.				
5	تتعاون المؤسسة مع الموردين المحليين كجزء من استراتيجيتها لتحقيق التنمية المستدامة.				
6	تساهم المؤسسة في تطوير القاعدة الصناعية المحلية لتعزيز التحول الاقتصادي في المنطقة.				
7	يتم التفاوض مع أصحاب المصلحة المحليين لضمان تحقيق أقصى قيمة اقتصادية واجتماعية.				
8	هناك توازن بين تحقيق الربحية وتحقيق فوائد اجتماعية وبيئية في استراتيجيات المؤسسة.				
9	تتبع المؤسسة معايير محددة لقياس الأثر الاجتماعي لمبادراتها.				
10	تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير لتلبية احتياجات المجتمع المحلي.				
11	تدعم المؤسسة تطوير المهارات والكفاءات في المجتمع المحلي لتعزيز القدرة التنافسية الاقتصادية.				
II خلق قيمة اجتماعية					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
12	تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في الدولة والمجتمع				
13	تلتزم المؤسسة بتطبيق متطلبات الصحة والسلامة أثناء العمل				
14	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية وصديقة للبيئة				
15	تروج المؤسسة لأعمالها وفق أخلاقيات المهنة				
16	تسعى المؤسسة لإيصال منتجاتها إلى مناطق تفتقد فيها هذه المنتجات				
17	تنجز المؤسسة أعمالها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع المحلي				
18	توفر المؤسسة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع				
19	تتوافق أهداف المنظمة مع قيم المجتمع				
20	تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري				
21	تمتلك المؤسسة دليل عمل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها				
22	تقدم المؤسسة منح وهبات لدعم المجتمع المحلي (كالتعليم والصحة)				
23	تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية (كمراكز الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين)				
24	تقوم المؤسسة بعمليات التوعية بكيفية استعمال منتجاتها				

25	تسعى المؤسسة إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل النفايات والآثار البيئية السلبية				
26	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا أو عمليات صديقة للبيئة في إنتاجها وتقديم خدماتها				
27	تشجع المؤسسة على المشاركة المجتمعية والمبادرات الاجتماعية التي تعزز من القيمة المشتركة				
28	تساهم المؤسسة في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات (كأزمة كورونا)				
29	تساهم المؤسسة في تحسين التعاون بين مختلف الفاعلين في سلسلة القيمة				
30	تركز المؤسسة على تقديم منتجات مستدامة تلبي احتياجات المجتمع المحلي				
31	تساهم المؤسسة في إنشاء شبكات تعاون بين الشركات المحلية لتعزيز التماسك الاجتماعي				

المحور الثالث: التنمية المحلية المستدامة

أ. البعد الاقتصادي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
32	تسهل المؤسسة على احترام القوانين والتشريعات في إنتاج المنتجات ومراجعة ذلك بصورة دورية					
33	تسعى المؤسسة إلى متابعة التطورات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي قد تصدر من السلطات العمومية					
34	توجد برامج لصالح المؤسسة الاقتصادية موجهة خصيصا للاهتمام بالتنمية المستدامة					
35	تسمح المؤسسة بربط علاقات وطيدة مع السلطات العمومية خاصة منها على الصعيد المحلي					
36	تشجع المؤسسة على التدريب وتنمية المهارات المحلية للموظفين والشركاء					
37	يمكن للمؤسسة تحفيز الاستثمار وزيادة الإنتاجية المحلية					
38	هناك زيادة في القيمة المضافة المحلية بفعل مشروعات المؤسسة					
39	يمكن للمؤسسة تحقيق التوازن بين تحقيق الربح وتحقيق فوائد اقتصادية للمجتمع المحلي					
40	تساعد المؤسسة في تعزيز القطاعات الاقتصادية المحلية وتعزيز الصناعات المحلية					

ب. البعد الاجتماعي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
41	تتبع المؤسسة سياسة استراتيجية لتحسين ظروف العمل والصحة والسلامة المهنية.					
42	تتخذ المؤسسة مبادرات استراتيجية لإبرام شراكات تهدف إلى تطوير الاقتصاد المحلي.					

43	تتبنى المؤسسة مبادرات استراتيجية لتحسين الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين.				
44	تبرم المؤسسة اتفاقيات استراتيجية مع الشركاء الاجتماعيين لإدارة الموارد البشرية بشكل مستقل عن الاتفاقيات الجماعية.				
45	تساهم المؤسسة استراتيجية في مجموعات عمل لدراسة إدماج التنمية المستدامة.				
46	تتخذ المؤسسة مبادرات استراتيجية للتحكم في استهلاك المواد بعيداً عن الالتزامات القانونية.				
47	تتخذ المؤسسة مبادرات استراتيجية للحد من استهلاك الطاقة				
48	تتخذ المؤسسة مبادرات استراتيجية لإعادة تدوير الفضلات بعيداً عن الالتزامات القانونية.				
49	تتخذ المؤسسة مبادرات استراتيجية لتقليص الفضلات والمهمات				
50	تتخذ المؤسسة مبادرات استراتيجية للتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية				
51	مبادرات المؤسسة الاجتماعية تساعد في تحقيق الاستدامة الاجتماعية في المجتمع المحلي.				
52	تقدم المؤسسة برامج التدريب والتطوير للمجتمع المحلي لتحسين المهارات وزيادة فرص العمل.				
53	تساهم المؤسسة في تحسين الرعاية الصحية في المجتمع المحلي.				
54	تساهم المؤسسة في تعزيز الثقافة والتراث المحلي.				
III: البعد البيئي					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
55	تراعي المؤسسة الأثر البيئي لمنتجاتها منذ الشروع في تصميمها				
56	تعتمد المؤسسة على نظام للإدارة البيئية مطابق للمواصفات القياسية إيزو				
57	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات موضوعها الأثر البيئي المباشر وغير المباشر للنشاط الذي تمارسه المؤسسة				
58	تحرص المؤسسة على توجيه الموارد البشرية والمالية اللازمة لضمان إدارة بيئية سليمة				
59	تسهل المؤسسة على وضع برامج تكوين وتحسيس لفائدة العمال خاصة بالإدارة البيئية فقط				
60	تعكف المؤسسة على وضع أهداف كمية خاصة بالتقليل من الأثر البيئي للنشاط الذي تمارسه				
61	اتخاذ المؤسسة التدابير التي تسمح بالتحكم في استهلاك المواد				
62	اتخاذ المؤسسة التدابير التي تسمح بالحد من استهلاك الطاقة				

63	اتخاذ المؤسسة التدابير التي تسمح بالتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية				
64	اتخاذ المؤسسة التدابير التي تسمح بالتقليص من الفضلات والمهمات				
65	اتخاذ المؤسسة التدابير التي تسمح بإعادة تدوير الفضلات				

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2): دليل المقابلة

- 1- كيف تعرّف مؤسستكم مفهوم خلق القيمة المشتركة؟ وهل تبني المؤسسة استراتيجية أو برنامجاً رسمياً يحدد آليات تطبيقه؟
- 2- ما هي الدوافع الرئيسية وراء تبني مؤسستكم لنهج خلق القيمة المشتركة؟ وهل تعتقدون أنه يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق؟
- 3- ما أبرز الفوائد التي جنتها المؤسسة من تبني نهج خلق القيمة المشتركة؟ وما التحديات الرئيسية التي واجهتها في تطبيقه؟
- 4- كيف تقوم مؤسستكم بدمج الأهداف الاقتصادية مع الأهداف الاجتماعية والبيئية؟ وهل انعكس ذلك إيجابياً على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة؟
- 5- هل لدى مؤسستكم شراكات مع جهات خارجية (مثل الحكومة، المجتمع المدني، الجامعات) لتعزيز خلق القيمة المشتركة؟ وكيف تساهم هذه الشراكات في تحقيق الأهداف المؤسسية؟
- 6- كيف تقوم مؤسستكم بقياس أثر مبادرات خلق القيمة المشتركة؟ هل تعتمدون على مؤشرات أداء محددة (KPIs)؟
- 7- هل لدى مؤسستكم خطط مستقبلية لتوسيع أو تطوير مبادرات خلق القيمة المشتركة؟ وما هي العوامل التي قد تدعم أو تحد من استمرارية هذه البرامج؟

الملحق رقم (3): جدول يبين أسماء المحكمين للاستبيان ودليل المقابلة قيد الدراسة

الرقم	الاسم واللقب الأستاذ (ة)	الجامعة
01	الأستاذ عبد المجيد قدي	أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 ابراهيم شيبوط- دالي ابراهيم-
02	الأستاذ الداوي الشيخ	أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 ابراهيم شيبوط- دالي ابراهيم-
03	الأستاذ ابراهيم بخي	أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 ابراهيم شيبوط- دالي ابراهيم-
04	الأستاذة سواكري مبروكة	أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 ابراهيم شيبوط- دالي ابراهيم-
05	الأستاذة منى مسغوني	أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-
06	الأستاذة دريال سمية	أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-
07	الأستاذ زايري بالقاسم	أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة وهران 2 محمد بن أحمد -وهران-
08	الاستاذ روشام بن زيان	أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد - بشار-
09	الاستاذ بن عيشة باديس	أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 ابراهيم شيبوط- دالي ابراهيم-
10	الاستاذ مسوس كمال	أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 ابراهيم شيبوط- دالي ابراهيم-
11	الاستاذ زكريا بله باسي	أستاذ محاضر أ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-
12	الاستاذ محمد بن هلال	أستاذة محاضر أ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-

المصدر: من إعداد الطالبة

الملحق رقم (4): جدول تفرغ إجابات المقابلات مع مسؤولي المؤسسات الاقتصادية حول ممارسات ودوافع وتحديات خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة

السؤال	مؤسسة لافارج	كوسيدار	ديفاندوس	سوناطراك	مؤسسة جيكا	سيفيتال	صيدال	مؤسسة أكوا بيوست اب	مؤسسة بسة العقارية
السؤال الأول: كيف تعرف مؤسستكم مفهوم خلق القيمة المشتركة؟ وهل تبنى المؤسسة استراتيجية أو برنامجاً رسمياً يحدد آليات تطبيقه؟	تعتمد لافارج الجزائر، وهي جزء من مجموعة هولسيم العالمية، على مفهوم خلق القيمة المشتركة CSV من خلال التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات. تمتلك الشركة استراتيجية واضحة تدمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتهدف إلى تحسين سبل العيش في المجتمعات المحلية. أمثلة عملية: أطلقت لافارج الجزائر "برنامج التنمية المستدامة 2030" الذي يهدف إلى تقليل انبعاثات الكربون، تحسين إدارة الموارد المائية، وإضافة إلى دعم مشاريع ريادة الأعمال. قامت الشركة بإطلاق إسمنت CHAMIL™ ECOPlanet، وهو أول إسمنت "أخضر" في الجزائر ببصمة كربونية منخفضة، مما يعكس التزامها بتقليل الأثر البيئي. برنامج إعادة تأهيل المحاجر: يعمل على استصلاح الأراضي التي تم استغلالها في استخراج المواد الخام، مثل إعادة زراعتها أو تحويلها إلى مناطق تنمية للمجتمع.	مجموعة COSIDER تعرف خلق القيمة المشتركة على أنه التوازن بين تحقيق الأهداف الاقتصادية وتعزيز التنمية المحلية والمستدامة من خلال دمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية في استراتيجياتها. تعتمد بعض الشركات التابعة للمجموعة على خطط وبرامج رسمية في هذا السياق، مثل نظام الإدارة المتكامل المعتمد من طرف COSIDER والذي يشمل معايير ISO 9001 و 2015/14001 و OHSAS و 18001/2007 لضمان الجودة والسلامة والبيئة.	ديفاندوس، باعتبارها مجمعاً صناعياً رائداً يضم 14 شركة فرعية و 143 وحدة إنتاجية، تعتمد بشكل غير مباشر على مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) من خلال أنشطتها المتنوعة التي تجمع بين الإنتاج الصناعي، البناء، الهيدروليك، التوزيع والخدمات. يظهر تطبيق هذا المفهوم من خلال الاستثمارات في مشاريع إنتاج مواد البناء مثل مصانع السيراميك والأجر، إضافة إلى الخدمات اللوجستية والنقل لتوفير المواد بشكل أسرع وأكثر كفاءة. كما أن المجمع يعمل على استغلال أصوله غير المستغلة وإعادة هيكلة وحداته الإنتاجية لتحسين الأداء والاستدامة. فيما يخص البرامج الاستراتيجية الرسمية، فإن عقود النجاعة التي سيتم اعتمادها ابتداءً من 2023	سوناطراك تعتبر خلق القيمة المشتركة جزءاً (CSV) من استراتيجيتها المستدامة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، التأثير الاجتماعي، والاستدامة البيئية. يتم تحقيق ذلك من خلال استثماراتها الضخمة في تطوير قطاع الطاقة، التوظيف والمبادرات الاجتماعية. مثال على ذلك، إنشاء مرصد سوناطراك للتشغيل النسوي الذي يعزز مشاركة المرأة في القطاع، إضافة إلى مشاريع تحلية مياه البحر لضمان الأمن المائي، حيث أنجزت محطة رأس جنات 2 في 25 شهراً فقط.	مجموعة GEICA تعرف خلق القيمة المشتركة من خلال تحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية والتنموية، وتحسين البنية التحتية الوطنية، وضمان الجودة والسلامة في مشاريعها. الاستثمار وتنوع هدف إلى تعزيز التنمية المستدامة في الإدارة المتكامل، الذي (IMS) يشمل إدارة الجودة ISO 9001، إدارة البيئة ISO 14001، والصحة والسلامة المهنية ISO 45001. تبني نظام اعتماد الاختبارات العملية في مختلف الفروع، مثل LCTP و LTP-Sud و LTP-Ouest، لضمان الأمن، دقة الأعمال الهندسية وتعزيز تحديث أنظمة الإدارة، مما يساعد على تنفيذ مشاريع وطنية كبرى بكفاءة عالية. مثال حي GEICA تساهم في مراقبة وتقييم مشاريع البنية التحتية	سيفيتال تبنى مفهوم خلق القيمة المشتركة من (CSV) خلال الجمع بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في جميع أنشطتها. تعتمد الشركة على استراتيجية استثمار وتنوع تهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة في الجزائر ودعم الاقتصاد الوطني. أمثلة حية سيفيتال للصناعات الزراعية تنتج السكر والزيوت محلياً، مما يقلل من الاستيراد ويوفر آلاف الوظائف. براندت الجزائر تستثمر في صناعة الأجهزة الكهربائية ومنزلية، ما يعزز الإنتاج المحلي ويقلل الحاجة للاستيراد. الحاجة للاستثمار في البحث والتطوير من خلال إنشاء وحدات متخصصة مثل وحدة صناعة	صيدال تعتبر خلق القيمة المشتركة منهجاً يدمج بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والصحية من خلال إنتاج أدوية بجودة عالية تلي احتياجات السوق الوطنية وتقلل من الاعتماد على الاستيراد. مثال: أطلقت مشروع إنتاج الأنسولين محلياً، مما ساهم في تقليل التكاليف على الدولة وتحقيق الأمن الدوائي لمرضى السكري. كما تعتمد صيدال استراتيجية إنتاجية رسمية تشمل برنامج دعم الإنتاج المحلي لتقليل فاتورة استيراد الأدوية الاستثمار في البحث والتطوير من خلال إنشاء وحدات متخصصة للمياه المعالجة في الري، مما يعزز استدامة النشاط	مؤسسة أكوا بيوست اب شركة Aqua-biostep في الجزائر تبنى مفهوم خلق القيمة المشتركة من استراتيجية اتحياتها، حيث دمج بين تحقيق الربح التجاري وتقديم مشاريع عقارية تساهم في تحسين نوعية الحياة. من خلال تصميم وإنجاز مشاريع سكنية حديثة ومتكاملة، تعمل الشركة على تعزيز الرفاه الاجتماعي وتوفير فضاءات معيشية راقية تلي احتياجات السكان. كما تعتمد الشركة منصة إلكترونية لتسيير عملاتها، مما يضمن تجربة سلسة وعصرية في اقتناء العقارات	مؤسسة بسة العقارية بسة للترقية العقارية تضع خلق القيمة المشتركة في صميم استراتيجية اتحياتها، حيث دمج بين تحقيق الربح التجاري وتقديم مشاريع عقارية تساهم في تحسين نوعية الحياة. من خلال تصميم وإنجاز مشاريع سكنية حديثة ومتكاملة، تعمل الشركة على تعزيز الرفاه الاجتماعي وتوفير فضاءات معيشية راقية تلي احتياجات السكان. كما تعتمد الشركة منصة إلكترونية لتسيير عملاتها، مما يضمن تجربة سلسة وعصرية في اقتناء العقارات

				الكبرى مثل الطريق السيارة شرق-غرب، المسجد الأعظم، الموانئ الكبرى مثل ميناء أرزو، مشاريع السكك الحديدية، والسدود، مما يحقق قيمة مشتركة بين النمو الاقتصادي وتحسين حياة المواطنين .		ستكون بمثابة ألية لقياس مساهمة الشركات التابعة في التنمية المحلية وتعزيز استدامتها، مما يتماشى مع مبدأ خلق القيمة المشتركة.			
السؤال الثاني: ما هي الدوافع الرئيسية وراء تبني مؤسستكم لبنج خلق القيمة المشتركة؟ وهل تعتقدون أنه يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق؟	تحقيق التنمية المستدامة من خلال الاعتماد على الموارد الطبيعية بشكل مسؤول لضمان استمرارية الشركة على المدى الطويل الامتثال للمعايير البيئية الدولية، خاصة فيما يتعلق بتقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، بما يتماشى مع المعايير البيئية الصارمة التي وضعتها الجزائر تعزز الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات إسمنت مستدامة ذات بصمة كربونية منخفضة تجذب اهتمام الشركات الكبرى إقامة شراكات مع الحكومة والمجتمع المدني، مما يعزز صورة الشركة ويدعم فرصها في المشاريع الوطنية الكبرى :مثال عملي وقعت لافارج الجزائر شراكة مع الحكومة الجزائرية لاستخدام الإسمنت المستدام منخفض الكربون في مشاريع البنية التحتية الكبرى مثل الجسور ..والطرق	أبرز الدوافع :تتمثل في تعزز تنافسية المجموعة في السوق عبر تقديم خدمات عالية الجودة مدعومة بممارسات مسؤولة تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطوير البنية التحتية، مثل المشاريع السكنية التي COSI نفذتها DER Engi- neering (1750 مسكن في بومرداس، 2000 مسكن في رغبة، 11,000 مسكن لصالح FNPOS). تحسين كفاءة الموارد من خلال الاستثمار في التقنيات المتقدمة في مجالات البناء، الهندسة، والصيانة هذا البنج يعزز المؤسسة، يجذب	تعتمد ديفاندوس على بنج خلق القيمة المشتركة كوسيلة لتعزيز قدرتها التنافسية في السوق الوطنية. ومن بين الدوافع الأساسية لاعتماد هذا :البنج القدرة على دعم التنمية المحلية من خلال توفير مواد البناء والخدمات المختلفة بأسعار تنافسية، مما يساهم في دعم المشاريع السكنية والبنية التحتية خلق فرص العمل، حيث يشغل المجمع أكثر من 15,200 موظف في مختلف ولايات الجزائر، مما يعزز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي تنوع الأنشطة والتوسع في مجالات جديدة مثل إنتاج السيراميك، الآجر، وصناعة الإتارة العمومية، مما يسمح له	الدوافع الرئيسية :تشمل تعزز الأمن الطاقوي الوطني والعالمي، كون سوناطراك من أكبر مصدري الغاز الطبيعي في العالم تنوع الاقتصاد الجزائري عبر مشاريع الطاقة المتجددة وتحلية المياه توطين الصناعة وتقليل الاعتماد على الاستيراد من خلال تعزيز التصنيع المحلي، مثل إنتاج أنابيب الغاز محلياً دعم التنمية المجتمعية عبر مشاريع المسؤولية الاجتماعية مثل توزيع 80 ألف قفة غذائية خلال رمضان بالتعاون مع الهلال الأحمر الجزائري	الدوافع الرئيسية :تشمل والجودة في مشاريع البنية التحتية، حيث تعتمد المجموعة على تقنيات متقدمة في القياس والمسح والاختبار الجيوثقني تقليل الأثر البيئي عبر ISO تطبيق في 14001 المشاريع الهندسية تطوير الكفاءات المحلية، حيث توظف المجموعة أكثر من 4,203 موظف، بينهم 850 مهندساً حكومياً و1,154 فنياً الميزة :التنافسية بفضل الاعتماد الأكاديمي لمختبراتها، أصبحت من GEICA أهم الجهات المعتمدة لمرافقة مشاريع البنية	الدوافع الرئيسية :تشمل تعزز الاقتصاد الوطني من خلال التصنيع المحلي القطاع مثل الغذاء، الإلكترونيات .. والطاقة خلق فرص عمل مستدامة وتحفيز الابتكار المحلي الميزة :التنافسية سيفيتال تعتبر أكبر مجموعة خاصة في الجزائر، ما يمنحها ميزة تنافسية قوية في السوق المحلي ،والدولي :التنافسية بفضل الاعتماد الأكاديمي لمختبراتها، أصبحت من GEICA أهم الجهات المعتمدة لمرافقة مشاريع البنية	من بين الدوافع الرئيسية التي دفعت صيدال لتبني هذا :البنج تحقيق الأمن الدوائي الوطني عبر إنتاج أدوية محلياً مثل المضادات الجوية وأدوية الأمراض المزمنة مواجهة المنافسة الأجنبية من خلال تقديم منتجات بجودة مماثلة ولكن بأسعار أقل المساهمة في الاقتصاد الوطني عبر تقليل فاتورة الاستيراد وخلق فرص عمل جديدة مثال: بفضل استثمارها في الأورام السرطانية محلياً، أصبحت صيدال منافساً حقيقياً	الدوافع الرئيسية :الدوافع حماية البيئة والمياه الجوفية عبر تقليل تلوث المياه الناتج عن الصرف الصحي غير المعالج تحقيق الاستدامة الاقتصادية عبر توفير حلول معالجة مياه منخفضة التكلفة وطويلة الأمد، ما يقلل الحاجة إلى بني تحتية مكلفة تحسين الصحة العامة عبر تقليل المخاطر الصحية المرتبطة بمياه الصرف غير المعالجة الميزة :التنافسية Sys- tem O)) يمنح الشركة ميزة تنافسية كبيرة في الجزائر، حيث يقدم حلاً مستداماً ومنخفض التكلفة مقارنة	تبنّت الشركة هذا البنج لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية تحسين مستوى السكن في الجزائر من خلال مشاريع حديثة ،وعصرية تعزز الثقة مع العملاء عبر توفير شقق بجودة عالية، ومساحات خضراء، ومرافق متكاملة الابتكار في القطاع العقاري عبر استخدام تقنيات حديثة في البناء وإدارة العقارات، مثل تقديم جولات افتراضية للمشاريع قبل اكتمالها بفضل هذا البنج، أصبحت بسة للترقية العقارية واحدة من العلامات الرائدة في السوق الجزائري، حيث طورت 30 إقامة

السؤال الثالث: ما أبرز الفوائد التي جنّتها المؤسسة من تبني نهج خلق القيمة المشتركة؟ وما التحديات الرئيسية التي واجهتها في تطبيقه؟	الفوائد تحسين علاقات الشركة مع المجتمعات المحلية، مما يسهل عمليات الإنتاج ويقلل النزاعات البيئية والاجتماعية تعزز سمعة المؤسسة كمؤسسة مسؤولة بيئيًا واجتماعيًا، مما يساعد في جذب المستثمرين والعملاء تحسين الكفاءة التشغيلية، مثل استخدام الوقود البديل وتقليل استهلاك الطاقة. مما يقلل التكاليف التشغيلية يساعدها هذا النهج في الامتثال للمعايير الدولية للاستدامة، مثل حصولها على شهادة ISO 14001 لجميع مصانعها حيث صدرت الشركة 1.7 مليون طن من المنتجات خلال النصف الأول من	الشراكات طويلة الأجل، ويوسع حصتها السوقية محليًا ودوليًا.	البقاء في الصدارة في ظل المنافسة القوية. تقليل الاعتماد على الاستيراد عبر تطوير الإنتاج المحلي في مختلف المجالات، وهو ما يسهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي وتعزيز الأمن الصناعي للبلاد.	كل هذه العوامل تعزز مكانة سوناطراك التنافسية عالميًا، حيث أصبحت الشركة الثانية عشر عالميًا في صناعة النفط، وفقًا للتقارير الدولية.	التحتية في الجزائر تبني برامج إدارة المشاريع المتقدمة جعلها شريكًا رئيسيًا في تنفيذ مشاريع ضخمة مثل مدن جديدة (سبيدي عبد الله، حامي مسعود، يوغزول) مثال حي اعتماد GEICA على معدات المسح المتطورة والمختبرات الجيووتقنية ساهم في ضمان سلامة وانجاز المشاريع الضخمة مثل مطار الجزائر الدولي والطريق السيار شرق- غرب، مما يعزز تنافسيتها في السوق الوطنية والدولية.	للمشركات العالمية في هذا المجال، مما عزز مكانتها في السوق الجزائرية.	بالمحطات التقليدية لمعالجة المياه. كما أنه لا يحتاج إلى صيانة مكلفة أو طاقة كهربائية، مما يجعله مثاليًا للمناطق النامية والمجتمعات الريفية. مثال عملي ساهمت الشركة في تحسين الصرف الصحي للمجتمعات المحلية عبر توفير محطات معالجة ببلية في بعض المناطق الريفية، مما أدى إلى تحسين الظروف المعيشية للسكان	تشمل حوالي 6000 وحدة سكنية، مما يعزز مكانتها التنافسية	

انعكس ذلك إيجابيًا على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة؟	يفضلون الاستدامة. مثل الإسمنت قليل الكربون الذي يحد من التأثير البيئي ويساهم في توفير طاقة أقل في عمليات الإنتاج. توفير فرص العمل محليًا عبر برامج تكوين المهنيين في قطاع البناء، مما يحسن علاقة الشركة بالمجتمع. حيث تم تدريب أكثر من 300 شاب على إنشاء مشاريعهم الخاصة استخدام النفايات الصناعية كوقود بديل: حيث يتم إعادة تدوير النفايات المحلية لاستخدامها كبديل عن الفحم، مما يقلل البصمة الكربونية للشركة والتكاليف التشغيلية. انعكاس ذلك على الأداء المالي: تحسن الأداء المالي بفضل تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة 15% من خلال تقنيات إعادة التدوير والطاقة البديلة. زيادة الطلب على المنتجات المستدامة. تحسين سمعة الشركة. مما يجعلها الخيار المفضل للحكومة والمقاولين الكبار استطاعت لفارح تقليل انبعاثات الكربون بنسبة 40% مقارنة بالمعدلات التقليدية، مما جعلها ISO تحصل على شهادة 14001. إطلاق منتجات مبتكرة مثل CHAMIL™ECO-Planet لتقليل البصمة الكربونية. الاستثمار في مشاريع التصدير المستدامة، حيث تستهدف تصدير أكثر من 4 ملايين طن بحلول نهاية 2023. النتائج: قللت الشركة انبعاثات الكربون بنسبة 40% مقارنة بالمعدلات التقليدية.	التحتية عبر التصميم البيئي وتحسين كفاءة الموارد التي COSIDER Alrem تعتمد خطط صيانة شاملة للحد من البصمة الكربونية وتحسين استهلاك الطاقة. انعكس هذا إيجابيًا على الأداء المالي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة ثقة العملاء والشركاء.	حيث يشغل المجمع أكثر من 15,200 موظف، مما يساعد في تحسين مستوى المعيشة والاستقرار الاجتماعي. الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار لتحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المالي. تقليل التأثير البيئي عبر تحسين كفاءة استهلاك الموارد، مثل مشاريع إنتاج السيراميك والأجر التي تعتمد على تقنيات حديثة تقلل من استهلاك المياه والطاقة. إعادة تأهيل المؤسسات المتوقفة عن النشاط، مما يساعد في تنشيط الاقتصاد المحلي. وقد انعكس هذا الدمج إيجابيًا على الأداء المالي، حيث ارتفعت القيمة المضافة للمجمع بنسبة 6%، كما أنه يطمح لتحقيق زيادة بنسبة 200% في الناتج الصافي خلال 2023.	تحتية المياه، حيث أنجزت 5 محطات لتحلية مياه البحر بقدرة إنتاجية 300 ألف متر مكعب يوميًا لكل محطة. توظيف وتدريب الشباب الجزائري، حيث يشغل المجمع أكثر من 200,000 موظف بشكل مباشر وغير مباشر. تحديث منشأتها لتقليل الانبعاثات الكربونية، حيث تلزم الشركة بـ ISO البيئية 14001. انعكس ذلك إيجابيًا على الأداء المالي، حيث حققت إيرادات قياسية وصادرات قوية نحو الأسواق الأوروبية والآسيوية.	دراسات الأثر البيئي خلق فرص عمل، حيث يعمل بها أكثر من 4,203 موظف، بينهم نسبة كبيرة من المهندسين والفنيين. تعزيز معايير الصحة والسلامة من خلال ISO 45001 لحماية العاملين في المواقع الخطرة: الأثر الإيجابي زيادة كفاءة التنفيذ وتقليل الأخطار البيئية، مما يعزز سمعة المؤسسة في السوق. تعزيز الثقة مع الحكومة والمتعاملين الاقتصاديين، مما يدعم نمو المؤسسة: مثال حي من خلال تطبيق إجراءات الصحة والسلامة في مشاريع مثل الطرق السيار شرق-غرب والموانئ، GEICA تمكنت من تقليل الحوادث وزيادة كفاءة الأداء.	لضمان نقل الخبرات استخدام التكنولوجيا البيئية في الإنتاج، مثل مصانع تكرير السكر منخفضة الانبعاثات. النتائج المالية: رقم الأعمال 4 مليار دولار سنويًا. تصدير منتجات إلى أكثر من 40 دولة حول العالم. الأمراض المزمنة: مثال: في 2023، أطلقت صيدال برنامجًا لتوزيع الأدوية مجانًا لصالح المستشفيات الحكومية لمكافحة الأمراض المعدية، مما عزز مكانتها كشركة مسؤولة اجتماعيًا. النتائج المالية: الإيجابية تحقيق نمو مالي مستدام بفضل تنفيذ مشاريع معالجة مياه في مناطق متعددة، خاصة في المناطق الريفية والصناعية: مثال عملي ساهمت أحد محطات معالجة المياه التابعة للشركة في خفض استهلاك المياه الصالحة	التكلفة تقلل الاعتماد على البنية التحتية التقليدية للصرف الصحي اجتماعيًا: تحسين الصحة العامة عبر تقليل الأمراض الناتجة في المجتمعات. تلوث المياه: المساهمة في حماية الموارد المائية وتحقيق الاستدامة البيئية عبر معالجة المياه بشكل طبيعي دون مواد كيميائية. انعكاس ذلك المالي: التشغيل توسع نشاط الشركة في الجزائر وشمال إفريقيا بسبب الطلب المتزايد على حلول معالجة المياه المستدامة. تحقيق نمو مالي مستدام بفضل تنفيذ مشاريع معالجة مياه في مناطق متعددة، خاصة في المناطق الريفية والصناعية: مثال عملي ساهمت أحد محطات معالجة المياه التابعة للشركة في خفض استهلاك المياه الصالحة	يعزز الرفاه الاجتماعي تصميم مشاريع مستدامة تأخذ في الاعتبار المساحات الخضراء والبيئة التحتية البيئية، مثل مشروع إقامة Garden gles Massyles التي توفر بيئة معيشية راقية. الاستثمار في التكنولوجيا لتسهيل عملية البيع والشراء، مما جعلها أكثر جاذبية للعملاء وساهم في تحسين الأداء المالي.

السؤال	نعم، تعتمد لافارج الجزائر على عدة شراكات لتعزيز خلق القيمة المشتركة، منها شراكة مع الحكومة الجزائرية لتطوير مشاريع البنية التحتية باستخدام الإسمنت المستدام التعاون مع الجامعات الجزائرية في البحث عن حلول بيئية، مثل إنتاج الإسمنت باستخدام نفايات البناء المعاد تدويرها دعم الشركات الناشئة في مجال البناء المستدام من خلال حاضنات الابتكار، مما يساعدها في تحقيق أهدافها التجارية والمجتمعية تعاونت لافارج مع جامعة بومرداس لتطوير مشاريع أبحاث حول تقنيات الإسمنت منخفض الكربون	تقييم المجموعة الشراكات مع الجهات الحكومية مثل مشاريع البنية التحتية (شبكات الطرق، السكك الحديدية، السكن الاجتماعي) الجامعات ومراكز البحث في تطوير الحلول الهندسية وتقنيات البناء الحديثة المجتمع المدني من خلال دعم برامج التدريب والتوظيف لخلق فرص عمل محلية هذه الشراكات تساهم في تحسين الابتكار وزيادة التأثير الاجتماعي للمجموعة	نعم، يعتمد مجمع ديفاندوس على شراكات قوية مع عدة جهات لتعزيز خلق القيمة المشتركة، ومن أهمها الحكومة الجزائرية: باعتمادها الملك الرئيسي للمجمع، حيث تدعّمه عبر برامج الاستثمار الصناعي وتسهيل الإجراءات القانونية والإدارية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي: حيث شدد وزير الصناعة على ضرورة إنشاء مخابر للبحث والتطوير داخل المجمع بالتنسيق مع الجامعات، لتعزيز الابتكار وتحسين جودة المنتجات شركات النقل والخدمات اللوجستية: حيث وقع المجمع عقوداً مع شركة لوجيترانس لنقل المواد والبضائع بين الفروع المختلفة، مما يعزز كفاءة التوزيع	نعم، تمتلك سوناطراك عدة شراكات مع: الجامعات ومراكز البحث لتطوير تقنيات جديدة في التفتيق وإنتاج الطاقة شركات دولية مثل إيني الإيطالية، توتال الفرنسية، BP و البريطانية لتعزيز الإنتاج والتكرير الحكومة الجزائرية لدعم التنمية المستدامة عبر مشاريع البنية التحتية مثل مد خطوط الغاز عبر الولايات الجزائرية هذه الشراكات ساعدت في نقل التكنولوجيا، خلق فرص عمل، وتطوير الاقتصاد الوطني	نعم، تمتلك GEICA شراكات مع الحكومة الجزائرية لتنفيذ ومراقبة مشاريع البنية التحتية الكبرى الجامعات ومراكز البحث لتطوير أساليب المسح والدراسات الجيو تكتينية المختبرات الدولية ل اعتماد تقنيات الفحص الهندسي كيف تساعد هذه الشراكات؟ تحسين مستوى البحث والتطوير في البنية التحتية الحصول على شهادات اعتماد عالمية، مثل ISO 9001 وISO 14001 وISO 45001. مثال حي شراكة مع GEICA الجامعات الجزائرية ساعدت في تطوير تقنيات قياس متقدمة تُستخدم في مشاريع الطرق والموانئ والمطارات	نعم، لدى سيفيتال عدة شراكات دولية، منها براندت (فرنسا) لإنتاج الأجهزة الكهرومترلية OXXO (فرنسا) لتطوير حلول النوافذ للطاقة شراكات لوجستية مع دول أوروبية وأفريقية لتعزيز الصادرات هذه الشراكات ساهمت في تحسين جودة المنتجات الجزائرية إدخال تكنولوجيا حديثة إلى الجزائر توفير فرص عمل وتكوين العمالة الجزائرية على أعلى المستويات	نعم، لدى صيدال شراكات مع مؤسسات دولية وحكومية و جامعات لتعزيز البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا . شراكة مع "Sanofi" الفرنسية لنقل تكنولوجيا صناعة الأنتولين اتفاقية مع وزارة الصحة الجزائرية لتطوير أدوية جديدة لمرضى السرطان. التعاون مع جامعة الجزائر لإجراء أبحاث حول أدوية الأمراض المزمنة. النتيجة: هذه الشراكات مكنت صيدال من إطلاق 10 منتجات دوائية جديدة في 2023 وتوسيع عملياتها في السوق	نعم، تعمل الشركة مع عدة جهات لتعزيز تأثيرها الحكومية في التنمية المستدامة في الجزائر، من بينها التعاون مع الحكومة الجزائرية لتنفيذ مشاريع في القرى والمناطق النائية. شراكة مع الجامعات ومراكز البحث لدراسة تأثير معالجة المياه على تحسين الزراعة تعاون مع شركات زراعية لإعادة استخدام المياه المعالجة في الري مثال عملي تعاونت Aqua- biostep مع بلديات محلية في الجزائر لإنشاء محطات معالجة مياه تجارية، بهدف تحليل جودة المياه المعالجة ودمجها في المشاريع البيئية الوطنية.	الخامس: هل لدى مؤسستكم شراكات مع جهات خارجية (مثل الحكومة، المجتمع المدني، الجامعات) لتعزيز خلق القيمة المشتركة؟ وكيف تساهم هذه الشراكات في تحقيق الأهداف المؤسسية؟

السؤال	تعتمد لافارج الجزائر	تعتمد الشركات التابعة للمجموعة على معايير ISO وشهادات الجودة، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الرئيسية مثل (KPIs) تحسين الإنتاجية، تقليل المخرقات، تحسين ظروف العمل، تحسين ظروف العيش في المجتمعات المحلية، نسبة استخدام الوقود البديل في عمليات الإنتاج، حيث وصلت إلى 25%، مما ساهم في تقليل التلوث البيئي.	تساهم هذه الشركات في تحقيق أهداف المجمع من خلال تحسين الجودة، تقليل التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية في السوق.			المحلية والدولية		
السؤال السادس: كيف تقوم مؤسستكم بقياس أثر مبادرات خلق القيمة المشتركة؟ هل تعتمدون على مؤشرات أداء محددة (KPIs)؟	تعتمد لافارج الجزائر على مؤشرات أداء رئيسية لقياس نجاح (KPIs) مبادرات خلق القيمة المشتركة، منها معدل تخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، حيث نجحت الشركة في تقليل الانبعاثات بنسبة 40% منذ عام 2010. عدد المشاريع المجتمعية المنفذة، حيث تم تمويل أكثر من 50 مشروعًا لتحسين ظروف العيش في المجتمعات المحلية. نسبة استخدام الوقود البديل في عمليات الإنتاج، حيث وصلت إلى 25%، مما ساهم في تقليل التلوث البيئي.	تتعتمد الشركات التابعة للمجموعة على معايير ISO وشهادات الجودة، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الرئيسية مثل (KPIs) تحسين الإنتاجية، تقليل المخرقات، تحسين ظروف العمل، تحسين ظروف العيش في المجتمعات المحلية، نسبة استخدام الوقود البديل في عمليات الإنتاج، حيث وصلت إلى 25%، مما ساهم في تقليل التلوث البيئي.	تساهم هذه الشركات في تحقيق أهداف المجمع من خلال تحسين الجودة، تقليل التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية في السوق.	سوناطراك تعتمد على مؤشرات أداء محددة (KPIs) تشمل: معدل الإنتاج اليومي للنفط والغاز (بلغ 949 مليون برميل مكافئ نفطي في 2023) العائدات المالية من الصادرات، حيث بلغت أكثر من 50 مليار دولار. معدل تشغيل الكفاءات الجزئية في مشاريع الشركة. نسبة تخفيض انبعاثات الكربون عبر استخدام تقنيات حديثة في الاستخراج تتوافق هذه المؤشرات مع استراتيجية سوناطراك للتنمية المستدامة وتعزيز مكانتها في السوق العالمية.	GEICA تعتمد على مؤشرات أداء رئيسية مثل: عدد المشاريع المنجزة: تشمل مشاريع السكك الحديدية والموانئ والمطارات. نسبة الالتزام بمعايير الجودة: من خلال الحصول على ISO شهادات الاعتماد. نسبة المحلي مقابل الاستيراد (تقليل الاعتماد على الخارج). نتائج ملموسة لتحقيق الاكتفاء الذاتي في إنتاج السكر. والموانئ التجارية بر اندت عالميًا بعد الاستحواذ عليها من قبل سيفيتال.	تعتمد سيفيتال على عدة مؤشرات (KPIs) مثل: عدد الموظفين المجددة (18,000 وظيفة) (حاليًا) حجم الصادرات (الهدف: 25 مليار دولار بحلول 2025). نسبة الإنتاج المحلي مقابل (2023). عدد الأدوية الجديدة المطورة سنويًا (10 منتجات جديدة في 2023). حجم الاستثمارات في البحث والتطوير (تم استثمار 20 مليون دولار في مشاريع البحث العلمي). مثال: بفضل هذه المؤشرات، تمكنت سيفيتال من تحسين تقييم نجاح مصنعها الجديد في قسنطينة، حيث ارتفعت الطاقة الإنتاجية بنسبة 30% مقارنة	نعم، يتم قياس الأثر من خلال عدد المنشآت التي تم إنجازها ومدى انتشار النظام. نسبة المياه المعالجة التي يتم إعادة استخدامها في المشاريع مثل Avena Mondrian. مدى الالتزام بالمعايير البيئية عبر دمج المساحات الخضراء في تصميم الإقامات.	معدل رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة. نسبة الإشغال في المشاريع الجديدة، حيث شهدت الشركة طلبًا متزايدًا على المشاريع مثل إقامة Mondrian. مدى الالتزام بالمعايير البيئية عبر دمج المساحات الخضراء في تصميم الإقامات.

السؤال السابع: هل لدى مؤسستكم خطط مستقبلية لتوسيع أو تطوير مبادرات خلق القيمة المشتركة؟ وما هي العوامل التي قد تدعم أو تحد من استمرارية هذه البرامج؟	لدى لافارج الجزائر خطط طموحة لتعزيز خلق القيمة المشتركة من خلال مضاعفة استثماراتها في المشاريع المستدامة، حيث استثمرت 18 مليون دولار في استراتيجيات حماية البيئة وتطوير عمليات التصدير توسيع بنيتها التحتية في ميناء جن جن لزيادة الطاقة التصديرية. اليومية إلى 18,000 طن زيادة الاستثمار في الطاقات المتجددة مثل الطاقة الشمسية في مصانعها توسيع برامج إعادة تدوير نفايات البناء لاستخدامها في إنتاج الإسمنت إطلاق مبادرات جديدة لدعم ريادة الأعمال في قطاع البناء المستدام التحديات المستقبلية التكاليف العالية لبعض الابتكارات البيئية التغيرات في السياسات الحكومية وتأثيرها على استثمارات الاستدامة الحاجة إلى توعية العملاء والشركاء بفوائد المنتجات المستدامة تعمل لافارج على زيادة استخدام الطاقة الشمسية في مصانعها، ولكن التكاليف الأولية المرتفعة تمثل تحديًا كبيرًا	المجموعة :تسعى إلى توسيع استخدام التقنيات المتقدمة في الهندسة والبنية التيحتية مثل أنظمة النقل الذكية وتقنيات البناء المستدامة تعزيز الاستثمار في الطاقة المتجددة ضمن مشاريعها الكبرى توسيع خدمات الصيانة والهندسة كما هو الحال مع COSIDER في Alrem تطوير نشاطات جديدة مثل التحكم الماتريولوجي إطلاق مبادرات المسؤولية الاجتماعية لدعم التعليم المهني، التدريب، والتشغيل العوامل الداعمة: توفر الخبرة، الاستثمار المستمر، والطلب المتزايد على الخدمات المتكاملة العوامل المعيقة: تحديات التمويل، تطور الأنظمة التشريعية، وتغيرات السوق	نعم، لدى ديفاندوس خطط طموحة لتوسيع مبادرات خلق القيمة المشتركة، وتشمل مضاعفة إنتاج السيراميك والأجر عبر المصانع الجديدة، مما سيمكن المجمع من تلبية الطلب المحلي وتقليل الواردات إعادة تأهيل الوحدات غير المستغلة واستغلال أصولها لدعم الإنتاج المحلي تحسين الحوكمة من خلال الرقمنة واعتماد أنظمة إدارة حديثة التوجه نحو التصدير لدخول أسواق خارجية جديدة، مما يفتح آفاقًا واسعة للنمو أما العوامل التي قد تحد من هذه الخطط، فتشمل: الديون المالية لبعض الفروع، التحديات الاقتصادية العالمية، وتأخر تنفيذ بعض المشاريع الاستثمارية	نعم، تسعى سوناطراك إلى: التحول نحو الطاقة المتجددة عبر الاستثمار في مشاريع الهيدروجين الأخضر والطاقة الشمسية زيادة الصادرات نحو الأسواق الأوروبية والآسيوية التوسع في مشاريع تحلية المياه لتلبية الطلب المحلي المتزايد تطوير شراكات جديدة مع شركات عالمية لتعزيز الإنتاج، والتكرير العوامل الداعمة: دعم الحكومة الجزائرية لمشاريع الطاقة التكنولوجية المتقدمة في الاستخراج والتكرير ارتفاع الطلب العالمي على الغاز الطبيعي العوامل المعيقة: تقلبات أسعار النفط عالميًا الضغوط البيئية العالمية للحد من الوقود الأحفوري المنافسة من الشركات العالمية الكبرى	نعم، لدى خطط GEICA طموحة تشمل: الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة، مثل معدات القياس البيئي والنمذجة الفيزيائية تعزيز الاعتماد الأكاديمي للمختبرات عبر توسيع نطاق اختبارات الجودة توسيع الشراكات الدولية مع شركات وهياكل بحثية متخصصة في البنية التحتية :التحديات التغيرات في اللوائح البيئية التي قد تؤثر على تنفيذ بعض المشاريع الحاجة إلى استثمارات إضافية لتحديث أنظمة القياس والمراقبة :مثال حي GEICA تسعى لتوسيع مختبر الدراسات البحرية لدعم مشاريع الموانئ الجديدة في الجزائر، مما يعزز مكانتها كمركز رئيسي للحلول الهندسية	الخطط المستقبلية توسيع صناعة السيارات في الجزائر عبر مشاريع مثل لتركيب AAI الشاحنات زيادة الطاقة الإنتاجية لمصانع السكر والزيتون لتلبية الطلب المحلي والدولي الاستثمار في الطاقة المتجددة والتكنولوجيا الخضراء :التحديات القيود الإدارية والتشريعية في الجزائر نقص البنية التحتية للوجستية (الموانئ، النقل) المنافسة الإقليمية في بعض الأسواق :مثال حي بعض القيود القانونية والإدارية المتعلقة بإعادة المستهلك الجزائري بجودة المنتجات المحلية استمرار الاستثمار في البحث والتطوير	نعم، لدى صيدال خطط مستقبلية لتوسيع أنشطتها تشمل: إطلاق خط إنتاج جديد للأدوية البيولوجية لعلاج الأمراض المزمنة توسيع صادراتها إلى الأسواق الإفريقية مثل النيجر وتشاد تطوير مركز بحثي جديد بالتعاون مع جامعات أجنبية لتعزيز الابتكار :مثال: بدأت صيدال مفاوضات مع شركات صيدلانية في مصر والمغرب لفتح خطوط إنتاج مشتركة بحلول عام 2025. العوامل التي تدعم استمرارية المبادرات: دعم الحكومة الجزائرية للقطاع الصيدلاني زيادة وعي المستهلك الجزائري بجودة المنتجات المحلية استمرار الاستثمار في البحث والتطوير	الخطط المستقبلية توسيع نطاق العمل ليشمل المزيد من القرى الجزائرية إدخال تقنيات جديدة لتحسين كفاءة معالجة المياه وزيادة الاستفادة منها زيادة التعاون مع الحكومة لتعميم النظام على مستوى أكبر من البلديات والمناطق الحضرية العوامل الداعمة: زيادة الوعي البيئي في الجزائر دعم الحكومة للمشاريع البيئية والمستدامة الحاجة المتزايدة للمياه في الزراعة والصناعة التحديات المحتملة: التمويل اللازم لإنشاء محطات جديدة بعض القيود القانونية والإدارية المتعلقة بإعادة استخدام المياه :مثال عملي تسعى الشركة حاليًا إلى إدخال نظام معالجة مياه جديد في مشاريع

تنمية بتمويل مشارك بين القطاع العام والخاص، مما يعزز من استدامة المشروع على المدى البعيد.	العوامل التي قد تعيق المبادرات: نقص التمويل في بعض المشاريع. تحديات لوجستية تتعلق بإستيراد المواد الأولية. المنافسة القوية من الشركات متعددة الجنسيات.							

المصدر: من اعداد الطالبة

الملحق رقم (5): مخرجات برنامج Nvivo 15

جدول يبين نسبة التغطية للعقد أو للأسئلة

العقدة	مؤسسة لافارج	مؤسسة كوسيدار	مؤسسة ديفاندوس	مؤسسة سوناطراك	مؤسسة سيقيتال	مؤسسة صيدال	مؤسسة اكوابيوستاب	مؤسسة العقارية
السؤال 1	11,15%	10,52%	12,39%	9,69%	13,87%	11,89%	10,95%	10,25%
السؤال 2	9,33%	12,67%	11,59%	11,94%	14,25%	8,29%	9,48%	12,87%
السؤال 3	16,65%	16,21%	12,82%	11,55%	12,30%	8,63%	13,13%	12,33%
السؤال 4	18,26%	9,21%	11,97%	10,74%	10,92%	8,05%	12,58%	10,62%
السؤال 5	7,03%	8,79%	10,88%	8,28%	8,66%	9,51%	8,25%	7,78%
السؤال 6	9,36%	9,29%	10,05%	8,78%	8,34%	9,46%	9,13%	6,18%
السؤال 7	11,38%	14,06%	8,91%	12,21%	9,76%	9,62%	13,42%	8,40%

المصدر: مخرجات برنامج NVIVO 15

جدول توزيع وتكرار الكلمات الأكثر وروداً في إجابات المقابلات

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)	Similar Words
خلق	3	83	1,25	خلق
القيمة	6	81	1,20	القيمة
المشتركة	8	79	1,17	المشتركة
مؤسستكم	7	48	0,71	مؤسستكم
مشاريع	6	44	0,65	مشاريع
الجزائر	7	40	0,59	الجزائر

تحقيق	5	38	0,56	تحقيق
تحسين	5	36	0,53	تحسين
الأهداف	7	35	0,52	الأهداف
المشاريع	8	34	0,51	المشاريع
الشركة	6	31	0,46	الشركة
المياه	6	28	0,42	المياه
البيئية	7	27	0,40	البيئية
المستدامة	9	26	0,39	المستدامة
الاقتصادية	10	25	0,37	الاقتصادية
التنمية	7	24	0,36	التنمية
تعزيز	5	22	0,33	تعزيز
تقليل	5	20	0,30	تقليل
لتعزيز	6	20	0,30	لتعزيز
المحلية	7	19	0,28	المحلية
البنية	6	18	0,27	البنية
المحلي	6	18	0,27	المحلي
للمؤسسة	7	18	0,27	للمؤسسة
الاجتماعية	10	16	0,24	الاجتماعية
الاستثمار	9	16	0,24	الاستثمار
الحكومة	7	16	0,24	الحكومة
الدوافع	7	16	0,24	الدوافع
صيدال	5	16	0,24	صيدال
مؤشرات	6	16	0,24	مؤشرات
معالجة	6	16	0,24	معالجة
استراتيجية	10	15	0,22	استراتيجية
مفهوم	5	15	0,22	مفهوم
والبيئية	8	15	0,22	والبيئية
البناء	6	14	0,21	البناء
البيئي	6	14	0,21	البيئي
جديدة	5	14	0,21	جديدة
الجودة	6	13	0,19	الجودة
الميزة	6	13	0,19	الميزة
والاجتماعية	11	11	0,16	والاجتماعية
استمرارية	9	10	0,15	استمرارية
الابتكار	8	10	0,15	الابتكار

الاستدامة	9	10	0,15	الاستدامة
وتقليل	6	10	0,15	وتقليل
الأثر	5	9	0,13	الأثر

المصدر: مخرجات برنامج NVIVO 15

ملحق رقم (6)

مخرجات برنامج ال spss

		Correlations											
		خلق قيمة اقتصادية	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11
خلق قيمة اقتصادية	Pearson Correlation	1	,742**	,614**	,491**	,442**	,518**	,502**	,482**	,601**	,471**	,426**	,555**
	Sig. (2-tai- led)		0,000	0,000	0,001	0,004	0,001	0,001	0,002	0,000	0,002	0,006	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 1	Pearson Correlation	,742**	1	,620**	,451**	0,165	,359*	,394*	0,248	,316*	,345*	-0,011	,349*
	Sig. (2-tai- led)	0,000		0,000	0,003	0,308	0,023	0,012	0,123	0,047	0,029	0,947	0,027
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 2	Pearson Correlation	,614**	,620**	1	,491**	0,216	0,307	,432**	0,076	0,004	0,260	-0,103	0,194
	Sig. (2-tai- led)	0,000	0,000		0,001	0,181	0,054	0,005	0,642	0,980	0,105	0,528	0,230
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 3	Pearson Correlation	,491**	,451**	,491**	1	,509**	0,130	0,312	0,102	0,071	-0,121	0,060	0,039
	Sig. (2-tai- led)	0,001	0,003	0,001		0,001	0,425	0,050	0,532	0,661	0,457	0,714	0,809
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 4	Pearson Correlation	,442**	0,165	0,216	,509**	1	0,126	0,137	0,289	0,259	0,016	0,177	0,046
	Sig. (2-tai- led)	0,004	0,308	0,181	0,001		0,437	0,399	0,071	0,107	0,924	0,275	0,776
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 5	Pearson Correlation	,518**	,359*	0,307	0,130	0,126	1	,379*	0,151	0,028	,319*	0,047	0,246
	Sig. (2-tai- led)	0,001	0,023	0,054	0,425	0,437		0,016	0,352	0,863	0,045	0,773	0,126
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 6	Pearson Correlation	,502**	,394*	,432**	0,312	0,137	,379*	1	-0,051	0,072	0,057	0,062	0,108
	Sig. (2-tai- led)	0,001	0,012	0,005	0,050	0,399	0,016		0,756	0,659	0,725	0,702	0,507
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 7	Pearson Correlation	,482**	0,248	0,076	0,102	0,289	0,151	-0,051	1	,544**	,346*	0,228	0,080
	Sig. (2-tai- led)	0,002	0,123	0,642	0,532	0,071	0,352	0,756		0,000	0,029	0,157	0,623
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 8	Pearson Correlation	,601**	,316*	0,004	0,071	0,259	0,028	0,072	,544**	1	0,117	,537**	,699**
	Sig. (2-tai- led)	0,000	0,047	0,980	0,661	0,107	0,863	0,659	0,000		0,471	0,000	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 9	Pearson Correlation	,471**	,345*	0,260	-0,121	0,016	,319*	0,057	,346*	0,117	1	0,014	0,036
	Sig. (2-tai- led)	0,002	0,029	0,105	0,457	0,924	0,045	0,725	0,029	0,471		0,931	0,825
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

العبارة 10	Pearson Correlation	,426**	-0,011	-0,103	0,060	0,177	0,047	0,062	0,228	,537**	0,014	1	,477**
	Sig. (2-tai- led)	0,006	0,947	0,528	0,714	0,275	0,773	0,702	0,157	0,000	0,931		0,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 11	Pearson Correlation	,555**	,349*	0,194	0,039	0,046	0,246	0,108	0,080	,699**	0,036	,477**	1
	Sig. (2-tai- led)	0,000	0,027	0,230	0,809	0,776	0,126	0,507	0,623	0,000	0,825	0,002	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		خلق قيمة إجت عية	العب ارة 12	العب ارة 13	العب ارة 14	العب ارة 15	العب ارة 16	العب ارة 17	العب ارة 18	العب ارة 19	العب ارة 20	العب ارة 21	العب ارة 22	العب ارة 23	العب ارة 24	العب ارة 25	العب ارة 26	العب ارة 27	العب ارة 28	العب ارة 29	العب ارة 30	العب ارة 31
خلق قيمة إجت عية	Pearson Correlation	1	,558**	,617**	,623**	,581**	,584**	,546**	,558**	,701**	,612**	,793**	,714**	,790**	,753**	,712**	,790**	,553**	,683**	,729**	,458**	,520*
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 12	Pearson Correlation	,558**	1	,530**	0,103	0,175	,377*	,347*	0,203	,563**	0,286	,548**	,381*	0,298	0,275	,389*	0,222	0,246	,457**	,461**	,469**	,343*
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,525	0,280	0,016	0,028	0,210	0,000	0,074	0,000	0,015	0,062	0,085	0,013	0,169	0,125	0,003	0,003	0,002	0,030
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 13	Pearson Correlation	,617**	,530**	1	,330*	0,262	,528**	0,176	,455**	,397*	,390*	,553**	,462**	,393*	,435**	,352*	,462**	0,148	0,273	,346*	,589**	0,171
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,038	0,103	0,000	0,276	0,003	0,011	0,013	0,000	0,003	0,012	0,005	0,026	0,003	0,360	0,088	0,029	0,000	0,292
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 14	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,623**	0,103	,330*	1	,787**	,605**	,333*	0,211	,404**	,485**	0,274	,448**	,388*	,361*	0,178	,485**	,478**	,315*	,378*	0,160	0,222
	Sig . (2- tai led)	0,000	0,525	0,038		0,000	0,000	0,036	0,190	0,010	0,002	0,087	0,004	0,013	0,022	0,272	0,002	0,002	0,048	0,016	0,324	0,168
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 15	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,581**	0,175	0,262	,787**	1	,733**	,664**	0,231	,422**	,412**	0,173	,404**	,419**	0,202	0,108	,390*	0,279	0,174	,368*	0,212	0,174
	Sig . (2- tai led)	0,000	0,280	0,103	0,000		0,000	0,000	0,151	0,007	0,008	0,285	0,010	0,007	0,211	0,508	0,013	0,081	0,284	0,020	0,190	0,283
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 16	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,584**	,377*	,528**	,605**	,733**	1	,600**	,441**	,481**	,399*	0,211	,344*	,320*	0,188	0,039	0,296	0,198	0,183	0,291	,539**	0,281
	Sig . (2- tai led)	0,000	0,016	0,000	0,000	0,000		0,000	0,004	0,002	0,011	0,191	0,030	0,044	0,244	0,809	0,064	0,220	0,258	0,068	0,000	0,080
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 17	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,546**	,347*	0,176	,333*	,664**	,600**	1	0,288	,402*	,385*	,411**	0,298	,456**	0,189	0,234	,360*	0,103	0,303	,322*	0,247	0,162
	Sig . (2- tai led)	0,000	0,028	0,276	0,036	0,000	0,000		0,072	0,010	0,014	0,008	0,062	0,003	0,243	0,145	0,023	0,527	0,058	0,043	0,124	0,317
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 18	Pe ar- so n Co rre	,558**	0,203	,455**	0,211	0,231	,441**	0,288	1	,354*	0,244	,381*	,420**	,536**	,421**	,467**	,341*	0,121	0,273	0,298	,343*	0,161

	la- tio n																					
	Sig . (2- tai led)	0,0 00	0,2 10	0,0 03	0,1 90	0,1 51	0,0 04	0,0 72		0,0 25	0,1 30	0,0 15	0,0 07	0,0 00	0,0 07	0,0 02	0,0 32	0,4 56	0,0 88	0,0 62	0,0 30	0,3 20
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 19	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,70 1**	,56 3**	,39 7*	,40 4**	,42 2**	,48 1**	,40 2*	,35 4*	1	,75 7**	,62 2**	,37 1*	,51 1**	0,2 72	,34 1*	,35 5*	,39 4*	,63 8**	,51 5**	,37 3*	,37 2*
	Sig . (2- tai led)	0,0 00	0,0 00	0,0 11	0,0 10	0,0 07	0,0 02	0,0 10	0,0 25		0,0 00	0,0 00	0,0 18	0,0 01	0,0 89	0,0 31	0,0 24	0,0 12	0,0 00	0,0 01	0,0 18	0,0 18
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 20	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,61 2**	0,2 86	,39 0*	,48 5**	,41 2**	,39 9*	,38 5*	0,2 44	,75 7**	1	,69 3**	,40 2*	,37 0*	,31 4*	0,2 22	,47 2**	0,1 80	,43 9**	,35 7*	0,1 38	0,2 87
	Sig . (2- tai led)	0,0 00	0,0 74	0,0 13	0,0 02	0,0 08	0,0 11	0,0 14	0,1 30	0,0 00		0,0 00	0,0 10	0,0 19	0,0 49	0,1 69	0,0 02	0,2 67	0,0 05	0,0 24	0,3 95	0,0 73
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 21	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,79 3**	,54 8**	,55 3**	0,2 74	0,1 73	0,2 11	,41 1**	,38 1*	,62 2**	,69 3**	1	,56 0**	,62 6**	,64 4**	,66 4**	,72 5**	0,3 00	,68 6**	,58 4**	0,2 51	,32 8*
	Sig . (2- tai led)	0,0 00	0,0 00	0,0 00	0,0 87	0,2 85	0,1 91	0,0 08	0,0 15	0,0 00	0,0 00		0,0 00	0,0 00	0,0 00	0,0 00	0,0 00	0,0 60	0,0 00	0,0 00	0,1 18	0,0 39
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 22	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,71 4**	,38 1*	,46 2**	,44 8**	,40 4**	,34 4*	0,2 98	,42 0**	,37 1*	,40 2*	,56 0**	1	,67 8**	,66 9**	,61 1**	,68 8**	0,1 72	,38 9*	0,2 82	### #	0,0 40
	Sig . (2- tai led)	0,0 00	0,0 15	0,0 03	0,0 04	0,0 10	0,0 30	0,0 62	0,0 07	0,0 18	0,0 10	0,0 00		0,0 00	0,0 00	0,0 00	0,0 00	0,2 90	0,0 13	0,0 78	0,7 31	0,8 09

	led)																					
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 23	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,79 0**	0,2 98	,39 3*	,38 8*	,41 9**	,32 0*	,45 6**	,53 6**	,51 1**	,37 0*	,62 6**	,67 8**	1	,68 1**	,69 9**	,80 7**	0,2 67	,50 1**	,39 6*	0,1 62	0,1 75
	Sig . (2- tai led)	0,0 00	0,0 62	0,0 12	0,0 13	0,0 07	0,0 44	0,0 03	0,0 00	0,0 01	0,0 19	0,0 00	0,0 00		0,0 00	0,0 00	0,0 00	0,0 96	0,0 01	0,0 12	0,3 19	0,2 80
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 24	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,75 3**	0,2 75	,43 5**	,36 1*	0,2 02	0,1 88	0,1 89	,42 1**	0,2 72	,31 4*	,64 4**	,66 9**	,68 1**	1	,84 0**	,78 0**	,34 0*	,39 8*	,52 4**	0,2 25	,37 0*
	Sig . (2- tai led)	0,0 00	0,0 85	0,0 05	0,0 22	0,2 11	0,2 44	0,2 43	0,0 07	0,0 89	0,0 49	0,0 00	0,0 00	0,0 00		0,0 00	0,0 00	0,0 32	0,0 11	0,0 01	0,1 63	0,0 19
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 25	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,71 2**	,38 9*	,35 2*	0,1 78	0,1 08	0,0 39	0,2 34	,46 7**	,34 1*	0,2 22	,66 4**	,61 1**	,69 9**	,84 0**	1	,65 5**	0,3 10	,50 5**	,48 3**	0,2 14	,31 6*
	Sig . (2- tai led)	0,0 00	0,0 13	0,0 26	0,2 72	0,5 08	0,8 09	0,1 45	0,0 02	0,0 31	0,1 69	0,0 00	0,0 00	0,0 00	0,0 00		0,0 00	0,0 52	0,0 01	0,0 02	0,1 85	0,0 47
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 26	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,79 0**	0,2 22	,46 2**	,48 5**	,39 0*	0,2 96	,36 0*	,34 1*	,35 5*	,47 2**	,72 5**	,68 8**	,80 7**	,78 0**	,65 5**	1	,33 4*	,42 6**	,43 8**	0,1 64	0,2 51
	Sig . (2- tai led)	0,0 00	0,1 69	0,0 03	0,0 02	0,0 13	0,0 64	0,0 23	0,0 32	0,0 24	0,0 02	0,0 00	0,0 00	0,0 00	0,0 00	0,0 00		0,0 35	0,0 06	0,0 05	0,3 11	0,1 18
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 27	Pe ar- so n	,55 3**	0,2 46	0,1 48	,47 8**	0,2 79	0,1 98	0,1 03	0,1 21	,39 4*	0,1 80	0,3 00	0,1 72	0,2 67	,34 0*	0,3 10	,33 4*	1	,58 2**	,70 4**	,42 9**	,72 9*

	Co rre la- tio n																					
	Sig . (2- tai led)	0,0 00	0,1 25	0,3 60	0,0 02	0,0 81	0,2 20	0,5 27	0,4 56	0,0 12	0,2 67	0,0 60	0,2 90	0,0 96	0,0 32	0,0 52	0,0 35		0,0 00	0,0 00	0,0 06	0,0 00
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 28	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,68 3**	,45 7**	0,2 73	,31 5*	0,1 74	0,1 83	0,3 03	0,2 73	,63 8**	,43 9**	,68 6**	,38 9*	,50 1**	,39 8*	,50 5**	,42 6**	,58 2**	1	,72 8**	0,1 77	,47 2**
	Sig . (2- tai led)	0,0 00	0,0 03	0,0 88	0,0 48	0,2 84	0,2 58	0,0 58	0,0 88	0,0 00	0,0 05	0,0 00	0,0 13	0,0 01	0,0 11	0,0 01	0,0 06	0,0 00		0,0 00	0,2 76	0,0 02
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 29	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,72 9**	,46 1**	,34 6*	,37 8*	,36 8*	0,2 91	,32 2*	0,2 98	,51 5**	,35 7*	,58 4**	0,2 82	,39 6*	,52 4**	,48 3**	,43 8**	,70 4**	,72 8**	1	,48 5**	,76 8**
	Sig . (2- tai led)	0,0 00	0,0 03	0,0 29	0,0 16	0,0 20	0,0 68	0,0 43	0,0 62	0,0 01	0,0 24	0,0 00	0,0 78	0,0 12	0,0 01	0,0 02	0,0 05	0,0 00	0,0 00		0,0 02	0,0 00
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 30	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,45 8**	,46 9**	,58 9**	0,1 60	0,2 12	,53 9**	0,2 47	,34 3*	,37 3*	0,1 38	0,2 51	#### #	0,1 62	0,2 25	0,2 14	0,1 64	,42 9**	0,1 77	,48 5**	1	,60 8**
	Sig . (2- tai led)	0,0 03	0,0 02	0,0 00	0,3 24	0,1 90	0,0 00	0,1 24	0,0 30	0,0 18	0,3 95	0,1 18	0,7 31	0,3 19	0,1 63	0,1 85	0,3 11	0,0 06	0,2 76	0,0 02		0,0 00
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العب ارة 31	Pe ar- so n Co rre la- tio n	,52 0**	,34 3*	0,1 71	0,2 22	0,1 74	0,2 81	0,1 62	0,1 61	,37 2*	0,2 87	,32 8*	0,0 40	0,1 75	,37 0*	,31 6*	0,2 51	,72 9**	,47 2**	,76 8**	,60 8**	1
	Sig . (2-	0,0 01	0,0 30	0,2 92	0,1 68	0,2 83	0,0 80	0,3 17	0,3 20	0,0 18	0,0 73	0,0 39	0,8 09	0,2 80	0,0 19	0,0 47	0,1 18	0,0 00	0,0 02	0,0 00	0,0 00	

tail)																						
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations									
		البعد الاقتصادي	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34	العبارة 35	العبارة 36	العبارة 37	العبارة 38	العبارة 39	العبارة 40
البعد الاقتصادي	Pearson Correlation	1	,781**	,785**	,802**	,793**	,705**	,866**	,600**	,881**	,832**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 32	Pearson Correlation	,781**	1	,546**	,569**	,596**	,623**	,640**	0,282	,684**	,595**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,078	0,000	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 33	Pearson Correlation	,785**	,546**	1	,733**	,574**	,513**	,619**	,322*	,622**	,538**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001	0,000	0,043	0,000	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 34	Pearson Correlation	,802**	,569**	,733**	1	,767**	,443**	,623**	0,276	,597**	,508**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,004	0,000	0,085	0,000	0,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 35	Pearson Correlation	,793**	,596**	,574**	,767**	1	,556**	,619**	0,246	,572**	,545**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,126	0,000	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 36	Pearson Correlation	,705**	,623**	,513**	,443**	,556**	1	,470**	,358*	,486**	,508**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,004	0,000		0,002	0,023	0,001	0,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 37	Pearson Correlation	,866**	,640**	,619**	,623**	,619**	,470**	1	,542**	,862**	,807**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002		0,000	0,000	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 38	Pearson Correlation	,600**	0,282	,322*	0,276	0,246	,358*	,542**	1	,644**	,627**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,078	0,043	0,085	0,126	0,023	0,000		0,000	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 39	Pearson Correlation	,881**	,684**	,622**	,597**	,572**	,486**	,862**	,644**	1	,847**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000		0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

العبارة 40	Pearson Correlation	,832**	,595**	,538**	,508**	,545**	,508**	,807**	,627**	,847**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations														
		البعد الإجتماعي	العبارة 41	العبارة 42	العبارة 43	العبارة 44	العبارة 45	العبارة 46	العبارة 47	العبارة 48	العبارة 49	العبارة 50	العبارة 51	العبارة 52	العبارة 53	العبارة 54
البعد الإجتماعي	Pearson Correlation	1	,840**	,776**	,746**	,711**	,825**	,754**	,850**	,845**	,574**	,727**	,872**	,834**	,643**	,674**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 41	Pearson Correlation	,840**	1	,735**	,700**	,626**	,554**	,641**	,628**	,632**	,364**	,500**	,670**	,674**	,639**	,655**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,021	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 42	Pearson Correlation	,776**	,735**	1	,705**	,677**	,584**	,576**	,726**	,565**	0,236	,449**	,526**	,643**	,432**	,477**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,143	0,004	0,000	0,000	0,005	0,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 43	Pearson Correlation	,746**	,700**	,705**	1	,666**	,520**	,624**	,625**	,573**	0,259	,375**	,515**	,530**	,458**	,490**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,107	0,017	0,001	0,000	0,003	0,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 44	Pearson Correlation	,711**	,626**	,677**	,666**	1	,592**	,588**	,553**	,566**	0,186	,513**	,418**	,390**	,617**	0,265
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,250	0,001	0,007	0,013	0,000	0,098
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 45	Pearson Correlation	,825**	,554**	,584**	,520**	,592**	1	,681**	,754**	,597**	,423**	,585**	,830**	,721**	,489**	,457**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000		0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,001	0,003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 46	Pearson Correlation	,754**	,641**	,576**	,624**	,588**	,681**	1	,705**	,581**	,398**	,464**	,615**	,572**	,318**	,373**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,011	0,003	0,000	0,000	0,045	0,018
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 47	Pearson Correlation	,850**	,628**	,726**	,625**	,553**	,754**	,705**	1	,853**	,447**	,496**	,777**	,732**	,369**	,427**
	Sig. (2-tailed)															
	N															

	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,001	0,000	0,000	0,019	0,006
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 48	Pearson Correlation	,845**	,632**	,565**	,573**	,566**	,597**	,581**	,853**	1	,615**	,669**	,737**	,694**	,486**	,425**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,006
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 49	Pearson Correlation	,574**	,364*	0,236	0,259	0,186	,423**	,398*	,447**	,615**	1	,787**	,526**	,347*	0,094	,328*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,021	0,143	0,107	0,250	0,007	0,011	0,004	0,000		0,000	0,000	0,028	0,565	0,039
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 50	Pearson Correlation	,727**	,500**	,449**	,375*	,513**	,585**	,464*	,496**	,669**	,787**	1	,585**	,494**	,350*	,396*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,004	0,017	0,001	0,000	0,003	0,001	0,000	0,000		0,000	0,001	0,027	0,011
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 51	Pearson Correlation	,872**	,670**	,526**	,515**	,418*	,830**	,615**	,777**	,737**	,526**	,585**	1	,875**	,535**	,661**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 52	Pearson Correlation	,834**	,674**	,643**	,530**	,390*	,721**	,572**	,732**	,694**	,347*	,494**	,875**	1	,542**	,654**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,028	0,001	0,000		0,000	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 53	Pearson Correlation	,643**	,639**	,432**	,458**	,617**	,489**	,318*	,369*	,486**	0,094	,350*	,535**	,542**	1	,553**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,005	0,003	0,000	0,001	0,045	0,019	0,001	0,565	0,027	0,000	0,000		0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 54	Pearson Correlation	,674**	,655**	,477**	,490**	0,265	,457**	,373*	,427**	,425**	,328*	,396*	,661**	,654**	,553**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,002	0,001	0,098	0,003	0,018	0,006	0,006	0,039	0,011	0,000	0,000	0,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	البعد البيئي	العبارة 55	العبارة 56	العبارة 57	العبارة 58	العبارة 59	العبارة 60	العبارة 61	العبارة 62	العبارة 63	العبارة 64	العبارة 65
البعد البيئي	Pearson Correlation	1	,715**	,643**	,678**	,701**	,650**	,649**	,571**	,809**	,808**	,581**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 55	Pearson Correlation	,715**	1	,678**	,633**	,683**	,528**	,578**	0,151	,431**	,381*	0,208

	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,352	0,005	0,015	0,014	0,197
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 56	Pearson Correlation	,643**	,678**	1	,413**	,492**	,444**	,381*	,391*	,326*	,362*	0,232	0,293
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,008	0,001	0,004	0,015	0,013	0,040	0,022	0,149	0,067
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 57	Pearson Correlation	,678**	,633**	,413**	1	,605**	,611**	0,286	0,117	,403**	,469**	,489**	0,276
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,008		0,000	0,000	0,074	0,471	0,010	0,002	0,001	0,085
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 58	Pearson Correlation	,701**	,683**	,492**	,605**	1	,535**	,461**	0,262	,455**	,522**	,312*	0,150
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,000		0,000	0,003	0,102	0,003	0,001	0,050	0,354
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 59	Pearson Correlation	,650**	,528**	,444**	,611**	,535**	1	,324*	0,031	,392*	,418**	,513**	0,288
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000		0,041	0,849	0,012	0,007	0,001	0,072
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 60	Pearson Correlation	,649**	,578**	,381*	0,286	,461**	,324*	1	,423**	,475**	,391*	,526**	0,208
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,015	0,074	0,003	0,041		0,007	0,002	0,013	0,000	0,198
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 61	Pearson Correlation	,571**	0,151	,391*	0,117	0,262	0,031	,423**	1	,493**	,505**	,379*	,408**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,352	0,013	0,471	0,102	0,849	0,007		0,001	0,001	0,016	0,009
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 62	Pearson Correlation	,809**	,431**	,326*	,403**	,455**	,392*	,475**	,493**	1	,811**	,758**	,458**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,005	0,040	0,010	0,003	0,012	0,002	0,001		0,000	0,000	0,003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 63	Pearson Correlation	,808**	,381*	,362*	,469**	,522**	,418**	,391*	,505**	,811**	1	,792**	,378*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,015	0,022	0,002	0,001	0,007	0,013	0,001	0,000		0,000	0,016
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 64	Pearson Correlation	,782**	,385*	0,232	,489**	,312*	,513**	,526**	,379*	,758**	,792**	1	,463**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,014	0,149	0,001	0,050	0,001	0,000	0,016	0,000	0,000		0,003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 65	Pearson Correlation	,581**	0,208	0,293	0,276	0,150	0,288	0,208	,408**	,458**	,378*	,463**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,197	0,067	0,085	0,354	0,072	0,198	0,009	0,003	0,016	0,003	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	240	3,4958	0,97241
العبارة 2	240	3,7375	0,80911

العبارة 3	240	4,0542	0,76617
العبارة 4	240	4,2500	0,70563
العبارة 5	240	3,7708	0,84437
العبارة 6	240	4,3708	0,71445
العبارة 7	240	4,5667	0,56736
العبارة 8	240	4,2542	0,76398
العبارة 9	240	2,9417	1,30526
العبارة 10	240	3,5333	1,01811
العبارة 11	240	3,8708	0,88454
خلق قيمة اقتصادية	240	3,8953	0,45346
العبارة 12	240	3,9208	0,96268
العبارة 13	240	3,8250	0,99927
العبارة 14	240	3,5292	0,93244
العبارة 15	240	3,7542	0,88336
العبارة 16	240	4,0833	0,78781
العبارة 17	240	4,2875	0,72367
العبارة 18	240	3,8917	0,78475
العبارة 19	240	4,4375	0,63068
العبارة 20	240	4,5458	0,65806
العبارة 21	240	4,2083	0,80163
العبارة 22	240	2,9250	1,25869
العبارة 23	240	3,5208	1,04280
العبارة 24	240	3,8208	0,97521
العبارة 25	240	3,6417	1,04538
العبارة 26	240	3,6875	1,06595
العبارة 27	240	4,4000	0,67098
العبارة 28	240	4,3417	0,74873
العبارة 29	240	4,3250	0,66801
العبارة 30	240	4,3500	0,63575
العبارة 31	240	4,6125	0,58917
خلق قيمة اجتماعية	240	4,0054	0,40358
خلق القيمة المشتركة	240	3,9502	0,31534
Valid N (listwise)	240		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Devia- tion
32 العبارة	240	4,3833	0,71075
33 العبارة	240	4,0292	0,85029
34 العبارة	240	4,3958	0,71854
35 العبارة	240	4,3792	0,64845
36 العبارة	240	4,3458	0,67314
37 العبارة	240	4,4958	0,57126
38 العبارة	240	3,5167	0,83324
39 العبارة	240	4,2000	0,70976
40 العبارة	240	4,2458	0,66123
البعد الاقتصادي	240	4,2208	0,36747
41 العبارة	240	3,9625	0,69866
42 العبارة	240	4,1542	0,71240
43 العبارة	240	4,0292	0,70502
44 العبارة	240	4,0333	0,83774
45 العبارة	240	4,3833	0,63619
46 العبارة	240	4,1417	0,67589
47 العبارة	240	4,4625	0,59868
48 العبارة	240	4,3750	0,67919
49 العبارة	240	4,2833	0,77819
50 العبارة	240	4,2625	0,68597
51 العبارة	240	4,2875	0,63101
52 العبارة	240	4,5250	0,64636
53 العبارة	240	4,3333	0,72416
54 العبارة	240	3,9667	0,84767
البعد الاجتماعي	240	4,2288	0,41294
55 العبارة	240	4,3667	0,69587
56 العبارة	240	4,3333	0,63157
57 العبارة	240	4,3583	0,63767
58 العبارة	240	4,5583	0,56087
59 العبارة	240	4,6042	0,54656
60 العبارة	240	4,1417	0,64420
61 العبارة	240	3,5417	0,79639
62 العبارة	240	4,2167	0,68680
63 العبارة	240	4,1250	0,67300
64 العبارة	240	4,2833	0,65563
65 العبارة	240	4,0958	0,90742
البعد البيئي	240	4,2387	0,36572
خلق قيمة اجتماعية	240	4,2295	0,29857
Valid N (listwise)	240		

Reliability

ثبات بعد خلق قيمة إقتصادية: Scale:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,732	11

Reliability

ثبات بعد خلق قيمة إجتماعية: Scale:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,924	20

Reliability

ثبات محور خلق القيمة المشتركة: Scale:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,888	31

Reliability

ثبات البعد الإقتصادي: Scale:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,915	9

Reliability

Scale: ثبات البعد الاجتماعي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,943	14

Reliability

Scale: ثبات البعد البيئي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,886	11

Reliability

Scale: ثبات محور التنمية المحلية المستدامة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,908	34

تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار القانوني

		Fre- quency	Percent	Valid Per- cent	Cumula- tive Per- cent
Valid	خاصة	94	39,2	39,2	39,2
	عامة	80	33,3	33,3	72,5
	مختلطة	66	27,5	27,5	100,0
	Total	240	100,0	100,0	

تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار النشاط

		Fre- quency	Percent	Valid Per- cent	Cumula- tive Per- cent
Valid	فلاحية	66	27,5	27,5	27,5
	صناعية	54	22,5	22,5	50,0
	تجارية	71	29,6	29,6	79,6
	خدمية	49	20,4	20,4	100,0
	Total	240	100,0	100,0	

تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الحجم

		Fre- quency	Percent	Valid Per- cent	Cumula- tive Per- cent
Valid	كبير (أكثر من 500 عامل)	85	35,4	35,4	35,4
	متوسط (من 50 - 499 عامل)	75	31,3	31,3	66,7
	صغير (أقل من 50 عامل)	80	33,3	33,3	100,0
	Total	240	100,0	100,0	

موقع المؤسسة

		Fre- quency	Percent	Valid Per- cent	Cumula- tive Per- cent
Valid	شمال	124	51,7	51,7	51,7
	شرق	70	29,2	29,2	80,8
	غرب	19	7,9	7,9	88,8
	جنوب	27	11,3	11,3	100,0
	Total	240	100,0	100,0	

نطاق عمل المؤسسة

		Fre- quency	Percent	Valid Per- cent	Cumula- tive Per- cent
Valid	محلي	109	45,4	45,4	45,4
	اقليمي	65	27,1	27,1	72,5
	دولي	66	27,5	27,5	100,0
	Total	240	100,0	100,0	

عدد سنوات عمل المؤسسة

		Fre- quency	Percent	Valid Per- cent	Cumula- tive Per- cent
Valid	أقل من 5 سنوات	50	20,8	20,8	20,8
	من 5-10 سنوات	57	23,8	23,8	44,6
	من 10-15 سنوات	66	27,5	27,5	72,1
	أكثر من 15 سنوات	67	27,9	27,9	100,0
	Total	240	100,0	100,0	

القطاع الاقتصادي للمؤسسة

		Fre- quency	Percent	Valid Per- cent	Cumula- tive Per- cent
Valid	الصناعة	97	40,4	40,4	40,4
	الطاقة	33	13,8	13,8	54,2
	البناء	34	14,2	14,2	68,3
	النقل	33	13,8	13,8	82,1
	الخدمات	37	15,4	15,4	97,5
	أخرى	6	2,5	2,5	100,0
	Total	240	100,0	100,0	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
خلق القيمة المشتركة	0,033	240	,200*	0,996	240	0,729
التنمية المحلية المستدامة	0,051	240	,200*	0,991	240	0,162

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ANOVA

خلق القيمة المشتركة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,845	5	0,169	1,726	0,129
Within Groups	22,920	234	0,098		
Total	23,765	239			

ANOVA

خلق القيمة المشتركة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,144	2	0,072	0,722	0,487
Within Groups	23,621	237	0,100		
Total	23,765	239			

ANOVA

خلق القيمة المشتركة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,855	3	0,285	2,935	0,034
Within Groups	22,911	236	0,097		
Total	23,765	239			

Multiple Comparisons

Dependent Variable:

LSD

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
موقع المؤسسة (I)					Lower Bound	Upper Bound
شمال	شرق	-0,00152	0,04658	0,974	-0,0933	0,0902
	غرب	-0,13739	0,07676	0,075	-0,2886	0,0138
	جنوب	,13605*	0,06617	0,041	0,0057	0,2664
شرق	شمال	0,00152	0,04658	0,974	-0,0902	0,0933
	غرب	-0,13586	0,08060	0,093	-0,2947	0,0229
	جنوب	0,13757	0,07059	0,052	-0,0015	0,2766
غرب	شمال	0,13739	0,07676	0,075	-0,0138	0,2886
	شرق	0,13586	0,08060	0,093	-0,0229	0,2947
	جنوب	,27343*	0,09330	0,004	0,0896	0,4572

جنوب	شمال	-,13605*	0,06617	0,041	-0,2664	-0,0057
	شرق	-0,13757	0,07059	0,052	-0,2766	0,0015
	غرب	-,27343*	0,09330	0,004	-0,4572	-0,0896

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA

خلق القيمة المشتركة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,002	2	0,001	0,008	0,992
Within Groups	23,764	237	0,100		
Total	23,765	239			

الفهرس

الصفحة	العنوان
-	الإهداء وكلمة شكر
-	الملخص
III-I	قائمة المحتويات
IX- VI	قائمة الجداول والاشكال البيانية والملاحق
أ-س	مقدمة
ب	توطئة
ج	1- مشكلة الدراسة
هـ	2- فرضيات الدراسة
و	3- مبررات اختيار الموضوع
ز	4- أهمية الدراسة
ح	5- أهداف الدراسة
ط	6- المنهج المتبع في الدراسة
ط	7- نموذج الدراسة ومتغيراتها
ك	8- حدود الدراسة
ك	9- صعوبات الدراسة
ل	10- هيكل الدراسة
م	11- مصطلحات الدراسة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لخلق القيمة المشتركة في المؤسسات الاقتصادية والتنمية المحلية المستدامة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأسس النظرية والعملية لخلق القيمة المشتركة
3	المطلب الأول: خلفية الدراسة
3	1- التحولات الفكرية في دور المؤسسة داخل المجتمع
4	2- تطور مفهوم خلق القيمة في ضوء المنطق المهيمن للخدمات
5	3- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة وخلق القيمة المشتركة
6	4- التحول العالمي نحو نموذج القيمة المشتركة وإمكانات تبنيه في الجزائر
6	5- التطور التاريخي للمفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة والقيمة المشتركة
7	5-1- المرحلة الأولى: المسؤولية الاجتماعية التفاعلية (1970-1980)
7	5-2- المرحلة الثانية: الاستدامة وتوسع الرؤية البيئية والاجتماعية (1990-2000)
8	5-3- المرحلة الثالثة: المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية (2000-2010)
8	5-4- المرحلة الرابعة: تقاسم القيمة وتطور نماذج خلق القيمة (2010-2020)
8	5-5- المرحلة الخامسة: أهداف التنمية المستدامة 2030 (2015- إلى اليوم)
9	المطلب الثاني: مفهوم وسيرورة خلق القيمة المشتركة
9	1- مفهوم خلق القيمة المشتركة
9	1-1- تعريف خلق القيمة المشتركة

10	2-1-القواسم المشتركة للتعريفات
10	3-1-الغموض بين التعاريف
11	4-1-تعريف إجرائي لخلق القيمة المشتركة
12	2-سيرورة خلق القيمة المشتركة
12	2-1-إعادة تصور الاحتياجات، المنتجات، والعملاء
13	2-2-إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة
16	2-3-تحسين بيئة الأعمال المحلية والإقليمية
17	المطلب الثالث: التطبيق العملي وقياس خلق القيمة المشتركة
17	1-التطبيق العملي لقياس خلق القيمة المشتركة
17	1-1-تجربة شركة نستله في تبني مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV)
19	1-2-تجربة شركة يونيليفر في تبني مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV)
20	2-قياس القيمة المشتركة
21	2-1-ادماج قياس القيمة المشتركة في الاستراتيجية
22	2-2-عملية قياس القيمة المشتركة
22	2-2-1-الخطوة الأولى: تحديد القضايا الاجتماعية ذات الأولوية
23	2-2-2-الخطوة الثانية: بناء نموذج العمل للقيمة المشتركة
23	2-2-3-الخطوة الثالثة: تتبع التقدم
23	2-2-4-الخطوة الرابعة: قياس النتائج والاستفادة من الدروس المستخلصة
23	2-3-أهمية الربط بين الأثر الاجتماعي والأداء الاقتصادي
24	المطلب الرابع: أصل خلق القيمة المشتركة وعلاقته بالمفاهيم الأخرى
24	1-أصل خلق القيمة المشتركة
24	2-تطور مفهوم خلق القيمة المشتركة
25	3-علاقة خلق القيمة المشتركة بالمفاهيم الأخرى
25	3-1-خلق القيمة المشتركة (CSV) والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)
26	3-1-1-الجدل حول خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية للشركات
27	3-1-2-خلق القيمة المشتركة كبديل للمسؤولية الاجتماعية للشركات
27	3-1-3-نحو تحديد أوضح للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR وخلق القيمة المشتركة CSV
28	3-2-خلق القيمة المشتركة ونظرية أصحاب المصلحة (الإدارة)
29	3-2-1-أوجه التشابه والاختلاف بين خلق القيمة المشتركة ونظرية أصحاب المصلحة
29	3-3-خلق القيمة المشتركة وقاعدة الهرم (BOP)
30	3-4-خلق القيمة المشتركة والخط السفلي الثلاثي (TBL)
31	3-5-خلق القيمة المشتركة والابتكار الاجتماعي
32	3-6-خلق القيمة المشتركة والقيمة المخلوطة
33	3-7-ريادة الأعمال الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة
34	3-8-خلق القيمة المشتركة والابتكار الإقليمي
34	3-9-خلق القيمة المشتركة والاستدامة
35	3-10-خلق القيمة المشتركة واستدامة الشركات
36	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية المستدامة وعلاقته بخلق القيمة المشتركة
36	المطلب الأول: التنمية المستدامة المفهوم والنشأة والابعاد

36	1- تعريف التنمية المستدامة
36	2- الجذور التاريخية والفكرية للتنمية المستدامة
37	3- تطور مفهوم التنمية المستدامة عبر المؤتمرات الدولية
37	3-1 مؤتمر ريو للأرض 1992
37	3-2 مؤتمر جوهانسبرغ 2002 (قمة الأرض الثانية)
37	4- أهداف التنمية المستدامة وأجندة 2030
38	5- أبعاد التنمية المستدامة
38	5-1- البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة
39	5-2- البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة
39	5-3- البعد البيئي للتنمية المستدامة
39	5-4- الترابط بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة
41	المطلب الثاني: التنمية المحلية المستدامة المفهوم والأبعاد والمؤشرات
42	1- أبعاد التنمية المحلية المستدامة
43	2- مؤشرات التنمية المحلية المستدامة
43	2-1- المؤشرات الاقتصادية
43	2-2- المؤشرات الاجتماعية
43	2-3- المؤشرات البيئية
43	3- الفاعلون الرئيسيون في التنمية المحلية المستدامة
44	المطلب الثالث: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة
45	1- الدور الاقتصادي للمؤسسات في التنمية المحلية
46	2- الدور الاجتماعي للمؤسسات في التنمية المحلية
47	3- الدور البيئي للمؤسسات في التنمية المحلية
47	4- التمويل المسؤول كآلية لدعم التنمية المحلية
49	5- العلاقة بين خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية المستدامة
50	5-1- خلق القيمة المشتركة كمدخل لتقاطع الربح مع التنمية المحلية
50	5-2- خلق القيمة المشتركة وتطوير سلاسل القيمة المحلية
52	5-3- خلق القيمة المشتركة والبعد البيئي
52	5-4- خلق القيمة المشتركة والتمويل المسؤول
53	المطلب الرابع: التحديات والفرص في تحقيق التنمية المستدامة
53	1- التحديات التي تواجه تحقيق التنمية المستدامة
53	1-1- التحديات الديمغرافية وارتفاع الطلب العالمي على الموارد
54	2- التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية بين المناطق
55	3-1- التحديات البيئية: التلوث، تغير المناخ، وتدهور النظم الإيكولوجية
56	4-1- أنماط الاستهلاك المفرط وعدم العدالة البيئية
56	5-1- ضعف الحوكمة وغياب التنسيق بين الفاعلين
57	2- الفرص المتاحة لتعزيز التنمية المستدامة
57	2-1- التقدم التكنولوجي والابتكار الأخضر
58	2-2- الاقتصاد الأخضر والاقتصاد الدائري
58	3-2- إرساء مفهوم العدالة الاجتماعية والتنمية البشرية

58	4-2 ظهور الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)
58	5-2 تبني أهداف التنمية المستدامة (SDGs) كإطار عالمي
60	خلاصة الفصل
61	الفصل الثاني: الدراسات السابقة لتقييم مساهمة المؤسسات الاقتصادية في خلق قيمة مشتركة تعزز التنمية المحلية المستدامة
62	تمهيد
63	المبحث الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية
63	المطلب الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية
63	1-دراسة (حاج اعمر وطرفاني، 2024)
64	2-دراسة (سبخاوي ع.، 2024)
66	3-دراسة (ايمان وعواطف، 2023)
66	4-دراسة (طهار، 2022)
67	5-دراسة (بلغيث وخالدي، 2022)
68	6-دراسة (بن سماعيل ومراس، 2022)
69	7-دراسة (بالقواسمي، بن يوسف، وفلاق، 2020)
69	8-دراسة (شيانني وفلاق، 2020)
70	9-دراسة (سبخاوي وقريشي، 2020)
70	10-دراسة (kherchi & fellague , 2019)
71	11-دراسة (فلاق، 2019)
72	12-دراسة (Seddiki و Lamia ، Kiheli ، Youcef ، Mesghouni ، 2019)
73	13-دراسة (جلال حسين ومحمد، 2019)
73	14-دراسة (ناجي وناجي، 2017)
74	المطلب الثاني: الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية
74	1-دراسة (Shirasawa & Seo , 2025)
75	2-دراسة (Harventy, 2025)
76	3-دراسة (Claudia , Gabriela , Cristiane, Manuela , & Roselei , 2024)
77	4-دراسة (Hui , Meng , & Weisheng , 2024)
78	5-دراسة (Stefano ، و Serena ،Ciro ،Mark Anthony، 2023)
79	6-دراسة (Chloé , et al., 2023)
80	7-دراسة (Shekhar & Debadyuti , 2023)
81	8-دراسة (Sharmin , Amna , & Youji, 2023)
82	9-دراسة (Lindawati, Agata, & Handoko, 2023)
83	10-دراسة (Cesar , 2023)
83	11-دراسة (Najmeh & Janine , 2023)
84	12-دراسة (Chenglin , Xiu , & Yonghui , 2023)
85	13-دراسة (Bin ، و Wei ,Wei، 2023)
86	14-دراسة (Francis-Xavier I, 20 February 2023)
87	15-دراسة (Magfirotun ، 2022)

88	16-دراسة (Mercedes Rubio, del Mar Ramos, & Miguel Ángel Sastre, 2022)
90	17-دراسة (David & Mirjam A, 2022)
91	18-دراسة (Ireen & Barjan , 2022)
93	19-دراسة (Lindrawati & Armada , 2022)
94	20-دراسة (József, Kinga, bolya , Arnold, & Iulian, 2021)
95	21-دراسة (Ta-Kai & Min-Ren , 2020)
96	22-دراسة (Alan , Eko , & Bambang , 2020)
97	23-دراسة (Victoria , 2019)
98	24-دراسة (Mehera, 2019)
99	25-دراسة (Menghwar و Daoood , 2019)
100	26-دراسة (Sara , 2019)
102	27-دراسة (Rebecca , 2018)
103	28-دراسة (Andrew , 2017)
104	29-دراسة (Belén & Abel , 2017)
106	30-دراسة (Laura , Simone , & Chiara , 2017)
107	31-دراسة (Bolanle , E.K. , Gbenga , & Marvellous , 2016)
109	32-دراسة (Mr Pål & Hon, 2016)
110	33-دراسة (Piotr , 2016)
111	34-دراسة (Michael E & Mark R, 2011)
112	المبحث الثاني: مقارنة منهجية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وتحديد المساهمات العلمية ومجالات الاستفادة من الأدبيات
113	المطلب الأول: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
113	1-الاتجاهات البحثية العامة في الدراسات السابقة
113	1-1-دراسات ركزت على بناء الإطار المفاهيمي لخلق القيمة المشتركة
114	1-2-دراسات تطبيقية ركزت على تنفيذ خلق القيمة المشتركة داخل قطاعات محددة
115	1-3-دراسات ركزت على التنمية المستدامة أو التنمية المحلية فقط
116	2- موقع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة
116	2-1-دمج متغيرين في إطار موحد لأول مرة عربيًا
117	2-2-خصوصية السياق الجزائري
118	3- الأهداف والغايات البحثية مقارنة بالدراسات السابقة
118	3-1-الأهداف في الدراسات السابقة
118	3-2- الهدف في الدراسة الحالية
119	4- المنهجيات المعتمدة في الدراسات السابقة مقارنة بالدراسة الحالية

119	1-4-منهجيات الدراسات السابقة
119	1-1-4-التحليل الوثائقي (Documentary Analysis)
119	2-1-4-دراسات الحالة (Case Study Method)
120	3-1-4-المنهج الكمي (Quantitative Approach)
120	4-1-4-المنهج المختلط (Mixed Methods)
120	5-1-4-المراجعة المنهجية (Systematic Literature Review)
121	6-1-4-النمذجة الهيكلية التفسيرية (Structural Modeling)
121	2-4-المنهجية في الدراسة الحالية
122	5-أدوات جمع البيانات: مقارنة وتحليل
122	1-5-أدوات جمع البيانات في الدراسات السابقة
123	2-5-أدوات جمع البيانات في الدراسة الحالية
123	6-المجتمع والبيئة الدراسية: مقارنة نقدية
124	7-المتغيرات والعلاقات المدروسة في الأدبيات السابقة مقارنة بالدراسة الحالية
124	1-7-المتغيرات المدروسة في الدراسات السابقة
124	2-7-المتغيرات المدروسة في الدراسة الحالية
125	8-الابتكار والتميز في الدراسة الحالية
125	1-8-الإطار المفاهيمي المزدوج
125	2-8-المنهجية المختلطة
125	3-8-السياق التطبيقي الجزائري
125	4-8-تطوير نموذج تحليلي جديد
125	9-القيمة المضافة للدراسة الحالية
126	المطلب الثاني: التطور التاريخي للمفاهيم وموقع الدراسة الحالية
127	1- جذور المفاهيم التقليدية: هيمنة المسؤولية الاجتماعية (1959–1990)
128	2- مرحلة الانتقال نحو مقاربات اقتصادية-اجتماعية أكثر اندماجاً (1990–2010)
128	3- بروز مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV) كنقطة تحوّل (بعد 2011)
128	4- موقع الدراسة الحالية داخل هذا التطور التاريخي
129	المطلب الثالث: مساهمات الدراسة الحالية ومجالات استفادتها من الأدبيات السابقة

130	1-مساهمات الدراسة الحالية
130	1-1-مساهمة نظرية في تطوير فهم مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV)
130	1-2-إسهام منهجي في اعتماد مقارنة مزدوجة (مؤسسية-محلية)
130	1-3- تقديم نموذج تحليلي يُناسب سياقات الدول النامية
130	1-4- سدّ فجوات معرفية في الأدبيات العربية
130	1-5-إضافة تطبيقية ترتبط بصنّاع القرار والمؤسسات
131	2-مجالات استفادة الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة
131	1-2- بناء التصور المفاهيمي لمتغيرات الدراسة
131	2-2-تطوير أدوات القياس والمنهجية
131	2-3- تحديد الفرضيات وبلورة الإشكالية
131	2-4- فهم التحديات الميدانية المحتملة
132	2-5-بناء خلفية مقارنة بين السياقات الدولية والعربية
133	خلاصة الفصل
134	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والتحليل الوصفي للبيانات
135	تمهيد
136	المبحث الاول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والاساليب الاحصائية الوصفية
136	المطلب الاول: المنهجية العلمية للدراسة الميدانية: التصميم، الأهداف، والعينة
136	1- المنهج المعتمد ومبررات اختياره
136	2- أهداف الدراسة الميدانية
137	3- مجتمع الدراسة والعينة
137	3-1- الشق الكمي
137	3-2- الشق النوعي
137	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
137	1- المقابلة
139	1-1- عيّنة المقابلة
140	2- الاستبانة
141	1-2- تصميم الاستبيان

141	2-2- تحديد شكل العبارات
142	2-3- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبانة)
142	2-3-1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري)
142	3- الدراسة الاستطلاعية
142	3-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية
143	3-2- عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية
143	3-3- حساب صدق وثبات الاستبيان
143	3-3-1- صدق الاتساق الداخلي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون
146	3-3-2- ثبات الاستبيان
146	3-3-2-1- طريقة معامل ألفا كرونباخ
147	المطلب الثالث: الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
147	1- برنامج الحزم الإحصائية SPSS
148	2- برنامج: SMART-PLS
149	3- التعريف ببرنامج (Nvivo) لتحليل البيانات النوعية
149	3-1- المقاربة المعجمية (Lexical Approach)
150	3-2- المقاربة اللغوية (Linguistic Approach)
150	3-3- المقاربة الموضوعية (Thematic Approach)
150	3-4- المقاربة المعرفية (Cognitive Approach)
151	المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة
151	المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان
151	1- المحور الأول: وصف عينة الدراسة
151	1-1- توزيع المؤسسات حسب المعيار القانوني
152	1-2- توزيع المؤسسات حسب معيار النشاط
152	1-3- توزيع المؤسسات حسب معيار الحجم
153	1-4- توزيع المؤسسات حسب موقع المؤسسة
153	1-5- توزيع المؤسسات حسب نطاق العمل
154	1-6- توزيع المؤسسات حسب عدد سنوات العمل

155	7-1- توزيع المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي
156	2- المحور الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للمؤسسات والمتعلق بـ خلق القيمة المشتركة (خلق قيمة اقتصادية، خلق قيمة اجتماعية).
156	2-1- بعد خلق قيمة اقتصادية
158	2-2- بعد خلق قيمة اجتماعية
161	3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للمؤسسات والمتعلق بـ التنمية المحلية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)
161	3-1- البعد الاقتصادي
164	3-2- البعد الاجتماعي
166	3-3- البعد البيئي
168	المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المقابلة
168	1- تحليل نتائج المقابلة وفقاً للمقاربة المعجمية
171	2- تحليل نتائج المقابلة وفقاً للمقاربة اللغوية
173	3- تحليل نتائج المقابلة وفقاً للمقاربة الموضوعية
175	4- تحليل نتائج المقابلة وفقاً للخرائط المعرفية
175	4-1- الخريطة المعرفية لخلق القيمة المشتركة
177	4-2- الخريطة المعرفية للتنمية المحلية المستدامة
178	4-3- الخريطة المعرفية للاستدامة والقيمة المشتركة في المؤسسات الجزائرية
179	4-4- الخريطة المعرفية للتحديات التي تواجهها المؤسسات
180	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
181	1- اختبار نموذج الدراسة
181	1-1- الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي
184	1-2- الصدق التمييزي
184	1-3- تقييم النموذج الهيكلي
184	1-3-1- معامل التحديد (R Square)
185	1-3-2- حجم الأثر (F-Square)
186	2- اختبار الفرضية الرئيسية
187	3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

188	4-اختبار الفرضية الفرعية الثانية
190	5-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
191	6-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
192	7-اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
194	8-اختبار الفرضية الفرعية السادسة
195	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الفارقة
195	1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
196	2- اختبار الفرضية الفرعية السابعة
196	3-اختبار الفرضية الفرعية الثامنة
197	4-اختبار الفرضية الفرعية التاسعة
198	5-اختبار الفرضية الفرعية العاشرة
200	خلاصة الفصل
201	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
202	تمهيد الفصل
203	المبحث الأول: المناقشة الوصفية لنتائج محاور الاستبيان ونتائج المقابلة.
203	المطلب الأول: مناقشة نتائج المحور الاول (البيانات المؤسسية لعينة الدراسة) للاستبيان
203	1-مناقشة نتائج المعيار القانوني وتنوع الملكية المؤسسية
205	2-مناقشة نتائج تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار النشاط
206	3- مناقشة نتائج توزيع المؤسسات حسب معيار الحجم
207	3-1- المؤسسات الكبيرة(35.4%)
207	3-2-المؤسسات المتوسطة(31.3%)
207	3-3- المؤسسات الصغيرة(33.3%)
208	4- مناقشة نتائج الموقع الجغرافي وديناميكية التنمية المحلية
209	4-1-المنطقة الشمالية(51.7%)
209	4-2- المنطقة الشرقية(29.2%)
210	4-3-المنطقة الجنوبية(11.3%)
210	4-4- المنطقة الغربية(7.9%)

211	5-مناقشة نتائج نطاق العمل وأثره على دور المؤسسة في التنمية المحلية
211	5-1- المؤسسات ذات النطاق المحلي (45.4%)
211	5-2- المؤسسات ذات النطاق الإقليمي (27.1%)
211	5-3- المؤسسات ذات النشاط الدولي (27.5%)
212	6-مناقشة نتائج عمر المؤسسة وديناميكيات الاستدامة والابتكار
213	6-1- المؤسسات القديمة (أكثر من 15 سنة)
213	6-2- المؤسسات متوسطة العمر (10-15 سنة)
214	6-3- المؤسسات الشابة (5-10 سنوات)
214	6-4- المؤسسات الناشئة (أقل من 5 سنوات)
215	7- مناقشة نتائج القطاع الاقتصادي ودوره في خلق القيمة المشتركة والتنمية المحلية
215	7-1- القطاع الصناعي (40.4%)
215	7-2- قطاع الخدمات (15.4%)
216	7-3- قطاع البناء (14.2%)
216	7-4- قطاع الطاقة (13.8%)
216	7-5- قطاع النقل (13.8%)
216	7-6- قطاعات أخرى (2.5%)
217	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني والثالث للاستبيان
217	1-مناقشة نتائج خلق القيمة الاقتصادية في المؤسسات الجزائرية
219	2- مناقشة نتائج خلق القيمة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية
220	3- مناقشة نتائج البعد الاقتصادي للتنمية المحلية المستدامة
222	4-مناقشة البعد الاجتماعي للتنمية المحلية المستدامة
224	5-مناقشة البعد البيئي للتنمية المحلية المستدامة
225	المطلب الثالث: مناقشة نتائج المقابلات
226	1-مناقشة نتائج المقابلات وفق المقاربة المعجمية (اللفظية)
227	2- مناقشة نتائج المقابلة وفقًا للمقاربة اللغوية
229	3-مناقشة نتائج المقابلة وفقًا للمقاربة الموضوعية
230	4- مناقشة نتائج المقابلات وفقًا لمقاربة الخرائط المعرفية

230	1-4- مناقشة الخريطة المعرفية لخلق القيمة المشتركة
231	2-4- مناقشة الخريطة المعرفية للتنمية المحلية المستدامة
232	3-4- مناقشة الخريطة المعرفية للاستدامة والقيمة المشتركة
232	4-4- مناقشة الخريطة المعرفية للتحديات
233	المبحث الثاني: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة والتحليل المنهجي التكاملي بين نتائج التحليل الكمي والنوعي
233	المطلب الأول: مناقشة اختبار نموذج القياس
233	1- مناقشة الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي
234	2- مناقشة الصدق التمييزي
234	3- مناقشة تقييم النموذج الهيكلي
234	1-3- مناقشة معامل التحديد (R Square)
235	2-3- مناقشة حجم الأثر (F-Square)
235	3-3- مناقشة جودة مطابقة النموذج (GoF)
235	المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
236	1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
237	2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
238	3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
240	4- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
242	5- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
244	6- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
246	7- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة
247	8- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة
249	9- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة
250	10- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة
252	11- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية العاشرة
254	المطلب الثالث: التحليل المنهجي التكاملي بين نتائج التحليل الكمي والنوعي
255	1- منهجية التحليل المنهجي التكاملي بين التحليل الكمي والنوعي
255	1-1- توحيد المحاور التحليلية

255	2-1- تصنيف العلاقة بين النتائج
255	3-1- مستويات التحليل المنهجي التكاملي
256	2- نتائج التحليل المنهجي التكاملي حسب محاور الدراسة
256	2-1- خلق القيمة المشتركة: البعد الاقتصادي (تحليل كمي ونوعي)
256	2-2- خلق القيمة المشتركة: البعد الاجتماعي (تحليل كمي ونوعي)
257	2-3- التنمية المحلية المستدامة: البعد الاقتصادي (تحليل كمي ونوعي)
257	2-4- التنمية المحلية المستدامة: البعد الاجتماعي والبيئي (تحليل كمي ونوعي)
258	3- التحليل المنهجي التكاملي على مستوى العلاقات التأثيرية والفروق (PLS) و(ANOVA)
258	3-1- نتائج (PLS) العلاقة التأثيرية
258	3-2- نتائج الفروق (ANOVA)
259	4- نقاط الالتقاء والاختلاف بين المنهجين
259	4-1- نقاط الالتقاء (Convergence)
259	4-2- نقاط التكامل (Complementarity)
259	4-3- نقاط التباين والفجوات (Divergence)
262	خلاصة الفصل
263	الخاتمة
264	أولاً: النتائج النظرية
265	ثانياً: النتائج التطبيقية (الميدانية)
266	ثالثاً: التوصيات
266	1- توصيات موجهة للمؤسسات الاقتصادية
267	2- توصيات موجهة للسياسات العمومية
267	رابعاً: حدود الدراسة
267	أ- حدود العينة والتمثيل
267	ب- حدود القياس وطبيعة البيانات
267	ج- حدود الزمن والتصميم البحثي
267	د- حدود السياق المؤسسي والتنظيمي
268	خامساً: آفاق الدراسة

268	سادسا: الخلاصة النهائية والرؤية المستقبلية
270	قائمة المراجع
300	الملاحق
301	الملحق رقم (1): الاستبيان
305	الملحق رقم (2): دليل المقابلة
306	الملحق رقم (3): جدول يبين اسماء المحكمين للاستبيان ودليل المقابلة قيد الدراسة
307	ملحق رقم (4): جدول تفرغ إجابات المقابلات مع مسؤولي المؤسسات الاقتصادية حول ممارسات ودو افع وتحديات خلق القيمة المشتركة
315	الملحق رقم (5): مخرجات برنامج Nvivo 15
317	ملحق رقم (6): مخرجات برنامج ال spss
335	الفهرس