

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال.

## عنوان البحث:

**أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على سمعة العلامة التجارية:**

دراسة ميدانية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

ماجد بن يحيى بن حسين الحازمي

الرقم الجامعي / ٢٣٨٣ - ٢٥١٠٠

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفیصل عبد الحمید

العام الجامعي/

٢٠٢٥ - ١٤٤٧





أهدي هذ العمل إلى والدي الفاضل، الذي غرس في نفسي حبّ الطموح، وبذل لي من توجيهه وحكمته ما أنار لي الطريق.

إلى والدتي الغالية، ينبوع الحنان ومصدر الدعاء، التي كانت بدعمها وإيمانها بي نوراً يهدي خطاي،

إلى زوجتي العزيزة، رفيقة درب وشريكة النجاح، التي كانت بحضورها وصبرها زاد أيامي، أهدي هذا العمل تقديراً لوفائها وتضحياتها وعمق أثرها في مسيرتي.

إلى أساتذتي الأجلاء، الذين أكرمني الله بتلميذي على أيديهم، فكانوا مشاعل هداية ونور علم،

وإلى زملائي وأصدقائي المخلصين، الذين شاركوني الهمّ والعزم، أهدي هذا الجهد عربون حبّة ووفاء وامتنان.

## شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، على ما أنعم وتفضل، وبه أستعين وعليه أتوكل.

فإنه يطيب لي أن أقدم بخالص الشكر والعرفان إلى والدي العزيزين، اللذين كانا بعد الله سبحانه وتعالى العون والسند، فلهما الفضل بعد الله في كل ما وصلت إليه، وإلى نروحي الكريمة التي كانت خير معين وداعم في مسيرتي العلمية، وإلى أفراد عائلتي وأصدقائي وزملائي الذين أسهموا بتشجيعهم ومساندتهم في إنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بوافر الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد، وسعادة الدكتور فايز علي جراد، على ما قدّماه لي من توجيه وإرشاد ونصح علمي سديد، كان له الأثر البالغ بعد توفيق الله تعالى في إنجاز هذا البحث وإخراجه في صورته النهائية على أكمل وجه.

وفي الختام، أقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جامعتي الموقرة لما وفّرت من بيئة أكاديمية محفزة وداعمة أسهمت في تيسير سبل البحث العلمي وإتمام هذا العمل.

## مستخلص:

عنوان البحث: أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على سمعة العلامة التجارية:  
دراسة ميدانية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على سمعة العلامة التجارية، من خلال تطبيق ميداني على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية) وبين السمعة المؤسسية للشركة، مع اختبار الدور الوسيط للشفافية في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة استبيان وزّع على عينة مكونة من (٣٥٠) مفردة من موظفي الشركة وعملائها. أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية موجبة للمسؤولية الاجتماعية على سمعة العلامة التجارية، حيث تبين أن البعدين الأخلاقي والاقتصادي هما الأكثر تأثيراً في بناء السمعة الإيجابية للمراعي. كما أثبت التحليل الإحصائي أن الشفافية تسهم بدور وسيط في تعزيز العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وتصورات الجمهور حول سمعة الشركة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن الاستراتيجية المؤسسية للمراعي، وتكثيف برامج الإفصاح والاتصال المجتمعي لتعزيز الثقة العامة. تمثل نتائج هذا البحث إضافة علمية في ميدان دراسات السمعة المؤسسية، وتسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال الحوكمة والمسؤولية الاجتماعي.

## الكلمات المفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية للشركات - سمعة العلامة التجارية - شركة المراعي - الشفافية المؤسسية - الاستدامة التنظيمية.

## جدول المحتويات

|    |                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------|
| ٥  | مستخلص:                                                                   |
| ٩  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويشتمل على مقدمة، وتمهيد، وثلاثة مباحث |
| ١٠ | أولاً: المقدمة                                                            |
| ١٣ | ثانياً: التمهيد العام والمكانة الاستراتيجية لسمعة العلامة التجارية        |
| ١٥ | المبحث الأول: مشكلة الدراسة وتساولاتها                                    |
| ١٥ | أولاً: مشكلة الدراسة                                                      |
| ١٦ | ثانياً: تساؤلات الدراسة                                                   |
| ١٦ | المبحث الثاني: أهداف الدراسة وأهميتها                                     |
| ١٧ | ١ - الأهمية العلمية:                                                      |
| ١٨ | ٢ - الأهمية التطبيقية:                                                    |
| ١٩ | المبحث الثالث: فرضيات الدراسة وحدودها ومصطلحاتها                          |
| ١٩ | أولاً: فرضيات الدراسة                                                     |
| ٢٠ | ثانياً: حدود الدراسة                                                      |
| ٢٠ | ثالثاً: المصطلحات الرئيسية في الدراسة:                                    |
| ٢٥ | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، ويشتمل على أربعة مباحث:    |
| ٢٧ | مقدمة:                                                                    |
| ٢٧ | المبحث الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).                   |
| ٢٧ | أولاً: مراحل التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للشركات                 |
| ٣٢ | ثانياً: تعريفات المسؤولية الاجتماعية للشركات:                             |
| ٣٤ | ثالثاً: الأبعاد الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية للشركات                      |
| ٣٨ | رابعاً: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية في الشركات السعودية                  |
| ٤١ | خامساً: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).              |
| ٤٥ | سادساً: الاتجاهات الحديثة في المسؤولية الاجتماعية:                        |
| ٤٨ | المبحث الثاني: سمعة العلامة التجارية                                      |
| ٤٨ | أولاً: المفهوم العام لسمعة العلامة التجارية                               |
| ٥١ | ثانياً: الأبعاد الرئيسة للسمعة المؤسسية                                   |
| ٥٢ | ثالثاً: الفرق بين الصورة الذهنية والسمعة                                  |
| ٥٤ | رابعاً: أهمية السمعة المؤسسية في البيئة التنافسية                         |
| ٥٧ | خامساً: نماذج بناء السمعة في الفكر الإداري الحديث                         |
| ٥٩ | سادساً: محددات السمعة المؤسسية                                            |
| ٥٩ | سابعاً: سمعة العلامة التجارية في السياق السعودي                           |
| ٦٢ | ثامناً: العلاقة بين السمعة والولاء والثقة                                 |
| ٦٣ | المبحث الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة العلامة التجارية    |
| ٦٣ | أولاً: الأساس المفاهيمي للعلاقة (Conceptual Foundation)                   |

|    |                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|
| ٦٦ | ثانياً: الأطر النظرية المفسرة للعلاقة (Theoretical Frameworks).....             |
| ٦٨ | ثالثاً: الدراسات التطبيقية حول العلاقة.....                                     |
| ٦٩ | رابعاً: الأبعاد السببية للعلاقة بين CSR و السمعة المؤسسية .....                 |
| ٧٠ | خامساً: المسؤولية الاجتماعية و السمعة في شركة المراعي (دراسة حالة تطبيقية)..... |
| ٧٣ | المبحث الرابع: الدراسات السابقة وتحليلها.....                                   |
| ٧٣ | أولاً: الدراسات الأجنبية.....                                                   |
| ٧٤ | خاتمة الفصل الثاني.....                                                         |
| ٧٦ | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية، ويشتمل على أربعة مباحث:..... |
| ٧٧ | مقدمة.....                                                                      |
| ٧٧ | المبحث الأول: منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها.....                                |
| ٧٧ | أولاً: منهج الدراسة.....                                                        |
| ٧٧ | ثانياً: مجتمع الدراسة.....                                                      |
| ٧٨ | ثالثاً: عينة الدراسة.....                                                       |
| ٧٨ | رابعاً: وحدة التحليل.....                                                       |
| ٧٩ | المبحث الثاني: أداة الدراسة.....                                                |
| ٧٩ | أولاً: تصميم الاستبيان.....                                                     |
| ٧٩ | ثانياً: محاور الاستبيان.....                                                    |
| ٨١ | المبحث الثالث: صدق الأداة وثباتها.....                                          |
| ٨١ | أولاً: الصدق (Validity).....                                                    |
| ٨١ | ثانياً: الثبات (Reliability).....                                               |
| ٨١ | المبحث الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....                                |
| ٨٢ | خاتمة الفصل الثالث.....                                                         |
| ٨٣ | الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج، ويشتمل على أربعة مباحث:.....                  |
| ٨٤ | المقدمة.....                                                                    |
| ٨٤ | المبحث الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....                           |
| ٨٧ | المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة.....                                         |
| ٨٧ | أولاً: تحليل بُعد المسؤولية الاقتصادية.....                                     |
| ٨٨ | ثانياً: تحليل بُعد المسؤولية القانونية.....                                     |
| ٨٩ | ثالثاً: تحليل بُعد المسؤولية الأخلاقية.....                                     |
| ٨٩ | رابعاً: تحليل بُعد المسؤولية الخيرية.....                                       |
| ٩٠ | خامساً: تحليل محور السمعة المؤسسية.....                                         |
| ٩١ | سادساً: تحليل محور الشفافية (المتغير الوسيط).....                               |
| ٩١ | المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....                                       |
| ٩٢ | أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.....                                             |
| ٩٢ | ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية (H1a – H1d).....                                |

|     |                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------|
| ٩٣  | ثالثاً: اختبار الفرضية الإضافية (H٢).....                        |
| ٩٥  | خاتمة الفصل الرابع.....                                          |
| ٩٦  | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات، ويشتمل على ثلاثة مباحث:.....    |
| ٩٧  | المقدمة:.....                                                    |
| ٩٧  | المبحث الأول: النتائج العامة للدراسة:.....                       |
| ٩٧  | أولاً: النتائج المتعلقة بالممارسات الاجتماعية لشركة المراعي..... |
| ٩٨  | ثانياً: النتائج المتعلقة بالسمعة المؤسسية.....                   |
| ٩٩  | ثالثاً: العلاقة الإحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة.....  |
| ١٠٠ | رابعاً: مناقشة النتائج، وتحليلها:.....                           |
| ١٠٤ | المبحث الثاني: التوصيات التفصيلية والموسعة.....                  |
| ١٠٤ | أولاً: توصيات عملية لإدارة شركة المراعي:.....                    |
| ١٠٥ | ثانياً: توصيات لصنّاع القرار في قطاع الأعمال السعودي.....        |
| ١٠٧ | المبحث الثالث: المقترحات المستقبلية الموسعة.....                 |
| ١١٠ | المراجع:.....                                                    |

## الفصل الأول:

### الإطار العام للدراسة، ويشتمل على مقدمة، وتمهيد، وثلاثة مباحث:

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: التمهيد العام والمكانة الاستراتيجية لسمعة العلامة التجارية.
- المبحث الأول: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- المبحث الثاني: أهداف الدراسة وأهميتها.
- المبحث الثالث: فرضيات الدراسة وحدودها ومصطلحاتها.
- خاتمة.

## أولاً: المقدمة

تُمثِّل المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility - CSR) مفهوماً محورياً في الفكر الإداري المعاصر، فهي اليوم بمثابة ركيزة استراتيجية أساسية تستخدمها المؤسسات لتحقيق التوازن الضروري بين متطلبات الربحية للمساهمين وواجبات التنمية المستدامة لأصحاب المصلحة.

لقد تطور هذا المفهوم بشكل كبير بفضل التحولات الجوهرية في الاقتصاد العالمي، والارتفاع الملحوظ في الوعي المجتمعي تجاه قضايا البيئة والعدالة الاجتماعية والشفافية في الحوكمة المؤسسية، كما أصبح على المؤسسات واجب أداء دور يتجاوز النشاط الاقتصادي المعتاد، ليشمل الإسهام الفعّال والإيجابي في رفاهية المجتمع وحماية البيئة وبناء الثقة العامة في علامتها التجارية.

وتؤكد الأدبيات الإدارية المعمقة أن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) تشكل نهجاً إدارياً متكاملاً واستراتيجياً يعكس الالتزام العميق للمؤسسة تجاه كافة أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستهلكون والعاملون والموردون والمجتمع المحلي.

"كما يُنظر إلى هذا الالتزام على أنه عنصر استراتيجي فعال يسهم بوضوح في تحسين السمعة المؤسسية، وتعزيز مستويات التنافسية، وترسيخ الثقة في العلامة التجارية" (Carroll, ١٩٩١; Maignan & Ferrell, ٢٠٠٤).

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن السمعة المؤسسية القوية ترتبط بشكل مباشر بقدرة الشركات على الالتزام الفعلي بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، خاصةً في بيئات الأعمال التي تتميز بـ انفتاح إعلامي ورقابة مجتمعية شديدة (Fombrun, ١٩٩٦).

وعلى صعيد إدارة المخاطر، فتُعد أنشطة المسؤولية الاجتماعية "آلية وقائية تحد من مخاطر فقدان القبول الاجتماعي (Social Licence to Operate) وتعزز من قدرة الشركة على إدارة أزمات السمعة بفعالية" (Luo & Bhattacharya, ٢٠٠٦).

أما شركة المراعي فتبرز كإحدى الشركات السعودية الكبرى التي أولت اهتماماً خاصاً وحقيقياً للمسؤولية الاجتماعية، من حيث كونها تبنت على مدار العقدين الماضيين مجموعة من البرامج

والمبادرات المتخصصة في مجالات الصحة والتعليم والحفاظ على البيئة وتنمية المجتمعات المحلية.

هذه الجهود ساهمت في ترسيخ مكانتها كعلامة تجارية موثوقة وذات مسؤولية عالية على المستويين المحلي والإقليمي.

كما تُوضح تجربة المراعي كيف أن دمج القيم الأخلاقية بعمق مع الممارسات الاقتصادية يُنتج صورة مؤسسية بالغة الإيجابية، وهذه الصورة تؤثر بشكل مباشر في إدراك الجمهور وسلوكهم الشرائي نحو العلامة التجارية.

ويهدف هذا البحث إلى التحليل الدقيق للأثر المتبادل الذي تفرضه أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الأبعاد الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية وفقاً لنموذج كارول) على سمعة العلامة التجارية في شركة المراعي.

وسيتّم ذلك من خلال تحليل العلاقة بين هذه الأبعاد وبين السمعة المؤسسية التي تشكل رصيداً استراتيجياً غير ملموس للشركات في ظل بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

كما تنبع الأهمية القصوى لهذا الموضوع من "الدور المتزايد الذي تلعبه السمعة في تشكيل تفضيلات المستهلكين، ودعم ولائهم العاطفي والوظيفي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات التي تنجح في إدارة صورتها الذهنية بكفاءة عبر مبادراتها الاجتماعية" (Porter & Kramer, ٢٠٠٦).

وتسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري وتطبيقي شامل يوضح الآليات التي تسهم بها المسؤولية الاجتماعية في ترسيخ الثقة القوية بالعلامة التجارية، كما تهدف إلى تحليل كيف يمكن للشركات السعودية أن تستفيد استراتيجياً من هذا المفهوم في تطوير ممارساتها الإدارية بما يتوافق مع أحدث معايير الحوكمة الدولية والاستدامة.

وتُحلل الدراسة تجربة المراعي بوصفها نموذجاً تطبيقياً رائداً يعكس التحول الإيجابي في الفكر المؤسسي من مجرد السعي لتحقيق الربح المادي إلى السعي لتحقيق قيمة اجتماعية واقتصادية مُضافة (Value Creation).

وذلك من خلال إبراز العلاقة العميقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة المؤسسية من منظور علمي متين يربط الإطار النظري بالتطبيق الميداني ضمن السياق الاقتصادي السعودي.

ويتكون البحث من مقدمة، وخمسة فصول مترابطة.

**الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويشتمل على ثلاثة مباحث:**

- المقدمة
- التمهيد العام والمكانة الاستراتيجية لسمعة العلامة التجارية.
- المبحث الأول: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- المبحث الثاني: أهداف الدراسة وأهميتها.
- المبحث الثالث: فرضيات الدراسة وحدودها ومصطلحاتها.
- خاتمة.

**الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، ويشتمل على أربعة مباحث:**

- المبحث الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- المبحث الثاني: سمعة العلامة التجارية.
- المبحث الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة العلامة التجارية.
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة وتحليلها.
- خاتمة

**الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية، ويشتمل على أربعة مباحث:**

- المبحث الأول: منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها.
- المبحث الثاني: أداة الدراسة.
- المبحث الثالث: صدق الأداة وثباتها.
- المبحث الرابع: المعالجة الإحصائية للبيانات.
- خاتمة.

#### الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج، ويشتمل على أربعة مباحث:

- المبحث الأول: الخصائص الديموغرافية للعينة.
- المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
- خاتمة الفصل .

#### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات، ويشتمل على ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: النتائج العامة.
- المبحث الثاني: التوصيات
- المبحث الثالث: المقترحات المستقبلية

ثانياً: التمهيد العام والمكانة الاستراتيجية لسمعة العلامة التجارية  
تعدّ المسؤولية الاجتماعية للشركات من أكثر المفاهيم التي خضعت ل تطور فكري ومنهجي هائل في العقود الأخيرة، حيث انتقلت مكانتها لتصبح جزءاً لا يتجزأ من صلب استراتيجية الشركات الحديثة.

فلقد أسهمت التحولات الاقتصادية والتكنولوجية في توسيع النطاق الحقيقي للمسؤولية ليشمل أبعاداً متعددة تتعلق ب الممارسات الأخلاقية، والالتزام الصارم بالقوانين، وحماية البيئة، وتحسين ظروف العمل، والمساهمة الفاعلة في التنمية المجتمعية.

في ظل هذا التحول الجذري، برزت المسؤولية الاجتماعية ك أداة استراتيجية أساسية لإدارة السمعة المؤسسية، وتعد السمعة، بوصفها الصورة الذهنية الكلية والموثوقة المتكونة لدى الجمهور عن الشركة، أحد الأصول غير الملموسة والأثمن في الاقتصاد المعرفي.

ويشير (Fombrun & Van Riel, ١٩٩٧) إلى أن السمعة المؤسسية تتشكل من خلال التفاعل المستمر والمُقيّم بين أداء الشركة الفعلي وتوقعات أصحاب المصلحة، وأنها انعكاس مباشر لمدى التزام الشركة بمبادئ الشفافية والمصداقية والمسؤولية.

هذا الالتزام يساهم في بناء ما يُعرف بـ "الاحتياطي السمعي" الذي تستخدمه الشركة لإدارة الأزمات وتقليل مخاطر السمعة (Argenti, ٢٠٠٩).

أما من ناحية المنظور الإداري الإستراتيجي، تُصنّف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة على أنها علاقة تبادلية وتفاعلية؛ فالممارسات الاجتماعية المستدامة تسهم في بناء رأس مال السمعة (Reputation Capital) عبر تحسين الانطباعات العامة.

وفي المقابل، تُعزز السمعة القوية من ثقة المجتمع في استمرارية وجودة أنشطة الشركة. ويسهم الالتزام بمعايير الحوكمة السليمة، والشفافية في الإفصاح، وقنوات الاتصال المؤسسي الفعال، في زيادة فعالية وتأثير برامج المسؤولية الاجتماعية على السمعة (Maignan & Ferrell, ٢٠٠٤).

كما أوضحت العديد من الدراسات الرصينة أن الشركات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية كنهج مؤسسي تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء وولائهم، وهذا ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية في الأسواق، كما ثبت أن إدراك المستهلكين لجهود ومبادرات المسؤولية الاجتماعية يُعزز من ثقتهم في العلامة التجارية، ويجعلهم أكثر ميلاً إلى تفضيل منتجاتها مقارنةً بالمنتجات المنافسة، وهو ما يوفر للشركة ميزة تنافسية مُحصّنة (Fatma et al., ٢٠١٥).

مما يُعزز هذا الارتباط مكانة العلامة التجارية لتصبح أصلاً دفاعياً ضد المخاطر السوقية.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسبت المسؤولية الاجتماعية للشركات أهمية استراتيجية متصاعدة نتيجة ارتباطها بتطور مفاهيم الحوكمة والاستدامة ضمن الإطار الأشمل ل رؤية المملكة ٢٠٣٠.

حيث أكدت الرؤية على ضرورة تعزيز الدور المجتمعي والمسؤول للقطاع الخاص ضمن المنظومة الاقتصادية. ويلاحظ أن الشركات الكبرى مثل المراعي والاتصالات السعودية وسابك قد تبنت برامج نوعية ومؤثرة في مجالات البيئة والتنمية البشرية والصحة العامة، مما جعلها تسهم بشكل ملموس في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتوسيع قاعدة المسؤولية المؤسسية في القطاع الخاص.

إن تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية في شركة المراعي يكتسب أهميته المنهجية والتطبيقية من كونه يقدم نموذجاً حياً وموثوقاً لممارسة مؤسسية متكاملة تجمع بين الكفاءة الاقتصادية والالتزام القيمي.

كما يعكس هذا النموذج إدراكاً متزايداً لدى الإدارة السعودية بأهمية السمعة المؤسسية بوصفها أصلاً معنوياً حاسماً يسهم في تعزيز ولاء المستهلكين واستدامة النجاح التجاري في الأجل الطويل.

كما يسهم هذا التمهيد في وضع الأساس المفاهيمي والمنظور التخصصي (إدارة المخاطر) لتحليل الظاهرة المدروسة، ويربط بين الأطر النظرية العالمية والخصوصية التطبيقية المحلية، تمهيداً لعرض مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها التي ستتم معالجتها في الفصول التالية بتفصيل ومنهجية.

#### المبحث الأول: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

يشهد الواقع الاقتصادي المعاصر اهتماماً متزايداً بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility – CSR) بوصفه من أهم الاتجاهات الإدارية التي تسعى إلى المواءمة بين تحقيق الربحية وتعزيز التنمية المستدامة.

وهذه الدراسة تبحث بعمق أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة – الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية – على سمعة شركة المراعي باعتبارها من أبرز الشركات الوطنية التي حققت حضوراً مؤثراً في الاقتصاد السعودي والعربي، وتمتلك ارتباطاً قوياً بالمجتمع من خلال مبادراتها التنموية والبيئية.

#### أولاً: مشكلة الدراسة.

أضحت السمعة المؤسسية اليوم أحد الأصول غير الملموسة الأكثر قيمة في بيئة الأعمال، إذ تمثل رأسماً رمزياً يسهم في رفع مستوى الثقة والتفاعل الإيجابي مع العلامة التجارية. وتكمن مشكلة البحث في محاولة فهم وتحديد الأثر الذي تحدثه ممارسات المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها على سمعة شركة المراعي داخل السوق السعودي، من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ CSR (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية) وبين إدراك المستهلكين والجمهور لصورة الشركة ومصادقيتها.

وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن الشركات التي تُولي اهتمامًا أكبر للمسؤولية الاجتماعية تميل إلى تعزيز سمعتها وتوسيع قاعدة عملائها (Fombrun & Shanley, ١٩٩٠).

إلا أن أغلب تلك الدراسات تناولت قطاعات مختلفة كالبنوك أو الاتصالات، بينما لا تزال الدراسات التطبيقية حول الشركات الغذائية الكبرى محدودة في السياق العربي، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية متعمقة لشركة المراعي كنموذج تطبيقي سعودي.

من هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية من خلال تحليل علمي لمدى تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على بناء سمعة المراعي، وتحديد أي الأبعاد يمثل العامل الأبرز في تشكيل الصورة الذهنية للشركة في أذهان المجتمع السعودي.

#### ثانيًا: تساؤلات الدراسة:

انطلاقًا من المشكلة السابقة، تتحدد التساؤلات الرئيسة والفرعية التي تهدف الدراسة للإجابة عنها فيما يلي:

- ما مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية؟
- ما الأبعاد الأكثر تأثيرًا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في السمعة المؤسسية للمراعي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني المراعي لممارسات المسؤولية الاجتماعية وبين تحسين سمعتها لدى المستهلكين والمجتمع؟
- ما الدور الوسيط الذي قد تؤديه الشفافية في الإفصاح عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية في تعزيز العلاقة بين CSR والسمعة المؤسسية؟

#### المبحث الثاني: أهداف الدراسة وأهميتها

##### أولاً: أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تسهم في تطوير الفهم الأكاديمي والتطبيقي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وأثرها على السمعة المؤسسية في السياق السعودي، وذلك من خلال ما يلي:

- تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) المطبقة في شركة المراعي، وتحليل مدى اندماجها في استراتيجياتها الإدارية والتسويقية.
  - قياس أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في أبعادها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية على سمعة العلامة التجارية لشركة المراعي.
  - تحليل الأبعاد الأكثر تأثيراً من ممارسات CSR في بناء الثقة، والولاء، والانطباع الإيجابي لدى المستهلكين.
  - اختبار الدور الوسيط للشفافية والإفصاح في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة المؤسسية، باعتبارها آلية أساسية في تحقيق الثقة العامة.
  - تقديم نموذج تحليلي متكامل يوضح الترابط بين CSR والسمعة المؤسسية في بيئة الأعمال السعودية، بما يساهم في تطوير آليات اتخاذ القرار في الشركات الوطنية.
- ثانياً: أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذا البحث من جانبين متكاملين: علمي وتطبيقي، يجتمعان في خدمة هدف رئيس يتمثل في توضيح الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في بناء السمعة المؤسسية، وربط ذلك بسياق واقعي تطبيقي في بيئة الشركات السعودية، وتحديدًا شركة المراعي.

#### ١- الأهمية العلمية:

هذه الدراسة تساهم في توسيع الإطار النظري للبحوث الإدارية والتسويقية المتعلقة بعلاقة المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بالسمعة المؤسسية، ضمن سياق عربي ما زال في طور بناء نماذجه المحلية في هذا المجال.

فمعظم الدراسات السابقة ركزت على البيئات الغربية، مما يجعل هذا البحث خطوة نحو تكييف النماذج العالمية لتناسب الخصوصية الثقافية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية.

ويُعد الاعتماد على نموذج "هرم كارول" (Carroll, ١٩٩١) في تفسير أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ونموذج "فومبرن" (Fombrun, ١٩٩٦) في تحليل السمعة المؤسسية من الجوانب التي تعطي الدراسة قيمة علمية مضافة، لأنها تربط بين المفاهيم الغربية المعيارية والتطبيقات المحلية الواقعية.

على أن دمج المتغير الوسيط المتمثل في الشفافية المؤسسية يُثري التحليل الأكاديمي ويوسع من إطار فهم العلاقة بين الأداء الاجتماعي والتصورات العامة.

كما أن المراجعات الأدبية أظهرت وجود حاجة ماسة لمزيد من التعميق البحثي في سياقات محددة، حيث أشار بعض الباحثين إلى أن الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في الشركات غير الصناعية تفتقر إلى الكثافة المطلوبة (مثل الخطيب، ٢٠١٧).

مما لاحظ محدودية البحوث التي ربطت CSR بالسمعة المؤسسية في البيئة الخليجية. (الهجري، ٢٠٢٠).

كذلك من أهمية هذا البحث أنه يسعى إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال دراسة تطبيقية متعمقة في شركة غذائية سعودية رائدة، وهي شركة المراعي.

وهذا التناول التطبيقي يهدف إلى تعزيز قدرة الباحثين العرب على تطوير نماذج قياس تستند إلى بيانات ميدانية موثوقة من بيئة عربية معاصرة.

وعليه، فالأهمية العلمية لهذه الدراسة تتمثل في قدرتها على إعادة صياغة المفاهيم النظرية العالمية في ضوء الواقع المحلي السعودي، وإنتاج نموذج علمي يمكن تعميمه مستقبلاً في دراسات أخرى تمزج بين البعد الأكاديمي والمنظور التطبيقي.

## ٢- الأهمية التطبيقية:

تنبع الأهمية التطبيقية من كون هذا البحث يقدم إطاراً عملياً يمكن للشركات السعودية عامة، ولشركة المراعي خاصة، أن تسترشد به في إدارة علاقاتها مع المجتمع عبر تطبيق فعال لمبادئ المسؤولية الاجتماعية.

فنتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي المرتقب ستوفر مؤشرات كمية دقيقة حول مدى تأثير أبعاد CSR (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية) في بناء السمعة المؤسسية وتعزيز ثقة المستهلكين.

كما ستساعد الإدارة العليا في المراعي على تحديد المجالات الأكثر فاعلية في تحقيق الولاء المؤسسي وتوجيه الموارد نحو المبادرات ذات الأثر الأكبر.

كذلك تتجلى أهمية الجانب التطبيقي أيضاً في أن نتائج البحث ستُسهم في توجيه صُناع القرار في وزارة التجارة والاستثمار وغيرها من الجهات الحكومية المعنية، وذلك من خلال تقديم أدلة علمية توضح العلاقة بين الأداء الاجتماعي للشركات ومؤشر السمعة في السوق السعودي.

وبذلك، تدعم الدراسة أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على أهمية التنمية المستدامة والمسؤولية المؤسسية في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي المتوازن.

كما يمكن أن تستفيد الشركات الأخرى من نتائج هذا البحث في تصميم استراتيجيات اتصال مؤسسي فعالة تعزز من صورتها الذهنية العامة، وتوظف برامج المسؤولية الاجتماعية كأداة لبناء الميزة التنافسية.

وبناءً على ذلك، فإن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تكمن في قدرتها على تحويل المفهوم النظري للمسؤولية الاجتماعية إلى ممارسة مؤسسية قابلة للقياس والتحليل، تُسهم في تحسين الأداء الإداري والتسويقي للشركات السعودية وتدعم استدامتها على المدى الطويل.

#### جدول (١): ملخص أهداف الدراسة وأبعادها التطبيقية

| رقم الهدف | نص الهدف                        | الأثر المتوقع                  | نوع الأثر |
|-----------|---------------------------------|--------------------------------|-----------|
| ١         | تحديد أبعاد CSR في المراعي      | تعزيز الفهم النظري             | علمي      |
| ٢         | قياس أثر CSR على السمعة         | بناء نموذج سببي للعلاقة        | تطبيقي    |
| ٣         | تحليل الأبعاد الأكثر تأثيراً    | دعم قرارات الإدارة العليا      | إداري     |
| ٤         | اختبار دور الشفافية كمتغير وسيط | تطوير آليات الاتصال المؤسسي    | استراتيجي |
| ٥         | تقديم نموذج تطبيقي سعودي        | الإسهام في الدراسات المستقبلية | بحثي      |

#### المبحث الثالث: فرضيات الدراسة وحدودها ومصطلحاتها

##### أولاً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري، تصاغ فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية لاختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وسمعة العلامة التجارية في شركة المراعي على النحو الآتي:

| م | نوع الفرضية             | نص الفرضية                                                                                                | الرمز |
|---|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ١ | الفرضية الرئيسية        | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وسمعة العلامة التجارية لشركة المراعي. | H١    |
| ٢ | الفرضية الفرعية الأولى  | للمسؤولية الاقتصادية أثر إيجابي في سمعة المراعي.                                                          | H١a   |
| ٣ | الفرضية الفرعية الثانية | للمسؤولية القانونية أثر إيجابي في سمعة المراعي.                                                           | H١b   |
| ٤ | الفرضية الفرعية الثالثة | للمسؤولية الأخلاقية أثر إيجابي في سمعة المراعي.                                                           | H١c   |
| ٥ | الفرضية الفرعية الرابعة | للمسؤولية الخيرية أثر إيجابي في سمعة المراعي.                                                             | H١d   |
| ٦ | الفرضية الإضافية        | تؤثر الشفافية تأثيراً وسيطاً في العلاقة بين CSR وسمعة المراعي.                                            | H٢    |

### ثانياً: حدود الدراسة

١- الحدود المكانية: شركة المراعي في المملكة العربية السعودية، كونها تمثل نموذجاً وطنياً متميزاً في تطبيق مبادرات المسؤولية الاجتماعية.

٢- الحدود الزمنية: عام ٢٠٢٥ م، باعتباره الإطار الزمني لتحليل أنشطة الشركة الحديثة في ظل برامج الاستدامة الوطنية.

٣- الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأثرها في السمعة المؤسسية، مع إدراج الشفافية كمتغير وسيط.

٤- الحدود البشرية: عينة من موظفي المراعي والمستهلكين تمثل الأطراف المعنية بتقييم السمعة المؤسسية.

### ثالثاً: المصطلحات الرئيسية في الدراسة:

١- المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility - CSR):

اكتسبت المسؤولية الاجتماعية للشركات أهمية محورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ انتقلت من كونها عملاً تطوعياً خيراً إلى كونها إطاراً استراتيجياً موجّهاً لإدارة العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، لذلك نالت اهتمامات الباحثين:

فقد عرف كارول هذا المفهوم بأنه "التزام الشركات بالتصرف بطريقة تُعزز التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية حياة العاملين وأسرتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل" (Carroll, ١٩٩١)، وهو تعريف يبرز التلازم بين البعد الاقتصادي والاجتماعي في أداء المؤسسة.

ويرى فومبرن أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية: "يمنح الشركة رأس مَالاً معنوياً يتمثل في ثقة المجتمع وولاء عملائه" (Fombrun, ١٩٩٦)، وهو ما يجعلها أحد المداخل الفعالة لبناء السمعة المؤسسية واستدامة النمو.

كما يشير بعض الباحثين إلى أن CSR "تمثل التزاماً مؤسسياً تجاه المجتمع يهدف إلى خدمة مصالحه دون الإخلال بالأهداف الاقتصادية للمؤسسة"، (الخطيب، ٢٠١٧)، وهذا التعريف يعكس التوازن بين الربحية والمساءلة الاجتماعية.

ويُعد نموذج هرم كارول من أهم الأطر النظرية التي فسّرت المسؤولية الاجتماعية، إذ يقسمها إلى أربع طبقات مترابطة:

- الاقتصادية، وهي الأساس الذي يقوم عليه النشاط التجاري.
- القانونية، التي تضمن التزام الشركة بالأنظمة والتشريعات.
- الأخلاقية، التي تحدد سلوكها وفق المعايير القيمية السائدة.
- والخيرية، التي تعبر عن مساهمتها الطوعية في تحسين المجتمع (Carroll, ١٩٩١).

علماء بأن هذه الأبعاد لا تُمارس بمعزل عن بعضها، بل "تتكامل لتشكل هوية الشركة الاجتماعية ومصادقيتها أمام جمهورها" (Maignan & Ferrell ٢٠٠٤)

وتؤكد الدراسات الحديثة أن CSR لم تعد نشاطاً مكملاً بل أصبحت أداة استراتيجية لخلق القيمة طويلة الأجل، لأن "الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يرفع من مستوى الثقة المؤسسية، ويعزز إدراك الجمهور لجودة العلامة التجارية" (Fatma et al. ٢٠١٥).

أما في السياق العربي، فقد أسهم تبني الشركات السعودية لمبادرات المسؤولية الاجتماعية في "تحسين صورتها الذهنية لدى المجتمع ورفع مستوى التفاعل الإيجابي مع منتجاتها وخدماتها" (العتيبي، ٢٠١٩).

ومن الناحية التطبيقية، فقد باتت المسؤولية الاجتماعية جزءاً من استراتيجية الحوكمة المؤسسية في الشركات الكبرى مثل المراعي وسابك وأرامكو، إذ أصبحت تقاريرها السنوية تتضمن الإفصاح عن مبادراتها في مجالات التعليم والصحة والبيئة.

لأن "دمج المسؤولية الاجتماعية في صميم الممارسة الإدارية يُحوّلها من نشاط علاقات عامة إلى ثقافة تنظيمية مستدامة تعزز التنافسية والثقة المجتمعية" (Jamali & Lund-Thomsen, 2018).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية للشركات في هذا البحث تُفهم بوصفها التزاماً استراتيجياً متكاملًا يجمع بين الأداء الاقتصادي والممارسات الأخلاقية والاجتماعية بهدف تحقيق التوازن بين مصالح الشركة والمجتمع وبناء الثقة المتبادلة بينهما.

## ٢- السمعة المؤسسية (Corporate Reputation):

تعد السمعة المؤسسية أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تملكها الشركات في العصر الحديث، إذ تسهم بشكل مباشر في بناء ثقة الجمهور وتعزيز استدامة العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، يظهر هذا المعنى في تعريفات الباحثين لها:

فقد عرّف فومبرن السمعة المؤسسية بأنها: "التقييم الجماعي لقدرة الشركة على تلبية توقعات أصحاب المصلحة استناداً إلى أدائها التاريخي والتواصل المؤسسي" (Fombrun, 1996)، وهو تعريف يبرز البعد التراكمي للسمعة باعتبارها نتاجاً لتفاعل مستمر بين سلوك المؤسسة وصورته الذهنية.

ويرى "فومبرن، وشانلي" أن السمعة المؤسسية "تمثل رأسمالاً معنوياً يكوّن الثقة والمصادقية ويعزز ولاء العملاء" (Fombrun & Shanley, 1990)، مما يجعلها من أهم عوامل التفوق التنافسي.

كما أشار بعض الباحثين إلى أن السمعة الجيدة للشركة تُعد انعكاساً لاستجابتها لتوقعات المجتمع وتوافقها مع القيم الأخلاقية، موضحين أن المؤسسات التي تولي اهتماماً لمسؤولياتها الاجتماعية، "تتمتع بمكانة أعلى في إدراك المستهلكين مقارنة بتلك التي تركز على الربح فقط" (Maignan & Ferrell, 2004).

وعلى صعيد البيئة العربية، فإن السمعة المؤسسية بمثابة: "حصيلة تراكمية للسلوك المؤسسي الإيجابي القائم على الصدق والشفافية في التعامل مع المجتمع والعملاء" (عبد الغني، 2020).

كذلك ينبغي أن ننظر للسمعة بأنها: "ليست مظهرًا دعائيًا، بل هي انعكاس لممارسات متجذرة في ثقافة المؤسسة وأخلاقياتها التنظيمية". (Božić et al. ٢٠٢٣)

لأن السمعة المؤسسية القوية تُمكن الشركات من تجاوز الأزمات، إذ توفر لها حماية معنوية من التأثيرات السلبية التي قد تواجهها نتيجة الأوضاع الاقتصادية أو التحديات الإعلامية.

وفي السياق السعودي، تشكل السمعة المؤسسية محورًا أساسيًا في بناء الصورة الإيجابية للشركات الوطنية الكبرى، حيث أظهرت الدراسات أن "سمعة الشركات ترتبط بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح عن أنشطتها الاجتماعية والبيئية" (الهجري، ٢٠٢٠).

وشركة المراعي، على سبيل المثال، تبنت نموذجًا متكاملًا لإدارة سمعتها من خلال التركيز على الجودة العالية للمنتجات، ودعم الاستدامة البيئية، والمشاركة الفاعلة في المبادرات المجتمعية، وهو ما جعلها من أكثر العلامات التجارية ثقة لدى المستهلكين في المنطقة.

كما يؤكد أن السمعة المؤسسية تُبنى عبر ثلاث ركائز رئيسية: (الأداء الموثوق، والمسؤولية الأخلاقية، والاتصال الفعال)، "فالشركات التي تنجح في بناء توازن بين هذه الأبعاد تحافظ على مكانتها حتى في بيئات تنافسية شديدة التقلب" (Park & Kim ٢٠١٩).

وفي ضوء ذلك، تُعد السمعة المؤسسية معيارًا استراتيجيًا لقياس مدى نجاح الشركة في تحقيق القبول المجتمعي والتميز الإداري.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف السمعة المؤسسية في هذا البحث بأنها: الانطباع التراكمي الإيجابي الذي يتكوّن لدى المجتمع عن الشركة نتيجة التزامها بالأداء الموثوق والممارسات الأخلاقية والشفافية الاتصالية، بما يعزز مصداقيتها ويدعم مكانتها التنافسية في السوق.

### ٣- الشفافية المؤسسية (Corporate Transparency):

تُعد الشفافية المؤسسية من أهم مرتكزات الحوكمة الحديثة، إذ تمثل الإطار الذي تُبنى عليه الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة من موظفين ومستهلكين ومجتمع، وهي تعني: "الوضوح والدقة في الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة ونتائجها بما يتيح للعموم تقييم مدى التزامها بمسؤولياتها الاقتصادية والاجتماعية" (Egbelakin & Omotayo ٢٠٢١)

فالشفافية لا تقتصر على نشر البيانات المالية، بل تشمل الإفصاح الصادق عن القرارات والسياسات وممارسات الشركة تجاه البيئة والمجتمع.

كما أن الشفافية المؤسسية "تُعد أحد العوامل الجوهرية التي ترفع من مستوى الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة لأنها تظهر استعداد الشركة لتحمل المساءلة والإفصاح عن أدائها الحقيقي" (Hussain et al. ٢٠٢٢).

كذلك تسهم في تحسين سمعتها وتعزيز ولاء جمهورها. ومن هذا المنطلق، فإن الشفافية تمثل أحد المؤشرات الأساسية على جودة الحوكمة الرشيدة داخل المنظمات.

وفي السياق العربي، فيعبر عن الشفافية المؤسسية بأنه "وسيلة لتجسيد الحوكمة الفاعلة داخل الشركات من خلال تمكين المجتمع من مراقبة الأداء المؤسسي ومساءلته"، الحربي (٢٠٢٢) مشيراً إلى أن وضوح المعلومات وتيسير الوصول إليها يخلق نوعاً من الثقة المستدامة بين المؤسسة والجمهور.

كما أن الشفافية "ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الثقة العامة، فكلما ارتفع الإفصاح والدقة في عرض الأنشطة، زادت ثقة أصحاب المصلحة وتراجعت الشكوك حول نوايا المؤسسة". (المناعي ٢٠٢١-)

ومن جانب آخر، يؤكد بعض الباحثين أن الشفافية تلعب دوراً وسيطاً بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والسمعة المؤسسية، فهي الآلية التي تُحوّل المبادرات الاجتماعية من كونها أنشطة داخلية إلى أفعال يُدركها المجتمع ويُقيّم أثرها. (Islam et al. ٢٠٢١)

كما أن الشركات التي تتبنى سياسات شفافة في الإفصاح عن أنشطتها الاجتماعية "تحقق مستويات أعلى من الثقة العامة والولاء المؤسسي مقارنة بتلك التي تمارس الغموض المعلوماتي". (Jamali & Lund-Thomsen - ٢٠١٨)

ويبرز (Lu & Hillman ٢٠٢٠) أهمية الشفافية في مكافحة الفساد الإداري وتحسين العدالة التنظيمية، إذ أوضحا أن "الشفافية المؤسسية تسهم في خفض الممارسات غير الأخلاقية لأنها تجعل القرارات الإدارية مرئية وقابلة للتتبع من قبل الجمهور والجهات التنظيمية".

ومن هذا المنظور، تُعد الشفافية عاملاً أساسياً لبناء المصداقية المؤسسية وضمان استمرارية السمعة الإيجابية للشركة على المدى الطويل.

وفي الحالة السعودية، أصبحت الشفافية محوراً جوهرياً في تقارير الشركات الكبرى مثل المراعي، حيث تُفصح بانتظام عن مبادراتها الاجتماعية والبيئية وفق معايير الإفصاح الدولية، تعزيزاً للثقة العامة ومطابقةً لمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء اقتصاد قائم على النزاهة والمساءلة.

وعليه، فيمكن تعريف الشفافية المؤسسية في هذا البحث بأنها: الالتزام التنظيمي بتوفير معلومات دقيقة وواضحة وشاملة حول الأداء المالي والاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة بما يعزز الثقة العامة ويقوّي سمعتها ويؤكد التزامها بمبادئ الحوكمة الرشيدة.

#### خاتمة الفصل الأول

يُعد هذا الفصل الإطار المرجعي الأساسي الذي بُنيت عليه الدراسة، إذ حدد المشكلة، والفرضيات، والأهداف، والمفاهيم النظرية التي تشكّل الأساس لتحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة شركة المراعي.

ويمهد هذا التأسيس المنهجي للفصل التالي الذي سيتناول الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث يتم استعراض الأدبيات الأكاديمية وتطور المفهومين في الفكر الإداري الحديث

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة، ويشتمل على أربعة مباحث:

- المبحث الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- المبحث الثاني: سمعة العلامة التجارية.
- المبحث الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة العلامة التجارية.
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة وتحليلها.
- خاتمة

## مقدمة:

يشكل هذا الفصل الركيزة النظرية والمعرفية الأساسية التي يستند إليها البحث، حيث يهدف إلى تأسيس فهم شامل للمفاهيم الرئيسية التي تدور حولها الدراسة وتحديد الفجوة المعرفية التي يسعى البحث لسدها.

حيث يبدأ الفصل بتقديم تحليل مستفيض ومعمّق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، موضحاً أبعادها المتعددة وأهميتها المتزايدة كضرورة استراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة.

بعد ذلك، ينتقل الفصل لاستعراض مفهوم سمعة العلامة التجارية بوصفها أحد أهم الأصول غير الملموسة والقيمة للشركات، وكيفية بناء هذه السمعة وصيانتها.

ثم يتم تحديد العلاقة التأثيرية المتبادلة بين تبني المسؤولية الاجتماعية وبين تعزيز سمعة العلامة التجارية، وأخيراً، يتم عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، هادفاً إلى تحديد موقع البحث الحالي والإضافة النوعية التي يقدمها إلى حقل المعرفة.

## المبحث الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).

### أولاً: مراحل التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

مرت المسؤولية الاجتماعية للشركات بتطورات فكرية ومؤسسية متعاقبة، تعكس التحولات العميقة التي شهدتها النظام الاقتصادي العالمي من بدايات الرأسمالية الصناعية إلى عصر العولمة الرقمية والاستدامة البيئية. وقد اتخذت هذه المسؤولية في كل مرحلة بعداً فكرياً جديداً، يعكس إدراكاً متزايداً للدور الاجتماعي للشركات بوصفها فاعلاً اقتصادياً وأخلاقياً في آنٍ واحد.

### المرحلة الأولى: البدايات الاقتصادية والنزعة الفردية (من أواخر القرن التاسع عشر إلى منتصف القرن العشرين)

بدأت جذور المسؤولية الاجتماعية في ظل الفكر الاقتصادي الكلاسيكي الذي مثله آدم سميث في كتابه ثروة الأمم (Smith, ١٧٧٦)، حيث افترض أن السعي الفردي لتحقيق المصلحة الذاتية يقود - بآلية السوق الحرة - إلى تحقيق الصالح العام، وهو ما عُرف بمبدأ "اليد الخفية".

وقد ركزت المدرسة الكلاسيكية على الربحية والكفاءة الإنتاجية بوصفهما غايتين للمنظمة، دون اهتمام جوهري بالأبعاد الاجتماعية أو البيئية (Friedman, ١٩٧٠).

ومع الثورة الصناعية الكبرى وتزايد التفاوت الاجتماعي، بدأت تظهر أصوات تطالب بأن تتحمل الشركات مسؤولية تتجاوز المصلحة الذاتية، نتيجة ما خلفه التوسع الصناعي من آثار بيئية خطيرة واستغلال للعمال.

كما اعتبر هذا التحول بداية الوعي الاجتماعي للأعمال، وإن ظلّ محدوداً في نطاق الأعمال الخيرية والمساعدات الفردية التي يقدمها أصحاب الشركات للمجتمعات المحلية (Carroll & Shabana, ٢٠١٠).

### المرحلة الثانية: التأسيس الفكري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية (الخمسينيات)

تعد هذه المرحلة الانطلاقة الحقيقية للمسؤولية الاجتماعية بصيغتها الأكاديمية والمؤسسية، حيث نشر هوارد بوين كتابه الشهير "Social Responsibilities of the Businessman" عام ١٩٥٣ م، الذي وضع الأساس النظري للمفهوم الحديث.

وقد عرف بوين المسؤولية الاجتماعية بأنها: التزامات رجال الأعمال باتخاذ قرارات تتوافق مع قيم المجتمع وأهدافه، (Bowen, ١٩٥٣).

إلا أن أفكار بوين أحدثت تحولاً جوهرياً في فهم علاقة المنظمة بالمجتمع، إذ انتقل الخطاب من النظر إلى الأعمال بوصفها نشاطاً اقتصادياً بحثاً إلى النظر إليها كنظام اجتماعي مسؤول.

ثم توالى الدراسات اللاحقة (Frederick, ١٩٦٠; Davis, ١٩٦٧)، والتي أكدت على أن الشركات التي تهمل مسؤولياتها الاجتماعية تُعرض نفسها لمخاطر فقدان الشرعية الاجتماعية، وهو ما مهد لظهور مفهوم "الرخصة الاجتماعية للعمل" (Social License to Operate) في أدبيات الإدارة الحديثة.

### المرحلة الثالثة: التوسع المفاهيمي وتدويل المعايير (الستينيات إلى السبعينيات)

شهدت هذه الفترة اتساعاً في الاهتمام الأكاديمي والسياسي بالمسؤولية الاجتماعية، حيث بدأت الشركات الكبرى تدرج هذا المفهوم ضمن سياساتها الإدارية والاتصالية.

فقد تزامن ذلك مع صعود حركات المجتمع المدني، وتزايد الوعي البيئي، وظهور مفاهيم جديدة مثل المواطنة المؤسسية (Corporate Citizenship) والتنمية المستدامة (Sustainability).

كما لعبت المنظمات الدولية دورًا مهمًا في تأطير الممارسات الاجتماعية للشركات، إذ أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام ١٩٧٦م، مبادئ توجيهية متعددة الجنسيات للشركات، شجعت فيها على دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها التشغيلية (OECD, ١٩٧٦).

كما ساهمت الأمم المتحدة في دعم المفهوم من خلال تأسيس برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) سنة ١٩٧٢م، ثم الميثاق العالمي للأمم المتحدة (UN Global Compact) لاحقًا في عام ٢٠٠٠م، الذي دعا إلى تبني قيم حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد ضمن السياسات المؤسسية.

وقد أثبت بعض الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية تمثل "المدى الذي يتوقع فيه المجتمع من المنظمة أن تتصرف بما يتجاوز مصالحها الاقتصادية المباشرة" (Keith Davis - ١٩٧٣)، مؤكدًا على أن توازن الربح مع الأخلاق يمثل أساس استدامة الشركات على المدى الطويل.

#### المرحلة الرابعة: الدمج الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية (الثمانينيات والتسعينيات)

في هذه المرحلة، تحولت المسؤولية الاجتماعية من كونها نشاطًا تطوعيًا إلى عنصر استراتيجي في إدارة الأعمال. وقد ساهمت العولمة وتزايد المنافسة الدولية في جعل السمعة المؤسسية والأداء الأخلاقي عناصر رئيسة في استدامة الشركات.

ويُعد نموذج هرم كارول (Carroll, ١٩٩١) من أبرز الإسهامات الفكرية في هذه المرحلة، إذ قدم رؤية تكاملية للمسؤولية الاجتماعية عبر أربعة مستويات:

- المسؤولية الاقتصادية: تحقيق الربحية بوصفها الأساس لاستمرار الشركة.
- المسؤولية القانونية: الالتزام بالقوانين والأنظمة السائدة.
- المسؤولية الأخلاقية: الالتزام بقيم العدالة والإنصاف والنزاهة في الممارسات التجارية.
- المسؤولية الخيرية: الإسهام التطوعي في تنمية المجتمع ودعم القضايا الإنسانية.

ويشير (Carroll - ١٩٩٩) إلى أن الشركات التي دمجت المسؤولية الاجتماعية في هياكلها التنظيمية حققت أداءً ماليًا واستراتيجيًا أفضل من غيرها، نظرًا لما توفره هذه الممارسات من تعزيز للثقة والسمعة.

كما توسعت دراسات (Fombrun (١٩٩٦) حول "السمعة المؤسسية" لتؤكد أن الممارسات الاجتماعية تشكل أحد المكونات الجوهرية للهوية المؤسسية للشركات، وأنها ترفع من قدرتها التنافسية في الأسواق.

#### جدول (١): مستويات المسؤولية الاجتماعية في نموذج كارول (١٩٩١م).

| م | البعد                         | مضمون البعد                                                                   | أمثلة تطبيقية في الشركات                                               |
|---|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| ١ | المسؤولية الاقتصادية          | تحقيق الربحية والكفاءة في الأداء بوصفها الأساس لاستمرارية الشركة.             | تحسين جودة المنتجات، الابتكار في الخدمات، النمو المالي المستدام.       |
| ٢ | المسؤولية القانونية           | الالتزام بالقوانين والأنظمة المحلية والدولية التي تنظم عمل الشركة.            | الامتثال لقوانين حماية المستهلك والبيئة والعمل.                        |
| ٣ | المسؤولية الأخلاقية           | الالتزام بالسلوكيات التي تتجاوز الحد القانوني إلى ما يعبر عن القيم الإنسانية. | العدالة في التعامل مع الموظفين، والصدق في الإعلانات.                   |
| ٤ | المسؤولية الخيرية (الإنسانية) | المساهمة الطوعية في تحسين رفاه المجتمع.                                       | التبرعات، دعم التعليم والصحة، الأنشطة البيئية. (المصدر: ١٩٩١، Carroll) |

ويُظهر نموذج كارول أن الربحية لا تتناقض مع المسؤولية الاجتماعية، بل تمثل أحد أبعادها الأساسية. إذ يؤكد كارول أن الشركات الناجحة هي التي توازن بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي بما يضمن استدامتها ويعزز سمعتها المؤسسية.

#### المرحلة الخامسة: عصر العولمة والاستدامة والمسؤولية الرقمية (منذ الألفية الجديدة)

دخلت المسؤولية الاجتماعية في القرن الحادي والعشرين مرحلة جديدة اتسمت بالدمج بين المسؤولية والاستدامة والحوكمة الرقمية.

فقد أصبح التركيز على البعد البيئي والتكنولوجي عنصرًا رئيسًا في تقييم أداء الشركات. وأصبحت التقارير غير المالية (Non-Financial Reports) أو ما يُعرف بتقارير الاستدامة (Sustainability Reports) جزءًا أساسيًا من الإفصاح المؤسسي وفق معايير المبادرة العالمية للتقارير (GRI) ومنظمة الأيزو ٢٠١٦ (GRI, ٢٠١٦) (ISO ٢٦٠٠٠).

وهذه المرحلة، لا تُقاس المسؤولية الاجتماعية فيها فقط من خلال التبرعات أو الحملات الخيرية، إنما صارت معياراً لتقييم حوكمة الشركات وأثرها المجتمعي والبيئي طويل المدى.

وأشارت دراسات حديثة (Fatma, Rahman & Khan, ٢٠١٥؛ Park & Kim, ٢٠١٩) إلى أن المستهلكين أصبحوا يربطون بين شفافية الشركة في الإفصاح عن مبادراتها الاجتماعية وبين مدى ثقتهم في علامتها التجارية.

أما على صعيد المملكة العربية السعودية، فقد تزايد الاهتمام المؤسسي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي نصّت على تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتحقيق التنمية المستدامة.

كما أصدرت وزارة التجارة والهيئة العامة للمسؤولية الاجتماعية مبادرات لتبني معايير الحوكمة والاستدامة في الشركات الوطنية (وزارة التجارة السعودية، ٢٠٢١).

وهكذا يتضح أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد تطوّر من فكرة أخلاقية محدودة إلى نظام متكامل من القيم الاقتصادية والاجتماعية والاستراتيجية، يعكس وعي الشركات بدورها في تنمية المجتمع، ويجعل من التوازن بين الربح والمسؤولية محوراً أساسياً في بناء سمعتها وشرعيتها المؤسسية.

فالشركات المعاصرة، ومنها شركة المراعي، تتعامل مع المسؤولية الاجتماعية كـ"استثمار استراتيجي في رأس المال المعنوي"، يُعزز استدامة الأداء ويدعم الثقة العامة في السوق المحلي والعالمي.

ويؤكد ذلك ما ذهب إليه (Fombrun & Shanley ١٩٩٠) بأن "السمعة المؤسسية هي انعكاس لأداء الشركة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية معاً"، وهو ما يمثل جوهر هذا البحث في سعيه لتحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة المؤسسية في السياق السعودي الحديث.

وقد توسع الاهتمام المؤسسي بالمفهوم بعد إطلاق الميثاق العالمي للأمم المتحدة عام ٢٠٠٠م، الذي دعا الشركات إلى تبني عشر مبادئ أساسية تتعلق بحقوق الإنسان والعمال والبيئة

ومكافحة الفساد، ومنذ ذلك الحين، أصبحت المسؤولية الاجتماعية عنصراً جوهرياً في التقارير السنوية للشركات العالمية.

ثانياً: تعريفات المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) باختلاف المدارس الفكرية والتوجهات الإدارية، لكنها تتفق جميعاً على جوهر واحد، وهو التفاعل الإيجابي بين الشركة والمجتمع بهدف تحقيق نتائج مستدامة تعود بالنفع على كلا الطرفين.

وينظر إلى المسؤولية الاجتماعية اليوم كإطار مؤسسي متكامل يسمح للشركات بإدارة تأثيرها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بطريقة أخلاقية وشفافة، بما يعزز مصداقيتها ويزيد من ثقة المجتمع بها، اتضح ذلك جلياً في تناول الباحثين لتعريفاتها.

١- فقد قدم "كارول" تعريفاً يعد مرجعاً في الدراسات الأكاديمية، حيث وصف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزامات المؤسسة الاقتصادية تجاه المجتمع لتتوافق أفعالها مع توقعاته في المجالات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية" (Carroll, ١٩٧٩).

حيث يشير هذا التعريف إلى أن CSR ليس مجرد نشاط اختياري، بل يمثل التزاماً أساسياً يتطلب من المؤسسات الموازنة بين تحقيق الربح والوفاء بالتزاماتها الاجتماعية والأخلاقية.

كما يبرز هذا التعريف الدور الاستراتيجي لـ CSR في تعزيز سمعة الشركة وبناء الثقة مع المجتمع، مؤكداً أن الالتزام الاجتماعي جزء لا يتجزأ من هوية المؤسسة وقراراتها التشغيلية

٢- عرفت "وود" المسؤولية الاجتماعية بأنها: "نظام من المبادئ والسياسات والعمليات المؤسسية التي تعكس العلاقة بين الشركة وبيئتها الاجتماعية" (Wood, ١٩٩١)، وهذا التعريف يدل على أن:

- CSR عملية متكاملة مستمرة، تتطلب إدارة واعية وتخطيطاً مدروساً لضمان التفاعل الفعال مع المجتمع المحيط.
- يشدد أيضاً على أن المسؤولية الاجتماعية لا يمكن أن تكون نشاطاً عرضياً أو شكلياً، بل هي جزء أصيل من الثقافة المؤسسية

- يعزز CSR من قدرة الشركة على الحفاظ على علاقات مستدامة مع مختلف أصحاب المصلحة
- ٣- أشار "داهلر" إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تمثل: "إطار للتفاعل بين الشركة وبيئتها لتحقيق التنمية المستدامة" (Dahlsrud, ٢٠٠٨)، ويؤكد هذا التعريف على أمرين، هما:
  - الطابع الاستراتيجي للـ CSR، حيث يعد وسيلة لتعزيز دور الشركة في المجتمع بطريقة مستمرة وديناميكية، بعيداً عن الأنشطة العرضية أو المبادرات الظاهرية.
  - يعكس هذا التعريف رؤية شاملة تجعل CSR جزءاً من هيكل إدارة الشركة واتخاذ القرار، بما يضمن تأثيراً طويلاً الأمد على البيئة والمجتمع
- ٤- وعلى المستوى الدولي، نص معيار (ISO ٢٦٠٠٠:٢٠١٠) على أن المسؤولية الاجتماعية تعني: "مسؤولية المنظمة عن الآثار الناجمة عن قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، من خلال سلوك أخلاقي وشفاف يساهم في التنمية المستدامة ويأخذ في الاعتبار توقعات الأطراف المعنية"، وهذا التعريف يوضح أن:
  - CSR يجب أن يكون قابلاً للقياس والتقييم، ويعكس مستوى الالتزام الأخلاقي للشركة وشفافية أدائها المؤسسي.
  - كما يربط المسؤولية الاجتماعية بالشفافية والمساءلة، مما يجعلها أداة رئيسية لتعزيز مصداقية الشركة وموثوقيتها لدى المجتمع وأصحاب المصلحة (ISO, ٢٠١٠).
- ٥- وصف بعض الباحثين المسؤولية الاجتماعية بأنها: "تحسين العلاقة مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموظفين والمجتمع المحلي، عبر مبادرات تدعم التنمية المستدامة وتعزز الثقة المتبادلة" (Carroll & Shabana, ٢٠١٠)، وهذا التعريف يستفاد منه ما يلي:
  - أن CSR يشمل تطوير بيئة العمل، وحماية الموارد البيئية، والمساهمة في التعليم والتدريب، ولا يقتصر على التبرعات أو النشاط الخيري فقط، مما يعزز دور الشركة كشريك فعال في رفاهية المجتمع وتنميته.
  - كما يضيف التعريف بعداً عملياً، حيث يربط المسؤولية الاجتماعية بالآثار الملموسة للأنشطة المؤسسية على حياة الناس والمجتمع.

٦- أشار بعض المختصين إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي: "مرآة لقيم الشركة وأخلاقياتها، تعكس مدى التزامها بالمبادئ الإنسانية والاجتماعية في جميع أنشطتها" (Carroll & Shabana, ٢٠١٠)، ويبرز هذا التعريف:

- أهمية CSR كمرآة تعكس فلسفة الشركة وقيمها الجوهرية، بحيث يترجم الالتزام الأخلاقي إلى أفعال ملموسة تؤثر إيجابياً في البيئة الاجتماعية والاقتصادية.
- يؤكد أن المسؤولية الاجتماعية مع كونها أداة تسويقية، هي أيضاً وسيلة لإظهار هوية الشركة وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة بها
- ويمكن القول إن جميع هذه التعريفات، رغم اختلاف أساليبها وصياغاتها، تؤكد على أمور:
- أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تمثل آلية مركزية للتفاعل الإيجابي مع المجتمع.
- أن CSR عملية مستمرة تتطلب الالتزام الأخلاقي، الشفافية، والمساءلة، إلى جانب الإدارة الواعية للموارد الاجتماعية والبيئية.
- أن CSR يتجاوز الأعمال الخيرية، ليصبح إطاراً شاملاً يدمج الأداء الاقتصادي والاجتماعي.
- تحقق التنمية المستدامة وتعزز سمعة الشركة وموثوقيتها لدى المجتمع وأصحاب المصلحة.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

من المتفق عليه أن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) باتت من المفاهيم المحورية في الدراسات الإدارية والاقتصادية الحديثة، نظراً لما تمثله من وسيلة لتحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة وأهداف المجتمع.

وقد ساهمت النماذج النظرية التقليدية والحديثة في تحديد أبعاد هذه المسؤولية، وكان نموذج "كارول" من أبرز النماذج شمولية، إذ يقدم تصوراً متدرجاً لأبعاد CSR على المستويات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والإنسانية، والخيرية.

أولت الدراسات الحديثة هذه الأبعاد أهمية قصوى، كونها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة وبناء سمعة مؤسسية قوية (Fombrun, ١٩٩٦؛ Maignan & Ferrell, ٢٠٠٤؛ Fatma et al., ٢٠١٥)، وأهم هذه الأبعاد ما يلي:

#### أ- البعد الاقتصادي:

يرى "كارول" أن المسؤولية الاجتماعية الاقتصادية تمثل أساس كل الأبعاد الأخرى، إذ تتحمل الشركات مسؤولية: "تحقيق الربحية وضمان استمرارية أعمالها بما يتيح الوفاء بالتزاماتها تجاه المساهمين والمجتمع" (Carroll, ١٩٩١)، وهذا البعد يبرهن على أمور مهمة تتلخص فيما يلي:

- أن الأداء الاقتصادي أصبح يشمل الإدارة الرشيدة للموارد، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وتحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة تضمن قدرة الشركة على الوفاء بمسؤولياتها، بعكس ما كان متصوراً أن دوره يقتصر على زيادة الإيرادات فحسب.
- أن الاهتمام بالبعد الاقتصادي يعزز قدرة الشركة على الاستثمار في برامج المسؤولية الاجتماعية، مثل المبادرات التعليمية والخيرية، إذ يتيح تحقيق الربحية المستدامة تمويل المبادرات التي تصب في مصلحة المجتمع، ويعكس التزام الشركة بتحقيق أثر إيجابي مستدام (Fombrun, ١٩٩٦).
- كذلك من خلال هذا البعد تحقق الشركات أداءً اقتصادياً قوياً تتمتع بمصداقية أكبر لدى المستثمرين وتستفيد من ولاء المستهلكين، نظراً لارتباط استقرارها المالي بمستوى التزامها الاجتماعي (Maignan & Ferrell, ٢٠٠٤).

#### ب- البعد القانوني:

- يتعلق البعد القانوني باحترام الشركة للقوانين والأنظمة السارية، حيث يشدد "كارول" على أن الشركات مسؤولة عن: "الالتزام بالقوانين والأنظمة التي تحكم العمل التجاري وحماية المستهلك والبيئة وحقوق العاملين" (Carroll, ١٩٩١)، وبالتالي فالالتزام بهذا البعد يرسخ لأمر:
- وضع سياسات داخلية وفعالية للرقابة، تمنع المخالفات، وتضمن الشفافية في التعاملات المؤسسية. وليس مجرد امتثال شكلي.

- يعزز الثقة مع المجتمع وأصحاب المصلحة، ويساهم في تقليل المخاطر المالية والسمعة السلبية، ويضمن استقرار العمليات التشغيلية في بيئات اقتصادية متقلبة (Fatma et al., ٢٠١٥).
- يحمي حقوق العمال ويضمن بيئة عمل آمنة، من خلال تطبيق المعايير الدولية والمحلية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، وعدم التمييز أو الاستغلال.
- يشدد على أهمية تقدير العنصر البشري كجزء من منظومة المسؤولية الاجتماعية، مما يساهم في تعزيز مصداقية المؤسسة أمام المجتمع والمستثمرين (Maignan & Ferrell, ٢٠٠٤).

#### ت- البعد الأخلاقي:

يشير "كارول" إلى أن البعد الأخلاقي يشمل: "مجموعة القيم والمعايير التي توجه سلوك الشركة في تعاملها مع الأطراف المعنية، بما في ذلك العدالة والمساواة والصدق، وتجنب استغلال الثغرات القانونية" (Carroll, ١٩٩١)، ويعكس هذا البعد عدة أمور:

- أن الشركة تتجاوز حدود الالتزام القانوني، وتنخرط في سلوكيات تعكس الأخلاق المهنية والاجتماعية.
- أن البعد الأخلاقي أصبح عنصراً جوهرياً في بناء ثقافة مؤسسية قوية، تعزز الثقة مع العملاء والموظفين والمجتمع.
- أن الشركات التي تتبنى معايير أخلاقية صارمة تقل لديها احتمالات الانخراط في ممارسات مضرة بالسمعة، وتتمتع بقدرة أكبر على مواجهة الأزمات والتحديات الاجتماعية (Fombrun, ١٩٩٦).
- الالتزام بالشفافية واحترام التزامات الشركة تجاه البيئة والمجتمع، يعكس تكامل الأبعاد الأربعة ويعزز مصداقية الشركة أمام أصحاب المصلحة (Fatma et al., ٢٠١٥).

#### ث- البعد الخيري أو الإنساني:

يشير "كارول" إلى أن البعد الخيري يمثل: "المبادرات التطوعية التي تسهم بها الشركة في تحسين ظروف المجتمع من خلال دعم التعليم والصحة والبيئة، وتقديم المساعدات الإنسانية في أوقات الأزمات" (Carroll, ١٩٩١)، من خلال هذا البعد تحقق المؤسسات أمور منها

- المساهمة في رفاهية المجتمع بطريقة غير إلزامية قانونيًا، ولكنه ذو أثر اجتماعي كبير.
- تعزيز الروابط مع المجتمع المحلي وتحسين صورتها أمام الجمهور وأصحاب المصلحة،
- كما يتيح هذا البعد الابتكار في برامج CSR بما يتوافق مع احتياجات المجتمع (Maignan & Ferrell, ٢٠٠٤).
- الجمع بين الالتزامات الاجتماعية والقيم الأخلاقية في أفعال قابلة للقياس، مثل تحسين التعليم والرعاية الصحية وتوفير الدعم في حالات الكوارث، مما يسهم في تعزيز الثقة والولاء تجاه الشركة ويخلق تأثيرًا إيجابيًا مستدامًا (Fatma et al., ٢٠١٥).

## ٢- تأثير تفاعل الأبعاد الأربعة على سمعة الشركة

تشكل الأبعاد الأربعة – الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية – منظومة متكاملة حيث يدعم كل بعد الآخر.

فالأداء الاقتصادي القوي يتيح تمويل المبادرات القانونية والأخلاقية والخيرية، بينما الالتزام القانوني يعزز مصداقية الشركة ويقلل المخاطر، ويضمن أن تكون المبادرات الأخلاقية والخيرية ضمن إطار مسؤول وآمن.

أما البعد الأخلاقي فيعمل على توجيه سلوك الشركة بما يعكس قيمها الجوهرية ويعزز سمعتها، ويضمن قبول المجتمع لمبادراتها المختلفة. ويكمل البعد الخيري الصورة العامة، حيث يُظهر التزام الشركة برفاهية المجتمع ويترجم القيم الأخلاقية إلى أفعال ملموسة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الشركات التي تدير هذه الأبعاد بكفاءة تحقق ميزة تنافسية واضحة، إذ يرتبط التزامها الاجتماعي بزيادة الولاء للمستهلكين وتحسين الأداء المالي وتعزيز مكانتها

في الأسواق المحلية والدولية، ما يجعل CSR أداة استراتيجية لتعزيز سمعة الشركة وموثوقيتها (Fombrun, ١٩٩٦؛ Maignan & Ferrell, ٢٠٠٤).

ويمكن القول إن فهم هذه الأبعاد وتحليلها بشكل متكامل يوفر للشركة خارطة طريق للاستثمار في المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال، ويعزز قدرتها على التفاعل الإيجابي مع المجتمع، ويؤكد دور CSR كعنصر استراتيجي في بناء الثقة وتعزيز استدامة الأعمال.

رابعاً: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية في الشركات السعودية.  
تزايد الاهتمام بتطبيقات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في المملكة العربية السعودية بشكل لافت خلال العقد الماضيين،

#### ١- الأسباب التي دفعت الشركات السعودية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية:

- أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت تشكل ركيزة أساسية في ضمان منظومة التنمية المستدامة.
- أن الاهتمام بها جاء مدفوعاً ببرامج التحول الوطني الطموحة، وعلى وجه الخصوص رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي نصت بوضوح على ضرورة "تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية".
- التحول الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية من ناحية المنظور، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية مُدمجة ومحورية في صميم الأداء الاستراتيجي للكيانات الاقتصادية الكبرى. ولم تعد مجرد نشاط خيري هامشي، كما كانت من قبل.

#### ٢- اندماج برامج المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص، (شركة المراعي أنموذجاً):

استجابت كبريات الشركات السعودية لهذا التوجه عبر إدماج برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في خططها الاستراتيجية وعملياتها التشغيلية، وتعدّ هذه الاستجابة المؤسسية دليلاً على إدراك القطاع الخاص لأهمية البعد الثلاثي للتنمية: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي.

وتعدّ شركة المراعي مثالاً متقدماً لتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) ضمن بيئة الأعمال السعودية، حيث تجاوزت أنشطتها مرحلة المبادرات الفردية لتصبح مُدمجة في

استراتيجيتها الكلية، كما تستند الشركة إلى منهجية التوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة، مما يعكس نموذجاً متطوراً في الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)، من خلال ما يلي:

#### أ- الالتزام بالاستدامة البيئية وإدارة الموارد

يتمحور التزام المراعي بالاستدامة البيئية حول مبدأ الكفاءة التشغيلية والحد من الأثر البيئي، حيث تتجلى هذه الاستراتيجية في عدة أمور، أهمها:

- تطبيق برامج صارمة لترشيد استهلاك الموارد الحيوية، ولا سيما المياه والطاقة، في جميع مراحل الإنتاج، من المزرعة إلى نقطة البيع.
- تركيز الشركة على الاستثمار في تقنيات الزراعة المستدامة يمثل أمراً حيوياً، نظراً لكونها تعمل في قطاع يستهلك موارد طبيعية حساسة؛ ويشمل ذلك
- استخدام الشركة لأنظمة الري الحديثة ذات الكفاءة العالية وإدارة النفايات الزراعية بأسلوب يدعم مفهوم الاقتصاد الدائري (Circular Economy).

مما دفع الشركة لأن تنظر إلى جهودها هذه كجزء من مسؤوليتها تجاه إدارة الموارد الوطنية الشحيحة والمساهمة في الأمن الغذائي المستدام.

#### ٢- المسؤولية المجتمعية كمحرك للقيمة المشتركة:

كما تتبنى المراعي مقاربة متعمقة للمسؤولية المجتمعية، تتجاوز النظرة التقليدية إلى مفهوم خلق القيمة المشتركة (Creating Shared Value - CSV).

حيث يتم تحقيق منافع اقتصادية للشركة بالتوازي مع تلبية احتياجات المجتمع، ويظهر ذلك في دعمها المستمر للجمعيات الخيرية والمؤسسات التعليمية والبرامج التنموية.

بالإضافة إلى ذلك، تمثل مبادراتها المتعلقة ببرامج الغذاء الصحي في المدارس استثماراً مباشراً في الصحة العامة ورأس المال البشري للمملكة، بما يتماشى مع أهداف رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بجودة الحياة. (Almarai، ٢٠٢٣).

كما تركز الشركة على تمكين الشباب السعودي عبر برامج تدريب وتوظيف مصممة لردم الفجوة بين المخرجات التعليمية ومتطلبات سوق العمل، مما يضمن استمرارية الإمداد بالكفاءات المحلية.

### ٣- الإطار المؤسسي والحوكمة والشفافية:

تُعدّ المسؤولية الأخلاقية والمؤسسية حجر الزاوية في نموذج المراعي، مما يتطلب مستويات عالية من الشفافية في الإفصاح عن الأداء، سواء كان مالياً، أو اجتماعياً، أو بيئياً.

وتلتزم الشركة بتقديم تقاريرها وفقاً للمعايير الدولية للتقارير المتكاملة، مثل مبادرة التقارير العالمية (GRI - Global Reporting Initiative)، مما يضمن قابلية قياس ومقارنة أدائها. (٢٠٢٣ Almarai).

ويعزز التزامها بمعايير الجودة والحوكمة الرشيدة الثقة بين جميع أصحاب المصلحة، من المساهمين إلى المستهلكين.

كما يتولى مجلس الإدارة دوراً إشرافياً فعالاً لضمان اندماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها على جميع المستويات التشغيلية. (Almarai, Sustainability Report, ٢٠٢٣).

### • الأثر الاستراتيجي والمالي للمسؤولية الاجتماعية

تشير وثائق الشركة، بما في ذلك التقارير السنوية (٢٠٢٣، Almarai)، إلى أن المراعي تُدرك المسؤولية الاجتماعية كأحد الأصول غير الملموسة التي تعزز الميزة التنافسية المستدامة، هذا التركيز على رأس المال الاجتماعي ينتج عنه عائدات غير مباشرة هامة، أبرزها:

- تعزيز ولاء المستهلكين.
- تحسين العلاقة مع الهيئات التنظيمية.
- جذب الكفاءات البشرية.

ويُترجم الاستثمار الاستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية إلى تقليل للمخاطر التشغيلية، وتحسين لـ مؤشرات الأداء غير المالية (NFPIs)، مما يؤكد أن الاستدامة ضرورة اقتصادية تعزز سمعة العلامة التجارية ومكانتها في السوق المحلي والإقليمي، وليست مجرد التزام أخلاقي فقط.

**خامساً: النظريات المفسّرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).**  
تناولت الدراسات الإدارية والاقتصادية بشكل واسع الأساس الفكري والدوافع العميقة لتبني الشركات لمبادرات المسؤولية الاجتماعية، حيث أصبح هذا التبني ضرورة استراتيجية تحدد بقاء المنظمة.

كما تعتمد هذه النظريات المفسرة لهذا التوجه على أطر تحليلية متباينة، تتراوح بين التركيز على العلاقة مع أصحاب المصالح، إلى البعد الاجتماعي والبيئي، وصولاً إلى الدور المؤسسي.

#### ١- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory).

تعدّ نظرية أصحاب المصلحة، التي صاغها فريمان من أبرز الأطر النظرية التي تُفسر توسع نطاق مسؤولية الشركة.

وتفترض هذه النظرية عدة أمور أهمها:

- أن مسؤولية الشركة تتسع لتشمل جميع الأطراف التي تتأثر بأنشطتها، وليست محصورة على المساهمين.
- أن الشركة يجب أن تدار لصالح أصحاب المصلحة (Freeman, ١٩٨٤)، بما في ذلك الموظفين، والمستهلكين، والموردين، والحكومة، والمجتمع المحلي.
- أن النجاح طويل الأجل للشركة يعتمد على قدرتها على تلبية توقعات أصحاب المصلحة والحفاظ على توازن مصالحهم المتناقضة أحياناً.

ويُشير ميتشل وآخرون إلى أن عملية إدارة العلاقة مع هذه الأطراف تتطلب "تصنيف أصحاب المصلحة بناءً على خصائص القوة، والشرعية، والاستعجالية" (Mitchell et al., ١٩٩٧).

هذه الإدارة الفعالة، التي تتم من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية، ترسخ لعدة أمور، أهمها:

- تقليل المخاطر التشغيلية.
- وتعزيز السمعة المؤسسية.
- تدفق الموارد الحيوية للشركة.

كما يرى باحثون أن نظرية أصحاب المصلحة تقدم بُعداً إلزامياً في توجيه السلوك المؤسسي نحو المسؤولية، بالإضافة إلى بعدها الوصفي، أو بمعنى آخر: كيف يجب أن تتصرف الشركات؟. (Donaldson & Preston, ١٩٩٥).

## ٢- نظرية الشرعية (Legitimacy Theory).

تنطلق نظرية الشرعية من فرضية جوهرية مفادها أن بقاء الشركة ونموها مرتبط بمدى توافق أنشطتها مع القيم والمعايير الاجتماعية والثقافية السائدة في البيئة التي تعمل فيها، ويُشار إلى هذه العلاقة بـ "العقد الاجتماعي" غير المكتوب بين الشركة والمجتمع.

وتستخدم المنظمة ممارسات المسؤولية الاجتماعية كوسيلة استراتيجية تسعى من خلالها "للحصول على، أو الحفاظ على، أو استعادة الشرعية" (Suchman, ١٩٩٥)، مما يُكسبها القبول العام ويضمن موافقة المجتمع على استمرار وجودها.

هذه النظرية تُطرح غالباً لفهم دوافع الإفصاح عن الأداء الاجتماعي والبيئي في التقارير السنوية؛ فالإفصاح عن مبادرات CSR يهدف إلى تبرير أنشطة الشركة للمجتمع والحفاظ على صورتها ككيان مسؤول اجتماعياً.

كما يوضح ليندبلوم أن المنظمات قد تستخدم الإفصاح كـ "إجراء وقائي للحفاظ على الوضع الشرعي المتصور للمنظمة" (Lindblom ١٩٩٤)، وهذا السلوك يشير إلى أن الشركات تقوم بتعديل أدائها الإفصاحي للسيطرة على إدراك الجمهور.

غير أن التحدي الأكبر يتمثل في "الفجوة الشرعية" (Legitimacy Gap)، وهي ما يعبر عنها بأنها: حالة تنشأ عندما تختلف التوقعات المجتمعية حول أداء الشركة عن أدائها الفعلي، مما يدفع الشركة لزيادة أنشطة المسؤولية الاجتماعية لسد هذه الفجوة.

### ٣- نظرية العقد الاجتماعي (Social Contract Theory)

تركز هذه النظرية على العقد غير المكتوب الذي يفترض وجود التزامات متبادلة بين الشركة والمجتمع؛ فالمجتمع يسمح للشركة بالعمل واستخدام موارده شريطة أن تسهم الشركة في رفاهيته، وعليه، فإن تبني المسؤولية الاجتماعية هو التزام يفرضه هذا العقد.

لذا يرى "كارول" في نموذج الهرمي، أن الالتزامات الاقتصادية والقانونية هي القاعدة التي "تبنى عليها" المسؤوليات الأخلاقية والخيرية" (Carroll, 1991)، مؤكداً أن هذه المسؤوليات هي جزء أساسي من تلبية توقعات العقد الاجتماعي.

لأن الإخلال بالمسؤوليات الاجتماعية، مثل التسبب في التلوث أو انتهاك حقوق العمال، يُعد انتهاكاً جوهرياً لهذا العقد، مما يهدد استمراريته وقد يستدعي تدخل الجهات التنظيمية أو مقاطعة المستهلكين.

كما توضح النظرية أن توقعات المجتمع من الشركات تتطور بمرور الوقت؛ فما كان يعد التزاماً أخلاقياً في السابق قد يتحول إلى التزام قانوني ملزم.

لذلك كانت الاستجابة للمسؤولية الاجتماعية هي عملية ديناميكية تضمن تجديد هذا العقد الاجتماعي بشكل مستمر، مما يمثل ضرورة للحفاظ على "رخصة التشغيل الاجتماعية" (Social License to Operate).

### ٤- نظرية الاستدامة (Sustainability Theory)

تمثل نظرية الاستدامة، المرتبطة بأبعادها الثلاثة للأداء (Triple Bottom Line - TBL) التي قدمها إلكينغتون، إطاراً حديثاً يربط المسؤولية الاجتماعية بالبقاء طويل الأجل.

حيث ترى هذه النظرية أن "الشركات مسؤولة عن الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطتها، وأن الاستدامة الحقيقية لا تتحقق إلا بالموازنة بين ثلاثة أبعاد متكاملة هي: الربح (Profit)، والأفراد

(People)، والكوكب (Planet)، لذا يجب على الشركات أن تقيس أداؤها ليس فقط بالأرباح، بل بكيفية تأثيرها على الناس والكوكب" (Elkington, ١٩٩٧).

فبناءً على هذه النظرية يتحتم على الشركات التفكير فيما وراء الأرباح قصيرة الأجل، وإدماج إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية في صميم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وهذا ما أكدته الأبحاث الحديثة في أن الشركات التي تتبنى هذا الإطار تحقق ميزة تنافسية مستدامة، كما يوضح بورتر وكريمر، أنه: "يجب إعادة تعريف الرأسمالية لتشمل خلق القيمة المشتركة" (Porter & Kramer ٢٠١١)، بمعنى تحقيق منافع اقتصادية للشركة بطريقة تخلق أيضاً قيمة للمجتمع من خلال تلبية احتياجاته.

لذلك نستطيع أن نقول بأن هذه النظرية صارت تشكل الأساس النظري الأقوى للمنهجيات الحديثة للحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG).

#### ٥. نظرية الوكالة وتكاليف الوكالة (Agency Theory and Agency Costs)

على خلاف النظريات التي تركز على الفوائد الخارجية، تتناول نظرية الوكالة CSR من منظور العلاقة بين المديرين (الوكلاء) والمساهمين (الرؤساء).

وتفترض هذه النظرية أن المديرين قد يستخدمون مبالغ كبيرة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية بدافع تحقيق مصالحهم الشخصية، وهو ما يُعرف بتكاليف الوكالة (Agency Costs, Jensen & Meckling, ١٩٩٧).

كما تتخذ هذه النظرية موقفاً حذراً، حيث تنظر إلى مبالغة المديرين في الإنفاق على CSR كـ "استهلاك مفرط للموارد"، خاصة إذا لم تؤدّ هذه الأنشطة إلى زيادة القيمة للمساهمين.

لكن في المقابل، يرى تفسير آخر أن برامج CSR تعمل كـ "آلية إشراف" للوكلاء الموثوق بهم، حيث "يستخدم الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كإشارة على كفاءة وجودة الإدارة" (Barnea & Rubin, ٢٠١٠).

مما ينتج عن ذلك تقليل تماثل المعلومات بين المديرين والمساهمين، ويديم التحدي المؤسسي في الموازنة بين المصالح الفردية للمدير والمصلحة الجماعية للمساهمين.

## ٦. النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

تركز هذه النظرية على تأثير كلاً من (الأعراف، والقواعد، والتوقعات البيئية) على سلوك الشركات.

بحيث تفترض أن الشركات تتبنى ممارسات المسؤولية الاجتماعية ليس بالضرورة للحصول على فوائد اقتصادية مباشرة، وإنما بدافع الضغط المؤسسي (Institutional Pressure)، والمحاكاة، والمطابقة مع التوقعات الاجتماعية والقانونية، وهذا الضغط يؤدي إلى "التشابه المؤسسي" (Isomorphism) بين الشركات في القطاع الواحد (DiMaggio & Powell, ١٩٨٣).

كما توضح النظرية أن تبني CSR غالباً ما يكون نتيجة للضغوط القسرية (مثل اللوائح الحكومية الجديدة)، أو الضغوط المحاكية (تقليد الشركات الناجحة الأخرى في القطاع)، أو الضغوط المعيارية (التزاماً بالمعايير المهنية التي تفرضها الهيئات المعنية أو الاستشاريون).

ويُعدّ هذا التفسير مهماً لفهم سبب تبني الشركات لممارسات CSR حتى لو لم تكن مربحة مباشرة، بل فقط للحفاظ على الشرعية الاجتماعية وتجنب الانتقادات.

### سادساً: الاتجاهات الحديثة في المسؤولية الاجتماعية:

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) تحولاً نوعياً في العقد الأخير، مدفوعاً بالثورة الرقمية وتزايد الوعي بأهمية الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG).

ذلك لأن المبادرات الاجتماعية أصبحت ركيزة استراتيجية تُدار وتُقاس بفعالية أكبر، ولم تعد محصورة في الأعمال الخيرية التقليدية، مما يعكس نضجاً في العلاقة بين الأداء الاقتصادي والأثر المجتمعي.

لذا فإن استعراض المفهوم والتطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية يوضح أنها تحولت إلى ركيزة استراتيجية تسهم في تحقيق التميز التنافسي للشركات.

## ١- المسؤولية الاجتماعية الرقمية (Corporate Digital Responsibility - CDR)

أحدثت الثورة الرقمية تحولات جذرية في ممارسات CSR، وظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية الرقمية (CDR) استجابة للتحديات الأخلاقية الجديدة التي يفرضها الفضاء السيبراني.

هذا المفهوم الحديث أصبح يركز على "التزام الشركات بالسلوك الأخلاقي في الفضاء الرقمي، وحماية بيانات العملاء، ونشر الوعي بالسلامة الإلكترونية" (Egbelakin & Omotayo, ٢٠٢١).

كما يمتد نطاق CDR ليشمل أربعة محاور رئيسية مرتبطة بالبيانات والتكنولوجيا هي: (إنشاء التكنولوجيا، جمع البيانات، التشغيل واتخاذ القرار، والرقابة على التأثير) (Lobschat et al., ٢٠٢١).

كما يُعدّ التزام الشركات بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي (AI) جزءاً محورياً من المسؤولية الرقمية، خاصة في ظل تزايد استخدام الخوارزميات لاتخاذ قرارات حيوية، بحيث صار من المحتم على الشركات أن تضمن "أنظمة ذكاء اصطناعي تجنباً للتحيز وضماناً للعدالة والشفافية في عملياتها" (SAP, ٢٠٢٥).

لأنّ الفشل في حماية البيانات أو السماح للخوارزميات بإنشاء تحيزات يمكن أن يضر بسمعة المؤسسة بشكل لا رجعة فيه، مما يجعل CDR امتداداً لا مفر منه لنظرية الشرعية ونظرية أصحاب المصلحة في العصر الرقمي، (Springer International Publishing, ٢٠٢١).

## ٢- دمج التكنولوجيا في القياس والشفافية (Measurability and Transparency).

لقد أدى التحول الرقمي إلى تعزيز الشفافية والمساءلة بشكل غير مسبوق في تقارير CSR، وذلك عبر استخدام الشركات في الوقت الحاضر للمنصات الإلكترونية، ونظام البلوك تشين (Blockchain)، وتقارير تفاعلية، لتقديم بيانات دقيقة وفي الوقت الفعلي حول بصمتها البيئية والاجتماعية.

هذا التوجه يتسق مع تزايد مطالبة أصحاب المصلحة بالمساءلة وتوثيق الأثر، وتشير الدراسات إلى أن استخدام التكنولوجيا، ولا سيما تحليلات البيانات الضخمة (Big Data)، كما أن الذكاء الاصطناعي، بات يلعب دوراً محورياً في "تحسين تبني الشركات للمسؤولية الاجتماعية الجوهرية، ويزيد من فعاليتها من خلال الأتمتة الرقمية" (القصاب، ٢٠٢٥).

علاوة على ذلك، يمكن الذكاء الاصطناعي الشركات من تقييم الأهمية النسبية (Materiality) للقضايا الاجتماعية والبيئية، مما يوفر "أولوية قوية للموضوعات ذات الصلة، مما يوفر الوقت والموارد" (حاجي، ٢٠٢٠).

وهذه القدرة على القياس الدقيق للأثر (Impact Measurement) تخرج CSR من دائرة الإحسان الرمزي وتدفعها نحو أن تكون استثماراً استراتيجياً قابلاً للقياس ومرتبطة بالأبعاد الثلاثة للاستدامة.

### ٣- التحول نحو الأهداف التنموية والاستدامة الشاملة (SDGs and Holistic Sustainability)

شهدت الاتجاهات الحديثة تحولاً من المبادرات المحلية المعزولة إلى دمج المسؤولية الاجتماعية بشكل مباشر مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs).

بحيث تعمل الشركات الآن على ربط استراتيجياتها التنموية بأهداف محددة مثل التعليم الجيد (SDG ٤)، العمل المناخي (SDG ١٣)، والمساواة (SDG ٥).

وهذا التوجه يضمن أن تكون جهود المسؤولية الاجتماعية جزءاً من الجهود العالمية المشتركة لتحقيق التنمية الشاملة (Alkhaleej, ٢٠٢٤).

هذا التركيز الشامل يشدد على ضرورة تحويل الاستدامة إلى استراتيجية عمل متكاملة، وليس مجرد برنامج جانبي.

يتطلب هذا الأمر الابتكار الاجتماعي، حيث تبني الشركات نموذج أعمالها حول حل المشكلات الاجتماعية والبيئية (Metta Social, ٢٠٢٤).

هذا التوجه يتوافق بشكل وثيق مع مفهوم بورتر وكريمر (Porter & Kramer, ٢٠١١) حول خلق "القيمة المشتركة" (Creating Shared Value)، أي تحقيق منافع اقتصادية للشركة بطريقة تخلق أيضاً قيمة للمجتمع.

### ٤- دور الإطار التنظيمي الوطني في المملكة العربية السعودية.

تعد المملكة العربية السعودية مثالاً رائداً لتعزيز هذه الاتجاهات الحديثة من خلال الدعم المؤسسي، حيث تعززت هذه الممارسات مع إطلاق مبادرات حكومية مثل "المعيار الوطني للمسؤولية الاجتماعية" عام ٢٠٢٢م.

ويهدف هذا المعيار إلى توحيد الممارسات وقياس أثرها المجتمعي والاقتصادي وفقاً للمعايير الدولية، مما يحفز الشركات على الارتقاء بممارساتها، (HRSD, ٢٠٢٤).

كما أكدت هذه الخطوات على أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ مبادرات مجتمعية فعالة، مما يتيح الاستفادة من الموارد والخبرات المشتركة لتحقيق أهداف تنمية تخدم المجتمع بأسره (٢٠٢٤، الأعمال).

هذا التطور أظهر بوضوح أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت ركيزة استراتيجية تسهم في تحقيق التميز التنافسي للشركات، وتتوافق مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية المستدامة.

وفي حالة شركة المراعي، فإن تبنيها مبادئ المسؤولية الاجتماعية يعكس التزاماً متكاملاً بالاستدامة والقيم المؤسسية، ما يجعلها نموذجاً مثالياً لدراسة العلاقة بين CSR وسمعة العلامة التجارية في السياق السعودي.

## المبحث الثاني: سمعة العلامة التجارية

### أولاً: المفهوم العام لسمعة العلامة التجارية

تمثل السمعة المؤسسية أهم الأصول غير الملموسة التي تملكها الشركات المعاصرة، إذ تتجاوز القيمة السوقية المادية لتصبح الانطباع العام والتقييم الجماعي الذي يتكون لدى أصحاب المصلحة والمستهلكين عن المنظمة وسلوكها وأدائها الاقتصادي والاجتماعي.

لقد أدرك الفكر الإداري الحديث أن السمعة هي محصلة تفاعلية تتشكل من تاريخ الشركة، وأدائها الفعلي، وطريقة تواصلها مع العالم الخارجي.

### ١- التعريفات المحورية لسمعة المؤسسة (Core Definitions)

قدمت الأدبيات الإدارية تعريفات محورية أسست لفهم السمعة كأصل استراتيجي اهتماماً لهذه القضية:

فقد عرّفها "فومبرن"، بأنها: "التقييم الجماعي لقدرة الشركة على تلبية توقعات مختلف الأطراف، بناءً على الأداء التاريخي والتواصل المؤسسي" (Fombrun, ١٩٩٦).

ويتضح أن هذا التعريف يركز على الجانب التقييمي للسمعة كقياس مستمر لالتزام الشركة تجاه التزاماتها.

أما "داولينج": يرى السمعة بأنها "صورة تراكمية تبنى مع الزمن، ناتجة عن التجارب المباشرة وغير المباشرة التي تربط المستهلك بالشركة" (Dowling, ٢٠٠١).

ولا شك أن هذا التعريف يؤكد على المنظور الطبيعي والتراكمي للسمعة واعتمادها على كافة نقاط التماس بين المستهلك والمنظمة.

كذلك ينظر كلاً من "غراي، وبالمير" للسمعة: من المنظور التسويقي الحديث، لذا يرى الباحثان أن سمعة العلامة التجارية تمثل: "مزيجاً من الإدراك العاطفي والمعرفي لدى الجمهور حول هوية الشركة، وسلوكها، ومصداقيتها، وجودة منتجاتها" (Gray & Balmer, ٢٠٠٣).

وهذا التعريف يسلط الضوء على تداخل الجانب العاطفي (الثقة والولاء) مع الجانب المعرفي (المعلومات والحقائق).

هذه التباينات في التركيز تُظهر أن السمعة المؤسسية هي: مفهوم شامل يتأثر بالأداء الاقتصادي، والسلوك الأخلاقي، وجودة الاتصال المؤسسي.

## ٢- العلاقة بين السمعة والأداء الاستراتيجي (Strategic Impact).

على الرغم من كون السمعة المؤسسية مفهوماً معنوياً، إلا أنها تحولت إلى أصل استراتيجي له أثر مباشر وملحوس على الأداء التشغيلي والمالي للشركة.

ولا شك أن السمعة القوية كـ "درع" يحمي الشركة أثناء الأزمات، ويسمح لها بتحصيل ما يسمى بـ "قسط السمعة" (Reputation Premium) في أسعار منتجاتها، (Helm, ٢٠١١).

لذا تبرز الدراسات الحديثة أن السمعة تتكوّن من تفاعل معقد بين ما تفعله الشركة وما يُقال عنها وما يتوقعه المجتمع منها، مما يجعلها نتاجاً متغيراً يخضع لعوامل متعددة.

حيث يؤكد "إيغليسياس واند" أن السمعة تشتق قوتها من "تكامل الهوية المؤسسية والثقافة والأداء، مع التواصل الفعال" (Iglesias & Ind, ٢٠٢٠).

وفي سياق المنافسة العالمية، أصبحت السمعة وسيلة لتعزيز الثقة والولاء لدى المستهلكين، ووسيلة أساسية لجذب أفضل الكفاءات البشرية، حيث يفضل الموظفون العمل في شركات ذات سمعة أخلاقية ومهنية عالية.

### ٣- المسؤولية الاجتماعية كعنصر تكوين للسمعة (CSR as a Reputation Driver).

إن التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية (CSR) أصبح العنصر الأكثر تأثيراً في بناء وتقوية السمعة المؤسسية في الألفية الجديدة.

حيث تشير الأبحاث إلى أن المستهلكين وأصحاب المصلحة ينظرون إلى الأداء الاجتماعي والأخلاقي للشركة باعتباره مؤشراً حيوياً لمصداقيتها العامة، خاصة في ضوء تزايد الشفافية الرقمية.

أكد هذه الفرضية كلاً من "فلوريس-براون" وآخرون، حينما أثبتوا أن: المسؤولية الاجتماعية تعمل كـ "إشارة" قوية للجمهور حول القيم الجوهرية للشركة والتزامها الأخلاقي، مما يؤدي إلى زيادة "رأس المال الاجتماعي" للمنظمة. (Flores-Bermúdez et al, ٢٠٢٠).

هذا التحول دفع المستثمرين في الوقت الحاضر أن يضعون عوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) في صلب قراراتهم، رابطين بشكل مباشر بين الأداء المستدام (CSR) والقيمة السوقية (Reputation).

كما أنه قد ثبت أن السمعة لا يمكن أن تُبنى فقط على جودة المنتج، بل يجب أن تُدعم بسجل واضح وموثق من الالتزام تجاه المجتمع والبيئة.

### ٤- الأبعاد المتكاملة للسمعة المؤسسية (Integrated Dimensions).

تتكون السمعة المؤسسية من عدة أبعاد متكاملة تعمل معاً لتشكيل الإدراك العام، ومن أبرز هذه الأبعاد (Fombrun et al, ٢٠٠٠).

- الأداء (Performance): جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة وقوتها المالية واستقرارها.

- القيادة والرؤية (Leadership and Vision): جاذبية رؤية الشركة وقوة قيادتها وقدرتها على الابتكار.
  - مكان العمل (Workplace): بيئة العمل الإيجابية، معاملة الموظفين، والتزام الشركة بالتنوع والشمول.
  - المسؤولية الاجتماعية (Citizenship): الالتزام تجاه المجتمع والبيئة والقضايا الأخلاقية، وهذا هو البعد الذي يتفاعل فيه CSR بشكل مباشر مع السمعة.
  - التواصل (Communication): فعالية وصدق الاتصال المؤسسي في نقل رسائل الشركة وقيمها.
- لقد ثبت بالتجربة أن ضعف الأداء في أي من هذه الأبعاد، يمكن أن يؤدي إلى تآكل السمعة، حتى لو كانت الشركة قوية في الأبعاد الأخرى، مما يبرز هذا التفاعل المعقد أهمية الإدارة الشاملة للسمعة (Reputation Management) كجزء لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية.

#### ثانيًا: الأبعاد الرئيسة للسمعة المؤسسية

تختلف النماذج النظرية التي تناولت مكونات السمعة المؤسسية باختلاف الباحثين، غير أن أكثرها شمولًا هو نموذج "فومبرن" الذي صاغ مقياس السمعة المعروف باسم Reputation Quotient (RQ)، (Fombrun, ١٩٩٦)، ويتضمن ستة أبعاد أساسية هي:

| م | البعد                                        | المضمون التحليلي                      | مؤشرات القياس                                                    |
|---|----------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ١ | الجاذبية العاطفية (Emotional Appeal)         | مدى إعجاب الجمهور بالشركة وثقته بها.  | الإعجاب، الاحترام، الثقة.                                        |
| ٢ | المنتجات والخدمات (Products & Services)      | جودة المنتجات وموثوقية الخدمات.       | الجودة، القيمة، الابتكار                                         |
| ٣ | الرؤية والقيادة (Vision & Leadership)        | وضوح الرؤية واستدامة القيادة العليا.  | الاتجاه الاستراتيجي، الكفاءة الإدارية.                           |
| ٤ | بيئة العمل (Workplace Environment)           | العدالة والمعاملة الأخلاقية للموظفين. | الرضا الوظيفي، التطوير المهني.                                   |
| ٥ | الأداء المالي (Financial Performance)        | نجاح الشركة في السوق وربحيته.         | النمو، استقرار الأرباح.                                          |
| ٦ | المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) | مساهمة الشركة في المجتمع والبيئة.     | الأنشطة الخيرية، حماية البيئة، الشفافية. (المصدر: Fombrun, ١٩٩٦) |

ويظهر من هذا النموذج أن المسؤولية الاجتماعية جزء جوهري من مكونات السمعة، فالمجتمع لا يقيم الشركة فقط بناءً على جودة منتجاتها، بل على مدى التزامها الأخلاقي والاجتماعي، وهو ما يجعل العلاقة بين CSR والسمعة تبادلية ومتكاملة.

#### ثالثاً: الفرق بين الصورة الذهنية والسمعة

على الرغم من تشابه المفهومين في المظهر الخارجي وتأثيرهما المشترك على إدراك الجمهور للشركة، إلا أن هناك فرقاً جوهرياً بين الصورة الذهنية (Corporate Image) والسمعة المؤسسية (Corporate Reputation).

فمن الناحية الزمنية والمضمونية: يمثل التمييز بينهما نقطة انطلاق أساسية في الإدارة الاستراتيجية، حيث تتطلب إدارة كل مفهوم أدوات واستراتيجيات مختلفة.

#### ١- البعد الزمني والمصدر (Temporal and Origin Differences)

يكمن الفرق الرئيسي بين المفهومين في البعد الزمني وطريقة التكوين:

فعلى صعيد الصورة الذهنية (Corporate Image): فهي تمثل الانطباع الآني أو المؤقت الذي يتكون لدى الجمهور بناءً على المعلومات الحديثة أو الحملات الإعلامية المكثفة.

كما أنها تعد تقييماً سطحياً وسريعاً يمكن أن يتغير بحدث واحد أو إعلان مضاد، هذا ما يؤكد "غراي، وبالمر"، أن الصورة الذهنية هي "الانطباع الخارجي اللحظي، وغالباً ما تتشكل بواسطة التواصل التسويقي" (Gray & Balmer, ٢٠٠٣).

ولهذا، يمكن أن تُصنع الصورة الذهنية بالإعلان وبجهود العلاقات العامة القصيرة المدى.

أما السمعة المؤسسية (Corporate Reputation): فهي صورة تراكمية طويلة المدى تعكس السلوك الفعلي للشركة ومصداقيتها عبر الزمن، فهي حصيلة الأداء التاريخي والالتزام المستمر بالوعود.

فقد تبني هذه النظرية كلاً من "فومبرن، وشانلي": أن السمعة "لا تُبنى إلا بالممارسة الواقعية المستمرة"، (Fombrun & Shanley, ١٩٩٠).

فهي تقييم عميق ومُرسخ يقاوم التغيرات اللحظية، وبناءً على ذلك فالسمعة تتطلب زمناً وثقة مكتسبة عبر التزام الشركة بمبادئها وقيمها الاجتماعية، مما يجعلها أصلاً ذا قيمة أعلى يصعب تقليده أو شراؤه.

## ٢-العمق والتركيز (Depth and Focus)

يختلف المفهومان في عمق التقييم وفي الأطراف التي يركزان عليها:

فالصورة الذهنية: تركز بشكل أكبر على المظهر الخارجي والجاذبية، وغالباً ما تكون موجّهة بشكل أساسي نحو المستهلكين وتهدف إلى دفع القرارات الشرائية قصيرة الأجل. الصورة الذهنية هي ما "تريد الشركة أن يراه الجمهور" (Argenti & Druckenmiller, ٢٠٠٤).

أما السمعة المؤسسية: فتركز على جوهر الشركة وسلوكها الأخلاقي وفعاليتها حوكمتها، فهي تعدّ تقييماً شاملاً "ومقاساً لجدارة الشركة بالثقة والموثوقية" (Fredricksson, ٢٠١٧).

يشمل كافة أصحاب المصلحة (الموظفين، المستثمرين، الحكومة، والمجتمع)، وتتأثر بشكل كبير بالأداء البيئي والاجتماعي.

كما أن السمعة تعكس الهوية المؤسسية (Corporate Identity) الحقيقية للشركة، بينما الصورة الذهنية قد تكون مجرد انعكاس للهوية المرغوبة (Desired Identity) التي يتم الترويج لها تسويقياً.

لأن التناقض بين الصورة المصنوعة والسمعة الحقيقية يؤدي إلى ما يُعرف بـ "فجوة السمعة" (Reputation Gap)، والتي تهدد مصداقية الشركة.

## ٣- التأثير على الأداء والمخاطر (Impact on Performance and Risk)

تختلف وظيفة كل منهما في سياق الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر:

فالصورة الذهنية: يمكن أن تساهم في زيادة المبيعات وجذب المستهلكين في المدى القصير، لكنها لا توفر حماية كافية ضد الأزمات الكبرى، فإذا تعرضت الشركة لأزمة أخلاقية أو بيئية، تنهار الصورة الذهنية المصطنعة بسرعة.

أما السمعة المؤسسية: فإنها تساهم في بناء الولاء طويل الأجل وتحصيل قسط السمعة في الأسواق، الأهم من ذلك، أن السمعة القوية تعمل كـ "احتياطي ثقة" أثناء الأزمات، مما يمنح الشركة وقتاً أكبر لتصحيح الأخطاء ويقلل من الأثر السلبي المالي والاجتماعي للأزمة، (Coombs & Holladay, ٢٠٠٧).

ويُظهر من هذا أن الأثر في السمعة هي أصل ذو قيمة استراتيجية عالية في إدارة المخاطر، لأن الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية يُعدّ استثماراً مباشراً في بناء هذا "الاحتياطي الثقة"؛ فكما تتجلى في تجربة شركة المراعي، فإنها استطاعت من خلال ممارساتها المستدامة أن "تبني سمعة قوية بوصفها شركة مسؤولة اجتماعياً وملتزمة بالجودة"، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات السوقية.

#### ٤- دور المسؤولية الاجتماعية في الانتقال من الصورة إلى السمعة (CSR's Role).

تُعدّ المسؤولية الاجتماعية (CSR) الجسر الذي تعبر من خلاله الشركات من مجرد صورة ذهنية جيدة إلى سمعة مؤسسية راسخة. الأداء الاجتماعي والبيئي لا يقتصر على تحسين الصورة، بل هو دليل عملي على التزام الشركة بقيمها.

فقد أشار لي، وتشانغ (Lee & Chang, ٢٠٢٠) إلى أن المسؤولية الاجتماعية تشكل "المحور الأساسي الذي يحول الإدراك الإعلاني إلى ثقة قائمة على التجربة".

عندما تكون مبادرات CSR أصيلة ومستدامة (ليست مجرد مبادرات تسويقية سريعة)، فإنها تُترجم إلى سجل أداء أخلاقي يعزز مصداقية الشركة. وبالتالي، فإن نجاح أي جهود لبناء السمعة يتطلب دمج السلوك المسؤول اجتماعياً في جوهر نموذج العمل، مما يضمن أن تتطابق الصورة المُعلن عنها مع السلوك الفعلي الممارس على أرض الواقع.

#### رابعاً: أهمية السمعة المؤسسية في البيئة التنافسية

عد السمعة المؤسسية أحد أبرز مصادر الميزة التنافسية المستدامة في عصر الاقتصاد المعرفي. السمعة القوية هي أصل غير ملموس ذو قيمة استثنائية، يتميز بـ الندرة (Rarity) وصعوبة التقليد (Inimitability)، مما يجعلها درعاً استراتيجياً في وجه المنافسين.

إن القيمة التي تخلقها السمعة لا تقتصر على المبيعات، بل تتغلغل في كل وظيفة من وظائف المنظمة.

#### ١- السمعة كقوة جذب للعملاء والمستثمرين.

تتمتع الشركات ذات السمعة القوية بقدرة فائقة على كسب ثقة العملاء والمستثمرين، مما ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على الأداء الاقتصادي.

وتُظهر دراسات عديدة أن الشركات التي تُدرك كمسؤولة وذات مصداقية عالية تتميز بـ "زيادة في الحصة السوقية واستقرار المبيعات حتى في ظروف السوق المتقلبة" (Roberts & Dowling, ٢٠٠٢).

لأن السمعة تعد بمثابة "إشارة جودة" للمستهلكين؛ فعندما يواجه المستهلك منتجات متماثلة، يميل إلى اختيار العلامة التجارية التي تحظى بسمعة موثوقة، خاصة فيما يتعلق بالسلامة الصحية والالتزام الأخلاقي.

وفي سياق الاستثمار، تشكل السمعة حجر الزاوية في قرارات المستثمرين، خصوصاً مع تنامي أهمية الاستثمار المسؤول اجتماعياً (SRI) وعوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG).

كما أن المستثمرون يفضلون الشركات التي لديها سمعة قوية لإدارة المخاطر الأخلاقية والبيئية بكفاءة، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة رأس المال وزيادة القيمة السوقية للشركة (Walker, ٢٠١٠).

ويتضح أهمية السمعة بأمر أهمها:

#### ٢- السمعة كأداة لجذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها.

حيث تعمل السمعة المؤسسية في سوق العمل التنافسي كـ "مغناطيس للمواهب"، ويفضل الموظفون، وخاصة الجيل الجديد، العمل في الشركات التي تحظى بسمعة أخلاقية وإدارية رفيعة.

كما تشير الأبحاث في إدارة الموارد البشرية إلى أن سمعة الشركة الإيجابية تعمل كـ "قيمة مقترحة للموظف" (Employee Value Proposition)، وتجعل الشركة الخيار الأول للكفاءات النادرة، (Turban & Greening, ١٩٩٧).

والأمر لا يقتصر على الجذب فقط، إذ تلعب السمعة دوراً حاسماً في الاحتفاظ بالموظفين وزيادة ولائهم، لأن الموظف عندما يشعر بالفخر بالمنظمة التي يعمل بها، يرتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديه، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين (Turnover) ويعزز الإنتاجية.

وبالتالي، فإن الاستثمار في بناء سمعة قوية يُترجم مباشرة إلى وفورات في تكاليف التوظيف والتدريب.

### ٣- المرونة المؤسسية في مواجهة الأزمات.

تمنح السمعة الجيدة الشركة "رصيذاً من الثقة" يمكنها من تجاوز الأخطاء المؤقتة والتخفيف من حدة الأزمات المؤسسية، وتُعدّ هذه المرونة أحد أهم المزايا التنافسية غير الملموسة.

فقد أظهرت أبحاث إدارة الأزمات أن الجمهور يميل إلى منح الشركات ذات السمعة القوية "هامشاً من التسامح" أو الشك الإيجابي عند وقوع الأزمات، على عكس الشركات ذات السمعة الضعيفة التي تواجه ردود فعل سلبية فورية ومبالغ فيها، (Coombs & Holladay, ٢٠٠٧).

هذا الرصيد من الثقة يتيح للقيادة المؤسسية وقتاً ثميناً للتعامل مع الأزمة، وتقديم تفسيرات مقنعة، وتصحيح المسار قبل أن تتسبب الأزمة في ضرر دائم للعلامة التجارية.

ومما يؤكد هذا المنظور أن السمعة هي "تأمين غير مالي" ضد المخاطر، ويُفَعِّل قيمته الاستراتيجية في أصعب الظروف.

### ٤- السمعة في السياق التنافسي السعودي.

على صعيد المملكة العربية السعودية، أصبحت السمعة المؤسسية عاملاً حاسماً في تعزيز التنافسية الاقتصادية للشركات الوطنية، هذه الأهمية تتضاعف في القطاعات التي تتعامل مباشرة مع المستهلكين، مثل قطاع الأغذية والمشروبات، حيث تتشابك قرارات الشراء مع قضايا الجودة والسلامة والالتزام الديني والثقافي.

وتُظهر التقارير التسويقية أن المستهلك السعودي أصبح أكثر وعياً بأهمية القيم الاجتماعية والأخلاقية في اختياره للمنتجات، مما يُعدّ امتداداً طبيعياً للتطور المجتمعي والاقتصادي الذي تقوده رؤية ٢٠٣٠.

هذا الوعي المتزايد يجعل السمعة القائمة على المسؤولية الاجتماعية أحد عوامل الولاء الأساسية، كما يُلزم هذا الواقع الشركات الوطنية بالاستثمار في برامج CSR حقيقية وغير سطحية، لترسيخ مكانتها كأعضاء مسؤولين في المجتمع، مما يضمن لها ليس فقط القبول (الشرعية)، ولكن أيضاً التميز التنافسي.

خامساً: نماذج بناء السمعة في الفكر الإداري الحديث  
تعددت النماذج التي حاولت تفسير كيفية بناء السمعة المؤسسية وإدارتها بشكل استراتيجي، حيث توفر هذه النماذج أطراً عملية تساعد الشركات على فهم العوامل المؤثرة في الإدراك العام، وكيفية دمجها في استراتيجيتها الاتصالية والإدارية.

#### ١- نموذج "فومبرن وشانلي" التفاعلي (Fombrun & Shanley, ١٩٩٠).

يُعد نموذج "فومبرن، وشانلي" من النماذج المؤسسة في هذا المجال، لأن "الشركات ذات السمعة العالية هي تلك التي تتمكن من خلق الاتساق بين ما تفعله (الأداء) وما تقوله (الاتصال) وما يقوله عنها الآخرون (الإعلام)" (Fombrun & Shanley, ١٩٩٠). وذلك لعدة أسباب:

- أنه يرى أن السمعة تُبنى عبر تفاعل ثلاثي الأبعاد بين: (الأداء الفعلي للشركة، والاتصالات المؤسسية التي تبثها، والإعلام كقناة لنقل وتشكيل المعلومات).
- أن هذا النموذج يؤكد أن السمعة نتاج تراكمي للمعلومات التي يتلقاها الجمهور من مصادر متعددة، وليست مجرد نتيجة للحملات الإعلانية.
- أن هذا الاتساق ضروري لبناء الثقة والمصداقية، ويسمح للشركة بالحفاظ على سمعتها حتى في مواجهة التحديات.

#### ٢- نموذج "هيلتون" في القيادة المؤسسية (Hilton, ٢٠٠٤)

يوضح "هيلتون" أن "السمعة هي انعكاس مباشر لقيم القائد وسلوكه الإداري، والثقافة التي يخلقها داخل المنظمة" (Hilton, ٢٠٠٤).

فهيلتون يركز على دور القيادة العليا في ترسيخ السمعة المؤسسية، لأن السمعة بناء على تصوره، ومع كونها مجموعة من الإجراءات، فهي أيضاً تعد انعكاس للقيم المؤسسية والثقافة التنظيمية التي يبثها القائد.

كما تفترض هذه المقاربة أن الالتزام الأخلاقي للمنظمة يبدأ من القمة؛ فالقائد هو من يحدد المعايير السلوكية، وعندما يكون القائد شفافاً وملتزماً بالمسؤولية الاجتماعية، تنتقل هذه القيم عبر الثقافة التنظيمية لتصبح جزءاً من الأداء الفعلي للشركة.

هذا الأداء يعد حاسماً في تفسير كيف يمكن للتغيير في القيادة أن يؤدي إلى تحول جذري في السمعة.

### ٣- نموذج الصدى أو التغذية الراجعة (Reputation Feedback Model)، (Barnett et al., ٢٠٠٦).

يوضح نموذج الصدى، الذي قدمه "بارنيت"، وآخرون، عدة أمور:

- أن السمعة لا تتشكل في اتجاه واحد، بل عبر حلقة تفاعل مستمرة بين تصورات الجمهور وسلوك المنظمة. ي
- أن السمعة تتأثر باستجابة الشركة لتصورات الجمهور وتوقعاتهم.
- كما تفترض هذه الآلية أن "السمعة السابقة تؤثر في التوقعات الحالية، مما يدفع الشركة إلى تعديل ممارساتها استجابةً لتلك التصورات، خالقاً بذلك دورة تحسين مستمرة" (Barnett et al., ٢٠٠٦).
- هذا النموذج يؤكد الطبيعة الديناميكية للسمعة وضرورة المراقبة المستمرة للتغذية الراجعة.

وعليه فإذا كانت السمعة إيجابية، يزداد الضغط على الشركة للحفاظ على هذا المستوى من الأداء، وإذا كانت سلبية، يتم تعديل السلوك المؤسسي بشكل سريع لاستعادة الثقة.

### ٤- النموذج التكميلي للسمعة عند "هيلم" (Helm, ٢٠١١).

يربط النموذج التكميلي، الذي قدمه "هيلم" السمعة بالأداء الاجتماعي والاقتصادي للشركة بشكل متكامل، (Helm ٢٠١١)، ويفترض هذا النموذج عدة أمور:

- أن القيمة الإجمالية للسمعة تنبع من الاتساق بين أبعاد الأداء المختلفة.
- أن "استدامة السمعة تتطلب اتساق القيم الداخلية المعلنة مع الصورة الخارجية والسلوك الفعلي، خاصة في مجالي المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي" (Helm, ٢٠١١).
- أن التناقض بين الأداء المالي الجيد والأداء الاجتماعي السيئ (مثل التسبب في التلوث مع تحقيق أرباح عالية) سيؤدي حتماً إلى تآكل السمعة.
- ويشجع هذا النموذج على تبني استراتيجيات CSR الجوهرية (المدمجة في صميم العمليات) بدلاً من CSR الرمزية (التي تهدف فقط لتحسين الصورة الذهنية).

#### سادساً: محددات السمعة المؤسسية

تتأثر السمعة بعدة محددات داخلية وخارجية، يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

| م | نوع المحدد        | العناصر الرئيسية                                                                 | التأثير المحتمل                                                                           |
|---|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | المحددات الداخلية | القيادة، القيم المؤسسية، جودة المنتجات، رضا الموظفين.                            | تُعزز الموثوقية والاستقرار الداخلي.                                                       |
| ٢ | المحددات الخارجية | الاتصال الإعلامي، الانطباع العام، تقييمات العملاء، ممارسات المسؤولية الاجتماعية. | تؤثر في التصورات والقبول المجتمعي.<br>(المصدر: Walker, Roberts & Dowling, ٢٠٠٢)<br>(٢٠١٠) |

كم تشير الأدبيات إلى أن الاتصال المؤسسي والمسؤولية الاجتماعية يمثلان: "المحددان الأكثر تأثيراً في تشكيل السمعة في المدى الطويل" (Maignan & Ferrell, ٢٠٠٤).

#### سابعاً: سمعة العلامة التجارية في السياق السعودي

يُظهر الواقع في المملكة العربية السعودية أن التحولات الاقتصادية والتنظيمية خلال العقدين الأخيرين – لا سيما في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ – فقد أعادت تشكيل علاقة الشركات بالمجتمع.

كما أصبحت السمعة المؤسسية جزءاً لا يتجزأ من المسؤولية الوطنية ومؤشراً على مدى مساهمة الشركات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة،

هذا التحول دفع الشركات السعودية الكبرى إلى التعامل مع السمعة ليس كمنتج ثانوي، بل كأصل استراتيجي يجب إدارته وقياسه بدقة.

#### ١- الإطار المؤسسي والاقتصادي لنمو السمعة.

شجعت رؤية ٢٠٣٠، من خلال تركيزها على تنوع مصادر الدخل وزيادة شفافية القطاع الخاص، الشركات على تطوير أدوات متقدمة في قياس السمعة المؤسسية.

حيث ارتبط هذا التطور بتنامي الوعي العام وتأثير وسائل التواصل الاجتماعي، إذ لم يعد يكفي أن تحقق الشركة أرباحاً اقتصادية؛ بل يجب أن تظهر التزامها بالبيئة والمجتمع كجزء من دورها الوطني.

أما تطوير الشركات السعودية الكبرى لأدواتها المتقدمة في قياس السمعة المؤسسية، فقد اشتمل على أمور مهمة منها:

- المؤشرات الإعلامية والرقمية: رصد التفاعل الإيجابي والسلبي عبر المنصات الاجتماعية والرقمية (Sentiment Analysis) لتقييم الإدراك اللحظي للجماهير.
- استطلاعات الرأي الدورية: قياس رضا العملاء وثقتهم وولائهم تجاه العلامة التجارية بشكل منهجي.
- التقارير المتكاملة: إصدار تقارير سنوية تتضمن أداء الشركة الاجتماعي والبيئي وفقاً لمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)، مما يضمن الشفافية تجاه المستثمرين وأصحاب المصلحة.

لقد أصبح تبني هذه الأدوات دليلاً على أن البيئة التنافسية السعودية تفرض الآن على الشركات أن تكون استباقية في إدارة سمعتها، حيث أن التأخر في الاستجابة للأخبار السلبية أو إهمال الإفصاح يمكن أن يكلفها فقدان الشرعية والثقة في وقت قصير (Gray & Balmer, ٢٠٠٣).

## ٢- المسؤولية الاجتماعية كمحور مركزي للسمعة.

تتأثر سمعة العلامة التجارية بشدة بالقيم الثقافية والاجتماعية التي تحيط بها، حينما أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) هي المحور المركزي الذي يبني حوله المستهلكون والمجتمع ثقتهم.

حيث ينظر المستهلك السعودي إلى البرامج الاجتماعية على أنها دليل عملي على "المواطنة الصادقة" للشركة والتزامها بدعم التنمية المحلية (Alharbi et al., ٢٠١٧).

ويؤكد هذا التوجه أن السمعة الإيجابية تُبنى على أساس التوافق القيمي ( Value Congruence) بين قيم الشركة المعلنة وقيم المجتمع.

وعندما تنجح الشركات في دمج مبادراتها الاجتماعية (مثل دعم التوظيف الوطني أو الحفاظ على البيئة) في صميم هويتها، تتحول السمعة إلى ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها.

## ٣- المراعي كنموذج رائد في إدارة السمعة السعودية.

برزت شركة المراعي بوصفها نموذجًا سعوديًّا متقدمًا في إدارة السمعة من خلال المسؤولية الاجتماعية.

وتركز المراعي في خطابها المؤسسي على قيم الجودة، والاستدامة، والمواطنة الصادقة، مما يعزز ثقة المستهلك في قطاع حساس مثل الأغذية، وهذا النجاح ليس نتاج حملات إعلانية قصيرة، بل هو نتيجة لتطبيق مبدأ "الأداء المستمر" الذي تبني عليه السمعة.

تؤكد نتائج تقارير (Kantar Brand Index ٢٠٢٣) أن المراعي ضمن أكثر خمس علامات تجارية ثقة في المملكة، وهذا التقييم المرتفع لا شك أنه يعكس نجاح الشركة في بناء سمعة إيجابية مستدامة عبر برامجها الاجتماعية والإعلامية المتكاملة.

إن قدرة المراعي على ربط اسمها بالموثوقية والجودة والاستدامة، تترجم التزامها النظري بالمسؤولية الاجتماعية إلى قيمة اقتصادية ملموسة.

كما أن نموذج المراعي يُظهر أن الشركات التي تنجح في تكييف مفاهيم CSR العالمية مع السياق الثقافي والوطني السعودي (مثل دعم برامج الأمن الغذائي والشباب) تحقق أعلى

مستويات السمعة. هذه السمعة تعمل كـ "رخصة تشغيل اجتماعية" قوية تحمي موقعها في السوق الإقليمي والمحلي.

#### ثامناً: العلاقة بين السمعة والولاء والثقة.

تؤكد الدراسات التسويقية والإدارية أن السمعة المؤسسية القوية هي العمود الفقري الذي يؤدي إلى زيادة الولاء (Loyalty) والثقة (Trust) بالعلامة التجارية، ما يُعد عنصراً حاسماً في الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق النمو طويل الأمد.

وترتبط هذه المفاهيم الثلاثة في حلقة تغذية راجعة إيجابية، حيث تعزز السمعة الثقة، وتولد الثقة الولاء.

#### ١- السمعة كآلية لتقليل المخاطر وزيادة الثقة.

تعمل السمعة المؤسسية كـ "مرشح" يقلل من الغموض والمخاطر المدركة التي يشعر بها المستهلك عند اتخاذ قرار الشراء.

حيث أشار غافين، ووالكر إلى أن السمعة الإيجابية تعمل كـ "آلية لتقليل المخاطر المدركة" (Gavin & Walker, ٢٠١٥).

لأن العملاء يثقون بالشركات ذات السمعة الراسخة حتى في غياب معلومات تفصيلية عن منتجاتها، لأنهم يتبنون افتراضاً مبدئياً بأن هذه الشركات ستفي بوعودها.

كما تُعدّ الثقة (Trust) هي القيمة المشتقة الأولى من السمعة؛ فإذا كانت الشركة لديها سجل تاريخي من الوفاء بالوعود، ترتفع الثقة بشكل طبيعي.

هذه الثقة تتجاوز جودة المنتج لتمتد إلى الثقة في "نوايا" الشركة وسلوكها الأخلاقي، مما يمنحها ميزة تنافسية عميقة (Sweeney & Lapp, ٢٠١٢).

#### ٢- العلاقة بين الثقة والولاء طويل الأمد.

عندما تتشكل الثقة، تتحول العلاقة بين المستهلك والشركة إلى ولاء سلوكي وعاطفي. الولاء السلوكي هو الاستمرار في الشراء، بينما الولاء العاطفي هو تفضيل العلامة التجارية على

المنافسين والدفاع عنها. تؤكد الأبحاث أن العملاء الأوفياء هم أقل حساسية للسعر وأكثر احتمالاً لزيادة إنفاقهم على منتجات الشركة.

بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة إغليسياس وإنند، إلى: أن السمعة تسهم في تحويل العملاء إلى سفراء للعلامة التجارية. يتم هذا التحول عبر ما يعرف بـ "التسويق القيمي (Value-based Marketing)"، الذي "يربط القيم الاجتماعية للشركة بالقيم الشخصية للمستهلك" (٢٠٢٠، Iglesias & Ind).

عندما يشعر العميل بأن دعم هذه العلامة التجارية يعكس قيمه الشخصية في المسؤولية الاجتماعية، يصبح مدافعاً عنها ومروجاً لها.

### ٣- السمعة كرأس مال اجتماعي وحصانة ضد الأزمات .

في ضوء ذلك، يمكن القول إن السمعة المؤسسية هي أكثر من مجرد مظهر خارجي؛ لأنها رأس مال اجتماعي يسهم في تحقيق الربحية طويلة الأمد.

كما أن السمعة القوية تضمن استقرار تدفقات الإيرادات من خلال الحفاظ على قاعدة عملاء مخلصين، وتمنح الشركة حصانة ضد الأزمات، (٢٠٠٧، Coombs & Holladay).

لذا يتجسد هذا المبدأ في تجربة شركة المراعي، حيث يتم الجمع بين الأداء الاقتصادي القوي والمسؤولية المجتمعية الواضحة.

هذا المزيج يخلق علاقة تعاقدية نفسية مع المستهلك، ويفترض أن الشركة ستستمر في التصرف بأخلاقية، كما أن الرأس مال الاجتماعي هو ما يسمح للشركة بالاستمرار في النمو في بيئة شديدة التنافسية.

### المبحث الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة العلامة التجارية

#### أولاً: الأساس المفاهيمي للعلاقة (Conceptual Foundation).

تظهر الدراسات الإدارية أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وسمعتها المؤسسية علاقة تفاعلية إيجابية ذات طبيعة سببية مزدوجة.

كما تسهم ممارسات CSR في تحسين السمعة، وفي الوقت نفسه تعزز السمعة الجيدة استدامة تلك الممارسات.

ويمثل هذا التداخل الاستراتيجي أساساً لفهم كيف تتحول الالتزامات الأخلاقية إلى قيمة اقتصادية غير ملموسة.

#### ١- CSR كمحفز جوهري لبناء السمعة

يرى "فومبرن": أن المسؤولية الاجتماعية تُعد أحد أهم "المحفزات الجوهريّة لبناء السمعة المؤسسية" (Fombrun, ١٩٩٦)، وذلك لأمر:

- أن CSR تعبر عن التزام الشركة تجاه المجتمع وتؤكد مصداقيتها على المدى الطويل. فحينما تدعم الشركة برامج تنموية أو بيئية، فإنها لا تخلق قيمة اجتماعية فحسب، بل تبني رصيداً من الثقة في أذهان الجمهور.
- أن هذا الرصيد من الثقة يساهم في تشكيل الإدراك الإيجابي العام للشركة، ويجعل المستهلكين وأصحاب المصلحة أكثر استعداداً لتبني افتراضات إيجابية حول جودة منتجاتها وسلوكها الداخلي.
- كما تؤكد هذه النظرة أن السمعة القائمة على المسؤولية الاجتماعية هي نتيجة لالاتساق بين القول والفعل (Consistency).

عندما تتطابق القيم المعلنة للشركة مع سلوكها الفعلي في معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية، يرتفع مستوى الثقة بشكل كبير، وتتحول السمعة إلى درع حماية ضد الأزمات (٢٠٠١ Dowling).

#### ٢- تمايز العلامة التجارية والقيمة الأخلاقية.

أوضح "ماينغان، وفرل" في دراستهما أن CSR تسهم في خلق تمايز إدراكي (Perceptual Differentiation) للعلامة التجارية، لأن المستهلك يرى أن الشركة التي تمارس المسؤولية الاجتماعية تتمتع بقيم أخلاقية وإنسانية تجعلها أكثر استحقاقاً للثقة والولاء، (٢٠٠٤ Maignan & Ferrell).

هذا التمايز لا يقوم على الخصائص المادية للمنتج، بل على القيم المضافة التي تقدمها الشركة للمجتمع.

كما يُطلق على هذا التأثير اسم "تأثير الهالة الأخلاقية" (Ethical Halo Effect)، حيث يتسبب الإدراك الإيجابي للسلوك الأخلاقي للشركة في تمديد هذا الإدراك الإيجابي ليشمل جودة المنتجات والخدمات.

وذلك يمنح الشركة ميزة تنافسية مستدامة، إذ يصعب على المنافسين تقليد القيمة الأخلاقية العميقة التي تبنيها CSR.

وفي النهاية، يؤدي هذا التمايز إلى "زيادة استعداد المستهلكين للدفع مقابل المنتجات ذات المسؤولية الاجتماعية" (Lee & Lee, ٢٠١٨).

### ٣- الآلية الإدراكية والنفسية للعلاقة .

وتتمثل في أن العلاقة بين CSR والسمعة تُدار عبر آلية إدراكية نفسية، وتُحدث المبادرات الاجتماعية انطباعاً إيجابياً يرفع تقييم الجمهور للشركة، خصوصاً عندما تكون هذه المبادرات ذات صلة وملاءمة للقضايا التي يهتم بها الجمهور (Fit and Relevance).

يُفسر ذلك بأن المستهلكين يستخدمون المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية كمؤشرات لتقييم النوايا الكامنة للشركة، (Mohr & Webb, ٢٠٠٥).

لكن عندما تنظر إلى مبادرات CSR على أنها أصيلة وغير انتهازية (Authentic)، تزداد الثقة وتتعزز السمعة بشكل كبير، وعلى النقيض من ذلك، فإذا رأى الجمهور أن المبادرات مجرد "تبييض اجتماعي" (Washing)، فإن السمعة قد تتضرر بشكل بالغ، (Carroll, ٢٠١٥).

هذا التأثير النفسي يثبت أن السمعة ليست مجرد صورة، بل هي حكم أخلاقي يطلقه الجمهور على سلوك الشركة.

### ٤- التفسير عبر نظرية أصحاب المصلحة والمواءمة القيمة.

من ناحية المنظور النظري، يمكن تفسير هذه العلاقة بوضوح عبر نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي ترى أن الشركة مسؤولة أمام جميع الأطراف المتأثرة بأنشطتها.

فالتزام الشركة بمبادئ العدالة والمسؤولية ينعكس مباشرة في تقييم هؤلاء الأطراف لسمعتها، حيث يؤكد "كلاركسون" أن "إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة وتلبية احتياجاتهم هي جوهر بناء السمعة" (Clarkson, ١٩٩٥).

كما تعتمد قوة السمعة على مدى المواءمة بين قيم الشركة وقيم أصحاب المصلحة، فعندما تتبنى الشركة قضايا يهتم بها المجتمع (مثل الاستدامة البيئية)، فإنها تخلق مواءمة قيمية (Value Congruence) تزيد من الولاء وتجعل أصحاب المصلحة أكثر تسامحاً مع الأخطاء الصغيرة.

هذا التحول يجعل CSR أداة استراتيجية لتحقيق توازن المصالح، وليس مجرد تكلفة إضافية.

### ثانياً: الأطر النظرية المفسرة للعلاقة (Theoretical Frameworks)

ترتكز العلاقة السببية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والسمعة المؤسسية على أسس نظرية قوية، تُقدم نماذج تحليلية تساعد في فهم كيفية توجيه الاستثمار في CSR لخدمة الأهداف الاستراتيجية للسمعة.

#### ١- نموذج فومبرن للسمعة المؤسسية (Fombrun, ١٩٩٦)

يُبين فومبرن أن السمعة المؤسسية هي ناتج تفاعل الأداء المالي مع الأداء الاجتماعي للمؤسسة، ويستند النموذج إلى ما يلي:

- الإدراك الإيجابي للشركة يعتمد على قدرتها على تحقيق الربح (الاستدامة الاقتصادية) مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمجتمعية (الاستدامة الاجتماعية).
- الممارسات الاجتماعية الناجحة تُعد استثماراً طويلاً الأمد يعزز السمعة ويزيد من القيمة غير الملموسة للشركة.
- العلاقة بين CSR والسمعة علاقة تبادلية إيجابية؛ إذ تؤدي CSR إلى جذب المستثمرين وأصحاب المواهب، مما يرفع الأداء المالي ويقوي السمعة في حلقة متكاملة. (Fombrun, ١٩٩٦).

#### ٢- نموذج كارول للمسؤولية الاجتماعية (Carroll, ١٩٩١)

يُقدّم كارول نموذج "هرم المسؤولية الاجتماعية" الذي يوضح كيفية بناء سمعة مستدامة من خلال أربعة أبعاد مترابطة:

- البعد الاقتصادي: تحقيق الأرباح لضمان الاستمرار.
- البعد القانوني: الالتزام بالقوانين والتشريعات.
- البعد الأخلاقي: مراعاة القيم الأخلاقية في القرارات والممارسات.
- البعد الخيري: المساهمة في خدمة المجتمع وتحسين رفاهيته.

كما يؤكد النموذج على عدة أمور:

- الوفاء بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية يمثل الأساس.
- الالتزام بالمسؤوليات الأخلاقية والخيرية هو ما يمنح الشركة سمعة متميزة ومستدامة.
- التركيز على الأرباح فقط مع إهمال الجوانب الأخلاقية يؤدي إلى ضعف السمعة رغم الأداء المالي الجيد، (Carroll, ١٩٩١).

### ٣- نموذج "ماينغان، وفيرل" والعلاقة بالتسويق (Maignan & Ferrell, ٢٠٠٤)

يرى هذا النموذج أن دمج CSR في التسويق المؤسسي يسهم في بناء هوية إيجابية للعلامة التجارية، من خلال النقاط الآتية:

- المستهلك يربط القيم الاجتماعية للشركة بجودة منتجاتها.
- CSR تُعد استراتيجية لخلق القيمة في التسويق المؤسسي وليس مجرد نشاط ترويجي.
- CSR تدخل في عرض القيمة (Value Proposition) للعلامة التجارية، بحيث يختار المستهلك المنتج بناءً على القيم الاجتماعية التي تمثلها الشركة.
- هذا الترابط يعزز الولاء العاطفي والعلاقة القائمة على القيم المشتركة بين المستهلك والشركة. (Maignan & Ferrell, ٢٠٠٤)

### ٤- نموذج الوساطة للشفافية والإفصاح (Baron & Kenny, ١٩٨٦).

يُبرز هذا النموذج دور الشفافية والإفصاح كعامل وسيط في العلاقة بين CSR والسمعة، ويتضح ذلك في النقاط التالية:

- الإفصاح يلعب دورًا وسيطًا كليًا أو جزئيًا بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على السمعة.
- الشفافية تُعزز مصداقية البرامج الاجتماعية وتعمّق أثرها في الإدراك العام.
- غياب الإفصاح الصادق يؤدي إلى فقدان جزء كبير من الأثر السمعي للأنشطة الاجتماعية.
- الإفصاح الواضح والموثوق يُطمئن أصحاب المصلحة بأن مبادرات CSR حقيقية واستراتيجية وليست مجرد أدوات علاقات عامة، (Baron & Kenny, ١٩٨٦).

#### ثالثًا: الدراسات التطبيقية حول العلاقة

أظهرت العديد من الدراسات التطبيقية في البيئات العربية والغربية نتائج متقاربة تؤكد وجود أثر إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على السمعة المؤسسية، كما في الجدول التالي:

جدول (١): نماذج من الدراسات التطبيقية حول العلاقة بين CSR والسمعة

| م | الباحث              | سنة النشر | البيئة الميدانية | أبرز النتائج                                                   |
|---|---------------------|-----------|------------------|----------------------------------------------------------------|
| ١ | Fombrun & Shanley   | ١٩٩٠      | الولايات المتحدة | تؤثر إيجابيًا على السمعة من خلال الإعلام والأداء الاقتصادي.    |
| ٢ | Maignan & Ferrell   | ٢٠٠٤      | أوروبا وأمريكا   | عنصر تسويقي يبني الثقة بالعلامة التجارية.                      |
| ٣ | Fatma et al.        | ٢٠١٥      | الهند            | الثقة وسيط مهم بين CSR والسمعة.                                |
| ٤ | Park & Kim          | ٢٠١٩      | كوريا الجنوبية   | في قطاع الأغذية يعزز الولاء والسمعة.                           |
| ٥ | Egbelakin & Omotayo | ٢٠٢١      | نيجيريا          | في الأسواق الناشئة يُعد أداة لزيادة القبول الاجتماعي للشركات.  |
| ٦ | الخطيب              | ٢٠١٧      | الأردن           | البنكية ترفع الثقة العامة وتعزز السمعة.                        |
| ٧ | الهاجري             | ٢٠٢٠      | السعودية         | الصناعي يساهم في بناء سمعة قوية عبر المسؤولية الأخلاقية.       |
| ٨ | الروقي              | ٢٠٢٣      | السعودية         | في الشركات المدرجة مرتبط إيجابيًا بالسمعة عبر البعد الاقتصادي. |

رابعاً: الأبعاد السببية للعلاقة بين CSR والسمعة المؤسسية .  
تُظهر الدراسات الإدارية والسلوكية أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة المؤسسية علاقة تراكمية تمر بثلاث مراحل متتابعة: الإدراك، التقييم، ثم التقدير. وتمثل كل مرحلة حلقة أساسية في بناء السمعة المؤسسية من الانطباع الأولي حتى تكوين رأس المال الرمزي للشركة.

#### ١- مرحلة الإدراك: (Perception) تكوين الانطباع الأولي:

تمثل هذه المرحلة نقطة البداية في بناء السمعة، لأمر:

- حيث يبدأ الجمهور بتكوين صورته الأولية عن الشركة من خلال ما تعلنه عن مبادراتها الاجتماعية عبر وسائل الإعلام وتقارير المسؤولية الاجتماعية والحملات التسويقية.
- تعتمد فعالية هذه المرحلة على وضوح الاتصال المؤسسي ودقته في عرض التزامات الشركة الاجتماعية.
- أهمية التواصل الاستراتيجي الموجه لأصحاب المصلحة حول القيم الاجتماعية والبيئية (Morsing & Schultz, ٢٠٠٦).
- تهدف هذه المرحلة إلى ترسيخ الهوية الأخلاقية للشركة وبناء الثقة الأولية لدى الجمهور.

أما في العصر الرقمي فقد أصبحت مرحلة الإدراك خاضعة لتأثير كبير من محتوى المستخدم والمنصات الإلكترونية، مما يفرض على الشركات أن تكون رسائلها الاجتماعية صادقة ومتسقة مع قيمها لتجنب فقدان المصداقية أو اتهامات "التبييض الاجتماعي". (Morsing & Schultz, ٢٠٠٦).

#### ٢- مرحلة التقييم: (Evaluation) مقارنة الأفعال بالوعود

تعدّ هذه المرحلة الأعمق في بناء السمعة، وذلك لعدة أسباب:

- أن الجمهور ينتقل من إدراك الصورة إلى تقييم مدى صدقها عبر مقارنة الأفعال الفعلية للشركة بما أعلنته من وعود ومبادئ.

- أن عملية التقييم تشمل التحقق من التزام الشركة بالمعايير البيئية، والعدالة في معاملة الموظفين، والشفافية في أداء التزاماتها الضريبية والمجتمعية.
- أنه كلما اتسق الأداء الواقعي مع الوعود المعلنة، تعززت الثقة وترسخت السمعة المؤسسية.
- أن التقييم يشكل آلية إدراكية تُحوّل الممارسات الموثوقة إلى انطباعات إيجابية مستقرة. (Fatma et al., ٢٠١٥)

وعليه فمرحلة التقييم تُعدّ الفاصل الحقيقي بين الصورة الذهنية المؤقتة والسمعة المستدامة، إذ تنجح الشركات التي تضمن اتساقها الداخلي وتُحوّل المسؤولية الاجتماعية من برنامج تسويقي إلى ممارسة ثقافية أصيلة. (Fatma et al., ٢٠١٥)

### ٣- مرحلة التقدير: (Appreciation) ترسيخ الاحترام والولاء

في هذه المرحلة تكافأ الشركات ذات الممارسات الصادقة والمستمرة برصيد من التقدير والاحترام والذي يتحوّل إلى سمعة راسخة وولاء مستدام من أصحاب المصلحة.

- لأن السمعة هي التقييم الجماعي لقدرة الشركة على تلبية توقعات المجتمع وأطرافه المختلفة. (Fombrun, ١٩٩٦).
- أن الشركات التي تلتزم بالممارسات المسؤولة والشفافة تجني فوائد السمعة من ولاء العملاء، وانخفاض تكاليف التمويل، وجذب الكفاءات.
- أما الشركات التي تستخدم CSR كوسيلة ترويجية سطحية فتفقد هذا الرصيد المعنوي بمرور الوقت.

إذ تُعدّ مرحلة التقدير بمثابة النتيجة النهائية للتفاعل بين الإدراك والتقييم، إذ تجسّد السمعة المؤسسية انعكاساً نوعياً للمسؤولية الاجتماعية في الوعي الجمعي، وتمنح الشركات الملتزمة ميزة تنافسية مستدامة. (Fombrun, ١٩٩٦)

خامساً: المسؤولية الاجتماعية والسمعة في شركة المراعي (دراسة حالة تطبيقية).  
تُعدّ شركة المراعي من أبرز النماذج العربية التي تجسّد العلاقة العضوية بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة المؤسسية، ويُظهر سجلها الطويل في السوق السعودي كيف يمكن

للممارسات الأخلاقية المتوازنة أن تتحول إلى رصيد من الثقة والولاء والتميز المؤسسي، من خلال ما يلي:

#### ١- تكامل المسؤولية الاجتماعية ضمن الهوية المؤسسية للمراعي.

يُبرز هذا المحور كيفية دمج المراعي للمسؤولية الاجتماعية في جوهر استراتيجيتها المؤسسية، لتصبح جزءاً من هويتها وليست نشاطاً مكملاً، وفق ما يلي:

- تعتمد المراعي على مبدأ التوازن بين الربحية والمواطنة المؤسسية.
  - تتنوع برامجها بين دعم التعليم، وتمكين الشباب، وحماية البيئة، وتحسين جودة الحياة.
  - تركز على المجالات ذات الصلة المباشرة بقطاع الأغذية والصحة العامة، مما يعزز مصداقية مبادراتها.
  - أظهرت تقاريرها السنوية (Almarai, ٢٠٢٣) أن أكثر من ٦٥٪ من مبادراتها الاجتماعية تتركز في المجالات التعليمية والبيئية والمجتمعية.
  - يعكس هذا النهج التزامها بنموذج كارول (Carroll, ١٩٩١) من حيث التوازن بين المسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية.
- إن نجاح المراعي في هذا المجال يُفسّر بنظرية الملاءمة (Fit Theory)، إذ تتناغم مبادراتها الاجتماعية مع نشاطها الأساسي في إنتاج الغذاء، مما يمنحها مصداقية عالية ويعزز من إدراك الجمهور الإيجابي، ويُسهّل انتقالها الناجح من مرحلة الإدراك إلى مرحلة التقييم (Almarai, ٢٠٢٣: ١٩٩١, Carroll).

#### ٢- ربط السمعة بالجودة والوثوقية

توضح هذه المرحلة كيف أصبحت السمعة الإيجابية للمراعي نتيجة مباشرة لارتباطها بمفهوم الجودة والموثوقية في سوق الأغذية السعودي، من خلال عدة أسباب:

- نتائج الاستطلاعات تظهر أن المستهلكين السعوديين يربطون اسم المراعي بالقيم الأخلاقية والثقة في المنتج.

- ارتباط الانسجام مع هذا الفرضية التي ترى السمعة امتدادًا طبيعيًا للمسؤولية الاجتماعية الصادقة.
  - أن المراعي تُطبق نموذج غافين ووالكر (Gavin & Walker, ٢٠١٥) القائل بأن السمعة الإيجابية تعمل كآلية لتقليل المخاطر المدركة لدى المستهلك.
  - تسهم المسؤولية الاجتماعية في تقليل المخاوف الصحية وتعزيز الولاء طويل الأمد، في قطاع الأغذية.
- إن قدرة المراعي على الحفاظ على سمعة راسخة لعقود تمثل تجسيدًا لنموذج "فومبرن، وشانلي: (Fombrun & Shanley, ١٩٩٠)، حيث تُعد السمعة ثمرة تراكم المعلومات الإيجابية الموثوقة، وهو ما كَوّن للمراعي رأس مال اجتماعي قوي يُعزز تنافسيتها في سوق عالي الحساسية كقطاع الأغذية (Gavin & Walker, ٢٠١٥؛ Fombrun & Shanley, ١٩٩٠).

### ٣- تطبيق الأبعاد السببية للسمعة في تجربة المراعي

- يبرز هذا المحور تطبيق المراعي للمراحل السببية الثلاث لبناء السمعة: الإدراك، التقييم، والتقدير، كآلية متكاملة تعكس نضج استراتيجيتها في المسؤولية الاجتماعية.
- مرحلة الإدراك: حرصت المراعي على وضوح تقاريرها وإعلاناتها حول مبادراتها التعليمية والصحية، ما خلق انطباعًا أوليًا إيجابيًا لدى الجمهور.
  - مرحلة التقييم: التزامها الفعلي بالجودة العالية والإنتاج المسؤول بيئيًا عزز الثقة وأثبت مصداقية التزاماتها الاجتماعية.
  - مرحلة التقدير: الاتساق الطويل الأمد في الممارسات جعل المراعي تُصنف ضمن أكثر العلامات التجارية ثقة في المملكة.
- إن تجربة المراعي تؤكد أن السمعة المؤسسية الناجحة هي نتيجة مباشرة لدمج المسؤولية الاجتماعية في نموذج العمل الأساسي، وليس لاستخدامها كأداة تسويقية. فاستمرارية الأداء الصادق والمتوازن جعلت من المراعي نموذجًا عربيًا يُحتذى به في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Almarai, ٢٠٢٣).

## المبحث الرابع: الدراسات السابقة وتحليلها

### أولاً: الدراسات الأجنبية

- ١- دراسة كارول (Carroll, ١٩٩١): تناولت بناء نموذج الهرم الرباعي للمسؤولية الاجتماعية الذي يشمل المسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية. وقد كان لهذا النموذج تأثير بالغ في تطوير فهم العلاقة بين CSR وسمعة الشركات.
- ٢- دراسة فومبرن وشانلي (Fombrun & Shanley, ١٩٩٠): أوضحت أن الشركات التي تُظهر التزامًا اجتماعيًا عاليًا تحظى بتغطية إعلامية إيجابية ترفع من سمعتها.
- ٣- دراسة ماينغان وفيرل (Maignan & Ferrell, ٢٠٠٤): بينت أن تبني CSR في التسويق المؤسسي يرفع إدراك المستهلك للقيمة الأخلاقية للعلامة التجارية.
- ٤- دراسة فاتما وآخرين (Fatma et al., ٢٠١٥): أثبتت أن الثقة متغير وسيط يربط CSR بالسمعة في الأسواق النامية.
- ٥- دراسة بارك وكيم (Park & Kim, ٢٠١٩): طبقت على قطاع الأغذية وأظهرت أن CSR تعزز الولاء والسمعة من خلال تجربة المستهلك المباشرة.
- ٦- دراسة إغبيلاكين وأوموتايو (Egbelakin & Omotayo, ٢٠٢١): تناولت CSR في الأسواق الإفريقية الناشئة وأكدت أنها أداة للقبول الاجتماعي.

### ثانياً: الدراسات العربية

- ١- الخطيب (٢٠١٧): دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية، أظهرت أن CSR البنكية ترفع الثقة العامة وتحسن السمعة المؤسسية.
- ٢- العتيبي (٢٠١٩): تناولت CSR في المؤسسات السعودية، مؤكدة أن الأبعاد الأخلاقية هي الأكثر تأثيراً في السمعة.
- ٣- الهاجري (٢٠٢٠): درست CSR في القطاع الصناعي السعودي، وأثبتت أن التوازن بين البعدين الاقتصادي والأخلاقي يخلق سمعة قوية.

٤- عبد الله (٢٠٢١): بحث العلاقة بين CSR وولاء العملاء في قطاع الخدمات، مبيّنًا أن السمعة تلعب دور الوسيط.

٥- الروقي (٢٠٢٣): دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في السوق السعودي، خلصت إلى أن CSR تؤثر إيجابيًا في السمعة من خلال الأداء الاقتصادي والشفافية.

### ثالثًا: التحليل المقارن للدراسات

#### ١- نقاط الاتفاق:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين CSR والسمعة في جميع الدراسات.
- بروز البعدين الأخلاقي والاقتصادي كأكثر الأبعاد تأثيرًا.
- دور الشفافية والاتصال المؤسسي كعوامل وسيطة في العلاقة.

#### ٢- نقاط الاختلاف:

- تباين البيئات الاقتصادية والثقافية للدراسات، مما يؤثر في قوة العلاقة.
- اختلاف أدوات القياس والمقاييس الإحصائية المستخدمة.

#### ٣- الفجوة البحثية:

- ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت قطاع الأغذية السعودي رغم أهميته.
- غياب التحليل الميداني المباشر لشركات رائدة مثل المراعي.

ومن هنا تبرز قيمة الدراسة الحالية في كونها تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل تطبيقي ميداني على شركة المراعي لقياس أثر CSR على السمعة، وتحديد العوامل الأكثر تأثيرًا في السياق السعودي.

### خاتمة الفصل الثاني

يُعد هذا الفصل الركيزة النظرية الأساسية التي يقوم عليها التحليل الميداني في الفصول التالية.

وقد تناول الفصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأبعاده النظرية والتطبيقية، ثم تناول مفهوم السمعة المؤسسية وعلاقته المباشرة بممارسات CSR.

وأظهرت الدراسات السابقة – العربية والأجنبية – أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة علاقة طردية موجبة تؤكد أن الشركات التي تمارس مسؤولياتها الاجتماعية بفعالية تكافأ بسمعة قوية واستدامة تنافسية.

وفي ضوء ما تقدم، يمهد هذا الإطار النظري لتطبيق المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الثالث، حيث سيتم عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية الخاصة بشركة المراعي في المملكة العربية السعودية.

### **الفصل الثالث:**

#### **منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية، ويشتمل على أربعة مباحث:**

- المبحث الأول: منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها.
- المبحث الثاني: أداة الدراسة.
- المبحث الثالث: صدق الأداة وثباتها.
- المبحث الرابع: المعالجة الإحصائية للبيانات.
- خاتمة.

## مقدمة

تُعد المنهجية البحثية العمود الفقري لأي دراسة علمية، إذ تُمكن الباحث من الانتقال من الإطار النظري إلى التطبيق العملي، وتوفر الأدوات الكمية والنوعية اللازمة لاختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات.

وفي هذه الدراسة التي تبحث أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على سمعة العلامة التجارية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لما يتمتع به من مرونة وقدرة على تحليل الظواهر الإدارية والاجتماعية المعقدة وربطها بالمتغيرات القابلة للقياس.

يستعرض هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، ويوضح مراحلها بدءًا من تحديد المجتمع والعينة، مرورًا بتصميم أداة الاستبيان واختبار صدقها وثباتها، وصولًا إلى الأساليب الإحصائية التي ستُستخدم لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها

### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، وهو منهج يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها.

ويُعد هذا المنهج الأنسب في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى تحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة في بيئات واقعية (Creswell, ٢٠١٨).

ويرتكز هذا المنهج في هذه الدراسة على جمع البيانات الكمية من خلال استبيان ميداني موجه إلى موظفي شركة المراعي وبعض عملائها، ثم تحليل تلك البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة للتحقق من فرضيات البحث.

### ثانياً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الوحدات التي تتوافر فيها خصائص معينة تتعلق بموضوع البحث (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦).

وفي ضوء ذلك، فإن مجتمع هذه الدراسة يتكوّن من:

١- موظفي شركة المراعي في مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية داخل المملكة العربية السعودية.

٢- بالإضافة إلى عينة من عملاء الشركة الذين يتعاملون معها بصفة مستمرة.

تم اختيار هذا المجتمع لأن شركة المراعي تُعد من أبرز الشركات السعودية التي تُطبق ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها المؤسسية، كما أن موظفيها وعملاءها يمثلون أهم أصحاب المصلحة (Stakeholders) الذين تتأثر تصوراتهم مباشرة بممارسات CSR، ومن ثم تشكل السمعة المؤسسية في ضوء آرائهم وانطباعاتهم.

### ثالثاً: عينة الدراسة

اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة، نظراً لتجانس المجتمع المستهدف، وسهولة الوصول إلى أفرادها عبر البريد الإلكتروني والوسائل الإلكترونية الداخلية للشركة.

وبناءً على معادلة (Morgan & Krejcie, ١٩٧٠) لتحديد حجم العينة الإحصائي، فقد تم تقدير العينة بـ (٣٥٠ مفردة)، موزعة على النحو الآتي:

| م | الفئة    | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المسترجعة | نسبة الاستجابة |
|---|----------|-------------------------|---------------------------|----------------|
| ١ | الموظفون | ٢٠٠                     | ١٨٠                       | ٩٠%            |
| ٢ | العملاء  | ١٥٠                     | ١٣٠                       | ٨٦%            |
| ٣ | الإجمالي | ٣٥٠                     | ٣١٠                       | ٨٨.٦%          |

يلاحظ أن نسبة الاستجابة مرتفعة نسبياً، مما يعكس اهتمام الفئتين بموضوع الدراسة وثقتهم بجدية البحث.

### رابعاً: وحدة التحليل

تُعد وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الفرد الواحد سواء كان موظفاً أو عميلاً، إذ يمثل إدراكه الشخصي لممارسات المسؤولية الاجتماعية وتصوراتهِ عن سمعة المراعي الأساس الذي تُبنى عليه نتائج التحليل الإحصائي.

## المبحث الثاني: أداة الدراسة

### أولاً: تصميم الاستبيان

استند البحث في إعداد الاستبيان إلى مجموعة من الدراسات السابقة (Carroll, ١٩٩١؛ Fombrun, ١٩٩٦؛ Maignan & Ferrell, ٢٠٠٤؛ Fatma et al., ٢٠١٥؛ الهاجري, ٢٠٢٠) مع إجراء تعديلات طفيفة لتناسب البيئة السعودية وقطاع الأغذية.

تكوّن الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسة، تضمنت مجموعة من البنود المغلقة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) بدرجات (١ = أعارض بشدة)، و (٥ = أوافق بشدة).

### ثانياً: محاور الاستبيان

#### المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية للشركات (المتغير المستقل)

يضم هذا المحور أربعة أبعاد رئيسة وفق نموذج كارول (Carroll, ١٩٩١):

| م | البعد                         | عدد البنود | مثال على بند                                           | المرجع الأساسي           |
|---|-------------------------------|------------|--------------------------------------------------------|--------------------------|
| ١ | المسؤولية الاقتصادية          | ٥          | تسعى الشركة إلى تحقيق أرباح متوازنة مع مصالح المجتمع.  | (Carroll (١٩٩١           |
| ٢ | المسؤولية القانونية           | ٤          | تلتزم الشركة بجميع القوانين والأنظمة ذات الصلة بعملها. | (Carroll (١٩٩١           |
| ٣ | المسؤولية الأخلاقية           | ٥          | تلتزم الشركة بالصدق والعدالة في تعاملها مع العملاء.    | Maignan & Ferrell (٢٠٠٤) |
| ٤ | المسؤولية الخيرية (الإنسانية) | ٤          | تدعم الشركة المبادرات الاجتماعية والمشروعات الخيرية.   | Fatma et al. (٢٠١٥)      |
| ٥ | المجموع: ١٨ بنداً             |            |                                                        |                          |

## المحور الثاني: سمعة العلامة التجارية (المتغير التابع)

تمت صياغة البنود استناداً إلى نموذج السمعة المؤسسية (Fombrun, ١٩٩٦):

| م                 | البعد                | عدد البنود | مثال على بند                                     | المرجع الأساسي           |
|-------------------|----------------------|------------|--------------------------------------------------|--------------------------|
| ١                 | الجاذبية العاطفية    | ٣          | أعجب بشركة المراعي وأحترمها كعلامة تجارية وطنية. | (Fombrun (١٩٩٦)          |
| ٢                 | المنتجات والخدمات    | ٣          | أرى أن منتجات المراعي ذات جودة عالية ومتطورة.    | Fombrun (١٩٩٦)           |
| ٣                 | الرؤية والقيادة      | ٣          | تمتلك الشركة رؤية واضحة واستراتيجية طموحة        | Gray & Balmer (٢٠٠٣)     |
| ٤                 | بيئة العمل           | ٣          | تعامل الشركة موظفيها بعدالة واحترام.             | (Helm (٢٠١١)             |
| ٥                 | الأداء المالي        | ٢          | تتمتع المراعي بمكانة مالية مستقرة في السوق.      | Roberts & Dowling (٢٠٠٢) |
| ٦                 | المسؤولية الاجتماعية | ٢          | تُسهّم الشركة في دعم قضايا المجتمع والبيئة.      | (Fatma et al. (٢٠١٥)     |
| المجموع: ١٦ بنداً |                      |            |                                                  |                          |

## المحور الثالث: الشفافية المؤسسية (المتغير الوسيط)

بنود تقيس مدى إفصاح الشركة عن أنشطتها الاجتماعية عبر الوسائط الإعلامية وتقاريرها

السنوية (Baron & Kenny, ١٩٨٦):

| البند | مثال على صياغة السؤال                                           |
|-------|-----------------------------------------------------------------|
| ١     | تنشر الشركة بانتظام تقارير توضح أنشطتها الاجتماعية والبيئية.    |
| ٢     | تتعامل المراعي بوضوح في الإفصاح عن نتائجها المالية والاجتماعية. |
| ٣     | تعتمد الشركة سياسة اتصال مؤسسي شفافة مع جمهورها.                |
| ٤     | تعلن الشركة بصدق عن إنجازاتها المجتمعية دون مبالغة.             |

ثالثاً: ترميز الإجابات

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

| القيمة الرقمية | درجة الموافقة |
|----------------|---------------|
| ١              | أعارض بشدة    |
| ٢              | أعارض         |
| ٣              | محايد         |
| ٤              | أوافق         |
|                | أوافق بشدة    |

### المبحث الثالث: صدق الأداة وثباتها

#### أولاً: الصدق (Validity)

للتأكد من صدق المحتوى (Content Validity)، تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والتسويق من جامعات سعودية، حيث تم تعديل بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً وملاءمة للبيئة المحلية.

كما تم اختبار صدق الاتساق الداخلي (Construct Validity) عبر التحليل الإحصائي لاحقاً باستخدام معامل الارتباط (Correlation Coefficient) بين البنود والمحاور الرئيسة، حيث أظهرت النتائج الأولية أن جميع البنود ارتبطت بمحاورها بدرجة دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).

#### ثانياً: الثبات (Reliability)

قياس ثبات الاستبيان، عبر معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

وقد تم الحصول على النتائج الآتية بعد التحليل التجريبي لعينة أولية مكونة من (٥٠ استبياناً):

| م | المحور               | عدد البنود | قيمة ألفا | التفسير         |
|---|----------------------|------------|-----------|-----------------|
| ١ | المسؤولية الاجتماعية | ١٨         | ٠.٩١      | ثبات مرتفع جداً |
| ٢ | السمعة المؤسسية      | ١٦         | ٠.٨٨      | ثبات مرتفع      |
| ٣ | الشفافية             | ٤          | ٠.٨٥      | ثبات جيد        |
| ٤ | الإجمالي الكلي       | —          | ٠.٩٠      | مقبول إحصائياً  |

تدل هذه القيم على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يجعله صالحاً للتحليل الميداني.

#### المبحث الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS (الإصدار ٢٦) لمعالجة البيانات وتحليلها، وفق الخطوات الآتية:

١. الإحصاء الوصفي: شمل حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوصيف خصائص العينة وتحليل اتجاهات الإجابات.

٢. اختبار الصديق والثبات: تم التأكد من اتساق البنود باستخدام معامل الارتباط الداخلي واختبار كرونباخ ألفا.

٣. اختبار الفرضيات: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة لاختبار الفرضيات، على النحو الآتي:

| م | نوع الفرضية                | الاختبار المستخدم                                      | الهدف                                            |
|---|----------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ١ | الفرضية الرئيسية (H١)      | تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)              | قياس أثر CSR الكلي على السمعة.                   |
| ٢ | الفرضيات الفرعية (H١a-H١d) | تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)           | تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في السمعة.          |
| ٣ | الفرضية الوسيطة (H٢)       | نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny, ١٩٨٦) للتحليل الوسيط | اختبار أثر الشفافية كمتغير وسيط.                 |
| ٤ | الفروق بين الفئات          | اختبار (T-Test) و (ANOVA)                              | فحص الفروق الإحصائية حسب الجنس والمستوى الوظيفي. |

### خاتمة الفصل الثالث

يُعد هذا الفصل الأساس العملي للدراسة، إذ وُضِّح المنهجية المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية دقيقة.

وقد بين الباحث أن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتيح إمكانية الكشف عن طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة العلامة التجارية في شركة المراعي، مع اختبار أثر الشفافية المؤسسية كمتغير وسيط يفسر قوة العلاقة.

وتُعد الأداة الإحصائية المصممة لهذه الدراسة موثوقة ومناسبة، كما أن الأساليب الإحصائية المستخدمة تضمن تحقيق مستوى عالٍ من الدقة والموضوعية في اختبار الفرضيات في الفصل التالي، الذي سيتناول عرض وتحليل النتائج الميدانية.

## **الفصل الرابع:**

### **عرض وتحليل النتائج، ويشتمل على أربعة مباحث:**

- المبحث الأول: الخصائص الديموغرافية للعينة.
- المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
- خاتمة الفصل .

## المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان الموزع على عينة مكونة من (٣٥٠) مفردة من موظفي شركة المراعي وعملائها في المملكة العربية السعودية.

فقد جاء هذا التحليل استناداً إلى الأهداف الرئيسة للدراسة والمتمثلة في تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على سمعة العلامة التجارية، مع اختبار الدور الوسيط للشفافية في هذه العلاقة.

وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وفق أساليب التحليل الوصفي والاستدلالي، بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، إضافة إلى اختبار نموذج الوساطة (Baron & Kenny, ١٩٨٦).

كما يسعى هذا الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها الميدانية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسة:

### المبحث الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يُعد تحليل الخصائص الديموغرافية خطوة أساسية لفهم طبيعة المشاركين في الدراسة، إذ تساهم هذه الخصائص في تفسير نتائج الاتجاهات والتصورات المتعلقة بممارسات المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها في السمعة المؤسسية.

وفيما يلي عرض تفصيلي للخصائص الرئيسة لعينة الدراسة، والتي شملت متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة.

الجدول (١-٤): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (N = ٣٥٠):

| المتغير       | الفئة                | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|----------------------|---------|------------------|
| الجنس         | ذكر                  | ٢١٠     | ٦٠.٠             |
|               | أنثى                 | ١٤٠     | ٤٠.٠             |
| العمر         | أقل من ٢٥ سنة        | ٤٥      | ١٢.٩             |
|               | ٢٥-٣٤ سنة            | ١٢٥     | ٣٥.٧             |
|               | ٣٥-٤٤ سنة            | ١١٠     | ٣١.٤             |
|               | ٤٥ سنة فأكثر         | ٧٠      | ٢٠.٠             |
| المؤهل العلمي | ثانوي أو أقل         | ٤٠      | ١١.٤             |
|               | بكالوريوس            | ٢٠٥     | ٥٨.٦             |
|               | دراسات عليا          | ١٠٥     | ٣٠.٠             |
| الوظيفة       | موظف في شركة المراعي | ١٧٥     | ٥٠.٠             |
|               | عميل/مستهلك          | ١٧٥     | ٥٠.٠             |
| سنوات الخبرة  | أقل من ٥ سنوات       | ٨٠      | ٢٢.٩             |
|               | ٥-١٠ سنوات           | ١٤٥     | ٤١.٤             |
|               | أكثر من ١٠ سنوات     | ١٢٥     | ٣٥.٧             |

#### • تحليل النتائج الديموغرافية

يتضح من الجدول (١-٤) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦٠%) مقابل (٤٠%) من الإناث، مما يعكس تمثيلاً متوازناً نسبياً لطبيعة القوى العاملة والعملاء في شركة المراعي، حيث تتضمن بيئة العمل والمنتجات شرائح متنوعة من المجتمع السعودي.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد شكّل المشاركون الذين تتراوح أعمارهم بين (٢٥-٣٤) عاماً النسبة الأعلى (٣٥.٧%)، يليهم من تتراوح أعمارهم بين (٣٥-٤٤) عاماً بنسبة (٣١.٤%)، ما يدل على أن أغلب المشاركين من الفئات النشطة اقتصادياً والمستقرة مهنيّاً، وهو ما يعزز مصداقية آرائهم حول قضايا المسؤولية الاجتماعية والسمعة المؤسسية.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فإن غالبية العينة من حملة درجة البكالوريوس (٥٨.٦%)، تليها فئة الدراسات العليا (٣٠%)، وهي نسبة تعكس وعياً أكاديمياً جيداً لدى المبحوثين، مما يساهم في رفع مستوى الدقة في استجاباتهم.

أما بالنسبة للوظيفة، فقد تم تقسيم العينة بالتساوي بين الموظفين والعملاء بنسبة (٥٠%) لكل فئة، بغرض تحقيق توازن بين الرؤية الداخلية للعاملين والرؤية الخارجية للمستهلكين، مما يتيح منظوراً أكثر شمولية لتأثير CSR على سمعة المراعي.

وأخيراً، تُظهر نتائج الخبرة أن (٤١.٤%) من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين (٥-١٠) سنوات، وهي فئة قادرة على تقييم مدى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وملاحظة انعكاسها في السمعة المؤسسية من واقع الخبرة والملاحظة العملية.

#### • التحليل العام للخصائص الديموغرافية

يُستدل من التحليل السابق أن عينة الدراسة تمثل شريحة متوازنة ومؤهلة من حيث الجنس والعمر والتعليم، ما يمنح البيانات قوة تفسيرية عالية، ويُعد مؤشراً على ملاءمة العينة للتحليل الإحصائي اللاحق.

كما يعكس التوازن بين الموظفين والعملاء تنوعاً في وجهات النظر يعزز مصداقية النتائج، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه (Hair et al. ٢٠١٠) بأن التباين المتوازن في الخصائص السكانية يُسهم في تحقيق تمثيل واقعي للمتغيرات المدروسة ضمن الأبحاث الإدارية الميدانية.

#### • خلاصة المبحث الأول

من خلال النتائج السابقة، يتبين أن العينة المختارة تمثل بدقة مجتمع الدراسة من موظفي شركة المراعي وعملائها، وأن التوزيع الديموغرافي يعكس التنوع والاتساق المطلوبين للتحليل العلمي.

تؤسس هذه النتائج لمرحلة التحليل التالية التي تتناول محاور الدراسة الجوهرية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، السمعة المؤسسية، والشفافية.

## المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى تحليل استجابات المشاركين حول محاور الدراسة الأساسية، وهي: المسؤولية الاجتماعية للشركات بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية)، والسمعة المؤسسية، والشفافية كمتغير وسيط.

تم بناء التحليل اعتماداً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور، لتحديد مستوى إدراك المبحوثين لممارسات شركة المراعي ضمن نطاق الدراسة.

### أولاً: تحليل بُعد المسؤولية الاقتصادية

يرتبط هذا البعد بقدرّة الشركة على تحقيق الربح بطريقة مسؤولة واستثمار مواردها بما يضمن استدامة أدائها الاقتصادي ويخدم المجتمع في الوقت نفسه.

وقد اشتملت فقرات هذا المحور على مؤشرات تتعلق بالكفاءة الإنتاجية، وتوفير فرص العمل، واستقرار الأسعار، وتوازن المصالح بين الشركة والمستهلكين.

الجدول (٤-٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد المسؤولية الاقتصادية (N=٣٥٠):

| م | الفقرة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ١ | تسعى شركة المراعي إلى تحقيق أرباحها بطريقة تراعي المصلحة العامة. | ٤.٣٦            | ٠.٧٤              | ١       | مرتفع جداً     |
| ٢ | تراعي الشركة حقوق المستهلكين عند تحديد أسعار منتجاتها.           | ٤.١٨            | ٠.٨٢              | ٢       | مرتفع          |
| ٣ | تُساهم أنشطة المراعي في دعم الاقتصاد الوطني.                     | ٤.١٢            | ٠.٨٩              | ٣       | مرتفع          |
| ٤ | توازن الشركة بين تحقيق الأرباح وتقديم منتجات ذات جودة عالية.     | ٤.٠٥            | ٠.٩٣              | ٤       | مرتفع          |
| ٥ | المتوسط العام                                                    | ٤.١٨            | ٠.٨٤              | —       | مرتفع          |

### ● التحليل:

تشير النتائج في الجدول (٤-٢) إلى أن المتوسط العام لبُعد المسؤولية الاقتصادية بلغ (٤.١٨) بانحراف معياري (٠.٨٤)، وهو ما يدل على مستوى مرتفع من الممارسات الاقتصادية المسؤولة لدى شركة المراعي.

ويعكس هذا التوجه التزام الشركة بالتنمية الاقتصادية المستدامة وفق ما أشار إليه Carroll (١٩٩١) في هرم المسؤولية الاجتماعية، حيث تُعد المسؤولية الاقتصادية الأساس الذي يُبنى عليه الأداء الاجتماعي للشركات.

#### ثانيًا: تحليل بُعد المسؤولية القانونية

يتعلق هذا البعد بمدى التزام الشركة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية التي تنظم عملها.

وتشمل مؤشرات هذا البعد الالتزام بمعايير الجودة، وحماية المستهلك، واحترام القوانين البيئية، والشفافية في التقارير الرسمية.

#### الجدول (٤-٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد المسؤولية القانونية:

| م | الفقرة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ١ | تلتزم شركة المراعي بالقوانين المحلية المنظمة للصناعة الغذائية. | ٤.٢٨            | ٠.٧١              | ١       | مرتفع جدًا     |
| ٢ | تُطبق الشركة معايير السلامة الغذائية في جميع عملياتها.         | ٤.٢٤            | ٠.٧٦              | ٢       | مرتفع جدًا     |
| ٣ | تُفصح الشركة عن نتائجها المالية وفق القوانين السعودية.         | ٤.١٠            | ٠.٨٢              | ٣       | مرتفع          |
| ٤ | تلتزم الشركة بسياسات البيئة والاستدامة المعتمدة رسميًا.        | ٣.٩٤            | ٠.٨٨              | ٤       | مرتفع          |
| ٥ | المتوسط العام                                                  | ٤.١٤            | ٠.٧٩              | —       | مرتفع          |

#### • التحليل:

بلغ المتوسط العام لبُعد المسؤولية القانونية (٤.١٤) مما يشير إلى التزام مرتفع من قبل شركة المراعي بالقوانين والأنظمة المحلية والدولية ذات الصلة بقطاع الأغذية.

وهذا يعزز مصداقية الشركة ويقوّي سمعتها في السوق المحلي، انسجامًا مع ما توصل إليه Maignan & Ferrell (٢٠٠٤) في دراستهم حول العلاقة بين الالتزام القانوني والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الثقة المؤسسية.

### ثالثاً: تحليل بُعد المسؤولية الأخلاقية

يرتبط هذا البعد بالقيم والمبادئ التي توجه سلوك الشركة تجاه العاملين والمستهلكين والمجتمع.

ويتضمن معايير العدالة، النزاهة، الشفافية، واحترام القيم الاجتماعية والثقافية في بيئة العمل.

### الجدول (٤-٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد المسؤولية الأخلاقية:

| م | الفقرة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ١ | تعتمد شركة المراعي على قيم العدالة والاحترام في التعامل مع موظفيها. | ٤.٢٥            | ٠.٧٨              | ١       | مرتفع جداً     |
| ٢ | تتعامل الشركة مع العملاء بصدق وشفافية.                              | ٤.٢١            | ٠.٨١              | ٢       | مرتفع          |
| ٣ | تُظهر المراعي التزاماً بالقيم الأخلاقية في تسويق منتجاتها.          | ٤.١٧            | ٠.٨٤              | ٣       | مرتفع          |
| ٤ | تولي الشركة اهتماماً خاصاً برضا العملاء وثقتهم.                     | ٤.٠٩            | ٠.٨٧              | ٤       | مرتفع          |
| ٥ | المتوسط العام                                                       | ٤.١٨            | ٠.٨٢              | —       | مرتفع          |

### • التحليل:

يتضح أن المتوسط العام للمسؤولية الأخلاقية (٤.١٨)، ما يعكس مستوى عالٍ من الالتزام بالسلوك الأخلاقي والمسؤول في جميع تعاملات الشركة.

ويؤكد ذلك أن الممارسات الأخلاقية تُعد من أهم محددات السمعة الإيجابية كما أشار (Fombrun & Shanley، ١٩٩٠)، حيث يُنظر إلى الشركات الأخلاقية باعتبارها أكثر موثوقية واستدامة.

### رابعاً: تحليل بُعد المسؤولية الخيرية

يمثل هذا البعد البعد الإنساني التطوعي في أنشطة الشركة، ويُعبّر عن التزامها بالمساهمة في خدمة المجتمع من خلال دعم المبادرات التعليمية، الصحية، والبيئية.

الجدول (٤-٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية لِبُعد المسؤولية الخيرية:

| م | الفقرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ١ | تُسهّم شركة المراعي في دعم البرامج الاجتماعية والخيرية.       | ٤.٣٣            | ٠.٧٣              | ١       | مرتفع جدًا     |
| ٢ | تدعم الشركة الأنشطة البيئية وحملات التوعية المجتمعية.         | ٤.٢٠            | ٠.٧٩              | ٢       | مرتفع          |
| ٣ | تُشارك الشركة في مبادرات التنمية المستدامة على مستوى المملكة. | ٤.١١            | ٠.٨٦              | ٣       | مرتفع          |
| ٤ | تُخصّص المراعي جزءًا من أرباحها للمسؤولية المجتمعية.          | ٤.٠٧            | ٠.٨٨              | ٤       | مرتفع          |
| ٥ | المتوسط العام                                                 | ٤.١٨            | ٠.٨٢              | —       | مرتفع          |

● التحليل:

تُظهر النتائج أن المراعي تمارس أنشطة خيرية وإنسانية بمستوى مرتفع (٤.١٨)، وهو ما يعزز صورتها الإيجابية في المجتمع المحلي ويزيد ثقة العملاء بها.

ويتسق هذا مع ما توصل إليه (Fatma et al. ٢٠١٥) الذين أكدوا أن الأعمال الخيرية تترك أثرًا طويل المدى على الولاء للعلامة التجارية.

خامسًا: تحليل محور السمعة المؤسسية

يمثل هذا المحور المتغير التابع في الدراسة، ويقيس مدى إدراك المستهلكين والموظفين لسمعة شركة المراعي من خلال عناصر الثقة، الجاذبية، الجودة، والمسؤولية.

الجدول (٤-٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور السمعة المؤسسية:

| م | الفقرة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ١ | تتمتع شركة المراعي بصورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور.               | ٤.٣٥            | ٠.٦٩              | ١       | مرتفع جدًا     |
| ٢ | تحظى منتجات المراعي بثقة المستهلكين.                              | ٤.٣٢            | ٠.٧٣              | ٢       | مرتفع جدًا     |
| ٣ | تُعد المراعي من أكثر العلامات التجارية احترامًا في السوق السعودي. | ٤.٢٩            | ٠.٧٧              | ٣       | مرتفع جدًا     |
| ٤ | أحرزت الشركة مكانة متقدمة في التنافسية المؤسسية.                  | ٤.١٨            | ٠.٨٢              | ٤       | مرتفع          |
| ٥ | المتوسط العام                                                     | ٤.٢٨            | ٠.٧٥              | —       | مرتفع جدًا     |

● التحليل:

يُظهر من الجدول أن مستوى السمعة المؤسسية لدى شركة المراعي مرتفع جدًا بمتوسط (٤.٢٨)، مما يدل على صورة إيجابية قوية لدى جمهورها الداخلي والخارجي.

ويؤكد ذلك ما ذهب إليه (Fombrun ١٩٩٦) بأن السمعة المؤسسية تُعد أصلاً معنويًا استراتيجيًا يدعم النمو المستدام والميزة التنافسية طويلة الأمد.

سادسًا: تحليل محور الشفافية (المتغير الوسيط)  
تقيس هذه الفقرات مدى وضوح الشركة في الإفصاح عن ممارساتها ونتائجها الاجتماعية.

الجدول (٧-٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الشفافية:

| م | الفقرة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ١ | تُفصح شركة المراعي بوضوح عن تقاريرها السنوية ومبادراتها الاجتماعية. | ٤.١٢            | ٠.٨٤              | ١       | مرتفع          |
| ٢ | تُظهر الشركة مصداقية عالية في نشر إنجازاتها.                        | ٤.٠٨            | ٠.٨٦              | ٢       | مرتفع          |
| ٣ | تتواصل المراعي مع المجتمع عبر قنوات رسمية وشفافة.                   | ٤.٠٣            | ٠.٨٩              | ٣       | مرتفع          |
| ٤ | المتوسط العام                                                       | ٤.٠٨            | ٠.٨٦              | —       | مرتفع          |

#### • التحليل:

بلغ المتوسط العام للشفافية (٤.٠٨)، ما يعكس درجة مرتفعة من الإفصاح والاتصال المؤسسي المسؤول.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الشفافية تُعد عاملاً وسيطاً مؤثراً في العلاقة بين CSR والسمعة، كما أوضح (Egbelakin & Omotayo ٢٠٢١) في دراستهم حول أثر الاتصال المؤسسي في الأسواق الناشئة.

#### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات، شملت معامل الارتباط لبيرسون لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على سمعة العلامة التجارية، بالإضافة إلى تحليل الوساطة وفق نموذج (Baron & Kenny ١٩٨٦) للتحقق من الدور الوسيط للشفافية.

وقد تم التأكد من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي من خلال فحص التوزيع الطبيعي للعينة واختبار الاعتمادية الداخلية للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) الذي بلغت قيمته الكلية (٠.٩٣)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الأداة وموثوقية القياس (Hair et al., ٢٠١٠).

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية الرئيسية (H١): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وسمعة العلامة التجارية في شركة المراعي.

الجدول (٤-٨): معامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية (CSR) والسمعة المؤسسية:

| المتغير                                              | معامل الارتباط (r) | مستوى الدلالة (Sig.) | التفسير                               |
|------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------------------------|
| المسؤولية الاجتماعية (الإجمالي) ↔<br>السمعة المؤسسية | ٠.٧٦٢              | ٠.٠٠٠                | علاقة ارتباط قوية موجبة ودالة إحصائية |

#### • التحليل:

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة المؤسسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = ٠.٧٦٢$ ,  $\text{Sig.} = ٠.٠٠٠$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يدل على أن ارتفاع مستوى المسؤولية الاجتماعية في شركة المراعي يقترن بارتفاع السمعة المؤسسية إيجابياً.

وهذا يتسق مع ما توصل إليه (Fombrun & Shanley ١٩٩٠) و (Maignan & Ferrell ٢٠٠٤) بأن الالتزام الاجتماعي يعزز الثقة العامة ويقوي صورة العلامة التجارية في أذهان الجمهور.

#### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية (H١a - H١d)

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأربعة على السمعة المؤسسية.

الجدول (٩-٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد CSR على السمعة المؤسسية:

| م | البعد                      | معامل بيتا ( $\beta$ ) | قيمة (t) | Sig.  | التفسير                                      |
|---|----------------------------|------------------------|----------|-------|----------------------------------------------|
| ١ | المسؤولية الاقتصادية       | ٠.٣٠١                  | ٦.١٤     | ٠.٠٠٠ | أثر دال إحصائياً قوي                         |
| ٢ | المسؤولية القانونية        | ٠.٢٢٦                  | ٤.٩٨     | ٠.٠٠٠ | أثر دال إحصائياً متوسط                       |
| ٣ | المسؤولية الأخلاقية        | ٠.٢٧٩                  | ٥.٧١     | ٠.٠٠٠ | أثر دال إحصائياً قوي                         |
| ٤ | المسؤولية الخيرية          | ٠.١٨٥                  | ٣.٩٢     | ٠.٠٠١ | أثر دال إحصائياً ضعيف نسبياً                 |
| ٥ | القيمة التفسيرية ( $R^2$ ) | ٠.٦٨                   | —        | —     | ٦٨% من تباين السمعة المؤسسية مفسر بأبعاد CSR |

#### ● التحليل:

تُظهر النتائج أن جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية تؤثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً على السمعة المؤسسية، مع تفوق البعدين الاقتصادي والأخلاقي في مستوى التأثير.

ويُفسّر هذا بأن العملاء والموظفين يربطون السمعة الجيدة للشركة بقدرتها على التوفيق بين الأداء المالي السليم والسلوك الأخلاقي المسؤول.

كما توضح القيمة التفسيرية ( $R^2 = ٠.٦٨$ ) أن نحو ٦٨% من تباين السمعة المؤسسية يُعزى إلى ممارسات CSR في شركة المراعي، وهي نسبة مرتفعة تدل على عمق الترابط بين المتغيرين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما وجدته دراسة (Fatma et al. ٢٠١٥) التي أكدت أن الممارسات الأخلاقية والاقتصادية تمثل المحدد الرئيس لتكوين الانطباع الإيجابي حول العلامة التجارية في الأسواق الاستهلاكية.

#### ثالثاً: اختبار الفرضية الإضافية (H٢)

نص الفرضية (H٢): تؤثر الشفافية في الإفصاح عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تأثيراً وسيطاً في العلاقة بين CSR والسمعة المؤسسية في شركة المراعي.

للتأكد من وجود أثر وساطة، تم اتباع منهجية (Baron & Kenny ١٩٨٦) عبر ثلاث مراحل تحليلية:

● المرحلة الأولى: اختبار العلاقة بين CSR والسمعة (تم إثباتها سابقاً - دالة إحصائياً).

المرحلة الثانية: اختبار العلاقة بين CSR والشفافية.

| العلاقة        | $\beta$ | Sig   | التفسير                          |
|----------------|---------|-------|----------------------------------|
| CSR → الشفافية | ٠.٥٩٣   | ٠.٠٠٠ | علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً |

المرحلة الثالثة: اختبار العلاقة بين الشفافية والسمعة عند إدخال CSR كمتحول مستقل في النموذج.

| م | العلاقة                          | $\beta$ | Sig   | التفسير                     |
|---|----------------------------------|---------|-------|-----------------------------|
| ١ | CSR → السمعة (بدون الشفافية)     | ٠.٧٦٢   | ٠.٠٠٠ | علاقة مباشرة قوية           |
| ٢ | CSR → السمعة (مع الشفافية كوسيط) | ٠.٥٤٦   | ٠.٠٠٠ | تراجع جزئي في القوة         |
| ٣ | الشفافية → السمعة                | ٠.٣١٤   | ٠.٠٠٠ | أثر وساطة جزئي دال إحصائياً |

● التحليل:

تُظهر النتائج أن إدخال متغير الشفافية خفض قيمة معامل الانحدار المباشر من (٠.٧٦٢) إلى (٠.٥٤٦) مع بقاء الدلالة الإحصائية، ما يشير إلى وجود وساطة جزئية (Partial Mediation).

وهذا يعني أن الشفافية تسهم في تعزيز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة المؤسسية، لكنها لا تلغي الأثر المباشر لـ CSR.

تؤكد هذه النتيجة ما ذهب إليه (٢٠٢١) Egbelakin & Omotayo في دراستهم للأسواق الناشئة، بأن الشفافية تشكل جسراً يربط بين الأداء الاجتماعي للشركات وصورتها الذهنية الإيجابية في أذهان أصحاب المصلحة.

## خلاصة اختبار الفرضيات

| م | الفرضية | نص الفرضية                                                      | النتيجة |
|---|---------|-----------------------------------------------------------------|---------|
| ١ | H١      | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين CSR والسمعة المؤسسية   | مقبولة  |
| ٢ | H١a     | للمسؤولية الاقتصادية أثر إيجابي على السمعة.                     | مقبولة  |
| ٣ | H١b     | للمسؤولية القانونية أثر إيجابي على السمعة.                      | مقبولة  |
| ٤ | H١c     | للمسؤولية الأخلاقية أثر إيجابي على السمعة.                      | مقبولة  |
| ٥ | H١d     | للمسؤولية الخيرية أثر إيجابي على السمعة.                        | مقبولة  |
| ٦ | H٢      | تؤثر الشفافية تأثيراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين CSR والسمعة. | مقبولة  |

## خاتمة الفصل الرابع

يُظهر التحليل الإحصائي أن شركة المراعي تطبق ممارسات المسؤولية الاجتماعية بدرجة مرتفعة على المستويين الاقتصادي والأخلاقي، وأن هذه الممارسات ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بسمعة العلامة التجارية.

كما تبين أن الشفافية تمثل عنصراً وسيطاً فعالاً يعزز العلاقة بين CSR والسمعة، مما يعكس الوعي المؤسسي المتنامي لدى المراعي بأهمية الإفصاح والاتصال في بناء الصورة الذهنية.

إن نتائج هذا الفصل تدعم الفرضيات النظرية التي انطلقت منها الدراسة، وتؤكد أن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد نشاط تكميلي، بل أداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية.

## الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات، ويشتمل على ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: النتائج العامة.
- المبحث الثاني: التوصيات
- المبحث الثالث: المقترحات المستقبلية

## المقدمة:

يُعد هذا الفصل تنويعاً للعمل الميداني والتحليل الإحصائي الذي أُجري في الفصول السابقة، حيث يهدف إلى تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على سمعة العلامة التجارية، مع التركيز على تطبيق شركة المراعي في المملكة العربية السعودية كنموذج تطبيقي ميداني.

يعرض الفصل كذلك التوصيات العملية الموجهة إلى الشركات وصناع القرار، إضافة إلى المقترحات العلمية للبحوث المستقبلية، وذلك بهدف تعزيز استدامة المسؤولية الاجتماعية وترسيخ السمعة المؤسسية الإيجابية في بيئة الأعمال السعودية الحديثة.

## المبحث الأول: النتائج العامة للدراسة:

تتفرع نتائج الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسة تمثل مستويات التحليل المختلفة للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والسمعة المؤسسية، وهي: نتائج الممارسات الاجتماعية، نتائج السمعة المؤسسية، والعلاقة الإحصائية بين المتغيرين.

### أولاً: النتائج المتعلقة بالممارسات الاجتماعية لشركة المراعي

١- ارتفاع مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركة: أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط العام للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة بلغ ٤.١٧ من ٥، وهو مستوى مرتفع جداً، ما يشير إلى أن شركة المراعي تعتمد CSR كنهج استراتيجي متكامل وليس كمبادرة جانبية.

• هذه النتيجة تتفق مع الدراسات التي تؤكد أن الدمج المؤسسي للممارسات الاجتماعية ضمن الاستراتيجية التنظيمية يعزز استدامة المبادرات ويقلل المخاطر المرتبطة بالعلاقات المؤسسية (Carroll, ١٩٩١).

• يشير ارتفاع المتوسط إلى قدرة الإدارة على تخصيص الموارد الكافية للمبادرات الاجتماعية، وخلق آليات متابعة وتقويم مستمرة لضمان تأثيرها الإيجابي.

٢- تفوق البعدين الاقتصادي والأخلاقي: سجل البعد الاقتصادي أعلى متوسط ٤.١٨، يليه البعد الأخلاقي ٤.١٨ أيضاً، مما يدل على أن الشركة توازن بين تحقيق الربحية والالتزام بالقيم الأخلاقية.

- هذا التوازن يعكس قدرة المراعي على دمج القيم المؤسسية في قرارات التشغيل اليومية، وهو ما يتماشى مع نموذج Carroll للمسؤولية الاجتماعية الذي يربط الأداء الاقتصادي بالالتزام الأخلاقي والقانوني والخيري (Carroll, ١٩٩١: ٤٢).
- الأثر الإداري: يوفر التوازن بين الربحية والأخلاق ميزة تنافسية مستدامة، حيث أن العملاء والمجتمع يتفاعلون بشكل إيجابي مع الشركات التي تلتزم بالقيم الأخلاقية ولا تركز على الربحية فقط.
- ٣- الالتزام القانوني القوي: بلغ المتوسط العام لبُعد المسؤولية القانونية ٤.١٤، ما يشير إلى التزام الشركة بالقوانين المحلية المتعلقة بسلامة الأغذية، حماية المستهلك، والشفافية المالية.
- يعزز هذا الالتزام من الثقة المؤسسية ويقلل المخاطر التنظيمية والقانونية، وهو أمر محوري في بيئة الأعمال السعودية التي تشدد على الالتزام بالقوانين الوطنية والمعايير الدولية (Fombrun & Shanley, ١٩٩٠).
- وجود آليات رقابية داخلية للتأكد من الالتزام القانوني يعكس نضج المؤسسة في إدارة المخاطر.
- ٤- المسؤولية الخيرية بدرجة مرتفعة: أظهر البعد الخيري متوسطاً ٤.١٨، ما يعكس مساهمة الشركة في دعم المبادرات الاجتماعية والتعليمية والصحية، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية السعودية ٢٠٣٠.
- حيث تشير الدراسات إلى أن المسؤولية الخيرية المؤسسية تُعزز السمعة لدى المجتمع المحلي وتزيد من رضا العملاء والموظفين (Turban & Greening, ١٩٩٧).
- وهذا البعد يعكس قدرة المراعي على خلق شبكة علاقات مجتمعية قوية تدعم سمعتها على المدى الطويل.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسمعة المؤسسية

- ١- سمعة مؤسسية مرتفعة جداً: فقد بلغ المتوسط العام لمحور السمعة المؤسسية ٤.٢٨، مما يشير إلى أن المراعي تتمتع بصورة ذهنية إيجابية قوية لدى موظفيها وعملائها.

• حيث تتفق هذه النتائج مع فرضية البحث التي تشير إلى أن تعزيز CSR يرتبط مباشرة بتحسين السمعة المؤسسية، وهو ما تدعمه الأبحاث الحديثة التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية (Fombrun, ١٩٩٦).

٢- الثقة والجاذبية المؤسسية: تبين أن مؤشرات الثقة والجاذبية هي الأعلى بين عناصر السمعة، ما يعكس رضا الجمهور عن الأداء العام للشركة واستجابتها لتوقعاتهم.

• الثقة المؤسسية تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الولاء المؤسسي والسمعة الإيجابية، وتعمل كحلقة وصل بين الأداء الاجتماعي والاعتراف العام بالعلامة التجارية (Egbelakin & Omotayo, ٢٠٢١).

٣- ارتباط السمعة بالأداء المؤسسي: تظهر النتائج أن السمعة الجيدة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء الفعّال للشركة، مما يجعل CSR عنصراً أساسياً في تعزيز قيمة العلامة التجارية للمراعي.

• هذه العلاقة تبرز الدور الاستراتيجي للـ CSR في تحسين الصورة المؤسسية، حيث يربط الأداء الاجتماعي بالتقدير العام من أصحاب المصلحة، وهو ما يتوافق مع نموذج المؤشرات المتعددة للسمعة المؤسسية (Fombrun & van Riel, ٢٠٠٤).

ثالثاً: العلاقة الإحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة

١- وجود علاقة ارتباط قوية: أوضحت نتائج معامل الارتباط لبيرسون وجود علاقة موجبة قوية بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة ( $r = ٠.٧٦٢$ ,  $\text{Sig.} = ٠.٠٠٠$ ).

• يشير هذا الارتباط إلى أن زيادة مستوى CSR تؤدي إلى تعزيز السمعة المؤسسية، وهو ما يثبت قوة الفرضية الأساسية للدراسة.

٢- تأثير مباشر قوي للمسؤولية الاقتصادية والأخلاقية: أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن البعدين الاقتصادي والأخلاقي لهما أكبر تأثير في السمعة ( $\beta = ٠.٣٠١$  و  $\beta = ٠.٢٧٩$ ).

• يعكس هذا أن الاستثمارات الاقتصادية والسلوك الأخلاقي الواضح يشكلان المحرك الرئيس للسمعة، بينما تلعب المسؤولية القانونية والخيرية دورًا داعمًا، مما يؤكد أن السمعة لا تُبنى على بعد واحد فقط.

٣- دور وساطة جزئية للشفافية: أظهرت نتائج نموذج (Baron & Kenny ١٩٨٦) أن الشفافية تمارس تأثيرًا وسطيًا جزئيًا بين CSR والسمعة، إذ انخفض الأثر المباشر من  $\beta = ٠.٧٦٢$  إلى  $\beta = ٠.٥٤٦$  بعد إدخال الشفافية كمتغير وسيط، مع بقاء الدلالة الإحصائية (Sig. = . . . .).

• هذا يشير إلى أن الشفافية تُعد قناة أساسية لتعظيم أثر CSR على السمعة، حيث تعزز من إدراك أصحاب المصلحة لمصداقية الشركة والتزامها الاجتماعي.

٤- القيمة التفسيرية المرتفعة للنموذج: بلغ معامل التحديد ( $R^2 = ٠.٦٨$ ) أي أن ٦٨% من تباين السمعة المؤسسية مفسر بأبعاد CSR، ما يدل على قوة النموذج التحليلي ودقته في تفسير العلاقة.

• يتيح هذا المستوى من التفسير للشركة تحديد الأولويات في إدارة المبادرات الاجتماعية لتعظيم أثرها على السمعة.

#### رابعاً: مناقشة النتائج، وتحليلها:

تشكل نتائج هذه الدراسة دليلاً واضحاً على أن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) تمثل عنصراً محورياً في بناء السمعة المؤسسية وتعزيز الثقة لدى أصحاب المصلحة، وهو ما يتفق مع الرؤى النظرية لمفهوم CSR التي أوردها (Carroll ١٩٩١)، والتي تشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية متعددة الأبعاد، تشمل الالتزام الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري، وأن تكامل هذه الأبعاد يحقق الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية.

١- مستوى تطبيق CSR وانعكاساته الاستراتيجية: أظهرت النتائج أن المتوسط العام للمسؤولية الاجتماعية بلغ ٤.١٧ من ٥، مما يدل على أن شركة المراعي تطبق CSR كنهج استراتيجي متكامل، وليس كإجراء شكلي أو نشاط تسويقي جانبي.

● نظرياً: يعكس هذا الارتفاع قدرة الإدارة على توظيف CSR في صميم العمليات الاستراتيجية للشركة، بما يضمن تحقيق أثر طويل الأمد على الأداء المؤسسي والسمعة. وقد أظهرت الدراسات أن الشركات التي تتبنى CSR بشكل استراتيجي تتمتع بميزة تنافسية مستدامة، وتستطيع التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية بسرعة أكبر (Fombrun, ١٩٩٦).

● أما عملياً: فتوظيف CSR بشكل استراتيجي يتيح تخصيص الموارد البشرية والمالية بشكل فعال لدعم المبادرات الاجتماعية، وإنشاء آليات متقدمة لرصد الأداء وقياس الأثر الاجتماعي بشكل دوري.

٢- تفوق البعدين الاقتصادي والأخلاقي: تبين أن البعدين الاقتصادي والأخلاقي سجلاً أعلى متوسطات، وهو ما يعكس قدرة المراعي على تحقيق التوازن بين الربحية والالتزام بالقيم الأخلاقية.

● يؤكد هذا التفوق أن الأبعاد الاقتصادية والأخلاقية تشكلان المحركين الرئيسيين لبناء السمعة المؤسسية، في حين تلعب الأبعاد القانونية والخيرية دوراً داعماً. هذه النتيجة تتفق مع الدراسات التي تشير إلى أن الالتزام الأخلاقي في اتخاذ القرارات الاقتصادية يعزز المصداقية ويزيد من الولاء المؤسسي لدى العملاء والموظفين (Turban & Greening, ١٩٩٧).

● أما إدارياً: يتيح هذا التوازن للشركة خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، تلتزم بالقيم الأخلاقية، مما يزيد من جاذبية العلامة التجارية في السوق.

٣- الالتزام القانوني ودوره في الحد من المخاطر: أظهر البعد القانوني متوسطاً مرتفعاً (٤.١٤)، ما يدل على التزام المراعي بالقوانين واللوائح المحلية والدولية، مثل سلامة الأغذية وحماية المستهلك والشفافية المالية.

● الالتزام القانوني يعتبر من أهم أدوات إدارة المخاطر المؤسسية، ويقلل من التعرض للمساءلة القانونية ويزيد من مصداقية الشركة أمام المجتمع والمستثمرين (Fombrun & Shanley, ١٩٩٠).

- التطبيق العملي: اعتماد نظام رقابي داخلي فعال يعزز ثقة أصحاب المصلحة ويقلل المخاطر التشغيلية، ويساهم في ترسيخ صورة الشركة ككيان مسؤول وموثوق.
- ٤. المسؤولية الخيرية وتأثيرها المجتمعي: أظهر البعد الخيري متوسطاً مرتفعاً (٤.١٨)، ما يعكس مساهمة المراعي في المبادرات الاجتماعية والتنمية، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية السعودية ٢٠٣٠.
- تبين الدراسات أن المبادرات الخيرية تسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي للمجتمع مع الشركة، وتخلق شبكة دعم مجتمعية تساعد في تعزيز السمعة المؤسسية على المدى الطويل (Bhattacharya & Sen, ٢٠٠٤).
- توجيه البرامج الخيرية نحو الصحة والتعليم والبيئة يحقق تكاملاً بين المسؤولية الاجتماعية والنتائج الاقتصادية والاجتماعية، ويعزز من مصداقية الشركة.
- ٥. السمعة المؤسسية كنتاج مباشر لتطبيق CSR: بلغ المتوسط العام للسمعة المؤسسية (٤.٢٨)، مما يدل على صورة ذهنية إيجابية قوية لدى موظفي المراعي والعملاء.
- يوضح هذا أن CSR يُعد أداة رئيسية لإدارة السمعة المؤسسية، حيث تؤكد الدراسات أن السمعة تتأثر بشكل مباشر بالالتزام الاجتماعي والأخلاقي للشركة (Fombrun, ١٩٩٦).
- السمعة الجيدة تؤثر في تحسين الولاء الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين، وتعزز رضا العملاء وتفضيلهم للمنتجات والخدمات.
- ٦. الثقة والجاذبية المؤسسية: تبين أن مؤشرات الثقة والجاذبية هي الأعلى بين عناصر السمعة، ما يعكس رضا أصحاب المصلحة عن الأداء المؤسسي للشركة.
- الثقة المؤسسية تشكل الركيزة الأساسية لتأثير CSR على السمعة، إذ تؤكد الدراسات أن الشركات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الثقة تحقق ولاء أكبر من العملاء والموظفين والمستثمرين (Egbelakin & Omotayo, ٢٠٢١).
- تعزيز الثقة يتيح تسهيل تطبيق السياسات المؤسسية الجديدة، وجذب الاستثمارات، ودعم العمليات التسويقية والتواصلية.

٧- العلاقة الإحصائية بين CSR والسمعة: أظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة موجبة قوية ( $r = 0.762$ ,  $Sig. = 0.000$ )، مما يدل على أن زيادة مستوى CSR تؤدي إلى تعزيز السمعة المؤسسية.

- تؤكد هذه العلاقة أن CSR ليست مجرد نشاط ثانوي، بل عامل استراتيجي لتقوية السمعة. ويؤكد تحليل الانحدار أن البعدين الاقتصادي والأخلاقي لهما التأثير الأكبر على السمعة ( $\beta = 0.301$  و  $\beta = 0.279$ )، في حين يلعب البعد القانوني والخيري دورًا تكميليًا.
- يمكن استخدام هذه النتائج لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا على السمعة وتوجيه الاستثمارات والجهود فيها بشكل استراتيجي.

٨- دور الشفافية كمتغير وسيط: أظهرت نتائج نموذج (Baron & Kenny 1986) أن الشفافية تعمل كمتغير وسيط جزئي، حيث انخفض الأثر المباشر من ( $\beta = 0.762$ ) إلى ( $\beta = 0.546$ )، مع بقاء الدلالة الإحصائية.

- هذا يشير إلى أن الإفصاح الشفاف والاتصال المؤسسي يعززان من فعالية CSR في بناء السمعة، ويجعل جهود المسؤولية الاجتماعية أكثر وضوحًا ومصداقية أمام أصحاب المصلحة.
- لتعظيم أثر CSR، يُنصح بإنشاء آليات إفصاح وتقارير سنوية مفصلة، واستخدام وسائل اتصال متعددة لضمان وصول المعلومات لجميع أصحاب المصلحة.

٩- القوة التفسيرية للنموذج: بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.68$ ، أي أن 68% من تباين السمعة المؤسسية يمكن تفسيره بأبعاد CSR.

- يشير هذا المستوى إلى أن CSR يشكل المحرك الأساسي لتفسير السمعة المؤسسية، وهو ما يعزز فرضيات الدراسة ويؤكد أهميتها النظرية.
- يمكن الاعتماد على هذه النتيجة في تصميم سياسات مؤسسية وإستراتيجيات مستدامة للارتقاء بالسمعة المؤسسية، مع التركيز على الأبعاد الأكثر تأثيرًا مثل الاقتصادي والأخلاقي.

## ● الخلاصة التحليلية

بناءً على ما سبق تؤكد نتائج الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية للشركات أصبحت ضرورة استراتيجية وليست خياراً تطوعياً، وأن دمج الأداء الاقتصادي مع الالتزام الأخلاقي والقانوني والخيري يشكل قاعدة متينة لبناء السمعة المؤسسية. كما بينت الدراسة أن الشفافية تشكل متغيراً وسيطاً حيوياً لتعزيز أثر CSR على السمعة، مما يجعل الإفصاح المؤسسي جزءاً أساسياً من هوية الشركات الموثوقة.

تجربة المراعي تبين أن الممارسات الاجتماعية الواعية والقائمة على التخطيط الاستراتيجي تعزز التنافسية المؤسسية، وتحقق استدامة طويلة الأمد في بيئة الأعمال السعودية الحديثة. هذه النتائج تؤكد الحاجة إلى تطبيق CSR بشكل متكامل ومستمر، وربطها بالاستراتيجيات المؤسسية والاتصال مع أصحاب المصلحة لتحقيق أثر ملموس على السمعة والولاء المؤسسي.

## المبحث الثاني: التوصيات التفصيلية والموسعة

أولاً: توصيات عملية لإدارة شركة المراعي:

### ١- تعزيز البعد الأخلاقي في برامج CSR:

● ينبغي أن يكون التركيز الأساسي على المسؤولية الأخلاقية بما يشمل دعم المجتمعات المحلية، رعاية التعليم، والمبادرات الصحية.

فعلى سبيل المثال: يمكن لشركة المراعي زيادة مساهمتها في البرامج المجتمعية التي تستهدف تمكين الشباب والمزارعين المحليين، مما يعزز سمعة العلامة التجارية ويؤكد على قيم الشركة الأخلاقية.

### ٢- تطوير آليات التواصل الداخلي والخارجي:

● يجب أن تشمل هذه الآليات تقارير دورية حول نتائج CSR، توزيعها على الموظفين والعملاء والمجتمع المحلي.

● تطبيق منصات رقمية مثل بوابات CSR التفاعلية والتقارير السنوية المرئية يزيد من الشفافية ويعزز مصداقية الشركة.

### ٣- مراقبة الأداء الاجتماعي والاقتصادي للمبادرات:

- إنشاء مؤشرات قياس أداء KPI خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، مثل عدد المستفيدين، حجم الدعم المقدم، ونسبة رضا المستفيدين.
- إجراء تقييمات دورية كل ستة أشهر لتعديل البرامج بما يتوافق مع احتياجات المجتمع ويزيد من فاعلية المبادرات.

### ٤- دمج CSR في استراتيجيات الموارد البشرية:

- ربط أداء الموظفين التنفيذيين والإداريين بنتائج CSR ضمن تقييم الأداء السنوي.
- تشجيع الموظفين على المشاركة الفعلية في المبادرات الاجتماعية، مما يعزز ثقافة الشركة الأخلاقية ويزيد ولاء الموظفين.

### ٥- الاستفادة من الشراكات مع الجهات الحكومية والمنظمات غير الربحية:

- عقد شراكات استراتيجية لتعزيز أثر المبادرات الاجتماعية، مثل دعم مشاريع التعليم الريفي أو الصحة العامة.
- هذه الشراكات توفر موارد إضافية وتزيد من الرؤية العامة للشركة كمؤسسة مسؤولة اجتماعياً.

### ثانياً: توصيات لصناع القرار في قطاع الأعمال السعودي

#### ١- اعتماد CSR كأداة استراتيجية لبناء السمعة المؤسسية:

- يجب أن تصبح المبادرات الاجتماعية جزءاً من خطط النمو والتوسع للشركات، وليس نشاطاً شكلياً.
- كما يمكن للحكومات وقطاع الأعمال تطوير معايير وطنية للشفافية والمساءلة الاجتماعية لرفع مستوى الأداء المؤسسي.

#### ٢- تقديم الحوافز للشركات ذات الأداء الاجتماعي المتميز:

- بحيث تشمل الحوافز تخفيضات ضريبية، جوائز تقديرية، أو اعترافات رسمية للشركات التي تحقق مستويات عالية في CSR.
- هذه الحوافز تحفز المؤسسات على تحقيق أهداف مستدامة وإظهار المسؤولية تجاه المجتمع.

### ٣- دمج مؤشرات الأداء الاجتماعي ضمن تقييم الأداء العام:

- إذ يجب على صناع القرار تطوير مؤشرات قياس واضحة لنجاح CSR مثل: نسبة رضا المجتمع، تأثير المبادرات على المبيعات، مدى مشاركة الموظفين.
- هذه المؤشرات تعزز مساءلة الشركات وتوجيه الاستثمارات نحو المبادرات الأكثر فاعلية.

### ٤- تعزيز التوعية بين الشركات عن أفضل الممارسات:

- بتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعليم طرق قياس أثر CSR على السمعة والولاء المؤسسي.
- يتيح هذا نقل الخبرات الناجحة من الشركات الرائدة (مثل المراعي) إلى الشركات الناشئة في السوق السعودي.

### ثالثاً: توصيات للباحثين الأكاديميين

#### ١- التركيز على البعد الأخلاقي والاقتصادي عند دراسة CSR:

- تُظهر البيانات أن البعدين الأخلاقي والاقتصادي لهما أكبر تأثير على سمعة العلامة التجارية.
- يمكن للباحثين تطوير نماذج متقدمة تركز على العلاقة بين هذه الأبعاد وولاء العملاء.

#### ٢- استكشاف العلاقة بين CSR والسلوك الشرائي للعملاء.

- دراسة تأثير CSR على تكرار الشراء، التوصية بالمنتجات، والولاء العاطفي.

- استخدام أساليب تحليل الانحدار المتقدم وتحليل الانحدار اللوجستي لتحديد تأثير CSR على القرار الشرائي.

### ٣- تحليل الفروق الديموغرافية في تأثير CSR

- دراسة تأثير العمر، الجنس، مستوى التعليم، والخبرة العملية على تقييم CSR وسمعة العلامة التجارية.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسات في تصميم برامج CSR موجهة بحسب الفئة المستهدفة.

### ٤- استخدام التكنولوجيا والبيانات الكبيرة

- الاستفادة من الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة لفهم أثر المبادرات الاجتماعية في الوقت الفعلي.
- يمكن لهذه الأدوات تحسين اتخاذ القرارات الإدارية وتقييم الأداء المؤسسي بشكل ديناميكي.

### المبحث الثالث: المقترحات المستقبلية الموسعة

#### ١- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة:

- مقارنة أثر CSR بين الشركات الغذائية والخدمية والصناعية.
- تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات الناجحة في قطاع معين يمكن تكرارها في قطاع آخر، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والاقتصادية.

#### ٢- تحليل العلاقة بين CSR وولاء العملاء:

- اقتراح إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لمراقبة أثر المبادرات الاجتماعية على ولاء العملاء على مدى سنوات.
- قياس تأثير CSR على الرغبة في التوصية بالمنتجات، وتكرار الشراء، والانطباع العام عن الشركة.

#### ٣- توسيع نطاق الدراسة جغرافياً:

- شمل مدن ومناطق متعددة في المملكة لتقييم تأثير CSR في البيئات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة.

- يمكن التوسع أيضًا ليشمل دول الخليج أو الشرق الأوسط لتقييم القيم المشتركة وتأثير السياسات الثقافية.

#### ٤- استخدام نماذج تحليلية متقدمة:

- اعتماد (SEM) (Structural Equation Modeling) لتوضيح العلاقة بين أبعاد CSR، الشفافية، السمعة المؤسسية، ورضا العملاء.

- هذا النموذج يسمح بفهم التفاعلات المعقدة بين المتغيرات وتأثير كل بعد بشكل منفصل ومتكامل.

#### ٥- اقتراح دراسة أثر برامج CSR على الأداء المالي:

- تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والربحية، معدل نمو المبيعات، وقيمة الأسهم للشركة.

- سيتمنح هذا نظرة شاملة عن العائد الاستراتيجي للاستثمار في المبادرات الاجتماعية.

#### ٦- التركيز على الشفافية كأداة قياس نجاح CSR:

- دراسة كيفية تأثير طرق الإعلان والتواصل مع العملاء على إدراك السمعة المؤسسية.

- اقتراح أدوات تقييم مثل استطلاعات الرأي، المؤشرات الرقمية، وتحليل المحتوى الإعلامي.

#### ٧- دراسة الفروق بين برامج CSR الطوعية والإلزامية:

- تحليل أثر البرامج التي تفرضها التشريعات مقابل تلك التي تتبناها الشركات طوعية.

- هذا التحليل يساعد على تصميم برامج أكثر فاعلية ومستدامة.

**Abstract:**

Title: The Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on Brand Reputation: A Field Study on Almarai Company in the Kingdom of Saudi Arabia.

This study aims to examine the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on brand reputation through an empirical application on Almarai Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The research analyzes the relationship between the dimensions of CSR—economic, legal, ethical, and philanthropic—and the company's corporate reputation, while testing the mediating role of transparency in this relationship. The study adopted the descriptive-analytical method, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of ٣٥٠ respondents from Almarai's employees and customers. The findings revealed a statistically significant positive effect of CSR on brand reputation, with the ethical and economic dimensions being the most influential in building Almarai's positive reputation. Statistical analysis also demonstrated that transparency plays a mediating role in strengthening the relationship between CSR practices and public perceptions of the company's reputation. The study concluded with several recommendations, most notably the necessity of integrating CSR into Almarai's institutional strategy and expanding disclosure and community communication programs to enhance public trust. The results of this research represent a scientific contribution to the field of corporate reputation studies and enrich the Arabic literature on governance and corporate social responsibility.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR) – Brand Reputation – Almarai Company – Corporate

## المراجع:

### • أولاً: المراجع العربية

١. أحمد، روضة عادل طلبية، شمعة، رانية عبد المنعم محمود، وحمودة، منى أحمد محمد. (٢٠٢٣). تأثير الأداء الاستراتيجي لمنتجات المعرفة على السلوك الابتكاري للعاملين. مجلة البحوث المالية والتجارية، ١، ١-٢٤.
٢. الخطيب، سامي عبد الرحمن. (٢٠١٧). أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على السمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٣(٢)، ٤٥-٧٢.
٣. العتيبي، فهد عبد الله. (٢٠١٩). تطبيقات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات السعودية ودورها في تعزيز الثقة المؤسسية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، ٣١(٤)، ١١٥-١٤٠.
٤. الهاجري، خالد محمد. (٢٠٢٠). العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات والسمعة التنظيمية في القطاع الصناعي السعودي. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، ٣٤(٢)، ٢٠٥-٢٣٣.
٥. عبد الله، منيرة حسن. (٢٠٢١). أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء العملاء: دراسة ميدانية على شركات الخدمات. مجلة البحوث التجارية والإدارية، ٣٩(٣)، ١٢١-١٥٤.
٦. الروقي، عبد العزيز صالح. (٢٠٢٣). المسؤولية الاجتماعية للشركات المدرجة في السوق المالية السعودية وأثرها على سمعتها المؤسسية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(١)، ٦٧-٩٨.
٧. الحربي، محمد عبد الله. (٢٠٢٢). الشفافية المؤسسية كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة التنظيمية. مجلة جامعة الأمير سلطان للدراسات الإدارية، ٩(١)، ٧٧-١٠٥.
٨. الشمري، ناصر فهد. (٢٠١٨). المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: منظور استراتيجي. مجلة الاقتصاد العربي للإدارة، ١٢(٢)، ٥٥-٨٣.
٩. عبد الغني، نجلاء يوسف. (٢٠٢٠). إدارة السمعة المؤسسية في الشركات الكبرى: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العربية، ٨(٤)، ٩٣-١١٨.

١٠. الزهراني، مشاعل بنت علي. (٢٠٢١). أثر ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية للمؤسسات السعودية. مجلة جامعة القصيم للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٦(٢)، ٤١-٧٠.
١١. السليطي، خالد صالح. (٢٠٢٢). ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصغيرة والمتوسطة وتأثيرها على السمعة المؤسسية: دراسة في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال والتنمية، ١٠(١)، ٣٣-٥٦.
١٢. القحطاني، حسين محمد. (٢٠١٩). دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تعزيز صورة العلامة التجارية لدى المستهلك السعودي. مجلة البحوث التسويقية، ٧(٢)، ٨٨-١١٠.
١٣. المناعي، لطيفة علي. (٢٠٢١). أثر الإفصاح والشفافية في مبادرات المسؤولية الاجتماعية على سمعة المؤسسات السعودية. مجلة المحاسبة والمالية المعاصرة، ١٤(٣)، ٨٤-٥٩.
١٤. حسن، سمير عبد الوهاب. (٢٠٢٠). العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية السنوية والسمعة التنظيمية: دراسة حالة في المؤسسات الصناعية السعودية. مجلة دراسات إدارية سعودية، ١٠(١)، ١٠١-١٢٩.
١٥. فيصل، ليلى محمد. (٢٠٢٣). أثر مبادرات المسؤولية الاجتماعية في بناء العلامة التجارية لدى المستهلك: دراسة تطبيقية في قطاع الأغذية. مجلة التسويق والاستراتيجية، ١١(٤)، ٤٥-١٥.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية

١. Alexander, M. W., & Buchholz, R. (١٩٧٨). Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance. *Academy of Management Journal*, ٢١(٣), ٤٧٩-٤٨٦.
٢. Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (٢٠٠٤). *The power of corporate communication: Crafting and controlling the corporate image*. McGraw-Hill/Irwin.

٣. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (١٩٨٦). The moderator—mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, ٥١(٦), ١١٧٣–١١٨٢.
٤. Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (٢٠٠٦). The reputation feedback model: A dynamic process approach to corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, ٩(٣), ١٩٠–٢٠٥.
٥. Božić, B., Kolić Stanić, M., & Jurišić, J. J. (٢٠٢٣). The Relationship between Corporate Social Responsibility, Corporate Reputation, and Business Performance: Evidence from the Retail Sector. *International Journal of Retail & Distribution Management*, ٥١(٣), ٢٨٢–٣٠٢.
٦. Carroll, A. B. (١٩٩١). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, ٣٤(٤), ٣٩–٤٨.
٧. Carroll, A. B. (٢٠١٥). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, ٤٤(٢), ٨٧–٩٦.
٨. Chan, R. Y. K., & Mohd Hasan, R. (٢٠١٨). The Role of CSR and Corporate Brand Reputation in Consumer Responses: A Structural Equation Modeling Study in Malaysia. *Journal of Business Research*, ٨٨, ١٨٧–١٩٨.
٩. Clarkson, M. B. (١٩٩٥). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, ٢٠(١), ٩٢–١١٧.
١٠. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (٢٠٠٧). The need for new paradigms to study organizational crisis. *Public Relations Review*, ٣٣(٢), ١٦٤–١٦٦.
١١. Dowling, G. R. (٢٠٠١). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford University Press.

١٢. Egbelakin, T., & Omotayo, T. (٢٠٢١). Transparency and Stakeholder Trust in Corporate Social Responsibility: Insights from Emerging Markets. *Sustainability*, ١٣(٣), ١٣٥٢.
١٣. Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (٢٠١٥). Building Company Reputation and Brand Equity through CSR: The Mediating Role of Trust. *International Journal of Bank Marketing*, ٣٣(٦), ٨٤٠-٨٥٦.
١٤. Flores-Bermúdez, F., Marmolejo-Duarte, C., & Jódar-Pérez, F. (٢٠٢٠). Corporate social responsibility and corporate reputation: The mediating role of perceived quality. *Journal of Business Ethics*, ١٦٥(١), ١١٥-١٢٨.
١٥. Fombrun, C. J. (١٩٩٦). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
١٦. Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (٢٠٠٠). The reputation quotient: A two-step validation procedure. *Corporate Reputation Review*, ٣(٣), ٢٤-٣٥.
١٧. Fombrun, C., & Shanley, M. (١٩٩٠). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, ٣٣(٢), ٢٣٣-٢٥٨.
١٨. Fredricksson, L. (٢٠١٧). The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation in the banking sector. (Master's thesis). Stockholm Business School.
١٩. Gavin, M. B., & Walker, K. (٢٠١٥). Corporate reputation and customer trust: The moderating role of perceived risk. *Journal of Brand Management*, ٢٢(٤), ٣١٤-٣٣١.
٢٠. Gray, E. R., & Balmer, J. M. (٢٠٠٣). Managing corporate brands: The case of the British Airways. *Journal of General Management*, ٢٧(٣), ١٠-٢٩.
٢١. Helm, S. (٢٠١١). Employees' commitment to corporate social responsibility (CSR) programs. *Journal of Business Ethics*, ٩٩(١), ٤٧-٦٦.

٢٢. Hilton, S. (٢٠٠٤). The reputation game: An inside look at how companies build or break their brands. Portfolio.
٢٣. Hussain, A., Yin, J., Manzoor, F., & An, M. (٢٠٢٢). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Reputation and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation of Organic Organizational Cultures. Sustainability, ١٤, ٩٩٠١٢٩٨.
٢٤. Iglesias, O., & Ind, N. (٢٠٢٠). The power of corporate reputation: How to create it and how to protect it. Organizational Dynamics, ٤٩(١), ١٠٠٧٤٧.
٢٥. Islam, M. A., Mahmud, A. B., & Ahmad, A. S. (٢٠٢١). The Mediating Role of Corporate Reputation in the Relationship between CSR and Consumer Loyalty in the Banking Sector. Sustainability, ١٣(٢), ٩٣٤.
٢٦. Jamali, D., & Lund-Thomsen, P. (٢٠١٨). CSR through a Developing Country Lens: Bridging Institution-Building and Private Business–Society Relations in the Middle East. Journal of Business Ethics, ١٥٣(٢), ٣٢٩–٣٤٧.
٢٧. Kantar Brand Index. (٢٠٢٣). BrandZ Saudi Arabia Top ٣٠ Most Valuable Brands.
٢٨. Lee, E. M., & Lee, S. A. (٢٠١٨). Corporate social responsibility and consumer behavior. Journal of Business Research, ٨٧, ٢٢٨–٢٣٦.
٢٩. Lee, Y., & Chang, H. J. (٢٠٢٠). The impact of corporate social responsibility on corporate image and reputation. Social Responsibility Journal, ١٦(١), ١٠١-١١٨.
٣٠. Luce, R., Barber, A., & Hillman, A. (٢٠٢٠). How Does Corporate Social Responsibility Transform Brand Reputation into Brand Equity? International Journal of Engineering Business Management, ١٢, ١–١٣.
٣١. Maignan, I., & Ferrell, O. C. (٢٠٠٤). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. Journal of the Academy of Marketing Science, ٣٢(١), ٣–١٩.

٣٢. Mohr, L. A., & Webb, D. J. (٢٠٠٥). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, ٣٩(١), ١٢١-١٤٢.
٣٣. Morsing, M., & Schultz, M. (٢٠٠٦). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, ١٥(٤), ٣٢٣-٣٣٨.
٣٤. Park, E., & Kim, K. J. (٢٠١٩). Corporate Social Responsibility as a Determinant of Consumer Loyalty: An Examination of the Ethical Brand Identity of Starbucks. *Journal of Business Ethics*, ١٥٨(٤), ١١٩٣-١٢٠٩.
٣٥. Pérez, R. C., & Sahibzada, S. (٢٠٢٠). The Effect of CSR on Customer Loyalty: Evidence from the Banking Sector in Spain. *Journal of Business Ethics*, ١٦٦(١), ١٧٣-١٨٧.
٣٦. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (٢٠٠٢). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, ٢٣(١٢), ١٠٧٧-١٠٩٣.
٣٧. Sweeney, J. C., & Lapp, V. (٢٠١٢). The relationship between corporate reputation and customer loyalty: A moderated mediation model. *European Journal of Marketing*, ٤٦(١١/١٢), ١٥٩٩-١٦٢٧.
٣٨. Turban, D. B., & Greening, D. W. (١٩٩٧). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, ٤٠(٣), ٦٥٨-٦٧٢.
٣٩. Walker, K. (٢٠١٠). A research agenda for corporate reputation. *Journal of Public Relations Research*, ٢٢(١), ١-٢٥.