

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمدخل لإدارة المخاطر والأزمات "دراسة تقييمية  
لمؤسسة زين للاتصالات"

*Corporate Social Responsibility as an Entrance to Risk and Crisis  
Management "An Appraisal Study for Zain Telecommunications  
Corporation"*

خولة زياتي<sup>1\*</sup>، إلهام بوغليظة<sup>2</sup>، أميرة عبد الباقي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، zian.ikhawla@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، ilhemboug@yahoo.fr

<sup>3</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، amiraabdelbaki@yahoo.fr

النشر: 2020/12/31

القبول: 2020/12/12

الاستلام: 2020/11/20

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في إدارة المخاطر والأزمات باعتبارها وسيلة استباقية لتجنب المخاطر والأزمات المحتملة في أنشطة المؤسسات، ولتحقيق ذلك تم تسليط الضوء على تجربة مؤسسة زين للاتصالات، حيث تعمل هذه الأخيرة على الالتزام بتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية في جميع أنشطتها، وتسعى باستمرار إلى تطبيق ممارسات مسؤولة ومستدامة الأمر الذي يؤدي إلى تجنب الأزمات وتحسين ممارسات إدارة المخاطر وإرساء بيئة حوكمة تساهم في بناء علاقات بناءة مع أصحاب المصالح والحكومات، مما يخلق بيئة آمنة لعمل المجموعة ويحسن من ممارسات إدارتها.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية؛ إدارة المخاطر، إدارة الأزمات، مؤسسة زين للاتصالات.

\* المؤلف المراسل

**Abstract:**

*This study aims to identify the role of corporate social responsibility in managing risks and crises, as corporate social responsibility expresses a proactive way to avoid potential risks and crises in the activities of institutions, and the experience of Zain Telecom in this field has been highlighted, as the latter works to adhere to adopting the principles of responsibility Social Development in all its activities, and it constantly seeks to apply responsible and sustainable practices, which leads to avoiding crises, improving risk management practices, establishing a governance environment that contributes to building constructive relationships with stakeholders and governments, creates a safe environment for the group's work and improves the practices of its departments.*

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Risk Management, Crisis Management, Zain Telecom.

**1. مقدمة:**

تواجه المؤسسات الاقتصادية مخاطر عديدة، مما يؤدي إلى تعرضها إلى العديد من الأزمات، وقطاع الاتصالات هو إحدى المؤسسات التي تعمل بمناخ يتسم بالحركة والتغير التكنولوجي، لذلك يتعرض هو الآخر إلى العديد من المخاطر والأزمات المعقدة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يتوجب عليه مواجهة المخاطر بصفة علمية مدروسة تساهم إيجاباً في حل هذه المشكلات بفكر إداري يتناسب مع نوع المشكلة أو الخطر أو الأزمة من خلال توفر وإعداد كل عناصر التعامل الناجح مع هذه المخاطر والأزمات.

لذا أضحى مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية يحظى باعتراف واسع باعتباره أداة إدارية حديثة تساعد على تفادي آثار الأزمات والمخاطر الداخلية والخارجية المحتملة مستقبلاً في قطاع الاتصالات، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية موضوعنا وخاصة تطبيقاتنا على شركة زين للاتصالات، حيث تلجأ هذه الأخيرة إلى التصدي للمخاطر والأزمات من خلال الالتزام بخلق تأثير إيجابي مستدام عن طريق تطبيق مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وبهذا ارتبطت المسؤولية الاجتماعية للشركة ارتباطاً جوهرياً بإدارة المخاطر والأزمات من خلال رسم خرائط للمخاطر المحتملة وطرح الحلول للتصدي لها بكفاءة وفعالية.

## مشكلة الدراسة:

- مما سبق تحاول الدراسة الإجابة على المشكلة التالية: هل تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين ممارسات إدارة المخاطر والأزمات بمؤسسة زين للاتصالات؟ وتحت هذه الإشكالية الرئيسية ندرج التساؤلات الفرعية التالية:
1. هل تهتم مؤسسة زين للاتصالات بتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية؟
  2. ماهي أهم المخاطر والأزمات التي يمكن تفاديها في مؤسسة زين من خلال تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية؟
  3. ماهي مجالات الاستفادة من تجربة مؤسسة زين للاتصالات في مجال إدارة المخاطر والأزمات المؤسسية بعد تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية؟

## فرضيات الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة قمنا بصياغة الفرضية التالية التي نعددها أكثر الإجابات احتمالات للأسئلة المطروحة سابقا، وتمثل في: "تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين ممارسات إدارة المخاطر والأزمات بمؤسسة زين للاتصالات".

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية كأحد مرتكزات الوقاية من المخاطر والأزمات المؤسسية، كما تعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على واقع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة زين للاتصالات، وذلك من خلال أهمية التزام المؤسسة محل الدراسة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية كأسلوب يساعد في تحسين وتطوير ممارساتها اتجاه المخاطر والأزمات التي تواجهها، كما تقدم الدراسة مقترحات علمية قابلة للتطبيق في المؤسسات تساهم في زيادة فاعلية وكفاءة المخرجات في هاته الأخيرة وتنعكس بالإيجاب على المؤسسات الجزائرية ككل.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف على المستوى النظري والتطبيقي على النحو التالي:

- تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وإدارة المخاطر وإدارة الأزمات؛

- إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ممارسات إدارة المخاطر والأزمات لتفادي الأزمات والتصدي لها؛
- استعراض تجربة مؤسسة زين للاتصالات في مجال إدارة المخاطر والأزمات؛
- معرفة واقع اهتمام مؤسسة زين للاتصالات بتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

### منهج الدراسة:

بغية إعطاء الدراسة صفة الموضوعية وتوافقا مع طبيعتها وسعيها إلى الوصول بها للإجابة عن مشكلتها وتساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتشخيص ووصف المفاهيم الواردة في الدراسة بشكل دقيق وعلمي، مع استخدام أسلوب دراسة حالة "مؤسسة زين للاتصالات"، بهدف الاستخلاص من تجربتها للخروج بنتائج وتوصيات يمكن للمؤسسات الجزائرية للاتصالات الاستفادة منها.

### هيكل الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ومن أجل إحاطة أكبر بالموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور، حيث شمل المحور الأول التأصيل النظري للدراسة، والذي تناولنا فيه كل من التعريف بمتغيرات الدراسة، في حين جاء المحور الثاني متضمناً الجانب التطبيقي للدراسة من خلال التعرض لتجربة مؤسسة زين للاتصالات في هذا المجال.

## 2. التأصيل النظري للدراسة:

### 1.2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية:

#### 1.1.2 تعريف المسؤولية الاجتماعية:

يعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام المؤسسات الاقتصادية بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم، بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء"<sup>1</sup>، أما الغرفة التجارية العالمية فأشارت إلى أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية

اجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونية، ولذلك فالمسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم<sup>2</sup>.

في حين عرف الباحث الاقتصادي الليبرالي ميلتون فريدمان ( Milton Friedman) المسؤولية الاجتماعية سنة 1970 في مقال نشر له في جريدة نيويورك تايمز بأنها: "استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة تهدف لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل والخداع"<sup>3</sup>، في حين وضع الباحث كريستيان بروذج (Christian Brodhag) المسؤولية الاجتماعية بشيء من التفصيل على أنها: "الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار ووضع استراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة العمليات داخل المؤسسة، والشفافية ليتم تطبيق أحسن الممارسات، بالإضافة إلى على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، والالتزام بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان"<sup>4</sup>.

مما سبق يتبين أن هذه التعاريف تباينت في محتواها ومضامينها والجوانب التي تم التركيز عليها، وإن اشتركت في هدف أو أكثر تمثل في تفاعلها واتجاهها لخدمة المجتمع.

## 2.1.2. فوائد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية:

توفر المسؤولية الاجتماعية العديد من الفوائد المحتملة للمؤسسة، والتي تتضمن ما

يلي<sup>5</sup>:

- تحسين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز سمعة المؤسسة، وتشجيع ثقة أكبر للجمهور؛
- تشجيع المشاركة الفعالة للعاملين في عملية اتخاذ القرار وتعزيز ولائهم وروحهم المعنوية؛
- تدعيم الأداء المالي؛
- تحسين صورة المؤسسة ورفع قيمتها أمام المستثمرين والمجتمع المالي؛
- تحسين العلاقة مع الحكومات، الإعلام، الموردين، الزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه؛

- تحسين الأداء البيئي للمؤسسة من خلال تعزيز تطبيق بعض الممارسات البيئية كخفض انبعاث الغازات الملوثة، الاقتصاد في الطاقة (استهلاك المياه والورق)، إعادة تدوير النفايات، تصميم المنتجات المستدامة التي تتكيف مع رغبات العملاء والحصول على معيار المواصفة ISO 14001 للبيئة<sup>6</sup>.

### 3.1.2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

بالاعتماد على مختلف الأبحاث والدراسات النظرية التي تعرضت إلى تحليل أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يمكن القول أن الأبحاث الرائدة للباحث آرشي كارول في إطار المسؤولية الاجتماعية شكلت نقلة مهمة، حيث عرض الباحث كون المؤسسة الاقتصادية تضطلع إدارتها بأربع مسؤوليات متكاملة، هي كالآتي<sup>7</sup>:

- المسؤولية الاقتصادية: وتمثل مسؤوليات أساسية يجب أن تضطلع بها المؤسسة الاقتصادية، إذ يتوجب عليها إنتاج سلع وخدمات بكلف معقولة ونوعيات جيدة للمجتمع، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المؤسسة العوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلف مساهمات أصحاب المصالح؛

- المسؤوليات القانونية: وهذه المسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات ومبادئ يجب ان لا تتجاوزها المؤسسات الاقتصادية وأن تحترمها، وفي حالة عكس ذلك فإنها تقع في إشكالية قانونية، وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها؛

- المسؤولية الأخلاقية: يفترض في إدارة المؤسسات الاقتصادية أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها. وفي حقيقة الأمر تمثل المسؤولية الأخلاقية السلوك الموجه لقرارات في المؤسسة بحيث لا يتم خرق للقيم والأعراف والتقاليد الاجتماعية المقبولة، وأن يلتزم المديرين بما هو صحيح مبتعدين عما هو خطأ وغير مقبول وبذلك تتجسد مفاهيم العدالة والنزاهة والاستقامة والإخلاص وهذا ما يزيد من سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها؛

- المسؤولية الخيرية: تمثل مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات بيتها والعمل على المشاركة فيها.

#### 4.1.2. المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية:

تستهدف المؤسسات أثناء ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة، ولتحقيق ذلك الهدف ينبغي على الشركات أن تعمل على أساس مجموعة من المبادئ التي تتمثل في القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سيادة القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك واحترام حقوق الإنسان<sup>8</sup>.

#### 2.2. إدارة المخاطر والأزمات المؤسسية:

##### 1.2.2. تعريف الأزمة والخطر:

تكون المؤسسة أسيرة سلسلة من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع وأيضا انخفاض فعالية المواجهة، وبالتالي فإن المؤسسة لا تختار ما تفعله وإنما يفرض عليها ما تفعله، وللتعرف على الفرق بين إدارة الأزمة وإدارة المخاطر يتطلب ضرورة التفرقة بين مفهومي الخطر والأزمة، فالخطر هو مفهوم مرتبط أكثر بعنصر عدم التأكد، أما الأزمة فهي مفهوم يعبر عن شيء حدث فعلا<sup>9</sup>، كما أن الخطر يعتبر من عوامل توليد الأزمات، فأزمة الرهن العقاري مثلا كانت ناتجة عن خطر الإفراط في منح القروض العقارية بدون ضمانات، وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

اختلف مفهوم الأزمة ببعض المفاهيم الأخرى كمفهوم الصراع والحادث، والواقعة والمشكلة، والكارثة، ولذلك تطلب هذا الأمر ضرورة تحديد كل مفهوم من هذه المفاهيم حتى يمكن الوقوف على طبيعة مفهوم الأزمة وبيان مدى اختلافه عن هذه المفاهيم وعدم أخذه كمصطلح مرادف لها.

ويمكن في البداية تعريف الصراع باعتباره شيء يحدث ويؤدي إلى تعرض هيكل النظام للاضطراب والخلل بدرجة لا تصل إلى تحدى الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام، وفي ضوء ذلك فالصراع يعبر عن إرادتين تختلف مصالحهما.

يقصد بالحادث ذلك الخلل والاضطراب الذي يؤثر على النظام كله، بينما يقصد بالواقعية شيء قد حدث وانقض أثره؛ أما المشكلة فيمكن تعريفها على أنها باعث يؤدي إلى حالة من الحالات غير المرغوب فيها وتحتاج إلى وقت وجهد كبيرين لمواجهتها؛ في حين يقصد بالكارثة على أنها تغيير مفاجئ يكون ذو أثر حاد وتدميري على النظام،

كما ينتج عنه تغييرات ونتائج تتعلق بعمليات التوازن، وهي تعد سببا مباشرا لحدوث الأزمات.

ويختلف مفهوم الأزمة عن كل من المفاهيم السابقة، فهو أكثر شمولاً في طبيعته وأكثر اتساعاً في نطاق استخدامه حيث أصبح يمس كل جوانب ومجالات الحياة الفردية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية المحلية منها والدولية، وبصفة عامة يمكن تعريف الأزمة بأنها: "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله، ويهدد الافتراضات الأساسية التي يبنى عليها، وينطبق ذلك على كل الأنظمة سواء كانت أنظمة اقتصادية أو سياسية اجتماعية أو طبية... الخ"<sup>10</sup>.

كما يمكن تعريف الخطر على أنه: "التغير في الأحداث المستقبلية بمعنى عدم التأكد منها واختلاف الواقع عن المتوقع، ومن هنا ينشأ الربح والخسارة، فإذا كان الحدث الفعلي أقل من المتوقع فقد نكون بصدد خسارة أو العكس عندما يكون الحدث الفعلي أكبر من المتوقع قد نكون بصدد ربح"<sup>11</sup>.

## 2.2.2. تعريف إدارة الأزمات وإدارة المخاطر:

تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمات بأنها: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة"، أما حديثاً فإن إدارة الأزمات تتطلب من المدراء ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه.

وكما يلاحظ فإن هذا المفهوم يعني ربط إدارة الأزمات بصفة عامة بالإدارة الاستراتيجية وربطها بالرقابة الاستراتيجية بصفة خاصة، في حين يرى البعض أن إدارة الأزمات لها مفهوم مزدوج الأول يعني أن إدارة الأزمات هي: إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق، وعليه فإدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة المؤسسة قبل وبعد حدوث الأزمة.

أما إدارة المخاطر هي إطار واسع وشامل لمعالجة المخاطر التي تواجهها المؤسسة أو أية وحدة اقتصادية، لذلك فإن إدارة المخاطر في إطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة لا يمكن لهذه الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية إلا بتطوير ذهنية شمولية إزاء الأخطار، وتتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل العقلانية لمعالجتها ضمن

برنامج تكاملي ويستلزم ذلك توفر مهارات جيدة ومعلومات أدق ونظم اتصالات متقدمة بين الجهات المعنية داخل المؤسسة<sup>12</sup>.

كما تعرف إدارة المخاطر على أنها: "نشاط إداري يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة"<sup>13</sup>، في حين هناك من يشير إلى أنها: "التطبيق المنظم لسياسات وإجراءات وممارسات الإدارة ومهمة تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ورقابة الخطر"<sup>14</sup>.

وتهدف في العموم إدارة المخاطر والأزمات المؤسساتية إلى درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره؛ التقليل من حجم الخسائر عند حدوثه مستقبلا ودراسة أسباب حدوث كل خطر لمنع حدوثه مستقبلا.

### 3.2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية كآلية لتحسين ممارسات إدارة المخاطر والأزمات:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل عام بمثابة الطريقة التي تدمج المؤسسات من خلالها الاهتمامات الاجتماعية، البيئية، والاقتصادية في قيمها وثقافتها وصنع قرارها واستراتيجيتها وعملياتها بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة، بحيث يتم استنباط ممارسات أفضل داخل المؤسسة، ومضاعفة الثروات وتحسين المجتمع.

وحيث أن المؤسسات تلعب دورا محوريا في خلق العمل والثروة في المجتمع، تشكل المسؤولية الاجتماعية مركز اهتمام للإدارة، فهي تدفع المؤسسات إلى إدارة المخاطر بشكل استباقي، والاستفادة من الفرص المتاحة على حد سواء. وخاصة فيما يتعلق بسمعتها وإشراكها الواسع لأصحاب المصلحة، أما أصحاب المصلحة فيمكن أن يشمل المساهمين، العاملين المستهلكين والمجتمعات.

وعليه فالعلاقة التي تجمع بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وإدارة المخاطر والأزمات هي علاقة واضحة وجلية، ويمكن ذلك من خلال مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي قدمه الباحث E.H Bowman سنة 1980 والذي وضح من خلاله أن المسؤولية الاجتماعية هي وسيلة استباقية لتجنب المخاطر المحتملة في أنشطة المؤسسات، كما أنها وسيلة لحل النزاعات بين المؤسسات وعمالها وبينها وبين الدولة. وتعد أيضا أداة لكسب تعاطف المجتمع، وإحباط كل الانتقادات والمخاطر المحتملة من الدعاية السلبية، خاصة

إذا كانت هذه المؤسسات تنشط في قطاع يؤثر في الحياة اليومية للسكان وبيئة المجتمع كالمناجم ومصانع الاسمنت والتعدين، حيث أكد في هذا الشأن قادة المؤسسات لحقوق الإنسان أن الاعتبارات والمعايير الأخلاقية تحول المخاطر إلى فرص ومزايا<sup>15</sup>.

أي أن المسؤولية الاجتماعية تضمن الاستدامة، فهي تحفز أصحاب المصالح على المشاركة والحوار، وتحسين العلاقات مع المجتمع والاستثمار الكلي بهدف خلق المزيد من فرص الحصول على رأس المال، وتعزيز العلاقات بين العاملين وتحسين للسمعة والعلامات التجارية وضمان أداء مالي وربحية عالية.

كما تساعد المسؤولية الاجتماعية في إدارة المخاطر على بناء ثقافة حقيقية تحث على حسن التصرف داخل المؤسسات، ويمكن أن يجنبها مخاطر فقدان سمعتها بسبب أي فضيحة أو حادث بيئي. وبالتالي فهي تساهم في التمييز بين العلامات التجارية بالإضافة إلى مساعدتها على الحصول على تراخيص عمل وتجنب التدخل عن طريق فرض الضرائب والأنظمة. كما أنها تعمل على تحسين الأداء المالي؛ فالمؤسسات التي تثبت التزامها بممارسة تطبيقات المسؤولية الاجتماعية تحترم متطلبات الامتثال التنظيمي وتتجاوزها، ومنه فهي تخضع إلى مراقبة أقل وتحصل على حرية أكبر من الجهات الحكومية على الصعيدين الوطني والمحلي.

ويتم تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال عدد من المحاور تشمل حماية مصالح المساهمين وحقوق المستهلكين، والمحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية والاهتمام برأس المال البشري، والمساهمة في جهود التنمية، فضلا عن المشاركة في العمل الاجتماعي ويمكن الإشارة إليهم فيما يلي<sup>16</sup>:

- المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين: والتي تتمثل بالإففاق على الموارد البشرية الذي يعد استثمارا حقيقيا له عوائده على المدى القصير والطويل، حيث تلتزم المؤسسات الاقتصادية بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العمل وذلك من خلال (تبنى البرامج التدريبية اللازمة بداخل المؤسسة وخارجها، الإففاق على العاملين الراغبين بتحسين مستواهم الدراسي من أجل تنمية مهاراتهم الفنية والإدارية، والمساهمة في توفير الخدمات الاجتماعية للعاملين، وغيرها من المساهمات)؛

- المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء: والذي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وأهمها: زيادة الأرباح، تعزيز سمعة المؤسسة في الأوساط التجارية والصناعية، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية، إذ يؤدي تحقيق رغبات العملاء في تطوير وتحسين منتجات وخدمات المؤسسات على جذب ثقتهم ورضاهم والحفاظ على هذا الرضا، ومن أهم الأنشطة الإعلان والترويج الصادق والأمين عن منتجاتها وخدماتها، الشفافية والنزاهة والصدق وعدم الخداع والغش في التعامل مع العملاء، توفير البيانات اللازمة عن المنتجات مثل تواريخ الإنتاج وفترة الصلاحية والمكونات وغيرها من الأنشطة؛
- المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع: حيث يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم المنفعة العامة لأفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية وهذا يخلق مناخا جاذبا للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات المجتمع، ومن أهم الأنشطة التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتمويل احتياجات الأعضاء والأهالي المحتاجين. ومجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وافية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراساتهم العليا في الداخل والخارج، هذا فضلا عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات الخ من هذه المساهمات؛
- المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة: وهنا يقع على عاتق المؤسسات جزء كبير من المسؤولية في هذا المجال يشمل منع التلوث ومنع الأضرار بالبيئة الصادرة عن الإشعاعات نتيجة عمليات الإنتاج...، حيث أن الاهتمام بالصناعة النظيفة بيئيا سيؤدي ذلك إلى القضاء على المشكلات البيئية المجتمعية، وعليه فلا بد على المؤسسات الاقتصادية أن تراعي الحفاظ على البيئة ومنع التلوث والتوازن بين التكلفة الاجتماعية للإنتاج وتكاليف التحكم والرقابة وبين المنافع الاجتماعية وكذلك عملية تدوير واسترجاع بعض المواد ثم تسويقها.

### 3. دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ممارسات إدارة المخاطر والأزمات لمؤسسة زين للاتصالات:

#### 1.3. التعريف بمؤسسة زين للاتصالات:

مؤسسة زين "مؤسسة للاتصالات المتنقلة" (ام تي سي) سابقا - تأسست في العام 1983 بموجب مرسوم أميري في الكويت، وكانت أول مؤسسة اتصالات متنقلة تم إطلاقها على مستوى منطقة الشرق الأوسط، في العام 2007 تم تغيير اسمها ليصبح "زين" وهو الاسم الذي انطلقت العلامة التجارية للمجموعة في أسواق المنطقة وقد تمتعت المؤسسة بنمو وابتكار مستمرين منذ بدايتها، إذ وصلت إلى نطاق تواجد جغرافي لشبكاتها في 23 دولة في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا، وكمؤسسة رائدة تزود هذه المجموعة خدمات صوتية وخدمات بيانات متنقلة لـ 47 مليون عميل ويمتد تواجدها عبر 8 دول وتتمثل في: الكويت، البحرين العراق، الأردن، السعودية، جمهورية السودان، وجنوب السودان، ولبنان<sup>17</sup>.

وتلتزم إدارة المؤسسة بالمحافظة على التميز وعلى موقعها الريادي في قطاع الاتصالات وذلك من خلال<sup>18</sup>:

- توفير وتطوير أحدث شبكات الاتصال من خلال توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية ومبتكرة لتحقيق أعلى مستويات رضى العملاء؛
- الاستمرار في تطوير وتدريب واستثمار كوادر المؤسسة البشرية؛
- تطبيق وتطوير نظام لإدارة أمن المعلومات بدقة والذي من شأنه المحافظة على سرية المعلومات، دقتها وتواجدها بالشكل الذي تتطلبه العمليات الإدارية؛
- تطبيق واختبار خطط استمرارية العمل المحكمة والشاملة لمنع أي انقطاع في تقديم خدماتنا؛
- اعتماد منهجية شاملة لتقييم المخاطر تغطي الأقسام الفنية ومعارض زين، لتحديد أصول المعلومات لديها وتقييم المخاطر المرتبطة بها، وذلك للوصول لمعالجة المخاطر بشكل كاف؛

- تطبيق نظام إدارة أمن المعلومات والالتزام بالمتطلبات والتشريعات القانونية والتنظيمية المعمول بها محليا ودوليا؛
- مراجعة وتحسين وتحديث سياستنا ونظم الإدارة على أساس دوري.

### 2.3. رؤية شاملة لبرنامج شركة زين للاتصالات للمسؤولية الاجتماعية

تلتزم مؤسسة زين بتعزيز التنمية المستدامة من خلال موائمة أنشطتها وأعمالها واستدامتها المؤسسية مع أجندة التنمية المستدامة لما بعد العام 2015، وعلى هذا الأساس فقد انضمت إلى اتحاد GSMA الذي يمثل مصالح صناعة الاتصالات على مستوى العالم.

إن تنفيذ استراتيجية الاستدامة بناء على الانضمام لهذا الاتحاد يحتم على المؤسسة الامتثال والالتزام تجاه العاملين والبيئة والمجتمع، وعليه تركز استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على المساهمة في مبادرات بناء القدرة في كافة أنحاء الدول التي تعمل فيها، وهذا ما أتاح تمكين وتعليم وتدريب وتطوير الشباب ومساعدة شرائح السكان وسد الفجوة الرقمية وتقليل البصمة الكربونية.

وتتمثل أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الممارسات المتعلقة بحقوق الإنسان الممارسات المسؤولة تجاه الموارد البشرية، الممارسات البيئية ومكافحة الفساد، إضافة إلى تخفيض الانبعاثات في كافة العمليات التشغيلية، وفي هذا الإطار فلقد تحصلت المؤسسة على جائزة أفضل برنامج للمسؤولية الاجتماعية سنة 2012 من قبل المنظمة العربية للمسؤولية الاجتماعية، والجدول أدناه يمثل مسحا شاملا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.

الجدول (1): برنامج المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة زين للاتصالات

الأطراف المعنية لها	طريقة الالتزام	طريقة الاستجابة
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم المساعدة في محلات البيع بالتجزئة.</li> <li>- تزويد العملاء بالخدمة عبر مراكز الاتصالات.</li> <li>- توجيه رسائل نصية.</li> <li>- إجراء استطلاعات الرأي بشأن رضا العملاء وتجربته مع المحل وتتبع العلامة التجارية).</li> <li>- توفير المعلومات على المواقع الالكترونية لمؤسسة زين.</li> <li>- التفاعل مع قنوات وسائط الإعلام الاجتماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار في الشبكات.</li> <li>- تزويد العملاء بفرصة النفاذ إلى أحدث وسائل التكنولوجيا.</li> <li>- إطلاق منتجات مصممة حسب الطلب في كل سوق ومزودة بخيارات محددة لعملاء الدفع الآجل المسبق للخدمة الصوتية وخدمة البيانات على حد سواء.</li> <li>- تقديم صفقات التزام طويلة الأمد بأسعار شهرية مخفضة.</li> </ul>
المساهمون والمستثمرون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوصل عبر قسم العلاقات مع المستثمرين.</li> <li>- إصدار بيانات مالية فصلية.</li> <li>- إصدار توزيعات الأرباح الفصلية.</li> <li>- توفير عرض للعلاقات مع المستثمرين.</li> <li>- إصدار بيانات مالية مدقق بها سنويا.</li> <li>- استضافة الاجتماع السنوي العام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الربحية.</li> <li>- تعزيز قاعدة العملاء.</li> <li>- توفير تحديثات متكررة عبر قسم العلاقات مع المستثمرين.</li> <li>- زيادة الشفافية.</li> <li>- المحافظة على قسم ضمان الإيرادات.</li> </ul>
العاملون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع المراسلات الداخلية كالرسائل الإلكترونية والملصقات الإعلانية والرسائل النصية القصيرة.</li> <li>- إجراء تقييمات الأداء.</li> <li>- إجراء استطلاعات الرأي لتبيان التزام العامل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير حزمة المنافع التنافسية.</li> <li>- توفير برامج التدريب.</li> <li>- توفير فرص تطوع مختلفة واستضافة المناسبات والأحداث الخاصة بالعاملين.</li> </ul>

<p>- تعزيز النقاشات مع الإدارات المعنية، بما في ذلك الشراء والبيع.</p> <p>- إجراء تقييمات دورية.</p> <p>- تحسين عملياتنا، عند الاقتضاء.</p>	<p>- عقد اجتماعات مباشرة واجتماعات عبر الهاتف.</p> <p>- التواصل عبر البريد الإلكتروني.</p> <p>- المناقشة والتفاوض حول العقود والشروط.</p> <p>- توجيه الإرشادات الخاصة بالأداء، بما في ذلك إدارة الصحة والسلامة والبيئة، حيثما يكون ذلك ملائماً.</p>	الموردون
<p>- توفير الدعم للنشاطات المحلية للمسؤولية الاجتماعية للشركات ذات الصلة.</p> <p>- توفير المعلومات حول صحة المحطات الرئيسية للشبكة وسلامتها.</p> <p>- تطبيق مبادرات إعادة تدوير واستعمال النفايات الإلكترونية.</p> <p>- تحديد أهداف طويلة الأمد للحد من انبعاث الكربون.</p>	<p>- عقد اجتماعات مباشرة واجتماعات عبر الهاتف.</p> <p>- حضور الاجتماعات والمؤتمرات.</p> <p>- المشاركة في المناسبات الاجتماعية وتقديم العروض.</p> <p>- توزيع المعلومات الخاصة بالصحة والسلامة.</p> <p>- توفير المعلومات على المواقع الإلكترونية لمجموعة زين.</p>	الحكومة والهيئات التنظيمية

المصدر: تقرير الاستدامة لمجموعة زين لسنة 2012، ص: 26، تاريخ الاطلاع:

2020/09/27، الساعة: 06:48، من الموقع: <http://www.zain.com>

### 2.3. ملخص حول كيفية إدارة المخاطر والأزمات المؤسسية في مجموعة زين

#### للاتصالات في ظل التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية:

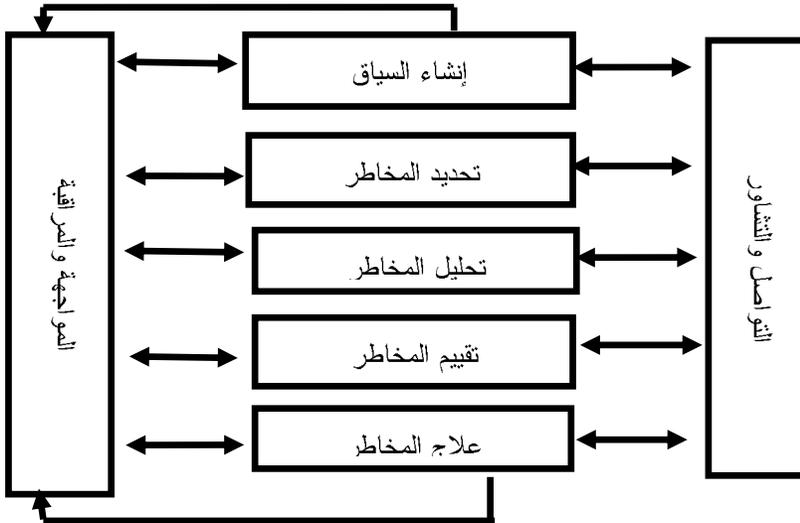
تشكل الاستدامة عنصراً أساسياً في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة من أجل النجاح الطويل وتحقيق مكانة ريادية في الدول التي تعمل بها بصفتها مواطناً عالمياً لديه وعي بالمجتمع والبيئية، وهذا ما مكن المؤسسة من القدرة على تحديد الأشكال المختلفة للخطر الذي له القدرة على التأثير على عمليات المجموعة في كافة الدول التي تعمل بها.

وعليه تمثل إدارة المخاطر والأزمات أولوية قصوى في مؤسسة زين، فدورها مؤثر وحيوي من أجل رخاء وازدهار عمليات المؤسسة مستقبلاً، ونشر وترويج ثقافة إدارة المخاطر والأزمات في شتى جوانب عملياتها، حيث تعمل مؤسسة زين بشكل

منظم على ضمان إطار عمل حوكمة المخاطر علاوة على ضمان أن تكون مستويات المخاطر وإجراءات الأعمال الخاصة بالمجموعة منسجمة مع مبادراتها وسياساتها الخاصة بالمخاطر والمتطلبات التنظيمية اللازمة لإدارة المخاطر ومن أهم الأخطار والأزمات التي تتعرض لها المجموعة: خطر هيكل الحوكمة، خطر الكفاءات البشرية، الأخطار الاستراتيجية، الأخطار الائتمانية، خطر الاكتتاب، الأخطار التشغيلية وأزمة السيولة.

وعليه في ظل التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية فهي تعمل على قياس إطار إدارة المخاطر والأزمات المؤسسية وفق المعايير العالمية الرائدة والتوجيهات المتاحة في مجال إدارة المخاطر مثل إطار لجنة المنظمة الراعية والايزو 3100، ولقد تم تصميم ذلك الإطار لتوفير التسيير وقابلية التطبيق على النحو المطلوب، وتمثل عملية إدارة المخاطر جزء من عمليات صنع القرار الاستراتيجي<sup>19</sup>، والشكل رقم 02 يوضح كيفية إطار إدارة المخاطر في المجموعة.

الشكل (2): سياسات وإجراءات وأدوار ومسؤوليات إدارة المخاطر والأزمات



المصدر: تقرير زين حول الاستدامة لسنة 2016، ص: 53، تاريخ الاطلاع:

2020/09/26، الساعة: 17:29، من الموقع: <http://www.zain.com>

يوضح الشكل رقم (1) أن مؤسسة زين تعمل على إجراء تحليل وتقييم للمخاطر والأزمات بشكل دوري والتي تتعرض لها بهدف تحديد المخاطر وقابلية لتأثر المتعلقة بعمليات زين ومهام الأعمال والأنظمة، وتساعد تقييمات المخاطر هذه في تقييم الأداء والتقدم في تطوير واستمرارية القدرة على إدارة المخاطر بكفاءة.

يعرف تقييم المخاطر عن جوانب التعرض الرئيسية للخطر التشغيلي، التي من شأنها التأثير على العمليات الحرجة، وبالتالي تقديم لمحة عن التعرض العالي المستوى ويحدد التقييم كذلك المخاطر الاستراتيجية الرئيسية المتعلقة بسوق عمليات زين والبيئات السياسية والاقتصادية<sup>20</sup>.

وعليه تستخدم مؤسسة زين مصفوفة التأثير المحتمل لتحديد تصنيف المخاطر للأحداث التي تواجه المجموعة وكيفية إدارتها، والجدول التالي يستعرض بعض المخاطر الرئيسية في مجموعة زين وكيفية تحقيقها من خلال إطار إدارة المخاطر.

### الجدول (2): مصفوفة التأثير المحتملة لتصنيف المخاطر

02 المخاطر السيبرانية	01 الاضطرابات السياسية الاجتماعية والاقتصادية المتزايدة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الاستثمارات الذكية والفعالة في البنية التحتية للأمن السيبرانية.</li> <li>- ضمان وجود العمليات فيما يتعلق بحماية البيانات والامتثال للخصوصية.</li> <li>- عقد فرص عمل ودورات تدريبية للعاملين حول هاته المخاطر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الاستثمار عندما يتعلق الأمر بأمن الأشخاص والموجودات.</li> <li>- التفاعل المتسق والمنتظم مع أصحاب المصلحة لمنع أي شكل من أشكال سرقة أو تدمير الموجودات.</li> <li>- دعم وإنشاء برامج التوعية المجتمعية التي تهدف إلى تخفيف آثار الاضطرابات السياسية والاجتماعية.</li> </ul>
04 انخفاض قيمة العملات	03 الأعمال التكنولوجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحوط الأموال/ النقد كعامل ملطف لتخفيض قيمة العملة.</li> <li>- تخفيض القروض.</li> <li>- الاستثمارات المحلية لمواجهة قيمة العملة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مبادرات رائدة لإرساء علاقات العملاء.</li> <li>- إقامة شراكات لدفع نمو الإيرادات الاضافية.</li> <li>- استكشاف وإبقاء تدفقات الإيرادات غير التقليدية والتحول إلى تقديم الخدمات الرقمية.</li> </ul>

المصدر: تقرير زين حول الاستدامة للعام 2017، ص: 55، تاريخ الاطلاع:

2020/09/26، الساعة: 17:29، من الموقع: <http://www.zain.com>

### 3.3. مجالات الاستفادة من تجربة مؤسسة زين للاتصالات:

حرصت مؤسسة زين للاتصالات على القيام بدور رائد في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام بخلق تأثير إيجابي مستدام، حيث تعتبر مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية جزء كبير من العلامة التجارية " زين"، وقد تبلور هذا الدور من خلال تنفيذ العمليات التشغيلية بطريقة مستدامة، وإتباع نهج استباقي في التعامل مع قضايا الاستدامة، كل هذا أدى إلى تحسين ممارسات إدارة المخاطر والأزمات على مستوى المؤسسة، مما ساعد على تجنب مختلف الأزمات الاقتصادية، وعلى هذا الأساس فالالتزام مؤسسة زين بالمسؤولية الاجتماعية أدى إلى تحسين ممارسات لجنة إدارة المخاطر والأزمات للمساعدة في:

- إن وجود زين في ثمانية أسواق يسمح لنا بخفض التعرض إلى المخاطر المالية المحتملة النشوء، مثل اضطرابات الصرف الأجنبي؛
- تحافظ مجموعة زين على تعاون وثيق مع كافة المساهمين، بما فيهم المنظمين الحكوميين وغيرها من الهيئات الحكومية ذات الصلة، بذلك تمكنت من خفض المخاطر التنظيمية التي قد تواجهنا إلى حدها الأدنى؛
- داخل المؤسسة تطبق المجموعة في معاملاتها مع الموردين وشركاء الأعمال معايير سلوك صارمة للحد من التعرض إلى الفساد لأدنى المستويات، وتعتبر زين بأن قيمة تلك المعايير مرتفعة بشكل خاص، وبالنظر إلى إدراج العديد من الدول التي تدير فيها أعمالها في مستويات متدنية بحسب مقياس مؤشرات الفساد الدولي؛
- كما تعهدت زين في السنوات الأخيرة بتبني كل من الحلول الهجينة والشمسية بغية الحد من انبعاث الكربون والتخفيف من تعرض البيئة إلى المخاطر؛
- ونظرا إلى أن زين عرضة للعديد من المخاطر الخاصة بالصناعة كتلك المتعلقة بالصحة والسلامة وسلسلة التوريد وغيرها، فهي تضع في أولوياتها الحفاظ على معايير عالية من الأخلاق والانخراط الشامل في المجتمع كوسيلة للتخفيف من ذلك التعرض، وصممت خطة الإدارة البيئية والاجتماعية للحد من التأثيرات الاجتماعية والثقافية والبيئية التي قد تنجم عن توسيع شبكات الاتصالات الخلوية وتشغيلها وصيانتها، وتصنف خطة الإدارة الاجتماعية والبيئية إجراءات السلامة والبيئة وترسم أدلة توجيهية عن كيفية مراقبة استخدام المصادر لغرض تحسين الكفاءة، كما

تتضمن الخطة كذلك استشارة المساهمين وهي من العناصر الرئيسية في عملية اختيار الموقع التي من شأنها تقليل مخاطر السلامة التي قد تصيب العامة إلى حدها الأدنى.

#### 4. خاتمة:

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا وسريعا على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، أفرز مخاطر عديدة، أثر على قطاع الاتصالات، ومن خلال محاولتنا التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحسين ممارسات إدارة المخاطر عن طريق دراسة تحليلية لمؤسسة زين للاتصالات وتحليل البيانات المجمعة توصلنا إلى جملة من النتائج المبينة في النقاط التالية:

#### 1.4. النتائج:

- أكدت نتائج الدراسة وجود اهتمام كبير وتبني من قبل مؤسسة زين للاتصالات لأبعاد المسؤولية الاجتماعية مما جعل الطاقم الإداري العامل بهاته المجموعة يدرك ويشكل كبير الفوائد المتأتية من هذا المفهوم؛
- تتمثل أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة زين للاتصالات في الممارسات المتعلقة بحقوق الإنسان، الممارسات المسؤولة تجاه الموارد البشرية الممارسات البيئية ومكافحة الفساد، إضافة إلى خفض الانبعاثات في كافة العمليات التشغيلية؛
- تلتزم مؤسسة زين للاتصالات بالمسؤولية الاجتماعية فهي تعمل على قياس إطار إدارة المخاطر المؤسسية وفق المعايير العالمية الرائدة والتوجيهات المتاحة في مجال إدارة المخاطر مثل إطار لجنة المنظمة الراعية والايزو 31000؛
- تحرص مؤسسة زين للاتصالات على وضع لجان مختصة في إدارة المخاطر تتولى المهام المتعلقة بجميع جوانب إدارة المخاطر، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر المخاطر الاستراتيجية، مخاطر السوق، ومخاطر الالتزام، ودرجة احتمال المخاطر، والمخاطر التشغيلية؛
- تلتزم مؤسسة زين للاتصالات بتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية في جميع أنشطتها، وتسعى باستمرار إلى تطبيق ممارسات مسؤولة ومستدامة الأمر الذي يؤدي إلى تجنب الأزمات وتحسين ممارسات إدارة المخاطر وإرساء بيئة حوكمة تسهم في بناء

علاقات بناءة مع أصحاب المصالح والحكومات، ويخلق بيئة آمنة لعمل المجموعة ويحسن من ممارسات إدارتها.

#### 2.4. التوصيات:

- وبناء على النتائج السابقة ارتأينا إلى تقديم بعض التوصيات:
- من الضروري محاولة تشجيع مدراء مؤسسات الاتصالات الجزائرية على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال عقد دورات تدريبية وتكوينية؛
- من الضروري على القائمين بمؤسسات الاتصالات الجزائرية استحداث خاصة بالمسؤولية الاجتماعية كجزء هام في هيكلها التنظيمي لما لها أثر كبير في الارتقاء بجودة إدارة المخاطر والأزمات الاقتصادية؛
- من الضروري على مؤسسات الاتصال الجزائرية العمل على قياس إطار إدارة المخاطر المؤسسية وفق المعايير العالمية الرائدة والتوجيهات المتاحة في مجال إدارة المخاطر والأزمات؛
- من الضروري على مؤسسات الاتصالات الجزائرية الاطلاع على تجربة زين للاتصالات في مجال إدارة المخاطر والأزمات والاستفادة منها.

#### 5. المراجع:

<sup>1</sup> - مؤتمر الأمم المتحدة التجارة والتنمية (الأونكتاد)، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الاتجاهات والقضايا الراهنة، نيويورك وجنيف، 2004، ص 28.

<sup>2</sup> - محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي سونطراك الجزائرية أرامكو السعودية نموذجا، مجلة الباحث، العدد: 12، 2013، ص 31.

<sup>3</sup> - Jhon Friedman, Milton friedman was wrong about corporate social responsibility, mis en ligne le 06/12/2013, consulté le 30/08/2019, <http://www.huffingtonpost.com>

<sup>4</sup> - حسناء مشري، سفيان مسالطة، الأصول النظرية والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، مقال منشور في الكتاب الجماعي المعنون بـالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز

الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، برلين، 2019، ص: 97.

<sup>5</sup> - الحاج عرابية؛ جميلة العمري، واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة-، مداخلة مقدمة في الملتقى الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، بتاريخ: 14-16 نوفمبر 2016، ص: 9.

<sup>6</sup> - Prakash J. Singh, Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Firm Value: Some Evidence From Hong Kong and China, Sustainability, Vol 9, n° 1532, 2017, P : 8-9.

<sup>7</sup> - Carroll Arhie ; Buchholtz Ann, Business and society: ethics and stakeholder management, 6th ed, Thomson, Prentice – Hill, Inc, 2006, pp: 40-45.

<sup>8</sup> - ISO(2010),guidanceonsocialresponsibility,internationalstandardfinaldraft pp13-17,15/02/2017, [Http://www.thecqi.org/.../APRIL%202012%20-%20Dr.Ruth](http://www.thecqi.org/.../APRIL%202012%20-%20Dr.Ruth).

<sup>9</sup> - عبدلي لطيفة: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011-2012، ص31.

<sup>10</sup> - أحمد محمد غنيم، مداخلة إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، جامعة المنصورة، 2003-2004، ص: 77-78.

<sup>11</sup> - الهيئة المصرية للرقابة على التأمين: السياسات لترخيص لوسطاء التأمين في إدارة الخطر أساسيات التأمين، ص 4.

<sup>12</sup> - الهام خضير شبر، إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمة السياحية(تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير اقتصاد سياحي، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2007، ص5.

<sup>13</sup> - عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلابي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الأفاق

والتحديات، جامعة حسبية بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2008، ص 4.

<sup>14</sup> - زكريا مطلق الدوري، شفيق شاكر العملة، إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي السابع، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007، ص6.

<sup>15</sup> - إلهام موساوي وآخرون، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية مدخل حديث لزيادة الالتزام الوظيفي وتفعيل الإبداع داخل المؤسسة، مداخلة مقدمة في المؤتمر الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، بتاريخ 14-15 نوفمبر 2016.

<sup>16</sup> - Jin, K. Gregory & Drozdenko, Ronald G, Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals, Journal of Business Ethics, 2010, P P:341-359.

<sup>17</sup> - تقرير الاستدامة للعام 2016، ص: 39، تاريخ الاطلاع: 2020/09/26، الساعة: 17:29، من الموقع: <http://www.zain.com>

<sup>18</sup> - زين الأردن، تاريخ الاطلاع: 2020/09/26، الساعة: 17:29، من الموقع: <http://www.jo.zain.com>

<sup>19</sup> - تقرير الاستدامة للعام 2017، ص: 55، تاريخ الاطلاع: 2020/09/26، الساعة: 17:29، من الموقع: <http://www.zain.com>

<sup>20</sup> - تقرير الاستدامة للعام 2012، ص: 05، تاريخ الاطلاع: 2020/09/26، الساعة: 17:29، من الموقع: <http://www.zain.com>