

## المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الدول العربية - نظرة إلى ما وراء العمل الخيري - دراسة حالة مجموعة زين للاتصالات

*Social responsibility of organizations in Arab countries- Look beyond the charitable work –  
Zain Telecom Group Case Study*

شقراني محمد

الإسناؤ : حيرش سليم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة علي لوئيسي بالبيدة / الجزائر

جامعة زيان عاشور بالجلفة / الجزائر

### الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية وأهم التجارب الدولية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية ونخص بالذكر تجربة مجموعة زين للاتصالات، كما تشمل الدراسة أهم النتائج المستخلصة والدروس المستفادة للجزائر من هذه التجربة الدولية.

فهناك إحساس متزايد بأن الدول خاصة النامية بما تضمه من منظمات عامة وخاصة أصبحت في نشاطاتها أقل التزام بمسؤولياتها الاجتماعية، مما يكشف عن الحاجة الحقيقية إلى ضرورة تبني هذه المسؤولية، حيث أن سوء التصرف الاجتماعي يمكن أن يكون ذا تكلفة عالية جدا على الدولة ومنظماتها والمجتمع برمته.

**الكلمات المفتاحية :** المسؤولية الاجتماعية، مجموعة زين للاتصالات، منظمات الأعمال.

### Abstract :

This study deals with the topic of social responsibility and the most important international experiences in the field of social responsibility, especially the experience of the Zain Group. The study also includes the most important conclusions and lessons learned for Algeria from this international experience.

There is a growing sense that especially developing countries, including public and private organizations, have become less committed to their social responsibilities, revealing the real need to adopt this responsibility, since social misconduct can be very costly to the State, its organizations and society as a whole.

### key words :

Social Responsibility, Zain Telecommunications Group, Business Organizations.

**مقدمة :**

إن المتتبع للتحويلات الاقتصادية الحديثة التي طرأت على مشهد الأعمال العالمي، يدرك ان تقييم المنظمات، اليوم لم يعد يعتمد على ربحيتها فحسب فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات ومن أبرزها المسؤولية الاجتماعية.

لقد أدركت المنظمات أن الاعتماد على المراكز المالية لبناء سمعتها لم يعد كافياً ، لذلك تعمل المنظمات إلى تبني برامج المسؤولية الاجتماعية سعياً منها لتنمية العلاقة مع الآخرين وخدمة المجتمع. ومن هنا تكونت لدى المنظمات التزامات تتعلق أساساً بمبادئ المسؤولية الاجتماعية تجاه التوازن بين تحقيق الربحية والمشاركة في التنمية والتحديات الاجتماعية.

بناء على ما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي :

- ما الهدف الحقيقي وراء تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية ؟

**منهجية الدراسة :**

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بتقسيم بحثنا إلى النقاط التالية :

**أولاً: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية.**

- 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- 2- التحديات التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
- 3- آليات العمل الفعالة للمسؤولية الاجتماعية.

**ثانياً : الأهداف الحقيقية للأعمال الخيرية.**

- 1- تقديم لـ "مجموعة زين".
- 2- المسؤولية الاجتماعية لـ "مجموعة زين".
- 3- ما وراء العمل الخيري لـ "مجموعة زين".

**أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة إلى تأصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وتبيان مبادئ وإبعاد والتحديات التي أدت إلى بروزها وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية واتجاهات نشرها، كما سيتم نشر تجربة شركة زين للاتصالات في مجال المسؤولية الاجتماعية وكيفية استفادة الجزائر من هذه التجربة.

**أهمية الدراسة :**

تأتي أهمية دراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية من حيث ارتباطها المباشر بالتنمية والتطور الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة في الوقت الذي ارتفعت فيه الأصوات حول ضرورة التزام المنظمات بمسؤوليتها اتجاه الفرد المجتمع والبيئة والمبنية على استراتيجيات واضحة المعالم والأهداف، مجسدة في برامج وخطط تنموية على كل الأصعدة.

**أولاً : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية**

بداية يمكن القول أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا يزال في إطاره الأدبي والمعنوي أكثر منه في بعده التطبيقي. لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفاً بشكل واضح، حيث تحاول المنظمات جاهدة تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل، ولكن مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت بوادر لأن تتبنى المنظمات دوراً أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها.

**1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية**

من خلال هذا المطلب سوف نتعرف على تعريف المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى أبعادها ومبادئها.

**1-1- تعريف المسؤولية الاجتماعية**

عرف دركر (Drucker, 1977) المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المنظمة اتجاه المجتمع العاملة به وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم. وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعا لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة<sup>1</sup>.

وقد عرف *Carroll* المسؤولية الاجتماعية على أنها : التزام المنظمة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات.<sup>2</sup>

أما (*Strier 1979*) فقد أشار إلى كون " المسؤولية الاجتماعية ممثلة لتوقعات المجتمع لمبادرات المنظمات في إطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تتحملها المنظمات اتجاه المجتمع "<sup>3</sup> ويعرف الاتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها مفهوم تقوم المنظمات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي. ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المنظمات للقيام بمسؤوليتها تجاه المجتمع.<sup>4</sup>

وتعرف المنظمة العالمية للتقييس ISO المسؤولية الاجتماعية على أنها مسؤولية المنظمة على الآثار المترتبة على قراراتها ونشاطاتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع، فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة.<sup>5</sup>

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (*WBCSD*) بأنها " تعهد من قطاع الأعمال بالمشاركة في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال العمل مع العاملين وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والإقليمي بغرض تحسين جودة حياتهم."<sup>6</sup>

بالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن القول أنه حتى وقتنا الراهن، لم يتم تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية، أي إنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية. ومن هنا فقد تعددت صور المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة البيئة المحيطة، ونطاق نشاط المنظمة وأشكاله، وما تتمتع به كل منظمة من قدرة مالية وبشرية. وهذه المسؤولية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها الصفة الديناميكية والواقعية وتتصف بالتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

## 1-2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة، نذكر منهم على سبيل المثال كل من (*Pride & Ferrell*) الذين أشاروا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت في ما يلي<sup>7</sup>:

**المسؤولية الإنسانية :** أي أن تكون المنظمة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع و تحسين نوعية الحياة.

**المسؤولية الأخلاقية :** بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين واكتساب ثقة الآخرين.

**المسؤولية القانونية :** أي التزام المنظمة بإطاعة القوانين، وبتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

**المسؤولية الاقتصادية :** بأن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصاديا، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين .

## 1-3- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تقسم المبادئ العشر للاتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى المجموعات الأربعة التالي<sup>8</sup> :

### 1- حقوق الإنسان :

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها ؛
- التأكد من عدم الاشتراك في انتهاكات حقوق الإنسان ؛

### 2- معايير العمل :

- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساواة الجماعية ؛
- القضاء على جميع أشكال السخرية والعمل الإجباري ؛
- القضاء على عمالة الأطفال ؛
- القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن ؛

### 3- المحافظة على البيئة :

- تشجيع إتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية ؛
- الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة ؛

- تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها ؛

#### **4- مكافحة الفساد:**

- مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشاوي.

## **2- التحديات التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات**

يمكن إبراز أهم التحديات التي أدت إلى ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكذا منافعها ومزاياها كما يلي :

### **2-1- التحديات التي أدت إلى بروز المسؤولية الاجتماعية**

لقد أشارت الدراسات إلى أن بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها<sup>9</sup> :  
**العولمة :** وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من المنظمات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

**تزايد الضغوط الحكومية والشعبية :** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

**الكوارث والفصاح الأخلاقية :** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تنكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

**التطورات التكنولوجية المتسارعة :** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً، إذ أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق.

### **2-2- مزايا ومنافع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات**

تعتبر المسؤولية الاجتماعية مسألة مبادئ ومسؤولية أخلاقية، إذ أن المنظمة تتطور وتنمو بأمر المجتمع الذي تعيش فيه وتستخدم موارده المادية والبشرية، ولذا فهي مسؤولة تجاهه على الصعيد الاجتماعي وحماية البيئة، وهذه المسؤولية تحقق لها العديد من المزايا والمنافع ومنها<sup>10</sup> :

- أنها تحقق التقارب بين المنظمة والجمهور، إذ أن الجهود التي تبذلها المنظمة لصالح مجموعة مستهدفة معينة في المجتمع كالمساهمين في المنظمة مثلاً، قد تضر بمصالح مجموعات أخرى، والعكس فإن تحقيق التوازن الدائم بين جميع المصالح يعد جزءاً من المسؤولية الاجتماعية لتحقيق العدالة بين الفئات المختلفة.

- إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعطي قيمة مضافة للمساهمين وتجعلهم أكثر ثقة في المنظمة نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تطبقها تجاه العاملين والمجتمع، إذ أنه كلما تحسنت نظرة الآخرين للمنظمة كان هذا أفضل بالنسبة لها.

- إن زيادة التكاليف الناتجة عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة تستطيع المنظمة تعويضها على المدى البعيد عبر مستوى ربحية يفوق تلك التكاليف بعد تمتعها بسمعة جيدة من خلال تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية.

- تحسين سمعة المنظمة في الأوساط المالية والتجارية بين الموردين والعملاء وأفراد المجتمع.

- تحسين الأداء المالي للمنظمة نتيجة زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء العاملين بالمنظمة، وتفضيل العملاء والمستهلكين لمنتجات وخدمات المنظمة.

- زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها الأكفاء مما يساعد في جذب المستثمرين.

### **2- آليات العمل الفعالة للمسؤولية الاجتماعية<sup>11</sup> :**

لم تعد الطريقة التقليدية في تقديم المعونات والأعمال الخيرية من قبل قطاع الأعمال تتناسب مع عصر تسود فيه المنظمات الكبيرة والمساهمة والقابضة، وبالتالي لا بد من منظمات تقوم بالدور الاجتماعي لقطاع الأعمال، أي أن هناك حاجة لكيانات مؤسساتية تتناسب والعصر الذي نعيش فيه، ولعله من المفيد تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مجرد أعمال خيرية إلى نشاطات أكثر شمولاً، تتناول العاملين والمستهلكين والبيئة والمجتمع.

إن إضفاء الطابع المؤسسي على نشاطات المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال ومن أهمها إنشاء صناديق المسؤولية الاجتماعية، منظمات التنمية والخدمة الاجتماعية يعد واحداً من أهم آليات ممارسة المسؤولية الاجتماعية. فإشياء منظمات وصناديق دائمة يجعل قطاع الأعمال أكثر قدرة على القيام بمهامه الاجتماعية.

وعملياً عند دمج المسؤولية الاجتماعية بإستراتيجية عمل المنظمات يتم توليد قيمة اجتماعية لمجمل نشاط هذه المنظمات، وذلك من خلال تخصيص جزء من أرباحها لتقدم إلى النشاطات الاجتماعية عبر منظمات أو صناديق تنشأ لهذه الغاية (نشاطات صحية، تعليمية وبحثية، منح دراسية، تدريبية، اجتماعية، مساعدات مباشرة، حماية البيئة) وبهدف تعزيز مبادرات المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص والعام يتم تأسيس منظمات أو صناديق غير هادفة للربح ممولة من قبل المنظمات وتقدم خدماتها المختلفة إلى فئات وشرائح ومناطق المجتمع حيث تقوم هذه المنظمات بتقديم خدماتها في مجالات عدة :

- تنمية المجتمعات المحلية : البيئة، الصحة، التعليم، المساعدات العاجلة ومحاربة الفقر لبعض الشرائح، تقديم دعم وعلاج صحي للقرى النائية والفقيرة، تمويل مشاريع ذات صلة مباشرة بالمحافظة على البيئة.
- في مجال الإبداع والمعرفة : تقديم الدعم للجامعات والمراكز البحثية والثقافية والتراثية ، تقديم منح دراسية للحصول على الماجستير والدكتوراه للمتفوقين ورعاية المتفوقين والمبدعين والمبتكرين، تمويل أبحاث وباحثين.
- نشر ممارسات وثقافة المسؤولية الاجتماعية لقطاع العمال : المهمة الأساسية لهذه المنظمات والصناديق تعزيز المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال العام والخاص ونشر خدماتها في مختلف المناطق.

### 3-1- عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

يرتبط نجاح المنظمات في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بالعديد من العوامل المرتبطة بالرؤية والتنظيم وهي كالتالي<sup>12</sup> :

- ضرورة الإيمان بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع.
- قيام المنظمة بتحديد رؤية واضحة للدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي تعمل على المساهمة في معالجتها.
- قيام المنظمة بتخصيص مسئول متفرغ لهذا النشاط وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة.
- الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلاً وتعمل على تغطية مصروفاتها ذاتياً.
- الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي و متميز وجودة عالية.
- حسن إدارة الجوانب الاجتماعية التي تبرز أثناء قيام المنظمات بنشاطها الاقتصادي، وتتمثل هذه الجوانب في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحدياً للمنظمات.

### 3-2- معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

هناك جملة من المعايير التي تساعد في قياس المسؤولية الاجتماعية<sup>13</sup>:

- مدى الالتزام بأخلاقيات العمل وظروف وشروط العمل وبالواجبات تجاه العاملين.
- مدى الالتزام تجاه حماية البيئة.
- مدى الاندماج في المجتمع والمساهمة في التنمية المجتمعية.
- مدى الاستثمار في البحث والتطوير.
- مدى احترام حقوق الإنسان ومراعاة القواعد الأخلاقية (عدم التورط في الرشوة والفساد).

## ثانياً : الأهداف الحقيقية للأعمال الخيرية

سوف يتم التطرق في هذا المحور إلى تقديم عن مؤسسة زين بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية فيها، ثم الهدف الحقيقي من العمل الخيري الذي تقوم به<sup>14</sup>.

### 1- تقديم لـ "مجموعة زين"

"مجموعة زين" تأسست مجموعة الاتصالات المتنقلة " زين " في العام 1983 كأول مشغل لخدمات الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا ، وهي الآن واحدة من أكبر شركات الاتصالات في المنطقة بقاعدة مشتركين تتجاوز 46.2 مليون مشترك ( كما في نهاية مارس 2014 ). تعد " زين " من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فهي تتمتع بانتشار جغرافي مميز، وذلك بفضل تواجدها في 8 بلدان، وتقدم مجموعة " زين " خدماتها في أسواق الكويت، مملكة البحرين، المملكة العربية السعودية، المملكة الأردنية الهاشمية، العراق، السودان، وجنوب السودان، ولبنان، هذا بالإضافة إلى المغرب من خلال امتلاكها حصة % 15.5 في شركة انوي المغربية. وتعتبر زين نفسها شريكاً رئيسياً للمجتمعات التي تقدم فيها خدماتها، فهي بخلاف أنها تلتزم

بتقديم مستوى عالمي لخدمات الاتصالات المتنقلة فهي ملتزمة بواجباتها في مجالات المسؤولية الاجتماعية، كما أنها تسعى إلى أن تسهم مشاريعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في إحداث تأثير إيجابي في حياة الشعوب. والعلامة التجارية " زين " مملوكة كلياً لشركة الاتصالات المتنقلة-زين ZAIN.

### 1-1- تأسيس "مجموعة زين"

أسست الشركة بموجب مرسوم أميري بتاريخ 22 يونيو من العام 1983 برأس مال قدره 25 مليون دينار كويتي كشركة مساهمة كويتية عامة، ومن هذا التاريخ سعت إلى أن تقدم أفضل خدمات الاتصالات وفقاً لوسائل التكنولوجيا التي زامنت هذه الفترة، حيث قدمت خدمات النقال والفاكس، وفي العام 1986 أعلنت الشركة رسمياً عن تدشين خدماتها التجارية. أطلقت الشركة نظام الاتصالات المطور إيتاكس - وكانت هذه الخطوة هي الأولى من نوعها في منطقة الشرق الأوسط - في العام 1986، ولم يمر عام على تشغيل هذا النظام المتطور في ذلك العصر، إلا وقامت الشركة بإطلاق نظام خدمة المناداة. وفي العام 1994 قامت الشركة بتدشين خدمات الـ GSM، ولم يكن بناء شبكة الـ GSM محطة في غاية الأهمية لشركة زين فحسب، حيث فتحت هذه الشبكة أفقاً جديدة لعملائها، فبات بمقدورهم ولأول مرة إرسال الرسائل النصية القصيرة ( SMS ) والاتصال بشبكة الإنترنت والتمتع بخدمات التجوال الدولي، وخدمات الطوارئ، وإرسال واستقبال الفاكسات وتحويل المكالمات لرقم آخر ومنع المكالمات. وفي العام الأول من الألفية الجديدة كانت شركة زين على موعد مع حدث مهم في مسيرتها، ففي العام 2001 تحولت الشركة إلى العمل تحت إدارة القطاع الخاص، بعد أن تم خصصتها، لتبدأ الشركة في تبني إستراتيجية عمل جديدة تتمحور حول هدف واحد، وهو نقل عملياتها إلى حدود جغرافية جديدة في المنطقة. وكانت زين من أولى الشركات التي أطلقت تكنولوجيا خدمات الجيل الثالث في العام 2004، لتنتقل قاعدة عملائها إلى تقنية الاتصالات النقالة ذات القدرة على دعم عدد أكبر من مستخدمي الصوت والبيانات في وقت واحد.

### 1-2- إستراتيجية "مجموعة زين"

في العام 2002 أطلقت زين إستراتيجيتها التوسعية، فقد كانت الشركة حينها تعمل داخل الحدود الجغرافية الكويتية بقاعدة عملاء تقارب الـ 600 ألف عميل، وهي تتحدث في إستراتيجيتها هذه عن التحول إلى شركة دولية. لم يمر العام الأول من إعلان إستراتيجية الشركة حتى أبرمت زين اتفاقية شراكة في العلامة التجارية مع شركة فودافون العالمية، وفي خلال عامين من توقيع هذه الاتفاقية، اخترقت زين العديد من الأسواق العربية لتؤسس منصة شبكاتها في كل من الأردن، البحرين، العراق، ولبنان. ورغم أن الشركة نجحت وباقتدار أن تخرج من صفة شركة محلية إلى شركة إقليمية، وفي جدول زمني أقل بكثير من الجدول الزمني لإستراتيجيتها التوسعية، فقد أخذت في العام 2005 بتحضير نفسها لخطوة من الحجم الكبير، فكانت الأوساط المالية والاقتصادية في مارس من العام 2005 على موعد مع إعلان شركة زين بنجاحها في الاستحواذ على أصول 13 شركة في القارة الإفريقية بقيمة 304 مليار دولار. لم تتوقف زين في توسعاتها بعد إبرام هذه الصفقة، حيث أبرمت صفقات استحواذ أخرى دخلت من خلالها إلى أسواق المملكة العربية السعودية أكبر اقتصاديات منطقة دول الخليج، ونيجيريا ( أكبر الأسواق الإفريقية ) ومدغشقر وغانا، وأصبحت الشركة بعد خمس أعوام من إعلان إستراتيجيتها التوسعية تتواجد في 23 دولة في منطقة الشرق الأوسط وقارة أفريقيا بقاعدة عملاء قاربت حينها الـ 73 مليون عميل.

### 1-3- العلامة التجارية لـ "مجموعة زين"

في العام 2007 علمت زين أنها بحاجة إلى هوية واحدة تتحرك بها وتخاطب من خلالها وتتواصل عبرها مع أسواقها وشعوب مجتمعاتها ( حيث كانت عملياتها في المنطقة تحت أكثر من علامة تجارية ) ، اتخذت الشركة شعاراً وعلامة تجارية جديدة لها، حيث أبصرت العلامة التجارية " زين " خلال صيف هذا العام، عندما تم جمع كافة عمليات المجموعة وتوحيدها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تحت اسم واحد. فقد ولدت علامة زين في العام 2007 من رحم (إم تي سي) ، وبانت واحدة من أشهر العلامات التجارية في خدمات الاتصالات المتنقلة، وجاء اختيار اسم " زين " التي تنشط الآن في 8 دول في منطقة الشرق الأوسط، للمعنى الجميل الذي يحمله في اللغة العربية " الجمال ". ولا ترمز " زين " إلى تبني قيم جديدة حول عيش حياة جميلة فحسب، بل إلى نشر قيم أساسية وهي : التألق، القلب والانتماء، وكان العبور بإستراتيجية المجموعة نحو المستوى التالي من النمو لعملياتها، بحاجة إلى علامة تجارية جديدة موحدة لتجسد تفردها وتطلعاتها في الأسواق الدولية من جهة، ولبناء اسم تجاري متفرد يجذب العملاء والمساهمين والمستثمرين لعالمها من جهة أخرى. وإذا كان شعار "زين" يمثل الهالة التي تشع من كل واحد منا كنتيجة لنفعا علنا مع العالم، فقد اعتمدت زين في إطلاق علامتها على حملات إعلانية تروج لفكرة التعايش في " عالم جميل"

### 2- المسؤولية الاجتماعية في "مجموعة زين" 15

تستمد مجموعة زين ريادتها ونجاحها من خلال حرصها المستمر على تأكيد شراكتها مع مجتمعاتها بشتى الطرق التي هي في الأساس النسيج الأساسي لعملها، وفي نفس الوقت تسير على درب الامتياز، والتنوع، والمشاركة الاجتماعية. هذه القاعدة جعلت المجموعة تتبوأ أرفع المناصب في صفوف شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا وأعطتها القوة الدافعة لتضع خدماتها على نطاق عالمي ضمن خطط توسعها المربحة. متطلعة إلى جذب انتباه عملائها وتخطي توقعاتهم بفضل الخدمات ذات المعايير العالمية التي تقدمها إليهم، وعلى هذا الأساس طورت ثقافة شركات المجموعة حتى تضع العملاء في أولويات سلم اهتمامها. تتطلع إلى ابتكار قيمة اقتصادية واجتماعية أينما ذهبت. بصفتها منظمة واعية وتعرف واجباتها الاجتماعية، ولذلك فهي تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية والثقافية، والبيئية وتعتبرها من المقدرات لديها، وتلتزم ببرامج دعم المجتمع والتنمية في الدول التي تعمل فيها.

رسالة "مجموعة زين" هي أن تعيد الروح الإنسانية إلى مجال الأعمال التجارية وأن تخلق أجواءً مفعمة بالمودة والترابط داخل نسيج المجتمع، وذلك من خلال التزامها بمبدأ المسؤولية الاجتماعية، فهي تحرص على تأسيس كيان ملتزم بمعايير الشراكة الحقيقية التي تؤمن القدر الكافي لتحقيق التنمية المجتمعية والبيئية. وعلى ذلك فقد حصلت على جائزة "التميز الذهبية" في مجالات المسؤولية الاجتماعية على مستوى المنطقة العربية عن العام 2013، إذ منحها المنظمة العربية للمسؤولية الاجتماعية هذه الجائزة للعام الثاني على التوالي على هامش فعاليات احتفالها السنوي في دبي، وأهم المجالات التي تسهم فيها هي :

## 2-1- المجالات الصحية

كشفت زين أن حملات المجالات الصحية التي نظمتها خلال 2013 تضمنت رعاية حملة Fight Fat لمحاربة السمنة، التي ركزت على كيفية التعامل مع انتشار العادات الغذائية السيئة في المجتمع، وبحث أحدث الطرق لمكافحة مرض السمنة، وكذلك توفير خدمة رسائل قصيرة مجانية SMS لتذكير الأمهات والأباء بمواعيد تطعيم أطفالهم قبل ثلاثة أيام بالإضافة لتوفير معلومات مجانية حول صحة أطفالهم.

أكدت زين أنها مازالت مستمرة في دعم «مستشفى زين» التخصصي للأنف والأذن والحنجرة في الكويت، الذي أنشأته كمبادرة منها لسد حاجة ماسة استشعرتها لأهمية وجود مثل هذا المركز التخصصي في الكويت، حيث قامت بالتبرع بحافلة خاصة لمستشفى زين لتسهيل عميلة نقل الطاقم الطبي الذي يشمل الممرضين والأطباء من وإلى المستشفى بسهولة لتوفير الوقت وبالتالي تقديم أعلى مستوى خدمة للمرضى.

## 2-2- التعليم والتدريب

وفي المجالات التعليمية التي تعتبرها الشركة من القواعد الرئيسية التي تركز عليها مشاريعها الاجتماعية أطلقت زين مشروع «طالب»، وهو المشروع الحاصل على جائزة الكويت الإلكترونية. وذكرت أن المشروع يعتبر بوابة تعليمية إلكترونية تقوم بالربط بين الطالب، وولي أمره ومدرسيه معاً عبر موقع الانترنت الخاص بالمشروع وذلك لتطوير التواصل بين بيتي البيت، والمدرسة حيث يستطيع المستخدم (سواء كان المدرس أو ولي الأمر) الدخول إلى حساب الطالب، ومتابعة أدائه المتعلق بالفصل والمدرسة وذلك من خلال موقع "طالب".

الجدير بالذكر أن «زين» تدعم أكثر من 290 مدرسة تطبق نظام «طالب» الإلكتروني بشكل ناجح من ضمن منهج المدارس في الكويت، وبحسب إحصائيات ديسمبر 2013، تم تسجيل أكثر من 270 ألف طالب وأكثر من 56 ألف مدرس وأكثر من 213 ألف ولي أمر في البرنامج، حيث وصل إجمالي عدد مستخدمي البرنامج أكثر من 540 ألف مشترك، مما يدل على سعي «زين» لتكون السبابة في مجال التعليم الإلكتروني وبتطوير أساس التعليم الإلكتروني مميز لقطاع التربية والتعليم.

## 2-3- الرياضة

وفي المجالات الرياضية كشفت الشركة أنها وجهت العديد من برامجها لهذا الجانب الحيوي في نشاطات وفعاليات المجتمع خلال العام 2013، حيث تبنت العديد من النشاطات والبرامج الرياضية، وذلك انطلاقاً من دعمها المستمر لقطاع الرياضة والشباب ورعاية الفعاليات والأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها في الكويت. وقامت الشركة برعاية ودعم منتخب الكويت للدراجات المائية، وذلك للعام الثالث على التوالي، حيث شارك المنتخب في عدة بطولات منها بطولة العالم للدراجات المائية في الولايات المتحدة الأمريكية. كما قامت الشركة بتجديد رعاية البطل الكويتي في رياضة الدراجات المائية يوسف العبد الرزاق للسنة الخامسة، والذي حقق إنجازاً كبيراً خلال مشاركته العالمية التي أقيمت في مدينة فيفيروني الإيطالية بفوزه بكأس المركز الأول في الجولة الأولى من بطولة العالم، وهو ما وضع الكويت على منصة التتويج أمام أنظار العالم خلال هذا العرس العالمي.

## 2-4- ذوي الاحتياجات الخاصة

وأكدت زين على دعمها المستمر لذوي الاحتياجات الخاصة كعادتها السنوية، حيث شاركت جريدة الأمل الالكترونية في احتفالها بعيدها الخامس تحت شعار «بأيدينا نضيء شمعة الأمل»، وهي الجريدة التي تأسست كمشروع تطوعي من قبل مجموعة من الشباب الكويتي لمتابعة كل ما يهتم بشأن ذوي الاحتياجات الخاصة، وأوضحت أن مشاركتها ومساهماتها في الاحتفال الخامس لجهة تهتم لفئة أصحاب الاحتياجات الخاصة يبرز التزاماتها، ومسؤوليتها كواحدة من المؤسسات المهتمة بواجباتها الاجتماعية، حيث أنها لا تدخر جهداً في مشاركة هذه النوعية من الاحتفالات. وشاركت زين أيضاً في الاحتفال الخاص باليوم العالمي لذوي الاحتياجات الخاصة (الثالث من ديسمبر)، بدعوة جميع عملائها لمشاركة هذه الفئة الغالية علينا جميعاً فرحتهم في الاحتفال بيومهم الذي تنظمه إدارة الرعاية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

## 2-5- البيئة

أطلقت «زين» حملتها البيئية خلال العام الماضي تحت عنوان «العالم أكثر جمالاً»، وهي الحملة التي شجعت من خلالها على تغيير مجموعة من الممارسات والسلوكيات اليومية بالشكل الذي يوفر الحماية الكافية للموارد البيئية. استهدفت الحملة تعزيز طرق إعادة الاستخدام، وإعادة التدوير، وتقليل الاستهلاك، حيث قد بدأت «زين» في تنفيذها بالفعل حين شرعت في استخدام *Biodegradable bags* وهي أكياس قابلة للتحلل في مختلف أفرعها المنتشرة في شتى أنحاء الكويت، بدلاً من الأكياس البلاستيكية، كما اتجهت للتكنولوجيا حفاظاً على البيئة الخضراء من خلال تقليل استخدام الأوراق واتخاذ إجراءات لتقليل طباعته واستخدام الأجهزة الالكترونية عوضاً عنها. وأطلقت «زين» في منتصف ابريل 2013 حملة توعوية إعلامية عبر الـ You Tube والتي وصلت نسبة مشاهدتها إلى ما يقارب الـ 25 ألف مشاهدة بالإضافة إلى عرضها في قنوات التلفزيون تستهدف منها تحقيق شعار «العالم الأكثر خضاراً هو العالم الأكثر جمالاً».

## 2-6- زين فكرة عظيمة

قامت «زين» بإطلاق مبادرتها الضخمة «زين فكرة عظيمة *Zain Great Idea*» وهو برنامج من احد برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة بالتعاون مع *Business School* في مدريد - أسبانيا و *Brilliant Lab* شركة تقدم خدمات إطلاق المشاريع الصغيرة في الكويت.

## 3- ما وراء العمل الخيري "لمجموعة زين" 16

سيتم التطرق إلى الأهداف الحقيقية للعمل الخيري الذي تقوم به مجموعة زين، وذلك من خلال تحديد تكاليف الأنشطة التي تسهم بها في عملها الخيري ومقارنة ذلك بالإيرادات الناجمة عنها.

## 3-1- تكاليف المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المبالغ التي تقدمها المنظمات في إطار الأعمال الخيرية من التكاليف التي تتحملها المنظمات في سبيل تحسين صورتها أمام الجمهور، أو من أجل الحصول على إيرادات مستقبلية. ومجموعة زين تقوم بالكثير من الأعمال الخيرية في شتى المناطق وهي بذلك تكلفها مبالغ طائلة. والجدول الموالي يبين هذه التكاليف.

## الجدول رقم (01) : المبالغ التي تتبرع بها مجموعة زين في إطار الأعمال الخيرية

المؤشر	الإجمالي	الوحدة
العدد الإجمالي لقاعدة العملاء الفعاليين	45.8 مليون	عميل
الإيرادات المجمعة	826 مليون	درهم كويتي
الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهتلاكات	390 مليون	درهم كويتي
صافي الربح	124 مليون	درهم كويتي
ربحية السهم	0.032	درهم كويتي

المصدر : موقع مجموعة زين.

## 3-2- إيرادات "مجموعة زين"

أعلنت مجموعة زين أن نتائجها المالية المجمعة سجلت أرباحاً صافية بقيمة 154 مليون دينار (513 مليون دولار)، وذلك عن السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر من العام 2015، بربحية للسهم بلغت 40 فلس. والجدول الموالي يبين مؤشرات الأداء لديها.

## الجدول رقم (02) : مؤشرات الأداء لعام 2016

المبالغ (دولار)	المجال
822000	الصحة
660000	التعليم
520000	الرياضة
785000	البيئة
2787000	المجموع

المصدر : موقع مجموعة زين.

أما بالنسبة لتنامي العملاء حسب البلد فهو على الشكل التالي :

## الجدول رقم (03) : نمو العملاء

الدولة	2014	2015	معدل النمو
البحرين	814	969	19%
العراق	11405	11778	3%
الأردن	4098	4197	2%
السعودية	11795	10521	11%
كويت	2923	2900	1%
لبنان	2256	2299	2%
السودان	11584	12497	8%
الإجمالي	45571	45835	46%

المصدر : موقع مجموعة زين.

والجدول التالي يبين إيرادات مجموعة زين سنتي 2014 و2015 بالإضافة إلى الأرباح الصافية.

## الجدول رقم (04) : إيرادات وأرباح مجموعة زين

السنة	2014	2015
الإيرادات	3.78 مليار دولار	4.27 مليار دولار
صافي الأرباح	499 مليون دولار	513 مليون دولار

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المعطيات

**3-3- الأهداف الحقيقية للمسؤولية الاجتماعية**

تسعى زين إلى خلق تأثير إيجابي على المجتمع سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل، معتمدة في ذلك على روح المسؤولية الاجتماعية التي تصاحب حركتها في نشاطاتها التجارية. حيث مبادراتها تتحرك من تحسين الصورة وليس من منطلق القضايا، فمشاعر المودة والاحترام والمشاركة هي الدوافع التي تتحرك من خلالها، لكن الهدف الحقيقي هي تحسين صورتها أمام عملائها.

وفي الوقت الذي تنظر فيه إلى المسؤولية الاجتماعية باعتبارها غاية اجتماعية جديرة ببذل الجهود في سبيلها، فإنها تؤمن أيضا بان المسؤولية الاجتماعية تشكل عنصرا تجاريا مؤثرا إذ أن الإسهام في تحقيق الرخاء الاجتماعي والاقتصادي يعود بالفائدة على المنظمات في نهاية المطاف. وتؤمن زين بأهمية الدور الكبير الذي تلعبه منظمات القطاع الخاص في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وذلك من منطلق إدراكها بأن رفاهية المجتمع هي أمر بالغ الأهمية بالنسبة إلى نجاحها العام.

وهذا ما يتأكد من خلال ما يلي :

**❖ الحصول على الإعفاء الضريبي لمدة 3 سنوات من السودان :**

نجحت شركة زين السودان في إحداث تأثير فعال في الاقتصاد الوطني، فبخلاف أنها ضخت استثمارات على مر السنوات الماضية بقيمة 3.5 مليار دولار استثمرتها الشركة في تحديث قطاع الاتصالات، ليصبح السودان واحدا من الدول التي تتمتع بشبكة اتصالات حديثة ببنية تحتية متطورة، فقد قدمت الشركة مدخولات نقدية لخزينة الدولة بقيمة ملياري دولار تقريبا على مر السنوات الماضية.

**❖ التهرب الضريبي :**

تعد الضرائب من أهم مصادر الإيرادات بالنسبة للدولة، من أجل العمل على تغطية نفقاتها وقيامها بالمشاريع المختلفة التي تعمل على سد حاجات أفراد الشعب المختلفة، من هنا تطورت الضرائب وأصبحت تأخذ عدة أشكال وأصبحت أكثر ملائمة لظروف المكلف وأسرع بالجباية بالنسبة للدولة.

وأخذت الدولة تعمل على حماية أموال الضرائب بشتى الوسائل والعمل على زيادة حصيلتها. وفي المقابل تسعى المنظمات بشتى الوسائل للتقليل من مبلغ الضريبة التي تفرض عليهم، فيستعينون بوسائل لا يعاقب عليها القانون مثل تقديم الهبات والمساعدات وهذا ما تنتهجه مجموعة زين من أجل تقليل دفعها للضرائب، حيث تبلغ نسبة الضرائب %24.2 في حين أن إجمالي المساعدات التي تقدمها هي %12.5 وبالتالي فهي تستفيد ما نسبته %11.7.

**❖ الحصول على الامتيازات :**

وذلك من خلال الحصول على العقود والاتفاقيات فيما يخص توزيع الشبكات أو دخول الجيل الجديد، وذلك من خلال المساندة التي تقدمها للحكومات وهي بذلك تضمن ولائها لها باعتبارها شريك استراتيجي لها.

**❖ التعاون مع المنظمات**

أطلقت مجموعة زين أحدث تقاريرها في مجالات المسؤولية الاجتماعية تحت عنوان "إعادة الاتصال بين الأسر المشتتة : توفير الأمل من خلال الربط"، وهو التقرير الذي يسرد الإمكانيات الكامنة في النهج التعاوني لاستخدام التكنولوجيا كوسيلة لتمكين إعادة الاتصال بين النازحين.

لكن التقارير أكدت أن مشروع إعادة الاتصال بين الأسر المشتتة يستخدم كأداة بحث تعتمد على الاتصالات المتنقلة، وكذلك توفير إمكانية الوصول إلى قاعدة المستخدمين. وأن المعلومات الواردة في هذا التقرير بمثابة منصة تعريفية. وهي في ذلك تتعامل مع شركة "أريكسون" للاتصالات السويدية.

## الخاتمة

في ظل ما يشهده العالم اليوم، لم يعد نجاح المنظمات يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية. وهناك عدة دراسات تبين الارتباط المباشر بين السجل الاجتماعي للمنظمة ونجاحها. فكل من الدولة ومنظماتها تحتاج إلى تطبيق أنظمة المواطنة الصالحة، لأن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية سيكون له دورا كبيرا في تحقيق أهدافها، وحتى تنجح الدولة ومنظمات الأعمال في تطبيق المسؤولية الاجتماعية يجب عليها أن تحترم مجموعة من العناصر يمكن إيجازها في نتائج وتوصيات الدراسة.

## أولا : نتائج الدراسة

انتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و من أهمها ما يلي :

1. أظهرت الدراسة انه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات. ومع ذلك يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها ما تقوم به المنظمات وتقدمه للمجتمع طبقا لتوقعاته من هذه المنظمات على أن تتضمن هذه المسؤولية الاجتماعية مراعاة لحقوق الإنسان وقيم المجتمع وأخلاقياته والالتزام بالقوانين ومكافحة الفساد والشفافية والإفصاح.
2. تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في معظم البلدان وأصبح لها الأولوية من حيث تحويل المنظمات إلى شركاء في التنمية المستدامة.
3. تحمل المنظمات لمسؤولياتها الاجتماعية يحقق العديد من الفوائد للمجتمع المحلي والمنظمات معا والتي تتمثل في تقديم سلع ومنتجات صحية للمجتمع والمحافظة على بيئة نظيفة خالية من التلوث، وزيادة ولاء الموظفين وتمتع المنظمة بالمصداقية وخلق علاقات جيدة مع المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح.
4. لازال هناك غموض وعدم دراية كافية من جانب كل من الأفراد والمنظمات والمجتمع العربي ككل بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأبعادها ومدى تطورها وكذلك بمدى فعاليتها وكيفية بلورته والإفادة منه.

## ثانيا: التوصيات

لتفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية في البلاد العربية نوصي بما يلي :

1. قيام الجهات المعنية بتوفير البنية التحتية اللازمة لأداء المنظمات للمسؤولية الاجتماعية وعلى وجه الخصوص الأنظمة وتوفير الدراسات والمعلومات على ضوء الاحتياجات الفعلية للمجتمع.
2. قيام الدولة بتيسير الإجراءات المرتبطة بأداء المنظمات للمسؤولية الاجتماعية، وتوفير محفزات نظامية للمنظمات على ضوء تميزها في المسؤولية الاجتماعية.
3. ضرورة اهتمام وسائل الإعلام بالتوعية بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية ومبادئها الصحيحة والمجالات المرتبطة بها والعائد على كل من المنظمات المؤدية لها وعلى المجتمع.
4. سن التشريعات التي تكفل توفير عنصر الشفافية والإفصاح من قبل المنظمات المنفذة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
5. تنظيم ورشة عمل على مستوى تمثيل إقليمي عالي المستوى تضم صناعات القرار في الجهات المعنية لتحديد معايير أداء المسؤولية الاجتماعية بالدول العربية.
6. تعميم منح جوائز للتميز في أداء المسؤولية الاجتماعية لإرساء التنافسية بين المنظمات في تحقيق وتوسعة نطاقات المسؤولية الاجتماعية.
7. قيام الجهات التنظيمية بتنظيم دورات تدريبية وندوات لصقل الخبرات في مجالات المسؤولية الاجتماعية.
8. ضرورة وجود إدارات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات تتولى تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، على أن تتبع الإدارة العليا مباشرة، وتبادل الخبرة والتجارب العملية فيما بينها والتعرف على نقاط القوة والضعف لتطبيق أفضل أساليب الجدوى في مجالات المسؤولية الاجتماعية.
9. أهمية وجود مؤشر عربي للمسؤولية الاجتماعية. يمكن تصور مؤشر المسؤولية الاجتماعية المشتركة للبلاد العربية على أنه أداة قياس تنسم بالجدية والمسؤولية، فهو يتيح للمنظمات أن تقيس مدى جهودها في تحمل المسؤولية الاجتماعية المشتركة بطريقة من شأنها تعزيز ملكية المنظمات، وإعطاء تقييمات وافية عنها وإجراء مقارنات فيما بينها.

**الإحالات والمراجع :**

- 1-نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالبي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر ، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، بدون رقم طباعة ، 2008، ص 289 .
- 2- إياد محمد عودة، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية"، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج . لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 44.
- 3- طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مداخلة لقسم إدارة الأعمال-جامعة الزيتونة وجامعة البترا، عمان، الأردن، 2006، ص124.
- 4- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).. Meeting changing expectations: Corporate social responsibility,1999,p 3
- 5 - Olivier Dubigeon, **Piloter un développement responsable**, Pearson Education, 3ème édition, Paris, France,2009, P : 6.
- 6 -Dilek Cetindamara ,Kristoffer Husoy, , "Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact, Journal of Business Ethics 76,2007;p 163-176
- 7 -عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعدد الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012، ص7.
- 8-هاني الحوراني، حاكمية الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مستجدات الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة، المؤتمر الثاني حول "مواطنة، 24 و 25 يونيو 2009، الشركات والمؤسسات والمسؤولية الاجتماعية"، صنعاء، ص ص 13-14.
- 9- فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص35.
- 10- فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، دراسة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- 11- رسلان خضور، ندوة الثلاثاء الاقتصادي الرابعة والعشرون، حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا، دمشق، 2011/06/28، ص69.
- 12- المنبر الأردني للتنمية الاقتصادية، مبادرة إقليمية يطلقها مركز الأردن الجديد لتعزيز ممارسات الشركات المسؤولية الاجتماعية، مجلة حوار السياسات الاقتصادية، العدد العاشر، أغسطس 2005، الأردن، ص126.
- 13- بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة، جامعة مستغانم، 2012، ص 10
- 14- موقع مؤسسة زين.  
<https://www.sd.zain.com/Arabic/Pages/CorporateSocialResponsibilityTab.aspx#sthash.Q2IO4XKP.dpuf>  
 j:2/12/2016. h:14.25.
- 15-http://www.aleqt.com/2014/05/01/article\_845530.html. j:2/12/2016. h:14.25.
- 16-https://www.sa.zain.com/autoforms/portal/site/zainsa/csr;jsessionid. j:2/12/2016. h:14.25.