جامعة الزقازيق
كلية التجارة
قسم المحاسبة

صناعة و دعم قرارات المسئولية الاجتماعية للبنوك المصرية بدعم منهج نظم المعلومات المحاسبية

بحث مقدم كأحد متطلبات
الحصول على درجة دكتور الفلسفة فى المحاسبة

إعداد الباحث

تامر سعيد متولى إسماعيل

إشراف

الأستاذ الدكتور
محمد فخـــرى مكـــى
أستاذ نظم وتكنولوجيا المعلومات
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

الأستاذ الدكتور
حسن على محمد سويلم
أستاذ المحاسبة المساعد
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

١٤٤٠ - ٢٠١٨

مقدمة

نشأ مفهوم المسئولية الاجتماعية للمؤسسات *Corporate Social Responsibilities (CSR)* مع طرح نظرية "المشاعر الأخلاقية" *Theory of Moral Sentiments* التى ضمنها "آدم سميث" في مؤلفه الأشهر "ثروة الأمم"، ومع الازدياد المضطرد في حجم أعمال المؤسسات وانتشار مفاهيم العدالة الاجتماعية، واقتناعاً من الحكومات وكذلك مجالس إدارات المؤسسات الكبرى بأهمية الاضطلاع بالدور الاجتماعي لها، بدأت الحاجة إلى تقنين هذه المسئوليات وتنظيمها، وبالفعل بدأت العديد من المؤسسات العالمية في طرح أفكار يمكن أن تستعين بها مؤسسات الأعمال، لتسهيل قيامها بهذا الدور داخل مجتمعاتها وداخل المؤسسات ذاتها. ومن ناحية أخرى تزايد الاهتمام على المستوى الأكاديمي بهذا المجال، لدرجة إصدار دوريات عالمية تنشر أبحاثاً محكمة، و عنيت أساساً بهذا المجال .

وبالنسبة للقطاع المصرفي فإن الاهتمام بمجال المسئولية الاجتماعية بدأ متأخراً نسبياً عن نظيره في المجالات الأخرى، فعلى سبيل المثال في عام ١٩٩٥ أشار *Ian Manning* في بحثه *What are the social responsibilities of banks?* إلى أن دور البنك الاجتماعي ينحصر في إعفاء الفقراء من أتعاب وعمولات البنوك. وفي إحدى الحلقات النقاشية تمت الإشاده بهذه الرؤية باعتبارها "جهداً أولياً" يفتح المجال أمام المزيد من الجهود في هذا المجال[1].

كما أشارت إحدى الدراسات[2]، إلى تزايد الوعى الاجتماعى لدى الوحدات المصرفية، حيث لم تعد أهداف الوحدات المصرفية تقتصر على تعظيم الأرباح والمنافع للمستثمرين فقط ، بل وللمجتمع أيضاً، وبذلك فقد أصبح يتعين عليها بموجب هذه المسئولية الجديدة على سبيل المثال: تمويل السندات الحكومية ذات العائد المنخفض – تمويل أنشطة غير محببة مصرفياً *Less Bankable* لانخفاض عائدها وارتفاع مخاطرها (الإسكان – الأمن الغذائى – الصناعات الحرفية – مشروعات التنمية الزراعية – الارتقاء بالعشوائيات – تشغيل المعوقين وتأهيلهم لسوق العمل...).

وفي ضوء نمو هذا الوعى الاجتماعى بدأ الاهتمام بمجال المسئولية الاجتماعية للبنوك يأخذ حيزاً من الاهتمام، سواء على المستوى الأكاديمي أو المهنى عن طريق المؤسسات المصرفية الدولية والبنوك الكبيرة.

---

(1) Harper, Ian R. (2011), "What Are the Social Responsibilities of Banks?" *URL: http://epress.anu.edu.au/agenda/002/03/2-3-NA-2.pdf*,Pp:393-3960

(٢) مكي ، محمد فخرى ، (١٩٩٦). "مدخل إلى نظم المعلومات المصرفية" ، ص ٧٦ .

و أبلغ دليل على تعاظم الأهتمام بمجال المسئولية الاجتماعية هو تخصيص فصل كامل – الفصل الثالث – بالقانون رقم ٧٢ لسنة ٢٠١٧ (قانون الأستثمار الجديد) بعنوان المسئولية الاجتماعية للمستثمر، و تحدث فيه المشرع عن حوافز تقدمها الدولة للمستثمرون الذين يقومون بتبني مبادرات للمسئولية الاجتماعية.[1]

مشكلـة الدراسـة

بالرغم من الأهتمام لدى بعض البنوك المصرية بمبادرات المسئولية الاجتماعية، إلا أنه يلاحظ بشأنها ما يلي:

١- أنها لا تستند إلى معايير أو قواعد للمفاضلة فيما بينها، بمعنى أنها تفتقد القياس الموضوعي عند إتخاذ القرارات الخاصة بتلك المبادرات.

٢- أنها قد تتم تحت ضغوط واعتبارات معينة. و هذا يعني تغليب الرؤى الذاتية دون الموضوعية عند إتخاذ مثل هذه القرارات.

ومن ناحية أخرى اتضح أن المبالغ التي يتم انفاقها على مبادرات المسئولية الاجتماعية يتم معالجتها محاسبياً في حساب الأرباح والخسائر في نهاية العام المالي وهذا معناه أن هذه المبالغ تعتبر عبئاً على الإيرادات و حقوق المودعين.

يضاف إلى هذا أن اتخاذ قرار المسئولية الاجتماعية داخل البنك شأنه شأن أي قرار استثماري، لابد وأن يستند إلى تحليل المنافع/التكاليف *Benefit/Cost* بمعنى أن يكون هناك مقابلة *Matching* بين منافع قرار المسئولية الاجتماعية تحديداً، تكلفة ذات القرار، وفي حالة غياب جانب المنافع يظل جانب النفقة عبئاً على الإيرادات وليس توزيعاً لها.

و بذا تبدو مشكلة الدراسة فيما يلي: في ظل ترسيخ مفهوم المسئولية الاجتماعية لدى المؤسسات الأقتصادية وبخاصة القطاع المصرفي بمصر، ومع الغياب شبة الكامل للأطر المحاسبية والمعلوماتية اللازمة لترشيد هذا النوع من القرارات بإعتبارة أحد القرارات الإستثماريه، فإنه يلزم البحث عن مدى إمكانية وضع إطار متكامل لصناعة ودعم قرارات المسئولية الاجتماعية للبنوك المصرية بدعم منهج نظم المعلومات المحاسبية.

---

(١) قانون الإستثمار رقم (٧٢) لسنة ٢٠١٧، وزارة الإستثمار والتعاون الدولي، مطابع الأهرام التجارية، ص: ٩.

هـدف الدراسـة

الهدف من الدراسة الحالية هو:

١ـ دراسة مدى وجود اطار منهجى لصناعة و دعم قرارات المسئولية الأجتماعية بالبنوك المصرية.

٢ـ محاولة توفير نظام معلومات متكامل يدعم صناعة قرار المسئولية الاجتماعية داخل البنوك المصرية، وجعل القرار أقرب إلى الموضوعية *Objectivity* وليس الانطباعية الشخصية *Subjectivity* ويتم صناعة القرار من خلال النظر إلى جانب المنافع جنباً إلى جنب مع جانب التكلفة بإعتبارة يقع ضمن القرارات الإستثمارية .

ومن ناحية أخرى تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة توفير بيئة معلوماتية تمكن متخذى قرارات المسئولية الاجتماعية داخل البنوك من صناعة القرارات بشكل يكفل للبنك تعظيم صافى المنافع من قرارات المسئولية الاجتماعية، ومن ثم فإن إستكمال مقومات هذه البنية المعلوماتية، يؤدى فى النهاية إلى تدعيم البيئة التنافسية ومجتمع المعلوماتية.

وهذا يحتاج بالضرورة إلى تصميم نظام فرعى للمعلومات *Subsystem* خاص بقرار المسئولية الاجتماعية، بحيث يتكامل مع نظام المعلومات الشامل للبنك *Integrated Core*، وتصبح مخرجات هذا النظام هى المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار المسئولية الاجتماعية ويختص هذا النظام الفرعى تحديداً بالمهام التالية:

١ـ إنتاج تقارير دورية مستقلة عن الأداء الاجتماعى للوحدة الاقتصادية (البنك)، يكون فى صورة تدفقات إلزامية من المعلومات *Mandatory Information Flows* وهى المعلومات التى يتطلبها نظام المعلومات الرئيسى للبنك، وفى هذا المستوى تحديداً لا يقتصر الأمر على الإفصاح الاختيارى كما ينص المعيار المصرى للمسئولية الاجتماعية والحوكمة، ولكن يتخطاه ليصبح الأمر إلزامياً وكذلك مقاس كمياً وليس على شكل تقارير فى القوائم المالية الملحقة.

٢ـ صناعة ودعم قرار المسئولية الاجتماعية للبنك، بما يتضمنه ذلك من خلق موقف مفيد لجميع الأطراف، أو ما يطلق عليه *Win-Win Situation*، ويتحقق ذلك من خلال:

أ- خلق منافع ذاتية للبنك.

ب- خلق منافع مجتمعية تتجاوز نطاق المنافع الذاتية للبنك.

أهميـــة الدراســـة

١- تشكل الدراسة الحالية مجالاً جديداً، حيث تهدف إلى بيان كيفية صناعة و دعم قرارات المسئولية الاجتماعية للبنوك، و إنه بالرغم من الدراسات المتعددة التى كتبت فى مجال المسئولية الاجتماعية سواء عن الإفصاح والتقرير عنها أو علاقتها بالأداء المالى و غيرها من الدراسات، إلا أن مجال الدراسة الحالى لم يتم التطرق إليه من قبل.

٢- للدراسة الحالية أهمية على عدة مستويات، كما يلى:

أ- تساعد البنك المركزى – بصفته وكيلاً عن المودع الغائب – فى الرقابة على أداء البنك فيما يتعلق بقرار المسئولية الاجتماعية والتأكد من وجود عائد مناسب من قرارات المسئولية الاجتماعية، وبالتالى عدم ضياع أموال المودعين وضمان الاستثمار الأمن لها.

ب- تساعد متخذ القرار داخل البنك أن يتخذ قرار المسئولية فى بيئة معلوماتية سليمة توضح له الخسارة التى من الممكن تلافيها إذا ما تم الإستفاده بالمعلومات التى يمكن أن يوفرها نظام المعلومات، فيما يطلق عليه *Opportunities Losses* بحيث تتم صناعة قرارات المسئولية الاجتماعية بشكل موضوعى منهجى بعيداً عن الشخصنة والتحيزات التى تأتى غالباً من الدائرة المحيطة بمتخذ القرار والتى إصطلح على تسميتها *Men Behind the Throne*.

ج- نظام المعلومات الخاص بقرار المسئولية الاجتماعية بالشكل الذى سوف يتم عرضه فى متن الدراسة مفيد للحكومة، لأنه يوفر لها مشروعات كان منوطاً بها تنفيذها والآن سوف يتم تنفيذها وتمويلها من خارج الموازنة العامة للدولة.

د- نظام المعلومات الفرعى الخاص بقرارات المسئولية الاجتماعية سوف يخلق موقفاً مفيداً لجميع الأطراف، فيما يطلق عليه *Win-Win Situation* ، لأنه سيحقق منافع مباشرة و غير مباشرة للبنك، و يزيد من رفاهية المجتمع عن طريق تنفيذ مشروعات لم تكن الدولة قادرة على تنفيذها من خلال الموازنة العامة، و يوفر للدولة موارد مالية عن طريق تمويل مشروعات عامة من خارج الموازنة العامة للدولة.

هـ- وأخيراً، فإن الدراسة بمفهومها الحالى تعمل على ترسيخ مفهوم المعلوماتية وتدعيم البيئة التنافسية، وذلك من خلال أن يتم اتخاذ القرار الخاص بالمسئولية الاجتماعية بالإعتماد على المعلومات التى يوفرها نظام المعلومات وليس إنطباعات فردية ليس لها أساس موضوعى، وفيما يتعلق بالتنافسية فإن الدراسة الحالية ترسخ مفهوم التنافس فيما

بين الشركات باعتبار أن القيام بتبنى مبادرات مسئولية اجتماعية من شأنه أن يحقق عائداً اقتصادياً للوحدة الاقتصادية (البنك فى الدراسة الحالية) سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الحوافز التى تقدمها الدولة.

الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات العربية:

١- دراسة (الدقن ، ٢٠٠٩)[1]

تعرضت الدراسة إلى محاولة تقويم أداء المؤسسات في تطبيق المسئولية الإجتماعية من خلال نموذج علمي يمكنه الجمع ما بين تقويم الأداء وأثر تطبيق المؤسسات المختلفة للمسئوليه الإجتماعية من خلال معايير ومؤشرات علمية موضوعية.

ولتحقيق الهدف المشار إليه إتبعت الدراسة المنهجية القائمة على "نموذج تقويم الأثر"[*]، وهو نموذج علمي يستخدمه البنك الدولي ويقوم على التسلسل المنطقي للمعايير الرئيسية للنموذج بين المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج والآثار، ويتم استخدام هذا النموذج لمحاولة وإستخراج مؤشرات خاصه بعملية المسئولية الإجتماعية لطرح نموذج إسترشادي لتقويم أداء المنظمات في ممارستها العملية المسئولية الإجتماعية.

جدول رقم (١) : نموذج مقترح لتقويم أداء وأثار ممارسة منظمات الأعمال لمسئوليتها الإجتماعية

المعايير	المؤشرات
المدخلات	- مدى صياغة رسالة المنظمة وبيان مهامها على هذه المسئولية. - مدى وضوح مفهوم هذه المسئولية وأبعادها في رؤية المنظمة. - مدى وجود بعد المسئولية الإجتماعية في الخطط الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. - مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه المسئولية. - مدى وضوح أبعاد هذا المفهوم لدى فكرة الإدارة العليا. - مدى اقتناع أصحاب الأسهم بأهمية هذه المسئولية. - مدى وضع أبعاد هذه المسئولية لدى مستويات الإدارة المختلفة. - مدى وجود إدارة أو قسم بالمنظمة معنى بهذه المسئولية من حيث التخطيط والتنسيق والرقابة. - حجم المخصصات المالية المساهمة في مشروعات اجتماعية خيرية ونظام استرداد التكلفة.

(١) الدقن، أحمد السيد محمد، (٢٠٠٩). "المسئولية الإجتماعية للقطاع الخاص نحو إطار مفاهيمي لنشأة وتطور المفهوم ونموذج مقترح لتقويم الأداء والأثر"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر (التوجهات الإستراتيجية للمسئولية الإجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الإقتصادية والإجتماعية)، مركز الإستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ووزارة الدولة للتنمية الإدارية،ص ص: ٧٥-٩٢ .

* لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

https://openknowledg.worldban,.org/handle/10986/25030Impact Evaluation in Practice, second edition, 2011, Pp: 1 – 367.

المعايير	المؤشرات
	- عدد وحجم المبادرات المجتمعية التي تطرحها المنظمة. - مدى شيوع بعد المسئولية الإجتماعية داخل الثقافة التنظيمية للمنظمة. - مدى معقولية هامش الأرباح المستهدف. - مدى معرفة إدارة المنظمة بأعراف وتقاليد المجتمع المحلي.
الأنشطة	- حجم المساهمات المالية العينية للمنظمة في مشروعات اجتماعية خيرية (صحية – مياه الشرب والصرف الصحي والتعليم والنقل والبيئة). - مدى مراعاة المنظمة في أنشطتها للالتزامات والاشتراطات البيئية المقررة محليا ودوليا. - حجم دخول المنظمة في شراكة مع الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني. - مدى التزام المنظمة بالقوانين والقواعد في ممارستها لأنشطتها. - مدى التزام المنظمة بالأعراف والتقاليد المجتمعية في ممارستها لأنشطتها. - حجم مساهمات المنظمة في الأنشطة البحثية والعلمية. - مدى تنفيذ المنظمة للمبادرات المجتمعية التي طرحتها.
المخرجات	- مدى التزام المنظمة بدفع الضرائب المقررة عن إيراداتها في المواعيد المحددة. - حجم شهادات الأيزو الحاصلة عليها المنظمة. - مدى معقولية هامش ربح المنظمة المتحقق. - نسبة العاملين المؤمن عليهم داخل المنظمة. - مستويات دخول العاملين بالمنظمة. - حجم الخدمات الاجتماعية للعاملين بالمنظمة. - حجم الخدمات الإجتماعية التي تقدمها المنظمة للمجتمع المحلي وأعداد المستفيدين. - حجم المخالفات القانونية للمنظمة. - مدى شفافية الشركة في الإعلان عن أنشطتها وأدائها.
النتائج	- مدى رضاء المستهلكين عن جودة وأسعار منتجات المنظمة. - مدى رضاء مؤسسات المجتمع المدني عن أداء المنظمة. - مدى رضاء المواطن عن الأداء الاجتماعي للمنظمة. - مدى تقييم التقارير الرسمية عن الأداء الاجتماعي للمنظمة. - مدى تقييم الأبحاث والتقارير العلمية عن الأداء الاجتماعي للمنظمة. - مدى تقييم مؤسسات دولية عن الأداء الاجتماعي للمنظمة. - مدى تزايد العاملين بالمنظمة. - مدى ارتفاع المستويات المعيشية للعاملين بالمنظمة. - مدى رضاء العاملين بالمنظمة عن إدارة المنظمة. - مدى رضاء المقرضين والموردين والموزعين عن المنظمة. - مدى مساهمة المنظمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.
الآثار	- مدى مساهمة المنظمة في تخفيض نسبة البطالة بالمجتمع المحلي لها. - مدى مساهمة المنظمة في تخفيض نسب التلوث البيئي (الهوائي والسمعي والبصري). - مدى مساهمة المنظمة في تنمية المجتمع المحلي. - مدى استدامة المنظمة ونموها وتوسعها.

٢- دراسة (القاضي ، ٢٠١٠)[١]

تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ممارسة درجة من المسئولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر والأداء الاقتصادى والمالي لتلك البنوك .

تم تطبيق الدراسة على عدد ١٥ من فروع البنوك العامة والخاصة بمحافظة أسيوط من خلال استقصاء رأى لعدد من العاملين بهذه البنوك ، وقد قام الباحث بتحديد أوجه المسئولية الاجتماعية التي يتعين على البنك الالتزام بها، وقد قسمها إلى أربعة مجالات رئيسية : المجتمع، البيئة، العاملين، العملاء. ويندرج تحت كل مجال رئيسي من المجالات الأربعة السابقة مجموعة من البنود الفرعية تكون في مجموعها ٤٠ بنداً فرعياً .

وجاءت نتيجة الدراسة إلى أن معيار نجاح البنك تغير من كونه يعتمد على معايير مالية واقتصادية فقط ليشمل أيضاً معايير أخرى ليس لها مردود مالي مباشر، و لكنها ستؤدي فى النهاية لمردود مادي ، و من أمثلتها برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ورغم أن هذه البرامج تتطلب اعتمادات مالية إلا أنها لا تشكل عبئاً مالياً يقلل من أرباح البنك، بل على العكس فإن هذه البرامج تساهم في تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء مما ينعكس إيجاباً على سمعته وبالتالي إيراداته ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف الثقافة الخاصة بالمسئولية الاجتماعية داخل البنوك التي تمثل عينة الدراسة.

٣- دراسة (الغالبى & العامرى، ٢٠١١)[٢]

تهدف الدراسة إلى اكتشاف ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين الدور الاجتماعي للبنك وطبيعة نظام المعلومات فيه مركزاً على جانب الشفافية في هذا النظام، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتقسيم عينة البحث المكونة من عدد ٧ أفرع لبنك بدولة عمان عاصمة المملكة الأردنية، إلى ثلاثة أقسام:

أ. بنوك تتبنى النمط الاقتصادى للمسئولية الاجتماعية ومفادها أن إدارة البنك ينبغي أن ينحصر دورها على تعظيم الأرباح بغض النظر عن أى مساهمات اجتماعية، حيث إن

---

(١) القاضي، أحمد سامى عدلى إبراهيم، (٢٠١٠). "المسئولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية"، بحث مقدم إلى المسابقة البحثية لعام ٢٠١٠ حول موضوع المسئولية الاجتماعية للشركات، مركز المديرين المصري، ص ص ١ – ٥٥ .

(٢) الغالبي، طاهر محسن منصور والعامرى ، صالح مهدى محسن، (٢٠١١). "المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأردنية"، ص ص: ١-٦٨ .
URL:http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006259.pdf

الدور الاجتماعي للبنك ينحصر في دفع الضرائب والمعاشات ومن أبرز أنصاره الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل *Milton Friedman*.

ب. بنوك تتبنى النمط الاجتماعي للمسئولية الاجتماعية وهو يقع على النقيض تماماً من النمط الأول، وهو يحاول أن يعرض البنك كوحدة اجتماعية، ومن أبرز مؤيدى هذا الاتجاه جماعات *Green Peace* (جماعة السلام الأخضر).

ج. وبنوك تمثل النمط المتوازن الذي يأخذ بالمدخلين معاً. وذلك اعتماداً على قائمة استقصاء تعكس رؤية الباحثين لمجالات المسئولية الاجتماعية، مثل المسئولية تجاه المالكين والعاملين والعملاء، والمنافسين والموردين والمجتمع والبيئة والحكومة، جماعات الضغط الحكومي. وتم استقصاء العاملين بالبنوك حول هذه المجالات لتحديد نوعية كل بنك، وكذلك تقييم مستوى الشفافية فى نظام المعلومات لدى كل بنك من البنوك الموجودة بعينة الدراسة، حيث تم ترجمة خصائص الشفافية فى التالي: الدقة والموضوعية عند تقديم المعلومات، كمال المعلومات، توقيت المعلومات، الإفصاح عن المعلومات ، سعة انتشارها، التطوع لتقديم المعلوم، الحد الأدنى من السرية، تنوع التقارير لمواجهة الأحتياجات المختلفة، وجود موقع للبنك على شبكة الإنترنت.

وجاءت نتيجة الدراسة لتوضح وجود علاقة ضعيفة بين نمط المسئولية الاجتماعية المتبعة وشفافية نظام المعلومات في البنك، ومدلول ذلك أنه بغض النظر عن نمط المسئولية الاجتماعية الذى يتبناه البنك، فإن هناك حالة عامة من عدم الإدراك لمفهوم المسئولية الاجتماعية و دورها فى تحقيق المزيد من الشفافية لنظام المعلومات بالبنك.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة *(Zeghal and Ahmed, 1983)*[1]

تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من أكبر ٦ بنوك كندية وأكبر ٩ شركات كندية تعمل في مجال البترول والطاقة (مصنفة على أساس الاستحواذ على أكثر من ٨٠% من أصول تلك الصناعة)، وتهدف الدراسة في المقام الأول إلى مقارنة مقدار ودرجة التركيز في التقرير والإعلان عن مبادرات المسئولية الاجتماعية ما بين التقارير السنوية ، والكتيبات الدعائية والإعلانات. وفي المقام التالي، تهدف الدراسة إلى كشف الفوارق النوعية بين الشركات والبنوك

(1) Zeghal, D. and Ahmed, A. S. (1983), "Comparison of Social Responsibility Information Disclosure Media Used By Canadian Firms", **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, vol. 3, Iss. 1, Pp: 38 -53.

محل التطبيق، من خلال مقارنة مبادرات المسئولية الاجتماعية على مستويين الأول: "بين الصناعة"، والثاني: "داخل الصناعة"، وقد انتهت الدراسة في هذا الصدد إلى قيام فريق البحث بتحديد رؤيته لمبادرات المسئولية الاجتماعية ، بوضع قائمة تفصيلية للفئات الرئيسية لمهام المسئولية الاجتماعية التي يتعين الإفصاح عنها، وتشتمل على ٦ فئات رئيسية، هي: البيئة، الطاقة، ممارسات العدالة بين الموظفين، الموارد البشرية، المشاركة المجتمعية والمنتجات، ويتفرع من كل فئة رئيسية عدداً من المهام الفرعية.

٢- دراسة *(Branco and Rodrigues, 2006)*[1]

أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٥ بنكاً بدولة "البرتغال"، واهتمت الدراسة بالإجابة عن السؤال البحثي بخصوص: ما إذا كانت البنوك البرتغالية تقوم باستخدام مواقعها الإلكترونية كأحد وسائل الإفصاح عن مسئوليتها الاجتماعية، وتحديد أي نوع من المعلومات المتعلقة بالمسئولية الاجتماعية تقوم بالإفصاح عنها، وأيضاً مقارنة المعلومات المتعلقة بالمسئولية الاجتماعية المفصح عنها إلكترونياً بنظيرتها المفصح عنها من خلال التقارير السنوية ورقياً، وأجريت المقارنة بين المعلومات المفصح عنها إلكترونياً عام ٢٠٠٤م والمعلومات المنشورة بالتقارير المالية الورقية لعام ٢٠٠٣م .

وقد قامت الدراسة بمراجعة الكتابات المهتمة بمجال المسئولية الاجتماعية بصفة عامة، ووجدت أنها تدور حول ٤ فئات رئيسية هي: البيئة، الموارد البشرية، المنتجات والعملاء والمشاركة المجتمعية، ونظراً لعدم تعرض أى من هذه الأدبيات لمجال المسئولية الاجتماعية للبنوك تحديداً، فقد قام فريق البحث من خلال إجراء ما يعرف بـ " تحليل المحتوى " *Content Analysis* سواء للتقارير المالية الورقية، أو الإلكترونية بمحاولة اختيار المعلومات التي تتوافق مع نظام العمل المصرفي في نطاق الفئات الأربعة السابق الإشارة إليها، فعلى سبيل الحصر، رأى فريق البحث أن المعلومات البيئية التي يتعين على البنك الإفصاح عنها تتضمن: (١) السياسات البيئية، (٢) نظام الإدارة البيئية؛ (٣) الجوائز البيئية (*ISO 14001 & EMAS*)؛ (٤)سياسات الإقراض والاستثمار؛ (٥) الحفاظ على الموارد الطبيعية وأنشطة إعادة التدوير، وأخيراً (٦) الكفاءة في استخدام الطاقة .

---

(1) Branco, M.C. and Rodrigues, L.L.(2006), "Communication of Corporate Social Responsibility By Portuguese Banks: A Legitimacy Theory Perspective", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 11, No. 3, Pp: 232-248.

وفيما يتعلق بالمعلومات عن الموارد البشرية، والتي يتعين على البنك الإفصاح عنها تتضمن: (١) عدد الموظفين والمكافآت التي يتحصلون عليها؛ (٢) الموظفون المشاركون في الملكية؛ (٣) عدد المستشارين؛ (٤) التدريب والتعليم؛ (٥) توظيف المعاقين والمرأة؛ وأخيراً (٦) معلومات عن اتحاد العمال .

وفيما يتعلق بالمعلومات عن المشاركة المجتمعية، والتي يتعين على البنك الإفصاح عنها تتضمن: (١) الراعي الرسمي / الرئيسي لبعض المعارض، (٢) الهبات والتبرعات الخيرية.

٣- دراسة *(McDonald and Rnndle – Thiele, 2008)*[1]

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى الإجابة عن التساؤل البحثي بخصوص : هل المبادرات التي يأخذها البنك والمتعلقة بمجال المسئولية الاجتماعية تزيد من رضا عملاء البنك عن خدماته المصرفية بشكل عام؟ وفي هذا الصدد قام فريق البحث بإعداد قائمة استقصاء تم توزيعها على عدد ٧٥٠ عميلاً من عملاء عدد من البنوك الأوربية، وتم التعامل مع نتائج عدد ٧٣٠ استجابة، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن المجالات التي تمثل المسئولية الاجتماعية للبنك من وجهة نظر فريق البحث تتضمن:

(١) العمليات الخارجية، وتشمل (عدم تشغيل الأطفال، عدم تمويل المصانع المستغلة للعمال ومساندة حقوق الإنسان).

(٢) تنوع العمالة، وتشمل: دعم مجالات التنوع المختلفة، ومن أمثلتها النوع والعرق والعجز.

(٣) دعم الموظفين، وتشمل: توفير بيئة عمل آمنة، المشاركة في الأرباح وتوفير علاقات جيدة بين الموظفين من خلال الاتحادات.

(٤) المردود البيئي، ويشمل: ترشيد استخدام المياه والطاقة، برامج إيقاف انبعاثات الكربون وبرامج إعادة استخدام المنتجات المعاد تدويرها.

(٥) تطوير المنتجات المصرفية، وتشمل: أعمال البحث والتطوير (*R&D*)، الابتكارات المصرفية.

---

(1) McDonald, L. M. and Rundle-Thiele, S. (2008), "Corporate Social Responsibility and Bank Customer Satisfaction: A Research Agenda", **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 36, No. 3, Pp: 170 – 182.

(٦) الدعم المجتمعي، وتشمل : تقديم عروض للعملاء ذوى المستويات الاجتماعية والاقتصادية المتواضعة، فتح حسابات مجانية وقروض بفوائد مخفضة وإعطاء قدر من المرونة مع الموظفين الراغبين في القيام بالعمل التطوعي من أجلهم.

٤- دراسة (*Calabrese and Lancioni, 2008*)[١]

تهدف الدراسة إلى محاولة تفهم العلاقة التبادلية بين قيام البنوك الإيطالية بتحمل أعباء المسئولية الاجتماعية ، وتأثير ذلك على البنك. وفي سبيل تحقيق ذلك تم اختيار عينة الدراسة بعناية، حيث تم تقسيم العاصمة الإيطالية إلى ٤ قطاعات تشمل: مركز المدينة، المنطقة الصناعية، المنطقة التجارية ومناطق الضواحي، وتم اختيار بنكين من كل منطقة لتصبح عينة الدراسة ٨ بنوك ، قام فريق البحث بتحديد مجالات المسئولية الاجتماعية التي يتعين على البنك القيام بها، وتم تقسيمها إلى ٦ فئات رئيسية، تحتوى كل فئة على مجموعة من العناصر الفرعية، كما يلي:

(١) الالتزامات تجاه المستثمرين، وتتضمن: الشفافية في عرض الموضوعات والمحافظة على أصول البنك.

(٢) الالتزامات تجاه الموظفين، وتتضمن: تطوير رأس المال البشرى، الشفافية والعدالة تجاه الموظفين وحضانة لأطفال العاملين.

(٣) الالتزامات تجاه المجتمع، وتتضمن: التأكيد على التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال الالتزام "بمشروع الاتفاق العالمي" *Global Compact Project (GCP)* الذي أطلقه "كوفى عنان" *Kofi Annan* السكرتير العام السابق للأمم المتحدة عام ١٩٩٩م[٢]. وكذلك الالتزام بما تم الاتفاق عليه فيما بين القطاع المصرفي الإيطالي ورئيس منظمة الـ *United Nations Children's Emergency Fund (UNICEF)* الإيطالية عام ٢٠٠٠م، فيما يخص تحمل البنوك مسئولية تنفيذ برامج الـ *UNICEF* في مجالات الصحة، التعليم وحماية الأطفال الذين يعيشون في أفقر دول العالم.

(٤) الالتزامات تجاه العملاء، وتتضمن: الشفافية والجودة في تقديم الخدمة، من خلال الإلتزام بمشروع "*Patti Chiari*" الذي أطلقه *Italian Banking Association (IBA)*،

---

(1) Calabrese, A. and Lancioni, F. (2008), "Analysis of Corporate Social Responsibility in the service Sector: Does Exit A Strategic Path?", **Knowledge and Process Management**, Vol. 15, No. 2, Pp: 107 – 125.

(٢) لمزيد من التعريف بهذا المشروع يتم الرجوع إلى:

www.unglobalcompact.org

والذي يتضمن إمكانية التواصل مع الحساب الشخصي للعميل عبر الـ (*ATM*) من خلال الهواتف الأرضية والمحمولة، وغيرها من التسهيلات[1].

(٥) الالتزامات تجاه البيئة، وتتضمن: الالتزام ببرنامج "اتحاد البنوك الإيطالية للطاقة" *ABI-ENERGY*، والذي يركز على أبحاث الكفاءة في استخدام الطاقة وترشيدها والحصول على جوائز بيئية مثل *UNI ISO 14001 & EMAS* [2].

(٦) الالتزام بنشر معلومات عن مبادرات المسئولية الاجتماعية، وتتضمن: نشر معلومات عن مبادرات المسئولية الاجتماعية للبنك على شبكة المعلومات، عدد السنوات التي تم نشر تقرير اجتماعي للبنك والجوائز المتعلقة بمجال المسئولية الاجتماعية التي حصل عليها البنك.

٥- دراسة (***Wise and Ali, 2009***)[3]:

إهتمت الدراسة - باعتبارها دراسة استكشافية - بتحديد طبيعة ومدى الإفصاح عن قيام البنوك بدولة "بنجلاديش" بتحمل مسئوليتها الاجتماعية، وكذلك تقييم مدى قيام البنوك بدورها الاجتماعي بهدف تحديد مدى الحاجة لتطوير هذا الدور، وكذلك من خلال تحليل محتوى التقارير المالية المنشورة للبنوك محل الدراسة، وهي ٣ بنوك تم اختيارها من القطاع المصرفي بدولة "بنجلاديش"، للوقوف على مبادراتهم في مجال المسئولية الاجتماعية، وتقييم هذه المبادرات، وفي سبيل تحقيق ذلك قام فريق البحث بعمل مراجعة للدراسات السابقة في مجال الإفصاح عن المسئولية الاجتماعية للبنوك اعتباراً من عام ١٩٨٥م حتى ٢٠٠٨م، وتم اختيار دراسة (*Hackston and Milne, 1996*) والتي تتضمن ٦ فئات في مجال المسئولية الاجتماعية ينبغي الإفصاح عنهم، وهم: البيئة، الطاقة، الموارد البشرية، المنتجات، الأمن والمشاركة المجتمعية، ليقوم فريق البحث بالقياس عليها لتقييم مدى المبادرات التي تتحملها البنوك في مجال المسئولية الاجتماعية. وتبين من خلال إجراء تحليل محتوى للتقارير المالية للبنوك محل الدراسة أن مبادرات هذه البنوك في مجال المسئولية الاجتماعية ينصب على: (١) المشاركة المجتمعية، (٢) مساندة القطاعات المحرومة

---

(١) لمزيد من التعريف بهذا المشروع يتم الرجوع إلى:

www.pattichiari.it/

(٢) لمزيد من التعريف بهذا المشروع يتم الرجوع إلى:

www.abi.it/

(3) Wise, V. and Ali, M.M. (2009). "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility in Bangladesh with special reference to commercial Banks", Pp: 1-20

URL:http://www.csrweltweit.de/uploads/tx_ipdownloads/Victoria_WiseMuhammad_Mahboob_Ali corporate_Governance_and_Corporate_Social_Responsibility. Pdf

Disadvantaged وبصفة خاصة القطاع الزراعي، الورصة، المشروعات الصغيرة *Microfinance* ، عمل المرأة والصناعات الصديقة للبيئة، (٣) البراسج التي تؤهل من هم تحت خط الفقر لسوق العمل .

٦- دراسة (*Holbrook, 2010*)[1]

إستهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين قيام المؤسسات بالمسئولية الاجتماعية وبين الأداء المالي لتلك المؤسسات، وقد ذكرت الباحثة أنه خلافاً للعديد من الدراسات التي تمت على مر العقود الماضية والتي كانت تهدف إلى الإجابة على السؤال التقليدي حول ما إذا كانت مبادرات المسئولية الاجتماعية ترتقي بالأداء المالى للمؤسسات أم لا؟ و قد تم عقد الكثير من المناقشات النظرية وتم إفراد مقاييس للمسئولية الاجتماعية وكذلك للأداء، كما تم وضع توصيات للدراسات. و قد تنوعت نتائج الدراسات التي تؤدى إلى مزيد من البحث والدراسات . حيث أنها ناقشت بشكل صريح الأسباب التي تجعل المؤسسات تتبني مبادرات المسئولية الأجتماعية، و يؤثر ذلك على أدائها المالى . وبالتالي فإن أهميتها جاءت من أنها تكمل ذلك الجزء المفقود من الإطار النظرى للعلاقة بين المسئولية الاجتماعية والأداء المالى .

كما قدمت الدراسة إطاراً اقتصادياً يوضح كيفية قياس التكاليف والمنافع الاقتصادية للمسئولية الاجتماعية . حيث حددت المنافع الاقتصادية في: (١) أن المؤسسات تتجنب أو تخفض من آثار الأداء المالي الناجم عن الأحداث السلبية أو الآثار الخارجية. (٢) أن المؤسسات تكتسب شهرة أو أصول غير ملموسة أخرى. (٣) أن المؤسسات تكتسب الكفاءة التي تمكنها من تخفيض تكاليفها والاستخدام الأفضل لمواردها. وحددت التكاليف الاقتصادية في: (١) التكاليف الناجمة عن التعارض المحتمل بين أهداف المؤسسة وبيئة العمل والسياسة العامة للمؤسسة ، فعلى سبيل المثال الشركات الصناعية قد تتحمل تدريجياً تكلفة أعلى للمواد المباشرة والمعدات وغيرها للقيام بالمسئولية الاجتماعية، وكذلك الحال لشركات الخدمات التي ستتحمل تكاليف خاصة بالعمالة للقيام بالمسئولية الاجتماعية في مجال الموارد البشرية. (٢) نوع آخر من التكلفة والمرتبط بنوع المسئولية الاجتماعية التي يتطلب أن يكون هناك تدفقات نقدية مدفوعة مقدماً لخدمة قرار المسئولية الاجتماعية، مثل أن تصنف المؤسسة كمؤسسة صديقة للبيئة. وترجمت ذلك في شكل

(1) Holbrook, M.E. (2010). "Corpoorate Social Responsibility and Financial Performance: An Examination of Economic Benefits and Costs As Manifested in Accounting Earnings", Lexington, **University of Kentucky**, Pp: 14-45 & 107-188.

مضمون محاسبي يخدم هدف الدراسة المتمثل في اختبار مدى تأثير المسئولية الاجتماعية على المستويات المختلفة للأرباح القابلة للتوزيع[1].

وتمثلت منهجية الدراسة في عدة أقسام هي، القسم الأول: وصف لمصادر البيانات التي تم استخدامها في التحليل الإمبريقي المستخدم في هذا المشروع البحثي، القسم الثاني: مقاييس المسئولية الاجتماعية أشتقتها الباحثة من دراسات سابقة وهي: (١) تحليل محتوى القوائم والتقارير المالية. (٢) المخرجات القابلة للملاحظة ومنها على سبيل المثال تقييم الأداء البيئي من قبل بعض المؤسسات الدولية المختصة بهذا الشأن. (٣) المؤشرات التي تطلقها بعض المؤسسات المالية الكبرى والمتعلقة بالأداء الاجتماعي والبيئي لبعض الشركات ومن أمثلتها "داو جونز" و"ستاندرد أند بورز". (٤) التصنيفات (*Ratings*) التي تقوم بتصنيف الشركات من حيث قيامها بدورها الاجتماعي ومن أمثلتها الدراسات المسحية للمبادرات الاجتماعية للمؤسسات. القسم الثالث: الفروض البحثية التي تم استخدامها في هذا المشروع البحثي وهي: (١) المسئولية الاجتماعية ترتبط إيجابياً بمستويات الأرباح القابلة للتوزيع. (٢) المسئولية الاجتماعية ترتبط بثبات الأرباح القابلة للتوزيع. (٣) المسئولية الاجتماعية ترتبط إيجابياً بالقدرة على التنبؤ بالأرباح القابلة للتوزيع. (٤) المسئولية الاجتماعية ترتبط إيجابياً بمعامل الاستجابة للأرباح القابلة للتوزيع. وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرضين الأول والرابع ورفض الفرضين الثاني والثالث.

٧- دراسة (*Flammer, 2013*)[2]

الهدف من الدراسة: تختبر هذه الدراسة تأثير المسئولية الاجتماعية للشركات على الأداء المالى لهذه الشركات، وذلك على وجه التحديد، وعلى خلاف كثير من الدراسات التي بحثت العلاقة بين المسئولية الاجتماعية والأداء المالى على مستوى المقاييس فإن هذه الدراسة تبحث في العلاقة المباشرة بين الطرفين، و قد أختبرت الدراسة الفرضيات الثلاثة التالية:

(١) الموافقة على مقترحات المساهمين للمسئولية الاجتماعية تؤدى إلى تحسن في الأداء المالى للشركة.

---

(١) لمزيد من التوضيح عن كيفية انعكاس المنافع والتكاليف الاقتصادية على الأرباح القابلة للتوزيع سوف يتم توضيح ذلك بطريقة مفصلة في جزء لاحق من الدراسة.

(2) Flammer, Coroline, (2013), "Does Corporate Social Responsibility lead to Superior Financial Performance", Pp: 1-27 .
http://Papers.ssrn.com/sol3/papers. cfm? abstract_id=2146282.

(٢) الموافقة على مقترحات المساهمين للمسئولية الاجتماعية تؤدى إلى تحسن أقل في الأداء المالى بالنسبة للشركات التي لها مستويات مرتفعة للمسئولية الاجتماعية من داخل نفس الصناعة.

(٣) الموافقة على مقترحات المساهمين للمسئولية الاجتماعية تؤدى إلى زيادة أكبر في عائد الشركات داخل الصناعات التي لها معايير عالية للمسئولية الاجتماعية.

المنهجية والبيانات: تم الحصول على البيانات الخاصة باقتراحات المساهمين عن المسئولية الاجتماعية من قاعدتين للبيانات الأولى *Risk Metrics* والثانية هي *Fact-set* ومن خلالهما تم الحصول على تصويت المساهمين على المقترحات الخاصة بالمسئولية الاجتماعية ومنها على سبيل المثال: خفض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون + إصدار تقرير عن خطط الشركة للتنمية المستدامة للبيئة + تبنى إجراءات صارمة لضمان عدم التمييز بين الجنسين في بيئة العمل و... وكانت هذه البيانات تغطى الفترة من عام ١٩٩٧م حتى عام ٢٠١٠م، وذلك من محاضر اجتماعات مجلس الإدارة لأكثر من ١٥٠٠ شركة . وتم احتساب معدل العائد على الأصول *ROA* كمؤشر للأداء المالي وطريقة احتساب التغير به عن طريق الفارق بين معدل العائد على الأصول لسنتين قبل قرار التصويت وسنتين بعد قرار التصويت، وخلصت الدراسة للنتائج التالية :

(١) جاءت نتيجة اختبار الفرض الأول أنه في حالة الموافقة بهامش صغير من الأصوات من قبل المساهمين على المسئولية الاجتماعية فإن ذلك يؤدى إلى تحسين الأداء المالي للشركة.

(٢) جاءت نتيجة اختبار الفرض الثاني أن التحسين في الأداء المالي الذي يتبع تبني مقترحات المسئولية الاجتماعية يكون أصغر بالنسبة للشركات التي لها أداء اجتماعي مرتفع.

(٣) جاءت نتيجة اختبار الفرض الثالث أن هناك مكاسب تتحقق للشركة نتيجة تبني المسئولية الاجتماعية وهذه المكاسب تكون أعلى في الشركات التي تكون داخل صناعات لها معايير عالية للمسئولية الاجتماعية، وجاء من توصيات الدراسة، أن تبني الشركات لمبادرات المسئولية الاجتماعية يخلق موقف يكون جميع الأطراف فيه فائزون مثل: حملة الأسهم، الموظفين والبيئة والمجتمع ككل.

٨- تقرير البنك الدولى عن السياسات العامة للمسئولية الاجتماعية[1]

صدر التقرير بعنوان: "السياسات العامة للمسئولية الاجتماعية" التقرير عبارة عن المذكرة النهائية لمؤتمر عقد عن بعد *e-conference* بمقر "معهد البنك الدولى"، خلال الفترة من ٧-٢٥ يوليو ٢٠٠٣م، يغطى المؤتمر ٣ محاور رئيسية على مدار ٣ أسابيع، الأسبوع الأول: الدور الذي تستطيع أن تلعبه الحكومات لتوفير "بيئة مواتية"، وتم تغطية مدى واسع من الموضوعات المتعلقة بـ: سلوك إدارة الأعمال: قواعد الحوكمة وحماية البيئة، حقوق الإنسان والتنمية الاقتصادية المستدامة، وكذلك الدور الذي من الممكن أن يساهم به القطاع الخاص، والمجتمع المدنى في هذه الموضوعات لاسيما في الدول ذات الدخل الاقتصادي المنخفض. وأخذاً في الاعتبار اختلاف أولويات الاستثمار، فإنه كان هناك نوع من الاتفاق العام على أن الحكومات ينبغي أن تأخذ الأمور التالية في اعتبارها عند التخطيط للسياسات العامة للمسئولية الاجتماعية: التاريخ، الثقافة، بيئة (مناخ) الأعمال، توعية الجمهور، توافر المرونة اللازمة التي تمكن أصحاب المصالح الحاليين والمحتملين عند محاولة المساهمة في تنفيذ أحد الموضوعات السابقة، الأسبوع الثاني: تركزت مناقشاته حول اكتشاف الخطوط (المجالات) التي تربط ما بين أولويات القطاع العام من ناحية، وأنشطة المسئولية الاجتماعية في مجال الصناعات الاستخراجية من ناحية أخرى. الأسبوع الثالث: تركزت مناقشاته حول محاولة تفهم العلاقة التبادلية ما بين المسئولية الاجتماعية، من ناحية، وبين التجارة والاستثمار المباشر من ناحية أخرى، وتأثير قيام البنوك المحلية بتبني مبادرات مسئولية اجتماعية وأثر ذلك على زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر نتيجة لذلك.

٩- تقرير المسئولية الاجتماعية "لبنك التجارة" *Commerce Bank* لعام ٢٠١٠م[2]

صدر التقرير بعنوان "المسئولية الاجتماعية: مؤشرات مفاتيح الأداء – تقرير ٢٠١٠م" *«Corporate Social Responsibility: Key Performance Indicators 2010 Report*، ضمن التقرير السنوى، الذى يتضمن نتائج عام ٢٠١٠م، وأهداف عام ٢٠١١م، على مستوى كل مؤشر كل على حده، وفيما يلي عرض مختصر للتقرير يوضح رؤية "بنك التجارة" لدوره الاجتماعى.

---

(1) Public Policy for Corporate Social Responsibility, Would Bank Institute (WBI) Series on Corporate Responsibility, Accountability, and Sustainable Competitiveness, July 7-25, 2003, ***URL: http://info.worldbank.org/etools/docs/ library/ 57434/ publicpolicy .econference.Pdf,*** Pp:1-47 .

(2) Corporate Social Responsibility: Key Performance Indicators 2010 Report, Commerce Bank. ***URL: http://www.commercebank.com/pdfs/key-performance-indictors.pdf,*** Pp:1-8 .

ينقسم التقرير إلى ٩ فئات رئيسية تحتوى كل فئة على بنود فرعية تحقق الغاية منها، وفيما يلى بعض مما جاء في هذا التقرير:

(أ) المشاركة المجتمعية، وتتضمن :

- المدفوعات الخيرية للمؤسسات غير الهادفة للربح في محيط كل فرع على ضوء أولويات الاحتياجات القائمة .
- السماح بالجهود التطوعية للموظفين، مثل التبرع التطوعي لنسب من الحوافز لدعم المؤسسات الصحية والعسكرية، وكذلك حملات التبرع بالدم .
- تقديم الحوافز للعمل التطوعى في مجال المجتمع المدني.

(ب) الأخلاقيات المهنية ، وتتضمن :

- وضع برنامج تدريبي يتم عمل تحديث سنوى لمادته العلمية بهدف التدريب على أخلاقيات العمل المصرفي من الأمانة وعدم البوح بأسرار العملاء و ... بالإضافة إلى التدريب على التعامل بروح الفريق ونبذ أي خلافات شخصية وخلق جو عام من المنافسة الشريفة التي تصب في صالح العمل.
- الحرص على أن تكون مفردات هذا البرنامج حاضرة دائماً في أذهان الموظفين ، عن طريق المتابعة المستمرة من الرؤساء والمدراء واستخدام استطلاعات الرأى بين عملاء البنك بخصوص أداء الموظفين المتعاملين مباشرة مع الجمهور.

(ج) قواعد الحوكمة ومقررات بازل ، وتتضمن :

- الالتزام بقواعد الحوكمة التي أقرها مجلس إدارة البنك، ومقررات لجنة بازل ١-٢-٣، والتي تم نشرها على الموقع الإلكتروني للبنك بهدف تعريف أصحاب المصالح والمستثمرون بها، وتقييم مدى التزام البنك بها.

(د) خلق بيئة عمل إيجابية، وتتضمن :

- تشجيع الموظفين، حيث تم تشجيع ٩٤% منهم على العمل لساعات إضافية بدون طلب من الرئيس المباشر.
- تواصل الرئيس التنفيذي مع الموظفين، عن طريق إرسال بريد إلكتروني لكل الموظفين (يجب الرد عليه)، وذلك بشكل ربع سنوى.
- أن يقدم كل الموظفين تقرير سنوى عن الأعمال الخاصة غير المعتادة في بطاقة توصيف الوظيفة الخاصة به.

- إحداث نوع من التنوع في بيئة العمل، عن طريق تبادل دوري للمواقع، طرح أسئلة عن المجالات الجديدة وطرق تقديم خدمات مستقبلية أفضل.

(هـ) الحفاظ على البيئة، وتتضمن:

- تقليل استهلاك الورق.
- تخفيض استهلاك الطاقة في جميع مرافق البنك على مستوى كافة الأفرع، وكذلك خفض استهلاك الغاز الطبيعي.
- تشجيع العملاء على التعامل مع حساباتهم من خلال الإنترنت.
- اكتشاف أوجه مختلفة للتكنولوجيا الخضراء (الصديقة للبيئة) في كل عمليات "بنك التجارة".

(و) تحسين العلاقات مع العملاء، وتتضمن:

- الوفاء بعهود البنك تجاه العملاء من خلال الإلتزام بشعار البنك *We Ask, Listen and Solve*، الذي لم يكن شعار يقدر ما هو أداء مهني مؤسسي، وتتضح نتيجة ذلك من خلال حصول البنك على نسبة ٨٨% عن مدى رضاء العملاء من خلال استطلاع الرأى عن أداء البنك.
- ابتكار أساليب جديدة لإرضاء العملاء، فعلى سبيل المثال: انتهى البنك خلال عام ٢٠١٠م من إنشاء نظام *Branch Image Capture System*، الذي يتيح زيادة ساعات العمل الرسمية مع العملاء على مستوى كافة الأفرع، الأمر الذي يؤدى في النهاية لمزيد من الراحة العملاء البنك.(١)
- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، إيماناً من مجلس الإدارة بأن الاستثمار في التكنولوجيا يعطى قيمة مضافة للعلاقات مع عملائنا، قام البنك بتحديث خدمة *Online Banking*، وكذلك مواقع دفع الفواتير، وقد تم رصد عدد ٤ مليون زيارة شهرية على هذه الخدمات مقارنة بالعام الماضي.

(ز) زيادة توزيعات الأرباح والعائد على الأصول ، وتتضمن:

- إحداث زيادة في صناعة الأرباح والعائد على الأصول، حيث تم خلال عام ٢٠١٠م تحقيق زيادة في توزيعات الأرباح على أصحاب المصالح، ومخطط لعام ٢٠١١م زيادة التوزيعات على أصحاب المصالح بواقع ٣%، وبهذا تكون الزيادة ٤٣ سنوياً على التوالي.

---

(١) لمزيد من المعلومات عن هذا النظام تم الرجوع إلى :

www.commercebank.com

(ح) تطبيقات السرية والأمان ، وتتضمن :
تطوير وتحديث " مركز تعليمات أمان العملاء" الموجود بموقع البنك الإلكتروني، وإعادة توجيهه بعد رصد تزايد حالات القرصنة.

١٠- دراسة "البنك المركزى الأوربي" عن المسئولية الاجتماعية بالقطاع المصرفي الأوربي، عام ٢٠١١م[1]

قام "البنك المركزى الأوربي" *European Central Bank (ECB)* ، خلال عام ٢٠١٠ بإطلاق مشروع بحثي بعنوان : "المبالغات والحقائق في المسئولية الاجتماعية للبنوك الأوروبية"، وانتهى من إعداد أول تقرير تم نشره على موقع إلكتروني خاص به في ٢٠١١م، وقد صدر التقرير بعنوان "المسئولية الاجتماعية لقطاع البنوك الأوروبية : الدليل من خلال مسح شامل للقطاع"، وجاءت نتيجة التقرير استناداً إلى الاستجابة التي تم الحصول عليها من استقصاء تم توزيعه على عدد ١٧ بنكاً أوروبياً، إلى تحسن الأداء الخاص بمبادرات المسئولية الاجتماعية، وكانت المحاور الأساسية التي تعكس تحسن الأداء الاجتماعي كما استعرضها التقرير، هي:

(١) تخفيف التغيرات المناخية، من خلال مراعاة سياسات الاستثمار والإقراض التي تتيح:
أ- تخفيض انبعاثات الغازات من الصنوبات (المشاتل).
ب- التحول إلى الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة والطبيعية (الشمس) .

(٢) تعزيز ممارسات المساواة بين الجنسين، من خلال:
أ- تدعيم آليات توفير نفس فرص العمل والأجر للمرأة .
ب- تدعيم إحداث التوافق بين الحياة الطبيعية من جهة والعمل من جهة أخرى للطرفين.
ج- توفير آليات عدم إحداث تمييز بين الجنسين .
د- توفير الظروف المناسبة التي تكفل الوصول بطريقة متكافئة إلى الخدمات البنكية.

(٣) مواجهة (مكافحة) الرشوة والفساد المالي ، من خلال:
أ- مواجهة (مكافحة) الرشوة .
ب- مواجهة الرشوة في مشروعات التمويل .

---

(1) CSR in European Banking Sector: Evidence from a Sector Survey, Rhetoric and Realities: Analyzing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE), A Research Project within the EU's Sixth Framework Programme,
URL:http://www.Rareeu.net/fileadmin/user_upload/internal/project_documents/sector_Survey/RARE_CSR_Survey_-_Banking_Sector.pdf, Pp: 1-59 .

ج- مكافحة عمليات غسيل الأموال.

د- الشفافية في الكشف عن سياسات الإقراض للموارد المدعومة.

١١- تقرير المسئولية الاجتماعية لبنك "MDM" الروسي عن عام ٢٠٠٨م[1]

يرى مجلس إدارة بنك "*MDM*" أن مسئولية البنك الاجتماعية تتضمن المساهمة في زيادة رفاهية المجتمع، عن طريق تقديم خدمات من الدرجة الأولى، وكذلك توفير الفرص الاقتصادية لعملاء البنك ، وتنفيذ برامج بيئية مخطط لها سلفاً ، بالإضافة لذلك تقديم الدعم للمشروعات التعليمية والثقافية.

بعد اتفاق مجلس إدارة البنك على الخطة الإستراتيجية لأولويات المسئولية الاجتماعية التي تمتد من عام ٢٠٠٨م حتى عام ٢٠١٢م ، صدر أول تقرير للأداء الاجتماعي للبنك، ويتضمن :

(١) التواصل مع أصحاب المصالح، وقد صنفهم البنك إلى المجتمع ككل، مساهمي البنك، العملاء والنظراء والمنافسون، الأفراد (موظفي البنك)، السلطات العامة بالدولة والكيانات التنظيمية (اتحادات العمال)، التجمعات المختلفة بالمناطق الروسية، الموردون والمقاولون، وسائل الإعلام، الشركات والجمعيات المهنية وأخيراً وكالات التصنيف الائتماني.

(٢) الحصول على تصنيف مرتفع من مؤسسات مصرفية دولية متخصصة في مجال تقييم أداء البنوك، مثل مؤسسات *International Finance Corporation (IFC)*، ومؤسسة *European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)*، حيث قامت هذه المؤسسات بتحليل قيم محفظة قروض البنك ووجدت أن ٦٣,٨% من إجمالي محفظة القروض منخفض المخاطر ١٨,١% متوسط المخاطر ١٦,٦٨% أعلى من متوسط المخاطر ١,٣٤% عالي المخاطر. ومن ناحية أخرى وجدت أن نسبة ٣,٥% من إجمالي محفظة القروض يقوم البنك بتمويل مشروعات، ويعد هذا تقييم أعلى من المتوسط من وجهة نظر هذه المؤسسات.

(٣) تنمية المجتمع المحلي من خلال عدد من الأنشطة والمشروعات، وقد تم رصد نسبة ١% من صافي أرباح البنك لعام ٢٠٠٨م لتنفيذها، وهي:

أ- دعم المشروعات الصغيرة، من خلال القيام بعدد من المبادرات في هذا المجال.

---

(1) Corporate Social Responsibility 2008 Report, MDM Bank, *URL:http://www.mdmbank.com/ f/2/about/csr/MDM-CSR-2008eng.pdf*, Pp: 1-57 .

ب- دعم برامج محددة سلفاً منها:

- التعليم، من خلال: دعم أولياء الأمور اقتصادياً، ورفع مستوى تأهيلهم وإكسابهم مهارات تمويلية بالإضافة لتوفر بعض البرامج التدريبية الحديثة للطلاب كمنح، وكذلك تقديم الدعم والخبرات المصرفية للطلاب النشطاء والناجحين، وقد تم رصد ٤ مليون روبل لهذا البرنامج .
- الثقافة، من خلال: دعم الثقافة الموسيقية، وبخاصة الكلاسيكية.
- الصدقات، حيث تم إطلاق مبادرة "الصدقات مقابل الهدايا" *Charity Instead of Souvenirs*، وتم تحويل كامل ميزانية الهدايا إلى مساعدات مجتمعية، وتم عمل تصويت ما بين العاملين لتحديد أولويات الصرف على: الأيتام، العاطلين، الشديدى المرض، المشردين والمسنين بالإضافة لقيام البنك بالتنسيق مع حاكم المدينة بترشيح ٨٠ متبرع بالدم من بين العاملين بالبنك للمشاركة في حملة *Give Life*، للتبرع بالدم، وتقديم الدعم لمشروع "*Children's Hearts*" لمساعدة مرضى القلب من الأطفال بالإضافة إلى تكفل البنك بالعلاج الإشعاعي للطفلة "*Olya Zhihareva*" .
- محو الأمية ، تم عقد ٨٣ سيمينار مجاني يحضره أكثر من ٢٠٠٠ شخص على مستوى ٦ مدن روسية كبيرة، بهدف زيادة مستوى الثقافة المالية لدى المواطن الروسي، وكذلك تطوير برامج التعليم الخاص لأطفال المدارس .

(ج) السياسات المجتمعية الداخلية ، وتتضمن المحاور التالية:

- إدارة الموارد البشرية، من خلال الحرص على أن يكون فريق العمل من ذوى الشهادات العليا والمتخصصة، وتعزيز المساواة بين الجنسين داخل بيئة العمل بالبنك واستثمار طاقات الشباب.
- التعليم والتدريب، نظراً لكون مجال العمل البنكي عالي التنافسية وذو طبيعة ديناميكية، قام البنك بتصميم برنامج تدريبي داخلي للموظفين، بهدف تعليمهم المهارات الفردية للعمل بكفاءة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل المصرفي، وبمقارنة أعداد المتدربين وأن عددهم عام ٢٠٠٨م بلغ ٨٨٧ متدرب، مقارنة بـ ٤٥٠ متدرب عام ٢٠٠٧م .
- برنامج التطوير الإداري ، الذي بدأ منذ عام ٢٠٠٧م، واستمر ليدرب ٢٧ موظف من الإدارة العليا للبنك على برامج تدريبية متقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وعدداً من البلدان الأوروبية ولا يزال مستمراً حتى الآن، ويخطط أن يمتد ليشمل الإدارة الوسطى أيضاً.

التعليق على الدراسات السابقة :

١- من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنه بالرغم من تعدد المفاهيم الخاصة بالمسئولية الاجتماعية إلا أن هناك قواسم مشتركة فيما بين البنوك التي قامت بتنفيذ مبادرات مسئولية اجتماعية، يمكن من خلال استعراض هذه القواسم المشتركة رسم إطار عام لمفهوم المسئولية الاجتماعية، يمكن الاستناد عليه في الدراسة الحالية فيما بعد، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢) عرض للمجالات الرئيسية و المشتركة و الفرعية و المنفردة الواردة بالدراسات السابقة

م	المجال الرئيسي	المجالات الفرعية المشتركة	المجالات المنفردة
أولاً	خدمة المجتمع أو المشاركة المجتمعية أو المسئولية تجاه المجتمع .	• توفير فرص عمل. • المساهمة في مشروعات البنية التحتية • تدريب ذو الاحتياجات الخاصة وتأهيلهم لسوق العمل. • دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة • المساهمة في بناء المدارس أو المستشفيات.	• تأهيل من هم تحت خط الفقر لسوق العمل • المساعدة في الكوارث. • إصدار تقرير مستوى خاص بالمسئولية الاجتماعية. • المساهمة في حل أزمة الإسكان. • ترسيخ احترام العادات والتقاليد السائدة. • دعم الأحزاب المعارضة، والحفلات الخيرية. • محو الأمية. • الثقافة الموسيقية، الفنية بوجه عام. • فتح حسابات مجانية ومنح قروض بفوائد منخفضة للأفراد ذوى المستوى الاجتماعي الاقتصادى المتواضع .
ثانياً	الحفاظ على البيئة أو المسئولية تجاه البيئة	• دعم حملات التشجير وزيادة المساحات الخضراء . • الاستخدام الأمثل والعادل للموارد خصوصاً الطاقة بأنواعها . • تخفيض استهلاك الورق والحد من التلوث. الاهتمام بالجوائز البيئية	• دعم برامج إعادة استخدام المنتجات وتدويرها . • الإلتزام بالمعايير البيئية العالمية .
ثالثاً	المسئولية تجاه العاملين أو الأفراد	• البرامج التدريبية المستمرة. • الكشف الطبي الدوري. • قنوات الاتصال المباشر بين الرؤساء والعاملين. • حقوق العاملين سواء المادية أو	• الحفلات الترفيهية . • احترام خصوصية المرأة . • تحفيز القدرات الإبداعية للعاملين. • إشراك الموظفون في الملكية.

م	المجال الرئيسي	المجالات الفرعية المشتركة	المجالات المنفردة
		المعنوية كالأجازات والتأمين الصحي. • الحوافز العادلة . • وسائل النقل المريحة .	• المساواة بين الجنسين في الوظائف القيادية وبيئة العمل. • أخذ ملاحظات اتحادات العمال بعين الاعتبار دائماً. • حضانة لأطفال العاملين.
رابعاً	المسئولية تجاه العملاء	• الرد على الآراء والمقترحات والاستجابة لها . • تقديم الخدمات بطريقة ميسرة • الحفاظ على الخصوصية والسرية	• ابتكار أساليب جديدة تتيح زيادة ساعات العمل الرسمية مع العملاء على مستوى كافة الأفرع • توفير مواقع لدفع فواتير العملاء إلكترونياً من خلال الحساب الشخصي للعمل .

خامساً : التعليق على دراسة (*Holbrook, 2010*):

الفروض التي تم اختبارها بالدراسة هي:	المتغيرات التابعة التي تم إختبارها على الترتيب:	• نتائج اختبارات الفروض جاءت لتؤيد الفرضين الأول والرابع ورفض الفرضين الثاني والثالث
المسئولية الاجتماعية ترتبط إيجابياً بالآتي: ١. مستويات الأرباح القابلة للتوزيع ٢. ثبات الأرباح القابلة للتوزيع. ٣. القدرة على التنبؤ بالأرباح القابلة للتوزيع. ٤. معامل الاستجابة للأرباح المحلية.	١. مستويات الأرباح القابلة للتوزيع. ٢. ثبات الأرباح القابلة للتوزيع. ٣. القدرة على التنبؤ بالأرباح القابلة للتوزيع. ٤. معامل الاستجابة للأرباح القابلة للتوزيع.	

٢- أشارت دراسة (*Holbrook, 2010*) إلى إمكانية اختبار العلاقة بين قيام المؤسسات بمبادرات مسئولية اجتماعية وتأثير ذلك على المستويات المختلفة للأرباح القابلة للتوزيع عن طريق مقارنة التكاليف الاقتصادية والمنافع الاقتصادية للمسئولية الاجتماعية، الأمر الذي من الممكن أن يستفيد منه الباحث في الدراسة الحالية في إنتاج معلومات تساعد على المفاضلة بين بدائل بنود المسئولية الاجتماعية في نظام المعلومات المزمع تصميمه.

٣- أن الدراسات السابقة تصلح من وجهة نظر الباحث كأساس لبناء إطار للمسئولية الاجتماعية يدور حوله نظام مقترح للمعلومات في إطار الدراسة الحالية.

٤- لازال الواقع المصرفي المصري يحتاج إلى نظام للمعلومات فرعي متكامل مع باقي الأنظمة ومتداخل معها ، يكفل صناعة و دعم قرارات المسئولية الاجتماعية، وهذا ما كشفت عنه الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث، و عليه فإن الدراسة الحالية تعتبر محاولة للدفع في هذا الاتجاه.

جاءت المرحلة التالية من الدراسة للتأكيد علي ما خلص إليه الباحث بتحليل الدراسات السابقة ، حيث إستهدفت هذه المرحلة تحديد وصياغة الموقف المشكل *Problematic Situation* الخاص بأسلوب صناعة و دعم قرارات المسئولية الاجتماعية داخل البنوك المصرية، وحشد كافة المقومات التى تكفل إتخاذ هذا القرار بشكل موضوعى وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الفرعية التالية:

الخطوة الأولى: التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها فى المجتمع المصرفى المصرى.

الخطوة الثانية: تقدير الموقف الراهن بما ينطوى علية من عناصر القوه والضعف والفرص المتاحة والتهديدات *SWOT*.

بالنسبة للخطوة الأولى: التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها فى المجتمع المصرفى المصرى:

وتتضمن هذه الخطوة الفحص والقياس لتحديد نطاق وأبعاد المشكلة، وتمكن الباحث من تحديد ذلك عن طريق القيام بدراسة ميدانيه تغطي جميع البنوك المصرية. وسوف يقوم الباحث بعرض ما تم فى هذه الدراسة الميدانية حسب التقسيم التالى:

١. البنوك محل الدراسة الميدانية.
٢. المنهجية المتبعة فى الدراسة الميدانية.
٣. نتائج الدراسة الميدانية.
٤. التطبيق على نتائج الدراسة الميدانية.

١- البنوك محل الدراسة هي جميع البنوك العاملة بالقطاع المصرفي المصري و عددها ٣٦ بنكاً .

٢- المنهجية المتبعة فى الدراسة الميدانية

قام الباحث بتصميم قائمة إستقصاء، تهتم بالحصول على إجابات لثلاثة أسئلة على وجه التحديد هى :

أ) ماهية رؤية البنك لمفهوم المسئولية الاجتماعية ؟

ب) ما هى المبادرات التى تبناها البنك فى مجال المسئولية الاجتماعية للبنوك ؟

جـ) ما هو أسلوب صناعة و دعم قرارات المسئولية الاجتماعية داخل البنك (المنهجية التى يتم إتخاذ القرار بها داخل البنك)؟

وتم توجيه هذه القائمة للسيد / رئيس مجلس إدارة البنك.

السادة المسئولين اللذين تم التعامل معهم داخل البنوك

مدير مكتب رئيس مجلس الإدارة .

- مدير إدارة التسويق والاتصال. (أو)
- مدير وحدة الاستدامة. (أو)
- مدير إدارة العلاقات الخارجية. (أو)
- مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام. (أو)
- مدير إدارة الإعلام والتواصل المجتمعى. (أو)
- مدير إدارة اتصالات المؤسسة.

و يختلف الأمر من بنك إلى أخر وفق الهيكل التنظيمى للبنك.

أسلوب الحصول على الإستجابات:

- البريد الإلكترونى (وذلك فى أغلب الأحوال). (أو)
- باليد أثناء أو بعد المقابلة الشخصية. (أو)
- زيارة الموقع الإلكترونى للبنك (فى أضيق الحدود).

٣- نتائج الدراسة الميدانيـة

أ. رؤية البنوك لمفهوم المسئولية الاجتماعية

تباينت وجهات نظر البنوك محل الدراسة فى رؤيتها لمفهوم المسئولية الاجتماعية، وقد قام الباحث بتبويب وجهات النظر المتقاربة لكل مجموعة من البنوك، و ذلك وفقاً لما يلى :

ترى مجموعة من البنوك أن المسئولية الاجتماعية للبنوك تتحدد فى قيام البنك بدعم الجمعيات الأهلية والمنظمات والجهات الخدمية التى لا تهدف للربح، وذلك من خلال التبرعات المباشرة لهذه الجهات والمشاركة فى أنشطتها التعليمية والصحية والرياضية والاجتماعية والبيئية. كما يقوم البنك بالتفاعل مع المبادرات القومية التى تقودها الدولة وتدعيم هذه المبادرات سواء من ميزانية البنك مباشرة أو من خلال تشجيع العاملين على القيام بدور تجاه هذه المبادرات.

وترى بعض البنوك بأنه لامجال للفصل بين الدورين الأقتصادى والأجتماعى للبنك، بل ذهب البعض للقول بأن النجاح فى الأعمال المصرفية والتنمية المجتمعية هدفان يكمل بعضهما البعض.

كما أن نجاح أى بنك فى الوفاء بدوره الاقتصادى مرهون بنجاحه فى القيام بدوره الاجتماعى ولاتعتبر المؤسسة ناجحة بشكل كامل إلا مع ترك صورة ذهنية إيجابية عن أنشطتها الاجتماعية لدى مجتمعها المحيط. وإتساقاً مع هذا النهج يرى أحد البنوك أن المسئولية الاجتماعية قيمة أساسية لاغنى عنها، كما أنها تتماشى مع الخدمات المصرفية الأساسية كوسيلة لتطوير النمو الاجتماعى والاقتصادى فى قطاعات مثل البيئة والصحة والتعليم والتوظيف.

و يرى أحد البنوك بأن المسئولية الاجتماعية هى شكل من أشكال القرار الذي تتخذه المؤسسة وتدمجة فى بنية العمل الخاصة بها، وترمى المسئولية الاجتماعية للمؤسسة إلى تحمل المؤسسة لمسئولياتها عن أعمالها إضافة لتشجيع إحداث أثر إيجابى من خلال أنشطتها، فى البيئة والعملاء والموظفين والمجتمعات وأصحاب المصلحة.

و يذهب بنك آخر إلى أن مفهوم المسئولية الاجتماعية له أبعاد أخرى بجانب العمل الخيرى، فالجزء الأهم والفعال يتضح فى القدرة على دمج مبادئ تنمية المجتمع، والحفاظ على البيئة، ومكافحة الفساد فى إستراتيجية المؤسسات وآليات التعامل اليومية، وذلك لخلق قيمة مضافة لكل المتعاملين مع البنك من مساهمين وعاملين وعملاء، والمجتمع ككل، و هو مفهوم مختلف عن المفهوم المتداول فى المسئولية الاجتماعية من خلال التبرعات ومساندة الجمعيات الخيرية بالدعم المادى.

ب. المبادرات المختلفة التى قامت البنوك بتبنيها

فيما يتعلق بجانب المبادرات التى تبنتها البنوك المصرية فى مجال المسئولية الاجتماعية، نجد أنه إنطلاقاً من الرؤية الخاصة لكل بنك فى مجال المسئولية الاجتماعية قام كل بنك بترجمة هذه الرؤية على أرض الواقع فى شكل مبادرات تباينت لتشمل عدة جوانب :

- ✓ الجانب الصحى .
- ✓ الجانب الثقافى .
- ✓ الجانب الاجتماعى .
- ✓ الجانب البيئى .

بالأضافة الى الجوانب الأربعة السابقة، كانت هناك مبادرات منفردة فى مجالات مختلفة، تتحدد فيما يلي :

١- فى مجال الحوكمة، حيث تشاركت وحدة الاستدامة مع إدارة التطابق والالتزام بأحد البنوك وذلك للعمل على كتابة مسودة لمكافحة الفساد لتوجيه العمليات بالبنك وتنظيم علاقاته بأصحاب المصالح للحفاظ على سمعة البنك وتوجيه بيئة العمل الداخلية بشكل

صحيح. للتأكيد على أن مسيرة البنك تسير على نهج عالمي من خلال عضويته فى المبادرات العالمية التالية :

- المبادرة العالمية للأمم المتحدة فى عام ٢٠٠٥ لإعلانها الالتزام بالمبادئ العالمية لحقوق الإنسان ، حقوق العمال ، البيئة ، ومكافحة الفساد.
- مبادرة الـ *London Benchmarking Group* فى عام ٢٠٠٧ والتى من خلالها يعمل البنك على قياس حجم الاستثمارات الاجتماعية سنوياً.
- المبادئ القارية فى عام ٢٠٠٩ للحد من مخاطر البيئة والمخاطر الاجتماعية.

٢- **فى مجال الشراكات الأستراتيجية والممارسات العالمية** : أدرك أحد البنوك محل الدراسة مبكراً أن المسئولية الاجتماعية للشركات ستصبح فى المستقبل القريب إلتزاماً على كل المؤسسات العاملة فى قطاع الأعمال ، طالما يحرص على إنشاء شبكة علاقات دولية من خلال تبنى أفضل الممارسات العالمية لتساعده على تحقيق أهدافه ، فقام بالتوقيع عام ٢٠٠٥ على مبادرة طوعية الميثاق العالمى للأمم المتحدة *United Nations Global Compact*، تضم المبادرة آلاف الشركات من أكثر من ١٠٠ دولة حول العالم، وحيث تنص على الالتزام بعشرة مبادئ تدور حول أربع محاور رئيسية:

١- حقوق الإنسان.

٢- حقوق العاملين.

٣- البيئة.

٤- ومكافحة الفساد.

ليصبح بذلك البنك المصرى الوحيد المشارك بها، وفى خطوة أخرى تعزز هذا التوجه، انضم البنك لمنظمة *London Benchmark Group*، وهى منظمة توفر للمؤسسات الكبرى وسيلة معيارية لقياس استثماراتهم الاجتماعية متضمنة الدعم المادى وتوفير الوقت والإدارة اللازمين لإتمام عملية التطوير بالمجتمع، ومن ثم أعلن البنك فى يناير ٢٠٠٩ عن تبنيه لمبادئ المساواة / التعادل *Equator Principles*، وهى مجموعة من المبادئ التى وضعتها المؤسسة التى تحمل نفس الاسم – ومقرها المملكة المتحدة – لتقييم وإدارة المخاطر الاجتماعية والبيئية المرتبطة بتمويل المشاريع.

٣- **فى مجال تطوير العاملين** : قام أحد البنوك بالتركيز على تحسين المهارات الإدارية لجميع مستويات الإدارة ، وقد تضمن ذلك إطلاق برنامجين جديدين:

أ- مشرف برنامج لأول مرة (والذى تم تصميمه ليواكب احتياجات المديرين الذين تمت ترقيتهم حديثا) وتقوية قدراتهم الأساسية وقدرتهم على إدارة فريق العمل بفاعلية كونهم مديرين بمركز برنامج "تطوير الإدارة المتوسطة " على إدارة التغيير، وتقوية مهارات القيادة لدى المديرين المتوسطين ومساعدتهم على تطويع فكرهم وقدراتهم بشكل استراتيجى لتتسيق مع رؤية البنك.

ب- المديرين فى الإدارة الوسطى، ومساعدتهم على تطويع فكرهم وقدراتهم بشكل استراتيجى لتتفق مع رؤية البنك.

حيث تعمل هذه البرامج المطورة حديثاً جنباً إلى جنب مع برنامجى إدارة أخرين: برنامج قيادة بنوك التجزئة، والذى تم تصميمه خصيصا ليخلق مواهب جديدة فى قطاع بنوك التجزئة المصرفية، وبرنامج الإدارة والقيادة ، والذى يهدف إلى تطوير قدرات القيادة والإدارة للمديرين التنفيذيين .

٤- **فى مجال ميثاق الشرف:** يؤمن أحد البنوك محل الدراسة بضرورة منح فرص متساوية لجميع موظفى البنك، وهو ما ينعكس بوضوح فى ميثاق الشرف الخاص به، بالإضافة إلى تشجيع كافة الممارسات المناهضة للتمييز، حيث تمنع هذه السياسة أى نوع من التحرش أو الترهيب، وهو ما يظهر بوضوح فى تبنى سياسة الإفصاح التى توفر أعلى درجات السرية والحماية لكل من يريدون أن يفصحوا بوضوح عن أخطاء مؤسسية.

٥- **فى مجال إدارة خدمة العملاء:** تقوم الادارة المختصة بإدارة ومراقبة مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء وقياس مدى رضائهم وقد تطلب الوصول إلى ذلك النجاح الذى حققة البنك استخدام طريقة إدارة شاملة ضمت:

- تحقيق الامتياز فى العمليات.
- التركيز على رضاء العميل.
- بناء الكوادر المصرفية.

كما قام البنك بخلق وإدارة هيكل تنظيمى مخصص كى نتمكن من تحقيق الامتياز فى العمليات، وذلك عبر مراقبة وتحسين العمليات الأساسية، كما قمنا بتوجيه كامل انتباهنا نحو العاملين بالهيكل المؤسسى بالإضافة إلى خلق بيئة ترعى وتتبنى رضاء العميل .

تم تدريب الموظفين العاملين بالإدارات وخدمة العملاء على جودة الخدمة على ثلاث مراحل، وقد انعكس التدريب إيجابيا على تجربة العملاء بالبنك، كما تم تبنى عدة وسائل لقياس أراء العملاء وتسجيلها عبر مختلف الإدارات بالبنك.

و يحظي رضا العملاء بالأولوية القصوى لدى ادارة البنك حيث يتم التحقيق فى الشكاوى بأقصى اهتمام عبر وحدة رعاية العملاء ووحدة الشكاوى، والتى تديرها مجموعة التوافق بالبنك، و تقوم بعلاج جميع أوجه القصور التى يتم التعرف عليها وحلها لضمان رضاء العميل.

ج. أسلوب صناعة و دعم قرارات المسئولية الأجتماعية داخل البنوك

تباينت الاستجابات من قبل إدارات البنوك التى تمثل مجتمع الدراسة، و فيما يلى عرض للردود كما وردت بمكاتبات إدارات البنوك فى هذا الشأن:

جاء الرد الرسمى لمجموعة كبيرة (٢٧ بنكاً، بنسبة ٧٥% من المجتمع المصرفى المصرى الذى يتألف من ٣٦ بنكاً) بما يفيد أن أسلوب اتخاذ قرارات المسئولية الاجتماعية بالبنوك يعتبر سياسة داخلية للبنك ولا يمكن الأفصاح عنها.

بينما جاء الرد لمجموعة أخرى عددها ٨ بنوك، بأن قرارات المسئولية الاجتماعية بالبنك يتم عرضها بمعرفة الإدارات المختصة بهذا الشأن مثل: مجلس أمناء – شعبة أمانة مجلس الأدارة - إداراة التخطيط والمتابعة – وحدة الأستدامة – إدارة العلاقات العامة، أو لجان اجتماعية منتخبة كما هو الحال فى أحد البنوك، و لكن إتخاذ القرار متروك فى نهاية الأمرلمجلس الأدارة دون أن تتم الإشارة الى كيفية إتخاذ هذا القرار (وإتخاذ القرار هنا يأتى بمعنى المفاضلة بين أكثر من بديل).

بينما قام أحد البنوك بمبادرة" *عشنا أحنا*"، التى تسمح بمشاركة موظفى البنك فى ترتيب أولويات المساهمة فى مجالات المسئولية الاجتماعية الجديرة برعاية البنك، حيث أنه من خلال مسابقة "عشنا أحنا" يتم إختيار المشروعات التى يتعين على البنك المساهمة فيها، وتوفر هذه المبادرة الفرصة لموظفى البنك البالغ عددهم ٥٥٠٠ موظف تقديم المقترحات والتصويت على أفضل المشروعات ذات الأولوية الاجتماعية ليبدأ البنك فى رعايتها والمساهمة فى تنفيذها، ويأتى ذلك فى إطار ثقة الإدارة فى قدرة موظفيه على توجيه عملية صنع القرار بشأن مساهمة البنك فى مجالات المسئولية الاجتماعية وبدأت هذه المبادرة عام ٢٠١٣ ويلتزم البنك مواصلتها على نطاق أوسع اعتباراً من عام ٢٠١٤.

٤- التعليق على نتائج الدراسة الميدانية

أ. التعليق على رؤية البنوك لمفهوم المسئولية الاجتماعية

تباين الرزى فيما يتعلق بمفهوم المسئولية الاجتماعية للبنوك بما يعنى من وجهة نظر الباحث أن مفهوم المسئولية الاجتماعية للبنوك لم يتم ترسيخة بعد فى المجتمع المصرفى المصرى، بدليل التباين الواضح للرزى فيما بينهما حيث ينظر كل بنك للمسئولية الاجتماعية من

وجهة نظرة الخاصة، ولا يوجد مفهوم موحد تتبناه جهة ما لها سلطة الأشراف و التوجية للبنوك يلتف حولة جميع البنوك. ويوجد خلط بين مفهوم المسئولية الاجتماعية، الذى يهدف إلى دمج مبادئ تنمية المجتمع، والحفاظ على البيئة، ومكافحة الفساد، والأستغلال الأمثل لموارد البنك، وغيرها...، بهدف خلق قيمة مضافة لكل المتعاملين مع البنك من مساهمين وعملاء، وعاملين أيضاً ودمج ذلك كله فى اليات العمل اليومى للبنك هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى نجد أن أغلب البنوك تنحصر رؤيتها للمسئولية الاجتماعية فى العمل الخيرى *Charities* ، مثل التبرعات المادية والعينية للجمعيات الخيرية والمستشفيات وخلافة.

ب. التعليق على المبادرات التى نفذتها البنوك فى مجال المسئولية الاجتماعية

بالرغم من أن هناك إختلاف فى رؤى غالبية البنوك لمفهوم المسئولية الاجتماعية، إلا أنه فى مجال الممارسات العملية لتبنى مبادرات مسئولية إجتماعية نجد أن هناك قواسم مشتركة فيما بين أغلب بنوك مجتمع الدراسة، حيث كان نصيب الأعمال الخيرية مثل: التبرعات للمؤسسات الصحية (سرطان الأطفال – معهد الأورام القومى – مركز الدكتور مجدى يعقوب لأمراض القلب - ....)، وكذلك الجمعيات الخيرية مثل (الأورمان – مصر الخير – بنك الطعام - ....)، وأيضا دفع مبالغ على سبيل التبرعات لجهات مثل صندوق تحيا مصر وخلافه.

وفى هذا المقام يجب أيضا التأكيد على التمييز فيما هو يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق قيمة مضافة سواء للمجتمع أو للعاملين، وبين النشاطات الخيرية والإعانات، وهو المنهج الذى تتبناه أغلبية البنوك.

ج. التعليق على أسلوب إتخاذ قرارات المسئولية الاجتماعية داخل إدارات البنوك

فى هذه الجزئية تحديداً تباينت ردود البنوك عليها فيما بين:

- أن هذه المعلومات من السياسات الداخلية للبنك والتى لا يمكن الإفصاح عنها.
- أو أن هذا القرار يتم عرضة عن طريق مجلس أمناء، أو ما شابة ذلك، بحيث يقوم بالاختيار فيما بين المبادرات المعروضة عليه بواسطة الإدارات المختصة داخل البنك ويقوم بذلك فى ضوء مصادر التمويل المتاحة ووفقا لمعايير محدده، و ينحصر إتخاذ القرار النهائى بالمفاضلة فيما بين البدائل المطروحة فى يد رئيس مجلس الأدارة، ولم يتم الأفصاح عن الأسس الموضوعية لصناعة ودعم هذا القرار.

ويرى الباحث أن الأسلوب الذى يتم به إتخاذ قرارات المسئولية الاجتماعية فى البنوك يتسم بالفردية بعيداً عن المعايير الاقتصادية التى تراعى مصالح المودع والمساهم.

بالنسبة للخطوة الثانية: تحليل عناصر القوه و الضعف و الفرص المتاحة و التهديدات SWOT

١- جوانب القوة *Strength*

يقصد بها فى هذا المجال الوعى الكامل بأهمية وجدوى قيام البنك بتبنى مبادرات المسئولية الاجتماعية، و مدى تأثير ذلك على سمعة البنك بصورة ايجابية الأمر الذى يزيد من قيمة البنك بإعتبار الشهرة من الأصول غير الملموسة، و تحسين صورة البنك الذهنية لدى العملاء الحاليين والمرتقبين، الأمر الذى يزيد من قاعدة عملاء البنك، ويشجع البنك على إبتكار منتجات مصرفية جديدة، كما يساعد البنك على إقتحام أسواق ومناطق جديدة.

٢- جوانب الضعف *Weakness*

من الممكن أن تحيط عوامل الضعف التالية بمنظومة المسئولية الاجتماعية داخل البنك، لذا ينبغى أن يتم التحوط لها والعمل المستمر على معالجتها لأن استمرار وجودها يقلل من فرص نجاح منظومة المسئولية الاجتماعية داخل البنك ومنها على سبيل المثال[1]:

- عدم الوعى الكامل بأهداف ومفاهيم المسئولية الاجتماعية.
- القيام بممارسات الاحتكارية من الممكن أن تضر بقواعد المنافسة الكاملة، ومن ثم تضر ببيئة الأعمال.
- تلويث البيئة المحيطة بالبنك ويمكن أن تأخذ صوراً مثل عدم إتباع الوسائل والإشارات الآمنة فى التخلص من الأحبار او عبوات الأحبار وكذلك استخدام أنواع الوقود الخالى من الرصاص فى سيارات البنك والاهتمام بالصيانة الدورية لمحركات السيارات لتقليل الانبعاثات الضارة وهكذا.
- عدم استغلال الموارد المتاحة للبنك استغلالاً كاملاً الأمر الذى يخلق نوعاً من الإسراف فى استخدام الموارد أو إهدارها وهو ما يتنافى مع اعتبارات الرشد الاقتصادى على المستوى الجمعى.

---

(١) مكى، محمد فخرى ، (٢٠١٣). "المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية – مدخل نظم المعلومات" ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثين ، يناير ٢٠١٣، ص٦٠.

٣- الفرص المتاحة *Opportunities*

والمقصود هنا الفرص الاقتصادية المتاحة أمام البنك جراء تبنيه لمبادرات مسئولية اجتماعية، وبطبيعة الحال فإن هذه الفرص هى التى ستحقق نوعاً من التوازن عند مقابلتها بتكاليف المسئولية الاجتماعية الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى أن يجعل من قرار المسئولية الاجتماعية للبنك بمثابة الصفقة الرابحة ويمكن أن تأخذ الفرص الاقتصادية المتاحة أشكالاً عدة منها على سبيل المثال:

١- خلق قواعد عملاء جدد للبنك، ذلك أن البنك عند قيامه بمبادرات للمسئولية الاجتماعية فى أماكن جغرافية جديدة سيجذب إليه عملاء جدد.

٢- إبتكار أدوات مصرفية جديدة، و تطوير منتجات مصرفية قائمة بالفعل.

٣- يمثل اختراق أسواق جديدة أحد أهم مجالات الفرص الاقتصادية المتاحة أمام البنك جراء تبنيه لمبادرات مسئولية اجتماعية سواء فى أماكن جغرافية جديدة لم يكن للبنك قواعد عملاء بها أو فى مجالات عمل مصرفى جديدة وفقاً لمتطلبات الامر وفى جميع الأحوال فإن هذا الأمر من شأنه أن يوسع من قاعدة عملاء البنك الأمر الذى ينعكس بشكل مباشر على أرباح البنك أو على ثقة المتعاملين القدامى والجدد.

وأخيراً، تعتبر الحوافز الاقتصادية المتمثلة فى بعض الإعفاءات الضريبية أو الحوافز الضريبية أو غيرها من وسائل التحفيز الحكومية للبنك مقابل ما قد يقوم به البنك اختيارياً من مبادرات مسئولية اجتماعية من أحد أهم الفرص الاقتصادية المتاحة التى تشكل عائداً اقتصادياً للبنك.

٤- التهديدات الحالية والمرتقبة *Threats*

مثلما اعتبرنا الحوافز الاقتصادية الحكومية المتمثلة فى الإعفاءات الضريبية وغيرها من مجالات الفرص الاقتصادية المتاحة أمام البنك حال تبنيه لمبادرات مسئولية اجتماعية، فإنه فى المقابل نجد أن الغرامات والضرائب الإضافية التى قد تفرضها الحكومات على البنك فى حال مخالفته للاشتراطات البيئية وقواعد المنافسة الكاملة وغيرها من مفاهيم المسئولية الاجتماعية قد تشكل تهديداً حالياً أو مرتقباً على البنك.

وفى هذا المجال فقد أشارت إحدى الدراسات[1] إلى أنه من المهم تقرير ومراجعة "نظام حوافز أداء المسئولية الاجتماعية" والتى من الممكن أن تكون:

- حوافز إيجابية فى حدود ما تحققه الوحدة الاقتصادية (البنك فى الدراسة الحالية) من فائض فى " *قائمة أداء المسئولية الاجتماعية* " ويمكن أن تأخذ أى من الصيغ التالية: (تجنب ضريبى – إعفاء ضريبى – أجازة ضريبية *Tax Holiday*، وغيرها...).
- حوافز سلبية فى حدود ما تحققه الوحدة الاقتصادية (البنك فى الدراسة الحالية) من عجز فى "*قائمة أداء المسئولية الاجتماعية*، وتتمثل عادة فى صيغ من أمثلتها: (الضرائب الإضافية – الرسوم – الغرامات واجبة الأداء).

هذا وقد أشارت ذات الدراسة[2] إلى أنه من المهم لإنجاح تطبيق هذه المنظومة إنشاء هيئة عليا أو جهاز مركزى مستقل ، يكون بمثابة نظام معلومات مركزى شامل (على المستوى الكلى *Macro Level*) ويتولى هذا الجهاز مهمة التنسيق الاستراتيجى فيما بين سياسة التنمية الشاملة وما تحتاج إليه من أدوات السياسة المالية والنقدية والائتمانية ويتحتم بطبيعة الحال أن يتوافر للجهاز المقترح كافة أوجه الدعم والتأهيل اللازمة لأداء هذا الدور من خلال:

- التشريعات واللوائح.
- البرمجيات.
- أجهزة التشغيل والاتصال.
- الموارد البشرية المؤهلة.

بإنتهاء هذه المرحلة و التي أكدت فيها الدراسة الميدانية بالتطبيق علي كامل المجتمع المصرفي المصري ، و كذلك تقدير الموقف الراهن بما ينطوي علية من عناصر القوة و الضعف و الفرص المتاحة و التهديدات ، أن قرارات المسئولية الاجتماعية بالمجتمع المصرفي امصري بحاجة إلي أسلوب منهجي لصناعة و دعم أتخاذ هذه القرارات ، بعيداً عن الأسلوب المتبع حالياً و الذي يتسم بالفردية و عدم الرؤية الشاملة التي تراعي مصالح جميع الأطراف مثل المودعين و المساهمين و الدولة و البنك ذاته فيما يطلق علية الموقف المربح لجميع الأطراف *Win–Win Situation* . يتم ذلك من خلال تصميم نظام فرعي للمعلومات يختص بصناعة و دعم قرارات المسئولية الاجتماعية بالبنوك المصرية ، و هذا ما سوف يتم إستعراضة بالمرحل التالية و

---

(١) مكي، محمد فخري، (٢٠١٣)، "المحاسبة عن المسئولية الإجتماعية – مدخل نظم المعلومات"، المرجع السابق، ص ٥٦.

(٢) مكي، محمد فخري، (٢٠١٣)، المرجع السابق، ص ٥٥.

التي يطلق عليها "تأطير النظام" *System Framework Phase* .

تتضمن مرحلة "تأطير النظام" المرور بالمراحل المتعاقبة التالية :

أولاً: تصميم قواعد البيانات و تخطيط العمل داخل نظام المعلومات.
ثانياً : توليد بدائل المسئولية الاجتماعية وتحديد أولوياتها.
ثالثاً : دراسات الجدوى الاقتصادية لبدائل المسئولية الاجتماعية.
رابعاً : إتخاذ قرارات المسئولية الإجتماعية.
خامساً : تدبير ومتابعة تنفيذ قرارات المسئولية الإجتماعية.
وسوف يتم إستعراض الخطوات المتعاقبة تباعاً وفقا لما يلي:

أولاً : تصميم قواعد البيانات و تخطيط العمل داخل نظام المعلومات

عرفت إحدى الدراسات[1] قواعد البيانات، باعتبارها مجموعة من عناصر البيانات المنظمة والمنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بأكبر قدر ممكن من التكاملية، مع إتاحة الولوج إليها لكافة المستفيدين، و يتم التسجيل في قواعد البيانات مروراً بالسجلات *Records*، يليها الحقول *fields* ثم الكلمات ، ويمكن إسترجاع البيانات بإستخدام أوامر لغة الإستعلام *Query language*.

و من المعلوم أن نظام إدارة قاعدة البيانات *Database Management Information System (DBMS)*، يعرف باعتباره مجموعة البرامج التي تدير وتتحكم بعملية تخزين وإسترجاع البيانات، وتوفر كذلك إمكانية قيام عدد كبير من المستخدمين من الوصول والتعامل مع البيانات، وينظر إليها كذلك على أنها حلقة الوصل بين المستخدمين وقاعدة البيانات، بحيث تقوم بإستقبال متطلبات المستخدمين، ومن ثم نقلها إلى قاعدة البيانات وتنفيذ البرامج اللازمة لتلبية هذه المتطلبات، ومن ثم تزويد المستخدم بالنتائج المطلوبة.

و أيضاً من المتفق علية في مجال نظم المعلومات أن مكونات نظام قاعدة البيانات تتكون من ثلاثة أقسام هي:

(١) البلقاسي، منال، ٢٠١٦، "قواعد البيانات – Access 2013"، وزارة التعليم الجامعي، ص٣.

١ – المكونات المادية *Hardware*

وتشمل جميع الأجهزة المادية في النظام مثل الحاسبات، الأجهزة الطرفية، الطابعات وكذلك أجهزة الإتصال في بيئة قاعدة البيانات الموسعة.

٢- البرمجيات *Software*

وهي مجموعة البرامج المستخدمة في قاعدة البيانات، وتقسم إلى ثلاثة أقسام :

- ✓ أنظمة التشغيل : وهي البرامج التي تقوم بإدارة الأجهزة وتهيئتها للعمل، وتمكين بقية البرامج من العمل مثل: *Jinux, Unit, Windows....*
- ✓ برنامج قاعدة البيانات : وهو البرنامج الذي يتولى إدارة قاعدة البيانات مثل: *Oracle, Sybase, DB3*.
- ✓ البرامج التطبيقية والبرامج المساعدة : وهي البرامج التي تقوم بعملية الاسترجاع والتخزين وكذلك إستخراج التقارير.

٣٣ - الموارد البشريه *HR* : بداية تجدر الإشارة الي أن الإتجاه العام في منظمات الأعمال حالياً هو تقليص الإعتماد علي العنصر البشري *Peapleware* من خلال وضع قواعد العمل *Busines Rules* . و أيضاً من المهم عند الأخذ بأي إتجاه جديد أن نضمن الحشد الكامل للعنصر البشري و توفير الإقتناع الكامل بجدوي المنظومة الجديدة ، و تقليل عناصر المقاومة إلي الحد الأدني بما يضمن نجاح المنظومة الجديدة (ذلك أنه من ليس معي فهو ضدي) و يتم ذلك من خلال نظم حوافز إيجابية و سلبية متعددة. و في سبيل تحقيق الهدف المحدد تمر مرحلة تصميم إختيار و تدريب العنصر البشري بالمراحل المتعاقبة التالية :

- تحديد الحد الأدني من المؤهلات اللازم توافرها في العناصر البشرية التي ستتعامل مع النظام الجديد.
- تخطيط عملية التدريب المناسب لهذه العناصر ، بحيث يكون تدريباً مستمراً ، و ينقسم التدريب لثلاثة أقسام (تدريب عام – تدريب خاص – تدريب أثناء العمل *On the job*) ، و كذلك تنوع المحتوي التدريبي و وسائل و أدوات التدريب.
- تقييم المتدربين ، و هي أيضاً عملية مستمرة بحيث لا تتوقف عند إنتهاء البرنامج التدريبي ، و لكن تمتد للمتابعة أثناء القيام بالعمل.

و في ضوء التقدم الحالي في مجال نظم المعلومات يكون العمل وفقاً لما يلي :

- يتم الإعتماد علي إحدي نظم الـ *Ready Made Software* و التي تنقسم إلي نوعين : *Total Solutions* أو *Core Integrated* ، و بمتابعة أسواق البرمجيات الجاهزة ، و البحث عن نظم جاهزة في مجال المسئولية الاجتماعية للقطاع المصرفي ، تبين أن هذا مجال جديد تماماً ، ولا تتوافر له برمجيات جاهزة حتي بالأسواق العربية و الأجنبية.
- و يترتب علي ما سبق الحل البديل و المتوافر هو اللجوء إلي تصميم نظام معلومات جديد يتكامل مع نظام المعلومات الأساسي *Core Integrated* من خلال شراء إحدي تطبيقات النماذج الإسترشادية *Prototypes* المتوافرة ، ثم تقوم إدارة تكنولوجيا المعلومات بالبنك بالإشتراك مع المتعهدين *Suppliers* الذين قاموا بتوريد النظام ، بعمل "توطين" *Customization* بهدف إدخال التعديلات اللازمة و التي تناسب طبيعة البنك و خصائصة علي هذه النماذج الإسترشادية .
- و في هذا الصدد تجدر الإشارة إلي أنه من الممكن أن يحتاج متخذ القرار بالبنك أن يقوم بنوع من دراسات الجدوي ، كي يفاضل فيما بين البدائل المتعددة للنماذج الإسترشادية المتاحة في هذا الصدد ، كي لا يكون هناك إهدار للموارد و يكون إتخاذ القرار في هذا الصدد قائم علي أساس الرشد الإقتصادي.
- كذلك يجب أن يكون هناك مصادر محددة لجمع البيانات الخاصة ببدائل المسئولية الاجتماعية ، و يمكن ان تتضمن هذه المصادر – بصفة مبدئية – المبادرات التي تعلن عنها المؤسسات الرسمية للدولة ، ممثلة في وزارة التضامن الاجتماعي ، و كذلك المشروعات التي تعلن عنها الدولة من خلال وحدة الشراكة بين القطاعين العام و الخاص بوزارة المالية *Public Private Partenership (PPP)* و غيرها . كما يجب أن تتوافر الموارد الكافية التي تكفل التحديث المستمر لهذه البيانات.
- كما يجب أن يتضمن نظام المعلومات توافر محرك للبحث و التنقيب عن البيانات ، كما سيأتي تفصيلة بالخطوة التالية .

ثانياً : توليد بدائل المسئولية الاجتماعية و تحديد أولوياتها

وإستكمالاً لجزئية بناء قواعد البيانات وقواعد الخبرة الخاصة بنظام المعلومات الفرعي لصناعة ودعم قرارات المسئولية الإجتماعية للبنوك تجدر الإشارة إلى المجالات الرئيسية التي من الممكن أن يقوم البنك بتبني مبادرات مسئولية إجتماعية بها، وهي كما سبق الإشارة لها في عرض جزئية المفهوم التوسعي للمسئولية الاجتماعية من الممكن أن تمتد لتشمل نواحي متعددة منها على سبيل المثال:

- العملاء.
- العاملين.
- البيئة
- المجتمع.

وغيرها من المجالات الرئيسية كما سبق التوضيح تفصيلاً، وقد أشارت إحدى الدراسات[1] إلى آلية يمكن من خلالها بناء قواعد بيانات وقواعد خبرة تخدم نظام المعلومات الفرعي الخاص بصناعة ودعم قرارات المسئولية الاجتماعية بالبنوك، حيث أشارت الدراسة إلى أن ذلك من الممكن أن يتم في إطار نظام تشغيل موزع *Distributed Data Processing* نمط التنظيمات متعددة النجوم *Multi – Star Organization* ويكون هذا النوع من التنظيم مؤهلاً لإدارة التفاعل متعددة الأطراف لمستودعات البيانات *Data Warehousing* وتوفر لها شبكات إتصال الفهارس والمداخل المتوقعة للولوج *Accessibility* ولكافة المركزيات المضيفة *Host Nodes* والطرفيات *Front Ending* المشتركة.

كما يتوافر لهذا النظام آليات فعالة ومتنوعة للبحث والتنقيب *Search Engine & Data Mining* وأيضا التحديث المستمر سواء لمحتويات قواعد البيانات أو قواعد الخبرة

وفيما يلي تصور لطريق تصنيف *Classification* البيانات داخل قواعد البيانات:

يمكن تبويب مجالات المسئولية الاجتماعية كما يلي:

- الموقع الجغرافي.
- نوع النشاط.
- حجم الأموال ومصادر الأموال.

بالنسبة **للموقع الجغرافي** من الممكن أن تتنوع مبادرات المسئولية الإجتماعية إستناداً للموقع الجغرافي إلى أنواع كثيرة منها على سبيل المثال تبني مبادرات في:

---

(١) مكي، محمد فخري، (٢٠١٣)، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٦.

- المناطق الصناعية.
- المدن الساحلية.
- المحافظات الحدودية.
- محافظات الوجه القبلي.
- العشوائيات والمناطق المهمشة.
- المحافظات النائية.
- القرى والنجوع.

وبالنسبة لنوع النشاط: ميدنيا يري الباحث ضرورة عدم الخروج عن التقسيم "الدولي للأنشطة الاقتصادية "الإصدار الرابع حاليا" *ISIC.ver.4* [1] *(International standard industrial classification)* والغاية من الاعتماد على هذا التصنيف الدولي هو أنه يتم التعامل مع الأنشطة الاقتصادية المختلفة على مستوى العالم الكلي، حيث أنها تتشابه في وصفها ولكن تأثيرها على الناتج القومي الإجمالي يمكن أن يختلف من بلد لآخر، وحتى يستطيع العالم كله أن يتحدث بلغة واحدة ، وجب أن يكون هناك ما يوحد بين وصف هذه الأنشطة ضمن دليل واحد ورمز موحد لكل قطاع ونشاط إقتصادي فرعي.

وبالنسبة لحجم الأموال ومصادر التمويل حيث يتوقف حجم الأموال التي تكون إدارة البنك على إستعداد لإستثمارها في مبادرات للمسئولية الاحتياجية متوقفة على عدد من الأمور منها على سبيل المثال:

- إلى أي مدى ترى إدارة البنك أن قرارات المسئولية الاجتماعية قرارات إستثمارية شأنها شأن أي قرار إستثماري أخر من شأنه أن يحقق منافع (صافي منافع) إقتصادية للبنك.
- حجم الأموال المتاحة لدى البنك وكيفية إدارتها في مبادرات المسئولية الاجتماعية، وكذلك فترة الإسترداد لهذه الأموال وحجم المنافع المحققه من وراء ذلك الاستثمار في مبادرات مسئوليتة الإجتماعيه (وهذه الجزئية تحديدا سوف يتم التعرض لها تفصيلا في جزء لاحق من الدراسة الحالية).
- مصادر التمويل لمبادرات المسئولية الاجتماعية لاسيما في المشروعات الكبرى مثل الطرق ومشروعات البنية التحتية وخلافه، بمعنى هل سيدخل البنك منفرداً أو في شراكة مع بنك آخر، أو في شراكة مع الحكومة ذلك أن الحكومة المصرية توفر بدائل مختلفة للشراكة معها في مشروعات كبرى لا تتوافر لدى الحكومة (منفردة) إمكانية تمويل مثل هذه المشروعات، ومن أمثلة هذه البدائل:
  - البناء/ التمليك/ التشغيل/التحويل *BOOT*.

(١) لمزيد من المعلومات حول هذا التقسيم يتم الرجوع إلى:
https://unstats.un.org/unds/publication/seriesM/seriesm_4rev4a.pdf.

- البناء/ التشغيل/التحويل *BOT*.
- المشاركة بين القطاعين العام والخاص *PPP*.

وإستناداً لما سبق يبدأ مصممو النظام من إنشاء التباديل والتوافيق لبدائل متعددة لمبادرات المسئولية الاجتماعية، بحيث تتكون كل مبادرة من توليفه خاصة بها من المجالات المشار إليها سابقاً، وفيما يلي عرض لمصفوفة توضح المقصود بتوليفة المجالات التي تميز كل بديل من بدائل المسئولية الإجتماعية الذي من الممكن أن يتيحه نظام المعلومات الفرعي.

جدول رقم (٥) : مصفوفة بدائل المسئولية الاجتماعية

المبادرات بحسب الموقع	المبادرات بحسب النشاط	المبادرات بحسب الأموال
١- مناطق صناعية	١- صناعي	١- متناهية الصغر
٢- مناطق صحراوية	٢- بيئي	٢- صغيرة
٣- مناطق حدوديه	٣- تكنولوجي	٣- متوسطه
٤- محافظات نائية	٤- تعليمي	٤- فوق المتوسط
٥- قرى ونجوع	٥- بحث علمي	٥- كبيرة
٦- وجه قبلي	٦- صحي	٦- قومية
وهكذا	بحسب *ISIC.ver.4*	وهكذا....

ملاحظات على الجدول السابق:

١- من الوارد جداً، بل ويعتبر من المراحل المنهجية لتصميم نظام المعلومات الفرعي إجراء التحديثات المستمرة على قاعدة البيانات بحيث يتم إضافة مجالات جديدة بخلاف المجالات الثلاثة المحددة بعالية (الموقع – النشاط – مصادر وحجم الأموال) كما يتم إضافة بنود فرعية في المجال ذاته، وذلك وفقا لديناميكية النشاط الاقتصادي للدولة والتوجهات الحكومية فيما يتعلق بالأنشطة التي تحتاج لتمويل من خارج الموازنة العامة للدولة وفقا لمستجدات الأمور.

٢- يبدأ مصممو النظام من عمل التباديل والتوافيق فيما بين البنود الفرعية لكل مجال عام، بحيث يتوافر عدداً لانهائي من المبادرات، تتكون كل مبادرة من توليفة خاصة غير متكررة بحيث يمكن للبنك الذي يقرر تبني مبادرة مسئولية إجتماعية أن يفاضل ما بين هذه البدائل المتعدده على سبيل المثال:

بديل ١: (مشروع صحي – متناهي الصغر – في محافظة نائية)

بديل ٢: (مشروع تكنولوجي – فوق المتوسط – في منطقة صناعية)

بديل ٣: (مشروع بيني – قومي – في الوجه القبلي)

وبهذه الطريقة يمكن ان يتولد عدد غير محدود من البدائل.

ثالثاً : دراسات الجدوي الاقتصادية لبدائل المسئولية الاجتماعية (آليه ترجمة منافع و تكاليف الأثار الخارجية لمبادرات المسئولية الاجتماعية التى يتبناها البنك إلى تدفقات نقدية)

خلصت نتائج مجموعة من الدراسات منها علي سبيل المثال [1] ان أنشطة المسئولية الاجتماعية التى تتبناها بعض المنظمات يمكن ان تؤثر على قيمة الشركة و أصولها المعنويه، و خاصة إذا ركزت على تحسين رفاهية العاملين من خلال برامج المسئولية الاجتماعية، و هو ما يمكنها من جذب المزيد من الموارد البشريه للتوظيف فى الشركة بما يؤدي إلي تحسين الانتاجية و زيادة الربحية .

كما أضافت إحدى الدراسات[2] عدداً من النقاط يمكن من تقديم تفسير للربط مابين قيام الوحدات الإقتصادية (و منها البنوك) بتبنى مبادرات للمسئولية الاجتماعية، و تحقيق منافع اقتصادية من وراء هذا الإجراء :

(أ) المنافع الاقتصادية للمسئولية الاجتماعية

١- إن تبنى الوحدات الاقتصادية (ومنها البنوك) لمبادرات مسئولية اجتماعية من شأنه أن ينشيء أصولاً معنويه غير ملموسة، وهناك عدداً من الأدلة التى تشير إلى أن الوحدات الاقتصادية (ومنها البنوك) التى تتبنى مبادرات للمسئولية الاجتماعية تتولد لديها "شهرة" تزيد من قيمة هذه الوحدات، وذلك من خلال تحسين الصورة الذهنية الوحدات الاقتصادية (ومنها البنوك) لدى العملاء الحاليين والمرتقبين، وكذلك أصحاب المصالح والمساهمين والمجتمع المحيط الأمر

(1) Dhaliwal, D., O. Z. Li, A. Tsang, and G. Y. Yang, (2011). "Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibilitiy Reporting". **The Accounting Review**, 86 (1), Pp: 86-88.

(2) Holbrook, M. E., (2010). "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: An Examination of Economic Benefits and Costs As Manifested in Accounting Earnings", Lexington, **University of Kentucky**, Pp: 27-37.

الذى يؤدى إلى جذب المستثمرين والكفاءات من الموارد البشريه وفتح آفاق أكبر للإستثمار، وفتح أسواق مصرفية جديدة و تقديم منتجات و خدمات مصرفية جديدة.

٢- إن تبنى الوحدات الاقتصادية (ومنها البنوك) لمبادرات مسئولية اجتماعية من شأنه أن تزيد من كفاءة هذه الوحدات ويقلل من التكلفة، حيث أشارت إحدى الدراسات[1] أن دراسة *Margolis et al. (2007)* التى حللت نتائج ١٦٧دراسة تمت خلال الفترة من عام ١٩٧٢ - ٢٠٠٧ لإختبار أثر القيام بمبادرات مسئولية إجتماعية و الأداء المالى للشركات، و جاءت النتيجة إيجابية ، منها على سبيل المثال أن تبنى الوحدات الاقتصادية لمبادرات مسئولية اجتماعية من شأنه أن يزيد من كفاءة عمليات التشغيل وكذلك كفاءة العاملين ، مما يؤدى إلى زيادة قدرتها على توفير المنتجات والخدمات بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية بما يؤثر إيجابياً على الأرباح الاقتصادية.

(ب) كيفية انعكاس المنافع الاقتصادية على القيمة المضافة التي تولدها المنشأة

١- يؤدي تبني مبادرات المسئوليه الاجتماعيه إلي تخفيض احتمالات الحوادث الصناعية – الدعاوى القضائية – الغرامات، كما أن الوحدات الاقتصادية (ومنها البنوك) ذات الأصول غير الملموسة مثل "الشهرة" نادراً ما يحدث لديها انخفاض فى حجم الأعمال وذلك بسبب سمعتها الجيدة .

٢- توليد الأصول غير الملموسة "الشهره" ، الأمر الذى يزيد من قيمة الوحدة الاقتصادية، الأمر الذى ينعكس إيجاباً على التدفقات النقدية المستقبلية لها.

٣- وأخيراً، فإن العائد من إدارة مبادرات المسئولية الاجتماعية يمكن أن يولد منافع اقتصادية إضافية عن طريق تخفيض قيم بعض التدفقات النقدية التشغيلية الخاصة بالفترات المستقبلية.

وأخيراً، وفى مجال محاولة التعبير عن المنافع (صافى المنافع) لمبادرات المسئولية الاجتماعية، و تحويلها لتدفقات نقدية ، فقد أشارت إحدى الدراسات[2] إلى أن:

١- التقييم الفعلى للتدفقات النقدية يستند إلى الأسعار التى تم التعامل بها فعلياً فى الأسواق ، ومن أمثلتها:

أ- التكلفة الفعلية لإزالة تلوث البيئة، والتى قد تتمثل فى:

- قيمة شراء مصافى أو مرشحات.
- قيمة معالجة تلوث المياه.

---

(1) Abulezz, Mohamed E., (2015). **Op.Cit**, p:4.

(١) مكى، محمد فخرى، (٢٠١٣). مرجع سبق ذكره، ص ص: ٥٢ – ٥٦.

- قيمة شراء معدات مواتع الصوت.
- وغيرها من النفقات المباشرة.

ب- تحصيل ضرائب استثنائية لقيمة الفرق بين الأسعار الاحتكارية والأسعار فى حالة سيادة المنافسة الكاملة فى نفس الصناعة (تحتاج تشريع).

ج- تحصيل رسوم تعادل قيمة صافى الإنتاجية الحدية للموارد غير المستغلة كلياً أو جزئياً.

٢- التقدير الفعلى يجب أن يكون هو الأساس فى تقييم التدفقات النقدية الموجبة والسالبة للآثار الخارجية، وأنه لا يجوز اللجوء إلى التقدير المجازى *Imputed Value* إلا عند استحالة تطبيق التقدير الفعلى على أن يكون الأقرب ما يكون إليه *Second best*، كما يتم فى كثير من الحالات فى هذا المجال الاستناد إلى ما يعرف بمدخل ماذا لو لم يوجد(*If Not Approach*).

ومن الأمثلة الشائعة فى هذا المجال التبرع أو المساهمة فى مشروعات البنية التحتية مثل الطرق والكبارى والمطارات والتعليم والصحة، وتقدم هذه المشروعات خدماتها لجموع مستفيدها إما مجاناً بالكامل أو بمقابل مادى (رسوم) تقل/ تعادل/ أو تزيد عن قيمة منافعها للمستفيد، وهذا يقتضى معالجة مختلفة لكل حالة على حدى:

أ- فى حالة التبرع أو المساهمة فى مشروعات تقدم خدماتها مجاناً وبلا مقابل يتعين الاعتماد على "مدخل ماذا لو لم يوجد؟" السابق الإشارة إليه، وهذا يعنى تقدير قيمة مجازية لمنافع المجتمع تقابل خسارة الفرصة *Opportunities Loss* فى حالة عدم إقامة المشروع وهى يمكن أن تعادل فى النهاية: "القيمة الحالية والاحتمالية على مدى حياة المشروع للتكاليف الإضافية والإيرادات المفقودة نتيجة لاستخدام الطرق والمواصلات الحالية (التى يفترض أنها الأطول والأقل كفاءة) مرجحة بكثافة الحركة المتوقعة".

ب- فى حالة التبرع أو المساهمة فى مشروعات تقدم خدماتها بمقابل مادى أو رسوم تقل عن القيمة العادلة لمنافع مستخدميها فى المجتمع ، يتعين المزج بين طريقتى التقدير الفعلى والمجازى معاً:

- التقدير الفعلى: القيمة الحالية والاحتمالية لمتحصلات رسوم خدمات المشروع على مدى حياة المشروع.
- القيمة الحالية والاحتمالية على مدى حياة المشروع للفرق بين القيمة العادلة لمنافع المشروع للمستفيدين منه مقدرة طبقاً للبند السابق والمتحصلات الفعلية ويمثل هذا الفرق قيمة الدعم الذى تتحمله موازنة الدولة وتغذيه التبرعات ومساهمات المسئولية الاجتماعية.

ج- في حالة التبرع أو المساهمة في مشروعات تقدم خدماتها بمقابل مادي أو رسوم تعادل أو تزيد عن القيمة العادلة لمنافع مستخدميها في المجتمع. ويقتصر الاعتماد هنا على التقدير الفعلي "القيمة الحالية والاحتمالية لمتحصلات رسوم خدمات المشروع على مدى حياة المشروع".

د- ويمكن القول بأنه في حالة تقديم خدمات مشروعات البنية التحتية المشار إليها بلا مقابل أو بمقابل جزئي تكون موازنة الدولة قد تحملت تكلفتها كدعم مباشر للمستفيدين ، وتتمثل المسئولية الاجتماعية في هذا الصدد بمثابة المساهمة في تحمل هذا الدعم ، وتغطيه هذه المساهمات بكامل قيمة الدعم تشير إلى الوضع الأمثل للعدالة الاجتماعية. وإذا دفع المستفيدون تكلفة خدمة هذه المشروعات تكون المسئولية الاجتماعية قد توزعت بما يحقق العدالة الاجتماعية بشكل مباشر أما في حالة زيادة المدفوعات عن القيمة العادلة لمنافع هذه الخدمات فإن الفرق يكون بمثابة ضريبة مباشرة على المستفيدين.

وتجدر الإشارة على أنه في حال تعذر الحصول على مصادر تمويل لمبادرات المسئوليه الاجتماعية، فإن إحدى الدراسات[1] قد أشارت إلى أن هناك على سبيل المثال إتفاقية مع الاتحاد الأوروبي *(Horizon2020)*، وبموجب هذه الإتفاقية يمكن أن يوفر الإتحاد الأوربي تمويلاً للمراكز البحثية والصناديق الخاصة في أكاديمية البحث العلمي والجامعات.

رابعاً : إتخاذ قرارات المسئولية الاجتماعية (الآلية التى تعتمد عليها إدارة البنك للمفاضلة فيما بين البدائل المتاحة للمسئولية الاجتماعية)

أشارت إحدى الدراسات[2] إلى أن نظم المعلومات بمعناها المتطور يمكن أن تساهم في مجال المسئولية الاجتماعية للبنوك من خلال تحديد نطاق المسئولية الاجتماعية للوحدات المصرفية من خلال حساب حجم الآثار الخارجية *Externalities* للقرارات المصرفية وهي تمثل الآثار الموجبة (المنافع) أو الآثار السالبة (التكاليف) التي تزول أو تستحق على جهات أخرى في المجتمع بخلاف الوحدة المصرفية، وتتاح الآن بفضل التطورات التكنولوجية الحديثة بعض النماذج الكمية التي تتولى حساب الحجم الإجمالي لهذه الآثار (المباشرة وغير المباشرة).

---

(١) مكي، محمد فخري (٢٠١٧)، "البحوث العلمية والواقع الميداني- نموذج للإرتباط التفاعلي (بنك المعلومات القومي للبحوث والتطوير)"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، المجلد التاسع والثلاثون، ص٩.

(٢) مكي، محمد فخري، (١٩٩٦)، مرجع سبق ذكره، ص ص: ٣٦ – ٣٧.

وفى هذا المجال يتم التأكيد على عدد من النقاط الرئيسية عند بناء هذه الآلية، حيث اشارت إحدى الدراسات[1] إلى أنه ينبغى مراعاة الخصائص البنيوية التالية عند بناء الآلية المطلوبة:

١ - امتداد المدى الزمنى إلى قدر كاف من الطول حتى يتناسب مع طبيعة مشروعات المسئولية الاجتماعية.

٢ - يتم القياس وفق ظروف عدم التأكد والتى تتولد جزئياً من خاصية طول المدى الزمنى.

٣ - يتم قياس التدفقات النقدية للآثار الخارجية إما على أساس فعلى أو على اساس مجازى مشتق، بالنسبة للأساس الفعلى فسوف يستند على الأسعار التى تم التعامل بها فعلياً أما بالنسبة للأساس المجازى المشتق فإنه لا يتم اللجوء إليه إلا فى حالة استحالة التعامل وفق التقدير الفعلى، على أن يكون أقرب ما يكون إليه *Second Best* ، وفى هذا المجال كثيراً ما يتم الاعتماد على ما يعرف بمدخل "ماذا لو لم يوجد" (*If Not Approach*) ، كما تم ذكره سابقاً.

ويمكن صياغة نماذج قرارية للأختيار الأمثل فيما بين بنود و مشروعات المسئولية الأجتماعية[2] حيث سيتم صياغة نماذج قرارية للإختيار الأمثل فيما بين بنود ومشروعات المسئولية الاجتماعية، وهذا يمكن أن يتم فى إطار منهجية سلاسل القيمة *Value Chain* من حيث:

١ - يستبعد من الأختيار نهائياً المشروعات التى تكون تكلفة مدخلاتها أكبر أو تساوى إجمالى المنافع التى تولدها للبنك أو للمجتمع، وذلك لمخالفتها لمبادئ الرشد الاقتصادى فى التخصيص الأمثل للموارد.

٢ - وبذلك ينحصر الأختيار فيما بين المشروعات ذات القيمة المضافة الموجبة والتى يمكن أن يتم تقدير منافعها إما على أساس فعلى أو مجازى كما سبق وتم الإشارة إلى ذلك.

٣ - يتم تبويب المشروعات ذات القيمة المضافة الموجبة فى مجموعتين:

أ - المشروعات ذات القيمة المضافة الموجبة بموجب المنافع الذاتية للبنك لمشروعات المسئولية الاجتماعية نفسها، وحتى قبل إضافة المنافع التى تؤول للمجتمع.

ب- المشروعات التى تحقق عجزاً مرحلياً فى القيمة المضافة بموجب المنافع الذاتية للوحدة من جراء تبنيها لمشروعات مسئولية اجتماعية، ولكنها تعوضه فى مرحلة المنافع المجتمعية.

---

(١) لمزيد من التفاصيل يتم الرجوع إلى :

مكى، محمد فخرى، (٢٠١٣). مرجع سبق ذكره، ص ص: ٥٢ - ٥٥.

(٢) مكى ، محمد فخرى ، (٢٠١٣). المرجع السابق، ص ص : ١٩ – ٥٧.

٤ - يقتصر الاختيار على قائمة مشروعات المجموعة الأولى بعد ترتيبها داخلياً وفقاً لمستوى جدارتها وذلك حتى يتم إستنفاذ تلك القائمة بالكامل.

٥ - فى حالة إمتداد الحاجة إلى مشروعات القائمة الثانية.

فيتم الاختيار منها على أساس نسبة المكون الأكبر من المنافع الذاتيه للبنك، وهنا يمكن أن يتقرر للبنك حوافز تعويضية (إعفاءات ضريبية ونحوها) تعادل العجز فيما بين إجمالى المنافع المتحققة للبنك والمنافع الذاتية (المباشرة) حيث أن الفارق بينهما يفترض أنه يمثل منافع مجتمعية .

و أشارت الدراسة أنه فى هذا الصدد فإن البنك يحتاج إلى "*قائمة أداء إجتماعى*" ، يتم إعدادها بواسطة جهاز مركزى مستقل أو هيئة عليا للمسئولية الاجتماعية تكون بمثابة نظام معلومات مركزى شامل، بحيث يتولى هذا الجهاز التخطيط على المستوى الكلى-*Macro Level* ويتولى أيضاً التنسيق الاستراتيجى فيما بين سياسة التنمية المستدامه، وما تحتاج إليه من أدوات السياسة المالية والنقدية والائتمانية، وبطبيعة الحال لابد أن تتوافر لهذا الجهاز المقترح كافة أوجه الدعم والتأهيل اللازمة لأداء هذا الدور، من خلال:

- التشريعات واللوائح.
- البرمجيات.
- أجهزة التشغيل والاتصالات.
- الموارد البشرية المؤهلة.

ويكون من المهام الرئيسية لهذا الجهاز:

(١) التوعية المستمرة لكافة الأطراف المعنية بأهداف ومجالات المسئولية الاجتماعية .

(٢) إختيار وتطوير مجالات وأنشطة المسئولية الاجتماعية، والمشروعات والبنود الواقعة فى كل منها.

(٣) تحديد ومراجعة الأوزان النسبية لمشروعات وبنود المسئولية الاجتماعية .

(٤) تحديد الحد الأدنى لمحتويات ودورية تقارير المسئولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية والقيام بدور المراجع المستقل لها.

(٥) تقرير ومراجعة "نظام حوافز أداء المسئولية الاجتماعية"، والتى عادة ما سوف تتمثل فى:

أ) **حوافز إيجابية:** فى حدود ما تحققه الوحدة الاقتصادية (البنك فى الدراسة الحالية) من فائض فى قائمة أداء المسئولية الاجتماعية، والتى من الممكن أن تتمثل فى إعفاءات ضريبية تجنب ضريبى – أجازة ضريبية *Tax Holiday*.

ب) حوافز سلبية: في حدود ما تحققه الوحدة الاقتصادية من عجز في قائمة "أداء المسئولية الاجتماعية"، وتتمثل عادة في ضرائب – رسوم – غرامات واجبة الأداء.

خامساً : تدبير ومتابعة تنفيذ قرارات المسئولية الاجتماعية

تنطوي هذه المرحلة على إنتقال نظام المعلومات من حيز التفكير والدراسة إلى عالم الواقع، وهي تبدأ لحظة اتخاذ القرار النهائي حتى بدء التشغيل الفعلي للنظام.

وتتوقف عملية تدبير ومتابعة التنفيذ على عدد من العوامل منها حجم البنك، ودرجة تقدم نظام المعلومات، إذا ما كان مجرد تعديل أو تطوير للنظام الحالي أو إستبداله بنظام معلومات آخر أكثر تطوراً، أو إجراء تحول كامل عن طريق تبني حل شامل يعكس الحالة المعرفية والمهنية في مجال العمل المصرفي، وقد أشارت إحدى الدراسات[1] إلى أن مرحلة تدبير مشروع نظم المعلومات (الفرعية – الرئيسية) تضم عدة مهام أهمها:

- جدولة أنشطة تدبير المشروع.
- تجنيد وتدريب الأفراد.
- الاختبارات النهائية للنظام.
- متابعة نتائج التنفيذ.

وفيما يلي عرض مختصر لكل مهمة من هذه المهام:

١- جدولة أنشطة تدبير المشروع

يتم خلال مرحلة تدبير المشروع تنفيذ عدة أنشطة متداخلة فيما بين المتوازية زمنيا – وهي التي يمكن تنفيذها في نفس الوقت – والمتعاقبة فنياً وهي التي يستلزم تنفيذها أنشطة سابقة لها ويستدعي هذا الهيكل النمطي لمحتوى الأعمال *Work Breakdown Structure* جدولة أنشطة هذه المرحلة حتى يمكن الإنتهاء منها في أقل وقت و أقل تكلفة ، ويمكن ترشيح الأساليب الكمية التالية للإستخدام في هذه المرحلة:

أ – خرائط جانت *Gantt Chart*.

ب- أسلوب المسار الحرج *Critical path Method*.

جـ- أسلوب تقييم ومراجعة البرامج *PERT*.

د- اسلوب *PERT/Cost* ، و يفضل ترجيح الإعتماد علي هذا الأسلوب نظراً لحالة عدم التأكد في مجال التطبيق ، بالإضافة إلي إمكانية تعجيل تنفيذ بعض انشطتها.

---

(١) مكي، محمد فخري، (٢٠١٠). مرجع سبق ذكره، ص ص: ٢٠٨ – ٢١٤.

٢ - تجنيد وتدريب الأفراد

يقتضي تطبيق نظام جديد للمعلومات مواصفات خاصة في هيكل متكامل من الموارد البشرية، ليس فقط في مراكز المعلومات ولكن أيضا في مراكز القرارات ومراكز التنفيذ، ويمكن توفير هذه المواصفات جزئيا بالتجنيد المباشر من الخبرات المتاحة في سوق العمل وهو بديل مكلف للغاية ولا يمكن التوصية به إلا في أضيق الحدود الاقتصادية. لذا فإنه تجدر الإشارة إلى أن إستكمال احتياجات النظام ينبغي أن يعتمد في المقام الأول على تصميم برامج التدريب – عامة أو متخصصة أو أثناء العمل – سواء للعاملين الحاليين أو المبتدئين.

كما تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يتم بعناية تصميم برامج التدريب اثناء العمل *On the Job Training* ولا تترك عشوائياً لظروف العمل سواء من حيث عدد الساعات أو تقييم محصلة نتائجها.

ويمكن تقديم ثلاثة أنماط مختلفة لبرامج التدريب على نظام المعلومات الجديد المزمع تطبيقه في البنك:

أ- **برامج التعريف بالنظام:** وتوجه أساساً للعاملين خارج نطاق مراكز المعلومات حتى يمكن توفير فهم أفضل للنظام من ناحية، مع محاولة التغلب على الروح العدائية والمقاومة للنظام الجديد من ناحية أخرى، وينبغي أن تعطي هذه البرامج التدريبية للمستويات الإدارية العليا والوسطى (مراكز القرارات) لتعريفهم بمفاهيم وإمكانيات النظام.

ب- **برامج المهارات والخلفيات العامة:** وتوجه أساساً للمرشحين للعمل في مراكز المعلومات، وينبغي أن تضم التطورات المستحدثه في مجال الحاسبات – تحليل النظم – إعداد وصيانة البرامج – جدولة ومراقبة التشغيل.

ت- **برامج متخصصة:** وتوجه إلى الأنماط التي تم إختيارها في النظام الجديد سواء من حيث الأجهزة أو البرمجيات كما أنها تكون موجهة في المقام الأول إلى العاملين في مراكز المعلومات، ويشترط عادة في هذا النوع من البرامج اجتياز برامج الخلفيات العامة أو ما يناظرها كشرط أولى للإلتحاق بهذا النوع من البرامج.

وفي النهاية تجدر الإشارة إلى أن التدريب عملية مستمرة خلال دورة حياة النظام وذلك لخلق أجيال جديدة من العاملين في مواجهة احتياجات التوسع والتطوير وأيضاً معدلات التسرب العالية والمعتادة في هذا النوع من الوظائف.

٣- اختبار النظام

ينبغي أن يخضع نظام المعلومات الفرعي قبل تشغيله فعلياً إلى اختبارات موسعة، وذلك حتى يتم التيقن من مدى صلاحيته في تحقيق دالة هدف النظام، ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من استيفاء المواصفات التي تم الاختيار على أساسها، وهذا يتطلب الإختبارات في جميع نقاط النظام وعلى كافة المستويات بدأ من أدنى شرائح النظام.

- فعلى مستوى مكونات النظام ينبغي اختيار كل عنصر على حدى وبصفة مستقلة، فالأجهزة ينبغي إختبارها على ضوء المواصفات المبدئية التي تم بناء النظام على أساسها، وبالمثل ينبغي التأكد من صلاحية المستندات، وإجراءات التشغيل، والتقارير للأغراض المنوطة بها.
- وعلى مستوى النظم الفرعية (وهو ما يهمنا تحديداً، لأن النظام الذي نحن بصدد تصميمه في الدراسة الحالية هو نظام فرعي للمعلومات يختص بصناعة ودعم قرارات المسئولية الاجتماعية بالبنوك المصرية) ينبغي إختبار مجموعات البرامج التي تعمل بشكل يحقق أهداف النظام الفرعي والتأكد من مدى إنسجامها مع برامج النظام الأساسي وعدم التضارب أو الإزدواج فيما بينهما.
- وعلى مستوى النظام ككل ينبغي إختبار تكامل الأجزاء والعناصر التي يتألف منها في ظروف أقرب ما تكون للواقع بما فيها العادية وغير العادية.

وتشير التجارب انه كان من الممكن تلافي فشل التطبيق إذا ما تم تخصيص الوقت الكافي للإختبارات التي تتيح تصويب الأخطاء وتطوير النظام على أساسها، وإذا كان من الممكن تتبع مصادر الأخطاء وتصويبها بسهولة خلال فترة الإختبارات، فإن هذه العملية تصبح مكلفة للغاية إذا ما تم تأجيلها لوقت التنفيذ الفعلي، بمعنى أنه كلما كان الإختبار مبكراً كلما أدى ذلك إلى تفادي تكلفة التمادي في الخطأ.

ويستخدم في الواقع العمل عدة أساليب لاختبارات تشغيل نظم المعلومات أهمها: (١)

* أسلوب المحاكاه ***Simulation***

و هو الأسلوب الذى يوصى به الباحث كأسلوب معتمد لإدارة مرحلة التنفيذ لنظام المعلومات الفرعى الخاص بصناعة و دعم قرارات المسئولية الاجتماعية موضع الدراسة الحالية، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب بتنويعات مختلفة، ويعد بصفة عامة نوعاً من التجريب

(١) مكي، محمد فخري، (٢٠١٢). "صناعة وتسليح المعرفة – منهج قابل للبرمجة بدعم تكنولوجيا المعلومات"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الخامس والثلاثين، ص٦.

الذهني في معالجة مواقف إفتراضية يرتبط فيه بواقع تشغيل النظام *Virtual Reality* ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب على توليد بيانات عشوائية بعدد كاف من الجولات يصل بها إلى حالة من الإستقرار *Steady Sate* لتحاكي كافة الظروف المتباينة لواقع النظام.

* أسلوب التشغيل المتوازي *Parallel Operation*

وهو لا ينطبق على مجال الدراسة الحالية ، ويعني إختبار تشغيل نظام المعلومات الجديد بجانب نظام المعلومات القديم على مدى فترة تتجاوز المواسم والفترات غير العادية، وتتم المقارنة الدورية فيما بين نتائجهما وتتبع أية فروق ناجمة وتحليل أسبابها وتصويب أو تعديل النظام على ضوء هذه النتائج إذا لزم الأمر.

ويستلزم هذا الأسلوب بطبيعة الحال جهداً وتكلفة مضاعفين خاصة من جانب العاملين في مراكز المعلومات والمراكز المرتبطة بها، إلا أنه يعد – خاصة إذا امتد لفترة كافية – من أكفأ أساليب تجريب النظام في ظروف واقعية تماماً.

* أسلوب التشغيل الاستطلاعي *Pilot Operation*

إذا رأت المنشأة عدم قدرتها على تحمل تكلفة أيا من أسلوبي التشغيل المتوازي أو المحاكاة فيمكنها أن تلجأ إلى أسلوب أقل تكلفة، وإن كان أيضا في درجة الموثوقية وهو أسلوب التشغيل الإستطلاعي، وفي ظل هذا الأسلوب يمكن إختيار عينات من بيانات تاريخية جاهزة ومقارنة نتائج الإختبارات بالنتائج الفعلية، كما يسمح هذا الأسلوب باختبار وحدات تجريبية محددة يطبق فيها أسلوب التشغيل المتوازي.

٤- متابعة التنفيذ

وذلك بالبدء الفعلي بالتشغيل لنظام المعلومات الفرعي الجديد الذي يختص بصناعة ودعم قرارات المسئولية الاجتماعية بالبنك، حيث يتم إجراء تحليل مبكر وتقييم لأداء النظام بما يؤدي إلى الكشف الفوري عن نواحي القصور التي لم تتضح طوال مراحل التصميم والاختبار وهذا يعد من المهام الأساسية لمرحلة المتابعة التي تهدف إلى تلافي أوجه القصور، وتحسين فاعلية أداء نظام المعلومات الجديد ويتم تقييم الأداء بصفة عامة من خلال تحليل الفروق بين الأداء الفعلي والمستهدف، ويمكن استخدام معيارين مختلفين في هذا المجال هما الفاعلية *Effectiveness* والكفاءة *Efficiency* وتشير فاعلية نظام المعلومات الجديد إلى مدى قدرته على تحقيق أهدافه بصفة خاصة والمشاركة في تعظيم دالة الهدف الرئيسية للبنك، بينما تشير كفاءة نظام المعلومات الفرعي الجديد إلى محاولة تخصيص الموارد الإقتصادية المستخدمة

وصولا لهدفه الخاص وأيضا الاتساق مع الهدف العام لنظام المعلومات الرئيسي للبنك، وذلك من خلال العلاقة بين المدخلات/ المخرجات أو المنافع/ التكاليف أو تكلفة أداء النظام الجديد مقارنة بالنظام السابق.

ومن ناحية أخرى فإن نظام المعلومات الجديد من خلال تشغيله بهدف إجراء المتابعة الدورية له، ينبغي أن يكون قابلاً للتعديل والتحوير وفقا لأي احتياجات طارئة، وإذا اتضح جسامة التعديلات المطلوبة فإن عملية تصميم نظام معلومات جديد ينبغي أن تبدأ فوراً حتى لو كان نظام المعلومات الحالي مازال مستحدثاً.

و بالتطبيق على الدراسة الحالية يتم الأمر وفقاً للتسلسل التالي، فإنه يقترح، وكما أشارت إحدي الدراسات[1] إنشاء جهة مركزية تختص و فقط بمجال المسئولية الاجتماعية، وتكون تبعيتها لرئاسة مجلس الوزراء مباشرة، تتولي هذه الجهة توفير مصفوفة البدائل الخاصة بمبادرات المسئولية الاجتماعية كما سبق عرضها، بحيث يتقدم كل بنك لإختيار المبادرة التى يحددها في حدود مصادر التمويل أو الإعتمادات المتاحة لدية لإستثمارها فى المبادرات التي يختارها بناء علي ما يسفر عنه تشغيل نظام المعلومات الفرعي بالبنك، كما يتولي هذا الجهاز المستقل / أو الهيئة المستقلة متابعة تنفيذ تلك المبادرات، حيث يتولي تقديم حوافز إيجابية أو سلبية وفقاً لنتائج أعمال البنك (و ذلك كما سبق عرضة بمتن الدراسة الحالية)، ذلك أن مخرجات نظام المعلومات الفرعي الخاص بالمسئولية الاجتماعية بالبنك يتم التعبير عنها في صورة قوائم أداء إجتماعى توضح تكاليف تبني مبادرات للمسئولية الاجتماعية، و كذلك المنافع المترتبة علي ذلك، حيث تأخذ المنافع أكثر من شكل حيث انها من الممكن ان تعود مباشرة علي البنك، أو المجتمع المحيط.

---

(١) مكي، محمد فخري (٢٠١٣)، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٥.

نتائج و توصيات الدراسة

أولاً : نتائج الدراسة

خلصت الدراسة الى عدداً من النتائج، نوردها فيما يلى:

- الزيادة المضطردة فى الإهتمام بمفهوم المسئولية الاجتماعية للبنوك ، الأمر الذى وصل محلياً الى إصدار مؤشر مصرى للمسئولية الاجتماعية عام ٢٠١٠ ، بالأضافة الى وجود المعيار الدولى للمسئولية الاجتماعية للمؤسسات *ISO 26000*.
- قيام العديد من المؤسسات المصرفية الدولية بالأفصاح التطوعى عن مبادرات المسئولية الاجتماعية التى تتبناها خلال العام المالى الذى يصدر عنة التقرير، و جاء شكل التقرير فى شكل سرد لبنود المسئولية الاجتماعية، و فى بعض الأحيان يتم الأشارة لجانب التكلفة فقط (ما تكبدتة المؤسسة فى سبيل تبنى هذه المبادرة)، دون الإشارة للعوائد المتوقعة من جراء تبنى هذه المبادرات.
- مفهوم المسئولية الاجتماعية لم يتم ترسيخة وتوحيد مفهومة بعد فى المجتمع المصرفى المصرى، وأغلب المبادرات التى يتم تبنيها من قبل البنوك التى تمثل مجتمع الدراسة، يغلب عليها طابع التبرعات الخيرية *Charities*، ولم يتم ترجمة المفاهيم الحديثة للمسئولية الاجتماعية من تطوير مؤسسى مستدام فى شكل مبادرات فعلية.
- قرارات المسئولية الاجتماعية التى يتم تبنيها بالبنوك المصرية، يتم إتخاذها بشكل شخصى منفرد، و بدون أى أطر محاسبية أو إقتصادية، تراعى إعتبارات التكلفة و العائد، بالأضافة الى عدم وجود أى أسس موضوعية للمفاضلة بين بديل دون أخر.
- للتغلب على نقاط الضعف السابقة، قام الباحث بتصميم نظاماً فرعياً للمعلومات يدعم صناعة قرار المسئولية الاجتماعية للبنوك المصرية، من خلال المرور بعدد من المراحل المتعاقبة التالية:

١- التعرف على المشكلة و تحديد أسبابها، وتم ذلك من خلال الدراسة الميدانية التى قام بها الباحث على كامل المجتمع المصرفى المصرى وهو ٣٦ بنكاً، حيث تم توزيع قائمة استقصاء مدون بها ثلاثة أسئلة – كما جاء بالدراسة – تسهم بشكل مباشر فى حل مشكلة الدراسة.

٢- القيام بأجراء تحليل عناصر القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات، فيما يطلق علية *SWOT*.

٣- الأنتقال الى الخطوة التالية فى تصميم نظام المعلومات الفرعى، و هى خطوة تأطير النظام، بما تتضمنة من عدة خطوات منهجية متعاقبة تمكن بعدها الباحث من تصميم *Prototype* نموذج إسترشادى يمكن من خلالة لمتخذ القرار بالبنك أن يتخذ قرارات المسئولية الاجتماعية على أساس موضوعى بعيداً عن التحيزات الشخصية، بما يحقق الموقف المربح لجميع الأطراف.

ثانياً : توصيات الدراسة

توصى الدراسة بعدداً من النقاط وهى :

١- زيادة الأهتمام بنشر وترسيخ وتوحيد مفهوم المسئولية الاجتماعية لدى قيادات والعاملين بالقطاع المصرفى المصرى.

٢- تبنى الدولة لأليات تحفيز للبنوك على تبنى مبادرات مسئولية اجتماعية، بحيث يحقق المعادلة الصعبة وهى تحقيق موقف رابح لجميع الأطراف *Win – Win Situation*، وأطراف المعادلة هنا هى: المجتمع ككل، الحكومة، البنك.

٣- إنشاء جهاز مركزى مستقل يختص وفقط بتنظيم العمل فى مجال مبادرات المسئولية الاجتماعية على مستوى الجمهورية، بحيث يوفر هذا الجهاز المركزى اليات من شأنها تسهيل الحصول على معلومات بشأن مبادرات المسئولية الأجتماعية من حيث الموقع الجغرافى (المحافظات على مستوى الدولة ككل)، نوع النشاط الذى تنتمى لة المبادرة (صحى - اجتماعى - بيئى - ...)، التكلفة الازمة لتبنى مثل هذه المبادرة، الحوافز المباشرة التى ستقدمها الدولة للبنك الذى سوف يتخذ قرار تبنى هذه المبادرة ، ليتكفل نظام المعلومات الفرعى الذى تم تصميمة بهذة الدراسة بإدماج هذة الحوافز المباشرة، مع القيم الموجبة التى تم إحتسابها كعائد مباشر أو غير مباشر للبنك من جراء تبنى هذه المبادرة، ويعطى قرارة بأقتصادية القرار من عدمة.

٤- و أخيراً، وتوصى الدراسة الحالية بأن يتم صناعة قرارات المسئولية الاجتماعية داخل البنوك إستناداً إلى أليات موضوعية، تقوم على أساس المفاضلة بين التكلفة والعائد، والاستناد إلى أليات محددة للمفاضلة بين بدائل المسئولية الاجتماعية المطروحة أمام متخذى القرار بالبنك، للأختيار بين أنسبها من حيث العائد الاقتصادى للبنك. ويكون ذلك عن طريق – كما تم توضيحه بالدراسة – تصميم نظام فرعى للمعلومات، يختص وفقط بطريقة إتخاذ قرارات المسئولية الاجتماعية، بحيث يبنى هذا القرار على أسس موضوعية بدأ من إختيار المبادرة نفسها من بين عدة مبادرات مختلفة مطروحة أمام متخذ القرار، وصولاً إلى اختيار مبادرة بعينها بناء على حسابات التكلفة والعائد، من وراء تبنى هذه المبادرة تحديداً، ومروراً بتوفير مستودعات البيانات ومحركات البحث وآلية عمل للجهاز المركزى الشامل المختص بالمسئولية الاجتماعية على مستوى القطاع المصرفى ككل.

٥- و أخيراً ، و على غرار ما تم تنفيذه على مستوى الشركات، يقترح الباحث إطلاق مؤشر خاص بالقطاع المصرفى يختص بتقييم الأداء الاجتماعي للبنوك.

أولاً : المراجع العربية

١ - كتب

البلاسي، منال، ٢٠١٦، "قواعد البيانات – Access 2013"، وزارة التعليم الجامعي.

سالم، أحمد فؤاد، (٢٠١٦). *"المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة - الأصول العلمية والتطبيقية مدخل تحليلي تطبيقي"* ، مكتبة تبارك، الزقازيق، ص ص: ١-٤٧٩.

مكي، محمد فخري ، (١٩٩٦). *"مدخل إلى نظم المعلومات المصرفية"* ، ص ص: ١-٢٣١.

مكي، محمد فخري، (٢٠٠٩). "صناعة ودعم القرارات – مدخل إستراتيجي"، ص ص: ١-٢٠٦.

مكي، محمد فخري، (٢٠١٠). "نظم معلومات الأعمال – مدخل إستراتيجي"، ص ص: ١-٢٦٠ .

٢ - الرسائل العلمية

أبو سمره، حامد أحمد صالح، (٢٠٠٩). "معوقات الإفصاح عن المسئولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية - من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارة الشركات"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص: ١-١٧٧.

عمر، عبد العظيم رضا محمد أحمد،(٢٠١٥)، "العلاقة بين الأداء المالي والإدراج في مؤشر مسئولية الشركات المصرية (ESG) – دراسة امبريقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص ص:١-١٣١ .

٣ - المقالات والمجلات والدوريات

أحمد، نبيل ياسين، (٢٠١٣). "إطار مقترح للإفصاح عن المسئولية الإجتماعية في الوحدات غير الهادفة للربح – دراسة حاله"، **مجله الفكر المحاسبي**، المجلد السابع عشر، العدد الأول، إبريل، ص ص: ١٦٣ – ٢٢٨.

الأسرج، حسين، (٢٠١٠). "المسئولية الاجتماعية للشركات"، سلسلة جسر التنمية - العدد التسعون، السنة التاسعة، **المعهد العربي للتخطيط بالكويت**، مج ٩، العدد التسعون، ٢٠١٠/٢، فبراير، ص ص: ٢-١٤ . المصدر ***http://www.arab-api-org/develop1.htm***

البكري، ثامر ياسر & جي، أبي سعيد الديوه، ٢٠٠١، "إدراك المديرين لمفهوم المسئولية الإجتماعية"، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد ٢١، عدد ١، يونيو (حزيران)، ص ص: ٨٩ – ١١٨.

رضوان، أحمد جمعة أحمد، (٢٠١٥) ."أثر تطبيق المسئولية الاجتماعية للشركات على جودة التقارير المالية بالتطبيق على شركات المؤشر المصرى لمسئولية الشركات"، **مجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، يونيو ٢٠١٥، ص ص: ١٥٠-٢٠٦ .

سويلم، حسن علي محمد، (٢٠٠١). "المتطلبات النظرية والعملية للتقرير عن التكاليف البيئية – دراسة ميدانية"،

مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، يوليو، ص ص: ١٦٧ - ٢٠٢.

شريف، شريفه فؤاد & عارف، عاليه عبد الحميد، (٢٠١٤). "دور الحكومات في تفعيل المسئولية الإجتماعية للشركات – تجارب دولية ودروس مستفادة"، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، عدد يناير، ص ص: ١٢-١٩.

عبدالفتاح، هالة عبدالنبي، (٢٠١٠). "القياس المحاسبي لأثر ممارسات المسئولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات في ضوء مبادئ حوكمة الشركات"، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السادس والسبعون، السنة الثامنة والأربعون.

عبدالله، شريف سليمان، (٢٠١٠). "المسئولية الاجتماعية كإطار عمل في ظل التجربة المصرية والدولية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر، الجزء الثاني، ص ص : ١١٢٩-١١٧٠ .

الغالبي، طاهر محسن منصور & العامري، صالح مهدي محسن، (٢٠١١). " *المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأردنية*" ، ص ص: ١-٦٨ . المصدر :

URL:http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006259.pdf. Last Update: 4.1.2015

مجلة الأهرام الإقتصادي، مطابع الأهرام التجارية، العدد ٢٤٥٦، ، ١٩ يونيو ٢٠١٦.

محمد، ياسر أحمد السيد ، (٢٠٠٩). "دراسة مدى أهمية المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية والبيئية لدعم حوكمة الشركات بالتطبيق على الشركات السعودية"، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني، ص ص: ٤٤١-٥٠١ .

مكي، محمد فخري، (٢٠١٣). "المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية – مدخل نظم المعلومات"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثين ، يناير ٢٠١٣، ص ص: ٤٧-٦١ .

مكي، محمد فخري (٢٠١٧)، "البحوث العلمية والواقع الميداني- نمو آلية للإرتباط التفاعلي (بنك المعلومات القومي للبحوث والتطوير)"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، المجلد التاسع والثلاثون، ص ص: ١ – ١٦.

مكي، محمد فخري، (٢٠١٢). "صناعة وتسليح المعرفة – منهج قابل للبرمجة بدعم تكنولوجيا المعلومات"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الخامس والثلاثين، ص ص : ١ – ٢٨.

سكي، محمد فخري، (٢٠١٤). "خارطة مصر المستقبل – توطين الحداثة نحو إقتصاد المعرفة"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الثامن والثلاثين، أبريل، ص ص : ١ – ١٦.

الملغوث، فهد حمد، (٢٠١١). "المسئولية الاجتماعية للشركات و أثرها على المجتمع – نموذج تطبيقي للتخطيط لبرامج المسئولية الاجتماعية و برامج مقترحة لاقتصاديات المسئولية الاجتماعية"، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية و العلوم الانسانية، العدد ٣١، الجزء الأول، أكتوبر، ص ص: ٤١٢ : ٤٣٥.

٤ - البحوث و المؤتمرات

بدوي، محمد عباس، ٢٠٠٤. "الإفصاح عن معلومات المسئولية الإجتماعية الوحدات الاقتصادية"، مجلة المال والتجارة، العدد ٤١٨، فبراير، ص ص: ٢٠ – ٤٩.

البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ووزارة الاستثمار، تقرير حول قطاع الاستثمار للتنمية البشرية، مصر، ٢٠٠٧، ص ص: ٣٣ – ٣٦.

د/سمير عبد الغني محمود، المسئولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال، كتاب الأهرام الاقتصادي، عدد ٢٤٩ (القاهرة: مؤسسة الأهرام، يوليو ٢٠٠٨).

د/هبة نصار، المسئولية الإجتماعية لرجال الأعمال في مصر – بحث ميداني استطلاعي، كتاب الأهرام الاقتصادي، عدد ٢٣٨ (القاهرة: مؤسسة الأهرام، ٢٠٠٧).

الدفن، أحمد السيد محمد، (٢٠٠٩). "المسئولية الإجتماعية للقطاع الخاص نحو إطار مفاهيمي لنشأة وتطور المفهوم ونموذج مقترح لتقويم الأداء والأثر"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر (التوجهات الإستراتيجية للمسئولية الإجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الإقتصادية والإجتماعية)، مركز الإستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ووزارة الدولة للتنمية الإدارية،ص ص: ٧٥-٩٢.

الشال، مها محمد مصطفى، (٢٠٠٩)، "المسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص و رجال الأعمال – تجربة مصر و بعض التجارب الدولية"، المؤتمر العلمي السنوى الثالث عشر بعنوان : التوجهات الاستراتيجية للمسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية و الاجتماعية، مركز الاستشارات و البحوث و التطوير – أكاديمية السادات للعلوم الادارية بالتعاون مع وزارة الدولة للتنمية الادارية، ص ص: ٤٢٩ – ٤٥٠.

القاضي، أحمد سامى عطى إبراهيم ، (٢٠١٠). "المسئولية الاجتماعية للبنوك العاملة فى مصر كشركات مساهمة مصرية - مجالاتها، تأثيرها على الأداء"، بحث مقدم إلى المسابقة البحثية لعام ٢٠١٠ حول موضوع المسئولية الاجتماعية للشركات، مركز المديرين المصرى، ص ص: ١-٥٥.

المغربل، نهال & فواد، ياسمين، (٢٠٠٨). "المسئولية الإجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية"، المركز المصري للدراسات الإقتصادية، ورشة عمل رقم (١٣٨)، القاهرة، سبتمبر، ص ص: ١-٣٧.

٥- القوانين واللوائح الحكومية

قانون الإستثمار رقم (٧٢) لسنة ٢٠١٧، وزارة الإستثمار والتعاون الدولي، مطابع الأهرام التجارية.

ثانياً : المراجع الأجنبية

١ - الكتب

David Avison & Guy Fitzgerald, (2006). Information Systems Development, Methodologies & techniques & tools, **McGrawHill**, 4th edition, Pp: 1-645.

Keri E.Pearlson & Carol S.Saunders, (2010). Managing and Using Information Systems, A Strategic Approach, **John Wiley & Sons, Inc**, Fourth Edition, Pp: 1-401.

٢ - الرسائل العلمية

Holbrook, M.E. (2010). "Corpoorate Social Responsibility and Financial Performance: An Examination of Economic Benefits and Costs As Manifested in Accounting Earnings", Lexington, **University of Kentucky**, Pp: 1-204.

٣ - المقالات و الدوريات

Abulezz, Mohamed E., (2015). "Assessing causality between corporate social and financial performance: Evidence from Egypt, **The 1st cairo university international conference on Accounting**, faculty of commerce, cairo university, Pp: 1-30 .

Branco, M.C. and Rodrigues, L.L. (2006), "Communication of Corporate Social Responsibility By Portuguese Banks: A Legitimacy Theory

Perspective". *Corporate Communications : An International Journal*. Vol. 11, No. 3, Pp: 248 – 232.

Calabrese, A. and Lancioni, F. (2008), "Analysis of Corporate Social Responsibility in the service Sector: Does Exit A Strategic Path?", ***Knowledge and Process Management***, Vol. 15, No. 2, Pp: 107 – 125.

Caroll, A. 1979. "A Three-dimensional Conceptual model of Corporate Performance", **The Academy of Management Review**, Vol.(4), Pp:497-505.

Commission of the European Communities, (2001). ***Green Paper- Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility***, 366 Final, Pp:1-32.

Dhaliwal, D., O. Z. Li, A. Tsang, and G. Y. Yang. (2011). "Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibilitiy Reporting". **The Accounting Review**, 86 (1), Pp: 59-100 .

Environmental, social and governance: Moving to mainstream investing, B.S.R, *www,bsr.org*,june 2008.

European Commission. (2011). A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. **Brussels**, 25.10.2011. 681 Final, Pp: 1-15.

Flammer, Coroline. (2013). "Does Corporate Social Responsibility lead to Superior Financial Performance", ***http://Papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm? abstract_id=2146282***, Pp: 1-27.

Garriga, and D. Mele. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". **Journal of Business Ethics**. 53 (1/2): Pp: 51-71 .

Harper, Ian R. (2011), "What Are the Social Responsibilities of Banks?"

Irikefe Urhuogo & Harish C. Chandan, (2012). "Information Systems Effectiveness: The Application of Corporate Social Responsibility Policy

and Total Quality Management Model", **Journal of Business Studies Quarterly**, Vol. 4, No. 1,Pp: 181-196 .

McDonald, L. M. and Rundle-Thiele, S. (2008), "Corporate Social Responsibility and Bank Customer Satisfaction: A Research Agenda", ***International Journal of Bank Marketing***, Vol. 36, No. 3, Pp: 170-182 .

Orhan Akisik & Graham Gal, (2011). "Sustainability in businesses, corporate social responsibility, and accounting standards - An empirical study", **International Journal of Accounting and Information Management**, Vol. 19 , No. 3, 2011, Pp: 304-324 .

Social Economic Council (SEC) (2001). Corporate Social Responsibility. **Assen, Netherlands**: Van Gorcum.

Stefan Schaltegger & Roger L. Burritt, (2010). "Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?", **Journal of World Business,** Vol. 45, Pp: 375-384 .

URL:http://epress.anu.edu.au/agenda/002/03/2-3-NA-2.pdf, Pp: 393-396.

White Allen L., Is It time to rewrite the social contract? ***www.bsr.org,***april2007.

Wise, V. and Ali, M.M, (2009). "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility in Bangladesh with special reference to commercial Banks", Pp: 1-20 ***URL:http://www.csrweltweit.de/uploads/tx_ipdownloads/Victoria_WiseMuhammad_Mahboob_Ali***

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (1999). Meeting Changing Expectations: ***Corporate Social Responsibility***.

Zeghal, D. and Ahmed, A. S. (1983), "Comparison of Social Responsibility Information Disclosure Media Used By Canadian Firms", ***Accounting, Auditing and Accountability Journal***, vol. 3, Iss. 1, Pp: 38-53.

Coroporate social responsibility, *www.bank_of_New_York_ Mellon.com*,2009.

Corporate Social Responsibility 2008 Report, MDM Bank, ***URL:http://www.mdmbank.com/ f/2/about/csr/MDM-CSR-2008eng.pdf,*** Pp: 1-57.

Corporate Social Responsibility: Key Performance Indicators 2010 Report, Commerce Bank. URL :*http://www.commercebank.com/pdfs/key-performance-indictors.pdf,* Pp: 1-8.

CSR in European Banking Sector: Evidence from a Sector Survey, Rhetoric and Realities: Analyzing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE), A Research Project within the EU's Sixth Framework Programme, ***URL:http://www.Rare-eu.net/fileadmin/user_ upload/ internal/ project_ documents/sector_ Survey/RARE_ CSR_ Survey_-_Banking _Sector. Pdf,*** Pp: 1-59.

Eurpean commission, ***www.ec.eurpean.eu.***

Guidance on Corporate Responsibility Indicators In Annual Reports, **United Nations Conference on Trade and Development**, United Nations, New York and Geneva, 2008, Pp: 1-55.

Handbook for Implementers of ISO 26000, Global Guidance standard on social Responsibility, Designed by ECOLOGIA, for small and Medium sized Businesses, version Two, May 2011, Pp: 1-33.

Malcom Baldrige educational Crteria for performance Excellence categories, social responsibilities to the public, social responsibilities – ethical behavior, **social responsibilities support of key communities**, 2012, Pp: 148 – 157.

Public Policy for Corporate Social Responsibility, Would Bank Institute (WBI) Series on Corporate Responsibility, Accountability, and Sustainable

Competitiveness, July 7-25, 2003. *URL: http://info.worldbank.org/etools/ docs/ library/ 57434/publicpolicy_econference.Pdf*, Pp: 1-47.

Standard & Poor's : S & P / EGX ESG Index Methodology, April, 2011, Pp: 1-47.

The world Bank, public policy for CSR, July, 2003.

ثالثاً: مواقـع الانترنت:

- *www.commercebank.com*
- *http:/www.ec.europe/environment/emas/activities*
- *http:/www.ec.europe/environment/ecoabel/inex*
- *www.unglobalcompact.org*
- *www.global_reporting.org*
- *www.accountability21.net/au/1000/defult.asp*
- *www.pattichiari.it/*
- *www.abi.it/*
- *www.equator-principls.com*
- *www.ec.eurpean.eu*
- *www.fiste.com/FTSE4Godd_index.jsp.pdf*
- *https://unstats.un.org/unds/publication/seriesM/seriesm_4rev4a.pdf*
- *https://openknowledg.worldban,.org/handle/10986/25030Impact*
- *www.wikipedia.org/wiki/* منهج_مونتيسوري
- *www.woite.org*