



## مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الرابع

ديسمبر 2022



# الأطر النظرية لآليات تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع البنوك المصرفية في جمهورية مصر العربية

د. سوزان عبد المنعم البلشى

إستشارى بناء وتنمية القدرات بمنظمات المجتمع المدنى

دكتورة الإدارة العامة

كلية الإقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

## الأطر النظرية لآليات تعزيز المسؤولية الإجتماعية فى قطاع البنوك

### المصرفية فى جمهورية مصر العربية

#### الملخص

تهدف هذه الورقة إلى دراسة الأطر النظرية لآليات تعزيز المسؤولية الإجتماعية فى قطاع البنوك المصرفية فى جمهورية مصر العربية. وذلك إنطلاقاً من الدور الذى تلعبه المسؤولية الإجتماعية فى بناء سمعة إيجابية للبنوك، وجذب المزيد من العملاء، وتحريك عجلة التنمية الاقتصادية والمساهمة فى علاج المشكلات التى يعانى منها المجتمع المصرى، وعلى رأسها الفقر والبطالة. وهو ما ينعكس إيجاباً على مركزها التنافسى فى السوق المصرى. وبالرغم من هذه الأهمية، إلا أن هناك قصوراً من جانب العديد من البنوك المصرية فى وضع السياسات والممارسات التى تعزز مسؤوليتها الإجتماعية. وعليه، تتمثل المشكلة البحثية فى دراسة وتحليل مدى تطبيق البنوك المصرفية لسياسات وممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دراسة حالة البنك الأهلى المصرى، باعتباره واحداً من أهم البنوك المصرية التى إستطاعت أن تحقق نجاحاً فى هذا الصدد. إزاء ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل الآليات التى وضعها البنك الأهلى فى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لإستخلاص أهم الدروس المستفادة من هذه التجربة بهدف التوصل إلى مجموعة من التوصيات التى تفيد صناع السياسات لتفعيل تطبيق المسؤولية الاجتماعية فى البنوك المصرية، وإدماجها فى الخطط الإستراتيجية للبنوك. ولتحقيق هذا الهدف، تبنت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى الذى يهدف إلى تفسير الحقائق ذات الصلة بمتغيرات الدراسة للتوصل إلى النتائج التى تهدف إلى تحقيقها الدراسة.

**الكلمات الإفتتاحية:** الأطر النظرية، الآليات، المسؤولية الإجتماعية، قطاع البنوك المصرفية، مصر.

### Summary

This paper aims at analyzing the mechanisms adopted by the Egyptian banking sector in enhancing the social responsibility. The social responsibility has a pivotal role in building a positive reputation of banks; attracting more clients, achieving the economic growth and addressing the problems that the Egyptian community is suffering from, such as unemployment and poverty. The fact indicates that a plenty of Egyptian banks do not apply the policies and practices of social responsibility. Hence, the research problem of this paper relates to examine the degree the Egyptian banks applying the programs and activities of social responsibility. Therefore, this paper aims at analyzing the policies of the Egyptian National bank in applying the social responsibility to conclude a set of learned lessons that may be beneficial to the policy makers in Egypt to incorporate this concept into the strategic plans of the Egyptian national banks. To achieve this purpose, the study adopts the analytical descriptive approach which aims at examining the facts and data related to study's variables.

**Key words:** Theoretical frameworks, Mechanisms, Social Responsibility, Banking Sector, Egypt

## مقدمة

شهد العالم منذ بداية تسعينات القرن الماضى ظهور مفهوم العولمة، والذي أفرز بدوره مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية فرضت نفسها على حكومات الدول المتقدمة والنامية. وهو ما تطلب بدوره ضرورة مواجهتها والتعامل معها. كما برزت المشكلات الداخلية، والتي كانت دوما محل للنقاش والمعالجة فى المؤتمرات الدولية للعديد من الهيئات الدولية، مثل الأمم المتحدة. ومن أبرز هذه المشكلات، تلك المتعلقة بقضايا تغير المناخ والبيئة والبطالة، والمرأة والطفل، ومعالجة مياه الصرف الصحى ، والحفاظ على الموارد غير المتجددة... وغيرها. إزاء ذلك، إتجهت العديد من القطاعات الحكومية فى تلك الدول إلى تطبيق السياسات التى تفعل دورها فى معالجة قضايا المجتمع. ومن أهم هذه القطاعات، قطاع البنوك المصرية. من هنا، برز مفهوم المسؤولية الإجتماعية Corporate Social Responsibility (CSR) وحظى باهتمام كل من الباحثين والممارسين فى الأدبيات الأجنبية ، وخاصة ما يتعلق بدور البنوك المصرفية فى معالجة قضايا المجتمع، إلا أنه لازالت هناك ندرة نسبية فى الأدبيات العربية التى ألفت الضوء على البرامج التى تطبقها البنوك لتعزيز مسؤوليتها الإجتماعية، وخاصة فى البيئة المصرية التى مرت بمجموعة من التغيرات فى السنوات العشر الأخيرة عبرت عنها ثورتى ٢٥ يناير ٢٠١١ و ٣٠ يونيو ٢٠١٥، ترتب عليها تزايد توقعات وطموحات المواطنين نحو تلبية مطالبهم ومعالجة المشكلات التى عانو منها لسنوات طويلة ومن أهم تلك المطالب، تحقيق: "الحرية، والعدالة الاجتماعية، وتوفير فرص

عمل". وهو ما فرض على الحكومة المصرية مزيداً من الأعباء وتحمل المسؤولية تجاه تنفيذ هذه المطالب. وإدراكاً منها لصعوبة تلك المشاكل، بدأت في البحث عن أطراف أو شركاء آخرين لكي يتعاونوا مع الحكومة في تلبية هذه المطالب.

إزاء ذلك، قامت الحكومة المصرية بوضع مجموعة من المبادرات بهدف تفعيل التعاون مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني بهدف الإتجاه نحو تعزيز مفهوم المسؤولية الإجتماعية. وتزامن مع هذا التوجه ظهور بعض النماذج الحكومية التي إستطاعت أن تحقق بمفردها نجاحاً ملحوظاً في وضع الخطط والبرامج لتطبيق المسؤولية الإجتماعية، من هذه النماذج، قطاع البنوك المصرفية، وبخاصة البنك الأهلي المصري. وقد سعى البنك الأهلي إلى تحقيق ذلك، إيماناً منه بدوره الحيوى في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية من ناحية، والمساهمة في علاج المشكلات التي تأصلت في المجتمع المصري لسنوات طويلة وعلى رأسها البطالة والفقر من ناحية أخرى. كما أن لديه أهداف أخرى تتعلق بتعزيز مركزه التنافسى فى سوق العمل المصرفى المصرى، من خلال بناء سمعة إيجابية وتعزيز علامته التجارية لجذب المزيد من العملاء ، والاحتفاظ بما لديه من عملاء حاليين. فى ضوء ذلك، قام البنك الأهلي بوضع مجموعة من الخطط والبرامج على المدى القصير والطويل تهدف إلى تعزيز المسؤولية الإجتماعية، وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من السياسات التى تعكس رؤية ورسالة البنك الأهلي تجاه المجتمع المصرى.

فى هذا الإطار، تتوعت برامج وأنشطة البنك الأهلى لتعزىزالمسؤولة الإجماعفة، منها ما يستهدف العملاء الداخلفن (وهم الموظفن)، وأخرى تستهدف العملاء الخارجفن (وهم المواطنفن). ومن أبرز هذه السفسات: سفساة التبرعات، وبرامج الرعاة للموظفن، والمشاركة فى الأنشطة العلمفة والثقافة والخرفة، وتأتى على رأس هذه السفسات، سفساة تمويل المشروعات الصغرفة والمتوسطة.

### ١-المشكلة البحثفة

على الرغم من الإفجاه العالمى للعرفد من المؤسسات والهفئات الحكومفة نحو تطبق مبادرات وممارسات المسؤولة الاجماعفة، وخاصة البنوك المصرففة، والفف تلعب درواً حفواً فى دفع عجلة التنفمة الإقنصاءفة وعلاج العرفد من المشكلات الفف فعانى منها المجمععات، وتعزف الصورة العامة لهذة الجهات. بجانب دورها فى فحقق المفة التنافسفة وخلق الهوفة الفففمفة. إلا انه لازال هناك قصوراً فى تطبق هذا المفهوم من جانب القطار المصرفف فى الدول النامفة عموماً والمنطفة العربفة خصوصاً، لاسفما فى ظل غفاب المعلومات المتعلقة بمدف تطبق البنوك المصرففة لسفسات وممارسات المسؤولة الاجماعفة. إزاء ذلك، فحاول الدراسة الحالية فحلل فربة البنك الأهلى فى تطبق برامج المسؤولة الإجماعفة للتعرف على أهم سمات وخصائص هذه البرامج بهدف إسفلاص الدروس المسفعاة الفف فمكن للمنظمات والجهات المختلفة الإسفعاة منها لتفعفل تطبق المسؤولة الإجماعفة، وإدراجها ضمن خططها الإسفرفففة. وعلفه، فتمثل المشكلة البحثفة فى دراسة وفحلل

الآليات التي تطبقها البنوك المصرفية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية بالتطبيق على البنك الأهلي المصرى.

## ٢- أهمية وأهداف الدراسة

### (أ) أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته العلمية والعملية من الآتى:

#### - الأهمية العلمية

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية واحداً من أبرز الموضوعات التي حظت بإهتمام الباحثين والمختصين منذ مطلع القرن الحالى لاسيما فى الدراسات الغربية، وبالنظر إلى الدراسات التطبيقية فى البيئة العربية لا زال يحتاج الموضوع إلى مزيد من البحث والدراسة لاسيما فى الأدبيات العربية. ومن هنا، يتضح أهمية موضوع الدراسة، من حيث تحديد المقصود بالمسؤولية الاجتماعية، والممارسات التي تتبناها البنوك المصرفية لتفعيله، وذلك من خلال دراسة حالة البنك الأهلي المصرى، باعتباره ممثلاً للبنوك المصرفية الحكومية فى جمهورية مصر العربية. ومن ثم تأمل الباحثة أن تكون الدراسة إضافة متواضعة للمكتبة العربية فى هذا الصدد. خاصة وأنها تحاول أن ترصد الممارسات التي يتبناها البنك الأهلي المصرى والتي تشكل النواة لإتجاه البنوك الحكومية الأخرى نحو تفعيل المفهوم.



- تشكل الدراسة تراكمًا معرفيًا يزود الباحثين بالمعلومات التي تمكنهم من إعداد دراسات مستقبلية حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية في القطاع المصرفي من خلال دراسة حالة البنك الأهلي المصري.

#### - الأهمية العملية

- تقدم الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات التي يمكن لصناع القرار الإستفادة منها، لاسيما في قطاع البنوك المصرفية ، وذلك من خلال تحليل ممارسات البنك الأهلي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية. ومن شأن ذلك، أن يساهم في تعميم التجربة على مستوى بنوك القطاع الحكومي المصري. ومن ثم، تشجيع عدد كبير من البنوك الحكومية على الاقتداء بتجربة البنك الأهلي في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

#### ب- أهداف الدراسة

تستهدف الدراسة تحقيق مايلي:

أ- تحليل الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية؟

ب- تحليل الخصائص التنظيمية للبنك الأهلي ودورها في صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية بالبنك الأهلي.

ج- التعرف على البرامج والأنشطة التي يتبناها البنك الأهلي لدعم المسؤولية الاجتماعية.

د- إستخلاص الدروس المستفادة من تجربة البنك الأهلي المصري في تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

### ٣- التساؤلات البحثية

بناءً على التحديد السابق للمشكلة البحثية فإن التساؤل الرئيسى للدراسة هو:

إلى أى مدى يطبق القطاع المصرفى لسياسات وممارسات المسؤولية الإجتماعية، بالتطبيق على البنك الأهلى المصرى؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسى، مجموعة من التساؤلات البحثية التالية:

س١ ماهى الأسس النظرية للمسئولية الإجتماعية؟ وما هى أهميتها؟

س٢ إلى أى مدى تساهم الخصائص التنظيمية للبنك الأهلى المصرى فى صياغة إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية؟

س٣ ماهى البرامج والأنشطة التى يتبناها البنك الأهلى لتعزيز مفهوم المسؤولية الإجتماعية؟  
س٤ ماهى الدروس المستفادة من تجربة البنك الأهلى المصرى فى تطبيق المسؤولية الإجتماعية؟

### ٤- مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة ثلاثة مصطلحات رئيسة، وهى

#### أ- المسؤولية الاجتماعية

تعرف بأنها إلتزام الأعمال للمشاركة فى تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة، بمشاركة الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلى والمجتمع

على نطاق واسع، بهدف تحسين جودة الحياة على النحو الذى يحقق المنافع لمجتمع الأعمال والتنمية على حد سواء<sup>(١)</sup>.

#### ب- البنوك المصرفية

" هي مؤسسات مالية تقوم بجمع أموال الزبائن على شكل ودائع (حسابات جارية- حسابات توفير- ودائع لأجل) وتوظيفها فى عمليات مجزية كتشجيع التجارة وقبول خصم الكمبيالات، ووضع الإئتمان بصورة مباشرة إلى المقترضين أو من خلال الأسواق المالية وإصدار خطابات الضمان وفتح الإعتمادات المستندية والمشاركة فى تمويل المشاريع بمختلف القطاعات الإقتصادية ". وتقوم تلك المؤسسات بعدة أدوار، منها: دور الوساطة، ودور المدفوعات، ودور الكفيل الضامن، ودور الوكيل<sup>(٢)</sup>.

#### ت- البنك الأهلى المصرى

يعد البنك الأهلى من أهم وأقدم البنوك المصرية. ويمتاز البنك الأهلى عن غيره من البنوك بتعدد فروع ومكاتبه داخل وخارج مصر. فقد وصل عدد الفروع إلى ما يقرب من ٣٣٨ فرعاً داخل مصر، جميعها تقدم كافة أنواع الخدمات المصرفية للمواطنين. كما أن هناك ما

(1) Ramez Shehadi et al, The Rise of Corporate Social Responsibility: A Tool for Sustainable Development in the Middle East, American University of Beirut, Pp2-3.

[Http://static.wamda.com/web/uploads/resources/BoozCo\\_The-Rise-of-Corporate-Social-Responsibility.pdf](http://static.wamda.com/web/uploads/resources/BoozCo_The-Rise-of-Corporate-Social-Responsibility.pdf) (Accessed at 6/1/2021)

(٢) وليد محمد الأميرى، المسؤولية الإجتماعية للمصارف العراقية الخاصة فى إطار العلاقة بين رأس المال الفكرى ورأس المال التمويلي، العراق: دار البازوردى العملية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ص ص ٣٩-٤٠.

يقرب من ٣٦ مكتباً بالمنشآت السياحية، تهدف إلى تقديم الخدمات المتعلقة بتغيير العملات الأجنبية بكافة أنواعها. بالإضافة إلى ذلك، هناك فروع متعددة للبنك الأهلي في العديد من دول العالم.

وقد إرتبط تطور مهام وأعمال البنك الأهلي بالتغيرات السياسية والإقتصادية التي مر بها المجتمع المصرى عبر فترات زمنية مختلفة. فنجد قيام البنك الأهلي في فترة الخمسينات بمهام البنك المركزى، إلى أن تفرغ في فترة الستينات بالقيام بأعمال البنوك التجارية بجانب قيامه بمهام البنك المركزى، لاسيما في المناطق التي لا يوجد للبنك فروع بها. وكانت من أبرز المهام التي قام بها خلال هذه الفترة، هي إصدار شهادات الإستثمار لصالح الدولة<sup>(٣)</sup>.

#### ٥- منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة المناهج البحثية وأدوات جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

<sup>(٣)</sup> ويكيبيديا الموسوعة الحرة

[https://ar.wikipedia.org/wiki/البنك\\_الأهلي\\_المصري](https://ar.wikipedia.org/wiki/البنك_الأهلي_المصري) (Accessed at 25/3/2021)

## (أ) مناهج الدراسة:

## - المنهج الوصفي التحليلي

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفياً بوصفها وبيان خصائصها. وبذلك تسعى الدراسة من خلال هذا المنهج إلى تشخيص الممارسات التي تبناها البنك الأهلي في إدخال المفهوم حيز التنفيذ.

## (ب) مصادر جمع البيانات والمعلومات

## 1- مصادر أولية:

إعتمدت الباحثة بصفة أساسية على تحليل الوثائق والمستندات الخاصة ببرامج البنك الأهلي في تطبيق المسؤولية الإجتماعية كأداة لجمع المعلومات.

## 2- مصادر ثانوية:

إعتمدت الدراسة على المراجع والأدبيات والدوريات ذات العلاقة بمفهوم المسؤولية الإجتماعية في البنك الأهلي، وذلك بهدف التعرف على برامج البنك الأهلي في تطبيق المسؤولية الإجتماعية. بالإضافة إلى التقارير والوثائق الخاصة بمشروعات البنك الأهلي.

## ٦- الإطار المفاهيمي للمسؤولية الإجتماعية

يناقش هذا المحور منظورات الباحثين المختلفة لتعريف المسؤولية الإجتماعية، ورصد أهم النظريات التي تم توظيفها لتفسير هذا المفهوم. بجانب إلقاء الضوء على أهمية تطبيق هذا

المفهوم فى المنظمات بصفة عامة، والقطاع المصرفى بصفة خاصة. وأخيراً، بحث وتحليل لأهم الممارسات التى إتبعها البنك الأهلى لتفعيل تطبيق هذا المفهوم.

## ٦-١ تعريف المسئولية الإجتماعية وأهميتها

### ٦-١-١ تعريف المسئولية الإجتماعية

عرفت اللجنة الأوروبية مبادرات المسئولية الإجتماعية CSR بأنها "المفهوم الذى تقوم من خلاله المنظمات بادماج القضايا البيئية والإجتماعية فى عمليات المنظمة وفى تعاملها مع أصحاب المصالح بشكل تطوعى"<sup>(٤)</sup>.

هناك منظور آخر يرى بأنها "إلتزام الأعمال تجاه المشاركة فى تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة، وذلك بالتعاون مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلى والمجتمع على نطاق واسع، بهدف تحسين جودة الحياة على النحو الذى يحقق المنافع لمجتمع الأعمال والتنمية على حد سواء".

بالنسبة للبعض الآخر، فإنها تعنى "التوقعات الإقتصادية والأخلاقية والقانونية والتقديرية التى يمتلكها المجتمع تجاه المنظمات فى مرحلة معينة من الزمن". يتضح من هذا التعريف أنه يتعين على المنظمات أن تفى بمسئوليتها الإقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية من أجل

(4)Ramez Shehadi et al, **Op.Cit**, Pp.2-3.

إعلان إلتزاماتها تجاه المجتمع على النحو الذى يساعد على تحسين المجتمع والحد من مشاكله<sup>(٥)</sup>.

كما أنها تعرف بأنها بمثابة إلتزام من المؤسسات بالقيام بمجموعة من الأنشطة الإجتماعية التى تهدف إلى معالجة قضايا المجتمع. فهى بمثابة عقد إجتماعى بين المؤسسات والمجتمع، تسعى من خلاله تلك المؤسسات إلى تحقيق الربح المرضى وليس تعظيمه لضمان البقاء فى السوق<sup>(٦)</sup>.

تشير فى هذا الصدد، إلى أن هناك إختلاف فى منظور وآراء المواطنين حول المفهوم فى كل من الدول المتقدمة والدول النامية. ووفقا لتقارير متابعة المسئولية الإجتماعية، فإن المواطنين فى الدول المتقدمة، يتوقعون أن تركز الشركات على القضايا الجوهرية المتعلقة بالشركات، مثل: سلامة المنتج والمستويات البيئية. وعلى العكس من ذلك يتوقع المواطنون فى الدول النامية، أن تتجاوز الشركات القضايا الرئيسة إلى المشكلات القومية، مثل: التخفيف من حدة الفقر، ودعم الأنشطة الخيرية والمشروعات المجتمعية.

على الرغم من أن جذور هذا المفهوم ترجع إلى الدول المتقدمة، إلا انه أضحى من الضرورى تعميم هذا المفهوم فى منطقة الشرق الأوسط، وباتت مسئولية تحقيق ذلك ملقاة على عاتق

(5) Sherifa Sherif, "Comparative Perspective on Corporate Citizenship: Re-Inventing the Role of Government in Egypt", **International Journal of Research in Management**, Vol. 5, No.1, 2015, Pp.19-120.

(٦) وليد محمد الأميرى، مرجع سبق ذكره ، ص١٣.

أصحاب المصلحة فى المنطقة، ويتأتى ذلك من خلال التنسيق مع الحكومات على أهداف التنمية القومية والتخطيط لمبادرات المسؤولية الإجتماعية وفقاً لذلك<sup>(٧)</sup>.

بناء على ماسبق، تتبنى الدراسة التعريف التالى:

إلتزام أصحاب الأنشطة التجارية بالمساهمة فى تحقيق التنمية المستدامة من خلال وضع مجموعة من البرامج التى تستهدف العملاء الداخليين والخارجيين والمجتمع المحلى والمجتمع ككل، على النحو الذى يحقق المنافع لمجتمع الأعمال والتنمية على حد سواء.

#### ٦-١-٢ الخلفية النظرية لمفهوم المسؤولية الإجتماعية

لخص فريناس وهاماساكي (Frynas & Hamasaki, 2016) النظريات التى تم توظيفها لتفسير مفهوم المسؤولية الإجتماعية. وقد أشارت دراسته إلى أنه قد تم إستخدام نظرية أصحاب المصالح Stakeholder theory (Freeman, 1984) فى معظم أدبيات المسؤولية الإجتماعية، تليها النظرية المؤسسية Institutional theory (Suchman, 1995)، وأخيراً، النظرية الشرعية Legitimacy theory (Scott, 2001). ووفقاً لدراسة الملاح وآخرون (El-Mallah et al, 2019, p.4)<sup>(٨)</sup>، فقد تم تقسيم النظريات ذات الصلة بممارسات المسؤولية الإجتماعية إلى ما يلى:

<sup>(7)</sup>Ramez Shehadi e al, **Op.Cit**, pp2-3.

<sup>(8)</sup>Rasha Kamal El-Deen El-Mallah et al, "The Role of Social Responsibility in Protecting the Environment – a case of the Petrochemical Companies in Alexandria Governorate", **Review of Economics & Political Sciences**, 2019, Pp.4-5.



١-٢-١-٦ النظريات المتعلقة بالدوافع الخارجية: تتضمن نظرية أصحاب المصالح، والنظرية المؤسسية، والشرعية، وإستقلالية الموارد.

٢-٢-١-٦ النظريات المتعلقة بالدوافع الداخلية: تضم نظرية المقاربة المبنية على الموارد Resource -Based View لإديث بانرسون Edith Panerson، ونظرية الوكالة Agency theory. وفقا لنظرية المقاربة المبنية على الموارد، تستغل المنظمات ما لديها من موارد داخلية (المهارات المتخصصة) لخلق الميزة التنافسية. أما نظرية الوكالة، تشارك الإدارة فى المسؤولية الإجتماعية لتعزيز قنوات التواصل مع أصحاب المصالح حول شفافية الشركات.

وبصفة عامة، فإن توظيف هذه النظريات مجتمعة يساعد على تقديم تفسيراً شاملاً للمسؤولية الإجتماعية عن إستخدامها بشكل منفرد أو مستقل عن غيرها من النظريات فى تفسير المسؤولية الإجتماعية.

### ٣-١-٦ أهمية المسؤولية الإجتماعية

تسعى العديد من الشركات بصفة عامة، والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من المزايا من تطبيق المسؤولية الإجتماعية وهى كالتالى<sup>(٩)</sup>:

- تساعد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق رفاهية المجتمع.
- تخلق مزايا تنافسية بين الشركات.

(9) Sherifa Sherif, Op.Cit,p120.

- تعد بمثابة أحد الآليات التي تساهم فى بناء السمعة الإيجابية للمنظمة أو الشركة.
- تعمل على جذب وإستبقاء العملاء والموظفين خاصة الموهوبين.
- تعزيز الإلتزام المعنوى للموظفين تجاه الشركة وزيادة الإنتاجية.
- فتح قنوات اتصال مع الشركات والحكومات ووسائل الاعلام والموردين وزملاء العمل والعملاء والمجتمع الذى تعمل به

فى ضوء ذلك، يسعى البنك الأهلى إلى تطبيق المسؤولية الإجتماعية لما يمثله من تحول فى شكل الخدمات المصرفية للبنك الأهلى. كما أن هذا التوجه يأتى متوافقا مع الإستراتيجية الوطنية ورؤية ٢٠٣٠ فى إجراء الإصلاحات الإقتصادية، والذى يعد البنك الأهلى المصرى أحد آليات نجاحه لما يقوم به من دور محورى فى تنفيذ السياسات المالية للبنك المركزى. فى ضوء ذلك، قام البنك الأهلى بإنشاء وحدة خاصة بالمسؤولية الإجتماعية كأول وحدة إدارية متخصصة فى البنوك المصرية<sup>(١٠)</sup>.

#### ٦-١-٤ إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية

ناقش كل من ماركيز وراينارد (Marquis&Raynard,2015)<sup>(١١)</sup> الإستراتيجيات المؤسسية للشركات بصفة عامة، إلا أن هذه الإستراتيجيات قد تم تقسيمها إلى ثلاثة إستراتيجيات

(10) National Bank of Egypt (NBE), Sustainability Report 2016-2019, 120 Years of Banking and Beyond.

<https://www.nbe.com.eg/AssetsManager/ee4a7442-2060-4d8d-ba05-5fbc574b8eeb.pdf> (Accessed 16/3/2021)

(11) Chris Marquis& Mia Raynard, "Institutional Strategies in Emerging Markets", *Academy of Management annals*, Vol.9, No.1, 2015, p.299.

رئيسة، وفقاً لدراسة الملاح وآخرون (EI-Mallah et al, 2019)<sup>(١٢)</sup> وذلك على النحو التالي:

٦-١-٤-١ الإستراتيجية العلائقية **Relational Strategy**: تسعى المنظمات التي تتبنى هذا النمط إلى بناء شبكة علاقات مع مجموعات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بجانب الحكومة بهدف زيادة الإستقرار واليقين في مواردها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق.

٦-١-٤-٢ إستراتيجية تأسيس البنية التحتية **Infra-structure- building** : تركز هذه الإستراتيجية على تأسيس بنية تحتية تنظيمية ومادية محدودة بهدف تسهيل الأنشطة التجارية.

٦-١-٤-٣ إستراتيجيات التواصل الثقافي - الإجتماعي **Social-cultural bridging**: تركز المنظمات التي تتبنى إستراتيجيات التواصل الإجتماعي والثقافي على تحسين بيئتها الإجتماعية والثقافية والديموغرافية ، ومواجهة مشكلة الفقر والإضطرابات السياسية والاجتماعية، من أجل تعزيز التنمية الإقتصادية والتجارية. تهدف جميع هذه الإستراتيجيات بشكل فعال إلى إدارة البيئات المؤسسية التي تتسم بالصعوبة بهدف تعزيز أداء الشركات وضمان بقائهم على المدى الطويل.

---

(12) Rasha Kamal El-Deen El-Mallah et al, **Op.Cit**, Pp.4-5.

## ٧- دراسة حالة البنك الأهلي

حاولت الباحثة من خلال تحليل التقارير وأوراق العمل الصادرة عن البنك الأهلي، تحديد أهم الآليات التي وضعها البنك الأهلي لإدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيز التنفيذ. وعليه، وجدت الباحثة أن هناك عدداً من العوامل التنظيمية قد ساهمت في صياغة وبلورة البرامج والأنشطة التي إعتدتها البنك الأهلي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من ناحية، وتعزيز دورها تجاه معالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع المصري من ناحية أخرى. وعليه، ستتناول الباحثة في هذا المجورالعنصرين التاليين:

٧-١ دور الخصائص التنظيمية في صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للبنكالأهلي

يمتاز البنك الأهلي عن غيره من البنوك في القطاع المصرفي بمجموعة من الخصائص التنظيمية ساهمت بشكل أو بآخر في تفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية يأتي في مقدمتها رسالة البنك والأهداف التي يسعى لتحقيقها. وسنتناول كلا منهما بالتفصيل على النحو التالي:

أولاً: رسالة البنك

يسعى البنك بشكل رئيسي إلى تقديم الخدمات المصرفية بمختلف أنواعها إلى عملائه، بجانب تمويله للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، إما من خلال ما يمتلكه من موارد ذاتية، أو من خلال تعاونه مع الجهات المختصة ، مثل صندوق الضمان الإجتماعي. كما أن للبنك دوراً

ملحوظاً فى تمويل المشروعات القومية مثل: شهادات قناة السويس، والإسكان لمحدودى ومتوسطى الدخل، ومشروع التاكسى الأبيض، وتمويل المشروعات الصغيرة.... وغيره<sup>(١٣)</sup>. بالإضافة إلى الإستثمار فى المشروعات الكبيرة والحيوية للإقتصاد الوطنى ، مثل: المشروعات السياحية، والزراعية، والصناعية، والبنية التحتية... وغيره<sup>(١٤)</sup>.

### ثانياً: أهداف البنك:

يسعى البنك الأهلى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الإستمرار فى الأداء لتعظيم كفاءة الوساطة المالية لخدمة التنمية وحماية الإقتصاد القومى وتحقيق الإستقرار المالى والمصرفى مع الحفاظ على أموال المودعين وتعظيم العائد على رأس المال المستثمر.
- ٢- يقدم البنك الأهلى كافة التسهيلات التى من شأنها تسهيل عملية تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحقيق التنمية الحقيقية وورفع معدلات النمو الإقتصادى . وهو ما ينعكس إيجاباً على التقليل من حدة المشكلات التى يعانى منها المجتمع، وعلى رأسها قضية البطالة، وذلك من خلال توفير فرص عمل دائمة لمختلف فئات المجتمع خاصة من شباب الخريجين. وبذلك، يتضح دور البنك الأهلى فى دعم الإقتصاد الوطنى للدولة

<sup>(١٣)</sup> محمود غنيم، محافظ القاهرة: التعاون مع شباب الثورة سيساهم فى حل مشاكل العاصمة، جريدة لأخبار، 1102/40/41

<http://www.dar.akhbarelyom.com/issue/detailze.asp?mag=akh%20&akhbarelyom=&field=news&id=34692> (Accessed 4/2/2021 )

<sup>(١٤)</sup>NBE, Sustainability Report 2016–2019, Op.Cit

المصرية من خلال إحداهن نقلة نوعية في عملية تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة لصغار المستثمرين. حيث أضحى دعم البنك الأهلي لهذا القطاع يحتل مكانة بارزة في تصميم فلسفة البنك وإستراتيجيته الحالية. ويبنى البنك حالياً منظومة متطورة وفعالة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم كافة الخدمات الاستثمارية والاستشارية لها<sup>(١٥)</sup>. في ضوء ما سبق، يتضح أهمية رؤية ورسالة البنك الأهلي في تفعيل مفهوم المسؤولية الإجتماعية ، وما يهدف إليه من تحريك عجلة التنمية الإقتصادية ومساهمته في حل المشكلات التي يواجهها المجتمع المصري. وهو ما يفسر إتجاه البنك في السنوات الأخيرة إلى المشاركة في المجالات الثقافية والعلمية والاجتماعية والأعمال الخيرية وتقديم التبرعات والتي تستهدف بالدرجة الأساسية مجالات الصحة والتعليم ومكافحة الفقر وتطوير العشوائيات<sup>(١٦)</sup>. كما أثمرت مجهودات البنك في تمويل المشروعات الصغيرة إلى حصوله على الجائزة الذهبية على مستوى الشرق الاوسط من مؤسسة Radar Global لأحسن سمعة فيما يتعلق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة. علماً بأن محفظة البنك زادت في ٢٠١٣/١٢/٣١ لتبلغ ١٠,٦ مليار جنيه لمشروعات الصغيرة والمتوسطة لعدد ٣٥٢٤٠ عميل .

(١٥) مجدى درباله: حوار مع رئيس البنك الأهلي، جريدة أخبار اليوم، ٢٠١٦/١/٢٢

<http://www.dar.akhbarelyom.com/issuse/detailze.asp?mag=akh>

<http://www.dar.akhbarelyom.com/issuse/detailze.asp?mag=akh&field=news&id=34692> (Accessed 21/3/2021 )

(١٦) محمود غنيم، مرجع سبق ذكره.

٧-٢ سياسات البنك الأهلي فى تطبيق المسؤولية الاجتماعية

وجدت الباحثة من تحليل المستندات والتقارير الصادرة عن البنك الأهلي، تنوع الأنشطة والبرامج التى وضعها البنك لتفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وقد تم تصنيفها إلى مايلى:

٧-٢-١ تعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين (العملاء الداخليين)

خصص البنك الأهلي لعملائه الداخليين (الموظفين) حزمة من البرامج التى تهدف إلى تطبيق المسؤولية الاجتماعية على المستوى الداخلى، وفى نفس الوقت تكون بمثابة عامل جذب للعناصر البشرية المتميزة، من هذه البرامج:

٧-٢-١-١ برنامج الرعاية الصحية:

يهدف هذا البرنامج إلى تقديم حزمة متنوعة من الخدمات الطبية للموظفين وأسرههم تشمل: الكشف والعمليات والعلاج بأكبر المستشفيات و توفير الدواء وكافة المستلزمات الطبية التى يحتاجها الموظف وأفراد عائلته . يستطيع الموظف الحصول على هذه الخدمات طوال فترة خدمته وبعد تقاعده.

٧-٢-١-٢ برنامج الرعاية المادية:

بخلاف المميزات المالية التى يحصل عليها الموظف من مكافآت وحوافز،...وغيره. يقدم البنك أيضا مجموعة متنوعة من القروض للعاملين، والتى تتسم بانخفاض فائدتها عن تلك المحددة لعملاء البنك. أما بالنسبة لحسابات الموظفين بالبنك الأهلي المصرى فيتيح البنك

فائدة مميزة لحسابات التوفير . كما يقدم البنك كافة التسهيلات لحصول الموظف على قروض في أوقات الشدة.

#### ٧-٢-١-٣ توفير الحماية البيئية للعاملين

في ضوء سياسات حوكمة الشركات، تقدم مدونة السلوك وسائل الحماية البيئية للعاملين، وذلك بهدف تعزيز الولاء والانتماء للعاملين تجاه مؤسستهم. كما أنها تهدف إلى تمكينهم من أداء مهامهم واحراز التقدم المطلوب تحت إطار مبادئ وقيم البنك الأهلئ ، مثل "الإندماج" و"الشفافية". كما أن هناك توجه للبنك نحو تعزيز ثقافة التوجه نحو العميل، وتوفير الآليات التي تعزز فكرة الأمان الوظيفي للموظف العام ضد سياسة الفصل من الخدمة<sup>(١٧)</sup>.

#### ٧-٢-١-٤ جمعية خدمات العاملين

تقدم هذه الجمعية خدمات متميزة للعاملين من أهمها :

- توفير وحدات سكنية مدعمة بمبالغ مخفضة و طرق تقسيط في السداد ميسرة.
- تيسير حصول الموظفين على رحلات ترفيهية في كل فصول السنة، من خلال حصولهم على وحدات سكنية أو حجز فنادق و قرى سياحية للموظفين بأسعار مخفضة طوال فترة خدمتهم و بعد بلوغهم سن التقاعد.
- توفير أحدث وسائل النقل المكيفة لنقل الموظفين من وإلى البنك.

(17) NBE, Social Value Creation for People, p.146.

<https://www.nbe.com.eg/AssetsManager/66970203-c4fa-4898-a41b-2c40d88e8a0a.pdf> (Accessed 5/12/2021).



- شراء السلع المعمرة بتقسيط ميسر .
  - إنشاء الأندية الإجتماعية والرياضية والتي تشمل كافة الأنشطة الرياضية والترفيهية، والتي تخصص للعاملين بالبنك وأسرهـم . كما يشارك النادى باسمه في مختلف بطولات الجمهورية في معظم الألعاب المعروفة. وكذلك توفر تلك الأندية قاعات مناسبات ومطاعم بإشتراك سنوى ورمزى<sup>(١٨)</sup>
  - المشاركة في المجالات الثقافية والعمل الخيري والمجالات العلمية والإجتماعية من خلال عدة محاور أهمها ، مايلي:
- المحور الثقافى :**
- أنشأ البنك الأهلى مكتبة خاصة به، وزودها بكافة الإمكانيات التى تتيح سهولة الإطلاع على محتوياتها بسهولة ويسر. مثل إستخدام تقنيات الحاسبات الآلية بما يكفل سرعة البحث وسهولة الاستدلال للمتريدين على المكتبة من داخل وخارج البنك .
  - يقدم البنك كافة أشكال الدعم للأنشطة العلمية والاجتماعية للعديد من الجامعات والمراكز المصرية.
  - يرفع البنك الأهلى المسابقة السنوية التى تجريها وزارة التربية والتعليم لمعلمى اللغة العربية.

<sup>(١٨)</sup> موقع البنك الاهلى المصرى

- يقدم البنك مجموعة من الجوائز للفائزين المتميزين فى المهرجانات الفنية، والثقافية التى تنظمها لجنة التعليم والبحث العلمى والشباب بمجلس الشورى .
- الأنشطة الخيرية:
- تم تأسيس مستشفى البنك الأهلى المصرى للرعاية المتكاملة الكائنة بمنطقة القطامية. تتكون المستشفى من ثلاثة مباني تشتمل حوالى ٤٥ غرفه وحوالى ٩٦ سريراً وعدد من غرف العناية المركزه والعلاج بالليزر وعدد من الصيدليات وغرف الأشعه والمعامل وعمليات الطوارئ
- تخصيص جزء من التبرعات لجمعية الرعاية المتكاملة، وذلك بهدف تقديم خدمات الرعاية الطبية لساكنى منطقة القطامية.
- تقديم الخدمات الطبيه المتعدده للمواطنين وتقديم إسعافات عاجله لحوادث الطريق .
- تيسير حصول الموظف على خدمات طبية متميزة من مجموعة من المستشفيات والمراكز الطبيه المتخصصة فى مجال خدمه الطوارئ.
- توجيه مخصصات الهدايا السنوية للبنك إلى التبرعات للمستشفيات والهيئات الخيرية ، وتشكيل لجنة لإدارة تلك التبرعات.
- التبرع لبعض الصناديق الحكومية ومنها صندوق إزالة الكوارث، وصندوق مجلس أمناء القاهرة الخديوية.

- إنشاء متحف في مبنى البنك للمقتنيات الفنية القيمة من لوحات مصورة و منحوتات تمثل أعمال أجيال مختلفة من الفنانين المصريين منذ نشأة الحركة التشكيلية الفنية بمصر .

#### ٢-٢-٧ سياسات المسؤولية الإجتماعية تجاه المواطنين (العملاء الخارجيين)

وجه البنك الأهلئ ما يمتلكه من موارد داخلية إلى تنمية وتطوير القطاعات الحيوية التي تهمل المواطن، من أهمها القطاع الصحئ والتعليمى ومعالجة مشكلة البطالة. وعليه، إعتد البنك السياسات التالية لتحقيق ذلك على النحو التالى:

#### ١-٢-٢-٧ سياسة التبرعات

تعد سياسة التبرعات أحد الآليات التي إنتهجها البنك الأهلئ لتعظيم مسؤوليته الإجتماعية والمساهمة فى معالجة مشكلات المجتمع، وذلك من خلال توجيه جزء من موارده المالية نحو المجالات الحيوية التي تهمل قطاع كبير من المواطنين، مثل الصحة، والتعليم، وتطوير العشوائيات، ومكافحة الفقر. يتضح ذلك من حجم التبرعات التي وجهت إلى هذه القطاعات خلال العام المالى ٢٠١٤/٢٠١٥ ، والتي بلغت ما يقرب من ٢٥٠ مليون جنيه بزيادة قدرها ١٠٠ مليون جنيه عن العام السابق ، ليصل إجمالى مساهمات البنك خلال السنوات السابقة إلى حوالئ ٧٣٣ مليون جنيه. كما يقدم البنك الأهلئ خدمات مصرفية لتسهيل التبرعات إلى جهات متعددة، منها: بنك الطعام المصرئ، وجمعية زويل للعلوم والتكنولوجيا،

وبنك الشفاء المصرى، ومصر الخير، وجمعية الأورمان، وتحيا مصر، ومعهد الأورام القومى، وحملة المليار لتطوير العشوائيات<sup>(١٩)</sup>.

#### ٧-٢-٢-٢-٢ تنمية المشروعات التعليمية

إنطلاقاً من الرؤية الإستراتيجية للدولة والوصول إلى تنمية إقتصادية حقيقية ، إتجه البنك الأهلى إلى تقديم كافة التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير قطاع التعليم، إيماناً منه بأهمية الإستثمار فى رأس المال البشرى باعتباره المركز الرئيسى لتحقيق أهداف ورؤى الدولة. إزاء ذلك، خصص البنك الأهلى جزءاً من موارده المالية لبناء وتطوير المؤسسات الجامعية، والمدارس. وما يتطلبه ذلك من بناء للبنية التحتية، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لإعداد المعلمين وتطويرهم. فى إطار ذلك، يحرص البنك الأهلى على أن يكون تمويل هذا النوع من المشروعات بالشراكة مع المؤسسات ذات السمعة الجيدة أو بالتعاون مع الوزارات لضمان كفاءة إستخدام الموارد<sup>(٢٠)</sup>.

ومن المشروعات التى قام بها البنك الأهلى فى دعم النظام التعليمى فى القرى الأكثر إحتياجاً، إنشاء مدرسة فى قرية زاوية رازين بالمنوفية بالتعاون مع مؤسسة مصر الخير. فى ضوء ذلك، قام البنك الأهلى بتزويد الطلاب بالمهارات الفنية، وتحسين

<sup>(١٩)</sup> موقع البنك الأهلى المصرى

<http://www.nbe.com.eg/Default.aspx?AID=1&CID=1#Title>

(Accessed 24/12/2021)

<sup>(20)</sup>NBE, Social Value Creation for People, **Op.Cit**,p.153

كفاءة المعلمين، وتوفير كافة أنواع الخدمات التي تحتاج إليها المدرسة<sup>(٢١)</sup>

#### ٧-٢-٢-٣ الدعم الاجتماعي:

- يسعى البنك الأهلي إلى تقديم كافة التسهيلات والدعم بهدف تلبية إحتياجات المشروعات الصغيرة الغير مؤهلة للتعامل مع البنوك. أو التي تقع في أماكن يصعب الوصول إليها، وذلك من خلال حصول الجمعيات الأهلية على الموارد المالية المناسبة لكي تقوم بعد ذلك بعملية إعادة الإقراض لتلك المشروعات بعد ذلك.
- قام البنك بتوقيع مذكرة تفاهم مع كل من بنك التعمير الألماني والبنك الدولي في مجال تفعيل آلية التنمية النظيفة.
- ساهم البنك في تمويل مشروعات التوافق البيئي للمشروعات الصناعية.
- قدم البنك كافة أشكال الدعم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير التمويل اللازم لها- سواء من موارد البنك الذاتية أو بالتعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية . كما قام البنك بتنفيذ مشروع ضمان مخاطر الائتمان

(21) NBE, *Economic Bulletin*, Vol.69, Issue3, September 2019

<https://www.nbe.com.eg/AssetsManager/6ac1bbc9-b291-4354-977d-01d7cfacb9db.pdf> (Accessed 14/5/2021).

للمشروعات العاملة فى الأنشطة الصناعية بالتعاون مع شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفى (٢٢).

- قدم البنك برنامج الشمول المالى للشباب ، والذي يهدف إلى مساعدة الشباب على الحصول على الموارد المالية التى تساعده على إتخاذ القرارات الإقتصادية التى تعزز من مستوى معيشتته والحصول على فرص وظيفية أفضل.
- يقدم البنك كافة أشكال الدعم التى تهدف إلى خلق فرص وظيفية للشباب وأسرههم، وذلك بهدف القضاء على مشكلة الفقر (٢٣).

#### ٧-٢-٤ تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة SMEs

يعد تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أحد التوجهات الإستراتيجية للبنك. لما يحققه هذا النشاط الإقتصادى من نتائج إيجابية تنعكس على رفع معدلات النمو الإقتصادى للدولة. خاصة وأن الخصائص الذى يتمتع به هذا النشاط الإقتصادى يتلاءم مع المؤشرات الإقتصادية. ترجع بداية هذا التوجه للبنك الأهلى منذ عام ٢٠٠٧ حيث افتتح أولى وحداته المتخصصة فى تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما أنشأ لها كياناً تنظيمياً مستقلاً وأمده بصلاحيات وسلطات خاصة . كذلك قام البنك بتطوير مجموعة من البرامج والخطوط

(٢٢) البنك الأهلى المصرى، الإستدامة

<http://www.nbe.com.eg/Default.aspx?AID=1&CID=1#Title>

(Accessed 24/12/2021)

(23) NBE, Social Value Creation for People, Op.Cit, p.120

التمويلية بهدف توفير كافة أشكال الدعم الفني والمالي التي تتوافق مع طبيعة هذه المشروعات<sup>(٢٤)</sup>

وبصفة عامة، فان للبنوك المصرية دوراً تاريخياً في إقراض المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وتعتبر البنوك أحد المصادر الهامة التي تعتمد عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تمويلها، بسبب ما يلي<sup>(٢٥)</sup>:

- i. تعدد فروع ووحدات البنك وهو ما يساعد على تقديم الخدمات التي تحتاجها هذه المشروعات علي نطاق واسع.
- ii. يتميز البنك الأهلي بامتلاكه للعناصر البشرية المتميزة والتي تمتلك المهارات والجدارات التي تمكنها من تقديم الخدمات المتعلقة بتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتابعتها وتقويمها .
- iii. تمتلك البنوك شبكة إتصالات وعلاقات بمؤسسات التمويل المحلية والدولية ، وهو ما يساعدها على توفير الموارد المالية بشروط تتلاءم مع ماتحتاجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

<sup>(٢٤)</sup> تم الإستعانة بالمصادر التالية:

- البنك الأهلي المصري، مجلة أهل مصر، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٢، ص ٢١.
- البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثالث، المجلد الحادي والستون، ٢٠١١، ص ٢٩.
- <sup>(٢٥)</sup> البنك المركزي ، التقرير السنوي ٢٠٠٩/٢٠١٠، ص ٢٥.

iv. يمتلك البنك الأهلي نظم محاسبية متقدمة ، وآليات متنوعة للرقابة الداخلية تساعد على تنفيذ عدد كبير من المعاملات.

v. إمتلاك البنك لأرصدة ضخمة من الموارد المالية والسيولة، تتيح له تقديم التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة .

vi. تنوع آجال القروض المتاحة ( قصيرة - متوسطة - طويل الأجل ) .

ويتوقع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أن تكون قاطرة للنمو الاقتصادي في مصر خلال العقود القادمة، وأن تساهم في توفير العديد من فرص العمل اللازمة للزيادة السكانية المطردة، فهذه المشروعات تشكل أكثر من ٩٩٪ من مشروعات القطاع الخاص غير الزراعي في مصر، وتسهم تقريبا في توفير ما يقرب من ثلاثة أرباع فرص العمل التي يوفرها هذا القطاع<sup>(٢٦)</sup>. ونشير فيما يلي لأهم النتائج التي ترتبت على تمويل البنك الأهلي المصري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة :

- خصص البنك الأهلي المصري ما يقرب من ٢٤٤ فرع لتقديم الخدمات التي يحتاجها عملاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- قام البنك بتوزيع الفروع جغرافياً لتشمل ٧ مناطق اقليمية بهدف تغطية كافة أنحاء الجمهورية.

(٢٦) وزارة التجارة الخارجية، تيسير الإجراءات التنظيمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، نموذج الشباك الواحد، القاهرة، يناير ٢٠٠٢.



- خصص البنك ما يقرب من ٩٤٥ باحث إنتمائي متخصص في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- أعطى البنك سلطات منح الإئتمان للجانب إنتمائية بالفروع والمناطق المختلفة فى أنحاء الجمهورية.
- إستحدث البنك بعض الادارات الجديدة لتقديم الاستشارات للعملاء، مثل : ادارة الاستشارات / call center
- وضع البنك مجموعة من الآليات التى تهدف الى تبسيط الاجراءات اللازمة للحصول على تمويل هذه المشروعات
- عقد لقاءات مع جمعيات المستثمرين، والمناطق/الغرف الصناعية باتحاد الصناعات، والغرف التجارية للعمل على ايجاد حلول غير تقليدية للمشاكل التي تواجه هؤلاء العملاء.
- قام البنك بطرح منتجات تمويلية جديدة تتواءم مع متطلبات السوق في ظل تداعيات الثورة , مثل :
  - برنامج تمويل الأجور والمرتببات بالمنشآت السياحية
  - عقود تمويلية متخصصة لتمويل صناعات الأثاث والغزل والنسيج والمشروعات السياحية الصغيرة.

○ برنامج تمويل مطابع الكتاب المدرسي بالإضافة إلي ٤ برامج تمويلية أخرى مع أعضاء الغرف المختلفة.

وقد ترتب على ما سبق، مايلي:

- الوصول إلي معدل منح شهري يصل إلي حوالي ١٠٠٠ عميل جديد
- منح ٢.٢ مليار جم خلال العام المالي ٢٠١٠/٢٠١١ و ٢ مليار جم خلال العام المالي ٢٠١١-٢٠١٢.
- تم توقيع ١٢ بروتوكولاً مع الجهات المختلفة منها الصندوق الاجتماعي الذي يعد الشريك الأساسي للبنك الأهلي المصري منذ عام ١٩٩٣.
- ومن الجدير بالذكر أن المحفظة الائتمانية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال العام المالي ٢٠١٢/٢٠١٣ بلغت ٩.٤ مليار جنيه ، في مقابل ٦.٥ مليار جنيه العام السابق ، وبذلك يكون البنك قد تمكن من تحقيق معدلات نمو أكثر من ٣٥٪، ومن المستهدف خلال العام المالي ٢٠١٣/٢٠١٤ الوصول بمعدل نمو يبلغ ٢٠٪ بحيث تصل المحفظة الخاصة بهذا القطاع إلي ١٠ مليارات جنيه. ويستهدف البنك خلال الفترة القادمة ، ليس فقط ارتفاع قيمة القروض وعدد العملاء ، ولكن يهدف أيضاً إلي تحويل العميل الذي حصل على قرض لإقامة مشروع صغير إلي النمو بمشروعه ليتحول إلي مشروع متوسط هذا إلي جانب العمل على تحويل عميل قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، إلي احد عملاء قطاع تمويل الشركات الكبرى وفي سبيل ذلك يعمل البنك على مراقبة العميل ومساندته ليتحول بمشروعه

من صغير إلي متوسط ومن متوسط إلي مشروع كبير , لذلك يعمل البنك على ملاحقة العميل بالتمويل اللازم بحيث يتمكن من خلاله على التطور وتحقيق النجاح الدائم.

إن النجاحات التي يحققها البنك لم تكن وليدة الصدفة , ولكنها جاءت حصيلة جهد شاق وعرق , لفريق العمل بالبنك الذي تجاوز عدده ١٧ ألف موظف شاركوا في عمليات التطوير والإصلاح, معتمدين في ذلك على برنامج تدريبي للعاملين على جميع التطورات والمستحدثات في القطاع المصرفي, والتعلم من تجارب الدول الأخرى والتأهيل المتميز , ويرجع ذلك لإيمان القيادة العليا بالبنك, بأن العنصر البشري يمثل حجر الزاوية في اي عمل , كما يأتي هذا العنصر على قمة أولويات الإدارة . ان هذا النجاح ما كان ليتحقق لو لم يكن هناك منظومة ناجحة داخل البنك الأهلي المصري حيث أن هذه المنظومة تعد العمود الفقري للنجاح الذي تحقق في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

يحرص البنك الأهلي المصري على دعم كل الجهات الراغبة في تقديم تمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة , ووضع تجربة البنك الأهلي نصب أعين الجميع للنهوض بتلك المنظومة الناجحة والتي تستهدف أولاً وأخيراً مواجهة البطالة وخلق المئات بل الآلاف من فرص العمل , والتي تعد مصر في أمس الحاجة إليها خاصة في ظل الظروف الحالية التي تمر بها البلاد.

كما أن نجاح ادارة برامج الدعم المصرفي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة , يتوقف إلي حد كبير على القائمين به, وعلى كفاءة ومهارة المشرفين على إدارة هذه البرامج, وما تتطلبه من

عمليات: التخطيط , والتعليم , والتوجيه والتنفيذ, والمتابعة , وعلى قدرتهم على التوافق السريع والفعال مع الظروف والإعتبارات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والإنسانية وعلى التكيف معها, وعلى إحداث تكامل وتوافق ما بين أهداف كل من البنك والعملاء , بالإضافة إلي أهداف الدولة في تنمية وتشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة (٢٧)

### خاتمة الدراسة

#### ١- نتائج الدراسة

جاءت نتائج الدراسة لتجيب على التساؤلات البحثية التي أثارها الدراسة ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن تناولها كما يلي:

- أ- على الرغم من حداثة مفهوم المسؤولية الإجتماعية فى علم الإدارة، إلا أنه يمكن توظيف بعض النظريات فى تفسير هذا المفهوم على أن يتم ذلك بشكل متكامل وليس منفرد.
- ب- بالنسبة لمفهوم المسؤولية الإجتماعية كمفهوم جديد فى الفكر الإدارى المعاصر، فقد تنوعت تعريفات الباحثين ومنظوراتهم، فليس هناك تعريف موحد للمفهوم، لذلك يوصف المفهوم " بالمرونة والتطويع". ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها:

(٢٧) سهى سليمان ، "رئيس قطاع تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبنك الأهلى المصرى سابقاً". مجلة أهل مصر، العدد، ٤، ٢٠١٢، ص ٢٨

إلتزام أصحاب الأنشطة التجارية بالمساهمة فى تحقيق التنمية المستدامة من خلال وضع مجموعة من البرامج التى تستهدف العملاء الداخليين والخارجيين والمجتمع المحلى والمجتمع ككل، على النحو الذى يحقق المنافع لمجتمع الأعمال والتنمية على حد سواء.

ج- على الرغم من أسبقية البنوك المصرفية فى الدول المتقدمة فى تطبيق سياسات المسؤولية الإجتماعية، إلا أن الواقع يشير إلى إتجاه البنوك فى مصر- مثل البنك الأهلى - نحو تفعيل مفهوم المسؤولية الإجتماعية فى خططها الإستراتيجية باعتبارها شريك إستراتيجى فى تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. وهو ما تم ترجمته فى وضع مجموعة متنوعة من الممارسات والأنشطة والبرامج الداعمة للمسؤولية الإجتماعية لكل من العملاء الداخليين والخارجيين، مثل: سياسة تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتخصيص الموارد المالية للتبرعات، والمشاركة فى الأنشطة التعليمية والثقافية والخيرية، ووضع مجموعة من البرامج التى تهدف إلى تقديم الخدمات العينية للموظفين وأسرهم، بالإضافة إلى توفير بعض الخدمات المالية المميزة، مثل تيسير حصولهم على القروض أو على رحلات ترفيهية أو وحدات سكنية بأسعار مخفضة.

د- يتضح مما سبق إستعراضه، إمكانية إستخلاص عدد من الدروس المستفادة من تجربة

البنك الاهلى فى تطبيق المسؤولية الإجتماعية، وهى كالتالى:

- توظيف نقاط القوة التي يتمتع بها البنك الأهلي في تطبيق المسؤولية الإجتماعية، والتي تتمثل في: توافر القدرات البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وبذلك تتميز هذه الممارسات بالتميز وعدم المحاكاة لإندماجها مع الخصائص التنظيمية للبنك الأهلي.
- صياغة إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية بما يتوافق مع رؤية ورسالة البنك الأهلي، وبما يحقق أهدافها الاستراتيجية.
- تعزيز العلامة التجارية للبنك الأهلي المصرى باعتباره "بنك أهل مصر"، من خلال إستهداف الفئات الأكثر إحتياجاً لفرص العمل وإقامة مشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم.
- توجيه سياسات المسؤولية الإجتماعية إلى كل من: أ- العملاء الداخليين (الموظفين) من خلال تقديم حزمة من البرامج المتنوعة لهم، مثل: برامج الرعاية الصحية، والرعاية المادية، وجمعية خدمات العاملين. ب- العملاء الخارجيين (المواطنين) من خلال سياسة التبرعات، وتنمية المشروعات التعليمية، وتقديم برامج لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تساهم برامج المسؤولية الإجتماعية للبنك الأهلي على إستقطاب العناصر البشرية الموهوبة والإحتفاظ بها لما يجدونه من مزايا مادية وعينية تلبى طموحاتهم. لذلك إتجه البنك الأهلي نحو إنشاء إدارة فى هيكل ادارة الموارد البشرية تختص بإدارة وتطوير المواهب.

## ٢- التوصيات :

فى ضوء نتائج الدراسة النظرية ودراسة حالة البنك الاهلى، تقدم الباحثة عدداً من التوصيات التى يمكن أن تكون موضع اعتبار من جانب صناع القرار فى أجهزة الدولة. وتتضمن ما يلى:

- وجود إرادة سياسية قوية وقيادات فعالة تتولى زمام أمور بنوك القطاع العام وتحت على التغيير وإدماج مفهوم المسؤولية الإجتماعية فى عملية التخطيط الاستراتيجى.
- ينظر المسئولون إلى المسؤولية الإجتماعية على أنها أحد الآليات المثلى لمعالجة الكثير من المشكلات التى يعانى منها المجتمع المصرى، وعلى رأسها البطالة والفقر.
- قيام الدولة بوضع استراتيجية قومية للمسؤولية الإجتماعية، وتأتى إستراتيجية البنوك المصرفية مترجمة للأهداف التى تسعى إلى تحقيقها.
- تقوم الدولة بإتخاذ المبادرات التى من شأنها تذليل العقبات أمام البنوك لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منها:
- ✓ تبسيط الإجراءات لإستخراج التراخيص للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بأقل تكلفة ممكنة
- ✓ تدعيم التشريعات الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بما يعزز المسؤولية الإجتماعية لدى البنوك .
- ✓ وجود جهة تعمل على تطبيق مبدأ الشفافية فى تداول المعلومات وخاصة معلومات المشروعات الصغيرة والمتوسطة غير الرسمية .

✓ التكامل بين البنوك والجهات المختصة بجمع المعلومات متى تتوافر المعلومات اللازمة لدى البنوك.

✓ توعية الرأى العام بأهمية المسؤولية الإجتماعية وكافة أصحاب المصالح من قيادات وموظفين ومنظمات مجتمع مدنى للمشاركة فى جمع التبرعات وتنفيذ البرامج والأنشطة ذات الصلة.

- تعزز البنوك أطر الشراكة والتعاون مع منظمات المجتمع المدنى فى معالجة المشكلات المزمنة التى يعانى منها المجتمع، وعلى رأسها البطالة والفقير.
- تضع البنوك مجموعة من البرامج التى تستهدف توظيف قدرات شباب الجامعات نحو العمل التطوعى بهدف مشاركتهم فى تنفيذ المشروعات التى تقوم بها البنوك ، مثل تلك التى تستهدف تلبية إحتياجات القرى الأكثر فقراً.

### ٣- الأجندة المستقبلية

فى ضوء النقاط البحثية التى تناولتها هذه الدراسة، تقترح الباحثة بعض الموضوعات البحثية التى تحتاج إلى المزيد من الدراسة مستقبلاً، كما يلى:

١- توظيف الإطار النظرى الذى قدمته الدراسة لتقييم ممارسات المسؤولية الإجتماعية للبنوك المصرفية فى مصر.

٢- إجراء الدراسات المقارنة بين ممارسات المسؤولية الإجتماعية للبنوك المصرفية فى كل من الدول المتقدمة والنامية.



## قائمة المراجع

## أولا باللغة العربية

## أ- الوثائق والتقارير

١- البنك المركزي ، التقرير السنوى ٢٠١٠/٢٠٠٩

٢- وزارة التجارة الخارجية، تيسير الإجراءات التنظيمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، نموذج الشباك الواحد، القاهرة، يناير ٢٠٠٢.

## ب- الكتب

١- وليد محمد الأميرى، المسؤولية الاجتماعية للمصارف العراقية الخاصة فى إطار العلاقة بين رأس المال الفكرى ورأس المال التمويلى، العراق: دار البازوردي العملية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.

## ج- الدوريات

١- سهى سليمان، رئيس قطاع تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبنك الأهلى المصرى سابقاً) ، مجلة أهل مصر، العدد ٤، ٢٠١٢.

٢- البنك الأهلى المصرى، مجلة أهل مصر، العدد الثانى، يونيو ٢٠١٢.

٣- البنك الأهلى المصرى، النشرة الاقتصادية، العدد الثالث، المجلد الحادى والستون، ٢٠١١.

## ج- شبكة المعلومات العالمية

١- غنيم، محمود، "محافظ القاهرة: التعاون مع شباب الثورة سيساهم في حل مشاكل العاصمة"، جريدة الأخبار، ١١٠٢

<http://www.dar.akhbarelyom.com/issuse/detailze.asp?mag=akh>

[%20&akhbarelyom=&field=news&id=34692](http://www.dar.akhbarelyom.com/issuse/detailze.asp?mag=akh&field=news&id=34692)

(Accessed 4/2/2021).

٢- مجدى درباله: حوار مع رئيس البنك الأهلى، جريدة أخبار اليوم، ٢٠١٦/١/٢٢

<http://www.dar.akhbarelyom.com/issue/detailze.asp?mag=akh>

<http://www.dar.akhbarelyom.com/issue/detailze.asp?mag=akh&akhbarelyom=&field=news&id=34692> (Accessed 21/3/2021).

٣- البنك الأهلى المصرى ، "الإستدامة"

<http://www.nbe.com.eg/singlearticle.aspx?AID=2&CID=31>

(Accessed 22/4/2021).

٤- البنك الاهلى المصرى

<http://www.nbe.com.eg/Default.aspx?AID=5&CID=1#Title>

(Accessed 15/2/2021)

ه- ويكيبيديا الموسوعة الحرة

[https://ar.wikipedia.org/wiki/البنك\\_الأهلى\\_المصرى](https://ar.wikipedia.org/wiki/البنك_الأهلى_المصرى) (Accessed at

25/3/2021)

### **A-Books**

1-Freeman, R.E. (1984), **Strategic Management a Stakeholder Approach**, Pitman, Boston.

### **B-Periodicals:**

1-Frynas, J.G. and Yamahaki, C. (2016), “Corporate Social Responsibility: Review and Roadmap of Theoretical Perspectives”, **Business Ethics: A European Review**, Vol. 25, No. 3, Pp. 258-285.

2- Marquis, C. &Raynard, M. (2015), "Institutional Strategies in Emerging Markets", *Academy of Management annals*, Vol.9, No.1, Pp.291-335.

3- El-Mallah, R. et al (2019), "The Role of Social Responsibility in Protecting the Environment – a case of the Petrochemical Companies in Alexandria Governorate", **Review of Economics & Political Sciences**, Pp.1-33.

4-Sherif,S.(2015),"Comparative Perspective on Corporate Citizenship: Re-Inventing the Role of Government in Egypt", **International Journal of Research in Management**, Vol. 5, No.1, Pp.117-128.

5-Suchman, M.C. (1995), “Managing legitimacy: strategic and institutional approaches”, **The Academy of Management Review**, Vol. 20 No. 3, Pp. 571-610

### **C-World Wide Web**

1-National Bank of Egypt (NBE), **Economic Bulletin**, Vol.69, Issue3, September 2019. Available at:

<https://www.nbe.com.eg/AssetsManager/6ac1bbc9-b291-4354-977d-01d7cfacb9db.pdf> (Accessed 14/5/2021).

2- —————, Sustainability Report 2016-2019, 120 Years of Banking and Beyond.

<https://www.nbe.com.eg/AssetsManager/ee4a7442-2060-4d8d-ba05-5fbc574b8eeb.pdf> (Accessed 16/3/2021)

3- —————, Social Value Creation for People

<https://www.nbe.com.eg/AssetsManager/66970203-c4fa-4898-a41b-2c40d88e8a0a.pdf> (Accessed 5/12/2021).

4-Scott, R.W. (2001), Institutional and Organizations, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks. Sidi Kerir Petrochemicals Company (SIDPEC) (2019), Available at:

[https://www.researchgate.net/publication/280724250\\_Institutions\\_and\\_Organizations\\_2nd\\_ed20031Richard\\_Scott\\_Institutions\\_and\\_Organizations\\_2nd\\_ed\\_Thousand\\_Oaks\\_CA\\_Sage\\_2001\\_255\\_pp\\_paperback\\_3795](https://www.researchgate.net/publication/280724250_Institutions_and_Organizations_2nd_ed20031Richard_Scott_Institutions_and_Organizations_2nd_ed_Thousand_Oaks_CA_Sage_2001_255_pp_paperback_3795) (Accessed at 22/3/2021).

5- Shehadi, R. et al, The Rise of Corporate Social Responsibility: A Tool for Sustainable Development in the Middle East, American University of Beirut. Available at:

[http://static.wamda.com/web/uploads/resources/BoozCo\\_The-Rise-of-Corporate-Social-Responsibility.pdf](http://static.wamda.com/web/uploads/resources/BoozCo_The-Rise-of-Corporate-Social-Responsibility.pdf) (Accessed at 6/1/2021).