

تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في بعض المصارف الحكومية - بحث تطبيقي في عدد من مصارف محافظة الانبار

ا.م.د. مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب
جامعة العلوم العراقية

تاريخ تقديم البحث : 2025/12/06

تاريخ قبول النشر : 2026/01/03

المستخلص

هدف هذا البحث الى تحليل العلاقة والتاثير بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية. ابتقت مشكلة البحث من الفجوة المعرفية والعلمية حول مدى ادراك هذه المصارف للدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية كمدخل لتعزيز قدراتها التنافسية في بيئة اعمال متغيرة. اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي، وتم جمع البيانات الاولى من خلال استبانة صممت خصيصا لقياس متغيري الدراسة. وزعت الاستبانة على عينة قصدية مكونة من (40) موظفا واداريا في ثلاث مصارف حكومية في محافظة الانبار (مصرف الرافدين، مصرف الرشيد، المصرف الزراعي)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية IBM SPSS Statistics Version 20. تم قياس المسؤولية الاجتماعية من خلال اربعة ابعاد رئيسية هي (الاقتصادي، القانوني، الانساني، الاخلاقي). بينما قيست الميزة التنافسية من خلال بعدين (الكلفة، الجودة، التميز). تم استخدام ادوات التحليل الاحصائي المتمثلة في الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، معامل ارتباط سبيرمان، الانحدار الخطي المتعدد. وظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما يلي: كشفت نتائج معامل سبيرمان عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة احصائية بين جميع ابعاد المسؤولية الاجتماعية ومؤشرات الميزة التنافسية، اذ اظهر معامل الارتباط الكلي بين المتغيرين الرئيسيين قيمة بلغت (0.606) وهي ذات دلالة احصائية، وظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود تاثير ذي دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية (بابعادها الاربعة مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية، ووضح معامل التحديد R^2 ان متغيرات المسؤولية الاجتماعية تفسر ما نسبته (62.5%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية لدى المصارف المبحوثة. وظهرت استنتاجات البحث ان النتائج تدعم فرضيات البحث مؤكدة ان تبني المصارف لممارسات المسؤولية الاجتماعية يساهم بشكل ايجابي وفعال في بناء وتعزيز ميزتها التنافسية، مما يدعو الى ضرورة دمج هذا المتغير المسؤولية الاجتماعية في سياساتها وادارتها لضمان الاستدامة والتفوق في السوق.

Abstract

This research aimed to analyze the relationship and impact between corporate social responsibility (CSR) practices and the achievement of competitive advantage in government banks. The research problem stemmed from the knowledge and practical gap regarding the extent to which these banks perceive the strategic role of CSR as an approach to enhance their competitive capabilities in a changing business environment. The research adopted a descriptive-analytical methodology. Primary data were collected through a questionnaire specifically designed to measure the study's variable. The questionnaire was distributed to a purposive sample of (40) employees and administrators in three government Banks in Al-Anbar Governorate (Rafidain bank, Al-Rasheed Bank, and the Agricultural Bank). Data were analyzed using the IBM SPSS Statistics Version 20 software package. Corporate Social Responsibility was measured through four main dimensions: economic, legal, humanitarian, and ethical. Competitive Advantage was measured through three dimensions: cost, quality, and differentiation. Statistical analysis tools employed included descriptive statistics (mean, standard deviation), spearman's correlation coefficient, and multiple linear regression. The statistics analysis result revealed the following: spearman's correlation result indicated a strong, positive, and statistically significant relationship between all dimensions of CSR

and the indicators of competitive advantage. The overall correlation coefficient between the two main variables reached (0.606), which is statistically significant. Multiple regression analysis showed a statistically significant impact of CSR (with its four dimensions combined) on achieving competitive advantage. The coefficient of determination (R^2) indicates that CSR variables explain (62.5%) of the variance in competitive advantage among the studied banks. The research concludes that the result suggests the research hypotheses, confirming that banks adoption of CSR practices positively and effectively contribute to building and enhancing their competitive advantage. This calls for the necessary of integrating this variable CSR into their policies and management to ensure sustainability and market superiority.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

على الرغم من التطور الكبير في بيئة الاعمال والمتغيرات التنافسية التي تواجه القطاع المصرفي، والاهمية المتزايدة للمسؤولية الاجتماعية كمدخل استراتيجي، لاتزال هناك فجوة معرفية وعملية حول مدى ادراك وإدراج المصارف الحكومية العراقية للمسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها الاساسية، وكيف يمكن ان تسهم ممارساتها في هذا المجال بشكل عملي في بناء وتعزيز ميزات التنافسية المستدامة في سوق يزداد تعقيداً وتنافسية. وعليه سيتمحور بحثنا نحو تحديد مستوى المسؤولية الاجتماعية في هذه المصارف وانعكاس ذلك على الميزة التنافسية من خلال الاسئلة التالية :

- 1- ماهو مستوى كل من المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في تلك المصارف
- 2 هل ترتبط المسؤولية الاجتماعية مع الميزة التنافسية وعلى مستوى المصارف قيد البحث المبحوثة بعلاقات ذات دلالة معنوية .
- 3- هل للمسؤولية الاجتماعية تأثير في تحقيق الميزة التنافسية. وعليه فإن مشكلة البحث تشمل ضعف الافصاح عن أهمية المسؤولية الاجتماعية ومدى اهميتها في استمرار وتقدم المنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تتجلى المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي: الى اي مدى تسهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في ابعادها (الاقتصادية، والقانونية، والانسانية، والاخلاقية) في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في (الكلفة، والجودة، والتميز) في المصارف الحكومية العراقية.

ثانياً : أهمية البحث:

- نظرا للتطور الاقتصادي الذي يشهده العالم الان في مختلف المجالات ومنها قطرنا في زيادة حجم الاستثمارات ونمو حركة البناء ودور المصارف الحكومية والخاصة في هذا الميدان فان البحث يستمد أهميته من خلال:
- 1- محاولته للربط بين موضوعين مهمين في حقل الادارة الا وهما المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية .
 - 2- توفير المعلومات للمصارف قيد البحث عن مستوى مسؤوليتها الاجتماعية وتحديد نقاط القوة والضعف للعمل على معالجتها وبما يحقق لها الميزة التنافسية امام المصارف قيد البحث المماثلة.

ثالثاً : اهداف البحث

- استنادا الى مشكلة البحث التي حدثت سابقا فانه يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث للوصول اليها على النحو الاتي:
- 1- تشخيص اراء العينة حول مستوى المسؤولية الاجتماعية.
 - 2- تشخيص مستوى الميزة التنافسية التي تتمتع بها المصارف قيد البحث لتحديد نقاط الضعف والتوصيات لمعالجتها .
 - 3 توفير اطار نظري عن هذين المتغيرين
 - 4- تحديد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية التي تسعى لتحقيقها المصارف قيد البحث.
 - 5 تحديد تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف المبحوثة.

رابعاً : فرضيات البحث

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة مصونة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في القطاع المصرفي الحكومي، والممثلة لعينة البحث.

2 مدى تأثير المسؤولية بأبعادها المعتمدة في هذا البحث في بناء الميزة التنافسية بالنسبة للمصارف المبحوثة

خامساً : اسلوب البحث والتحليل

اعتمد الباحث لقياس متغيرات بحثه المتمثل بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية على اعداد استمارة استبانة تغطي المفردات التي اعتمدت لقياس كل منها .

بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية احتوت استمارت الاستبانة على (16) فقرة تغطي جميع المتغيرات الفرعية التي اعتمدت لقياس المسؤولية الاجتماعية .

اما بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية فقد احتوت الاستمارة المعده لهذا الغرض على (13) عبارة بحيث تغطي هذه العبارات الفقرات التي اعتمدها الباحث لقياس هذه المتغيرات المتمثلة والتي تؤثر ب (الكلفة المنخفضه، التركيز - التميز)، وتم قياس استجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بمتغيري البحث بمقياس ليكرت الخماسي واحتسبت الدرجة النهائية لكل متغير من خلال مجموع الاجابات لكل فقرة من الفقرات التي تضمنتها الاستبانة بحيث تكون لكل فقرة درجات تتراوح من (1-5) وحسب الاجابه عليه.

سادساً : أدوات تحليل الاستبانة

استخدم في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الوسائل الاحصائية التالية:

1- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى المتغيرات وفقا لاجابات افراد العينة في المصارف المختارة.

2 معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وفقا لفرضية البحث المعتمدة .

3- معامل تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة درجة التأثير بين المتغيرات.

4- اختيار F المقياس معنوية العلاقة والتأثير .

سابعاً : موقع البحث وعينته

تم اختيار عينة من المصارف الحكومية العاملة في محافظة الانبار لاختيار فرضيات البحث. قد اختيرت المصارف ميدانا لهذا البحث لجملة اسباب منها :-

1- تمثل المصارف ميدانا خصبا لاجراء مثل هذه البحوث لانه اغلب البحوث التي تناولت هذه المتغيرات سواء المسؤولية الاجتماعية او الميزة التنافسية اختارت هذا القطاع ميدانا لمثل هكذا بحث.

2- أن المصارف استمرت تسويق خدماتها المصرفية رغم كل الظروف التي مرت على البلاد ولم يؤثر عليها عكس مامرت به القطاعات الأخرى كالصناعة مثلا.

3 توسع الانشطة التي تمارسها المصارف الحكومية في تسويق خدماتها للغير .

وقد اختيرت عدد من المصارف واختير عدد من العاملين في كل مصرف وكما يوضحها الجدول (1) وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانة واستلامها لمدة شهر بدا من منتصف ايلول 2010 لغاية منتصف تشرين الأول 2010 وكان عدد الاستثمارات المستلمة (40) والتي تشكل (80%) من مجموع الاستثمارات الموزعة والبالغة (50) استثمارة

وقد حرص الباحث على عملية متابعة توزيع الاستثمارات وتوضيحها واستلامها شخصيا ضمانا للدقة والسرعة كما حرص الباحث على ان يكون توزيع الاستثمارات شاملة لاغلب الذين يمثلون مواقع مختلفة

جدول (1) عينة البحث حسب الشهادة

اسم المصرف الحكومي	الجنس			الشهادة		
	ذكور	اناث	المجموع	اعدادية	دبلوم فني	بكالوريوس
مصرف ارافدين في الرمادي	17	8	25	5	9	11
مصرف الرشيد	6	2	8	2	3	3
المصرف الزراعي	5	2	7	1	2	4
المجموع	28	12	40	8	14	18

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS Statistics version 20

ثامناً : أدوات جمع المعلومات والبيانات:

اعتمد الباحث في عملية بناء الاطار النظري لهذا البحث على المراجع المتمثلة بالكتب والرسائل الجامعية والعربية والاجنبية التي تتناول بشكل او باخر المتغيرات التي اعتمدها البحث. اما فيما يتعلق في عملية جمع البيانات المتعلقة بعملية جمع البيانات المتعلقة بعينة البحث التي تشكل قاعدة الاطار العملي للبحث فقد اعتمدت الاستبانة التي تم اعتمادها بعد الاطلاع على ماجاء بالادب الاداري وما طرقه الباحثون والمتخصصون في هذا الميدان فقد اعتمدت على ماجاء به بعض الباحثين في هذا الميدان لتلائم البحث الحالي .

الدراسات السابقة :

لا بد من الاشارة اننا لم نتمكن من الحصول على الدراسات التي تتناول كلا المتغيرين في بحث واحدة وعليه ولأغراض هذا البحث قد تم الحصول على بعض من هذه الدراسات التي تتناول المتغيرين كلاً على حده وعلى النحو الآتي :

1 دراسة التوبجري، 1998، (المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية " بحث ميدانية استطلاعية) : وهي من الدراسات الأولى التي أجريت حول موضوع المسؤولية الاجتماعية و طبقت على عينة مكونة من (110) شركة من القطاع الصناعي والخاص في المملكة العربية السعودية . واستهدفت التعرف على مدى توفر المسؤولية الاجتماعية في الهيكل الإداري لتلك الشركات وقد توصلت بعد التحليل إلى استنتاج مفاده عدم وجود تفاعل بين تلك الشركات والمجتمع والاستجابة بينهما ضعيفة تكاد تكون محصورة بنشاطات اجتماعية قليلة بالمقارنة مع القدرات المالية والخبرات المتوفرة في تلك الشركات.

2 دراسة الحمدي، 2001، (الفلسفة التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأثرها في رضا المستهلك - بحث تطبيقي) : أجريت هذه الدراسة الموسومة الفلسفة التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأثرها في رضا المستهلك على عينة من الشركات اليمينية المتخصصة بالصناعات الغذائية وعددها (14) شركة استهدف من خلالها التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية على رضا المستهلك . ومن النتائج التي توصل إليها هو إن اغلب تلك الشركات تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع وحماية المستهلك بسبب قناعة أفراد العينة بأن تلك الشركات تولي اهتماماً لا بأس به لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية هذا من جانب ومن جانب آخر أظهرت النتائج إلى إن بعض تلك الشركات لم تعط اهتماماً كافياً لسماع رأي المستهلك.

3- دراسة Abigail. M and Siegel. D، 2000، (corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification): أشار هذان الباحثان في دراستهما إن العلاقة الايجابية بين

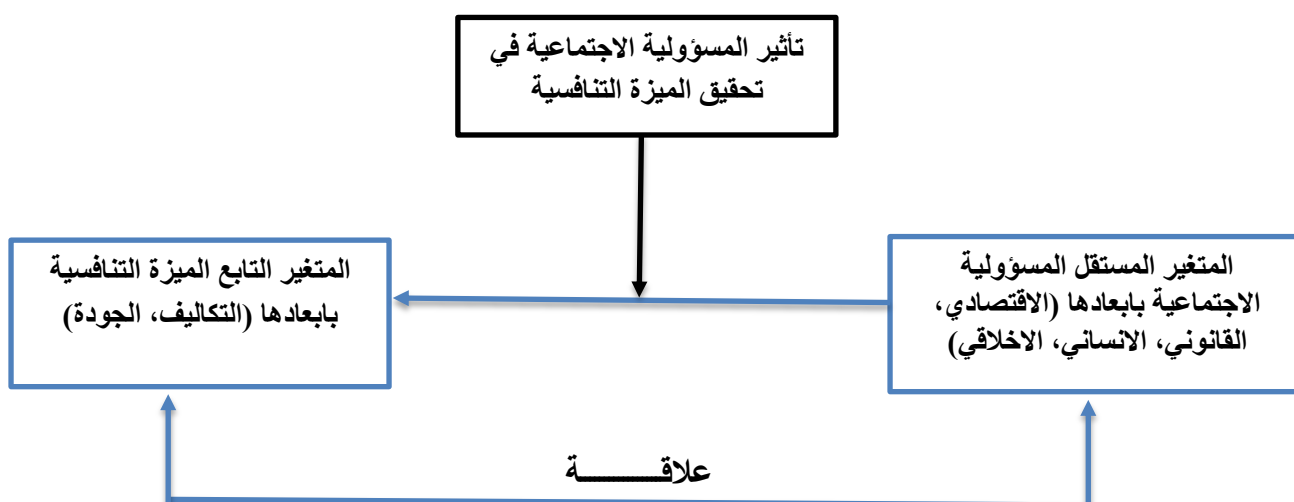
المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي هي علاقة مظلة نتيجة عدم الدقة في فرز العلاقة بين مؤشرات القياس الأبعاد المسؤولية الاجتماعية من جانب والأداء المالي من جانب آخر. وحاولا من خلال نموذج قياسي توضيح إن المسؤولية الاجتماعية ذات تأثير حيادي على الأداء المالي إذا قيست بشكل دقيق اخذين بنظر الاعتبار العلاقات المتداخلة بين إبعادها والأداء المالي بشكل أحادي .

4 دراسة (Knowledge management system and)، Adams. G, arry. I and lamont Bruce. T، 2003،

الميزة التنافسية وبشكل نظري واعتمدت على تضمين النظرة المستندة إلى الموارد للتعلم والمعرفة مع رأس المال المستند على موارد المنظمة. وعلى المنظمة استخدام مواردها من خلال تطبيق التكنولوجيا الجديدة والمعرفة في إنتاج المنتجات. وتوصلت إلى نتيجة مهمة هي إن التعلم المنظمي وتطوير الإبداع الاستراتيجي يتحقق من خلال ربط البيئات الداخلية والخارجية للمنظمات وتدفق المعلومات لخلق المعرفة وتوظيف جميع الموارد العملية صنع القرار وهذا يؤدي إلى بناء الميزة التنافسية.

5- دراسة الدليمي، 2009، (تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة بحث تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة): أجريت هذه البحث لبيان تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة لعينة من المصارف العراقية في مدينة بغداد حصراً ووزعت استمارة استبانة على عينة مكونة من (85) مديراً من العاملين في تلك المصارف وكان من نتائجها إن المصارف الخاصة استفادت من رأس المال الاجتماعي في تعزيز فرص النجاح والتميز في بناء الميزة التنافسية المستدامة من خلال إدراك الموظفين لدورهم في العمل وتحقيق الأهداف العامة للمصرف وتقليل نسبة الهدر في الموارد إضافة إلى اشتراك الإدارة العليا وتفاعلها مع حالات الضعف والأداء المالي، وأن مقدرات الإبداع ورأس المال الاجتماعي يسهمان في تعزيز الميزة التنافسية .

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث



العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

شكل (1) مخطط فرضي للبحث يحدد اثر وعلاقة المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية في المتغير التابع الميزة التنافسية المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان

أولاً: المسؤولية الاجتماعية

تواجه المصارف قيد البحث أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه وفي مختلف مراحل دورة حياتها الى العديد من التحديات وفق ما واجهته الإدارة بشكل عام منذ بلورة نشاطها ومبادئها ابتداء بحركة الإدارة العلمية والى يومنا هذا اذ تواجه المتغيرات التي تؤدي بها إلى النجاح عندما تستطيع مواجهتها والتكيف معها. ومن هذه التحديات البيئة المعقدة ونمو حجم المصارف قيد البحث واتساع أعمالها وممارسة نشاطها على مستوى الأسواق الخارجية إضافة الى التطور التكنولوجي الذي أضفى تطوراً كبيراً على السلع والخدمات من الناحيتين الكمية والنوعية .

اذ ان الدور الاجتماعي لأي منظمة وطبيعة التغيرات البيئية المحيطة بها يعتبر من المواضيع المهمة التي أثارت ولا زالت تثير الكثير من المناقشات والجدل الكبير من قبل مختلف الأوساط العلمية والأكاديمية المتخصصة في هذا الميدان إضافة إلى رجال الأعمال.

وهذا ما يعكس وجهتي نظر مختلفتين حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية تتمحور الأولى حول كون منظمات الأعمال وحدات اقتصادية تسعى إلى تحقيق الربح الذي يمثل هدف أساسي تسعى له تلك المنظمة والذي بدوره ينعكس على المجتمع إما وجهة النظر الثانية فتركز على إن المصارف قيد البحث تمثل وحدات اجتماعية مما يفرض عليها القيام بدور اجتماعي مهم البيئة التي تعمل فيها .

1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يكتنف هذا المفهوم كغيره من المفاهيم الكثيرة من الصعوبات حول تحديد ماهية وتعريفه بشكل محدد يمكن من خلاله إعطاء مضمون شامل وخاصة إذا ما عرفنا أن هذا المفهوم (مقترن بالعلوم السلوكية ذات العلاقة بالمجتمع وذلك وفقاً لتباين آراء الكتاب والباحثين والمراحل التي مر بها الفكر الإداري منذ حركة الإدارة العلمية إلى يومنا هذا إضافة إلى الاختلاف الواسع في الأنظمة الاجتماعية السائدة إضافة إلى ظهور الكثير من المصطلحات المرادفة لهذا المفهوم كالتكافل الاجتماعي أخلاقيات المجتمع الخ) (البكري، 1996). وعلى الرغم من هذه الصعوبات فإن هذا لا يعني أنه ليس هناك تعريف لهذا المصطلح فقد طرحت تعريفات عديدة وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في هذا الميدان فقد عرفت بأنها (الالتزام الذاتي والفعلية للفرد تجاه الجماعة وما ينطوي عليه من اهتمام بها ومحاولة فهم مشاكلها والمشاركة معها في إنجاز عمل ما، مع الإحساس بحاجات الجماعة الأخرى التي ينتمي إليها) كما عرفت (أنها موقف أخلاقي أكثر من كونها طريقة للتعامل مع المجتمع) (social responsibility, 2002). كما عرفت بأنها (التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه) (Drucker peter, F, 1977). وعرفت بأنها (التزام على منشآت الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث الخ) (Holmose sunder, I, 1985).

كما عرفت بأنها (الالتزام المستمر بالعمل للتعرف بشكل أخلاقي يساهم في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرتهم بالإضافة إلى السكان المحليين والمجتمع بشكل كامل) (بومطيع، 2008). كما عرفت بالمفوضية الأوروبية بأنها (التطوع الذاتي للمؤسسة للمساهمة في خلق مجتمع وبيئه افضل). كما عرفت بأنها (عقد اجتماعي بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به) (Zaire, Mohamad, 2000). أي تعد أنها بمثابة محاولة للرقى وتطبيق الأفكار حول المسائل الاقتصادية وكذلك المتعلقة بالمسائل الطوعية تجاه المجتمع والبيئة وباتجاه سلامة العاملين وبنفس السياق فقد عرفت بأنها (التزام المنظمة لتعظيم التأثيرات الإيجابية والتقليل من التأثيرات السلبية في المجتمع).

وفي ضوء التعاريف اعلاه يمكن صياغة تعريف إجرائي لاغراض هذا البحث يتمثل ان المسؤولية الاجتماعية هي (كيفية قيام المصارف قيد البحث أيا كان طبيعة النشاط الذي تمارسه باداء انشطتها بما يحقق اهدافها من ناحية وخلق نتائج ايجابية تحقق رضا المجتمع الذي تعمل فيه وبما يحقق لها الميزة التنافسية امام المصارف الاخرى لضمان استمرارها وديمومتها).

2 أبعاد المسؤولية الاجتماعية

تعمل جميع المصارف قيد البحث في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد كما ذكرنا مما يحتم على رجال الأعمال او المستثمرين على أخذ تلك المتغيرات المتغيرات البيئية مهما كانت طبيعتها بنظر الاعتبار في التخطيط لاعمال منظماتهم على اعتبار انها تستمد قوتها وفعاليتها من خلال تلك المتغيرات والتكيف معها بنظر الاعتبار ووفقاً لذلك فإن المصارف قيد البحث عليها ان تاخذ الابعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية بعين الاهتمام ولو ان هذه الابعاد اختلاف الكتاب والباحثين في تحديدها وقد اشار (Hickis, 2000) إلى أن ابعاد المسؤولية الاجتماعية تتمثل بالعلاقة مع المجتمع العاملين - المستهلكين - المجهزين - الجماعة المحلية الجماعات المهنية)

اما بالنسبة لبحث (بدوي، 2000) فقد اشارت الى ان هذه الابعاد تمثلت بالمجالات التالية (مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية المساهمات العامة تجاه المجتمع الاهتمام بالموارد البشرية تحسين جودة المنتج والخدمة) كما اشار (Heyn, vasin, 2002) إلى أن المعايير الأساسية للمسؤولية الاجتماعية تتمثل بتطوير المجتمع العلاقات مع العاملين والمجهزين حماية البيئة الممارسات التسويقية (Pried, M., willam and ferell, C.O, 1997). ومهما اختلف الكتاب والباحثين في نظرتهم لهذا الموضوع الا انهم لم يختلفوا في جوهر الموضوع اصلا وعليه ستعتمد البحث لأغراض هذا البحث الابعاد التي حددت من قبل (الزعبي، 2005) والتي اشار الى اربعة ابعاد وهي:

أ- البعد الاقتصادي: والذي يمثل الهدف الأول الذي تسعى له المصارف قيد البحث منذ نشوءها تعمل على تحقيق الارباح وتعظيمها لصالح المساهمين أو المستثمرين أي بعبارة أخرى ان تكون المنظمة مجدية من الناحية الاقتصادية وتعمل بشكل متواصل لتوفير الأمان للآخرين.

2- البعد الانساني والذي يدور حول جعل المنظمة صالحة لأن هذا البعد يمثل الشهرة والمكانة التي تحتلها الشركة من خلال ما تقوم به من أنشطة أي ان المنظمة وفق هذا البعد عليها العمل باتجاه تنمية وتطوير المجتمع وتعمل على تحسين نوعية الحياة

ب- البعد الاخلاقي: ويعني ان تكون المنظمة تعتمد السلوك المقبول الذي يقر من قبل المستثمرين وغيرهم من افراد المجتمع والذي يقوم على جعل المنظمة مبنية على اسس اخلاقية وتلتزم بالاعمال الصحيحة ولا تقوم على الاضرار أو ابداء الآخرين أي المجتمع الذي تعمل فيه.

ت- البعد القانوني: أي أن المنظمة عليها الالتزام بالقوانين واطاعتها التي يقرها المجتمع وتصورها الدولة . حيث أن القوانين تلزم المصارف قيد البحث على اعتماد سلوك مقبول لمختلف الأنشطة التي تمارسها وجعل السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع مقبولة منه أي بعبارة أخرى على المنظمة أن تلتزم بتنفيذ الاعمال المقبولة قانونا أو شرعا.

3- التطور التاريخي والنظري لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمصارف:

يتتبع هذا المحور تحول المفهوم من النظرة الكلاسيكية الضيقة (التركيز على تعظيم الربح للمساهمين كما عند ميلتون فريدمان) الى النظرة الحديثة الشاملة (المسؤولية تجاه جميع اصحاب المصلحة وفق نموذج كارول الهرمي الذي يجمع بين البعد الاقتصادي، القانوني، الاخلاقي، والانساني). هذا التطور يوضح الجذور الفكرية للجدل الرؤيتين المذكورتين اعلاه في مواضيع المسؤولية الاجتماعية، ويربط تبلور المفهوم بتطور الفكر الاداري نفسه (Carroll, A. B., 1999, p271-273).

4- السياق الخاص للمسؤولية الاجتماعية في القطاع المصرفي:

تكتسب المسؤولية الاجتماعية في المصارف ابعادا فريدة تنبع من طبيعة عملها كوسيط مالي وواسطة الائتمان لانتقصر على الأنشطة الخيرية، بل تشمل مسؤوليات جوهرية مثل: الشمول المالي (تمويل الفئات المهمشة)، الاقراض المسؤول (توجيه التمويل للمشاريع المستدامة بيئيا واجتماعيا وتجنب تمويل الأنشطة الضارة)، وحماية اموال المودعين وبياناتهم. هذه الخصائص تجعل مسؤولية المصرف مرتبطة عضويا باستقرار النظام المالي والاقتصادي ككل (Scholtens, B., 2009, p163-165).

5- الاطار التنظيمي والحوكمة للمسؤولية الاجتماعية في المصارف:

يوضح هذا المحور كيف تتحول المسؤولية الاجتماعية من مبادئ طوعية الى التزامات شبه الزامية في ظل الاطر التنظيمية المحلية والدولية. يشمل ذلك: القوانين الوطنية (كمكافحة غسل الاموال)، المعايير الدولية الطوعية ذات التأثير الكبير (كمبادئ الامم المتحدة للتمويل المسؤول)، وآليات الحوكمة الداخلية (كانشاء لجان متخصصة في مجلس الادارة ودمج معايير البيئة والمجتمع والحوكمة ESG في عمليات تقييم المخاطر) ، بذلك تتفاعل الادارة الذاتية للمصرف مع الضغوط التنظيمية الخارجية (United Nation Environment Programme Finance Initiative (UNEPI FI), 2022).

6- قياس وتقييم اداء المسؤولية الاجتماعية للمصارف:

لضمان فعالية الممارسات وتجنب (الغسل الاخضر)، يجب قياس الاداء. يناقش هذا الموضوع ادوات القياس الكمي والنوعي، مثل: مؤشرات اداء محددة (حجم المحفظة الخضراء، مؤشرات رفاه المواطنين)، معايير الافصاح الموحدة (كمعايير المبادرة العالمية لاعداد التقارير GRI الخاصة بالقطاع المالي)، والتقييمات الخارجية المستقلة (التصنيفات العالمية للاستدامة). هذه الآليات تساعد في الشفافية وتحويل المسؤولية الاجتماعية الى هدف اداري قابل للإدارة والتقييم (Global Reporting Initiative GRI, 2021).

7- قياس وتقييم اداء المسؤولية الاجتماعية للمصارف:

يتجاوز هذا الموضوع النظرة الدفاعية الى نظرة استراتيجية استباقية. حيث يمكن ان تخلق المسؤولية الاجتماعية قيمة تنافسية مستدامة للمصرف. هذا يتحقق من خلال: تعزيز السمعة وولاء العملاء، جذب الكفاءات والاستثمارات المسؤولة، الابتكار في المنتجات المالية المستدامة، وتقليل المخاطر التشغيلية والقانونية، وبالتالي تصبح المسؤولية الاجتماعية استثماراً في راس المال غير الملموس (الثقة والشرعية) الذي يجني المصرف ويعزز صموده خلال الازمات (Porter, M. E., and Kramer, M. R., 2011, p67-69).

ثانياً: الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية أساس مهم يؤدي بالمنظمة الى النجاح أو الفشل فهي هدف تسعى منظمات الاعمال وتسعى لبلوغه لانها تتمكن من خلالها الوصول الى مكانة تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق الذي تمارس فيها نشاطها . خاصة اذا ما عرفنا ان معظم المصارف قيد البحث اليوم تعيش في بيئات سريعة التغيير وتتصف بظواهر جديدة مثل العولمة والتغير في ادواق المستهلكين وطلباتهم المتغيرة والمتنافسة على المنتج أو الخدمة لذلك فأن هذا المتغير وبما يحتله في ظل هذه الظروف أسوة بالمتغير الاخر والمتمثل بالمسؤولية الاجتماعية جعل الباحث أن يختارهما لهذا البحث.

1- مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري حيث يرجع بداية ظهوره والاهتمام به عام 1939 من قبل (Chaberlin و selzmick) اللذين ربطا بينها وبين المقدرة (الروسان، 1997) وفي بداية الستينات وصف (hofer&schedel) الميزة التنافسية بأنها (الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد)، ويلاحظ من خلال هذا التعريف اكدا على أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال المقدرات واعتبرا أن الميزة التنافسية شيء يمكن استخدامه ضمن إستراتيجية المنظمة . كما أشير إلى أن الميزة التنافسية لم تعد شيء يستخدم في الاستراتيجية بل أنها هدف الإستراتيجية ومتغير معتمد وان الأداء المتفوق هو عامل يرتبط بالميزة التنافسية حيث إن تحقيقها يؤدي إلى تحقيق أداء عالي (الداوي، 2004) وأشار (porter) إلى أن الميزة التنافسية (تنشأ بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة مع تلك المستعملة من قبل المنافسين الآخرين واعتبر إن الإبداع هو جوهر الميزة التنافسية) (lynch, Richard, 2000) وعرفت على أنها (التميز الذي يميز المنظمة عن غيرها من المصارف قيد البحث المنافسة) (Fahey, Liam, 1987) وعبر عنها (الجريري، 2001) بأنها (أي شئ يميز المنظمة ومنتجاتها تميزا ايجابيا عن منافسيها من وجهة نظر عملائها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها) (الشيخ وبدر، 2004) اما (kotler) فقد أكد على (أنها أداء أعمالها بالشكل أو الصيغة التي يصعب على منافسيها تقليدها ويمكن تحقيقها بواسطة تنفيذها)، مقدرة المنظمة على الوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب نقود إلى التميز (المجمع العلمي للمحاسبين القانونيين، 2001).

وفي ضوء التعاريف التي تمت الإشارة إليها في أعلاه يمكن القول إن مفهوم الميزة التنافسية وحسب آراء الباحثين والمفكرين الذين تناولوا الموضوع أنه (ركز على الطريقة التي من خلالها تتمكن المنظمة إن تميز نفسها عن غيرها من المصارف المنافسة لها ويتحقق ذلك من خلال التميز والتفوق على تلك المصارف من خلال اعتماد العديد من العوامل التي تختلف في طبيعتها ودرجة

تأثيرها). حيث ان البعض منها يعكس فعلا مزايا تنافسية ملموسة كإخفاض الكلف وتحسين جودة المنتج أو الخدمة والخبرة المتراكمة وهذه في جوهرها تشكل مانحن بصدد بحثه وهو الميزة التنافسية.

من ناحية، ومن ناحية أخرى تلاحظ أن بعض الباحثين ركز في تحديده لمفهوم الميزة التنافسية على (التفوق النسبي هذا للمنظمة كما يكون في مجال المهارات وطبيعة المصادر التي تمتلكها المنظمة نفسها، أي بعبارة أخرى على القدرات الداخلية، في حين ركز آخرون على البيئة الخارجية من خلال تأكيدهم على خدمة الزبون واعتبروها أساس في ذلك الا اننا نرى أن هناك ضرورة للربط بين المفهومين وهما المصادر والقدرات الداخلية وبين البيئة الخارجية للمنظمة أساسا من القيمة أو الإشباع الذي تستطيع المنظمة ان تقدمه وهذا ما ينسجم مع الرأي القائل أن الميزة التنافسية تدفع لعملائها بسعر اقل من أسعار المنافسين أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها لهؤلاء العملاء تفوق الإشباع المتأني منها على الأسعار المدفوعة مقابل ذلك) (kotler, Philip, 1997)

2- الاستراتيجيات التنافسية واساس بناء الميزة التنافسية:

ينبغي على كل منظمة تطوير استراتيجيه تتمكن من خلالها تحقيق التنافس اذ أن بحث القوة والضعف تهدف اساس الى محاولة المنظمة لتحقيق وزيادة قدرتها على التنافس في محيط الاسواق التي تعمل بها والمهمة الي تقع على عاتقها كيف يمكنها أن تحول نقاط القوة والضعف لديها الى ميزة تنافسية تتمكن من خلالها مواجهة المصارف قيد البحث المنظمة المنافسه لها (الدوري، 2005). وأن التصنيف الشائع بين الباحثين والكتاب حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو ذلك التصنيف الذي قدمه (porter) الذي يتضمن على استراتيجية القيادة الشاملة في الكلفة، التميز والتركيز حيث أكد هذا المدخل على ضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج بسعر اقل او اعتماد أساليب يمكنها تمييز المنتج المقدم للمستهلك والتركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من إعطيه السوق بأكمله. حيث تتمكن المنظمة من خلالها هذه الاستراتيجيات التنافس في مجال الاعمال والصناعة وتحقيق عائد يفوق الوسط (الحسيني، 2000). وتعرف الاستراتيجيات العامة بانها (اطار يحدد اهداف المنظمة في مجال تحديد الاسعار والتكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات بحيث تتمكن الادارة بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس الخمس المتمثلة بالمنافسين والعملاء والموردين وتحديد الداخلين الجدد والمنتجات البديلة) (Evan.P, 1996).

3- انواع الاستراتيجيات التنافسية العامة:

تطرق الكثير من الباحثين والكتاب في حقل الادارة الإستراتيجية إلى أنواع الإستراتيجيات التنافسية فقد حددت بخمس إستراتيجيات هي الكلفة، النوعية، المرونة، الابداع والاعتمادية (porter, micheal, 1982). كما قدم (خليل، 1998) ثالث الاستراتيجيات أطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية العامة والتي يمكن استخدامها لتحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وهذه الاستراتيجيات وكما أشرنا لها هي:

أ- إستراتيجية القيادة الشاملة في الكلفة:

تعتمد المصارف قيد البحث هذه الإستراتيجية في سبيل تحقيق كلفه اقل بالنسبة لمنتجاتها المقدمه للسوق من خلال الكفاءة العلمية والتنسيق بين الأقسام والسرعة في عملية التجهيز لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة بشكل كامل أو على قطاع معين بحيث تستطيع إن تبيع بسعر اقل من أسعار المنافسين وتحقيق أكبر قدر من الأرباح . وان المبرر للمنظمات التي تبيع هذه الاستراتيجيات هي تحقيق اقتصاديات الحجم وتوفير فرص مشجعه لتخفيض وتحسين الكلفة.

مستوى الكفاءة، وأن اعتماد هذه الإستراتيجية يحقق مزايا كثيرة فبالنسبة للمنافسين اعتماد هذه الإستراتيجية يجعل المنظمة في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر . أما فيما يتعلق بالعملاء فأن المنظمة المعتمدة لهذه الإستراتيجية يجعلها تتمتع بحصانة من قبل العملاء بحيث لا يساومون على الأسعار . كما إنها تحقق مزايا للموردين تتمثل في جعل المنظمة في أمان من الموردين الأقوياء كما تظهر ميزتها من عملية دخول المنافسين المحتملين لان المنظمة المعتمدة لمثل هذه استراتيجيه يجعلها تحتل مكانا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي من المنافسين المحتملين. إضافة لذلك فان ميزه هذه استراتيجيه تبرز في حالة وجود المنتجات البديلة حيث تتمكن المنظمة المنتجة بتكلفة أقل من استخدام التخفيضات سلاح ضد السلع البديلة (حسين ومحمد، 2006).

ب - إستراتيجية التميز: ركزت هذه الإستراتيجية على محاولة المنظمة تمييز منتجاتها أو خدماتها عن ما يماثلها في المصارف قيد البحث الأخرى وذلك من خلال جعل المستهلك يشعر بأنه يحصل على منتج أو خدمة مميزة أو فريدة حيث تقوم أساساً على جذب المستهلك وزيادة حجم المبيعات وتستطيع من خلال ذلك حماية نفسها أمام منافسيها وفقاً لولاء المستهلك العلامة معينه وتخفيض درجة الحساسية للسعر ومن خلال هذا تستطيع المنظمة إن تضع أسعار لمنتجاتها أعلى من أسعار منافسيها وتبعا لذلك فإنها تحقق هامش إرباح أعلى من منافسيها نسبياً (خليل نبيل ص (149) ومن مجالات التميز يمكن للمنظمة إن تحقق ميزة تنافسية ولفترة زمنية طويلة من خلال (عثامنة، 1997).

أ- التميز على أساس التفوق الفني

ب - التميز على أساس الجودة

ت - التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة للمستهلك

ث - التميز على أساس تقديم منتج ذو أكبر قيمة للمستهلك مقابل المبلغ المدفوع لذلك

ج - إستراتيجية التركيز:

وهي محاولة تميز المنتجات أو الخدمات إلى تقدمها المنظمة عن نظيرتها إذا تتمكن المصارف قيد البحث التي تنافس وفقاً لهذه الإستراتيجية تقديم منتجات متميزة بشكل عالي تمكن من إشباع رغبات وحاجات مجموعة منتجة من العملاء في حيز محدد من السوق كما إنها تحاول تخفيض التكاليف حيث تحقق الميزة التنافسية عند استخدام إستراتيجية التركيز في حالات منها (عثامنة، 1997).

عند تواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من العملاء ممن لهم حاجات مختلفة ويستخدمون المنتج بطرق مختلفة:

- عندما يتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو.
- ج - عندما تشتت حالة التنافس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- ت - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في السوق المستهدف ولأغراض تنفيذ الإستراتيجيات هذه فقد أشار porter إن ذلك يتطلب مهارات وموارد إضافة إلى إجراءات رقابية مختلفة وكما وضحاها في الجدول (2).

الاستراتيجيات التنافسية العامة	الموارد والمهام المطلوبة	المتطلبات النمطية
1- القيادة الشاملة في الكلفة	الحفاظ على الاستثمار وتقديم المزيد	احكام رقابة على التكاليف
	المهارات الهندسية في النتاج	تقديم تقارير رقابية مفصلة
	رقابة على القوى العاملة	هيكلية التنظيم والمسؤوليات
	تصميم المنتجات بطريقة سهل تصميمها	مكافآت وحوافز
	اعتماد نظام توزيع منخفض التكاليف	
2- التميز	قدرات تسويقية عالية	الاهتمام بالبحث والتطوير
	قدرة عالية في البحث	مقاييس وحوافز
	سمعة متميزة في النوعية	الاهتمام بجذب الماهرين والمبدعين
	خبرة متراكمة	
	الحصول على المهارات	
التركيز	تعاون قوى بين جميع منافذ التوزيع	
	خليط من الموارد والمهام اعلاه موجهة نحو الهدف	خليط من التعليمات اعلاه موجهة نحو الهدف

Soure: porter micheal . "competitive strategy" Techniques for analyzing and competitors, free press, New york, London, 40-41-1982.

4- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من المواضيع المهمة الواجب دراستها والاهتمام بها من قبل منظمات الاعمال بحكم التحديات التي تتعرض لها كما ذكرنا اذ يحتم على تلك المصارف قيد البحث الالتزام بواجبها الاجتماعي اضافة الى هدفها الرئيسي المتمثل بالجانب الاقتصادي الذي يتمحور حول تعظيم الربحية الذي واجه انتقادات كثيرة وذلك لعدم اهتمام تلك المصارف قيد البحث بواجباتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وفي ضوء هذا كله بادرت الكثير منها بالاهتمام بالعاملين وتحسين ظروف العمل وتوفير فرص الترقية وبالتالي تحسين نوعية الحياة وتحقيق العدالة بما يضمن استمرار تلك المصارف قيد البحث ووقوفها امام المصارف قيد البحث المنافسة ولا بد من القول ان اعتماد المصارف قيد البحث لتلك المبادرات يعطيها ناحيتين أساسيتين الناحية الأولى تتمثل في تحسين وتعظيم الربحية وتعزيز ميزتها التنافسية من ناحية ثانية. ومما يؤكد ذلك قيام المصارف قيد البحث ومنذ بداية الستينات من القرن الماضي باعتماد الجانب الاجتماعي من خلال ممارستها ودعمها للأنشطة الاجتماعية وبما يعزز البنى التحتية للبيئات التي تعمل فيها وهذا ما يتمثل بالدور الاجتماعي للمنظمة الذي يعزز من موقع المنظمة واستمرارها من خلال تهيئة الاجواء المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من تعزيز قدرتها على الاستمرار اما المصارف قيد البحث الأخرى التي تمارس نفس النشاط (بدوي، 2000). وهذا ما دفع المصارف قيد البحث ان تأخذ نصب عينها حاجات المجتمع ومتطلباته في جميع القرارات التي تتخذها من خلال اعتمادها مصالح عدة جهات وليس جهة واحدة كالحكومة والمالك والمجتمع وبما يمكنها من إزالة التناقض بين الربح الاقتصادي والاهداف الاجتماعية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

اولا - تحديد مستوى متغيرات البحث

يحاول هذا البحث الاجابة عن التساؤلات التالية:

- ماهي درجة التزام تلك المصارف بمتغير المسؤولية الاجتماعية في مختلف انشطتها.

- ماهو واقع الميزة التنافسية لتلك المصارف.

ولغرض الاجابة على هذه التساؤلات والتي تشكل محور بعض الاهداف التي يسعى لها البحث فانه تم العمل على تبويب اجابات افراد العينة لكل فقرة من فقرات المتغيرات التي اعتمدها البحث ولذلك في سبيل معالجتها احصائيا. وقد اقتصرنا في عملنا على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية اختصارا للبحث وكما يأتي:

1- تحديد مستوى المسؤولية الاجتماعية:

سبق وان اشرنا في منهجية البحث إلى أن المسؤولية الاجتماعية مثلت ولاغراض هذا البحث باربعة ابعاد (الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، الاخلاقي)

وحسب ما اشار الى ذلك وقد اعتمد البحث الحالي على اربعة فقرات لكل بعد من هذه الابعاد فقد أشرت النتائج المستخرجة في الجدول (3) على النحو الآتي:

ففيما يتعلق بالبعد الاقتصادي اكد اغلب افراد العينة على أهميته حيث تراوحت نسبة من أكد هذه الاهمية على الفقرات الممثلة لهذا البعد حيث تراوحت نسبته بين (61.1-77.8) مما يدل على اهمية هذا البعد لدى أفراد العينة وتبرز هذه الاهمية ايضا من خلال قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمؤشرة في الجدول (3) والتي تراوحت بين (3.53-3.82) و بانحراف معياري (1.26-1.29) ولكل منهما على التوالي .

وهذا ما يدل على ميل افراد العينة إلى السعي لتحقيق وتعظيم الربح الذي يحققه المصرف وميلهم لدفع رواتب مجزية والحوافز للعاملين كما انها تعجل توفير فرص ترقية الموظفين العاملين في تلك المصارف وترقيتهم. اما فيما يتعلق بالبعد القانوني الذي يمثل المتغير الثاني لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية فقد أشرت النتائج المستخرجة في الجدول (3) ان اغلب افراد العينة اكدو أهمية هذا المتغير بفقراته المكونة له حيث تراوحت نسبة من أكد اهمية ذلك (63.9% - 75%) مما يدل على أهمية هذا البعد لدى افراد العينة كما تبرز هذه الاهمية ايضا من خلال قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمؤشرة في الجدول (3) والتي تراوحت بين (3.01-4.03) وبانحراف معياري (1.28 - 1.19) لكل منها على التوالي.

وهذا ما يدل على ميل افراد العينة إلى التزام ادارة المصارف المبحوثة بتعليمات وتوجيهات الادارة العامة في بغداد والى الاقتصاد في المصاريف وجعلها بشكل مركزي اضافة الى ميلها إلى تقديم النصائح وخدمة مصالح الزبائن وهذا يمثل نهج اعتمدته الادارات العامة لتلك المصارف.

اما فيما يتعلق بالبعد الانساني فقد أثرت النتائج المستخرجة في الجدول (3) أن اغلب افراد العينة أكدوا على اهمية هذا الجانب وبالفقرات المكونة له والموضحة في نفس الجدول حيث تراوحت نسبة من أكد أهمية ذلك بين (72.2%-83.4%) كما تبرز هذه الاهمية ايضا من خلال قيم الوسط الحسابي والمؤشرة في الجدول (3) والتي تراوحت بين (3.47-4.18) وبانحراف معياري (1.19-1.45) لكل منهما على التوالي.

وهذا مايدل على ميل افراد العينة إلى ممارسة الموضوعية وعدم التضليل مع الزبائن والى تحقيق العدالة المغالات في اسعار خدماتها المصرفية واخيرا فيما يتعلق بالبعد الاخلاقي باعتبار المؤشر الرابع من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية التي اعتمدها البحث الحالي فقد أكدت النتائج المستخرجة في الجدول (3) حول هذا المؤشر وبالفقرات المكونة له على اهميته حيث تراوحت نسبة افراد العينة التي أكدت هذه الاهمية بين (66.6%-80.5%) مما يدل على أهمية هذا البعد لدى أفراد العينة كما تبرز هذه الاهمية من خلال قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري المؤشرة في الجدول (3) حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات هذا المؤشر بين (3.71) و (4.08) وبانحراف معياري (1.49-0.98) كل منهما على التوالي وهذا ما يدل على ميل افراد العينة في تلك المصارف على محاربة الفساد واقامة علاقات طيبة مع الزبائن وتقويتها لصالح الطرفين المصرف من جهة والزبائن من جهة أخرى .

جدول (3) التوزيعات التكرارية والنسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية

مستوى الاجابة										متغيرات المسؤولية الاجتماعية
عالي		متوسط		ضعيف		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%					
البعد الاقتصادي										
1	28	77.8	6	16.7	2	5.5	3.82	1.29	1	تسعى ادارة المصرف الى تحقيق وتعظيم الربح
2	24	66.6	6	16.7	6	16.7	3.66	1.24	2	تسعى الى دفع رواتب مجزية للعاملين
3	22	61.1	8	22.2	6	16.7	3.53	0.97	3	تسعى الى توفير فرص الترقية والترفيه
4	22	61.1	6	16.7	8	22.2	3.63	1.26	4	تعمل على منح الحوافز للعاملين
البعد القانوني										
5	24	66.6	8	22.2	4	11.2	3.47	1.45	5	تلتزم ادارة المصرف بتعليمات وتوجيهات الادارة العامة
6	23	63.9	8	22.2	5	13.9	3.01	0.65	6	تحرص ادارة المصرف على الاقتصاد في المصاريف
7	26	72.2	6	16.6	4	11.2	3.86	1.28	7	تسعى الى حماية المستهلكين للخدمة
8	27	75	5	13.8	4	11.2	4.03	1.09	8	تميل الى تقديم النصائح للزبائن
البعد الانساني										
9	30	83.4	3	8.3	3	8.3	4.18	1.19	9	تقوم ادارة المصرف باعلام المستهلك بخدماتها
10	29	80.5	4	11.2	3	8.3	4.39	0.86	10	تسعى الى الابتعاد عن التضليل امام الزبائن
11	28	77.8	5	13.8	3	8.3	3.53	0.97	11	يتمثل الى ابصال خدماتها بشكل عادل الى الزبائن
12	26	72.2	4	11.2	6	16.7	3.47	1.45	12	لا يميل الى المغالات في اسعار خدماتها
البعد الاخلاقي										
13	25	69.4	4	11.2	7	19.4	3.82	1.29	13	يعتمد المصرف نظام حازم في محاربة الفساد
14	24	66.6	4	11.2	8	22.2	3.63	1.26	14	لايميل المصرف الى ممارسة الاحتكار في تسويق الخدمة
15	29	80.5	3	8.3	4	11.2	4.08	0.98	15	يمتلك المصرف ادلة وتعليمات للالتزام بالجانب الاخلاقي
16	24	66.6	6	16.1	6	16.7	3.71	1.49	16	يعتمد المصرف على اقامة علاقات طيبة مع الزبائن

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS Statistices version 20

2- تحديد مستوى الميزة التنافسية:

سبق وان اشرنا في منهجية البحث الى ان الميزة التنافسية مثلت ولاغراض هذا البحث بثلاث مؤشرات الكلفة النوعية الافضل (الجودة والتميز)

وقد اعتمد لقياس كل مؤشر من المؤشرات الثلاث هذه على اربعة فقرات وكما موضحة في الجدول (4) ولتحديد مستوى مؤشر من هذه المؤشرات فقد اشترت النتائج المستخرجة في الجدول (4) على النحو الآتي:

ففيما يتعلق بمؤشر الكلفة المنخفضة اكد اغلب افراد العينة على أهميته حيث تراوحت نسبة من اكد هذه الاهمية على الفقرات المؤثرة على هذا المؤشر بين (61.1%-96.4%) مما يدل على اهمية هذا المؤشر لدى أفراد العينة وتبرز هذه الاهمية ايضا من خلال قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمؤشرة في الجدول (4) والتي تراوحت بين (3.01) و (3.89) و بانحراف معياري (0.65)(0.89) لكل منها على التوالي.

وهذا مايدل على تأكيد افراد العينة على الرغبة والميل الى تخفيض كلفة الخدمة المصرفية وانخفاض المصاريف الادارية والتسويقية المتعلقة بهذه الخدمة اضافة الى رغبتهم في رفع مستوى العوائد المتوقع الحصول عليها اما فيما يتعلق بمؤشر الجودة اكدت نسبة كبيرة من عينة البحث المختارة اهميته حيث تجاوزت هذه النسبة النسبة أكثر من 50% حيث تراوحت بين (50% و 61.1%) مما يدل على اهتمامهم بهذا المؤشر وتبرز هذه الاهمية ايضا من خلال قيم الوسط الحسابي لفقرات هذا المؤشر والتي تراوحت بين (29) و (315) و بانحراف معياري (0.91) و (0.93) لكل منها على التوالي. واخيرا فيما يتعلق بمؤشر التميز فقد اشترت النتائج المؤشرة في الجدول (4) على تأكيد نسبة من أفراد العينة على أهمية هذا المؤشر وفق النتائج المؤشرة ازاء كل فقرة من الفقرات حيث تراوحت هذه النسبة بين (55.5%-63.9%) مما يدل على اهمية هذا المؤشر ومما يؤكد هذه الاهمية قيم الوسط الحسابي التي اشرها الجدول (4) حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لهذه الفقرات بين (2.96) و (3.82) وبانحراف معياري (1.29 و 0.89) لكل منها على التوالي.

جدول (4) التوزيعات التكرارية والنسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الميزة التنافسية

الاجابة الفقرات		مستوى		عالي		متوسط		ضعيف		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
				عدد	نسبة %	عدد	نسبة %	عدد	نسبة %		
التكاليف											
1	يميل المصرف الى تخفيض تكاليف الخدمة المصرفية	23	63.9	10	27.8	3	8.3	3.24	0.85		
2	تصنف الخدمة بانخفاض المصاريف الادارية	25	69.4	8	22.2	3	8.3	3.89	0.89		
3	التكاليف التسويقية للخدمة منخفضة	22	61.1	10	27.8	4	11.2	3.11	0.94		
4	ارتفاع مستوى العوائد المتوقع الحصول عليها	22	61.1	10	27.8	8	22.2	3.01	0.65		
الجودة											
5	تميل ادارة المصرف الى تطبيق مفاهيم ادارة الجودة	18	50	12	33.3	6	16.7	3.08	1.48		
6	تتوفر في المصرف تغذية عكسية مع الزبون	20	55.5	10	27.8	6	16.7	3.1	1.07		
7	تنوع الخدمة المقدمة حسب مستوى الطلب	22	61.1	6	16.7	8	22.2	3.15	0.93		
8	يتميز المصرف بالاستجابة السريعة للزبون	19	52.8	10	27.8	7	19.4	2.9	0.91		
9	المصرف لديه القدرة على تنفيذ جدولة العمليات	20	55.5	12	33.3	4	11.2	3.1	1.07		
التميز											
10	يشجع المصرف الافراد المتميزين والمبدعين لديه	20	55.5	8	22.2	8	22.2	2.96	0.89		
11	يمتلك المصرف امكانيات مادية وبشرية متميزة عن غيره	21	58.3	9	25	6	16.7	3.24	0.85		
12	يلتزم المصرف بدقة المواعيد في انجاز الخدمة	23	63.9	5	13.8	8	22.2	3.82	1.29		
13	يشجع المصرف عملية البحث والتطوير للوصول الى الافضل	22	61.1	6	16.7	8	22.2	3.63	1.26		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS Statistics version 20

ثانيا - العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية:

من خلال البحث الحالي بجانبه النظري والفرصة التي اعتمد عليها أشرنا إلى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وفق ما اشرنا اليه في الفرضية التي تنطوي على وجود علاقة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية. وبغية اختبار هذه العلاقة يمكن تجزئة هذه العلاقة التي اشارت اليها الفرضية الرئيسية إلى خلاقات جزئية وفقا للمؤثرات الفرعية لكل من المتغيرين الرئيسيين (المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية) حيث تضمنت المسؤولية الاجتماعية وكما أشرنا في عملية قياسها والتي اعتمدت لأغراض هذا البحث بأربعة ابعاد كما ذكرنا (الاقتصادي، القانوني، الانساني، الاخلاقي) والميزة التنافسية التي مثلت لأغراض هذا البحث كما ذكرنا بثلاث مؤشرات (الكلفة المنخفضة، الجودة، التميز) و عليه سيتم بيان العلاقة بين كل مؤشر من المؤشرات الفرعية اعلاه ولكلا المتغيرين كعلاقات فرعية ثم بيان العلاقة بين مجموع تلك المؤشرات من كل متغير مع مجموع مايقابلها من المتغير الآخر للوصول الى العلاقة الرئيسية الكلية التي اشارت لها الفرضية وذلك بغية اختبار تلك الفرضية التي أشرنا لها في منهجية البحث والتي ارتكز عليها. ولتحقيق ذلك تم الاستعانة بمعامل ارتباط سبيرمان والمؤشر نتائج في الجدول رقم (5) وكما يأتي

جدول (5) معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

المسؤولية الاجتماعية	الميزة التنافسية	قيادة الكلفة	الجودة	التميز	الاجمالي
البعد الاقتصادي	0.622	0.673	0.549	0.522	
	**	**	*	*	
البعد القانوني	0.608	0.649	0.534	0.591	
	**	**	*	*	
البعد الانساني	0.661	0.615	0.565	0.601	
	**	**	*	**	
البعد الاخلاقي	0.597	0.611	0.581	0.599	
	*	**	*	*	
مجموع اجمالي المؤشرات	0.619	0.661	0.577	0.606	
	**	**	*	**	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS Statistics version 20

حيث تؤثر النتائج المستخرجة من الجدول (5) طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية التي مثلت لأغراض هذا البحث بثلاث مؤشرات حيث تؤثر النتائج المستخرجة في الجدول (5) ان هناك علاقة قوية موجبة بين البعد الاقتصادي كاحد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية وكل مؤشر من مؤشرات الميزة التنافسية (قيادة الكلفة الجودة - والتميز) حيث بلغت هذه العلاقات (0.622) (6730) (5490) على التوالي.

وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بالنسبة للاول والثاني وعند مستوى (0.05) للمؤشر الثالث.

كما أثرت النتائج وفي نفس الجدول الى وجود علاقة قوية موجبة بين البعد القانوني وكل مؤشر من مؤشرات الميزة التنافسية حيث بلغت (0.608) و (0.649) (0.534) وجميعا ذات دلالة معنوية وكما مؤشر في الجدول. وفيما يتعلق بالبعد الاخلاقي فقد اشرت النتائج المستخرجة في نفس الجدول الى قوة هذه العلاقة مع مؤشرات الميزة التنافسية حيث بلغت (0.661) (0.615) و (0.564) على التوالي وجميعها ذات دلالة معنوية وعند مستوى (0.05) كما اشرت النتائج الى وجود علاقة قوية موجبة بين البعد الانساني كاحد متغيرات المسؤولية الاجتماعية مع كل مؤشر من مؤشرات الميزة التنافسية حيث بلغت تلك العلاقات (0.597) (0.661) (0.577)، هذه العلاقات تعتبر ذات دلالة معنوية. اما عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية بابعادها الاربعة بصورة مجتمعة مع الميزة التنافسية بمؤشراتها الثلاث مجتمعة فتؤثر النتائج المستخرجة من نفس الجدول ان معامل الارتباط بينهما كانت علاقة قوية موجبة حيث بلغت (0.606) ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) فان النتائج التي توصلنا لها والمؤشرة في الجدول (5) والتي تم توضيحها في اعلاه تؤكد صحة الفرضية التي طرحها الباحث في هذا المجال . حيث ان ذلك يدل على أنه عندما يكون مستوى المسؤولية الاجتماعية للمصارف المبحوثة أي انها تأخذ الجوانب الاجتماعية والمجتمع المحيط بتلك المصارف فان ذلك يساعدها على تعزيز ميزتها التنافسية لتلك المصارف والعكس هو الصحيح.

ثالثاً - تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية:

سبق وان تم التوصل إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وذلك من خلال معامل الارتباط (سبيرمان) وان هذه العلاقة لا تحدد درجة تأثير كل متغير في المتغير الآخر اذ انه على الرغم من معنوية العلاقة بين المتغيرين فانه لا يمكن الاعتماد عليها في تحديد درجة التأثير بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) لذا سيتم تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرين وتقليل التباين واختبار (F) لهذا الانحدار ويمكن أن نعرض ذلك وكما مؤشر في الجدول (6) الذي يوضح فيه ان هنالك تأثير للمسؤولية الاجتماعية بابعادها الاربعة المعتمدة في هذا البحث في تحقيق الميزة التنافسية الممثلة بثلاث مؤشرات ويظهر هذا التأثير من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (2.693)(2.738) (2.795) (2.839) لكل من المؤشرات الاربعة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت (2.43) وعند مستوى معنوية (0.05) وهذا مايدل على وجود تأثير لكل متغير من متغيرات المسؤولية الاجتماعية في مؤشرات الميزة التنافسية وكما يتضح هذا التأثير من خلال قيمة (1) المحسوبة بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية بجميع المتغيرات الاربعة الممثلة للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية والتي بلغت (2.741) وهي اكبر من قيمة (1) الجدولية ايضا.

جدول (6) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	المعامل	الخطا المعياري	f المحسوبة	f المحسوبة
القيمة الثابتة	36.615	6.298	2.233	
البعد الاقتصادي	0.468	0.357	2.739	
البعد القانوني	0.644	0.241	2.795	2.43
البعد الاخلاقي	0.691	0.391	2.738	
البعد الانساني	0.422	0.513	2.836	
اجمالي المسؤولية الاجتماعية	0.189	0.405	2.741	

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS Statistics version 20

ولتحديد درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية بمتغيراتها ككل فانه تم تحليل التباين (اختبار f) لنموذج الانحدار وكما مبين في الجدول (7)

جدول (7) تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

التفاصيل	مجموع الدرجات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F محسوبة	f الجدولية
الانحدار	11.478	1	11.477		
الخطا	9.356	38	0.246	46.670	4.10
الاجمالي	20.243	39			
معامل التحديد R ²	0.625				
الخطا المعياري	0.487				

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS Statistics version 20

اما بشأن تحديد درجة تأثير متغيرات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية فقد اعتمد تحليل التباين اختبار (1) لنموذج الانحدار أعلاه وكما يوضح ذلك الجدول (7) الذي يتضمن القيم الإحصائية لنموذج الانحدار اذ تؤثر هذه النتائج أن قيمة (أ) المحسوبة والتي بلغت (46,670) هي أكبر من قيمتها الجدولية التي كانت (4.1) وعند مستوى معنوية (0.05) والتي تدل على ان متغيرات المسؤولية الاجتماعية في العينة المبحوثة تؤثر بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية وان درجة التأثير هذه توضحها معامل التحديد (R²) التي تدل على ان متغيرات المسؤولية الاجتماعية لها القابلية على تفسير (62,5%) من التغير الذي يحصل في مستوى الميزة التنافسية في تلك المصارف اما النسبة المتبقية والبالغة (37.5%) فإنها ترجع إلى تأثير متغيرات أخرى لم تدخل ضمن منهجية أو متغيرات هذا البحث.

الاستنتاجات

1. توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية وذات دلالة احصائية بيم ممارسات المسؤولية الاجتماعية (في ابعادها الاربعة) وبناء الميزة التنافسية (في مؤشراتها الثلاثة) في المصارف العراقية المبحوثة .
2. تؤثر المسؤولية الاجتماعية بشكل ايجابي وذو دلالة احصائية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تفسر مايقارب 62.5% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية .
3. يعد الالتزام بالبعد الاقتصادي (تعظيم الربح، الرواتب المجزية، الحوافز) من اقوى المحركات لتحقيق ميزة تنافسية قائمة على الجودة وقيادة الكلفة.
4. يلعب الالتزام بالابعاد القانونية والاخلاقية (الشفافية، محاربة الفساد، حماية المستهلك) دورا محوريا في بناء السمعة والثقة، وهما اسا الميزة التنافسية القائمة على التميز .
5. يرتبط البعد الانساني (العدالة، الاعلام، تجنب التظليل) ارتباطا وثيقا بقدرة المصرف على خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمة من خلال تعزيز ولاء العملاء ورضاهم الداخلي.
6. تدحض النتائج النظرة التقليدية التي تفصل بين الهدف الاقتصادي والواجب الاجتماعي، وتؤكد احتمالية تحويل المسؤولية الاجتماعية من تكلفة الى استثمار استراتيجي يولد مزايا تنافسية مستدامة.
7. تؤكد الدراسة على خصوصية القطاع المصرفي، حيث تكتسب المسؤولية الاجتماعية ابعادا جوهرية كالشمول المالي والاقراض المسؤول، مما يجعل تأثيرها في الميزة التنافسية اكثر عمقا واستدامة.
8. تبرز الحاجة الى وجود ادوات واليات متطورة لقياس وتقويم اداء المسؤولية الاجتماعية كممارسة ادارية قابلة للرقابة والتحسين.
9. على الرغم من النتائج الايجابية يشير واقع الممارسة الى وجود فجوة بين ادراك الاهمية النظرية للمسؤولية الاجتماعية ودرجة دمجها الفعلي في الاستراتيجيات والعمليات الاساسية للمصارف.
10. تعزز ممارسات المسؤولية الاجتماعية المرنة التنظيمية للمصرف وترسخ شرعيته المجتمعية، مما يضمن بقاءه واستدامته في مواجهة التحديات والمنافسة المتزايدة.

التوصيات:

1. على ادرات المصارف الحكومية صياغة سياسة مكتوبة وواضحة للمسؤولية الاجتماعية، تدمج بشكل رسمي في خططها الاستراتيجية وموازناتها التشغيلية.
2. ضرورة انشاء لجان متخصصة في مجالس الادارة او الادارات العليا لمتابعة وتطوير مبادرات المسؤولية الاجتماعية وربطها باهداف الاداء.
3. تصميم وتطبيق نظام مؤشرات اداء رئيسية KPIs كمي ونوعي لقياس اثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية في تخفيض التكاليف، رفع الجودة، وبناء سمعة.
4. تنفيذ برامج توعوية وتدريب مستمرة للكوادر البشرية على جميع المستويات لتعميق فهمهم لدورهم في تحقيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية وربطها بمكافآتهم وتقييم ادائهم.
5. اعتماد معايير للاقراض المسؤول والمستدام، وتوجيه المحفظة التمويلية نحو المشاريع ذات الاثر الاجتماعي والبيئي الايجابي، كوسيلة للتميز التنافسي.
6. تطوير منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة تلبي احتياجات الفئات المهمشة والمشاريع الصغيرة، لتعزيز الدور الاجتماعي بفتح اسواق جديدة.

7. الالتزام بنشر تقارير سنوية للاستدامة وفق معايير عالمية مثل (GRI) لابرار الجهود المبذولة وكسب ثقة المتعاملين والمستثمرين.
8. توظيف التقنيات المالية (FinTech) لتقديم خدمات مصرفية مسؤولة، مثل تقليل البصمة الكربونية عبر الخدمات الالكترونية وتحسين تجربة العملاء.
9. العمل بشكل مشترك مع البنك المركزي والجهات الرقابية لتطوير اطر تنظيمية تحفز وتدعم تبني افضل ممارسات المسؤولية الاجتماعية في القطاع المصرفي ككل.
10. توصي الجهات الاكاديمية والباحثين باجراء دراسة طويلة ومقارنة على نطاق اوسع لتتبع تطور العلاقة بين المتغيرين ودراسة تأثير العوامل الوسيطة (الثقافة التنظيمية والقيادة).

المصادر

- 1- التويجري ، محمد ابراهيم، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية " بحث ميدانية استطلاعية - المجلة العربية للإدارة - المجلد 18 ، العدد 2:1998
- 2- الحمدي ، حسين محمد فؤاد، الفلسفة التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة واثرها في رضا المستهلك بحث تطبيقي اطروحة دكتوراه - كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية - 2001.
- 3- Abagail,M.and siegel D." corporate social responsibility and financial performance:correlation or misspecification", strategic management journal, vol. 12, no5,2000.
- 4- Adams. G, arry. I and lamont Bruce. T, " Knowledge management system and developing sustaliable competitive advantage", journal of knowledge management, vol 7.no.2.2003.
- 5- الدليمي، عراك عبود عمير، تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة بحث تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد - 2009.
- 6- البكري ، ثامر ياسر - المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي وبحث تحليليه لاداء عينه من المديرين العاملين في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن - اطروحة دكتوراه غير منشوره - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد 1996
- 7- w.w.w.social responsibility and it assertion and citeria htm.2002.
- 8- Drucker peter, F. An introductory view of management Harpers College prees U.S.A 1977
- 9- Holmose sunder,I,- corporat social' performance and present areas of commitment" acadmy of management journal -vol-20-1985.
- 10 - بومطيع، خالد جاسم المسؤولية الاجتماعية للشركات مفاهيم وتطبيقات ورقه مقدمه في حفل تكريم الدكتور مصطفى السيد - دولة الكويت 2008
- 11- Zaire, Mohamad .'social restonsibility and impact on society". the TQM magazine.vol.12.no.3.2000
- 12- Hickis 'moral maketh the money 'Australian CPA, vol. 70.no.40.2000.
- 13 - بدوي ، محمد عباس - المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع - دار الجامعة الجديدة للنشر - الاسكندريه 2000
- 14- Heyn ,vasin, what is corporate social responsibility,2002.
- 15- Pried, M.,willam and ferell,C.O, Markeing concepts and strategies, ninth edition, Houghton, Mifflin company, boston 1997
- 16- الزعبي ، حسن علي ، نظم المعلومات الاستراتيجيه - استراتيجي داروائل - عمان - الاردن_2005.
- 17- الروسان محمود علي محمد العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي و أثرها في الاداء التصديري بحث تحليليه في شركات الادوية الاردنية . اطروحة دكتوراة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، 1997.
- 18- الداوي ، الشيح، دور تسير الفعال لموارد كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقه مقدمه الى المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقله، الجزائر، -9-10-2004
- 19- lynch, Richard, corporate strategy second Edition,prentice -H911 INC .U.S.A..2000
- 20- Fahey,Liam. The strategic planning Management Reader,Prentic Hall ,inc New jersey 1987

- 21- الجريري صالح عمر أثر التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية . رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد - 2001 .
- 22- الشيخ فؤاد نجيب وبدر ، فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزه التنافسية في قطاع الادويه الاردنية، مجلة الادارة العامة، المجلد الرابع والاربعون، العدد الثالث ، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004
- 23- المجمع العلمي للمحاسبين القانونيين " أداره واستراتيجيات العمليات بموجب المناهج الدولي الذي اقره مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الاوتكناد العدد الخامس - عمان - الأردن 2001
- 24- kotler ,Philip, marketing management analysis, planning, implementation and control, prentice-hall newdelhi 1997
- 25 - الدوري، زكريا مطلق الاداره الاستراتيجيه، دار اليازوري - الاردن 2005.
- 26 - الحسيني ، فلاح حسن عداي الاداره الاستراتيجيه - مفاهيمها مداخلها ، عملياتها المعاصره دار وائل - - الأردن 2000. عمان
- 27- Evan.P.Goverment action, social capital and developemen.reviewing the evidence on strategy. World developepment 24,1996.
- 28- porter, micheal, competitive strategy techniques for analyzing and competitors ,free press,nowyork London,surry, 1982
- 29- خليل - نبيل مرسى - الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الاسكندرية للكتاب - القاهرة مصر 1998.
- 30 حسين وهيبه محمد الدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية جراسة تطبيقية لعينة من المصارف السورية رسالة ماجستير كلية الاقتصاد جامعة دمشق - 2006
- 31- عثمانة ، صلاح محمد وحمادي ، احمد عبد المجيد " المسؤولية الاجتماعية لدى طلبة الجامعات الاردنية"، بحث منشور، 1997.
- 32- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business & Society, 38(3), 268-295.
- 33- Scholtens, B. (2009). Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry. Journal of Business Ethics, 86(2), 159-175.
- 34- United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI). (2022). Principles for Responsible Banking: Guidance Document.
- 35- Global Reporting Initiative (GRI). (2021). GRI Standards: Financial Services Sector Disclosures.
- 36- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.