

HOSTED BY



Contents lists available at ScienceDirect

ScienceDirect

journal homepage: [www.elsevier.com/locate/aebj](http://www.elsevier.com/locate/aebj)

## واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك الأردنية وأثرها على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين فيها

### The application of social responsibility in Jordanian banks and its impact on the competitive feature from the point of view of banks' employees

Morad Khaled Radaideh\*, Anwar Nahar Al Azam

Jordan Customs Department, P.O.Box 911009, Amman 11191, Jordan

Amman Arab University, Jordan



#### ARTICLE INFO

#### المُلخَص

##### Article history:

Received 22 March 15

Received in revised form 10 May 15

Accepted 01 June 15

الكلمات الدالة:  
المسؤولية الاجتماعية  
الميزة التنافسية  
الأداء الاجتماعي  
مؤشرات الأداء  
البنوك الأردنية  
الأردن

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك الاردنية، وأثرها على الميزة التنافسية لها، وبالتالي التعرف على أهم الركائز التي تستند عليها البنوك الاردنية من أجل نجاح تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية بما يحقق أهدافها وبما يخدم مصلحة الأطراف ذات العلاقة معها، وذلك من خلال محاولة التعرف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه تسعة ابعاد هي: المجتمع، البيئة، المراجعين، الموظفين، المساهمين، الحكومة، الموردين، المنافسين، وتجاه الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة. ومن أجل تحقيق ذلك، قام الباحثان باختيار عينة عشوائية عددها 170 موظفا عاملا من مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي البنوك في مختلف أوجه العمل والرؤساء العاملين بالبنوك في المديريات والفروع. ووزعت عليهم استبانته وتم التحقق من صدقها وثباتها حيث شملت على 45 فقرة حول المسؤولية الاجتماعية، و16 فقرة حول الميزة التنافسية، حيث تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للبنوك لدى أفراد عينة الدراسة، والى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية بالمديريات والفروع محل الدراسة.

© 2015 Holy Spirit University of Kaslik. Hosting by Elsevier B.V. All rights reserved

#### ABSTRACT

The study aims to identify the reality of the application of social responsibility in Jordanian banks, and its impact on competitive advantage. It also seeks to determine the most important pillars of the Jordanian banks that facilitate the success of social responsibility with a view to achieve its objectives in favor of the related parties. This happens through trying to identify the extent of the application of social responsibility within the nine following dimensions: community, environment, customers, employees, shareholders, government, suppliers, competitors, minorities and people with special needs. In order to achieve that, the

##### Keywords:

Social Responsibility  
Competitive Feature  
Social Performance  
KPIs

\*Morad Radaideh. Tel: 962777409899

Email address: moradr@yahoo.com

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.

researchers selected a random sample of 170 employees of the study population and the bank employees in the scope of various aspects of their work. Questionnaires were also distributed to managers of banks directorates and branches; they included 45 paragraphs about social responsibility and 16 paragraphs about competitive advantage. Data were integrated into the computer and processed using SPSS statistical program. The study concluded that social responsibility is a subject of interest, along with competitive advantage for banks. It also found out that there is a relationship between social responsibility and competitive advantage among directorates and branches under study.

Jordanian Banks  
Jordan

## 1. المقدمة

ساعدت التغييرات العالمية التي يشهدها عالم الأعمال اليوم على ظهور بعض المفاهيم الحديثة والتي من أبرزها مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فمنظمات الاعمال لم تعد تعتمد في بناء صورتها الذهنية على مراكزها المالية فقط، فقد أدركت أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية والخدماتية، مثل مراعاة احتياجات المجتمع والحفاظ على البيئة، وهذا كله من أجل خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية المستمرة في هذا العالم، وكنوع من الاستجابة لاحتياجات المجتمع فقد بدأ الاهتمام وانتشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بين منظمات الأعمال في السنوات القليلة الماضية من خلال المحاولات المتعددة والمختلفة لاستعراض نماذج خاصة لقياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الاعمال، على اعتبار أن المؤسسات والشركات يجب أن تقوم بإدارة أعمالها بشكل فعال وأخلاقي على كافة المستويات، مما يعزز أهمية المسؤولية الاجتماعية لها والتي قد تكون فيه مصدراً للفرص والابتكار وتعزيز القدرة التنافسية.

كما أن منظمات الاعمال عموماً إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك سيعزز من سمعتها وعلاقتها الايجابية مع المجتمع والبيئة، وسينمي درجة الرضا لدى أصحاب المصالح من خلال الاستماع لأراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مما يعزز حصتها في السوق، وإن ذلك يتطلب وعياً كبيراً من أفراد المنظمة بصالح المجتمع، وبدرجة أكبر التزاماً أخلاقياً لأن الفرد يُبنى من الداخل روحياً وفكرياً، وهو الذي يتمثل بالأخلاق، والمعارف، والمهارات، والقدرات والسلوك في إطار الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة (السحبياني، 2009).

ويضاف لذلك أيضاً أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد تعرض لمشاكل البيئة الناتجة عن ممارسة النشاط الاقتصادي لمنظمات الأعمال الكبرى، إذ حظيت بمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين وتمركزت حول الآثار السلبية الناتجة عن التلوث الذي تسببه هذه المنظمات بمختلف أشكاله لاسيما ما تعلق منه بتلوث الهواء والماء والتربة، وما لذلك من انعكاس على صحة الانسان، ذلك أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ليست لها قوة الإزام قانونية فهي أدبية ومعنوية تبادر بها المنظمات طوعاً واختياراً، فكان ملاحظاً أن هناك رغبة من قبل العديد من منظمات الأعمال، على أن تكون لهم مشاركة اجتماعية من خلال بعض الأنشطة والبرامج التي تخدم بها المجتمع. وعليه، يمكن القول أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مصطلح حديث يختلف عما كانت تقوم به بعض المنظمات في السابق من أنشطة كانت تنطوي تحت اسم الأعمال الخيرية المتمثلة بالتبرعات أو بالمنح، لتصبح أعمالاً اجتماعية لها أثر واضح في المجتمع، وتسهم في معالجة المشكلات الرئيسة فيه ولها صفة الاستمرارية.

### 1.1 مشكلة الدراسة

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من الاهتمامات التي اخذت تفرص نفسها في الواقع الاقتصادي وعلى صعيد النشاطات التجارية، فبعدما كان النشاط الاساس للمنشآت الاقتصادية هو ضمان استمراريته بتحقيق الارباح، ظهر معها أن هذه الاستمرارية لا بد وأن تراعي القضايا الاجتماعية للمجتمع بمختلف مكوناته، مما حتم عليها مسؤولية جديدة بغير المسؤولية الاساسية بضرورة تحقيق الربح، ألا وهي المسؤولية الاجتماعية وسبل نجاحها.

أن نجاح تبني المسؤولية الاجتماعية مرهون بضرورة التزام المنشأة بأخلاقيات الأعمال، وحسن تعاملها مع أبعاد المسؤولية من أجل تحقيق مزايا لا تتحقق لمنافسيها، أو لتحقيق مزايا تنفرد بها دون غيرها، فقد كانت مشكلة الدراسة في سعيها لبيان واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الاردنية وأثر هذا التطبيق على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما هو واقع الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في البنوك الاردنية بحسب كل بعد من أبعادها المتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه كل من المجتمع، والبيئة، والمراجعين، والعاملين، والمساهمين، والحكومة، والموردين، والمنافسين، والاقليات وذوي الاحتياجات الخاصة؟
- 2- ما هو واقع الاهتمام بالميزة التنافسية للبنوك الاردنية بحسب كل بعد من أبعادها المتمثلة بالتكلفة والجودة والمرونة والتسليم؟
- 3- هل توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للبنوك الاردنية وبين الميزة التنافسية لها؟

### 2.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع الاهتمام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للبنوك الاردنية، وأهمية ممارستها لدورها الاجتماعي وتوضيح مقومات نجاح تطبيق المسؤولية الاجتماعية فيها بشكل يجعلها تحقق أهدافها المنشودة.
- 2- التعرف على واقع الاهتمام بالميزة التنافسية للبنوك الاردنية، وأهمية أبعادها.

- 3- التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في البنوك الاردنية، وتقييم واقع الحال وبيان أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.  
4- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها الوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في البنوك على تطوير عملها.

### 3.1. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومن الأهمية المزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للبنوك الأردنية في بذل المزيد إزاء مسؤولياتها الاجتماعية، وبالتالي تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- استساع في توضيح المفاهيم التي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وعناصرها وأبعادها ومقومات نجاحها.
- 2- استعمل على بيان أهمية ممارسة البنوك الأردنية للمسؤولية الاجتماعية وأهمية الميزة التنافسية.
- 3- استساع متخذو القرار في البنوك على التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية لديهم.
- 4- أنها تدرس نظرياً وتطبيقياً الربط المنطقي للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للبنوك الأردنية والميزة التنافسية.

### 4.1. فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العدمية الأولى (H0): لا تتبنى البنوك الأردنية المسؤولية الاجتماعية في أعمالها.  
الفرضية البديلة الأولى (H1): تتبنى البنوك الأردنية المسؤولية الاجتماعية في أعمالها.  
الفرضية العدمية الثانية (H0): لا يوجد اهتمام بالميزة التنافسية للبنوك الأردنية.  
الفرضية البديلة الثانية (H1): يوجد اهتمام بالميزة التنافسية للبنوك الأردنية.  
الفرضية العدمية الثالثة (H0): لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك وبين الميزة التنافسية.  
الفرضية البديلة الثالثة (H1): يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك وبين الميزة التنافسية.

## 2. الدراسات السابقة

إجتهد الباحثان في الوصول إلى الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع، سواء أكانت ذات علاقة مباشرة، أو تناولت بعضاً منه، ومما توفر من هذه الدراسات التي تم الاسترشاد بها:

### 1.2. الدراسات العربية

دراسة (درغام، وحبیب 2014) حول موضوع مدى إدراك إدارة المصارف لأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية للمصارف التجارية الفلسطينية وهدفت الدراسة إلى التعرف عما إذا كانت إدارة المصارف تهتم بقياس تكاليف المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها. ومن أهم نتائج الدراسة: ظهور إدراك جوهري لدى إدارة المصارف التجارية الفلسطينية لأهمية المحاسبة والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، لكنه ليس بالمستوى المطلوب، وظهور اختلاف في الأهمية النسبية لمجالات المسؤولية الاجتماعية من قبل إدارة المصارف. ومن أهم توصيات الدراسة أنه يجب على إدارة المصارف إعطاء المزيد من الاهتمام لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية بجميع مجالاتها، والاهتمام بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، وإجراء دراسات لوضع نموذج محاسبي لقياس تكاليف المسؤولية الاجتماعية في المصارف.

دراسة (القرني، 2014) حول معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في السعودية من وجهة نظر المراجعين الخارجيين والشركات، حيث قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مراجعي الحسابات وبعض مسؤولي المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص واختبار عدد من الفروض باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تم توزيع (210) استمارة استبيان على عينة الدراسة، بلغ عدد العائد منها والصالح للتحليل (100) استمارة تمثل (48 في المائة) من إجمالي ما تم توزيعه. اتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود عدد من المعوقات التنظيمية والتشريعية، العلمية والمهنية، والثقافية والاجتماعية، والمالية والإدارية. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها بناء إطار تنظيمي لممارسة المسؤولية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

دراسة (الزويد، 2013) حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في الأردن للفترة من 2008-2010، وهدفت الدراسة إلى بيان مدى التزام البنوك العاملة في الأردن بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الخارجي والداخلي للعاملين فيها، حيث تم تحليل قيمة المساهمات النقدية للمجالات الاجتماعية كقيمة مطلقة، وكذلك نسبة من صافي الأرباح ومدى انتشار فروع البنك خارج العاصمة للمساهمة في التنمية وخدمة العملاء، وقد تم تطبيق فرضيات الدراسة على 15 بنكا للفترة ما بين 2008 إلى 2010. وبينت نتائج الدراسة أن البنوك تتحمل مسؤوليتها فيما يتعلق بالمجتمع المحلي وهو من ضمن سياستها وخطتها وذلك من أجل تحقيق التنمية المستدامة، أما فيما يتعلق بالبعد الداخلي فتبين أن هنالك نقصاً فيما يتعلق بالمبالغ المنفقة على العاملين بالإضافة إلى عدم الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتوفير حوافز أكثر للبنوك التي تتبنى هذا المفهوم وأن يكون هناك معايير واضحة ومحددة لتقديم الدعم للمستفيدين.

دراسة (الفحاء، 2012) حول موضوع مدى التزام الشركات المساهمة العامة الكويتية بالإفصاح عن بنود محاسبة المسؤولية الاجتماعية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الشركات المساهمة الكويتية بالإفصاح عن بنود المسؤولية الاجتماعية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة الكويتية، وكانت عينة الدراسة 206 من المديرين الماليين العاملين في هذه الشركات، وزع عليهم الباحث استبانة شملت 48 فقرة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن الشركات المساهمة الكويتية العامة تلتزم بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بحماية البيئة وحماية المستهلك ونوع الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع المحلي، وكذلك المتعلقة بانظمة وقوانين حماية البيئة العامة، كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها استمرار الشركات المساهمة الكويتية بالالتزام بالإفصاح عن تكاليف المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بحماية البيئة وحماية المستهلك ونوع الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع المحلي، وكذلك المتعلقة بانظمة وقوانين حماية البيئة العامة.

دراسة (عجيلات، 2012) حول موضوع المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على دور العلاقات العامة في شركة الاتصالات الأردنية في الأنشطة والممارسات التي تجسد مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتحورت المشكلة في السؤال عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدوائر العلاقات العامة في شركة الاتصالات، وعن الأنشطة والبرامج التي تنفذها الشركة لتجسيد مفهومها في المسؤولية الاجتماعية نحو شرائح من الزبائن والمجتمع المحلي والبيئة المحلية، وما مستوى معرفة الزبائن والمستفيدين ومستوى رضاهم عن برامج المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات، حيث صمم الباحث استبانة وزعها على عينة من زبائن الشركة بلغ عددها 432 فرداً من الذكور والإناث، هدف من وراءها بيان العلاقة بين مستويات رضا الزبائن وبين مجموعة من المتغيرات الديموغرافية كالنوع الاجتماعي والسن ومدة التعامل مع خدمات الشركة والمنطقة السكنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن وظيفة المسؤولية الاجتماعية تحتل مكانة متوسطة في الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات وهي شكل مستحدث من أشكال العلاقات العامة التي تدمج عدة مهام اتصالية في آن واحد، كما أن الشركة تعتمد استراتيجية في المسؤولية الاجتماعية تقوم على ثلاث ركائز هي نشر الانترنت والتنمية المجتمعية المستدامة ودعم المشروعات الصغيرة في مجالات الاتصالات، وأن مستويات رضا الزبائن عن خدمات الشركة كانت متوسطة، فجاء في المرتبة الأولى خدمات الشركة في نطاق المسؤولية الاجتماعية في مجال العلاقات مع الزبائن، تلتها الخدمات المتعلقة بالمجمعات المحلية، وفي المرتبة الثالثة الخدمات المقدمة للبيئة، مما دعا بالباحث إلى تقديم توصيات من شأنها رفع مستوى رضا الزبائن عن خدمات الشركة.

دراسة (البكري، 2011) حول المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري، وهدفت إلى بيان أهمية رأس المال الفكري والتعامل معه ضمن فلسفة ومنهج المسؤولية الاجتماعية التي تطبقها المنظمات على اختلاف مهامها، ولتسليط الضوء على فلسفة المسؤولية الاجتماعية ومضامين مفهوم رأس المال الفكري باعتباره مفهوماً معاصراً فرضته فلسفة الأبداع الاجتماعي والفكر الإداري.

وبينت الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت فلسفة ومنهج استراتيجي تعتمد المنظمات وعلى اختلاف تخصصاتها وملكيته للتعامل مع البيئة بكل مفرداتها، وسواء كانت الداخلية منها أو الخارجية، وأن جزء من هذه الفلسفة والتطبيق لها يكمن في التعامل مع رأس المال الفكري كعنصر أساسي في نجاح المنظمة وديمومتها من جانب، وكونه أحد سمات ومؤشرات المجتمع المتقدم والهادف إلى التطور والتقدم من جانب آخر.

وتوصلت الدراسة إلى أن الرابط المشترك ما بين المسؤولية الاجتماعية ورأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة، أصبح بكونه يعني إسهام حقيقي في بناء المجتمع والاقتصاد للارتقاء بنوعية الحياة، وأن هجرة الكفاءات العربية إلى الدول الأجنبية يترتب عليه مخاطر كبيرة سواء كان ذلك في الوقت الحالي أو المستقبلي وعلى مختلف الاتجاهات أهمها تفرغ المجتمعات العربية من رأس المال الفكري اللازم لبناء المجتمع والاقتصاد للارتقاء بنوعية الحياة.

دراسة (سعيد، 2010) حول موضوع الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهدفت إلى بحث أبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، واختيرت الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية مجالاً للبحث على وفق منهج دراسة الحالة، حيث جاء اختيار هذه الشركة لسببين، الأول وجود ممارسات ونشاطات اجتماعية في الشركة قد تكون الحجر الأساس لصياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة برأي الباحثة، والثاني هو استمرار عمل الشركة بدون توقف بعد أحداث عام 2003، كما استندت نتائج البحث الميدانية إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات الاجتماعية التي قامت بها الشركة للفترة من 2004-2006 فضلاً عن التحليل الإحصائي لاستبانة البحث التي أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة قسدية بلغ مجموعها 100 موظف، تم تحليلها بواسطة استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية وبرامج التحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تتعلق بمساندة النشاطات الاجتماعية المكونة للبعد الاجتماعي لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة من خلال الأداء الاجتماعي، إذ أظهرت النتائج مساندة الأداء الاجتماعي للاقتصاد في تعزيز وإدامة الميزة التنافسية المستدامة.

## 2.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Macarulla & Talalweh, 2012): وكان موضوعها حول الإفصاح الاختياري عن المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإفصاح للمسؤولية الاجتماعية في التقارير السنوية للشركات السعودية المدرجة في سوق الرياض المالي والتعرف على العلاقة بين مستوى الإفصاح وخصائص هذه الشركات. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام مؤشر لقياس مدى الإفصاح الكمي والنوعي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية، والموارد البشرية، والاجتماعية والبيئية. وبهذه الحالة تم الحصول على المؤشر العام للإفصاح لكل شركة. أشارت النتائج إلى أن مستوى الإفصاح في الشركات السعودية منخفض بشكل واضح. ومن جهة أخرى، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم الشركة والقطاع الاقتصادي والربحي مع مستوى الإفصاح لجميع أنشطة المسؤولية الاجتماعية. وفي المقابل أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بنوعية الشركة المدققة للحسابات (عالمية أو محلية) والقطاع الخاضع للمراقبة من قبل الدولة (القطاع المنظم : Regulator Sector).

دراسة (Lee, Inoue & Lee, 2011): حول آثار الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، في القطاع السياحي، فقد درست العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المتمثلة بعقد العلاقة مع المجتمع، وبُعد البيئة، وبُعد الإختلاف، وبُعد العلاقة مع الموظفين وبُعد جودة المنتجات أو الخدمات، ومدى تأثيرها على الربحية، ووجدت أن كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية له تأثير مختلف على ربحية الشركات، وأن الإختلاف في النتائج وتأثير كل بُعد من هذه الأبعاد، يعود إلى إختلاف نشاط الشركة ومدى النشاط سواء أكان قصير الأجل أم طويل الأجل، ففي الوقت الذي لا يكون للعلاقة مع البيئة علاقة إيجابية على المدى القصير في المنشآت السياحية قد يكون لها أثر وعلاقة إيجابية على المدى القصير في المنشآت الصناعية لا سيما تلك التي تعمل على استعمال الطاقة المتجددة وتقنيات إعادة التصنيع مما يزيد من تحسين الإنتاج، وأن التزام المنشآت الصناعية بقوانين البيئة يقلص من مصاريف الضرائب، وهذا يؤدي إلى زيادة الربحية على المدى القصير، وهذا ما لا يمكن ملاحظته في القطاع السياحي على المدى القصير.

وتوصلت الدراسة إلى أن بُعدي العلاقة مع الموظفين وجودة المنتجات أو الخدمات يؤديان إلى تحسين ربحية الشركة، أما الأبعاد الثلاثة الأخرى المتمثلة بعُقد العلاقة مع المجتمع، وبُعد البيئة، وبُعد الإختلاف، فلم يوجد لها أي تأثير على ربحية الشركة على المدى القصير، بينما تبين أن هذه الأبعاد الثلاث لها تأثير إيجابي على ربحية الشركات على المدى الطويل.

دراسة (Heslin, 2009): حول تحسين وتطوير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من منطلق أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال وطبيعة البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات من المواضيع التي لا تزال تثير جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية والأكاديمية وكذلك لإدارات المنظمات مهما كانت طبيعة عملها. وبينت الدراسة أن إطار المسؤولية الاجتماعية يحتمل كيفية تعامل منظمات الاعمال مع مجتمعاتها من جهة، وفي العلاقة بين التطور الاقتصادي والاجتماعي كمفهوم ذي علاقة مع الأداء والشفافية والفساد والإبداع العام والتكنولوجي، بالإضافة إلى تطوير معايير وقياسات مختلفة للبيئات المتعددة التي تعمل بها المنظمات، استجابة للضغوطات التي تمارسها جماعات العاملين والمستفيدين وحماية البيئة والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات المدنية عموماً.

وتوصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تطورت تحت تأثير المنافسة والتغيير في توقعات أصحاب المصالح، وباتت ممارسة طوعية من منظمات الأعمال التي أظهرت توجهات لتصبح جزءاً وشريكاً في التنمية المستدامة، كما أن منظمات الأعمال، أصبحت معنية بأن تضع المسؤولية الاجتماعية في صلب استراتيجياتها بعيداً عن العلاقات التسويقية والعمامة وإدارة الأزمات، من منطلق أن هذه المسؤولية هي رسالة وخدمة إنسانية تهدف إلى تحسين حياة المجتمع من خلال تناول مشكلات معنية في بيئة معنية وإيجاد حلول عملية لها كالمساهمة في حل المشكلات اليومية لأفراد المجتمع من خلال

برامج التوعية المرورية والاستهلاكية والوقائية والبيئية والاجتماعية.

دراسة (Gaberman, 2008): وكانت على شكل نظرة موسعة وشمولية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، هدف الباحث فيها الى بيان الفرق بين المسؤولية الاجتماعية وعمل الخير والأثر على التنمية المستدامة، فبين فيها أنه ولغايات الربط بين قطاع الاعمال والتنمية المستدامة، لابد من التفريق بين المسؤولية الاجتماعية وبين عمل الخير، فالمسؤولية الاجتماعية اكبر واشمل من عمل الخير الذي عادة ما ينبع من مبادئ دينية، وبين أن عمل الخير المرتبط بقطاع الاعمال هو "الاقتناع الطوعي من الثروة الخاصة لخدمة المجتمع" وقد يكون ذلك في صور اخرى مثل التبرعات العينية او تقديم خدمات تطوعية او علم يفيد الاخرين، كما ان عمل الخير قد يأخذ شكل فردي او جماعي منظم، وتاريخيا وهو ليس مصطلح حديث وانما قديم العهد بالحضارات القديمة، الا ان اعمال الخير المنظمة ليست بعيدة تاريخيا وانما حديثة العهد ومتطورة ايضا، فقد اصبح هناك اشكال متعددة لعمل الخير الجماعي المنظم مثل مؤسسات المجتمع المحلي والمؤسسات العائلية.

دراسة (Carroll & Schwartz, 2003): وكان موضوعها حول المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال منهج المجالات الثلاث، حيث استقرت الدراسة مجالات كارول الاربعة التي اقترحتها حول المسؤولية الاجتماعية للشركات عام 1979، والتي وزعها على شكل هرم المسؤولية الاجتماعية عام 1991، فركزت الدراسة على المنهج الثلاثي للمسؤولية الاجتماعية القائم على اعتبار مجالات المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والاخلاقية هي الاساس الذي يخدم مختلف الفئات خصوصا سبعة فئات كالمجتمع والمنافسين ومنتقلي الخدمة والدولة والموردين والموظفين، كما اقترحت الدراسة أمثلة حول الشركات وممارستها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وتصنيفها وفقا للنموذج المقترح، وأكدت على ضرورة مناقشة القيود التي تفق عائق في سبيل وتطبيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات، مع أهمية تناول ذلك في عمليات التدريس وفي المزيد من الدراسات والبحوث.

### 3.2. علاقة الدراسة بالدراسات السابقة

بشكل عام فقد كانت الدراسات السابقة هامة جدا، وقد تناولت ابعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية في مناقشتها، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يكمن في أنها تناولت حالة البنوك الاردنية، حيث تبين للباحثين قلة عدد الدراسات التي تناولت مواضيع المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها في الأردن بشكل عام، وحول البنوك بشكل خاص، كما تتميز الدراسة في أنها حاولت ايجاد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، حيث لوحظ ندرة الدراسات التي تناولت هذا الجانب.

## 3. الإطار النظري للدراسة

### 3.1. المسؤولية الاجتماعية

#### 3.1.1. تعريف ومفهوم المسؤولية الاجتماعية

تعددت المبادرات في محاولة تحديد تعريف دقيق للمسؤولية الاجتماعية، وهذا الاختلاف راجع لطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة ونطاق نشاطها ورأسمالها، إلا أن التعاريف الأكثر تداولاً تلخص فيما يلي:

أ- تعريف البنك الدولي للمسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد" (الاسراج، 2011)، وبذلك فهي مفهوم أعمق من العمل الخيري الذي يعتبر أحد أشكال تحمل المسؤولية ويعتمد على العطاء الموجه لسد وإشباع احتياجات آنية، في حين تتمحور المسؤولية الاجتماعية حول العطاء من أجل تحقيق التنمية المستدامة، أي أنها خطط وبرامج طويلة الأمد بحيث تترك أثراً إيجابياً واضحاً في حياة الفرد والمجتمع وتتطلب الأخذ بعين الاعتبار الآثار الخارجية لنشاط المؤسسة على المجتمع والبيئة منذ اتخاذ القرار.

ب- تعريف مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة بأنها "الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف على نحو أخلاقي والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل" (مهنا، 2010).

ج- تعريف مكتب العمل الدولي على أنها طريقة تنظر فيها المنشآت في تأثير عملياتها في المجتمع، وتؤكد مبادئها وقيمتها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي التعامل مع القطاعات الأخرى".

د- تعريف الغرفة التجارية العالمية كان يُعبر على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية" (بودي، 2012).

هـ - كما كان هناك العديد من التعاريف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية نذكر منها الآتي:

يعرف (Drucker) بحسب ما أورده (الغالبى والعامري، 2005) بأن المسؤولية الاجتماعية "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"، وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة لهذا الموضوع، إذ بين أنها ما يجب على المؤسسة القيام به من أجل حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية، فشكل بهذا التعريف الأساس الذي فتح الباب واسعاً لدراسة المسؤولية الاجتماعية باتجاهات مختلفة، ويعزز هذا التعريف ما جاء به "Holmes" وفيما أورده (السحبياني، 2009) حول المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها"، بينما ذهب (البكري، 2001) إلى أبعد من ذلك بقوله "الدرجة التي يؤدي بها مديرو المنظمة أنشطتهم نحو حماية المجتمع وتحسينه بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة"، إلا أن هذا التعريف لا يتسجم مع استراتيجيات وأهداف منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح كأساس مهم في استمرارها وبقائها، بينما قد يتفق مع المؤسسات الخيرية وغير الهادفة للربح.

وتجدر الإشارة إلى أن تعدد واختلاف تعريفات المسؤولية الاجتماعية وعدم الاتفاق على تعريف محدد حولها، يكشف عن أن هناك تطور لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، فهي تنشأ كاستجابة لقوى الضغط الاجتماعي حول التأثيرات البيئية السلبية الناتجة عن مزاولتها لنشاطها، والتي تستوجب قيامها ببعض الأنشطة الإلزامية لإشباع المتطلبات الاجتماعية التي تفرضها القوانين والسياسات العامة والأعراف السائدة (الفاطى، 2010)، لذلك يمكن القول أن التعاريف السابقة تتفق على أن المسؤولية الاجتماعية تمتد إلى اتجاهين أحدهما داخلي (عمال، حملة الأسهم، مالكون، مدراء...) يسهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية العمل، والآخر خارجي (زبائن موردين، منافسون، المجتمع والبيئة ككل) يعمل على معالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع ويساهم في خلق قيم وأنماط اجتماعية

إيجابية في المجتمع، ويعبر عن أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر التزام المؤسسة بلعب دورها تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه، إذ يتسم ذلك الدور بالشمولية والديمومة والاستمرارية ويغلب عليه الطابع الإداري الطوعي (ولا يقتصر على العمل الخيري) فلا تفرضها التزامات تعاقدية قانونية، وإنما تتبناها المؤسسة بمحض إرادتها كجزء لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية، فهي تعمل في إطار مسؤول يعود بالنفع على جميع أطرافها وأصحاب المصالح، مشكلة بذلك عقد أخلاقي طوعي للقيام بواجباتها لتحقيق المصالح العامة في إطار التنمية الشاملة (بودي، 2012). لذلك فإن مصطلح المسؤولية الاجتماعية لا يبتعد عن كونه مجالاً للاستجابة الاجتماعية، حيث يتضمن المصطلح الأول نوعاً من الإلزام، بينما يتضمن الثاني وجود دافع أو حافز لتحمل المسؤولية الاجتماعية، وبالرغم من تعدد هذه المصطلحات، إلا أنها في النهاية تنصب على مساهمة المنظمات في تحمل مسؤولياتها تجاه أصحاب المصالح.

### 2.1.1.3. أنواع ومظاهر المسؤولية الاجتماعية

لذلك تتعدد مظاهر وأشكال وصور ومبادرات وفعاليات المسؤولية الاجتماعية للشركات بحسب طبيعة البيئة المحيطة ونطاق نشاط الشركات وأشكاله وما تتمتع به كل شركة من قدرات مالية وبشرية، وهذه الصور والأشكال ليست جامدة بل له صفة الديناميكية والواقعية وتتصف بالتطور المستمر كي تتسجم مع مصالح المؤسسة وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (سكك، 2010). ومع التطور الحاصل في بيئة عمل المؤسسات ومع تزايد تأثير قوى الضغط على المؤسسات، تمحورت دراسة محتوى المسؤولية الاجتماعية وأنواعها حول ثلاث أنواع هي:

**1.1.2.1.3. المسؤولية الاقتصادية:** وفق أصحاب هذا الاتجاه (Milton Friedman) فإنه يجب على المؤسسة أن تركز على هدف تعظيم الربح، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا نواتج عرضية مشتقة منه.

**2.2.1.3. المسؤولية الاجتماعية:** وهو نقيض الاتجاه الأول، في ظله تعتبر المؤسسات وحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تأخذ بعين الاعتبار المجتمع ومتطلباته أثناء عملية اتخاذ القرارات، رغم الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية خاصة في الدول النامية في عملية الموازنة بين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي.

**3.2.1.3. المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية:** وهو النوع الأكثر توازناً حيث يرى أن المؤسسات لا تمثل مصالح جهة واحدة فقط (المالكين)، وإنما ترتبط بعلاقات مع أطراف أخرى وتسمى بالأطراف الأخذة (الدولة، المجتمع المدني، الأحزاب...) (الغالي، 2005).

**3.1.1.3. أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية:** إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية حسب (Carroll, 1991) جعلت من الضروري تمييزها في أربعة أبعاد هي البعد الاقتصادي Economic والأخلاقي Ethical والقانوني Legal والخيري Philanthropic، حيث وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب، ومن جانب آخر إن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، حيث كانت مجال بحث لدى (Wood, 1991) و (Swanson, 1999)، لذا تكون مسؤولية المؤسسة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع الأربعة وهي كما يلي:

**1.1.3.1.3. البعد الاقتصادي Economic:** ويُعنى بتحقيق المنظمة عائد وهذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى، وباستخدام الموارد بشكل رشيد لإنتاج سلعا وخدمات بنوعه متميزة، وتوزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة (Carroll, 1991)، كما يستند إلى مبادئ المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة، وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار والإضرار بالمستهلكين، والاستفادة من التقدم والتطور التكنولوجي، واستخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة، فهو يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحررة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي، وبما لا يلحق ضرراً في المجتمع والبيئة (الغالي، 2005).

**2.3.1.3. البعد القانوني Legal:** ويُعنى هذا البعد بالالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع (الغالي، 2006)، والالتزام بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها منظمات الأعمال وان تحترمها والتي عادة ما تحددها الدولة، وفي حالة عكس ذلك فإنها تقع في إشكالية قانونية، فهو يمثل إطاعة القانون والذي يعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وهو ما يمثل قواعد العمل الأساسية، كاحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الضارة (Carroll, 1991)، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بشئى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها، والتخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها، كما يُعنى بتحقيق العدالة والسلامة سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين.

**3.3.1.3. البعد الاجتماعي أو الخيري (الإنساني) Philanthropic:** ويعتبر هذا البعد على قمة الهرم ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى (الخفاجي، 2009)، كما ويُعنى بمراعاة المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع عن طريق احترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك، لهذا يتم التركيز على المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق ونوعية الحياة في المجتمع، كما يتم التركيز على تقديم الحاجات الأساسية في المجتمع (القاضي، 2010)، والتصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة.

**4.3.1.3. البعد الأخلاقي Ethical:** ويفترض هذا البعد إن إدارة منظمات الأعمال معنية بأن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تؤطر غالباً بقوانين ملزمة، لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة وقبول المنظمة في المجتمع، وبالتالي فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل وفزيه (الريبيعي، 2010)، وينبغي عليها مراعاة الجانب الأخلاقي في قراراتها مما يؤدي إلى أن تعمل بشكل صحيح وحق وعادل.

### 4.1.3. عناصر المسؤولية الاجتماعية

حاول بعض الباحثين تحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية في إطار عام يمكن أن يغطي مجموعة من الأبعاد (Wood, 1991)، ويرون أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة ونشاطها وحسب تأثير فئات أصحاب المصالح، ويمكن اختصار هذه العناصر كما يلي (الغالي، 2005):

**1.4.1.3. المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي:** يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، لذلك فإن بعض ما يجب أن تدرجه المؤسسة من دور اجتماعي تجاهه احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك، ومحاربة الفساد الإداري والرشوة، ودعم مؤسسات المجتمع المدني، ودعم المراكز العلمية والمؤسسات التعليمية، وإنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، ودعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، وتقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات، وعادة ما ينظر إلى



مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.

**2.4.1.3. المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين:** إذا كانت المنظمات تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من أن تقدم لهم ما هو أفضل، لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد اثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يحبذون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما اثبت بنفس السياق أن الناس يحبذون التعامل تجاريا مع نفس المنظمات، لذلك فإن بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي تجاهه أجور ورواتب مجزية، فرص ترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل صحية مناسبة، عدالة وظيفية، مشاركة بالقرارات، خدمات وامتيزازات أخرى.

**3.4.1.3. المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن والمراجعين:** تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء وأن بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي تجاهه تقديم المنتجات بأسعار مناسبة ونوعيات جيدة، والإعلان لهم بشكل صادق وأمين، وتقديم منتجات صديقة لهم وأمنة عند الاستعمال، ومتاح وميسور الحصول على المنتج أو الخدمة، والالتزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت خصوصا تلك التي تحدثت بعد البيع، وتطوير مستمر للمنتجات والخدمات، وإعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن، والالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق مثل الاحتكار، بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، مثل الاحتكار (بدوي، 2000).

**4.4.1.3. المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين:** ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة، وإن بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي تجاهه يمكن تلخيصها باستمرار التعامل العادل، وبالإستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية. وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال وتطوير المواد المجهزة بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين والمجهزين على مختلف طرق واساليب تطوير العمل (الغالبي، 2005).

**5.4.1.3. المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:** لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية، أن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة وإن بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي تجاهه ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة، وتقليل المخاطر البيئية، وإيجاد مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة، وإشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، ومنح مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية، وبذل الجهود في تقليل استهلاك الطاقة ووضع سياسات واضحة بشأن استخدام المواد وترشيد استخدام المياه ومعالجة المخلفات وحماية التنوع البيئي.

**6.4.1.3. المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين والمالكين:** تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم بتحقيق أقصى الأرباح، وتعظيم قيمة السهم، وزيادة قيمة المؤسسة، وزيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموجوداتها، ورسم صورة محترمة للمؤسسة في المجتمع، وسلامة الموقف القانوني والأخلاقي.

**7.4.1.3. المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة:** وهي المعنية بوضع التشريعات الناظمة لجميع فعاليات المجتمع، وإن بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي تجاهه الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة، وتسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق، وتعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي، واحترام مبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف، واحترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز، وتعزيز جهود الدولة الصحية.

**8.4.1.3. المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين:** وإن بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي تجاهه منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، وعدم سحب العاملين من الآخرين بطرق غير نزيهة.

**9.4.1.3. المسؤولية الاجتماعية تجاه الأقليات ونوبي الاحتياجات الخاصة:** وإن بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي تجاهه عدم التعصب، ونشر روح التسامح نحو الأقليات، والمساواة في التوظيف، والعدالة في الوصول للمناصب العليا، وإعداد تجهيزات للمعوقين، ودعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع، واحترام حقوق وخصوصية المرأة، وإيجاد فرص الترقية العادلة، وتشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح، والاهتمام بكبار السن والمتقاعدين، والحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الطفل.

### 5.1.3. أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

في ظل تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، يبرز التساؤل حول الأسباب التي تشجع المنظمات على الالتزام بهذه المسؤولية، خاصة في ضوء ما تنطوي عليه من أعباء مالية ومادية (Wood, 1991)، لذا وعلى الرغم من أهمية تبني الدور الاجتماعي، إلا أن أهمها يكمن فيما يلي (الغالبي، 2006):

1- تحسين الأداء المالي: البحوث التي أجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات قد بينت وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولية اجتماعياً للشركات والأداء المالي الإيجابي.

2- تخفيض تكاليف التشغيل: هناك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى تخفيض التكاليف، والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.

3- تحسين سمعة المنظمات والتي تُبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المنظمات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المنظمات ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري ويسهم التزام المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها (لخضر، 2011).

### 2.3. مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية

#### 1.2.3. مفهوم الميزة التنافسية

تشأ الميزة التنافسية عادة بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى

آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. لذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

### 2.2.3. أبعاد الميزة التنافسية

وتتلخص أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي:

**1.2.2.3. بُعد الكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، فالكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة، كما أن الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

**2.2.2.3. بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، الذين يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المتوقعة والمطلوبة، لذا فالشركات التي لا تقدم منتجات ذات جودة، قد لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

**3.2.2.3. بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة كونها تعبر عن قدرة الشركة على تغيير العمليات كاستجابة سريعة للتغيرات اللازمة على تصميم المنتجات بما يلائم احتياجات الزبائن، والتي تتطلب عادة توفير أربع متطلبات هي مرونة المنتج، ومرونة المزيج، ومرونة الحجم، ومرونة التسليم.

**4.2.2.3. بعد التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصى وقت ممكن، ويراعى بذلك ثلاثة اعتبارات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير (الطويل، 2008).

**5.2.2.3. بعد الإبداع (Innovation):** ويعد بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، إذ يمثل نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق، مع كونه العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد (Vaaland, 2008).

## 4. الدراسة الميدانية

### 1.4. الأطار المنهجي للدراسة الميدانية

#### 1.1.4. منهج الدراسة

من أجل معالجة حيثيات الموضوع اعتمدت الدراسة على المنهجين، الوصفي الذي يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة ما، والتحليلي الذي يضيف على البحث الصفة العلمية.

#### 2.1.4. أداة الدراسة

من خلال الإطلاع على الأدبيات التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، فقد طور الباحثان استبانة اعتمدا فيها نموذج ليكرت ذو الخمس مستويات، وتكونت من عدد من الفقرات موزعة في ثلاث اجزاء: الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية للموظف مثل الجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والخبرة العملية ومجال العمل، والجزء الثاني تألف من (45) فقرة غايتها التعرف على تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة، مكنت الباحثين من تحقيق أغراض الدراسة في التعرف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، والبيئة، والمراجعين، والعاملين، والمساهمين، والحكومة، والموردين، والمنافسين، والاقليات، بينما شمل الجزء الثالث على (16) فقرة، للتعرف على الميزة التنافسية في مجالات التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم.

#### 3.1.4. صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وصدق محتواها بتحكيما من قبل بعض الأساتذة المختصين حيث تم الأخذ بملاحظاتهم القيمة وتعديل بعض الفقرات، بينما تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل كرونباخ الفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، فكانت بالنسبة لفقرات المسؤولية الاجتماعية (0.805)، ول فقرات الميزة التنافسية (0.875)، بينما كانت لجميع فقرات الاستبانة (0.845)، مما يعني أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

#### 4.1.4. أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات وتميزها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، فقد استخدم في هذه الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية ومعادلة كرونباخ الفا.
- 2- المتوسطات الحسابية للتعرف على طبيعة الأجوبة على جميع الأسئلة وتحديد أهمية كل فقرة، والانحراف المعياري لتحديد مدى انحراف الاجابات عن متوسطها الحسابي.
- 3- اختبار (T) وتحليل التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق الاحصائية بين متغيرات الدراسة.

#### 5.1.4. مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة بالبنوك المدرجة في سوق عمان المالي وعددها (14) بنكا، وجميع العاملين في البنوك الأردنية ممن يمارسون أعمالاً تمكنهم من الحكم أو تقييم مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة، وبالتالي تم التركيز على المدراء للمديريات أو الفروع، وعلى مساعديهم، وعلى رؤساء الاقسام، وعلى الموظفين المعنيين بالعلاقات العامة أو خدمة العملاء أو



التزويد.

كما تم إختيار العينة الإحصائية بشكل عشوائي من بين الموظفين المعنيين في مواقع العمل المختلفة للإدارات العامة والفروع العاملة في محافظة العاصمة عمان ويعدد لا يقل عن (10) استبيانات لكل بنك، إذ تم التركيز هنا على مواقع العمل الكبيرة، حيث أن عدد الاستبيانات الموزعة تجاوز (170) استبانة، وصل منها للباحث (152) استبانة، تم قبول (141) استبانة منها لأغراض التحليل، وبنسبة إجمالية بلغت (82%) تقريباً من عدد الإستبيانات الموزعة، وهي نسبة ممثلة إحصائياً.

يبين الجدول رقم (1) نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس، حيث أظهرت نتائج التحليل أن نسبة الذكور كانت (69.5%)، بينما كانت نسبة الإناث (30.5%)، مما يعكس أن النسبة الأكبر من مديري الدوائر والفروع والمسؤولين والموظفين المعنيين هم من الذكور.

ويوضح الجدول كذلك توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر حيث أن أعلى نسبة وكانت (40.3%) لمن تتراوح أعمارهم بين (36-45) عاماً، تلتها الفئة العمرية بين (26-35) عاماً وبنسبة (27.7%)، وبنسبة (27%) لمن أعمارهم تزيد عن 45 عاماً، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة ممن تجربة أكبر في الحياة وبما يمكنهم من تقييم وضع المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملين فيها.

أما المؤهل العلمي، فيوضح الجدول أن أفراد عينة الدراسة كانوا مؤهلين علمياً، حيث كانت مؤهلاتهم العلمية من مستوى الدرجة الجامعية الأولى والثانية هي الغالبة، فنسبة (58.2%) من العينة كانت لحملة درجة البكالوريوس، ونسبة (18.4%) لحملة درجة الماجستير، مما يعكس أن أفراد عينة الدراسة مؤهلين علمياً وقد يكون لديهم المعرفة المسبقة حول جوانب المشاركة والمسؤولية الاجتماعية، وهذا ينعكس إيجاباً على اهتمامهم وقدرتهم على تقدير أهمية المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملين فيها.

كما يبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية لهم، فيلاحظ أن نسبة (34%) ممن تتراوح خبرتهم بين (11-15) عاماً، بينما نسبة (30.5%) لمن تتراوح خبرتهم بين (6-10) سنوات، ونسبة (19.2%) لمن تجاوزت خبرتهم (16) عاماً، وهذا يعكس أنهم يمتلكون خبرات عملية طويلة نسبياً، مكنتهم من الإطلاع ومساريرة جميع مراحل التطور في البنوك العاملين فيها، والتي تتطلبها عمليات المشاركة بفعاليات المسؤولية الاجتماعية.

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي فيلاحظ من الجدول أن نسبة (54.6%) من فئة الموظفين وهي وظائف تنفيذية، في الوقت الذي كانت فيه الوظائف الإشرافية من مستوى رئيس قسم إلى مستوى مدير بنسبة (55.4%)، وهذا يعكس أن أفراد عينة الدراسة يمثلون مستويات إدارية متنوعة كان لديهم القدرة من واقع وظائفهم على تقييم مستوى المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملين فيها.

جدول 1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العملي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

| الخاصية             | الفئة              | العدد | النسبة |
|---------------------|--------------------|-------|--------|
| حسب الجنس           | ذكر                | 98    | 69.5%  |
|                     | أنثى               | 43    | 30.5%  |
|                     | المجموع            | 141   | 100%   |
| حسب العمر           | أقل من 25 عاماً    | 7     | 5%     |
|                     | من 25 إلى 35 عاماً | 39    | 27.7%  |
|                     | من 36 إلى 45 عاماً | 57    | 40.3%  |
|                     | أكبر من 45 عاماً   | 38    | 27%    |
|                     | المجموع            | 141   | 100%   |
| حسب المؤهل          | ثانوية             | 1     | 0.7%   |
|                     | دبلوم              | 32    | 22.7%  |
|                     | بكالوريوس          | 82    | 58.2%  |
|                     | ماجستير            | 26    | 18.4%  |
|                     | المجموع            | 141   | 100%   |
| حسب الخبرة          | أقل من 5 سنوات     | 23    | 16.3%  |
|                     | من 6 إلى 10 سنوات  | 43    | 30.5%  |
|                     | من 11 إلى 15 سنة   | 48    | 34.0%  |
|                     | من 16 إلى 20 سنة   | 19    | 13.5%  |
|                     | أكثر من 21 سنة     | 8     | 5.7%   |
|                     | المجموع            | 141   | 100%   |
| حسب المستوى الوظيفي | موظف               | 77    | 54.6%  |
|                     | رئيس قسم           | 39    | 27.7%  |
|                     | مساعد مدير         | 13    | 9.2%   |
|                     | مدير               | 12    | 8.5%   |
|                     | المجموع            | 141   | 100%   |

#### 2.4. المقاييس الوصفية لمتغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير الميزة التنافسية

##### 1.2.4. النتائج التي تتعلق بواقع الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية

ولإجابة عن السؤال الأول: (ما هو واقع الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في البنوك الأردنية بحسب كل بعد من أبعادها المتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه كل من المجتمع، والبيئة، والمراجعين، والعاملين، والمساهمين، والحكومة، والموردين، والمنافسين، والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة)، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات المقياس، وكما هو مبين في الجدول رقم (11).

يبين الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك الأردنية بشكل عام يساوي (4.02)، وبالتالي فإن مستوى التطبيق مرتفع كما يراه أفراد عينة الدراسة، كما يبين

الجدول أن المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.20)، بينما كانت ترتيب المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة في المرتبة الثانية وبتوسط حسابي مقداره (4.05)، وفي المرتبة الثالثة كانت المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة وبتوسط حسابي (4.04)، بينما كان في المرتبة الخامسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة وبتوسط حسابي (4.02)، أما المسؤولية الاجتماعية تجاه المراجعين والعملاء فقد كانت في الترتيب السادس وبتوسط حسابي مقداره (4.01)، والمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين في المرتبة السابعة وبتوسط (3.99)، بينما كان ترتيب المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.95)، وكان في المرتبة التاسعة المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين بمتوسط حسابي (3.90).

جدول 11- نتائج تحليل محاور المسؤولية الاجتماعية مجتمعة.

| الترتيب | التباين | انحراف معياري | المتوسط | مجالات المسؤولية الاجتماعية            |
|---------|---------|---------------|---------|--|
| 1       | 0.121   | 0.34846       | 4.20    | المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع      |
| 3       | 0.143   | 0.37782       | 4.04    | المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة       |
| 6       | 0.189   | 0.43518       | 4.01    | المسؤولية الاجتماعية تجاه المراجعين    |
| 4       | 0.173   | 0.41537       | 4.03    | المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين     |
| 9       | 0.172   | 0.41447       | 3.90    | المسؤولية الاجتماعية تجاه الملاك       |
| 2       | 0.173   | 0.41535       | 4.05    | المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة      |
| 7       | 0.188   | 0.43358       | 3.99    | المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين     |
| 8       | 0.142   | 0.37630       | 3.95    | المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين    |
| 5       | 0.145   | 0.38015       | 4.02    | المسؤولية الاجتماعية تجاه فئات المجتمع |
|         |         |               | 4.02    | الإبعاد مجتمعة                         |

وبالتالي تكون جميع مجالات المسؤولية الاجتماعية قد حققت درجات أعلى من المتوسط الفرضي وهو 3، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد مجتمعة (4.02) فيكون مستوى التطبيق والاهتمام مرتفع كما يراه أفراد عينة الدراسة.

#### 1.1.2.4. المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

يقيس هذا المحور مدى الإجراءات التي تمارسها البنوك حول المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، حيث تم تخصيص الفقرات من (5-1) بهدف اختبار ذلك، ويبين التحليل في الجدول رقم (2) أن هنالك درجة عالية من الاهتمام من خلال المعلومات المتوفرة، فكان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور (4.2) وهو أعلى من منتصف مقياس ليكرت المستخدم وهو المتوسط الحسابي الفرضي ويعادل (3)، كما واطهر التحليل لفقرات المحور الأول تدني قيم الانحراف المعياري، مما يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات، فكان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.97 و4.43)، كما نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة يوافقون على محتواها.

#### 2.1.2.4. المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

يهدف اختبار هذا المحور، فقد تم وضع عدد من الفقرات هي من (10-6)، ويبين جدول رقم (3) التحليل الوصفي لإجابات المستجيبين التي تشكل عينة الدراسة، وأن هنالك درجة عالية من الاهتمام من خلال المعلومات المتوفرة، فكان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي وهو (3) وفوق منتصف مقياس ليكرت المستخدم ويعادل (4.04)، كما واطهر التحليل لفقرات المحور الثاني تدني قيم الانحراف المعياري، مما يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات، وأن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.97 و4.09)، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على محتواها.

#### 3.1.2.4. المسؤولية الاجتماعية تجاه المراجعين

يقيس المحور الثالث مدى الإجراءات التي تمارسها البنوك حول المسؤولية الاجتماعية تجاه المراجعين، ويقاس ذلك الفقرات من (15-11)، ويبين جدول رقم (4) أن هنالك درجة عالية من الاهتمام من خلال المعلومات المتوفرة، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور فوق منتصف مقياس ليكرت المستخدم وأعلى من المتوسط الفرضي وهو (3) ويعادل (4.01)، كما واطهر التحليل لفقرات المحور الثالث أن أفراد العينة يوافقون على محتواها فكان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور يتراوح بين (3.84 و4.18)، بالإضافة إلى تدني قيم الانحراف المعياري، مما يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات.

#### 4.1.2.4. المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين

يقيس المحور الرابع مدى الإجراءات التي تمارسها البنوك حول المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، ويقاس ذلك الفقرات من (20-16)، ويبين جدول رقم (5) أن هنالك درجة عالية من الاهتمام من خلال المعلومات المتوفرة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور فوق منتصف مقياس ليكرت المستخدم ويعادل (4.03)، كما واطهر التحليل لفقرات المحور الرابع تدني قيم الانحراف المعياري، مما يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات، بينما يشير المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور الذي يتراوح ما بين (3.94 و4.04)، إلى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات.

#### 5.1.2.4. المسؤولية الاجتماعية تجاه الملاك والمساهمين

يقيس المحور الخامس مدى الإجراءات التي تمارسها البنوك حول المسؤولية الاجتماعية تجاه الملاك والمساهمين، والفقرات المخصصة لقياس ذلك هي من (25-21)، ويبين جدول رقم (6) أن هنالك درجة عالية من الاهتمام من خلال المعلومات المتوفرة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور فوق منتصف مقياس ليكرت المستخدم وتعادل (3.90)، كما واطهر التحليل لفقرات المحور الأول تدني قيم الانحراف المعياري، مما يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات، كما أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات لا سيما وأن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور

تتراوح ما بين (3.84 و 3.98).

#### 6.1.2.4. المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة

يقيس المحور السادس مدى الاجراءات التي تمارسها البنوك حول المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة، وتم تخصيص الفقرات من (26-30) لقياس ذلك، ويبين جدول رقم (7) أن هنالك درجة عالية من الاهتمام من خلال المعلومات المتوفرة، فكان المتوسط الحسابي للفقرات بين (3.91 و 4.16)، بينما كان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور مجتمعة فوق منتصف مقياس ليكرت المستخدم وتعادل (4.05)، كما واطهر التحليل لفقرات المحور السادس تندي قيم الانحراف المعياري، مما يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات.

#### 7.1.2.4. المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين

يقيس المحور السابع مدى الاجراءات التي تمارسها البنوك حول المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين، ويبين جدول رقم (8) أن هنالك درجة عالية من الاهتمام من خلال المعلومات المتوفرة، وكان المتوسط الحسابي لفقرات المحور بين (3.86 و 4.26)، وكان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور فوق منتصف مقياس ليكرت المستخدم وتعادل (3.99)، كما واطهر التحليل لفقرات المحور الأول تندي قيم الانحراف المعياري، مما يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات.

#### 8.1.2.4. المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين

يقيس المحور الثامن مدى الاجراءات التي تمارسها البنوك حول المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين، ويبين جدول رقم (9) أن هنالك درجة عالية من الاهتمام من خلال المعلومات المتوفرة، واطهر التحليل لفقرات المحور الثامن تندي قيم الانحراف المعياري، مما يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور فوق منتصف مقياس ليكرت المستخدم وتعادل (3.95)، وهو يتراوح بين (3.84 و 4.18) فيلاحظ أن أفراد العينة يوافقون على محتواها.

#### 9.1.2.4. المسؤولية الاجتماعية تجاه فئات المجتمع (الأقليات، الشباب، المرأة، ذوي الاحتياجات الخاصة)

يقيس المحور التاسع مدى الاجراءات التي تمارسها البنوك حول المسؤولية الاجتماعية تجاه فئات المجتمع المختلفة الممثلة (بالأقليات، والشباب، والمرأة، وذوي الاحتياجات الخاصة)، ويبين جدول رقم (10) التحليل الوصفي لإجابات المستجيبين التي تشكل عينة الدراسة، والذي يشمل الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لترتيب إجابات فقرات هذا المحور حسب درجة الموافقة، بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي، فيبين التحليل في الجدول أن هنالك درجة عالية من الاهتمام من خلال المعلومات المتوفرة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور يتراوح ما بين (3.94 و 4.11) وفوق منتصف مقياس ليكرت المستخدم ويعادل (4.02)، كما واطهر التحليل لفقرات المحور الأول تندي قيم الانحراف المعياري، مما يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات، وأن أفراد العينة يوافقون على محتواها.

#### 2.2.4. النتائج التي تتعلق بالسؤال الثاني حول الاهتمام بالميزة التنافسية

للإجابة عن السؤال الثاني: (ما هو واقع الاهتمام بالميزة التنافسية للبنوك الاردنية بحسب كل بعد من أبعادها المتمثلة بالتكلفة والجودة والمرونة والتسليم؟)، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات المقياس، وكما هو مبين في الجدول رقم (17) والذي يوضح أن المتوسط الحسابي لمستوى الاهتمام بالميزة التنافسية للبنوك الاردنية بشكل عام يساوي (3.94)، وبالتالي فإن مستوى التطبيق والاهتمام مرتفع كما يراه أفراد عينة الدراسة، كما يبين الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرتبون الأبعاد السابقة كما يلي: بعد الجودة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) ثم بعد التسليم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.95) ثم بعد المرونة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.92) ثم بعد التكلفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88).

جدول 17 - نتائج تحليل محاور الميزة التنافسية مجتمعة.

| أبعاد الميزة التنافسية | المتوسط | انحراف معياري | التباين | الترتيب |
|------------------------|---------|---------------|---------|---------|
| 1 بُعد التكلفة         | 3.88    | 0.50305       | 0.253   | 4       |
| 2 بُعد الجودة          | 4.01    | 0.40208       | 0.162   | 1       |
| 3 بُعد المرونة         | 3.92    | 0.49129       | 0.241   | 3       |
| 4 بُعد التسليم         | 3.95    | 0.44342       | 0.197   | 2       |
| الأبعاد مجتمعة         | 3.94    | 0.27006       | 0.073   |         |

وبالتالي تكون جميع أبعاد الميزة التنافسية قد حققت درجات اعلى من المتوسط الفرضي وهو 3، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، وبالمتوسط الحسابي للأبعاد الأربعة مجتمعة (3.94).

#### 1.2.2.4. بُعد التكلفة

يقيس هذا البعد الفقرات من (46-49)، ويبين الجدول رقم (13) بأن المتوسط الحسابي لهذه الفقرات يتراوح ما بين (3.76 و 3.98)، وهي اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي ومقداره (3)، مما يلاحظ أن أفراد العينة يوافقون على محتواها.

#### 2.2.2.4. بُعد الجودة

يبين الجدول رقم (14) الفقرات التي تقيس هذا المتغير، وهي بين (50-53)، وأن المتوسط الحسابي لها يتراوح ما بين (3.98 و 4.05)، وهي اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي ومقداره (3)، مما يلاحظ أن أفراد العينة يوافقون على محتواها.

## 3.2.2.4. بُعد المرونة

تم تخصيص الفقرات من (54-57) والتي يبينها الجدول رقم (15) لقياس هذا المتغير، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لفقراته مجتمعه تتراوح ما بين (3.79 و 3.99)، وهي أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي ومقداره (3)، مما يلاحظ أن أفراد العينة يوافقون على محتواها.

## 4.2.2.4. بُعد التسليم

يبين الجدول رقم (16) الفقرات من (58-61) التي تقيس هذا المتغير، وأن المتوسط الحسابي لهذه الفقرات يتراوح ما بين (3.77 و 4.13)، وهي أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي ومقداره (3)، مما يلاحظ أن أفراد العينة يوافقون على محتواها.

## 3.2.4. اختبار الفرضيات

## 1.3.2.4. اختبار الفرضية الأولى والتي نصت على أنه (لا تتبنى البنوك الأردنية تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية)

لتأكيد النتائج الواردة اعلاه التي توصلت اليها الدراسة في الجدول رقم (11)، ولبيان اراء افراد عينة الدراسة حول كل بعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية في البنوك الاردنية، تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة وتبين وجود مستوى تطبيق يفوق المتوسط المعتمد وهو (3) حيث بلغت قيمة (T) للبعد الاول (40.843) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، وبلغت للبعد الثاني (32.766) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، بينما كانت قيمة (T) للبعد الثالث (27.480) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وللبعد الرابع (29.439) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، وللبعد الخامس بلغت (25.764) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، أما للبعد السادس فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (29.968)، وللبعد السابع (27.309)، وللبعد الثامن (30.212)، وللبعد التاسع (31.812) ولجميعها كانت قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية، الأمر الذي يعني أن البنوك الأردنية تتبنى تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة.

جدول 12- نتائج اختبار (T) لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب مجال المسؤولية الاجتماعية المختارة للدراسة.

| 95% Confidence Interval of the Mean Difference |        | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      | مجال المسؤولية الاجتماعية           |
|--|--------|-----------------|-----------------|-----|--------|-------------------------------------|
| Upper  | Lower  |                 |                 |     |        |                                     |
| 1.2566   | 1.1406 | 1.1986          | 0.000           | 140 | 40.843 | المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع   |
| 1.1055   | 0.9796 | 1.0426          | 0.000           | 140 | 32.766 | المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة    |
| 1.0795   | 0.9346 | 1.0071          | 0.000           | 140 | 27.480 | المسؤولية الاجتماعية تجاه المراجعين |
| 1.0989   | 0.9606 | 1.0298          | 0.000           | 140 | 29.439 | المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين  |
| 0.9683   | 0.8303 | 0.8993          | 0.000           | 140 | 25.764 | المسؤولية الاجتماعية تجاه الملاك    |
| 1.1174   | 0.9791 | 1.0482          | 0.000           | 140 | 29.968 | المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة   |
| 1.0694   | 0.9250 | 0.9972          | 0.000           | 140 | 27.309 | المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين  |
| 1.0201   | 0.8948 | 0.9574          | 0.000           | 140 | 30.212 | المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين |
| 1.0817   | 0.9551 | 1.0184          | 0.000           | 140 | 31.812 | المسؤولية الاجتماعية تجاه فئات خاصة |

## 2.3.2.4. اختبار الفرضية الثانية والتي نصت على أنه لا يوجد اهتمام بالميزة التنافسية للبنوك الأردنية

لتأكيد النتائج الواردة اعلاه التي توصلت اليها الدراسة في الجدول رقم (17)، ولبيان اراء افراد عينة الدراسة حول كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية للبنوك الاردنية، تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة، وكما يبينه الجدول رقم (18) فإن مستوى الاهتمام يفوق المتوسط المعتمد وهو (3) حيث بلغت قيمة (T) للبعد الاول (20.968) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، وبلغت للبعد الثاني (30.108) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، بينما كانت قيمة (T) للبعد الثالث (22.456) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وللبعد الرابع (25.449) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، الأمر الذي يعني أن البنوك الأردنية تهتم بأبعاد الميزة التنافسية، وبالتالي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة.

جدول 18- نتائج اختبار (T) لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الميزة التنافسية المختارة للدراسة.

| 95% Confidence Interval of the Mean Difference |        | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      | أبعاد الميزة التنافسية |
|--|--------|-----------------|-----------------|-----|--------|------------------------|
| Upper  | Lower  |                 |                 |     |        |                        |
| 0.9721   | 0.8045 | 0.8883          | 0.000           | 140 | 20.968 | بُعد التكلفة           |
| 1.0864   | 0.9526 | 1.0195          | 0.000           | 140 | 30.108 | بُعد الجودة            |
| 1.0109   | 0.8473 | 0.9291          | 0.000           | 140 | 22.456 | بُعد المرونة           |
| 1.0242   | 0.8765 | 0.9504          | 0.000           | 140 | 25.449 | بُعد التسليم           |
| 0.9918   | 0.9018 | 0.9468          | 0.000           | 140 | 41.631 | للأبعاد مجتمعة         |

## 3.3.2.4. النتائج التي تتعلق بالعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، واختبار الفرضية الثالثة

جاء في السؤال الثالث للدراسة (هل يوجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للبنوك الأردنية)، وللإجابة على السؤال فقد تم صياغة فرضية الدراسة الثالثة لاختبارها الإجابة على السؤال الثالث، والتي نصت على أنه (لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للبنوك الأردنية)، وتبين فيما يلي النتائج التي توصلت إليها في سعيها

للإجابة على هذا السؤال ولغايات اختبار الفرضية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الثالثة لفحص وجود علاقة وتأثير للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للبنوك الأردنية، فقد تم استخدام اختبار (Linear Regression) والمبينة نتائجه في الجدول رقم (19)، حيث تبين أن قيمة (F) تساوي (18.656) وتعني وجود علاقة وتأثير للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للبنوك الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05)، حيث كانت قيمة (Sig) حسب الاختبار تساوي (0.000)، ويبين الجدول رقم (20)، أن مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية كان بواقع (62.3%) عند نفس مستوى الدلالة.

**جدول 19- اختبار الانحدار (Linear Regression) لبيان وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.**

|            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.  |                      |
|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------|----------------------|
| Regression | 1.208          | 1   | 1.208       | 18.656 | 0.000 | المسؤولية الاجتماعية |
| Residual   | 9.002          | 139 | 0.065       |        |       |                      |
| Total      | 10.210         | 140 |             |        |       |                      |

**جدول 20- قياس مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية حسب اختبار (Coefficients).**

|                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t      | Sig.  |
|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|--------|-------|
|                      | B                           | Std. Error | Beta                      |  |        |       |
| (Constant)           | 1.443                       | 0.580      |                           |  | 2.0486 | 0.014 |
| المسؤولية الاجتماعية | 0.623                       | 0.144      | 0.344                     |  | 4.319  | 0.000 |

كما يُلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين المتغيرين متوسطة إذ أن متغير المسؤولية الاجتماعية يؤثر بما نسبته (62.3%) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية (5%) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدمية، وهذا يعني وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية بالبنوك الأردنية محل الدراسة.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 5.1. الاستنتاجات

فيما يلي ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أن النسبة الأكبر من المجيبين على الاستبانة هم من الذكور، وتبين أن ذلك يعود إلى أن المستهدفين يشغلون مواقع إشرافية، وكان إقبال الذكور فيما مضى حسب سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة على العمل بالبنوك أكثر من الإناث، مما ترتب عليه وصولهم إلى إشغال هذه الوظائف والتي كانت مستهدفة في الدراسة.
- 2- أن نسبة المؤهلين علمياً كانت مرتفعة، خصوصاً من حملة الدبلوم والبيكالوريوس، وهذا يدل على إستقطاب البنوك للكفاءات والموظفين ممن يحملون الدرجات العلمية لغايات تقديم خدماتها.
- 3- أن هناك خبرات جيدة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على الاستقرار الوظيفي ورغبة الموظفين بالاستمرار بالعمل لدى البنوك محل الدراسة.
- 4- أن نسبة إهتمام البنوك الأردنية بالمسؤولية الاجتماعية حسب ما جاء بأراء أفراد عينة الدراسة، كانت مرتفعة بشكل عام لجميع المجالات، فمجال المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع تضمن وبشكل كبير مساهمة البنوك في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع، بينما المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة كان من خلال استخدامها لتقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء، وتجاه المراجعين والعملاء من خلال التزامها بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع عملائها في الوقت المناسب، وهكذا فإهتمام جميع المجالات كان مرتفعاً.
- 5- أن ترتيب مجالات المسؤولية الاجتماعية بحسب أهميتها ومستوى الإهتمام بها لدى أفراد عينة الدراسة كانت كالتالي: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في المرتبة الأولى، تلاها المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة، ثم في المرتبة الثالثة المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، تلاها المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، بينما كان في المرتبة الخامسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة، أما المسؤولية الاجتماعية تجاه المراجعين والعملاء فقد كانت في الترتيب السادس، والمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين في المرتبة السابعة، بينما كان ترتيب المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين في المرتبة الثامنة، وكان في المرتبة التاسعة المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين.
- 6- أن هناك إهتمام بالميزة التنافسية للبنوك الأردنية، ومستوى الإهتمام مرتفع وبشكل عام يساوي (3.94)، كما أن أفراد عينة الدراسة يرتبون الأبعاد الخاصة بالميزة التنافسية كما يلي: بُعد الجودة في المرتبة الأولى من خلال استخدامها لمواصفات ومعايير دولية لضمان الجودة، ثم بُعد التسليم في المرتبة الثانية، ثم بُعد المرونة في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة كان بُعد التكلفة والذي من خلاله تسعى البنوك إلى خفض تكاليف خدماتها.

7- تبين أنه يوجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للبنوك، وأن تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية كان متوسطاً إذ بلغت نسبة التأثير (62.3%).

### 5.2. التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- 1 - ضرورة البحث في اسباب تدني بعض المجالات التي من شأنها التأثير في أداء البنوك خصوصاً موضوع دعم البنى التحتية للمجتمع وإيجاد نشرات ومبادرات تحث من خلالها على الحفاظ على البيئة، والسعي إلى إن يشعر المراجع بالسرور بالحصول على الخدمة.
- 2 - الاهتمام أكثر بموضوع اختيار الأشخاص المناسبين لتولي مسؤوليات من شأنها زيادة مستوى المسؤولية الاجتماعية للبنك وتوجيهها للفئات ذات العلاقة بها كالمجتمع والبيئة والحكومة والعلاقات من المراجعين والموردين والمنافسين، أو الأكثر تميزاً في عملهم لإشغال الوظائف المتخصصة المناسبة لهم.
- 3- تعزيز العلاقات الوظيفية ما بين العاملين، وبما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وتميزهم في عملهم في خدمة المجتمع والمراجعين والاقليات وذوي الاحتياجات الخاصة، وتعميم مفهوم المسؤولية الاجتماعية ما بين المستويات الادارية المختلفة، ودعم الافكار المتميزة والتي تتعكس ايجاباً على تطوير العمل، ورفع مستوى الاداء.
- 4 - ايلاء التدريب حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية العناية اللازمة، وبما يساعد في تحقيق الاهداف المتوخاة منه في توفير البرامج التدريبية الأكثر مناسبة وطلباً من قبل العاملين أو من اجلهم، مع اجراء الدراسات المستمرة اللازمة لتطوير مراحل وفعاليات المسؤولية الاجتماعية، خصوصاً مع امتلاك معظم البنوك لمراكز تدريب خاصة بها، وتميزها بتوفر كافة الامكانيات اللازمة فيه.
- 5 - ضرورة استخدام اساليب المسابقات مثلاً، فيما يتعلق باختيار الموظفين للقيام ببعض المهام التي من شأنها زيادة فاعلية المسؤولية الاجتماعية للبنك، او رفع القدرة التنافسية له، والتي تعتبر بمثابة تمثيل البنك لدى الغير، لاختيار الكفاء والأقدر على نقل الصور المشرفة عن قدرات او مبادرات البنك وتميزه.
- 6- أن يتم تبني مفهوم "ربح ومساهمة اجتماعية من أجل كسب جميع أصحاب المصالح، وزيادة وعي العاملين بأهمية المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التفوق التنافسي، وتفعيل دور الإعلام بمختلف وسائله في نشر المسؤولية الاجتماعية للبنوك.
- 7- إنشاء ميثاق أخلاقي ذو بعد اجتماعي ملزم لمقدمي الخدمة وعلى مختلف مستوياتهم الوظيفية يتضمن مؤشرات حول المساهمة الاجتماعية نحو المجتمع والبيئة والمراجعين والعاملين والحكومة والمساهمين والموردين والمنافسين وذوي الاحتياجات الخاصة.
- 8 - نظراً لأهمية هذا الموضوع، يوصي الباحثان بإجراء المزيد من الدراسات المناسبة والمشابهة لمثل هذه الدراسة، لإلقاء المزيد من الضوء حول مفهوم وضرورة المحافظة على مستوى عال من المسؤولية الاجتماعية تجاه جميع الفئات المستهدفة.

## 6. الخاتمة

البنوك والعمليات المصرفية من أهم القطاعات الاقتصادية، وتمارس البنوك في الاردن نشاطاً حيويًا أثر في النشاطات الإنتاجية والخدمات للاقتصاد الاردني، مما ألزمها بضرورة مراعاة احتياجات المجتمع والحفاظ على البيئة، من خلال إدارة أعمالها بشكل فعال وأخلاقي على كافة المستويات، الأمر الذي يدعو باستمرار لدراسة مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية لها والتي قد تكون فيه مصدراً للابتكار وتعزيز قدراتها التنافسية.

وعلى الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم التي ناقشتها العديد من الدراسات الاجنبية التي اعدھا علماء اختصوا في البحث فيها منذ وقت مبكر (Carroll, 1979)، (Wood, 1991). الا ان تأطيرها في نظم العمل في مجتمعاتنا لا بحاجة الى بحث واثراء، مما يعني ضرورة التوجه بالبحث نحو دور الجامعات في ايجاد اليات تكامل ما بين التأطير النظري والممارسة والتطبيق العملي.

## REFERENCES

- الأسرح، ح. (2011). المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية في الدول العربية، متاح في 2014/09/05 على الرابط: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/31529/>
- البكري، ث. (2001). التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، 23 - 54.
- البكري، ث. (2011). المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالاشارة الى هجرة العقول العربية، المؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة المنعقد في جامعة حسبية بن بو علي بالشلف- الجزائر خلال الفترة من 13-14/12/2011.
- الحمدى، ف. (2008). مدى ادراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، صنعاء، 29/30 أكتوبر، 2008. ص7.
- الخفاجي، ن، الغالبي، ط. (2009). نظرية المنظمة مدخل للتصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص57.
- الربيعي، ل. (2010). أخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية، المؤتمر الثالث للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عدن من 5 إلى 6 مايو 2010، ص12.
- الزبيد، ع. (2013). المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في الأردن للفترة من (2008-2010)، مجلة دراسات العلوم الادارية، 40 (1)، 75-87.
- السحبياتي، ص. (2009). المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية- حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي الأول حول دور القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف، بيروت، 23-25 مارس، 2009. ص3.
- الصيرفي، م. (2009). المسؤولية الاجتماعية لإدارة، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2009. ص125-180.
- الطويل، أ. اسماعيل، ر. (2008). العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص13.

- الغالبى، ط، العامري، ص. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص65.
- الغالبى، ط، العامري، ص. (2005). المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظم المعلومات، *مجلة العلوم الإنسانية*، عمان، الأردن، العدد 36، 2005، ص 217.
- الفحما، ف. (2012). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الكويتية بالإفصاح عن بنود محاسبة المسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- القاضي، أ. (2010). المسؤولية الاجتماعية للشركات، بحث مقدم لغرض الاشتراك بالمسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، ص 8-18.
- القرني، أ. (2014). معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في السعودية (آراء المراجعين الخارجيين والشركات)، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(3)، 472-453.
- المغريل، ن، فؤاد، ي. (2008). المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، سبتمبر 2008 ص5.
- بدوي، م. (2000). المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص95.
- بودي، ع، بن سفيان، ز. (2012). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة، *مجلة الاقتصاد والمناجم، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان*، ص457-458.
- جودة، ع، الشيخ، ع. (2009). مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية-دراسة ميدانية، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة الزرقاء الأهلية*، 9 (2)، الزرقاء الأردن، ص 23-49.
- درغام، م، حبيب، خ. (2014). مدى إدراك إدارة المصارف لأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية للمصارف التجارية الفلسطينية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، *المجلة العربية للإدارة*، 34 (1) 2014 ص 195-225.
- سعيد، س، الباي، ع. (2010). الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية، *مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد*، العدد 83، 2010.
- سكاف، م. (2010). التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع وتحديات المستقبل، المؤتمر الوطني الثامن حول مهنة التدقيق الواقع والأفاق، 11 و 12 أكتوبر 2010، جامعة 20 أوت سيكيدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 20.
- عجيلات، ف. (2012). المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الاتصالات الأردنية- دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- مهنيا، ك. (2010). المسؤولية الاجتماعية للقطاع العام والخاص بآراء منظمات المجتمع المدني حالة لبنان، مؤسسة عامل، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، لبنان، ديسمبر 2010، ص 2.
- مولاي، ع، بوزيد، س. (2011). دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي للواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي بغيرادية، 23-24 فبراير، ص9-10.
- Brammer, S., Williams, G. and Zinkin, J. (2007). Religion and Attitudes to Corporate Social Responsibility in Large Cross-Country Sample, *Journal of Business Ethics*, vol.71:229-243.
- Branco, M.C. and Rodrigues, L.L. (2008). Factors influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies, *Journal of Business Ethics*, vol. 83: 685-701.
- Carroll, Archie B., (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons Journal*, July-August : 39-48
- Carroll, Archie B., (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate (Social) Performance, *Academy of Management Review*, no.4 : 497-505.
- Jean, Marie (2009). The social responsibility of enterprises, [http:// www .acifrancecom/w eb/](http://www.acifrancecom/w eb/), p.02.
- Heslin, A.Peter. and Ochoa, D. Jenna.(2009). Understanding and developing strategic corporate social responsibility, *Organizational Dynamics*, vol.37,no.(2): pp.125-144.
- Inoue, Yuhei & Lee, Seoki (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries, *Tourism Management*, no. (32): 790-804.
- Gaberman, Barry (2008): "A Global Overview of Corporate Social Responsibility", The John D. Gerhart Center for Philanthropy and Civic Engagement ,American University in Cairo, Spring 2008, pp6-7
- Garcia-Sanchez, I. (2008). Corporate Social Reporting: Segmentation and Characterization of Spanish Companies, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol.15, n. (4):187-198.
- Khasharmeh, H. and Suwaidan, M, S. (2010). Social responsibility disclosure in corporate annual reports evidence from the Gulf corporation council countries, *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, vol. 6, n. (4): 327-345.
- Karna J., Hansen, E., and Juslin H., (2003). Social Responsibility in Environmental Marketing Planning, *European Journal of Marketing*, no.(37): 848-871.
- Macarulla, Lena and Talalweh, Mohammad, (2012). Voluntary Corporate Social Responsibility Disclosure: A Case of Saudi Arabia, *Jordan Journal of Business Administration*, vol.8, no.4: p.p815-830.
- Maignan, I. and Ferrell, O.C. and Ferrell, Linda.,(2005). A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing, *European Journal of Marketing*, no.(39): 956-977.
- Maignan, I. and Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.32, n. (1): 3-19.
- Mirfazli, E, (2008). Corporate Social Responsibility (CSR) information disclosure by annual reports of public companies listed at Indonesia Stock Exchange (IDX), *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Managemen*, vol. 11, n. (4): 275-284.
- Schwartz, Mark S. and Carroll, Archie B (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, no.(4): 503-530.
- Swanson, D. L. (1999). Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, Vol.24. no.(3): 521-596.
- Vaaland, Terje I., Heide, M. and Gronhaug, K., (2008). Corporate Social Responsibility: Investigating Theory and Research in the Marketing Context, *European Journal of Marketing*, 42: 927-953.
- Wood, Donna J. (1991). Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, Vol. 16, no.(4): 691-718.
- Wood, Donna J. (1991). Toward Improving Corporate Social Performance, *Business Horizons*, July-August. P66.



## الملحق

جدول 2- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات الفقرات المتعلقة بمجال المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

| الترتيب | النتيـاين | انحراف معياري | المتوسط | المجال الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع                      |
|---------|-----------|---------------|---------|--|
| 1       | 0.318     | 0.564         | 4.43    | 1 تتوافق رسالة البنك وأهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المجتمع             |
| 1       | 0.375     | 0.612         | 4.43    | 2 يساهم البنك في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع                 |
| 4       | 0.397     | 0.630         | 4.06    | 3 يشارك البنك في دعم البنى التحتية للمجتمع                           |
| 3       | 0.701     | 0.837         | 4.11    | 4 تدعم أنشطة البنك أعمال وأنشطة مؤسسات المجتمع المدني                |
| 5       | 0.885     | 0.941         | 3.97    | 5 يشجع البنك احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة للسلوك |
|         |           |               | 4.20    | الفقرات مجتمعة   |

جدول 3- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات الفقرات المتعلقة بمجال المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة.

| الترتيب | النتيـاين | انحراف معياري | المتوسط | المجال الثاني: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة                                 |
|---------|-----------|---------------|---------|---|
| 1       | 0.721     | 0.849         | 4.09    | 6 يستخدم البنك تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث البيئة وللحد من المخاطر البيئية   |
| 4       | 0.650     | 0.806         | 4.01    | 7 تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة البنك بشكل عام             |
| 3       | 0.566     | 0.753         | 4.07    | 8 يساهم البنك مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على البيئة وحسن استخدام مواردها |
| 5       | 0.742     | 0.861         | 3.97    | 9 يوجد لدى البنك نشرات ومبادرات تحث من خلالها على الحفاظ على البيئة             |
| 2       | 0.758     | 0.871         | 4.08    | 10 يقدم البنك حوافز لموظفيه المتميزين بالأنشطة البيئية                          |
|         |           |               | 4.04    | الفقرات مجتمعة  |

جدول 4- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات الفقرات المتعلقة بمجال المسؤولية الاجتماعية تجاه المراجعين.

| الترتيب | النتيـاين | انحراف معياري | المتوسط | المجال الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه المراجعين                       |
|---------|-----------|---------------|---------|--|
| 3       | 0.693     | 0.832         | 4.01    | 11 يهتم البنك بشكاوى الزبائن والعمل على حلها بصورة عاجلة                 |
| 1       | 0.551     | 0.743         | 4.18    | 12 يلتزم البنك بتنفيذ الاتفاقيات التي يبرمها مع الزبائن في الوقت المناسب |
| 2       | 0.812     | 0.901         | 4.04    | 13 يعمل البنك على تقديم خدماته برسوم ونوعيات مناسبة للزبائن              |
| 4       | 0.977     | 0.989         | 3.96    | 14 يقوم البنك بالإعلان عن خدماته بصدق وأمانة                             |
| 5       | 0.595     | 0.771         | 3.84    | 15 يسعى البنك إلى أن يشعر الزبون بالسورور بالحصول على الخدمة             |
|         |           |               | 4.01    | الفقرات مجتمعة   |

جدول 5- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات الفقرات المتعلقة بمجال المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين.

| الترتيب | النتيـاين | انحراف معياري | المتوسط | المجال الرابع: المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين  |
|---------|-----------|---------------|---------|--|
| 4       | 0.886     | 0.941         | 3.99    | 16 يقدم البنك أجور ورواتب جزئية تتناسب مع حجم وأهمية المهام القائمة بها  |
| 1       | 0.666     | 0.816         | 4.16    | 17 يضمن البنك لموظفيه العدالة الوظيفية وتوفير فرص ترقية مناسبة وتتناسب مع كفاءاتهم وخبراتهم                            |
| 3       | 0.728     | 0.853         | 4.01    | 18 يلتزم البنك بتدريب العاملين لديه وتمكينهم وإكسابهم المعرفة والمهارات المتجددة                                       |
| 2       | 0.755     | 0.869         | 4.04    | 19 يلتزم البنك بتوفير بيئة وظروف عمل صحية مناسبة لأداء العاملين للمهام المناطة بهم                                     |
| 5       | 0.768     | 0.876         | 3.94    | 20 يوفر البنك لموظفيه الفرص المناسبة للمشاركة بالقرارات خصوصا التي تتعلق بشؤونهم الوظيفية أو التي من شأنها تطوير العمل |
|         |           |               | 4.03    | الفقرات مجتمعة   |

جدول 6- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات الفقرات المتعلقة بمجال المسؤولية الاجتماعية تجاه الملاك والمساهمين.

| الترتيب | النتيـاين | انحراف معياري | المتوسط | المجال الخامس: المسؤولية الاجتماعية تجاه الملاك                          |
|---------|-----------|---------------|---------|--|
| 5       | 0.866     | 0.931         | 3.84    | 21 يشجع البنك إقبال العديد من المساهمين في الاستثمار في البنك            |
| 3       | 0.721     | 0.849         | 3.88    | 22 يهتم البنك بتعزيز أرباح المساهمين وزيادة حجم المبيعات وتخفيض النفقات  |
| 2       | 0.562     | 0.750         | 3.95    | 23 يهتم البنك بتعزيز قيمة السهم وحماية أصول البنك وموجوداته              |
| 4       | 0.485     | 0.696         | 3.85    | 24 يسعى البنك لرسم صورة محترمة للبنك في المجتمع                          |
| 1       | 0.592     | 0.770         | 3.98    | 25 يلتزم البنك بسلامة الموقف القانوني والأخلاقي بما يضمن استمرارية البنك |
|         |           |               | 3.90    | الفقرات مجتمعة   |

جدول 7- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات الفقرات المتعلقة بمجال المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة.

| الترتيب | النتيـاين | انحراف معياري | المتوسط | المجال السادس: المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة   |
|---------|-----------|---------------|---------|--|
| 1       | 0.590     | 0.768         | 4.16    | 26 يلتزم البنك بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة ويؤكد ذلك بقواعد وتعليمات العمل المعمول بها |
| 4       | 0.857     | 0.926         | 3.99    | 27 يقوم البنك بتسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق  |
| 5       | 0.636     | 0.797         | 3.91    | 28 يحرص البنك على تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي                                    |
| 2       | 0.939     | 0.969         | 4.11    | 29 يساهم البنك بتعزيز جهود الدولة في مختلف المجالات لا سيما الصحية والتنمية                        |

|                 |   |      |       |       |   |
|-----------------|---|------|-------|-------|---|
| 30              | يحترم البنك قرارات وتوجهات الدولة في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والحد من البطالة | 4.08 | 0.895 | 0.801 | 3 |
| ال فقرات مجتمعة |   |      |       |       |   |
| 4.05            |   |      |       |       |   |

#### جدول 8- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات الفقرات المتعلقة بمجال المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين المجهزين.

| الترتيب         | التباين | انحراف معياري | المتوسط | المجال السابع: المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين   |
|-----------------|---------|---------------|---------|---|
| 31              | 0.691   | 0.832         | 4.26    | يلتزم البنك بدفع مستحقات الموردين في الوقت المناسب  |
| 32              | 1.028   | 1.014         | 3.97    | يلتزم البنك بإطلاع الموردين والمجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل والتعليمات الناظمة لتجنبهم الوقوع بالخطأ |
| 33              | 0.748   | 0.865         | 3.95    | يعمل البنك على الإعلان عن احتياجاتها من مواد وتجهيزات لجميع الموردين بعدالة                                 |
| 34              | 0.851   | 0.923         | 3.86    | يضمن البنك الشفافية في التعامل مع الموردين مع ضمان سرية معلوماتهم وأسعار المواد المعروضة منهم               |
| 35              | 0.648   | 0.805         | 3.95    | يتعامل البنك مع العديد من الموردين وتضمن استمرار التعامل العادل معهم  |
| ال فقرات مجتمعة |         |               |         |   |
| 3.99            |         |               |         |   |

#### جدول 9- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات الفقرات المتعلقة بمجال المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين.

| الترتيب         | التباين | انحراف معياري | المتوسط | المجال الثامن: المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسون  |
|-----------------|---------|---------------|---------|---|
| 36              | 0.547   | 0.740         | 3.90    | يلتزم البنك بقواعد المنافسة العادلة والنزيهه  |
| 37              | 0.541   | 0.735         | 3.87    | يلتزم البنك بمبدأ عدم الاضرار بمصالح الاخرين  |
| 38              | 0.743   | 0.862         | 3.99    | يلتزم البنك بعدم سحب العاملين من الاخرين بطرق غير نزيهه   |
| 39              | 0.666   | 0.816         | 4.18    | يحرص البنك على التعاون مع المنافسين للمحافظة على المصلحة الوطنية العليا وضمان استقرار العمل المصرفي |
| 40              | 1.061   | 1.030         | 3.84    | يلتزم البنك بالاحكام التي تصدر عن المحكمين والجهات المعنية بحل أي خلاف بينه وبين منافسيه            |
| ال فقرات مجتمعة |         |               |         |   |
| 3.95            |         |               |         |   |

#### جدول 10- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات الفقرات المتعلقة بمجال المسؤولية الاجتماعية تجاه فئات المجتمع.

| الترتيب         | التباين | انحراف معياري | المتوسط | المجال التاسع: المسؤولية الاجتماعية تجاه فئات المجتمع                                |
|-----------------|---------|---------------|---------|--|
| 41              | 0.932   | 0.965         | 3.94    | يلتزم البنك بمبدأ عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الاقليات                           |
| 42              | 0.649   | 0.805         | 4.04    | يلتزم البنك بتشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح                      |
| 43              | 0.840   | 0.916         | 4.06    | يلتزم البنك بالمساواة في التوظيف والعدالة في الوصول الى المناصب العليا               |
| 44              | 0.844   | 0.919         | 4.11    | يحرص البنك على توفير تجهيزات للمعوقين ودعم الجمعيات التي تساعد على الاندماج بالمجتمع |
| 45              | 0.805   | 0.897         | 3.95    | يحرص البنك على احترام حقوق وخصوصية المرأة  |
| ال فقرات مجتمعة |         |               |         |  |
| 4.02            |         |               |         |  |

#### جدول 13- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالتكلفة.

| الترتيب         | التباين | انحراف معياري | المتوسط | الميزة التنافسية: فقرات محور التكلفة  |
|-----------------|---------|---------------|---------|---|
| 46              | 0.527   | 0.726         | 3.76    | يستطيع البنك تصميم خدماته بأقل التكاليف الممكنة وبما لا يؤثر ذلك على متطلبات العملاء                    |
| 47              | 0.611   | 0.782         | 3.94    | يستخدم البنك الموارد الاقتصادية والبشرية والمادية المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة                         |
| 48              | 0.635   | 0.797         | 3.98    | يستخدم البنك أساليب البحث والتطوير لتحديث عملياته المصرفية للوصول إلى الغايات المقصودة بأقل تكلفة ممكنة |
| 49              | 0.820   | 0.909         | 3.87    | يسعى البنك إلى خفض تكاليف الخدمات المباشرة باستمرار وبما لا يعارض مع حسن أداء الخدمة.                   |
| ال فقرات مجتمعة |         |               |         |   |
| 3.88            |         |               |         |   |

#### جدول 14- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالجودة.

| الترتيب         | التباين | انحراف معياري | المتوسط | الميزة التنافسية: فقرات محور الجودة  |
|-----------------|---------|---------------|---------|--|
| 50              | 0.821   | 0.906         | 4.02    | يستخدم البنك أساليب متنوعة لتحسين الجودة والتحسين والتطوير المستمر على خدماته            |
| 51              | 0.599   | 0.774         | 4.03    | يستخدم البنك طرق متعددة للرقابة على الجودة بما يضمن المحافظة على رضا العملاء             |
| 52              | 0.719   | 0.848         | 4.05    | يستخدم البنك مواصفات قياسية محلية وعالمية لضمان الجودة كتحقيق متطلبات الأيزو             |
| 53              | 0.621   | 0.788         | 3.98    | يعمل البنك على تصميم عملياته المصرفية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للمديرين والفروع. |
| ال فقرات مجتمعة |         |               |         |  |
| 4.02            |         |               |         |  |

#### جدول 15- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمرونة.

| الترتيب | التباين | انحراف معياري | المتوسط | الميزة التنافسية: فقرات محور المرونة  |
|---------|---------|---------------|---------|---|
| 54      | 0.821   | 0.906         | 3.99    | يملك البنك القدرة على تقديم خدمات جديدة أو معدلة أو مزيج من الخدمات                         |
| 55      | 0.607   | 0.779         | 3.79    | يملك العاملون في البنك مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.           |
| 56      | 0.886   | 0.941         | 3.99    | يستطيع البنك التغيير في مستوى الخدمات أو مستوى نشاط الفروع لتقديم عدد اكبر من الخدمات       |
| 57      | 0.811   | 0.901         | 3.94    | لدى البنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم خدماته وعملياته المصرفية |

| الفقرات مجتمعة   |         |               |         | 3.93  |
|--|---------|---------------|---------|---|
| جدول 16- المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالتسليم. |         |               |         |   |
| الترتيب  | التباين | انحراف معياري | المتوسط | الميزة التنافسية: فقرات محور التسليم  |
| 4  | 0.895   | 0.946         | 3.77    | يلتزم البنك لمراجعيه بالحصول على الخدمات التي يحتاجون إليها في أوقات وأماكن مناسبة لهم كلما أمكنه ذلك |
| 2  | 0.581   | 0.762         | 4.07    | يلتزم البنك بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات للعملاء والمراجعين باستمرار.                          |
| 1  | 0.612   | 0.782         | 4.13    | لدى البنك القدرة على تقديم خدماته للمراجعين في وقتٍ أسرع من المنافسين.                                |
| 3  | 0.495   | 0.703         | 3.84    | يستطيع البنك تطوير خدماته بشكل مستمر لضمان تقديمها للمراجعين بوقتٍ أسرع من المنافسين.                 |
|  |         |               | 3.95    | جميع الفقرات  |