

دور المسؤولية الاجتماعية في إعداد الاستراتيجيات التنافسية في القطاع المصرفي

دراسة ميدانية في المصارف التجارية السورية

د. أيهم نظير أحمد*

(الايدياع: 20 أيلول 2022، القبول: 30 تشرين الأول 2022)

الملخص:

تمحورت هذه الدراسة حول دور المسؤولية الاجتماعية في إعداد الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية السورية، فقد تناولت الدراسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وتقويم أداء المصارف التجارية السورية، إلى جانب إلى معرفة المسؤولية الاجتماعية المتبعة ومدى اعتماد المصارف عليها في إعداد الاستراتيجيات التنافسية. لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب المسح الإحصائي على مجتمع البحث والذي تمثل في العاملين في المصارف التجارية السورية، وقد كانت عينة البحث مؤلفة من 260 مفردة، إذ تم توجيه الأسئلة في أثناء المقابلة معهم بالإضافة إلى توزيع الاستبانة عليهم، وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.20 تم التوصل إلى عدة نتائج كان أهمها: أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإعداد الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية السورية، وأن هذه المصارف تمتلك الإمكانيات المادية الكبيرة وتعتمد على عنصر تسويقي مؤهل لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على نحو مناسب وفعال. وقد قدم الباحث مجموعة من المقترحات والتوصيات أهمها: ضرورة تعامل المصارف التجارية السورية مع المسؤولية الاجتماعية على أساس أنها منهج وثقافة، وزيادة الاهتمام بها، كما أكد الباحث ضرورة إسهام المصارف التجارية السورية في إنشاء المشاريع الأساسية في المجتمع كإنشاء المستشفيات والمدارس والمراكز الصحية، وذلك للتخفيف من الأضرار الناجمة عن الأزمات.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الاستراتيجيات التنافسية، المصارف التجارية السورية.

* باحث، اختصاص تسويق، إدارة الأعمال، اللاذقية، سورية.

The Social responsibility role in preparation the competitive Strategies In the Banking sector

A Field Study in Commercial Banks of Syria

Dr. Ayham Nazeer Ahmad *

(Received:20 September 2022,Accepted:30 October 2022)

Abstract:

This study focused on the role of social responsibility in preparing competitive strategies in commercial banks of Syrian, where the study dealt with the dimensions of social responsibility, and an evaluation of the performance of commercial banks of Syrian, in addition to the knowledge of social responsibility followed and the extent to which banks rely on it in preparing competitive strategies.

In this study, the researcher relied on the descriptive approach and the method of statistical survey on the research community, which was represented by workers in commercial banks of Syrian, and the research sample consisted of 260 items, Where the questions were directed during the interview with them in addition to distributing the questionnaire to them, using the statistical program spss.20. Several results have been reached, the most important of which is that there is a positive and significant effect between the application of the dimensions of social responsibility and the preparation of competitive strategies in the commercial banks of Syrian. Banks have great financial capabilities and depend on a qualified marketing cadre to implement social responsibility in an appropriate and effective manner. The researcher presented a set of proposals and recommendations, the most important of which is the need for commercial banks of Syrian to deal with social responsibility on the basis that it is an approach and culture, and to increase interest in it, The researcher also stressed the need for commercial banks of Syrian to contribute to the establishment of basic projects in society, such as the establishment of hospitals, schools and health centers, in order to mitigate the damage caused by crises.

Keywords: Social responsibility, competitive Strategies, Commercial Banks of Syria.

* Reseacher, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

المقدمة:

يشهد العالم تطوراً كبيراً ناجماً عن التقدم المذهل في مجالات البحث والعلم والتكنولوجيا الحديثة، وقد انعكس هذا التطور بشكل مباشر على القطاع المصرفي في كافة أنحاء العالم، وكما هو الحال أيضاً في الجمهورية العربية السورية حيث شهد هذا القطاع تطورات ترافقت مع المتغيرات العالمية، بالإضافة إلى أن البيئة المصرفية مليئة بالمتغيرات الداخلية والخارجية وفي مقدمتها المنافسة، برزت الحاجة الملحة للاهتمام بتسويق الخدمات المصرفية بالاعتماد على صياغة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية، الذي يمثل الأساس في نجاح الإدارة وفعاليتها، وبالتالي نجاح المنظمة المصرفية، وهذا لا يمكن أن يحدث بدون تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتي تعد من القضايا الأساسية التي تتطلب أن تعطى لها أهمية كبيرة من قبل منظمات الأعمال، ومع تزايد منظمات القطاع الخاص وكبر حجمها وازدياد أرباحها، تم فرض دوراً اجتماعياً جديداً لهذه المنظمات تسهم من خلاله في تحقيق الأهداف والتطلعات المجتمعية.

وقد أتى هذا البحث لتقييم مدى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في القطاع المصرفي وتحديداً في المصارف التجارية السورية ومعرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإعداد الاستراتيجيات التنافسية.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (Paluszak, 2018): Corporate Social Responsibility of the Leading Bank Institutions in Poland (University of Lodz).

المسؤولية الاجتماعية للشركات للبنك الرائد المؤسسات في بولندا.

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد نطاقات المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات المصرفية الرائدة في بولندا ومناقشة سياقها الاستراتيجي في ضوء النتائج النظرية. تحلل هذه الورقة نطاق الممارسات التي تقوم بها البنوك التي تنشر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) التقارير. إنه يوضح الدور الهام للبنوك في إعداد التقارير الاجتماعية للشركات ممارسات المسؤولية في بولندا. تستخدم هذه الورقة تحليل محتوى لتقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بالبنوك. في الفترة 2007-2016 التي تم تحليلها، يلاحظ تزايد حجم تقارير البنوك والإبلاغ عنها من قبلهم الممارسات. تعتمد المؤسسات المصرفية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تغطيها هذه الدراسة العديد من الممارسات مثل، في المقام الأول، إشراك المجتمع والتنمية، بما في ذلك الأعمال الخيرية والأنشطة التعليمية وكذلك تنظيم المشاريع، وخلق فرص العمل والكفاءات. المرتبة الثانية هي ممارسات ومبادرات العمل، الموجهة أساساً إلى تطوع الموظف وكذلك تدريب وتطوير أدائه. المجموعة الثالثة هي قضايا المستهلكين، بما في ذلك في المقام الأول تلك التي تركز على الارتفاع وتوفير المنتجات والخدمات وكذلك على التسهيلات للعملاء. هذا التحليل يدل على أن المؤسسات المصرفية للمسؤولية الاجتماعية للشركات أفضل وفيه أفضل لدور مشاركة الشركات في المجتمع كنهج استراتيجي حديث يعزز القدرات لتحسين المناطق البارزة للسياق التنافسي وتحويل أنشطة سلاسل القيمة لصالح المجتمع مع تعزيز استراتيجية الشركة.

2- دراسة (Alrubaiee, Khater, 2017): Relationship between Corporate Social Responsibility and Marketing Performance: The Mediating Effect of Customer Value and Corporate Image

العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التسويقي: (تأثير الوساطة لقيمة العميل وصورة الشركة). هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير الوساطة لقيمة العميل وصورة الشركة على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التسويقي. تم اختبار النموذج المقترح على البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المسح الذي أجري على المديرين والأطباء الاستشاريين في المستشفيات الأردنية الخاصة في عمان. تم إجراء تحليل لنموذج المعادلة الهيكلية

للتحقق من موثوقية وصحة المقاييس متعددة العناصر واختبار العلاقات المفترضة. ومع ذلك ، تشير النتائج إلى وجود تأثير مباشر إيجابي للمسؤولية الاجتماعية للشركات على قيمة العميل ، صورة الشركة وأداء التسويق. تشير النتيجة أيضًا إلى تأثير موجب لقيمة العميل على صورة الشركة بالإضافة إلى الأداء التسويقي. تشير النتائج أيضًا إلى أن صورة الشركة لها تأثيرات مباشرة إيجابية على أداء التسويق. علاوة على ذلك ، تشير النتيجة إلى تأثير وساطة جزئي لصورة الشركة وقيمة العميل. ومع ذلك ، تشير النتائج إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات قد عززت أداء المستشفى ، ولكن هذا التأثير كان مباشرًا وغير مباشر. وبالتالي ، فإن النتيجة تضع قيمة العميل وصورة الشركة كألية رئيسية يتم من خلالها تحقيق الآثار المفيدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

3- دراسة (Ferreira,2016): Social Responsibility of the bank and the use of money.

المسؤولية الاجتماعية للمصرف واستخدام المال.

هدفت هذه الدراسة أولاً إلى تقييم فعالية التعليم المالي، ودراسة كيف يمكن لاتصال محدد أن يتعلق باستخدام المال وأن يساعد المستهلكين الجدد من الأسر ذات الدخل المنخفض على تجنب الإفلاس. والثاني هو تحليل تأثير هذه المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على صورة البنك البرازيلي. واستخدمت هذه الدراسة منهجية نوعية تستند إلى مقابلات معمقة باستخدام ثلاثة أفلام إعلانية، والتي كانت بمثابة عنصر محسّن لدفع الطلاب إلى تقييم خطاب الاستخدام المعقول للمال والائتمان وصورة البنك، وأظهرت النتائج أن الطلاب يتقبلون الأفكار التي تظهرها الأفلام الدعائية للبنك. ومع ذلك، أظهر الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات درجة معينة من الريبة تجاه مبادرة البنك ونوابه، كانت صورة الشركة المتصورة غامضة بشكل واضح، حيث أظهرت المؤسسة المالية فيلمها الإعلاني عن الاستخدام الدقيق للمال في تناقض تام مع ممارسات فروع البنك الفعلية التي يقدم فيها الموظفون الطلاب الشباب من العائلات ذات الدخل المحدود ويشجعونهم للحصول على النواتج عملية، ولكي تكون المسؤولية الاجتماعية للشركات في البنوك حقيقية ولها تأثير إيجابي على المجتمع، يقترح المؤلفون أن يدخل المصرف في اتفاق تعاون أو رعاية مع الحكومة الاتحادية أو أي مؤسسة تابعة للقطاع العام أو منظمات غير حكومية، إن تعليم المستهلكين في الاستخدام الواعي للأموال يقلل من معدلات الانحراف ويزيد من أرباح البنوك ، وفي نفس الوقت، يستفيد المجتمع اقتصاديًا.

4- دراسة (عمار، 2016): دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على منظمات

الأعمال السورية الأعضاء في ميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية). جامعة البعث، سورية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال السورية، بالإضافة إلى معرفة المستوى الذي وصلت إليه في بناء المسؤولية للشركات وواقع تطبيقها، وتقييم مدى التزام هذه المنظمات بالمساهمة في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية-الأمم المتحدة-(2000-2015). ولتحقيق هذه الأهداف واختبار الفرضيات، فقد عمل الباحث على تصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة (مديري المنظمات) والتي بلغ عددها (32) منظمة من أصل (42) منظمة، موزعة على قطاع الأعمال في سورية، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة والخاضعة للتحليل (30) استبانة. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد إدراك لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل منظمات الأعمال المبحوثة، ويوجد تبني لبرامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتسعى المنظمات (عينة الدراسة) للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية-الأمم المتحدة-2000-2015 وتوصلت الدراسة لوجود علاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة وهي علاقة قوية وطردية ، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نوع قطاع العمل وتبني المسؤولية الاجتماعية، وكذلك تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين نوع قطاع العمل والمساهمة في تحقيق الاهداف الانمائية.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في المصارف التجارية السورية، والمقابلات التي أجراها مع العاملين في المصارف، وطرح مجموعة من الأسئلة تمحورت حول الاستراتيجيات التنافسية وتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية كان أهمها كالآتي:

1. هل المسؤولية الاجتماعية تحظى بأهمية كبيرة بالنسبة للمصارف التجارية السورية؟
 2. هل تقوم إدارة المصارف بالاعتماد على أبعاد المسؤولية الاجتماعية؟
 3. هل يتم تطبيق المسؤولية الاجتماعية وفق أهداف المصرف الاستراتيجية؟
 4. ماهي الاستراتيجيات التنافسية التي يتبناها المصرف؟
 5. ما هي العوامل المؤثرة في إعداد الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية السورية؟
- توصل الباحث إلى وجود ظواهر وأبعاد المشكلة في المصارف (محل الدراسة) تشير إلى بلورة مشكلة بحثية تتمحور في عدم التركيز من قبل المصارف التجارية السورية على العلاقة الوثيقة بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستراتيجيات التنافسية.

وبناءً عليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما هو دور تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إعداد الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية السورية. ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمصارف التجارية السورية؟
2. ما هي أهم العوامل المؤثرة في إعداد الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية السورية؟
3. كيف تؤثر المسؤولية الاجتماعية في إعداد الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية السورية؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من الناحية النظرية في دراسة موضوعين رئيسيين وهما المسؤولية الاجتماعية والاستراتيجيات التنافسية، بالإضافة إلى تحديد دور المسؤولية الاجتماعية في إعداد الاستراتيجيات التنافسية، وتتبع الأهمية العملية انطلاقاً من أهمية القطاع المصرفي المدروس والذي يعد من القطاعات الحيوية المهمة في الاقتصاد، وبالتالي يمكن أن تلفت نتائج هذا البحث نظر المسؤولين في المصارف (محل الدراسة) إلى نقاط الضعف في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لصياغة الاستراتيجيات التنافسية.

أما أهداف البحث فتتلخص في النقاط الآتية:

- (1) يهدف البحث إلى تحديد أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمصارف التجارية السورية.
- (2) تحديد مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأبعادها في المصارف التجارية السورية.
- (3) إظهار أثر المسؤولية الاجتماعية في إعداد الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية السورية.
- (4) تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية في إعداد الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية السورية لضمان نجاحها وتطورها.

فرضيات البحث:

للإجابة على مشكلة البحث وتحقيق أهدافه تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:
لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإعداد الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية السورية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإعداد استراتيجيات التكلفة الأقل في المصارف التجارية السورية.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإعداد استراتيجيات التمييز في المصارف التجارية السورية.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإعداد استراتيجيات التركيز في المصارف التجارية السورية.

منهجية البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي الإحصائي كآلي:

1. الجانب النظري: لقد اعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث.
2. الجانب الميداني: وفيه تم الاعتماد على أسلوب المسح الإحصائي من خلال تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية عن مفردات عينة البحث، واختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية

مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في المصارف التجارية السورية، وبسبب ظروف الأزمة الراهنة التي أدت إلى عدم تمكن الباحث من السفر إلى جميع المحافظات السورية، لذلك فقد اعتمدت الدراسة على فروع المصارف التجارية السورية الموجودة في المنطقة الوسطى أي في محافظتي حماة وحمص، ولهذا اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع البحث، حيث تم توزيع الاستبانات على العاملين البالغ عددهم (260)، وتم استرداد (236) استبانة كاملة صالحة للتحليل الإحصائي.

حدود البحث:

الحدود المكانية: فروع المصارف التجارية السورية في المنطقة الوسطى (محافظتي حماة وحمص).
الحدود الزمانية: خلال الفترة الممتدة من شهر آذار حتى شهر آب من العام 2022.
الحدود البشرية: العاملون في فروع المصارف التجارية السورية.
الحدود الموضوعية: المسؤولية الاجتماعية وأبعادها (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الإنساني)، الاستراتيجيات التنافسية.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: المسؤولية الاجتماعية:

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية: لقد وردت عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية حيث عرفها البنك الدولي على أنها "التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية الإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد" (Michel, 2007, p23). كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تسهم في تطوع المنظمات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وعرفت أيضاً على أنها الدرجة التي يؤدي بها مديرو المنظمة أنشطتهم نحو حماية المجتمع وتحسينه بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الاقتصادية المباشرة للمنظمة. (البكري، 2001، ص20)، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الاقناع والتعليم. وفي تعريف آخر للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به تجاه المجتمع، وإن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع، وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن (القاضي، 2010، ص9).

ومن التعاريف السابقة رأى الباحث أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق الإسهام بمجموعة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والمرتبطة بقضايا مثل خلق فرص عمل لأفراد المجتمع ومحاربة الفقر والبطالة والتضخم، وتحسين الخدمات الصحية والحد من التلوث البيئي.

2. أهمية المسؤولية الاجتماعية:

تتجلى أهمية المسؤولية الاجتماعية بالأمور الآتية: (دالي وعايب، 2016، ص46)

(1) بالنسبة للمنظمة: إن تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمة يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة في المجتمع

بحيث تترسخ الصورة الذهنية الإيجابية لدى العملاء والعاملين بشكل خاص وأفراد المجتمع بشكل عام، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين المنظمة ومختلف الأطراف، كما تساعد في اختيار البديل الأمثل بين البدائل المتاحة من القرارات التنافسية وبالتالي اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

(2) بالنسبة للمجتمع: تطبيق المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع

مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة والأقليات والمرأة والشباب، وكذلك تزيد الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وتحسين مستوى الحياة في المجتمع سواء من جهة البنية التحتية أو من الحالة الثقافية من جهة أخرى.

(3) بالنسبة للدولة: عند تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات يترجم بوجه آخر إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها

الدولة في سبيل تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية لأفراد المجتمع، حيث يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية الإسهام العادل في تحمل التكاليف الاجتماعية والمبادرة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الحالات الاجتماعية التي تجد فيها الدولة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعها.

3. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تتألف أبعاد المسؤولية الاجتماعية من الأبعاد الرئيسية الآتية:

(1) البعد الاقتصادي: ويقصد به تحقيق منظمات الأعمال ربحية عالية من خلال تقديم المنتجات التي تشبع حاجات المستهلكين وذلك من خلال المواصفات والجودة والسعر، وبالشكل الذي يحقق مصلحة المجتمع والمستهلك معاً وبما يضمن البقاء والديمومة للمنظمة. ويرى الباحث بالنسبة للقطاع المصرفي يقصد بالبعد الاقتصادي تحقيق المصارف الربح من خلال تقديم الخدمات المصرفية بما يضمن مصلحة المصارف والعملاء.

(2) البعد القانوني: يقصد به ضرورة التزام المنظمة بالتشريعات والأنظمة واللوائح المنصوص عليها قانوناً، وذلك لضمان حماية مصالح الأطراف المختلفة. ويرى الباحث إن القطاع المصرفي يحقق هذا البعد من خلال التبعية لوزارة المالية ويعمل وفق القرارات والتعاميم التي تصدر من قبل الوزارة ومصرف سورية المركزي.

(3) البعد الأخلاقي: ويمثل الإسهام أو الأنشطة التي يتوقع أن تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع دون أن تكون هذه المساهمات أو الأنشطة قد فرضت بنص قانوني. ويرى الباحث إن القطاع المصرفي يحاول تحقيق هذا البعد من خلال تقديم القروض والتسهيلات للعملاء والعمل على تحسين الحالة الاجتماعية للمواطنين.

(4) البعد الإنساني: وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل تطوعي دون أن تكون قد فرضت اقتصادياً أو قانونياً أو أخلاقياً، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكاله والتي تهدف إلى

تطوير نوعية الحياة. ويرى الباحث إن المصارف تقوم بتقديم المساعدة للمشروعات المتوسطة والصغيرة والعمل على تقديم التسهيلات لمعظم الشرائح حسب خاصية كل شريحة.

4. مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

- 1) الحماية وإعادة الإصحاح البيئي: يدعو إلى أن تقوم المنظمة على حماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والأنشطة والعمليات.
- 2) القيم والأخلاقيات: حيث تعمل بموجبه المنظمة على تطوير المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.
- 3) المسائلة والمحاسبة: الكشف عن المعلومات والأنشطة والعمليات بشكل دوري وبفترات زمنية لأصحاب القرار وذلك لاتخاذ القرارات التنافسية والإدارية.
- 4) تقوية وتعزيز السلطات: العمل على الموازنة بين الأهداف الاستراتيجية بين المنظمة والعملاء والمجتمع.
- 5) الأداء المالي والنتائج: تعمل المنظمة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون استراتيجية المنظمة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.
- 6) مواصفات موقع العمل: أن ترتبط أنشطة المنظمة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية على اعتبار أن العاملين يمثلون شركاء في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات العمل والرواتب والحوافز والبيئة الوظيفية.
- 7) العلاقات التعاونية: أن تتسم المنظمة بالعدالة والأمانة مع شركاء المنظمة بحيث تعمل على متابعة وتطوير المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.
- 8) المنتجات ذات الجودة: تعمل المنظمة على تقديم المنتجات ذات الجودة للعملاء لكسب رضاهم وولائهم.
- 9) الارتباط المجتمعي: تعمل المنظمة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه، حيث تتميز بالمرونة والحساسية تجاه ثقافة وحاجات المجتمع، فتلعب المنظمة دور يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيث يكون من الممكن في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة.

ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية:

1. تعريف الاستراتيجية:

إن مفهوم الاستراتيجية له العديد من التعاريف نذكر منها: تعريف Kotler "الاستراتيجية بأنها تمثل عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد الغايات وأهداف واستراتيجيات وخطط تنمية لمحفظه الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة" (أبو قحف، 2002، ص64)، ورأى توماس بأن "الاستراتيجية تمثل خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (السيد، 2000، ص2)، وعرفت الاستراتيجية أيضاً بأنها: خطة موضوعة تحدد سياسات وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورات للالتفاف حول المنافسين وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة" (بن حبتور، 2009، ص34). يرى الباحث

أن هناك اختلافات في هذه التعاريف كلاً حسب نظريته للاستراتيجية، ويعتقد الباحث أيضاً أن الاستراتيجية تمثل القدرة على جذب العملاء، وبناء المكانة الذهنية أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبل العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم.

2. تعريف الاستراتيجيات التنافسية:

لقد عرفت الاستراتيجية التنافسية بأنها "كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب العملاء، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية" (Thompson & Stickland, 1994, p103)، وعرفت أيضاً على أنها: الاستراتيجية التي تعمل على خلق الميزة التنافسية أو تعزيزها وإدامتها إذا كانت موجودة" (Wit & Meyer, 1998, p34)، بينما عرف Porter استراتيجيات التنافس على أنها البحث عن أفضل مركز تنافسي في الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة في مواجهة قوى التنافس الموجودة في الصناعة (Kotler, 2000, p123)، وعرفت أيضاً بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات، تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية ومستمرة على المنافسين (خليل، 1996، ص75).

ومما سبق يمكن للباحث القول، أن الاستراتيجيات التنافسية قائمة على الدراسة واكتشاف الأشخاص الذين يمتلكون الخبرة والقادرين على الابتكار والإبداع ويحملون مواهب فاعلة يتم توظيفها بشكل علمي وعملي سليم، ووفق خطة منهجية قائمة على الارتقاء والتطور المستمر، وباستخدام حزم إدارية قائمة على الفهم الإدراكي العميق والواسع لثقافة المنظمة ومكوناتها سواء أكان في مدخلاتها أم في نظامها أم في مخرجاتها، وهذا بالطبع يقتضي وجود الإدارة الاستراتيجية التي تضمن تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية بشكل مناسب ودقيق.

3. أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

رأى Porter بأن الاستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة المختلفة، وهي تتعلق بالمركز النسبي التنافسي للمنظمة في مجال الصناعة التي تعمل فيه، وإن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وكل ذلك المستوى من الأداء ينبع من امتلاك المنظمة للقدرة التنافسية (القطب، 2011، ص102). ومن خلال هذا التفاعل أكد Porter أن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي:

- 1) استراتيجية التكلفة الأقل.
- 2) استراتيجية التمييز.
- 3) استراتيجية التركيز.

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل استراتيجية على حدة.

1) استراتيجية التكلفة الأقل: يقصد باستراتيجية التكلفة الأقل تقليل الإنتاج والتوزيع، لتقديم أسعار أقل من المنافسين والحصول على حصة سوقية عالية (Kotler, 2006, p65). وهي الاستراتيجية الأولى التي أصبحت أكثر شيوعاً في السبعينات بعد تعميم مفهوم منحى الخبرة، حيث يقصد بها تحقيق السيطرة على القطاع بالتكلفة، وتتطلب استراتيجية التكلفة الأقل من المنظمة أن يكون فيها الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة، بالإضافة إلى الحد من التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير، فالهدف من هذه الاستراتيجية هو إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية مقارنة مع المنافسين، وإيصالها إلى القطاع المستهدف بأقل تكلفة ممكنة.

1- شروط تطبيق استراتيجية التكلفة الأقل: أهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الاستراتيجية (خليل، 1996، ص116):

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات العملاء.
- نمطية السلع المقدمة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل العملاء.
- 2- محددات استراتيجية التكلفة الأقل: هناك عدة محددات رئيسة للتكلفة يمكن ذكر أهمها:
 - منحى التعلم والخبرة: وذلك بازدياد الخبرة المتراكمة من جانب المنظمة وماله من تأثير على إنتاجية العامل.
 - استغلال الطاقة: وذلك من خلال استغلال الطاقة الكاملة، وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها.
 - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها: فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو البيع، كلما كان هناك انخفاض للتكاليف.
 - وفورات اقتصاديات الحجم: وتتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج، أي أن التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة تنخفض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة.
 - العلاقة بين وحدات النشاط الاستراتيجية: وذلك باشتراك المنظمة في بعض النشاطات كالبحوث وغيرها.
 - التوقيت: ومغناه دخول المنظمة بالمنتج أو الخدمة الأولى بالسوق من خلال استغلال الفرص التسويقية.
- 3- مخاطر استراتيجية التكلفة الأقل: إن اتباع هذه الاستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها:
 - سهولة تقليد هذه الاستراتيجية مما يشكل خطر على المنظمة.
 - انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، وهذا يؤثر على سمعة المنظمة وبالتالي انخفاض عدد كبير من عملائها.
 - عدم مواكبة المنظمة للتغيرات والتطورات الحاصلة بالسوق بسبب تركيزها على تخفيض التكاليف.

(2) استراتيجية التمييز:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون ليناسب رغبات وحاجات العملاء الذين يهتمون بالجودة والتميز أكثر من السعر، وقد يأخذ التميز عدة أشكال كالنصميم الأصلي أو صورة العلامة (سيارة المرسيدس مثلاً)، المظهر الخارجي (المصارف مثلاً)، شكل التكنولوجيا وغير ذلك من أشكال التمييز.

1- شروط تطبيق استراتيجية التمييز: هناك مجموعة من الشروط يتوقف على أساسها نجاح المنظمة المطبقة لهذه

الاستراتيجية ومن أنها (Garibaldi, 2002,p102):

- يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد نوعية عملائها.
- ضرورة تحديد المنظمة للهدف المنشود.
- تعرف المنظمة على منافسيها من حيث الخصائص والإمكانيات وغير ذلك.
- ضرورة اعتماد المنظمة على إمكانياتها ومهاراتها الذاتية، لأن تميز المنظمة على أساس إمكانياتها تصعب على المنافسين من تقليدها.
- لا بد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية الإضافية في المنتج حتى يكون العميل مستعداً لدفع هذه الزيادة في السعر.
- يجب أن تتأكد المنظمة أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة.
- تتطلب هذه الاستراتيجية قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء، كما تتطلب مهارات تنظيمية مبدعة.
- 2- مزايا استراتيجية التمييز: هذه الاستراتيجية تحقق للمنظمة الآتي (خليل، 1996، ص215):

- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء، فتبني المنظمة لمثل هذه الاستراتيجية يعطيها قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والعملاء.
 - السماح للمنظمة بعزل نفسها جزئياً من الخصومة السعرية، فبتقديمها لمنتجات وخدمات عالية التمييز، ومطلوبة بشدة من قبل العملاء يبعدها عن الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها.
 - تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد، وذلك من خلال الاستثمارات الضخمة التي تقوم بها المنظمة.
 - تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المنظمة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى العميل مما يدفعه إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المنظمة على هامش ربح أكبر.
- 3- مخاطر استراتيجية التمييز: وتتمثل هذه المخاطر في الآتي:
- التقليد من قبل المنافسين يقلل من إدراك التمييز.
 - السعر العالي للمنتجات المقدمة أو العمولة الكبيرة للخدمات المقدمة قد لا يبرر عند العملاء بشكل واضح.
- (3) استراتيجية التركيز:**

من خلال هذه الاستراتيجية تركز المنظمة على قطاع محدد من العملاء من خلال تشكيلة محددة من المنتجات والخدمات المقدمة، وهي تتناسب المنظمات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة السوق بكامله، كما أنها تعتمد على استخدام أحد الاستراتيجيات السابقة، فالمنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق ومع هذا التركيز على قطاع محدد قد تستخدم المنظمة إما استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمييز. وتتميز استراتيجية التركيز بأنها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، وكل مواردها موجهة لخدمة هذا القطاع وحده (السيد، 2000، ص222).

- 1- خطوات تطبيق استراتيجية التركيز: عند تبني هذه الاستراتيجية هناك خطوتان هامتان:
- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات سيتم التنافس فيه.
 - تحديد كيفية بناء تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.
- ولتحديد أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلا بد من معرفة عدة أمور منها جاذبية القطاع، وحجم القطاع، وربحية القطاع، ومدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، والأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقي.
- 2- مزايا استراتيجية التركيز: إن سعي المنظمة وراء تبنيها لاستراتيجية التركيز يمكنها من كسب عدة مزايا كالاتي:
- بما أن المنظمة تعمل على تلبية متطلبات قطاع معين من السوق فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء العملاء وبالتالي تصنع بذلك حاجز أمام دخول المنافسين بمنتجات وخدمات بديلة.
 - تمنح هذه الاستراتيجية للمنظمة القدرة على الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المنظمات الأخرى.
 - إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة إن المنظمة تعرف جيداً متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى.
 - تمكن استراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيئة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.
- 3- مخاطر استراتيجية التركيز: وتتمثل هذه المخاطر بالآتي:
- كل وافد جديد لجزء سوق المنظمة يؤثر مباشرة على وضع المنافسة.
 - إمكانية دخول المنافسين الكبار لهذه الأجزاء من السوق باستراتيجيات تسويقية تنافسية متنوعة.

ثالثاً: متطلبات الاستراتيجيات التنافسية:

إن الاستراتيجيات التنافسية تمثل الإطار التحليلي لكيفية تعامل المنظمات مع المنافسين في نفس القطاع وخاصة في القطاع المصرفي، وأن تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية يتطلب معلومات ذات جودة عالية وتوقيت مناسب من أجل معرفة عوامل القوة والضعف المتوفرة لدى البيئة الداخلية للمنظمة المصرفية، والفرص المتاحة والتهديدات المرتقبة من البيئة الخارجية. ولا يترجم ذلك إلا من خلال نظام المعلومات التسويقية حيث يوفر للمنظمة معلومات من البيئة الخارجية باستخدام أنظمتها الفرعية كالبحوث التسويقية والاستخبارات التسويقية، ومعلومات من البيئة الداخلية باستخدام نظامه الفرعي للسجلات والتقارير الداخلية، وهذا يكمله وجود تطبيق حقيقي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، أي معرفة المعلومات الدقيقة عن البعد الاقتصادي والاجتماعي والقانوني والإنساني وذلك ليتم التطبيق بشكل مناسب لصياغة الاستراتيجيات التنافسية وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

مما سبق عرضه يستطيع الباحث القول إن عملية اختيار الاستراتيجية التنافسية من بين الاستراتيجيات الثلاث لا يتوقف على القطاع الذي تعمل فيه المنظمة بقدر ما يتوقف على موارد وإمكانيات المنظمة، أي اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمصارف يتوقف على مجالات القوة والضعف لكل مصرف، ويتوقف أيضاً على موارد وإمكانيات كل مصرف على حدة. أي بمعنى آخر هناك بعض المهارات والموارد والمتطلبات التي يجب توافرها في المنظمة لاستخدام الاستراتيجيات التنافسية. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): يوضح متطلبات الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية	المهارات والموارد المتطلبة عادة	المتطلبات التنظيمية المعتادة
استراتيجية التكلفة الأقل	تدفق رأسمال بشكل مستمر. مهارات في مجالات العمليات الإنتاجية. إشراف محكم على اليد العاملة. منافذ توزيع منخفضة التكاليف.	رقابة محكمة على التكاليف. إعداد تقارير ومراجعة تفصيلية. هيكل تنظيمي للمسؤوليات. حوافز إنتاجية.
استراتيجية التمييز	قدرات تسويقية. تتويع في المنتجات والخدمات. نزعة نحو الإبداع. كفاءات في مجال البحث والتطوير. سمعة حسنة للمنظمة في الجودة. تعاون قوي مع قنوات التوزيع.	تنسيق بين وظائف البحوث وتطوير المنتجات والخدمات. تقديرات وحوافز نوعية. رواتب ومزايا كبيرة لجذب اليد العاملة المؤهلة والكفاءات المبدعة.
استراتيجية التركيز	مجموعة من السياسات السابقة موجهة نحو الهدف الاستراتيجي.	مجموعة من السياسات السابقة موجهة نحو الهدف الاستراتيجي.

Sours:Michael, Porter. "choix strategiques et concurrence, Traduc":tionphilippe delavergne, Economica, paris , France, 2004,p44-45.

رابعاً: النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين تأثير تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في إعداد الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية السورية، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وذلك وفق الآتي:
أولاً: واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إعداد استراتيجية التكلفة الأقل في المصارف التجارية السورية:

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إعداد استراتيجية التكلفة الأقل في المصارف المدروسة.

Test Value = 3				الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المسؤولية الاجتماعية واستراتيجية التكلفة الأقل
القرار	احتمال الدلالة	درجة الحرية	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	117	12.16	76.10	0.719	3.805	1. يلتزم المصرف بأخلاقيات العمل المصرفي عند التعامل مع المصارف المنافسة.
دال	.000	117	9.213	70.34	0.610	3.517	2. يسعى المصرف إلى الوفاء بالتزاماته تجاه المجتمع من خلال تقديم أفضل الخدمات.
دال	.000	117	17.49	81.36	0.663	4.068	3. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحقيق موقع أفضل من المنافسة على أساس الأسعار (العمولات).
دال	.000	117	14.96	78.81	0.683	3.941	4. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين المصرف ضد المنافسين في تخفيض العمولات.
دال	.000	117	16.253	80.85	0.697	4.042	5. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحقيق وفورات اقتصادية الحجم وانخفاض التكاليف.
دال	.000	117	13.758	78.14	0.716	3.907	6. تطبيق المسؤولية الاجتماعية يمكن المصرف من استخدام تخفيضات العمولات كسلاح ضد الخدمات البديلة المقدمة.
دال	.000	117	15.169	79.83	0.710	3.992	7. يوفر تطبيق المسؤولية الاجتماعية المعلومات لإعداد الاستراتيجية التسويقية التنافسية المناسبة في المصرف.
دال	.000	117	16.87	81.86	0.704	4.093	8. يمتلك المصرف الموارد المادية والبشرية القادرة على تطبيق المسؤولية الاجتماعية لإعداد الاستراتيجيات التنافسية.
دال	.000	117	11.092	72.71	0.622	3.636	9. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تقديم المصرف خدمات بعمولات تلائم مستوى دخل أفراد المجتمع.
دال	.000	117	13.61	75.25	0.609	3.763	10. تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية يجعل المصرف يسعى لزيادة حجم الخدمات المقدمة لتعظيم الأرباح.
دال	.000	117	10.91	71.02	0.548	3.551	11. تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية يزيد من حرص المصرف على تحقيق الربح بأساليب مشروعة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.20.

يبين الجدول رقم (2) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود أبعاد المسؤولية الاجتماعية المتعلقة باستراتيجية التكلفة الأقل ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل درجة عالية، وحصل البند رقم (8) والمتضمن: يمتلك المصرف الموارد المادية والبشرية القادرة على تطبيق المسؤولية الاجتماعية لإعداد الاستراتيجيات التنافسية على أعلى نسبة (81.86%)، بينما حصل البند رقم (2) والمتضمن يسعى المصرف إلى الوفاء بالتزاماته تجاه المجتمع من خلال تقديم أفضل الخدمات على أدنى نسبة (70.34%).
اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإعداد استراتيجية التكلفة الأقل في المصارف التجارية السورية.

الجدول رقم(3): نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	C.V%	الأهمية النسبية%
236	3.8644	0.7151	0.06583	18.504%	77.288%

One-Sample Test

Test Value = 3

T	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.131	.000	0.86441	0.7340	0.9948

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.20

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة المتوسط الحسابي لنبود تأثير المسؤولية الاجتماعية في إعداد استراتيجية التكلفة الأقل ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.86441)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل الدرجة العالية على مقياس ليكرت، وتبين قيمة معامل الاختلاف أن هناك تجانس بين إجابات أفراد العينة، كما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة ذو دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإعداد استراتيجية التكلفة الأقل في المصارف التجارية السورية (محل الدراسة) بدرجة عالية، وبأهمية نسبية بلغت (77.288 %).

ثانياً: واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إعداد استراتيجية التمييز في المصارف التجارية السورية:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات

أفراد العينة حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إعداد استراتيجية التمييز في المصارف المدروسة.

Test Value = 3				الأهمية النسبية%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المسؤولية الاجتماعية واستراتيجية التمييز
القرار	احتمال الدلالة	درجة الحرية	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	117	18.907	82.88	0.657	4.144	1.تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية يساعد المصرف بتحديد الأهداف الاستراتيجية المنشودة.
دال	.000	117	16.904	80.34	0.654	4.017	2.يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تقديم خدمات متميزة عن المصارف المنافسة.
دال	.000	117	13.135	75.76	0.652	3.788	3.يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية من إقامة علاقات مختلفة ودائمة مع العملاء والموردين.
دال	.000	117	-10.390	47.12	0.673	2.356	4.يقوم المصرف من خلال تطبيق المسؤولية الاجتماعية بتحديد نوعية العملاء في السوق.
دال	.000	117	14.238	76.78	0.640	3.839	5.يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في التمييز على أساس الفئة الاجتماعية.
دال	.000	117	14.188	76.95	0.649	3.848	6.يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في التمييز على أساس جودة الخدمات المقدمة.
دال	.000	117	16.361	82.20	0.737	4.110	7.يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في التمييز على أساس البعد الإنساني (الحالات الإنسانية) للعملاء.
دال	.000	117	13.342	77.46	0.711	3.873	8.يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تقديم المصرف خدمات لأصحاب الدخل المحدودة والفقيرة.

9. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تقديم المصرف مزايا لذوي الشهداء وجرحى الحرب.	3.949	0.665	78.98	15.511	117	.000	دال
10. يعتمد المصرف على تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية لإعداد استراتيجية التمييز.	3.983	0.692	79.66	15.44	117	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.20.

يبين الجدول رقم (4) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود تأثير تطبيق المسؤولية الاجتماعية ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت (3)، ويفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل درجة عالية، باستثناء البند رقم (4)، حيث تقع قيمة متوسطه الحسابي ضمن المجال (1.81-2.60)، ويقابل درجة ضعيفة. وحصل البند رقم (1) والمتضمن: تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية يساعد المصرف بتحديد الأهداف الاستراتيجية المنشودة. على أعلى نسبة (82.88%)، بينما حصل البند رقم (4) والمتضمن يقوم المصرف من خلال تطبيق المسؤولية الاجتماعية بتحديد نوعية العملاء في السوق على أدنى نسبة (47.12%).

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإعداد استراتيجية التمييز في المصارف التجارية السورية.

الجدول رقم (5): نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	C.V%	الأهمية النسبية%
236	3.9492	0.66471	0.06119	16.831%	78.384%

One-Sample Test

Test Value = 3				
T	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
15.511	.000	0.94915	0.8280	1.0703

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS20.

يبين الجدول رقم (5) أنّ قيمة المتوسط الحسابي لبنود تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية في إعداد استراتيجية التمييز ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.94915)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل الدرجة العالية على مقياس ليكرت، وتبين قيمة معامل الاختلاف أنّ هناك تجانس بين إجابات أفراد العينة، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي أنّه توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإعداد استراتيجية التمييز في المصارف التجارية السورية بدرجة عالية، وبأهمية نسبية بلغت (78.384%).

ثالثاً: واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إعداد استراتيجيات التركيز في المصارف التجارية السورية:
الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إعداد استراتيجيات التركيز في المصارف المدروسة.

Test Value = 3				الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المسؤولية الاجتماعية واستراتيجية التركيز
القرار	احتمال الدلالة	درجة الحرية	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	117	9.754	70.68	0.595	3.534	1. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الذي سيتم التنافس فيه.
دال	.000	117	11.425	72.54	0.596	3.627	2. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحديد كيفية بناء تنافسية في القطاع السوقي المستهدف.
دال	.017	117	-2.410	56.44	0.802	2.822	3. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحديد مدى جاذبية القطاع السوقي المستهدف.
دال	.000	117	14.673	79.66	0.728	3.983	4. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحديد حجم القطاع السوقي المستهدف.
دال	.004	117	-2.949	55.25	0.874	2.763	5. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحديد ربحية القطاع السوقي المستهدف.
دال	.000	117	13.593	77.29	0.691	3.864	6. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحديد مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع السوقي المستهدف.
دال	.000	117	8.881	69.49	0.580	3.475	7. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحديد الأهمية الاستراتيجية بالنسبة للمنافسين في القطاع السوقي المستهدف.
دال	.000	117	9.19	69.83	0.581	3.492	8. يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحديد مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقي المستهدف.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.20

يبين الجدول رقم (6) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية المتعلقة باستراتيجية التركيز ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وحصل البند رقم (4) والمتضمن يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحديد حجم القطاع السوقي المستهدف على أعلى نسبة (79.66%)، بينما حصل البند رقم (5) والمتضمن يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحديد ربحية القطاع السوقي المستهدف على أدنى نسبة (55.25%).

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإعداد استراتيجيات التركيز في المصارف التجارية السورية.

الجدول رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	C.V%	الأهمية النسبية%
236	3.4576	0.5334	0.0491	15.426%	69.152%

One-Sample Test

Test Value = 3				
T	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
9.320	.000	0.45763	0.3604	0.5549

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.20

يبين الجدول رقم (7) أنّ قيمة المتوسط الحسابي لبؤود تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية في إعداد استراتيجية التركيز ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفارق معنوي بلغ (0.45763)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل درجة عالية على مقياس ليكرت، وتبين قيمة معامل الاختلاف أنّ هناك تجانس بين إجابات أفراد العينة، كما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي أنّ توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإعداد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية السورية بدرجة عالية، وبأهمية نسبية بلغت (69.152%).

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإعداد استراتيجية التكلفة الأقل في المصارف التجارية السورية، وبأهمية نسبية (77.288%).
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإعداد استراتيجية التمييز في المصارف التجارية السورية، وبأهمية نسبية (78.384%).
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإعداد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية السورية، وبأهمية نسبية (69.152%).
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإعداد الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية السورية.
- 5- تمتلك المصارف التجارية السورية الموارد البشرية والإمكانات المادية الكبيرة لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية بشكل أفضل لصياغة الاستراتيجيات التنافسية.

ب- التوصيات:

في ظل الاستنتاجات السابقة يوصي الباحث بالآتي:

- 1) ضرورة تعامل المصارف التجارية السورية مع المسؤولية الاجتماعية على أساس إنها منهج وثقافة، وزيادة الاهتمام بها.
- 2) ضرورة حضور المصارف التجارية السورية في المحافل الاقتصادية والاجتماعية، والعمل على وضع بصمة واضحة للمصارف في المجتمع.
- 3) إسهام المصارف التجارية السورية في إنشاء المشاريع الأساسية في المجتمع كإنشاء المستشفيات والمدارس والمراكز الصحية، وذلك للتخفيف من الأضرار الناجمة عن الأزمات.

4) ضرورة تشجيع إدارة المصارف العاملين لديها على العمل التطوعي في المجتمع.
5) القيام بدورات تدريبية لتنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم في مجال المسؤولية الاجتماعية، ووضع الإمكانيات البشرية والمالية أمام الكادر التسويقي بحيث يتمكن من الإبداع والتفكير استراتيجياً لكي تتعزز القدرة التنافسية لدى المصارف في ظل هذه المنافسة الشديدة من خلال وضع الاستراتيجية التسويقية التنافسية المناسبة.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- 1- البكري، ثامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، عمان، دار وائل للنشر، 2001.
- 2- دالي، حمزة؛ عايب، صبرينة، واقع وأهمية تطبيق مقاربة المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية، دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة بالجزائر، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
- 3- ديوب، محمد عباس، إدارة التسويق، سورية، اللاذقية، منشورات جامعة تشرين، 2007.
- 4- الصيرفي، محمد، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 5- القاضي، أحمد سامي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها- تأثيرها على الأداء)، دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط، مصر، 2010.

ب- المراجع الأجنبية:

- 1- ALRUBAIEE, LAITH , KHATER, SAJA. Relationship between Corporate Social Responsibility and Marketing Performance: The Mediating Effect of Customer Value and Corporate Image. International Business Research. 2017. Vo(10),1166-1338.
- 2- FERREIRA,GILCINE. Social Responsibility of the bank and the use of money. Social Responsibility journal, Vol 12 ISSUE:3, 2016, pp535,544
- 3- GARIBLDI, G. *Analyse Strategique. Edition Organisation*, 3eme Edition, Paris, 2002.
- 4- KOTLER, P; ARMSTRONG. G. *principles of marketing*. 11th ed, New jersey: Upper Saddle River, 2005.
- 5- KOTLER, P; DUBOIS, B. *Marketing Management*. Edition Union Public. 10eme Edition, Paris, 2000.
- 6- KOTLER, P; DUBOIS, B. *Marketing Management*. Edition Union Public. 10eme Edition, Paris, 2004.
- 7- KRUSS,G, *Marketing research*, New Jersey, prentice-hall, international, Inc, 1988.
- 8- MICHEL, CAPRON, et francoise Quairel Lanozelee, *Laresponsabilite d'entenprise*, editions La decouverte, Paris, 2007, p23.
- 9- PORTER, M. *"choix strategiques et concurrence, Traduc":tionphilippe delavergne*, Economica, paris , France, 2004.

- 10- ZEKIRI, J. NEDELEA, A. *Strategies for achieving competitive advantage*. The Annals of the "Stefan celmare" University of suceave, Master Thesis, fascicle of the faculty of Econmicsand public Adminintration, Romania.