Journal Of Economics and Management | VOLUME: 10/ N°: 01 (2026), PP 496-476
P-ISSN: 2572-0090 E-ISSN: 2710-799X

Pillars of ESG Practices –Lessons Learned from ALEXBANK Experience

Yasmina Brahim Salem [1*]
Mila University / Algeria
y.brahimsalem@centre-univ-mila.dz
ORCID iD Link (https://orcid.org/0009-0009-1479-8539)

Received: 08/03/2026, Accepted: 06/06/2026, Published: 10/06/2026

Abstract :

This research aims to distinguish the terms associated with social responsibility, creating shared value, and ESG, outlining the pillars of the latter. It also presents the fundamental principles upon which Alexandria Bank relies in implementing its sustainability agenda and analyzes its indicators. A descriptive-analytical approach was employed in both the theoretical and applied aspects to understand the terminology and analyze the results. A case study methodology was used for the Alexandria Bank to learn from its experience, utilizing tables and figures and data analysis.

The research concluded that the bank adopted an ESG strategy recently following its ownership transfer. The various results across the strategy's core pillars indicate the bank's success in positioning itself and achieving highly positive outcomes in the areas of environment, society, governance, and economic prosperity, in accordance with its policy of annually evaluating key issues and adapting them to evolving circumstances.

Keywords : Environmental social and corporate governance- social responsibility- creating shared value- Bank of Alexandria- Egypt.

JEL Classification Codes: G21, M14, Q56.

[*] ياسمينة إبراهيم سالم.

ركائز ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ESG
-دروس مستفادة من تجربة بنك الاسكندرية المصري

ياسمينة إبراهيم سالم[1]

[1]أستاذ محاضر قسم - أ، جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة (الجزائر)، y.brahimsalem@centre-univ-mila.dz

تاريخ الاستلام: 2026/03/08 تاريخ القبول: 2026/06/06 تاريخ النشر: 2026/06/10

الملخص:

يهدُف البحث إلى تمييز المصطلحات المُرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وبيان ركائز هذه الأخيرة وكذا عرض الركائز الأساسية التي يعتمد عليها بنك الإسكندرية المصري في تنفيذ أجندة الاستدامة، وتحليل مؤشراتها؛ حيث تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي لفهم المصطلحات وتحليل النتائج، ومنهج دراسة حالة بنك الإسكندرية المصري للاستفادة من التجربة، مع استخدام الجداول والأشكال لتسهيل وتوضيح المعلومات وتحليل البيانات.

توصّل البحث إلى أنّ البنك تبنّى استراتيجية الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية مؤخّرا بعد تحويل ملكيته، وتدلّ النتائج المختلفة للركائز الأساسية للاستراتيجية على نجاح البنك في التموضع وتحقيق نتائج جد إيجابية في مجالات البيئة والمجتمع والحوكمة والازدهار الاقتصادي، تبعا لسياسته في التقييم السنوي للموضوعات الجوهرية وتغييرها بما يتناسب مع التطورات.

كلمات مفتاحية: حوكمة بيئية واجتماعية ومؤسّسية، مسؤولية اجتماعية، خلق القيمة المشتركة، بنك الإسكندرية، مصر.

تصنيفات JEL: G21 ، M14، Q56.

مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة الحاصلة في القطاع البنكي عالميا، لم يعد معيار الربح مقياسا أساسيا في قياس أداء البنوك، بل بمدى الالتزام بممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية (ESG) باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق الاستدامة وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

ظهر قبل مصطلح الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية مصطلحي المسؤولية الاجتماعية ثمّ خلق القيمة المشتركة كأساس لبناء المصطلح الأخير الذي يسمح بالتحليل والقياس على عكس المسؤولية الاجتماعية. ترتكز الكثير من البنوك حاليا في استراتيجيتها على الركائز الثلاث البيئية والاجتماعية والمؤسسية لتعزيز صورتها الذهنية لدى الزبائن ودعم نتائجها السنوية، بالاعتماد على أهداف الاستدامة التي ترتكز عليها مكونات الحوكمة داخل البنك.

في هذا السياق يسعى بنك الاسكندرية المصري إلى مواءمة استراتيجيته التمويلية والتشغيلية مع مبادئ الاستدامة والمسؤولية المجتمعية، كركيزة أساسية في دعم الاقتصاد المحلي ودفع عجلة التنمية المستدامة لمصر.

إشكالية البحث

مع تنامي وعي المؤسّسات المالية عموما والبنوك خصوصا بأهمّية دمج اعتبارات الاستدامة في الأنشطة المصرفية، باتت البنوك مطالبة بتبنّي سياسات واضحة في هذا الإطار تعكس التزامها بالمسؤولية البيئية والعدالة الاجتماعية والحوكمة المُؤسّسية الرشيدة، التي تتلخّص معا في مصطلح الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية (نهج يبحث عن التوفيق بين الأهداف المؤسسية والبيئية والاجتماعية في نفس الوقت)، وهو اتّجاه تبنّاه بنك الاسكندرية المصري مؤخّرا.

على ضوء ما سبق نطرح التساؤل العام:

ما ركائز ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ESG في بنك الاسكندرية المصري؟

بناء على التساؤل العام نسطّر الأسئلة الفرعية:

- ✓ ما الفروق الأساسية بين مصطلحات المسؤولية الاجتماعية، خلق القيمة المشتركة والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية؟
- ✓ ما أهم محطّات تحوّل نهج بنك الإسكندرية وصولا للحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية؟
- ✓ ما مقاييس أداء بنك الإسكندرية المرتبطة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية؟
- ✓ إلى أيّ مدى حقّق بنك الإسكندرية أهدافه في مجال الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية؟

المنهجية والأدوات المستعملة

للإجابة على التساؤل العام والأسئلة الفرعية، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لعرض المفاهيم وتفسيرها في الجانب النظري، وتحليل النتائج ودراستها في الجانب التطبيقي. وكذا منهج دراسة حالة المناسب لعرض تجربة بنك الإسكندرية المصري في إطار الحوكمة البيئية والاجتماعية والمُؤسّسية وكل ممارساتها وركائزها.

أهمية البحث

أصبحت ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمُؤسّسية أهم الأطر التحليلية لتقييم أداء المؤسّسات المالية، لما لها من أهمّية بالغة الأثر على عنصر الاستدامة، وإدارة المخاطر وتعزيز الاستقرار المالي للمدى الطويل.

أهداف البحث

يهدُف هذا البحث إلى تسليط الضوء على تجربة بنك الإسكندرية في تبنّي ركائز الحوكمة البيئية والاجتماعية والمُؤسّسية ومدى التزامه، وتحليل الأرقام والنتائج المُحقّقة في هذا الصّدد، مع بيان نقاط القوّة والضعف في هذه التجربة. وذلك بالتطرق للمحورين:

أولا: مدخل للتعريف بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمُؤسّسية؛

ثانيا: دراسة حالة بنك الإسكندرية المصري.

المحور الأول: مدخل للتعريف بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية

قبل التطرق لدراسة الحالة، لابد من وضع مفهوم الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية موضع البحث والتقصّي وتمييزه عن مفاهيم سبقت ظهوره كالمسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة.

الفرع الأول: مفهوم وركائز المسؤولية البيئية والاجتماعية والمؤسّسية

هناك من يخلط بين مفاهيم ذات أثر بيئي واجتماعي مُرتبطة بالشركات هي المسؤولية الاجتماعية، خلق القيمة المشتركة، المسؤولية البيئية والاجتماعية والمؤسسية، لذا وجب توضيح الفُروق بينها.

1. مفهوم الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية

يشير مفهوم الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG: Environmental, Social, Governance) إلى إطار من العوامل غير المالية يُستخدم لتقييم كيفية تعرّف المؤسسة على قضايا الاستدامة والإفصاح عنها بوصفها مخاطر وفرصًا قد تؤثّر على قدرة المؤسسة على الاستمرار والأداء على المدى الطويل، مع تركيز واضح على توفير معلومات مفيدة لاتّخاذ القرار لمزوّدي رأس المال وللمستفيدين من القوائم والتقارير العامة. كما يرتبط انتشار مفهوم الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسيةESG بتطوّر منظومات الإفصاح والمعايير التي تهدف إلى رفع قابلية المقارنة والموثوقية في بيانات الاستدامة؛ خصوصًا في رأس المال.

2. ركائز الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية الثلاث

يرتكز مفهوم ESGعلى ثلاث ركائز أساسية:

أ. الركيزة البيئية (E): ترتكز على كيفية إدارة المؤسسة لتفاعلها مع البيئة الطبيعية وكيف يمكن لعوامل البيئة أن تتحوّل إلى مخاطر مادية أو فرص تشغيلية واستثمارية. تشمل عادة قضايا تغيّر المناخ (المخاطر المادية ومخاطر الانتقال)، وانبعاثات الغازات الدفيئة، وكفاءة الطاقة، وإدارة المياه والنفايات، والتلوث، والتأثير على التنوع البيولوجي، والالتزام بالتشريعات البيئية. وقد ساهمت أطر الإفصاح حول المناخ عبر محاور: الحوكمة، الاستراتيجية، إدارة المخاطر، والمقاييس والأهداف (TCFD, 2017). كما قدم معيار IFRS F2 متطلبات إفصاح تفصيلية حول المعلومات المناخية ذا الصلة بمستخدمي التقارير المالية العامة (ISSB, 2023).

ب. الركيزة الاجتماعية (S): تُعنى الركيزة الاجتماعية بعلاقة المؤسسة بموظّفيها وعملائها ومورّديها ومجتمعاتها، وبكيفية انعكاس ذلك على النتائج الاجتماعية وعلى الأداء المؤسسي. تشمل موضوعات مثل: معايير العمل والصحة والسلامة المهنية، والتنوع والشمول، وحقوق الإنسان عبر سلاسل الإمداد، وجودة المنتج وسلامة المستهلك، وحماية البيانات والخصوصية، والأثر المجتمعي المحلي. وتؤطّر مبادرات دولية راسخة هذه المسؤوليات بوصفها توقّعات عالمية من ممارسات الأعمال الدولية المسؤولة، مثل الميثاق العالمي للأمم المتحدة الذي يضع عشر مبادئ تغطّي حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد (UN Global Compact, n.d.).

ج. ركيزة الحوكمة (G): تشير الحوكمة إلى النظام الداخلي الذي تُدار وتُوجّه به المؤسسة: هيكل مجلس الإدارة واستقلاليته، والمساءلة التنفيذية، والنزاهة والامتثال ومكافحة الفساد، والشفافية وجودة الإفصاح، والرقابة الداخلية، وحقوق المساهمين، والإشراف على المخاطر. غالبا ما تعدّ الحوكمة 'الركيزة المُمكِّنة' لأنّ جودة الحوكمة هي التي تُحدّد إذا كانت الالتزامات البيئية والاجتماعية ستتحوّل إلى سياسات قابلة للتطبيق، وقياس أداء موثوق، وإفصاح ذي مصداقية. وتُعدّ مبادئ الحوكمة المؤسسية الصادرة عن مجموعة العشرين/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (G20/OCDE) مرجعًا دوليًّا رئيسيًّا يركّز على الشفافية والمساءلة وحقوق المساهمين والإطار المؤسسي الداعم للحوكمة الفعّالة (OCDE, 2023) .

الفرع الثاني: الفروق الجوهرية لمفهوم ESG عن CSR وCSV

على الرغم من ظهور المصطلحات الثلاث: المسؤولية الاجتماعية، وكذا خلق القيمة المشتركة، وثالثا المسؤولية البيئية والاجتماعية والمؤسّسية، تبعا لنفس الهدف إلاّ أنّ هناك اختلافات لابدّ من الإشارة لها.

1. الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ESG مقابل المسؤولية الاجتماعية CSR

يُعدّ مفهوم المسؤولية الاجتماعية (CSR: Corporate Social Responsibility) تعبيرا على مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة بما يتجاوز مجرّد الامتثال القانوني. عرّفها 'Caroll, Archie B ' بأنّها: "ما تشمل من آمال وتوقّعات اقتصادية، قانونية وأخلاقية تطوّعية والتي يرجوها المجتمع من المؤسّسات في فترة زمنية محدّدة". (مولاي، 2025، صفحة 223) عرّفت المفوّضية الأوروبية المسؤولية الاجتماعية بأنّها: "مسؤولية الشركات عن آثارها على المجتمع"، مع التأكيد على أنّ احترام التشريعات شرط مسبق، وأنّ على المؤسسات إدماج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وحقوق الإنسان واهتمامات المستهلك في عملياتها واستراتيجياتها. كما تقدّم ISO 26000 إرشادات عالمية لفهم وتطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحديد موضوعاتها ومبادئها (ISO, n.d.).

رغم التشابه في القضايا (البيئة والمجتمع)، فإن ESG وCSR يختلفان في نقاط جوهرية:

الجدول 1: أوجه الاختلاف بين ESG وCSR

معيار الاختلاف	المسؤولية الاجتماعية CSR	المسؤولية البيئية والاجتماعية والمؤسسية ESG
1-وجهة النظر	تميل إلى التأطير الأخلاقي/المجتمعي لمسؤولية المؤسسة. يُستشهد كثيرًا في هذا السياق بإطار كارول الذي يميّز بين المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية.	يُستخدم بكثافة كعدسة لدمج عوامل الاستدامة ضمن الحوكمة وإدارة المخاطر والإفصاح، مع ارتباط قوي بمبدأ 'المعلومة المفيدة لاتخاذ القرار' لمستخدمي التقارير المالية العامة؛ كما تؤكد معايير IFRS F1.
2-القياس والتوحيد وقابلية المقارنة	تشمل برامج ومبادرات وسياسات وتقارير، إلا أنّها ليست دائما بنفس درجة المعيارية أو التركيز الاستثماري، بحسب الإطار المستخدم.	ترتبط بمنظومات قياس وإفصاح مثل: -معايير GRI (إعداد تقارير الاستدامة والمؤسسة) ؛ -معايير SASB (التي أصبحت ضمن منظومة IFRS) وتقدم موضوعات إفصاح 'حسب الصناعة' مُوجّه بشكل واضح لمستخدمي المعلومات من المستثمرين.

Source: (SASB/IFRS, n.d.; Carroll, 1991; GRI, n.d.; IFRS, 2025)

يمكن النظر إلى المسؤولية الاجتماعية CSR بوصفها "مظلة" واسعة لمسؤولية المؤسسة اجتماعيا وأخلاقيًّا، بينما المسؤولية البيئية والاجتماعية والمؤسّسية ESG أقرب إلى منظومة حوكمة وقياس وإفصاح تُستخدم لتقييم التعرّض للمخاطر والفرص المُرتبطة بالاستدامة وإدارة ذلك بشكل قابل للتدقيق والمقارنة.

2. الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ESG مقابل خلق القيمة المشتركة CSV

يرتبط مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV: Creating Shared Value) بفكرة أنّ المؤسسة تستطيع خلق قيمة اقتصادية من خلال معالجة احتياجات وتحدّيات اجتماعية، أي إعادة وصل التنافسية الاقتصادية بتحسين رفاه المجتمع (Porter & Kramer, 2011). وتقترح CSV مسارات عملية مثل: إعادة تصوّر المنتجات

والأسواق، وإعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة، وتمكين تطوير 'عناقيد' محلية (Clusters) تدعم البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة. تظهر الفروق الرئيسة بين CSV وESG فيما يلي:

الجدول 2: أوجه الاختلاف بين ESG وCSV

معيار الاختلاف	خلق القيمة المشتركة CSV	المسؤولية البيئية والاجتماعية والمؤسّسية ESG
1-الغاية ومركز الثقل	إطار استراتيجي تنافسي: كيفية دمج معالجة مشكلات اجتماعية في صلب نموذج الأعمال بما يحقّق عائدا اقتصاديا وفائدة اجتماعية تُقاس.	إطار حوكمي/تقييمي/إفصاحي: كيف تُدار قضايا البيئة والمجتمع والحوكمة، وكيف تُقاس وتفصح المؤسسة عن المخاطر والفرص والأداء بطريقة موثوقة وقابلة للمقارنة.
2-آلية خلق القيمة مقابل آلية المساءلة	تركّز على إعادة تصميم العمليات والعروض لتحقيق 'منفعة مشتركة'.	تركّز على بنى الحوكمة والضوابط والقياس والإفصاح التي تمكّن الأطراف الخارجية (مستثمرين، جهات تنظيمية، أصحاب مصلحة) من تقييم التعرض والاستجابة والأداء.
3-التفاعل مع المستثمرين	قد تكون مبادراتها محرّكا استراتيجيّا للنمو والأثر.	توفّر لغة القياس والإفصاح التي تعتمدها للأسواق والمستثمرين أداة لتقييم الأداء والحوكمة.

Source: (ISSB, 2023; TCFD, 2017; PRI, n.d.; SASB/IFRS, n.d.)

في الواقع العملي، قد تستخدم المؤسسات:

- ✓ **CSR:** لتحديد المسؤوليات تجاه المجتمع وتنظيم الممارسات (EUROPEAN COMMISSION, 2011)؛
- ✓ **CSV:** لدمج حل المشكلات الاجتماعية ضمن صلب الاستراتيجية التنافسية (Porter & Kramer, 2011)؛
- ✓ **ESG:** لتطوير منظومات الحوكمة والقياس والإفصاح عن المخاطر والفرص المُرتبطة بالاستدامة بشكل قابل للمقارنة ومفيد لاتخاذ القرار (OCDE, 2023; SASB/IFRS, n.d.; TCFD, 2017).

إنّ المسؤولية الاجتماعية CSR وخلق القيمة المشتركة CSV يركّزان غالبًا على 'ماذا' تريد المؤسسة أن تفعل و'لماذا؟' (إطار معياري/استراتيجي)، بينما تركّز ESG على كيف تُحوكَم تلك القضايا وتُقاس وتُفصح وتُراقب (إطار مساءلة ومقارنة).

المحور الثاني: دراسة حالة بنك الإسكندرية المصري

تُعتبر تجربة بنك الإسكندرية غنيّة في موضوع الحوكمة البيئية والاجتماعية والمُؤسّسية؛ منذ تحوّله إليها كاستراتيجية منتصف عام 2021، وقد حقّق ضمنها نتائج إيجابية جدا في مجال تحقيق الاستدامة.

الفرع الأول: التعريف ببنك الإسكندرية المصري

لابدّ ابتداء من التعرّف على البنك من حيث التطور والأداء في السوق قبل المرور إلى صلب الموضوع.

1. أبرز محطات بنك الإسكندرية المصري

مرّ البنك منذ تأسيسه بمحطّات هامّة ساهمت في بناء استراتيجيته يمكن اختصارها في الجدول.

الجدول 3: محطّات هامة في تاريخ بنك الاسكندرية

السنة	المحطة
1957	تأسيس بنك الإسكندرية وممارسة نشاطه من خلال 43 فرعا ووحدة مصرفية
1963-1961	ظلّ البنك قائما بين 5 بنوك مصرية فقط، في ظل موجة اندماجات طالت 25 بنكا في مصر

1972	تخصص بنك الإسكندرية في تمويل قطاع الصناعة في مصر بقرار حكومي
1981	تضاعف عدد الفروع ليصل إلى 84 فرعا ووحدة مصرفية
1991	زيادة رأس المال المدفوع بنسبة تراوح 650% على أساس سنوي
1997	إطلاق أوّل بطاقة بنكية
2006	استحواذ المجموعة الإيطالية "انتيسا سان باولو" على 80% من أسهم البنك
2008	استحواذ مؤسسة التمويل الدولية "IFC" -عضو مجموعة البنك الدولي على 9,75% من الأسهم
2010	تطوير شعار البنك بتبنّي علامته التجارية ALEXBANK
2016	إنشاء مجموعة من الخدمات الرقمية عبر الأنترنت البنكي وتطبيق "محفظتي"
2017	أصبح البنك الشريك الرسمي للبطاقات البنكية لنادي ليفربول في السوق المصري
2018	إطلاق تطبيق الموبايل البنكي
2019	-إطلاق برنامج مكافآت النقاط ALEXPOINTS مع تطبيق يتيح معرفة الرصيد واستبداله -عقد اتفاقية شراكة مع اللاعب المصري محمد صلاح ليكون سفيرا رسميا للبنك -من أوائل البنوك المنضمّة لبرنامج الأمم المتّحدة للبيئة على خطى المجموعة التنموية 2006 -تأسيس العمل على مبادئ الخدمات المسؤولة (المواءمة، تحديد الأثر والأهداف، العملاء، أصحاب المصلحة، الحوكمة والثقافة، الشفافية والمساءلة)
2020	استعادت المجموعة 9,75% من أسهم البنك من مؤسّسة التمويل الدولية
2021	إطلاق الاستراتيجية الجديدة للتواصل "بنهتم بكل اهتماماتك"

المصدر: (بنك الاسكندرية، 2026)

بدأ بنك الإسكندرية رحلته في تبنيه للقيم المجتمعية ابتداء من عملية الاستحواذ الذي طبّقته الشركة الأم "انتيسا سان باولو" عام 2006 بناء على الاستراتيجية العامة لها ليصل إلى مستوى متقدّم حاليا.

2. نبذة عن بنك الاسكندرية المصري

بنك الإسكندرية أحد البنوك الخاصة الرائدة في مصر، تمّ تأسيسه عام 1957، وقد أصبح تابعًا لمجموعة "انتيسا سان باولو" ابتداء من عام 2007 (80% للمجموعة و20% لوزارة المالية المصرية)، يمتلك بنك الإسكندرية إجمالي 174 فرعا مُوزّعا بين جميع محافظات مصر، ويوظّف أكثر من 4300 موظّفا، ويخدُم أكثر من 1,9 مليون عميل بين الأفراد والمشروعات الصغيرة والمتوسّطة والشركات. تشمل خدمات البنك المصرفية عبر الأنترنت والهاتف المحمول والمحافظ الالكترونية والبطاقات، باستخدام أحدث جيل من نقاط البيع وماكينات الصراف الآلي، بدعم من الشركاء الرئيسيين في التكنولوجيا المالية، منها شركة "Big Data". (بنك الاسكندرية، 2025)

3. نبذة عن الشركة الأم

مجموعة "انتيسا سان باولو" المُساهم الرئيس في بنك الإسكندرية، وواحدة من أهمّ المجموعات البنكية الأوروبية؛ حيث بلغت قيمتها السّوقية 68,8 مليار يورو نهاية ديسمبر 2024. تحتلّ المجموعة مكانة عالمية في الأثر الاجتماعي مع التركيز على الإطار البيئي. في دولة إيطاليا، البلد الأم، تتصدّر المجموعة السوق وتخدُم 13,9 مليون عميل (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 11)

ينشط البنك بشبكة فروع 2823 فرع وحصة سوقية تفوق 10% في أغلب المناطق الإيطالية لغاية 30 سبتمبر 2025. أمّا على المستوى الدولي فتدير المجموعة 939 فرعا تتوزّع كما في الجدول الموالي. (INTESA SANPAOLO, 2025, p. 8)

الجدول 4: التمثيل الدولي لمجموعة انتيسا سان باولو

المنطقة	عدد المكاتب التمثيلية	عدد الفروع
ايطاليا	الدولة الأم	2823
دول أوروبية أخرى	1	753
افريقيا	1	176
آسيا	6	7
أمريكا	1	2
استراليا	-	1

المصدر: بالاعتماد على بيانات من التقرير السنوي للشركة الأم (INTESA SANPAOLO, 2025, p. 8)

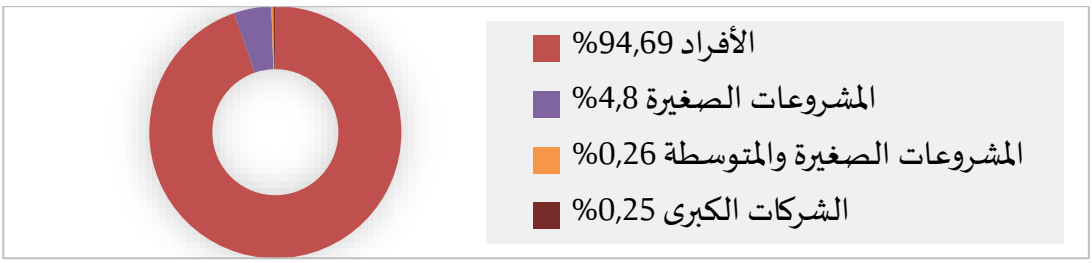
يتركّز نشاط المجموعة الأم بعد مركزها بإيطاليا في كل من الدول الأوروبية، وقارة إفريقيا وذلك من خلال ممثّلها الوحيد على مستوى دولة مصر وهو بنك الإسكندرية بمجموع 176 فرعا.

تُجسّد التزامات المجموعة القوية تجاه ESG من خلال هدفها بتقديم تمويل قيمته 115 مليار يورو بحلول عام 2025 لدعم المجتمعات والانتقال إلى الاقتصاد الأخضر، بالإضافة لـ 500 مليون يورو كمساهمات دعم للفئات الأكثر احتياجا، ولهذا توضع مجموعة "انتيسا سان باولو" كرائد عالميا من حيث الأثر الاجتماعي. تلتزم المجموعة زيادة على ما سبق بتحقيق الحياد الكربوني (Net Zero) بحلول عام 2030 للمحافظ الاستثمارية والائتمانية. (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 11)

4. أهم إنجازات بنك الإسكندرية المصري

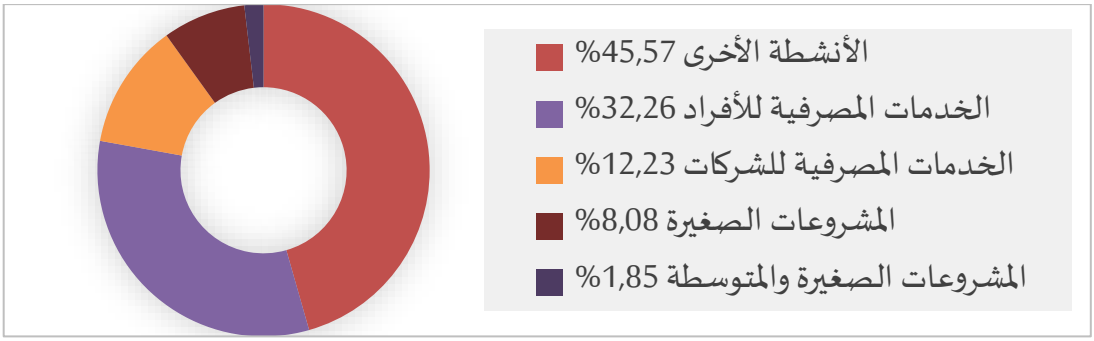
يقدّم بنك الاسكندرية خدمات مالية متنوعة تشمل: الخدمات المصرفية للأفراد والعملاء المتميزين، تمويل المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، الخزانة، الخدمات المصرفية الرقمية، الخدمات المصرفية للشركات والاستثمار. ساهمت هذه المجالات في نمو ايرادات البنك، ما عزّز من تنويع المحفظة:

الشكل 1: توزيع عملاء بنك الإسكندرية حسب القطاع لعام 2024



المصدر: بالاعتماد على بيانات تقرير الاستدامة (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 17)

الشكل 2: توزيع الدخل التشغيلي لبنك الإسكندرية حسب القطاعات لعام 2024



المصدر: بالاعتماد على بيانات تقرير الاستدامة (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 17)

تتناسب نسب توزيع العملاء مع نسب الدخل التشغيلي لكلّ قطاع إلاّ فيما يخصّ الشركات فقد ارتفع دخلها التشغيلي للمرتبة الثالثة ويرجع ذلك للأحجام الكبيرة لها (وفورات الحجم). تعود نسبة كبيرة من الدخل التشغيلي (45,57 %) إلى أنشطة أخرى يمارسها البنك وتتوزّع النسبة المُتبقّية بين العملاء الأفراد والشركات والمشروعات الصغيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسّطة بهذا الترتيب. وقد حقّق البنك تبعا لم سبق النتائج التلية:

الجدول 5: أبرز المؤشّرات المالية لبنك الاسكندرية المصري

المؤشّر	2022	2023	2024
صافي الدخل من الفوائد (مليون جنيه)	7252	12010	19393
صافي هامش التشغيل (مليون جنيه)	5033,6	9334,2	15637,4
صافي الربح (مليون جنيه)	2849	5006	10231
معدل كفاية رأس المال (%)	25,04	31,35	21,27
ربحية السهم (جنيه)	1,00	1,78	3,64
ودائع العملاء (مليون جنيه)	110700	133340	168036
صافي القروض (مليون جنيه)	55788	58398	68205

المصدر: بالاعتماد على تقرير الاستدامة (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 17)

حقّق البنك نتائج جدّ إيجابية في أبرز مؤشّراته المالية مدفوعا بالنّهج الذي استحدثه في اعتماده الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية الذي جعله أكثر مسؤولية تّجاه أصحاب المصلحة والمحيط الذي ينشط فيه.

الفرع الثاني: نهج الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في بنك الإسكندرية المصري

تطوّر مسار البنك تدريجيا حسب الأوضاع والتطورات السائدة من الاعتماد على نهج المسؤولية الاجتماعية ثمّ تحوّل لنهج خلق القيمة المشتركة وصولا إلى نهج عام ومتكامل يتمثّل في الحوكمة البيئية والاجتماعية والمُؤسّسية.

1. تحوّل نهج بنك الإسكندرية وصولا إلى الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية

يمكن تتبّع مسار التحولات والتطورات للبنك من عام 2012 إلى عام 2024 من خلال الشكل الموالي.

الشكل 3: مسار التحول إلى الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية

2012: الالتزام بمبادئ خط الاستواء		**2024:** الحصول على شهادة EDGE للمباني الخضراء لمقر شارع الجمهورية -إطلاق إجراءات تصفية مخاطر ESG -تأمين 91% من الكهرباء من مصادر طاقة متجدّدة
2014: الانضمام إلى الميثاق العالمي للأمم المتّحدة		
التحول من المسؤولية المجتمعية (CSR) إلى خلق القيمة المشتركة (CSV)	انتقل البنك في سلسلة من المحطّات والأحداث من المسؤولية المجتمعية CSR إلى أساس خلق القيمة المضافة CSV وصولا إلى نهج متكامل للأطر الثلاث يتلخّص في نهج الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ESG، تماشيا مع التطورات والتحولات المحيطة، واتّباعا لنهج الشركة الأم منذ استحواذها على أغلب أسهم بنك الإسكندرية في 2006	
2017: صدور أول تقرير استدامة وفق معايير المبادرة العالمية (GRI) واعتماد مكتب للمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة		-تحوّل مكتب المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة إلى "مكتب الاستدامة والتمويل المستدام" واعتماد سياسة التمويل المستدام
-إطلاق استراتيجية المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة (2018-2021) -الحصول على جائزة كفاءة الطاقة بنظام الإضاءة LED من وزارة الكهرباء، وتقدير "أفضل بنك مشروعات صغيرة ومتوسطة في الشرق الأوسط" من Euromoney		**2022:** إدراج خطة أعمال مجموعة ISP (2022-2025) متضمّنة التزامات ESG -الحصول على ختم المساواة بين الجنسين (EGES) من الحكومة المصرية -المشاركة في فعاليات مؤتمر المناخ COP27 والأنشطة المُصاحبة
2019: توقيع مبادئ العمل المصرفي المسؤول		**التحول من CSV إلى الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية**
الانتقال نحو ركائز قوية في الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة	**2021:** تأسيس منتدى الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وتعيين سفراء ESG	

المصدر: بالاعتماد على تقرير الاستدامة: (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 19)

شهد منتصف عام 2021 تركيز الجهود المبذولة إزاء التحول من خلق القيمة المشتركة إلى الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، وفي عام 2022 أجرى البنك مراجعة وتطويرا مستمرا لإطار الحوكمة من أجل دمج مؤشّرات الأداء الأساسية للحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في مقاييس أداء شاملة وإدارة شاملة للمخاطر. (بنك الاسكندرية، 2022، صفحة 33)

في ظل ازدياد التنافس بين البنوك، أصبح خيار الاستدامة ضرورة استراتيجية للبقاء والتوسّع وليس مجرّد خيار مؤسّسي، وأصبحت معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمُؤسّسية وممارساتها المقياس الحديث لتقييم عمل البنوك ونشاطها التشغيلي.

2. منتدى الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية

أنشأ بنك الاسكندرية المصري إطارا متكاملا لإدارة وتسيير مبادرات الحوكمة البيئية والمؤسّسية بقيادة منتدى الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية؛ المَنُوط به تنفيذ استراتيجية البنك في هذا المجال، وضمن التزامه بتوجيهات الشركة الأم والمتطلّبات اللّازمة. يتولّى المنتدى القيام بـ: (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 257)

- ✓ تحقيق أهداف الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، من خلال تحديد الفرص والمخاطر، مع تقييم الاتّجاهات المُؤثّرة على عمليات البنك وأصحاب المصلحة؛
- ✓ المساهمة في إعداد الخطّة السنوية من منظور ESG، بما يتماشى مع الشركة الأم وقطاع الأعمال الدولية التابع لها (ISBD)؛
- ✓ متابعة التقدّم المُحقّق وتحديد التعديلات اللازمة؛
- ✓ الإشراف على إعداد كل التقارير المُوجّهة لمجلس الإدارة واللجنة التنفيذية والجهات التنظيمية؛
- ✓ وضع الاستراتيجيات وتقديم المشورات، وضمان توافق الجهود للأطر الخارجية والداخلية؛
- ✓ دعم التواصل الخاص بالحوكمة ومراجعة تقرير الاستدامة قبل عرضه على مجلس الإدارة.

يُعدّ المنتدى هيئة حوكمة محورية، مسؤول عن تنفيذ أجندة الاستدامة في البنك. يرأس المنتدى مدير الشؤون البيئية والاجتماعية والحوكمة وهو نائب الرئيس التنفيذي، كما يضمّ قيادات عليا من القطاعات الرئيسية. يجتمع دوريا حسب الحاجة. تُتّخذ القرارات فيه بالأغلبية (ثلثين) مع احتفاظ الرئيس بأحقية النقض (الفيتو)، ما يُعزّز فعالية تحقيق أهداف ESG وبدعم من سفراء ESG المُنتشرين عبر مختلف إدارات البنك.

3. تقييم الموضوعات الجوهرية في مجالات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية

يتمّ مراجعة تقييم المواضيع الجوهرية وأهمّيتها بشكل سنوي ببنك الاسكندرية، ما يُسهم في ترتيب الأولويات بناء على أحدث ممارسات الاستدامة في بنك الاسكندرية.

تتمثّل خطوات تحديد المواضيع الجوهرية في: (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 59)

1) إشراك جميع أصحاب المصلحة في تعيين المواضيع الجوهرية واختيارها؛
2) التعريف بمنهجية تحديد المواضيع الجوهرية لجميع ممثّلي الاستدامة؛
3) العمل على تقييم المواضيع فرديا من قِبل ممثّلي الاستدامة على اعتبارهم ممثّلين عن أصحاب المصلحة؛
4) إشراك المجموعة الأم (أصحاب المصلحة الرئيسيين) في تقييم الأثر المالي لمواضيع الاستدامة؛
5) تجميع وتنظيم نتائج التقييم لإنتاج المصفوفة الخاصة بتقييم المواد الجوهرية؛
6) مواءمة النتائج مع الإدارة العليا؛
7) وضع نهج واضح لترتيب الأولويات بخصوص المواضيع الجوهرية.

على خلاف تقييم عام 2023 المُستنِد على مقابلات الخبراء بشكل أساس والتقييم النوعي، فقد ركّز تقييم 2024 على تحليل البيانات الكمي، ما جعل النتائج أكثر دقة وشفافية، وتعتمد أساليب كمية واضحة كما يمثّله الشكل الموالي.

الشكل 4: مصفوفة مواضيع الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية لبنك الاسكندرية



المصدر: (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 61)

يعود التغيير في ترتيب المواضيع الجوهرية في الشكل أعلاه إلى تغيّر وتعديل المنهجية المُعتمدة. على سبيل المثال: موضوع جودة الخدمة وتحسين تجربة العملاء ارتفع ضمن الأولويات؛ حيث تم تصنيفه كخطر وفرصة في آن واحد، وبشكل استباقي استجاب البنك لهذا العنصر، ما أدّى لخفض الشكاوى بنسبة 56,76%، هذا ما يُظهر المخاطر المُرتبطة بالسمعة من سوء خدمة من جهة ومزايا وقيم يمكن تحقيقها في ظل الابتكار الخاص بالعميل من جهة ثانية. في نفس الاتّجاه، ارتفعت أهمية موضوع إدارة البيانات والأمن السيبراني نتيجة تصاعد التهديدات الرقمية، ما أدّى لتعزيز أطر تقييم المخاطر السيبرانية واعتماد بروتوكولات أمنية حديثة استجابة للضغوط. أمّا

موضوع التمويل المرتبط بالتحول الأخضر والإدارة البيئية فقد انخفض ترتيبه النسبي نتيجة الإنجازات المُحقّقة في مجال خفض الانبعاثات، وتمويل مشروعات الطاقة المتجدّدة، وثقل التعاون مع بنك الاستثمار الأوروبي، ما قلّل الحاجة إلى إلحاح استراتيجي مقارنة بما سبق ذكره. (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 61)

من المصفوفة أعلاه يُصنّف موضوع الحوكمة الجيّدة وإدارة مخاطر الاستدامة والحوكمة البيئية والمجتمعية الأولوية الثانية للبنك لما لها من أثر كبير على كلّ المواضيع الأخرى فلها ارتباط قوي مع أغلب المواضيع وتسمح ببناء لبنة أولّية قوية تسمح لباقي الموضوعات من الازدهار في ظلّها، وقد أولاها البنك أهمية قارة من خلال اعتمادها من ضمن أطر استراتيجيته وليس فقط وظيفة منفصلة من الوظائف. وهناك اختلاف بين هذه المواضيع وترتيبها لعام 2023 وعام 2024.

يعتمد ترتيب الأولويات في استراتيجية بنك الإسكندرية كل عام على المستجدات والتطورات المتسارعة الحاصلة عالميا، وهذا يخلق مرونة وقبول عالي لدى البنك؛ حيث تتبلور رؤاه على ضوء الأحداث والتطورات، ومن ثمّ يعتمد على تغذية راجعة من البيانات والمعلومات المُجمّعة. هذا النهج يسمح باستغلال الفرص المتاحة وتقليل المخاطر وتقوية العلاقات وتسريع عجلة النمو المستدام، في ظل استخدام العديد من المؤشّرات فيما يتعلّق بركائز: الحوكمة، الأفراد والمجتمع، الازدهار الاقتصادي، البيئة.

الفرع الثالث: مقاييس الأداء في مجال الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية

على النقيض من المسؤولية الاجتماعية التي تكون غالبا في شكل سردي غير قابل للقياس والتحليل، أمكن من خلال البيانات الرقمية والنتائج المُحقّقة في ظل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية دراسة التطوّر وتحليل النتائج، فهي نموذج عمل يمكّن من ربط نتائج ونجاح الشركة بمعالجة المشاكل المجتمعية والبيئية.

1. الحوكمة

تعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) الحوكمة بأنها: "أسلوب الإدارة المثلى سواء من حيث الاستقلال والتوجيه أو إحكام الرقابة؛ فهي تعني إذن وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد الشركات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية". (حاج مختار، بوعزّة، و مجاهد، 2017، صفحة 2) يؤدي تطبيق حوكمة الشركات لزيادة الثقة في الاقتصاد، وتطوير دور سوق المال، بزيادة قدرته في تعبئة المدخرات ورفع الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. كما تشجع نمو القطاع الخاص في ظل دعم القدرات التنافسية، ومساعدة المشروعات في الحصول على التمويل وتثمير الأرباح، وكذا خلق فرص العمل. (حاج مختار، بوعزّة، و مجاهد، 2017، صفحة 4)

يتبنّى بنك الإسكندرية إطارا واضحا ودقيقا وفعالا للحوكمة مبني ومدعوم بإجراءات الحوكمة المتينة والقوية للمجموعة، ويتمّ تفعيلها أكثر باستخدام الابتكار المستمر والتواصل المُبسّط والاستراتيجية والرقابة الكفؤة الداخلية ومقاييس الأداء وتقارير المتابعة والشفافية مع استقطاب المواهب بفعالية، ما يُسفر على تطوير أطر الحوكمة من سياسات وإجراءات شاملة وفعالة. (بنك الاسكندرية، 2023، صفحة 36)

يمكن الاقتصار على البيانات التالية للتعبير عن وضع الحوكمة للبنك والتي نلاحظ من خلالها تحسّنا ملحوظا على أغلب المؤشّرات الخاصة بالحوكمة.

الجدول 6: النتائج المُحقّقة المُرتبطة بركيزة الحوكمة

المؤشّر	2021	2022	2023	2024
نسبة تمثيل الإناث في مجلس لإدارة	3/1	%22	%11	%20
نسبة تمثيل الإناث في المناصب لإدارية	%15,4	-	%21	%24
نسبة تمثيل الإناث في القوة العاملة	-	%29	%31	%32
اجتماعات لجان الإدارة	8< مرات	25 مرّة	28 مرّة	13 مرّة
تدريب الموظفين	%83	%83	%92	%98
نسبة موظفين أتمّوا التدريب والتوعية بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية	-	-	%92	-
نسبة موظفين خضعوا لتدريبات التمويل المستدام	-	-	-	%98
عدد العملاء	1,59 مليون	1,61 مليون	1,76 مليون	2 مليون

المصدر: بالاعتماد على تقارير الاستدامة (بنك الاسكندرية، 2024)، (بنك الاسكندرية، 2023)، (بنك الاسكندرية، 2022)، (بنك الاسكندرية، 2021)

هناك تمثيل للعنصر النسائي على جميع المستويات سواء لجنة الإدارة أو المناصب الإدارية وحتّى القوى العاملة بناء على مبدأ تكافؤ الفرص، كذلك يستفيد أغلب موظّفي البنك من تداريب سنوية لمواكبة التطورات الحاصلة ومزاولة العمل في أحسن الظروف، وفي العامين الأخيرين خُصّصت تداريب متخصّصة تواءم استراتيجية البنك المبنية على الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية والتمويل المستدام، ما أثّر إيجابا على جذب عملاء جدد سنويا.

يتّبع مجلس الإدارة أربع لجان مُكلّفة بدعم عملية اتّخاذ القرار هي: لجنة المراجعة (تقديم الاستشارات والدعم والتقييم الدوري لفعالية وكفاية الرقابة الداخلية للبنك)، لجنة المخاطر (تقديم الاستشارات والتوصيات والدعم لمجلس الإدارة خاصة فيما يتعلّق بالمراقبة المستمرة والفعّالة للمخاطر والإطار العام لإدارتها)، لجنة الأجور والمكافآت (التقييم المستقل لمبادئ تحديد الأجور ومراجعة سياساتها، الإشراف على تنفيذ القواعد والممارسات الخاصة بالمكافآت والحوافز)، لجنة الحوكمة والترشيحات (التقييم الدوري لنظام حوكمة البنك وتقديم الاستشارات والدعم بخصوص تشكيل مجلس الإدارة ولجانه). أمّا بخصوص لجان الإدارة التشغيلية فهي تسع لجان: اللجنة التنفيذية، لجنة حوكمة مخاطر الائتمان، لجنة الائتمان، لجنة الأصول المتعثّرة، لجنة إدارة الأصول والخصوم، لجنة إدارة المخاطر التشغيلية، لجنة إدارة التغيير، لجنة تنسيق الرقابة الداخلية، لجنة المناقصات. (بنك الاسكندرية، 2023، صفحة 42، 43) و (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 35) وانعقاد لجنة الإدارة دوريا بشكل متزايد كلّ عام دليل على عمليات التنسيق والتكامل الدّائم من أجل تحقيق استراتيجية البنك بأنسب صورة.

2. الازدهار

اعتماد نهج الحوكمة البيئية والاجتماعية والمُؤسّسية لبنك الإسكندرية المصري لا يعني أبدا البعد عن الهدف الربحي، بل على العكس، فقد حقّق البنك في ظل هذ النهج نتائج جدّ مشجّعة، يمكن إيجازها فيما يلي:

الجدول 7: النتائج المُحقّقة المُرتبطة بركيزة الازدهار الاقتصادي

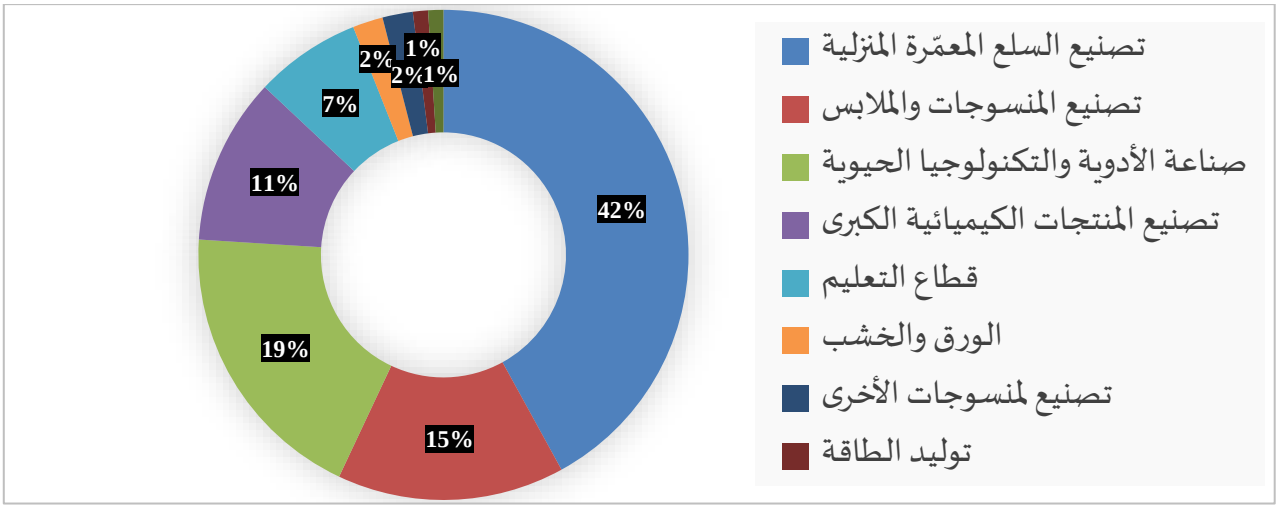
المؤشّر	2021	2022	2023	2024
صافي الدّخل من الأنشطة		8,1 مليار جنيه	13,3مليار جنيه	21,5مليار جنيه
نسب نمو صافي الدخل من الفوائد	%2,9	%17	%66	%61,47
نسبة إنتاج مستدام جديد لقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة		-	%18	%16
نسبة الإنتاج المستدام الجديد لقطاع التجزئة	%4	-	%19	%19,6
نسبة القروض الزراعية من محفظة المشاريع الصغيرة والمتوسطة	%18	%36	%11	%13
نسبة النمو السنوي للإقراض متناهي الصغر	-	%13,1	%16	%11
نسبة النمو السنوي في صافي الربح		%4	%76	%104,4
إجمالي تبرعات المسؤولية المجتمعية	21,98 مليون جنيه	22,1 مليون جنيه مصري	26,3 مليون جنيه مصري	39,7 مليون جنيه مصري
للمجتمع والانتقال الأخضر		110مليار يورو		
منتجات مستدامة جديدة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة		-	%18	-
دعم الاقتصاد الدائري		-	+100مليون جنيه	-
تكاليف الطاقة المتجدّدة بالتعاون مع بنك الاستثمار الأوروبي (EIB)		-	-	15 مليون دولار أمريكي

المصدر: بالاعتماد على تقارير الاستدامة (بنك الاسكندرية، 2024)، (بنك الاسكندرية، 2023)، (بنك الاسكندرية، 2022)، (بنك الاسكندرية، 2021)

ابتداء من عام 2023، بدأ بنك الإسكندرية، ضمن إطار عمل الشركة الأم، في دخول قطاعات مشاريع جديدة تحت راية استراتيجية الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية لقطاع البنوك الدولية للمجموعة (ISBD)، بهدف المساهمة في تلبية متطلّبات التقارير التنظيمية للشركة الأم وتوفير قاعدة بيانات واسعة تكشف عن فرص أعمال متميّزة وتحقيق الجودة المطلوبة في إعداد التقارير. (بنك الاسكندرية، 2023، صفحة 48) ومثال ذلك على الجدول اعتماد منتجات جديدة مستدامة، والإنتاج المستدام على مستوى كل من قطاع التجزئة والشركات الصغيرة والمتوسّطة، إضافة إلى التركيز على الأصول الخضراء، ودعم الاقتصاد الدائري، والتعاون مع بنك الاستثمار الأوروبي بخصوص استغلال الطاقات المتجدّدة.

أغلب المؤشرات على الجدول أعلاه في تحسّن مستمر تماشيا مع التوجه العام للبنك نحو نهج الاستدامة، الذي استحدث عمليات تمويل مستدام ضمن العديد من القطاعات شملت: توليد الطاقات، تصنيع سلع معمّرة منزلية، الأغذية، المنسوجات ... وغيرها. وهو ما يفصّله الشكل أسفله.

الشكل 5: العمليات التمويلية المستدامة حسب القطاعات



المصدر: بالاعتماد على بيانات تقرير الاستدامة (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 89)

في السنوات القليلة الماضية، وعلى درب الشركة الأم، ركّز البنك بشكل كبير على التمويل المستدام في العديد من القطاعات المذكورة أعلاه؛ حيث يستحوذ قطاع تصنيع السلع المعمّرة المنزلية على أعلى نسبة بـ 42%، ثمّ قطاع صناعة الأدوية والتكنولوجيا الحيوية بنسبة 19%، يليه قطاع المنسوجات والملابس بنسبة 15%.

حدّد بنك الإسكندرية عدد 12 منتجا مستداما في قطاع التجزئة، ترتكز على مجالات التمويل المصغّر وتمويل الثروة الحيوانية وقروض المعاشات للأفراد بالأساس، وهو ما ساهم في تقليل الفجوات وتغطية الفئات المحرومة في كثير من الأحيان من التمويل، أمّا للشركات والمؤسّسات متوسّطة الحجم فقد شكّلت المنتجات المستدامة نسبة 16% من الإنتاج الجديد، مُتجاوزة الهدف المُقدّر بـ 8,9%، كما عزّز البنك من التمويل المسؤول بزيادة حجم محفظة الائتمان الخاصة بالإقراض المستدام بنسبة 30%، لترتفع من 1335 مليار جنيه مصري عام 2023 إلى 1744 مليار جنيه عام 2024، ونجح البنك في توفير مزيد من التمويل الذي يعزّز كفاءة استخدام الطاقات وممارسة إعادة تدوير النفايات. (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 95، 249)

بناء على ما سبق تنوّعت المحفظة الائتمانية لبنك الإسكندرية بين الإقراض المستدام والاقراض الاجتماعي والاقراض البيئي مع احترام مبادئ الإقراض المسؤول والهادف، وهو ما جعل البنك من الشركات الداعمة لمسار التنمية وفاعلا مؤثّرا في دفع عجلة النمو الاقتصادي لدولة مصر، ليُعتبر نتيجة لما سبق لبنة من لبنات البناء الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ككل.

3. الأفراد والمجتمع

ترتكز سياسة البنك بخصوص النمو المستدام على ركيزة تمكين القوة العاملة المتنوّعة والشاملة والمُدرّبة، مع الأخذ بعين الاعتبار توفير الفرص العادلة وعدم المساس بمعايير الكفاءة. عمِل البنك في هذا الإطار على عدم التمييز بين الجنسين في التوظيف ودمج الأفراد ذوي الهمم، لضمان تحقيق تميّز مؤسسي وقيمة اجتماعية مستدامة. تشمل النتائج في هذا الإطار باختصار الأرقام المُجمّعة والمُحقّقة من عام 2021 إلى 2024 في الجدول.

الجدول 8: النتائج المُحقّقة في ركيزة الأفراد والمجتمع

المُؤشّر	2021	2022	2023	2024
إجمالي عدد الموظفين	4300	4330	4380	4400
نسبة تمثيل الإناث في القوة العاملة	%26	%29	%31	%32,95
نسبة تمثيل الأشخاص ذوي الهمم	%1,5	12% من الجدد	%3,5	%3,56
مراعاة سهولة الوصول للفروع	%14	%17	%20	%30
عدد الحوادث الصحية أو المُتعلّقة بالسلامة المهنية	0	0	0	0
نسبة المورّدين المحلّيين في سلسلة التوريد	%98,6	%90	%92	%91
المستفيدين من المبادرات المجتمعية	40000+	60000+	162540	200000+

المصدر: بالاعتماد على تقارير الاستدامة (بنك الاسكندرية، 2024)، (بنك الاسكندرية، 2023)، (بنك الاسكندرية، 2022)، (بنك الاسكندرية، 2021)

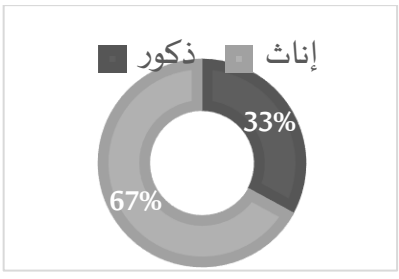
نلاحظ من الجدول أعلاه تحسّن كلّ المؤشّرات سنويا، ما يعكس العمل الجيّد والجهود المبذولة في تحسين أوضاع الموظّفين وخلق المرونة والشمول المطلوبين، والذي انعكس على تحقيق صفر من الحوادث الصحية المُرتبطة بالمهنة، إلاّ ما يخصّ نسبة المورّدين المحلّيين التي انخفضت من عام 2021 إلى عام 2022، بالنظر إلى التعاون الدولي الذّي خلقه البنك مع البنك الأوروبي للاستثمار بخصوص استغلال الطاقات المتجدّدة، ودعم أسس الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية، بالإضافة إلى شراكات أخرى مع بنوك المجموعة الأم للاستفادة من تجربتها وخبرتها، قبل أن تعود النسبة إلى التحسّن والعمل على ذلك بعد التمكّن من الموارد المطلوبة لتحقيق المرونة الاقتصادية ودعم التنمية المجتمعية من خلال دعم الاقتصاد المحلّي.

يحقّق البنك من خلال الجدول كذلك سنويا تقدّما كبيرا بخصوص قيم المبادرات المُجتمعية؛ حيث يعمل على التوافق مع سياسات البنك المركزي المصري وتحمّلا للمسؤولية الاجتماعية اتّجاه الغير.

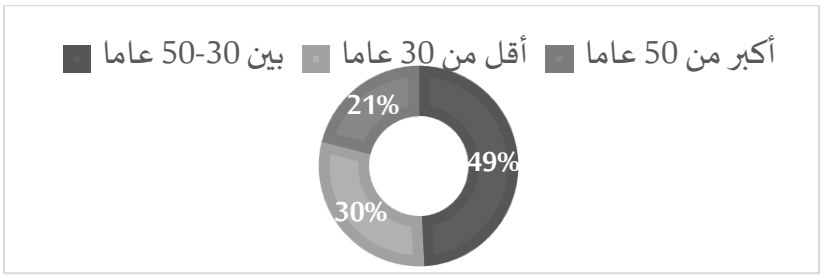
تتكوّن القاعدة البشرية لبنك الإسكندرية من 4400 مُوظّف عام 2024، مع تمثيل نسائي ونسبة 3,56% من الأفراد ذوي الهمم، وتتنوّع سواء حسب النوع الاجتماعي أو الفئة العُمرية كما في الشكل الموالي.

الشكل 6: التنوّع في القاعدة البشرية لدى بنك الإسكندرية المصري

الموظّفون حسب النوع الاجتماعي



الموظّفون حسب الفئة العُمرية



المصدر: بالاعتماد على بيانات تقرير الاستدامة (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 147)

يلاحظ أعلاه وجود توازن كبير في التمثيل والتنوع البشري للبنك يعكس العدالة في توفير الفرص.

4. المسؤولية البيئية

عام 2024، حقّق البنك تقدّما ملحوظا في مسيرة الاستدامة من خلال إنجازات تتماشى وأهداف مجموعة "انتيسا سان باولو" العالمية، منها الانتهاء من تحديثات موفّرة للطاقة في عدد من المرافق الرئيسية، ودخول شراكات للطاقة المُتجدّدة، وكذا الحصول على شهادات اعتماد مثل: شهادة المباني الخضراء EDGE لمقرّه في شارع الجمهورية. تستند جهود البنك في الإدارة البيئية على مبادئ الاستدامة والاقتصاد الدائري، مع التركيز على:

- ✓ التحوّل نحو الاقتصاد الدائري كاستخدام الورق المستدام بيئيا وتقليل الاستهلاك؛
- ✓ توطين سلاسل الإمداد وتحسين فعّاليتها وكفاءتها؛
- ✓ تطوير إجراءات مواجهة تغيّرات المناخ واستهداف مشاريع كفاءة الطاقة. وهو ما توضّحه أكثر النتائج.

الجدول 9: النتائج المُحقّقة المرتبطة بركيزة البيئة

المؤشّر	2021	2022	2023	2024
انبعاثات الأطنان المترية من مكافئ ثاني أكسيد الكربون (النطاق 1)	72 طن متري	8399 طن متري	3126 طن متري	2823 طن متري
انبعاثات الأطنان المترية من مكافئ ثاني أكسيد الكربون (النطاق 2)	8121 طن متري	6247 طن متري	7747 طن متري	789 طن متري
انبعاثات الأطنان المترية من مكافئ ثاني أكسيد الكربون (النطاق 3)	1048 طن متري	5342 طن متري	5754 طن متري	3467 طن متري
استهلاك الكهرباء	-2,8%	+1%	+18%	91% طاقة متجدّدة
استهلاك المياه	-25%	-21%	+35%	-17,9%
النفايات الورقية المعاد تدويرها	103,5طن	145,7طن	94,7 طن	140,7 طن
وزن مواد أجهزة الصراف المُعاد تدويرها	-	856 كلغ	1471كلغ	-

المصدر: بالاعتماد على تقارير الاستدامة (بنك الاسكندرية، 2024)، (بنك الاسكندرية، 2023)، (بنك الاسكندرية، 2022)، (بنك الاسكندرية، 2021)

يعمل البنك حاليا بصفة حثيثة على تقليل حجم الانبعاثات؛ حيث استطاع خفض الانبعاثات لعام 2024 بنسبة 57% كما هو مُبيّن في الجدول، وفي نفس الاتّجاه يسعى لتقليل استهلاك الكهرباء والمياه؛ حيث تمّ استبدال 91% من الكهرباء بالطاقة المتجدّدة واستخدام الأضواء من نوع Led، ما انعكس إيجابا على المؤشّر أمّا بخصوص استهلاك المياه الذي ارتفع عام 2023، فبسبب استبدال عدّادات المياه التقليدية غير الدقيقة بأخرى أكثر دقة وحداثة، وليس بسبب زيادة الاستهلاك، ليُحقّق البنك بعد ذلك خفض قيمته 17,9% عام 2024. وزيادة على ما سبق اعتمد البنك على عمليات تدوير النفايات كلّ عام خدمة للأهداف النهائية للحوكمة البيئية والاستدامة.

تماشيا مع توجّهات المجموعة الأم، حقّق بنك الإسكندرية إنجازا عام 2024 يتعلّق بتحقيق نسبة تغطية 91% من استهلاكه للكهرباء من مصادر الطاقة المُتجدّدة، عبر شراء شهادات الطاقة المُتجدّدة الدولية بالتعاقد المُباشر مع هيئة الطاقة المتجدّدة والجديدة. ويستهدف البنك ما يلي: (بنك الاسكندرية، 2024، صفحة 131)

- تحقيق إسهام بنسبة 100% من الطاقة المُتجدّدة في الكهرباء المُستخدم بحلول 2025؛
- خفض الاستهلاك للطاقة باستبدال وحدات التكييف التقليدية بأخرى تعمل بتقنية العاكس (الانفرتر) وقد تمّ ذلك بـ106 وحدات في 43 فرعا عام 2024، ومن المخطّط استبدال 100 وحدة إضافية عام 2025.

في إطار خطّة كفاءة الطاقة تمّ الحصول على شهادة المباني الخضراء، وقد أطلق البنك مشاريع إضافية مثل استبدال أجهزة تبريد المياه التقليدية... لتعزيز هدف الاستدامة التشغيلية وتقليل التكاليف.

أحرز بنك الإسكندرية إنجازات هامة وأهداف متنوعة تتماشى مع توجهات المجموعة الأم، وهو ما سهّل عليه أمر الالتزام بالاستدامة البيئية بالنظر إلى خبرة مجموعة "انتيس سان باولو" العالمية، والذي انعكس على تنويع المبادرات الخضراء الفعّالة التي تُقلّل الانبعاثات وتحسّن استخدام الموارد وتُعزّز الاقتصاد الدائري.

خاتمة:

أصبح لزاما على المؤسّسات المالية ومن بينها البنوك انتهاج استراتيجية الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية وهي أشمل نهج مقارنة بالمسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المُشتركة؛ حيث يسمح بتبنّي مؤشّرات وبيانات تسمح بإجراء تحليل وقياس للأثر على عكس المناهج السابقة التنظيرية، وبذلك تسمح بتتبّع مدى الفعالية والكفاءة وتعديل السياسة وضمان مرونتها مع المتغيّرات المحيطة بالبنك.

من خلال البحث الذي بين أيدينا توصّلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ على عكس المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة، تسمح استراتيجية الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية بقياس وتحليل للبيانات الخاصة بالركائز الأساسية لها ما يضمن الدلالة الإحصائية لاستغلال الفرص وتلافي المخاطر وضمان الاستقرار المالي على المدى الطويل؛
- ✓ يعمل بنك الإسكندرية المصري تحت راية مجموعة "انتيسا سان باولو" الإيطالية، ويُعدّ المُمثّل الوحيد لها في القارة الافريقية، ويتبنّى جميع الأطر والسياسات التي تحتكم إليها وبالخصوص نهج ESG؛
- ✓ حقّق بنك الإسكندرية نتائج مالية إيجابية في السنوات الثلاث كدليل على نجاح النهج الجديد المُعتمد؛
- ✓ تدرّج بنك الإسكندرية خلال السنوات العشر الأخيرة من اعتماده نهج المسؤولية الاجتماعية إلى خلق القيمة المشتركة وصولا لنهج الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسّسية التي تُعدّ أشمل وأكثر اتّساعا؛
- ✓ يقرّر البنك سنويا بإشراك جميع أصحاب المصلحة الموضوعات الأهم نسبيا مقارنة بالسنوات السابقة وتبعا للتغيّرات والتطوّرات المحيطة، حيث تسمح هذه المرونة في اقتناص فرص الربح وتلافي المخاطر؛
- ✓ يستعين بنك الإسكندرية في مساره هذا بجهاز إداري خاص بتنفيذ استراتيجية البنك في الحوكمة البيئية والاجتماعية والمُؤسّسية سمّاه منتدى الحوكمة البيئية والاجتماعية والمُؤسّسية، وهذا لتوفير الظروف اللازمة لتحقيق الأهداف وتعزيز استقرار البنك؛
- ✓ ترتكز الحوكمة البيئية والاجتماعية والمُؤسّسية في بنك الإسكندرية على أربع ركائز أساسية هي: الحوكمة، الازدهار، الأفراد والمجتمع، المسؤولية، وقد حقّق خلالها إنجازات عديدة ونتائج جدّ إيجابية تعكس إصرار البنك على النجاح؛

- ✓ يُركّز البنك في ممارساته على خلق بيئة داخلية مبنية على الحوكمة الرشيدة وتحقيق أهداف أصحاب المصلحة وكذا توفير مناخ عمل صحّي مبني على العدالة الاجتماعية وتثمين الطاقات، وكذا تحقيق أهداف البنك الربحية دون إهمال للجانب البيئي باستغلال المكامن الطاقوية والتوجّه للطاقات المُتجدّدة وإعادة التدوير والاعتماد على الإقراض والاستثمار المستدام.

قائمة المراجع:

1) Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons , 34*(4), 39-48. doi:0.1016/0007-6813(91)90005-G

2) EUROPEAN COMMISSION. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility .* Brussels: EUROPEAN COMMISSION . Retrieved from https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf

3) GRI. (n.d.). *GRI.* Retrieved from The global standards for sustainability impacts: https://www.globalreporting.org/standards

4) IFRS. (2025). *IFRS* . Retrieved from IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements

5) INTESA SANPAOLO. (2025). *Interim Statement as at 30 September 2025.* Italy: Premedia and print Agema. Retrieved 01 05, 2025, from https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/bilanci-relazioni-en/2025/30092025_Interim_statement.pdf

6) ISO. (n.d.). *ISO 26000 Social responsibility*. Retrieved from ISO: https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html

7) ISSB. (2023). *IFRS S2 Climate-related Disclosures.* London: International Sustainability Standards Board. Retrieved from https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s2-climate-related-disclosures.pdf?bypass=on

8) OCDE. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023.* Paris: OCDE. doi:https://doi.org/10.1787/ed750b30-en.

9) Porter , M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value.* Retrieved from Harverd Buisiness Review: https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value

10) PRI. (n.d.). *PRI: Principles for Responsible Investment*. Retrieved from What are the Principles for Responsible Investment?: https://www.unpri.org/about-PRI/what-principles-for-responsible-investment

11) SASB/IFRS. (n.d.). *SASB Standards overview*. Retrieved from SASB Standards overview: https://sasb.ifrs.org/standards

12) TCFD. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.* Switzerland: TCFD. Retrieved from https://www.fsb-tcfd.org/publications/

13) UN Global Compact. (n.d.). *UN Global Compact*. Retrieved from The Ten Principles of the UN Global Compact: https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles

14) مسكين الحاج. (30 06, 2025). إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية لاجتماعية في المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية-. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 09*(عدد 1). تاريخ الاسترداد 01 03, 2026، من https://asjp.cerist.dz/en/article/272057

15) بنك الاسكندرية. (2021). *تقرير بنك الاسكندرية للاستدامة عام 2021: النمو الاستراتيجي والمسؤول نحو الحوكمة البيئية والمجتمعية والمؤسسية*. مصر: ALEXBANK. تاريخ الاسترداد 02 01, 2026، من https://www.alexbank.com/retail/our-group/sustainability/publications.html

16) بنك الاسكندرية. (2022). *تقرير بنك الاسكندرية للاستدامة لعام 2022: ننتقل نحو الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية من أجل مستقبل شامل*. مصر: ALEXBANK. تاريخ الاسترداد 02 01, 2026، من https://www.alexbank.com/retail/our-group/sustainability/publications.html

17) بنك الاسكندرية. (2023). *تقرير بنك الاسكندرية للاستدامة لعام 2023*. مصر: ALEXBANK. تاريخ الاسترداد 15 12, 2025، من https://www.alexbank.com/retail/our-group/sustainability/publications.html

18) بنك الاسكندرية. (2024). *تقرير الاستدامة لعام 2024: نسترشد بالضوء "تعزيز الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية لمستقبل أفضل"*. مصر. تاريخ الاسترداد 27 12, 2025، من https://www.alexbank.com/retail/our-group/sustainability/publications.html

19) بنك الاسكندرية. (2025). *عن بنك الاسكندرية*. تاريخ الاسترداد 02 01, 2026، من ALEXBANK: https://www.alexbank.com/retail/our-group/who-we-are?name=1#about-alexbank.html

20) بنك الاسكندرية. (2026). *محطات هامة في تاريخ البنك*. تاريخ الاسترداد 02 01, 2026، من ALEXBANK: https://www.alexbank.com/retail/our-group/who-we-are?name=1#about-alexbank.html

21) محمد خير الدين حاج مختار، عبد القادر بوعزّة، و سيد احمد مجاهد. (01 09, 2017). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية في شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر نموذجا. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 1*(عدد 4). تاريخ الاسترداد 01 03, 2026، من https://asjp.cerist.dz/en/article/81900