الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département : des Sciences Economiques et Sciences de Gestion

جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم تسيير، تخصص: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

التخصص: علوم التسيير

العنـــــــوان:

دور المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي

– دراسة حالة عينة من مؤسسات التأمين التكافلي الإماراتية–

إعداد الطالبة:
حدة عطاالله

إشراف:
الأستاذ الدكتور العايب عبد الرحمان

لجنـــة المناقشـــة			
أعضاء اللجنة	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بونشادة نوال	أستـــــــــــاذ	جامعة سطيف–1–	رئيسا
العايب عبد الرحمان	أستـــــــــــاذ	جامعة سطيف–1–	مشرفا ومقررا
غفصي توفيق	أستـــــــــــاذ	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
عماري زهير	أستـــــــــــاذ	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
شراقة صبرينة	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة سطيف–1–	عضوا مناقشا
إبراهيم سالم ياسمينة	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة ميلة	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

عن أبي موسى رضي الله عنه، قال:

قال رسول الله ﷺ:

إِنَّ الأَشْعَرِيِّينَ إِذا أَرْمَلُوا في الغَزْوِ، أَوْ قَلَّ طَعامُ عِيالِهِمْ

بِالمَدِينَةِ، جَمَعُوا ما كانَ عِنْدَهُمْ في ثَوْبٍ واحِدٍ، ثُمَّ اقْتَسَمُوهُ

بَيْنَهُمْ في إناءٍ واحِدٍ، بِالسَّوِيَّةِ، فَهُمْ مِنِّي وأنا منهمْ.

متفق عليه

إهـداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى أختي وإخوتي.

إلى زوجي الذي لم يبخل بوقت أو جهد لمساعدتي

إلى فلذات كبدي.

إلى كل الأحباب والأصدقاء وزملاء الدراسة.

عطاالله. ح

شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

الحمد لله والشكر لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه،
والصلاة والسلام على أفضل الخلق
نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف
الأستاذ الدكتور "العايب عبد الرحمان" على قبوله الإشراف
على الرسالة والذي كان له الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة،
على قبولهم مناقشة هذا العمل، وإثراء جوانبه بملاحظاتهم القيمة.

وفي الأخير شكر موصول إلى كل من ساهم معي في إنجاز هذا
العمل ولو بكلمة طيبة.

عطالله.ح

مقدمة

تمهيد:

تعد التنمية المستدامة من المواضيع الهامة التي نالت حيزا كبيرا في الأدبيات المعاصرة، هذه التنمية التي تسعى إلى تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها، فالهدف الرئيسي من التنمية المستدامة هو إجراء تغييرات جوهرية في البنى التحتية والفوقية للمجتمع دون التأثير السلبي على عناصر البيئة، ومن أجل تحقيق ذلك يجب التوصل إلى توازن ديناميكي بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وإدارة الموارد وحماية البيئة من جهة أخرى، بمعنى تحقيق علاقة متوازنة بين الإنسان والمصادر البيئية الطبيعية.

ولقد كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية العمل على تبني التنمية المستدامة، التي أصبحت اليوم تمثل أحد أهم القضايا الإدارية المهمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية لأن تفاقم الوضع في المجال البيئي كان نتاج أنشطة هذه المؤسسات الناجمة عن التصنيع المكثف والاستعمال اللامحدود للموارد الطبيعية المحدودة بالإضافة إلى الاعتماد اللامتناهي على التطورات التكنولوجية المتسارعة. تلك الأضرار التي تلحقها المؤسسة لها رد فعل انعكاسي على الوضع الاجتماعي وبالأخص فيما يتعلق بعلاقة المؤسسة مع عمالها، كما أن ذلك التطور الذي أدى إلى مشاكل بيئية كان سببا في المشاكل الاجتماعية منها الصحة والسلامة المهنية وتوفير ظروف العمل المناسبة. ولتفادي كل هذه الأزمات وجب على المؤسسات الاقتصادية ليس تقليل الاهتمام بالربح قصير المدى فقط، بل عليها الاهتمام أكثر بما يحقق لها الربحية الدائمة في ظل قبولية اجتماعية وسلامة بيئية.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية إحدى المخارج من هذه الحلقة المفرغة، فعلى المؤسسات التي تسعى لنموها وضمان بقائها الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن أي نشاط اقتصادي تمارسه ومدى تأثيره على المجتمع الناشطة فيه، مع الالتزام بالشروط والمتطلبات التي تفرضها القوانين والتشريعات من حماية البيئة والحفاظ عليها من خلال إدارة النفايات والتقليل من انبعاثات الغازات وتوفير الصحة والسلامة للعمال والمجتمع الذي تنشط فيه، بمعنى العمل على مراعاة أصحاب المصالح.

تواجه مؤسسات التأمين التكافلي كغيرها من المؤسسات الناشطة في بيئة اقتصادية متغيرة تحديات كثيرة، لعل أهمها مدى قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية والعمل على استدامتها. هذه الأخيرة تكون من خلال العمل على تبني

المسؤولية الاجتماعية ضمن أنشطتها في ظل آليات ووسائل الحوكمة، فعليها الأخذ بعين الاعتبار في قياس أداءها الآثار المترتبة عن أي نشاط تمارسه ومدى تأثيره على المجتمع الذي تنشط فيه. حيث أن الأداء الاجتماعي والبيئي الجيد يمثل عاملا رئيسيا في الأعمال الناجحة للمؤسسات. إذ أن مؤسسات التأمين التكافلي قائمة بذاتها على أساس الجانب الاجتماعي من خلال العمل على توفير الأمن للأفراد والمؤسسات، فلقد أصبح التميز التنافسي السمة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة، فنجاح المؤسسة يرتبط بقدرتها على المنافسة والتفوق على المنافسين في السوق الذي تنشط فيه.

وتبرز أهمية الحوكمة في مؤسسات التأمين التكافلي في المخاطر التي تكتنف هذه الأخيرة. من عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه دائنيها، بمعنى عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. ومن أجل هذا قام مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا بإصدار العديد من المعايير الشرعية التي تسعى لنشر دعائم الإفصاح والشفافية في المؤسسات المالية الإسلامية، حيث تعتبر الحوكمة جزء مهما من الصناعة التكافلية.

❖ إشكالية الدارسة:

غياب الربط بين السياسات التنموية والسياسات الاجتماعية والبيئية أهم ما يميز الوضع على المستوى العالمي الحالي، فهناك فجوات عميقة بين السياسات التنموية والسياسات الاجتماعية والبيئية المتبعة من طرف الدول. ما نتج عنه ظهور آراء مناهضة لتلك التنمية أو العمل على إعادة رسم السياسات بما يحقق السلامة البيئية ويضمن العدالة الاجتماعية، وعليه بات من الضروري العمل على التوفيق بين التنمية والبيئة والمجتمع.

إلا أن ضرورة التوفيق هذه أصبحت هاجسا. فكيف يمكن تحقيق تنمية اقتصادية في ظل حدود بيئية وضوابط اجتماعية؟ هذا الهاجس أصبح يلاحق المؤسسات الناشطة في بيئة الأعمال بصفة عامة ومؤسسات التأمين التكافلي بصفة خاصة، ولذلك وجب على هذه الأخيرة دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتحقيق ميزة تنافسية وضمان استمراريتها.

على ضوء هذه السطور تتضح لنا معالم الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة، وهي كما يلي:

إلى أي مدى تسهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي بدولة الإمارات العربية، وما دور الحوكمة الرشيدة في ضبط وتوجيه أثر هذه الممارسات بما يضمن تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية معا؟

تندرج ضمن الإشكالية الرئيسية للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة؟
- إلى أي مدى تلتزم مؤسسات التأمين التكافلي بالمسؤولية الاجتماعية؟
- إلى أي مدى تساهم ممارسات الحوكمة في تنافسية مؤسسات التأمين التكافلي؟
- كيف تُؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

للإجابة على كل تلك الأسئلة سننطلق من الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة وهي كالتالي:

تسهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي بدولة الإمارات العربية، وتعتبر الحوكمة الرشيدة موجه لأثر هذه الممارسات بما يضمن تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية معا.

تتفرع هذه الفرضية بدورها إلى فرضيات جزئية هي:

- تعمل الحكومة الإماراتية على دعم الصناعة التكافلية؛
- يعتبر التزام مؤسسات التأمين التكافلي بالمسؤولية الاجتماعية بديل عن الوسائل التقليدية؛
- تساهم ممارسات الحوكمة في الرفع من تنافسية مؤسسات التأمين التكافلي؛

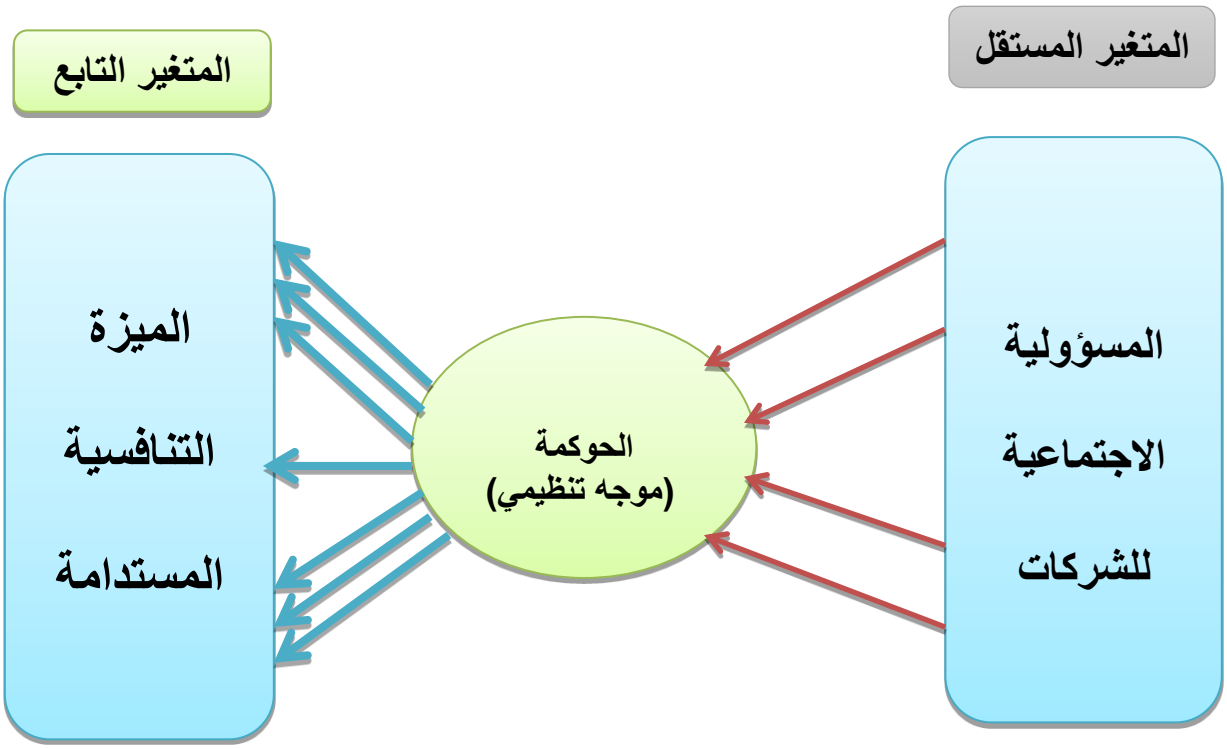
- تؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة.

❖ **التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة:**

- **الميزة التنافسية:** هي الحالة التي تفرد وتميز المؤسسة عن منافسيها وترتبط أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها. عن طريق خدمة زبائنها بأجود السلع والخدمات، أو عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد وتخفيض التكاليف، أو عن طريق السمعة الجيدة والصورة الذهنية.
- **الميزة التنافسية المستدامة:** الأداء الذي تتفوق به المؤسسة على منافسيها وذلك من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة مما يصعب على المنافسين التقليد أو المحاكاة، بالإضافة إلى العمل على جعل تلك الميزة دائمة ومستمرة.
- **المسؤولية الاجتماعية للشركات:** بالمساهمة العقلانية في الأنشطة الاجتماعية عن طريق بعدين أساسين الأول داخلي ويتمثل في مساهمة الإدارة في تطوير وتحسين ظروف العمل، والبعد الثاني خارجي ويتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع.
- **التأمين التكافلي:** عبارة عن تعاون مجموعة من الأشخاص، يسمون بهيئة المشتركين، يتعرضون لأخطار معينة على تلافي الأضرار الناشئة عن هذه الأخطار وذلك بدفع اشتراكات "**أقساط**" على أساس الالتزام بالتبرع، هذه الاشتراكات تحددها وثيقة التأمين، أو عقد الاشتراك، وتكون هذه الاشتراكات صندوق هيئة المشتركين.

❖ **متغيرات الدراسة:**

تقترح هذه الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يُبرز العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية (**المتغير المستقل**) وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة (**المتغير التابع**) في مؤسسات التأمين التكافلي، ويأخذ النموذج بعين الاعتبار دور الحوكمة كموجه تنظيمي وضابط لأثر تلك المسؤولية. كما هو موضح في النموذج التالي:



كما اعتمدت الدراسة أيضًا على نظرية Triple Bottom Line التي تؤكد أن الأداء المؤسسي لا يُقاس فقط بالربحية، بل يجب أن يشمل البعدين الاجتماعي والبيئي، وهو ما يتماشى مع فلسفة التأمين التكافلي.

❖ **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول بالدراسة والتحليل أحد المواضيع الهامة والحديثة. حيث تستمد أهميتها من الجدل الواسع حول إمكانية إدماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها الأداة الفاعلة في بناء الميزة التنافسية المستدامة، أما حداثتها فمن حداثة الصناعة التكافلية. فالتأمين التكافلي حديث نسبيا مقارنة بالتأمين التقليدي.

❖ **أهداف الدراسة:**

إن لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف يرمي إلى تحقيقها، وهذه الدراسة تسعى بدورها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بالمسؤولية الاجتماعية في مجال التأمين التكافلي؛
- تسليط الضوء على مؤسسات التأمين التكافلي والتزاماتها الاجتماعية؛
- إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات التأمين التكافلي ومدى قدرتها على بناء ميزة تنافسية مستدامة؛
- تبيان مقدرة الاقتصاد الإسلامي في إحداث الوثبة التنموية وفعالية المنهج التنموي الإسلامي في إخراج الدول الإسلامية من التخلف والتبعية؛
- إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية على نشاط مؤسسات التأمين التكافلي الإماراتية.

❖ **أسباب اختيار الدراسة:**

يعود اختيارنا لهذه الدراسة لعدة أسباب منها المواصلة في مسيرة البحث العلمي في إطار التخصص والمتمثل في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، والميول الشخصي للبحث في الصناعة التكافلية من أجل تقديم بحوث علمية قيمة من شأنها المساهمة في تطوير قطاع التأمين التكافلي باعتباره حديث النشأة، كما يعتبر إضافة علمية خاصة في ظل نقص أو انعدم البحوث العلمية التي تعالج الموضوع بطريقة مباشرة.

❖ **منهج وأدوات الدراسة:**

لتناول موضوع الدراسة بشقيه النظري والتطبيقي، وبقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي قامت عليها هذه الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تجميع المعلومات المتعلقة بالتأمين التكافلي ومؤسساته، ومن ثم تبويبها وعرضها في شكل مفاهيم وتحليلها وتبيين ضوابطه وخصائصه المميزة له عن التأمين التجاري، بالإضافة إلى تبيان دور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التكافلية

وتحليل أثرها على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة. كما تم استخدام تقنية تحليل مضمون، وهو أداة موضوعية كمية منظمة تستخدم في وصف المحتوى الظاهر-تحليل مضمون تقارير المؤسسات-.

أما بالنسبة إلى أدوات الدراسة المستخدمة في تجميع المعلومات والبيانات فقد تم الاعتماد على المسح المكتبي، من خلال الاطلاع على مجموعة من المراجع الورقية والالكترونية، باللغتين العربية والأجنبية، حيث تنوعت هذه المراجع بين الكتب والمقالات العلمية ضمن الملتقيات الوطنية والدولية والمجلات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى التقارير الخاصة بمؤسسات التأمين التكافلي محل الدراسة.

❖ **الدراسات السابقة:**

مما لا شك فيه أن موضوع التأمين التكافلي قد سبق وأن قام العديد من الباحثين بدراسة جزء من أجزائه ضمن طيات بحوثهم، بالأخص تلك الدراسات والبحوث التي تناولت الجوانب الشرعية المتعلقة بالتأمين التكافلي وبعض المفاهيم المرتبطة به، وكذلك بالنسبة لموضوع المسؤولية الاجتماعية والتي تعتبر من المواضيع التي أثارت جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية، وتتعاظم أهميتها كلما تعلق الأمر بالمؤسسات التي تحمل على عاتقها رهانات تنموية واسعة طلبا لتحقيق الميزة التنافسية، حيث وبعد عملية المسح المكتبي وفي حدود إطلاع الباحثة حول الدراسات والبحوث التي لها علاقة بالموضوع نجد:

- **بشكر إلهام، التأمين التكافلي في الإمارات العربية المتحدة :الواقع والتحديات والدروس المستفادة منها بالنسبة للجزائر، ورقة بحثية مقدمة لمجلة دراسات اقتصادية، المجلد 23/العدد:01 (2023)**: تناولت هذه الورقة البحثية واقع التأمين التكافلي في الإمارات العربية المتحدة باعتبارها من التجارب الرائدة ومختلف العراقيل التي تقف أمام نجاحه، كما هدفت هذه الورقة إلى الوقوف على واقع التأمين التكافلي في الجزائر (شركة "سلامة للتأمين الجزائر") سعيا لاستخلاص الدروس من التجربة الإماراتية. توصلت هذه الورقة إلى أن هيئة التأمين في الإمارات كان لها دور بارز في نجاح التأمين التكافلي في الدولة من خلال وضع القوانين، إصدار التعليمات المالية المنظمة للأنشطة المالية، الفنية، الاستثمارية...إلخ .لكن ورغم ما تحقق تبقى شركات التأمين التقليدية المسيطرة على سوق التأمين في الامارات وهو الحال بالنسبة للجزائر. وإذا أرادت الجزائر

تطوير التأمين التكافلي فلا بد لها من وضع القوانين والتشريعات المنظمة له، ناهيك عن نشر ثقافة التأمين التكافلي داخل المجتمع.

- **قرونقة وليد، جوادي سميرة، التطبيق الفعال للحوكمة في شركات التأمين التكافلي وأثرها على الأداء، ورقة بحثية مقدمة لمجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07/العدد:01 (2023):** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق حوكمة الشركات في شركات التأمين التكافلي باعتبارها أحد الركائز الرئيسة في منظومة المؤسسات المالية الإسلامية، وقد بينت الدراسة خصوصية تطبيق الحوكمة في هاته الشركات على اعتبار أنها تخضع لتنظيم خاص وخصوصية عمليات التأمين التي تقوم بها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تتميز ملكية معظم شركات التأمين التكافلي الناشطة بالملكية العائلية ما يفتح المجال أكثر لسعي المدراء إلى تحقيق مصالحهم الخاصة، إلى جانب انفرادها بخاصية وجود مجلسين (مجلس الإدارة ومجلس الشريعة) اللذان من الممكن حدوث تداخل بينها في العديد من الحالات. وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعال للحوكمة من شأنه تعزيز أداء شركات التأمين التكافلي من خلال حل مشاكل الوكالة وتنمية أسواق التامين وكفاءتها وفعاليتها بالإضافة الى تحقيق وظيفة التأمين الحمائية.

- **أزمور رشيد، المسؤولية الاجتماعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة متعاملي شركة الاتصالات موبيليس"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2022:** تناولت هذه الدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) لدى مؤسسة الاتصالات الجزائر موبيليس وعلاقتها بتوافر متطلبات التنافسية (الجودة، الابتكار والابداع)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة قوامها (موبيليس)، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استعمال برنامج الحزمة وخلصت الدراسة الي ضرورة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الميزة التنافسية.

- **بوديسة سمية، دور إدارة مخاطر الاكتتاب في دعم تنافسية شركات التأمين التكافلي–دراسة حالة مجموعة من شركات التأمين التكافلي الماليزية–، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2021**: هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على المتطلبات الضرورية والمعايير التقنية الواجب على شركات التأمين التكافلي مراعاتها في عمليات الاكتتاب وتكوين محافظها التأمينية، من أجل إدارة مخاطر الاكتتاب التي تمس العملية التأمينية، وتؤدي إلى عدم قدرة هذا النوع من الشركات الوفاء بالتزاماتها المالية، وبيان مدى ارتباط هذه الأدوات بمؤشرات التنافسية فيها. فلم تعد التنافسية بين شركات التأمين التكافلي تقتصر على الأسواق المحلية فحسب ولكن أيضا على مستوى الأسواق العالمية، وقد صاحب هذا التطور تعرض شركات التأمين التكافلي لمجموعة من المخاطر التي تقف دون تحقيقها لأهدافها، وقدرتها على منافسة غيرها من الشركات العاملة في نفس القطاع، وتعتبر مخاطر الاكتتاب من أهمها والتي تنشأ عن عقود التأمين وتتعلق بنتائج أعمال الاكتتاب فيها.

- **كراش حسام، أثر العلاقات التعاقدية في شركات التأمين التكافلي على متطلبات ملاءتها المالية –دراسة تحليلية مقارنة لهذه المتطلبات في بعض الدول–، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2019**: تناولت هذه الدراسة طبيعة العلاقة التعاقدية القائمة بين صندوق المساهمين وصندوق المشتركين في شركات التأمين التكافلي، وأثر هذه العلاقات على متطلبات تحديد مستوى الملاءة المالية لهذه الشركات، أين تمت المقارنة بين أنظمة الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي في كل من ماليزيا، والسعودية، والإمارات العربية المتحدة، والبحرين، لتخلص الدراسة في الأخير إلى استخراج مكامن التوافق والاختلاف بين أنظمة الملاءة لهذه الدول والمعايير الشرعية المعمول بها في هذا الشأن، خاصة المعيار رقم 11 المتعلق بملاءة شركات التأمين التكافلي الصادر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية.

- **هامل دليلة، أثر تطبيق الحوكمة على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي –دراسة قياسية لبعض شركات التأمين التكافلي الماليزية والإماراتية–، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2019**: تناولت هذه الدراسة قياس أثر الحوكمة على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي بالتطبيق على بعض الشركات الماليزية والإماراتية للفترة 2012-2016، وذلك من خلال قياس أثر متغيرات الحوكمة (خصائص مجلس الإدارة، خصائص لجنة المخاطر، خصائص لجنة التدقيق، خصائص هيئة الرقابة الشرعية، آليات الضبط الداخلي) على مؤشرات الملاءة المالية (نسبة مديني عمليات التكافل، المتوسط اليومي لإجمالي التعويضات المدفوعة، نسبة كفاية رأس المال، متوسط الفترة الدفاعية)، وتم استخدام برنامج "Eviews" لتحليل البيانات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر إيجابي لمتغيرات الحوكمة على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي الماليزية، ووجود أثر إيجابي لمتغيرات الحوكمة على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي الإماراتية.

- **بونشادة نوال، إدارة أعمال التأمين بين النظام التشاركي والنظام التقليدي: مدخل مقارن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016**: تناولت هذه الدراسة إدارة أعمال التأمين بين النظام التشاركي والنظام التقليدي – مدخل مقارن– باعتباره موضوعا مستحدثا ما زال يحتاج إلى مزيد من التأصيل والإجتهاد والبحث العلمي. وقد هدفت الدراسة إلى وضع نموذج تأميني تشاركي إسلامي على ضوء الفروقات الهيكلية الموجودة بين نظام التأمين التقليدي الغربي والتطبيقات المعاصرة للتأمين التكافلي. توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج والمقترحات التي تهدف إلى إقامة نظام تأميني تشاركي كآلية مستحدثة في تفعيل العمل التأميني من منظور إسلامي وتعزيز سبله وآلياته كمستثمر مؤسسي مبني على أساس صيغتي المضاربة والوكالة لإدارة أعماله.

- **فلاق صليحة، متطلبات تنمية التأمين التكافلي –تجارب عربية–، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015**: تناولت هذه الدراسة متطلبات تنمية التأمين التكافلي على الصعيد العربي، حيث ركزت الباحثة على عرض تجارب بعض الدول العربية، وبالتحديد التجربة السودانية والتجربة السعودية في التأمين التكافلي، وهذا من خلال عرض شركتين رائدتين في الدولتين وإجراء المقارنة بينهما، لتعرج بعدها الباحثة إلى مقارنة أسلوب عمل هاتين الشركتين وأسلوب عمل شركة سلامة للتأمينات في الجزائر، لتختم هذه الدراسة بمجموعة من المقترحات كسبل للرقي بنشاط شركة سلامة للتأمينات في مجال التأمين التكافلي في الجزائر.

- Sameh Hachicha, Samah Abu-Alhayja ,Wael Hemrit, Factors Affecting CSR Disclosure by Takaful Insurance Companies During the Pandemic Crisis,J. Risk Financial Manag. 2025, 18, 266, MDPI :

تناولت هذه الورقة البحثية العوامل الرئيسية المحفزة للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات في شركات التأمين التكافلي في المملكة العربية السعودية خلال جائحة كوفيد –19 وما بعدها، حيث اعتمدت هذه الدراسة على تقنية تحليل المضمون، لقياس مؤشر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، استنادا إلى عينة مكونة من 26 شركة تأمين تكافلي مدرجة في السوق السعودي خلال الفترة 2020–2024، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الورقة البحثية أن شركات التأمين التكافلي السعودية وقد عززت مستوى الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية في تقاريرها المالية خلال فترة جائحة كوفيد –19 وما بعدها، وتؤكد النتائج أن حجم مجلس الإدارة وحجم الشركة لهما تأثير معنوي وسلبي على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، كما يساهم كل من عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة ووجود النساء ضمن المجلس في زيادة مستوى هذا الإفصاح.

- Muhamad Azrin Nazri, Nor Asiah Omar , Aini Aman , Abu Hanifah Ayob and Nur Ainna Ramli , Corporate Social Responsibility and Business Performance in Takaful Agencies: The Moderating Role of Objective Environment, Sustainability 2020, 12, 8291.

تناولت هذه الورقة البحثية المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المؤسسي في وكالات التكافل: الدور الوسيط للأهداف البيئية، وتم تطبيق هذه الدراسة في ماليزيا باعتبارها من أكبر الدول المساهمة في التأمين التكافلي على المستوى العالمي، حيث تم الاعتماد على نظريتي أصحاب المصلحة ونظرية الاحتمالات لتحليل العلاقة الافتراضية بين المتغيرات ووزعت الاستبيانات على مديري وكالات التأمين التكافلي الذين يزاولون أعمالهم في كوالالمبور وبوتراجايا وولاية سيلانجور، حيث شارك في الدراسة حوالي 211 مديرا، وأشارت النتائج التجريبية إلى أن الأنشطة الاقتصادية والأخلاقية لها تأثير مباشر في الأداء المؤسسي لوكالات التأمين التكافلي، وأظهرت النتائج أن الديناميكية البيئية وتؤثر تأثيرا مباشرا في الأداء المؤسسي في سياق التأمين التكافلي، كما سلطت الضوء على الكيفية التي ينبغي أن تعتمدها الجهات التنظيمية في تنفيذ استراتيجيات وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات لتحقيق نجاح الصناعة التكافلية في ماليزيا وفي العالم كله، خاصة في ظل توجه أعمال التأمين التكافلي نحو العالمية.

❖ **مميزات الدراسة:**

استكمالا لهذه الدراسات والبحوث، وانطلاقا من أهمية مؤسسات التأمين التكافلي والدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية، باعتبارها من أهم المؤسسات المالية الإسلامية الداعمة للاقتصاد والمساهمة في نموه، فإننا سنقوم من خلال هذه الدراسة بمحاولة إدماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة كموجه تنظيمي في مؤسسات التأمين التكافلي لبناء وتعزيز الميزة التنافسية والعمل على ضمان استمراريتها، وأهم ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها ما يلي:

- تعتبر أول دراسة تولي أهمية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التكافلية والميزة التنافسية التي تساهم في بنائها وتعمل على ضمان استدامتها؛

- تسعى هذه الدراسة لعرض فرص دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الصناعة التكافلية.

❖ خطة الدراسة:

تتكون الدراسة من مقدمة وجزء نظري وآخر تطبيقي وخاتمة على النحو التالي:

الجزء النظري والذي تضمن ثلاثة فصول، **الفصل الأول** سنتناول فيه التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات. أما **الفصل الثاني** فنتعرض فيه للميزة التنافسية المستدامة كمفاهيم أساسية ووجهات مستقبلية. وأما **الفصل الثالث** فكان تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية كمدخل لبناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي.

وفيما يخص **الجزء التطبيقي** فقد تضمن فصلين، **الفصل الرابع** والذي تناول واقع التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وخُصص **الفصل الخامس** لدراسة تطبيقية لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة على مستوى مؤسستي: أمان وسلامة الاماراتية. وانتهت الدراسة بخاتمة تتضمن أهم النتائج المستنبطة والمستفادة وكذا الإقتراحات المقدمة والآفاق المفتوحة.

❖ حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية**: تم تطبيق الدراسة في مؤسسات التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وشملت عينة الدراسة مؤسسة الشركة الإسلامية العربية للتأمين (**سلامة**)، ومؤسسة مؤسسة دبي الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين ش.م.ع (**أمان**)؛

- **الحدود الزمانية**: تم تطبيق الدراسة على الفترة الممتدة من 2021 إلى 2024 بمؤسسات التأمين التكافلي الإماراتية محل الدراسة.

❖ صعوبات الدراسة:

من خلال إعداد هذه الدراسة واجهتنا عدة صعوبات تنوعت من حيث علاقتها بفصول الدراسة النظرية والتطبيقية، فبالنسبة للجانب النظري فقد تمثلت هذه الصعوبات في انعدام المراجع التي تربط متغير المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات التأمين التكافلي، لكون أغلب البحوث والدراسات قد ركزت في محتواها على المسائل الفقهية والشرعية للتأمين التكافلي، ضف إلى ذلك قلة المتخصصين التقنيين في المسائل العلمية والتقنية للتأمين التكافلي كون أغلب المختصين هم من رجال الفقه والشريعة الإسلامية.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد واجهتنا صعوبات في الحصول على البيانات التفصيلية والوثائق الداخلية اللازمة لإعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة والمتعلق بعدم تجاوب مؤسسات التأمين التكافلي الإماراتية معنا، أين اقتصرنا على تلك المعلومات والبيانات الموجودة في التقارير السنوية المدرجة على موقع المؤسستين محل الدراسة.

الجزء النظري

الفصل الأول

التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

تمهيد:

لم يعد بناء السمعة في المؤسسات يعتمد على المركز المالي فحسب، ولم تعد الربحية أساس تقييم المؤسسات فقط، بل برز مفهوم حديث أثار ولا يزال يثير جدلا واسعا في الأوساط العلمية والأكاديمية. تمثل هذا المفهوم في "**المسؤولية الاجتماعية**"، فلقد تشعبت البحوث التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية بالدراسة والتحليل وطرحت وجهات نظر متعددة كل حسب وجهة نظره.

انطلاقا مما سبق، سنحاول في هذا الفصل، الوقوف على الأسس النظرية والمفاهيمية لموضوع المسؤولية الاجتماعية، من خلال التعرض أولا لمفاهيم وأسس المسؤولية الاجتماعية، مع الإشارة أيضا لأصحاب المصالح، وتم التطرق في الأخير للأداء الاجتماعي.

كل هذه العناصر وأخرى سنتطرق إليها من خلال النقاط التالية:

1- المسؤولية الاجتماعية: مفاهيم وأسس

2- أصحاب المصالح

3-الأداء الاجتماعي

1-المسؤولية الاجتماعية للشركات: مفاهيم وأسس

أضحت المسؤولية الاجتماعية للشركات من المواضيع التي كثر الجدال والنقاش فيها، نظرا للانعكاسات السلبية للعولمة والمشكلات البيئية التي سببتها الممارسات الاقتصادية الخاطئة، باعتبارها وسيلة هامة للتخفيف أو الحد من تلك الأضرار، وتوجيه اهتمام المؤسسات كذلك نحو قضايا المجتمع والبيئة.

1-1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات بالدراسة والتحليل، وفي هذا المطلب سنحاول التطرق للجذور التاريخية لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات، مع إعطاء بعض التعاريف المهمة التي تناولت المسؤولية الاجتماعية للشركات.

1-1-1- الجذور التاريخية لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية، أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن. فوضع حد فاصل بين فترات زمنية لتطور المفهوم غير ممكن نظرا لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، ومن ثم فإن محاولتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات على ما هي عليه اليوم ما هو إلا رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة الآنية العملياتية إلى الاستجابة الاستراتيجية ومن الجزئية الضيقة إلى الشمولية الواسعة[1].

فالمسؤولية الاجتماعية للشركات التي ينظر إليها البعض على أنها استجابة اجتماعية، ارتبط ظهورها بظاهرة العولمة. هي مفهوم مرن يتماشى مع التطور ويعني استجابة مختلفة لأشخاص مختلفين، كما يتحدد مستوى ومدى هذه الاستجابة وفقا لمتطلبات الزمان والمكان. إلا أن هناك من يعتبر أن ميلاد المسؤولية الاجتماعية للشركات كان في

[1] طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 54.

الولايات المتحدة الأمريكية، كرد فعل منطقي للعديد من المشاكل والأزمات التي عرفها المجتمع بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، حيث ركزت هذه الأخيرة على تحقيق مصالحها فقط.

فمع ظهور الثورة الصناعية والزيادة العظيمة في الإنتاج، زادت الحاجة لمستثمرين جدد ولمؤسسات مالية لتوفير المال من أجل توسع أكبر للتصنيع، ما أدى إلى الاستغلال اللاعقلاني للعاملين لساعات طويلة وفي ظروف قاسية. فلم يكن هناك أي وعي اجتماعي ولا بيئي، حيث كان التعامل مع البيئة كمعطى مجاني وأنها موارد لا متناهية فلقد كانت المؤسسات آنذاك تمارس دورا سلبيا إن لم يكن عدائيا ضد البيئة، ولا تفسير لذلك إلا أن الأعمال هي الأعمال وأن الأرباح وصنع النقود فيها يبرر كل شيء[1]. فالمسؤولية الاجتماعية للشركات في هذه المرحلة اقتصرت على إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع لتحقق عوائد، ولزيادة هذه العوائد توجه بعض رجال الأعمال ومالكي المصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين عن طريق تحفيزهم بالوسائل المادية من خلال تحسين الأجور، هنا يمكن القول أن مسؤولي المؤسسات قد أدركوا جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية للشركات تجسد في تحسين أجور العمال[2]، وظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والربع الأول من القرن العشرين.

لكن، مع تطور حجم المؤسسات وتفاقم الأزمات الاقتصادية وظهور التكتلات النقابية وبوادر الاشتراكية، برزت مرحلة جديدة، حيث ازداد اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية للشركات الداخلية من خلال تقليص ساعات العمل، وتوفير الرعاية الصحية، وتأمين السلامة والأمن في أماكن العمل. ولتخفيف الضغوط الكبيرة التي أفرزتها التأثيرات المتزايدة على البيئة الخارجية، اتجهت المؤسسات إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات الخارجية بمثابة بعد جديد مطروح في محيط الأعمال.

ومع مطلع العشرينيات، وبالتحديد سنة 1920 زاد النقاش حول المسؤولية الاجتماعية للشركات في عالم الأعمال مع تزايد حجم المؤسسات الأمريكية وانفصال الملكية عن التسيير[3]، فلقد أصبح الكثير من المدراء يتناولون الحديث علنا عن الموضوع ويربطونه ببعض القضايا ذات البعد الديني ويطرحون فكرة علاقة المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع

[1] نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال الحديثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 19.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 55.

[3] Manuela Pastore-cheverot, les stratégies de RSE des grandes entreprises ;les facteurs d'influences, thèse de doctorat, Université Paul Verlaines Metz, 2011, P 62.

وبقوة[1]، ففي سنة 1929 ألقى عميد كلية الإدارة بجامعة هارفارد الأمريكية كلمة مفادها أنّ التجارة والأعمال بدأت منذ زمن بعيد، إلاّ أنّه حان الوقت أن تكون للأعمال أبعاد أخرى كأن يكون لها بعد اجتماعي، وبعد بيئي يؤخذ كجزء من مسؤولية الأعمال. ومع بداية التسعينات من نفس القرن انتقل الحديث عن الموضوع إلى أوربا، التي اهتمت به نتيجة ما قام به المجتمع المدني ضد كبريات الشركات الأوربية وما أحدثه نشاطها من أضرار بالبيئة، وتواصل الاهتمام بالموضوع في أوربا إلى غاية اليوم نتيجة الأضرار الاجتماعية والبيئية التي سببتها بعض المؤسسات مثل حادثة أزف AZF وغلق شركة Mark & Spencer وعمليات التسريح الجماعي للعمال من طرف شركة Danone[2].

بعد الحرب العالمية الثانية، عاد النقاش حول المسؤولية الاجتماعية للشركات للظهور وبقوة بعد فترة من الركود التي عاشها[3]، حيث تجلت التطورات الحديثة لها من سنة 1953 في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد أن أصدر الاقتصادي الأمريكي Howard Bowen كتابه المشهور **"responsability of the businessman "**[4]، "**مسؤولية رجل الأعمال**" والذي اعتبره الكثير من المختصين بمثابة الأب المنظر والمؤسس للمسؤولية الاجتماعية للشركات [5]. فمن جهة نظر هذا الباحث فإن المئات من كبريات المؤسسات الاقتصادية تمتاز بسلطة تحديد مسار حياة العديد من المواطنين[6]. وفي نفس السنة، ألقى Charles Erwin Wilson رئيس شركة General Motors جملة مفادها: "خلال السنوات الماضية اقتنعت بأن ما هو جيد لبلدنا جيد لجنيرال موتورز"[7]، نلاحظ من خلال هذا التصريح التّطورات الحاصلة في نظرة المدراء والمسيرين للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وزيادة الوعي بأنّ قضايا المجتمع تؤثر على استمرارية المؤسسة ونجاحها.

---

[1] عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2010 -2011، ص 54.

[2] المرجع نفسه.

[3] Aurélien Acquier, les modales de pilotage du développement durable, de contrôle externe à la conception innovante , thèse de doctorat , 29-09-2007, paris, France, P 26

[4] Nicolas Poste, Didier Cazal, Frédéric Chavy, richard sobel, la responsabilité sociale de l'entreprise: nouvelle régulation du capitalisme, les presses universitaires du septention, France, 2011, p 12 .

[5] Manuela Pastore-cheverot, Opcit, p 58.

[6] Florian Bouyou , le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse de doctorat , France, avril 2010, p 44.

[7] Aurélien Acquier, Opcit, p 26.

وفي سنة 1972 عقدت جامعة كاليفورنيا مؤتمرا تحت شعار "**المسؤولية الاجتماعية والبيئية لمنظمات الأعمال**". وأوصى هذا الأخير بضرورة التزام كافة المؤسسات بمراعاة الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن التمسك بالمبادئ التقليدية كهدف وحيد. وفي العام نفسه انعقد مؤتمر ستوكهولم برعاية هيئة الأمم المتحدة، والذي أُعتبر أهم اجتماع دولي فلقد تم إظهار الوضع البيئي الخطير والمتأثر بمخلفات النشاط الصناعي الإنساني مع اقتراح ضرورة الحد من التلوث البيئي، ويليه صدور العديد من التقارير الصادرة عن لجنة بروتلاند سنة 1987 تحت اسم: "**عالمنا المشترك**" والذي بدوره أظهر مفهوما جديدا للتنمية يهدف إلى الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية والحفاظ على الإنسان وحقوق الأجيال القادمة[1].

ليعود الحديث عن المسؤولية الاجتماعية للشركات من جديد في أمريكا بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر سنة 2001 التي شجعت عددا كبيرا من الشركات العالمية على الدعم المادي والمعنوي للمتضررين، وكذلك الفضائح المالية والاقتصادية التي هزت عرش كبريات الشركات الأمريكية والأوروبية على رأسها إنرون Enron، وآرثر اندرسون Arthur Andersen وورلد كوم Worldcom وغيرها من الشركات العالمية الأخرى[2].

كل الممارسات الخاطئة واللاعقلانية تلك، وقضايا الفساد العالقة، أكدت على ضرورة تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تعمل بدورها على دعم المجتمع والمحافظة على البيئة، وكذلك محاربة كل مظاهر الرشوة والفساد.

1-1-2- تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات

[1] زين الدين باروش، دهيمي جابر، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ورقلة، ص 4889، متوفر على الموقع: https://manifest.univ-ouargla.dz/.

2 عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 230.

اختلفت الأطر النظرية المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصادي لآخر ومن مدرسة إدارية لأخرى ومن نظرية لأخرى ولعل أهم تلك المفاهيم الممهدة للتأصيل العلمي والشرح الاصطلاحي لتعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات ما يلي:

أولا: التعاريف الأكاديمية

يعتبر ميلتون فريدمان Milton Friedman من أوائل من عرفوا المسؤولية الاجتماعية للشركات في سبعينيات القرن الماضي، حيث يرى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي: " استعمال المؤسسة لمواردها والانخراط في أعمال موجهة لزيادة أرباحها طالما احترمت قواعد اللعبة بمعنى المشاركة في منافسة حرة مفتوحة دون خداع أو تحايل"[1]، كما يعرف Peter Drucker المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها: "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"[2]. أي أنه ما يجب على المؤسسة القيام به من أجل حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية، وبالرغم من غموض درجة الالتزام وأبعاده وضوابطه والمنافع المترتبة عنه في هذا التعريف. إلا أنه شكل حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعًا لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة. وما يعزز هذا التعريف أيضا ما جاء به Holmes حول المسؤولية الاجتماعية للشركات 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"[3]، من الواضح في هذا التعريف إلزامية المسؤولية الاجتماعية للشركات مما يؤدي إلى التعامل معها على أنها عبء وتكلفة.

[1] Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New york Times Magazine, September 13, 1970 Available at: www.communicationresponsable. fr

2 طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، الأردن، العدد: 13، 2002، ص 216.

3 صالح السحيباني، 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، لبنان، 23-25 مارس، 2009، ص 4.

بينما ذهب البعض إلى أبعد من ذلك بقولهم: "المسؤولية الاجتماعية للشركات هي الدرجة التي يؤدي بها مديرو المنظمة أنشطتهم نحو حماية المجتمع وتحسينه بعيدا عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة"[1]، إن هذا التعريف لا ينسجم مع استراتيجية وأهداف منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح كأساس مهم في بقائها واستمرارها، غير أنه يتفق مع المؤسسات الخيرية وغير الهادفة للربح. ويعرفها Schermerhorn على أنها: "إجبار المنظمات للعمل بطريقة لخدمة ذوي الاهتمام الداخلين والخارجين والأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة"[2].

أما الباحث كارول Carroll، فاقترح أن: "المسؤولية الاجتماعية للشركات تتماشى مع التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية من طرف المجتمع في وقت معين"[3]، عموما يعتبر هذا التعريف الأشمل وأصبح الأساس لنماذج نظرية عدة وضعت في وقت لاحق بعد تعريف كارول، فالمسؤولية الاجتماعية للشركات تشمل أربعة أبعاد رئيسية هي: المسؤوليات الخيرة، والمسؤوليات الأخلاقية، والمسؤوليات القانونية، والمسؤوليات الاقتصادية. فالمسؤوليات الاقتصادية تتعلق بشرط وجود الشركة على أن تكون منتجة ومربحة، والمسؤوليات القانونية تعني أن الشركات تقوم بواجباتها وفقا للقوانين الاقتصادية، أما المسؤوليات الأخلاقية تتطلب التقيد بقوانين سلوك الشركات المعمول بها، في حين أن المسؤوليات الخيرية تعكس الرغبة في رؤية الشركات تعمل في مجال تحسين رفاه المجتمع. هذا التعريف موسع لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، ففي كثير من الحالات لم نسمع سوى عن الجوانب الخيرية. وعلاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن المستهلكين ينظرون إلى المسؤوليات الاقتصادية بشكل يختلف عن غيرها من المسؤوليات، وسيكون من المنطقي أن تفصل بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات والجانب الاقتصادي.

[1] ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 23.

[2] زكية مقري، عبد الحليم بليزاك، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة باتنة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، بشار،14- 15 فيفري 2012، ص 3.

[3] عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 48.

ثانيا: التعاريف الصادرة عن الهيئات والمنظمات الدولية

يعرفها الاتحاد الأوروبي commission européenne على أنّها: "مفهوم يقوم بدمج الانشغالات الاجتماعية والبيئية في مختلف نشاطات المؤسسة والتفاعل مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة بشكل إرادي"[1]. فالاتحاد الأوروبي ركز على أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سنَّ القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المنظمات للقيام بمسئوليتها تجاه المجتمع[2].

وعرفها المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات كما يلي: يقصد بالمسؤولية الاجتماعية للشركات تجنيد كل طاقات المنظمة كي تساهم بشكل إيجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة[3].

في حين يعرفها مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة بأنها: "الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف على نحو أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع المحلي، والمجتمع ككل"[4].

كما عرف المنتدى الدولي لقادة الأعمال المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها: "ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية القائمة على المبادئ الأخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصُممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين"[5]. وعرفتها المنظمة الكندية للمسؤولية الاجتماعية (**CBSR**) على أنها: "التزام المنظمة للعمل في محيط مستدام اقتصاديا وبيئيا، والإقرار بكافة منافع أصحاب المصالح*،

[1] Yves enrégle annik souyet, la responsabilité sociétale de l'entreprise, Arnaud Franel édition, France, 2009, p 129.

[2] Commission des communautés européennes, livret vert, promouvoir le carde européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, 2001, p 7.

[3] محمّد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، رسالة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2013 -2014، ص 54.

[4] Ivana Rodic, Responsabilité sociale des entreprises-le développement d'un cadre Européen, mémoire de fin d'études, Institut Européen de l'université de Genève, 2007, p 13.

[5] عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، مرجع سابق، ص 228.

حيث يتكون أصحاب المصالح من: المستثمرين، والعملاء، وشركاء الأعمال، والجماعات المحلية، والبيئة والمجتمع ككل"[1].

وتعرف منظمة الأمم المتحدة المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها توسع المفهوم باستخدام عبارة "تحلي المؤسسات بروح المواطنة العالمية"، التي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات المؤسسات عبر الوطنية في السياق الدولي. وبإمكان المؤسسات عبر الوطنية أن تظهر تحليها بروح المواطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميا في ممارسات المؤسسات وفي دعم السياسات العامة الملائمة على السواء في مجالات حقوق الإنسان، وفي ظروف العمل وحماية البيئة[2].

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنّها: "التزام المؤسسة ذات 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 آنٍ واحد"[3]، وعليه فالمسؤولية الاجتماعية للشركات تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.

أما البنك الدولي فيعرفها على أنها: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع"[4]. 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.

1 Ivana Rodic, Opcit, p 13.

[2] محمّد فلاق، مرجع سابق، ص 54.

[3] Marie Froçoise Gruyonnard , Frédirique Willard , Au Management environnemental au développement durable des entreprises , France , ADEME , 2004, P5.

[4] حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، الكويت، العدد: 90، 2010، ص 3.

وتعرفها المنظمة العالمية للتقييس الإيزو حسب المواصفة الإيزو26000 بأنّها: "ترجمة لقراراتها وأنشطتها اتجاه المجتمع والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، والصحة والرفاه للمجتمع مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات أطراف المصالح، واحترام القوانين السارية وتوافقها مع المعايير الدولية للسلوكيات ودمجه في المنظمة كلها، مع ممارسته وتطبيقه في جميع المستويات المختلفة"[1].

من خلال دراسة التعاريف السابقة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، يمكن القول أنّ ظاهرة تعددها واختلافها وعدم الاتفاق على تعريف محدد وموحد يكشف أنّ هناك تطورا واضحا في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، إلا أن كلها تهدف إلى تحديد أهداف تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف للشركات.

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات بالمساهمة العقلانية في الأنشطة الاجتماعية عن طريق بعدين أساسين الأول داخلي ويتمثل في مساهمة الإدارة في تطوير وتحسين ظروف العمل، والبعد الثاني خارجي ويتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع.

1-2- المسؤولية الاجتماعية للشركات بين مؤيد ومعارض

مع اختلاف مداخل تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات، واختلاف تحديد نطاقها، تباينت وجهات النظر من اقتصادي إلى آخر، ومن منظمة لأخرى حول دور المؤسسة في تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات بين مؤيد ومعارض، ولكل اتجاه مبرراته وحجته.

1-2-1- المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية للشركات

يرى أصحاب هذا الاتجاه ضرورة وجود علاقة بين المؤسسة والمجتمع الذي تنشط فيه. فمن خلال الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة تكون أكثر قربا للرغبات الاجتماعية، وبالتالي مساعدة المجتمع في معالجة وحل المشاكل التي يعاني منها. ومن أبرز أنصارها ومؤيديها رجل الاقتصاد المعروف بول ساميولسن Paul Samuelson، بالإضافة إلى كل من كيث دافيس Keith Davis وآرشي كارول Archie Carroll. فمنظر الإدارة Keith Davis

[1]Capron, Michel, Quairel-Lanoizelée François marie France turcotte , iso 26000 une norms hors norme : Vers une conception mondaile de la responsabilité sociétale, economica , 2011, france, p 21.

أكد أن المجتمع بحاجة إلى مؤسسات اقتصادية تهتم بمسؤوليتها الاجتماعية، خاصة بعد أن أصبحت قضايا المجتمع وحماية البيئة شعائر ترفعها المنظمات العالمية الناجحة، فالمؤسسات التي لا تتبنّى هذه الفلسفة ستواجه بالتأكيد عدم رضا المستهلكين والمجتمع ككل تجاه كافة أنشطتها. ويؤكد أيضا أن أي انتهاكات من المحتمل أن تكون لها انعكاسات خطيرة على مردودية المؤسسة في المدى الطويل[1].

عموما، تلخص بحوث أصحاب هذا الاتجاه إلى أن المؤسسة تستفيد من مجموعة من المزايا عن طريق تبنيها للمسؤولية الاجتماعية للشركات، من خلال ما يلي[2]:

- يتوقع المجتمع أنّ تحقق أهدافه المؤسسات يتجسد بكونها جزءا من المجتمع الذي تعيش فيه وتزدهر في إطاره؛
- يمكن للأرباح أن تزداد على المدى البعيد من خلال تبني دور اجتماعي أكبر وتحقيق رضا المجتمع ومد جسور التفاهم والثقة معهم؛
- إن الالتزام الاجتماعي يمثل حالة موازنة معقولة تجاه النقد الموجه للمنظمات بكونها تهتم بالأرباح وبتوسيع الاستثمارات فقط على حساب العاملين والمجتمع؛
- تكون الصورة العامة للمنظمة أفضل حينما تلعب دورا اجتماعيا، وهذا يعزز الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛
- بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع، حيث يجب أن تتحمل المؤسسة التأثيرات السلبية لعملها ولا يترك على الدولة فقط.

1-2-2- المعارضون للمسؤولية الاجتماعية للشركات

"لا شيء سوى أعلى الأرباح للمالكين"، هذا هو أساس النظرة الكلاسيكية الرافضة لما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ، إذ أن المؤسسة تهدف لتحقيق شيء واحد وهو الربح أو كما يعبر عنها[3] The Business

[1] Dima Jamali, The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries, Business and Society Review 112, 2007, p 7.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 527.

[3] فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 218.

of Business is Business . ومن مؤيدي هذه الفكرة الاقتصادي الليبرالي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد Milton Friedman، حيث يرى أن على أصحاب الأعمال أن يعملوا من منطلق مبادئ الاقتصاد الحر وليس من مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات. فرجل الأعمال لا مسؤولية له إلا تعظيم الربح، حيث أن اتخاذ القرارات المؤثرة على أرباح المنظمة لتقليل التلوث في البيئة أو زيادة التشغيل للأقليات يمثل تكاليف إضافية على المساهمين.

ويبرر أنصار هذا الاتجاه وجهة نظرهم من خلال ما يلي[1]:

- يؤدي تبني دور اجتماعي أكبر إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود منظمات الأعمال الخاصة؛
- ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للمنظمة واضمحلالها مع مرور الزمن، وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء الاقتصادي أولا وتراجع المبادرات الاجتماعية ثانيا؛
- تحميل منظمات الأعمال كلفة عالية جراء أنشطة اجتماعية متزايدة، حيث قدرة المنظمة محدودة قياسا لقدرات الدولة؛
- تفتقر منظمات الأعمال للمهارات الكافية للنهوض بدور اجتماعي بشكل صحيح؛
- صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبية عند الأنشطة الاجتماعية، ويرجع هذا إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي؛
- عدم وجود جهة عليا رسمية ومعروفة من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الانجاز الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 527.

1-3- أهمية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات من أهم الموضوعات التي باتت تشغل فكر الإداريين، حيث سيتم التطرق إلى الأهمية التي تحظى بها المسؤولية الاجتماعية للشركات بالإضافة إلى أبعادها.

1-3-1- أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات

على الرغم من وجود من عارض فكرة تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، إلا أن هناك اتفاق عام بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات بحدود معينة مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها. وتكمن أهميتها من خلال مساهمتها في:

- خلق رضا أفراد المجتمع من خلال توفير العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص، وبالتالي تحقيق الاستقرار الاجتماعي؛
- تحقيق التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وبالأخص ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- تحقيق الرفاه الاجتماعي، من خلال تحسين نوعية حياة الأفراد في المجتمع؛
- تحقيق رضا أصحاب المصالح ككل، بما فيهم الخارجيين مما يؤدي إلى استمرارهم في التعامل مع المؤسسة لشعورهم بالأمان والسلامة؛

- التعامل بصدق وشفافية في العمل وبالتالي زيادة الترابط الاجتماعي والرقي بالمجتمع، لأن المسؤولية الاجتماعية للشركات تقوم أساسا على الشفافية.

كما أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للشركات يحقق لها العديد من الفوائد منها:

أولا: الفوائد التي تعود على المؤسسة

تشير العديد من التجارب العالمية إلى العديد من المزايا التي تعود على المؤسسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحسين سمعة المؤسسات والتي تبنى على أساس الكفاءة في الأداء والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري؛

- تحمل المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية يحقق العديد من الفوائد للمجتمع المحلي والمؤسسات معا والتي تتمثل في تقديم سلع ومنتجات صحية للمجتمع والمحافظة على بيئة نظيفة خالية من التلوث وزيادة ولاء الموظفين وتمتع الشركة بالمصداقية وخلق علاقات جيدة مع المستهلكين[1]؛

- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على قرار الائتمان للبنوك، وتتضمن بعض المؤشرات مؤشر داوجونز للاستدامة الذي أطلق سنة (1999) ويعنى بترتيب المؤسسات والشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية والاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي؛

[1] حسين عبد المطلب الأسرج، دور الوقف الإسلامي في تفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات، متوفر على الموقع: https://elasrag.wordpress.com

- استقطاب أكفء العناصر البشرية حيث يمثل التزام المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه المجتمع الذي تعمل به عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة، خاصة بالنسبة للشركات الكبرى المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا جديدة؛

- بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تعترض المؤسسة أثناء ممارستها لنشاطها؛

- حسن إدارة المخاطر الاجتماعية التي تترتب على قيام المؤسسة بنشاطها، خاصة في ظل العولمة؛

- خلق فرص سوقية من عرض سلع وخدمات مصممة لتحسين البيئة المحيطة؛

- تحسن أداء المؤسسة في النواحي المالية والاجتماعية والبيئية، ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية، وتحسين قدراتهم على التفاعل مع البيئة[1].

ثانيا: الفوائد التي تعود على المجتمع

بالإضافة إلى الفوائد التي تعود بها المسؤولية الاجتماعية للشركات على المؤسسة، هناك فوائد تعود بها على المجتمع تتمثل فيما يلي[2]:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته؛

- ازدياد العدالة الاجتماعية وتطور حالة الاستقرار الاجتماعي؛

- تحسين نوعية حياة المجتمع وتطور حالة الاستقرار الاجتماعي؛

- زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين متطلبات المجتمع ومختلف أصحاب المصالح.

---

[1] ساسي سفيان، منية غريبة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية بين التشريع والتطبيق، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ورقلة، 20-21 نوفمبر 2012، ص: 353.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 86.

ثالثا: الفوائد التي تعود على الدولة

ويعود تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات من طرف المؤسسات بعدة فوائد على الدولة، أهمها[1]:

- تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛
- تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة في تحمل التكاليف البيئية والاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا.

رابعا: الفوائد التي تعود على البيئة

ينجر عن تبني المؤسسة لمسؤوليتها البيئية العديد من المزايا والفوائد التي تعود على البيئة، والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- الإسهام في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وحماية طبقة الأوزون؛
- تقليل كمية النفايات وبالتالي تقل المخاطر الناجمة عن الانبعاثات والإصدارات الاشعاعية[2].

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 52.
[2] ساسي سفيان، منية غريب، مرجع سابق، ص 353.

وقد بينت دراسات أخرى فوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات ومالها من علاقة إيجابية حيث أن السمعة الجيدة والحصول على العملاء الجيدين هي إحدى نتائج المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث تواجه المؤسسة التي تدرك على أنها تمارس مسؤولية اجتماعية للشركات عالية مشاكل أقل في العمالة ويحبذ التعامل معها وقد تعطي المسؤولية الاجتماعية الجيدة فرصة للدخول في العديد من المجالات وهذه العلاقة سوف تؤدي إلى فوائد اقتصادية عديدة[1]. بالإضافة إلى المحافظة على الموارد الطاقوية خاصة غير المتجددة منها، والمحافظة على التنوع البيولوجي الذي هو في تدهور مستمر جراء الممارسات الخاطئة للمؤسسات.

1-3-2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات

يعد الباحث Archie Carroll أول من حاول إعطاء مفهوم شامل ومتكامل للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وأول من وضع الأسس النظرية لها. حيث يرى أن للمؤسسة أربع أنواع من المسؤوليات والتي مثلها في هرم، يتكون من المسؤولية الاقتصادية في القاعدة، تأتي بعدها المسؤولية القانونية، لتليها المسؤولية الأخلاقية، وفي القمة الخيرية، ويكمن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): هرم كارول (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية للشركات

[1] العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 89.

Source: André Sobczak, Nicolas Minvielle, Responsabilité globale: Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert, Avril 2011, Paris, p 17.

من خلال هرم Carroll يتضح جليا أن هناك أربع مستويات للمسؤولية الاجتماعية للشركات هي:

أولا: المسؤولية الاقتصادية: هي الدور الأساسي الذي تلعبه المؤسسة باعتبارها وحدة وكيان اقتصادي قاعدي، عليها أن تنتج السلع والخدمات المرغوبة للمجتمع[1]، حيث تقع عليها مسؤولية توفير فرص العمل، وأن تكون السلع والخدمات ذات نوعية جيدة وبأسعار معقولة تعكس التّكلفة الحقيقية للإنتاج؛

ثانيا: المسؤولية القانونية: على المؤسسة احترام القوانين والأنظمة التي تحددها الحكومات ولا تخترقها، حتى لا تقع في إشكاليات قانونية. كما يجب عليها إتاحة فرص عمل متكافئة للجميع دون تمييز، وتندرج ضمن هذه المسؤولية الجانب البيئي "**المسؤولية البيئية**" من خلال منع تلوث المياه والتربة، ومنع الاستخدام التعسفي للموارد ومعالجة النفايات؛

[1]Joël Ernult, Arvind Ashta, Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes, Evolution et Perspectives, Cahiers du CEREN 21, 2007, P 17.

ثالثا: المسؤولية الأخلاقية: على المؤسسة أن تستوعب الجوانب الأخلاقية والسلوكية والنفسية في المجتمعات التي تعمل فيها، والواقع أن هذه الجوانب لم تقرر بواسطة القوانين إلاّ أنّ احترامها يعتبر أمرا ضروريا لتحسين سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها. وعليه يجب على المؤسسة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه[1]؛

رابعا: المسؤوليات الخيرة: هي مجموع المبادرات الطوعية التي تقوم بها المؤسسة مثل التبرعات الخيرية[2]، فالمؤسسة تبادر بها بشكل إنساني وطوعي ولا تتوخى المؤسسة من هذه المبادرات زيادة الأرباح أو الحصة السوقية.

إن قراءة وتحليل هرم كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية للشركات، يوضح أن هذه الأخيرة لها أربع مستويات يتمثل الأول لها في الكفاءة الاقتصادية حيث يتوجب على المؤسسة إنتاج السلع والخدمات التي تسمح لها بتحقيق الربح المطلوب الذي يضمن لها الديمومة. لكن، في إطار احترام القوانين التشريعات التي تعمل في ظلها، كما يتوجب على المؤسسة الالتزام بمسؤوليتها الأخلاقية اتجاه المجتمع ككل "أطرافا ذات مصلحة، وبيئة"، بالإضافة إلى دعمها ومساهمتها في الأنشطة الخيرية الطوعية.

وفيما يلي تفصيل أكثر لما جاء به الباحث A. B.Carroll في هرمه، حيث يوضح هذا الجدول أهم النقاط والعناصر التي يتضمنها كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات.

الجدول رقم (01): أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	1. منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. 2. احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.
	التكنولوجيا	• استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها. • استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
	قوانين حماية المستهلك	• عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها. • حماية الأطفال صحيا وثقافيا. • حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة.

[1] طاهر محسن الغالبي، وائل محمّد صبحي ادريس، ص 524.

[2] Vincent Lefebvre EFEBVRE et Miruna RADU LEFEBVRE "La responsabilité sociale de l'entreprise contrainte ou Révélateur d'opportunités d'affaires pour l'entrepreneur? CRISC n°2012/4, Paris, p 3.

القانوني	حماية البيئة	• منع تلوث المياه والهواء والتربة. • التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. • منع الاستخدام التعسفي للموارد. • صيانة الموارد وتنميتها.
	السلامة والعدالة	• منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. • ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن. • إصابات العمل. • التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي. • عمل المرأة وظروفها الخاصة. • المهاجرين وتشغيل غير القانونين. • عمل المعوقين.
الأخلاقي	المعايير الأخلاقية	• مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. • مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. • مراعاة حقوق الإنسان.
	الأعراف والقيم الاجتماعية	• احترام العادات والتقاليد. • مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.
الخيّر	نوعية الحياة	• نوع التغذية. • الملابس. • الخدمات. • النقل العام. • الذوق العام.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 82.

ولقد حدد كارول Carroll المسؤولية الاجتماعية للشركات ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية للمسؤوليات المذكورة سابقا تمثلت فيما يلي [1]:

أولا: المسؤولية تجاه تحقيق الأرباح: تشير إلى أن مسؤولية المؤسسة كانت متمثلة فقط في تحقيق الأرباح للمالكين ولحملة الأسهم، وهذه المسؤولية القاصرة تؤيد ما جاء به الاقتصادي فريدمان؛

ثانيا: المسؤولية تجاه أصحاب المصالح: وكنتيجة للانتقادات التي وجهت لأهداف الربحية كمسؤولية وحيدة تركز عليها المؤسسة، ظهر ما يسمى بالمسؤولية اتجاه أصحاب المصالح والتي تركز على ضرورة الاهتمام بتلبية أهداف المصالح من مستهلكين، وعاملين، ومجهزين، ...وغيرهم؛

[1] عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 61.

ثالثا: المسؤولية تجاه المجتمع: انتشر هذا المفهوم في السنوات الأخيرة، ويشير إلى ضرورة التزام المؤسسة بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام "أطرافا ذات مصلحة، وبيئة"، وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه البيئة.

2- أصحاب المصالح

إن بيئة العمل التي تنشط فيها المؤسسات تحتوي على عدد كبير من الجماعات ذات المصالح الخاصة في نشاطاتها، فعلى المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح تلك. فكل صاحب مصلحة له معاييره الخاصة في تحديد مدى فعالية أداء المؤسسة، كما أن كل صاحب مصلحة يحكم على أفعال الإدارة العليا من خلال تأثيرها عليه، من هذا المنطلق سنحاول معالجة النقاط التالية:

2-1-مفهوم أصحاب المصالح

2-2-تصنيف أصحاب المصالح

2-1-مفهوم أصحاب المصالح

تتأثر مجموعة من الأفراد والجماعات بتصرفات المؤسسة كما تتأثر بهم هي أيضا، وعلى المؤسسة أن تراعي مصالح تلك الأطراف. والتي يطلق عليها اسم أصحاب المصالح، وبالإنجليزية مصطلح Stakeholders، ولقد كان للباحث والاقتصادي Freeman Edward إسهامات في هذا المجال من خلال كتابه الذي أصدر سنة 1984 بعنوان: "A Stakeholder Approach: Strategic Management " الذي أشار فيه إلى ضرورة إعادة النظر في سياسات المدراء والمسيرين اتجاه أصحاب المصالح المختلفة في إطار المسؤولية الاجتماعية لمؤسستهم.

حيث اختلفت وجهات النظر وتعددت التعاريف حول مفهوم أصحاب المصالح، فلقد تم تعريفهم في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية، على أنهم: "الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل"[1]. ويعرفها Freeman Edward على أنها: "كل شخص أو مجموعة من الأفراد القادرين على التأثير في المؤسسة أو التأثر بها"[2]، ففي ثمانينات القرن العشرين قام بتطوير هذا المفهوم والذي أسس منه نظرية عُرفت بنظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory إذ عرفهم بأنهم: "الجماعات أو الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المؤسسة". وعرفت أيضا بأنها: "مجموع الفاعلين الداخلين والخارجين، لديهم طلبات واحتياجات مباشرة وغير مباشرة من المؤسسة"[3].

حيث تعتبر نظرية الوكالة من أهم النظريات التي استند عليها مفهوم أصحاب المصالح، فلقد ارتبط هذا الأخير بحوكمة الشركات. ومفاد نظرية الوكالة، علاقة بين صاحب رأسمال وشخص أخر يقوم ببعض المهام، بدورها هذه المهام تتطلب نيابته في السلطة.

فلقد كانت إشكالية الحوكمة تدور حول الكيفية التي يتم بها ضبط سلوك الإدارة العليا، بما يسمح لها بالقيام بالمهام المنوطة بها وتوجيهها بما يخدم مصلحة المساهمين Shareholders. فقد كان التركيز فقط على إشباع رغبات المساهمين. وفي ثمانيات نفس القرن، تم تطوير أفكار إدارية جديدة مع بروز أزمات مالية واقتصادية مست أكبر الشركات العالمية ما أدى إلى حدوث تكتلات بين المنافسين، وبيع أصول شركات إلى منافسيها، مع إفلاس العديد من الشركات، وبالتالي انتقلت إشكالية حوكمة الشركات من العلاقة القائمة بين المساهمين والمسيرين إلى العلاقة بين الشركة وكل أصحاب المصالح Stakeholders[4].

2-2-تصنيف أصحاب المصالح

[1]Freeman Edward. R, strategic management:A stakeholder approach, Cambridge university press , 2010, p 31.
[2]Freeman Edward. R. op .cit .25
[3] Anne Peeters, responsabilité sociales des entreprises ,édition pro, Belgique, 2007, p 116.
[1]عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 80.

صنف الكاتبان الغالبي والعامري أصحاب المصالح لعشر فئات هي كما يلي[1]:

أولا: المالكون: يمثل المالكون فئة مهمة جداً من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المنظمة، ويمكن أن يكون المالك شخصاً واحداً أو مجموعة أو شركة مساهمة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني آخر؛

ثانيا: العمال: لا يقصد هنا بالعاملين الفنيون فقط. بل تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى؛

ثالثا: الزبائن: هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات بدون استثناء، فوجود المؤسسة مرتبط بإنتاج سلع وخدمات التي يستهلكها الزبائن؛

رابعا: البيئة: المقصود بالبيئة هنا هي البيئة الطبيعية، التربة والماء والهواء. فلقد أصبح المجتمع معني بشكل كبير وبتزايد مستمر وبالآثار البيئية التي أثرت على صحة الإنسان أولا وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء ثانيا؛

خامسا: المجتمع المحلي: يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، حيث يقصد به كل من يقطن حول محيط المؤسسة ويتأثرون بنشاطها سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة؛

سادسا: الحكومة: تمثل الحكومة فئة من المستفيدين والتي تعير لها المؤسسات أهمية كبيرة قد تفوق باقي الفئات الأخرى في الدول النامية، كما تدخل السلطات الحكومية كطرف مصلحة في المؤسسة من خلال تأثيرها على هذه الأخيرة من خلال السياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات؛

سابعا: المجهزون: يمكن أن ينظر للعلاقة بين المجهزين والمؤسسة على أنها علاقة مصالح متبادلة ووثيقة جداً، لذا يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر إلى تعزيزها؛

ثامنا: المنافسون: لقد اشتدت المنافسة خلال السنوات الأخيرة بسبب كثرة المنتجين وانتقال أغلب الدول إلى آليات السوق المفتوحة، حيث تضم هذه المجموعة جميع المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص بالمؤسسة، فالمنافسون يتأثرون ويؤثرون على المؤسسة؛

[2]طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 85-106.

تاسعا: الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة: لا يخلو مجتمع من وجود أقليات عرقية أو دينية أو مذهبية أو أي نوع آخر من الأقليات، كذلك توجد شرائح ذوي الاحتياجات الخاصة سواء كانت النساء أو الأطفال أو كبار السن، وتنتظر هذه الشرائح من المؤسسات أدواراً مختلفة تجاهها للمساهمة في تلبية هذه الاحتياجات الخاصة؛

عاشرا: جماعات الضغط: تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة ومتعددة ازدادت بسبب التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي في أي بلد من البلدان، وتطالب هذه الجماعات من المؤسسات بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعة معينة، والآخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى.

3- الأداء الاجتماعي

لم تعد مهمة المؤسسة اليوم تقتصر على تحقيق الأهداف المالية بل أصبحت تضم الاهتمامات الاجتماعية والبيئية، بمعنى لم يعد الأداء الاقتصادي كاف لتقييم مستوى المؤسسات نظرا للتغيرات الحاصلة على المستويين الاجتماعي والبيئي ما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالأداء الاجتماعي والبيئي، من هذا المنطلق سنحاول معالجة النقاط التالية:

3-1-تعريف الأداء الاجتماعي

3-2- مبادئ الأداء الاجتماعي

3-1- تعريف الأداء الاجتماعي

يرتبط الأداء في التسيير بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال إعطاء حكم ذا قيمة على كيفية الوصول إلى النتائج المسطرة حيث ارتكز فيما سبق أداء المؤسسات على المؤشرات والمعايير المالية فلقد اختلف الباحثون في تحديد المعنى الدقيق للأداء، فتقليديا يتعلق الأداء في ميدان تسيير المؤسسات بإنجاز وبلوغ أو حتى تجاوز الأهداف، فالأداء مفهوم مستقطب على النتيجة المعلنة وهو في النهاية حكم ذو قيمة على النتيجة المتحصل عليها في الأخير "إيجابية أو سلبية" كما قد يعني النجاح وتمثل كلمة الأداء في مجال التسيير في ثلاث فئات[1]:

- **الأداء هو النجاح**: الأداء غير موجود في ذاته وإنما هو دالة للنجاح متغيرة حسب المؤسسات أو الفاعلين؛
- **الأداء هو نتيجة العمل**: على العكس من الأول، لا يحتوي هذا المعنى على حكم ذو قيمة، قياس الأداء يعرف أنه تقييم لاحق للنتائج المحققة؛
- **الأداء هو عمل**: بهذا المعنى الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة.

ويعرفه "**فريق عمل الأداء الاجتماعي**" بأنه: الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية للمؤسسة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعزولين، وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية، وخلق مزايا للعملاء، وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات[2]. ويعرف أيضا أنه يضم انعكاسات نشاط المؤسسة على الجانب الاجتماعي، لجميع أصحاب المصالح من مساهمين، مدراء، العمال والموردون، الدولة والجمعيات، ...الخ[3].

[1] امجد فرعون، مرجع سابق، ص 51.

[2] عزاوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية 14-15 فيفري 2012، بشار، ص 10.

[3] Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS, Performance sociale et performance financière : Etat de l'art,2011 , p 8.

وفي العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي، تم الإجماع على أن الأداء المستدام للمؤسسة ليس وليد أو نتاج العوائد المالية فقط، بل هو نتيجة الالتزام تجاه كامل الأطراف ذات المصلحة، مع التركيز على الجانب البيئي، ومن أهم النماذج التي أحدثت نقلة نوعية في مفهوم الأداء الشامل، نموذج "النستون" تحت اسم (TBL) Triple Bottom Line الذي يعبر عن الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة: المالي، والبيئي، والاجتماعي، مع التزام المؤسسة من أجل ضمان نمو واستدامة في الارباح، يعتبر هذا النموذج من المقاربات الحديثة، حيث يتطلب إطارا محاسبيا وإداريا حديثا، يدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية بالربح الاقتصادي وهو ما يؤدي إلى نتيجة ثلاثية الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار تأثير أنشطة المؤسسة على بيئتها الخارجية.

وعليه يمكن القول أن الأداء: هو النشاط الذي يسعى إلى تعظيم المساهمة الاجتماعية للمؤسسة فهو يمثل التفاعل الحاصل بين الأهداف والموارد والنتائج المسطرة، والتي تعود بالمنافع على المجتمع ككل وذلك باعتبار المؤسسة جزء من هذا المجتمع.

3-2- مبادئ الأداء الاجتماعي

يعتبر Carroll أول من قدم مبادئ الأداء والتي استخرجها من مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فلقد توصل إلى أن الأداء الاجتماعي قياس ومتابعة وربط جهود المؤسسة مرتكزة على الجوانب الاجتماعية والأخلاقية، وقدم نموذجا يعرف الأداء الاجتماعي للمؤسسات على أنه تقاطع بين أبعاد ثلاثة هي[1]:

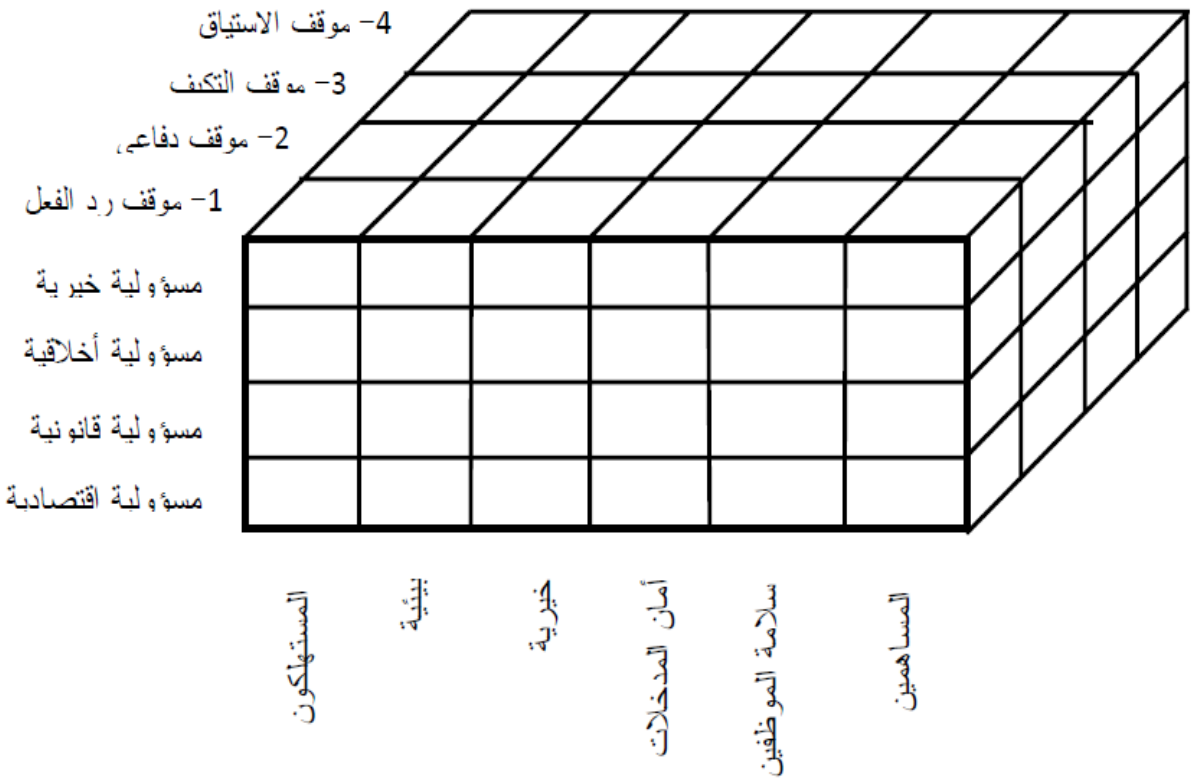
- يمثل **البعد الأول** مبادئ المسؤولية الاجتماعية والتي قسمها إلى أربع مستويات: اقتصادي، وقانوني، وأخلاقي، وخيري. يتعلق هذا المبدأ بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال المسؤولية

[1] امجد فرعون، مرجع سابق، ص 41.

الاجتماعية، حيث لا يقتضي ضروريات الكفاءة الاقتصادية والامتثال للالتزامات القانونية وإنما يمتد إلى سلوكيات أخلاقية تتطابق مع المعايير ومع التطلعات الاجتماعية بالإضافة إلى حصة خيرية؛

- أما **البعد الثاني** فكان حول المشاكل الاجتماعية التي تواجهها المؤسسة، بمعنى كل الميادين التي يمكن أن تمارس فيها المسؤولية الاجتماعية؛
- ينحصر **البعد الثالث** في الفلسفة التي تتبناها المؤسسة للاستجابة لمسؤوليتها الاجتماعية، فحسب Carroll يمكن أن يكون للمؤسسات أربع مواقف في مواجهة المسؤوليات الاجتماعية هي: موقف رد الفعل "المنكر"، وموقف دفاعي "القيام بالحد الأدنى"، وموقف التكييف "التقدمي"، وموقف الاستباق "الرائد"، ومن خلال الجمع بين الأبعاد الثلاث قدم Carroll نموذج لترتيب المؤسسات بالنسبة لمسؤولياتهم الاجتماعية وبالتالي أدائهم الاجتماعي، حيث تشكل المواقف فلسفة الاستجابة أما المسؤوليات تمثل مستويات المسؤولية في مواجهة المشاكل الاجتماعية على المحور الأفقي، والشكل الموالي يوضح نموذج Carroll للأداء الاجتماعي للمؤسسات.

الشكل رقم (02): نموذج Carroll للأداء الاجتماعي للمؤسسات



المصدر: المُحَّد فرعون، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف-، 2017/2016، ص 42.

خلاصــة الفصل:

أضحت المسؤولية الاجتماعية ضرورة حتمية على كل المؤسسات، خاصة تلك التي تسعى إلى الاستمرار والتميز لأن البقاء أصبح مشروطا بتغيرات اجتماعية وأخرى بيئية فرضها النشاط الاقتصادي اللاواعي والاستنزافي للموارد البشرية والثروات الطبيعية لهذا كان لزاما على المؤسسات المعاصرة إدماج الاهتمامات الاجتماعية والاعتبارات البيئية في نشاطها وفي علاقاتها مع أصحاب المصالح الذين أصبحوا جزءا لا يتجزأ من ممارساتها، وشعارا ترفعه كبريات الشركات العالمية، كل هذا وذاك يدخل ضمن ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية.

ففي ظل المنافسة الشديدة التي تسود السوق على المؤسسات أن تتجاوز النظرة التقليدية المنحصرة في الأهداف الاقتصادية والمساهمة الفعالة في حل المشكلات الاجتماعية وتحقيق الرفاه الاجتماعي لمختلف فئات المجتمع، مع العمل على إدماج البعد البيئي الهادف إلى حماية الأنظمة البيئية من التلوث ومن الأخطار الأخرى وترشيد استهلاك الموارد خاصة غير المستديمة منها، ويتم ذلك من خلال البرامج والوظائف الخضراء والمتمثلة في تبني نظام الإدارة البيئية، والإنتاج الأنظف، والتسويق الأخضر وغير ذلك، هذا مع ضرورة قياس الأداء الاجتماعي لها والإفصاح عنه لما له من مزايا تعود على المؤسسة والمجتمع ككل.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية المستدامة: مفاهيم أساسية ووجهات مستقبلية

تمهيد:

أثرت التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي، خاصة ما عرف بالعولمة وزوال الحدود الجغرافية بين الدول وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على البيئة التنافسية للمؤسسات، فلقد ازداد حجم الضغوط التنافسية على المؤسسة وأصبح لزاما على هذه الأخيرة مواجهة هذه الضغوطات لضمان البقاء والاستمرارية ويتم ذلك من خلال بناء ميزة تنافسية. لكن، بناء الميزة التنافسية لا يعتبر ضمانا قويا لبقاء المؤسسة ما لم تكن هذه الأخيرة مبنية على أسس قوية والسعي أيضا إلى حمايتها والمحافظة عليها وضمان استمراريتها أو بالأصح استدامتها، وهذا كله يندرج ضمن ما يعرف بـ "**الميزة التنافسية المستدامة**".

وسيتم الوقوف في هذا الفصل على الميزة التنافسية المستدامة. كمفاهيم أساسية ووجهات مستقبلية، من خلال التعرض أولا للإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة، لنتطرق للاستراتيجيات العامة للمنافسة، مع الإشارة أيضا لخصائص الميزة التنافسية المستدامة والمقاربات المفسرة لبنائها، وفي الأخير تم التطرق لمقومات بناء الميزة التنافسية وأسباب اندثارها وسبل استدامتها.

انطلاقا مما سبق، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى النقاط التالية:

1- الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

2- الاستراتيجيات العامة للمنافسة

3- المقاربات المفسرة لبناء الميزة التنافسية المستدامة

1-الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

تعمل مؤسسات اليوم على مواجهة المنافسة الشديدة لضمان تحقيق الأهداف المبتغاة ومواكبة التغيرات، وذلك من خلال إيجاد الآليات والميكانيزمات المتمثلة في إمكانياتها ومواردها التي تساعدها على امتلاك ميزة تنافسية والسعي لجعلها ميزة تنافسية مستدامة، وهذا ما سنحاول معالجته من خلال النقاط التالية:

1-1-التأصيل النظري للميزة التنافسية المستدامة

1-2-أنواع الميزة التنافسية المستدامة وسبل استدامتها

1-3-مصادر الميزة التنافسية المستدامة

1-1-التأصيل النظري للميزة التنافسية المستدامة

تسعى المؤسسات في ظل البيئة شديدة التغير إلى كسب مزايا تنافسية والعمل على الحفاظ عليها، وهذا ما سنحاول معالجته من خلال النقاط التالية:

1-1-1-مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية لا بد من الإشارة أولا إلى بعض المفاهيم الأساسية ذات العلاقة ومن أهمها المنافسة والتنافسية وسلسلة القيمة، فالمنافسة تشير إلى محاولات المؤسسات التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه في السوق ومحاولات صرف العملاء عن استهلاك تلك البدائل، أما مفهوم التنافسية فلم يتفق علماء الإدارة بعد على تقديم تعريف واحد لها والاختلاف يرجع بالأساس إلى الزاوية التي يتناول منها كل باحث للموضوع بحيث

يختلف مفهوم التنافسية على المستوى الكلي (الدولة) عنه على المستوى الجزئي (مستوى المؤسسة)[1]، فلقد عرفها البعض بأنها: "القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها"[2]، وتعبر عن المستوى الذي تتمكن فيه المؤسسة ضمن آليات السوق الحرة من أن تنتج سلعا وتقدم خدمات لتلبية احتياجات وأذواق العملاء[3].

وتعرف أيضا على أنها: "قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، من خلال توفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق"[4]، وعليه فالتنافسية هي: قدرة المؤسسة على توفير منتجات للمستهلكين وتلبية رغباتهم بجودة عالية وسعر معين، وأكثر كفاءة من منافسيها وللتنافسية ثلاثة أنواع هي:

- **تنافسية قطاع النشاط**: ويعني قدرة المؤسسات المنتمية لنفس النشاط في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على تنافسية الدعم الحكومي وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في النشاط؛

- **تنافسية المؤسسة**: بمعنى قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين وذلك من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية تستطيع من خلالها الدخول إلى الأسواق الدولية؛

- **تنافسية المنتج**: إن تنافسية المنتج شرط لازم لتنافسية المؤسسة، إذ في أغلب الأحيان يعتمد في تقويم تنافسية المنتج على سعر التكلفة كمعيار وحيد، إلا أنه توجد عوامل أخرى أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

---

[1] أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 08-09 مارس 2005، ص 1.

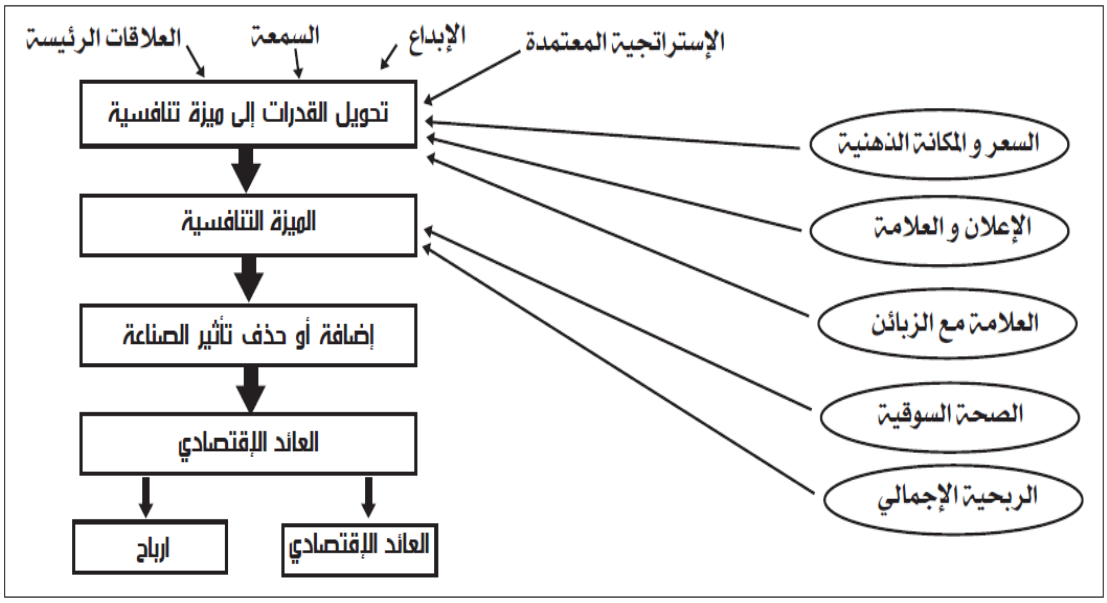
[2] الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، بحث منشور بمجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 12، 2007، ص 38.

[3] بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس-سطيف 1-، 2012-2013، ص 13.

[4] المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، مصر، 2011، ص 4.

والشكل الموالي يبين الخطوات التي تعتمدها المؤسسات في بناء الميزة التنافسية.

الشكل رقم (03): الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية



المصدر: ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية- العدد 9-2013، ص 7.

أما سلسلة القيمة "**حلقة القيمة**" فقد تم اقتراح هذا النموذج من قبل بورتر porter، والذي يعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسة والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة وجوانب الضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمؤسسة[1]، فقد عرف الميزة التنافسية بأنها تظهر أساسا من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، إذ تأخذ شكل أقل من أسعار المنافسين أو خدمات منفردة ومميزة في المنتوج تعوض بشكل كبير الزيادة في الأسعار[2]. كما يرجع مصطلح "**سلسلة القيمة**" إلى كون المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات وهذه العملية

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 318.

[2] عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة–، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد: 11، العدد: 03،2021، ص 264.

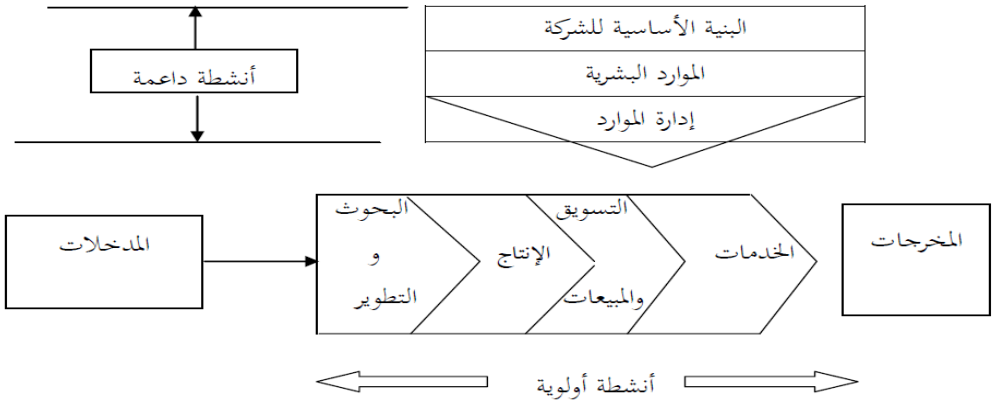
تتألف من عدد من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج (سلعة أو خدمة)[1].

ويقسم نشاط المؤسسة حسب سلسلة القيمة إلى[2]:

- **عناصر أساسية**: يقصد بها تلك العناصر التي تنشئ القيمة. بمعنى التنشيط المادي للخدمة، إن هذه الأنشطة يجب أن تنسق عمليا مع تصميم وابتكار وتسليم المنتج، بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمات ما بعد البيع ... وتنقسم أو تتضمن الأنشطة الأولية (الأساسية) أربع وظائف هي: البحث والتطوير، والإنتاج، والتسويق والبيع، والخدمة؛
- **عناصر داعمة (مساعدة)**: وهي تلك العناصر التي تساعد العناصر الأساسية على القيام بعملها، وتشمل إدارة الموارد البشرية، والبنية الأساسية للمؤسسة، وإدارة الموارد.

ويمكن توضيح مكونات سلسلة القيمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): سلسلة القيمة



المصدر: شارلز وجاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، الرياض، الطبعة الأولى، 2001، ص 206.

[1] شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 205-206.

[2] المرجع نفسه، ص 206-211.

وكل هذا يتم من خلال رفع انتاجية عوامل الإنتاج، والارتقاء في تصميم المنتجات وتحسين جودتها وخفض تكلفتها، وهذا ما يمكنها من الصمود في وجه المنافسة في الأسواق الوطنية والخارجية معا[1]. وهناك نوعين من المنافسة في عالم الأعمال، منافسة مباشرة تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع وتنتج نفس المنتجات، وغير مباشرة والتي تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات في الحصول على الموارد المتاحة المختلفة سواء الموارد البشرية أو الطبيعية أو غيرها[2].

أما مفهوم الميزة التنافسية فقد طرح بعدة تسميات منها: "**القدرة التنافسية**" و"**التفوق التنافسي**" و"**النجاح التنافسي**"، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها على منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم[3]. فللميزة التنافسية دور حاسم في حياة المؤسسات، حيث تعتبر العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسات، فهي تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك والتي تأخذ أسعار أقل مقارنة بالمنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل. ومنهم من أشار إلى أن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لمؤسسات أخرى عاملة في نفس النشاط[4]، فهذا التعريف يشير إلى أن الميزة التنافسية تنحصر في قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في نفس النشاط. لكن، تتطلب ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى الهدف المنشود وهي[5]:

---

[1] راوية حسن، ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعية، مصر، 2004، ص 4.

[2] الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سابق، ص 39.

[3] محمد فلاق، مرجع سابق، ص 178.

[4] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص 13.

[5] مراد مهدي، نصيرة يحياوي، الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2020، ص 465.

- **أن تكون حاسمة**: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- **الاستمرارية**: أي تكون مستمرة ومتواصلة؛
- **إمكانية الدفاع عنها**: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

وكما ذكرنا سابقا مفهوم الميزة التنافسية جاء ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين والصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية، لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في تطوير آليات وطرق عمل لتحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية[1]. وتظهر أدبيات التسيير أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin إلى Selzmick الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في المفهوم حين وصف Schendel and Hofer الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، كما وضع كل من Porter and Day الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، فقد اعتبروها هدف الاستراتيجية لأن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية فامتلاك وتطوير هذه الأخيرة يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لتحقيقها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية [2]، وتعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى[3].

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 308.

[2] سملالي يحضيه، أحمد بلالي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 03-04 ماي 2005.

[3] طه ياسين مرباح، فطيمة الزهرة عيسات، واقع التمكين الإداري في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية البويرة-، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 3، يومي: 25-26 جانفي 2017، ص:5.

ويعتبر أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفرد الأمريكية Michael Porter أول من وضع نموذج للميزة التنافسية مبني على متغيرات جزئية، حيث عرفها بأنّها: "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى المستهلك الحصول عليها من المنتج الذي تطرحه"[1]، واعتبرها هدف الاستراتيجية. أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية نظرا للأداء المتفوق المرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لتحقيقها في ظل التحديات التنافسية الشديدة، وتعتمد الميزة التنافسية على نتائج الفحص والتحليل لكل من نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها[2].

والباحث Fahey (1989) فقد عرّفها مُركزا على المكانة الذهنية للمؤسسة على أنها: "أي شيء إيجابي قد يميز المؤسسة أو منتجاتها عن منافسيها، من وجهة نظر زبائنها ومستعملي منتجاتها النهائية"[3]، كما تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها: "القدرة على الحصول على ربح مستمر أكبر من المنافسين"[4]. وهناك من يعرفها على أنها: أوضاع تفوق مخلوقة ومصنوعة يملكها مشروع معين، نتيجة الدراسة والبحث والاكتشاف ومن خلال ملكات ابتكارية وإبداعية ومواهب فاعلة في مجالات: الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية[5].

---

[1] غسان قاسم داود اللامي، أميرة سكرولي البياتي، ادارة الانتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

[2] مخلوفي كنزة، ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات كدعامة أساسية لخلق المزايا التنافسية–دراسة حالة بعض المؤسسات البنكية–، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 3، يومي 25–26 جانفي 2017، ص 06.

[3] Low Swee Foon, Praveen Balakrishnan Nair, Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No 1, 2010, p 64.

[4] Mare. Bertonéche et autres, M B A: l'essentiel du managment par les meilleurs professeurs, 2 éme édition , Editions Egrolles Parris, France, 2008, p 116.

[5] الخضيري محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، ط1، مجموعة النيل العربية، 2004، ص 34.

وتلعب الميزة التنافسية دورا هاما وحاسما في عمر المؤسسات باعتبارها الحلقة الرئيسية والعامل الحرج الذي يقدم دعما جوهريا للمؤسسات لتتخطى أماكن الضعف والفجوات والعثرات ومن خلال الميزة التنافسية تحصل المؤسسة على التشجيع الكافي للاستمرار والوصول للأفضل، وهي المهارة اللازمة والمورد لإنتاج قيم ومنافع للعملاء[1].

انطلاقا من التعاريف السابقة، يمكن القول أن الميزة التنافسية هي الحالة التي تفرد وتميز المؤسسة على منافسيها وترتبط أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها. عن طريق خدمة زبائنها بأجود السلع والخدمات، أو عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد وتخفيض التكاليف، أو عن طريق السمعة الجيدة والصورة الذهنية.

1-1-2-مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ينطلق أساسا من مفهوم الميزة التنافسية، حيث ورد مصطلح الميزة التنافسية المستدامة بعدة تسميات منها: الميزة التنافسية المتواصلة، الميزة التنافسية المستمرة، إلا أن كلها تتفق في مضمونها بالرغم من تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم الاستدامة، وقد شرح بورتر Porter ذلك من خلال اعتماده عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة[2]. واعتبر الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية، بمعنى كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية لأن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، فامتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

وقد تضمن قاموس Webster تعريف للمصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة بأنها الحالة أو المنفعة المتميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة، وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها مقارنة بمنافسيها، وعرف المستدامة بأنها التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة، وعليه فالميزة التنافسية المستدامة تعبر عن الخصائص الفريدة التي تميز

[1] محمد امحمود مكيد العلوان، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن –دراسة حالة مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء–، معارف، المجلد 15، العدد 2، 2020, ص 124.

[2] معن وعد الله المعاضيدي، استدامة الميزة التنافسية في عصر الأنترنت، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص 06-07.

المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين، كما يقصد بها الميزات الجديدة التي تحصل عليها المؤسسة مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مقارنة بمنافسيها، وتم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع والفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأطول فترة ممكنة والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات الأخرى[1].

كما اعتبرها البعض بأنها المنفعة طويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمؤسسة، ويتم بنائها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المؤسسة بطرق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسين من تقليدها ومحاكاتها[2]، كما أكد Barney على عنصر الزمن في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بأنها القدرة على الاحتفاظ بالميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة[3] وهناك من يشير إلى وجود ثلاث أجزاء رئيسية في الميزة التنافسية حيث يتمثل الجزء الأول بالتوصيف المرتبط بالمؤسسة وهو الذي بمثابة الجواز الممنوح لها في الدخول إلى عالم الأعمال الواسع ولخارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها محليا، والجزء الثاني يرتبط بالحصة السوقية التي تمتلكها المؤسسة قياسا بالمنافسين والجزء الثالث والأخير يمثل الميزة التنافسية المستدامة والتي تعبر عن إمكانية المؤسسة في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها التنافسي في السوق[4].

أما الباحث Mcilroy Mark (2010) فيرى أن الميزة التنافسية المستدامة هي: " إستراتيجية بحد ذاتها تخلق قيمة فريدة تحقق للمؤسسة منافع طويلة الأجل، من خلال اعتمادها على مواردها الداخلية والقدرات المتميزة التي تمتلكها والتي لا تتوفر في المنافسين"[5]، كما يشير الباحثان K-Chaharbaghi & R- Lynch (1999) من جامعة "East London " إلى الميزة التنافسية المستدامة على أنها: "الوسيلة التي يمكن للمؤسسة من خلالها

[1] زكريا مطلك الدوري، أبو بكر أحمد بو سالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي: 13-14 ديسمبر 2011، ص 09.

[2] بسام منيب على الطائي، إسراء وعد الله قاسم السيعاوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية أيام 20-21 نوفمبر 2012، ورقلة، ص 298.

[3] بن خليفة أحمد وأخرون، مساهمة الترصد الاستراتيجي في تحقيق الأسبقية التنافسية "دراسة ميدانية على شركة "OOREDOO " للاتصالات – الجزائر-" ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، 2018، ص 193.

[4] زواوي حميدة، أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 362.

[5] المرجع نفسه، ص 312.

تلبية احتياجات السوق الحالية والمستقبلية"[1]. حسب هذا التعريف فإن الميزة التنافسية المستدامة تتضمن ثلاث دلائل أساسية هي:

- الميزة التنافسية المستدامة هي المحافظة على الموارد المحدودة؛
- الميزة التنافسية المستدامة قائمة على احتياجات السوق، وعلى المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار؛
- الميزة التنافسية المستدامة موجهة نحو المستقبل.

وتستهدف الميزة التنافسية المستدامة خلق نظام يتميز بالتعقد والغموض وذو تركيبة غير مفهومة يتفوق بها على المنافسين، ولا يمكن امتلاك هذه الميزة إلا من خلال مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص، لتقديم منتجات ذات قيمة للزبون قبل المنافسين أو تكون قادرة على التكيف للتغيرات السريعة في احتياجات الزبائن[2]، كما عرفها الباحث Philip Sadler بأنها: " ألا تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع من خلاله تحقيق هامش ربح أعلى من منافسيها فقط بل أن تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة زمنية طويلة"[3].

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية المستدامة هي خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن بقية المنافسين الذين ينشطون في نفس السوق الذي تنشط فيه بهدف البقاء والاستمرار والريادة وزيادة حصصها السوقية، مثل: الجودة استعمال تكنولوجيا متطورة في الانتاج...الخ[4]. فيما قدم أستاذ الإدارة الاستراتيجية في جامعة " the Ohio" الأمريكية Jay Barney (1991) أكثر التعاريف قربا لمضمون الميزة التنافسية المستدامة حين اعتبرها بمثابة "الربح المستديم لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها تحقق القيمة، شريطة أن لا تكون هذه الإستراتيجية مطبقة من قبل المنافسين الحالين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليدها"[5].

---

[1] Asli Küçükaslan Ekmekçi, The value of environmental management and green product An examination of the energy industry, African Journal of Agricultural Research Vol. 6- 4 January, 2011, p 53.

[2] محمد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإليكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج، 2016، ص 30.

[3] فيليب سادلر، ترجمة علاء أحمد صلاح، الادارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 30.

[4] يوسف أحمد، دلهوم محمد الأمين، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف–، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 03، العدد01، 2019، ص 155.

[5] رعد عدنان عبد الرؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، 2010، ص 89.

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة هي: "الأداء الذي تتفوق به المؤسسة على منافسيها وذلك من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة مما يصعب على المنافسين التقليد أو المحاكاة، بالإضافة إلى العمل على جعل تلك الميزة دائمة ومستمرة".

1-2- أنواع الميزة التنافسية المستدامة وسبل استدامتها

تعمل مؤسسات اليوم على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن، ومن أجل ذلك لا بد لها من انتهاج استراتيجيات تميزها عن باقي المؤسسات بمعنى التميز بالتكاليف الأقل أو الاعتماد على تميز منتجاتها على منافسيها حيث أن هناك نوعين من أنواع الميزة التنافسية التي يمكن الاعتماد عليها وهما: ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز.

1-2-1-أنواع الميزة التنافسية المستدامة

تعتمد المؤسسات على إستراتيجيتين أساسيتين في بناء الميزة التنافسية المستدامة، إما من خلال إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل أو من خلال إستراتيجية التميز عن المنافسين في تقديم السلع والخدمات، وبناءً عليه يمكن القول أن هناك نوعان من أنواع الميزة التنافسية المستدامة التي يمكن الاعتماد عليهما وهما:

أولا: ميزة التكلفة الأقل

تحتل التكلفة أهمية كبيرة في تحديد أسعار المنتجات، فلقد أصبحت التكاليف محل اهتمام كل المؤسسات لارتباطها ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال السعي إلى خفض كلفة المنتوج مقارنة بالإيرادات المتحققة. حيث تعتبر التّكلفة الأقل الهدف الأساسي الذي يؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة للمؤسسات التي تنافس مباشرة على أساس السعر، من خلال إنتاج وإيصال السلع والخدمات بأقل سعر ممكن للزبائن الداخليين والخارجيين، شريطة أن لا يؤثر على جودتها، فالزبائن دوما يُفضلون التّعامل مع المؤسسات التي توفر السعر المناسب والجودة العالية مع الاستجابة

السريعة[1]. ولقد عرف الباحث بورتر M-porter (1985) ميزة التكلفة بأنها: " قدرة المؤسسة على تقديم نفس الأنشطة والعمليات التي يقدمها المنافسون ولكن بفعالية أكثر "[2]. فتقديم السلع والخدمات في ظل الموارد المتاحة بنفس الجودة وبتكاليف أقل يمكن المؤسسة من تقديم أفضل العروض وبسعر أقل مقارنة بمنافسيها.

ثانيا: التميّز

ترتكز ميزة التميز على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة ومتفردة لزبائنها لتنمية ولائهم فالزبون هو الأساس فهو الذي يحدد حاجاته ثم على المؤسسة القيام بعملية الإشباع لتلك الحاجات، ومن خلال هذا التميز يمكن للمؤسسة فرض السعر الذي تريده ويرى مايكل بورتر أن الميزة ترتبط بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل، بمعنى قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة من وجهة نظر المستهلك فهذا النوع من الميزة يفرض على المؤسسة أن تخلق مزايا تنافسية جديدة تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين "جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع". فالتميز يتمثل في الغالب في إضافة صفات وخصائص إضافية ومميزة بالنسبة للمنتجات الموجودة في السوق كما أن هناك من يركز في التميز على إنقاص بعض الخصائص الإضافية للمنتج حيث يسمى هذا النوع بالتميز نحو الأسفل في حين يسمى النوع الأول بالتميز نحو الأعلى، وتظهر ميزة التميز عندما يصبح لخدمات المؤسسة –والموجهة لجزء كبير من السوق– قيمة لدى الزبائن من قيمة الخدمات المنافسة[3].

كما أن التعليم المتميز يؤدي إلى تميز المنتج، بالإضافة إلى أن الحجم الكبير لنشاط معين يؤدي إلى ممارسة ذاك النشاط بطريقة متميزة وفريدة. وتختلف أهمية هذه العوامل والأخرى حسب طبيعة قطاع النشاط الذي تنتمي إليه

[1] غسان قاسم داود اللامي، اميرة سكرولي البياتي، ادارة الانتاج والعمليات: مرتكزات معرفية كمية، اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 31-32.

[2]Sunhilde Cuc, Simona Tripa , Strategy and sustainable competitive advantage the case of zara fashion chain, fascicle of management and technological engineering, volume vi (xvi), 2007, p 2552.

[3] عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 123.

المؤسسة، وحسب مايكل بورتر فإن الميزة ترتبط بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل، فمنذ ثمانينات القرن الماضي أصبحت المزايا التنافسية القائمة على التميز بالجودة والعلامة التجارية والإبتكار، مُنتجات مضمونة بدرجة أكبر من ميزة التّكلفة المرتكزة على تكاليف المدخلات المنخفضة ووفرات الحجم أو تكنولوجيا العمليات المتفوقة.

2-2-1-سبل استدامة الميزة التنافسية المستدامة

هناك العديد من الطرق التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتحافظ على ميزتها التنافسية، ومن أهم هذه السبل ما يلي:

أولا: التركيز عل أركان بناء الميزة التنافسية: لكي تحافظ المؤسسة على الميزة التنافسية، فإن ذلك يتطلب أن تستمر المؤسسة في التركيز على أركان البناء الأربعة للميزة التنافسية وهي: الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للمستهلكين، كما يتطلب ذلك أن تقوم بتطوير كفاءات متميزة تساهم في إنجاز أداء متميز في تلك المجالات؛

ثانيا: استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرين: إن الشيء الوحيد الثابت في العالم هو التغير، فمصادر اليوم الخاصة بالمزايا التنافسية يمكن أن تقلد بسرعة بواسطة منافسون أقوياء، أو يمكن هجرها وذلك عن طريق التحديث الذي يقوم به المنافس، وفي ظل هذه البيئة الديناميكية سريعة الخطى، فإن السبيل الوحيد لمؤسسة ما في أن تُبقي على المزايا التنافسية بمرور الوقت، هو أن تقوم بتحسين الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل وذلك بصفة مستمرة. ولكي يتحقق ذلك فإنه يتعين الأخذ في الاعتبار أهمية التعلم داخل المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة: هي تلك المؤسسات التي تسعى باستمرار لإيجاد الطرق التي تقوم من خلالها عملياتها، وهي التي تقوم بعملية رفع مستمرة للقيمة الخاصة بالكفاءات المتميزة أو بخلق كفاءات أخرى؛

ثالثا: تتبع الأداء الصناعي المتميز والاعتماد على معيار أداء الشركات الأخرى: يعتبر توضيح الأداء الصناعي المتميز، هو أحد أفضل الطرق لتحسين الكفاءات المتميزة والتي تسهم نحو عمل وإيجاد الكفاءة الفائقة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للعميل والتوافق معه، وبهذا الأداء فقط تتمكن المؤسسة من بناء الموارد والقدرات التي تدعم التمييز والكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل بالتميز، وكذلك المحافظة على تلك الموارد؛

رابعا: التغلب على القصور الذاتي: يوجد سبب أخر يؤدي إلى الإخفاق هو عدم القدرة على التكيف مع الأحوال المتغيرة بسبب القصور التنظيمي الذاتي، ويعتبر التغلب على العوائق الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة أحد المتطلبات الرئيسية للإبقاء على المزايا التنافسية.

1-3-مصادر الميزة التنافسية المستدامة

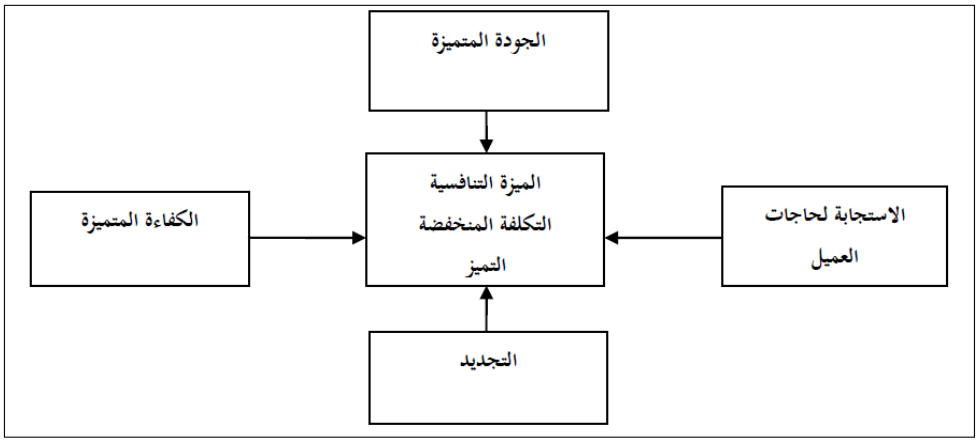
تستند المؤسسة في بناء الميزة التنافسية المستدامة على ما تمتلكه من موارد مختلفة بمعنى الاعتماد على مواردها الداخلية من خلال إعداد وتهيئة القدرات والإمكانات والبحث المستمر عن مصادر القوة التي تؤهلها لاكتساب وتدعيم المزايا التنافسية المستدامة التي تنفرد بها عن منافسيها ويجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق بالإضافة إلى العمل على الاستفادة من جميع الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية وبالأخص في ظل التغيرات المتسارعة وما تفرضه من قيود لذا وجب على كل مؤسسة إيجاد مصادر مختلفة تساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة وكذا السبل التي تتبعها للمحافظة على تلك المزايا، ويمكن إدراج بعض المصادر كما يلي:

1-3-1-الكفاءة

تعتبر الكفاءة من الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، ويقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد وتقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات حيث كلما ارتفعت كفاءة الاستخدام كلما قل مقدار المدخلات لإنتاج مخرجات وتنخفض بذلك تكاليف الإنتاج[1]. والشكل التالي يوضح تداخل وتشابك الكفاءة مع بعض مصادر الميزة التنافسية الأخرى.

[1] سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08) /العدد (1)، جوان 2021، ص 245.

الشكل رقم (05): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 196.

أولا: تعريف الكفاءة

تعتبر المؤسسة نظام من خلال عملية تحويل المدخلات "عوامل الانتاج المختلفة" إلى مخرجات "سلع وخدمات" فالعميل يريد تعظيم القيمة المدركة من المنتج وبتكاليف أقل، والكفاءة تستند إلى العلاقة التي تربط بين المدخلات والمخرجات وتعرف بأنها: "قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل والصحيح للموارد المتاحة-المدخلات- لتحقيق مستوى معين من المخرجات" وإن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة كما يلي[1]:

الكفاءة= المخرجات/المدخلات

كما يتداخل مفهوم الكفاءة مع بعض المفاهيم منها الإنتاجية والفعالية. فالإنتاجية تعتبر مقياس خاص للكفاءة حيث تعبر عن معدل التغيرات من المخرجات الفعلية إلى التغيرات من المدخلات الفعلية وتقاس وفق العلاقة التالية:

الإنتاجية= المخرجات الفعلية / المدخلات الفعلية

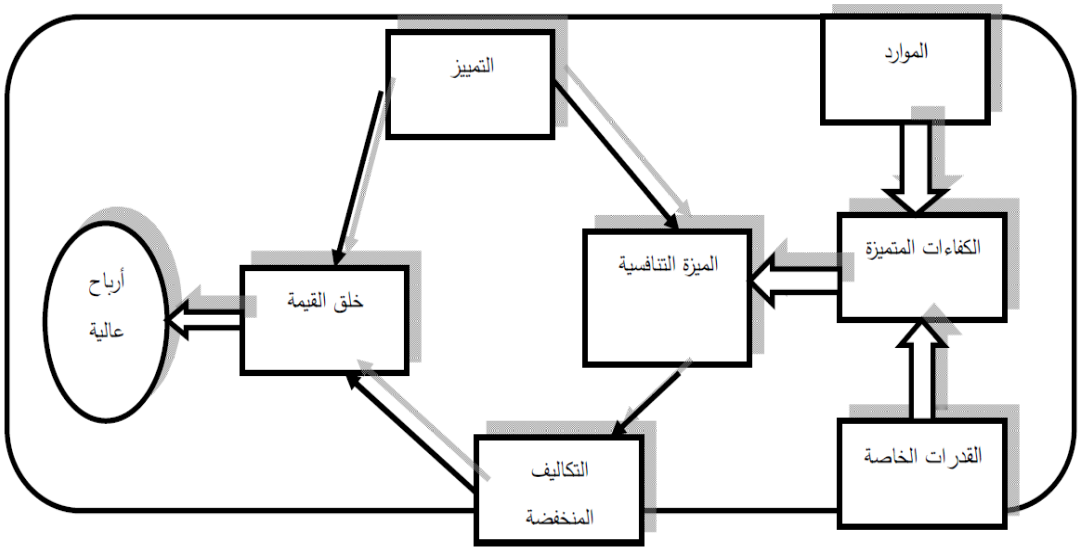
[1] بن زغدة حبيبة، عمير عبد الحفيظ، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة تطبيقية على مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل (TAJ)-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 270.

حيث تركز الإنتاجية على المخرجات الفعلية في حين تركز الكفاءة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال العمل على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة. أما الفعالية فتعبر عن فدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بمعنى قدرتها على إنتاج المخرجات المخطط لها بغض النظر عن مستوى الموارد المتاحة فقد تكون المؤسسة فعالة لكنها لا تتصف بالكفاءة إذا كان مستوى المخرجات المخططة أقل من مستوى الموارد المتاحة للمؤسسة، فالكفاءة تعد ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة التي تنافس على أساس التكلفة بينما الفعالية تمثل مقياسا لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال التميز عن المنافسين وعليه يمكن تصور ارتفاع الكفاءة في الحالات التالية: ارتفاع في المخرجات مع ثبات في المدخلات، أو ارتفاع في المخرجات وانخفاض في المدخلات، أو ثبات في المخرجات وانخفاض في المدخلات، أو انخفاض في المخرجات مع انخفاض في المدخلات بنسبة أعلى.

وعليه فالكفاءة تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، لأن المنظمة تعتبر أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة. قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية مستدامة[1].

[1] كنوش محمد، مرجع سابق، ص 91.

الشكل رقم (06): مساهمة الكفاءات المتميزة في خلق الميزة التنافسية



المصدر: خولة زياني، إلهام بوغليطة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على تحليل نموذج موارد-كفاءة "التجربة اليابانية أنموذجا"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04/العدد 03، 2020، ص 245.

ويتبين أن القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد مرتبطة بمدى قدرتها على بناء وتكوين هذه المهارات في وقت وبتكلفة أقل من المنافسين والتي تعطي منتجات الغد ألا وهي الكفاءات[1]، ويعد كل من الاقتصاديين C. Gary Hamel &Prahalad المؤطرين الأساسيين حيث أكدا على أن التغيرات التي مست عمق الاقتصاد العالمي بصفة عامة ومجال الموارد البشرية بصفة خاصة بداية من منتصف الثمانينات، كان نتيجة العديد من العوامل المتتالية، ولعل أهمها التحول من الإدارة الآلية التي كانت تعتمد على العمليات والتعليمات والعمل التوجيهي في أماكن العمل، إلى شكل جديد من التسيير الذي يعتبر الإبداع، والابتكار والمرونة من أهم ركائزه، مع الإشارة إلى أهمية الكفاءات.

يشير في هذا الصدد كل من الباحثان C -Prahalad وG -Hamel في مقالهما المشهور الصادر سنة 1990 بعنوان "the Core compétence of corporation" إلى أهمية الكفاءات المحورية في صنع

[1] Ibrahima Fall, Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée , these de doctorat , Ecole des Mines de Paris, 2008, p 36.

الفارق والتميز على المنافسين، والتي تُعرف على أنّها: "مجموع المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس"[1]، فالكفاءات المحورية ليست فقط قدرة المؤسسة على التنسيق بين تدفقاتها التكنولوجية، بل أيضا تنظيم العمل والعلاقات والاتصالات بين مختلف الأقسام التنظيمية وتزداد أهمية الكفاءات المحورية بصفة خاصة في القطاع الصناعي والقطاع الخدمي، وتأخذ الكفاءات المحورية داخل المؤسسة عدة أشكال منها[2]:

- السيطرة على التكنولوجيا الرئيسية أو مجموعة من التكنولوجيات المتقاربة؛
- المهارات التي يمكن تطبيقها في العديد من المجالات التي تنشط فيها؛
- المرونة والقدرة على التصميم والاستجابة السريعة لحاجة الأسواق الناشئة؛
- الوصول إلى المعلومة في الوقت المناسب وسباق المنافس إلى التغيير؛
- الابتكار والقدرة على توليد الأفكار وخلق مصادر جديدة للقيمة.

وتكمن أهمية الكفاءات المحورية في تطوير منتجات جديدة وبالتالي اختراق أسواق جديدة، بالإضافة إلى إقامة روابط جديدة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية مع منظمات الأعمال الأخرى تحت ما يسمى بالتحالف الاستراتيجي[3]، فالكفاءات المحورية في قمة هرم الكفاءات.

ويرى بعض المختصين أن أهم ميزة تتسم بها الكفاءة هي وجود مبدأ أخذ المبادرة، فكون العامل كفئ معناه أخذ المبادرة الجيدة في إطار وضعية عمل معين، أين يقوم بتحمل المسؤولية فخاصية الكفاءة في هذا السياق هو تميزها بكلمتين مفتاحيتين: أخذ المبادرة وتحمل المسؤولية. فالعامل عندما يأخذ المبادرة اتجاه مشكلة ما في عمله، فإنه مسؤول عن نتائج آثاره، بمعنى آخر الكفاءة هي تحمل مسؤولية المبادرة المتخذة.

---

[1] سلامي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص47.

[2] Jean-Jacques Lambin, Marketing stratégiqueet opérationnel: du marketing à l'orientation-marché, Chantal de Moerloose, 7édition, Dunod, 2008, p 235.

[3] james rowe , Studying strategy , jim rowe &ventus publishing APS, 2008, p 86.

1-3-2-الجودة

إن ضمان ولاء العملاء وتحقيق رضاهم يتطلب تعظيم القيمة المقدمة لهم من طرف المؤسسة. ويتم ذلك من خلال المنتجات المقدمة لهم، وترتبط هذه القيمة ارتباطا وثيقا بالجودة المدركة من قبل العميل بمعنى مدى مطابقة جودة المنتجات المقدمة للحاجات والرغبات المعلنة وتلك الكامنة أيضا، فالجودة من المصادر الأساسية في بناء المزايا التنافسية، وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن وبشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسين حسب إدراك الزبائن[1]. ويُمكن النظر إلى الجودة من منظورين أساسين، منظور المؤسسة ويقصد بها المطابقة مع المواصفات المحددة مسبقا، أما من جهة الزبون فهي تعني مستوى الرضا الذي يتلقاه من طرف الخدمة ومدى مطابقتها مع حاجياته ورغباته[2].

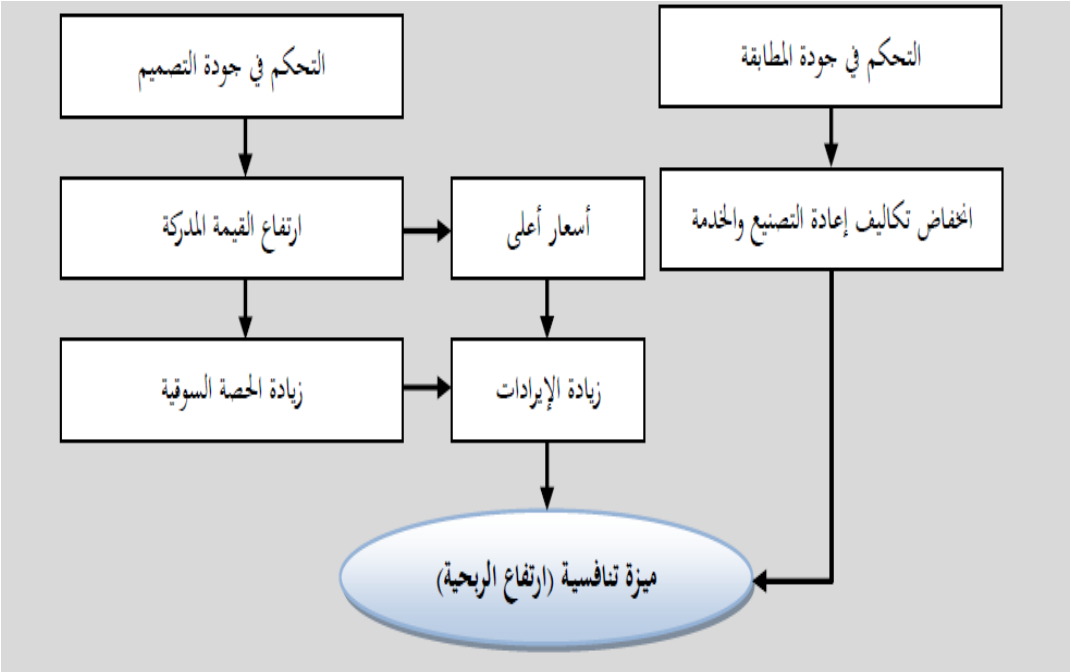
كما عرفتها الجمعية الفرنسية للمعايير وفق المعيار "120-50" بأن الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات لمنتوج أو خدمة والتي تعطيه القدرة على تلبية الاحتياجات المعبر عنها أو الضمنية[3]. كما يكمن مفهوم الجودة في مدى قدرة المنتوج على تلبية رغبات العميل وتوقعاته حيث عرفتها المنظمة العالمية للتقييس (**ISO**) بأنها: "القدرة على إشباع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا" هذا التعريف يؤكد على ضرورة تحديد الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها.

[1] غالب محمد البستنجي، اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية- العدد التاسع، 2011، ص: 11.

[2] Waleed Mjalli Al-Awawdeh, the relationship between target costing and competitive advantage of jordanian private universities, international journal of business and management vol. 7, no. 8; april 2012, p 126.

[3] بن أم السعد نور الإيمان، رفاع شريفة، مدى تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر -نموذج خلية ضمان الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد: 26، 2019، ص 5-6.

الشكل رقم (07): أهمية الجودة في بناء المزايا التنافسية



المصدر: بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس-سطيف 1-، 2012-2013، ص 40.

يمكن القول أن تأثير الجودة في بناء الميزة التنافسية مضاعف، ويتجسد هذا التأثير في أن الجودة العالية في المنتجات تؤدي إلى رفع قيمتها في نظر العملاء، وبالتالي مساعدة المؤسسة في فرض أسعار بيع أعلى مما ينتج عنها بناء ميزة سعرية مبنية على التمييز، بالإضافة أن للجودة العالية تأثير في انخفاض التكاليف الوحدوية الناتجة عن تخفيض التكاليف المرتبطة باللاجودة. والتي تتمثل في اقتصاد الوقت اللازم لتصليح المعيب من المنتجات، تكاليف تصليح وإعادة إنتاج المنتجات المعيبة وغيرها، لأن الجودة العالية لا تسمح بفرض أسعار عالية فقط بل تؤدي إلى الرفع من كفاءة المؤسسة بما يساهم في بناء ميزة التكلفة المنخفضة.

1-3-3-الإبداع

في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها البيئة الخارجية وتزايد رغبات العملاء والمتسمة بالتغير والتنوع، كان لزاما على المؤسسات تحسين المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة لتلبية متطلبات الزبائن أو التفوق عليها أيضا. ولهذا كان الإبداع من أهم المصادر الأساسية للميزة التنافسية المستدامة فهو يفرد المؤسسة عن المؤسسات المنافسة الأخرى، لأنه

إذا أرادت المؤسسة النمو والبقاء عليها إيجاد الأساليب والعمليات الضرورية التي تمكنها من تقديم الجديد والمحسن من المنتجات لتحقق التفوق على المنافسين، لكن يجب أن يكون الإبداع مستمرا فمع تزايد حدة المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة فلا يمكن لأي ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها بصفة مستمرة. بمعنى تحقيق الإبداع المستمر وبمختلف أشكاله.

لقد اختلفت وجهات النظر حول تعريف الإبداع لاختلاف البيئة واختلاف التكوين، حيث هناك من عرفه (Cronbach 1984) على أنه: التفكير المختلف Different Thinking والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماما، بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة[1]، وهناك من يعرفه بأنه: "استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق على شكل سلع أو خدمات، وهو أيضا القدرة على توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المؤسسة، وبالتالي فهو الخطوة الأولى للابتكار"[2]، ويرى دراكر (Drucker) أن الإبداع هو الطريقة التي تعتمدها المؤسسة لخلق مصادر جديدة للثروة، أما الابتكار فهناك من يعتبره على أنه إدخال تعديلات سواء كبيرة أو صغيرة، جذرية أو إضافية على السلع أو العمليات أو الخدمات مما يزيد قيمتها عند العميل. بمعنى القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه، وهناك نوعين من الابتكار بالنسبة للمؤسسة والذي يتعلق بتجديد في السلعة أو الخدمة، وتجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدها وينبع هذا الإبداع والابتكار من احتياجات السوق أو العميل، وقد يأتي من تطوير المهارات والمعرفة التي يتعلمها العمال[3]، ويمكن القول أن الإبداع هو الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفة عند الغير، تشكل تحسينا وتطويرا عل النمط الموجود.

[1] سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، 2013، ص 91.

[2] عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، مدخل الى ادارة المعرفة، دار المسير للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 68.

[3] المرجع نفسه، ص 68-69.

1-3-4-الاستجابة لحاجات العميل

إن الاستجابة لحاجات العميل من أهم المصادر الرئيسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة، فأي عملية تحسين المنتج أو تطويره لا بد أن تتماشى واحتياجات العميل. فهو مركز اهتمام المؤسسة حيث أن هذه الأخيرة تجمع منه الأفكار التي يتم ترجمتها في شكل منتجات جديدة أو مطورة. وبالإضافة إلى إن الاستجابة تتمثل في تحقيق تواريخ التسليم المتفق عليها، وتحقيق الجودة المناسبة وخدمات ما بعد البيع، لتشمل أيضا الإنتاج حسب الطلب وتحقيق الاستجابة في أسرع وقت، فكل هذه العوامل تميز المؤسسة وتساعد في تحقيق رضا العملاء وولائهم مما يسمح بفرض أسعار أعلى لارتفاع قيمة منتجاتها لدى العملاء، ويضمن لها هذا أيضا تخفيض تكاليف التحول إلى منتج أخر "المنافسين".

من خلال ما سبق، يتضح أن فهم حاجات العملاء والاستجابة السريعة لطلباتهم وتحقيق رضاهم يتم في كيفية تقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات بما يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم من أجل تلبيتها، والعمل على مواكبة توقعاتهم مع استمرار وإدامة التواصل معهم، كل ذلك يساعد المؤسسة في بناء ميزة تنافسية مستدامة. كما هناك موضوع آخر مرتبط بالاستجابة يتمثل في المرونة فلقد أصبحت المرونة بعدا تنافسيا حاسما لازدياد رغبات الزبون في التغيير والتنوع حيث تم تعريفها على أنها: "القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون بكفاءة". فهي بذلك السلاح الفعّال في المنافسة بين المؤسسات في عصر السرعة[1]. بالإضافة إلى المرونة هناك عامل مهم أيضا والمتمثل في التسليم، فالعديد من المؤسسات تستخدم الوقت كسلاح تنافسي، وذلك عن طريق تسليم المنتجات إلى العملاء أسرع من المنافسين مع السرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء في أقصر وقت، لأن العملاء يرغبون في الاستجابة السريعة لطلباتهم.

[1] أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية، جامعة الموصل، 2008، ص 14.

وعليه تأسيسا على ما سبق، نجد أن مصدر الاستجابة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي مؤسسة تسعى للبقاء والاستمرار من خلال العمل على الاستجابة السريعة، أو الآنية لحاجات ومتطلبات العملاء من المنتجات وبأقل جهد ووقت ممكن.

2- الإستراتيجيات العامة للمنافسة

تنتهج المؤسسة في بناء ميزتها التنافسية العديد من المناهج أو الطرق ويطلق على هذه الأخيرة بالإستراتيجية، وبالتالي فهناك العديد من الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في بناء الميزة التنافسية إذ اقترح بورتر ثلاثة أنواع منها التي يكمن للمؤسسة إتباعها لمواجهة المنافسين وتعرف بالإستراتيجيات التنافسية العامة، وسميت بهذا الاسم إلى كون أن كل من المؤسسات صناعية أو خدمية يمكن أن تتبناها، ويعتبر التصنيف الذي قدمه بورتر التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس فهي تمكن المؤسسات من التنافس بفعالية في مجال الأعمال والصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط[1].

ويمكن تعريف الإستراتيجيات العامة للتنافس على أنها: "إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي، ومواجهة قوى التنافس الخمس المتمثلة بالمنافسين والعملاء والموردين وتهديدات الداخلين الجدد والمنتجات البديلة"[2]، والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجيات:

[1] زكريا مطلك الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص: 250.

[2] فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص: 182.

الشكل رقم (08): الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ M- Porter

	التكلفة الأقل	تميّز المنتج
القطاع ككل	إستراتيجية ريادة التكلفة	إستراتيجية التمايز
سوق مستهدف	إستراتيجية التركيز	

الهدف الاستراتيجي

Source: Michael E. porter, op cit, p 39.

وسنحاول التطرق لتلك الاستراتيجيات فيما يلي:

2-1-إستراتيجية ريادة التكلفة

2-2-إستراتيجية التمايز

2-3-إستراتيجية التركيز

2-1-إستراتيجية ريادة التكلفة

تعتبر إستراتيجية ريادة التكلفة من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في بناء ميزتها التنافسية المستدامة، وكان ذلك مع بداية السبعينات لانتشار مفهوم منحنى الخبرة واقتصاديات الحجم.

2-1-1-مضمون ومتطلبات استراتيجية ريادة التكلفة

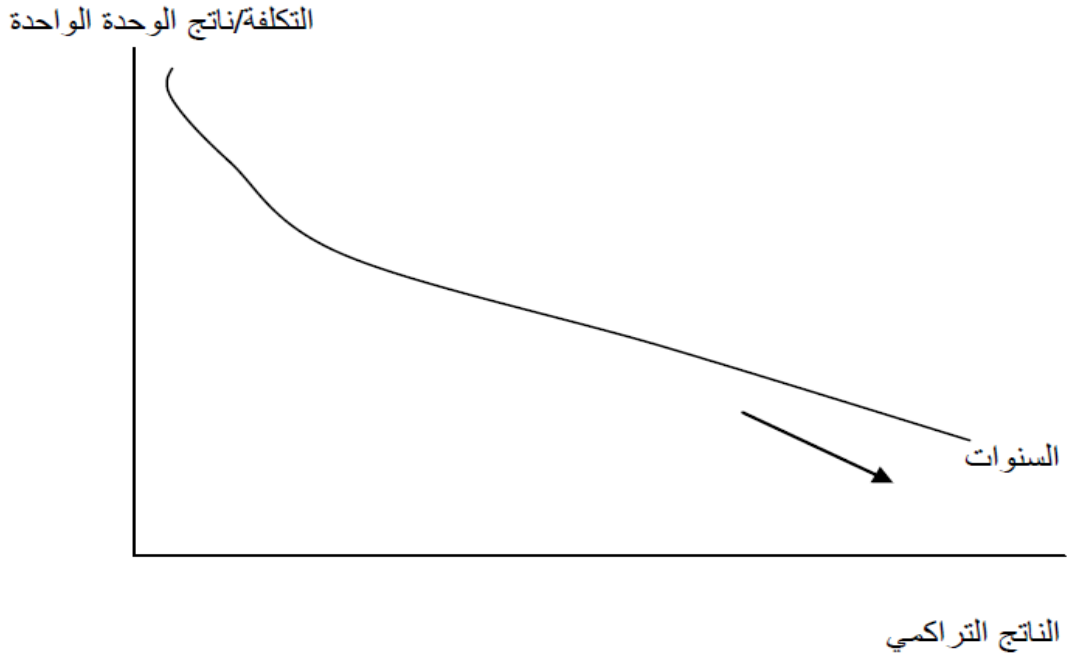
لاستراتيجية ريادة التكلفة مجموعة من المتطلبات، وسنحاول معالجة تلك المتطلبات بعد التطرق لمضمون هذه الاستراتيجية.

أولا: مضمون إستراتيجية ريادة التكلفة

مضمون إستراتيجية ريادة التكلفة يتمثل في قدرة المؤسسة على توفير السلع والخدمات بتكلفة أقل من منافسيها، وغالبا ما تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسات التي تتبنى سياسة المنافسة السعرية لتحقيق التفوق، أو تحقيق مركز تنافسي بين المنافسين، وذلك من خلال قدرتها على ترشيد الإنفاق وضبط التكاليف، ومن ثم بإمكانها تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين، مع إمكانية المحافظة على الجودة المرتقبة من طرف العملاء[1]. فكلما ازدادت خبرة المؤسسة في أداء نشاط ما فإن تكاليف أداء هذا النشاط تنخفض والتكرار المستمر للنشاط يساعد في إدخال التحسينات مع كل تكرار متتالي يمثل أساس اقتصاديات الحجم. والافتراض الذي يقوم عليه منحنى الخبرة على أنه كلما تضاعف الحجم التراكمي انخفضت تكاليف الوحدة بمقدار ثابت، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

[1] بومعراف إلياس، دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 205.

الشكل رقم (09): منحنى الخبرة



المصدر: فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 283.

فمن خلال منحنى الخبرة، يلاحظ أنه كلما استطاعت المؤسسة توسيع ناتجها بشكل أسرع من منافسيها وبالتالي تستطيع أن تتحرك نحو أسفل منحنى الخبرة وبالتالي تستطيع أن تصنع فارق في هامش التكلفة ما يؤدي إلى التفوق عن المنافسين، كما أن تبني هذه الاستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفورات الحجم الفعالة مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وذلك سوف لن يتحقق ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح مفهوم "**تدنية التكاليف** " هو الإطار الموجه لكامل الاستراتيجية.

ثانيا: متطلبات استراتيجية ريادة التكلفة

إن اتباع إستراتيجية ريادة التكلفة يتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية منها ما يلي[1]:

- ضرورة أن تتخذ المؤسسة الترتيبات المناسبة وتضع الأنظمة الفعالة وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد من كافة المستويات لتحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية وتقليل الهدر والتلف الفاقد في استخدام الموارد بما يساهم في ضبط الانفاق وترشيد التكلفة؛
- ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى وضع برامج لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على تطوير وتحديث وتنمية الرغبة والدافع لدى الأفراد لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الانفاق وترشيد التكلفة.

2-2- استراتيجية التمايز

تعتبر إستراتيجية التمايز من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في بناء ميزتها التنافسية، للتميز ولضمان البقاء في السوق.

2-2-1-مضمون ومتطلبات استراتيجية التمايز

لاستراتيجية التمايز مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها، وسنحاول معالجة تلك المتطلبات بعد التطرق لمضمون هذه الاستراتيجية.

أولا: مضمون إستراتيجية التمايز

تعتبر إستراتيجية التمايز منهج استراتيجي آخر لبناء والمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة، حيث تهدف المؤسسة في هذه الإستراتيجية إلى خلق نوع من الاحتكار في المنافسة وبالتالي تكون لها سلطة سوقية قوية نتيجة التميز، وتنطوي استراتيجية التمايز على تطوير سلعة أو خدمة ينظر لها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة أو متميزة من جوانب غير السعر[2]، فالمؤسسة هنا لا تعتمد على عامل التكلفة ولكن تعتمد على عناصر أخرى بمعنى الاهتمام

[1] - مصطفى محمود، أبو بكر فهد عبد الله منعم، الاجارة الاستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ،2008 ص 691، 692.

[2] جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبوبكر وآخرون، التفكير الاستراتيجي، الادارة الاستراتيجية –منهج تطبيقي-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 316.

بنوعية الشيء الذي يجعلها بعيدة عن المنافسة السعرية. فمثلا يكون التميز في الجودة، في النوعية، في الشكل.... بحيث يصبح العملاء أكثر تعلقا بها ودرجة نجاح هذه الاستراتيجية يتزايد في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها، ويعرف التميز بأنه بلوغ التفوق أو الوصول إلى حالة جيدة للغاية[1]. لكن، تكلفة استراتيجية التميز تكون مرتفعة لآن التميز يتطلب ذلك، ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول ما يلي:

- التميز على أساس الجودة؛
- التميز على أساس تقديم خدمات أكبر للعميل؛
- التميز على أساس التفوق الفني.

ولقد حدد Philip Kotler خمسة أبعاد أساسية لاستراتيجية التمييز والجدول التالي يوضح هذه الأبعاد:

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقاط البيع	الصورة
الشكل، الوظيفة، الاعتمادية، الكفاءة، المطابقة، الديمومة، قابلية التصليح، النمط والطراز.	سهولة الطلبات، التسليم، التركيب، تكوين العملاء، النصح، التصليح، وخدمات أخرى.	الكفاءة، اللباقة، المصداقية، الجدوى، الديمومة، والاتصال.	التغطية، الخبرة، الكفاءة.	الرموز، الإعلام، الأجواء، الحوادث.

الجدول رقم (02): أبعاد إستراتيجية التمييز

[1] وردة حواطي، أحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في متطلبات التميز المؤسسي-دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط-، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، 2020، ص 169.

المصدر: بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس-سطيف 1-، 2012-2013، ص 161.

والشكل الموالي يوضح مضامين سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز:

الشكل رقم (10): مضامين سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز

المصدر: عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة-دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد: 02، 2019، ص 782.

وانطلاقا من تحليل أنشطة سلسلة القيمة يمكن أن نوضح كيف تصنع استراتيجية التمييز الميزة التنافسية المستدامة، فهناك الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة التي تساعد في بناء تلك القيمة. فمثلا بالنسبة للأنشطة الداعمة نجد في البنية التحتية التنسيق بين الوظائف وبناء الجودة في الممارسات التنظيمية أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتم ذلك من خلال معاملة الأفراد كأعضاء فريق خاص والتركيز على نظم التحفيز التي تدعم الابتكار والجودة، وفيما يخص تطوير التكنولوجيا فإنه يتم الإنفاق بسخاء على البحث والتطوير للوصول إلى منتجات متميزة كما يتم الشراء الانتقائي من أفضل الموردين.

وبالنسبة للأنشطة الأساسية. فيتم ذلك من خلال استخدام أفضل الموارد والمكونات مع التركيز على الجودة العالية بإضافة إلى البراعة الشخصية في الإنتاج، والعمل على التوصيل السريع إلى الموزعين والعناية الفائقة في التعبئة والنقل، والإعلانات الخاصة والمميزة للمبيعات مع التركيز الشديد على معاملة العملاء والخدمة السريعة اللائقة والخاصة.

ثانيا: متطلبات استراتيجية التمايز

لتحقيق استراتيجية التمايز، لا بد من تحقيق مجموعة من الأنشطة تتمثل فيما يلي[1]:

- شراء مواد خام جيدة، بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج، بحيث يؤدي إلى: تقديم خصائص أفضل، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
- مجهودات بحث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج، حيث تؤدي إلى تحسين: الجودة، النوعية، والشكل الخارجي للمنتج؛
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، لتصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، مع الحرص على الصيانة والاستخدامات المرنة للمنتج؛
- نظام للتسليم ذو فترة زمنية قصيرة، مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.

[1] نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الإسترتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2007، ص 244-245.

2-3- استراتيجية التركيز

أما ثالث استراتيجية تنافسية عامة لبورتر M Porter فتتمثل في استراتيجية التركيز أو التخصص. لتركيزها على شريحة سوقية معينة أو تخصصها لخدمة احتياجات شريحة معينة من العملاء.

2-3-1- مضمون ومتطلبات استراتيجية التركيز

لاستراتيجية التمايز مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها، وسنحاول معالجة تلك المتطلبات بعد التطرق لمضمون هذه الاستراتيجية.

أولا: مضمون استراتيجية التركيز

تتضمن استراتيجية التركيز قيام المؤسسة بالتركيز على سوق معين، بمعنى أن اتباع هذه الاستراتيجية يتم بالتركيز على سلعة أو خدمة وكذا التركيز على جزء ضيق (أو أجزاء ضيقة) من السوق (شريحة معينة من الزبائن، أو منطقة جغرافية معينة ومحددة...)[1]، وتقوم هذه الاستراتيجية على افتراض إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي، أو من خلال التكاليف الأقل للمنتج المقدم لهذا القطاع، أو من التمييز والتكلفة الأقل معا.

ويتم تحديد القطاع الذي تركز عليه المؤسسة انطلاقا من جاذبيته والتي تبنى على معرفة المؤسسة بهذا القطاع، الأرباح التي يمكن تحقيقها، وشدة المنافسة، هذا في ظل توفر الإمكانيات التي تسمح للمؤسسة بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق، لأن استراتيجية التركيز تركز على جزء خاص من السوق، بحيث تكون قادرة على خدمة ذاك الجزء بفعالية كبيرة، على عكس إستراتيجية ريادة التكلفة واستراتيجية التمايز اللذان يتوجهان إلى السوق ككل.

[1] عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 246.

ولإستراتيجية التركيز بعدان هما[1]:

- **البعد الأول**: التركيز عل التكلفة، أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولذا يتم تقديم منتوج منخفض التكلفة قياسا بالمنافسين، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتوج عالي النوعية بالقياس مع المنافسين؛
- **البعد الثاني**: التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة.

ثانيا: متطلبات استراتيجية التركيز

لتحقيق استراتيجية التركيز، لا بد من تحقيق مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي:

- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- موارد المؤسسة تسمح بتغطية قطاع سوقي محدود؛
- تخصيص ميزانية مناسبة للإنفاق في مجالات البحث والتطوير بهدف تحسين الجودة وترشيد التكلفة؛
- توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛
- عدم وجود منافسين متخصصين في نفس القطاع السوقي؛
- وجود مجموعة مختلفة ومتميزة من المشترين الذين لهم حاجات مختلفة.

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 184.

3- المقاربات المفسرة لبناء الميزة التنافسية المستدامة

اختلفت وجهات النظر وتعددت المقاربات المفسرة لبناء الميزة التنافسية المستدامة وأهم تلك المقاربات ما يلي:

3-1- المقاربة المبنية على الموارد

من بين أهم المقاربات المفسرة لبناء الميزة التنافسية المستدامة نجد المقاربة المبنية على الموارد، وسنحاول فيما يلي إعطاء لمحة عن تلك المقاربة.

أولا: تعريف الموارد المولدة للميزة التنافسية المستدامة

تتجلى موارد المؤسسة في كل الإمكانيات المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة، والتي يمكن تقسيمها من المنظور الاستراتيجي إلى موارد عادية التي تستخدمها المؤسسة في التسيير الجاري كمخزون الموارد الأولية، والنقل، والطاقة، وغيرها، وموارد استراتيجية وهي الحاسمة لبناء الميزة المستدامة، حيث تضم المؤسسة جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بها، والمعلومات، وكذلك المعرفة التي تسيطر عليها والتي تمكنها من تصميم وتنفيذ استراتيجياتها التي تعمل على تحسين فعاليتها وكفاءتها[1]، ولقد أشار إليها الباحث B.Wernerfelt على أنها: "نقاط قوة أو ضعف لمؤسسة معينة، والتي قد تكون ملموسة أو غير ملموسة، حيث اعتبر المنتجات والموارد وجهان لعملة واحدة"، وعرفت كذلك على أنها: "حزمة من الموارد والقدرات والكفاءات المتخصّصة، صعبة التسويق والتقليد، والتي تعتمد عليها المؤسسة لبناء ميزتها التنافسية"[2]، وعليه فالموارد هي جملة الإمكانيات الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها.

ثانيا: خصائص الموارد المولدة للميزة التنافسية المستدامة

[1] Amin W. Mugera, Sustained Competitive Advantage in Agribusiness :Applying the Resource-Based Theory to Human Resources. iinternational Food and Agribusiness Management Review Volume 15, Issue 4, 2012, p 31.
[2] Sarra Rajhi Oueslati, Systemes d'information ressources humaines et identification des competences distinctives, these de doctorat, tunis, 2010, P 45.

حددها الباحث J. Barney(1991) أربعة خصائص أساسية والتي يفترض على الموارد الإستراتيجية أن تتسم بها حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهي كما يلي:

- **أن تكون ذات قيمة**: تكون الموارد ذات قيمة للمؤسسة إذا مكنت إدارتها من تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة وفعالية، وإذا مكنتها كذلك من استغلال نقاط قوتها لإقتناص الفرص المتاحة من البيئة الخارجية وتجنب تهديداتها، وأكد الباحث G .Hamel (1994) أن للموارد قيمة إذا مكنت المؤسسة من الدخول إلى العديد من الأسواق وأن يكون لها مساهمة كبيرة في زيادة قيمة المنتج النهائي؛
- **أن تكون صعبة التقليد**: إن الموارد التي تتسم بالقيمة والندرة لا بد عليها أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين، لكن حصول المؤسسة على الموارد ليس بالأمر الهين فهو يتطلب منها أموالا ضخمة، التي تستطيع المؤسسات الكبيرة فقط الحصول عليها، كما يمكن للمؤسسة أن تحمي ميزاتها التنافسية المتعلقة بالإبداع والاختراعات بواسطة طرق ذات بعد قانوني، كبراءات الاختراع مثلا[1]؛
- **ليس لها بديل**: يتطلب من المؤسسة الحصول على موارد ليس لها بديل أو ما يقابلها من الموارد الاستراتيجية الأخرى.

وسيتم توضيح أهمية توافر الشروط الأربعة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الجدول التالي:

[1] Bernard Forgues et Erik Lootvoet, Avantage concurrentiel durable imitation et ambiguïte causale, Lavoisier | Revue française de gestion, - no 165, 2006, p 200.

الجدول رقم (03): خصائص الموارد المولدة للميزة التنافسية المستدامة

أثارها على ميزة المؤسسة	خصائص الموارد			
	ذات قيمة	نادرة	صعبة التقليد	غير قابلة للإستبدال
غياب الميزة التنافسية	لا	لا	لا	لا
ميزة تنافسية متعادلة	نعم	لا	لا	لا
ميزة تنافسية مؤقتة	نعم	نعم	لا	لا
ميزة تنافسية مستدامة	**نعم**	**نعم**	**نعم**	**نعم**

Source : Omar Mahdi, Mahmoud Khalid Almsafir, The Role Of Knowledge And Knowledge Management Insustaining Competitive Advantage Within Organizations:A Review**,** African Journal Of Business Management Vol, 5 (23), 2011, P 9917.

وعليه فالميزة التنافسية المستدامة تتطلب توافر الخصائص الأربع السابقة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): خصائص الموارد المولدة للميزة التنافسية المستدامة

Source : Amin W. Mugera, Sustained Competitive Advantage in Agribusiness :Applying the Resource-Based Theory to Human Resources. international Food and Agribusiness Management Review Volume 15, Issue 4, 2012.p32.

3-2-المقاربة المبنية على العلاقات

هذه المقاربة تعالج أهمية الموارد الاستراتيجية التي قد تتولد من خلال علاقة التعاون بين المؤسسات باسم التحالف الاستراتيجي، وتأخذ هذه المقاربة الأهمية الاستراتيجية لموارد المؤسسة الواحدة وأيضا للموارد الاستراتيجية المشتركة بين المؤسسات لهذا يعتبره العديد مكملا للمقاربة المبنية على الموارد[1]. ويعد كل من الباحثان Jeffrey Dyer و Harbir Singh (1998) أوّل من أصّلا لظهور هذه المقاربة وذلك من خلال بحثهما المنشور في مجلة" The Academy Of Management" تحت عنوان:

"Cooperative Strategy and sources of interorganizational competitive advantage.: Th Relational View"

أين بينا فيه كيف لاستراتيجية التحالف أن تحقق الميزة التنافسية من خلال علاقة التعاون والثقة المتبادلة، التي تؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع التي لا يُمكن للمؤسسات التي تنشط لوحدها أن تحققها، فهذه العلاقات تساعد المؤسسات المتحالفة بتطوير معارفها ومهارتها ومزجها بطريقة فريدة مما يسمح لها بتحقيق ما يسمى بـ"ريع العلاقة" Relationel Rents .

3-3- المقاربة المبنية على المعرفة

تعد هذه المقاربة امتداد للمقاربة الأصل المبنية على الموارد، والتي تزداد يوما بعد يوم نظرا لمساهمتها الجبارة في إدماج المؤسسات ضمن النظام الاقتصادي العالمي الجديد المبني على اقتصاد المعرفة، حيث ركز أصحاب هذا التيار على مورد جد خاص ألا وهو المعرفة، حيث اعتبروا هذا المورد عامل مهم لنجاح أي مؤسسة، فهو يركز على نظريات التعلم وعن دور التكوين والتدريب والبحث والتطوير في تفعيل رأس المال الفكري لأفراد المؤسسة.

تعددت التعاريف التي تناولت تعريف المعرفة فلقد اختلفت وجهات النظر كل حسب تكوينه وبيئته، حيث عرفت على أنها: "مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة" وعرفت أيضا على أنها: "تضم جميع القدرات والمهارات الفكرية للفرد فضلا عن قدرتهم على

[1] Minyu Wu, Towards a Stakeholder Perspective on Competitive Advantage, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 4; 2013. P 22.

اكتساب المزيد منها عن طريق التعلُم ومدى قدرتهم على التكيف واكتساب معلومات جديدة"[1]، وتعرف أيضا على أنها: " تلك المعلومات المفهومة والمحللة القابلة للاستخدام ولحل مشكلة معينة"[2]، وعليه فالمعرفة هي عبارة عن منتج يتولد من خلال امتزاج كل من الخبرة والمعلومات والمدركات الحسية للفرد.

خلاصة الفصل:

في ظل الانفتاح الاقتصادي الكبير الذي يشهده العالم تماشيا مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي جعلت من العالم قرية صغيرة تشتد فيها المنافسة وترتفع فيها المخاطر، أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب في المحافظة على

[1] Susan E. Jackson., Michael A. Hitt Angelo S. Denis, Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management, Jossey-Bass, Usa, 2003, p 9.

[2] نجم عبود نجم، ادارة المعرفة،: المفاهيم، والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2008، ص 25.

استمرارية نشاطها السعي إلى تحقيق ميزة تقوي من مركزها التنافسي وتميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في نفس مجال نشاطها بما يضمن تحقيق الريادة والتفوق، ولكن طبيعة بيئة الأعمال المتقلبة في ظل عصر السرعة والتكنولوجية الحديثة أدت إلى الحد بشكل كبير من عمر هذه المزايا الذي أصبح من الضروري على هذه المؤسسات العمل بشكل مكثف ومستمر من أجل المحافظة عليها أطول فترة ممكنة ومحاولة استدامتها.

الفصل الثالث

المسؤولية الاجتماعية كمدخل لبناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي

تمهيد:

ما من شك في أن لمؤسسات التأمين التكافلي أثرا بليغا في قطاعات التنمية الشاملة المستدامة، حيث تعمل هذه المؤسسات القيام بتغطيات تأمينية لمختلف مجالات التنمية المستدامة، كذلك من خلال الاستثمارات التي تقوم بها.

يعد الأمن مطلبا فطريا وهدفا يصبو لتحقيقه الفرد والمجتمع، وسعيا لتحصيله وتماشيا مع التطورات المعاشة تم استحداث مؤسسات متخصصة في هذا المجال، وقد شهدت التجارب التطبيقية أسبقية ظهور مؤسسات التأمين التجاري. حيث اكتسحت هذه الأخيرة السوق التأمينية لعقود من الزمن، ونظرا لتنافي نشاطها مع التعاليم الشرعية نادت المجامع الفقهية بضرورة إيجاد بديل شرعي لها، وكان هذا بمثابة الدافع الأساسي لبروز مؤسسات التأمين التكافلي الملتزمة في إداراتها للعمليات التأمينية والاستثمارية بالأحكام والمبادئ الشرعية الناظمة للعلاقات والعقود والمعاملات، وتعد مؤسسات التأمين التكافلي ثاني أكبر المؤسسات المالية الإسلامية المعتمد عليها لتحقيق التنمية. ويرجع ذلك لتميزها في إدارة العقود التأمينية وتنوع الصيغ الاستثمارية المعتمدة أثناء تشغيل الأقساط أو الفوائض المالية.

وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل والذي احتوى على:

1-مدخل مفاهيمي للتأمين التكافلي

2- مؤسسات التأمين التكافلي

3-أثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي

1- مدخل مفاهيمي للتأمين التكافلي

سنحاول من خلال هذا المدخل معالجة النقاط التالية:

1-1-الإطار النظري للتأمين

1-2-ماهية التأمين التكافلي

1-3-الدور التنموي للتأمين التكافلي وأهدافه

1-1-الإطار النظري للتأمين

يلعب نظام التأمين دورا مزدوجا، حيث يقوم بتلبية وتوفير حاجيات المؤمن لهم من جهة، وتجميع المدخرات نتيجة دفع هؤلاء للأقساط الواجب دفعها واستثمارها في عدة مشاريع اقتصادية مما ينتج عنه النهوض بالاقتصاد الوطني والمساهمة في النمو الاقتصادي.

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع التأمين بالدراسة والتحليل، وسنحاول في هذا المطلب التطرق لنشأة التأمين وتطوره فلقد مر التأمين خلال نشأته بعدة مراحل. مع إعطاء بعض التعاريف المهمة التي تناولت موضوع التأمين.

1-1-1-مفهوم ومبادئ التأمين

يعتبر التأمين أحد الأنشطة الاقتصادية الحديثة الهامة لأنه من أفضل الوسائل لإدارة الخطر والأنسب لتحويله أو نقله، ولم تشتهر كلمة تأمين في تداول اللغة العربية حتى اختيرت كلفظ مقبول للترجمة عن نظيرها (insurance) في اللغة الإنجليزية[1] -ولذا فالتأمين لفظة مستحدثة في قاموس اللغة العربية- ويرجع أصل التأمين إلى اللفظة اللاتينية

1 يوسف بن عبد الله الزامل، الشركات التأمينية التجارية التعاونية: نحو اتجاهات بديلة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 04، ص 65.

(Securus) والتي تعني في مدلولها الأمن، وانبثقت عنها كلمة (Assecuratio) والتي تعني الأمن (La Sécurité)، الضمان (garantie)، التأكد (certitude)،...التأمين (L'assurance)[1]. فالتأمين ضمان القدرة على درء الأخطار وتوفير الأمان وطمأنينة النفس، بمعنى زوال الخوف من خطر محتمل الحدوث، وتقليل نتائجه وآثاره لتحفيز الاستثمار والأعمال.

أولا: مفهوم التأمين

تعدد التعاريف التي تناولت موضوع التأمين بالدراسة والتحليل، وسنحاول التطرق للتأمين في معظم مجالاته، وإبراز المبادئ التي يقوم عليها.

❖ التأمين في اللغة

يشتق التأمين لغويا من آمن أي اطمأن وزال خوفه بمعنى سكن قلبه. وله معان عديدة منها: إعطاء الأمان، مثل تأمين الحربي إذا نزل في بلاد المسلمين، ومنها التأمين على الدعاء وهو قول آمين أي استجب[2]. وهو أيضا مشتق من الأمن والأمان، والأمن ضد الخوف، ومنه قوله سبحانه وتعالى: (وهذا البلد الأمين)[3] يريد به البلد الآمن من الخوف فالتأمين يدور على الثقة والطمأنينة والاستقرار النفسي، وسكون القلب تجاه المخاطر ومن كل شر[4]. وفي المنجد أمن على ماله عند فلان أي جعله في ضمانه[5].

❖ التأمين في الاصطلاح

1 Mohammed Boudjellal, Les assurances dans un système islamique, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Ferhat Abbas, Sétif, 'N°0 5, 2005, p 62.

[2] عز الدين فلاح، التأمين –مبادئه، أنواعه–، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 6.

[3] سورة البلد، الآية 3.

[4] محمد طلال عادل فخري الشيخلي، منتجات الإقتصاد الإسلامي ودورها في تلبية متطلبات العصر، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل الدكتوراه في العلوم الإسلامية/ قسم الفقه وأصوله– تخصص الفقه وأصوله، جامعة تكريت، العراق، ص 180.

[5] يوسف بن عبد الله الزامل، مرجع سابق، ص 65.

يمكن أن يعرف التأمين اصطلاحا بأنه عبارة عن الأنظمة والقواعد والهيئات والمؤسسات والشركات والعقود والإجراءات والسلوكيات التي تعمل على تقليل احتمالات حدوث الخسائر والأضرار والإصابات و(أو) تخفيف أثارها ومعالجة تكاليفها وأعبائها إذا حدثت[1]. وهو تعاون منظم تنظيما دقيقا بين عدد كبير من الناس معرضين جميعا لخطر واحد، إذا تحقق الخطر بالنسبة إلى بعضهم تعاون الجميع في مواجهته بتضحية قليلة يبذلها كل منهم، يتلافون بها أضرارا جسيمة بمن نزل بهم الخطر منهم[2].

فالتأمين هو نشاط تجاري غرضه أن يحصل تأمين الأفراد والشركات من بعض ما يخافونه من المكاره مقابل عوض مالي "**القسط**"، فهو أداة اقتصادية تهدف إلى حماية الأفراد أو الهيئات من الخسائر المادية. ولقد تعددت تعاريف رجال الاقتصاد والقانون وكذلك كُتاب التأمين للتأمين. كل حسب وجهة نظره ومجال تخصصه، وسنستعرض فيما يلي أهم هذه التعاريف:

لقد كان تعريف البروفسور الفرنسي (Joseph Hémard) أشمل تعاريف فقهاء القانون، والذي عرفه بقوله: "عملية يحصل بمقتضاها أحد الطرفين وهو المؤمن له، نظير دفع مبلغ معين وهو القسط، على تعهد لصالحه أو لصالح غيره في حالة تحقق خطر معين، من الطرف الآخر وهو المؤمن الذي يحمل على عاتقه مجموعة من المخاطر، ويجري المقاصة بينهما وفقا لقوانين الإحصاء"[3]، ويعرف أيضا على أنه تحويل أعباء المخاطر من المؤمَّن له إلى المؤمِّن مقابل قسط التأمين والتزام المؤمن بتعويض الضرر والخسارة للمؤمن له[4].

كان للمشرع الجزائري رأي في هذا الشأن، حيث عرف عقد التأمين في المادة 619 من القانون المدني الجزائري على أن: "التأمين عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن أن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغا

---

[1] المرجع نفسه.

[2] حورية عبد العزيز، رشيد درغال، إسهامات التأمين التكافلي في تمويل التنمية الاقتصادية، مجلة الإحياء، المجلد: 20، العدد: 27، 2020، ص: 463.

[3] سهام رياش، تطوير قطاع التأمين وتطبيق التأمين التعاوني كبديل للتأمين التجاري في الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد: 06، العدد: 02، 2019، ص: 12.

[4] محمد عيسى شديد، اتجاهات المستفيدين من خدمات التأمين التقليدي (التجاري) وخدمات التأمين الإسلامي (التكافلي) في منطقة جنوب الضفة الغربية: دراسة مقارنة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 16، 2018، ص: 30.

من المال أو إيراد مرتب أو أي عوض مالي آخر في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبين في العقد، وذلك مقابل قسط أو أي دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن"[1]. ومع أن التعريفين السابقين تطرقا لأهم عناصر العملية التأمينية، إلا أنهما أهملا الجانب الفني لهذه العملية.

لقد حظي الجانب الفني للتأمين بأهمية بالغة لدى مختصي التأمين، من خلال تركيزهم على العناصر الفنية لعملية التأمين القائمة على الأسس الرياضية والإحصائية "**الإكتوارية**".

من هذه التعاريف، تعريف (Albert Chaufeton): "التأمين هو عملية مقاصة بين الأحداث العشوائية بواسطة التعاون المنظم وفقا لقوانين الإحصاء"[2]، بالنظر لهذا التعريف نجده ركز على الجانب الفني بقدر يفوق الجانب القانوني مع أنهما يتمتعان بذات الأهمية.

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف التأمين على أنه عقد معاوضة يلتزم أحد طرفيه وهو المؤمِّن أن يؤدي إلى الطرف الآخر وهو المؤمَّن له أو من يعينه "**المستفيد**" عوضاً مالياً يتفق عليه، يدفع عند وقوع الخطر أو تحقق الخسارة المبينة في العقد وذلك نظير التزام المؤمن له بدفع قسط التأمين بالقدر والأجل والكيفيَّة التي ينص عليها العقد المبرم بينهما.

1-1-2-مبادئ للتأمين

لقد ركز معظم الباحثين في تعريفهم للتأمين على مبدأ التعويض، وهو الأساس الذي يقوم عليه التأمين بصفة عامة. لكن هناك مبدأ الاتفاق. الذي يتعلق بدرجة أولى بتأمينات الأشخاص.

أولا: مبدأ التعويض

[1] معراج جديدي، محاضرات في قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008، ص: 31.

[2] Mohammed Boudjellal, op.cit, p 63.

يقضي مبدأ التعويض بأنه لا يجوز للمؤمن له أن يجعل من عقد التأمين مصدر ربح بل وسيلة للتعويض فقط، بمعنى أنه إذا ما تحقق الخطر المؤمن منه فإن التعويض الذي يلتزم بدفعه المؤمن له يجب ألَّا يزيد عن قيمة الخسارة التي حدثت فعلا مهما كان مقدار مبلغ التأمين كبيرا[1].

من ثم فإن المؤمن له بناء على هذه الصفة لا يتقاضى إلا أقل القيمتين "مبلغ التأمين المذكور في العقد وقيمة الضرر"[2]. ويعتبر التعويض المبدأ الرقابي لقانون التأمين، ويتحدد مفهوم التعويض بالقيمة المالية الدقيقة الكافية لإعادة وضع المؤمن عليه إلى ما كان عليه قبل وقوع الحادث.

ثانيا: مبدأ الاتفاق

يتم الاتفاق بين المؤمن والمؤمن له على أن يلتزم المؤمن في حال حدوث الخطر بدفع مبلغ نقدي يسمى "**مبلغ التأمين**"[3] وهذا التأمين ليست له صفة تعويضية –انعدام الصفة التعويضية– لأن المؤمن له يستحق مبلغ التأمين المتفق عليه دون الحاجة إلى إثبات ضرر أو إصابة، ويخص هذا المبدأ بدرجة أولى تأمينات الأشخاص. كما أن للمؤمن له أن يجمع بين مبلغ التأمين المستحق من المؤمن والتعويض ممن تسبب في الضرر، فالمؤمن هنا لا يحل محل المؤمن له.

1–2– ماهية التأمين التكافلي

يُعد التأمين التكافلي مظهرا من مظاهر صلاحية الشريعة الإسلامية الغراء لكل زمان، فلقد تم استكمال حلقات الاقتصاد الإسلامي، أو ما أطلق عليه الاقتصاديون بنموذج "**الطائر الإسلامي**" وذلك من خلال بناء الركيزة الثالثة من الاقتصاديات الحديثة فأي اقتصاد حديث يتطلب وجود ثلاث ركائز أساسية تُصور على هيئة طائر، حيث أن قطاع البنوك يمثل رأس الطائر، بينما يشكل قطاع الاستثمار جناحه الأيمن وقطاع التأمين جناحه الأيسر. كما يهدف

1 حربي محمّد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر–النظرية والتطبيق–، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 75.

2 معراج جديدي، محاضرات في قانون التأمين الجزائري، مرجع سابق، ص: 113.

3 أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 134.

التأمين التكافلي على اختلاف أسسه التي يقوم عليها إلى تقديم الخدمة التي يقدمها التأمين التجاري لحامل الوثيقة بطرق تعاونية مشروعة خالية من الغرر المفسد للعقد وسائر المحظورات.

1-2-1-المسيرة الفقهية للتأمين التكافلي

عارضت طائفة كبيرة من رجال الدين بالعالم الإسلامي لنظام التأمين التجاري المعمول به في الغرب وبالدول الإسلامية، وذلك لاشتماله على العديد من المخالفات الشرعية وأهم هذه المخالفات ما يلي:

- إن عقد التأمين التجاري من عقود المعاوضات المالية الاحتمالية المشتملة على الغرر الفاحش، والغْرر هو الاحتمال والتردد بين حصول الضرر وعدمه لأحد الطرفين: الشركة أو المستأمنين[1]. وأيضا هو ما لا يعرف عواقبه في عقود المعاوضات ويحرم الغرر الفاحش ويعفى عن اليسير منه، وكذلك إن لم يكن في عقود المعاوضات، مثل التبرع والهبة فلا يحرم الغرر فيهما، ولكن ليس كل خطر غرر ولكن كل غرر خطر، فقد يوجد خطر ولا يكون غرر كما في التجارة حيث يشتري التاجر السلعة ويتربص بالسعر كي يرتفع السعر ليربح فيها، ولكن قد تنخفض الأسعار ويخسر وهذا خطر ولكن لا يوجد غرر[2]. فموضع الغرر هنا أن المؤمَّن له لا يستطيع أن يعرف وقت العقد مقدار ما يعطي أو يأخذ وكذلك المؤمَّن (شركة التأمين). فقد يدفع المؤمن له قسطاً أو قسطين ثم تقع الكارثة (الخطر المؤمن منه) فيستحق ما التزم به المؤمن وقد لا تقع الكارثة أصلاً فيدفع المؤمن له جميع الأقساط ولا يأخذ شيئاً. وقد ثبت أن **النبي** ﷺ: "**نهى عن بيع الغرر**"[3]؛

[1] عبد الستار أبو غدة، أسس التأمين التكافلي، المؤتمر الثاني للمصارف الإسلامية، 11- 13 /2007/03، دمشق، ص3.

[2] عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي، إدارة الغرر في التأمين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي، جدة، 2010، ص 86-88.

[3] سليمان بن الأشعث السجستاني الأزدي، سنن أبي داؤد، كتاب البيوع والإجارات، باب في بيع الغرر، رقم 3376، دار ابن حزم، بيروت، الطبعة الأولى، 1419هـ/1998م، ص 524.

- إن عقد التأمين التجاري يشتمل على الربا بنوعيه، ربا الفضل والنسيئة معا. فعقد التأمين من عقود المعاوضات المالية الاحتمالية حيث يتم مبادلة المال بجنسه، فعند حصول الخطر يتم تعويض المؤمن له، وهذا التعويض قد لا يساوي ما دفع من أقساط، فإما أن يكون أكثر أو أقل فالتفاضل محقق، وهذا أساس ربا الفضل. أما ربا النسيئة في وقت دفع التعويض، حيث يتم دفع قسط التأمين أولا وإذا تحقق الخطر دفع التعويض، بمعنى تأخر قبض أحد البدلين، وهو عين الربا؛

- إن عقد التأمين التجاري يشتمل على القمار المحرم بقوله تبارك وتعالى: ﴿ يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ رِجْسٌ مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾[1]، والقمار هو: كل لعب يشترط فيه غالبا أن يأخذ الغالب شيئا من المغلوب، وحقيقته مراهنة على غرر محض[2]، فالقمار هو التردد بين الغنم والغرم[3]. إذن القمار هو عقد يتعهد بموجبه كل مقامر بدفع مبلغا من المال للمقامر الذي كسب المقامرة[4]، وتظهر صورة المقامرة في التأمين التجاري في أن كلا من طرفي عقد التأمين قد يربح وقد يخسر، فإن ربحت الشركة خسر المؤمن له، وإن ربح المؤمن له خسرت الشركة؛

- إن عقد التأمين التجاري يشتمل على الرهان (الميسر) وهو أن يتبارى اثنان على شيء يكون أو لا يكون، فمن تحقق قوله فله من الأخر كذا. وتتفق المراهنة والقمار في أن حق المتعاقد في كل منهما يتوقف على واقعة غير محدودة[5]؛

---

[1] سورة المائدة، الآية 90.

[2] عبد القادر جعفر، التأمين التكافلي بين المستندات الشرعية والقيود القانونية، مداخلة ضمن الندوة الدولية: شركات التأمين التقليدي ومؤسسات التأمين التكافلي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 25- 26 أفريل 2011، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو –مغاربي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2011، ص 279.

[3] مفسر بن عتيق الدوسري، التأمين التعاوني بين أحلام النظرية وأوهام الواقع، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى: التأمين التعاوني، الهيئة الإسلامية العالمية الاقتصاد والتمويل – رابطة العالم الإسلامي–، 2009، ص 5.

[4] فايز أحمد عبد الرحمان، التأمين في الإسلام، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 82.

[5] عبد القادر جعفر، مرجع سابق، ص: 279-280.

- أكل مال بغير طيب نفس المؤمن له وهذا يحدث عند الإلزام بعقود المعاوضة، بالإضافة إلى أكل أموال الناس بالباطل، حيث يدفع الشخص المال ولا يحصل على عوض مكافئ[1].

بعد أن تم تحريم التأمين التجاري، كان لا بد على الفقهاء والعلماء إعطاء البديل الشرعي فعقدت الندوات والمؤتمرات، وفيما يلي سنلخص المسيرة الفقهية للتأمين التكافلي:

إن البداية الحقيقية لمسيرة الفكر الفقهي المعاصر في موضوع التأمين كانت بدمشق في الفترة 1-1961/04/6م، والذي شارك فيه عدد من علماء الشريعة منهم الشيخ أبو زهرة الذي أقر بحرمته ما دام قائما على المعاوضة، والشيخ الصديق مُحَمَّد الأمين الضرير الذي حرمه أيضا لأجل الغرر، والأستاذ مصطفى الزرقا الذي أجازه إذا كان خاليا من الربا[2]. وفي عام 1964 عقد في دمشق اجتماع للمجمع الفقهي الإسلامي نوقش فيه موضوع التأمين حيث اتفق الفقهاء على تحريم التأمين التجاري وإقرار التأمين التكافلي بديلا[3]، وبجمهورية مصر العربية عُقد مؤتمران للعلماء المسلمين، الأول انعقد عام (1385هـ/1965م) والثاني عُقد عام (1392هـ/1972م) حيث تم استعراض ومناقشة صيغة التأمين التكافلي من قبل الفقهاء في كلا المؤتمرين، فأجازه الفقهاء بالإجماع[4].

لينجز الشيخ الصديق الضرير رسالته لنيل الدكتوراه في الشريعة الإسلامية والتي بعنوان "**الغرر وأثره في العقود في الفقه الإسلامي**" أين أرجع سبب فساد أغلب العقود إلى كثرة الغرر فيها، كما أشار إلى أن أكل أموال الناس بالباطل لا يصلح أن يكون دليلا على منع التأمين، ليؤكد في الأخير جواز التأمين التعاوني شرعا لأن الغرر لا يؤثر فيه لأنه من عقود التبرعات.

[1] مفسر بن عتيق الدوسري، مرجع سابق، ص: 6.

[2] علي محي الدين القرة داغي، التأمين الإسلامي- دراسة فقهية تأصيلية-، دار البشائر الإسلامية، بيروت، الطبعة الثالثة، 2009، ص: 154.

[3] إيمان بغدادي، الإطار القانوني لتطبيق التأمين التكافلي في الجزائر، مجلة العلوم الإسلامية، المجلد: 03، العدد: 01، 2021، ص: 130.

[4] رياض منصور الخليفي، تقييم تطبيقات وتجارب التأمين التكافلي، مداخلة ضمن ملتقى التأمين التعاوني، الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل، الكويت، 20- 22 جانفي 2009، ص: 5.

ثم توالت الدراسات والمؤتمرات، لعل أولها المؤتمر العالمي الأول للاقتصاد الإسلامي في مكة المكرمة سنة 1396هـ/1976م، وبتاريخ 1397/04/04هـ أصدرت هيئة كبار العلماء بالمملكة العربية السعودية قرارا قضى بتحريم التأمين التجاري وإباحة التأمين التعاوني، والذي أقره أيضا المجمع الفقهي بمكة المكرمة بتاريخ 1398/07/10هـ، وبعد أن استقر الأمر بحرمة التأمين التجاري بكافة أنواعه برزت شركة التأمين الإسلامية السودانية كأول شركة تأمين إسلامية في العالم تمارس التأمين التكافلي الإسلامي حيث قام بتأسيسها بنك فيصل الإسلامي السوداني من أجل التأمين على ممتلكاته وذلك سنة 1967م. ونجد أن التأمين التكافلي كان متأخرا بعض الشيء مقارنة بالصيرفة الإسلامية.

ليتم في عام 1983م تأسيس الشركة الإسلامية العربية للتأمين في البحرين[1]، وفي سنة 1984م دخل قانون التأمين التكافلي حيز التنفيذ في ماليزيا وتأسست أول شركة تأمين تكافلي في العام نفسه. كما تم تكرر عرض موضوع التأمين التكافلي على مجمع الفقه الإسلامي الدولي بجدة في مؤتمره الثاني المنعقد سنة 1406/04/16هـ الموافق لـ 1985/12/28م فأصدر المجمع قراره التاريخي، والمكون من ثلاثة بنود هي:

- إن عقد التأمين ذا الاشتراك الثابت الذي تتعامل به شركات التأمين التجاري عقد فيه غرر كبير مُفسد للعقد، ولذا فهو محرم شرعا؛
- إن العقد البديل الذي يحترم أصول التعامل الإسلامي هو عقد التأمين التكافلي القائم على أساس التبرع والتعاون، وكذلك الحال بالنسبة لإعادة التأمين القائم على أساس التأمين التكافلي[2]؛
- دعوة الدول الإسلامية للعمل على إقامة مؤسسات التأمين التكافلي، وكذلك مؤسسات تعاونية لإعادة التأمين[1].

[1] Mohammed Boudjellal, op.cit, p: 67-68.

[2] رياض منصور الخليفي، مرجع سابق، ص: 5.

* هو محمد أمين بن عمر بن عبد العزيز عابدين الدمشقي، فقيه الديار الشامية، وإمام الحنفية، ولد بدمشق في 1197هـ- 1784م، وتوفي بها في 1252هـ-1836م.

في العام نفسه أسست المملكة العربية السعودية أول شركة تأمين إسلامية تحت اسم الشركة الوطنية للتأمين التعاوني، وبهذا انطلقت مؤسسات التأمين الإسلامي في عدد كبير من الأقطار الإسلامية مثل: باكستان، والأردن، والإمارات، والبحرين، وغيرها. أما الدول الغربية فقد سارعت هي الأخرى إلى فتح نوافذ خاصة بالتأمين التكافلي لجذب شريحة سوقية مهمة –المسلمين– وأيضا للامتيازات التي يتميز بها عن التأمين التقليدي.

لكن، الذي لا غبار عليه هو أن أول فقيه تحدث عن التأمين هو العلامة ابن عابدين* في حاشيته "**رد المحتار على الدر المختار**" وخلص العلامة إلى أن عقد التأمين بصورته آنذاك باطل. مع وجود بعض النصوص التي تناولت موضوع التأمين منها الفتوى التي صدرت من العلامة أحمد بن يحي المرتضى، حيث جاء في كتابه القيم: "**البحر الزخار**": أن ضمان ما يسرق أو يغرق باطل[2]، وقد استند الفقهاء على مجموعة من الأدلة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وفيما يلي أهمها:

أولا: من القرآن الكريم

- قال الله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾[3]؛
- ويقول تعالى: ﴿وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ (3)﴾[4]؛

❖ **وجه الاستدلال:** يعتبر التأمين التكافلي من ضمن القضايا التي تدخل في التعاون على البر الذي أمرنا به الله سبحانه وتعالى، لأن البر اسم جامع لأعمال الخير كلها، والتأمين التكافلي يقوم على تبادل التبرع بين حملة

[1] Mohammed Boudjellal, op.cit, p 66.

[2] للمزيد انظر علي محي الدين القرة داغي، التأمين الإسلامي– دراسة فقهية تأصيلية–، مرجع سابق، ص: 144-147.

[3] سورة المائدة، الآية: 2.

[4] سورة العصر.

الوثائق حيث أن التأمين وجه من وجوه الخير، ناهيك عن خلو التأمين التكافلي من الربا والغرر والجهالة، بالإضافة إلى ذلك فالتأمين التكافلي ينفي عن نفسه صفة التعاون على الإثم والعدوان المنهي عنهما.

ثانيا: السنة النبوية الشريفة

- **قال رسول الله صلّى الله عليه وسلم: "والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه"[1]؛**
- **وفي قوله صلّى الله عليه وسلم: "إن الأشعريين إذا أرملوا في الغزو أو قل طعام عيالهم بالمدينة جمعوا ما كان عندهم في ثوب واحد ثم اقتسموه بينهم في إناء واحد بالسوية فهم مني وأنا منهم"[2].**

❖ **وجه الاستدلال:** أيد الرسول ﷺ عمل الأشعريين بقوله عنهم فهم مني وأنا منهم، وهذه صورة مثالية للتكافل والتعاون. فهو دليل واضح على مشروعية التأمين التكافلي.

لقد حث الله عباده على التعاون على البر والتقوى، وذلك عن طريق مشاركتهم في تخفيف آلامهم ويتحقق كل هذا في التأمين التكافلي. فهو عون للمسلم الذي حلت به مصيبة في نفسه أو ماله أو في نفس أخيه أو في مال أخيه، عن طريق تغطيه ما يترتب عن ذلك من تبعات مالية يقدمها له إخوانه المشتركون معه في التأمين كتبرع منهم.

1-2-2- تعريف وأسس التأمين التكافلي

يعتبر التأمين التكافلي من بين أهم القضايا التي نالت اهتمام الفقهاء بدرجة أولى والاقتصاديين المهتمين بالبحث في الاقتصاد الإسلامي.

[1] أبي الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، كتاب الذكر والدعاء والتوبة والاستغفار، باب فضل الاجتماع على تلاوة القرآن، وعلى الذكر، رقم 2699، ص 2074.
[2] أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، كتاب الشركة، باب الشركة في الطعام والنهد والعروض، ج 5، رقم 2456، ص 129/128.

أولا: تعريف التأمين التكافلي

قبل التطرق لإدراج مفهوم التأمين التكافلي لابد من الإشارة إلى المسميات التي أعطيت له، فمنها التأمين الإسلامي أي الذي تتفق أحكامه مع الشريعة الإسلامية، التأمين التعاوني بمعنى تعاون المشتركين في تعويض الأضرار الناتجة عن المخاطر التي قد تلحق بأحدهم، التأمين التبادلي لتبادل المشتركين فيما بينهم لتحمل الخطر وسمي تأمينا تبادليا لأن كل مشترك يجمع بين صفتي المؤمن والمؤمن له. وجدت في الغرب صيغ للتأمين التعاوني ولكنها ليست بالضرورة صيغا إسلامية فقد تتفق وقد لا تتفق مع صيغة التأمين الإسلامي، ذلك أن الشريعة الإسلامية تتطلب في هذا النوع من التعاون أو التكافل أو التبادل شروطا قد لا تتوافر في أنواع وصيغ التأمين التعاوني أو التكافلي في الغرب[1]. والمصطلح الذي سيتم التعامل به في هذه الأطروحة هو مصطلح "**التأمين التكافلي**".

التكافل لغة من الكفالة بمعنى الضمان. يقال كفل بالرجل وتكفَّل وأكفله إياه، إذا ضمنه، أو الالتزام بالحفظ والرعاية ولقد حث الرسول ﷺ على كفالة اليتيم، ومقتضى صيغة التكافل التي هي صيغة للمشاركة بين طرفين أو أكثر أن كلا منهم ضامن للآخر[2].

أما بالنسبة **للتعريف الاصطلاحي** فلقد اصطلحت العديد من التعاريف التي تناولت التأمين التكافلي بالدراسة والتحليل فكل أدلى بدلوه، حيث عرفه البروفسور صديق الضرير: "بأنه نوع التأمين الذي يجتمع فيه عدة أشخاص معرضين لأخطار متشابهة ويدفع كل منهم اشتراكا معينا وتخصص هذه الاشتراكات على ما صرف من تعويض كان للأعضاء حق استردادها وإذا نقصت طولب الأعضاء باشتراك إضافي لتغطية العجز، فأعضاء شركة التأمين التكافلي

[1] حسين حامد حسان، أسس التكافل التعاوني في ضوء الشريعة الإسلامية، الموقع الرسمي للدكتور حسين حامد حسان https://drive.google.com/.

[2] عبد السلام إسماعيل أوناغن، المبادئ الأساسية للتأمين التكافلي وتأصيلها الشرعي، مؤتمر التأمين التعاوني – أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه-، 11- 13أفريل 2010، ص: 4.

يسعون إلى تخفيف الخسائر التي تلحق ببعض الأعضاء، فهم يتعاقدون ليتعاونوا على تحمل مصيبة قد تحل ببعضهم وتدار الشركة بواسطة أعضائها، فكل واحد منهم يكون مؤمنا ومؤمنا له"[1].

من خلال هذا التعريف نجد أن التأمين التكافلي حسب رأي الكاتب، عبارة عن تجمع لمجموعة من الأشخاص يتعرضون لأخطار متشابه، حيث يتم دفع الاشتراك من طرف كل شخص، وتخصص هذه الاشتراكات لدفع التعويضات للذين حل بهم الخطر. وإذا كان هناك عجز في صندوق المشتركين طولب الأعضاء باشتراك إضافي لتغطية هذا النقص، فهم يسعون إلى تخفيف آثر الخسائر التي قد تلحق بأحدهم أو بعضهم.

وتم تعريفه أيضا على أنه: "تعاون مجموعة من الأفراد مُعَرضين لخطر معين على تفتيت وتوزيع آثار ذلك الخطر عليهم جميعا، وذلك عن طريق دفع اشتراكات متساوية تقدر وفقا للضرر الفعلي الذي أصاب المتضرر، وذلك بغية تعويضه عما أصابه من ضرر"[2]، من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التأمين التكافلي عبارة عن تعاون مجموعة أفراد يشتركون في نفس الخطر لمواجهة ذاك الخطر أو التقليل من أثاره. وذلك بدفع مبلغ مالي يقدر بحجم الضرر الفعلي.

أما هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية* فقد عرفته كما يلي: "التأمين الإسلامي هو اتفاق أشخاص يتعرضون لأخطار معينة على تلافي الأضرار الناشئة عن هذه الأخطار، وذلك بدفع اشتراكات على أساس الالتزام بالتبرع، ويتكون من ذلك صندوق تأمين له حكم الشخصية الاعتبارية، وله ذمة مالية مستقلة، (صندوق) يتم منه التعويض عن الأضرار التي تلحق أحد المشتركين من جراء وقوع الأخطار المؤمن منها، وذلك طبقا للوائح والوثائق. ويتولى إدارة هذا الصندوق هيئة مختارة من حملة الوثائق، أو تديره شركة مساهمة بأجر تقوم بإدارة أعمال التأمين واستثمار موجودات الصندوق"[3].

---

[1] ناصر عبد الحميد، تقييم تطبيقات وتجارب التأمين التعاوني، ملتقى التأمين التعاوني، الهيئة الإسلامية العلمية للاقتصاد والتمويل، رابطة العالم الإسلامي، الرياض، 20-22 جانفي 2009، ص: 10.

[2] نعمات محمد مختار، "التأمين التجاري والتأمين الإسلامي"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 219.

* إحدى أبرز المنظمات الدولية غير الربحية الداعمة للمؤسسات المالية الإسلامية، تأسست عام 1991 ومقرها الرئيسي مملكة البحرين، تعمل على توفير الأدلة الإرشادية اللازمة لعمل الأسواق المالية الإسلامية وإعداد التقارير المالية بصورة موافقة لأحكام الشريعة ومبادئها.

[3] هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المعيار: 26 التأمين الإسلامي.

إن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية اعتبرت أن التأمين التكافلي اتفاق بين أشخاص على تلافي الأضرار الناتجة عن الأخطار التي يتعرضون لها، من خلال دفع اشتراكات أساسها الالتزام بالتبرع، حيث يتم تكوين صندوق يتم التعويض منه عند وقوع الأخطار المؤمن منها. كما يمكن أن نعرفه بأنه اتفاق بين مجموعة من الأشخاص على تعويض الأضرار التي قد تلحق بأحدهم إذا حدث لهم خطر معين، نظير تبرع كل منهم باشتراك (ثابت، أو متغير) لسداد هذه التعويضات منه، حيث يتكون من اشتراكاتهم رصيد يمكن به تغطية الأضرار التي قد تحدث أثناء المدة المحددة في العقد لأي واحد منهم، فإذا زادت الأضرار عن الاشتراكات زيد في الاشتراك، وإذا نقصت كان للأعضاء استرداد الزيادة، أو جعلها رصيد للمستقبل وفقا للنظام الذي يتفقون عليه[1].

في هذا التعريف بالإضافة إلى اعتبار التأمين التكافلي اتفاق بين مجموعة أشخاص...إلخ. تمت الإشارة إلى كيفية دفع الاشتراك إما بطريقة ثابتة أو متغيرة وتم أيضا التطرق إلى ما يسمى بالفائض التأميني –ميزة التأمين التكافلي– حيث يمكن استرداد الزيادة، أو جعلها رصيد للمستقبل، وهناك من اعتبر التأمين التكافلي على أنه نظام من خلال قيام مجموعة من الأشخاص بالاشتراك في نظام يتيح لهم التعاون في تحمل الضرر الواقع على أحدهم بدفع تعويض مناسب للمتضرر، من خلال ما يتبرعون به من أقساط[2].

نلاحظ من خلال التعاريف الواردة التشابه الكبير والواضح وذلك راجع للمبادئ والأسس التي يتم مراعاتها عند إعطاء التعريف، فكلها تقوم على الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية وضوابطها. لكن يبقى لكل شخص وجهة نظر تختلف عن الأخر، ولعل التعريف الذي يمكن إدراجه هو:

1 حسن علي الشاذلي، التأمين التعاوني الإسلامي –حقيقته، أنواعه، مشروعيته–، مؤتمر التأمين التعاوني –أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه–، 13/11 أفريل 2010، ص: 13.

2 العقريب كمال، قادم فاطمة، التحديات التي تواجه صناعة التأمين التكافلي في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد: 09، العدد: 01، 2021، ص: 18.

التأمين التكافلي عبارة عن تعاون مجموعة من الأشخاص، يسمون بهيئة المشتركين[1]، يتعرضون لأخطار معينة على تلافي الأضرار الناشئة عن هذه الأخطار وذلك بدفع اشتراكات "**أقساط**" على أساس الالتزام بالتبرع، هذه الاشتراكات تحددها وثيقة التأمين، أو عقد الاشتراك، وتكون هذه الاشتراكات صندوق هيئة المشتركين.

والجدول التالي يمثل أهم الفروق الجوهرية بين التأمين التكافلي والتأمين التجاري:

الجدول رقم (04): الفروق الجوهرية بين التأمين التكافلي والتأمين التجاري

[1] جابر عبد الهادي الشافعي، البديل الإسلامي للتأمين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007، ص: 56.

عنصر المقارنة	التأمين التجاري	التأمين التكافلي
من حيث الأطراف	هناك انفصال في العلاقة بين شركة التامين ومجموع المؤمن لهم	ليس هناك انفصال فالعضو يجمع صفتي المؤمن والمؤمن له
من حيث التنظيم	تعد الأقساط ملكاً لشركة التأمين وتتحمل وحدها المسؤولية في مواجهة المؤمن لهم	تعد شركة التأمين وكيلا عن المؤمن لهم ولا تملك الأقساط
العقود	وجود عقد واحد وهو عقد معاوضة من المؤمن لهم قائم على احتمال وقوع الخطر	وجود نوعان من العقود: عقد مضاربة، وعقد وكالة
ملكية الأقساط	الأقساط المحصلة ملكا لشركة التأمين وحدها وكذلك العوائد الخاصة بها	لا تصبح الأقساط ملكا للشركة و إنما لحساب التأمين، وتوجه جميع العوائد لفائدته وتأخذ الشركة حصتها على شكل نسبة مئوية من قيمة الربح
الهدف	تهدف إلى الربح وإذا كانت قيمة الأقساط أكبر من قيمة التعويضات والمصاريف تحتفظ الشركة بالفارق	لا تهدف الى الربح وإنما إلى التعاون بين المشتركين، لأن الأقساط لا تصبح ملكا لها ولا تستفيد منها لأنها خاصة بحساب التأمين
الربح	تستفيد شركة التأمين وحدها من قيمة الربح	يسمى **الفائض التأميني** وهو عبارة عن الفرق بين القيمة المتبقية من الأقساط وعوائدها بعد التعويضات، ويوزع على المشتركين
الحسابات	تملك الشركة حساباً واحداً لجميع أموالها وهو المسؤول عن التزاماتها	تملك الشركة حسابين ماليين: -حساب خاص بأموال التأمين لهيئة المشتركين -حساب خاص بأموال المساهمين
الالتزام بأحكام الشريعة الاسلامية	لا تلتزم الشركة بأحكام الشريعة الإسلامية في إتمام عقودها واستثماراتها	تلتزم شركة التأمين بأحكام الشريعة الإسلامية في إتمام معاملاتها، حيث تخضع إلى رقابة هيئة شرعية

المصدر: تواتي بن علي فاطمة، آليات توزيع واستثمار أموال الفائض التأميني في شركات التأمين التكافلي الإسلامي، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد: 04، العدد: 02، 2018، ص: 228.

ثانيا: أسس التأمين التكافلي

يقوم التأمين التكافلي على أسس فقهية أجملها الدكتور عبد الستار أبو غدة في ثلاثة أسس هي[1]:

- **التبرع**: كون عقد التأمين هو بالأساس عقد تبرع يبعد عنه خاصية الغرر التي هي من الخصائص الأساسية لعقد التأمين التجاري، ذلك لأن صفة الاحتمال من أبرز خصائص التأمين التجاري، فقد لا يتحقق الخطر المؤمن عليه فيخسر المؤمن له الأقساط التي سددها للمؤمن، وقد يتحقق الخطر فيستلم المؤمن له مبلغ التأمين الذي قد يفوق بكثير قيمة الأقساط المدفوعة مجتمعة بما يشبه القمار، فيتحقق له الربح وتتحقق الخسارة في المقابل لمؤسسة التأمين؛

- **التكافل**: اصطلح على التأمين الإسلامي مصطلح التكافل استئناسا **لقول النبي ﷺ**: "**أنا وكافل اليتيم في الجنة هكذا". وأشار بالسبابة والوسطى وفرج بينهما**[2](رواه البخاري)، **وفي قوله صلّى الله عليه وسلم**: "**ترى المؤمنين في تراحمهم وتوادهم وتعاطفهم كمثل الجسد، إذا اشتكى عضوا تداعى له سائر جسده بالسهر والحمى**"[3]؛

وهذا الحديث أقرب إلى التأصيل الشرعي لفكرة التأمين التكافلي، ووجه الدلالة التبرع بقيمة ما لمجموعة من المشتركين في الصندوق نفسه، حتى إذا ما نزلت بأحدهم مصيبة أو حاجة أو حل به ضرر، تعاون الجميع في سد هذا الضرر وإعانة المضرور من مجموع المال الذي جمعوه[4]. **وقوله ﷺ**: "**من نفس عن مؤمن كربة من كرب الدنيا، نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة**"[5] (رواه مسلم). فالتأمين التكافلي نظام تعاون وتضامن بين مجموعة من الأفراد لدفع الضرر ومجابهة الحوادث والأخطار المحدقة بكل واحد منهم؛

[1] ميمي جمال، التأمين التكافلي، ضرورة اجتماعية أم حل شرعي وتشريعي لأزمة سوق التأمين في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد: 06، العدد: 01، 2021، ص: 503.

[2] أبي عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح البخاري، كتاب الأدب، باب فضل من يعول يتيما، رقم 6005، ص 2680.

[3] أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، مرجع سابق، كتاب الأدب، باب رحمة الناس والبهائم، ج 10، رقم 6011، ص 439.

[4] مطاي عبد القادر، صيغ التأمين التكافلي ومعوقاتها –دراسة تحليلية–، مجلة المعيار، المجلد: 09، العدد: 02، 2018، ص: 465.

[5] صحيح مسلم، مرجع سابق، كتاب الذكر والدعاء والتوبة والاستغفار، باب فضل الاجتماع على تلاوة القرآن، وعلى الذكر، رقم 2699، ص 2074.

- **الالتزام بأحكام الشريعة في جميع المعاملات**: أن يتم الالتزام في جميع العمليات المتعلقة بالنشاط التأميني بما أقره الشرع، بخلاف العمليات المتعلقة بالتأمين التجاري المحرم شرعا، فيشمل تأمين الممتلكات، وتأمين المسؤولية، وتأمين الأشخاص دون تأمين المحرمات كالخمور ومصانعها ومتاجر تسويقها أو محلات تسويق لحوم الخنازير أو محلات القمار وغيرها؛

هذا مع الالتزام بتوجيهات هيئات الرقابة الشرعية في اتفاقيات إعادة التأمين وأن يكون تعاملها مع المؤسسات المالية والمصارف الإسلامية، وفي حالة الاستثمار أن يكون بالطرق الشرعية، وأن تكون الوثائق المتداولة في جميع العمليات المتعلقة بالتأمين خالية من أي شروط باطلة شرعا. ولن يتأتى تحقيق مبدأ عدم مخالفة أداء الشركة لأحكام الشريعة الإسلامية إلا بتعيين جهاز رقابة شرعي يتكون من مجموعة من علماء الشريعة، يعمل هذا الجهاز على مراقبة أعمال مؤسسة التأمين التكافلي كيفما كانت طبيعتها، وتحديد مدى اتساق أعمالها مع أحكام الشريعة الإسلامية[1].

1-2-3- عقد التأمين التكافلي

إن عقد التأمين التكافلي من العقود التي أخذت حيزا مهما في الاقتصاد الإسلامي لحداثة الصناعة التكافلية، وسنحاول فيما يلي التطرق لأهم أسسه.

أولا: تعريف عقد التأمين التكافلي

تعددت التعاريف التي أعطيت لعقد التأمين التكافلي لعل أهمها ما يلي:

"هو عقد تبرع يقوم المشترك بالتبرع بناء على قبوله أن يكون عضوا في هيئة المشتركين، وتقوم الشركة بإدارة التأمين التكافلي عند توقيع العقد بقبول عضويته باعتبارها نائبة عن (هيئة المشتركين) التي تملك الأقساط لصالح أعضائها"[2]، كما عُرف على أنه: "عقد التأمين التكافلي هو عقد من عقود التبرع الذي يقصد به أصالة التعاون على تفتيت

[1] سفيان شبيرة، موقف التشريع الجزائري من التأمين التكافلي –دراسة مقارنة بالتجربة المغربية–، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد: 10، العدد: 01، 2021، ص: 98.

[2] ناصر عبد الحميد، التأمين التكافلي –التطبيق العملي للاقتصاد الإسلامي: التحديات والمواجهة–، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2010، ص 78.

الأخطار والاشتراك في تحمل المسؤولية عند نزول الكوارث، وذلك عن طريق أسهم أشخاص بمبالغ نقدية تخصص لتعويض من يصيبه الضرر"[1].

وعُرف أيضا على أنه: "اتفاق بين شركة التأمين الإسلامي باعتبارها ممثلة لهيئة المشتركين، وشخص طبيعي أو قانوني على قبوله عضوا في هيئة المشتركين، والتزامه بدفع مبلغ معلوم "قسط" على سبيل التبرع منه ومن عوائد استثماره لأعضاء هذه الهيئة، على أن تدفع له الشركة نيابة عن هذه الهيئة من أموال التأمين التي تجمع منه ومن غيره من المشتركين، التعويض عن الضرر الفعلي الذي أصابه من جراء وقوع خطر معين في التأمين على الأشياء، أو مبلغ التأمين في التأمين التكافلي على الأشخاص، على النحو الذي تحدده وثيقة التأمين، ويبين أسسه النظام الأساسي للشركة "[2].

وعليه يمكن القول إن عقد التأمين التكافلي هو تعهد أو اتفاق يهدف إلى تحقيق التكافل والتعاون بين مجموعة من الأشخاص "**المشتركين**" يتعرضون لخطر مشترك، حيث يدفع كل شخص منهم مبلغ مالي على سبيل التبرع "**الاشتراك**" بما يؤدي إلى تكوين صندوق يسمى "**صندوق المشتركين**" يتم من خلاله دفع التعويض لمن يستحقه ويكون هذا الصندوق منفصلا بشكل تام عن حسابات مؤسسة التأمين التكافلي الذي يُسمى "**حساب المساهمين**".

ثانيا: مبادئ عقد التأمين التكافلي

لعقد التأمين التكافلي مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها تتمثل فيما يلي[3]:

- **مبدأ المصلحة التأمينية:** يقوم عقد التأمين على حماية مصلحة المشترك أو المستفيد، ومن ثم لا بد أن يكون للمشترك منفعة مادية تعود عليه في الشيء المؤمَن عليه بمعنى أي يكون ذا قيمة اقتصادية؛

[1] حسين عبد المطلب الأسرج، التأمين التكافلي الإسلامي: واقع وآفاق، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، عمان، الأردن، ع 2، 2013، ص 11.

[2] حسين حامد حسان، أسس التكافل التعاوني في ضوء الشريعة الإسلامية، متوفر على الموقع: https://drive.google.com/

[3] مبادئ التأمين، البنك المركزي السعودي، متوفر على الموقع: https://sama.gov.sa/

- **مبدأ منتهى حسن النية**: وفق هذا المبدأ تلتزم كل من مؤسسة التأمين والمشترك بالإفصاح عن الحقائق والبيانات الجوهرية المتعلقة بالعقد والتي تؤثر على قرارات الطرفين في قبول أو رفض التعاقد وذلك بعيدا عن الغش والاحتيال والتدليس، وإن ثَبُتَت حالة غش تلجأ المؤسسة لإلغاء العقد مباشرة؛
- **مبدأ السبب القريب**: بمعنى أن مؤسسة التأمين تدفع التعويض فقط في حالة كون الخطر المؤمن ضدَه هو السبب المباشر في تحقق خسارة المشترك أو هو السبب الفعال الذي بدأت به سلسلة الحوادث والتي أدت في النهاية إلى وقوع الخسارة دون تدخل أي مؤثر خارجي؛
- **مبدأ المشاركة**: مبدأ المشاركة من أهم مبادئ عقد التأمين التكافلي، والتي تقتضي أن المشترك لا يحصل على تعويض من كل مؤسسة على حدى؛
- **مبدأ التعويض**: هذا المبدأ يخص التأمينات العامة فقط، ويقضي أن تقوم مؤسسة التأمين التكافلي بتعويض المشترك على الخسائر التي وقعت له وبما يساعده في الرجوع إلى الحالة المالية التي كان عليها قبل وقوع الخطر المؤمن ضدَه، ولا يؤدي التعويض إلى إثرائه على حساب صندوق المشتركين؛
- **مبدأ الحلول**: بمعنى أن تحل مؤسسة التأمين محل المؤمَن له في حالة تحقق الخسارة ترتب عنها بموجب العقد دفع تعويض المؤمن له بواسطة مؤسسة التأمين وكان هناك طرف ثالث تسبب في وقوع تلك الخسارة، فيحق بموجب هذا المبدأ أن تحل مؤسسة التأمين محل المؤمن له في مطالبة الطرف الثالث المتسبب في الخسارة بالتعويض.

والتكييف الفقهي لمبدأ الحلول هو "**عقد الوكالة**" بمعنى أن المؤسسة تحل محل المشترك في مقاضاة المتعدي، ولا يجوز للمؤسسة أن تقبض أكثر من التعويض الذي دفعته للمشترك[1].

[1] دعيج المطيري، مبدأ حق الحلول –دراسة مقارنة–، بحث مقدم في مؤتمر" وثاق للتأمين التكافلي"، الكويت، 19-2006/02/20، ص 10.

ثالثا: أركان وإجراءات وخصائص عقد التأمين التكافلي

لعقد التأمين التكافلي أركان وإجراءات وخصائص تمثلت في:

❖ **أركان عقد التأمين التكافلي**

لعقد التأمين التكافلي أركان يقوم عليها تتمثل فيما يلي[1]:

- **المتعاقدان:** وهما المؤمَن ممثلا في مؤسسة التأمين التكافلي وهي الهيئة التي تقوم بجمع الاشتراكات ودفع التعويضات واستثمار أموال صندوق المشتركين وفق ضوابط الشريعة الإسلامية، والمؤمَن له أي المشترك طالب التأمين والذي يدفع الاشتراكات على سبيل التبرع ليحصل على تعويض في حالة تحقق الخطر المؤمن ضده؛
- **الصيغة:** وهي تُعبر عن الإيجاب والقبول يجوز أن تكون باللفظ، أو الكتابة ونحوهما. حيث يقوم المشترك بإقرار التبرع بمبلغ الاشتراك لصالح صندوق المشتركين، وبموجب الصيغة يقوم المشترك بتوكيل المؤسسة بإدارة العمليات التأمينية. استثمار أموال الصندوق. دفع التعويضات. توزيع الفائض على المشتركين، كما تحدد الصيغة العلاقة بين المشترك والمؤسسة وهيئة المشتركين، كما تبرز الالتزامات والحقوق والتي بموجبها يتم الإثبات عن طريق العقد؛
- **موضوع العقد (محل العقد):** وهو قيمة الاشتراك المتبرع به من طرف المشترك "القسط"، ومبلغ التعويض الذي يحصل عليه نتيجة تحقق الخطر المؤمَن ضده وفق القاعدة النسبية في تأمينات الأضرار، والمبلغ المتفق عليه في تأمينات التكافل العائلي.

[1] علي محيي الدين القره داغي، مفهوم التأمين التعاوني ماهيته وضوابطه ومعوقاته –دراسة فقهية اقتصادية–، بحث مقدم في مؤتمر "التأمين التعاوني –أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه–"، الجامعة الأردنية ومجمع الفقه الإسلامي الدولي والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (ايسيسكو) والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب (عضو مجموعة البنك الإسلامي للتنمية)، 11-12 أفريل 2010، ص 61.

❖ إجراءات عقد التأمين التكافلي

حتى ينعقد التأمين التكافلي يجب أن يمر بعدة مراحل تمهيدية تتمثل في[1]:

- **طلب التأمين**: وهو طلب مطبوع تعده المؤسسة المؤمنة ويقدمه الوسيط لطالب التأمين، يتضمن بيانات تتعلق بالخطر المؤمَن عليه. وقيمة الاشتراك. مبلغ التأمين. أوقات دفع الاستحقاقات وغير ذلك من المعلومات المطلوبة والمزايا المشجعة، ليتم ملأ وتوقع الطلب من طرف طالب التأمين وتسليمه للوسيط، والذي بدوره يدفعه إلى المؤسسة لدراسته والموافقة عليه، وبعد قبول المؤسسة اشتراك طالب التأمين يوقع معها العقد بقيمة الاشتراك المطلوب منه؛
- **مذكرة التغطية المؤقتة**: بعد توقيع العقد بين مؤسسة التأمين والمشترك يتسلم هذا الأخير وثيقة التأمين النهائية، وذلك عن طريق مذكرة نهائية يُوقعها الطرفان وله حالتان: حالة تعتبر فيها المذكرة اتفاقا مؤقتا على العقد النهائي، وتحل محله خلال الفترة وعند تسليم الوثيقة ينتهي دور المذكرة. حالة تتضمن المذكرة اتفاقا مؤقتا لمدة محددة مقابل اشتراك معين ساري المفعول لغاية صدور قرار المؤسسة بشأن طلب التأمين، وفي هذه الحالة لا يوجد قرار نهائي بين الطرفين ولكن بعد توقيع الوثيقة يعتبر قرارا نهائيا يسري من يوم تسليمها للمشترك وليس من يوم توقيع المذكرة؛
- **وثيقة التأمين**: بعد تحقق الإيجاب والقبول بين مؤسسة التأمين والمشترك، وتتضمن أي تعديل أو إضافة في وثيقة التأمين الأصلية، ويسري على الملحق أحكام الوثيقة الأصلية من حيث الشكل والموضوع، وحتى يترتب آثار على الملحق يجب توافر الشروط التالية:

– وجود عقد تأمين سبق إبرامه؛

[1] علي محيي الدين القره داغي، المتطلبات الشرعية لصياغة وثائق التأمين وعقوده، بحث مقدم في الملتقى الرابع "للتأمين التعاوني"، الكويت، 17-2013/04/18، ص 45-52.

- رغبة المتعاقدين (مؤسسة التأمين والمشترك) في تعديل أو إضافة على الوثيقة الأصلية، كتعديل الأخطار المتضَمنة، وتغير المستفيد، وزيادة مبلغ التأمين، وتمديد العقد وغيرها؛
- اتفاق طرفي العقد على التعديل، أما إذا كان بحكم القانون فلا يعتبر ملحقا للوثيقة الأصلية.

❖ **خصائص عقد التأمين التكافلي**

بالإضافة إلى الخصائص التي يشترك فيها التأمين التكافلي مع التأمين التقليدي بصفته عقد، إلا أنه ينفرد بخصائص تميزه عن التأمين التقليدي، وأهم تلك الخصائص ما يلي:

- **اجتماع صفة المؤمن والمؤمن له لكل عضو**: هذه الخاصية من أهم الخصائص التي يتميز بها التأمين التكافلي عن غيره، حيث أن أعضاء هذا التأمين يتبادلون التأمين فيما بينهم، إذ يؤمن بعضهم بعضا، فهم يجمعون بين صفتين في نفس الوقت مؤمنون ومؤمن لهم، واجتماع صفة المؤمن والمؤمن له في شخصية المشتركين جميعاً، يجعل الغبن والاستغلال منتفياً، لأن هذه الأموال الموضوعة كأقساط مآلها لدافعيها ويترتب على اجتماع صفتي المؤمن والمؤمن له في شخص العضو المشترك أثران مهمان، وهما:

- أن المنظمة التكافلية تجد الفرصة الكافية وبصورة كاملة في الوقوف على رغبات واحتياجات أعضائها، مما تتمكن معه من إصدار الوثائق الجديدة التي تكفل تغطية هذه الرغبات، وتطوير الوثائق القائمة بما يجعلها أكثر ملائمة لتلبية هذه الرغبات وتلك الاحتياجات؛

- أن هذا الاندماج بين الصفتين في شخص واحد يقلل بشكل كبير من المنازعات التي تثور عادة بين المؤمن والمؤمن له بسبب عدم توافر الثقة التامة بين الفريقين، فالمحاكم مليئة بهذا النوع من المنازعات في التأمين التجاري، ويترتب على هذا الأثر أن المطالبات الوهمية وادعاء الخسارة أو المغالاة في تقديرها تقل بنسبة كبيرة في هذا النوع من التأمين؛

- يضاف إلى ذلك أن اجتماع الصفتين في العضو يجعل الغبن والاستغلال منتفياً في هذا التأمين، فالأموال المجمعة من أقساط المشتركين والأرباح الناتجة عنها مآلها لهم، إما على شكل أرباح تفيد في خفض الأقساط مستقبلاً، أو على شكل عائد يعود إليهم لاحقاً، فعنصر الاستغلال والمخاطرة منتف تماماً في هذا النوع من التأمين.

- **انعدام عنصر الربح**: ينحصر الهدف في التأمين التكافلي في توفير الخدمات التأمينية للأعضاء على أفضل صورة وبأقل تكلفة ممكنة وبمعنى آخر التأمين التكافلي نظام تبرعي لا يهدف إلى تحقيق الربح وإنما يسعى إلى إقامة التعاون والتضامن بين الأفراد وهو من قبيل البر المأمور به شرعا[1]؛

- **توفير التأمين بأقل تكلفة ممكنة**: تعتمد الفكرة التي تقوم عليها مشاريع التأمين التكافلي على توفير الخدمة التأمينية لأعضائها بأقل تكلفة ممكنة، وذلك بسبب غياب عنصر الربح وانخفاض تكلفة المصروفات الإدارية وغيرها، فلا يحتاج الأمر إلى وسطاء أو مصروفات أخرى مثل الدعاية والإعلان؛

- **ديمقراطية الملكية والإرادة**: بمعنى لا يوجد تمييز بين فرد وآخر يريد الانضمام إلى شركة التأمين التكافلي؛

- **تغير قيمة الاشتراك**: يتميز التأمين التكافلي أيضاً بأن الاشتراك فيه متغير القيمة وليس ثابتاً، وذلك حسب حجم الكوارث التي تحدث، والتي ينشأ عنها التزام منظمة التأمين التعاوني بالتعويض، فمتى قلت التعويضات المدفوعة خلال فترة معينة جاز للأعضاء استرداد الزيادة، أو تركها للاستثمار، ومتى زادت الكوارث زادت قيمة الاشتراك لتغطية هذه النفقات الزائدة، وهذا ولا شك تأكيد لما سبق من أن القصد من التأمين التعاوني التكاتف والتضامن لدرء الأخطار، وتوزيع الأضرار؛

[1] صفية أحمد أبوبكر، التأمين التكافلي رؤية مستقبلية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول دور التمويل الإسلامي غير الربحي (الزكاة والوقف) في تحقيق التنمية المستدامة، يومي 20- 21 ماي 2013، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص: 8.

- **تضامن الأعضاء**: يتميز التأمين التكافلي أيضاً بأن جميع الأعضاء فيه يتضامنون في تغطية المخاطر التي قد تصيب أحدهم، ولكن هذا التضامن ليس مطلقاً في كل حالة، وإنما يتوقف على نوع الالتزام من كل عضو، فإن كان الالتزام مطلقاً غير محدد بمبلغ معين التزم كل عضو في هذه الحالة بدفع ما عليه من اشتراك يلزم لتغطية الضرر الحادث أياً كانت قيمته. أما إذا كان التزام العضو محددا بمبلغ معين لا يتجاوزه فإنه لا يلزم بما يزيد على هذا الاشتراك، وفي هذه الحالة تقوم الجمعية التعاونية للأعضاء باستثمار المبالغ المتحصلة لتكوين فائض تواجه به الكوارث الاستثنائية، كما يمكنها مطالبة الأعضاء باشتراكات إضافية متى عجزت بعد هذا الاستثمار عن تغطية نفقات الأخطار الزائدة التي تعرض لها الأعضاء؛

- **التميز المعرفي والفني**: إن التأمين التعاوني يتطلب خبرة ومعرفة تخصصية لممارسته وتطبيقه، نظرا لطبيعته الخاصة التي تجمع بين المعرفتين الشرعية والفنية. وهذا يعني أن الممارسات العملية للعمليات التأمينية تتطلب كوادر فنية مؤهلة تأهيلا متميزا من الناحيتين التأمينية والشرعية، لأن قيام تلك الكوادر بواجبها بكفاءة واقتدار يدفع عجلة تقدم مؤسسات التأمين الإسلامية إلى الأمام، وإن الخطأ في ممارسة العمليات التأمينية وانجازها بغير صورتها الصحيحة له آثار لا تُحمد عُقباها في مسيرة مؤسسات التأمين التكافلية من الناحيتين المادية والمعنوية[1]. إن التأمين التكافلي ليس مكونا من وثائق الحماية فحسب، بل يتضمن أيضا وسائل الإيداع لدى المشتركين، حيث إن أقساط المشتركين تنقسم إلى قسمين: قسم الاستثمار وقسم التأمين، ومن ثم تدفع إلى صندوقين مختلفين. وبعدها يتم استثمار القسم الأول في الاستثمارات المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، فيربح المشترك من عائد الاستثمار إن كان، ويستفيد من التغطية التأمينية[2]؛

- **عدم الحاجة إلى وجود رأس مال**: لأنه في التأمين التكافلي يتم إنشاء المشروعات من خلال اتفاق عدد كبير من الأعضاء المعرضين لخطر معين على توزيع الخسارة التي تحل بأحدهم عليهم جميعا.

---

1 أحمد سالم، التأمين الإسلامي –دراسة شرعية تبين التصور التعاوني وممارساته العملية في شركات التأمين الإسلامية–، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 36-37.

2 محمد أكرم لال الدين، الوضع المهني والاقتصادي لصناعة التكافل الحالية في باكستان وماليزيا، مؤتمر التأمين التعاوني – أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه–، 11- 13 أفريل 2010، الأردن، ص 2.

بناءً على ما سبق، فالتأمين التكافلي بخصائصه المميزة يحقق الغاية المنشودة من خلال ترميم الأخطار والأضرار التي تصيب المشتركين، بأسلوب تكافلي يراعي المبادئ والقواعد الفقهية.

1-3- الدور التنموي للتأمين التكافلي وأهدافه

إن للتأمين التكافلي كغيره من المواضيع الاقتصادية أهمية بالغة في التنمية، وله بطبيعة الحال أهداف يرجى تحقيقها.

1-3-1- الدور التنموي للتأمين التكافلي

تعتبر صناعة التأمين التكافلي أبرز الصناعات المالية المعاصرة إن لم نقل أنها ضرورة حتمية ضمن هيكل النظام الاقتصادي الحديث، فهذه الصناعة تؤثر بصفة استراتيجية في حماية الصناعات المالية والأصول والممتلكات والمشاريع الكبرى سواء المؤسسات أو المجتمع بمعنى الاقتصاد ككل ويتم ذلك من خلال:

- **حماية الاقتصاد الوطني**: تقوم مؤسسات التأمين التكافلي بدور فعال في إدارة الأخطار الانتاجية التي قد تلحق بالمؤسسات الاقتصادية، وبهذا تكون قد ساهمت في تقوية الاقتصاد وحمايته من خلال حفاظها على الوحدة الانتاجية من مختلف المخاطر التي تتعرض لها وسائل الإنتاج وبالتالي الحفاظ على رؤوس أموال المؤسسات الاقتصادية من خلال العمل على إعادة تشكيلها. بالإضافة إلى حماية الاقتصاد الوطني من استغلال شركات التأمين التجاري لأن هذه الأخيرة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الربح على حساب المستأمنين، والتأمين التكافلي يحول دون ذلك، حيث تقوم مؤسسات التأمين التكافلية باستثمار المتوفر من الأقساط التأمينية بمشاريع استثمارية تسهم في بناء الاقتصاد الوطني وتعود بالربح على المستأمنين أنفسهم؛

- **التأثير على ميزان المدفوعات**: حيث يعتبر التأمين بند من ميزان المدفوعات وبالتحديد في حركة رؤوس الأموال. حيث يتم تسجيل اشتراكات إعادة التكافل التي تحولها الشركات الوطنية بموجب الاتفاقيات المبرمة مع الشركات الأجنبية، بالإضافة إلى العمليات المرتبطة باستثمارات مباشرة تقوم بها شركات إعادة التكافل في الخارج وتأثير التأمين على ميزان المدفوعات يرتبط برصيد العمليات التأمينية الذي يمثل فرق الأموال الواردة

والصادرة، وبالتالي يتناسب حجم التدفق الطبيعي للأموال إلى الخارج تناسبا عكسيا مع درجة نمو صناعة التأمين المحلية؛

- **مصدر العملة الصعبة**: يعتبر التأمين مصدرا لاستقطاب العملة الصعبة باعتباره يُوجد مجالا للمعاملات التجارية والمالية مع الخارج، فقد يكون رصيد العمليات موجبا أو سالبا حسب السنوات وحسب قطاع هيكل التأمين للبلد فإذا كان إيجابيا أدى إلى جلب العملة الصعبة والعكس إذا كان سالبا؛

- **التأمين والدخل الوطني**: إذا كان اشتراك التأمين للفرد الواحد وعلاقته مع الناتج الوطني الخام علاقة مهمة فهذا يدل على تطور البلد، حيث يساهم التأمين في تكوين الدخل وتحقيق قيمة مضافة وتقاس هذه الأخيرة بالفرق بين رقم أعمال قطاع التأمين أي مجموع الاشتراكات الصادرة ومجموع المبالغ المدفوعة للغير؛

- **ضبط حالات التضخم**: للتأمين دور مهم في الحد من الضغوط التضخمية التي تسببها زيادة كمية النقد المتداولة. حيث أن الطلب على التأمين يؤدي إلى حجز الأموال التي كانت ستوجه للإنفاق وتوجيهها بالمقابل إلى الاستثمار في المشاريع المنتجة والتي تزيد من المعروض من المنتجات وبالتالي تحقيق التوازن بين العرض والطلب؛

- **تعبئة المدخرات المالية**: تقوم مؤسسات التأمين التكافلي بدور مزدوج حيث تعمل على تجميع المدخرات والموارد المالية المتأتية من تحصيل الاشتراكات ثم إعادة استثمارها في مختلف المجالات وفق ضوابط الشريعة الإسلامية، وبالتالي منافسة الحقل الاستثماري الربوي المحرم لصناعة التأمين التقليدي؛

- **تشجيع الائتمان**: يسهم التأمين في منح الائتمان من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وتطوير القطاعات بتوليد قيمة مضافة للاقتصاد بفضل تشجيع الاستثمار عن طريق الطمأنينة في الاسترداد والتسهيلات من خلال الضمان الذي يغطيه.

بالإضافة إلى كل هذا يعمل التأمين التكافلي على تقوية الحركة التعاونية بين الأفراد ومساعدتهم على إنشاء تعاونيات أخرى في مجالات متعددة تؤدي بالمجتمع إلى التكاتف، وتحقيق رفاهيته، وتلبية مطالبه بتضامن أفراده. وهو يندرج ضمن أبواب فعل الخير والمعروف من حيث أن المشتركين يتعاونون مع بعضهم البعض لتفتيت الأخطار، فهو يمثل لبنة من لبنات بناء المجتمع المنشود الذي يقوم على التعاون والتآزر ودفع الشر والأذى[1]. ويقول الدكتور مُحَمَّد شوقي الفنجري: "وهذا النوع من التأمين –أي التأمين التكافلي– يحقق مصالح كثيرة يأمر بها الشرع فهو يحقق التعاون ويحقق الحذر وقد أُمرنا به بقوله تعالى: ﴿خُذُوا حِذْرَكُمْ﴾[2].

1-3-2-أهداف التأمين التكافلي

تتمثل أهداف التأمين التكافلي في:

- **استكمال حلقات الاقتصاد الإسلامي**: أطلق الاقتصاديون بنموذج "**الطائر الإسلامي**" وذلك من خلال بناء الركيزة الثالثة من الاقتصاديات الحديثة فأي اقتصاد حديث يتطلب وجود ثلاث ركائز أساسية تُصور على هيئة طائر، حيث أن قطاع البنوك يمثل رأس الطائر، بينما يشكل قطاع الاستثمار جناحه الأيمن وقطاع التأمين جناحه الأيسر، وعليه فمؤسسات التأمين الإسلامية تشكل ركنا من أركان الاقتصاد الإسلامي وحلقة من حلقاته؛

- **إثبات بقاء الخيرية في الأمة الإسلامية**: إن التطبيقات الإسلامية المعاصرة أثبت اتساع مساحة الخيرية في الأمة الإسلامية، فبالإضافة إلى القطاع المصرفي والقطاع الاستثماري، جاء قطاع التأمين التكافلي أيضا ليبين كمال الشريعة الإسلامية وقدرتها على استيعاب المستجدات المعاصرة وتقديم البدائل المكافئة لها، دون الإخلال بضوابط الشريعة الإسلامية في مجال المعاملات المالية[3]؛

---

[1] مُحَمَّد أكرم لال الدين، الوضع المهني والاقتصادي لصناعة التكافل الحالية في باكستان وماليزيا، مؤتمر التأمين التعاوني –أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه–، 11-13 أفريل 2010، الأردن، ص 2 .

[2] سورة النساء، الآية 71.

[3] رياض منصور الخليفي، رياض منصور الخليفي، تقييم تطبيقات وتجارب التأمين التكافلي، مداخلة ضمن ملتقى التأمين التعاوني، الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل، الكويت، 20- 22 جانفي 2009، ص: 21.

- **بناء خبرات وكوادر تأمينية تكافلية:** باتت عملية تكوين خبراء في الصناعة التكافلية أمرا حتميا، وذلك للحاجة المتنامية لهم، لتطوير وحمل رسالة التكافل مع الحرص على تنقيتها باستمرار باعتبارها نمط من أنماط الفكر الاقتصادي الإنساني الملتزم بأحكام الشريعة الإسلامية[1]؛

- **المساهمة في تفعيل فقه المعاملات:** إن مؤسسات التأمين التكافلي تُعد مظهرا من مظاهر صلاحية الشريعة الإسلامية الغراء لكل زمان، فالتأمين وإن كان حديث النشأة، متأخر الظهور، فإن نصوص الشريعة ومبادئها، وقواعدها الفقهية قادرة على استيعابه وتحقيق المطلوب منه بأسلوب شرعي يحقق العدالة والتوازن بين جميع المشتركين فيه، ويكون بعيدا عن جميع مظاهر الأنانية والاستغلال[2]؛

- **تحقيق الكسب الحلال:** إن التأمين التكافلي يعتبر سبيلا مشروعا للكسب والربح للمستأمنين والمساهمين والعاملين في الشركة. يتحقق الربح بالنسبة للمستأمنين من خلال قيام الشركة باستثمار المتوفر من أقساط التأمين العائدة لهم بالطرق المشروعة بوصفها مضاربا، وما يتحقق من أرباح يُقسم بين الشركة والمستأمنين بوصفهم صاحب المال وبالنسبة التي تم تحديدها من قبل مجلس الإدارة مسبقا؛

- **تحقيق الأمان:** التأمين مشتق من الأمن، والأمن مصدر للفعل الثلاثي أمن ويعني طمأنة النفس وزوال الخوف. وقد ورد في القرآن الكريم عدة آيات تذكر فيها معاني مختلفة للأمن مما يدل على أهميته في الدنيا والآخرة، فالأمن مطلب فطري للإنسان لذلك طالب الإسلام بأن يتخذ المرء كل أسباب الحيطة والحذر والنجاة من أسباب التلف والهلاك. ووضعت الشريعة الإسلامية من القواعد والأحكام ما يكفل قيام مجتمع آمن ومطمئن، ليقوم الإنسان بدوره كخليفة الله عز وجل في الأرض يعمرها ويبدع فيها؛

---

[1] المرجع نفسه.

[2] أحمد سالم، مرجع سابق، ص: 43.

- **التعاون والتكافل**: يقوم المجتمع المسلم على التعاون بأوسع معانيه إذ يعد أحد المقومات الأساسية والأصول الجوهرية التي يقوم عليها المجتمع الإسلامي، والتأمين باعتباره فكرة ونظامًا يقوم على التعاون والتضامن، مما يجعله محققا لمقاصد الشريعة متفقا مع غاياتها وأهدافها. غير أن الشريعة إذ جعلت التعاون غاية مطلوبة فقد بينت الطريق التي تحقق هذا التعاون والتضامن، ولم تترك ذلك لهوى الناس، وعلى هذا فإن التأمين بفكرته ونظامه هو تعاون منظم تنظيمًا دقيقا بين عدد كبير من الناس معرضين جميعًا لخطر معين أو مجموعة من الأخطار حتى إذا تحقق الخطر في حق بعضهم تعاون الجميع على تعويض من نزل الخطر به، فهو تضامن وتكافل يؤدي إلى توزيع الخطر على مجموع المستأمنين عن طريق التعويض الذي يدفع للمصاب من المال المجموع من حصيلة أقساطهم، بدلا من أن يبقى الضرر على عاتق المصاب وحده؛

- **الاحتياط للمستقبل**: الاحتياط للمستقبل وتوقي مفاجآت الحوادث فكرة تقررها الشريعة الإسلامية وتشهد بها أصولها ونصوص الكتاب الكريم والسنة النبوية، فالله عز وجل ربط المسببات بأسبابها وجعل ذلك من سنة الله عز وجل في الكون، ولنا في سورة يوسف أسوة حسنة فالله عز وجل يرشد المسلمين إلى الاحتياط للمستقبل بالادخار من سنين الخصب إلى سنين الجدب. ويتفق الفقهاء على أن الإسلام يدعو إلى تأمين الحياة المستقبلية، وأن الادخار والاحتياط للمستقبل ليس مناف للتوكل على الله وأن ترك الأسباب والمجازفة منهي عنه. فالشريعة الإسلامية لم تترك فكرة التكافل دون تنفيذ فقد وضعت نظامًا للحماية يبدأ من وجوب الدية على العاقل في القتل الخطأ، والكفالة، والحق المعلوم في مال الزكاة ضمن مصرف الغارمين، والتعاون الاختياري بين الأفراد.

2-مؤسسات التأمين التكافلي

كان لظهور مؤسسات التأمين التكافلي دور مهم كبديل ومنافس في آن واحد لمؤسسات التأمين التجاري، بالإضافة إلى أنها ساهمت في دعم مسيرة الاقتصاد الإسلامي.

ومن هذا المنطلق، سنحاول معالجة النقاط التالية:

1- الإطار العام لمؤسسات التأمين التكافلي

2- الإطار الوظيفي لمؤسسات التأمين التكافلي

3- الفائض والعجز التأميني في مؤسسات التأمين التكافلي

1-الإطار العام لمؤسسات التأمين التكافلي

تتميز مؤسسات التأمين التكافلي عن غيرها من المؤسسات باعتبارها مؤسسات قائمة على التبرع، وفيما يلي سنحاول عرض الإطار العام لهذه المؤسسات.

1-1- تعريف مؤسسات التأمين التكافلي

"هي المؤسسة التي أسسها المساهمون للقيام بأعمال التأمين والاستثمار وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وأهم أعمالها التأمين على كل ما تنص عليه وثائق التأمين لصالح المشتركين، واستثمار ما زاد من أموال المشتركين بنسبة من الربح أو بأجر"[1]، أو هي "عبارة عن هيئة مسؤولة عن إدارة الأخطار وأعمال الاستثمار لصالح صندوق المشتركين، تحت إشراف ورقابة شرعية إسلامية وذلك مقابل أجرة معلومة أو عن طريق المشاركة في الأرباح المحققة"[2].

وهي "شركات وظيفتها إدارة الأموال وذلك بإنشاء محافظ تأمينية ضد مختلف الحوادث، ثم تدعو من أراد الاشتراك بدفع قسط محدد يتناسب مع الخطر، على أن تُجمع هذه الأموال لتلك المحفظة وتستثمر لصالح أصحابها -المشتركين- وتُدير الشركة هذه الأموال لصالحهم، فإذا وقع مكروه على أحدهم، تقوم بالاقتطاع من تلك الأموال لتعويض المشترك المتضرر بالقدر المتفق عليه"[3].

من خلال هذا التعريف يتبين أن الشركة تقوم بتحديد أنواع المخاطر وتنشئ لكل نوع محفظة تأمينية، تُجمع فيها الأقساط التي يتبرع بها المشتركون، ثم تقوم بإدارتها واستثمارها لصالحهم، كما تقوم بتعويض المتضرر منهم من الأقساط نفسها.

من التعاريف السابقة يتضح أن لمؤسسة التأمين التكافلي شقين أو طرفين: المؤسسون والمشتركون.

---

[1] عجيل جاسم النمشي، الالتزام بالتبرع وتوزيع الربح وتحمل الخسارة في التأمين التعاوني، مؤتمر التأمين التعاوني – أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه-، 11-13أفريل 2010، الأردن، ص: 3.

2 Tobias Frenz, Younes Soualhi, Takaful & Retakaful –advanced principles and practices-, second edition, IBFIM and Munich Re, Kuala Lumpur, 2010, p: 127.

[3] حورية عبد العزيز، رشيد درغال، إسهامات التأمين التكافلي في تمويل التنمية الاقتصادية، مجلة الإحياء، المجلد: 20، العدد: 27- نوفمبر 2020، ص 468.

❖ **المؤسسون:** "(يعبر عنهم بهيئة المساهمين أو حملة الأسهم) وهم عبارة عن مجموعة أشخاص طبيعيين (أفراد) أو معنويين (مؤسسات) تنعقد إرادتهم على تأسيس مؤسسة ربحية تدور أغراضها على ممارسة أنشطة التأمين التكافلي ومتعلقاته، ويتم تحديد رأس مال المؤسسة مجزَّءا على حصص وأسهم بعدد الشركاء"[1]؛

❖ **المشتركون:** جماعة من الناس يتعرضون لأخطار مشتركة يتعاونون على تعويض الضرر الذي يصيب أحدهم من جراء وقوع الأخطار المؤمن منها[2].

1-2-خصائص مؤسسات التأمين التكافلي

تتميز مؤسسات التأمين التكافلي عن مؤسسات التأمين التجاري بمجموعة من الخصائص أهمها:

❖ **مؤسسة غير ربحية:** إن الهدف الأساسي لمؤسسات التأمين التكافلي، غير ربحي بل تسعى إلى توفير الخدمة التأمينية للمشتركين بأقل تكلفة لأن الفائض هو من حق المشتركين واستفادة مؤسسات التأمين التكافلي منه تكون بحسب الاتفاق[3]،؛

❖ **اجتماع صفة المؤمِّن والمؤمَّن له:** بمعنى أن المؤمَّن له هو نفسه المؤمِّن وهذا باعتبار أن مؤسسة التأمين التكافلي ينشئها المشتركون، بخلاف التأمين التجاري الذي يميز بين شخصية المؤمن وهو مؤسس الشركة وصاحب رأس المال وبين شخصية المؤَّمن لهم وهم حملة الوثائق، واجتماع صفة المؤمن والمؤمن له في كل عضو من الأعضاء المشتركين في مؤسسات التأمين التكافلي، يراعي مصالح جميع الأطراف ويمنع استغلال المؤمِّن للمؤمَّن له؛

---

[1] رياض منصور الخليفي، مرجع سابق ص: 7.

2 علي محي الدين القرة داغي، التأمين التعاوني ماهيته وضوابطه ومعوقاته –دارسة فقهية اقتصادية– ملتقى التأمين التعاوني للفترة 23– 25 جانفي 2010، الرياض، ص:31.

* عقد بين المتشاركين في الأصل والربح.

* شركة العنان في الفقه هي أن يشترك اثنان أو أكثر بمال معلوم من كل شريك بحيث يحق لكل منهما التصرف في مال الشركة، والربح بينهما بحسب الاتفاق والخسارة بقدر الحصص في رأس المال.

[3] ربيع المسعود، شركات التأمين التكافلي، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية–دراسات اقتصادية–23(1)، ص 152.

❖ **عدم اشتراط وجود رأس مال للمؤسسة عند إنشائها:** تعتمد مؤسسات التأمين التكافلي على تحقيق قانون الأعداد الكبيرة، وبالتالي رأس المال المكون لصندوق التكافل هو تجميع اشتراكات المشتركين الذين يتعاونون فيما بينهم لتعويض من لحق بهم الضّرر، لكن تفاديا لعجز المؤسسة أو تأخرها عن سداد التعويضات نصّت القوانين على تسجيلها كشركة مساهمة، وهذا ما يمكنها من منافسة المؤسسات التقليدية؛

❖ **وجود حسابين منفصلين:** تتميز مؤسسات التأمين التكافلي باستقلالية الذمة المالية لحساب المساهمين والمؤسس من أموال المساهمين وحساب المشتركين المكون من مجموع الاشتراكات التي يدفعها المشتركين، ويتحدد بناء على هذا الفصل ما يتحمله كل منها على ضوء مكونات الحساب[1]؛

❖ **الاشتراك متغير:** بعكس مؤسسات التأمين التجاري التي تتميز بثبات القسط فيها، فإن الاشتراك في مؤسسات التأمين التكافلي متغير، وذلك أنه في حالة الخسارة فإن المشتركين هم من يتحمل فائض الخسارة عن طريق دفع اشتراكات إضافية، كما يمكن أن تنخفض قيمة هذه الاشتراكات في حال تحقيق فائض، في حين أن مؤسسة التأمين التجاري هي من تتحمل عبء الخسارة ومن تغنم في حال تحقيق ربح؛

❖ **المشاركة في الربح والخسارة:** في حال الفائض فإن مؤسسة التأمين التكافلي تقوم بتوزيعه على المشتركين أو يتم توجيه لتكوين الاحتياطات أو يتم توزيعه في أوجه البر والإحسان...، أما في حالة العجز فيتم تغطيته بمطالبة المشتركين بالزيادة كل حسب نسبة اشتراكه، أو برفع قيمة الاشتراكات، أو عن طريق القرض الحسن الذي تمنحه هيئة المساهمين لصندوق التكافل؛

❖ **مشاركة المشتركين في الإدارة:** يحصل ممثلون عن هيئة المشتركين على مقاعد في مجلس الإدارة للشركة وهذا حفاظا على مصالحهم؛

[1] عجيل جاسم النشمي، الالتزام بالتبرع وتوزيع الربح وتحمل الخسارة في التأمين التعاوني، مؤتمر التأمين التعاوني "أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه"، الأردن، 11-12 أفريل 2010، ص 2.

❖ **وجود هيئة رقابة شرعية:** تخضع مؤسسات التأمين التكافلي لرقابة هيئة شرعية تشترك مع خبراء وتقنيي المؤسسة في وضع نماذج وثائق التأمين كما تقوم بمراجعة العمليات الإدارية والاستثمارية، للتأكد من مطابقتها لضوابط الشريعة الإسلامية. ويتضمن ذلك خلو المعاملات من الربا أو القمار أو الغرر أو الجهالة، ويكون لهيئة الرقابة الشرعية كلمة الفصل في المعاملات ضمن منظومة العمل التأميني في المؤسسة، ويعد وجود هذه الهيئة إضافة إلى دوائر التدقيق الشرعي في المؤسسة عاملا مميزا لها لضمان حسن الحوكمة الشرعية في هذه المؤسسات[1].

1-3-أهداف مؤسسات التأمين التكافلي

تسعى مؤسسات التأمين التكافلي إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها[2]:

❖ **تأسيس صندوق التكافل وإدارة عملياته التأمينية، ومحاولة جذب مشتركين جدد:** تقوم مؤسسة التأمين التكافلي بطرح وثائق الاشتراك للاكتتاب لتكوين المحفظة التأمينية باستعمال الأساليب التسويقية المختلفة، ويتم إدارة هذه المحفظة وفق الصيغة المتفق عليها مع حاملي وثائق الاشتراك عادة ما تكون وفق صيغة الوكالة؛

❖ **استثمار أموال صندوق التكافل لصالح الصندوق وفق ضوابط الشريعة الإسلامية وبالطرق المشروعة:** تقوم مؤسسة التأمين التكافلي باستثمار جزء من أموال التكافل وفق ضوابط الشريعة وبالطرق المشروعة قانونيا وذلك بالصيغة المتفق عليها مع حملة الوثائق عادة تكون وفق صيغة المضاربة، وهذا من أجل الوفاء بتعهداتها اتجاه حملة وثائق الاشتراك، والسعي إلى تحقيق هامش ربح لمساهمي المؤسسة؛

❖ **إدارة واستثمار أموال المساهمين في المجالات الموافقة لأحكام الشريعة الإسلامية:** بما أن مؤسسة التأمين التكافلي أُسست على مبادئ الشريعة الإسلامية وتخضع لرقابة هيئة شرعية، فبالضرورة أن تكون جميع

[1] Ahmad HERSH, Distinguishing Characteristics of Takaful Insurance in Comparison with Conventional Insurance, Hitit Theology Journal, Volume: 20 Issue:3, December 2021, p 74-75.

[2] رياض منصور لخليفي، تقييم تطبيقات وتجارب التأمين التكافلي الإسلامي، بحث مقدم في ملتقى "التأمين التعاوني"، الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل، الكويت، 20- 22 جانفي 2009، ص 07.

المعاملات تخضع لرقابة هذه الهيئة حتى ما يتعلق بطريقة الاستثمار والإدارة لأموال المساهمين، حتى لا تبتعد مؤسسة التكافل عن هدفها الأساسي وهو الالتزام بضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية؛

- **الالتزام بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة:** تهدف مؤسسات التكافل إلى تطبيق معايير الحوكمة الصادرة عن الهيآت المالية الإسلامية، والهيآت الدولية أثناء ممارسة نشاطها للرفع من كفاءتها المالية والإدارية؛
- **الالتزام بتطبيق قرارات هيئة الرقابة الشرعية:** يلتزم مجلس الإدارة بتطبيق القرارات الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية الخاصة بالشركة، وكذا القرارات الصادرة عن الهيئة العليا للرقابة الشرعية على مؤسسات التأمين التكافلي.

2- الإطار الوظيفي لمؤسسات التأمين التكافلي

سيتم في هذ العنصر التطرق للإطار الوظيفي للمؤسسات التكافلية، وأهم ما يميزها عن غيرها من المؤسسات.

2-1-الحسابات والعلاقات المالية في مؤسسات التأمين التكافلي

تتميز مؤسسات التأمين التكافلي بوجود حسابات لا توجد في مؤسسات التأمين التقليدي، وتمثلت هذه الحسابات في:

2-1-1- الحسابات في مؤسسات التأمين التكافلي

إن العقد المبرم في مؤسسات التأمين التكافلي يندرج ضمن ما يسميه الفقهاء بـ"عقود التبرعات" بمعنى أن المشترك متبرع مع غيره من المشتركين في تكوين الوعاء التأميني والذي يُعرف بوعاء هيئة المشتركين وبالتالي فإن ما يميز مؤسسات التأمين التكافلي هو وجود حسابين منفصلين عن بعضهما.

أولا: حساب المساهمين (حملة الأسهم): يطلق مصطلح (هيئة المساهمين/ ملاك الشركة/ حملة الأسهم) على مجموعة الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين تملّكوا أسهم مؤسسة التأمين التكافلي وأسهموا في رأسمالها، إمّا بالتأسيس أو

الشراء بعد ذلك، ويتولّى المساهمون إدارة الشركة من خلال مجلس إدارة معّين من طرفهم[1]، أما المؤسسون فهم الذين يوقّعون على عقد التأسيس والنظام الأساسي، ويقع عليهم عبء إنشاء شركة التأمين ومتابعة الإجراءات اللازمة لإشهارها، ومزاولة أعمالها.

يقوم المساهمون في المؤسسة بإدارة نشاط التأمين "صندوق المشتركين" من إعداد الوثائق وجمع الاشتراكات ودفع التعويضات وغيرها من الأعمال الفنية الأخرى، في مقابل أجرة معلومة أو يسّمى بـ "عمولة الإدارة" بصفتهم مديرا بأجر، كما يقوم المساهمون بجانب استثمار أموالهم (رأس مال الشركة) باستثمار أموال حساب التأمين المقدمة من المشتركين، على أن يستحق المساهم في نهاية السنة المالية نصيبه من عوائد استثمار أمواله، مضافا إليها حصته من عوائد استثمار أموال التأمين بصفته مضاربا، ويتكون حساب المساهمين من:

- رأس المال المتمثّل في قيمة الأسهم المدفوعة؛
- عائد استثمار المال المتبقّي من رأس المال؛
- حصة المؤسسة من ربح اشتراكات المشتركين المستثمرة.

ثانيا: حساب المشتركين (حملة الوثائق): يُطلق مصطلح (هيئة المشتركين/ حملة وثائق التأمين) على مجموعة الأشخاص الطبيعيين (أفراد) أو المعنويين (مؤسسات) من حاملي وثائق التأمين التكافلي. الذين يتمتعون بالتغطية التأمينية، والملزمين بموجبها بأداء الاشتراكات التكافلية لصالح صندوق المشتركين. أما حساب المشتركين أو ما يسمى بصندوق التكافل فهو أساس العمل التأميني. حيث تتجمّع فيه جميع الاشتراكات وتُصرف منه التعويضات المشتركين، وتتكون موارده من[2]: مبالغ الاشتراكات التي يقدمها حملة الوثائق (أقساط التأمين). وهي المصدر الأساس للأموال في

[1] رياض منصور الخليفي، التكييف الفقهي للعلاقات المالية بشركات التأمين التكافلية دراسة فقهية تطبيقية معاصرة، مجلة الشريعة والقانون، كلية القانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع33، 2008، ص 31.

[2] محمّد على القري بن عيد، الفائض التأميني معايير احتسابه وأحكامه، بحث مقدم في مؤتمر "التأمين التعاوني أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه"، 11-2010/04/12، الجامعة الأردنية، ص 04.

هذا الوعاء، احتياطات الحساب المتراكمة خلال السنوات السابقة، عوائد استثمار الأموال في الصندوق للفترة الحالية، التعويضات والعمولات الواردة من معيد التأمين، الاحتياطات النظامية المفروضة من قبل السلطات القائمة على القطاع، والتعويضات المستردة، والقرض الحسن من المؤسسة في حالة وجود عجز في الحساب.

وتتضمن مصاريف الحساب ما يلي[1]: مبالغ التعويض التي تُدفع لحملة الوثائق. وهي تمثل الجزء الأساس من النفقات، ورسوم الإدارة التي تتقاضاها المؤسسة (أحيانا يتم اقتطاعها مباشرة بعد استلام الاشتراك)، ورسوم الاستثمار التي يتقاضاها مدير الاستثمار، وأقساط إعادة التأمين، والمصروفات المباشرة المتعلقة بالصندوق مثل مصروفات مراجع الحسابات، والفائض الموّزع في حال وجوده، والقرض الحسن المسترد إن وجد، ونصيب الوكيل من أرباح الاستثمار في حالة وجوده.

اتفق خبراء التأمين على استقلالية صندوق التكافل من حيث تمتعه بذمة مالية خاصة به فيتحمل بموجبها الالتزامات ويمتلك الحقوق، ولا يؤثر على هذه الصفة أنَ الصندوق لا يتمتع بالكيان القانوني المستقل عن المؤسسة، وإنما يدار على صفة حساب لدى المؤسسة المديرة.

2-1-2- العلاقات المالية في مؤسسات التأمين التكافلي

بخلاف مؤسسات التأمين التجاري التي تتضمن حساب مشترك بين المساهمين والمؤمن لهم، فإن مؤسسات التأمين التكافلي تقوم على مبدأ الفصل بين حقوق الربحية والحقوق التكافلية داخل المنظومة المالية، هذا ما أفرز وجود حسابين منفصلين، حساب المساهمين وحساب المشتركين، تضبطهما ثلاث علاقات أساسية تتفرع عنها علاقات مالية وقانونية أخرى تبعا لنظام كل مؤسسة، فحسب العلاقة المالية نجد: علاقة بين المساهمين وهيئة المساهمين، وعلاقة بين هيئة المساهمين وصندوق المشتركين، إضافة للعلاقة بين المشتركين وصندوق المشتركين كما يلي:

[1] المرجع نفسه.

❖ **العلاقة بين المساهمين وهيئة المساهمين:** إن العلاقة التي تربط المساهمين وهيئة المساهمين هي علاقة شركة في الفقه الإسلامي، وذلك باعتبار أن المساهمين هم مجموعة أشخاص طبيعيين أو معنويين تنعقد إرادتهم على تكوين شركة ربحية تدور أغراضها على ممارسة أنشطة التأمين التكافلي، يتم تحديد رأس مال الشركة مقسما على حصص وأسهم بعدد الشركاء؛

❖ **العلاقة بين هيئة المساهمين وصندوق المشتركين:** تعتبر العلاقة القانونية بين هيئة المساهمين وصندوق المشتركين علاقة مركبة وذات طبيعة مزدوجة فهي علاقة تجارية ربحية من جهة، وتكافلية تعاونية من جهة أخرى، وهي:

- **العلاقة التجارية الربحية:** هو ما تستحقه هيئة المساهمين من أجور وأتعاب وعوائد مالية نتيجة قيامها بأعباء الإدارة والاستثمار لصالح صندوق المشتركين، وفق أحد صيغ الشرعية المضاربة أو الوكالة بأجر أو الإجارة؛

- **العلاقة التكافلية التعاونية:** هو القرض الحسن الذي يقدمه المساهمون لصندوق المشتركين دون تحقيق فوائد، وهذا بغرض التكافل والتعاون، وبالتالي تندرج هذه العلاقة في الفقه الإسلامي تحت عقد القرض.

❖ **العلاقة بين المشتركين وصندوق المشتركين:** إن العلاقة بين المشتركين وصندوق المشتركين هي تشاركية تكافلية تعاونية، تندرج ضمن عقد التبرع الملزم في الفقه الإسلامي. بحيث يقوم المشترك بدفع اشتراكات لصالح الصندوق ذو الشخصية الاعتبارية لتعويض من لحق بهم الضرر من باقي المشتركين، وبما أن الاشتراك ينتقل من ذمة المشترك إلى ملكية الصندوق لمصلحة جميع المشتركين، فإن العلاقة المالية في هذه الحالة تندرج تحت عقد هبة لازم في الفقه الإسلامي.

2-2-وظائف مؤسسات التأمين التكافلي

تقوم مؤسسات التأمين التكافلي بأربعة وظائف أساسية هي:

2-2-1- إدارة عمليات صندوق التكافل: تقوم مؤسسات التأمين التكافلي بإدارة صندوق التكافل وذلك من خلال[1]:

- **وظيفة الاكتتاب:** من خلال هذه الوظيفة يتم تحديد معايير ومجالات قبول أداء الخدمة التأمينية وتعيين قيم الاشتراكات الواجب دفعها، والتي يجب أن تكون متطابقة مع فرص (احتمالات) التعرض للخسائر؛

- **خفض التكاليف وتحصيل الاشتراكات:** تقوم مؤسسة التأمين بخفض التكاليف والنفقات المترتبة عن العمليات والأنشطة التي تمارسها، وهذا باستخدام مختلف التقنيات التكنولوجية كأجهزة الإعلام الآلي، بالإضافة إلى الاستعانة بخبراء رياضيات التأمين (الإكتواريين)، قصد تسهيل التعامل مع مختلف الأطراف، كتسريع تحصيل الاشتراكات من المشتركين مثل استعمال أساليب التحويل المباشر إلى حسابات المؤسسة؛

2-2-2- التسعير: تقوم مؤسسات التأمين التكافلي بتسعير منتجات التكافل. حيث يجب أن يكون السعر متناسب مع درجة واحتمال تحقق الخطر. ومبلغ التأمين. والظروف المحيطة بالخطر المؤمَن ضده، وهذا بالاعتماد على مبادئ علم الاكتواريا، والذي يضم مجموعة التقنيات الرياضية، خاصة منها حسابات الاحتمالات والإحصاء لتحديد قيمة الاشتراكات والنفقات والضرائب وهامش الأرباح. بالإضافة إلى تحديد قيمة القرض الحسن في حال حاجة صندوق التكافل إليه. وما يجب الإشارة إليه أن تسعير الخدمات التأمينية عامة يخضع لجملة من العوامل المؤثرة في

[1] عجيل جاسم النشمي، مرجع سابق، ص 04.

الطلب على الخدمة التأمينية في حد ذاتها والتي يمكن ايجازها في[1]: مستوى الدخل، وسعر الخدمة التأمينية، وذوق المستهلك، وحجم السكان، ودرجة الوعي التأميني؛

2-2-3- الاستثمار: يحظى الاستثمار داخل مؤسسات التأمين التكافلي بأهمية بالغة، حيث تقوم مؤسسات التأمين التكافلي بجمع أقساط التأمين من المشتركين وادخارها ومن ثم استثمارها في مجالات مختلفة، وذلك من أجل تحقيق أرباح مناسبة لتغطية الالتزامات وتحقيق فوائض مالية سواء للمشتركين أو المساهمين[2]؛

2-2-4- إدارة النشاط التسويقي: تعتمد مؤسسات التأمين التكافلي على هذه الإدارة لتسويق خدمات التأمين التكافلي –وثائق التأمين التكافلي- بشكل فعّال وناجح سواء بالنسبة للوثائق القديمة أو المبتكرة، لضمان وصولها إلى العملاء المرتقبين بأقل التكاليف وذلك بالتحكم في تكاليف وسطاء التأمين، والتي تؤثر على أسعار منتجات التأمين التكافلي وذلك بالاعتماد على:

- **قناة التسويق المباشرة**: من خلال هذه القناة يكون الاتصال مباشرا بين طالب التأمين المؤسسة التأمينية المعنية، ونظرا لعدم وجود وسطاء فإن الوفورات في العملات تشجع المؤسسة على منح خصم المشترك الذي يصل إليها من خلال هذه القناة؛

- **صيرفة التأمين**: توفير منتجات التأمين وخدمات المصارف من خلال قنوات توزيع مشتركة تجمع بين عملاء مؤسسات التأمين والمصارف وتسويقها عبر البنوك للوصول إلى العملاء المحتملين بأقل تكلفة ممكنة؛

- **الوكيل العام**: عبارة عن شخص طبيعي أو معنوي يمارس مهن حرة. يمارس مهنته باعتباره المفوَض المباشر لمؤسسة أو عدة مؤسسات تكافل بعد حصوله على اعتماد يمكنه تسوية مجموعة من الأخطار. بحيث لا

[1] بوعزوز جهاد، تسويق منتجات التأمين التكافلي في الجزائر في ظل الاصلاحات الجديدة للقطاع –دراسة حالة شركة سلامة للتأمينات –الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، 2020-2021، جامعة الجزائر -3-، ص 120.

[2] قتاتلية عصام، عياد صالح، آليات استثمار صندوق المشتركين في شركات التأمين التكافلي –دراسة تحليلية على بعض شركات التأمين التكافلي النشطة في السعودية-، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد: 11، العدد: 04، جوان 2023، ص 350.

تتجاوز حدا معينا، ويمثل مؤسسة التكافل في منطقة جغرافية محددة وفي بعض الحالات يمكنه شراء عقود لصالح المؤسسة التي يعمل لحسابها؛

- **السمسار**: هو عبارة عن تاجر يمكن أن يكون شخص طبيعي أو معنوي، متعاقد مع مؤسسة أو عدة مؤسسات تأمين تكافلي يعمل لحساب العملاء، يخضع للمسؤولية المهنية في حال الخطأ، وهو مجبر على التأمين ضد المسؤولية المدنية المهنية، وتقديم ضمان لدى البنك أو مؤسسة التأمين، وتكون عادة عمولة سمسار مؤسسات التكافل من 5 %- 20%[1].

2-3-الصّيغ الإدارية والاستثمارية في مؤسسات التأمين التكافلي

تعددت صيغ الاستثمار في مؤسسات التأمين التكافلي بتعدد الصيغ المطبقة، فمنها من تطبق صيغة المضاربة مثل: شركة التكافل الماليزية ومنها من تطبق صيغة الوكالة مثل: شركة التكافل التابعة لبنك الجزيرة في السعودية ومنها من يطبق الصيغتين معا مثل: شركة التأمين الإسلامية في الأردن.

2-3-1-صيغة المضاربة

من بين صيغ الاستثمار في مؤسسات التأمين التكافلي نجد صيغة المضاربة، وفيما يلي التفصيل فيها:

أولا: تعريف المضاربة

إن المضاربة في اللغة مأخوذة من الضرب في الأرض لطلب الرزق، أما بالنسبة للمعنى الاصطلاحي، يمكن القول بأنها اتفاق بين طرفين، يبذل أحدهما فيه ماله ويبذل الآخر جهده ونشاطه في الاتجار والعمل بهذا المال، بشرط أن الربح بينهما على حساب ما يشترطان، وإذا لم تربح الشركة لم يكن لصاحب المال غير رأس ماله وضاع على المضارب كده وجهده. ومما تجدر الإشارة إليه أن علماء الحنفية والحنابلة استخدموا مصطلح المضاربة، بينما اختار علماء المالكية والشافعية استخدام مصطلح القراض، ومفاد عقد المضاربة أن يشترك اثنان أحدهما بماله والآخر ببدنه وعمله فيدفع

[1] ربيع المسعود، شركات التأمين التكافلي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية-23(1)، ص 157.

صاحب المال ماله إلى آخر ليعمل له في ماله مقابل نسبة معينة من الربح ورأس المال في المضاربة لم يخرج عن ملك صاحبه[1].

إن العلاقة التعاقدية في نموذج المضاربة أن يكون المشارك في برنامج التكافل هو رب المال وتكون شركة التكافل هي المضارب. لذا كان من المحتم على شركة التكافل كالمضارب أن يستثمر صندوق التكافل بطريقة متوافقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية ووفقاً للشروط المتفق عليها في عقد التكافل، وهذا يعني أن المضارب لا يضمن المال الذي في يده إلا بالتعدي أو التفريط[2].

ثانيا: نوعا المضاربة: تنقسم المضاربة إلى نوعين، هما[3]:

- **المضاربة المطلقة:** وهي المضاربة التي لا يشترط فيها رب المال شرطا يقيد به المضارب من التصرف والعمل مال المضاربة؛
- **المضاربة المقيدة:** فيها يقيد رب المال المضارب عن عدم الاتجار في أصناف معينة من التجارة أو السفر ونحوه (أي يقيده بزمان أو مكان...).

ثالثا: كيفية تطبيق المضاربة في استثمار أقساط صندوق المشتركين: حيث يتم استثمار أقساط التأمين وفق صيغة المضاربة وأخذ نسبة الأرباح المحققة حسب الاتفاق، وتكون المضاربة بين المؤسسين (المضارب) والمؤمن له (رب المال)، ويتحمل رب المال المصاريف المتعلقة مباشرة بعملية المضاربة مثل: النقل، التخزين،...، وإذا حدثت خسارة ناجمة عن تقصير أو إهمال لأموال المضاربة فإن الخسارة يتحملها المؤسسون أي المضارب، أما إذا كانت ناتجة عن أسباب ترجع لتفاعل قوى السوق من عرض وطلب...فإن الخسارة يتحملها المشتركون وهم أصحاب رأس المال[4].

---

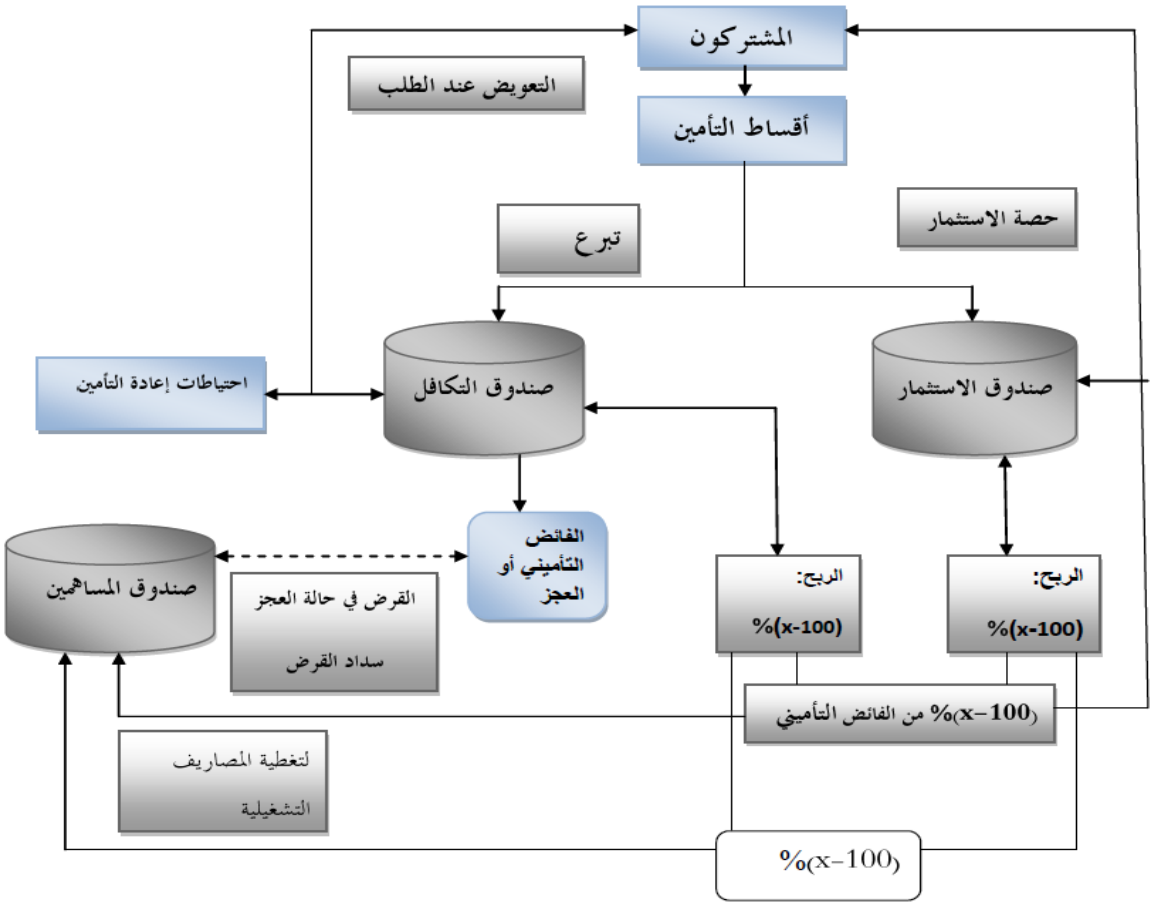
[1] مستوري محمد، التأمين التجاري: حقيقته وحكمه وبديله في الفقه الإسلامي، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد: 02، 2012، ص: 86.

[2] محمد أكرم لال الدين وأخرون، الاستثمار في صناعة التكافل- أبعاده وأحكامه ومشاكله-، مؤتمر مجمع الفقه الإسلامي الدولي، الدورة العشرون، الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية في المالية الإسلامية(إسرا) كوالالمبور، ماليزيا، ص: 13.

[3] المعيار رقم (13)، المضاربة، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، ص: 185.

[4] السيد حامد حسن محمد، بحث في صيغ إدارة مخاطر واستثمار أقساط التأمين، بحث مقدم إلى ملتقى التأمين التعاوني الأول، الرياض، للفترة 20-22/ 2009/1، ص: 25.

الشكل رقم (12): تطبيق صيغة المضاربة في استثمار أموال صندوق المشتركين



المصدر: يونس صوالحي، الإطار الإيداعي لعمليات التكافل وأثره على الفائض، مداخلة ضمن الندوة الدولية: شركات التأمين التقليدي ومؤسسات التأمين التكافلي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 25-26 أفريل 2011، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو - مغاربي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2011، ص: 7.

2-3-2-صيغة الوكالة

من بين صيغ الاستثمار في مؤسسات التأمين التكافلي نجد صيغة الوكالة، وفيما يلي التفصيل فيها:

أولا: تعريف الوكالة

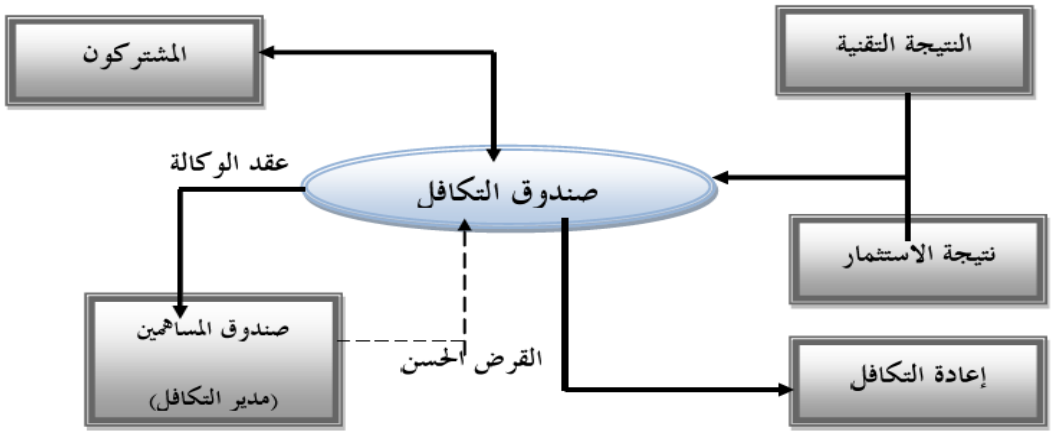
الوكالة لفظ عربي يعني الحفظ، والمراد بها تفويض شخص لآخر القيام بعمل ما مقابل أجر معلوم. فالوكالة عقد توكيل. حيث تقوم المؤسسة بدور الوكيل عن المؤمن لهم في إدارة عمليات التأمين واستثمار الأقساط مقابل أجر معلوم[1]، وهذا يعني أن ملكية المشاركين لصندوق التكافل تبقى مستمرة، وبناء عليه فإن الموكل هو المشارك، بينما تصبح مؤسسة التكافل هي الوكيل، يقوم الموكل بتعيين أو تفويض الوكيل لإدارة صندوق التكافل وذلك للقيام بمهمتين رئيستين، أولهما القيام بالأنشطة والعمليات المتعلقة بالتكافل مثل: الاكتتاب، ودفع التعويضات، وثانيهما القيام بأنشطة استثمارية. تستحق مؤسسة التكافل بوصفها وكيلا رسوم الوكالة (أجرة الوكيل) لإدارتها الأنشطة المتعلقة بالتكافل، فضلا عن رسوم الأداء (عمولة الوكيل) لإدارتها استراتيجيات الاستثمار بوصفها وكيلا بالاستثمار.

ثانيا: أركان الوكالة: لصيغة الوكالة أركان أساسية تتمثل في:

- **الموكل:** وهو الشخص الذي ينوب عن غيره في التصرف في شيء من شؤونه، والذي يكون له حق التصرف في الشيء الذي يريد التوكيل فيه؛
- **الوكيل:** هو الشخص الذي أنيب إليه التصرف في شؤون غيره، ويجب أن يكون أهلا للتصرف فيما وُكل فيه؛
- **الصيغة:** الإيجاب الصادر من الموكل والقبول الصادر من الوكيل.

[1] شخار نعيمة، تحديات صناعة التأمين التكافلي في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد: 03، العدد: 01، 2019، ص: 82.

الشكل رقم (13): صيغة الوكالة في العلاقة بين المساهمين والصندوق



Source: The World Takaful Report 2011, p 37

2-3-3-النموذج المختلط

وهو إقامة التأمين التكافلي على أساس الوكالة والمضاربة معا[1]، ففي هذا النموذج يمكن تمييز صيغتين لها الأولى تتمثل في نموذج الوكالة بأجر والمضاربة. حيث تستحق مؤسسة نسبة معينة من الاشتراكات (الأجر المعلوم) مقابل إدارتها لأعمال التأمين زائد نسبة من عوائد الاستثمار والاشتراكات بصفتها مضارب[2]، أما النموذج الثاني فيتمثل نموذج الوكالة دون أجر والمضاربة. حيث يتم إدارة العمليات التأمينية للمشتركين من قبل مؤسسة التأمين المملوكة للمساهمين على أساس الوكالة بغير أجر واستثمار الأموال على أساس المضاربة.

ما يحصل عليه مدير التكافل:

- نسبة يحددها مجلس إدارة الشركة تخصم من الأقساط فور تحصيلها وتسمى رسوم الوكالة وتحول لحساب مدير التكافل؛
- نسبة معلومة من أرباح الاستثمار في نهاية السنة المالية كمضارب؛

[1] كريم حرز الله، التجربة الجزائرية الخاصة بنظام التأمين التكافلي "شركة سلامة للتأمينات نموذجا"، دفاتر البحوث العلمية، المجلد: 09، العدد: 01، 2021، ص: 743.
[2] ناصر عبد الحميد، النموذج المختلط للعلاقة بين شركة الإدارة وصناديق التكافل-المشاكل والحلول-، ملتقى التأمين التعاوني الرياض، 6-2010/10/7، ص: 11.

- حافز تشجيعي كنسبة من الفائض إذا كانت عمليات الاستثمار محققة لأرباح أعلى من المتوقع وبموافقة الهيئة الشرعية.

في هذه الصيغة تتم الاستفادة من ايجابيات صيغة الوكالة في إدارة العمليات التأمينية فهي الصيغة الأنجع لإمكانية اقتطاع أجرة الوكالة من الأقساط المحصلة، وبالتالي يحرص مدير التكافل على جمع أكبر قدر من الأقساط. تجنب تطبيق صيغة المضاربة على إدارة عمليات التأمين وبالتالي تجنب مخالفة أحكام المضاربة، تطبيق صيغة المضاربة على استثمار أموال الصندوق وبالتالي حرص مدير التكافل على نجاح الاستثمارات وزيادة الأرباح.

2-3-4-على أساس الوقف

على هذا الأساس تنشئ مؤسسة التأمين الإسلامي حسابا للوقف، وتدخر جزءا معلوما من رأس مالها يكون وقفا على المتضررين من المشتركين في الصندوق حسب لوائح الصندوق، وعلى الجهات الخيرية في النهاية، ويكون ذلك من باب وقف النقود كونه مشروعا فيبقى هذا الجزء المعلوم من النقود مستثمرا بالمضاربة، وتدخل العوائد في الصندوق لأغراض الوقف، والتعويض من الوقف هو استحقاق حسب شرط الواقف وهو يخص ريع الوقف فقط أما ما يأخذه حامل الوثيقة من تعويض من التبرعات الأخرى لصندوق الوقف فيستحقها بناءا على ما ينص عليه نظام الصندوق ولا علاقة للوقف بها[1].

2-3-5-النموذج التعاوني البحت

المؤسسة مملوكة في الأصل للمشتركين، ويتولى إدارة أعمال التأمين واستثمار الأموال فئة منهم. وفق هذه الصيغة يملك المشتركون أرباح استثمار الاشتراكات المحصلة والفائض التأميني، بعد دفع المطالبات، ويقوم المشتركون أيضا بدور

[1] مريم زغلامي، لطيفة بهلول، أثر التأمين التكافلي الإسلامي على الناتج المحلي الإجمالي الماليزي مع الإشارة إلى التأمين التكافلي الإسلامي في الجزائر واقع وآفاق، مجلة رؤى اقتصادية، 2020، ص: 34.

المضارب بأموال غيرهم من أصحاب صكوك المقارضة التي تصدرها المؤسسة التعاونية، وهذه الصيغة مُطبقة في جميع شركات التأمين الإسلامية التي أسست لتعمل بمقتضى التأمين التعاوني في جمهورية السودان بعد سنة 1983.

3-الفائض التأميني في مؤسسات التأمين التكافلي

إنّ الفائض التأميني في مؤسسات التأمين التكافلي يُقابل الربح في شركات التأمين التجاري، وحصوله تبع لا قصد وتم تخريجه فقهيا حسب قاعدة "يغتفر في التوابع ما لا يُغتفر في غيرها"، وهو من الركائز الأساسية في مؤسسات التأمين التكافلي. حيث يُعبر عن الفرق الإيجابي بين ما تم جمعه من اشتراكات (أقساط) وبين ما تم دفعه من تعويضات.

3-1-1-تعريف الفائض في مؤسسات التأمين التكافلي

يعتبر الفائض التأميني من أهم مميزات التأمين التكافلي القائم على التبرع بين مجموع المشتركين، ولقد أعطيت له العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

- **التعريف الأول**: يقصد بالفائض التأميني: "الرصيد المالي المتبقي من أقساط المشتركين واستثماراتها، بعد سداد التعويضات واقتطاع رصيد الاحتياطات التقنية وتغطية جميع المصاريف والنفقات، وهو ملك مطلق لحملة الوثائق يتقاسمونه حسب ما يُحدده نظام التأمين المقر من قبل حملة الوثائق، وليس للمساهمين في مؤسسة التأمين التكافلي أي حق فيه"[1]؛
- **التعريف الثاني**: "المال المتبقي في حساب المؤمن لهم من مجموع الأقساط التي دفعها المشتركون في جميع العمليات التأمينية والفنية ذات العلاقة بنشاط الشركة، مضافاً إليها أرباح الاستثمارات الشرعية لتلك الأقساط المخصصة لهم، وعوائد عمليات إعادة التأمين، مخصوماً منها: التعويضات المدفوعة للمستأمنين

[1] عبد الستار الخويلدي، مشروع قانون نموذجي في التأمين التكافلي –مع نظام أساسي لشركة تأمين تكافلي–، الدورة العشرون لمؤتمر مجمع الفقه الإسلامي الدولي، الجزائر، 2012، ص 04.

والاحتياّطيات الفنيّة، وكذلك مصاريف إعادة التأمين، والأجرة المعلومة للشركة كمدير صندوق التأمين التكافلي. وبعبارة أخرى هو الزيادة في الاشتراكات وأرباحها على التعويضات والمصروفات"[1]؛

❖ **التعريف الثالث**: الفائض هو: "ما يتبقى من اشتراكات المشتركين (المستأمنين) والاحتياطات وعوائدها بعد خصم جميع المصروفات والتعويضات المدفوعة أو التي ستدفع خلال السنة"[2].

من خلال ما سبق، يمكن تعريف الفائض التأميني على أنه: الفرق الإيجابي بين حجم الاشتراكات المحصلة والتعويضات المدفوعة في صندوق التأمين التكافلي، وهذا بعد اقتطاع الاحتياطات والمخصصات التقنية الخاصة بعملية التأمين وخصم مصروفات إعادة التأمين وإضافة قيمة الأرباح الاستثمارية للصندوق يتضح أن الفائض التأميني هو القيمة الموجبة بين الموارد والاستخدامات، ويقابله في التأمين التجاري الربح، أما إذا كانت النتيجة سالبة فيحدث عجز، ويقابله في التأمين التجاري الخسارة. ويظهر العجز في صندوق المشتركين، إذا كان هذا الصندوق غير قادر على تغطية مستحقات من لحق بهم الضرر.

و قد فرقت النظم واللوائح المنظمة لعمل شركات التأمين التكافلي بين إجمالي الفائض وصافي الفائض التأميني[3]:

- إجمالي الفائض التأميني هو الفرق بين الاشتراكات والتعويضات مخصوما منه المصاريف التسويقية والإدارية والتشغيلية والمخصصات الفنية اللازمة، ويتم صياغته كما يلي:

إجمالي الفائض التأميني= الاشتراكات (الأقساط) _ {التعويضات (المدفوعة+ المستحقة + تعويضات تحت التسوية) + المصاريف (التسويقية والإدارية والتشغيلية+ المخصصات والاحتياطات الفنية والقانونية)}

- أما صافي الفائض التأميني فهو أن يضاف إلى الفائض الإجمالي ما يخص المؤمن لهم من عوائد الاستثمار بعد خصم ما عليهم من مصاريف، وهو كما يلي:

[1] بوعزوز جهاد، تسويق منتجات التأمين التكافلي في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة للقطاع "دراسة حالة شركة سلامة للتأمينات –الجزائر-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، 2020-2021، ص 58.

[2] محمّد عدنان بن ضيف، القدرة التنموية للفائض التأميني لدى مؤسسات التأمين الإسلامية بين التأصيل النظري والتطبيق العملي، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 72.

[3] هيثم محمّد حيدر، الفائض التأميني في شركات التأمين الإسلامي، ملتقى التأمين التعاوني الأول الرياض 20-22 جانفي 2009 ، ص 10.

صافي الفائض التأميني= إجمالي الفائض التأميني+ عوائد الاستثمار

الجدول رقم (05): الفرق بين فائض التأمين الإسلامي وربح التأمين التجاري

عنصر المقارنة	فائض التأمين الإسلامي	ربح التأمين التجاري
المعنى	ما فاض من الاشتراكات وأرباحها بعد أداء التعويضات والمصروفات ودفع مبالغ إعادة التأمين وتجنيب الاحتياطيات والمخصّصات	الزيادة الحاصلة في رأس المال بعد تقليبه بالتجارة والاستثمار
حقيقته	تبع لا قصد، فليس مقصودًا أصالة، إذ التأمين التكافلي قائم على عقد التبرع المنظم الملزم	مقصود أصالة ويدخل في حساب عناصر قسط التأمين إذ التأمين قائم على عقد المعاوضة القانوني الفردي المالي.
الهدف منه	التعاون في تفتيت الخطر والتكافل في تحمل الضرر وتعويضه والتبرع به ابتداء، إذ إن حكمه حكم أصله	المعاوضة ومصلحة المساهمين، أي شركة التأمين فقط
الملكية	من حق حملة الوثائق وحدهم، ومملوك لهيئة المشتركين	من حق المساهمين وحدهم ومملوك لشركة التأمين.
التوزيع	وفقًا لما يقرّره نظام الشركة ومجلس الإدارة حسب ما تقتضيه مصلحة حملة الوثائق، هيئة المشتركين ومصلحة التأمين التكافلي	حسب ما يقتضيه القانون ومصلحة المساهمين في شركة التأمين

المصدر: سفيان بن قديدح، إسهامات محاسبة زكاة شركات التأمين التكافلي في تعزيز التكافل الاجتماعي، مجلة المعيار، المجلد: 25، العدد: 56، 2021، ص: 917.

3-1-2-صور توزيع الفائض التأميني واستثماره

تختلف طرق توزيع الفائض التأميني في المؤسسات التكافلية، بالإضافة إلى سبل استثماره.

أولا: صور توزيع الفائض التأميني

هناك ثلاث طرق لتوزيع الفائض التأميني على المشتركين وللهيئة الشرعية في المؤسسة أن تعمد إلى الصورة التي تراها مناسبة، وهي كما يلي[1]:

[1] رقيق عقبة، استراتيجيات تطوير التأمين التكافلي كبديل للتأمين التقليدي وأثره في رفع أداء سوق التأمينات في الجزائر –دراسة لبعض التجارب الدولية–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022/07/07، ص 78.

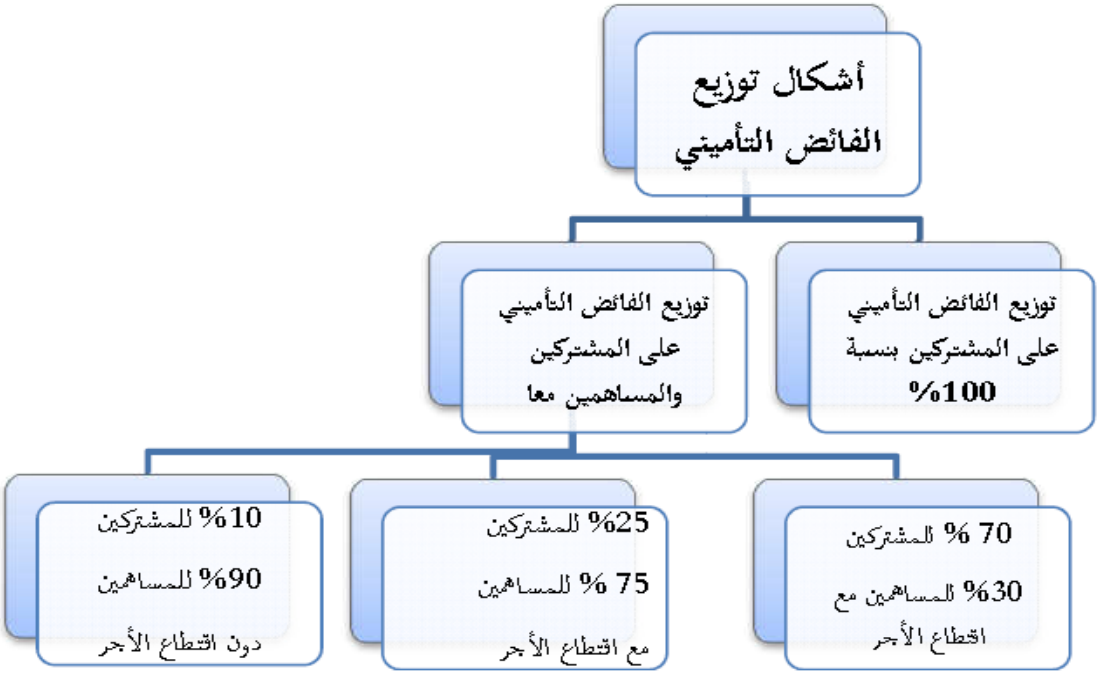
❖ **الطريقة الأولى**: يوزع الفائض التأميني على المشتركين بحسب نسبة اشتراكهم في الصندوق ويطبق هذا على جميع المشتركين دون استثناء أي بما في ذلك الذين استفادوا من التعويض عن الأضرار التي لحقت بهم؛

❖ **الطريقة الثانية**: يوزع الفائض التأميني على المشتركين بحسب نسبة اشتراكهم في الصندوق، ويطبق هذا على المشتركين الذين لم يستفيدوا من التعويض عن الأضرار، وهذه الطريقة تشجع المشتركين بأن يكونوا حرصين ألا يقعوا في الحوادث؛

❖ **الطريقة الثالثة**: يوزع الفائض التأميني على المشتركين بحسب نسبة اشتراكهم في الصندوق، لكن بالنسبة للذين استفادوا من التعويض عن الأضرار التي لحقت بهم سوف يقتطع هذا التعويض من حصتهم من الفائض.

إلا أنه في التجارب التطبيقية تختلف طرق توزيعه فهناك من يرى أن الفائض التأميني مستحق كله للمشتركين، وهناك من يرى أن الفائض يستحقه المساهمون والمشتركون معا وفي هذه الحالة هناك تفاوت في مقدار الاستحقاق والشكل التالي يوضح النسب المختلفة للفائض الموزع في التطبيقات المعاصرة.

الشكل رقم (14): أشكال توزيع الفائض التأميني في التطبيقات المعاصرة



المصدر: بونشادة نوال، أوزازنة سامية، نحو آليات مقترحة لتطوير العلاقة التشاركية بين المساهمين والمشتركين في شركات التأمين التكافلي –نظرة استشرافية لتطوير صناعة التأمين التكافلي في العالم–، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد: 04، جويلية 2021، ص 431.

من خلال الشكل يتبين أن:

- هناك تجاوز مسجل من المساهمين في استحقاقهم لحصة من الفائض التأميني وفقا لصيغة المضاربة، بمسمى أرباح استثمار وإدارة أمول وأعمال وفي ذلك مخالفة شرعية؛
- يؤخذ على المساهمين في إدارة أعمال التأمين وفق صيغة الوكالة أنهم يستحقون حصة من الفائض التأميني، ولما كان الفائض التأميني مجهولا من حيث تحققه ومقداره فإن جزءا من الأجر يكون مجهولا، يترتب عليه فساد العقد.
- إن مشاركة المساهمين في الفائض التأميني بعد أخذهم لأجرة الإجارة أو الوكالة نظير إدارتهم لمخاطر محفظة أقساط التأمين، وكذلك بعد أخذهم لحصتهم من استثمار أقساط التأمين بصفتهم مضارب، لا يحقق العدالة بين المساهمين والمشتركين، لأن فيه تغليب لمصلحة المساهمين على حساب حقوق ومصلحة المستأمنين.

وهناك العديد من العوامل الأخرى المؤثرة في قيمة الفائض التأميني تتعلق بحجم التعويضات المدفوعة للمتضررين من حملة الوثائق وقيمة الأقساط وعدد المشتركُين وأنشطة دوائر التسويق ونسب الإعادة وقيمة أجرة الوكالة وحجم الاحتياطيات الفنية وسلوك حملة الوثائق ومدى تحملهم للمسؤولية[1].

ثانيا: استثمار الفائض التأميني: يتم استثمار الفائض التأميني وفق صيغة المضاربة أو الوكالة بأجر معلوم وهذا بعد رصده وفق عدة أشكال كما يلي:

- ❖ استثمار الفائض التأميني المحقق في صندوق المشتركين أو في حساب الاحتياطات التقنية على أساس المضاربة أو الوكالة بأجر معلوم، وينص على ذلك في وثائق التأمين ليصبح معلوما من قبل المشتركين حيث:

[1] أقناروس محمد لمين، التأمين التكافلي" العمليات المالية والمعالجات المحاسبية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد: الخامس، العدد: الأول، 2021، ص 91.

- إذا كان الاستثمار على أساس المضاربة تكون المؤسسة المديرة هي الطرف الذي يقوم بالعمل والمشتركين هم الطرف صاحب المال، أما الربح فيكون حصة شائعة تقدر بنسبة مئوية معلومة في حالة تحققه؛
- إذا كان الاستثمار على أساس الوكالة بأجر معلوم، فإن المؤسسة تكون وكيلة عن المشتركين في تنمية واستثمار جزء من أموالهم (الفائض المحقق)، مقابل نسبة مئوية من الربح المحقق كالأجر المعلوم مقابل إدارة العمليات التأمينية وتضاف حصة المؤسسة من الأرباح إلى حساب المساهمين، أما حصة المشتركين فتضاف إلى مجموع أموالهم المرصدة في صندوق المشتركين أو حساب الاحتياطيات التقنية الخاص بهم.

❖ استثمار الفائض التأميني المرصد في حساب وجوه الخير قبل توزيعه على أساس المضاربة أو الوكالة بأجر معلوم كاستثمار الفائض المرصد في صندوق المشتركين وحساب الاحتياطات التقنية، وتتميز هذه الصيغة عن ما قبلها أن الأرباح المتحققة الخاصة بحساب وجوه الخير تُضاف إلى الحساب نفسه ولا يملكها المشتركون، فتكون الغاية من الاستثمار بالنسبة لهذا الحساب هي تنمية وزيادة أموال وجوه الخير، ويزداد تبعا لذلك الأجر والثواب بالنسبة للمشتركين؛

❖ أما الفائض التأميني المخصص للتوزيع فإن نصيب كل مشترك يصبح ملكا خاصا به، يدخل في حسابه الخاص في الشركة ولا يجوز استثمار شيء منه إلا بإذن صاحبه، ونظرا لانخفاض القيمة المالية لحصة كل مشترك من الفائض التأميني فإن مثل هذا الاستثمار لا يكون ممكنا، إلا إذا اتحد عدد كبير من المشتركين لاستثمار مخصصاتهم من الفائض وتوكيل المؤسسة المديرة للقيام بذلك وفق أحد الأوجه الاستثمارية السابقة.

3-المسؤولية الاجتماعية كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة

باتت المسؤولية الاجتماعية من أهم الاستراتيجيات التي تساهم في بناء الميزة التنافسية وتعمل على استمراريتها، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

3-1-المسؤولية الاجتماعية مصدر للكفاءة في المؤسسات التكافلية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية مدخلا فعالا لتحقيق الكفاءة وتخفيض التكاليف، فهو بمثابة استثمار طويل الأجل في المنتجات والعمليات وتقنيات العمل في المؤسسة التكافلية، وتنعكس نتائجها في تحسين الأداء من خلال خفض التكاليف أو الاعتماد على استراتيجيات متميزة في الإنتاج والتسويق وتخفيض التكاليف عن طريق الحد من العيوب والأخطاء والهدر. للمسؤولية الاجتماعية دورا مهما في بناء الميزة التنافسية المستدامة من حيث الكفاءة[1]. كفاءة الموارد البشرية أو كفاءة الموارد المادية، فالعديد من المؤسسات تنظر اليوم إلى المبادرات الاجتماعية كفرص لزيادة إدارة مواردها البشرية، ولقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة الايجابية بين المسؤولية الاجتماعية وكفاءة الموارد البشرية، والتي وجدت بأن المؤسسات التي تهتم بالعاملين من خلال تحسين أجورهم وتوفير نوعية حياة ملائمة من سكن ورعاية صحية وتعليمية مما يكفل درجة ولاء والتزام عال من قبلهم مما ينعكس على تحسين الانتاجية الكفاءة.

ويساهم الاهتمام بالجانب البيئي في رفع كفاءة المؤسسة التكافلية من خلال الاعتماد على نظام الإدارة البيئية مطابق لمواصفة الإيزو 14000، ويؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية نحو المستهلكين في العمل على كسب رضا الزبائن والمحافظة على ولائهم مما يؤدي إلى استقبال زبائن جدد، وفي ظل المسؤولية نحو العمال تهتم المؤسسة بتقديم محفزات مالية ومعنوية للعمال الأكفاء بالإضافة إلى محاربة جميع أنواع التمييز بين العمال، وتسعى باستمرار إلى تحسين ظروف العمل، أما في إطار المسؤولية نحو الموردون تقوم المؤسسة بتسوية مستحقات مورديها في الوقت المناسب وبناء علاقات وطيدة مع مورديها.

3-2-المسؤولية الاجتماعية مصدر للجودة في المؤسسات التكافلية

[1] سلامي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص47.

في ظل المنافسة وانفتاح الأسواق وجدت المؤسسات في المسؤولية الاجتماعية المبنية على جودة المنتج منفذ لدخول أسواق جديدة وتحسين الأداء وزيادة الحصة السوقية والربحية، فلقد أضحت الجودة وسيلة المؤسسات في القيام بالعمل بالشكل الأفضل، حيث ساد الاعتقاد بين رجال الأعمال أن المسؤولية الاجتماعية. ليست مجرد ضرورة إيديولوجية أخلاقية، ولكن ضرورة اقتصادية أيضا، وبعبارة أخرى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست فقط فعل الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به، ولكنه أيضا القيام به بشكل أفضل من خلال آثارها الايجابية على أصحاب المصالح ما ينعكس على ميزتها التنافسية.

لقد أكدت العديد من الدراسات ارتباط نوعية وصورة المنتج بسمعة المؤسسة من خلال التزامها الاجتماعي، حيث أن المؤسسات التي تبيع منتجات ذات جودة لها التزام أعلى بالمسؤولية الاجتماعية، فالمؤسسة تستعمل نشاط المسؤولية الاجتماعية كميكانيزم للدلالة على جودة المنتجات[1].

ويساهم الاهتمام بالجانب البيئي في تحقيق الجودة للمؤسسة التكافلية من خلال الاهتمام باقتناء أحدث التقنيات والتكنولوجيا النظيفة والقيام بمعالجة النفايات والمخلفات التي تطرحها، ويؤدي الاهتمام بالمسؤولية نحو المستهلكين إلى السهر في تقديم أجود المنتجات وبأسعار مناسبة، وفي إطار المسؤولية نحو العمال تعتبر تدريب العمال وتكوينهم للرفع من مهاراتهم وكفاءاتهم من أولويات المؤسسة التكافلية، وكذلك إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بها، وتوفير نظام للمعاشات مناسب للعمال المتقاعدين وفي إطار المسؤولية اتجاه الموردون تتعامل المؤسسة مع عدد معتبر من الموردين وتسعى لبناء سمعة وصورة جيدة للمؤسسة.

3-3-المسؤولية الاجتماعية مصدر للإبداع في المؤسسات التكافلية

المؤسسة المسؤولة اجتماعيا. هي المؤسسة المبدعة "المتميزة"، فالمسؤولية الاجتماعية تتضمن خلق أماكن أفضل للعمل والتي تكون أكثر ملاءمة للإبداع، حيث أن ظروف العمل ومعاملة الموظفين هي جانب هام من جوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فخلق بيئة عمل بشكل أفضل يعزز ثقة الموظفين في المؤسسة، وكذلك الاهتمام

1 بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس-سطيف 1-، 2012-2013، ص 40.

بصحة الموظف ورفاهيته ونوعية الحياة التي يعيشها كل هذا وذاك يجعل من المؤسسة مكانا خصبا للإبداع، وهذا ما أكدته المفوضية الأوروبية في عام 2006 على أن الإبداع يحتاج إلى أن ينظم بالطريقة التي تدعم ليس فقط قبول التغيير، ولكن يوفر فرصا في إدارة الموارد البشرية وبالتالي زيادة الإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك فإن تبني المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تحسين الأداء. من خلال تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية الهامة المتعلقة بالمؤسسة والمساهمة في حل المشكلات، وهذا ما يولد روح الإبداع والابتكار لدى الموظف، كما أن التكوين والتدريب الذي تقوم به المؤسسة يحقق عوائد تساعد وتساهم في الاستثمار في المورد البشري وذلك عن طريق تطوير المهارات والقيادات المستقبلية وتحيين معارف ومعلومات الموظفين مع الحرص على إعطاء فرص التكوين والتدريب لجميع العمال، والعمل على توفير مناخ عمل ملائم. كما أن الموظفين الذين لديهم وعي بالمسؤولية الاجتماعية يكونوا سباقين في تحقيق الأهداف المشتركة، حيث يظهر روح التعاون والبناء المشترك مما يفسح المجال للمبادرات المبتكرة للمشاركة المستدامة. فالمؤسسات التي لها توجه مستدام في الغالب تكون رائدة.

كما أن تبني المؤسسة سلوكيات اجتماعية وأخلاقية وبيئية سوف يؤدي بالضرورة إلى الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل البيئية والاجتماعية منها ممارسة المساواة والعدل وإعطاء مستوى جيد من حرية التصرف، مما يؤدي إلى العمل بجد لخلق وإنشاء طرق جديدة للعمل وطرح منتجات جديدة تتلاءم ومتطلبات الاستدامة مما يساهم بدرجة عالية في الإبداع، وعليه فالمسؤولية الاجتماعية تساهم في تنمية التفكير الإبداعي للموظفين.

مراعاة المعايير البيئية في المؤسسة-أحد أهم عناصر المسؤولية الاجتماعية- يعتبر عاملا هاما في تحقيق الإبداع، فلقد أدركت المؤسسات أهمية المزايا المالية المحتمل تحقيقها من خلال تحسين الأداء البيئي والقدرة على تصميم سلع وخدمات صديقة للبيئة، وخير مثال على ذلك مؤسسة "TOYOTA"نظرا لاهتمامها المتزايد من التفوق على منافسيها مثل جنرال موتورز وفورد وذلك باختراع سلسلة من السيارات الإبداعية التي تمنحها ميزة تنافسية مستدامة كما أنها تساهم في حماية البيئة من خلال شعارها تويوتا الخضراء وقد ترافق ذلك إنجاز سيارة الحلم " Car Dream" أو السيارة البيئية "Eco-cars" وطورت "TOYOTA"سيارة "بريوس Hybride" بالكهرباء

والبنزين وميزة هذا النوع من السيارات أن محركات "Hybride" تبعث 10% فقط من الملوثات السامة التي تطلقها المركبات ولا تستهلك سوى نصف البنزين، أعطت بريوس ميزة مهمة لتويوتا أكثر من فورد، وتمكنت من أن تبيع مؤسسات أخرى براء اختراع أو الشهادة التكميلية لهذه التكنولوجيا، حققت تويوتا عام 2007 ربحا مقداره 13.7 بليون دولار في حين سجلت "GM"و"Ford"خسارة قدرت بـ 1.97و 12.61 بليون دولار على التوالي، وتعتبر تويوتا كأكبر منتج للسيارات بحصة 40% في سوق السيارات اليابانية، 12 % من السوق الأمريكية، 6% من السوق الأوروبية[1].

ويساهم الاهتمام بالجانب البيئي في العمل على استغلال الطاقات البديلة والمتجددة واستغلال الموارد المتاحة بصورة رشيدة وعقلانية وبكفاءة عالية خاصة غير المتجددة منها، وتعمل المؤسسة التكافلية في إطار التزامها بالمسؤولية نحو المستهلك على توفير كل المعلومات والإرشادات اللازمة والمتعلقة باستهلاك المنتج. وفي إطار المسؤولية نحو العمال تسعى المؤسسة إلى توفير نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية يسهر على صحة العمال ومطابق للمواصفة –الايزو 18001– وفي إطار المسؤولية نحو الموردون تهتم المؤسسة بآراء مورديها وتأخذها بعين الاعتبار[2].

3-4-المسؤولية الاجتماعية للاستجابة المتميزة لحاجات العميل

المؤسسة المسؤولة اجتماعيا؛ هي المؤسسة ذات الاستجابة الفورية "الآنية" لمتطلبات واستطلاعات العميل، فرضا العميل من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات التكافلية إلى تحقيقه، لهذا تعمل المؤسسة التكافلية على تحديد متطلباته بدقة والحرص على تلبيتها، بالإضافة إلى سعيها المتواصل للاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجاته وتحقيقها في الوقت المناسب. كما أكد رواد المسؤولية الاجتماعية على رضا الزبون واعتبار ذلك مقياسا لمستوى نجاح المؤسسة أو فشلها، فالتركيز على الزبون المبدأ الجوهري للمسؤولية الاجتماعية. فمن خلال استطلاع حاجاته والتأكيد على المواصفات التي يرغب فيها مع السماع لشكاويه والاهتمام بمقترحاته.

[1] نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 96.

[2] خولة زياني، إلهام بوغليطة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على تحليل نموذج موارد-كفاءة "التجربة اليابانية أنموذجا"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04/العدد 03، 2020، ص 245.

ولقد ظهر مفهوم جديد "**المستهلك المسؤول اجتماعيا**"؛ المستهلك الذي يسعى لإحداث أقل ضرر على البيئة، أو يساهم بالأثر الإيجابي من خلال استخدام قدرته الشرائية في إثبات التزامه تجاه المجتمع، فالوعي الاجتماعي ازداد لدى المستهلك. فهناك علاقة ايجابية بين التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية ورد فعل المستهلك على تلك المؤسسة ومنتجاتها، إذ أن هناك مستهلكين على استعداد لدفع سعر أعلى للمنتج المسؤول اجتماعيا وبيئيا. كما أظهرت دراسات أن المستهلك يأخذ بعين الاعتبار أخلاقيات المؤسسة عند اتخاذ قرار الشراء. بمعنى شراء منتجات المؤسسة المسؤولة اجتماعيا.

فالمؤسسة المسؤولة اجتماعيا تعمل على تقديم منتجات خالية من الأضرار والعيوب، وتوفير كل المعلومات والإرشادات اللازمة المتعلقة بالمنتج، والعمل على التوافق مع حاجات العملاء والقدرة على توفير المنتج في الوقت المحدد، والسهر على توريد مختلف المنتجات المطلوبة وبالكميات اللازمة للأسواق، والسرعة على تشكيل المنتجات المطلوبة في السوق، وتصميم المنتجات لتلبية الاحتياجات الجديدة للعملاء في أقل وقت ممكن. كما تتمكن المؤسسة من تحصيل ورصد كل ما يجب أن يتوفر في المنتج من مواصفات وتقلل تكاليف الأخطاء. ومن خلال السرعة "المرونة" في الاستجابة لطلبات الزبائن وتقليص مدة الانتظار ووقت التطوير، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وبالتالي بناء ميزة تنافسية مستدامة ذات التكلفة المنخفضة[1].

وعليه، للمسؤولية الاجتماعية دور كبير في تعزيز واستدامة الميزة التنافسية، حيث ينظر اليوم إلى المبادرات المسؤولة اجتماعيا على أنها آلية لدعم وتعزيز الاستجابة الفورية للعملاء. فالمؤسسات التي تهتم بالزبائن باعتبارهم أحد أهم الأطراف الأساسية لأصحاب المصالح، هي التي تكتسب ميزة تنافسية مستدامة. فالميزة التنافسية تكمن في التركيز على العملاء وخدمة احتياجاتهم مما يزيد رضاهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي استمرارية تلك الميزة.

[1] نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 96.

ويساهم الاهتمام بالجانب البيئي للحد باستمرار من التلوث بجميع أنواعه، وتقوم المؤسسات باستطلاعات دورية للبيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى دعم مشاريع انتاج المنتجات الصديقة للبيئة، وتقتضي المسؤولية نحو المستهلكين بالسهر على خدمة زبائنها باستمرار والعمل على تلبية متطلبات الزبائن المستمرة والمتغيرة. وفي ظل المسؤولية نحو العمال تسعى المؤسسة إلى توفير نظام أجور للعمال يتوافق مع الجهود المبذولة من طرفهم ومنح الحرية للعمال أثناء ساعات العمل بالإضافة إلى السماح للعمال بالاطلاع على الأحداث ومستجدات العمل، وفي إطار المسؤولية نحو الموردون تسعى المؤسسة لاحترام أجال التسليم باستمرار.

وفي ظل ميزة التميز تسعى المؤسسة التكافلية إلى توفير منتجات ذات خصائص مميزة يصعب تقليدها من طرف المنافسين، وتكون تلك الخصائص ذات تأثير قوي على قرارات الشراء كما تمتلك المؤسسة أنظمة تكنولوجيا متطورة تساعد على الابتكار، كما تتميز المؤسسة بالقدرة السريعة للاستجابة للتغيرات في أذواق المستهلكين وذلك لآن للمؤسسة كفاءات بشرية عديدة قادرة على أداء أكثر من عمل وتوفر المؤسسة منتجات صديقة للبيئة تتوافق ومتطلبات المستهلك، بالإضافة إلى ذلك تعتمد المؤسسة على برامج حماية البيئة وأنظمة الإدارة البيئية التي تساهم في تقليص تكاليف الانتاج والصيانة وتعمل أنظمة الصحة والسلامة المهنية من تقليص تكاليف التشغيل المباشرة.

وتتلخص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التكافلية اتجاه المجتمع في:

تعمل المؤسسات التكافلية كغيرها من المؤسسات الناشطة في السوق على تحقيق المزيد من الرفاهية للمجتمع الذي تتواجد فيه، ويتم ذلك انطلاقا من رسالة المؤسسة التكافلية فيجب أن تكون الرسالة تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع، والتزام المؤسسة التكافلية أيضا في المساهمة في دعم البنية التحتية من خلال إنشاء الجسور والطرق والحدائق والمدارس والمساجد والمستشفيات وبرامج الإسكان وغيرها، مما يوفر فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع وبالتالي التقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع، مما يعمل على زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع عن طريق خلق شعور عال بالانتماء من قبل ذوي الاحتياجات الخاصة، وبالتالي العمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص والذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى تقديم

المؤسسة التكافلية لمساعدات وهبات للمشاريع الخيرية لمراكز الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين والدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية، وترتبط المسؤولية الاجتماعية في التعامل بتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق من أجل زيادة الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع[1].

وتتلخص المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء في:

تسعى المؤسسات التكافلية من خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية إلى الاهتمام بشكاوي العملاء، وتعمل على حلها بصورة عاجلة مع وضوح الشروط التي تحدد العلاقة ما بين المؤسسة والعملاء والالتزام بالاتفاقيات التي تبرمها مع عملائها، بالإضافة إلى إقامة علاقة طيبة معهم وتقديم المؤسسة لأفضل الخدمات التي تلبي رغبات واحتياجات العميل، كما يجب على المؤسسة إعداد برامج إعلامية تعرف العملاء بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه، وتقديم المنتجات بأسعار ونوعية مناسبة وعلى أن تكون تلك المنتجات آمنة والعمل على تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج واستخداماته، والتزام المؤسسة بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع والالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات، والإعلان الصادق عن تلك المنتجات[2].

وتتلخص المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في:

تسعى مؤسسات التكافلية من خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه عامليها على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى التوزيع العادل للأجور والرواتب بما يتوافق والجهود المبذولة وتوفير فرص متكافئة للعمال من جانب الترقيات والمكافآت في مختلف مجالات الوظيفة، والعمل على القيام بإعداد برامج ودورات تكوينية وتعليمية لزيادة مهارات العاملين بالمؤسسة واستثمار أموالها في إنشاء النوادي الثقافية والجمعيات من أجل المشاركة المجتمعية،

[1] نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع نفسه، ص 96.

[2] سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، 2013، ص 91.

بالإضافة إلى كل هذا تعمل المؤسسات التكافلية على احترام قوانين العمل وإشراك العامل في اتخاذ القرار وتحقيق الأمن الوظيفي، وإصدار مدونة لسلوك وأخلاقيات المهنة لضبط سلوك العاملين.

وتتلخص المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في:

إذا كانت المؤسسات التكافلية تعمل على تحقيق الرفاهية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية من خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية فلا بد لها من مواءمة بيئية. بمعنى مسؤوليتها اتجاه البيئة، فحماية البيئة من أهم مرتكزات قيم وإدارة وثقافة المؤسسة بشكل عام، وتربط المؤسسة رسالتها ورؤيتها بالأداء البيئي فهي تعمل مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على البيئة، والعمل على اتباع الأساليب الحديثة في تقديم المنتجات بطريقة تكفل تقليل الأخطار وتبني سياسة بيئية رشيدة والمساهمة في اكتشاف مصادر بيئية جديدة للمواد الخام والطاقة.

خلاصــة الفصل:

نظرا لتزايد أهمية التأمين باعتباره القطاع الأكثر حيوية في الاقتصاديات المعاصرة، وجب على فقهاء وعلماء الأمة الإسلامية إبراز موقف الشريعة الإسلامية منه، من خلال دراسته وإخضاعه للضوابط والقواعد، فجاءت الاجتهادات الفقهية بما يطابق الضوابط الشرعية في العقود المالية بما سمي بالتأمين الإسلامي "**التأمين التكافلي**"، ليتم إنشاء مؤسسات التأمين التكافلي.

لكن، تواجه مؤسسات التأمين التكافلي في الوقت الراهن تحديات كبيرة نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده العالم مما يخلق اتجاها جديدا في الأسواق يحتم على المؤسسات عرض منتجاتها في سوق واحدة، بحيث تسعى كل مؤسسة إلى جذب أكبر عدد من العملاء والسعي جاهدة إلى تلبية رغباتهم، ونتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية، أصبح من الضروري إدماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية من أجل الاستجابة السريعة لهذه التطورات على نحو يرفع من القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في السوق، ويضمن لها تحقيق مركز تنافسي ملائم بين مؤسسات التأمين التكافلي العاملة في السوق.

الجزء التطبيقي

الفصل الرابع

واقع التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة

تمهيد:

تعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة من التجارب الرائدة والمتميزة في مجال التأمين التكافلي، فلقد كانت دولة الإمارات العربية المتحدة سباقة على المستويين العربي والإقليمي في تنظيم عمل الصناعة التكافلية، إذ أصدرت هيئة التأمين في السنوات الماضية حزمة من التشريعات والقرارات لتنظيم أعمال مؤسسات التأمين التكافلي، والذي يعد الأول من نوعه عربيا والأكثر شمولية على مستوى الدول الإسلامية.

وتم اختيار دولة الإمارات العربية المتحدة كدراسة حالة نظرًا لعدة اعتبارات موضوعية، منها:

- ❖ ريادة الإمارات في مجال التأمين التكافلي على المستوى العربي والإسلامي؛
- ❖ توفر بنية تنظيمية واضحة تحكم المسؤولية الاجتماعية من خلال التشريعات الاتحادية والهيئات الرقابية؛
- ❖ وجود نماذج ناجحة لمؤسسات تكافلية مثل: دار التكافل، نور تكافل، وغيرها تُدرج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها التشغيلية.

وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل والذي احتوى على:

1- لمحة عن الاقتصاد الإماراتي

2- التأمين التكافلي في دولة الإمارات بين التطور والتحديات

1- لمحة عن الاقتصاد الإماراتي

تعتبر الإمارات من أغنى الدول العربية ودخل الفرد فيها مرتفع، وهي إحدى الدول ذات الاقتصاد الريعي إذ يعتمد اقتصادها بصفة أساسية على الموراد البترولية وصناعاتها، إلا أن الإمارات حاولت تقليل اعتماد اقتصادها على البترول من خلال إحداث تغيرات هامة وجعلته مؤسس على عدة دعائم لتحتل دولة الإمارات مراتب متقدمة بين دول العالم.

1-1- نبذة عن الإمارات

دولة الإمارات العربية المتحدة هي اتحاد لسبعة إمارات (أبو ظبي، دبي، الشارقة، عجمان، أم القيوين، رأس الخيمة، والفجيرة). عاصمتها أبو ظبي قام الاتحاد رسميا في 02 ديسمبر 1971م تولى الشيخ زايد الرئاسة ولُقب بالمؤسس الباني للدولة، تملك الإمارات العربية المتحدة خامس أكبر احتياطي للغاز والبترول في العالم، حيث تنتج إمارة أبو ظبي لوحدها 95 % من غاز وبترول دولة الإمارات، وتملك إمارة دبي ثاني أكبر إمارة في الدولة أحد أكبر الاقتصاديات تنوعا من خلال تجارة إعادة التصدير، والخدمات، والعقارات، وغيرها، ولدولة الإمارات هيكل اتحادي وبعض الثروة المشتركة بين الإمارات غير أن كل إمارة تسيير ميزانيتها الخاصة بشكل مستقل، تمتلك الإمارات العربية المتحدة اقتصاد يتميز بتنوع ونمو ملحوظين، إلا أنه عرف انتكاسة خلال أزمة 2007 غير أنه عاد ليسترجع قوته من خلال عودة ارتفاع أسعار النفط والطلب الكبير على السياحة التقليدية[1].

يعتبر النفط القطاع الاقتصادي الأساسي الذي قامت عليه التنمية، فهو الممول الوحيد تقريبا لميزانية الدولة اذ يستحوذ على أكثر من 90 % من الصادرات بالإضافة إلى قطاعات أخرى كالقطاع المالي والاتصالات والمواصلات والصناعات التحويلية والتي تشكل الآن مكونات أساسية في الاقتصاد الإماراتي، ولقد استندت سياسة التنوع الاقتصادي منذ قيام الاتحاد على أسس ثابتة والتي تشكل التوجه الاستراتيجي للدولة حيث تمثل الأول في تحضير لتنمية القطاعات غير النفطية من خلال الاستثمار الكثيف في البنية التحتية لهذه القطاعات لإيجاد الأرضية اللازمة

[1] متوفر على الموقع: https://u.ae/ar/about .

لنموها بحيث توفر للاستثمارات المحلية والأجنبية. لا سيما استثمارات القطاع الخاص كل الخدمات التي تتيح تطوير الأعمال وبالتالي تم جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية واتخاذ دولة الإمارات مركز إقليمي لعملياتها في منطقة الخليج والشرق الأوسط، أما ثانيا فتم التركيز على القطاعات التي تتوافر لديها فرص النجاح في الدولة ضمن عملية التنويع، وذلك ضمن رؤية شاملة تتناسب والقدرات الاقتصادية والديمغرافية، ولعل أهم مثال على ذلك ميناء جبل على الذي تم إنشاؤه لاعتبار أنه تم جعل دولة الإمارات العربية المتحدة مركز تجاري. وبالأخص لتجارة إعادة التصدير[1].

تعتبر التجربة التنموية الإماراتية من التجارب الرائدة على المستوى العالمي، معتمدة في تنميتها الشاملة على ما يسمى بالتمكين وهي فلسفة الاستراتيجيات التنموية الإماراتية والتي تتمثل في تمكين المواطن من عناصر القوة اللازمة ليصبح أكثر إسهاما في مختلف المجريات الاجتماعية والمعرفية والانتاجية للوطن، بالإضافة إلى التركيز على بناء رأس المال البشري بشكل ممتاز. ولقد تبوأت دولة الإمارات المركز السابع (7) عالمياً والأول عربيا في تقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمية 2024، الصادر عن مركز التنافسية العالمي، التابع للمعهد الدولي للتنمية الإدارية، بمدينة لوزان السويسرية. وفيما يلي أداء دولة الإمارات عالميا في المؤشرات الرئيسية التالية:

- المركز 2 في الأداء الاقتصادي؛
- المركز 4 في الكفاءة الحكومية؛
- المركز 10 في كفاءة الأعمال؛
- المركز 25 في البنية التحتية.

كما تبوأت الدولة المرتبة الأولى أيضاً على مستوى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مستحوذة على نحو 31%، من إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الواردة إلى هذه المنطقة والبالغة 66.6 مليار دولار. ووفقا لتقرير الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي للعام 2022 الصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "الأونكتاد"، بلغت قيمة

[1] متوفر على الموقع: https://u.ae/ar/about .

الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى دولة الإمارات 20.667 مليار دولار أمريكي (76 مليار درهم إماراتي)، بعد أن كان 19.884 مليار دولار أمريكي (73.04 مليار درهم إماراتي) عام 2020.

ولقد حرصت دولة الإمارات العربية منذ نشأتها على تطوير التعليم والارتقاء به، فهي تؤمن أن الجيل الحالي يمتلك من القدرات المتميزة العقلية والتفكيرية ما يتناسب مع الطفرة التقنية التي طالت العالم أجمع. فالخطوة الأهم والأبرز في إعادة صياغة منظومة التعليم هي الانتقال به إلى اقتصاد المعرفة الذي يجعل من صناعة المعرفة محركا رئيسيا وأوليا في نمو الاقتصاد بالاعتماد على توفير بنية أساسية لتقنية المعلومات الحديثة وتنمية الاتصالات مع عدم إغفال العنصر البشري المؤهل الذي يمتلك مهارات تقنية عالية، والذي هو الأساس في كل تطور وارتقاء[1].

وضعت وزارة التربية والتعليم خطة إستراتيجية بهدف بناء وإدارة نظام تعليمي ابتكاري لمجتمع معرفي ذي تنافسية عالمية يشمل كافة المراحل العمرية، ويلبي احتياجات سوق العمل المستقبلية، وذلك من خلال ضمان جودة مخرجات وزارة التربية، وتتمثل أهم أهداف التعليم في[2]: الأفضل في العالم، مناهج المستقبل، زرع القيم الأخلاقية والإيجابية، تعزيز مبادئ الخدمة المجتمعية والتطوع، تحويل المدارس إلى حاضنات لريادة الأعمال والابتكار، عقول منفتحة مطلعة على تجارب العالم، تبادل الخبرات مع أفضل أنظمة التعليم في العالم، تعزيز قدرات الطلبة ليكونوا خير سفراء (الدبلوماسية).

وترتكز منظومة التعليم في دولة الإمارات على ما يلي: مئوية الإمارات 2071. حكومة الإمارات الذكية. رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة. الإستراتيجية الوطنية لتمكين الشباب. دستور دولة الإمارات العربية المتحدة. خطة الاستعداد للخمسين عاما القادمة. ويمكن تلخيص الخطة الإستراتيجية للوزارة 2021/2017 في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): الخطة الإستراتيجية للوزارة 2017–2021

[1] متوفر على الموقع: https://u.ae/ar/about .

[2] إنجازات وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة (2015–2020)، وزارة التربية والتعليم، متوفر على الموقع: https://u.ae/ar-ae/about-the-uae

المصدر: إنجازات وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة (2015-2020)، متوفر على الموقع:

https://u.ae/ar/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards

ولقد عملت الوزارة على مواءمة إستراتيجية وزارة التربية والتعليم مع رؤية الإمارات 2021. من خلال العمل على ضمان تعليم متكافئ، وتحقيق كفاءة متميزة للهيئات القيادية والتعليمية، بالإضافة إلى ضمان جودة وكفاءة وحوكمة الأداء التعليمي والمؤسسي وغيرها، والشكل التالي يوضح تلك المواءمة.

الشكل رقم (16): مواءمة إستراتيجية التربية والتعليم مع رؤية الإمارات 2021.

المصدر: إنجازات وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة (2015-2020)، متوفر على الموقع:

https://u.ae/ar/about-the-uae/strategies

ويوضح الشكل التالي: المدخلات الداخلية والمدخلات الخارجية للحوكمة، حيث تتمثل المدخلات الداخلية في وزير التربية والتعليم والذي يندرج ضمنه المجلس التنفيذي للوزارة وهيكل تنظيمي قطاعات/إدارات/أقسام، ويتم تشكيل لجان وفرق عمل، بالإضافة إلى وضع إطار للحوكمة وسياسات ونظم داخلية. أما المدخلات الخارجية فتتمثل في مرجعيات تشريعية حاكمة للعملية التعليمية والعمليات المؤسسية والمالية والإدارية، والدستور وغيرها، أما المخرجات فتتمثل في تحقيق إستراتيجية الوزارة وتحقيق السعادة.

الشكل رقم (17): المدخلات الداخلية والخارجية للحوكمة .

المصدر: إنجازات وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة (2015-2020)، متوفر على الموقع:

https://www.moe.gov.ae/Ar/MediaCenter

1-2-رؤية 2021

تم إطلاق رؤية الإمارات 2021 من قبل صاحب السمو الشيخ مُحَمَّد بن زايد بن راشد آل مكتوم، ونائب رئيس الدولة، ورئيس مجلس الوزراء، وحاكم دبي، في اجتماع مجلس الوزراء في عام 2010. تهدف رؤية الإمارات لأن تكون دولة الإمارات ضمن أفضل دول العالم بحلول اليوبيل الذهبي للاتحاد، ولترجمة هذه الرؤية إلى واقع ملموس تم تقسيم عناصر رؤية الإمارات 2021 إلى ستة محاور وطنية هي: (الصحة، والتعليم، والاقتصاد، والبيئة والبنية التحتية، والمجتمع، والأمن والقضاء). تمثل القطاعات الرئيسية التي سيتم التركيز عليها خلال السنوات المقبلة في العمل الحكومي.

يمضي الاتحاد في مسيرته على خطى الآباء المؤسسين معترفا بأفضالهم الجمة، بتسخيرهم لكافة جهودهم لبناء نهضة كبرى سابقت الزمن، وتقف الإمارات اليوم في مصاف الدول المتقدمة بفعل الإنجازات الجبارة التي تم تحقيقها منذ نشأة الاتحاد. هذه الرؤية تتطلع إلى المستقبل المنشود، وتتوقف عند المحطة المهمة في العام 2021 الذي سيحتفي فيه باليوبيل الذهبي للاتحاد، إذ تقتدي هذه الرؤية بنهج الآباء المؤسسين فإنها تستلهم آفاقها من برنامج العمل الوطني الذي أطلقه صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة وأعتمده أصحاب السمو أعضاء المجلس الأعلى حكام الإمارات، بالنظر للمستقبل والتمكين الشامل للوطن والمواطن والتصدي للتحديات على جهات عدة. تحديات للروابط العائلية التي تمد النسيج الاجتماعي بمستلزمات القوة والتماسك، وتحديات للتنافسية الاقتصادية، وتحديات للهوية الوطنية، وتحديات للصحة، والتعليم، والبيئة والسلامة، وترتكز رؤية الإمارات 2021 على المحاور الأربعة التالية[1]:

- **متحدون في المسؤولية**: مجتمع متلاحم محافظ على هويته؛
- **متحدون في المصير**: مجتمع آمن وقضاء عادل؛
- **في المعرفة**: اقتصاد معرفي تنافسي؛
- **في الرخاء**: نظام تعليمي رفيع المستوى، نظام صحي بمعايير عالمية، بيئة مستدامة وبنية تحتية متكاملة.

وتم إطلاق الفرق التنفيذية للأجندة الوطنية 2021. حيث وجه صاحب السمو الشيخ مُحَمَّد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، مجلس الوزراء، حاكم دبي، في اجتماع مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ 16 أكتوبر 2016، بتشكيل الفرق التنفيذية للأجندة الوطنية والتي تضم حوالي 500 مسؤول يمثلون مختلف الجهات والقطاعات والمستويات للعمل على تحقيق 52 مؤشر وطني لقياس إنجازات الدولة في تحقيق الريادة وسعادة ورفاهية المجتمع، وتتمثل مهام الفرق التنفيذية في وضع خطة عمل متكاملة تتضمن مبادرات سريعة الأثر ومتوسطة وبعيدة المدى، واقتراح فرق عمل فرعية

[1] متوفر على الموقع: https://u.ae/ar-ae/about-the-uae .

مشتركة لتنفيذ المهام والمبادرات، والإشراف على تنفيذ الخطط بالاستعانة بأدوات مبتكرة والتنسيق مع مختلف الجهات الحكومية والدولية ذات العلاقة لضمان تنفيذها ومتابعة تطورات التنفيذ ونتائج الأداء ورفع تقارير دورية بخصوصها[1].

تتمثل مهام الفرق التنفيذية للأجندة الوطنية 2021 فيما يلي:

- وضع مهام خطط عمل متكاملة تتضمن مبادرات سريعة الأثر ومبادرات متوسطة وبعيدة المدى، مع تحديد مسؤوليات وأولويات التنفيذ، وتحديثها سنويا؛
- اقتراح فرق عمل فرعية مشتركة للعمل على تنفيذ المهام والمبادرات الواردة في خطط العمل ومتابعة المعتمد من هذه الفرق وإعطائها الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المطلوب منها ضمن الإطار الزمني المحدد؛
- الإشراف على تنفيذ خطط العمل بالاستعانة بالعديد من الأدوات/ الممارسات المبتكرة؛
- التنسيق مع الجهات الاتحادية والمحلية والدولية ذات العلاقة لضمان تنفيذ خطط العمل؛
- رفع تقارير تحليلية بالإنجازات ونتائج المؤشرات وتنفيذ الخطط والمبادرات بشكل دوري لمكتب رئاسة مجلس الوزراء؛
- الاستعانة بالخبراء أو المختصين لتنفيذ المهام المطلوبة منها وذلك من الجهات الاتحادية والمحلية وغيرها حسب طبيعة مهام كل فريق.

أما مخرجات الفرق التنفيذية للأجندة الوطنية 2021، فتتمثل في:

- مبادرات تضمن تحقيق مستهدفات المؤشرات الوطنية وتطور إيجابي في نتائجها؛
- آليات مبتكرة في تنفيذ المهام والمبادرات بأقل تكلفة على الحكومة؛
- اجتماعات شهرية على الأقل لمتابعة التقدم في أعمال الفريق؛
- معالجة الفقرات المتعلقة بتوفر ودقة وشمولية بيانات المؤشرات الوطنية؛

[1] متوفر على الموقع: https://u.ae/ar-ae/about-the-uae .

- التعاون مع المنظمات الدولية بالتنسيق مع الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء في توفير المنتوجات والبيانات اللازمة؛
- تحديد أوجه الترابط والتداخل في البيانات مع الفرق التنفيذية الأخرى (خاصة لدى الجهة الواحدة) والتنسيق بينها. تقارير تحليلية ملخصة (لكل ستة أشهر على الأقل) عن وضعية النتائج وأثر المبادرات والممارسات المطبقة على تحسين نتائج المؤشرات الوطنية.

1-2-رؤية 2031

تُعد "**نحن الإمارات 2031** "رؤية جديدة وخطة عمل وطنية تستكمل من خلالها دولة الإمارات مسيرتها التنموية للعقد القادم، وتركز على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والاستثمارية والتنموية. تسعى الدولة من خلال هذه الرؤية إلى تعزيز مكانتها كشريك عالمي، ومركز اقتصادي جاذب ومؤثر، وإبراز النموذج الاقتصادي الناجح للدولة، والفرص التي توفرها لكافة الشركاء العالميين.

محاور الرؤية: تقوم الرؤية على أربعة محاور رئيسة تشمل كافة القطاعات الحيوية التي تتضمن المجتمع، والاقتصاد، وعلاقات الإمارات مع مختلف دول العالم[1]:

1. **المجتمع الأكثر ازدهاراً عالمياً**: يُعنى هذا المحور بتحقيق ازدهار المجتمع وتوفير كافة سبل الدعم للمواطنين عبر تطوير منظومة متكاملة لتمكينهم على المستوى الاجتماعي، ودعم قدراتهم بما يعظم إسهامهم الفاعل في كافة القطاعات؛
2. **المركز العالمي للاقتصاد الجديد**: خلق وتطوير سياسات وخطط عمل تسهم في تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية في كافة القطاعات، يعكس هذا المحور إيمان دولة الإمارات بأهمية رأس المال البشري باعتباره المحرك الأساسي لخطتها التنموية العشرية؛

[1] متوفر على الموقع: https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/

3. **الداعم الأبرز للتعاون الدولي**: يعكس هذا المحور الإطار المحدد لدور الدولة في المجتمع الدولي الهادف إلى ترسيخ دعائم السلام والتعاون المشترك على المستويين الإقليمي والعالمي، والإسهام في نشر الخير والرخاء بين كافة الشعوب انطلاقاً من احترام القيم الإنسانية؛

4. **المنظومة الأكثر ريادة وتفوقاً**: يهدف إلى تعزيز الأداء الحكومي والتركيز على تقديم أفضل خدمات حكومية في العالم، وتطوير أفضل نماذج عمل مرنة بهدف تحقيق النتائج والفاعلية. كما تركز الرؤية على تطوير البنية التحتية وفق أحدث الأساليب التكنولوجية، وتولي أهمية قصوى لتطوير البنية الرقمية.

أهم المؤشرات الوطنية في رؤية "نحن الإمارات 2031"

تشمل المؤشرات الوطنية ما يلي[1]:

- رفع الناتج المحلي الإجمالي للدولة من 1.49 تريليون إلى 3 تريليون درهم؛
- زيادة صادرات الدولة غير النفطية إلى 800 مليار درهم؛
- رفع مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي الإجمالي إلى 450 مليار درهم؛
- رفع قيمة التجارة الخارجية الإماراتية إلى 4 تريليون درهم؛
- حصول الدولة على المركز الأول عالمياً في تطوير التشريعات الاستباقية للقطاعات الاقتصادية الجديدة؛
- رفع مرتبة الدولة لتكون بين أفضل 10 دول عالمياً في مؤشر التنمية البشرية؛
- ضمن أفضل 10 دول عالمياً في جودة الرعاية الصحية؛
- تعزيز مكانة المدن الإماراتية بين أفضل 10 مدن في جودة الحياة؛
- ضمن أهم 10 دول عالمياً في استقطاب المواهب العالمية والحفاظ عليها؛
- المركز الأول عالميا في شعور الأفراد بالأمان؛
- ضمن أفضل 10 دولة في مؤشر الأمن الغذائي؛

[1] متوفر على الموقع: https://u.ae/ar-ae/about-the-uae .

- من أفضل 3 دول عالمياً في مؤشر جاهزية الأمن السيبراني.

1-3-مئوية الإمارات 2071

تُشكل مئوية الإمارات 2071، رؤية شاملة وطويلة الأمد تمتد خمسة عقود بعد رؤية 2021، وتشكّل خريطة واضحة للعمل الحكومي الطويل المدى، لتعزيز سمعة الدولة وقوتها الناعمة. تستند مئوية الإمارات 2071 على أربعة محاور رئيسية منها حكومة تستشرف المستقبل. تهدف الخطة إلى الاستثمار في الأجيال القادمة، من خلال إعدادهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لمواجهة التغيرات السريعة وجعل دولة الإمارات أفضل دولة في العالم بحلول المئوية المقبلة عام 2071.

تشمل مئوية الإمارات 2071 التي أطلقها صاحب السمو الشيخ مُحَمَّد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رؤية شاملة وطويلة الأمد تمتد خمسة عقود، وتشكّل خريطة واضحة للعمل الحكومي الطويل المدى، لتعزيز سمعة الدولة وقوتها الناعمة. تسعى "**المئوية**" إلى الاستثمار في شباب الدولة، وتجهيزهم بالمهارات والمعارف التي تستجيب مع التغيرات المتسارعة، والعمل كي تكون دولة الإمارات أفضل دولة في العالم بحلول الذكرى المئوية لقيام دولة الإمارات العربية المتحدة وذلك في العام 2071.

1-3-1-محاور مئوية الإمارات 2071

تستند مئوية الإمارات 2071 على أربعة محاور رئيسية هي[1]:

1. **حكومة تستشرف المستقبل**: وهي حكومة تُقاد أو تُدار بوعي، وفق رؤية بعيدة المدى، تسعى إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي، وتقدم رسائل إيجابية للعالم، إثر تبني أفضل التجارب والممارسات النابعة من استراتيجية وطنية لتعزيز القوة الناعمة للدولة، وضمان وجود مصادر جديدة ومتنوعة للإيرادات الحكومية المستدامة والقدرات المالية والاستثمارية بعيدًا عن النفط، وتطوير آلية لرصد المتغيرات التي تطرأ على مختلف القطاعات؛

[1] متوفر على الموقع: https://u.ae/ar-ae/about-the-uae .

2. **تعليم للمستقبل** :يتم هذا بتعزيز مستوى تدريس العلوم والتكنولوجيا المتقدمة، لا سيما في مجالات الفضاء والهندسة والابتكار والعلوم الطبية والصحية، وترسيخ القيم الأخلاقية والتوجهات الإيجابية، وتلك التي تُعلي من مستوى الاحترافية والمهنية في المؤسسات التعليمية، وتكوين عقول منفتحة على تجارب الدول المتقدمة، ووضع آليات لاستكشاف المواهب الفردية للطلبة منذ المراحل الدراسية الأولى، والتركيز على تمكين المدارس من أن تكون بيئة حاضنة في مجال ريادة الأعمال والابتكار، وتحويل المؤسسات التعليمية في الدولة إلى مراكز بحثية عالمية؛

3. **اقتصاد معرفي متنوع**: هناك طموح ليكون اقتصادًا بوسعه منافسة أفضل اقتصادات العالم. ويتم هذا عبر تطبيق آليات عدة، من بينها: رفع مستوى الإنتاجية في الاقتصاد الوطني، ودعم الشركات الوطنية للوصول إلى العالمية، والاستثمار في البحث، والتطوير في القطاعات الواعدة، والتركيز على تلك التي تعتمد على الابتكار والريادة والصناعات المتقدمة، وتطوير استراتيجية اقتصادية وصناعية وطنية تستشرف المستقبل، وتضع الإمارات ضمن الاقتصادات المهمة في العالم، وتربية وتنمية جيل من المخترعين والعلماء الإماراتيين، ودعم إسهامهم في تطور العلوم والتقنية، والتنسيق والتكامل مع الدول المتقدمة في هذا الشأن، وتحسين المستوى المهني لدى الإماراتيين، وإكسابهم ثقافة عمل جديدة، وتشجيع تصدير المنتجات والخدمات الوطنية المتقدمة لمختلف أنحاء العالم عن طريق برامج متخصصة ومكثفة، ودعم وتشجيع زيادة نماذج الشركات الإماراتية الرائدة؛

4. **مجتمع أكثر تماسكًا** :يتحقق هذا بترسيخ قيم التسامح والتماسك والتواضع والاحترام والولاء للوطن في ربوع المجتمع، وكذلك تمكين الشباب والنساء، وجعل السعادة والإيجابية أسلوب حياة، وتوفير جودة عالية في مجالي الصحة والرياضة، وتوظيف كل الطاقات البشرية في طريق التكاتف والتعاون، وتكوين أسر واعية بمتطلبات

المرحلة المقبلة، وتطوير برامج تجعل أجيال المستقبل قادرة على إعطاء نموذج جيد عن دولة الإمارات في الخارج، والأهم هو زيادة مستوى التفاف الإماراتيين حول وطنهم .

ويشمل برنامج عملها:

- تعزيز سمعة الدولة؛
- تنويع الإيرادات وضمان وجود مصادر متنوعة للإيرادات الحكومية بعيداً عن النفط؛
- الاستثمار في التعليم الذي يركز على التكنولوجيا المتقدمة؛
- بناء منظومة قيم أخلاقية إماراتية في أجيال المستقبل؛
- رفع مستوى الإنتاجية في الاقتصاد الوطني؛
- تعزيز التماسك المجتمعي.

التوجهات المستقبلية للاستعداد للخمسين 2021-2071

تحقيقا لمئوية الإمارات 2071 وتنفيذا للتوجهات الوطنية ضرورة إعداد الخطط الاستباقية لضمان تحقيق الجاهزية لجميع القطاعات الحيوية بالدولة استعدادا لخمسين عاما القادمة، حددت وزارة التربية والتعليم وبالتنسيق المباشر مع جميع الشركاء المعنين في قطاع التعليم على مستوى دولة الإمارات العربية المتحدة أبرز معالم مستقبل التعليم في الدولة من خلال تحليل عميق للوضع الحالي والظروف الاستثنائية التي يمر بها العالم أجمع وإجراء المقارنات المعيارية للدول التي حققت مستويات عالية من الريادة العالمية وكذلك الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في مجال التعليم، وكذلك وفق التوجهات والمحركات العالمية، وقد تم تحديد معالم مستقبل التعليم ضمن عدد من التوجهات المستقبلية للمحاور الأساسية لقطاع التعليم وكما يلي[1]:

- التنمية المستدامة لرأس المال البشري والقوى العاملة في مرحلة الطفولة والرعاية المبكرة؛

[1] متوفر على الموقع: https://u.ae/ar-ae/about-the-uae .

- الاستثمار الأمثل للتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لإدارة المعرفة والبيانات بفعالية لتحقيق أفضل رعاية للطفولة المبكرة؛
- أفضل نظام تعليم مبكر في العالم ذي جودة عالية يضمن التنافسية في مرحلة الطفولة والرعاية المبكرة.

2-التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة

على اختلاف الأسس التي يقوم عليها التأمين التكافلي يسعى إلى تقديم الخدمة التي يقدمها التأمين التجاري لحامل الوثيقة، لكن بطرق مشروعة خالية من الغرر المفسد للعقد والربا وسائر المحظورات، وذلك من خلال تقديم المستأمن اشتراكات متبرعا بها لتكوين محفظة تأمينية تدفع منها التعويضات عند وقوع الضرر المؤمن منه. فهو يقوم على مبدأ التعاون بين المشتركين.

فالتأمين التكافلي دورا مهما في تحقيق التنمية، عن طريق توفير التغطية التأمينية للأفراد والمشروعات من الخسائر المحتملة، بالإضافة إلى مساهمة مؤسسات التأمين التكافلي في تعبئة المدخرات واستثمارها في مختلف المشاريع التنموية الموافقة لأحكام الشريعة الإسلامية، والعمل على توفير منتجات تأمينية متنوعة لدعم مختلف الأنشطة الاقتصادية.

2-1- التأمين التكافلي في الإمارات بين التطور والتحديات

حققت دولة الإمارات العربية المتحدة قفزة كبيرة في التصنيف العالمي للمالية الإسلامية، حيث ارتفع تصنيفها من المركز السادس في عام 2023 إلى المركز الثالث في عام 2024، وتعزز هذا النمو بفضل الدور الريادي لدولة الإمارات في إصدارات الصكوك العالمية[1].

تعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة من الدول العربية الإسلامية السباقة إلى احتضان المالية الإسلامية من خلال توفير البيئة الملائمة لنشاط المؤسسات المالية الإسلامية، حيث أصدرت قانون الاتحادي رقم (6) لسنة 1985 في شأن المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية والشركات الاستثمارية الإسلامية. وتعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة

[1] مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، تقرير الاستقرار المالي 2024، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 19.

الأولى في تنظيم صناعة التأمين التكافلي على المستوى العربي، حيث سجلت سبقا تشريعيا من خلال إصدار مجموعة من القوانين التي تنظم أعمال شركات التأمين التكافلي فلقد تم صدور قرار هيئة التأمين رقم (4) في شأن نظام التأمين التكافلي سنة 2010 بهدف وضع الأطر القانونية لترسيخ التأمين التكافلي، لتصبح الإمارات أول دولة عربية تضع تشريعا تنظيميا لصناعة التأمين التكافلي وجاء إصدار هذا النظام للترخيص لشركات التأمين التكافلي التي تسعى إلى توفير مجموعة متكاملة من المنتجات التأمينية المبتكرة والمتوافقة مع الشريعة في مجال التكافل وكان هذا كخطوة تهدف إلى تلبية الطلب المتنامي على تلك الخدمات في الإمارات ودول مجلس التعاون الخليجي. حيث تم إنشاء "الشركة العربية الاسكندنافية للتأمين –تكافل– إسكانا للتأمين" سنة 1984 وهي أول شركة تأمين تكافلي بالدولة، ويبلغ عدد مؤسسات التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة 10 مؤسسة من بين 60 مؤسسة تأمين[1].

كان لهيئة التأمين في دولة الإمارات العربية المتحدة دور بارز في نجاح التأمين التكافلي في الدولة من خلال وضع القوانين. فهي تقوم بالعديد من الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى استكمال وتعزيز القواعد القانونية والفقهية لمسيرة التأمين التكافلي ودفعها مزيد من التطور والتقدم. بادرت الهيئة في نهاية 2014 بإصدار التعليمات المالية المنظمة للأنشطة المالية والفنية والاستثمارية والمحاسبية لشركات التأمين التكافلي، والتي تهدف إلى حماية حقوق مشتركي التأمين التكافلي، وحماية المؤسسات نفسها من الأخطار المستقبلية مما أعطى للإمارات الأسبقية أيضا على مستوى الشرق الأوسط في تبني أحدث متطلبات قياس الملاءة المالية بما يحاكي النموذج الأوروبي[2]، وأولت هيئة التأمين قطاع التأمين التكافلي اهتماما خاصا بهدف تعزيز دوره الحيوي بالموازاة مع قطاع التأمين التقليدي بالإضافة إلى حرصها على تنويع المنتجات التكافلية واستحداث التغطيات التأمينية بما يتناسب وحاجات العملاء.

2-2-عوامل نجاح وتطور التأمين التكافلي في الإمارات العربية المتحدة

[1] مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، تقرير المالية الإسلامية لدولة الإمارات 2023.

[2] بشكر إلهام، التأمين التكافلي في الإمارات العربية المتحدة: الواقع والتحديات والدروس المستفادة منها بالنسبة للجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد: 23، العدد: 01، 2023، ص 138.

سعت دولة الإمارات العربية المتحدة إلى تبني استراتيجية لتطوير قطاع التأمين التكافلي وبناء قطاع تأميني يتمتع بمستوى عال من المهنية والحرفية والتنافسية، وهذا من خلال[1]:

- **تطوير القوانين**: حيث سعت هيئة التأمين الإماراتية إلى تطوير القوانين واللوائح التي تنظم سوق التأمين التكافلي بما يتوافق وأفضل القوانين والمعايير الدولية، فتم إصدار قانون التأمين التكافلي في سنة 2010 والذي حددت بنوده مسؤوليات جميع الأطراف في القطاع، في حين أن القرار (26) لسنة 2014 يتعلق بالتعليمات المالية لشركات التأمين التكافلي، جاء لتنظيم النشاط المالي والفني والاستثماري والمحاسبي لهذه الشركات، وبهدف حماية حقوق حملة وثائق التأمين والمساهمين وحماية هذه الشركات من المخاطر التي تتعرض لها في المستقبل. وتتضمن هذه التعليمات المالية سبعة فصول رئيسية تتمثل في: أسس استثمار حقوق حملة الوثائق. هامش الملاءة والمبلغ الأدنى للضمان، أسس احتساب المخصصات الفنية. تحديد موجودات الشركة التي تقابل الالتزامات التأمينية المترتبة عليها. تعليمات السجلات التي تلتزم الشركة بتنظيمها والاحتفاظ بها والبيانات التي يجب الهيئة بها. تعليمات أسس تنظيم الدفاتر المحاسبية. السياسات المحاسبية والإجراءات الواجب اتباعها؛
- **الرقابة التنظيمية**: تقوم هيئة التأمين بدور رقابي وتنظيمي على شركات التأمين التكافلي والمهن المرتبطة به على مستوى دولة الإمارات، لضمان تنظيم القطاع والإشراف عليه والتحقق من مدى الالتزام بالتشريعات ذات العلاقة والتأكد من المراكز الفنية والمالية لهذه الشركات؛
- **التوعية التأمينية**: تحرص هيئة التأمين على تطوير أساليب الوعي التأميني لدى حملة الوثائق وباقي الأطراف بهدف تعزيز تنافسية سوق التأمين المحلية بما فيها قطاع التأمين التكافلي والارتقاء بها وضمان الحماية التأمينية لحملة الوثائق والمستفيدين منها. وفي هذا الإطار تم إطلاق عدة حملات توعية في مختلف المراكز التجارية

[1] هيئة التأمين، التقرير السنوي لنشاط قطاع التأمين في الإمارات عام 2014، متوفر على الموقع: https://www.centralbank.ae/media/

الكبرى وإقامة ندوات تثقيفية. إضافة لمشاركتها في مختلف الفعاليات وهذا بهدف تعريف حملة الوثائق وباقي الأشخاص بحقوقهم التأمينية والتزاماتهم المالية والفنية، ومن جانب آخر تم إعداد استراتيجية الاتصال الاستراتيجي للهيئة للسنوات (2014-2016) واعتمادها من قبل جهات معنية مختصة، كما تم إنشاء صفحات رسمية للهيئة في مواقع التواصل الاجتماعي الحديثة. إذ يتم نشر رسائل توعوية يومية عبر هذه الوسائل إلى حملة الوثائق والجمهور بشكل عام؛

- **العلاقات الخارجية**: اتسعت شبكة العلاقات الخارجية للهيئة خلال عام 2014 بشكل ملحوظ سواء داخل الدولة أو خارجها عبر التوقيع على مذكرات التعاون المشتركة والمشاركة في الاجتماعات الرسمية للجان المشتركة لدولة الإمارات مع بعض دول العالم، وكذلك في المشاركة في الاجتماعات الرسمية للهيئات والمنظمات المشرفة على التأمين عربيا وإسلاميا وعالميا، بالإضافة إلى المؤتمرات والملتقيات المتخصصة بشؤون التأمين والمال في أنحاء مختلفة من العالم؛
- **الخدمات الذكية**: أحدث تطبيق هيئة التأمين المتاح عبر الهواتف الذكية نقلة نوعية في مجال تقديم الخدمات وتعدد قنوات التواصل مع المتعاملين من حملة الوثائق والجمهور والشركات والمهن المرتبطة بالتأمين على حد سواء بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات بما يتواكب وتوجيهات القيادة الحكيمة في تطوير بيئة الأعمال، وأداء العمل الحكومي، وتلبية احتياجات المتعاملين والجمهور. وفي هذا الإطار نجحت الهيئة في تحقيق نسبة انجاز 100% في التحول الذكي في الخدمات ذات الأولوية والبالغ عددها 11 خدمة، وفق التقرير الرسمي الصادر عن هيئة تنظيم الاتصالات، كما تمكنت الهيئة بشكل عام من تحويل 38 خدمة كانت تقدم ورقيا ويدويا إلى خدمات ذكية تقدم عبر الهواتف الذكية والأجهزة المحمولة من أصل 47 خدمة قابلة للتحول إلى خدمات ذكية، الأمر الذي يمكن الهيئة بأن تصبح هيئة ذكية في تقديم خدمات عصرية وتنافسية لبناء مجتمع إماراتي عصري متقدم؛

- **التطوير المؤسسي والتدريب والتوطين:** حققت هيئة التأمين خلال عام 2014 انجازات استثنائية في مجال التطوير المؤسسي والتميز الحكومي، إذ تم ترشيح الهيئة للفوز بجائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز للجهة الاتحادية المتميزة الأكثر تحسنا. وفي مجال التدريب، نظمت الهيئة الندوة التدريبية لمراقبي التأمين، كما نظمت الهيئة جلسة عصف ذهني للهيئات العربية المشرفة على التأمين والاتحاد العربي للتأمين لتنمية صناعة التأمين العربي. وفي مجال التوطين تتسم نظرة الهيئة إلى قضية التوطين بالشمولية، فالهيئة لا تنظر إلى الجانب الكمي بل إلى الجانب النوعي، لأن الهدف هو تعزيز بيئة العمل في هذا القطاع وتأهيل الكوادر القادرة على التعامل مع متطلباته وتدريب الكوادر الوطنية وتأهيلهم علميا وفنيا على المستويات كافة؛
- **تأسيس مركز دبي لتطوير الاقتصاد الإسلامي:** حيث تأسس المركز خلال سنة 2013 هدفه دعم استمرار نمو القطاع المصرفي والتمويل الإسلامي الأمر الذي ينعكس إيجابا على تطور قطاع التأمين التكافلي.

بالإضافة إلى تعزيز الإجراءات التنظيمية للشركات كإنشاء مجلس الشرعي الموحد من طرف البنك المركزي الإماراتي لمراقبة المالية الإسلامية ومنها شركات التأمين التكافلي، وإصدار تعليمات ولوائح ونظم خاصة بشركات التأمين التكافلي تراعي خصوصيتها مع التركيز على جودة ونوعية الاشتراكات المكتتبة بهدف زيادة الربحية، وترفع نسبة هذه الشركات بالمخاطر. بحيث يتحول دورها تدريجيا وفعليا من وساطة المخاطر إلى إدارة المخاطر.

2-3-تحديات وآفاق التأمين التكافلي في الإمارات العربية المتحدة

يواجه التأمين التكافلي في الإمارات العربية المتحدة تحديات كثيرة، كما أن له آفاق تسعى الإمارات العربية المتحدة إلى تحقيقها.

2-3-1-تحديات التأمين التكافلي في الإمارات العربية المتحدة

بالرغم من النمو والازدهار الذي يشهده قطاع التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة، إلا أنه يواجه تحديات كثيرة نذكر منها[1]:

أولا: تحديات مرتبطة بالالتزام بأحكام الشريعة

إن مؤسسات التأمين التكافلي التي يحرم عليها الاستثمار في المشروعات التي تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية مُلزمة بسياسات تكافل توفر لعملائها قدرا كبيرا من عوائد استثمارية وادخارية مع توفير الحماية لتلك الاستثمارات، غير أن الأسواق المحلية لم تستطيع تلبية الاحتياجات الاستثمارية التي تتدفق على قطاع التأمين التكافلي، مما قد يضطرها إلى اللجوء إلى استثمارات ذات مخاطر عالية. بالإضافة إلى عدم تطوير أدوات الهندسة المالية الإسلامية وخاصة الأدوات المرتبطة بالتأمين التكافلي[2]؛

ثانيا: تحديات مرتبطة بنقص عدد شركات إعادة التأمين التكافلي

اعتبر تقرير صادر عن وكالة "موديز" أن الافتقار إلى مؤسسات تأمين إسلامية قد يتسبب في الحد من نمو هذا القطاع بشكل ملحوظ، وأكد التقرير أن إنشاء مؤسسات إعادة التكافل في دول مجلس التعاون الخليجي- ومنها دولة الإمارات، يُعد من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التأمين التكافلي، وحتى مؤسسات إعادة التكافل الموجودة تتميز بضآلة رؤوس أموالها نظرا لطبيعة نشاط التأمين التكافلي؛

[1] محمد زيدان، قطاع التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة: الواقع والتحديات، مجلة آفاق اقتصادية، اتحاد غرف التجارة والصناعة، مركز البحوث والتوثيق، الإمارات العربية المتحدة، ع34، 2014، ص: 16.

[2] ظريف طارق، شرون عز الدين، التأمين التكافلي كبديل تنافسي للتأمين التقليدي "دراسة لشركة التكافل الدولية البحرين وشركة PAK-QATAR للتكافل العائلي"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 02، أكتوبر 2022، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، ص 14.

وحسب تقرير ديلويت "سوق التأمين التكافلي العالمي –خطة طريق نحو الأسواق الكبرى"[1]، فقد تم تحديد عشرة تحديات أساسية تؤثر بشكل ملحوظ على مستقبل قطاع التأمين التكافلي وقد تم تصنيفها ضمن خمسة موضوعات رئيسية تتمثل في:

- **الحوكمة والامتثال التنظيمي**: حيث يخلص التقرير موضحاً الحاجة الى المواظبة على تطبيق إطارات العمل التنظيمية، لتحقيق النمو المطلوب والهيكلة الصحيحة للشركات؛
- **إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية**: فاتخاذ مفهوم العمل القائم على مبدأ إدارة المخاطر كأولوية قصوى مرتبطة بسياسة التخطيط الاستراتيجي لشركات التأمين التكافلي؛
- **التميّز في إدارة وتنسيق العمليات**: هنا تبرز الحاجة إلى وجود نماذج جديدة لإدارة العمليات، لولوج الأسواق المتخصصة الجديدة بشكل أوسع، عبر استغلال التطورات التكنولوجية والاستفادة منها لتحقيق فاعلية أفضل للكلفة وللإنتاجية؛
- **الحوكمة واستراتيجية الإنتاج**: وذلك عبر تحسين أساليب ادارة الانتاج وطرق تطويره، والتركيز على الأسواق المستهدفة وعلى عمليتي البيع والتوزيع؛
- **توفير العناصر البشرية (تطوير القدرات التقنية ومهارات القيادة)**: التركيز على التطوير للعنصر البشري للشركات عبر التخصص وتطوير برامج القيادة وإعادة التركيز على التدريب بحسب الكفاءة.

بالإضافة إلى تأثير جائحة كوفيد-19 وما نتج عنها من ضغوط على قطاع التأمين عموما، والتأمين التكافلي خصوصا لمواجهة المطالب المتزايدة نتيجة الخسائر الكبيرة التي يتعرض لها قطاع الأعمال، وانخفاض العائد، وضيق أدوات الاستثمار المتاحة والتي يجب أن تكون متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

[1] بانوراما التأمين، متوفر على الموقع: https://insurancepanorama.com/

2-3-2- آفاق التأمين التكافلي في الإمارات العربية المتحدة

لقد تطورت أصول صناعة التأمين التكافلي و انتقلت من 35 مليار دولار سنة 2014 إلى حوالي 43 مليار دولار سنة 2016، إلى حوالي 50 مليار سنة 2018، ويتوقع أن تصل إلى 86 مليار سنة 2022، وستتجاوز 100 مليار دولار سنة 2030، وهي تشكل في مجموعها نسبة 1.5% من مجموع أصول الصناعة المالية الإسلامية في العالم[1]. والجدول التالي يوضح تلك التطورات:

الجدول رقم (06): أصول الصناعة المالية الإسلامية في العالم.

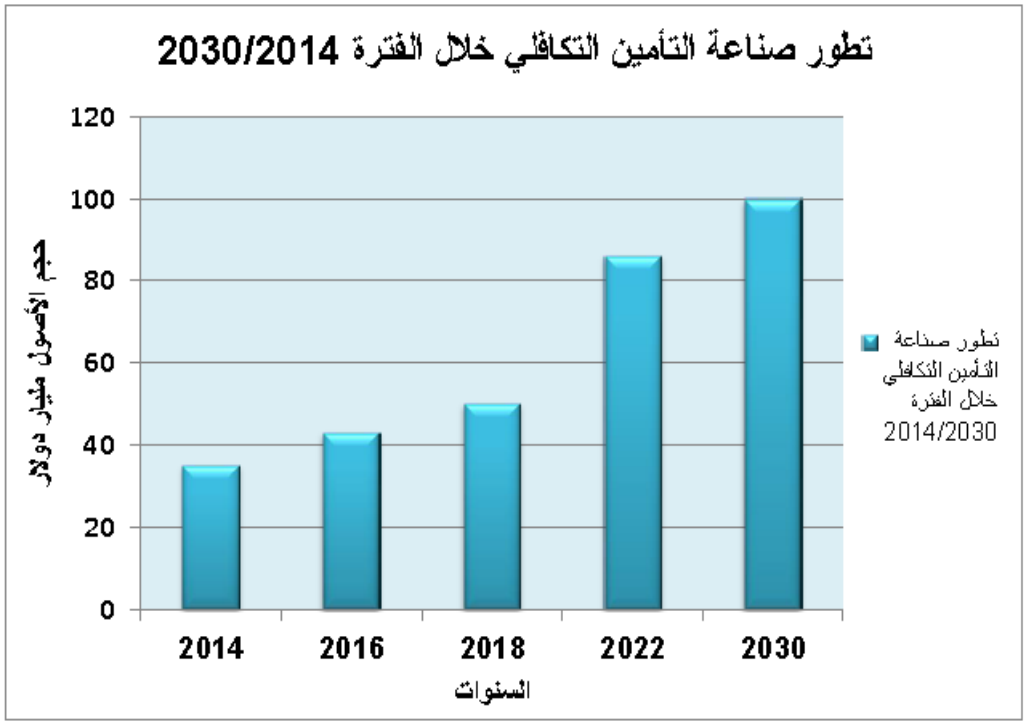
السنوات	حجم الأصول
2014	35
2016	43
2018	50
2022	86
2030	100

المصدر: صالح صالحي، صناعة التأمين التكافلي بين الأسس الشرعية والممارسات التطبيقية (تطوير العلاقات التشاركية في إطار نظرية الرسملة المزدوجة للفائض التأميني والاستثمار المشترك للأرباح التأمينية)، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 03/ العدد 02/ ديسمبر 2018، ص 11.

ويمكن تبيان تلك الأهمية الحجمية المستقبلية في الشكل التالي:

[1] صالح صالحي، صناعة التأمين التكافلي بين الأسس الشرعية والممارسات التطبيقية (تطوير العلاقات التشاركية في إطار نظرية الرسملة المزدوجة للفائض التأميني والاستثمار المشترك للأرباح التأمينية)، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 03/ العدد 02/ ديسمبر 2018، ص 11.

الشكل رقم (18): تطور صناعة التأمين التكافلي خلال الفترة 2030/2014



المصدر: صالح صالحي، صناعة التأمين التكافلي بين الأسس الشرعية والممارسات التطبيقية (تطوير العلاقات التشاركية في إطار نظرية الرسملة المزدوجة للفائض التأميني والاستثمار المشترك للأرباح التأمينية)، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 03/ العدد 02/ ديسمبر 2018، ص 11.

رسم خبراء التأمين صورة متفائلة لمستقبل صناعة التأمين التكافلي في الإمارات العربية المتحدة فلقد أصبحت هذه الصناعة مركز ثقل رئيسي في الدخل المحلي لاقتصاد الإمارات، حيث تحسن ترتيب الإمارات عالميا في السنوات الماضية، ففي عام 2023 ارتفع إجمالي أقساط التأمين المكتتبة بنسبة 13 % على أساس سنوي ليصل إلى 53.4 مليار درهم، بالإضافة إلى ذلك فقد ارتفع إجمالي المطالبات المدفوعة بنسبة 14.2% على أساس سنوي إلى 31.6 مليار درهم، ويُشير هذا الارتفاع إلى تنامي مماثل في الإستفادة من تغطيات وخدمات التأمين مما يعكس ديناميكيا ونشطا. وقد بلغت نسبة الإحتفاظ بأقساط التأمين المكتتبة 53.9 %، كما بلغت المخصصات الفنية 76.3 مليار

درهم، وبلغ مجموع الأصول المستثمرة 77.2 مليار درهم، وتماشيا مع تلك التطورات ارتفعت عدد التراخيص للمهن المرتبطة بالتأمين لتصل إلى 499 في عام 2023[1].

أولا: مشروعات البنية التحتية للإمارات

اعتمدت دولة الإمارات المتحدة توجه الاستثمار في القطاعات غير النفطية ومن القطاعات التي ركزت عليها قطاع التأمين، بالإضافة إلى أن الدولة تسعى إلى السيطرة على السوق المالية الإسلامية العالمية، فوفقا لتقرير واقع الاقتصاد الإسلامي العالمي 2022 فقد صنفت الإمارات من بين الدول الثلاث الأولى للعام على التوالي في مؤشر الاقتصاد الإسلامي العالمي (GIEI). وهذا المؤشر هو مؤشر مرجح ومركب يقيس التنمية الشاملة لقطاعات الاقتصاد الإسلامي العالمية من خلال تقييم أداء أجزائه بما يتماشى مع التزماته الاجتماعية الأوسع ويتألف من 52 مقياسا منظما في خمسة عناصر لكل قطاع من قطاعات الاقتصاد الإسلامي السبعة وهي: التمويل الإسلامي، والأغذية الحلال، والسياحة العائلية، والأزياء المحتشمة، الأدوية، ومستحضرات التجميل، والإعلام والترفيه. ويوضح الشكل الموالي مركز دولة الإمارات العربية المتحدة في القطاعات السبعة.

[1] التقرير الإحصائي السنوي عن نشاط قطاع التأمين بدولة الإمارات العربية المتحدة، مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، 2023.

الشكل رقم (19): مركز دولة الإمارات العربية المتحدة في القطاعات السبعة

المصدر: نظام الحلال الإماراتي، متوفر على الموقع: https://moiat.gov.ae/programs/halal

بالإضافة إلى ذلك تعمل وزارة الصناعة والتكنولوجيا المتقدمة على ضمان مطابقة المنتجات الحلال والخدمات وأنظمة الإنتاج وفقا للمواصفات القياسية المعتمدة والاشتراطات المحددة في النظام الإماراتي بشأن المنتجات الحلال، وأفضل الممارسات العالمية وتصدر العلامة الوطنية للحلال. فوفقًا لقرار مجلس الوزراء الإماراتي رقم 10 لسنة 2014 بشأن "النظام الإماراتي لمنتجات الحلال". يتوجب على المنشأة الحصول على شهادة الحلال لمنتجاتها النهائية والمواد الخام المدرجة في الإنتاج من جهات منح شهادات الحلال لدى الوزارة. ويتم تسجيل جهات منح شهادات الحلال في الوزارة عن طريق إدارة الاعتماد الوطني بعد التأكد من استيفاء جهة منح شهادات الحلال بالمواصفات القياسية المعتمدة رقم 2014/10. وبناءا عليه يمكن للجهات منح شهادات الحلال المسجلة اصدار شهادات الحلال للمنشأة بعد التأكد من استيفاء المنشأة للمواصفات والمتطلبات المعتمدة للحلال في قرار مجلس الوزراء رقم

2014/10. وتُمنح العلامة الوطنية للحلال إلى المنشآت بعد التحقق من مطابقة المنتجات الحلال للمواصفات القياسية المعتمدة والتزام المنشأة بالاشتراطات المحددة في النظام الإماراتي بشأن المنتجات الحلال ومتطلبات لائحة "**العلامة الوطنية للحلال**"، واشتراطات الترخيص باستخدامها. ويمكن أن تمنح العلامة للمنتج أو للخدمة أو لنظم الإنتاج. وعلامة "**حلال**" تصدر عن إدارة شؤون المطابقة وزارة الصناعة والتكنولوجيا المتقدمة بدولة الإمارات، وهي تشكل النموذج الأمثل لضمان سلسلة الإمداد كاملة والمنتجات الحلال، وتشهد علامة "**حلال**" الإماراتية ثقة عالمية كونها تطبق أعلى المواصفات والأنظمة واللوائح الإماراتية في صناعة الحلال. كما تساعد علامة "**حلال**" الإماراتية في تعزيز ضمان انسيابية حركة المنتجات الغذائية الحلال من الخارج إلى أسواق الدولة. وفيما تعد العلامة الوطنية للحلال علامة اختيارية، إلا أنه وبموجب متطلبات اللائحة، تلزم باشتراطاتها المنتجات أو الخدمات أو نظم الإنتاج المؤهلة التي يتم تميزها بطريقة تعبر عن مطابقتها لأحكام الشريعة الإسلامية أو أنها حلال بالحصول على العلامة الوطنية للحلال، خصوصاً المنشآت في خارج الدولة[1]. تعمل هذه الممارسة على زيادة الوعي بمتطلبات الحلال والمطابقة، وكعامل لتمكين للاقتصاد الإسلامي[2].

ثانيا: البيئة القانونية والتشريعية للإمارات

أولت دولة الإمارات العربية المتحدة قطاع التأمين التكافلي اهتماما خاصا، ففي سنة 2010 تم إصدار القرار رقم 4 بشأن نظام التأمين التكافلي لتصبح الإمارات أول دولة عربية تضع تشريعا تنظيميا لصناعة التأمين التكافلي، حيث اشترط القرار على مؤسسي شركة التأمين أن يقرروا منذ البداية ما إذا كانوا يريدون تأسيس شركة تأمين اعتيادية أو شركة تأمين تكافلي بالإضافة إلى ذلك فقد نص القرار على عدم جواز ممارسة شركات التأمين التجاري لنشاط التأمين التكافلي من خلال ما يعرف باسم الشباك الإسلامي. كما شددت هيئة التأمين على ضرورة مراعاة مؤسسات التأمين

[1] نظام الحلال الإماراتي، متوفر على الموقع: https://moiat.gov.ae/programs/halal

[2] متوفر على الموقع: https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/economy/islamic-economy-

التكافلي لأحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاتها وأعمالها التأمينية والاستثمارية وفرضت الهيئة استحداث وظيفة المراقب الشرعي داخل كل شركة تأمين تكافلي إلى جانب لجان الرقابة الشرعية.

وفي نهاية عام 2014 بادرت الهيئة بإصدار التعليمات المالية المنظمة للأنشطة المالية والفنية والاستثمارية والمحاسبية لمؤسسات التأمين التكافلي والتي تهدف إلى حماية حقوق مشتركي التأمين التكافلي وحماية الشركات نفسها من المخاطر المستقبلية، وهذا ما أعطى الإمارات الأسبقية على مستوى الشرق الأوسط في تبني أحدث متطلبات قياس الملاءة المالية بما يحاكي النموذج الأوروبي. كل هذا في ظل ما رسمته حكومة دولة الإمارات لملامح المستقبل عن طريق إطلاق خطط إستراتيجية مبنية على توجهات حكومية طموحة للنهوض بتنافسية الدولة عالميا. ففي عام 2005 تم الإعلان عن البرنامج الوطني للشيخ خليفة بن زايد، وفي عام 2007 تم إطلاق استراتيجية حكومة دولة الإمارات (2008-2010)، ثم إطلاق رؤية الإمارات 2021 عام 2011، وبعدها في عام 2014 تم إطلاق الأجندة الوطنية 2021، وفي عام 2017 تم إطلاق مئوية الإمارات 2071، وفي عام 2021 تم الإعلان عن مبادئ الخمسين[1]. والتي تشكل المبادئ العشرة لدولة الإمارات خلال الخمسين عاماً القادمة مرجعاً لجميع مؤسساتها لتعزيز أركان الاتحاد وبناء اقتصاد مستدام، وتسخير جميع الموارد لمجتمع أكثر ازدهاراً، وفيما يلي المبادئ العشرة للخمسين عاما القادمة[2]:

- **المبدأ الأول:** الأولوية الرئيسية الكبرى ستبقى تقوية الاتحاد، من مؤسسات وتشريعات وصلاحيات وميزانيات. وتطوير كافة مناطق الدولة، عمرانياً وتنموياً واقتصادياً، هو الطريق الأسرع والأكثر فعالية في ترسيخ اتحاد دولة الإمارات؛
- **المبدأ الثاني:** التركيز بشكل كامل خلال الفترة المقبلة على بناء الاقتصاد الأفضل والأنشط في العالم. التنمية الاقتصادية للدولة هي المصلحة الوطنية الأعلى، وجميع مؤسسات الدولة في كافة تخصصاتها وعبر مستوياتها

[1] نحن الإمارات 2031 "نحو قمم جديدة"، ص6. متوفرة Info@pmo.gov.ae

[2] مبادئ الخمسين، متوفر على الموقع: https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/uae-in-the-future/the-principles-of-the-50

الاتحادية والمحلية ستكون مسؤوليتها بناء أفضل بيئة اقتصادية عالمية والحفاظ على المكتسبات التي تم تحقيقها خلال الخمسين عاماً السابقة؛

- **المبدأ الثالث:** السياسة الخارجية لدولة الإمارات هي أداة لخدمة الأهداف الوطنية العليا، وعلى رأسها المصالح الاقتصادية لدولة الإمارات. هدف السياسة هو خدمة الاقتصاد. وهدف الاقتصاد هو توفير أفضل حياة لشعب الاتحاد؛
- **المبدأ الرابع:** المحرك الرئيسي المستقبلي للنمو هو رأس المال البشري. تطوير التعليم، واستقطاب المواهب، والحفاظ على أصحاب التخصصات، والبناء المستمر للمهارات هو الرهان للحفاظ على تفوق دولة الإمارات؛
- **المبدأ الخامس:** حسن الجوار أساس للاستقرار. المحيط الجغرافي والشعبي والثقافي الذي تعيش ضمنه الدولة يعتبر خط الدفاع الأول عن أمنها وسلامتها ومستقبل التنمية فيها. وتطوير علاقات سياسية واقتصادية وشعبية مستقرة وإيجابية مع هذا المحيط يعتبر أحد أهم أولويات السياسة الخارجية للدولة؛
- **المبدأ السادس:** ترسيخ السمعة العالمية لدولة الإمارات هي مهمة وطنية للمؤسسات كافة. دولة الإمارات هي وجهة اقتصادية واحدة، ووجهة سياحية واحدة، ووجهة صناعية واحدة، ووجهة استثمارية واحدة، ووجهة ثقافية واحدة، ومؤسساتنا الوطنية مطالبة بتوحيد الجهود، والاستفادة المشتركة من الإمكانيات، والعمل على بناء مؤسسات عابرة للقارات تحت مظلة دولة الإمارات؛
- **المبدأ السابع:** التفوق الرقمي والتقني والعلمي لدولة الإمارات سيرسم حدودها التنموية والاقتصادية، وترسيخها كعاصمة للمواهب والشركات والاستثمارات في هذه المجالات سيجعلها العاصمة العالمية للمستقبل؛

❖ **المبدأ الثامن:** منظومة القيم في دولة الإمارات ستبقى قائمة على الانفتاح والتسامح، وحفظ الحقوق وترسيخ دولة العدالة، وحفظ الكرامة البشرية، واحترام الثقافات، وترسيخ الأخوّة الإنسانية واحترام الهوية الوطنية. وستبقى الدولة داعمةً عبر سياستها الخارجية لكل المبادرات والتعهدات والمنظمات العالمية الداعية للسلم والانفتاح والأخوّة الإنسانية؛

❖ **المبدأ التاسع:** المساعدات الإنسانية الخارجية لدولة الإمارات هي جزء لا يتجزأ من مسيرتها والتزاماتها الأخلاقية تجاه الشعوب الأقل حظاً، ولا ترتبط مساعداتنا الإنسانية الخارجية بدين أو عرق أو لون أو ثقافة، والاختلاف السياسي مع أي دولة لا يبرر عدم إغاثتها في الكوارث والطوارئ والأزمات؛

❖ **المبدأ العاشر:** الدعوة للسلم والسلام والمفاوضات والحوار لحل كافة الخلافات هو الأساس في السياسة الخارجية لدولة الإمارات، والسعي مع الشركاء الإقليميين والأصدقاء العالميين لترسيخ السلام والاستقرار الإقليمي والعالمي يعتبر محركاً أساسياً للسياسة الخارجية.

ثالثا: الخطة الاستراتيجية لتطوير قطاع الاقتصاد الإسلامي

أعلن الشيخ مُحَمَّد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي في بداية عام 2013 إطلاق مبادرة **" دبي عاصمة للاقتصاد الإسلامي "** وإضافة قطاع الاقتصاد الإسلامي كقطاع جديد ضمن اقتصاد الإمارة، بهدف تنويع الاقتصاد الوطني لدولة الإمارات العربية المتحدة وتعزيز نموه، انطلاقا مما تتمتع به دبي بوجه خاص من اقتصاد حر مرن ومفتوح وتنوع اقتصادها وامتلاكها لبنية تحتية وتقنية ولوجستية عالمية تؤهلها لأن تستوعب إضافة قطاع الاقتصاد الإسلامي إلى بقية القطاعات الاقتصادية الفاعلة في الإمارة، وتم تأسيس مركز دبي لتطوير الاقتصاد الإسلامي في عام 2013 بموجب القانون رقم 13 لعام 2013 تحت إشراف الشيخ حمدان بن مُحَمَّد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي، لتدعيم وترسيخ مكانة دبي كعاصمة عالمية للاقتصاد الإسلامي ويقوم المركز على الركائز السبع لعالم المال، وهي الصناعات الحلال، والسياحة، والبنية التحتية الرقمية، والفن، والمعرفة، والمعايير الإسلامية، كما يهدف

إلى إنشاء بنية تحتية قوية وإطاراً للإشراف على تنفيذ المبادرات المساعدة على إرساء قواعد ومبادئ الاقتصاد الإسلامي، والتعاون مع الجهات المعنية لتأسيس جيل من المهنيين المؤهلين الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات اللازمة لدفع عجلة النمو عبر الركائز السبع الرئيسية، تزامناً مع خلق بيئة ديناميكية تنافسية تحفز وتدعم النمو في هذا القطاع.

تهدف الخطة الاستراتيجية لتطوير قطاع الاقتصاد الاسلامي إلى ترسيخ مكانة دبي كعاصمة عالمية للاقتصاد الإسلامي وتوفير المنتجات المالية والسلعية والخدمية الإسلامية والارتقاء بمعايير إدارة وجودة هذا القطاع، ويوضح الشكل التالي التوجهات الرئيسية للخطة الاستراتيجية.

الشكل رقم (20): التوجهات الرئيسية للخطة الاستراتيجية

المصدر: أحمد ماجد السيد عيد، دراسة قطاع الاقتصاد الإسلامي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وزارة الاقتصاد، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص 11.

إن قطاع الاقتصاد الإسلامي يعد قطاعاً آمنا، حيث أدى تركيزه على بدائل منخفضة المخاطر إلى بقائه في منأى عن الأزمات المالية، ويؤكد ذلك استقراره إبان الأزمة الاقتصادية المالية العالمية عام 2008 التي نجم عنها تحديات ألقت بظلالها وانعكاساتها السلبية على معظم دول العالم وبات يشكل ضرورة للخروج من الأزمات الاقتصادية المتواصلة وضمانة لعدم تجددها مستقبلا.

تحقيق الاستدامة الاقتصادية والمالية، ذلك أن أحد الدروس المستوحاة من الأزمة الاقتصادية العالمية عام 2008 هو فشل النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تعتمد على مبادئ المضاربة والربح السريع والمنافسة غير العادلة وغيرها من الظواهر التي حكمت الاقتصاد العالمي طوال العقود الماضية والتي خلفت العديد من الأزمات سواء على مستوى الدول فرادى أو مجموعات أو على المستوى العالمي، الأمر الذي يعني عدم الاستدامة وعدم اليقين من النتائج التي تتمخض عن الأنشطة الاقتصادية، أما الاقتصاد الإسلامي فهو يعتمد على مفاهيم من شأنها أن تتجاوز هذه المثالب وترسخ الاستقرار الاقتصادي وتحقق الاستدامة الاقتصادية والمالية، مثل مراعاة العدالة الاجتماعية وتحقيق تكافؤ الفرص لجميع المشاركين في العملية الاقتصادية، وتجنب الأنشطة المشبوهة التي تنطوي على المقامرة والمضاربة، والتوزيع العادل للثروات والدخول، هذا بخلاف رفعة وسمو القيم التي يقام عليها الاقتصاد الإسلامي والنابعة من مبادئ الدين الإسلامي الحنيف

الشكل رقم (21): محاور للخطة الاستراتيجية.

المصدر: أحمد ماجد السيد عيد، دراسة قطاع الاقتصاد الإسلامي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وزارة الاقتصاد، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص 1.

خلاصة الفصل:

في ظل المنافسة المتزايدة في بيئة الأعمال الدولية بصفة عامة، ودولة الإمارات العربية المتحدة بصفة خاصة، يشهد قطاع التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة نموا متسارعا، فلقد اتسم سوق التأمين الإماراتي ببيئة تنظيمية متطورة ودعم حكومي متزايد لتعزيز الاقتصاد الإسلامي، بالإضافة إلى زيادة وعي الأفراد ورغبته في استثمار أمواله وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، تعتبر مؤسسات التأمين التكافلي الملاذ الوحيد لتغطية تأمينية في ظل الضوابط الشرعية، والتي تعد من أعمدة الاقتصاد الإماراتي. وذلك لأنها تقدم خدمات تأمينية تكافلية تتماشى مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

الفصل الخامس

دراسة تطبيقية لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة على مستوى مؤسستي: سلامة وأمان الإماراتية

تمهيد:

تعد الإمارات العربية المتحدة نقطة مركزية تتمتع بأفضل ما في الشرق والغرب، وبمرور الوقت أصبحت نوعًا من المركز الذي يسمح للشركات برعاية القوى العاملة الدولية والوصول إليها للعمل وفقًا للمعايير الدولية. ويتعلق التكافل بالتعامل مع المواقف المتغيرة للمسلمين على أسس دينية أو ايمانية، لذا فإن الإمارات العربية المتحدة هي منصة جيدة لحلول التكافل المتوافقة مع الشريعة الإسلامية. مع نمو الدولة وتطورها، يعد تتبع التغييرات أمرًا ضروريًا ويشدد المسلمون في الإمارات العربية المتحدة اليوم على المنتجات والخدمات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، والتي تتيح تقديم الأفضل إلى الأفضل. ومن بين أهم المؤسسات التكافلية الإماراتية، نجد الشركة الإسلامية العربية للتأمين –سلامة– ومؤسسة دبي الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين ش.م.ع –أمان– وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى النقاط التالية:

1– لمحة عن المؤسستين محل الدراسة

2– ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

1–لمحة عن المؤسستين محل الدراسة

تم اختيار شركة سلامة كمثال في هذه الأطروحة، باعتبارها نموذج رائد في قطاع التأمين التكافلي في دولة الامارات العربية المتحدة، فلقد تأسست عام 1979. وهي شركة مدرجة في سوق دبي المالي، كما شهدت الشركة تحولا رقميا ملحوظا، مما يسهل الوصول إلى تقاريرها وبياناتها المالية. كما تم اختيار شركة أمان كمثال ثان في هذه الأطروحة، لأن شركة أمان من أوائل الشركات التي تبنت التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة، منذ تأسيسها عام 2002 حيث لعبت دورا مهما في مسيرة التأمين التكافلي في الإمارات، بالإضافة إلى تميزها بالشفافية في الإفصاح المالي وبتقاريرها السنوية المتاحة للجمهور.

1–1– الشركة الإسلامية العربية للتأمين –سلامة–

الشركة الإسلامية العربية للتأمين – سلامة– هي من أكبر وأقدم شركات العالم الرائدة في مجال تقديم حلول إسلامية للتأمين التكافلي، وهي شركة مُدرجة في سوق دبي المالي برأس مال مدفوع وقدره 939 مليون درهم. تأسست شركة سلامة في عام 1979، ويقع مقرها الرئيسي في دبي، وقد نجحت في بناء سمعة قوية كشركة رائدة في مجال قطاع التكافل وتميزت كمزود رائد لحلول التأمين المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، حيث تقدم باستمرار منتجات وخدمات تأمين مبتكرة للأفراد والشركات في جميع أنحاء الشرق الأوسط وخارجه، ومع الالتزام بالتمسك بالمبادئ والقيم الإسلامية، أصبحت شركة سلامة شريكاً موثوقاً به في إدارة المخاطر لعملائها المتنوعين. تطمح شركة سلامة لأن تكون مزود التكافل المفضل في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تقدم مجموعة واسعة من المنتجات لتلبية احتياجات العملاء. وفي عام2023، منح ستاندرد آند بورز للتصنيفات العالمية شركة سلامة تصنيفًا ائتمانيًا من فئة BBB–، وأعلن عن كفاية رأس المال للشركة بأنها ممتازة[1].

[1] متوفر على الموقع: https://salama.ae/about/about-salama .

كما أن مصداقية وسمعة الشركة من حيث الجودة ومعايير الخدمة العالية والوصول إلى أفضل ممارسات التكافل يعني أن شركة سلامة في وضع فريد لتوفير الوصول إلى حلول تكافل عالية الجودة وبأسعار معقولة، مع استمرار شركة سلامة في توسيع قاعدة عملائها، فإنها ملتزمة بأن تصبح مشغل التكافل المفضل. إن الخدمة الشخصية وتفاني العمال وتطوير منتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية تلبي احتياجات العملاء ليست سوى بعض الوعود الجديدة التي تقطعها سلامة، ويمكن أن يُعزى استقرار الشركة ونجاحها إلى إستراتيجية إبقاء العملاء والشركاء في قلب منطقة الأعمال ووفائها لقيمها ومبادئها.

وقد قامت سلامة دائماً بتصميم وتطوير الحلول التي تلبي حاجات العملاء المتغيرة وهذا ما أعطى سلامة السمعة الراسخة في توفير حلول تكافلية أكثر تنافسية وتنوع، وفي ظل رؤية المؤسسة "**كرواد في مجال التكافل**" تساهم سلامة في ازدهار مجتمعاتها من خلال تعزيز راحة البال للأفراد والمؤسسات. ومهمة المؤسسة تكمن في تقديم حلول التكافل التي تركز على الخدمة، حيث أنها تسعى إلى أن تكون الشركة الأفضل بناءً على تقييم العملاء، والموظفين، والمساهمين.

وتستمد المؤسسة قيمها الأساسية من الثقة والنزاهة، مما يعكس التزامها بحماية ما يهم العملاء، وضمان راحة البال من خلال كل وثيقة يتم تقديمها، وترتكز على ما يلي:

- الأداء المتميز في العمليات؛
- تقدير القيمة والإنجازات للموظفين وتكريمهم؛
- التركيز على العميل؛
- التعاون؛
- المسؤولية؛

- النزاهة.

تم تكريم سلامة من قبل المنظمات المحلية والدولية والهيئات التنظيمية لتركيزها على العملاء وتميزها، وفيما يلي قائمة بالجوائز التي تم الحصول عليها مؤخراً[1]:

- الحصول على المركز الثالث في جوائز سوق العمل الإماراتي عن فئة الأنشطة المالية والتأمينية لعام 2024؛
- أفضل قائد تأمين للعام – التأمين الرقمي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، 2024؛
- الريادة في الخدمات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية – المنتدى الإسلامي العالمي للتكنولوجية المالية؛
- جائزة الإنجاز مدى الحياة للعام للرئيس التنفيذي – مؤتمر إنشور تيك الشرق الأوسط، 2024؛
- أفضل شركة تكافل عائلي – جوائز التكافل العالمية، 2024؛
- أفضل مزود خدما ت تكافل – حفل توزيع جوائز ميا فايننس اندستري، 2023 و2024؛
- أفضل شركة تكافل للعام في مؤتمر إنشور تيك الشرق الأوسط، 2023؛
- أفضل شركة تكافل في حفل توزيع جوائز مينا انشورنس، 2023.

تلتزم سلامة بالسعي لتحقق نمو حكيم مع الحفاظ على انضباط عملية الاكتتاب، فهي تخطط لتنمية أعمال التكافل العائلي والعام لتلبية احتجاجات عملائها الحالية والمستقبلية في مجال التأمين من خلال الاستفادة من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والأتمتة لتبسيط رحلة العملاء. قامت سلامة باستثمارات في منصتها الرقمية وتعتزم مواصلة القيام بذلك من أجل الاستفادة الكاملة من إمكاناتها. يهدف هذا الاستثمار المستمر إلى تعزيز إمكانية

[1] متوفر على الموقع: https://salama.ae/about/about-salama .

الوصول إلى منصة سلامة الرقمية، مما يجعلها أكثر ملاءمة لكل من الشركاء والعملاء مما سيمكنهم من المشاركة في المعاملات التجارية مع المؤسسة.

أنشأت شركة سلامة سمعة ممتازة في السوق من خلال وضع العميل أولاً، مع التركيز على الجودة والقدرة على تحمل التكاليف، وتطوير منتجات مبتكرة تلبي احتياجاتهم. تقدم الشركة مجموعة شاملة من حلول التأمين المتوافقة مع الشريعة الإسلامية للأفراد، والعائلات، والشركات.

- **الخطط الشخصية**: السيارات، والصحة، والعائلة، التوفير والاستثمار، والمنزل، والأموال، والسفر، والحيوانات الأليفة، وأخرى؛
- **الخطط للشركات**: السيارات، والممتلكات والحوادث، ومزايا الموظفين والحوادث، والبحرية، والهندسة، والخطوط المالية.

حققت الشركة أرباحا قبل الضرائب بقيمة 36.6 مليون درهم، مقارنة بخسارة بلغت قيمتها 124.0 مليون درهم في عام 2023، وشهد صافي أرباح بعد الضرائب انتعاشا كبيرا، حيث بلغ 24.6 مليون درهم مقارنة بخسارة بلغت قيمتها 139.3 مليون درهم في العام السابق، كما تحسنت العوائد للسهم الواحد بشكل ملحوظ، حيث ارتفعت إلى 0.014 درهم في عام 2024 عن (0.161) درهم في عام 2023. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): المؤشرات المالية لمؤسسة سلامة

	2022	2023	2024
نتائج خدمات التكافل	102.01	46.12	25.6
صافي نتائج الاستثمار	189.8	279.07	159.18
صافي الربح(الخسارة) بعد الضريبة	35.4	(139.3)	24.58
ربحية السهم الواحد (درهم)	0.016	(0.161)	0.014

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سلامة، متوفر على الموقع:

https://salama.ae/ar/reports

وقامت شركة سلامة بإدراج إجمالي موجودات بقيمة 3.307 مليون درهم، وإجمالي مطلوبات بقيمة 2.973 مليون درهم، وإجمالي حقوق الملكية بقيمة 334 مليون درهم. وكجزء من جهودها لمعالجة القضايا القديمة في الميزانية العمومية، قامت شركة سلامة بتكوين مخصصات في قيمة موجوداتها المتحفظ بشأنها بالكامل، والتي بلغت قيمتها 288.5 مليون درهم. لقد تم تنفيذ ذلك من خلال إعادة إدراج الرصيد الافتتاحي لعام 2023 مقابل الموجودات وحقوق الملكية المتحفظ بشأنها، وفقا لمعيار المحاسبة الدولي رقم 8. بعد تعديل الموجودات المتحفظ بشأنها، بلغت قيمة حقوق الملكية 284 مليون درهم[1].

كما أعلنت عن نتائجها المالية للربع الأول المنتهي في 31 مارس 2025، حيث سجلت الشركة إيرادات تكافلية بقيمة 256.36 مليون درهم، ما يعكس أداءً قوياً للإيرادات رغم التحديات التي تسود البيئة التشغيلية، وسجلت صافي أرباح قدره 0.39 مليون درهم خلال الربع الأول من عام 2025[2].

1-2- مؤسسة دبي الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين ش.م.ع -أمان-

[1] الشركة الإسلامية العربية للتأمين- سلامة، التقرير المتكامل 2024، متوفر على الموقع: https://salama.ae/wp-content/uploads/2025/ .

[2] متوفر على الموقع: https://salama.ae/ar/

مؤسسة دبي الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين ش.م.ع (أمان) هي شركة مساهمة عامة مسجلة حسب قانون الشركات التجارية لسنة 1984 (وتعديلاته). تأسست في 2002، وبدأت أنشطتها في 8 أبريل 2003. كذلك تقوم الشركة باستثمار أموالها في الأوراق المالية والعقارات، تخضع أعمال الشركة لإشراف هيئة الفتوى والرقابة الشرعية المكونة من ثلاثة أعضاء يتم تعيينهم من قبل المساهمين، تقوم هيئة الفتوى والرقابة الشرعية بدور إشرافي لتحديد ما إذا كانت عمليات الشركة تتم وفقاً لقوانين وأنظمة الشريعة[1]. كما أن أسهم المؤسسة العادية مدرجة في سوق دبي المالي، بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهي رائدة التأمين الإسلامي في دولة الإمارات العربية المتحدة فضلا عن أنها أول شركة تكافل معتمدة.

وبصفتها مدير صندوق حاملي وثائق التأمين، تستثمر "**أمان**" أقساط التأمين نيابة عن حاملي الوثائق، من خلال الآلية الإسلامية نظام "**مضاربة**"، وتقوم بعد ذلك بتوزيع الأرباح التي تتحقق على أساس سنوي، حيث يتم تحديد قيمة ذلك من خلال نتائج الشركة التشغيلية[2]. وفي ظل رؤيتها، تجتهد أمان لتصبح أكثر شركة تأمين موثوقة وآمنة لجميع أصحاب المصلحة، وتستهدف الاستمرار في الرحلة التحولية التي بدأتها واستلهمت أسسها من الابتكار والتغيير، كما تهدف "**أمان**" إلى دعم استقرار وأمن مجتمعاتها من خلال خدمات التأمين المتميزة.

وفيما يلي بعض نماذج مجموعة أمان المتنوعة من منتجات التأمين الإسلامي المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية:

- **تأمين السيارات**: التأمين ضد الفقدان والضرر، والتأمين ضد المسؤولية تجاه الغير؛

[1] متوفر على الموقع: https://www.dfm.ae/ar/the-exchange/market

[2] متوفر على الموقع: https://aman.ae/home

- **التأمين البحري**: تأمين الشحن البحري، والتأمين على جسم السفن، والتأمين على اليخوت والمراكب الترفيهية، وتأمين الالتزامات القانونية لشركات الشحن، وتأمين المسؤولية البحرية، وتأمين الالتزامات القانونية لمشغلي المراسي البحرية، والتأمين الجوي، وتأمين مسؤولية صناع السفن؛
- **التأمين ضد الحرائق**: تأمين ضد الحرائق والأخطار الإضافية، ويشمل التأمين ضد الحرائق والمخاطر الإضافية "السطو- جميع مخاطر الممتلكات فوات الكسب- والأفراد والشركات"؛
- **التأمين الهندسي**: التأمين ضد جميع مخاطر المقاولين، والتأمين ضد جميع مخاطر الإنشاءات، والتأمين ضد أعطال الآليات، وتأمين المعدات الإلكترونية، وتأمين تدهور المخزون، وتأمين معدات وتجهيزات المقاولين، والتأمين ضد جميع مخاطر الماكينات، وفوات الكسب؛
- **التأمين ضد المسؤولية**: تأمين ضد مسؤولية الغير، وتأمين مخاطر المنتجات، وتأمين ضد مسؤولية العمال، وتأمين ضد مسؤولية المهنيين، وتأمين التعويض المهني للعمال، والتأمين ضد مسؤولية المديرين والإداريين، والتأمين ضد سوء الممارسات الطبية، وتأمين المسؤولية عن الأحداث، وتأمين شركات الشحن، وتأمين مخاطر شركات السياحة، وتأمين مخاطر الشركات الجوية؛
- **تأمينات الحوادث العامة**: التأمين ضد جميع المخاطر، وتأمين مخاطر الأموال، والتأمين ضد مخاطر السفر، التأمين ضد خيانة الأمانة، والتأمين ضد مخاطر حوادث الأفراد والمجموعات، وتأمين الألواح الزجاجية، وضمان غطاء التأمين للبنوك؛
- **التأمين على الحياة**: تأمين التكافل البنكي، وتكافل عائلي للمجموعات، وتكافل ائتماني للمجموعات، التأمين ضد العجز وحوادث الأفراد تكافل الائتماني، والعجز، والامراض الحرجة، وتأمين القروض الشخصية، والدرع الائتماني؛

- **التأمين الطبي:** تأمين الرعاية الصحية، وتأمين ضد الحوادث الشخصية، وتأمين ضد المخاطر الدولية والإقليمية والمحلية.

لكن، المجموعة لديها عجز في هامش ملاءة الحد الأدنى لرأس المال وعجز في هامش ملاءة رأس المال فضلا عن عجز في هامش الحد الأدنى لمبلغ الضمان من حيث متطلبات ملاءة رأس مال كما في 31 ديسمبر 2024، وذلك وفقا لما حدد مصرف الإمارات العربية المتحدة بقيمة 109.425 ألف درهم فقد تجاوزت الخسائر المتراكمة في 31 ديسمبر 2024 ما قيمته 50% من رأس مال المجموعة، وعليه يتعين على مجلس الإدارة عقد اجتماع الجمعية العمومية للنظر في اتخاذ قرار خاص باستمرارية المؤسسة في مباشرة نشاطها أو حلها قبل الأجل المحدد لها. وبمقتضى المادة (309) من المرسوم بقانون اتحادي لدولة الإمارات العربية المتحدة رقم (32) لسنة 2021، في اجتماعها المنعقد بتاريخ 05 ماي 2023، أصدرت الجمعية العمومية السنوية للمجموعة قرارا خاصا باستمرار عمليات المجموعة[1].

2- ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

تسعى المؤسسات التكافلية لتبني المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في استراتيجياتها، وسنحاول إبراز تلك الممارسات في كل من مؤسستي سلامة وأمان.

[1] التقرير السنوي لأمان 2024، متوفر على الموقع: https://aman.ae/new/ar/docs/Financials.

2-1- الشركة الإسلامية العربية للتأمين -سلامة-

تدرك سلامة كشركة تأمين أنها تملك فرصة ومسؤولية من خلال دورها كمالك للأصول، ومستثمر، وصاحب عمل، ومواطن مؤسسي مسؤول على تغطية المطالبات التأمينية والعمل على تميزها واستمراريتها.

2-1-1- التحول من منظور التكلفة إلى منظور الاستثمار

لن تكون سلامة المزود الرائد عالميا في التكافل دون قوة عاملة ماهرة، وتسعى شركة سلامة إلى أن تكون مكانا مميزا للعمل من خلال استقطاب المواهب، وتوفير الفرص لتنمية المهارات والتطوير الوظيفي، مع ضمان رفاهية الموظفين ورضاهم.

أولا: ولاء العملاء وأصحاب المصلحة

تشارك شركة سلامة بفعالية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لاكتساب فهم واضح لأولوياتهم، مما يضمن دمج احتياجاتهم في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي على أعلى المستويات. يعد التفاعل مع أصحاب المصلحة عملية ديناميكية ثنائية الاتجاه، تتيح لشركة سلامة التواصل بشأن القضايا الجوهرية، مع جمع ملاحظات قيمة تعزز عملياتها بشكل مستمر. ويشمل ذلك معالجة مخاوف أصحاب المصلحة المتعلقة بمواضيع الاستدامة، مما يوفر رؤى حاسمة حول القضايا الجوهرية في مجال العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات التي يجب على سلامة إدارتها، من خلال دمج هذه المدخلات، تتمكن الشركة من التعامل بفعالية مع مخاطر وفرص الممارسات المتعلقة بالعوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات وتعزيز الميزة التنافسية طويلة الأجل.

والملحق رقم (01) يوضح أصحاب المصلحة الرئيسين لشركة سلامة والطرق والقنوات المستخدمة للتفاعل معهم.

إلى جانب الرؤى المستمدة من التفاعل مع أصحاب المصلحة، تجري سلامة تحليلات منتظمة لنظرائها في القطاع لضمان أن يعكس تقييمها للمواضيع الجوهرية أهم القضايا المتعلقة بالعوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات

ضمن قطاع التأمين الأوسع. وكجزء من هذه العملية، اعتمدت شركة سلامة على خريطة الموضوعات الجوهرية الخاصة بمجلس معايير المحاسبة للاستدامة لمواءمة المواضيع الأساسية في ممارسات العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات مع أهدافها الاستراتيجية وأنشطتها التشغيلية. ومن خلال الجمع بين كلا النهجين، حددت سلامة قائمة تضم 11 موضوعًا جوهريا في العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات تعمل الشركة على إدارتها والإبلاغ عنها. ويوضح الشكل التالي تلك الموضوعات الجوهرية:

الشكل رقم (22): الموضوعات الأساسية لنهج الاستدامة في مؤسسة سلامة

المصدر: سلامة، تقرير الاستدامة 2024، متوفر على الموقع:

https://salama.ae/wp-content/uploads/2025 .

تشكل هذه الموضوعات الأساس لنهجها في الاستدامة، ويتم مراجعتها سنويًا لضمان التوافق مع أفضل الممارسات في القطاع. **والملحق رقم (02)** يوضح تعريفات هذه الموضوعات.

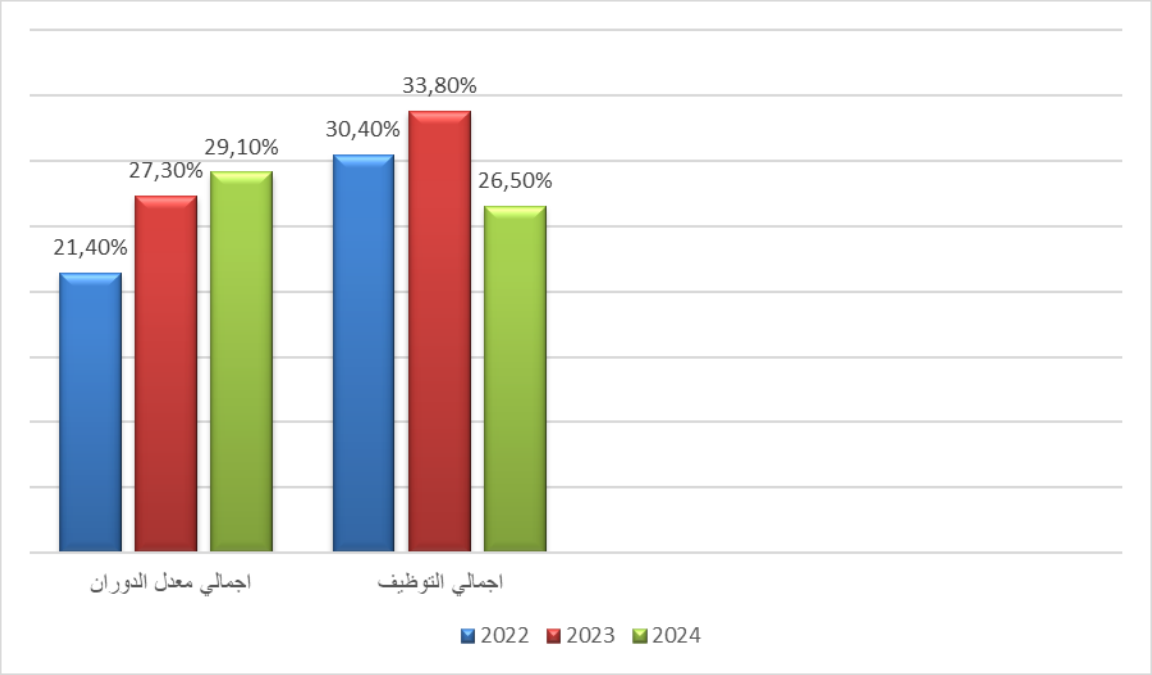
ثانيا: جذب أفضل الكفاءات

تقدم شركة سلامة لموظفيها حزم تعويضات تنافسية تشمل جميع الاستحقاقات القانونية المنصوص عليها في قانون العمل الإماراتي، مثل التأمين الصحي، وإجازة الوالدية، والإجازة السنوية .بالإضافة إلى ذلك، توفر الشركة مجموعة من

المزايا، بما في ذلك التأمين على الحياة، وتذاكر السفر السنوية، وترتيبات العمل المرنة للأمهات العاملات، وبطاقات مواقف هيئة الطرق والمواصلات، وعضوية بطاقات "**إسعاد**".

وفي عام2024 ، قامت سلامة بمراجعة وتحديث سياسة الموارد البشرية بالكامل، مع التركيز على تعزيز التنوع وتحسين ممارسات التوظيف. أما فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموظفين، تعتمد سلامة على عملية مقابلات الخروج لجمع رؤى قيمة تُستخدم لتحسين ممارسات الموارد البشرية وبيئة العمل، بما يضمن الاحتفاظ بأفضل الكفاءات. والأعمدة البيانية توضح معدل إجمالي الدوران والتوظيف:

الشكل رقم (23): إجمالي معدل الدوران والتوظيف



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسة سلامة

من خلال الأعمدة البيانية أعلاه نلاحظ أن إجمالي التوظيف بلغ نسبة 30.40% سنة 2022 واستمر في الارتفاع حيث بلغت نسبة إجمالي التوظيف ما نسبته 33.80%، لتنخفض سنة 2024 إلى 26.50 %.

علاوة على ذلك، ستبدأ سلامة بتنفيذ مبادرة تخطيط التعاقب الوظيفي عبر جميع الإدارات. وتهدف هذه المبادرة إلى توفير مسار وظيفي واضح للموظفين الموهوبين، مع ضمان وجود كوادر قيادية قوية في المستقبل.

2-1-2- مسؤولية اجتماعية أصيلة

بصفتها مؤسسة مالية إسلامية رائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة، تلتزم شركة سلامة بأداء دورها كمواطن مؤسسي مسؤول، والمساهمة في خدمة المجتمع المحلي وتعزيز رفاه أفراده من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات، بما في ذلك برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والمشتريات المحلية.

أولا: المسؤولية الاجتماعية والاستثمار المجتمعي

تواصل سلامة دعم الفئات المحتاجة في المجتمع المحلي من خلال التبرعات الخيرية المنتظمة، وقد زادت المؤسسة ميزانيتها المخصصة لهذا الغرض بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة. ففي عام 2022، حصلت شركة سلامة على صفة" شركة تأمين مشاركة (PI)" من هيئة الصحة بدبي، ما يتيح لها تقديم خطة المنافع الأساسية للمقيمين الذين لا يتجاوز دخلهم الشهري 4,000 درهم إماراتي. وتُساهم هذه الخطة في توفير تغطية تأمينية ميسّرة وشاملة، وتوفير مستوى من الحماية المالية للفئات الأكثر حاجة في المجتمع.

وتُعد سلامة واحدة من مجموعة محدودة من شركات التأمين التي حصلت على هذه الصفة، والتي تُمنح حصريا للشركات التي تتمتع بقدرة على تقديم تغطية فعّالة من حيث التكلفة، والتعامل مع حجم أعمال مرتفع، وإثبات كفاءة تشغيلية ومستويات عالية من خدمة العملاء. كما تلتزم شركة سلامة بتسويق جميع منتجاتها بطريقة أخلاقية ومسؤولة، مع استخدام بطاقات توضيحية واضحة وشفافة تتماشى مع مبادئ الشريعة الإسلامية، وتُراعي الامتثال التام للأنظمة والتعليمات المعمول بها.

تدمج شركة سلامة مبادئ العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في نموذج أعمالها واستراتيجياتها تماشيا مع قيمها الإسلامية، ومن خلال تبني ممارسات أعمال مسؤولة تعزز رفاهية المجتمع وحماية البيئة ومصالح أصحاب المصلحة، كما تحافظ شركة سلامة على الأسس الأخلاقية للتمويل الإسلامي، الذي يحضر الاستثمارات في القطاعات الضارة بالمجتمع، ونتيجة لذلك حازت الشركة على جائزة الريادة في الخدمات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية المقدمة من طرف المنتدى العالمي للتكنولوجيا المالية الإسلامية.

تتكون لجنة الرقابة الشرعية من علماء ذوي خبرة في التمويل الإسلامي، وتشرف اللجنة بشكل مستقل على محفظة منتجات شركة سلامة، والمعاملات، والأنشطة للتأكد من أن الشركة تتماشى مع مبادئ الشريعة الإسلامية، في إطار القواعد والمبادئ والمعايير التي تضعها الهيئة العليا الشرعية.

2-1-3- الممارسات الاجتماعية والبيئية

من بين أهم الممارسات الاجتماعية والبيئية لسلامة نجد:

أولا: الموارد البشرية المدربة

قامت شركة سلامة بتنفيذ برنامج شامل للتدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة رأس المال البشري، وضمان تمتع جميع الموظفين بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم وفقاً لأعلى المعايير. ويُسهم هذا التوجه في دعم أداء الشركة على المدى القصير، مع تأمين استدامتها على المدى الطويل. يضع مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية لفريق الإدارة التنفيذية، ويتم نقل هذه الأهداف بشكل متسلسل إلى جميع الموظفين على مستوى الشركة .ويضمن هذا النهج المتكامل مواءمة احتياجات التدريب والتطوير مع الأهداف العامة للمؤسسة، بما يعزز العمل الجماعي نحو تحقيق رؤية الشركة.

ويُركز نظام إدارة المواهب في سلامة على تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال تحديد الأفراد ذوي الأداء العالي لتلقي تدريب إضافي ودعم مساراتهم المهنية داخل الشركة، وذلك ضمن مبادرات مخصصة للمواطنين الإماراتيين من

خلال برنامج تطوير الكفاءات الوطنية. كما تواصل شركة سلامة التزامها بتأهيل الكوادر الوطنية من خلال برنامج "**إثراء**". وخلال عام2024، قدمت سلامة ما مجموعه 6,681 ساعة تدريبية لموظفيها، في رقم قياسي يمثل زيادة بنسبة % 10 مقارنة بـ 6,074 ساعة تدريبية في عام2023، ما يؤكد التزام الشركة بتطوير الكفاءات المهنية على جميع المستويات، بما في ذلك المناصب التنفيذية العليا. والجدول التالي يوضح إجمالي ساعات التدريب:

الجدول رقم (09): إجمالي ساعات التدريب

	اجمالي ساعات التدريب		
	الإناث	الذكور	الإجمالي
2022	1.198	2.574	3.772
2023	1.943	4.131	6.074
2024	2.137	4.544	6.681

المصدر: سلامة تقرير الاستدامة، 2024، متوفر على الموقع: https://salama.ae/ar/reports .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التدريب شمل الذكور والإناث خلال السنوات الثلاث، ففي سنة 2022 كان إجمالي ساعات التدريب النسبة للإناث 1.198أما الذكور فكان 2.574، وفي سنة 2023 ارتفع إجمالي ساعات للإناث والذكور على النحو التالي 1.943و 4.131، ونلاحظ في سنة 2024 انخفاض إجمالي ساعات التدريب بالنسبة للإناث حيث كان 2.137، أما بالنسبة لإجمالي التدريب للذكور فقد ارتفع إلى 4.544.

وتوفر شركة سلامة لجميع الموظفين الجدد برنامج تأهيلي شامل يشمل مواضيع أساسية في قطاع التأمين لضمان امتلاكهم لقاعدة معرفية قوية عند انضمامهم إلى الشركة. كما تقدم الشركة برامج تدريبية داخلية وخارجية في مجالات التأمين والمالية بالتعاون مع جهات تدريب متخصصة، مثل" معهد التأمين المعتمد (CII) و"معهد الإمارات المالي (EIF)". ووسعت الشركة نطاق الموضوعات التدريبية لتشمل جميع مستويات التطوير المهني المستمر (CPD)، مما أدى إلى زيادة التفاعل مع التدريب على مستوى المؤسسة. كما أطلقت الشركة برامج تدريبية متخصصة لأدوار معينة،

مثل قسم الإكتواريين، لضمان تطوير المهارات بما يتماشى مع متطلبات العمل .ويقوم اثنان من أعضاء القسم حاليا بمتابعة دراستهم الاكتوارية بدعم مالي كامل من سلامة. ويخضع جميع الموظفين لمراجعات أداء سنوية لا تهدف فقط إلى تقييم الأداء، بل إلى تحديد مجالات التحسين والاحتياجات التدريبية المستقبلية. كما هو موضح في سياسة الموارد البشرية المعتمدة لدى الشركة، والمنفذة من خلال نظام إدارة أداء الموظفين (EPMS). والجدول التالي يوضح إجمالي ساعات التدريب لكل موظف:

الجدول رقم (10): متوسط ساعات التدريب لكل موظف

متوسط ساعات التدريب لكل موظف			
	الإناث	الذكور	الإجمالي
2022	15.56	14.30	15
2023	22.86	21.74	22
2024	22.26	26.42	25

المصدر: سلامة تقرير الاستدامة، 2024، متوفر على الموقع: https://salama.ae/ar/reports.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع متوسط ساعات التدريب لكل موظف، ففي سنة 2022 بلغ متوسط ساعات التدريب لكل موظف من فئة الإناث 15.56 أما الذكور فكان 14.30، وفي سنة 2024 بلغ متوسط ساعات التدريب لكل موظف من فئة الإناث 22.26 أما الذكور فكان 26.42.

تعتزم شركة سلامة تطوير هذا النهج بشكل أكبر من خلال تنفيذ مبادرة محدثة للتعاقب الوظيفي تشمل جميع الإدارات، بهدف تمكين أفضل الكفاءات من النمو الوظيفي الواضح، مع ضمان استمرارية توفر القيادات المؤهلة داخل الشركة. وقد حصدت استراتيجية الموارد البشرية الناجحة لشركة سلامة تقديرًا في نوفمبر2024، حيث حصلت الشركة على المركز الثالث في فئة الشركات ضمن جوائز سوق العمل الإماراتي التي نظمتها وزارة الموارد البشرية والتوطين .تفخر سلامة بهذا الإنجاز الذي يعكس التزامها بتميز بيئة العمل لديها لجميع الموظفين، وصاحب عمل مفضل للمواطنين الإماراتيين.

ثانيا: التقارير المتكاملة

والتي تشمل: تقرير مجلس الإدارة، وتقرير مدقق الحسابات، والبيانات المالية السنوية وايضاحاتها، وتقرير الحوكمة، وتقرير الاستدامة، وتقرير لجنة الرقابة الشرعية. تلتزم سلامة بالتمسك بمبادئ السلوكيات المسؤولة والأخلاقية في أعمالها، بما يتماشى مع قيم الشريعة الإسلامية للشركة، ومع الامتثال لجميع القوانين واللوائح وأفضل الممارسات المعمول بها. يؤكد إطار حوكمة الشركات في سلامة على أهمية بناء الثقة مع جميع أصحاب المصلحة من خلال الشفافية، والمساءلة والنزاهة والصدق.

بالإضافة إلى وجود مجلس إدارة، والذي يعد مجلس الإدارة مسؤولاً عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لشركة سلامة ومتابعة تنفيذ الفريق التنفيذي لهذه الاستراتيجية. يتكون المجلس من سبعة أعضاء مستقلين، كل منهم معروف بمهاراته التجارية وخبرته في قطاع التكافل. ولا يشغل أي من أعضاء المجلس مناصب تنفيذية داخل الشركة منذ عام 2023. والجدول التالي يوضح مجلس الإدارة حسب الجنس:

الجدول رقم (11): مجلس الإدارة حسب الجنس

هيئة الحوكمة– مجلس الإدارة حسب الجنس			
	الإناث	الذكور	الإجمالي
2022	0	7	7
2023	1	6	7
2024	1	6	7

المصدر: سلامة تقرير الاستدامة، 2024، متوفر على الموقع: https://salama.ae/ar/reports.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مجلس الإدارة في سنة 2022 يخلو من الإناث، وفي سنة 2023 و2024 تم إدخال العنصر النسوي في مجلس الإدارة. أنشأ مجلس الإدارة أربع لجان ووفَّر المسؤولية لمتابعة القضايا الاستراتيجية الرئيسية داخل الشركة، وهذه اللجان هي: لجنة التدقيق، ولجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة إدارة المخاطر، ولجنة الاستثمار.

ويتم تعزيز إطار الحوكمة وإجراءات الامتثال من خلال السياسات والإرشادات التالية:

- سياسة تدابير العناية الواجبة للعملاء؛
- بيان سياسة مكافحة غسل الأموال والعقوبات ومكافحة تمويل الإرهاب؛
- برنامج الامتثال للجرائم المالية في سلامة؛
- سياس العقوبات؛
- إطار حوكمة الشركات؛
- سياسة تضارب المصالح؛
- سياسة إدارة المخاطر؛
- سياسة معاملات الأطراف ذات الصلة؛
- سياسة تخصيص أعضاء لجان مجلس الإدارة؛
- الهيكل التشغيلي لمجلس الإدارة؛
- سياسة تداول للمطلعين؛
- سياسة التعويضات؛
- سياسة توزيع الأرباح.

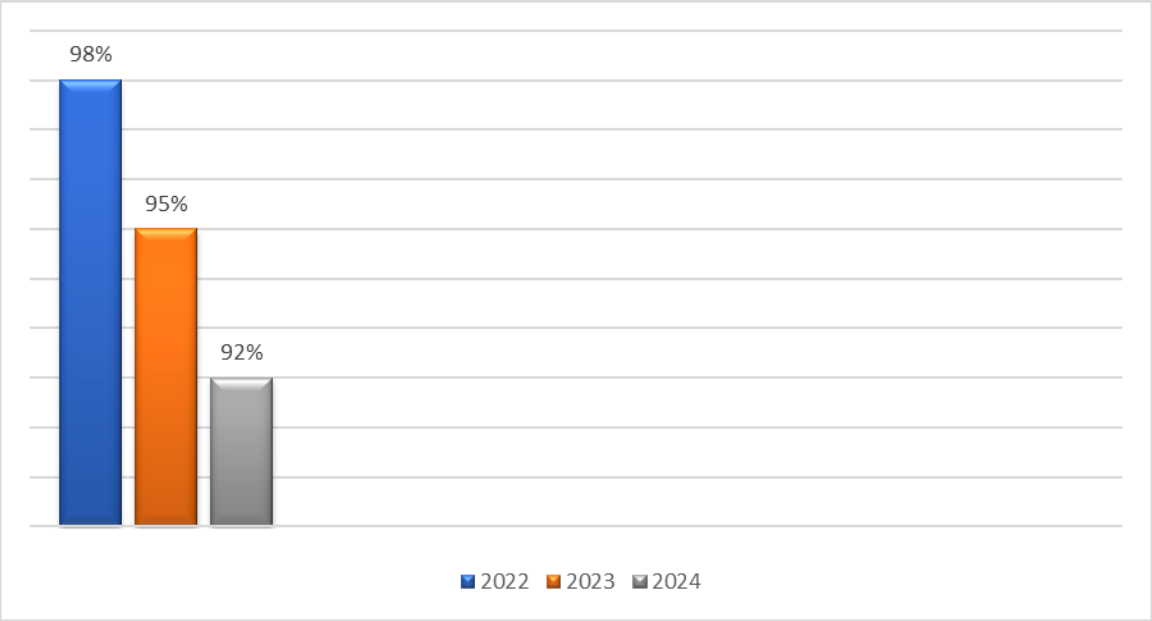
2-1-4- الخلق المشترك للقيمة

تعمل سلامة على تطبيق الخلق المشترك للقيمة من خلال:

أولا: الاستثمار في البنية التحتية الرقمية

تلتزم شركة سلامة بتنفيذ استراتيجية قائمة على التحول الرقمي كأولوية، بهدف تحسين تجربة العملاء، وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، وضمان الاستدامة طويلة الأمد .ويسهم التحول الرقمي في دعم التوجّه الاستراتيجي للشركة نحو الابتكار وتقديم خدمات سلسة تغطي مختلف مراحل رحلة العميل، بدءًا من اختيار الوثيقة وحتى إدارة المطالبات، بسرعة وكفاءة. كما تقوم الشركة بمراجعة وتحديث مستمر لجميع أنظمة تقنية المعلومات بهدف تحسين تجربة العملاء في الواجهة الأمامية، إلى جانب تعزيز العمليات التشغيلية في الواجهة الخلفية .وبالتوازي، تواصل سلامة تعزيز منظومة الأمن السيبراني من خلال تطبيق أنظمة حماية متقدمة لضمان أمن البيانات والأنظمة الحيوية. ويوضح الشكل التالي نسبة الموظفين الذين أكملوا تدريب الأمن السيبراني.

الشكل رقم (24): نسبة الموظفين الذين أكملوا تدريب الأمن السيبراني



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسة سلامة.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنه في سنة 2022 بلغ 98% وانخفض إلى 95% سنة 2023 واستمر في الانخفاض سنة 2024 حيث بلغ 92%، وهذا راجع لتمكن معظم الموظفين من الأمن السيبراني.

وفي عام2024، أطلقت سلامة موقعها الإلكتروني الجديد باللغتين العربية والإنجليزية، والذي يتميز بتصميم مرئي حديث، ووظائف محسّنة، وتجربة مستخدم سلسة تخدم احتياجات العملاء والشركاء على حد سواء. ويُوفر الموقع واجهة استخدام سهلة تسهّل التنقل والوصول إلى المعلومات أو تقديم المطالبات، ويعمل بسرعة تحميل أسرع بنسبة 25 %مقارنة بالإصدار السابق، وهو محسّن للاستخدام عبر الأجهزة المحمولة. وقامت الشركة بتحديث منصاتها على وسائل التواصل الاجتماعي بما يعكس الهوية المؤسسية الجديدة، مع التركيز على محتوى يقدمه الموظفون، مما ساهم في رفع مستوى التفاعل عبر القنوات كافة. وقد شهدت صفحة الشركة على LinkedIn نموا في عدد المتابعين بنسبة 24 % على أساس سنوي.

كما أطلقت شركة سلامة بوابات إلكترونية مخصصة للتعاملات بين الشركات مدمجة مع بوابة دفع إلكترونية، مما حسّن بشكل كبير تجربة الشركاء من العملاء المؤسسيين ووكلاء التأمين. وقد أسهم هذا التحول في تبسيط المعاملات التأمينية، وجعل عمليات إصدار الوثائق وإدارة المطالبات أسرع وأسهل وأكثر شفافية. قامت بوابة المركبات بأتمتة عملية إدارة المطالبات، مما وفر تجربة أكثر سلاسة وكفاءة للمستخدمين .وبفضل التكامل المبني على واجهات برمجة التطبيقات، تتيح البوابة الربط السلس مع أنظمة الشركاء، ما يقلل من العمليات اليدوية، ويُخفّض نسبة الأخطاء، ويُحسن الكفاءة التشغيلية العامة.

بالإضافة إلى ذلك، تم إطلاق نظام مركزي موحد لإدارة طلبات العملاء عبر قنوات متعددة يشمل البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية، وتطبيق واتساب، بهدف إدارة الشكاوى، وطلبات الخدمة، والتواصل مع العملاء من خلال نقطة وصول واحدة. ويساهم هذا الحل المتكامل في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتسريع أوقات الاستجابة، وتبسيط إجراءات العمل، ما ينعكس إيجابا على تجربة العملاء ورضاهم. كما يوفّر النظام خاصية التتبع اللحظي للحالات، وتوزيع المهام بشكل تلقائي، وتوليد تقارير شاملة، بما يتيح معالجة القضايا بشكل استباقي واتخاذ قرارات مبنية على البيانات.

ثانيا: الفرص المرتبطة بتغير المناخ

تقع على عاتق الشركات مسؤولية تجاه أصحاب المصلحة تتمثل في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر والفرص المرتبطة بتغير المناخ، وذلك لبناء شركة مرنة قادرة على الصمود في وجه تأثيرات التغير المناخي. كما تلتزم سلامة، بصفتها شركة إماراتية، بالموائمة مع التوجهات المناخية للدولة، بما في ذلك الالتزام بالوصول إلى الحياد الصفري بحلول عام 2050. ومن خلال تأسيس فهم راسخ لمخاطر وفرص التغير المناخي، يمكن لشركات التأمين مثل سلامة أن تضطلع بدور فريد في التصدي لتغير المناخ، مع الحفاظ في الوقت نفسه على الربحية طويلة الأمد وتعزيز القيمة المستدامة لأصحاب المصلحة. ويمكن للقطاع أن يحقق ذلك من خلال ثلاث طرق رئيسية:

- تطوير وتوفير حلول تهدف إلى حماية الأفراد والشركات من الآثار السلبية لتغير المناخ، بما في ذلك الظواهر الجوية المتطرفة التي باتت أكثر تكرارًا. فعلى سبيل المثال، شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة في أبريل 2024 عواصف تسببت في أضرار جسيمة للممتلكات، ما يُعد مؤشرًا على تزايد هذا النوع من المخاطر. ومن خلال تقديم منتجات وخدمات تحمي حملة الوثائق من مثل هذه الأحداث، يمكن لشركات التأمين أن تعزز من مرونة المجتمع وتسهم في التكيف مع آثار تغير المناخ؛
- بصفتها مستثمرًا رئيسيًا، تستطيع شركات التأمين المساهمة في التخفيف من آثار تغير المناخ من خلال تبني ممارسات استثمارية مسؤولة، وذلك عبر إعطاء الأولوية للاستثمارات في مجالات مثل التقنيات النظيفة التي تساهم إيجابيا في حماية البيئة؛
- ومن خلال تطبيق تدابير لخفض الانبعاثات المباشرة الناتجة عن عملياتها، يمكن لشركات التأمين معالجة أثرها المباشر على المناخ، وإظهار التزام واضح تجاه حماية البيئة وتحقيق الاستدامة.

والجدول التالي يوضح إجمالي المياه:

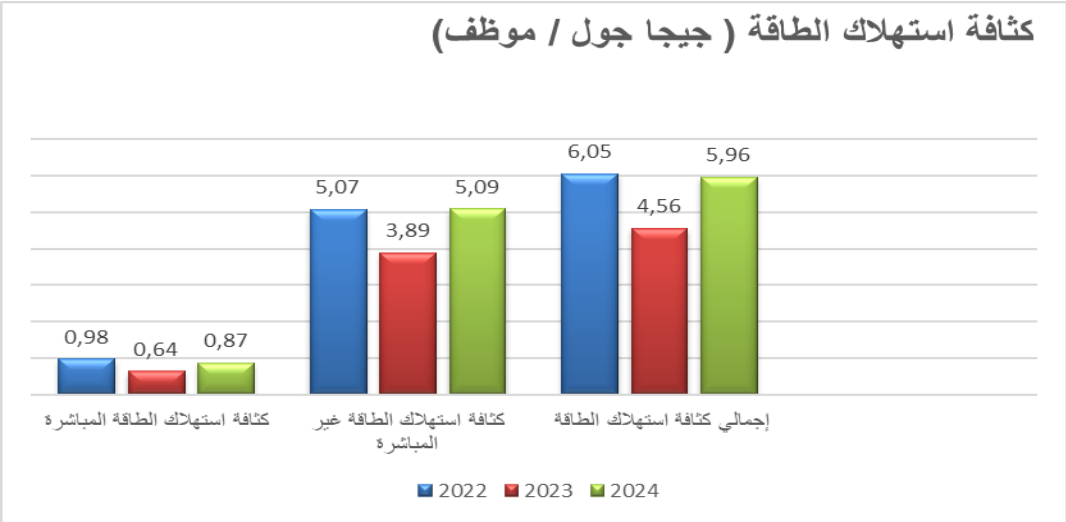
الجدول رقم (12): استهلاك المياه بالمتر مربع (م^3)

	استهلاك المياه بالمتر مربع (م^3)		
	2022	2023	2024
إجمالي استهلاك المياه بالمتر مربع (م^3)	0.64	0.64	1.19
إجمالي استهلاك المياه لكل موظف	0.00249	0.0017	0.0044

المصدر: سلامة، تقرير الاستدامة 2024، متوفر على الموقع: https://salama.ae/ar/reports.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ استقرار في إجمالي استهلاك المياه سنتي 2022 و2023 حيث بلغ **0.64** م^3، لينخفض سنة 2024 إلى **1.19** م^3، أما إجمالي استهلاك المياه لكل موظف سنة 2022 فقد كان **0.00249**. وانخفض سنة 2023 إلى 0.0017 وهذا دليل على رشادة الموظفين، لكن نلاحظ سنة 2024 ارتفاع طفيف حيث بلغ **0.0044**، وهذا ما يوضحه الشكل التالي فيما يخص كثافة استهلاك الطاقة:

الشكل رقم (25): كثافة استهلاك الطاقة (جيجا جول / موظف)



المصدر: تقرير الاستدامة 2024، متوفر على الموقع: https://salama.ae/ar/reports.

وفي المرحلة المقبلة، تعتزم سلامة اتخاذ خطوات لمعالجة تأثيرها على تغير المناخ بما يتماشى مع التدابير الموضحة أعلاه، بدءًا من احتساب انبعاثات غازات الدفيئة الخاصة بها وفقًا للمعايير العالمية، تليها تنفيذ مجموعة من المبادرات الهادفة إلى معالجة وتقليل بصمتها الكربونية على المدى القصير والمتوسط والطويل.

ثالثا: دمج الحوكمة

تدمج سلامة اعتبارات العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في محفظة منتجاتها وعمليات التحليل واتخاذ القرارات في الاستثمارات، تقوم الشركة بذلك من ثلاث وجهات نظر: الاكتتاب، والمطالبات، وتحليل الاستثمارات.

- **الاكتتاب**: من خلال دمج اعتبارات العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في قرارات الاكتتاب، تضمن الشركة إدارة مالية مسؤولة مع المساهمة في الأهداف الأوسع للاستدامة. تساعد هذه السياسات في التخفيف من المخاطر، وتعزيز الشفافية، ودعم خلق القيمة على المدى الطويل للعملاء والمساهمين. على سبيل المثال، عبر عمليات الاكتتاب، يتم تقليل التأثير البيئي من خلال العمليات الرقمية التي تقلل من استخدام الورق في إصدار الوثائق، وتسجيل العملاء، ومعالجة المطالبات. علاوة على ذلك، تشجع سياسات الاكتتاب الشركات التي تساهم في الاستدامة، مثل مشاريع الطاقة المتجددة.

في الاكتتاب الصحي، تتماشى السياسات مع البروتوكولات الصحية التنظيمية، ويعزز التعاون مع مقدمي الرعاية الصحية الوعي بالصحة العامة. وكشركة تأمين مشاركة مع هيئة الصحة بدبي، تضمن الشركة الوصول إلى الرعاية الصحية لجميع شرائح المجتمع، وتسهل سياسات التأمين الصحي التغطية الصحية الشاملة عن طريق تقليل الحواجز المالية من خلال اتفاقيات الفوترة المباشرة مع مقدمي الرعاية الطبية، تتم إدارة خصوصية البيانات بشكل صارم لضمان عدم مشاركة المعلومات الشخصية دون موافقة رسمية.

تشجع سياسات الاكتتاب بنشاط السلوكيات المستدامة والمسؤولة اجتماعيًا، يتم تقديم تخفيضات في الأقساط للمنازل ذات الكفاءة في استهلاك الطاقة وتركيبات الطاقة المتجددة، بينما يستفيد حاملو الوثائق من التواصل الواضح

بشأن الحوافز المستدامة من خلال المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي والتفاعل المباشر. يتضمن الاكتتاب الصحي أيضًا خدمات الرعاية الصحية عن بعد، وإدارة الأمراض، والرعاية الوقائية، وبرامج الصحة العامة، مما يساهم في استقرار تمويل الأقساط لأرباب العمل وتقليل المخاطر المالية على المدى الطويل.

- **المطالبات:** تلتزم شركة سلامة بدمج الاستدامة في عمليات المطالبات من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة، وتعزيز الشفافية، وضمان العدالة في توزيع المطالبات. من خلال دمج هذه الممارسات، تحافظ إدارة المطالبات على المبادئ الأساسية للتكافل – التعاون المتبادل، والعدالة، والمسؤولية الأخلاقية– بينما تقلل من التأثير البيئي وتعزز ثقة حاملي الوثائق. تشمل الممارسات البيئية الانتقال من معالجة المطالبات الورقية إلى المعالجة الرقمية فقط من خلال بوابات التقديم عبر الإنترنت، والشهادات الإلكترونية، والتواصل الرقمي. واستخدام التوقيعات الإلكترونية وتدفقات العمل الآلية. وتعزيز الحفاظ على الطاقة والتخلص المسؤول من الوثائق المنتهية الصلاحية.

تعزز شركة سلامة الشفافية في معالجة المطالبات من خلال التواصل الواضح مع حاملي الوثائق، وإبقائهم على اطلاع بتحديثات في الوقت الفعلي. وضمان التزام التقييمات بالمبادئ المحددة مسبقًا والمتوافقة مع الشريعة الإسلامية والأطر التنظيمية. وإجراء مراجعات وعمليات تدقيق دورية للحفاظ على المساءلة والنزاهة في موافقات المطالبات.

أخيرًا، تعزز شركة سلامة العدالة في توزيع المطالبات من خلال جمع المساهمات وتوزيعها بشكل عادل بين المشاركين (وفقًا للشريعة الإسلامية) واستخدام التكنولوجيا للكشف عن المطالبات الاحتيالية ومنعها. وتوفير آليات عادلة لحل النزاعات والشكاوى.

- **اتخاذ قرارات الاستثمار**

في شركة سلامة، يتماشى الفحص الشرعي بشكل طبيعي مع مبادئ العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، مما يعزز الاستثمار الأخلاقي وإدارة المخاطر المسؤولة. يتم توجيه أموال التكافل نحو الأصول المتوافقة مع

الشريعة، بما في ذلك الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا التي تلبي معايير العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، مثل الطاقة المتجددة والرعاية الصحية والتعليم، وهي قطاعات تساهم بشكل إيجابي في المجتمع والبيئة.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى الشركة إلى تطوير إطار عمل هيكلي للعوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات لتعزيز دمج الاستدامة. يشمل ذلك تقييم مخاطر العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، والتفاعل مع المصدرين، واستكشاف الصكوك الخضراء والاستثمارات المسؤولة. تهدف سلامة إلى تعزيز الشفافية، وعملية إعداد التقارير مع ضمان الامتثال للشريعة والمعايير العالمية للعوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. من خلال هذا النهج، تلتزم سلامة بتقديم حلول أخلاقية، ومستدامة، ومرنة تدعم التأثير الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل.

رابعا: الامتثال للمعايير العالمية

توافق سلامة مع هيئة الإشارة الاستخباراتية المعروفة سابقًا بالهيئة الوطنية للأمن الإلكتروني وتلتزم بمعايير وإرشادات أبوظبي لحماية المعلومات الصحية والأمن السيبراني الخاصة بتبادل وحماية المعلومات الصحية إلكترونيًا بموجب دائرة الصحة. منذ عام 2022، حصلت الشركة أيضًا على شهادة الامتثال لمعيار أمان بيانات صناعة بطاقات الدفع PCI DSS، وهو معيار أمان معلومات يُستخدم للتعامل مع بطاقات الائتمان من العلامات التجارية الكبرى، كما تعمل سلامة على الحفاظ على هذه الشهادة سنويًا.

وفي عام 2024، قامت سلامة بتطبيق هندسة الشبكة ذات الثقة الصفرية لتعزيز خصوصية البيانات وأمانها وضمان الامتثال للوائح خصوصية البيانات .يقلل هذا النظام بشكل كبير من مخاطر اختراق البيانات من خلال التوثيق المستمر والتفويض لجميع المستخدمين والأجهزة. علاوة على ذلك، عززت الشركة إطار العمل المتقدم للأمن السيبراني والحوكمة ورفعت مستوى الأمان من خلال تنفيذ الكشف عن التهديدات المدفوعة بالذكاء الاصطناعي، وتعزيز ضوابط الوصول المتميز، وأتمتة الامتثال. لتأكيد استمرارية الأعمال، تمتلك سلامة أيضًا خدمات نسخ

احتياطي للبيانات مع الاحتفاظ بها في مواقع خارجية. تقوم الشركة بإجراء عمليات تدقيق منتظمة على أنظمة تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك من خلال تقييمات أمنية من طرف ثالث، لضمان أنها تبقى قوية ومرنة.

خامسا: البصمة الكربونية

من خلال التركيز على ثلاثة محاور رئيسية، تستطيع الشركة تقليص بصمتها الكربونية بشكل فعّال وتقليل تعرضها للمخاطر المناخية:

- **العمليات**: تسعى شركة سلامة إلى الحد من الأثر البيئي المباشر لعملياتها من خلال تقليل استهلاك الطاقة والمياه، وتقليل إنتاج النفايات، وبالتالي تقليل الانبعاثات. كما تعمل الشركة على تحسين استدامة مكاتبها، وتحسين مختلف العمليات التشغيلية، وتبني حلول تكنولوجية جديدة، وتعزيز ممارسات المشتريات، وزيادة مستوى الوعي البيئي بين الموظفين. وتقوم الشركة أيضًا بتكييف منتجاتها وخدماتها لتوفير حلول أكثر ابتكارًا واستدامة لعملائها؛
- **الاستثمارات**: تولي شركة سلامة اهتمامًا متزايدًا لدمج الاعتبارات البيئية في عمليات اتخاذ قرارات الاستثمار وإدارة المخاطر. ومن شأن دمج هذه الاعتبارات في جميع الاستثمارات، بما في ذلك العقارات، أن يمكّن الشركة من تقليل الانبعاثات ودعم التحول نحو المباني التي تستخدم الطاقة النظيفة. وكجزء من هذا التوجه، من المهم أن تتفاعل الشركة مع الشركات المستثمَر فيها لتعزيز وعيها بالعوامل والمخاطر البيئية؛
- **الحوكمة**: تتولى الإدارة التنفيذية في سلامة حاليًا مسؤولية الإشراف على إدارة الأداء البيئي للشركة.

2-1-5- بناء أصول غير ملموسة للشركة

تساهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في بناء أصول غير ملموسة للشركة منها:

أولا: الحفاظ على سمعة المؤسسة

تمتلك الشركة مجموعة شاملة من السياسات والإجراءات والهياكل التي تعمل معًا للمساعدة في تقليل المخاطر، وحماية القيمة لأصحاب المصلحة، والحفاظ على سمعة المؤسسة. وتضمن سلامة الامتثال الكامل للقوانين واللوائح التي تخضع لها الشركة، بما في ذلك القوانين التي يحددها قانون دولة الإمارات، ومصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، وسوق دبي المالي، وهيئة الأوراق المالية والسلع. بالإضافة إلى ذلك، يتم توجيه الشركة وتقييمها من قبل معهد المدققين الداخليين (IIA).

تلتزم شركة سلامة بقواعد مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وتوفر تدريبا ذا صلة لموظفيها. لضمان الامتثال، تقوم الشركة بمراجعة جميع المعاملات، وإجراء فحوصات للعملاء الجدد وإجراء فحوصات إضافية أثناء الاسترداد والانسحابات الجزئية. يتم فحص الأشخاص المعرضين سياسيًا والعملاء ذوي الثروات العالية يوميًا باستخدام "**وورلد تشيك وان**"، وهو برنامج موصى به من قبل فرع الإمارات العربية المتحدة لمجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. علاوة على ذلك، تلتزم سلامة بالقوانين الدولية للعقوبات باستخدام القوائم المقدمة من وحدة المعلومات المالية وغيرها من الهيئات المعنية لفحص العملاء والمعاملات. كما أن لدى سلامة إطار عمل للوقاية من الاحتيال، بما في ذلك آليات لاكتشاف ومنع انتهاكات الاحتيال .في عام2024 ، لم تُسجل أي حوادث فساد أو احتيال في سلامة أو الشركات التابعة لها.

ثانيا: التميز في خدمة العملاء

في عام 2024، أطلقت شركة سلامة هوية علامتها التجارية المحدثة تحت الشعار الجديد "**معا نحو مستقبل أفضل**" والتي تعكس تركيز الشركة على العملاء، وتهدف إلى تعزيز مكانتها كمزوّد تأمين موثوق يلتزم بمبادئ التكافل. ومن إصدار الوثائق التأمينية إلى معالجة المطالبات، تضع سلامة تجربة العميل في مقدمة أولوياتها، حيث صممت رحلة عميل تتميز بالسرعة والكفاءة وسهولة الوصول، بما يلبي ويفوق تطلعات العملاء ويتجاوزها.

وقد عززت سلامة التزامها تجاه العملاء من خلال استجابتها السريعة للأفراد والعائلات والشركات المتضررة من العواصف غير المسبوقة التي ضربت دولة الإمارات العربية المتحدة في أفريل 2024، ما أظهر قدرة الشركة على التعامل مع الأزمات ودعم المتأثرين في الأوقات الحرجة.

ثالثا: التعاون والانتماء والتقدير

انطلاقًا من إدراكها للدور المحوري الذي يؤديه الموظفون الراضون والمشاركون في نجاح المؤسسة، وضعت شركة سلامة استراتيجية شاملة لرفاه الموظفين وتعزيز مشاركتهم، وتستند هذه الاستراتيجية إلى أربعة ركائز رئيسية، هي:

- التوازن بين الحياة المهنية والشخصية؛
- بيئة صحية قائمة على العمل الجماعي؛
- تطوير مهارات الموظفين؛
- حزم توظيف تنافسية.

تُعزز هذه الجهود من خلال بوابة رقمية للموارد البشرية تتيح للموظفين الوصول بسهولة إلى المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية أو تقديم الطلبات، مع وجود نظام تذاكر يضمن تتبّع الطلبات والرد عليها بكفاءة. وتشمل مبادرات التقدير برنامج "**موظف الشهر**" الذي يُمنح لأفضل الموظفين أداءً، ويحصل الفائزون فيه على مكافأة مالية قدرها 10,000 درهم إماراتي. كما تحتفل الشركة بالموظفين الذين يبلغون محطات مهنية مميزة في مسيرتهم داخل الشركة –

من 5 إلى 20 عامًا – من خلال منحهم مكافآت مالية تتراوح من 200 إلى 10,000 درهم إماراتي. وتؤمن سلامة بأن مبادرات المشاركة يجب أن تكون تفاعلية وتقوم على التواصل ثنائي الاتجاه بين الشركة وموظفيها، بحيث يُشجَّع الموظفون على طرح أفكارهم وتقديم ملاحظاتهم، والتي تُسهم بدورها في تحسين العمليات المؤسسية.

ولتحقيق ذلك، أطلقت شركة سلامة مبادرة **"كل الفكار همة"**، والتي تُكافئ الموظفين الذين يقدمون أفضل الأفكار القابلة للتطبيق والتي تؤدي إلى تحسين جوانب مختلفة من العمل. كما تعتمد الشركة على استطلاعات الموظفين لقياس مستوى رضاهم وجمع آرائهم، وقد أظهرت هذه الاستطلاعات باستمرار ارتفاعًا في مستوى الرضا العام بين موظفي سلامة.

وفي عام 2024، أطلقت الشركة عددًا من المبادرات الجديدة لتعزيز رضا الموظفين وتماسك الفرق ورفاههم العام. ومن خلال الاجتماعات العامة التفاعلية، واستطلاعات المشاركة، وبرامج الصحة النفسية والجسدية، وأنشطة بناء الفرق، تضمن سلامة أن يشعر كل موظف بالتقدير والتحفيز. وقد تعززت هذه الجهود في عام 2024 مع افتتاح مكتب سلامة المتطور في أبوظبي، الذي يوفر بيئة عمل حديثة ومبتكرة. ونتيجة لهذه الجهود، شهد عام 2024 ارتفاعًا ملحوظًا في مستويات مشاركة الموظفين ورضاهم، وتؤكد الشركة التزامها بمواصلة توسيع هذه المبادرات بما يُعزز ثقافتها المؤسسية ويضمن بقاءها مكانا متميزًا للعمل والنمو والنجاح.

رابعا: دعم العملاء

في أبريل 2024، شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة حدثا مناخيا استثنائيًا تمثل في هطول أمطار غزيرة تسببت في فيضانات واسعة النطاق في العديد من مناطق الدولة .ويُعد هذا الحدث غير المسبوق أكبر عاصفة مسجّلة حتى الآن، وقد أسفر عن أضرار مادية جسيمة، لا سيما في المركبات، مما أدى إلى ارتفاع كبير في عدد المطالبات التأمينية. في أعقاب هذه الكارثة، تصدّى فريق مطالبات المركبات في شركة سلامة –الذي يتمتع بخبرة تراكمية تتجاوز

150عامًا في قطاع التأمين- للتحدي بسرعة وكفاءة .وقد قام الفريق بدور محوري في تلبية احتياجات العملاء، حيث تم التعامل مع أكثر من 1,400 مطالبة، ودفع تعويضات تجاوزت 6 ملايين درهم إماراتي.

وتفخر شركة سلامة بأنها تجاوزت في العديد من الحالات حدود التغطية التأمينية المنصوص عليها في الوثائق، في سبيل دعم عملائها خلال فترة حرجة وصعبة. كما قامت الشركة بتحديث بوابة مطالبات المركبات لتسهيل عملية التسجيل، وتفعيل خاصية الإشعارات عبر الرسائل النصية القصيرة التي تتيح للعملاء تلقي تحديثات فورية حول حالة مطالباتهم لضمان سرعة الحصول على الدعم المطلوب. ونظرًا للحالة الطارئة التي واجهها العديد من العملاء في قطاعي التكافل العائلي والصحي، تمكّنت سلامة من تقليص مدة معالجة المطالبات من 6 إلى 4 أيام عمل فقط، بالإضافة إلى ذلك، عقدت الشركة شراكة مع شركة كوبارت أم.إي .المتخصصة في خدمات المزادات الرقمية للمركبات، بهدف تسريع عمليات تصريف المركبات المتضررة، وتقليل الخسائر التي تتحملها الشركة، وخفض نسب الخسائر لدى العملاء.

خامسا: معالجة الشكاوى

تتبنى شركة سلامة سياسة واضحة للتعامل مع شكاوى العملاء، مدعومة بفريق متخصص يعمل على حل أي مشكلة بسرعة وكفاءة واحترافية عالية .ويمكن للعملاء تقديم الشكاوى من خلال عدة قنوات تشمل فروع الشركة، أو عبر مركز الاتصال، أو من خلال القنوات الرقمية مثل الموقع الإلكتروني، البريد الإلكتروني، أو وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالشركة .كما يمكن تقديم الشكاوى من خلال بوابة هيئة التأمين. وتهدف سلامة إلى الرد على جميع الشكاوى خلال يوم عمل واحد .أما الشكاوى التي لا يمكن حلها بشكل فوري، فيتم مراجعتها داخليا ومعالجتها خلال سبعة أيام عمل. وفي الحالات التي تستلزم ذلك، يتواصل مسؤول الشكاوى مع الجهات المعنية داخليا لضمان حل المسألة خلال خمسة أيام عمل. وفي حال تطلبت المعالجة معلومات إضافية من جهات خارجية، يتم تجميد المهلة الزمنية وتحديث حالة الشكوى إلى" **قيد الانتظار** " أو "**بانتظار الموزع**". وفي مثل هذه الحالات

الاستثنائية، يتم إبلاغ العميل بسبب التأخير، وترفع الشكوى إلى رئيس العمليات للمراجعة. وبفضل النهج الشامل لأمن البيانات، لم تتلق سلامة أي شكاوى تتعلق بانتهاك خصوصية العملاء أو فقدان بيانات العملاء، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): الشكاوى المنبثقة المتعلقة بانتهاك خصوصية العملاء وفقدان بيانات العملاء.

	الشكاوى المنبثقة المتعلقة بانتهاك خصوصية العملاء وفقدان بيانات العملاء		
	2022	2023	2024
إجمالي عدد الشكاوى التي تم استلامها من أطراف خارجية وتم التحقق منها من قبل المؤسسة	**0**	**0**	**0**
إجمالي عدد الشكاوى من الهيئات التنظيمية	**0**	**0**	**0**
إجمالي عدد التسريبات أو السرقات أو خسائر بيانات العملاء المحددة	**0**	**0**	**0**

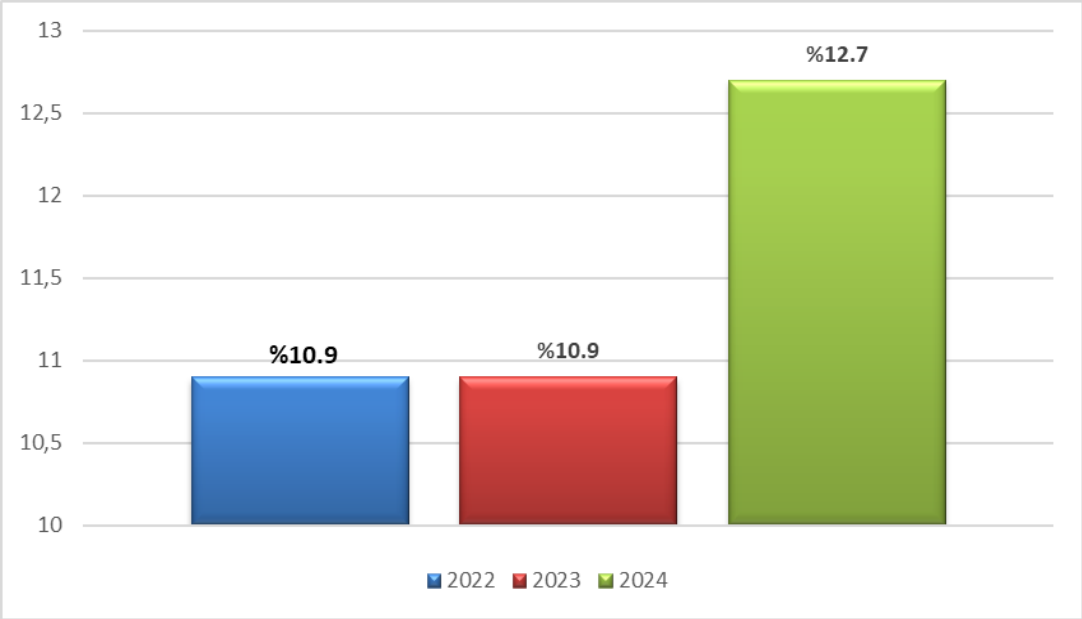
المصدر: سلامة، تقرير الاستدامة، 2024، متوفر على الموقع: https://salama.ae/ar/reports.

سادسا: التوطين

تلتزم شركة سلامة بتوجيهات حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة الهادفة إلى زيادة نسبة المواطنين الإماراتيين العاملين في القطاع الخاص. وتستقطب الشركة الكفاءات الوطنية من خلال معارض التوظيف المخصصة للخريجين، كما تنشر فرص العمل المتاحة لديها عبر منصّتي"**نافس**" و"**إثراء**"، وتنسّق بشكل مستمر مع وزارة الموارد البشرية والتوطين، ومصرف دولة الإمارات العربية المتحدة المركزي، وهيئة الموارد البشرية. وفي عام 2024، عيّنت سلامة 16 مواطنا إماراتيا في وظائف متنوعة، مما يؤكد التزامها بتمكين وتطوير الكوادر الوطنية. وحرصًا على دعم اندماجهم السلس في بيئة العمل، تم إلحاق جميع الموظفين الجدد ببرنامج تدريبي منظم يشمل التوجيه والإرشاد المهني، بهدف

تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للتميز في أدوارهم الجديدة داخل الشركة. وفي عام 2024، بلغ عدد الموظفين الإماراتيين لدى شركة سلامة 34 موظفًا، بزيادة تتجاوز % 10 مقارنةً بـ 30 موظفًا في عام 2023.

الشكل رقم (26): نسبة التوطين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسة سلامة.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ زيادة الاهتمام بتوظيف الإماراتيين، ففي سنة 2024 بلغ نسبة 12.7% بعد أن كان 10.9% في سنتي 2023و 2022 على التوالي.

2-2- مؤسسة دبي الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين ش.م.ع -أمان-

تعمل أمان على تطبيق نهج شمولي نحو الاستدامة داخل الشركة لتوسيع أفقها لتشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والحوكمة، ويعد هذا جزءاً أساسيا لكل جانب من جوانب أعمالها وأصحاب المصلحة لديها الذين تسعى بوعي للتواصل معهم باستمرار لضمان إيجاد قيمة مشتركة، ولمعالجة الجوانب الجوهرية الخاصة بهم وبأعمالهم.

2-2-1-التحول من منظور التكلفة إلى منظور الاستثمار

تسعى شركة أمان إلى أن تكون مكانا مميزا للعمل من خلال استقطاب المواهب والعمل على استبقاءها.

أولا: ولاء العملاء

عندما يتعلق الأمر بالعميل، فإن أمان تنتهج وترسي قيمها المتمثلة في الثقة والجودة التي تكفل تحقيق توقعاتهم حيث تعتبر شركة أمان مواطنة مسؤولة. وبناءً على ذلك، تسعى إلى خلق علاقة مستدامة مع عملائها وتعزيزها من خلال برنامجها الاستثنائي "**تكافل**" الذي يحد من تعرض عملائها للمخاطر ويضمن نموها، بالإضافة إلى أنها تواصل السعي إلى إيجاد أفضل السبل لتعزيز مواردها التنظيمية والتقنية.

فمنتجات المؤسسة مصممة خصيصا لتناسب متطلبات كل عميل لتلبية احتياجاتهم على أكمل وجه وإلى جانب الخدمة رفيعة المستوى، تسعى للاستفادة من شراكاتها الاستراتيجية لتوفير سياسات التأمين المدعومة من قبل مقدمي خدمات إعادة التأمين المرموقة في العالم. كما تكفل امتثال موظفيها لجميع القوانين واللوائح، بما في ذلك "**سياسة المعلومات السرية**" ضمن إطار قواعد سلوك العمل، بما يضمن تلافي تضارب المصالح ومراعاة مصلحة العملاء في إطار سياسات التأمين المعتمدة لديها.

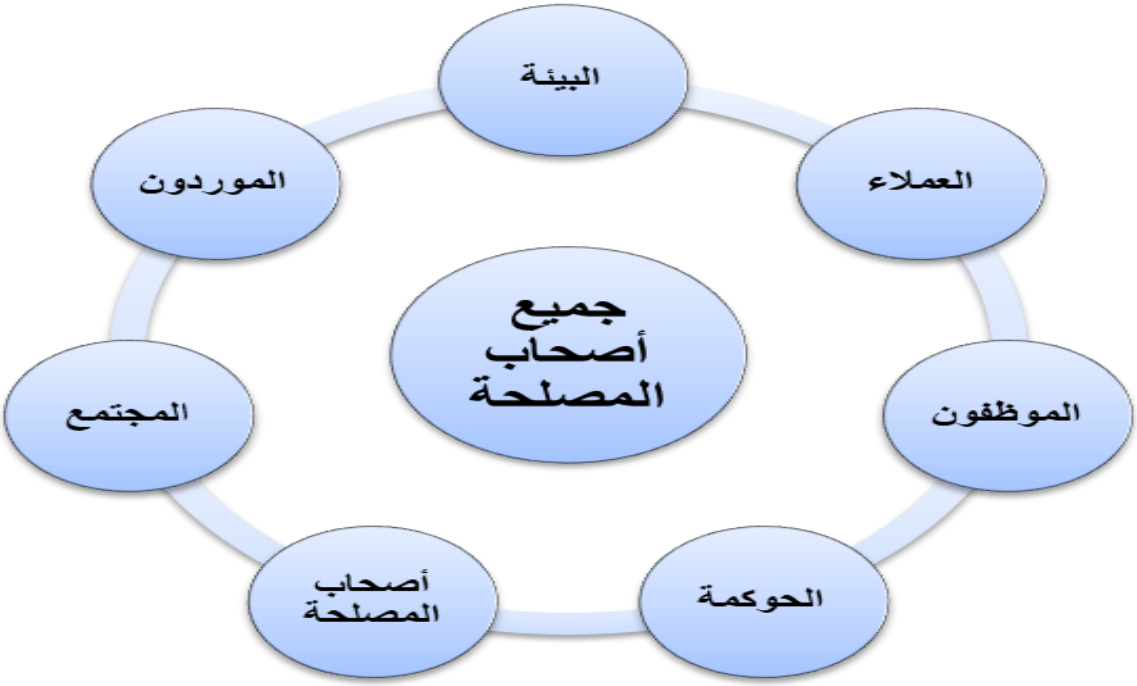
فخلال عام2021، تم تحفيز الجهود الرقمية وتعزيزها بعد تفشي الجائحة، حيث تمكن جميع العملاء من إكمال دورة سياسات الشراء بأكملها عبر الإنترنت، كما قمنا بإدراج آلية للتغذية الراجعة/الشكاوى لضمان قياس ردود أفعالهم بشأن الجهود الرامية إلى تحسين العروض باستمرار للوفاء بتوقعات العملاء.

ثانيا: تطوير الموظفين

تؤمن أمان بأن موظفيها هم أصولها الأكثر قيمة، لذا يجب تزويدهم بالتدريب والتعليم اللازمين لمساعدتهم على تحسين أدائهم في إطار تنفيذ مهامهم، فضلا عن تنويع مهاراتهم لتحقيق نموهم الوظيفي، ما يساعد على فتح المجال أمام تطور الموظفين وضمان استمرارية الأعمال كذلك. تشجع بشدة على تقديم التدريب أثناء العمل فيما بين خطوط الأعمال، بالإضافة إلى تبادل الخبرات بين الإدارات. كما تشجع الموظفين على تقديم طلبات خاصة للحصول على دورات تدريبية إضافية بناءً على احتياجاتهم الوظيفية.

تفخر أمان بإجراءاتها المتقدمة المعنية بالحوكمة والامتثال، إذ أنها تتبنى نهجا شموليا في التعامل مع الاستدامة، ما يوسع آفاقها بحيث تتضمن دعائم الممارسات الاقتصادية والاجتماعية والحوكمة، وهو ما يمثل أهمية لأعمالها ولجميع أصحاب المصلحة. وتسعى جاهدة للعمل معهم لخلق قيمة مشتركة ومعالجة المسائل ذات الصلة بأعمالها ومصالحها المتبادلة. والشكل التالي يمثل جميع أصحاب المصلحة:

الشكل رقم (27): أصحاب المصلحة في شركة أمان

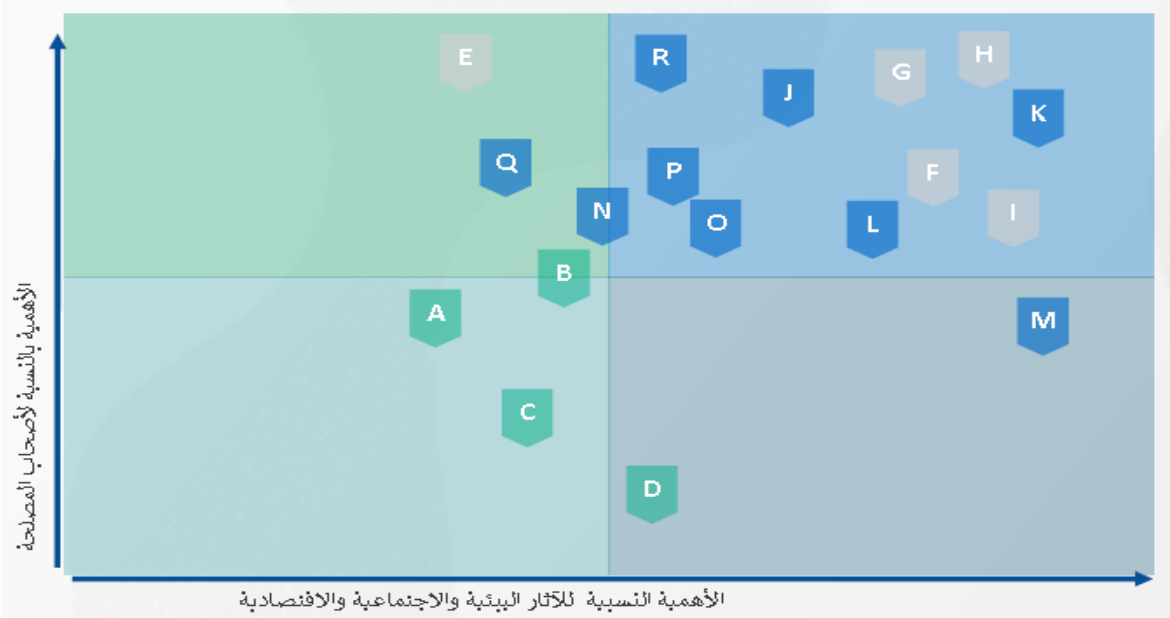


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المتكاملة للشركة

والملحق رقم (03) يوضح طرق التواصل الشركة مع أصحاب المصلحة.

في أمان الرحلة نحو الاستدامة تمثل للشركة ولأصحاب المصلحة تحديات وفرص على حد سواء. وعليه، حددت أصحاب المصلحة لديها، الأهمية النسبية للوصول إلى مصفوفة أهمية نسبية تساعدها على تحديد أعمالها التجارية ومشاركتها وقياسها وتقديم التقارير الخاصة بها بصورة منهجية لوضع خط الأساس وتوجيه استراتيجيتها وعملياتها اليومية.

الشكل رقم (28): تقييم الأهمية النسبية



المصدر: التقرير السنوي لأمان 2024، ص 12.

2-2-2- مسؤولية اجتماعية أصيلة

تمارس أمان قيمها وتتحمل المسؤولية الاجتماعية عن النهوض بمجتمعها وتنميته من خلال أعمالها، ومن خلال مشاركتها المباشرة مع المجتمع ومع موظفيها. وقد عملت الشركة مع مختلف أصحاب المصلحة للمساهمة في تنفيذ مختلف الأنشطة بالإمارات العربية المتحدة، وذلك من خلال المساهمة في الأنشطة الدينية والثقافية والعلمية والخيرية والأكاديمية.

ومن بين المبادرات المهمة التي تم اعتمداها هذا العام برنامج للتدريب الداخلي، الذي يدرج في جدول أعمالها كل عام ويوفر فرص تدريبية للشباب الخريجين، المسؤولية الاجتماعية لدى فئة الشباب الإماراتي .[EYSR] هو نشاط/مسؤولية اجتماعية للشركات يستهدف الشباب الإماراتي الذين تسربوا من المدارس والجامعات لإعادتهم إلى

المسار الوظيفي وإشراكهم في بيئة الشركات. تهدف هذه المبادرة إلى تحسين مسار حياتهم، وبناء الهياكل الأساسية للتنمية وحماية البيئة.

تمثل المسؤولية الاجتماعية لدى فئة الشباب الإماراتي [EYSR] مجالات عديدة من الأنشطة التطوعية التي تضطلع بها مؤسسات محددة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية، مع اعتماد وتشجيع خلق أثر إيجابي على بيئة جميع الشباب الإماراتي حيث تمارس هذه المؤسسات عملها. ولا تقتصر هذه المبادرة على الكيانات التجارية أو الهادفة للربح. وتتطلع الشركة إلى العمل باستمرار على تنفيذ مبادرات تفيد مجتمعها، وتعزز أثرها الاجتماعي.

ويتم احتساب الزكاة، وفقا لموافقة مجلس الرقابة الشرعية للمجموعة، بناءً على الأسس التالية:

- تُخصم الزكاة على حقوق المساهمين من الأرباح المحتجزة، ويتم حسابها على وعاء الزكاة الخاص بهم (الاحتياطي القانوني، الاحتياطي العام، الأرباح المحتجزة، ومكافآت نهاية خدمة الموظفين)؛
- تُوزع الزكاة عن طريق لجنة يُعينها مجلس الإدارة، وتعمل وفقا للوائح التي يضعها المجلس؛
- لا تُدرج الزكاة المستحقة على رأس المال المدفوع والأرباح الموزعة المقترحة ضمن احتساب الزكاة، ويتولى المساهمون أنفسهم سدادها مباشرة.

2-2-3- الممارسات الاجتماعية والبيئية

تسعى أمان إلى العمل على دمج الممارسات الاجتماعية والبيئية واعتبارها جزء لا يتجزأ من هويتها وقيمها.

أولا: مكافحة تغير المناخ والتحديات العالمية

تهدف شركة دبي الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين "**أمان**" إلى الشفافية في تنفيذ أهداف الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ESG بالتعاون مع أصحاب المصلحة. إن التزام أمان بتحقيق مستقبل مستدام مبني

على حوكمة قوية للشركات، وتتمثل خطة أمان في أن تكون قدوة يحتذى بها، ومواصلة تحديد وتحقيق الأهداف المتعلقة بالحوكمة والبيئة والاجتماعية والمؤسسية، والتزامها بقواعد ولوائح سوق دبي المالي وهيئة الأوراق المالية والسلع الإماراتية، ومشاركة تقدمها في المواءمة مع حكومة الإمارات العربية المتحدة في مكافحة تغير المناخ والتحديات العالمية الأخرى.

ثانيا: الامتثال للمعايير الدولية

يتم إعداد البيانات المالية الموحدة وفقا لمعايير المحاسبة الدولية للتقارير المالية الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية وتفسيراتها الصادرة عن لجنة تفسيرات المعايير الدولية للتقارير المالية وامتثالا لمتطلبات المرسوم بقانون اتحادي لدولة الإمارات العربية المتحدة رقم (22) لسنة 2021 بشأن الشركات التجارية "**قانون الشركات**" والقانون الاتحادي لدولة الإمارات العربية المتحدة رقم (48) لسنة 2023 بشأن قانون التأمين الصادر عن مصرف دولة الإمارات العربية المتحدة المركزي وتنظيم العمليات ذات الصلة. كما يقدم التقرير المتكامل لمحة عامة عن العمليات في الفروع الثلاثة لدولة الإمارات العربية المتحدة، ويتوافق مع معايير مبادرة إعداد التقارير العالمية GRI.

تضمن أمان الامتثال لمتطلبات قانون العمل المحلي في مقر العمل لديها، وتقدم برامج تدريب الصحة والسلامة المهنية الأساسية لموظفيها بما فيها تدريبات السلامة عند حدوث الحرائق والإسعافات الأولية. وممارسات العمل الأخلاقية لديها هي امتداد لنموذج الإدارة القوي الذي يسترشد به مجلس إدارة الشركة ويحدد جميع المبادئ التوجيهية التي تحرك أمان نحو التميز والممارسات المسؤولة. وتعد الحوكمة موضوعاً جوهرياً رئيسياً لضمان الامتثال لأعلى المعايير الموجهة من خلال الأنظمة والقواعد المتعلقة بتنظيم وإدارة جميع الأنشطة والمعاملات، فأمان ملتزمة بالإفصاح عن جهودها بشفافية وتطوير ممارساتها الأخلاقية لدمج الجوانب البيئية والمجتمعية.

والمراقبة المستمرة لممارساتها في مجال الحوكمة هي محور التركيز الوحيد لموظفها المسؤول عن مراقبة الامتثال، وكذلك قسم التدقيق الداخلي للحسابات، والذي يقدم تقاريره مباشرة إلى لجنة التدقيق. وتهدف هذه التدابير إلى زيادة تحسين الضوابط الداخلية سعياً إلى التحسين المستمر. علاوة على ذلك، فإنها تخضع لتدقيق خارجي سنوي لأدائها المالي من قبل أحد أكثر المنظمات شهرة "**شركة جرانت ثورنتون للمحاسبة والمراجعة المحدودة– أبوظبي**" ويتم إجراء التدقيق وفقًا للمعايير الدولية لتدقيق الحسابات.

ثالثا: بناء الثقة والتواصل مع المساهمين

خلال عام 2024 حرصت أمان على بناء جسور الثقة والتواصل مع مساهميها عن طريق الإفصاحات الدورية، كما أن الموقع الالكتروني للشركة متوفر للجمهور ويتم تحديثه بآخر الأخبار والإنجازات التي تحققها الشركة بشكل دوري. إن مساهمات الشركة في الدولة متنوعة ومختلفة الجهة التي تساهم معها كعمل خيري أو من خلال المساهمة في الأعمال الدينية والثقافية والعلمية والخيرية والاكاديمية وغير ذلك الهيئات العامة الخيرية مثل صندوق الزكاة، وجمعية دار البر، وجمعية بيت الخير، وجمعية أصدقاء مرضى السرطان وجهات أخرى.

تشمل مبادراتها لعام 2024 العديد من برامج المكافآت ذات الصلة بوثائق التأمين، وعروض كوفيد– 19 والزكاة والأعمال الخيرية، ناهيك عن الشراكات الحكومية وشراكات القطاع الخاص.

الشكل رقم (29): مبادرات المسؤولية الاجتماعية لأمان

المصدر: التقرير السنوي لأمان 2024، ص 37.

2-2-4- الخلق المشترك للقيمة

تسعى أمان لتطبيق مفهوم الخلق المشترك للقيمة من خلال:

أولا: المنتجات المسؤولة

يتجه مجال عمل أمان الأساسي نحو تقديم منتجات مسؤولة تحد من المخاطر التي يتعرض لها العملاء للتعامل مع المشهد المالي الديناميكي عبر تقديم حلول مبتكرة. فخلال عام2021، ازدهرت أعمالها وتمركزت حول ثلاثة محاور رئيسية، ألا وهي:

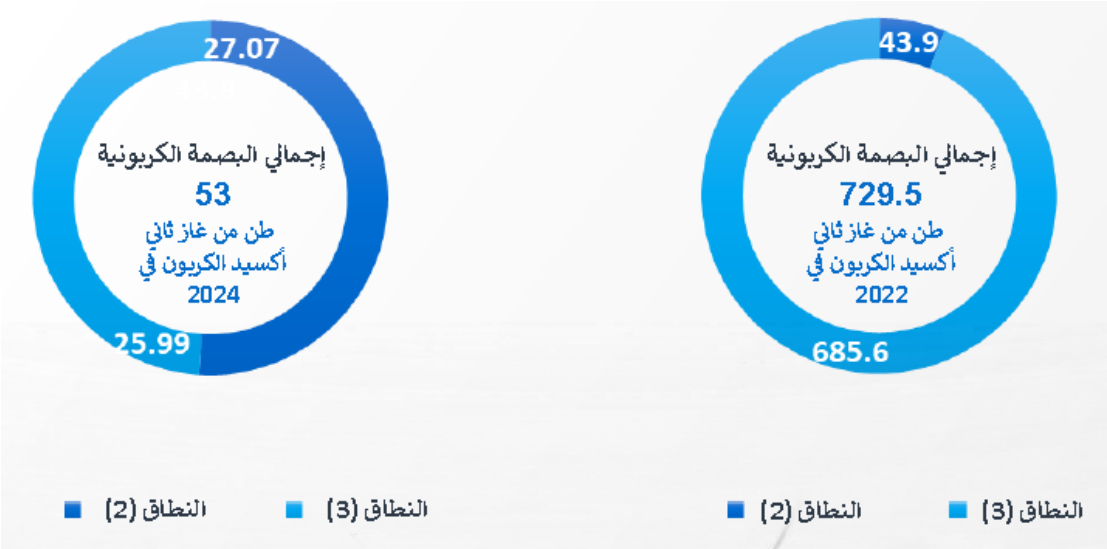
- **الرقمنة:** ركزت استراتيجيتها في العمل على تنفيذ الحلول الرقمية لتسيير العمليات وإيجاد نقاط اتصال جديدة لعملائها. يسفر هذا التركيز أيضا عن توفير خدمات غير ورقية (إلكترونية) ويكفل ضمنا تحمل المزيد من المسؤولية تجاه البيئة. في عام 2020، لعبت جائحة كوفيد-19 دورا مركزيا في التركيز على وجودها على وسائل التواصل الاجتماعي وتوزيع المنتجات عبر الإنترنت عبر مواقع الشبكية التي تغطي الدورة بأكملها بدءا من تطبيق السياسة عبر الإنترنت وصولا إلى النشر. بالإضافة إلى ذلك، عززت جائحة كوفيد -19 جهود الرقمنة، نظرا لاحتياجهم جميعا إلى تحويل بيئة أعمالها إلى بيئة العمل عن بُعد؛
- **المنتجات المسؤولة:** سعيا لتحقيق هدفها المتمثل في تقديم أعمال مسؤولة، بما في ذلك مشاركة أصحاب المصلحة، وذلك استنادا إلى الاتفاقيات المبرمة مع مختلف أصحاب المصلحة، تضمين الجانب الخيري حيث يتم خصم الرسوم الثابتة. فضلا عن ذلك، قامت بتوسيع نطاق مسؤولياتها من خلال تقديم المعاملات والخصومات لشركائها من الموظفين؛
- **دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم:** انطلاقا من إيمانها بدعم ريادة الأعمال وكونها شركة مواطنة مسؤولة، فإنها ملتزمة بدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تراها ضرورية لتحقيق الازدهار والنمو الاقتصاديين. ومن خلال العروض التجارية، تقدم أسعارا خاصة لهذه المشاريع صغيرة الحجم.

ثانيا: البصمة الكربونية

نظرا لكون عام 2021 بداية انتعاش الأعمال التجارية عقب تفشي الجائحة، فإن أمان تكشف هذا العام عن استهلاكها للطاقة الذي سيساعد على توجيه أهدافها في المستقبل. ومع ذلك، فقد تم الإعلان عن حساب البصمة الكربونية لعام 2024. وتلتزم بحساب الانبعاثات الكربونية من أجل تنفيذ استراتيجياتها المستقبلية المتعلقة بالحفاظ على البيئة والحرص على التمكن من الحد من العناصر التي تؤثر على تأثيرها البيئي. كما عملت أمان على استبدال المصابيح بالمكتب بمصابيح الليد الموفرة للطاقة، وما زلت تعمل على تغطية جميع مكاتبها.

تتمثل نظرة أمان المستقبلية فيما يتعلق بالمسؤولية البيئية في ضمان وضع أساس مرجعي لاستهلاك بيئتها للطاقة، ما يساعد على توجيه جهودها نحو الحد من تأثيرها على البيئة، كما ركزت بشكل كبير على مبادراتها الرقمية وغير الورقية (الإلكترونية) التي تتصل مباشرة بخفض استهلاكها من المواد وتقليل النفايات.

الشكل رقم (30): حساب البصمة الكربونية



المصدر: التقرير السنوي، 2024، ص 38.

2-2-5- بناء أصول غير ملموسة للشركة

تساهم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير في بناء أصول غير ملموسة وتتمثل في:

أولا: تعزيز القيم

خلق ثقافة عمل دافئة حيث تشرك موظفيها في العديد من المبادرات والأنشطة هو أمر مجز للغاية للمنظمة ويعزز قيمها، ولقد تأكدت من اندماج موظفيها في بيئة نابضة بالحياة تقدرهم، وتضمنت هذه الارتباطات فئات متعددة:

- **مشاركات رفاهية الموظف:** فريق كرة القدم للموظفين، بهدف التشجيع على تبني أسلوب حياة صحي ونشط بالإضافة إلى بناء فريق كرة قدم بشكل أسبوعي؛
- **احتفالات الأعياد الوطنية:** الاحتفال بالعيد الوطني، والاحتفال بيوم العلم، ومبادرة تجمع الإفطار الرمضاني لموظفي أمان؛
- **الاحتفالات الشخصية:** يوم المرأة العالمي، عيد الأم.

ثانيا: اشراك الموظفين

تسعى (أمان) لإيجاد ثقافة عمل محفزة تشرك فيها موظفيها في العديد من المبادرات والأنشطة لما لذلك من مردود على الشركة، كما تعمل على تعزيز القيم التي تعمل على زرعها في موظفيها.

ثالثا: بيئة عمل إيجابية ومحفزة

تعتبر أمان الموظفين أكثر أصولها قيمة، وتسعى إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة للغاية لمساعدتهم على تحقيق طموحاتهم. لذا، تحرص على توفير بيئة عمل عادلة وإيجابية تدار استراتيجيا من خلال سياساتها وإجراءاتها التي تمثل امتثالا تاما لقوانين العمل المحلية لدولة الإمارات العربية المتحدة، وتعمل على إرساء أخلاقيات عمل راسخة تسترشد بقواعد أخلاقيات العمل الخاصة بالموظفين لتشجيعهم على تحمل المسؤولية الاجتماعية في إطار أداء المهام المنوطة بهم لضمان تلافي أي تضارب في المصالح والسلوك المخالف لقوانين المنافسة، وتشمل مواضيعها الجوهرية المتعلقة بموظفيها ما يلي:

- **التوظيف والتنوع "تنوع الموظفون وعدم التمييز"**: يتم تعيين الموظفين بناءً على كفاءات واضحة تتطلبها الأعمال، عبر تقديم فرص متساوية دون تمييز، وتشجع على التنوع لأنه يثري ثقافة مؤسستهم. كما تؤكد على ضرورة الإعلان بشفافية عن المعايير الواضحة والمتطلبات الحالية والمستقبلية للتوظيف، مع إعطاء الأولوية لمواطن الإمارات العربية المتحدة لتشجيع سياسة التوطين الذي مثل مؤشرا رئيسيا للأداء لرؤية 2024.
- تعمل أمان على بناء علاقة إيجابية بين الإدارة والموظفين والتشجيع على الحوار والتواصل المستمرين، ما من شأنه تعزيز قيمها المتمثلة في الشفافية والمسؤولية باحترام وثقة متبادلين، ويمثل ذلك أيضا جزءا من عملية المراجعة الداخلية التي تثير أي مسائل أو مخاوف وتعالجها.
- **البيئة والصحة والسلامة المهنية "الصحة المهنية والسلامة والأمن"**: تكفل أمان الامتثال لمتطلبات قانون العمل المحلي في مكان العمل، وتقديم التدريب الأساسي للموظفين في مجال الصحة والسلامة والبيئة، بما في ذلك التدريب على السلامة من الحرائق والإسعافات الأولية.
- **حماية الموظفين**: نظرا لكون السنوات السابقة استثنائية فيما يتعلق بالتغيرات السريعة التي فرضتها جائحة كوفيد 19- والتي أثرت إلى حد بعيد على الأشخاص والكوكب والرخاء، فتحتم على أمان التكيف مع الأوضاع على وجه السرعة لضمان استمرارية الأعمال وحماية الموظفين. لذا، فلقد تم تحويل آلية العمل عن بُعد بنسبة 100%، ما أدى إلى أتمتة العمليات على الفور لحماية الموظفين، وذلك امتثالا للقوانين واللوائح المحلية. كما تم الالتزام باتخاذ تدابير احترازية صارمة، حيث توفر اللقاحات على أساس أسبوعي، بالإضافة إلى توفير المنتجات الصحية والتوعية لجميع الموظفين.

رابعا: مكافآت الموظفين

توفير الأمن المالي وضمان حصول الموظفين على تعويضات واستحقاقات مالية يمثلان أولوية استراتيجية، حيث تتكفل الإشراف السليم من لجنة الموارد البشرية والأجور والتي تعمل تحت إدارة مجلس الإدارة مباشرة. تتسم أنظمة المرتبات لدى أمان بالتنافسية وتتقيد بقوانين العمل المحلية، فضلا عن تقديم مزايا ومبادرات أخرى لدعم موظفيها:

- **النفقات المعيشية**: تساعد وتدعم الموظفين والأفراد الذين يعانون من ظروف معيشية صعبة والذين يعانون من مشاكل وديون متراكمة ومشاكل صحية حرجة؛
- **الإجازات الطارئة**: توفر ما مجموعه 5 إجازات طارئة؛
- **السلف**: يمكن للموظفين طلب الحصول على سلف يمكنهم سدادها على أقساط تصل إلى 12 شهرا بدون فوائد.

تأخذ قيمها المتمثلة في الثقة والجودة منهجًا يضمن لها في النهاية تحقيق توقعاتها بصفتها إحدى شركات المواطنة المسؤولة، وفي هذا الإطار، تسعى إلى تعزيز علاقة مستدامة مع عملائها من خلال برنامج التكافل الاستثنائي الذي يحد من تعرض عملائها للمخاطر ويضمن تطورها أثناء سعيها باستمرار لإيجاد أفضل السبل لتعزيز مواردها التنظيمية والتقنية على أفضل وجه.

تعتز شركة أمان بشكل كبير بممارساتها في حوكمة الشركات التي تضمن قيمها المتمثلة في الشفافية والثقة، مع مواءمتها مع أفضل الممارسات المتعلقة بالاستدامة. فهي تتعامل مع الحوكمة باعتبارها حجر الأساس في تميزها الذي يهدف إلى تفعيل دور الإدارة، وتحسين الإنتاجية، وتحقيق هدف الشركة الذي يتماشى مع مصالح أصحاب المصلحة. ومنذ عام2021، حظي التعلم عبر الإنترنت باهتمام كبير، حيث تم تقديم دورات تدريبية عبر الإنترنت، مع التركيز بشكل خاص على التدريب على مكافحة غسيل الأموال ومكافحة الفساد التي تم تقديمه إلى جميع الموظفين.

ومن خلال عرض استراتيجيات كل من مؤسستي سلامة وأمان، والتي تعتبر ممارسات للمسؤولية الاجتماعية، ولتحليل أكثر دقة وموضوعية، كان لا بد من تحليل معمق لممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسستين محل

الدراسة، وللتحقق من الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة، وبما أن البيانات المستعملة في الدراسة التطبيقية نوعية كان لا بد من استخدام **تقنية تحليل مضمون (Content Analysis)**.

تقنية تحليل المضمون (Content Analysis)

عُرف تحليل المضمون على أنه وسيلة بحث يستخدمه الباحث لوصف الظاهر للدراسة وصفا كميا وموضوعيا ومنهجيا، ضمن مجموعة من الخطوات المنهجية التي تسعى إلى اكتشاف المعاني الكامنة في المحتوى والعلاقات الارتباطية لهذه المعاني، من خلال البحث الكمي الموضوعي المنظم للسمات الظاهرة في المحتوى[1]. وتتمثل مراحل تقنية تحليل المضمون في:

أولا: الإطار المنهجي

1-**تعريف مشكلة الدراسة:** تواجه مؤسسات التأمين التكافلي تحديات متزايدة في بيئة تنافسية معقدة، فلم تعد الميزة التنافسية تقتصر على الأداء المالي فحسب، بل تمتد إلى الممارسات المسؤولة اجتماعيا في ظل ضوابط الحوكمة.

2-**فرضية الدراسة:** للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، والقانوني، والأخلاقي، والخيري) دور محوري في بناء الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التأمين التكافلي بتوجيه مبادئ وآليات الحوكمة.

3-أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه التقنية دراسة مجموعة من الأهداف هي:

- تحليل توزيع الاهتمام بمحاور المسؤولية الاجتماعية في تقارير المؤسسات؛

[1] مريم زهراوي، تحليل المضمون: نموذج تطبيقي، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد:06/العدد:01، 2022، ص 24.

- قياس الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية؛
- تقييم العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة.

4-**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات التأمين التكافلي الإماراتية، أما عينة الدراسة فشملت: الشركة الإسلامية العربية للتأمين -سلامة- ومؤسسة دبي الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين ش.م.ع -أمان-.

5-**مصادر البيانات:** التقارير السنوية والتقارير المتكاملة المتوفرة على المواقع الإلكترونية للمؤسستين خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2024.

ثانيا: الإطار النظري

تستند الدراسة إلى نموذج Carroll للمسؤولية الاجتماعية للشركات والذي يحدد أربعة أبعاد هرمية، تمثل البعد الأول في البعد الاقتصادي بمعنى المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الأرباح والنمو المستدام، أما البعد الثاني فتمثل في البعد القانوني بمعنى الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير الشرعية، وأما البعد الثالث فتمثل في البعد الأخلاقي بمعنى الممارسات الأخلاقية والاجتماعية المقبولة، والبعد الرابع والأخير فتمثل في البعد الخيري بمعنى المساهمة الطوعية في تحسين المجتمع والبيئة. والميزة التنافسية المستدامة أيضا، والتي تُعرف على أنها تحقيق أداء متفوق ومستدام مقارنة بالمنافسين من خلال استراتيجيات يصعب تقليدها في سياق التأمين التكافلي.

ثالثا: منهجية تحليل المضمون

1-**تعريف تحليل المضمون:** يمكن القول أن تحليل المضمون هو أداة موضوعية كمية منظمة تستخدم في وصف المحتوى الظاهر -تحليل مضمون تقارير المؤسسات-.

2-**وحدات التحليل:** تم تحديد وحدات التحليل في وحدة التسجيل "الجملة أو الفقرة" ووحدة السياق "القسم من التقرير" ووحدة الإحصاء "التكرار والنسبة المئوية".

3-**فئات التحليل**: تم تصنيف الجمل/العبارات المستخرجة من تقارير المؤسسات تحت محاور الرئيسية كما يلي:

المحور الأول: الشفافية والإفصاح

يشمل المحور الأول العبارات التالية: الأداء المالي، ونمو صافي الأرباح، ونمو أقساط التأمين، والقوائم المالية المفصلة، واستراتيجيات خلق القيمة، والملاءة المالية،...الخ.

المحور الثاني: الحوكمة والامتثال

يشمل المحور الثاني العبارات التالية: الامتثال للقوانين، والامتثال لمبادئ الشريعة الإسلامية، والالتزام بقواعد هيئة الأوراق المالية والسلع، ومجلس الإدارة، واستقلالية الأعضاء، وتكوين اللجان،...الخ.

المحور الثالث: رعاية الموظفين

يشمل المحور الثالث العبارات التالية: أخلاقيات المهنة، والعدالة والنزاهة، وجود مدونات سلوك وسياسات لمكافحة الفساد، والتوطين، وحماية حقوق حملة الوثائق، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، والتركيز على توظيف الإماراتيين،...الخ.

المحور الرابع: دعم المجتمع وحماية البيئة

يشمل المحور الرابع العبارات التالية: حماية البيئة، ودعم المجتمع المحلي، والمبادرات الخيرية، ودعم الفعاليات المجتمعية، وشراكات مع مؤسسات خيرية، وحملات التوعية الصحية، والتحول الرقمي، وتقليل استهلاك الورق، سياسات ترشيد الطاقة الاستهلاكية...الخ.

والأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للشركات والمتمثلة في:

- **البعد الاقتصادي** (الشفافية والأداء المالي)؛
- **البعد القانوني** (الحوكمة والامتثال)؛

- **البعد الأخلاقي** (رعاية الموظفين)؛
- **البعد الخيري** (دعم المجتمع وحماية البيئة).

4-نتائج تحليل المضمون

أظهرت نتائج تحليل النتائج التالية:

❖ **النتائج المتعلقة بالبعد الاقتصادي (الشفافية والأداء)**: أظهرت نتائج تحليل المضمون أن كلا المؤسستين يلتزمان بمعايير الافصاح الدولية (IFRS)، ويعرضان التقارير المالية التي تقدم قوائم مالية مفصلة للأصول والايرادات والالتزامات والأرباح، بالإضافة إلى التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIS) مثل نمو الأقساط المكتتبة، وصافي الأرباح. وقد بلغت نسبة البعد الاقتصادي 33% لمؤسسة سلامة و28% بالنسبة لمؤسسة أمان، وهذا راجع إلى أن حجم عمليات مؤسسة سلامة أكبر وإجمالي أقساط المكتتبة أعلى وبالتالي زيادة الحصة السوقية لها.

❖ **النتائج المتعلقة بالبعد القانوني (الحوكمة والامتثال)**: أظهرت نتائج تحليل المضمون أن كل من المؤسستين يلتزمان بالقوانين، حيث يخصصان أقساما مفصلة للحوكمة من: هيكل مجلس الإدارة، واستقلالية الأعضاء، وتكوين اللجان....)، وهذا راجع لنضج البيئة التنظيمية الإماراتية، بالإضافة إلى الامتثال من كلا المؤسستين بمبادئ الشريعة الإسلامية فالتقارير السنوية تتضمن تقرير هيئة الرقابة الشرعية. وبلغت نسبة البعد القانوني 42% لسلامة و45% لأمان.

❖ **النتائج المتعلقة بالبعد الأخلاقي (رعاية الموظفين):** أظهرت نتائج تحليل المضمون أن كل من مؤسسة سلامة ومؤسسة أمان تعطي أهمية بالغة لموظفيها وتؤكد عن التزامها بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وتبني مدونات سلوك وأخلاقيات العمل. وبلغت نسبة البعد الأخلاقي لسلامة 16% أما أمان فقد بلغت النسبة 17% وذلك راجع لنشر مؤسسة أمان تفاصيل في برامج رفاهية الموظفين.

❖ **النتائج المتعلقة بالبعد الخيري (دعم المجتمع وحماية البيئة):** أظهرت نتائج تحليل المضمون أن الاهتمام بالمجتمع وحماية البيئة كان أقل نسبة، حيث بلغت نسبة البعد الخيري في مؤسسة سلامة 9% و9.5% في مؤسسة أمان، إلا أنه تزايد الاهتمام به ففي 2023 بدأت برامج حماية البيئة انطلاقا من التحول الرقمي وسياسات ترشيد استهلاك الطاقة، وسعت مؤسسة سلامة إلى العمل على دعم المجتمع واعتبار المؤسسة صاحب عمل مسؤول، لكن صرحت في التقرير الأخير لها (2024) أنها لم تقم بأي مساهمات اجتماعية خلال السنة.

5- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة: من خلال نتائج تحليل المضمون تتضح لنا العلاقة كما يلي:

❖ **مساهمة البعد الاقتصادي في بناء الميزة التنافسية المستدامة:** توفير الأساس المالي الذي يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها والقدرة على الاستثمار وبالتالي ضمان الاستمرارية، كما أن الشفافية في الإفصاح عن الأداء المالي يعزز ثقة أصحاب المصلحة.

❖ **مساهمة البعد القانوني في بناء الميزة التنافسية المستدامة:** يبني البعد القانوني ثقة المؤسسة، ويعتبر الركيزة الأساسية لبناء العلاقة بين العملاء والمستثمرين في الصناعة التكافلية.

❖ **مساهمة البعد الأخلاقي في بناء الميزة التنافسية المستدامة:** إن الممارسات الأخلاقية اتجاه الموظفين تعمل على خلق بيئة عمل جاذبة وبالتالي جذب واستبقاء المواهب وزيادة الانتاجية والابتكار وبالتالي تعزيز سمعة المؤسسة.

❖ **مساهمة البعد الخيري في بناء الميزة التنافسية المستدامة:** إن المبادرات الاجتماعية والبيئية تعزز من علاقة المؤسسة بمجتمعها، وبالتالي قبول ودعم مجتمعي لعمليات المؤسسة، ويتم اعتبارها مؤسسة مسؤولة وبالتالي تحسين صورة المؤسسة.

6- مناقشة النتائج

يعكس التركيز على البعد القانوني (43.5 %) والبعد الاقتصادي (30.5 %) كقاعدة للهرم، فهما استراتيجيا لأولويات بناء الميزة التنافسية المستدامة، ثم النمو التدريجي في البعد الأخلاقي (14% إلى 19%) ما يؤكد تطور إدراك المؤسسات لأهميته التنافسية، إلا أن هناك انخفاض في البعد الخيري (9.5%) ويشير هذا إلى عدم إدراك الإمكانيات التنافسية لهذا البعد من طرف المؤسسات، وكل هذا يتطابق مع التدرج الهرمي للمسؤولية الاجتماعية وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة استراتيجيات كل من مؤسستي سلامة وأمان في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة تم التوصل إلى ما يلي:

- مؤسسة سلامة من أكبر وأقدم شركات العالم في مجال الصناعة التكافلية، تقدم مؤسسة سلامة باستمرار منتجات وخدمات تأمين مبتكرة في جميع أنحاء الشرق الأوسط وخارجه؛

- منح ستاندرد آند بورز للتصنيفات العالمية مؤسسة سلامة تصنيفا ائتمانيا من فئة BBB- وأعلن كفاية رأس المال للشركة بأنها ممتازة. وتركيز مؤسسة سلامة على العملاء وتميزها منحها العديد من الجوائز من قبل المنظمات والهيئات الدولية؛

- تجتهد أمان لتصبح أكثر شركة تأمين موثوقة وآمنة لجميع أصحاب المصلحة، وتستهدف الاستمرار في الرحلة التحولية التي بدأتها واستلهمت أسسها من الابتكار والتغيير. كما تهدف "أمان" إلى دعم استقرار وأمن مجتمعاتها من خلال خدمات التأمين المتميزة.

خاتمة:

لا شك أن أعظم أولويات الإنسان الواجب تحقيقها والحفاظ عليها في كل مكان وزمان تتقدمها حاجة الطعام فقط هي الحاجة للأمن، فلقد سعى الإنسان لحماية نفسه من الأخطار بكل الوسائل، ولكن بتعقد الحياة تعددت المخاطر وأصبح لزاما على الفرد والمجتمع البحث عن وسيلة تكون ملائمة لمتطلبات هذا العصر وتطوره، ووجد الكثير ضالته في عقد يبرمه مفاده تحصينه من المخاطر المختلفة مقابل تضحية بسيطة من طرفه، يسمى هذا العقد بالتأمين فلا وجود لتنمية بدون أمن.

ولقد برزت صناعة التأمين التكافلي ليكتمل بذلك الطائر الإسلامي الذي يشير إلى منظومة الاقتصاد الإسلامي، من خلال بناء الركيزة الثالثة من ركائز الاقتصاديات الحديثة "صناعة التأمين" لتطوير نظام مالي إسلامي لا يقوم على أساس الغرر والربا. وتشهد صناعة التكافل نموا هائلا، وبرزت هذه الصناعة لتوفر منتجات تأمينية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، فمن متطلبات نجاح المؤسسات المالية الإسلامية توفير الأغطية التأمينية على أساس تكافلي، تعمل مؤسسات التأمين التكافلي من خلال التغطيات التأمينية التي توفرها على المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والسعي لتحقيق تنمية اجتماعية، كما لمؤسسات التأمين التكافلي دور مهم في الجانب الاستثماري.

ومؤسسة التأمين التكافلي باعتبارها مؤسسة اقتصادية تشبه سائر المؤسسات الاقتصادية، وجب عليها مواكبة التطورات الحاصلة لضمان تقدمها واستمراريتها، وذلك من خلال العمل على دمج المستجدات الاقتصادية في استراتيجياتها، وذلك من خلال كسب ميزة تنافسية مستدامة.

كما تعمل مؤسسات التأمين التكافلي من خلال التغطيات التأمينية التي توفرها على المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والسعي لتحقيق تنمية اجتماعية. كما أن لمؤسسات التأمين التكافلي دور مهم في الجانب الاستثماري، حيث تعمل على استثمار أموالها وفق ضوابط التنمية المستدامة. فتبني مبادئ وأهداف التنمية المستدامة يقتضي من مؤسسات التأمين التكافلي مراجعة سياساتها واستراتيجياتها بما يتوافق مع تحقيق تنمية اقتصادية في ظل عدالة اجتماعية وسلامة بيئية.

وفي ظل البيئة الحالية التي تتسم بالتنافسية، أصبح لزاما على مؤسسات التأمين التكافلي أن تواجه هذه المنافسة من خلال تبني الآليات المناسبة التي تحقق من خلالها المزايا التنافسية باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة على تطور واستمرارية هذه المؤسسات.

وأمام المحيط التنافسي الذي تعمل وسطه مؤسسات التأمين التكافلي الإماراتية كان عليها الاجتهاد في الوصول إلى الأدوات والأساليب المناسبة من أجل مواجهة كل التحديات التي تعترضها حتى تتمكن من التفوق والتميز وبلوغ مكانة تنافسية عالية، خاصة إذا كانت هذه التحديات متعلقة بالعمليات التأمينية وكذلك استغلال كل المزايا التنافسية التي تمتلكها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وتعظيم مصالحها، واحتلالها مراكز تنافسية متقدمة والمحافظة عليها.

أولا: نتائج الدراسة

بعد التفصيل في موضوع الدراسة والمتعلق بدور المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي، وبيان تلك المساهمة في مؤسسات التأمين التكافلي الإماراتية من خلال عينة مختارة، وبالتطرق إلى الجانب النظري والجانب التطبيقي من هذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

❖ **النتائج المتعلقة بالجزء النظري**: من خلال الجانب النظري للدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- يقوم نظام التأمين التكافلي على تعاون مجموعة من الأشخاص يلتزم كل منهم بدفع اشتراكات دورية تودع على سبيل التبرع في صندوق له ذمة مالية مستقلة، تديره مؤسسة تأمين متخصصة في هذا المجال ويعوض المشترك من ذلك الصندوق عن الضرر الواقع عليه بفعل حدث محدد في وثيقة التأمين، وبالشروط المتفق عليها بين المشترك والمؤسسة، ويسمى الصندوق بصندوق التكافل؛

- تتكون مؤسسة التأمين التكافلي من هيئتين مستقلتين: هيئة المساهمين وهيئة المشتركين، ولكل ذمة مالية مستقلة؛

- تعمل مؤسسات التأمين التكافلي على توفير التغطية التأمينية بما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، كما تعمل مؤسسات التأمين التكافلي على استثمار الأموال المجمعة لديها في مجالات عديدة؛

- تعد وظيفة الاستثمار في مؤسسات التأمين التكافلي من الوظائف الهامة، التي ترتكز عليها هذه المؤسسات لاستمرارها وباعتبارها مصدرا للعوائد المالية؛

- إن الدور الاقتصادي لمؤسسات التأمين التكافلي يمكن أن يكون من حيث المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات للمشتركين، أو من خلال الاستثمارات التي تقوم بها هذه الأخيرة في المجال الاقتصادي؛

- يحتل الجانب الاجتماعي أهمية كبيرة في مؤسسات التأمين التكافلي، فهي قائمة بدرجة أولى على توفير الأمن والاطمئنان للمشتركين؛

- إن المبادئ التي تقوم عليها مؤسسات التأمين التكافلي تعتبر في حد ذاتها مزايا تنافسية تمكنها من التطور والاستمرارية وتحقيق أهدافها، وخلق مكانة تنافسية متقدمة على مستوى السوق العاملة فيه.

❖ **النتائج المتعلقة بالجزء التطبيقي**: من خلال الجانب التطبيقي للدراسة، الذي كان مخصصا من أجل إبراز مساهمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التكافلية الإماراتية لبناء ميزة تنافسية مستدامة، من خلال الشركة الإسلامية العربية للتأمين –سلامة– ومؤسسة دبي الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين ش.م.ع – أمان–، ويمكن استخلاص النتائج التالية:

- باتت المسؤولية الاجتماعية عنصرا استراتيجيا هاما في بيئة الأعمال الإماراتية، تتوافق تماما مع التوجهات العالمية والمحلية في إدارة الأعمال والاستراتيجية، فلم تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات مجرد عمل خيري أو امتثال للوائح بل أصبحت محركا استراتيجيا رئيسيا لخلق القيمة على المدى الطويل؛

- تعتبر التجربة الإماراتية من التجارب الرائدة في مجال التأمين التكافلي، ولعبت مجموعة من العوامل دورا في ذلك، فصناعة التكافل تحظى بدعم من الحكومة الإماراتية في جميع الجوانب، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي مفادها: "**تعمل الحكومة الإماراتية على دعم الصناعة التكافلية**"؛

- تلتزم مؤسسات التأمين التكافلي كغيرها من المؤسسات بالشروط والمتطلبات التي تفرضها القوانين والتشريعات من حماية البيئة والحفاظ عليها من خلال إدارة النفايات والتقليل من انبعاثات الغازات وتوفير الصحة والسلامة للعمال والمجتمع الذي تنشط فيه، بمعنى العمل على مراعاة أصحاب المصالح، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي مفادها: "**يعتبر التزام مؤسسات التأمين التكافلي بالمسؤولية الاجتماعية بديل عن الوسائل التقليدية**"؛

- أظهرت نتائج تحليل المضمون أن كل من المؤسستين يلتزمان بالقوانين، حيث يخصصان أقساما مفصلة للحوكمة من: (هيكل مجلس الإدارة، واستقلالية الأعضاء، وتكوين اللجان....)، وهذا راجع لنضج البيئة التنظيمية الإماراتية، بالإضافة إلى الامتثال من كلا المؤسستين بمبادئ الشريعة الإسلامية فالتقارير السنوية تتضمن تقرير هيئة الرقابة الشرعية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي مفادها: "**تساهم ممارسات الحوكمة في الرفع من تنافسية مؤسسات التأمين التكافلي**"؛

- تتبنى مؤسسة سلامة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها، فهي تدمجها في صميم عمليات الشركة وصنع قراراتها، ولعل أهمها: التفاعل مع أصحاب المصلحة عملية ديناميكية ثنائية الاتجاه، عن طريق التواصل بشأن القضايا الجوهرية وجمع ملاحظات تعزز عملياتها بشكل مستمر، كما تسعى إلى **خفض**

البصمة الكربونية عن طريق الحد من الأثر البيئي المباشر لعملياتها، من خلال تقليل استهلاك الطاقة والمياه وتقليل إنتاج النفايات، وبالتالي تقليل الانبعاثات، والاهتمام المتزايد لدمج الاعتبارات البيئية في عمليات اتخاذ قرارات الاستثمار. وتتبنى مؤسسة أمان الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها، فهي تدمجها في صميم عمليات الشركة وصنع قراراتها، ولعل أهمها: من المبادرات المهمة التي اعتمدتها أمان، المسؤولية الاجتماعية لدى فئة الشباب الإماراتي (EYSR) يستهدف الشباب الإماراتي الذين تسربوا من المدارس والجامعات، لإعادتهم في المسار الوظيفي وإشراكهم في بيئة المؤسسة. وتلتزم مؤسسة أمان بحساب الانبعاثات الكربونية من أجل تنفيذ استراتيجياتها المستقبلية المتعلقة بالحفاظ على البيئة والحرص على التمكن من الحد من العناصر التي تؤثر على تأثيرها البيئي (**البصمة الكربونية**)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي مفادها: "**تؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة**"؛

- تتبنى كل من مؤسسة سلامة ومؤسسة أمان المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتهما في سياق الشريعة الإسلامية، بل هي متأصلة في صلب فلسفة التكافل والتضامن والعدالة الاجتماعية؛

- مؤسسة سلامة من أكبر وأقدم شركات العالم في مجال الصناعة التكافلية، تقدم مؤسسة سلامة باستمرار منتجات وخدمات تأمين مبتكرة في جميع أنحاء الشرق الأوسط وخارجه؛

- تجتهد أمان لتصبح أكثر شركة تأمين موثوقة وآمنة لجميع أصحاب المصلحة، وتستهدف الاستمرار في الرحلة التحولية التي بدأتها واستلهمتا أسسها من الابتكار والتغيير. كما تهدف "أمان" إلى دعم استقرار وأمن مجتمعاتها من خلال خدمات التأمين المتميزة؛

- تتفق نتائج تحليل المضمون لمؤسستي سلامة وأمان مع التدرج الهرمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث تم تركيزهما على البعد الاقتصادي والبعد القانوني كقاعدة للهرم، ثم النمو التدريجي نحو البعد الأخلاقي،

وبعدها بلوغ قمة الهرم البعد الخيري، ولم يتم إهمال أي بعد من الأبعاد وهذا ما يدل على الفهم المتكامل لدور المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة والتي مفادها: "**تسهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي بدولة الإمارات العربية، وتعتبر الحوكمة الرشيدة موجه لأثر هذه الممارسات بما يضمن تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية معا**"؛

- من خلال تقنية تحليل مضمون تم التوصل إلى أن: لا يمكن لمؤسسة ضعيفة ماليا، أو غير ملتزمة قانونيا أن تكون فعالة في الجانب الاجتماعي، وعليه فالبعد الاقتصادي والبعد القانوني يمثلان القاعدة وهذا يتفق مع التوزيع الهرمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب كارول، ثم البعد الأخلاقي الذي يعمل على تعزيز رأس المال البشري ويستثمر فيه، وبالتالي كفاءة تشغيلية وخدمة عملاء متميزة، ويأتي في قمة الهرم البعد الخيري الذي يعزز علاقة المؤسسة بمجتمعها وبالتالي بناء سمعة جيدة.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات، نلخصها فيما يلي:

- ضرورة توحيد المعايير الشرعية ذلك ما يعطي دفعا وقوة لمؤسسات التأمين التكافلي، بالاهتمام بجوانب أخرى من عملها. والعمل على توحيد المصطلحات التكافل عالميا؛
- ضرورة رفع درجات التأهيل الشرعي، والفني والمالي للعاملين في حقل التأمين التكافلي؛
- مساعدة التجارب الحديثة والفتية في مجال التأمين التكافلي في البلدان الإسلامية وغير الإسلامية وتثمينها بنقل الخبرات لها من أكثر التجارب تطورا؛
- وضع إطار قانوني ومؤسسي فعَّال لمؤسسات التأمين التكافلي والعمل على توحيده على مستوى العالم؛
- العمل على تشجيع استثمارات مؤسسات التأمين التكافلي بما فيها الاستثمارات البيئية.

ثالثا: آفاق الدراسة

في نهاية الدراسة، ومن خلال التطرق لدور المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي، تبين أن هناك مجموعة من المحاور ذات الصلة بالموضوع والتي تستحق البحث والدراسة:

- آفاق وتحديات الاستثمار في مؤسسات التأمين التكافلي في ظل مبادئ الحوكمة الشرعية؛
- استراتيجية المسؤولية الاجتماعية كآلية لدمج أصحاب المصلحة في مؤسسات التأمين التكافلي؛
- متطلبات تحقيق التأمين التكافلي في الجزائر في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر

I. المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم

1. الكتب:

1) إبراهيم على عبد ربه، التأمين ورياضياته –مع التطبيق على تأمينات الحياة وإعادة التأمين–، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.

2) أبي الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، دار الحديث، مصر، ج1، ط1، 1991.

3) أبي عبد الله مُحَمَّد بن إسماعيل البخاري، صحيح البخاري، البشرى، كراتشي، باكستان، 2016.

4) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ط2، 2009.

5) أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، المكتبة السلفية (المقر)، ج1، 1390هـ(الموافق ميلاديا لـ 1970 م).

6) أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، مرجع سابق، كتاب الأدب، باب رحمة الناس والبهائم، ج 10، رقم 6011.

7) أحمد سالم ملحم، إعادة التأمين وتطبيقاتها في شركات التأمين الإسلامي، دار الثقافة، الأردن، 2005.

8) أحمد سالم، التأمين الإسلامي-دراسة شرعية تبين التصور التعاوني وممارساته العملية في شركات التأمين الإسلامية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012.

9) أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

10) أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية، جامعة الموصل، 2008.

11) أوصيف لخضر، فرحات عباس، دور حوكمة الشركات في معالجة مشاكل نظرية الوكالة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، 2018.

12) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

13) بن أحمد فاطمة الزهراء، بوشتة يحي، تداعيات الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسيدي بلعباس-، دفاتر، 2020.

14) بهاء بهيج شكري، إعادة التأمين بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

15) بهاء بهيج شكري، التأمين في التطبيق والقانون والقضاء - الجزء الأول- نظام التأمين، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011.

16) تامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008.

17) تحسين أحمد الطراونة، الأخلاق والقيادة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

18) ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين مُحَمَّد مرسي، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006.

19) ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2001.

20) جابر عبد الهادي الشافعي، البديل الإسلامي للتأمين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007.

21) جمال الدين مُحَّد مرسي، مصطفى محمود أبوبكر وآخرون، التفكير الاستراتيجي، الادارة الاستراتيجية –منهج تطبيقي–، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

22) حربي مُحَّد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر–النظرية والتطبيق–، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2008.

23) حسني عبد الرحمان الشيمى، إدارة المعرفة–الرأسمعرفية بديلا–، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

24) حميدة جميلة، الوجيز في عقد التأمين – دراسة على ضوء التشريع الجزائري الجديد للتأمينات–، دار الخلدونية، الجزائر، 2012.

25) الخضيري محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، ط1، 2004.

26) دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000، الأمانة المركزية ISO، جنيف، 2010.

27) راوية حسن، ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعية، مصر، 2004.

28) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

29) روبرت .أ. بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

30) رياض منصور الخليفي، تقييم تطبيقات وتجارب التأمين التكافلي، مداخلة ضمن ملتقى التأمين التعاوني، الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل، الكويت، 20- 22 جانفي 2009.

31) زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

32) زكريا مطلك الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.

33) سامية سعد جلال، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

34) سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل: ضرورة تنموية ومصلحة شرعية، الإدارة العامة للإعلام والثقافة، سلسلة دعوة الحق، إدارة الثقافة والنشر، مكة المكرمة، 2010.

35) سليمان بن الأشعث السجستاني الأزدي، سنن أبي داوُد، دار ابن حزم، بيروت، ط1، 1998م.

36) سيد مُحَّد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، 2013.

37) شارلز وجاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي مُحَّد رفاعي ومُحَّد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، الرياض، الطبعة الأولى، 2001.

38) صحيح مسلم، كتاب الذكر والدعاء والتوبة والاستغفار، باب فضل الاجتماع على تلاوة القرآن، وعلى الذكر، رقم 2699.

39) طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.

40) طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009.

41) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.

42) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُحَّد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.

43) عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسير للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006.

44) عبد الهادي السيد مُحَّد تقي الحكيم، عقد التأمين- حقيقته ومشروعيته-، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، الطبعة الأولى، 2003.

45) عز الدين فلاح، التأمين –مبادئه، أنواعه–، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

46) علمي حسيبة، بهلولي فيصل، دراسة علاقة إعادة التأمين بمعدلات الكارثية لشركات التأمين الجزائرية (دراسة قياسية 2009-2018)، دفاتر، 2021.

47) علي محي الدين القرة داغي، التأمين الإسلامي- دراسة فقهية تأصيلية-، دار البشائر الإسلامية، بيروت، ط3، 2009.

48) عيد أحمد أبو بكر، وليد اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازورتي، عمان، 2009.

49) عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.

50) غسان داود العمري وآخرون، التفكير الاستراتيجي في عالم متغير، مكتبة مجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.

51) غسان قاسم داود اللامي، أميرة سكرولي البياتي، إدارة الانتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

52) فايز أحمد عبد الرحمان، التأمين في الإسلام، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

53) فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

54) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.

55) فيليب سادلر، ترجمة علاء أحمد صلاح، الادارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2008.

56) مبروك حسين، المدونة الجزائرية للتأمينات – مع النصوص التطبيقية والاجتهاد القضائي والنصوص المتممة-، دار هومة، ط2، 2010.

57) مُحَّد بوجلال، محاضرات مقياس التأمينات، جامعة المسيلة، 2013/2012.

58) مُحَمَّد ناجي القضاة، فالح عبيد الله الخوالده، مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة على المصارف التجارية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، 2016.

59) محمود عبد الكريم أرشيد، النشاط الاقتصادي الاسلامي وأثر القيم والأخلاق فيه: دراسة اقتصادية اسلامية تحليلية مقارنة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2008.

60) المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، مصر، 2011.

61) مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، تقرير الاستقرار المالي 2018، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

62) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.

63) مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة: منهج استراتيجي سلوكي لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها، الدار الجامعي، الاسكندرية، 2010.

64) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003-2004.

65) معراج جديدي، محاضرات في قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008.

66) معراج جديدي، مدخل لدراسة القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2007.

67) منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو –مغاربي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2011.

68) ناصر عبد الحميد، التأمين التكافلي –التطبيق العملي للاقتصاد الإسلامي: التحديات والمواجهة–، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2010.

69) نبيل مُحَّد مرسي، الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.

70) نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات، دار المعارف، 1999.

71) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

72) نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2007.

73) نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة –نظم ومتطلبات وتطبيقات- ISO 14000 ، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.

74) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

75) نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازورتي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

76) نجم عبود نجم، ادارة المعرفة: المفاهيم، والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2008.

77) نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال "المسؤولية البيئية لشركات الأعمال"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

78) نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

79) نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال الحديثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.

80) نعمات مُحَّد مختار، "التأمين التجاري والتأمين الإسلامي"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2005.

81) هيثم حامد المصاروة، المنتقى في شرح عقد التأمين، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

82) يوسف حجيم الطائي، سنان كاظم الموسوي، حسين جميل البديري، هاشم فوزي العبادي، إدارة التأمين والمخاطر، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

2. المقالات العلمية باللغة العربية:

1) أحمد ميلي سمية، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05/ العدد 02، 2020.

2) أقناروس مُحَّد لمين، التأمين التكافلي" العمليات المالية والمعالجات المحاسبية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد: الخامس، العدد: الأول، 2021.

3) ايثار عبد الهادي آل فيحان، سوزان عبد الغني البياتي، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية: ISO 14001 –دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات معمل بابل 1-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، 2008.

4) إيمان بغدادي، الإطار القانوني لتطبيق التأمين التكافلي في الجزائر، مجلة العلوم الإسلامية، المجلد: 03، العدد: 01، 2021.

5) إيمان بغدادي، الإطار القانوني لتطبيق التأمين التكافلي في الجزائر، مجلة العلوم الإسلامية، المجلد: 03، العدد: 01، 2021.

6) أيمن مُحَّد الشنطي وآخرون، أثر عمليات إعادة التأمين في الحد من المخاطر التي تواجه شركة التأمين –دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية–، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد:02، 2020

7) بتول مُحَّد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل الوكالة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، 2011، العدد 2.

8) بشتة حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، 2019.

9) بشر مُحَّد موفق لطفي، وهيبة مقدم، استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية حالة: جامعة العلوم التطبيقية (مملكة البحرين)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11/ العدد: 01، 2021.

10) بشكر إلهام، التأمين التكافلي في الإمارات العربية المتحدة: الواقع والتحديات والدروس المستفادة منها بالنسبة للجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد: 23، العدد: 01، 2023.

11) بن أحمد سعدية وأخرون، إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة إيزو 9000: مفهومان متكاملان أم متعارضان؟، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، 2020.

12) بن أم السعد نور الإيمان، رفاع شريفة، مدى تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر – نموذج خلية ضمان الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة–، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد: 26، 2019.

13) بن خليفة أحمد وأخرون، مساهمة الترصد الاستراتيجي في تحقيق الأسبقية التنافسية "دراسة ميدانية على شركة "OOREDOO " للاتصالات –الجزائر–" ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، 2018.

14) بن زغدة حبيبة، عمير عبد الحفيظ، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية – دراسة تطبيقية على مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل (TAJ)-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2019.

15) بن علي عبد العزيز الغامدي، "إعادة التأمين والبديل الإسلامي"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، المجلد 22، ع 44، رجب 1428.

16) بونشادة نوال، أوزازنة سامية، نحو آليات مقترحة لتطوير العلاقة التشاركية بين المساهمين والمشتركين في شركات التأمين التكافلي –نظرة استشرافية لتطوير صناعة التأمين التكافلي في العالم-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد: 04، جويلية 2021.

17) بوهدة مُحَّد وأخرون، حوكمة الشركات في ظل النظريات التعاقدية وسبل إرسائها في بيئة الأعمال الجزائرية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2020.

18) تحريشي جمانة، حوكمة الشركات ... المفهوم والمبادئ، مجلة البدر، جامعة بشار، المجلد الرابع، العدد السادس، جوان 2012.

19) تواتي بن علي فاطمة، آليات توزيع واستثمار أموال الفائض التأميني في شركات التأمين التكافلي الإسلامي، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد: 04، العدد: 02، 2018.

20) ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية- العدد 9-2013

21) حسيبة ملاس، ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 01، 2020.

22) حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، الكويت، العدد: 90، 2010.

23) حسين عبد المطلب الأسرج، التأمين التكافلي الإسلامي: واقع وآفاق، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، عمان، الأردن، ع 2، 2013.

24) حمداني مُحَّد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012.

25) حورية عبد العزيز، رشيد درغال، إسهامات التأمين التكافلي في تمويل التنمية الاقتصادية، مجلة الإحياء، المجلد: 20، العدد: 27، 2020.

26) خولة زياني، إلهام بوغليطة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على تحليل نموذج موارد-كفاءة "التجربة اليابانية أنموذجا"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04/العدد 03، 2020.

27) ربيع المسعود، شركات التأمين التكافلي، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-23(1).

28) ربيع المسعود، شركات التأمين التكافلي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية —دراسات اقتصادية- 23(1).

29) رعد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الارشادية ISO14031 – دراسة في معمل اسمنت طاسلوجة في السليمانية-، مجلة كربلاء العلمية، المجلد الثامن- العدد الثاني، 2010.

30) رعد عدنان عبد الرؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، 2010.

31) رقيق عقبة، لباز الأمين، أثر إعادة التأمين التكافلي في تعزيز نشاط شركات التأمين التكافلي-دراسة ميدانية لدى شركات التأمين الجزائرية-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد: 02، 2020.

32) رياض منصور الخليفي، التكييف الفقهي للعلاقات المالية بشركات التأمين التكافلية دراسة فقهية تطبيقية معاصرة، مجلة الشريعة والقانون، كلية القانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع33، 2008.

33) زواوي حميدة، أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020.

34) زين العابدين طويجيني، محمد سيف الدين بوفالطة، المقارنة المرجعية كمنهجية في تبني نظام "ل.م.د" بالجامعات الجزائرية: دراسة تحليلية، المجلد 6/ العدد 01، 2020.

35) سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08) /العدد (1)، جوان 2021.

36) سفيان بن قديدح، إسهامات محاسبة زكاة شركات التأمين التكافلي في تعزيز التكافل الاجتماعي، مجلة المعيار، المجلد: 25، العدد: 56، 2021.

37) سفيان شبيرة، موقف التشريع الجزائري من التأمين التكافلي –دراسة مقارنة بالتجربة المغربية-، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد: 10، العدد: 01، 2021.

38) سملالي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، جوان 2004.

39) سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021.

40) سهام رياش، تطوير قطاع التأمين وتطبيق التأمين التعاوني كبديل للتأمين التجاري في الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد: 06، العدد: 02، 2019.

41) شامية بن عباس، صالح السعيد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة البيئية وفقا للمواصفة ISO 14001 في المؤسسة الاقتصادية لتحسين أدائها البيئي وتنافسيتها –دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين توتة ولاية باتنة–، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد السادس، 2018.

42) شخار نعيمة، تحديات صناعة التأمين التكافلي في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد: 03، العدد: 01، 2019.

43) شنبي صورية، بن لخضر السعيد، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2017.

44) شهيدي مُحَمَّد وأخرون، المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية – دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor وENIE ، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09 –العدد: 03، 2021.

45) صالح ابراهيم يونس الشعباني، هشام عمر حمودي عبد الحديدي، استخدام سلسلة القيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض بالتطبيق على الشراكة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوية، مجلة الرافدين، العدد 97، المجلد 32، 2010.

46) صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات –دراسة مقارنة شركتي الحضنة/ المراعي–، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.

47) صالح صالحي، صناعة التأمين التكافلي بين الأسس الشرعية والممارسات التطبيقية (تطوير العلاقات التشاركية في إطار نظرية الرسملة المزدوجة للفائض التأميني والاستثمار المشترك للأرباح التأمينية)، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 03/ العدد 02/ ديسمبر 2018.

48) صالح صالحي، صناعة التأمين التكافلي بين الأسس الشرعية والممارسات التطبيقية (تطوير العلاقات التشاركية في إطار نظرية الرسملة المزدوجة للفائض التأميني والاستثمار المشترك للأرباح التأمينية)، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 03/ العدد 02/ ديسمبر 2018.

49) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، الأردن، العدد: 13، 2002.

50) الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، بحث منشور بمجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 12، 2007.

51) ظريف طارق، شرون عز الدين، التأمين التكافلي كبديل تنافسي للتأمين التقليدي "دراسة لشركة التكافل الدولية البحرين وشركة PAK-QATAR للتكافل العائلي"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 02، أكتوبر 2022، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

52) عامر عبد الرزاق، عبد المحسين الجبوري، الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الالفية الثالثة: مدخل القيمة المضافة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100 لسنة 2010.

53) عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي، إدارة الغرر في التأمين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي، جدة، 2010.

54) عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي، إدارة الغرر في التأمين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي، جدة، 2010.

55) عبد القادر عيادي، نشأة المحاسبة وتطورها في ظل تطبيق نظرية الوكالة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – العدد الاقتصادي–، 33(02).

56) عد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الارشادية ISO14031 – دراسة في معمل اسمنت طاسلوجة في السليمانية–، مجلة كربلاء العلمية، المجلد الثامن– العدد الثاني، 2010.

57) عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة–دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة–، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد: 02، 2019.

58) عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة–دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة–، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد: 02، 2019.

59) العقريب كمال، قادم فاطمة، التحديات التي تواجه صناعة التأمين التكافلي في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد: 09، العدد: 01، 2021.

60) علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، 2011.

61) علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، 2011.

62) عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة–، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد: 11، العدد: 03،2021.

63) عمر اقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها (إطار مقترح)، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد2 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

64) عيلان وفاء، دور شركات إعادة التأمين العالمية في تحسين نشاط شركات التأمين المتنازلة للفترة ما بين (2005-2017)، مجلة الراصد العلمي، المجلد: 07، العدد: 02، 2020.

65) غالب مُحَّد البستنجي، اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية- العدد التاسع، 2011.

66) فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، فيفري، 2009، العدد 12.

67) فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور، أثر الإبداع على الأداء التنظيمي –دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية "جيجل"- الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، 2019.

68) فيروز جيرار، أهمية استثمار أقساط التأمين في تحقيق ميزة الريادة في التكلفة والسعر الأدنى في شركات التأمين، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: 20، 2016.

69) قتاتلية عصام، عياد صالح، آليات استثمار صندوق المشتركين في شركات التأمين التكافلي –دراسة تحليلية على بعض شركات التأمين التكافلي النشطة في السعودية-، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد: 11، العدد: 04، جوان 2023.

70) قعقاع توفيق، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: المفاهيم، المبادئ، النظم والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 06، 2021.

71) كريم حرز الله، التجربة الجزائرية الخاصة بنظام التأمين التكافلي "شركة سلامة للتأمينات نموذجا"، دفاتر البحوث العلمية، المجلد: 09، العدد: 01، 2021.

72) مُحَّد امحمود مكيد العلوان، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن –دراسة حالة مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء-، معارف، المجلد 15، العدد 2، 2020.

73) مُحَّد زيدان، قطاع التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة: الواقع والتحديات، مجلة آفاق اقتصادية، اتحاد غرف التجارة والصناعة، مركز البحوث والتوثيق، الإمارات العربية المتحدة، ع34، 2014.

74) مُحَّد عدنان بن ضيف، القدرة التنموية للفائض التأميني لدى مؤسسات التأمين الإسلامية بين التأصيل النظري والتطبيق العملي، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 01، 2022.

75) مُحَّد عيسى شديد، اتجاهات المستفيدين من خدمات التأمين التقليدي (التجاري) وخدمات التأمين الإسلامي (التكافلي) في منطقة جنوب الضفة الغربية: دراسة مقارنة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 16، 2018.

76) محمود علي الروسان، محمود مُحَّد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26-العدد الثاني-2010.

77) مداني مُحَّد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012.

78) مراد مهدي، نصيرة يحياوي، الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2020.

79) مريم زغلامي، لطيفة بهلول، أثر التأمين التكافلي الإسلامي على الناتج المحلي الإجمالي الماليزي مع الإشارة إلى التأمين التكافلي الإسلامي في الجزائر واقع وآفاق، مجلة رؤى اقتصادية، 2020.

80) مستوري مُحَّد، التأمين التجاري: حقيقته وحكمه وبديله في الفقه الإسلامي، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد: 02، 2012.

81) مسعود يونس عطوان عطا، دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030 – دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي الجديد والشريعة الإسلامية-، مجلة كلية الشريعة والقانون، العدد الثالث والثلاثون- الجزء الرابع، 2018.

82) مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخم، دور اليقظة الاسراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019.

83) مطانيوس مخول، عدنان غانم، نظام الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.

84) مطاي عبد القادر، صيغ التأمين التكافلي ومعوقاتها –دراسة تحليلية–، مجلة المعيار، المجلد: 09، العدد: 02، 2018.

85) موسى عبد الناصر، رحمان آمال، الادارة البيئية آليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد 04، جامعة مُحَّد خيضر –بسكرة–، ديسمبر 2008.

86) ميمي جمال، التأمين التكافلي، ضرورة اجتماعية أم حل شرعي وتشريعي لأزمة سوق التأمين في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد: 06، العدد: 01، 2021.

87) هاشم فوزي، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟، بحوث اقتصادية عربية، العددان 43-44/ صيف-خريف 2008، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

88) وردة حواطي، أحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في متطلبات التميز المؤسسي-دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط-، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، 2020.

89) وهدة مُحَّد وآخرون، حوكمة الشركات في ظل النظريات التعاقدية وسبل إرسائها في بيئة الأعمال الجزائرية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2020.

90) وئام ملاح، دور حوكمة الشركات في تحقيق الثقة في المعلومة المحاسبية، الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الأول، 2016.

91) ياقوت موساوي، دور حوكمة الشركات في تخفيض مشكلة الوكالة من خلال دورها في التأثير على الهيكل المالي –دراسة حالة مجمع الفندقة، سياحة وحمامات معدنية–، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 14, العدد 1، 2020.

92) يوسف أحمد، دلهوم مُحَّد الأمين، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف–، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 03، العدد01، 2019.

93) يوسف بن عبد الله الزامل، الشركات التأمينية التجارية التعاونية: نحو اتجاهات بديلة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 04.

3. بحوث المؤتمرات والندوات العلمية باللغة العربية:

1) أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 08-09 مارس 2005.

2) أشرف حنا ميخائيل،" تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"، بحث مقدم في المؤتمر "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، 24-2005/09/26.

3) بسام منيب على الطائي، إسراء وعد الله قاسم السيعاوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية أيام 20-21 نوفمبر 2012، ورقلة.

4) حسن علي الشاذلي، التأمين التعاوني الإسلامي –حقيقته، أنواعه، مشروعيته–، مؤتمر التأمين التعاوني –أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه–، 13/11 أفريل 2010.

5) حليمة السعدية قريشي، شهلة قدري، التسويق الأخضر كاتجاه حديث لمنظمات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.

6) خبابة عبد الله، التنمية المستدامة المبادئ والتنفيذ من مؤتمر ريو دي جانييرو 1992 إلى مؤتمر بالي 2007، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 07- 08 أفريل2008 ، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو -مغاربي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2008.

7) دعيج المطيري، مبدأ حق الحلول —دراسة مقارنة-، بحث مقدم في مؤتمر" وثاق للتأمين التكافلي"، الكويت، 19-2006/02/20.

8) رياض منصور الخليفي، تقييم تطبيقات وتجارب التأمين التكافلي، مداخلة ضمن ملتقى التأمين التعاوني، الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل، الكويت، 20- 22 جانفي 2009.

9) زكريا مطلك الدوري، أبو بكر أحمد بو سالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي: 13-14 ديسمبر 2011.

10) زكية مقري، عبد الحليم بليزاك، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة باتنة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، بشار،14- 15 فيفري 2012.

11) زين الدين باروش، دهيمي جابر، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ورقلة.

12) ساسي سفيان، منية غريبة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية بين التشريع والتطبيق، مدخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ورقلة، 20-21 نوفمبر 2012.

13) سام منيب على الطائي، إسراء وعد الله قاسم السيعاوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية أيام 20-21 نوفمبر 2012، ورقلة.

14) السعيد بوهراوة، التأمين التكافلي وإعادة التأمين على أساس الوديعة، بحث مقدم في ندوة حول: مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 25-2011/04/26.

15) سملالي يحضيه وبلالي أحمد، مداخلة بعنوان: الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، أيام 09-10 مارس 2004.

16) سملالي يحضيه، أحمد بلالي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 03-04 ماي 2005.

17) السيد حامد حسن مُحَمَّد، بحث في صيغ إدارة مخاطر واستثمار أقساط التأمين، بحث مقدم إلى ملتقى التأمين التعاوني الأول، الرياض، للفترة 20-22/ 2009/1.

18) صالح السحيباني، 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، لبنان، 23-25 مارس، 2009.

19) صفية أحمد أبوبكر، التأمين التكافلي رؤية مستقبلية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول دور التمويل الإسلامي غير الربحي (الزكاة والوقف) في تحقيق التنمية المستدامة، يومي 20- 21 ماي 2013، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

20) طه ياسين مرباح، فطيمة الزهرة عيسات، واقع التمكين الإداري في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية البويرة-، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 3، يومي: 25-26 جانفي 2017.

21) العايب عبد الرحمن، بقة الشريف، قراءه في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، ملتقى سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ورقلة، 2012.

22) عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

23) عبد الستار أبو غدة، أسس التأمين التكافلي، المؤتمر الثاني للمصارف الإسلامية، 11- 13 /2007/03، دمشق.

24) عبد الستار الخويلدي، مشروع قانون نموذجي في التأمين التكافلي –مع نظام أساسي لشركة تأمين تكافلي-، الدورة العشرون لمؤتمر مجمع الفقه الإسلامي الدولي، الجزائر، 2012.

25) عبد السلام إسماعيل أوناغن، المبادئ الأساسية للتأمين التكافلي وتأصيلها الشرعي، مؤتمر التأمين التعاوني – أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه-، 11- 13أفريل 2010.

26) عبد القادر جعفر، التأمين التكافلي بين المستندات الشرعية والقيود القانونية، مداخلة ضمن الندوة الدولية: شركات التأمين التقليدي ومؤسسات التأمين التكافلي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 25- 26 أفريل 2011.

27) عجيل جاسم النشمي، الالتزام بالتبرع وتوزيع الربح وتحمل الخسارة في التأمين التعاوني، مؤتمر التأمين التعاوني "أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه"، الأردن، 11-13 أفريل 2010.

28) عزاوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية 14-15 فيفري 2012، بشار

29) علي محي الدين القرة داغي، التأمين التعاوني ماهيته وضوابطه ومعوقاته -دارسة فقهية اقتصادية- ملتقى التأمين التعاوني للفترة 23- 25 جانفي 2010، الرياض.

30) علي محي الدين القره داغي، المتطلبات الشرعية لصياغة وثائق التأمين وعقوده، بحث مقدم في الملتقى الرابع "للتأمين التعاوني"، الكويت، 17-2013/04/18.

31) علي محي الدين القره داغي، مفهوم التأمين التعاوني ماهيته وضوابطه ومعوقاته —دراسة فقهية اقتصادية-، بحث مقدم في مؤتمر "التأمين التعاوني —أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه-"، الجامعة الأردنية ومجمع الفقه الإسلامي الدولي والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (ايسيسكو) والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب (عضو مجموعة البنك الإسلامي للتنمية)، 11-12 أفريل 2010.

32) فاتح مجاهدي، شراف براهيمي، مداخلة بعنوان: الادارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2009.

33) فسر بن عتيق الدوسري، التأمين التعاوني بين أحلام النظرية وأوهام الواقع، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى: التأمين التعاوني، الهيئة الإسلامية العالمية الاقتصاد والتمويل — رابطة العالم الإسلامي-، 2009.

34) مُحَمَّد أكرم لال الدين وآخرون، الاستثمار في صناعة التكافل- أبعاده وأحكامه ومشاكله-، مؤتمر مجمع الفقه الإسلامي الدولي، الدورة العشرون، الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية في المالية الإسلامية (إسرا) كوالالمبور، ماليزيا.

35) مُحَمَّد أكرم لال الدين، الوضع المهني والاقتصادي لصناعة التكافل الحالية في باكستان وماليزيا، مؤتمر التأمين التعاوني – أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه-، 11- 13 أفريل 2010، الأردن.

36) مُحَمَّد زيدان، مُحَمَّد يعقوبي، الآثار البيئية لنشاط شركات البترول العالمية ومدى تحملها لمسؤوليتها تجاه البيئة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة الشلف، 07-08 فيفري 2012.

37) مُحَمَّد على القري بن عيد، الفائض التأميني معايير احتسابه وأحكامه، بحث مقدم في مؤتمر "التأمين التعاوني أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه"، 11-2010/04/12، الجامعة الأردنية.

38) مخلوفي كنزة، ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات كدعامة أساسية لخلق المزايا التنافسية-دراسة حالة بعض المؤسسات البنكية-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 3، يومي 25-26 جانفي 2017.

39) مراد سكاك وفارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس – سطيف،20 -21 أكتوبر 2009.

40) معن وعد الله المعاضيدي، استدامة الميزة التنافسية في عصر الأنترنت، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007.

41) مفسر بن عتيق الدوسري، التأمين التعاوني بين أحلام النظرية وأوهام الواقع، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى: التأمين التعاوني، الهيئة الإسلامية العالمية الاقتصاد والتمويل – رابطة العالم الإسلامي-، 2009.

42) ملاح صافية، مرحوم مُحَّد الحبيب، المسؤولية الاجتماعية كبعد لحوكمة الشركات –رؤية الفكر الإسلامي–، مداخلة ضمن الملتقى الوطني: المحاسبة الخضراء والتدقيق البيئي في ظل التنمية المستدامة، 2017/12/12، جامعة مستغانم.

43) ناصر عبد الحميد، النموذج المختلط للعلاقة بين شركة الإدارة وصناديق التكافل–المشاكل والحلول–، ملتقى التأمين التعاوني الرياض، 6-2010/10/7.

44) ناصر عبد الحميد، تقييم تطبيقات وتجارب التأمين التعاوني، ملتقى التأمين التعاوني، الهيئة الإسلامية العلمية للاقتصاد والتمويل، رابطة العالم الإسلامي، الرياض، 20-22 جانفي 2009.

45) هيثم مُحَّد حيدر، الفائض التأميني في شركات التأمين الإسلامي، ملتقى التأمين التعاوني الأول الرياض 20-22 جانفي2009 .

46) يونس صوالحي، الإطار الايداعي لعمليات التكافل وأثره على الفائض، مداخلة ضمن الندوة الدولية: شركات التأمين التقليدي ومؤسسات التأمين التكافلي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 25-26 أفريل 2011.

4. الرسائل الجامعية:

1) المُحَّد فرعون، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف-، 2016-2017.

2) بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس-سطيف 1-، 2012-2013.

3) بوريش أحمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، 2018-2019.

4) بوعزوز جهاد، تسويق منتجات التأمين التكافلي في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة للقطاع "دراسة حالة شركة سلامة للتأمينات –الجزائر–"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر –3–، 2020-2021.

5) بولغب وليد إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة –تجارب الجزائر، تونس وفرنسا–، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف –1–، 2018- 2019.

6) بومعراف إلياس، دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 1، الجزائر.

7) رقيق عقبة، استراتيجيات تطوير التأمين التكافلي كبديل للتأمين التقليدي وأثره في رفع أداء سوق التأمينات في الجزائر –دراسة لبعض التجارب الدولية–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022/07/07.

8) سلامي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

9) عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2010 -2011.

10) مُحَمَّد طلال عادل فخري الشيخلي، منتجات الإقتصاد الإسلامي ودورها في تلبية متطلبات العصر، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل الدكتوراه في العلوم الإسلامية/ قسم الفقه وأصوله– تخصص الفقه وأصوله، جامعة تكريت، العراق.

11) مُحَمَّد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة –دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة سطيف، 2016 -2017.

12) ولد باحمو سمير، دور التدقيق البيئي في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة –حالة القطاع الصناعي بولاية أدرار–، رسالة دكتوراه، جامعة أحمد دراية– أدرار، 2016–2017.

13) مُحَّد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، رسالة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2013 –2014.

5. الدراسات المتخصصة والمعايير الرقابية

1) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المعيار رقم (13)، المضاربة.

2) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المعيار رقم 41 إعادة التأمين الإسلامي.

3) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المعيار: 26 التأمين الإسلامي.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. الكتب:

1.1. الكتب باللغة الفرنسية:

1) Alain Jounot et Christaine Lallement, Développement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises", Afnor, France, 2003.

2) André Sobczak, Nicolas Minvielle, Responsabilité globale: Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert, Avril 2011, Paris,Valérie baron. pratiquer le management de l'environnement: les reponse à vos question !, ANFOR, 2e tirage 2007.

3) Anne Peeters, responsabilité sociales des entreprises ,édition pro, Belgique, 2007.

4) Bernard Forgues et Erik Lootvoet, Avantage concurrentiel durable imitation et ambiguïte causale, Lavoisier | Revue française de gestion, - no 165, 2006.

5) Capron, Michel, Quairel-Lanoizelée François marie France turcotte , iso 26000 une norms hors norme **:** Vers une conception mondaile de la responsabilité sociétale, economica , 2011, France.

6) Commission des communautés européennes, livret vert, promouvoir le carde européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, 2001 .

7) Gerard Garibaldi, Analyse Strategique, Eyrolles, paris, Troisieme Edition Quatrieme Tirage, 2008 .

8) Houda Ghozzi, L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires, Centre de recherche en Management et Organisation. n°7088, 2008.

9) Jean François Claud, L'éthique au service du management, Edition Liaisons, France, 1998.

10) Jean Moussé, Ethique des Affaires : Liberté, Responsabilité, Edition DUNOD, Paris, 2001.

11) Jean-Jacques Lambin, Marketing stratégiqueet opérationnel: du marketing à l'orientation-marché, Chantal de Moerloose, 7édition, Dunod, 2008.

12) Joël Ernult, Arvind Ashta, Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes, Evolution et Perspectives, Cahiers du CEREN 21, 2007.

13) Louis Guay, Les enjeux et Les défis du Développement Durable connaitre, Les presses de l'université Laval, Canada, 2004.

14) Luc De Brobandere, Anne Mikolojccok, La valeur des idées: de la créativité à la stratégie en entreprise, DUNON, Paris, 2007 .

15) Mare. Bertonéche et autres**,** M B A: l'essentiel du managment par les meilleurs professeurs, 2 éme édition , Editions Egrolles Parris, France, 2008.

16) Marie Froçoise Gruyonnard , Frédirique Willard , Au Management environnemental au développement durable des entreprises , France , ADEME , 2004.

17) Michal. Porter, L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance.1ère édition, paris, dunod, 1999.

18) Michel Janquieres, Le manuel du management environnemental, Edition SPA, Paris, 2001.

19) Mohammed Boudjellal, **Les assurances dans un système islamique**, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Ferhat Abbas, Sétif, ’N°0 5, 2005 .

20) Nacer Gasmi, l'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprises: Une source d'avantage concurrentiel. La Revue des Sciences de Gestion /1 - n°223, 2007 .

21) Nicolas Poste, Didier Cazal, Frédéric Chavy, richard sobel, la responsabilité sociale de l’entreprise: nouvelle régulation du capitalisme, les presses universitaires du septention, France, 2011.

22) Patrick Barthel, I ’éthique porté par le courant du développement durable, Association Internationale de Management Stratégique, Université de Metz, 2005.

23) Pierre Petauton**, Théorie et pratique de l'assurance vie**, 3e éd, Dunod, Paris, 2004.

24) Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l’AIMS, Performance sociale et performance financière : Etat de l’art, 2011.

25) Samauel Mercier, L’éthique dans les entreprises, Edition de la découverte et Syros, Paris, 1999.

26) Serge Perrine, Intelligence Economique Et Governance Competitive, Documentation Francais, Paris, 2006.

27) Vincent Lefebvre EFEBVRE et Miruna RADU LEFEBVRE "La responsabilité sociale de l'entreprise contrainte ou Révélateur d'opportunités d'affaires pour l'entrepreneur? CRISC n°2012/4, Paris.

28) Yves enrégle annik souyet, la responsabilité sociétale de l’entreprise, Arnaud Franel édition, France, 2009.

29) Oliver Williamson, The Mechanisms of Governance, Oxford University Press Inc, New York, 1996.

1.1. الكتب باللغة الإنجليزية:

1) Ahmad HERSH, Distinguishing Characteristics of Takaful Insurance in Comparison with Conventional Insurance, Hitit Theology Journal, Volume: 20 Issue:3, December 2021.

2) Ahmed Salem Mulhim, Ahmed Mohammed Sabbagh, “The Islamic Insurance-Theory and Pactice-”, Jordon, 2005.

3) ainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 22; 2012.

4) Al-Ali, Nermien, Comprehensive Intellectual Capital Management :Step-by-Step, John Wiley & Sons, Inc, New Jersy, 2003 .

5) Amin W. Mugera, Sustained Competitive Advantage in Agribusiness :Applying the Resource-Based Theory to Human Resources. international Food and Agribusiness Management Review Volume 15, Issue 4, 2012.

6) Asli Küçükaslan Ekmekçi, The value of environmental management and green product An examination of the energy industry, African Journal of Agricultural Research Vol. 6- 4 January, 2011.

7) Cited by John I. Njuguna, Juja, Kenya, strategic positioning for sustainable competitive advantage: an organizational learning approach, KCA journal of business management: vol. 2,issue 1,2009.

8) Dima Jamali, The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries, Business and Society Review 112, 2007.

9) Freeman Edward. R, strategic management:A stakeholder approach, Cambridge university press , 2010.

10) Gowrie Vinayan Sreenivasan Jayashree, Govindan Marthandan, Critical Success Factors of Sust

11) james rowe , Studying strategy , jim rowe &ventus publishing APS, 2008.

12) Jay Chatzkel, Intellectual Capital, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002.

13) Low Swee Foon, Praveen Balakrishnan Nair, Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No 1, 2010.

14) Minyu Wu, Towards a Stakeholder Perspective on Competitive Advantage, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 4; 2013.

15) Mollie Painter-Morland, Business Ethics as Practice : ethics as the everyday business of business, Cambridge University Press, New York, The United States of America, 2008.

16) Omar Mahdi, Mahmoud Khalid Almsafir, The Role Of Knowledge And Knowledge Management Insustaining Competitive Advantage Within Organizations:A Review**,** African Journal Of Business Management Vol, 5 (23), 2011.

17) Sunhilde Cuc, Simona Tripa , Strategy and sustainable competitive advantage the case of zara fashion chain, fascicle of management and technological engineering, volume vi (xvi), 2007.

18) Susan E. Jackson., Michael A. Hitt Angelo S. Denis, Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management, Jossey-Bass, Usa, 2003.

19) The World Takaful Report 2011.

20) Tobias Frenz, Younes Soualhi, Takaful & Retakaful –advanced principles and practices-, second edition, IBFIM and Munich Re, Kuala Lumpur, 2010.

21) Vngku Rabiah & Others, "Essential guide to takaful (Islamic Insurance)", CERT publication, Bhd, kuala lampur, 2008.

22) Waleed Mjalli Al-Awawdeh, the relationship between target costing and competitive advantage of jordanian private universities, international journal of business and management vol. 7, no. 8; april 2012.

23) Yasemin Y. Kor , Joseph T. Mahoney, Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management, Journal of Management Studies 41:1 January 2004 .

24) Oliver Williamson, The Mechanisms of Governance, Oxford University Press Inc, New York, 1996.

3.1. الرسائل باللغة الاجنبية:

1) Aurélien Acquier, les modales de pilotage du développement durable, de contrôle externe à la conception_innovante , thèse de doctorat , 29-09-2007, Paris, France.

2) Florian Bouyou , le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse de doctorat ,France, avril 2010.

3) Ibrahima Fall, Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée , these de doctorat , Ecole des Mines de Paris, 2008.

4) Ivana Rodic, Responsabilité sociale des entreprises-le développement d'un cadre Européen, mémoire de fin d'études, Institut Européen de l'université de Genève, 2007.

5) Manuela Pastore-cheverot, les stratégies de RSE des grandes entreprises ;les facteurs d'influences, thèse de doctorat, Université Paul Verlaines Metz, 2011.

6) Sarra Rajhi Oueslati, Systemes d'information ressources humaines et identification des competences distinctives, these de doctorat, tunis, 2010.

1.4. بحوث المؤتمرات والندوات العلمية باللغة الأجنبية:

1) Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New york Times Magazine, September 13, 1970 Available at: www.communicationresponsable. fr .

6. المواقع الإلكترونية:

1) بانوراما التأمين، متوفر على الموقع: https://insurancepanorama.com/

2) حسين حامد حسان، أسس التكافل التعاوني في ضوء الشريعة الإسلامية، الموقع الرسمي للدكتور حسين حامد حسان https://drive.google.com/.

3) حسين حامد حسان، أسس التكافل التعاوني في ضوء الشريعة الإسلامية، متوفر على الموقع: https://drive.google.com/

4) حسين عبد المطلب الأسرج، دور الوقف الإسلامي في تفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات، متوفر على الموقع: https://elasrag.wordpress.com

5) مبادئ التأمين، البنك المركزي السعودي، متوفر على الموقع: https://sama.gov.sa/

6) مبادئ الخمسين، متوفر على الموقع: https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/uae-in-the-future/the-principles-of-the-50

7) متوفر على الموقع: https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/economy/islamic-economy

8) نحن الإمارات 2031 "نحو قمم جديدة"، ص6. متوفرة Info@pmo.gov.ae

9) نظام الحلال الإماراتي، متوفر على الموقع: https://moiat.gov.ae/programs/halal

10) هيئة التأمين، التقرير السنوي لنشاط قطاع التأمين في الإمارات عام 2014، متوفر على الموقع: https://www.centralbank.ae/media/

11) https://manifest.univ-ouargla.dz/.

12) متوفر على الموقع: https://binbaz.org.sa/fatwas

13) وهيبة مقدم ، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، . متوفر على الموقع:

14) http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE

15) -التقرير المتكامل 2024، الشركة الإسلامية العربية للتأمين – سلامة (ش.م.ع)

16) متوفر على الموقع: https://salama.ae/wp-content/uploads/2024

17) -Integrated Report 2023: https://salama.ae/wp-content/uploads

18) -Integrated Report 2022: https://salama.ae/ 2022-En

19) -Integrated Report 2021: https://salama.ae/ 2021-English

20) AMAN Integrated Report 2024:https://aman.ae/home/wp-content/uploads/2025

21) -Sustainability Report 2023 AMAN: https://aman.ae/home/wp-content/uploads/2024

22) -Sustainability Report 2022 AMAN: https://aman.ae/home/wp-content/uploads/2023

23) -Annual Report 2021: https://aman.ae/home/wp-content/uploads/2022

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الاهداء..... /

شكر وعرفان..... /

مقدمة..... ا-ح

الجزء النظري

الفصل الأوّل: التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

تمهيد ***13***

1-المسؤولية الاجتماعية للشركات: مفاهيم وأسس **14**

1-1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات..... **14**

1-2- المسؤولية الاجتماعية للشركات بين مؤيد ومعارض..... **22**

1-3- أهمية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات..... **25**

2- أصحاب المصالح..... **32**

2-1- مفهوم أصحاب المصالح..... **33**

2-2-تصنيف أصحاب المصالح..... **34**

3- الأداء الاجتماعي..... **36**

3- 1-تعريف الأداء الاجتماعي..... **36**

3-2-مبادئ الأداء الاجتماعي **38**

خلاصـة الفصل **40**

الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة: مفاهيم أساسية ووجهات مستقبلية

تمهيد **41**

1-الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة..... **42**

1-1- التأصيل النظري للميزة التنافسية المستدامة..... **42**

1-2-أنواع الميزة التنافسية المستدامة **وسبل** استدامتها..... **52**

1-3-مصادر الميزة التنافسية المستدامة..... 55
2- الإستراتيجيات العامة للمنافسة..... 64
2-1-استراتيجية ريادة التكلفة 66
2-2- استراتيجية التمايز..... 68
2-3- استراتيجية التركيز..... 72
3- المقاربات المفسرة لبناء الميزة التنافسية المستدامة..... 74
3-1- المقاربة المبنية على الموارد..... 74
3-2-المقاربة المبنية على العلاقات 77
3-3- المقاربة المبنية على المعرفة..... 77
خلاصة الفصل..... 79
الفصل الثالث :المسؤولية الاجتماعية كمدخل لبناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي
تمهيد 80
1-مدخل مفاهيمي للتامين التكافلي..... 81
1-1-الإطار النظري للتأمين..... 81
1-2-ماهية التأمين التكافلي..... 85
1-3- الدور التنموي للتأمين التكافلي وأهدافه..... 105
2-مؤسسات التأمين التكافلي..... 110
1-الاطار العام لمؤسسات التأمين التكافلي..... 111
1-1- تعريف مؤسسات التأمين التكافلي..... 111
1-2-خصائص مؤسسات التأمين التكافلي..... 112
1-3-أهداف مؤسسات التأمين التكافلي..... 114
2- الاطار الوظيفي لمؤسسات التأمين التكافلي..... 115
2-1-الحسابات والعلاقات المالية في مؤسسات التأمين التكافلي..... 115
2-2-وظائف مؤسسات التأمين التكافلي..... 119
2-3-الصّيغ الإدارية والاستثمارية في مؤسسات التأمين التكافلي..... 121
3-الفائض التأميني في مؤسسات التأمين التكافلي..... 127
3-1-تعريف الفائض في مؤسسات التأمين التكافلي..... 127
3-2-صور توزيع الفائض التأميني واستثماره:..... 129
3-المسؤولية الاجتماعية كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة 132

3-1-المسؤولية الاجتماعية مصدر للكفاءة في المؤسسات التكافلية..... 132
3-2-المسؤولية الاجتماعية مصدر للجودة في المؤسسات التكافلية..... 133
3-3-المسؤولية الاجتماعية مصدر للإبداع في المؤسسات التكافلية..... 134
3-4-المسؤولية الاجتماعية للاستجابة المتميزة لحاجات العميل 136
خلاصـة الفصل..... 141

الجزء التطبيقي

الفصل الرابع: واقع التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة

تمهيد..... 144
1-لمحة عن الاقتصاد الإماراتي..... 145
1-1- نبذة عن الإمارات..... 145
1-2-رؤية 2021..... 150
1-3-رؤية 2031..... 153
1-3-مئوية الإمارات 2071..... 155
2-التأمين التكافلي في دولة الإمارات العربية المتحدة..... 158
2-1- التأمين التكافلي في الإمارات بين التطور والتحديات..... 158
2-2-عوامل نجاح وتطور التأمين التكافلي في الإمارات العربية المتحدة 160
2-3-تحديات وآفاق التأمين التكافلي في الإمارات العربية المتحدة..... 163
خلاصة الفصل..... 176

الفصل الخامس: دراسة تطبيقية لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة على مستوى مؤسستي: سلامة وأمان الإماراتية

تمهيد..... 178
1-لمحة عن المؤسستين محل الدراسة..... 179
1-1- الشركة الإسلامية العربية للتأمين -سلامة-..... 179
1-2- مؤسسة دبي الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين ش.م.ع -أمان-..... 184
2- ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة..... 187
2-1- الشركة الإسلامية العربية للتأمين -سلامة-..... 187
2-1-1- التحول من منظور التكلفة إلى منظور الاستثمار..... 187

2-1-2- مسؤولية اجتماعية أصيلة..... 190
2-1-3- الممارسات الاجتماعية والبيئية 191
2-1-4- الخلق المشترك للقيمة 196
2-1-5- بناء أصول غير ملموسة للشركة..... 204
2-2- مؤسسة دبي الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين ش.م.ع –أمان-..... 210
2-2-1-التحول من منظور التكلفة إلى منظور الاستثمار..... 210
2-2-2- مسؤولية اجتماعية أصيلة..... 213
2-2-3- الممارسات الاجتماعية والبيئية 214
2-2-4- الخلق المشترك للقيمة 217
2-2-5- بناء أصول غير ملموسة للشركة..... 219
تقنية تحليل المضمون 223
خلاصة الفصل..... 229
خاتمة..... 230
قائمة المراجع..... 237
فهرس المحتويات 268
قائمة الأشكال..... 275
قائمة الجداول..... 279
الملاحق..... 282
الملخص..... 287

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم (01): هرم كارول (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية للشركات	28
الشكل رقم (02): نموذج Carroll للأداء الاجتماعي للمؤسسات	38
الشكل رقم (03): الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية	44
الشكل رقم (04): سلسلة القيمة	45
الشكل رقم (05): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	55
الشكل رقم (06): مساهمة الكفاءات المتميزة في خلق الميزة التنافسية	57
الشكل رقم (07): أهمية الجودة في بناء المزايا التنافسية	60
الشكل رقم (08): الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ M– Porter	64
الشكل رقم (09): منحنى الخبرة	65
الشكل رقم (10): مضامين سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز	68
الشكل رقم (11): خصائص الموارد المولدة للميزة التنافسية المستدامة	74
الشكل رقم (12): تطبيق صيغة المضاربة في استثمار أموال صندوق المشتركين	122
الشكل رقم (13): صيغة الوكالة في العلاقة بين المساهمين والصندوق	123
الشكل رقم (14): أشكال توزيع الفائض التأميني في التطبيقات المعاصرة	129
الشكل رقم (15): الخطة الإستراتيجية للوزارة 2017–2021	148
الشكل رقم (16): مواءمة إستراتيجية التربية والتعليم مع رؤية الإمارات	149

الشكل رقم (17): المدخلات الداخلية والخارجية للحوكمة 150

الشكل رقم (18):تطور صناعة التأمين التكافلي خلال الفترة 2014/2030

الشكل رقم (19): مركز دولة الإمارات العربية المتحدة في القطاعات السبعة 167

الشكل رقم (20):التوجهات الرئيسية للخطة الاستراتيجية 172

الشكل رقم (21):محاور للخطة الاستراتيجية 173

الشكل رقم (22): الموضوعات الأساسية لنهج الاستدامة في مؤسسة سلامة 187

الشكل رقم (23):إجمالي معدل الدوران و التوظيف

الشكل رقم (24):نسبة الموظفين الذين أكملوا تدريب الامن السيبراني

الشكل رقم (25): كثافة استهلاك الطاقة (جيجا جول / موظف)

الشكل رقم (26): نسبة التوطين

الشكل رقم (27): أصحاب المصلحة في شركة أمان 210

الشكل رقم (28): تقييم الأهمية النسبية. 211

الشكل رقم (29): مبادرات المسؤولية الاجتماعية لأمان 214

الشكل رقم (30): حساب البصمة الكربونية 216

فهرس الجداول

عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم (01): أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات.	30
الجدول رقم (02): أبعاد إستراتيجية التمييز.	68
الجدول رقم (03): خصائص الموارد المولدة للميزة التنافسية المستدامة.	73
الجدول رقم (04): الفروق الجوهرية بين التأمين التكافلي والتأمين التجاري.	95
الجدول رقم (05): الفرق بين فائض التأمين الإسلامي وربح التأمين التجاري.	128
الجدول رقم (06): أصول الصناعة المالية الإسلامية في العالم.	164
الجدول رقم (07): المؤشرات المالية لمؤسسة سلامة.	182
الجدول رقم (08): إجمالي ساعات التدريب.	191
الجدول رقم (09): متوسط ساعات التدريب لكل موظف.	192
الجدول رقم (10): هيئة الحوكمة– مجلس الإدارة حسب الجنس.	193
الجدول رقم (11): يبين استهلاك المياه بالمتر مربع (م^3).	198
الجدول رقم (12): الشكاوى المنبثقة المتعلقة بانتهاك خصوصية العملاء وفقدان بيانات العملاء.	207

الملاحق

فهرس الملاحق

رقم وعنوان الملحق	رقم الصفحة
الملحق رقم (01): الملحق رقم1 مشاركة أصحاب المصلحة سلامة تقرير الاستدامة 2024.	254
الملحق رقم (02): الموضوعات الجوهرية لسلامة.	285
الملحق رقم (03): طرق التواصل الشركة مع أصحاب المصلحة امان.	286

الملحق رقم(1) مشاركة أصحاب المصلحة سلامة تقرير الاستدامة 2024، ص 43.

مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين	طرق التواصل الحالية
المشتركون	• الموقع الإلكتروني • العملاء المباشرون • قناة الوسطاء • المواد التسويقية • وسائل التواصل الاجتماعي • تقييمات العملاء عبر الإنترنت • مكالمات الجودة من قبل قسم العمليات • بوابة الشكاوى التابعة للمصرف المركزي
مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا	• الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية • الاجتماعات الدورية للجان • فعاليات الشركة • اجتماع الجمعية العمومية السنوي
الموظفون	• تقييمات الأداء • برامج التدريب الداخلية • الإعلانات الداخلية • فعاليات الشركة • مقابلات إنهاء الخدمة
المساهمون	• اجتماع الجمعية العمومية السنوي • الاجتماعات الدورية مع بعض كبار المساهمين • الإفصاحات التنظيمية الدورية
المجتمع	• الأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، بما في ذلك التبرعات وعمليات الرعاية والمشاركة في المبادرات المحلية والعمل التطوعي
الجهات الحكومية (هيئة الأوراق المالية والسلع، المصرف المركزي، سوق دبي المالي، دائرة الصحة في أبوظبي ودبي، دائرة التنمية الاقتصادية، وجمعية الإمارات للتأمين)	• التواصل المباشر عبر البريد الإلكتروني والهاتف • المنتديات المحلية • المناقصات الحكومية • الندوات **الافتراضية**
شركاء الأعمال (شركات إعادة التأمين، مدراء الطرف الثالث، الوسطاء)	• الاجتماعات المنتظمة مع شركاء محددين • مراجعات الأعمال الدورية
وكالات التصنيف	• المراجعات الدورية (على أساس سنوي)

الملحق رقم (2): الموضوعات الجوهرية لسلامة.

موضوع جوهري	التعريف
إدارة البيئة	تشمل التدابير التي تتخذها الشركة لإدارة الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها والامتثال للمبادرات والأنظمة البيئية المحلية والعالمية. ويمكن أن تشمل مبادرات إدارة البيئة مجالات مثل استهلاك الطاقة والمياه، وإدارة النفايات، والحفاظ على البيئة، وغيرها.
تغير المناخ	يشمل تقييم الشركة لمستوى تعرضها للمخاطر والفرص المتعلقة بتغير المناخ، والمبادرات التي تنفذها لإدارتها. وقد تتضمن هذه المبادرات دمج الجوانب المناخية في الحوكمة والاستراتيجية وعمليات إدارة المخاطر، إضافة إلى أي تدابير تتخذها الشركة لرصد انبعاثات غازات الدفيئة وإدارتها.
حماية البيانات وخصوصية العملاء	تشمل نهج الشركة في حماية أي بيانات سرية بحوزتها، بما في ذلك البيانات المتعلقة بالعملاء أو أصحاب المصلحة الآخرين. وتشمل التدابير السياسات والإجراءات والأنظمة التقنية المستخدمة لإدارة تداول البيانات والوصول إليها واستخدامها أو تسربها.
تصنيف معلومات المنتجات والخدمات	يشمل نهج الشركة في تسويق منتجاتها وخدماتها بطريقة أخلاقية وشفافة، وضمان دقة الادعاءات المتعلقة بالمنتجات، والامتثال للأنظمة واللوائح المعمول بها.
دعم المجتمع	يشمل دعم الشركة للمجتمعات التي تعمل فيها وكيفية إدارتها لأثر عملياتها التجارية على رفاه المجتمع. وقد تتضمن المبادرات المشاركة المجتمعية، والمساهمات المالية، وحملات التوعية والتدريب، وعمليات الرعاية والفعاليات.
الابتكار والتحول الرقمي	يشمل تطوير وتنفيذ منتجات وخدمات وتقنيات مبتكرة تستجيب لاحتياجات العملاء المتغيرة، وتعزز تجربتهم، وتتناول المخاطر الناشئة. ويشمل ذلك تبني الأدوات الرقمية، وتقديم حلول تأمينية مخصصة، ومنصات سهلة الاستخدام تعزز من سهولة الوصول والكفاءة والتفاعل، وتسهم في بناء الثقة والعلاقات طويلة الأجل مع حملة الوثائق.
استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب	يشمل استثمار الشركة في تطوير قدرات كوادرها من خلال برامج التدريب والتطوير، وتوفير التغذية الراجعة من خلال تقييمات الأداء الدورية، وإتاحة مسارات للتطور الوظيفي، وتعزيز الاحتفاظ بالموظفين من خلال مبادرات التفاعل والدعم.
تكافؤ الفرص والتنوع والشمول	يشمل التدابير الهادفة إلى تعزيز التنوع والعدالة والشمول في بيئة العمل، وتطبيق ممارسات عدم التمييز التي تعود بالفائدة داخليًا وعلى المجتمع ككل.
الأداء المالي	يشمل جهود الشركة للحفاظ على الربحية وتحقيق النمو المستدام وزيادة قيمة حقوق المساهمين مع مرور الوقت من خلال استراتيجية نمو واضحة المعالم.
الحوكمة وأخلاقيات الأعمال	تشمل السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بالحوكمة والتي تضمن التزام الشركة وجميع موظفيها، بمن فيهم مجلس الإدارة والإدارة العليا، بأعلى معايير السلوك الأخلاقي، والامتثال للأنظمة والقوانين المعمول بها، وتعزيز ممارسات الحوكمة القوية التي تصب في مصلحة أصحاب المصلحة.
دمج العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في التحليل واتخاذ القرار	يشمل دمج اعتبارات العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في عمليات التحليل واتخاذ القرارات، بما في ذلك تحديد وتقييم الأثر المحتمل للعوامل الجوهرية في هذا المجال، إلى جانب العوامل المالية، عند اتخاذ قرارات الاستثمار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة.

الملحق رقم (03): يوضح طرق التواصل الشركة مع أصحاب المصلحة امان.

أصحاب المصلحة	طرق التواصل
العملاء	• موقع أمان الشبكي • قنوات الخدمة • التقارير المتاحة للجمهور • وسائط الإعلام
الموظفون	• قنوات الاتصال الداخلي • قواعد سلوك العمل • أنشطة مشاركة الموظفين
الحوكمة	• الشراكات الحكومية • تقرير الحوكمة • تقارير المراجعة • تقارير أخرى مطلوبة
أصحاب المصلحة	• التقارير المالية للجمعية • العمومية السنوية • تقرير الحوكمة
المجتمع	• الإعلام • تقارير وسائل التواصل الاجتماعي والرقمي النسوية • المبادرات الاجتماعية
الموردون	• الشراكات • الاجتماعات • العقود
البيئة	• موردو الطاقة • مزودو الموارد الحكومية

الملخص:

تهدف هذه الرسالة إلى دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي، من خلال دراسة حالة عينة من مؤسسات التأمين التكافلي الإماراتية. وقد عالجت هذه الدراسة إشكالية جد مهمة والتي تتمحور حول الدور المهم الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات التأمين التكافلي نظرا لحداثة الصناعة التكافلية من جهة والأثر الذي يعود على مؤسسات التأمين التكافلي من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية في ظل عدالة اجتماعية ومواءمة بيئية من جهة أخرى، حيث تعتبر هذه الأخيرة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة وبالتالي بناء الميزة التنافسية لها، كما أنها تدعم وتعزز استدامة تلك الميزة.

ارتباطا بإشكالية الدراسة وتحقيقا لأهدافها، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين جانب نظري والذي احتوى ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وخُصص الفصل الثاني للميزة التنافسية المستدامة كمفاهيم أساسية ووجهات مستقبلية، أما الفصل الثالث فكان تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية كمدخل لبناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي. وتضمن الجزء التطبيقي فصلين تناول الفصل الرابع واقع التأمين في دولة الإمارات العربية، وخُصص الفصل الخامس لدراسة تطبيقية لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة على مستوى مؤسستي: الشركة الإسلامية العربية للتأمين –سلامة– ومؤسسة دبي الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين ش.م.ع –أمان–.

وأخيرا، فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج والمقترحات التي تهدف إلى إبراز العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التأمين التكافلي، في ظل آليات ومبادئ الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، مؤسسات التأمين التكافلي، الميزة التنافسية المستدامة، الإمارات العربية المتحدة.

Abstract:

This thesis aims to examine the role of corporate social responsibility (CSR) in building a sustainable competitive advantage within Takaful insurance institutions, through a case study of a sample of Emirati Takaful insurance companies. The study addresses a highly significant research problem centered on the important role played by CSR in Takaful insurance institutions, given the relative novelty of the Takaful industry on the one hand, and the impact on these institutions resulting from the adoption of CSR practices within a framework of social justice and environmental alignment on the other. These factors are considered fundamental in enhancing institutional performance, improving corporate reputation, and consequently building a competitive advantage, while also supporting and reinforcing the sustainability of that advantage.

In line with the research problem and in order to achieve the study's objectives, the thesis is divided into two main parts: a theoretical and an applied component. The theoretical part consists of three chapters. The first chapter addresses the theoretical foundations of corporate social responsibility, the second is devoted to sustainable competitive advantage as a core concept and future perspective, while the third chapter discusses CSR as an approach to building sustainable competitive advantage in Takaful insurance institutions. The applied part includes two chapters: the fourth chapter examines the reality of the insurance sector in the United Arab Emirates, and the fifth chapter presents an applied study on the contribution of CSR to building sustainable competitive advantage in two institutions, namely the Islamic Arab Insurance Company (SALAMA) and Dubai Islamic Insurance and Reinsurance Company (AMAN).

Finally, the study reaches a set of results and recommendations aimed at highlighting the relationship between CSR practices and the dimensions of sustainable competitive advantage in Takaful insurance institutions, within the framework of governance mechanisms and principles.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Takaful Insurance Institutions, Sustainable Competitive Advantage, United Arab Emirates.

Résumé :

Cette thèse vise à étudier le rôle de la responsabilité sociale dans la construction d'un avantage concurrentiel durable au sein des المؤسسات d'assurance takaful, à travers une étude de cas portant sur un échantillon d'institutions d'assurance takaful aux Émirats arabes unis. Cette recherche traite une problématique majeure centrée sur le rôle fondamental joué par la responsabilité sociale dans les institutions d'assurance takaful, compte tenu de la relative nouveauté de l'industrie takaful d'une part, et des effets positifs découlant de l'adoption de la responsabilité sociale dans un cadre de justice sociale et d'harmonisation environnementale d'autre part. Ces éléments sont considérés comme des facteurs essentiels contribuant à l'amélioration de la performance organisationnelle, au renforcement de la réputation institutionnelle et, par conséquent, à la construction d'un avantage concurrentiel, tout en assurant sa pérennité.

En lien avec la problématique et afin d'atteindre les objectifs fixés, l'étude a été structurée en deux parties. La partie théorique comprend trois chapitres : le premier traite des fondements théoriques de la responsabilité sociale des entreprises ; le deuxième est consacré à l'avantage concurrentiel durable en tant que concept fondamental et à ses perspectives futures ; le troisième aborde la responsabilité sociale comme levier de construction d'un avantage concurrentiel durable dans les institutions d'assurance takaful. La partie empirique comprend deux chapitres : le quatrième examine la réalité du secteur des assurances aux Émirats arabes unis ; le cinquième présente une étude appliquée sur la contribution de la responsabilité sociale à la construction d'un avantage concurrentiel durable au sein de deux institutions, à savoir la Compagnie Islamique Arabe d'Assurance – Salama – et la Société Islamique de Dubaï d'Assurance et de Réassurance (Aman PJSC).

Enfin, l'étude a abouti à un ensemble de résultats et de recommandations visant à mettre en évidence la relation entre les pratiques de responsabilité sociale et les dimensions de l'avantage concurrentiel durable dans les institutions d'assurance takaful, dans le cadre des mécanismes et des principes de gouvernance.

Mots-clés : Responsabilité sociale, institutions d'assurance takaful, avantage concurrentiel durable, Émirats arabes unis.