

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

## - تجربة مصرف أبوظبي الإسلامي -

أ. عادل بن عطاء الله

جامعة سطيف1

الملخص:

في عالم يتصف بالعمولة وبالأزمات الاقتصادية والمالية أصبح ضروري على المؤسسات أن تعي وتواكب أثرها في المجتمع حيث لم يعد تقييم المؤسسات بما فيها المصارف الإسلامية يعتمد على ربحيتها فحسب انما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد في خلق بيئة تنافسية قادرة على التعامل مع مختلف التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والادارية وكان من أبرز هذه المفاهيم المسؤولية الاجتماعية، إذ تمثل هذه الأخيرة الجسر الذي تؤدي من خلاله المؤسسات عموما والمصارف الإسلامية خصوصا واجبها نحو المجتمع، فهذه المصارف لا تسعى لتحقيق العائد فقط إرضاء لرغبات المساهمين، بل عليها أيضا مراعاة حاجات ورغبات العاملين والمتعاملين والمجتمع المتواجدة به، وهذا حتى يكتب لها الديمومة والاستمرار والنجاح، فالاهتمام بالخدمات الاجتماعية يعد واجبا أخلاقيا لكنه أيضا أحد وسائل تحسين الإنتاجية وتعظيم الأرباح، وهذا ما دفع بالعديد من المصارف الإسلامية إلى وضع برامج وسياسات مستقاة من الشريعة الإسلامية لتطوير منتجات أكثر تماشيا مع المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية، واكسابها ميزات تنافسية من أجل تحسين وضعها وقدرتها على التنافس في الأسواق العالمية. كلمات المفتاح: المسؤولية الاجتماعية - الميزة التنافسية - مصرف أبوظبي الإسلامي - المجتمع - الخدمات الاجتماعية.

Abstract:

In a world characterized by globalization and economic and financial crises, it is necessary for institutions to be aware of their impact in society. The evaluation of institutions, including Islamic banks, is not only dependent on profitability but also modern concepts that help create a competitive environment capable of dealing with various economic, social, technological and administrative developments, The most important of these concepts is social responsibility, as the latter represents the bridge through which institutions in general and Islamic banks in particular, their duty towards society, these banks not only seek to achieve the return to satisfy the wishes of shareholders, but also take into account the needs of The interest of social services is a moral duty, but it is also one of the means of improving productivity and maximizing profits, This has led many Islamic banks to develop programs and policies derived from Islamic law to develop products more in line with The modern concept of social responsibility and its competitive advantages in order to improve its position and its competitiveness in world markets.

Key words: Social Responsibility- The competitive advantage - Abu Dhabi Islamic Bank – the Society - social services.

تمهيد:

لقد أصبحت المصارف الإسلامية حقيقة واقعة تعدت إطار التواجد إلى آفاق التفاعل والابتكار والتعامل بإيجابية مع المشكلات والأزمات الاقتصادية والمالية التي تواجه العالم اليوم، ففي ظل تسارع المنافسة العالمية بين المؤسسات المحلية والدولية بما فيها المصارف الإسلامية أصبح التوجه ليس فقط لكسب الربح، فلم تعد تلك المؤسسات تعتمد على بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، بل تعدى ذلك إلى خدمة المجتمع الذي تعمل فيه كونها ليست في معزل عنه وتنهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها المختلفة لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، فصارت تتسارع لتقديم خدمات نحو المجتمع وهو ما عرف بالمسؤولية الاجتماعية، والتي تعد ولا ريب هذه الأخيرة من أبرز القضايا التي تشغل مختلف المؤسسات التي تحددها تطلعاتها

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

لغد أفضل، ومرد ذلك هو أهمية الغاية التي تصبوا إليها فهي في مسعاها تهدف للارتقاء في سلم احتياجات الشعوب والمجتمعات، لذا أصبحت المؤسسات بما فيها المصارف الإسلامية مطالبة بالتزفع عن الاعمال الروتينية والاهتمام بالاستراتيجيات والسياسات التي تساعد على استمرارها وتقدمها كما يحتم عليها العمل أكثر لاكتساب ميزات تنافسية من اجل تحسين وضعها وموقعها في سوق العمل، وبناء على ما سبق تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية ان تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى أربعة محاور رئيسية هي:

- المحور الأول: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية.
  - المحور الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.
  - المحور الثالث: المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية.
  - المحور الرابع: المسؤولية الاجتماعية وتعزيز الميزة التنافسية بمصرف أبوظبي الاسلامي.
1. أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية.

قبل التطرق إلى مفهوم المسؤولية في المصارف الإسلامية نلقي نظرة عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصفة عامة واهم العناصر المتعلقة بها.

### 1.1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أحد المفاهيم الحديثة الغير المجمع على تعريفها الإجرائي، بالرغم من وضوح جوهرها النظري، وهو انسجام المؤسسات في أعمالها وأنشطتها مع توقعات المجتمع، واستجابتها لمتطلباته القانونية والأخلاقية والبيئية.

وبالاستناد إلى جوهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حسب ما اتضح سابقا، فإنه يشكل أهم القضايا، التي تعمل الهيئات الدولية الاجتماعية على إيجاد أطر نظرية وتطبيقية لها.

فيعرفها المجلس العالمي الأعلى للتنمية المستدامة كما يلي: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي إلزام منظمات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي، والمساهمة في التنمية الاقتصادية، وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرهم فضلا عن التجمعات المحلية والمجتمع عامة<sup>1</sup>.

كما يعرفها الاتحاد الأوروبي على أنها ذلك المفهوم الذي تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات إجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسؤوليتها اتجاه المجتمع<sup>2</sup>.

ويعرفها أيضا تامر بكري على أنها مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية المطاف جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها<sup>3</sup>.

وفي هذا المنظور، تؤكد معظم التعاريف على حقيقة أنه في الأفق الزمني الطويل، يجب أن تذهب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى أبعد من البحث عن الربح في المدى القصير، ومن بين التعاريف المقترحة والتي تؤكد هذه النظرة تعريف كارول، الذي يعتبر عموما الأكمل وأصبح الأساس لنماذج نظرية عدة وضعت في وقت لاحق، وتقترب أن "المسؤولية الاجتماعية للشركات تتماشى مع التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية من طرف المجتمع في وقت معين".

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

4

وبعد تبني تعريف كارول يصبح للمسؤولية الاجتماعية للشركات أربعة أبعاد رئيسية وهي :

(أ) المسؤوليات الاقتصادية: وتتعلق المسؤوليات الاقتصادية بشرط وجود الشركة الذي يركز على أن تكون منتجة ومربحة.

(ب) المسؤوليات القانونية: أما المسؤوليات القانونية تعني أن الشركات تقوم بواجباتها وفقا للقوانين الاقتصادية.

(ج) المسؤوليات الأخلاقية: وتتطلب المسؤوليات الأخلاقية التقيد بقوانين سلوك الشركات المعمول بها.

(د) المسؤوليات الخيرية أو الإنسانية: فهي تعكس الرغبة في رؤية الشركات تعمل في مجال تحسين رفاه المجتمع.

فمن خلال التعاريف السابقة نستنتج العناصر التي تركز عليها المسؤولية الاجتماعية وهي:

- الالتزام: لا يقصد به الالتزام القانوني الذي تفرضه التشريعات، بل ويعني ذلك الالتزام الأخلاقي النابع من رؤية المؤسسة وثقافتها، والمتسمة بروح المسؤولية.

- الاستدامة: ونقصد بها ديمومة تبني المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يعكس إرادة المؤسسة في دمجها ضمن أهدافها الأساسية.

- أصحاب المصلحة: يعني ذلك أن المسؤولية الاجتماعية لا تختص فقط بالمساهمين، بل تشمل جميع من لهم علاقة بالمؤسسة من عاملين، مستهلكين، موردين، حكومة، بيئة<sup>5</sup>.

2.1. أسباب الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية: تعود أسباب الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية إلى بعدين هما:

1.2.1. البعد الكلي: يمثل المتغيرات الكلية ونذكر منها ما يلي:

- الكوارث والفضائح الأخلاقية: أو ما يسميه البعض ثمن تجاهل التبعات والتي نذكر منها علي سبيل المثال لا الحصر، ظاهرة الاحتباس الحراري كارثة معمل كاريبايد في بوبال بالهند الذي أودى بحياة أكثر من 6000 شخص، إضافة إلى فضائح الرشوة للشركات العالمية والمخالفات في حق الإنسانية<sup>6</sup>.

- الضغوط الشعبية والحكومية والدولية: وتبرز من خلال التشريعات الداعية لحماية المستهلك والبيئة والعمل والأمن والدور الإيجابي للمنظمات في تحقيق حقوق الإنسان.

- التطور التكنولوجي: لقد ساهم التطور التكنولوجي أو الثورة التكنولوجية في مجالات تقنية المواد وحركات التشغيل توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين<sup>7</sup>.

2.2.1. البعد الجزئي: بمعنى المتغيرات الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها ونذكر منها ما يلي:

- تغير هدف المؤسسة: إن هدف الربح لم يعد كافيا حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية.

- تغير دور الإدارة: لم تعد الإدارة (إدارة المؤسسة) مسؤولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل العملاء والرأي العام والنقابات والممولين.

3.1. أهمية المسؤولية الاجتماعية: وتتجلى في<sup>8</sup>:

1.3.1. بالنسبة للمؤسسة: تتمثل أهميتها في (تحسين صورة المؤسسة في المجتمع خاصة لدى العملاء والعمال، تؤدي إلى تحسين مناخ العمل وتبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، زيادة المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية).

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

2.3.1. بالنسبة للمجتمع: تتمثل في (تحسن نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع، زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح معها، تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، الارتقاء بالتنمية من خلال زيادة وعي الأفراد وهذا ما يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية).

3.3.1. بالنسبة للدولة: تتمثل في (تخفيف الأعباء التي كانت تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والخدمات الاجتماعية الأخرى، تؤدي إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية).

4.1. مبادئ المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في<sup>9</sup>:

1.4.1. مبدأ الشفافية: أن تفصح المؤسسة بشكل واضح عن سياساتها وأنشطتها وأن تكون هذه المعلومات متاحة لمن لهم علاقة بها.

2.4.1. مبدأ القابلية للمساءلة: أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية بطريقة واضحة وإلى حد ملائم السياسات والقرارات التي تقوم بها.

3.4.1. مبدأ الإذعان القانوني: أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين التي تفرض عليها.

4.4.1. مبدأ احترام الأعراف الدولية: احترام الاتفاقيات الدولية والحكومية عند قيامها بتطوير سياساتها.

5.4.1. مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: إقرارها بأن هناك تنوع بمصالح الأطراف المعنية ويجب احترامها.

6.4.1. مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

5.1. خطوات بناء برنامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: ونلخصها فيما يلي<sup>10</sup>:

- مراجعة رؤية ورسالة المؤسسة ومدى حاجتهما إلى التغيير أو التقويم وتعميم هذه الرؤية والرسالة داخليا على العاملين بمختلف مستوياتهم وخارجيا على المستهلكين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح.

- ابتكار ثقافة مؤسسية تعتمد على المشاورة وتبني الآراء الخلاقة من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم لتقديم الأفكار ذات الصلة بقضايا البيئة وتعميق مساهمات المنظمة الخلاقة إجتماعيا.

- مراجعة البرامج السائدة لإشاعة الثقافة المشار إليها أعلاه كالتدريب والتعليم والتمكين من خلال زيادة الصلاحيات الممنوحة للمستويات الأدنى.

- مراجعة سياسات المؤسسة في مجالات حقوق الإنسان وحقوق العاملين ومسؤولية مجالس الإدارة وأصحاب المصالح وإجراء التغييرات اللازمة بما يعمق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

- مراجعة سياسات الاختبار والتعيين مراعاة لمتطلبات سوق العمل والإعتمادات الاجتماعية للمشمولين بتلك السياسات.

- إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المؤسسة مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج العرضية وترشيد الإستهلاك لمصادر الطاقة المختلفة وكل ما يتعلق بالاستخدام الأمثل لمنتجات المؤسسة المعنية.

- تشجيع المستثمرين وحملة الأسهم في المؤسسة بأن يراعوا بدورهم مسؤولياتهم إجتماعيا وعدم ترك المؤسسة مسؤولة عن ذلك فقط.

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

2. أساسيات حول للميزة التنافسية.

1.2. مفهوم الميزة التنافسية.

1.1.2. تعريف الميزة التنافسية: وفيما يلي نذكر أهم التعاريف التي جاءت حولها.

يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>11</sup>.

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية"<sup>12</sup>، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها<sup>13</sup>.

تعريف علي السلمي: القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>14</sup>

تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.<sup>15</sup>

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفؤة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

وتتحقق عندما تكون الشركة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين.

ومما تقدم نرى بأن الميزة التنافسية للشركة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق.

وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلاله الاداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.<sup>16</sup>

2.1.2. خصائص الميزة التنافسية: تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:<sup>17</sup>

- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
  - تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
  - تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى الزبائن.
  - ينبغي أن تؤثر في سلوك الزبائن وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة .
  - تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
  - وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:<sup>18</sup>
  - حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
  - الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
  - إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- 3.1.2. أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:**<sup>19</sup>
- ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.
- يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة<sup>20</sup> للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين.
- ميزة التميز: نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.
- 2.2. مصادر الميزة التنافسية:** هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...الخ)<sup>21</sup>.
- إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية.
- ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:<sup>22</sup>
- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.
  - الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

- المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

3.2. أبعاد الميزة التنافسية: تعمل الإدارة العليا في المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات.

ويرى اللامي<sup>23</sup> بأن وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات، وقد تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية، ومن خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا أن هناك نوعا من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعا والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعدا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم، ونظرا لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير المعتمد في البحث والمتمثل في الميزة التنافسية، والتي نذكرها فيما يلي: <sup>24</sup>

1.3.2. بعد الكلفة: إن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن المؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية المؤسسة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2.3.2. بعد الجودة: إن حصول المؤسسة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها.

تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

ويشير (Krajewsky and Ritzman) إلى أن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمؤسسات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

كما تعني الجودة القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن.

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

ويرى (رسلان) بان الجودة هي جودة المؤسسة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليلًا لتكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

أ- المطابقة للمواصفات.

ب- إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يَختصرها عالم الجودة جوران Juran في المواءمة للاستخدام.

اتساقا مع تقدم نرى بأن بعد الجودة يعد من ركائز نجاح المؤسسة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إيساعدهم وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

3.3.2. بعد المرونة: ويعرف بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

كما تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون، وتعني أيضا قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

فالمرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين المؤسسات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلا عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموما إلى حاجات ورغبات الزبون.

وبين (اللامي) بان المرونة الداخلية للعملية تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن.

تأسيسا على ما تقدم نرى بان المرونة أصبحت ميزة تنافسية مهمة لأي مؤسسة تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

4.3.2. بعد التسليم: إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض الفترات الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

وأشار (Krajewsky and Ritzman) بأن هناك ثلاثة أسبقيات لبعء التسليم تتعامل بالوقت هي:

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.

- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة.

- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

### المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

ويعد الوقت في مجتمع اليوم من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلا عن فترات انتظار قصيرة، وإن العديد من المؤسسات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل.

ويرى (اللامى) بأن تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

ومما تقدم نرى بأن بعد التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين المؤسسات، ويشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا ما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

### 3. المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية.

1.3. تعريف المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية: تعرف بأنها "التزام المصرف الإسلامي بالمشاركة في بعض الأنشطة والبرامج والأفكار الاجتماعية لتلبية المتطلبات الاجتماعية للأطراف المترابطة به والمتأثرة بنشاطه سواء بداخله أو خارجه بهدف إرضاء الله والعمل على تحقيق التقدم والوعي الاجتماعي للأفراد بمراعاة التوازن وعدالة الاهتمام بمصالح مختلف الفئات" <sup>25</sup>. وتعرف أيضا بأنها "التزام تعبدى أخلاقي يقوم على أثره القائمون على إدارة المصارف الإسلامية بالمساهمة في تكوين وتحسين وحماية رفاهية المجتمع ككل ورعاية المصالح والأهداف الاجتماعية لأفراده عبر صياغة الإجراءات وتفعيل الطرق والأساليب الموصلة لذلك، بهدف رضا الله سبحانه وتعالى والمساهمة في إيجاد التكافل والتعاون والتقدم والوعي الاجتماعي، وتحقيق التنمية الشاملة" <sup>26</sup>.

### 2.3. أركان المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية: وتتمثل فيما يلي <sup>27</sup>:

1.2.3. التكليف بالمسؤولية: يشير هذا الركن إلى أن مصدر التكليف هو الله سبحانه وتعالى، وذلك من خلال منهجه وشرعه الذي سنه لعباده للالتزام به في كافة معاملاتهم، وتبدو أهمية هذا المنهج في المصرف الإسلامي في ما يلي:

- وحدة المصدر وثبات أوامره وعدم التشتت في الالتزام أمام جهات مختلفة.

- إيضاح كيفية إجراء معاملات المصرف في مختلف المجالات والأنشطة.

- تحقيق العدالة والتوازن بين مختلف الفئات المرتبطة بالمصرف.

- وضوح الجزاء المقابل لأعمال المصرف الإسلامي، ولهذا فإن التكليف يترتب عليه ركن "الجزاء".

إن المصارف الإسلامية تعمل على تحقيق الإنماء الجاد وفق منهج وشرع الله عز وجل، ولذا فإن الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية للمصرف يصدر عن إيمان أفراده بمسؤوليتهم في تحقيق الأهداف التي أمر بها الله سبحانه وتعالى، وذلك بتسيير تداول الأموال والانتفاع بها والعمل على تحريكها وتوظيفها في خدمة الأفراد والمجتمع في الأنشطة التي أحلها الله.

إن الأسس التي تحكم أعمال المصرف الإسلامي تفرض عليه مراعاة مصدر التكليف والأمر به هو الله سبحانه وتعالى، مما يزيد من قدرتها على تحمل مسؤوليتها الاجتماعية طوعية وباختيارها الذاتي النابع من إيمانها بمصدر التكليف لا خوفا من ضغط أو رهبة من قانون.

2.2.3. دافعية الالتزام ومبادئ التطبيق: ويتمثل في قبول الملتزم وهو المصرف الإسلامي للتكليف الموكل إليه والالتزام بأداء دوره الاجتماعي في المجتمع من خلال وفائه بمسؤولياته الاجتماعية في المجالات المختلفة تجاه الأطراف المتعددة، سواء داخل المصرف أو خارجه، ولهذا فإن الالتزام يترتب عليه ركن مجالات المسؤولية الاجتماعية.

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

إن دافعية التزام المصرف الإسلامي بمسؤوليته الاجتماعية تبنى على إدراك مساهمي المصرف والعاملين به غايات وأهداف تداول الأمور كما حددها الله سبحانه وتعالى، وذلك رغبة منهم في تحقيق الأرباح والعوائد المادية في ظل الالتزام بالمنهج الذي خطه الله لعباده، ويساعد المصرف الإسلامي على الوفاء بمسؤوليته الاجتماعية التزامه بتطبيق بعض المبادئ والقواعد أهمها:

(أ) إتباع قاعدة الحلال والحرام : فلا يقبل البنك نشاطاً إلا بعد التأكد من مشروعيته ومسايرته لمقتضيات الشريعة الإسلامية بما يساعد البنك على انتقاء الأعمال والأنشطة والخدمات الصالحة والشريعة.

(ب) وجود هيئة الرقابة الشرعية : حيث تساعد تلك الهيئة في تصحيح الأنشطة والخدمات التي تثار حولها الشكوك وتبحث مدى مساهمة النشاط أو الخدمة لمقتضيات الشريعة، وتساهم في بيان الأنشطة والبرامج الاجتماعية التي يمكن للبنك تقديمها.

(ج) مبدأ الغنم بالغرم : يلتزم البنك الإسلامي بتقييم الأموال طبقاً لمبدأ الغنم بالغرم بما يقضى الاهتمام بنتائج الأعمال وما تحققه من عوائد تركيز الخسارة على جانب واحد فيحدث الظلم.

(د) مبدأ لا ضرر ولا ضرار : ويلزم هذا المبدأ البنك بضرورة الاهتمام بالأعمال والأنشطة والخدمات التي يقدمها، فلا يترتب عليها ضرراً يلحق به أو يلحق بأحد المتعاملين معه.

## 3.2.3. مجالات المسؤولية الاجتماعية: تتمثل في: 28

تتعدد علاقات المصرف الإسلامي بعناصر وفئات المجتمع المختلف، فيتكون لديه علاقات بالأفراد والجماعات والمنظمات العامة والخاصة والمنظمات الحكومية والدولية، هذا إلى جانب اختلاف طبيعة العلاقات فهذه العلاقات ليست علاقات دائنة ومديونية فقط كالتى تحكم أنشطة وخدمات البنك التقليدي، وإنما هي علاقات تقوم على مبدأ المشاركة والمضاربة الإسلامية، وبالتالي تتسع دائرة التأثير المتبادل بين البنك الإسلامي والبيئة المحيطة.

وهكذا تساعد طبيعة عمل وعلاقات المصارف الإسلامية على تعدد الأنشطة والبرامج الاجتماعية التي يمكن للمصرف من خلالها الوفاء بمسؤوليته الاجتماعية، حيث يجب على المصارف الإسلامية أن تعمل على:

- تقاسم عدد من الصيغ التمويلية الفردية للمستثمرين والمجتمعات التي تعمل فيها، ومنها على سبيل المثال المشاركة والمضاربة والمراجحة والمتاجرة والاستثمار المباشر، مما يؤدي إلى:

- المساهمة في مواجهة المشكلات الملحة في المجتمع، كالإسكان والأمن الغذائي والنقل والمواصلات.
- توفير فرص التشغيل والعمالة وتحقيق الرفاهية والرخاء للمجتمع.
- وظيفة رأس المال والعمل على تحريك الثروة وتداولها وإعادة توزيعها.
- إحداث التزاوج بين عنصري رأس المال والعمل، وبالتالي تنمية المعاملات المالية والاستثمارية من الربا ومن كل ما هو محرم في المعاملات المالية والتجارية وتشجيع الأيدي العاملة على الكسب الحلال بما يساهم في القضاء على البطالة.
- المساهمة في تدعيم البيئة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي والاهتمام بتحقيق العدالة الاجتماعية، وذلك عن طريق مجموعة من الأساليب والوسائل من أهمها:

- تجنب المعاملات المحرمة شرعاً وما ينتج عنها من آثار ضارة.
- الاهتمام بتحصيل الزكاة وإنفاقها في مصارفها الشرعية.
- منح القروض الحسنة والقروض الإنتاجية والاهتمام بالصناعات الصغيرة والحرفية.
- إثراء الثقافة الإسلامية والفكر الإسلامي والعمل على نشر الوعي المصرفي بين أفراد المجتمع خاصة في فقه المعاملات، وذلك من خلال إصدار ونشر الكتب والدوريات والنشرات الإسلامية وإقامة الندوات وعقد المؤتمرات التي تخدم هذا الغرض.

### المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

- جذب الأموال التي كانت محبوسة عن التشغيل في أيدي المتورعين عن التعامل بالربا مع مجموعة من المصارف القائمة أو الذين يشكون في استغلال المصارف التقليدية لأموالهم مقابل سعر فائدة منخفض لا يعكس قيمتها مما يؤدي إلى حجبها واكتنازها بما لا يفيد المجتمع.

4.2.3. التقييم والجزاء: ويكون الجزاء بناء على مدى التزام المصرف الإسلامي في الوفاء بمسؤوليته الاجتماعية واتباع المنهج الذي خطه مصدر التكليف.

#### 3.3. الإطار العملي للمسؤولية الاجتماعية.

في الاقتصاد الإسلامي يعد الإنسان هو أساس التنمية، فبالإنسان تقوم التنمية، وهو المستهدف بها، وفيه يتطلب أيضا ضرورة ملازمة التنمية الاجتماعية للتنمية الاقتصادية، ومن هنا لا بد من تحديد الإطار العملي للمسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية ومدى اكسابها لمزايا تنافسية، والتي حددت بفئات أربع، وهناك العديد من الوسائل لتحقيق ذلك، نذكر أهمها فيما يلي: <sup>29</sup>

#### 1.3.3. المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية اتجاه المساهمين.

العمل على تنمية حقوق الملكية باستمرار، وتحقيق المركز التنافسي المناسب للمصرف الإسلامي، وتطوير مجالات الاستثمار، والسماح للمساهمين بمتابعة أعمال المصرف والاطلاع على البيانات المطلوبة.

#### 2.3.3. المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية اتجاه العاملين بها.

تفعيل نظام المشاركة في الأرباح، والاهتمام بنظم المعاشات الخاصة بالعاملين، وإمكانية امتلاكهم لبعض أسهم المصارف، وتوفير بيئة عمل مناسبة من حيث التدريب والتطوير، ووجود نظم عادلة بين العاملين بغض النظر عن السن والنوع. المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية تجاه المتعاملين معها تقتضي المحافظة على شرعية وسلامة المعاملات المقدمة، والعمل على تحقيق رضا المودعين، وتسهيل إجراءات التعامل وكسب ثقتهم.

#### 3.3.3. المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية اتجاه المتعاملين معها.

المحافظة على شرعية وسلامة المعاملات المقدمة، والعمل على تحقيق رضا المودعين، تسهيل إجراءات التعامل وكسب ثقة المتعاملين، دراسة دوافع وسلوك المتعاملين بالمصرف على فترات متفاوتة، والاهتمام بشكاوى ومقترحات المودعين.

#### 4.3.3. المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية اتجاه المجتمعات المتواجدة بها.

المساهمة في توفير الاحتياجات الأساسية للمجتمع، ومحاربة الفقر والبطالة من خلال تمويل المشروعات الحقيقية الإنتاجية التي تخلق فرص العمل وتحقق قيمة مضافة، سواء كانت هذه المشروعات كبيرة أم صغيرة أم متوسطة، والمساهمة في تمويل مشروعات الرعاية الصحية والاجتماعية، وزيادة الوعي الادخاري لدى أفراد المجتمع، من خلال سهولة الوصول إلى الأدوات الادخارية، خاصة لصغار المدخرين، والمساهمة في التأهيل العلمي والقضاء على الأمية، وزيادة الوعي المصرفي لأبناء المجتمع.

فالاهتمام بالخدمات الاجتماعية يعد واجبا أخلاقيا لكنه أيضا أحد وسائل تحسين الإنتاجية وتعظيم الأرباح، هذا ما دفع بالعديد من المؤسسات المالية الإسلامية في الوقت الراهن كل حسب خصوصيات المحيط الذي تعمل فيه على وضع خطط وبرامج وتطوير منتجات أكثر تماشيا مع المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية، وإن كان الطابع الخيري لا يزال يطغى على العديد من الممارسات المسجلة، ويمكن تلخيص هذه التوجهات فيما يلي <sup>30</sup>: (إنشاء صناديق للعمل الخيري والنفع العام، تقديم الإعانات والدعم للطبقات الفقيرة ورعاية أبناء المسلمين والعجزة والمعوقين منهم، إنشاء وإدارة صناديق الزكاة، إنشاء أوقاف وإقامة مشروعات إجتماعية اللازمة للمجتمع، إنشاء محافظ للقرض الحسن لمساعدة المحتاجين وتمويل نشاطات

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

اقتصادية للفئات المحرومة، تمويل حملات توعية للتكافل الاجتماعي ورعاية الأيتام والمسنين وذوي الاحتياجات الخاصة، تمويل البرامج والمؤسسات التعليمية والإستشفائية ذات الطابع الاجتماعي، تمويل برامج للحفاظ على البيئة).

وقد برز في الآونة الأخيرة توجه للمسؤولية الاجتماعية من خلال تقنين العمل الاجتماعي، ومن أمثلة ذلك إصدار هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية مؤخرًا لـ 13 معيار تعالج المسؤولية الاجتماعية مثل التزامات الشركاء (العملاء) ورفاه العاملين، والصدقات، والبيئة... إلخ.<sup>31</sup>

وتغطي المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية أطرافًا مختلفة، نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم(1.1): الفئات المستفيدة من المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية.

| العنصر       | الآليات المستخدمة من طرف المصارف الإسلامية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاهه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المساهمون    | العمل على تنمية حقوق الملكية باستمرار، وتحقيق المركز التنافسي المناسب للمصرف الإسلامي، وتطوير مجالات الاستثمار، والسماح للمساهمين بمتابعة أعمال المصرف والاطلاع على البيانات المطلوبة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| العاملون     | تفعيل نظام المشاركة في الأرباح، عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب و أجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم و ترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين و نقلهم، ظروف عمل مناسبة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| الزبائن      | المحافظة على شرعية وسلامة المعاملات المقدمة، والعمل على تحقيق رضا المودعين، تسهيل إجراءات التعامل وكسب ثقة المتعاملين، دراسة دوافع وسلوك المتعاملين بالمصرف على فترات متفاوتة، والاهتمام بشكاوى ومقترحات المودعين، أسعار مناسبة، الإعلان الصادق.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| المنافسون    | معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، منافسة عادلة و نزيهة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المجهزون     | أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| المجتمع      | مكافحة الفقر والبطالة من خلال خلق فرص عمل و تمويل المشروعات الحقيقية الإنتاجية التي تخلق فرص العمل وتحقق قيمة مضافة، سواء كانت هذه المشروعات كبيرة أم صغيرة أم متوسطة، والمساهمة في تمويل مشروعات الرعاية الصحية والاجتماعية، وزيادة الوعي الادخاري لدى أفراد المجتمع، من خلال سهولة الوصول إلى الأدوات الادخارية، خاصة لصغار المدخرين، والمساهمة في التأهيل العلمي والقضاء على الأمية، وزيادة الوعي المصري لأبناء المجتمع، احترام العادات والتقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم البنية التحتية، المساهمة في حالة الكوارث. |
| البيئة       | الإنفاق على برامج التشجير وقيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| الدولة       | الالتزام بالقوانين، حل المشكلات الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية و إدارة أموال الزكاة جمعًا، وتوزيعًا.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| جماعات الضغط | التعامل الصادق مع الصحافة، احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

المصدر: محمد الصيرفي، (2007)، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء، مصر، ص70-72.

#### 4.3. متطلبات نجاح المصارف الإسلامية في أداء مسؤوليتها الاجتماعية.

إن نجاح المصارف الإسلامية في أداء وظيفتها في دعم التنمية وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية يتطلب تلبية مجموعة من الشروط منها<sup>32</sup>:

- ضرورة التزام المصرف الإسلامي التزاماً كاملاً بأحكام الشريعة الإسلامية قولاً وعملاً، شكلاً ومضموناً، التزامه بمبادئ الإسلام في تكوين رأس ماله، وفي انتقائه للعاملين به، وتنظيماته ولوائحه، وفي طريقة تعبئته لموارده، وفي طريقة وأساليب توظيفه لأمواله.
- التحري الدقيق في اختيار قيادات المصرف بما يضمن أن تكون هذه القيادات نماذج حية للشخصية المسلمة الواعية، المؤمنة بقضيتها.
- الوضوح الفكري لمهمة ووظيفة المصرف الإسلامي لدى كل العاملين في البنك من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى تنفيذي.
- توفر الوعي الاستراتيجي لدى قيادات المصرف بالقدر الذي يقابل عظمة المهمة التي يقومون بها.

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

- قيام قيادات المصرف بإعداد تخطيط واضح للأهداف، وإعداد برامج العمل اللازمة لتحقيقها.
- التقويم المستمر للأداء والنتائج.
- العمل على انتشار وحدات المصرف حتى مستوى الحي ما أمكن ذلك .
- الاهتمام بإجراء بحوث ميدانية لتأكيد الإثبات العملي لدور المصارف الإسلامية في التنمية الاجتماعية وللتعرف على أكثر الطرق والوسائل فعالية في إحداث هذه التنمية والإسراع بها .
- 4. المسؤولية الاجتماعية لتعزيز الميزة التنافسية بمصرف أبوظبي الاسلامي.
- 1.4. تقديم مصرف أبوظبي الإسلامي: فيما يلي نقوم بعرض أهم العناصر الأساسية المتعلقة بمصرف أبوظبي الإسلامي.
- 1.1.4. التعريف بمصرف أبوظبي الإسلامي: هو مصرف إسلامي لا يتعامل بالفائدة أخذاً أو عطاء يهدف إلى تنمية المجتمع الإماراتي خاصة والإسلامي عامة وإلى خلق توليفة عملية مناسبة بين متطلبات العمل المصرفي الحديث وضوابط الشريعة الإسلامية.
- وهو عبارة عن مجموعة خدمات مالية إسلامية رائدة تتمتع بشبكة توزيع واسعة النطاق تضم 88 فرعاً و 709 جهاز صراف آلي في دولة الإمارات العربية.
- يقوم المصرف وشركاته التابعة (المجموعة) بتقديم جميع الخدمات المصرفية، التمويلية والاستثمارية من خلال أدوات مالية متنوعة مثل المراجعة، الاستصناع، المضاربة، المشاركة، الإجارة، الوكالة والصكوك وأدوات أخرى، إن أعمال المصرف تتم وفقاً لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية، التي تحرم الربا، ووفقاً لعقود تأسيس الشركات التابعة للمجموعة.<sup>33</sup>
- 2.1.4. إستراتيجية المصرف: تشتمل إستراتيجية المصرف بشكل عام على ثلاثة ركائز رئيسية هي:<sup>34</sup>
  - بناء وتعزيز ريادة السوق في دولة الإمارات العربية المتحدة.
  - إنشاء مجموعة متكاملة لتقديم الخدمات المالية.
  - البحث عن فرص النمو على المستوى العالمي.
- إن مصرف أبوظبي الإسلامي يعتبر رائداً من رواد الصناعة المالية والمصرفية الإسلامية، وهو يتمتع برؤية جيدة، ونمو متزايد في حقوق ملكيته وربحيته، ومثانة في مركزه المالي، وتعاضم في مركزه السوقي من خلال ما يمتلكه أو يشارك فيه من مشروعات، داخل دولة الإمارات وخارجها.
- 3.1.4. نشاط مصرف أبوظبي الإسلامي: سجلت مجموعة مصرف أبوظبي الإسلامي قوة في رأس المال حيث بلغ إجمالي حقوق المساهمين إلى موارد رأس المال 7.18 مليار درهم في 31 مارس 2015، بزيادة نسبتها 1.8% على أساس سنوي ومع ذلك، ونظراً لنمو صافي أصول تمويل العملاء بنسبة 3.13% على أساس سنوي، وارتفاع إجمالي الأصول إلى 1.114 مليار درهم، إلى جانب الاستحواذ على عمليات الخدمات المصرفية للأفراد بدولة الإمارات من (بنك باركليز) الذي أدى إلى تأثير غير متكرر في رأس المال بنسبة تبلغ حوالي 8.0% خلال الربع الرابع من 2014، وإدخال التغييرات التنظيمية المتعلقة بمعالجة الأصول المرجحة وفق المخاطر في منتصف 2014 من قبل البنك المركزي الإماراتي، ويعتزم المصرف تعزيز رأسماله على مستوى كافة فئات رأس المال، بما في ذلك رأس المال الدائم إلى مستويات تدعم إستراتيجية نموه المستقبلية، وبما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في دولة الإمارات.

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

كما سجل نمواً في الأرباح الصافية بنسبة 1.10% لتصل إلى 8.450 مليون درهم بنهاية الربع الأول من العام 2015، وبالرغم من مواصلة المجموعة التركيز على التعزيز من قوة رأس مالها مع الاستمرار في اتباع نهج متحفّظ في منح تسهيلات تمويلية جديدة، إلا أنها نجحت في زيادة ودائع العملاء بنسبة 8.13%، لتصل إلى 6.87 مليار درهم في 31 مارس 2015، وزيادة صافي أصول تمويل العملاء بنسبة 3.13% ليصل إلى 3.72 مليار درهم عن نفس الفترة من العام الماضي، ويعزى هذا الأداء المالي القياسي إلى استمرار جميع وحدات الأعمال المصرفية الرئيسية في تحقيق أدائها القوي، حيث يواصل مصرف أبوظبي الإسلامي التركيز على تقديم تجربة مصرفية مميزة إلى مختلف شرائح عملائه الذين يبلغ عددهم 800 ألف عميل تقريباً في جميع القطاعات، وتطوير عملياته وأصوله، مما أدى إلى انخفاض معدل الحسابات غير المنتجة كنسبة مئوية من إجمالي تمويل العملاء إلى 2.4%، مقارنة بـ 6.7% بنهاية 31 مارس 2014.<sup>35</sup>

لقد نجح المصرف في تحقيق النمو المتوقع في أنشطته المختلفة بما يتواءم مع الأوضاع الاقتصادية المحلية واستطاع تحقيق نتائج تنافسية جيدة رغم الظروف العالمية ليؤكد قوة ومثانة الاقتصاد الوطني الإماراتي، حيث تفيد المؤشرات بأن الأنشطة الاقتصادية للمصرف قد حققت استقراراً ونمواً إيجابياً وتوسعاً ملحوظاً مما انعكس على الاقتصاد الوطني.

#### 2.4. تدعيم المزايا التنافسية في مصرف أبوظبي الإسلامي باستخدام المسؤولية الاجتماعية.

انطلاقاً من كونه مؤسسة رائدة للخدمات المصرفية الإسلامية وتتمتع بمزايا تنافسية، فإن السعي لتحقيق المنفعة المتبادلة يعتبر جانباً متأسلاً من استراتيجية مصرف أبوظبي الإسلامي الذي يمتلك قناعة راسخة بأهمية العمل المصرفي كعنصر داعم لخدمة القضايا الاجتماعية.

ولأن التغير الإيجابي المنشود يبدأ من المستوى المحلي لذا واصل مصرف أبوظبي الإسلامي وضع تنمية الاقتصاد والقطاع المالي الإماراتي في صدارة أولوياته.

وللوقوف على تجربة مصرف أبوظبي الإسلامي في مجال التزامه بالمسؤولية الاجتماعية الداعمة لمزاياه التنافسية، مع ذكر مختلف الفئات التي استفادت من مبادراته وبرامجه، نورد ما يلي.<sup>36</sup>

**1.2.4. التثقيف المالي (التوعية المالية):** باشر المصرف ولأول مرة حملته الرئيسية للتثقيف المالي من خلال إطلاق مبادرة إدارة أموالك على الأصول في عام 2011، واستمرت المبادرة منذ ذلك الحين عبر تنظيم عدة حملات ترويجية متنقلة لتعزيز التثقيف المالي في المدارس والجامعات بما فيها جامعة زايد والجامعة الكندية والجامعة الأمريكية في دبي وغيرها من المدارس والجامعات في الإمارات العربية المتحدة، وذلك لإبراز مزايا الاستثمار في مشاريعه وبرامجه التي تعود بالنفع العام للجميع (المصرف، الأفراد والمجتمع).

كما دخل المصرف كذلك في شراكة استراتيجية مع مؤسسة الامارات بهدف تعزيز وصول البرنامج الى جمهور أوسع من الشباب لاسيما الطلاب.

**2.2.4. الاستثمار في الموظفين:** يعتبر المصرف موظفيه هم أثمن أصوله ويطمح لأن يصبح وجهة مفضلة للعمل عبر توفير منصة تمكنه من تدريب وتطوير وتحفيز الموظفين، إذ يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المصرف، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعاً يسخر كل طاقاته لخدمة مصرفه، وأطلق لذلك برنامجاً داخلياً يقدر قيمة موظفيه وتضمن ذلك على سبيل المثال:

### المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

التعلم والتطوير: يقوم المصرف بتشجيع موظفيه على مناقشة احتياجاتهم التدريبية مع مديريهم المباشرين خلال تقييم الأداء السنوي وذلك بهدف انتقاء الدورات التدريبية الأنسب لهم، ويتم أيضا تشجيع الموظفين على استكمال تحصيلهم الجامعي المرتبط بمجال عملهم فضلا عن توفير الإجازات بغرض الدراسة وسداد التكاليف المتعلقة في هذا الإطار.

فمصرف أبوظبي الإسلامي يعي بأن تبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه موظفيه، يعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تنافس عليها جل المصارف والمؤسسات.

3.2.4. البيئة: تماشيا مع هدف الحكومة الإماراتية للحد من الانبعاثات الكربونية بنسبة 20% عام 2015 وانسجاما مع التزامه المتنامي بالمسؤولية البيئية، عمل المصرف على تطبيق أفضل مبادئ وممارسات التصميم في مقره الرئيسي الجديد وذلك بهدف ترشيد استهلاك الطاقة والمياه والحد من النفايات وتعزيز جهود إعادة التدوير والجودة البيئية ونتيجة لذلك حصل المقر الجديد على الاعتماد الذهبي لمعايير الريادة في الطاقة والتصميمات البيئية ليبد من المجلس الأمريكي للمباني الخضراء وثمة تركيز للحصول على تصنيف مناسب من برنامج استدامة.

وترتكز المبادرات البيئية الناجحة التي يطبقها المصرف على الأنظمة التي تحد من استهلاك الورق وإعادة التدوير وترشيد الطاقة من خلال تحسين إدارة تكييف الهواء والإنارة وهذا ما حسن من سمعته وزاد من ربحيته واكسبه نتائج إيجابية في مجالات عدة.

4.2.4. تطوير القطاع المصرفي الإسلامي: يركز المصرف على تطبيق ودعم المبادئ الشاملة للصيرفة الإسلامية التي تشكل قطاعا يركز على المبادئ الأخلاقية والعودة إلى الأسس الصحيحة، وذلك لمواكبة احتياجات العملاء من جميع الأديان والخلفيات، واشتملت بعض الأنشطة الرئيسية في هذا المجال على:

جوائز الابتكار في الاستجابة لتحديات التمويل الأخلاقي: تعاون مصرف مع شركة تومسون رويترز لإطلاق جوائز الابتكار في الاستجابة لتحديات التمويل الأخلاقي التي تكرم الحلول الأخلاقية للتحديات الاجتماعية والاقتصادية وتقدر الابتكار بمجال التمويل الإسلامي واستقطبت هذه الجوائز السنوية التي تصل قيمتها إلى 100 ألف دولار أمريكي أكثر من 200 مشارك من أنحاء العالم خلال عام 2015.

5.2.4. الالتزام اتجاه المجتمع: واصل المصرف عام 2015 التركيز على قضايا المجتمع من خلال المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار استراتيجياته التنافسية.

- الأنشطة خلال شهر رمضان المبارك: استنادا إلى نجاح المنهج التعليمي الذي اعتمده في عام 2014 خلال شهر رمضان نظم المصرف معرضا بعنوان التسامح في الإسلام للتعريف بمبادئ التسامح في الثقافة الإسلامية، من جهة ثانية كان المصرف الداعم الوحيد لكتاب الفن والعلم في العالم الإسلامي الذي يهدف إلى تعريف الجمهور في الإمارات وخارجها بغنى الحضارة والثقافة الإسلامية.

وخلال شهر رمضان يواصل المصرف مبادرته الخيرية التي اعتاد إطلاقها سنويا حيث قام بتأجيل دفع الأقساط لشهر كامل لجميع عملاء التمويل الشخصي بهدف مساعدتهم على التعامل مع النفقات الإضافية التي تزداد عادة في هذا الوقت من العام.

- دوري أبطال المستقبل: واصل المصرف في عام 2015 لعب دور الراعي الرسمي للدوري الإماراتي للمحترفين لكرة القدم بالإضافة إلى ذلك نظم المصرف النسخة الأولى من دوري أبطال المستقبل في دولة الإمارات والتي أتاحت لأكثر من 2000 طفل فرصة لعب كرة القدم في بطولة تنافسية.

6.2.4. المبادرات المجتمعية الأخرى عام 2015:

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

(أ) تمويل الخدمات الصحية ودعم حملات التوعية لمختلف الأمراض السرطانية: بهدف الحد من وقوع أية إصابات بهذه الأمراض وتجنبها.

(ب) مخيم التبرع بالدم: تضمنت هذه المبادرة إطلاق العديد من حملات التبرع بالدم في دبي و أبوظبي والعين 7 مخيمات وأكثر من 740 متطوع مسجل من موظفي المصرف، وساهمت الحملة في جمع 260 لتر من الدم.

(ج) صندوق الزواج: واصل المصرف دعم حفلات الزفاف الجماعية لأكثر من 200 أسرة إماراتية جديدة وتهدف هذه الشراكة إلى معالجة قضية مجتمعية أساسية تواجه الراغبين بالزواج فضلا عن حفز التغيير الاجتماعي الإيجابي من خلال توفير منصة لمكافحة الهدر الغذائي في حفلات الزفاف.

(د) اليوم الدولي لكبار السن: تنظيم خرجات للموظفين لزيارة اغلب دور المسنين بالإمارات والتخفيف عنهم.

(هـ) جمعية الإمارات للسلامة المرورية: شارك المصرف في المؤتمر الدولي للسلامة المرورية بهدف تعزيز الوعي لدى الجمهور بضرورة السلامة في الطرقات وبلورة فهم أفضل حول السلامة أثناء القيادة.

(و) الشراكة مع هيئة الهلال الأحمر الإماراتي: دعم المصرف هذه المنظمة المعروفة في مجال الأنشطة الخيرية الموجهة للمحتاجين والأسر الفقيرة وتضمنت دعم معرض عطايا وحملة الأضاحي.

(ي) الاحتفالات بالأعياد الوطنية لدولة الإمارات ودعمها ماديا ومعنويا.

هذه بعض من أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي يقوم بها المصرف ويأمل أن يواصل تطوير نهجه التعليمي الفريد والارتقاء ببرامجه للجوائز والتبرعات التي تعود بالفائدة عليه وعلى المجتمع فهو يرى بأن العمل معا لبناء مستقبل أفضل هو أساس نجاحه في نهاية المطاف.

الخاتمة:

من خلال تقارير المصرف ومختلف البيانات الصادرة عنه أثبتت لنا نجاحه في الوصول إلى مكانة مرموقة بين المصارف على المستوى المحلي والإقليمي، وفي إطار جهوده للاحتفاظ بهذه المكانة المتميزة يضطلع المصرف بدور ريادي في مجال المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية له، والذي يتضح ذلك من الأنشطة والبرامج والمبادرات التي شارك فيها المصرف على مدار العام على المستوى الاجتماعي والثقافي والصحي والتعليمي وغير ذلك من المجالات المختلفة.

فلقد نجح المصرف في ترسيخ مفاهيم ومبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن ثقافته وجعلها بمثابة نشاط يومي متناغم تمامًا مع نظام المصرف واستراتيجياته لدعم مجالات أساسية تشمل التعليم، والصحة والبيئة، والشؤون الاجتماعية والإنسانية، وخلال عام 2016، اهتم المصرف بتخصيص جميع الموارد المتاحة لدعم المجتمعات التي يتواجد بينها، حيث أطلق وشارك في العديد من المبادرات الخيرية على مدار العام الحالي، وكان من أهم هذه الأنشطة التكفل بمصاريف ثلاث مدارس في ثلاث محافظات لمدة 6 سنوات، بالتعاون مع مؤسسة ذات طابع خيري، كما أنشأ المصرف مشروعات مولدة للدخل.

على ضوء ما ورد في الورقة البحثية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- نستنتج بأن المسؤولية الاجتماعية أصبحت حقيقة واقعية يصعب على المؤسسات تجاهلها.
- إن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية يمكن أن يساهم في تحسين العلاقة بينها وبين المتعاملين معها والمجتمع.
- نستنتج أن مختلف الممارسات الاجتماعية التي يقوم بها المصرف تساهم بشكل كبير في تقوية مكانته وزيادة حصته السوقية وتعرف المستهلكين بعلامته التجارية بأسلوب أكثر فاعلية مما يؤدي إلى إدانة المزايا التنافسية له.

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

- إن الدوافع التي تشجع المصارف على الاهتمام بمسؤولياتها الاجتماعية تعود للعديد من المزايا مثل ( تحسين سمعة المؤسسة والتي تبني على أساس الكفاءة في الاداء، النجاح في تقديم الخدمات الثقة المتبادلة بين المؤسسات واصحاب المصالح...).
- المسؤولية الاجتماعية ليست عبئاً على المصرف بل أثبتت الدراسة ان قيام المؤسسة بمسؤولياتها اتجاه اصحاب المصالح والمجتمع يساهم في تحسين صورتها ومركزها المالي مما ينعكس إيجابياً على ربحيتها.
- تعد المسؤولية الاجتماعية خياراً من الخيارات الرشيدة لإكساب المؤسسات بما فيها المصارف الإسلامية موقع تنافسي قوي.

## التوصيات:

- ضرورة دمج نشاطات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية ضمن اطار الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها المصارف.
- عقد مؤتمرات من قبل المؤسسات لتحديد معايير أداء المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ومنح جوائز للتميز في اداء المسؤولية الاجتماعية لإذكاء التنافسية بين المؤسسات عموماً والمصارف الإسلامية خصوصاً.
- تنمية الدور الذي تلعبه المصارف بما فيها المصارف الإسلامية في خدمة مجتمعاتها عن طريق توجيه بعض استثماراتها نحو المشاريع ذات صبغة اجتماعية.
- ضرورة قيام المصارف بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأنشطتها الاجتماعية حتى يتسنى لأفراد المجتمع تقييم الدور الاجتماعي لها.
- منح الدولة تسهيلات للمؤسسات التي لها نشاطات اجتماعية وهذا تشجيعاً لها لما تقوم به في هذا المجال.
- اعداد برامج وخطط مسبقة لتطبيق أنشطة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية.
- اعداد وتنفيذ خطط اعلامية واسعة للتعريف والتوعية بأهمية تبني المؤسسات لبرامج متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- إنشاء جهة مركزية مهمتها الأساسية دعوة المؤسسات لتطبيق برامج اجتماعية والرقابة عليها.
- نشر الوعي لدى أفراد المجتمع وإبراز المزايا التي يوفرها الاستثمار في المؤسسات والمصارف الإسلامية التي تقوم بأنشطة اجتماعية للفرد والمجتمع.

## الهوامش

- <sup>1</sup> خالد حاسم بو مطيع، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات مفاهيم وتطبيقات، بحث مقدم لجمعية البحرين للجودة ، الكويت، (2008)، ص21.
- <sup>2</sup> حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة جسر التنمية، العدد 90، (2010)، ص3.
- <sup>3</sup> تامر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل، الأردن، (2001)، ص27.
- <sup>4</sup> زكية مقرري، نعيمة بجاوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، " دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعي"، ملتقى حول الموازنة بين الاقتصاد الإسلامي وغيره من النظريات الاقتصادية الوضعية، جامعة باتنة، ص4.
- <sup>5</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، (2004)، ص39.
- <sup>6</sup> مؤتمر القمة للتنمية الاجتماعية وما بعد تحقيق التنمية الاجتماعية للجميع في ظل عالم يتحول إلى العولمة، جنيف، سويسرا، (جوان 2000).
- <sup>7</sup> عبد الله صادق دخلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مجلة عالم العمل، العدد 49، (2004)، ص49.
- <sup>8</sup> الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة" حالة سوناطراك"، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، (2007)، ص82.

## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية

- <sup>9</sup> أعمر عزاري، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية نحو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة، (نوفمبر 2011)، ص 8.
- <sup>10</sup> أحمد محمد فهمي، نزار عبد الحميد البرواري، استراتيجيات التسويق، دار وائل، الأردن، (2004)،
- <sup>11</sup> Michael Porter, L' Avantage Concurrentiel. Paris, Dunod, 2000, P08.
- <sup>12</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، (1998)، ص 80.
- <sup>13</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، (1999)، ص 27.
- <sup>14</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، (2001)، ص 104.
- <sup>15</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، (1998)، ص 37.
- <sup>16</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، (2004)، ص 07.
- <sup>17</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، (2009)، ص 155.
- <sup>18</sup> عن موقع: <http://research-ready.blogspot.com/2012/06/competitive-advantage-and-strategic.html>
- <sup>19</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، (2007)، ص ص 16، 17.
- <sup>20</sup> M. Porter, Op-cit, P 85.
- <sup>21</sup> عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص 264.
- <sup>22</sup> سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 8.
- <sup>23</sup> اللامي غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2008)، ص 19.
- <sup>24</sup> أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية-دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، عن موقع: [dr-ama.com/?p=3428](http://dr-ama.com/?p=3428)
- <sup>25</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث لتدريب، جدة، (2004)، ص 421.
- <sup>26</sup> محمد صالح علي عياش، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية .. طبيعتها وأهميتها، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، (2010)، ص 11.
- <sup>27</sup> المرجع نفسه، ص 421-423.
- <sup>28</sup> العرابي مصطفى، طروبيا نذير، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الاسلامية تحليل تجربة المصرف الاسلامي للتنمية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، (فيفري 2012)، ص ص 6، 7.
- <sup>29</sup> عبد الحافظ الصاوي، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية، عن موقع: <http://www.aljazeera.net/knowledgegate/books>
- <sup>30</sup> محمد الصديق حفيظ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في البنوك الإسلامية، الملتقى المغاربي الأول للمالية الإسلامية، تونس، (15/7/2011)، ص 13.
- <sup>31</sup> هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية من الموقع الرسمي: <http://www.arabic.aaofii.com>
- <sup>32</sup> أحمد السيد كردي، البنوك الاسلامية والمسؤولية الاجتماعية، عن موقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157305>
- <sup>33</sup> مصرف أبوظبي الإسلامي، تقرير ربع سنوي البيانات المالية المرحلية الموحدة المختصرة، الامارات العربية المتحدة، (2015)، ص 7
- <sup>34</sup> من العديد من المراجع: - مصرف أبو ظبي الإسلامي، التقرير السنوي (2009)، الإمارات العربية المتحدة، ص 5.
- مصرف أبو ظبي الإسلامي، التقرير السنوي (2013)، الإمارات العربية المتحدة، ص 5
- <sup>35</sup> مصرف أبوظبي الإسلامي، تقرير ربع سنوي مناقشات الإدارة وتحليل نتائج الربع الأول المنتهي في 31 مارس 2015، الامارات العربية المتحدة، (2015)، ص 3.
- <sup>36</sup> مصرف أبو ظبي الإسلامي، التقرير السنوي (2015)، الإمارات العربية المتحدة، ص 43-45.