

## أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي في المصارف الإسلامية

(دراسة تطبيقية على عينة من المصرف الإسلامية في مملكة البحرين)

د.عمار عصام عبد الرحمن - البحرين

دكتوراه تدقيق ورقابة مالية، جامعة العلوم التطبيقية

د.نادية عبد الجبار الشريدة - البحرين

دكتوراه محاسبة ومصارف إسلامية، جامعة العلوم التطبيقية



### ملخص البحث

يهدف البحث إلى بيان أهمية الاستراتيجيات التنافسية وتحديد متطلبات تطبيق تلك الاستراتيجيات في المصارف الإسلامية وأيضاً قياس أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي في المصارف الإسلامية وذلك باستخدام بعض المؤشرات والنسب لقياس الأداء في تلك المصارف، إذ أن مشكلة البحث تكمن في ضعف إدراك أثر تنوع الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي للمصارف الإسلامية، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج منها وجود أثر لتطبيق الاستراتيجيات التنافسية المتنوعة على الأداء المالي للمصارف الإسلامية وباستخدام مؤشرات ونسب متنوعة.

الكلمات المفتاحية: المصارف الإسلامية - الاستراتيجيات التنافسية - الأداء المالي - متطلبات تطبيق الاستراتيجيات

## **The Impact of Implementation of the Competitive Strategies on the Financial Performance for Islamic banks**

**(Practical Study on Sample of the Islamic  
Banks in the Kingdom of Bahrain)**

### **Abstract**

The aims of this research are discuss for the importance of competitive strategies; determine the requirements of implementation of that strategies in Islamic Banks, also measurement the Impact of Implementation of the competitive strategies on the Financial Performance of Islamic banks by using some percentages and performance indicators, and the main problem in the current research is the weakness of perception or consciousness of the Impact of different competitive strategies on the financial performance, and one of the important results is there was an Impact of the Competitive Strategies on the Financial Performance of Islamic banks in the sample in current research.

**Key Words:** Islamic banks - Competitive Strategies - The Financial performance - The requierments for strategies Implementation.

## مشكلة البحث

إن عملية تحليل القوى المنافسة في الصناعة المصرفية ذات أهمية كبيرة لأي مصرف إسلامي، وذلك ليتمكن من وضع الخطط والطرق والأساليب التي سيتبناها ويحدد الاستراتيجيات التي سينتهجها لمواجهة قوى التنافس، والتي يمكن أن تكون مصارف إسلامية موجودة حالياً تطرح نفس الخدمات والمنتجات ولكن بطرق مبتكرة أو تطرح خدمات ومنتجات بديلة بمواصفات وأسعار تنافسية، أو يمكن أن تكون ضمن قوى المنافسة مصارف إسلامية محلية أو أجنبية أو فروع لها محتمل دخولهم الأسواق، وتكمن مشكلة البحث ضعف إدراك واستيعاب أثر تنوع تطبيق استراتيجيات التنافس في المصارف الإسلامية على الأداء المالي وضرورة اختيار الاستراتيجية التنافسية التي تلائمها في ظل الظروف الحالية المليئة بالتحديات، مع إمكانية تغيير الاستراتيجية أو اختيار أكثر من واحدة بما يتلاءم وإمكاناتها، مع دراسة وتحليل التغييرات في البيئة المحيطة بها، وبهذا تضمن حصولها على وضع تنافسي قوي ومستدام مبني على أساس علمي مدروس.

## أهداف البحث

يمكن تلخيص أهم أهداف البحث في النقاط الآتية:

- بيان أهمية استراتيجيات التنافس وأنواعها.
- اقترح مخطط هيكلية لاستراتيجيات التنافسية في المصارف الإسلامية.
- تحديد متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية المختلفة في المصارف الإسلامية.
- تسليط الضوء على مؤشرات الأداء المالي في المصارف الإسلامية.
- قياس أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين.

ينظر للميزة التنافسية في المصارف على أنها قدرة المصرف على تحقيق حاجات العميل، في الوقت والمكان المناسب وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يرغب بالحصول عليها من الخدمة (ذات جودة عالية)<sup>(1)</sup>، كما وتتبلور أهمية الميزة التنافسية في المصارف ومن خلال تحقيق التواجد في عصر العولمة وبالاعتماد على الابتكار والإبداع في أداء الأنشطة المصرفية والخدمات وامتلاك القدرات والمهارات وزيادة الكفاءة والفعالية في أداء الأنشطة المصرفية وإيجاد آلية مستمرة من الابتكار في الأنشطة والخدمات، ومن خلال ارتفاع الأرباح التي يمكن ان تحققها البنوك من وراء إبداء الاهتمام بمكونات الميزة التنافسية، وكذلك من خلال إمكانية تحقيق التمركز في الأسواق الدولية وبناء مراكز تسويق والاستحواذ على حصة سوقية مناسبة بهذه الأسواق مع إمكانية التوسع في الأسواق الخارجية والتحكم في أداء الخدمات والأنشطة المصرفية بها وتحقيق مكانه رائدة ومتفوقة بين المصارف في هذه الأسواق.<sup>(2)</sup>

لذا فإن أهمية الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية تتجسد في قدرتها وقابليتها على اختيار وتطبيق الاستراتيجية التنافسية المناسبة والملائمة للبيئة المحيطة بها وبالتالي الحصول على ثقة الاطراف التي تتعامل معها تلك المصارف والمستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات خاصة أو حكومية محلية أو دولية، وبالحصول على ثقتهم سترتفع حصة المصرف السوقية ويتفوق على منافسيه، وبالتالي يحقق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية ويعود النفع على جميع الأطراف.

## فرضيات البحث

من خلال ما تم استعراضه في مشكلة البحث وأهدافه يمكن وضع الفرضيات الآتية:

(1) «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) للاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على تقييم الاداء المالي (مقاساً بمعدل توظيف الودائع) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين».

(2) «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) للاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على تقييم الاداء المالي (مقاساً بالعملاء على الموجودات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين».

(3) «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) للاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على تقييم الاداء المالي (مقاساً بالإيرادات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين».

## أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية الحصول على ميزة تنافسية والتي أصبحت ضرورة وليس ترفاً، ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد، وهذا ما تجمع عليه جميع المؤسسات العالمية، فقد لا تبدو الميزة غاية بحد ذاتها، وإنما وسيلة تهدف للوصول للكثير من الغايات على رأسها نجاح وربحية المؤسسة، وتأتي أهمية البحث الحالي من أهمية

موضوع تنوع الاستراتيجيات التنافسية المطبقة وذلك للوصول إلى مراكز تنافسية متقدمة وذلك بعد أن احتلت الصناعة المصرفية الإسلامية مكانة مرموقة على المستوى المحلي والعالمي، مما جعل القائمين على تلك الصناعة يبحثون في كيفية الحفاظ على مكانة المصارف الإسلامية والسعي إلى الابتكار والتجديد والتنوع وتطبيق استراتيجيات ملائمة للبيئة المحيطة والتي تدعم الأداء المالي للمصارف الإسلامية والمضي قدماً بهذه الصناعة الواعدة.

## حدود البحث

الحدود الزمانية: الفترة بين (2010-2016).

الحدود المكانية: يطبق البحث عينة من المصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين.

الحدود الموضوعية: يتناول البحث أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على الأداء المالي (مقاساً بالعملاء على الموجودات، معدل توظيف الودائع، الإيرادات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين.

## منهجية البحث

منهج البحث: تم إجراء التحليل وفقاً لمنهج البحث الوصفي التحليلي، ويكون جمع المعلومات فيه بأسلوبين:

الأسلوب النظري: ويتم فيه جمع معلومات عن مفهوم الاستراتيجيات التنافسية وأنواعها وتطبيقاتها من الدوريات والكتب والمراجع والأبحاث السابقة والندوات والمؤتمرات العلمية العربية والأجنبية، والشبكة المعلوماتية والتي ناقشت حيثيات موضوع البحث.

الأسلوب العملي: ويكون من خلال الدراسة التطبيقية والتي تم بها مايلي:

1- اعداد استمارة استقصاء لتحديد مستوى تطبيق الاستراتيجيات التنافسية (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية المطبقة) من واقع التقارير السنوية للمصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية (2010-2016)

2- احتساب الأداء المالي (مقاساً بالعائد على الموجودات، معدل توظيف الودائع، الإيرادات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين للفترة الزمنية (2010-2016)

3- قياس أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على تقييم الأداء المالي (مقاساً بالعائد على الموجودات، معدل توظيف الودائع، الإيرادات) للمصارف الإسلامية عينة البحث باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام بعض المقاييس الإحصائية مثل مقياس T-Test لإختبار فرضيات البحث (مدى قبولها أو رفضها بالاعتماد على درجة ثقة 5 %) والتكرارات النسبية Percentage Frequencies.

4- إن النموذج العام للبحث هو:

$$y_{it} = f(x_{it} + e_{it}) \text{---1}$$

حيث أن:

$y_{it}$ : يمثل الأداء المالي للمصرف الإسلامي  $i$  في الفترة  $t$  والذي يتم قياسه من خلال: (معدل توظيف الودائع INFD، معدل العائد على الموجودات ROA والإيرادات R).

$x_{it}$ : تمثل الاستراتيجيات التنافسية المطبقة في المصرف الإسلامي  $i$  للفترة  $t$ . والتي يتم قياسها من خلال عدد الصيغ التمويلية والاستثمارية المطبقة CS

$e_{it}$ : يمثل الخطأ العشوائي

من خلال النموذج العام السابق للبحث يمكن صياغة ثلاثة نماذج تفصيلية للبحث حسب المتغير التابع الذي سيتم استخدامه وذلك كما يلي:

$$INFD_{it} = a + \beta CS_{it} + e_{it} \text{---2}$$

$$ROA_{it} = a + \beta CS_{it} + e_{it} \text{---3}$$

$$R_{it} = a + \beta CS_{it} + e_{it} \text{---4}$$

### مصادر البيانات

1) المصادر الأولية: تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة عن طريق الرجوع إلى التقارير السنوية الصادرة عن المصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين وذلك للفترة (2010-2016).

2) المصادر الثانوية: الرسائل الجامعية، الأبحاث المقدمة في المؤتمرات والندوات، والدراسات وأوراق العمل المنشورة في الدوريات العلمية والمهنية المحكمة، والمجلات المتخصصة بالمصارف الإسلامية والاقتصاد الإسلامي، إضافة إلى الكتب، النشرات، الدوريات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث.

### تقسيم البحث

#### الفصل الأول: الإطار العام للاستراتيجيات

#### التنافسية والأداء المالي للمصارف الإسلامية

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجيات التنافسية بين المصارف التقليدية والإسلامية.

المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجيات التنافسية.

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء المالي في المصارف الإسلامية.

## الفصل الثاني: متطلبات تطبيق الاستراتيجيات

### التنافسية في المصارف الإسلامية

المبحث الأول: متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر (Porter) في المصارف الإسلامية.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الاستراتيجيات المعاصرة في المصارف الإسلامية.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ (Miles & Snow) في المصارف الإسلامية.

المبحث الرابع: متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية حسب مكانة المؤسسة بالصناعة في المصارف الإسلامية.

## الفصل الثالث: الإطار العملي والاستنتاجات

### والتوصيات

المبحث الأول: متغيرات البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الثاني: الإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

## الفصل الأول: الإطار العام للاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي للمصارف الإسلامية

### المبحث الأول: ماهية الاستراتيجيات التنافسية بين المصارف التقليدية والإسلامية

ج. أساس التنافس وما تمتلكه المنظمة من الأصول وتعتبر الأساس في الأداء وتحقيق التنافسية للمؤسسة.<sup>(5)</sup>

### مفهوم استراتيجية التنافس في المصارف التقليدية

يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه نشاط إبداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدد الرؤى والأبعاد ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية ويضع برامج وخطط عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود.<sup>(6)</sup>

إن مفهوم استراتيجية التنافس في المصرف يتضمن تحديد الطاقات المادية والبشرية والموارد المتاحة لديها والمستخدمه في أداء الخدمات المصرفية بشكل متميز وكذلك الجوانب التي سيتم التركيز عليها هل تتعلق بالسعر أم التوزيع أو الخدمات وطبيعتها، ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح مفهوم استراتيجيات التنافس وعلاقتها بمفهوم الميزة التنافسية في المصارف:

تواجه المؤسسات خطر زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، مما يدفعها إلى البحث عن وسائل للوصول لهدفها في تحقيق ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها وزيادة حصتها السوقية، وتعد استراتيجية التنافس إحدى تلك الوسائل. وتعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين<sup>(3)</sup> كما عرفت استراتيجية التنافس إلى أنها مجموعة متكاملة من الخطط والتصرفات التي تؤدي إلى تحقيق الميزة والميزة التنافسية المتواصلة والمثمرة والتي تحقق التفوق على المنافسين.<sup>(4)</sup> ومن المفاهيم السابقة الذكر يتضح ان استراتيجية التنافس كمفهوم تتحدد من خلال ثلاثة مكونات رئيسية، وهي:

أ. مجال ونطاق التنافس حيث يتعلق هذا المكون والعنصر المرتبط بمفهوم استراتيجية التنافس بميدان التنافس والأسواق والمنافسين والشرائح المستهدفة،

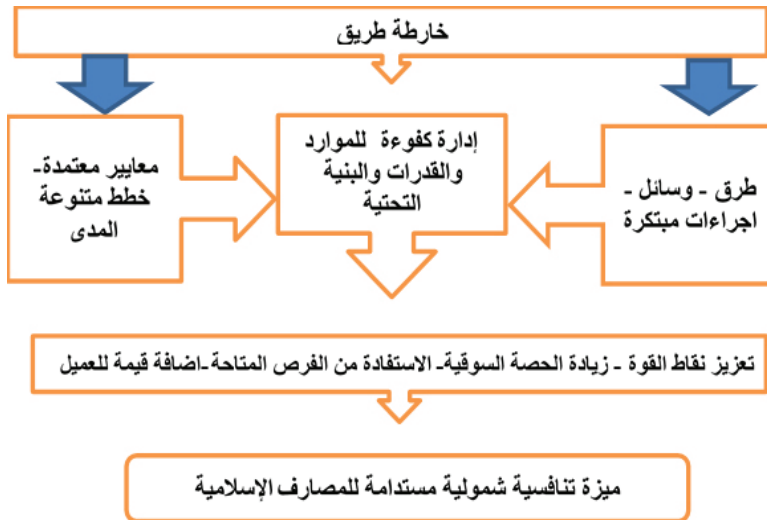
ب. طريقة وأسلوب التنافس ويتضمن استراتيجيات المنتج، التوزيع، التسعير والترويج،

مالم تمتلك رؤى واضحة لمستقبل العمل الإداري وتحديثه، كما أن الاستشراف يوفر للمسؤولين والقائمين على المؤسسة القاعدة المعرفية اللازمة لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط.<sup>(9)</sup>

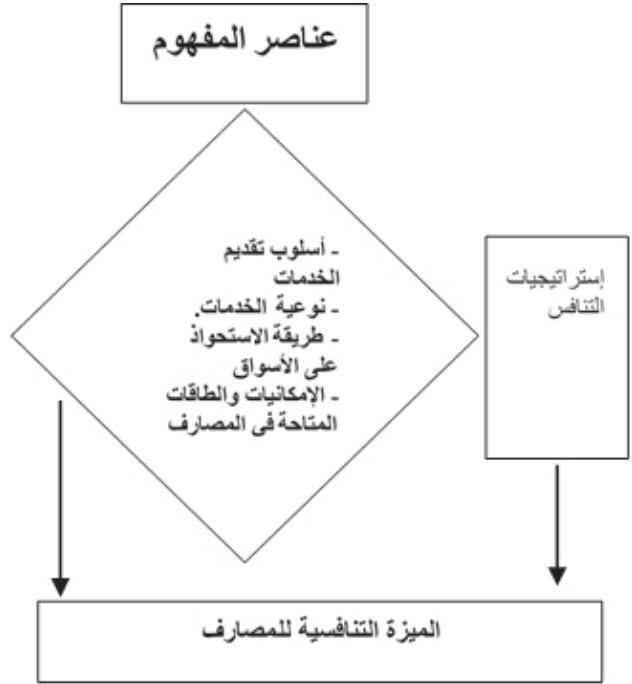
وفي المصارف الإسلامية واعتماداً على المفاهيم السابقة، يمكن النظر إلى استراتيجيات التنافس على انها عبارة عن خارطة طريق تطبق فيها معايير معتمدة وخطط متنوعة المدى وطرق ووسائل وإجراءات مبتكرة، تضمن إدارة كفاءة للموارد والقدرات والبنية التحتية التي تملكها تلك المصارف، ويتم توجيهها لتعزيز نقاط القوة وزيادة الحصة السوقية للمصارف بالاستفادة من الفرص المتاحة وإضافة قيمة للعميل، للوصول والحفاظ على ميزة تنافسية شمولية مستدامة.

واستناداً على ما سبق يمكن اقتراح مخطط هيكلي لمكونات استراتيجيات التنافس في المصارف الإسلامية من خلال الشكل التالي:

الشكل (2) استراتيجيات التنافس في المصارف الإسلامية<sup>(10)</sup>



الشكل (1) مفهوم استراتيجيات التنافس وعلاقتها بمفهوم الميزة التنافسية في المصارف<sup>(7)</sup>



استراتيجيات التنافس في المصارف الإسلامية

تشير استراتيجيات التنافس إلى كونها الوسيلة التي يتم من خلالها البحث عن تحقيق أفضل مركز تنافسي في المجال والصناعة التي تعمل فيها المنظمات، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ولمواجهة القوى التنافسية في المجال الذي تعمل فيه، وتعتبر استراتيجية المنافسة عن الطريقة التي تمكن المنظمة من تحسين المركز التنافسي لمنتجات وخدمات المؤسسة داخل القطاع الذي تنتمي إليه<sup>(8)</sup>.

كما أن هناك أهمية لاستشراف المستقبل في تغيير وتحسين وتطوير العمل الإداري من خلال التخطيط الناجح، باعتبار أن نجاح أي مؤسسة يبرز في قدراتها على استشراف المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة ذلك المستقبل وفهم آفاقه وتحدياته ولا يمكن أن يستمر النجاح لأي مؤسسة

## المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجيات التنافسية

يمكن النظر إلى الاستراتيجيات التنافسية من خلال عدد من محاور، وكما يلي:

### الاستراتيجيات العامة<sup>(11)</sup> لبورتر (Porter)

اقترح بورتر ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل:

أ) استراتيجية قيادة التكلفة: هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، وتتطلب أساليب محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح<sup>(12)</sup>، وتتخذ المنظمة القائدة في التكاليف السعر كميزة تنافسية ضد المتنافسين، والدوافع وراء هذه الاستراتيجية تتمثل في تحقيق اقتصاديات الحجم، توفير فرص مشجعة لتخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة<sup>(13)</sup>.

ب) استراتيجية التميز: هي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق كبير الحجم وتنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز، وتستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر التي تبغيه، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع ولاء المستهلكين لعلامته التجارية<sup>(14)</sup>.

وترتفع درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها<sup>(15)</sup>.

يمكن الابتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من العملاء من خلال الاعتماد على

الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة لهم، إما من خلال تركيزها على التكاليف أو من خلال التميز ولكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة يجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بالتركيز على استراتيجية التمييز<sup>(16)</sup>.

ج) استراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق موقع أفضل في السوق، وتحقيق الميزة التنافسية عبر تعاملها مع مجموعة معينة من المشتريين وفي جزء من قطاع معين في السوق بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر في السوق ونتيجة لذلك تتمكن المنظمة من تحقيق التميز بتقديمها منتج أو خدمة لقطاع من السوق بطريقة أكفأ<sup>(17)</sup> ونظراً للمنافسة الشديدة التي تواجهها اليوم المصارف الإسلامية، فإن بإمكانها اتباع جميع الاستراتيجيات السابقة الذكر، وتوجيه وتسخير جميع إمكانياتها وقدراتها وجهودها وبنيتها التحتية للاستفادة من مزايا الاستراتيجيات التنافسية، وذلك للحصول على ثقة الأطراف المتعاملة معها وزيادة حصتها السوقية، مما يدعم مكانتها التنافسية في عالم أصبحت فيه المنافسة محتدمة، ومتاح للجميع اختيار وتطبيق استراتيجية تنافسية واحدة أو أكثر تتناسب والبيئة المحيطة.

### الاستراتيجيات التنافسية المعاصرة

وهي الاستراتيجيات التي تعتمد على موارد وقدرات المؤسسة كمنطلق لبناء ميزة تنافسية مستدامة، مع إهمال تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة عند اختيارها لاستراتيجيتها، عكس الاستراتيجيات التنافسية العامة.

وتعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها قدرة المنظمة على إيجاد شيء منفرد ومختلف يميز منتجاتها من السلع والخدمات التي تقدمها



## المبحث الثالث: مؤشرات الأداء المالي في المصارف الإسلامية

يمكن أن تصنف مؤشرات الأداء في المصارف الإسلامية حسب العوامل التي تساهم في نجاح تلك المصارف، إلى مؤشرات لتقييم الأداء الشرعي ومؤشرات لتقييم الأداء المصرفي ومؤشرات لتقييم الأداء الاقتصادي، وأخيراً مؤشرات لتقييم الأداء الاجتماعي، فضلاً عن وجود صيغ ومعايير أخرى يمكن الاستفادة منها وتطبيقها لتقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، ومن تلك المؤشرات ما يلي:

### مؤشرات الأداء لتقييم الأداء المصرفي

يتم تقسيم المؤشرات لتقييم الأداء المصرفي وفقاً لعدة مؤشرات منها مؤشرات الأداء المتعلقة بمعايير تحقيق الربحية ومنها ما يتعلق بمعايير التسويق المصرفي والهندسة المالية ومنها ما يتعلق بمعايير إدارة المخاطر وكفاية رأس المال وإدارة السيولة<sup>(21)</sup>. ومن مؤشرات الأداء المتعلقة بتحقيق الربحية هي:

أ- مؤشر نمو الإيرادات: ويقاس هذا المؤشر معدل التطور في إيرادات المصارف الإسلامية وإن الزيادة في الإيرادات تدل على أمرين: الأول هو تطبيق سياسة تسعير الخدمات بشكل عادل، والثاني هو زيادة عائدات الاستثمار الذي يدل على زيادة الموجودات الاستثمارية وتحسينها<sup>(22)</sup>.

ب- مؤشر العائد على الموجودات: ويبين هذا المؤشر نسبة الربح الصافي بعد الضريبة إلى إجمالي الموجودات، أي أن هذا المؤشر يعكس العائد على الموجودات الإجمالية ويبين مدى كفاءة إدارة المصرف في تحقيق أهدافها<sup>(23)</sup>.

### مؤشرات الإنتاجية (التوظيف)

وفيها يتم تطبيق مجموعة من الصيغ والمعادلات وأبرزها<sup>(24)</sup>:

أ. معدل توظيف الودائع: وهو يقاس نسبة الاستثمارات إلى مجموع الودائع، ويبين هذا المعدل مدى كفاءة المصرف في توظيف الودائع لديه في استثمارات مدرة

إيجابياً عن المنافسين في نظر العملاء من خلال قيام المنظمة بأداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية.<sup>(18)</sup>

لقد تم اعتبار الموارد والقدرات التي تملكها المؤسسة هي أساس وجوهر بناء ميزة تنافسية مستدامة تعتمد عليها لمواجهة منافسيها والبقاء في السوق الذي تشط فيه، بالشكل الذي يساهم في زيادة فعاليتها وكفاءتها.<sup>(19)</sup> كما عرفت الموارد والكفاءات التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لبناء ميزتها التنافسية المستدامة بأنها نظام تتفاعل فيه مجموعة من العناصر التكنولوجية والبشرية والتنظيمية والثقافية التي تملكها المؤسسة، وتتمثل هذه القدرات في التقنيات المستخدمة والعنصر البشري، إضافة إلى التنظيم والتخطيط، وكذلك ثقافة المؤسسة وهي مجموعة القيم والمعايير التي توجه العنصر البشري في المؤسسة.<sup>(20)</sup>

### الاستراتيجيات التنافسية العامة (Miles & Snow)

تبين سابقاً أن استراتيجية بورتر ركزت على طريقة مواجهة المنافسة من قبل المؤسسة في السوق، أما الباحثان (Miles & Snow) فقد ركزا على مكانة المؤسسة في السوق وانطلاقاً منها سوف تبني استراتيجيتها التنافسية، والتي قد تكون مبتكرة لسلع وخدمات جديدة بشكل متواصل، مدافعة عن حصتها السوقية بكل شراسة، متريثة لغاية اتضح الرؤية أو متفاعلة بشكل عشوائي مع بيئتها.

### الاستراتيجيات التنافسية حسب مكانة المؤسسة في الصناعة

إن عامل الزمن يلعب دوراً كبيراً في رسم خريطة صناعة ما، وقد تم تقسيم المؤسسات حسب توقيت ظهورها في السوق إلى مؤسسات رائدة، ومتحدية، وتابعة ومتخصصة، وكل واحدة منها تتميز بتطبيق استراتيجية تنافسية تختلف عن الأخرى.

ج. نسبة التسهيلات إلى الودائع: ويقاس هذا المؤشر مدى قدرة المصرف على تزويد عملائه بالأصول على شكل تسهيلات ائتمانية من الودائع الموجودة لديه.

د. نسبة التسهيلات إلى الموجودات: ويقاس هذا المؤشر مدى كفاءة المصرف وقدرته في توظيف موجوداته على شكل تسهيلات ائتمانية.

للعوائد، وتعود أهمية هذه الصيغة إلى أن الودائع يجب أن تدفع لأصحابها أرباح وبالمقابل يجب على المصرف استغلالها بالشكل الأمثل للحصول على فرق أرباح مناسب.

ب. معدل توظيف الموارد المتاحة: ويعد هذا المعدل مؤشر جيد لقياس مدى كفاءة المصرف في توظيف موارده المالية في أصول منتجة تدر عائداً.

## الفصل الثاني: متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في المصارف الإسلامية

### المبحث الأول: متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر (Porter)

#### في المصارف الإسلامية

عوضاً يقابل ما بدل من طرفه وهو ما يسمى بالثمن العدل الذي يعبر عن القيمة الحقيقية للمنتج وبعيداً عن البخس وهو التقليل من شأن خدمات ومنتجات الغير لأخذها بسعر أقل من قيمتها الحقيقية، وهذا الفعل ظلم وعدوان<sup>(28)</sup>، وهذا واضحاً في قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُمْسِدِينَ﴾<sup>(29)</sup>

ويتضح أن المصارف الإسلامية بإمكانها اتباع استراتيجية تقليص التكاليف لتخفيض أسعار خدماتها ومنتجاتها، وذلك بالاعتماد على تطبيق المعايير المعتمدة ذات العلاقة بالخدمة أو المنتج، مع ضرورة الحفاظ على الجودة والتنوعية، مراعية شروط المنافسة المشروعة وعدم الإضرار بمصالح الأطراف المنافسة الأخرى، بالاستناد إلى حديث رسول الله ﷺ «لا ضرر ولا ضرار»<sup>(30)</sup>، وبهذا تحصل المصارف الإسلامية على ميزة تنافسية جوهرية تتفوق بها على منافسيها.

ومن بين المزايا التي تحققها استراتيجية التكلفة الأقل: تخفيض السعر في السوق لجلب المزيد من العملاء وبالتالي زيادة الحصة السوقية لها؛ حماية المؤسسة من هجمات المنافسين عند

إن المصارف الإسلامية بإمكانها تطبيق واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات الثلاث السابقة، ولكل منها متطلبات محددة، كما يلي:

#### متطلبات تطبيق استراتيجية تخفيض التكلفة في المصارف الإسلامية

وتعرف هذه الاستراتيجية بأنها تقديم نفس القيمة أو قيمة أحسن منها للمستهلكين بتكلفة أقل مقارنة مع المنافسين<sup>(25)</sup>، كما أن استراتيجية تخفيض التكلفة تعتمد على تقليص التكاليف بمختلف أنواعها للوصول إلى استخدام السعر كوسيلة للتنافس، أي تخفيض السعر مقارنة مع باقي المنافسين، ومن الحقوق المكفولة بموجب الدين الإسلامي هو حرية تحديد سعر الخدمات والمنتجات بمختلف أنواعها<sup>(26)</sup>، وهذا الثمن أو العوض الذي يتم دفعه للحصول على السلع والخدمات يكون عادلاً أو يسمى بثمن المثل أي الذي يحدد بناءً على حركة العرض والطلب وهو يعكس التكاليف المحتملة وهامش ربح معقول، ويلعب جهاز الأسعار في الأحوال العادية دوره التلقائي في تخصيص الموارد وتوجيه الإنتاج وتوزيعه<sup>(27)</sup>. وتتص مبادئ الشريعة الإسلامية على ضرورة التراضي في غير معصية وأن يأخذ كل طرف

تخفيض أسعارهم، تعظيم فعالية نشاطها بالبحث عن أفضل الطرق للحد من التكاليف؛ تشكل حاجزاً قوياً أمام دخول مؤسسات جديدة للنشاط، نظراً لعدم تمكنها من تخفيض تكاليفها في بداية النشاط، كما تحد من ظهور المنتجات البديلة طوال توفر المنتج وبأقل الأسعار مما يقلل حدة المنافسة وتعظم الأرباح على المدى المتوسط والطويل، حيث تضحي المؤسسة بالربح الحالي للمستقبل<sup>(31)</sup>.

### متطلبات تطبيق استراتيجية التمييز في المصارف الإسلامية

وتعرف هذه الاستراتيجية بأنها «إنتاج المؤسسة لمنتجات تختلف في جوانب معينة عن تلك الموجودة لدى المنافسين، شرط أن يكون لهذا الاختلاف قيمة لدى المشتري»<sup>(32)</sup>. إن عنصر الابتكار وتحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي زيادة ربحتها وتعزي نموها، مما يساعدها على زيادة الاستثمار في مجال البحوث والتطوير، ويعني قدرتها على تطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة على الدوام ترضي وتستجيب للتغيرات الطارئة في احتياجات عملائها ما يضمن لها ولائهم وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية ومستمرة<sup>(33)</sup>.

وتمثل الجودة شرطاً جوهرياً لقبول الخدمة أو المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فمن أهم عوامل نجاح المؤسسات هو تمييزها النسبي في الجودة<sup>(34)</sup>.

واستناداً على ما سبق فإن التمييز الذي ترمي إليه المصارف الإسلامية لا بد أن يكون حقيقياً واضحاً في كافة أنشطتها وخدماتها ومنتجاتها وأن يضيف قيمة حقيقية للعميل، ومن الممكن أن يكون

التمييز في ابتكار أو تطوير خدمة ومنتج أو في طريقة وأسلوب التقديم، مع الالتزام بتطبيق المعايير ذات العلاقة، ولا بد للمصارف الإسلامية عند اتباع هذه الاستراتيجية توجيه كل ما تملكه من بنية تحتية موارد وقدرات وكفاءات وتقنيات ولكن دون إسراف أو تبذير من أجل تلبية رغبات عملائها، مع ضرورة الاهتمام بإبراز الدور الاجتماعي والتموي لها والتمييز فيه عن طريق ما تقدمه من دعم للمجتمع الذي تعمل فيه والبيئة المحيطة بها، وبهذا تحصل على ميزة تنافسية شمولية مستدامة.

إن امتلاك عنصر التمييز والحفاظ عليه يتطلب بذل الكثير من الجهود وتسخير كل ما تملكه المصارف الإسلامية من موارد وقدرات وإمكانات والوصول لذلك التمييز باتباع الخطوات التالية:

أ. امتلاكها لفكرة مختلفة عن منافسيها، وهذه الفكرة عبارة عن الدراسات التي تقوم بها لمعرفة حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين أو المحتملين مع إقناع المؤسسة لعملائها بأن منتجاتها مختلفة ومتميزة، وتحمل قيمة توازي السعر الموضوع لها، وهو ما يسهم في خلق الولاء لمنتجاتها وما يعزز الولاء هو استخدام المستهلك للمنتج والتأكد من مطابقتها لما تم الترويج له.<sup>(35)</sup>

ب. حيازة المنتج الذي يجعل فكرتها قابلة للتطبيق، وهذا يتطلب امتلاكها للإمكانات المادية والبشرية التي تمكنها من تجسيد الخصائص التي وقع عليها اختيارها في المنتج المعني.<sup>(36)</sup>

ومن بين المزايا التي تحققها استراتيجية التمييز التنافسية، أن المنتجات المتميزة قليلة الحساسية للتغير في السعر، والسبب أن الدافع الرئيسي لإقبال المستهلكين عليها ليس السعر، بل للحصول على القيمة الإضافية التي يبحثون عنها،

ب. أن يشكل السعر عاملاً ضعيفاً لاتخاذ قرار الشراء لدى العميل، حيث يبحث عن أمور أخرى في المنتج، إذ أن استراتيجية التميز لا يمكن استخدامها إلا مع منتجات يكون الطلب عليها قليل الحساسية للسعر.

ج. أن يدرك العميل القيمة الإضافية التي يحملها المنتج، بالشكل الذي يجعله يتقبل السعر المرتفع.

د. أن يكون سوق المنتج المتميز واسع بما فيه الكفاية، حتى تتمكن المؤسسة المعنية من الإنتاج بكميات كبيرة وتغطي التكاليف التي تتطلبها عملية التمييز.<sup>(41)</sup>

### متطلبات تطبيق استراتيجية التركيز في المصارف الإسلامية

تعرف المؤسسة المركزة هي التي تستعمل قدراتها وجهودها ليس لخدمة السوق ككل، وإنما لخدمة قطاع واحد أو أكثر من القطاعات السوقية المتاحة في الصناعة<sup>(42)</sup> وتعتمد هذه الاستراتيجية على اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل صناعة ما، حيث تبني استراتيجيتها على خدمة قطاع أو عدد محدود منها بهدف بناء ميزة تنافسية على مستواها، ومن مجالات التركيز، ما يلي:

أ. التركيز على عملاء معينين يتم اختيارهم وفقاً لمعايير مختلفة كالسن، الجنس، العادات، الدين؛  
ب. التركيز على منتج أو منتجات محددة دون غيرها مما يجعل جهود المؤسسة تنصب عليها؛  
ج. التركيز على مناطق جغرافية معينة بالشكل الذي يمكنها من تغطيتها بكفاءة<sup>(43)</sup>.

وبذلك يتضح أن اتباع المصارف الإسلامية لاستراتيجية التركيز لا بد أن يكون وفقاً لدراسات جدوى حثيثة وذلك لاختيار الخدمة أو المنتج الذي

والميزة الأخرى هي جني أرباح كبيرة كلما زاد الفرق ما بين السعر الناتج عن التميز والتكلفة المنفقة في سبيله، ما يستدعي من المؤسسة الاهتمام بضغط التكاليف إلى حد قريب من مستواها لدى المنافسين<sup>(37)</sup>، ولقاء العملاء لمنتج المؤسسة يعتبر عاملاً رئيسياً في الحد من الضغوط التنافسية، قد تملك المؤسسة المتميزة أسراراً خاصة لتمييز منتجها، من الصعب تقليدها أو محاكاتها بنفس الطريقة وهو ما يشكل حاجزاً أمام ظهور المنافسين الجدد<sup>(38)</sup>، كما أن استمرار محافظة المؤسسة على مصادر تميزها لفترة زمنية معينة يجعلها محمية من هجمات المنافسين<sup>(39)</sup>.

وبناءً على ما تقدم يمكن بلورة المتطلبات التي لا بد من توفرها في المصرف الإسلامي والخدمة أو المنتج لتحقيق التمييز، كما يلي:

### أولاً: على مستوى المصرف الإسلامي

أ. التزام المصرف الإسلامي بتطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية جميعها؛  
ب. امتلاك المصرف الإسلامي جهاز بحث وتطوير لإعداد دراسات الجدوى فعال قادر على الوصول إلى مصادر التميز وتجسيده على أرض الواقع بمنتجات تلبى رغبات العملاء ويتكاتف معقولة؛

ج. أن يكون للمصرف الإسلامي قدرات تسويقية كبيرة واستراتيجيات لإقناع العملاء بأن خدماته ومنتجاته هي الأفضل، وأن يكون لها جهاز لبحوث السوق قادر على رصد تغيرات البيئة التنافسية.<sup>(40)</sup>

### ثانياً: على مستوى الخدمة أو المنتج

أ. الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية ذات العلاقة بالخدمة أو المنتج.

للمؤسسة بالبحث والتطوير على مستوى المنتجات المقدمة لقطاعها والمؤسسة المركزة تكون قادرة بشكل أكبر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.<sup>(44)</sup>

ويتبين مما سبق أن بإمكان المصارف الإسلامية أن تعمل بكل طاقاتها وإمكاناتها وقدراتها على تقديم خدمات ومنتجات تتميز عن ما يقدمه المنافسون من ناحية التزامها بتطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية، والتي بتطبيقها يضمن المصرف الإسلامي الاستحواذ على ثقة المتعاملين معه لما يقدمه لهم من معلومات تخص الخدمات والمنتجات يفصح عنها بصورة واضحة وشفافة، وهذا يمكن أن يصنف ضمن استراتيجية التمييز التي تركز على إضافة قيمة أكبر للعميل، كما يمكن أن يتبع المصرف الإسلامي استراتيجية التكلفة الأقل والتركيز معاً عن طريق تلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم بكلفة أقل وبجودة أعلى وبهذا تزداد حصته السوقية بشكل مستمر ويتفوق على منافسيه لتنوع وتعدد الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة.

### المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الاستراتيجيات المعاصرة في المصارف الإسلامية

وهناك مجموعة من الشروط التي لا بدّ من توفرها في الموارد والكفاءات التي تملكها المؤسسة لكي تكون مصدراً للميزة التنافسية، ومنها أن لا تكون للمؤسسات المتنافسة نفس الموارد والقدرات في ممارسة نشاطها، فحتى تكون مصدراً للميزة التنافسية يجب أن تكون متميزة عن بعضها البعض أو لديها تفوق في جانب معين منها؛ وأن تمتلك المؤسسة آليات معينة لمنع المنافسين من إعادة انتهاز نفس استراتيجيتها، كذلك أن يكون المورد أو الكفاءة غير قابل للانتقال للمنافسين، سواء بالبيع أو بأي طريقة أخرى. وأيضاً أن يبقى سر تكوين الميزة التنافسية

سيكتف جهوده في تقديمه أو في عملية اختيار الفئات المستهدفة أو في عملية تحديد المجال الجغرافي الذي يركز نشاطه فيه، كما يجب أن تضم دراسات الجدوى المنافسين الحاليين والمتوقع دخولهم للسوق سواء كان نشاط المصرف الإسلامي محلياً أو دولياً، ولا بدّ من مراعاة الخدمات والمنتجات التي تضيف قيمة حقيقية للعملاء والتركيز على ما يخدم التنمية الاقتصادية للمجتمع الذي يعمل فيه المصرف، وهذا يزيد من ثقة المتعاملين معه، مراعيًا عدم التمييز بين فئات المجتمع وتوزيع مجال أنشطته وتوزيعها لخدمة أكبر عدد من الأطراف ذات العلاقة، وبهذا تزداد حصته السوقية ويحصل على ميزة تنافسية مستدامة. ومن المزايا التي تحققها استراتيجية التركيز التنافسية هي: انخفاض الضغوط التنافسية على مستوى القطاع المركز عليه مقارنة مع السوق الكلي يتيح للمؤسسة حرية أكبر في الحركة واستمرار النشاط لأطول مدة ممكنة، التركيز يسمح للمؤسسة بالتفرغ لعملائها والوفاء باحتياجاتهم، التركيز يسمح

وبالاطلاع على ما حققته المصارف الإسلامية اليوم من إنجازات، يمكن أن نؤكد أنها تمتلك الموارد والقدرات والإمكانات والكفاءات والبنية التحتية التي تؤهلها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، في ما إذا تم توجيه واستغلال وإدارة تلك الموارد والقدرات والكفاءات، بطريقة سليمة مدروسة وكفوءة مع الالتزام التام بتطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية، وبذلك ستحصل المصارف الإسلامية على ثقة المتعاملين معها وولائهم لما تقدمه من خدمات ومنتجات نتيجة ثقتهم بما يقدمه المصرف ويفصح عنه من معلومات واضحة وشفافة بالاعتماد على المعايير ذات العلاقة.

لدى المؤسسة المعنية مجهولاً لدى المنافسين، وهو ما يصعب من فك شفرتها وبالتالي تحافظ المؤسسة على تميزها لأطول فترة ممكنة.<sup>(45)</sup>

وبناءً على ما سبق فإن الشروط السابقة في حال توافرها في موارد وقدرات المصرف الإسلامي أي في بيئته الداخلية، ستدعم عملية حصوله على ميزة تنافسية شمولية، مع الاهتمام ودراسة البيئة الخارجية المحيطة بالمصرف الإسلامي والاستفادة من الفرص المتاحة فيها، وخاصة بعد الانتشار الواسع للصيرفة الإسلامية.

### المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ (Miles & Snow) في المصارف الإسلامية

#### متطلبات تطبيق استراتيجية المبتكر من منظور المصارف الإسلامية

إن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية الابتكار ترفع شعار التجديد في السوق، حيث تبذل كل ما في وسعها من أجل الوصول إلى ابتكار منتجات موجهة لفئات جديدة أو لقطاعات سوقية معينة. ومن أجل الوصول إلى مرتبة الابتكار لا بد من امتلاك قدرات مادية وبشرية كبيرة، وجهاز بحث متطور وفعال وقادر على مواكبة كل التغيرات التي يمكن أن تطرأ على السوق، ومن أهم إيجابيات هذه الاستراتيجية:

أ. المؤسسة المبتكرة عادة ما تكون الرائدة في قطاعها مما يمكنها من السيطرة على عدة متغيرات لصالحها كتحديد الأسعار والكميات المنتجة، وأساليب الترويج، والسيطرة على قنوات التوزيع، بمعنى آخر أن الابتكار يمكنها من الفوز بأهم الفرص التسويقية التي يتيحها السوق المعني؛

ب. المؤسسة المبتكرة قادرة مع مرور الوقت على الاستفادة من اقتصاديات السلم ومنحنى الخبرة مما يمكنها من تخفيض تكاليفها وتخفيض أسعارها مما يتيح لها ميزة إضافية على منافسيها؛

ت. إن عرض المؤسسة المبتكرة لمنتج يكون وحيداً في السوق، يجعل تكلفة استبداله مرتفعة من قبل المستهلكين، وهو ما يشكل عامل إضافي لتكوين حواجز أمام دخول المنافسين؛ لذا فإن المؤسسة المبتكرة هي مؤسسة دائمة الحركة للبحث عن فرص جديدة قد تتاح لها في أية لحظة على مستوى السوق وهو ما يتطلب منها مرونة كبيرة لمواجهة التغيرات المحتملة.<sup>(46)</sup>

ويلاحظ أن المصارف الإسلامية سعت وما زالت لابتكار وتطوير وتقديم كل ما يلبي رغبات عملائها ويضيف لهم قيمة، وبالتزامها بتطبيقها للمعايير المحاسبية الإسلامية بصورة كاملة ستكون رائدة في هذا المجال وهذا يدعم ويعزز مكانتها التنافسية.

#### متطلبات تطبيق استراتيجية المدافع من منظور المصارف الإسلامية

في هذه الاستراتيجية ينظر إلى المؤسسة المدافعة بأنها تعمل على المحافظة على حصتها السوقية، عن طريق عزل سوقها عن منافسيها باستعمال الطرق التالية:

- أ. تخفيض التكاليف ورفع كفاءة التشغيل؛
- ب. تقديم نوعية رفيعة من المنتجات باختيار أفضل المواد واستخدام أحدث التكنولوجيات؛
- ت. الاهتمام بجودة خدمات ما بعد البيع، خاصة من حيث السرعة والإتقان؛

على النتائج المحققة تتخذ القرار بتوسيع نشاطها أو تتوقف؛ إذا كانت النتائج مخالفة لما هو مخطط له.<sup>(48)</sup> وبالاعتماد على ما سبق فإن المصارف الإسلامية بإمكانها اتباع هذه الاستراتيجية بدمجها لعنصر الابتكار والدفاع عن حصتها السوقية، وذلك بالتزامها بتطبيقها للمعايير المحاسبية الإسلامية عند القيام بكافة أنشطتها، وهذا سيدعم تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة تلبى رغبات عملائها وتحافظ على ثقتهم وولائهم لها.

### متطلبات تطبيق استراتيجية المتفاعل من منظور المصارف الإسلامية

إن المؤسسة المتفاعلة هي تلك التي تستجيب للتغيرات البيئية بكل ما تحمله من فرص وتهديدات بشكل استعراضي وغير مدروس، حيث لا تضع الإدارة خططاً طويلة الأجل تسهر على تطبيقها وفقاً لآلية معينة، بل تتخذ إجراءات تمكنها من مواجهة الظروف الحالية لها، وقد تنجح في ذلك أو تفشل، ولهذا يشكك الباحثون في أن تكون هذه الطريقة عبارة عن استراتيجية.<sup>(49)</sup>

ويلاحظ أن زيادة ديناميكية المتغيرات البيئية، أي زيادة سرعتها يؤدي إلى ارتفاع أهمية التخطيط الاستراتيجي، وتتاثر ديناميكية البيئة بالمتغيرات في التكنولوجيا وفي أذواق وتفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الفاعلين. لذلك تحتاج المنظمة لاستراتيجية تتيح لها المواجهة السريعة والفاعلة لهذه المتغيرات. وستشمل هذه الاستراتيجية كل أنشطة المنظمة بدءاً من تدير التمويل ومروراً بالحصول على مستلزمات الإنتاج وتصميم منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة، وتحديث عمليات الإنتاج وتطوير أنشطة الترويج،

ث. عرضها لعدد محدود من المنتجات مقارنة مع منافسيها، وبصفة عامة فالمؤسسة المدافعة تبحث بشكل متواصل عن سوق يتميز بالاستقرار النسبي بالشكل الذي يمكنها من الاستمرار في تقديم نفس المنتج، عن طريق إدخال تحسينات وتعديلات عليه، ولهذه الطريقة إيجابيات عدة أهمها انخفاض تكلفتها مقارنة مع الابتكار، ومحدودية مخاطرها لاستمرارها في التعامل مع نفس العملاء، وهي استراتيجية بسيطة لا تتطلب أكثر من تركيز المؤسسة على قطاعها السوقى والاهتمام بتحسين المنتج والمؤسسة المدافعة عادة ما تكون مستقرة وقليلة الحركة لتحصنها داخل قطاعها السوقى.<sup>(47)</sup>

واستناداً إلى ما سبق فإن المصارف الإسلامية بإمكانها اتباع هذه الاستراتيجية والدفاع عن حصتها السوقية بالتزامها بتطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية، مما يحافظ على ثقة المتعاملين معها وبما تقدمه من خدمات ومنتجات، وبالتالي ضمان استمرارهم بالتعامل مع المصرف وسيكون المصرف الإسلامي مستقراً دون تحمل أي تكاليف إضافية وبالتالي لن تتأثر أسعار الخدمات والمنتجات.

### متطلبات تطبيق استراتيجية المحلل من منظور المصارف الإسلامية

إن المحلل يتميز باستقرار المدافع ومرونة المبتكر؛ لذا فإن حالة المؤسسة في استراتيجية المحلل تمزج ما بين استراتيجية الابتكار والدفاع، حيث تبحث عن منتجات جديدة، ولكنها تسعى إلى حصر هذا النشاط في أسواق محدودة؛ وذلك لحين اتضاح الرؤية حول مدى جدوى هذا الاستثمار وبناءً

وتعديل الأسعار وتهيئة قنوات التوزيع أو تقديم جديد للمنتجات، مع الحفاظ على القنوات الحالية بما يوسع نطاق التواجد السوقي للمنظمة.<sup>(50)</sup>

وبناءً على ما سبق فإن على المصارف الإسلامية أن تهتم بدراسة البيئة المحيطة بها، وإعداد دراسات جدوى مستفيضة لأي خدمة أو

منتج تنوي تقديمه، مع بذل الجهود لتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً بفاعلية، وذلك عن طريق إدارة وتوجيه كل مواردها وقدراتها بكفاءة عالية، مع التأكيد على ضرورة الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية، وهذا ما يعزز ويدعم الحصول على ميزة تنافسية تستطيع المصارف الإسلامية من خلالها مواجهة أي مستجدات في البيئة المحيطة بها.

## المبحث الرابع: متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية حسب مكانة المؤسسة بالصناعة في المصارف الإسلامية

### متطلبات تطبيق استراتيجية المؤسسة الرائدة من منظور المصارف الإسلامية

إن المؤسسة الرائدة هي التي أسست الصناعة لأول مرة أو تحتل الريادة في صناعة موجودة من قبل، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالتمتع بالكثير من المزايا، أهمها وضع وترسيخ قواعد العمل في سوق الصناعة المعنية، وتمكنها في غالب الأحوال من امتلاك حصة سوقية كبيرة<sup>(51)</sup>، وتسعى تلك المؤسسة الرائدة إلى الحفاظ على تلك الحصة والعمل على الدفاع عنها، أو تعمل على تحسينها مستقبلاً عن طريق الخطوات التالية:

- أ. زيادة الطلب على منتجها بجذب مستهلكين جدد، أو إيجاد استخدامات جديدة له، أو زيادة معدل استهلاكه لدى العملاء القدامى؛
- ب. رفع حصتها السوقية عن طريق إيجاد أسواق جديدة أو التوسع في أسواق المنافسين؛
- ت. كبح هجوم المنافسين بكل الطرق الممكنة للحفاظ على حصتها السوقية.<sup>(52)</sup>

تعريف الريادة الاستراتيجية للمنظمات بأنه يشمل المنظمات والعاملين ورجال الأعمال، والريادة الاستراتيجية لا تعني بالضرورة نمو منظمات الأعمال بل هي ظاهرة أهم، حيث تشمل الريادة الاستراتيجية الاجتماعية وحتى المنظمات الخدمية.<sup>(53)</sup>

ولقد اختلف الاقتصاديين في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسة لأن عددها في تزايد مستمر ويمكن تقسيم أنواع الابتكار، كما يلي<sup>(54)</sup>:

- طبيعة الابتكار.
- درجة الابتكار.

ونرى أن المصارف الإسلامية بإمكانها أن تكون مؤسسة رائدة، ليس فقط بنوعية خدماتها ومنتجاتها، وإنما بمبادرتها بالالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية، مما يزيد الطلب على كل ما تقدمه تلك المصارف، وذلك لثقتهم بآليات عمل تلك المصارف، وهذا ما يدعم حصتها السوقية وتفوقها على منافسيها.

### متطلبات تطبيق استراتيجية المؤسسة المتحدية من منظور المصارف الإسلامية

إن المؤسسة المتحدية هي تلك التي تظهر بعد رائد الصناعة، وتكون قريبة في قدراتها وإمكانياتها من المؤسسة الرائدة، وحصتها السوقية قد تكون أقل أو أكبر منها، وتقوم استراتيجيتها على البحث عن كل الطرق والوسائل التي تمكنها من تنمية حصتها السوقية على حساب المؤسسة الرائدة<sup>(55)</sup>، وذلك عن طريق الأساليب التالية:



للمؤسسة التابعة، إلا أن وضعها يكون مستقراً لأنها لا تبحث عن اكتساح السوق، بل تكفي بالتقليد والحصول على مزايا المؤسسات الرائدة<sup>(60)</sup> وقد تحقق المؤسسة التابعة معدلات أرباح أكبر من القائد لأنها لا تتحمل التكاليف الضخمة وتكفي بجني أرباح التقليد.<sup>(60)</sup>

ويتضح لنا أن المصارف الإسلامية وبعتمادها في جميع أنشطتها على مبادئ الشريعة الإسلامية لن تفكر فقط بالحصول على الأرباح وذلك لأن لديها أهداف اجتماعية إضافة إلى الأهداف الاقتصادية، ولذا فإن عليها إدارة ما تملكه من موارد وقدرات بكفاءة مهما كانت محدودة، وعدم اللجوء إلى التقليد الحرفي لخدمات ومنتجات المنافسين بسبب أن أرباحها ستكون لفترة قصيرة فقط، وإنما العمل على تطوير وتحسين آليات عملها والالتزام بتطبيق معايير المحاسبية الإسلامية وتوجيه كل ما تملكه لإشباع رغبات المتعاملين بشكل متميز ومختلف عن المنافسين، وبهذا الأسلوب ستزداد حصتها السوقية بمرور الوقت.

### متطلبات تطبيق استراتيجية المؤسسة المتخصصة من منظور المصارف الإسلامية

إن المؤسسة المتخصصة تركز نشاطها على منتج معين على مستوى قطاع سوقي صغير، أو في منطقة جغرافية محدودة حيث تتفادى أي مواجهة مع المؤسسة القائدة أو المتحدية أو حتى التابعة، وتكون استراتيجية التخصص ملائمة للمؤسسة في الحالات التالية:

- سيطرة منافس أو أكثر على السوق الكلي للمنتج، مع وجود قطاعات شاغرة؛
- المؤسسة لديها ميزة تنافسية قابلة للاستمرار على مستوى القطاع المستهدف.<sup>(61)</sup>

أ. مواجهة المؤسسة القائدة عن طريق استغلال نقاط ضعفها؛

ب. الوصول إلى ابتكار جديد تجذب من خلاله زبائن المؤسسة الرائدة؛

ت. التركيز على الحاجات غير المشبعة لدى زبائن المؤسسة الرائدة.<sup>(56)</sup>

ويتبين أن المصارف الإسلامية يمكن أن تكون متحدية ولكن ليس عن طريق زيادة حصتها السوقية بجذب زبائن المصارف الإسلامية الرائدة واستغلال نقاط الضعف لدى تلك المصارف لأن هذا ليس من مبادئ الإسلام في معاملة المنافسين، وإنما الاهتمام بمعرفة نقاط القوة لدى المنافسين والعمل على دراستها وتحليلها والاستفادة من تطويرها وتعزيزها لدى المصرف الإسلامي نفسه مع الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة المحيطة، وبالإمكان أن يكون التحدي عن طريق المبادرة في الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية وهذا سيكون إشباع لحاجات ورغبات المتعاملين مع المصرف الإسلامي ويزيد من ثقتهم وولائهم له، كما قد يكون التحدي في المصارف الإسلامية بما تقدمه لدعم التنمية الاقتصادية في المجتمع الذي تعمل فيه.

### متطلبات تطبيق استراتيجية المؤسسة التابعة من منظور المصارف الإسلامية

تكون الحصة السوقية للمؤسسة التابعة منخفضة مقارنة بالمؤسسة القائدة والمتحدية، كما أن ظهورها عادة ما يكون مؤخراً في سوق صناعتها، لمحدودية مواردها فهي غير قادرة على تحمل تبعات المعارك التنافسية التي قد تكون طويلة الأجل<sup>(57)</sup> ولهذا تعمل على تقليد المؤسسة الرائدة واقتطاع حصة سوقية لها تحافظ عليها من التقهقر بوضع استراتيجية دفاعية<sup>(58)</sup>، ورغم صغر الحصة السوقية

استخدام نوعين من الآليات التي من خلالها تنفيذ استراتيجيتها التنافسية وهي<sup>(62)</sup>:  
أ. اتخاذ وضعية الهجوم<sup>(63)</sup>: مثل المواجهة المباشرة، تطويق المنافس، هجوم المناورات الجانبية.  
ب. اتخاذ وضعية الدفاع<sup>(64)</sup>: مثل الدفاع الاستباقي، الدفاع الانكماش.

واستناداً على ما سبق يلاحظ أن قطاع الصيرفة الإسلامية بحد ذاته هو متميز باعتماده في جميع أنشطته وخدماته ومنتجاته على مبادئ الشريعة الإسلامية الفراء، وبمجرد الالتزام بتطبيقها يقود جميع العاملين في هذا القطاع إلى الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية، والعمل بشكل مستمر على إيجاد نقاط القوة وتعزيزها لمواجهة المخاطر والتحديات.

وترى الدراسة أن المصارف الإسلامية بإمكانها اتباع استراتيجية التخصص، وذلك بعد إجراء دراسات جدوى وتحليل البيئة المحيطة بالمصرف وتحديد رغبات واحتياجات العملاء، وقد يكون مجال التخصص هو خدمة أو منتج، أو قد يكون قطاع اقتصادي معين أو منطقة جغرافية محددة، وفي جميع الأحوال على المصارف الإسلامية توجيه كل ما تمتلكه لإشباع رغبات عملائها والحصول على ثقتهم وولائهم، ملتزمة بتطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية، وهذا ما سيدعم حصولها على ميزة تنافسية. إن مركز المؤسسة في الصناعة محصلة للعديد من العوامل المرتبطة بوضعها وبالصناعة التي تنتمي إليها كذلك، وكل صناعة فيها القائد والمتحدي وفيها التابع وقد نجد المتخصص، وذلك حسب طبيعة الصناعة المعنية وعدد المنافسين فيها. ومهما كان مركز المؤسسة فإنه يمكنها

### الفصل الثالث: التحليل الإطار العملي والاستنتاجات والتوصيات

يناقش هذا الفصل الجانب العملي من البحث والخاص بتحليل القوائم المالية للمصارف الإسلامية عينة لاختبار فرضيات البحث ومن ثم للتوصل إلى النتائج والتوصيات.

تقوم إدارة مراقبة المؤسسات المالية الإسلامية في مصرف البحرين المركزي بعملية مراقبة المؤسسات المالية الإسلامية، ومنها المصارف الإسلامية العاملة في قطاعي التجزئة والجملة، حيث أن مجتمع البحث يتكون من مجموعة المصارف العاملة في البحرين والمرخصة من قبل مصرف البحرين المركزي، وهي عبارة عن (ست مصارف في قطاع التجزئة) و(أربعة عشر مصرفاً في قطاع الجملة)، وقد تم استبعاد مصرفي (الخرطوم وبنك التمويل التركي) وذلك لحدثة التأسيس في عام 2015، وبنك ABSH تأسس في 2016، وكذلك تم استبعاد (بنك RA والبنك العربي الإسلامي وبنك المستثمرون) لتوقفهم عن العمل حالياً، وفيما يأتي جدول يبين نبذة مختصرة عن عينة البحث (عشرون مصرفاً)، وهي المصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين ضمن قطاعي التجزئة والجملة:

الجدول (1) عينة البحث-المصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين/ قطاعي التجزئة والجملة<sup>(65)</sup>

التسلسل	اسم المصرف	قطاع العمل	تاريخ تصريح العمل في مملكة البحرين	عدد فروع المصرف	حقوق الملكية (رأس المال + حقوق الأقلية) 31-12-2016
1	مصرف البحرين الإسلامي	قطاع التجزئة	29-10-1978	8	308856
2	مصرف السلام	قطاع التجزئة	3-5-2005	18	861573
3	بنك اثمار	قطاع التجزئة	19-1-1982	18	602756
4	بنك بيت التمويل الكويتي	قطاع التجزئة	9-12-2001	12	977436
5	بنك البركة الإسلامي-البحرين	قطاع التجزئة	30-9-1983	11	43587000
6	مصرف الخليجي التجاري	قطاع التجزئة	20-10-2003	10	308713
7	مجموعة البركة المصرفية	قطاع الجملة	6-1-1998	1	2008581000
8	بنك ابدار	قطاع الجملة	19-3-2007	0	26662
9	بنك فينشر كابيتال	قطاع الجملة	3-5-2005	0	224294
10	بنك الخير	قطاع الجملة	6-1-2004	0	198076
11	بنك دار الاستثمار	قطاع الجملة	17-7-2007	0	90997425
12	بنك الاستثمار الدولي	قطاع الجملة	9-12-2001	0	111478
13	بنك ستي الاستثماري	قطاع الجملة	17-3-1996	0	12802
14	مصرف الطاقة الأول	قطاع الجملة	17-6-2008	0	675506
15	بنك الشراكة التركي-الكويتي	قطاع الجملة	13-2-2002	0	1243127
16	بيت التمويل الخليجي	قطاع الجملة	2-8-1999	0	1121707
17	بنك سيرة	قطاع الجملة	25-7-2006	0	91203
18	المصرف العالمي	قطاع الجملة	6-6-2007	0	117640
19	بنك ABC الإسلامي	قطاع الجملة	29-7-1985	0	306690
20	مركز إدارة السيولة	قطاع الجملة	11-6-2002	0	52024

## المبحث الأول: متغيرات البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة

ب- المتغير التابع (Y): ويتمثل بالأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين للفترة (2010-2016)، وتم قياس الأداء المالي عن طريق: (معدل توظيف الودائع، العائد على الموجودات، الإيرادات) للمصارف الإسلامية عينة البحث.

ثانياً: لاختبار فرضيات البحث والوصول إلى النتائج النهائية سيتم الاعتماد على تحليل نموذج الانحدار وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أولاً: تم تقسيم متغيرات البحث إلى متغير تابع ومتغير مستقل، حيث تم احتساب المتغيرات على النحو الآتي:

أ- المتغير المستقل (X): ويتمثل بمستوى تطبيق الاستراتيجيات التنافسية المتنوعة، وتم احتسابه عن طريق إعداد استمارة استقصاء لتحديد عدد الصيغ التمويلية والاستثمارية في كل مصرف ضمن عينة البحث ولسنوات البحث.<sup>(66)</sup>

## المبحث الثاني: الإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات ومناقشتها

**الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:** بلغت عدد المشاهدات لكل متغير في البحث 140 مشاهدة (20 مصرفاً إسلامياً خلال 7 سنوات)

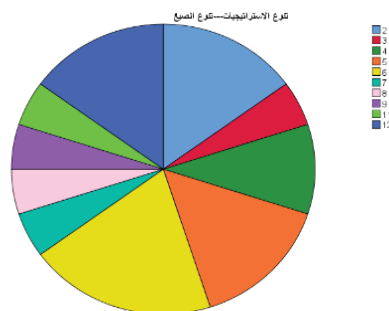
أ- الإحصاء الوصفي لمتغير الاستراتيجيات التنافسية CS:

يظهر الجدول التالي الإحصاء الوصفي لمتغير الاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاساً بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) في المصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية (2010-2016):

جدول (2) الإحصاء الوصفي لمتغير الاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاساً بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) في المصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية (2010-2016)<sup>(67)</sup>

Mean	6.35
Median	6.00
Mode	6
Std. Deviation	3.272
Variance	10.704
Minimum	2
Maximum	12
Sum	889

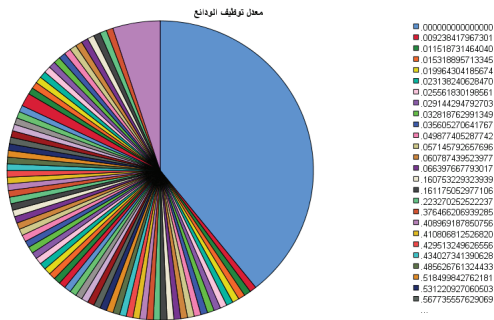
الشكل (3) الإحصاء الوصفي لمتغير الاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاساً بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) في المصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية (2010-2016)<sup>(68)</sup>



جدول (4) الإحصاء الوصفي لمتغير معدل توظيف الودائع في المصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية (2010-2016)<sup>(71)</sup>:

Mean	.385480566041624
Median	.192222652749672
Mode	.000
Std. Deviation	.399749089286146
Variance	.160
Minimum	.000
Maximum	1.0000000000000000
Sum	53.967279245827410

الشكل (5) الإحصاء الوصفي لمتغير معدل توظيف الودائع في المصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية (2010-2016)<sup>(72)</sup>:



د- الإحصاء الوصفي لمتغير الإيرادات R

يظهر الجدول التالي الإحصاء الوصفي لمتغير معدل توظيف الودائع في المصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية (2010-2016):

جدول (5) الإحصاء الوصفي لمتغير الإيرادات في المصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية (2010-2016)<sup>(73)</sup>:

Mean	47374398.66
Median	57881.00
Mode	69457
Std. Deviation	194961116.949
Variance	38009837121841080
Minimum	-106261
Maximum	1074159000
Sum	6632415812

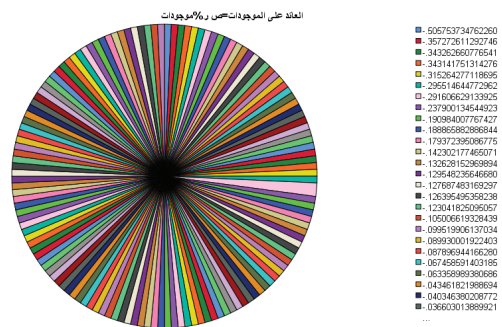
ب- الإحصاء الوصفي لمتغير معدل العائد على الموجودات ROA

يظهر الجدول التالي الإحصاء الوصفي لمتغير معدل العائد على الموجودات في المصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية (2010-2016):

جدول (3) الإحصاء الوصفي لمتغير معدل العائد على الموجودات في المصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية (2010-2016)<sup>(69)</sup>:

Mean	-.013770949820570
Median	.003453564721737
Mode	-.020678538270238
Std. Deviation	.130967259161383
Variance	.017
Minimum	-.505753734762260
Maximum	.965517241379310
Sum	-1.927932974879782

الشكل (4) الإحصاء الوصفي لمتغير معدل العائد على الموجودات في المصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية (2010-2016)<sup>(70)</sup>:

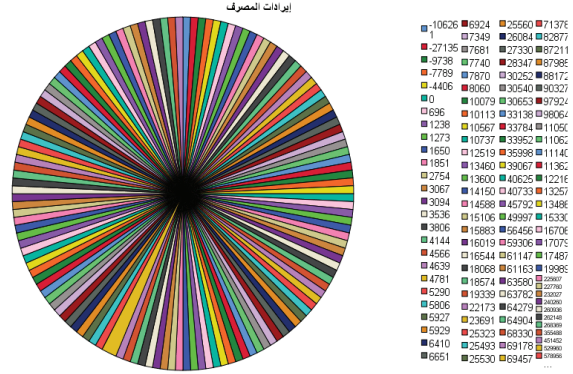


ج- الإحصاء الوصفي لمتغير معدل توظيف الودائع INFD يظهر الجدول التالي الإحصاء الوصفي لمتغير معدل توظيف الودائع في المصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية (2010-2016):

الشكل (6) الإحصاء الوصفي لمتغير الإيرادات في

المصارف الإسلامية عينة البحث للفترة الزمنية

(2016-2010) (74)



لقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لإختبار فرضية البحث الاولى، والتي كان فيها المتغير المستقل X هو مستوى تطبيق الاستراتيجيات التنافسية المتنوعة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية المطبقة)، والمتغير التابع Y هو نسبة توظيف الودائع والتي تم احتسابها عن طريق:

نسبة توظيف الودائع:

الاستثمارات المطلقة + الاستثمارات المقيدة /

إجمالي الودائع

وتم إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرين في البرنامج الإحصائي SPSS، وبناءً على بيانات عينة البحث للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين وعند إخضاعها للاختبار ظهرت النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (6) نتائج اختبار أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على تقييم الاداء المالي (مقاساً بمعدل توظيف الودائع)

للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين (75)

البيان				المتغير التابع	Sig F* مستوى الدلالة	F المحسوبة	r <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	R معامل الارتباط المعدل	المتغير التابع
Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β							
0.001	3.499	0.010	0.285	الاستراتيجيات التنافسية المطبقة	.0010	12.243	0.081	.285	0.075	الأداء المالي

ونلاحظ من النتائج في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على الأداء المالي (مقاساً بمعدل توظيف الودائع) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (12.243) وبمستوى الدلالة (sig.=.0001) وهو أقل من 0.05، وتشير النتائج إلى أن متغير الاستراتيجيات التنافسية يفسر (%) من متغير الأداء المالي، وان معامل الارتباط بينهما (r=28.5%) يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرات، كما أن معامل الانحدار (β=0.285) حيث كانت (t=3.499) وبمستوى دلالة (sig.=.001) وهو أقل من 0.05. وعليه نرفض الفرضية العدمية الاولى، ونقبل البديلة التي تنص على أنه:

لقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الثانية، والتي كان فيها المتغير المستقل  $X$  هو مستوى تطبيق الاستراتيجيات التنافسية (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية)، والمتغير التابع  $Y$  هو معدل العائد على الموجودات والتي تم احتسابها عن طريق: معدل العائد على الموجودات = صافي الربح بعد الضريبة/إجمالي الموجودات حيث تم ادخال البيانات المتعلقة بالمتغيرين في البرنامج الإحصائي SPSS، وبناءً على بيانات عينة البحث للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين وعند إخضاعها للاختبار ظهرت النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (7) نتائج اختبار أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على تقييم الاداء المالي (مقاساً بمعدل العائد على الموجودات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين<sup>(76)</sup>

المتغير التابع	R	R	r2	F المحسوبة	Sig F* مستوى الدلالة	المتغير المستقل	$\beta$	T المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
الأداء المالي	.021	.167	.028	3.972	.048	الاستراتيجيات التنافسية المطبقة	.167	1.993	.048

ونلاحظ من النتائج في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على الأداء المالي (مقاساً بمعدل العائد على الموجودات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين (حيث كانت قيمة  $F$  المحسوبة هي (3.972) و بمستوى الدلالة (sig.= .048) وهو أقل من 0.05، وتشير النتائج إلى أن متغير الاستراتيجيات التنافسية يفسر (%) من متغير الأداء المالي، وأن معامل الارتباط بينهما ( $r = 16.7\%$ ) يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرات، كما أن معامل الانحدار ( $\beta = 0.167$ ) حيث كانت ( $t = 1.993$ ) وبمستوى دلالة (sig.= .048) وهو أقل من 0.05. وعليه نرفض الفرضية العدمية الثانية، ونقبل البديلة التي تنص على أنه:

ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على تقييم الأداء المالي (مقاساً بالعائد على الموجودات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين)

اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على: «لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على تقييم الأداء المالي (مقاساً بالإيرادات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين».

لقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الثالثة، والتي كان فيها المتغير المستقل X هو مستوى تطبيق الاستراتيجيات التنافسية (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية)، والمتغير التابع Y هو الإيرادات، حيث تم ادخال البيانات المتعلقة بالمتغيرين في البرنامج الإحصائي SPSS، وبناءً على بيانات عينة البحث للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين وعند إخضاعها للاختبار ظهرت النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (8) نتائج اختبار أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على تقييم الاداء المالي (مقاساً بالإيرادات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين<sup>(77)</sup>

المتغير التابع	R	R	r2	F	Sig F*	المتغير المستقل	$\beta$	T	Sig t*
معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة	المحسوبة	الاستراتيجيات التنافسية المطبقة	المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
.166	.415	.172	28.646	.000	5.352	.415	.000		

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرات، كما أن معامل الانحدار ( $\beta=0.415$ ) حيث كانت ( $t=5.352$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig.}=0.000$ ) وهو أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية العدمية الثالثة، ونقبل البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على تقييم الأداء المالي (مقاساً بالإيرادات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين.

ونلاحظ من النتائج في الجدول أعلاه ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على الأداء المالي المالي (مقاساً بالإيرادات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (28.646) وبمستوى الدلالة ( $\text{sig.}=0.000$ ) وهو أقل من 0.05، وتشير النتائج إلى ان متغير الاستراتيجيات التنافسية يفسر (%) من متغير الأداء المالي، وان معامل الارتباط بينهما ( $r=41.5\%$ )



## المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

بناءً على ما تم استعراضه سابقاً واختيار الفرضيات تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات وهي كالآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على تقييم الأداء المالي (مقاساً بمعدل توظيف الودائع) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على تقييم الأداء المالي (مقاساً بالعائد على الموجودات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستراتيجيات التنافسية المطبقة (مقاسة بعدد الصيغ التمويلية والاستثمارية) على تقييم الأداء المالي (مقاساً بالإيرادات) للمصارف الإسلامية العاملة في مملكة البحرين.

4. إن التميز الحقيقي في أعمال وأنشطة المصرف الإسلامي والمستندة إلى أحكام وضوابط الشريعة الإسلامية، في مجموعة الصيغ والعقود التمويلية والاستثمارية (المنتجات) المقدمة من قبله، والتي تعد العلامة الفارقة الجوهرية، وهي نقطة القوة التي من خلالها توسعت وانتشرت الصناعة المالية الإسلامية في أرجاء العالم، والذي يعزز نقطة القوة تلك هو التنوع والابتكار والإبداع في الصيغ والعقود (المنتجات) المقدمة لتلبية احتياجات المجتمع المالي ويزيد قيمة حقيقية للعميل، ومن الممكن أن يكون التمييز في ابتكار أو تطوير خدمة ومنتج أو في طريقة وأسلوب التقديم، مع الالتزام بتطبيق المعايير ذات العلاقة.

5. إن أهمية الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية تتبلور في الحصول على ثقة الأطراف التي تتعامل معها تلك المصارف والمستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات خاصة أو حكومية محلية أو دولية، وبالحصول على ثقتهم سترتفع حصة المصرف الإسلامي السوقية ويتفوق على منافسيه، وبالتالي يحقق أهدافه الاقتصادية والتنموية والاجتماعية ويعود النفع على جميع الأطراف، وأن المصارف الإسلامية تحقق ميزتها التنافسية وذلك بالتزامها بتطبيق المعايير الصادرة عن الهيئات المتخصصة في الصناعة المصرفية الإسلامية، لتتمكن من تقديم منتجات وخدمات لعملائها ذات جودة عالية وبأساليب واضحة وبتقنيات مبتكرة، وبهذا تزداد قدرتها التنافسية وتتفوق على المنافسين كلما زادت ثقة العملاء بما تقدمه لهم، وإدراكهم أن ما يحصلون عليه من منافع يفوق ما يتحملونه من أعباء.

## التوصيات

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها  
نوصي المصارف الإسلامية بمراعاة مايلي:

1- السعي لاختيار الاستراتيجية التنافسية التي  
تلائمها في ظل الظروف الحالية، مع إمكانية تغيير  
الاستراتيجية أو اختيار أكثر من واحدة بما يتلائم  
وإمكاناتها، مع دراسة وتحليل التغييرات في البيئة  
المحيطة بها، وبهذا تضمن حصولها على وضع تنافسي  
قوي ومستدام مبني على أساس علمي مدروس.

2- إن الاستراتيجية التي يتم تبنيها لا بدّ أن تستند على  
دراسات جدوى حول المنافسين الحاليين والمتوقع  
دخولهم للسوق سواء كان نشاط المصرف الإسلامي  
محلياً أو دولياً، ولا بدّ من مراعاة تقديم الخدمات  
والمنتجات التي تدعم التنمية الاقتصادية في المجتمع  
الذي يعمل فيه، وبالتالي يزيد من ثقة الأطراف ذات  
العلاقة.

3- الاستفادة من مؤشرات ومعايير الأداء المالي لقياس  
ومتابعة وتقويم الأداء بصورة مستمرة بغية الوصول إلى  
مراكز متقدمة في المنافسة على المستويين المحلي  
العالمي.

4- إن التميز الذي ترمي إليه لا بدّ أن يكون حقيقياً  
واضحاً في كافة أنشطتها وخدماتها ومنتجاتها وأن  
يضيف قيمة حقيقية للعميل، ومن الممكن أن يكون  
التميز في ابتكار أو تطوير خدمة ومنتج أو في طريقة  
وأسلوب التقديم، مع الالتزام بتطبيق المعايير ذات  
العلاقة، مع السعي للحصول على ميزة تنافسية، أن  
يكون لديه تنوع وتوزيع لمجال أنشطته، وذلك لخدمة  
أكبر عدد من الأطراف ذات العلاقة، مع مراعاة  
عدم التمييز بين فئات المجتمع، وبهذا تزداد حصته  
السوقية ويتفوق على منافسيه ويحصل على ميزة  
تنافسية شمولية مستدامة.

## الملاحق

ملحق رقم (1) استمارة الاستقصاء تبين الصيغ التمويلية والاستثمارية المطبقة في المصارف الإسلامية عينة البحث

عدد الصيغ	صكوك	صناديق مدارة	الاستصناع	السلم	وكالة	اجارة	استثمار مشروع مشترك	مشاركات	عقارية	استثمارات	مربحة	مضاربة	الصيغة المصرف /
													بنك البركة
													البحرين الإسلامي
													الاثمار
													السلام
													الخليجي التجاري
													بيت التمويل الكويتي
													مجموعة البركة المصرفية
													بنك ابدار
													بنك فينشر كابيتال
													بنك الخير
													بنك دار الاستثمار
													بنك الاستثمار الدولي
													بنك ستي الاستثماري
													مصرف الطاقة الأول
													بنك الشراكة التركي-الكويتي
													بيت التمويل الخليجي
													بنك سيرة
													المصرف العالمي
													ABC-إسلامي
													مركز إدارة السيولة

## المراجع والهوامش

- 1 - خليل، مرسي نبيل، 2000، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص 87.
- 2 - الخضري، محسن أحمد 2004، صناعة المزايا التنافسية، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية.ص.216.
- 3 - خليل، مرسي نبيل، 2000، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص 92.
- 4- Benjamin Yen(2002("Electronic commerce fornt-end in apparel supply.
- 5 - الخضري، محسن أحمد 2004، صناعة المزايا التنافسية، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية.ص.216.
- 6- عبد المتعال، محمد سيد أحمد والطحان، عماد، 2015، أساسيات التفكير المنطقي والبحث العلمي، القاهرة: مكتبة عباد الرحمن للطباعة والنشر.
- 7 - اسماعيل، شاكر تركي (2007) التسويق المصرفي الإلكتروني، والميزة التنافسية للمصارف الأردنية، المؤتمر العلمي الخامس: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن. ص 10.
- 8 - ثابت، عادل (2008) الإدارة المعاصرة، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص.211.
- 9 -البواب، جابر يحيى على، 2018 دور استشراف المستقبل في العمل الإداري دراسة تحليلية نظرية، المؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس.
- 10 - إعداد الباحثان
- 11- Porter Micheal E, (1980). «competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors», the free press. p37.
- 12 - الوليد، هلالى. (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS. جامعة محمد بوضياف. رسالة ماجستير غير منشورة، ص 54.
- 13 - طحطوح، مسعود (2009)، «أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة في المؤسسة الاقتصادية»، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص.38.
- 14 - بن حبتور عبد العزيز صالح، «الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير»، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص.229.
- 15 - الكردي، أحمد. (2010)، الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. موقع كنانة أون لاين، تم الاسترجاع من: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/tags/101139/downloads/-20-8-2018>
- 16 - قوراري مريم، (2012). إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية على المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، ص 118.
- 17- Porter Michael E, (2008). "On competition: Adapted and expanded edition", Harvard Business Review Book.p80.
- 18 - العبادي، سناء عبد الرحيم والعتيبي، تاغي زيدان (2014). «تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث ميداني لآراء نخبة من المدراء في شركة المعتمص للمقاولات ال إنشائية»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80.
- 19- Jay Barney, 1991, firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, Vol. 17, No1.p101.
- 20- Anders Drejer, 2000 organizational learning and competence development. The learning organization, Vol. 7, No4, p.208.
- 21 - عباده، إبراهيم عبد الحليم، 2008، «مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية»، دار النفائس، ط1، عمان، الأردن.
- 22 - قلعوي، غسان، 1998، «المصارف الإسلامية، ضرورة عصرية، لماذا وكيف؟»، دار المكتبي، بيروت، لبنان.
- 23 -الصياح، عبدالستار، 1998، «كفاءة إدارة التدفقات النقدية»، مجلة آفاق اقتصادية، ع79، ص.109، الإمارات العربية المتحدة.
- 24 - عباده، إبراهيم عبد الحليم، 2008، «مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية»، دار النفائس، ط1، عمان-الأردن.
- 25 - Don. R. Hansen, MaryannE. M. Mowen, Liming Guan, 2009 -cost management: accounting & control, 6eme edition, South- western p377.
- 26 - حردان، طاهر حيدر، 1999 الاقتصاد الإسلامي، المال، الربا، الزكاة. ط1، عمان، دار وائل للنشر، ص 84.

- 27- صقر، محمد أحمد، الاقتصاد الإسلامي: مفاهيم ومرتكزات. بحوث المؤتمر العالمي الأول للاقتصاد الإسلامي، ص 58.
- 28 - بلخي، حسن عمر، الثمن العدل في الإسلام، المؤتمر العالمي الأول للاقتصاد الإسلامي، ص 145.
- 29 - سورة الأعراف، 4.
- 30 - رواه الحاكم في المستدرک 2/ 58، والبيهقي 6/ 69 والدارقطني 2/ 77، ورواه مالك في الموطأ 2/ 115 عن عمرو بن يحيى عن أبيه مرسلًا، ورواه أحمد 1/ 313، وابن ماجه 2/ 784 (2341) من حديث ابن عباس رضي الله عنهما، ورواه أحمد 5/ 326، وابن ماجه 2/ 784 (2340) من حديث عبادة بن الصامت رضي الله عنه، كما جاء من حديث غيرهم رضي الله عنهم وله طرق يتقوى بها، ولذلك قال النووي في الحديث الثاني والثلاثين من الأربعين: حديث حسن له طرق يقوي بعضها بعضاً، وحسنه ابن الصلاح (خلاصة البدر المنير 2/ 438، جامع العلوم والحكم 1/ 304)، وقال العلائي: للحديث شواهد تنتهي بمجموعها إلى درجة الصحة أو الحسن المحتج به (فيض القدير للمناوي 6/ 432)، وقال الحاكم في المستدرک 2/ 66: حديث صحيح الإسناد على شرط مسلم ولم يخرجاه، وصححه الألباني في إرواء الغليل (888)، والسلسلة الصحيحة 250.
- 31- Paul Dobson, Kenneth Starkey, John Richards, 2004 -strategic management: issues and cases. Blackwell Publishing. p56.
- 32- John Lawrence Daly, 2002 pricing for profitability: activity- based pricing for competitive advantage. John Wiley, p.48.
- 33 - بوشناف، عمار 2002، «الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تميمتها، وتطويرها»، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 68.
- 34 - مصطفى، أحمد سيد، 2001، «التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية»، دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر، ص 36.
- 35 -Bhatia B. R. Prakash Ved, strategic management. Annual Publication PVT.LTD, 2005, p. 275.
- 36- Jack Trout, Steve Rivkin, (1999). The power of simplicity: a management guide to cutting through the nonsense and doing things right. McGraw- Hill. P 52.
- 37- خليل، نبيل مرسي، 2003، «الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس»، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 121.
- 38- Michael E. Porter, (1980). competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, p.37.
- 39- George B. Moseley, (2009). Managing health care business strategy. Jones & Bartlett Publishers, p.213.
- 40 - الوادي، محمود حسين، 2010، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية الإسلامية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 31.
- 41 - أحمد، أحمد محمود، (2001)، تسويق الخدمات المصرفية- مدخل نظري تطبيقي، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 103.
- 42- Paul Dobson, Kenneth Starkey, John Richards, (2004). strategic management: issues and cases. Blackwell Publishing. p79.
- 43- Hitt Michael A, Ireland R Duane, Hoskisson Robert E, ( 2009). “strategic management- concepts, and cases: competitiveness and globalization”, 8th edition, South- Western, p.115.
- 44 - خليل، نبيل مرسي (2003). «الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس»، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 121.
- 45- Margaret A, Peteraf, the cornerstones of competitive advantage: a resource- based view. strategic management Journal, Vol. 14, 1993, p.180. -بتصرف-
- 46- Ross, Brennan, Louise, Canning & Mc Dowell, 2007 business- to- business marketing. SAGE publications Ltd, 2007, p.101.
- 47- Triant G. Flouris, Sharon L. Oswald, designing and executing strategy in aviation management. Ashgate Publishing Limited, 2006 - p.35. - بتصرف -
- 48- Raisch Sebastian, “Dynamic strategic analysis: demystifying simple success strategies”, Dissertation Universitat Genf, 2004, p. 53.
- 49- Richard L Daft, organization theory and design. Tenth Edition, South- Western CENGAGE Learning, 2009, p.72.

- 50 - عبد المطلب عبد الحميد (2015)، «التسويق المصرفي»، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 47.
- 51- London David L Stevens Robert, Wrenn Bruce “marketing management: text and cases”, Best Business books, p 78.
- 52- Kotler , P. (2000), Marketning Management, 10 th edition, Prentice Hall, New York. p.262.
- 53- Nambisan, Satich et al, (2015), “Entrepreneurship and Open Innovation”, Strategic Entrepreneurship Journal, May 15.
- 54 - قوراري مريم، (2012). إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية على المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، ص 118.
- 55- London David L., Stevens Robert, Wrenn Bruce, “marketing management: text and cases”, Best Business books, p79.
- 56- Philip J. Kitchen, Tony Proctor, the informed student guide to marketing. Thomson Learning, 2001-p.150.
- 57- Jim Blythe, Alan. S. Zimmerman, business- to- business marketing management: a global perspective. Thomson Learning, 2005, p41.
- 58- Philip J. Kitchen, Tony Proctor, op. Cit, p. 151.
- 59- Azhar Kazami, strategic management & business policy. Third Edition, Tata Mc Graw-Hill, 2008, p157.
- 60- Richard M. S. Wilson, Colin Gilligan, strategic marketing management: planning, implementation & control. Third edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, p. 461.
- 61- George J. Avlonitis, Paulina Papastathopoulou, 2006 product & services management. SAGE publications .Ltd, p. 59.
- 62- Norton Paley, the manager’s guide to competitive marketing strategies. Third Edition, Thorogood,2005, p.25.
- 63- Wilson-Richard. M.S. & Gilligan, Colin, Strategic Marketing Management: planning implementation & control, 3th ed, Boston: Butterworth-Heineman , 2005 , OP.Cit . P. 520.
- 64- Graeme Drummond, John Ensor, 2005 -introduction to marketing concepts- p. 201.
- 65 - إعداد الباحثان استناداً إلى معلومات مصرف البحرين المركزي والتقارير المالية السنوية للمصارف الإسلامية عينة البحث.
- 66 - ملحق رقم 1/ استمارة الاستقصاء تبين الصيغ التمويلية والاستثمارية المطبقة في المصارف الإسلامية عينة البحث.
- 67 - من إعداد الباحثان باستخدام استمارة الاستقصاء وبرنامج SPSS.
- 68 - من إعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS.
- 69 - من إعداد الباحثان باستخدام استمارة الاستقصاء وبرنامج SPSS.
- 70 - من إعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS.
- 71 - من إعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS.
- 72 - من إعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS.
- 73 - من إعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS.
- 74 - من إعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS.
- 75 - من إعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS، استناداً إلى القوائم المالية للمصارف الإسلامية عينة البحث.
- 76 - من إعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS، استناداً إلى القوائم المالية للمصارف الإسلامية عينة البحث.
- 77 - من إعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS، استناداً إلى القوائم المالية للمصارف الإسلامية عينة البحث.

Copyright of Bouhouth is the property of London Research & Consulting Center and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.