

الخدمات المالية الإسلامية فرصة المصارف الإسلامية في بناء المزايا تنافسية

د. دريس رشيد

جامعة الجزائر 03

الملخص:

إن دخول الخدمات المالية الإسلامية عالم الصناعة المصرفية، يفتح مجالات أوسع، للمنافسة على تقديمها إلى العملاء، الذين يبحثون غالباً عن أجود هذه الخدمات وعن اقلها كلفة وسعراً، حيث أن عملاء المصارف الإسلامية عادة ما يتوجهون إليها من المنطلق العقائدي، في تبني المصارف الإسلامية جملة الأركان الإسلامية في المعاملات، من حرمة العقود وتحريم الربا وغيرها من الأحكام، وهو ما يفسح المجال أكثر لحصر شريحة كبيرة من العملاء كأوفياء للخدمات المالية الإسلامية . إن هذا المبدأ التوجيهي للعملاء يركز على جانب الطلب، وهو ما يمكن البنك من تحسين جودة منتجاته، لكسب مزيد من الحصة السوقية، واختراق أكبر لأ سواق الدولية، من خلال اكتسابه لميزة تنافسية من الخدمات المالية الإسلامية . ويندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية هي : التكلفة، الجودة والسعر والتي توافق ثلاثة إستراتيجيات، إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز . إن إختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية ولكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للمصرف بالنسبة لنطاق السوق، حيث يمكن للمصرف أن يستهدف السوق كله كما يمكن أن يستهدف قطاع معين منه، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة .

Abstract:

The entry of the Islamic financial services world banking industry , opening wider areas , to compete for the submission to the customers , who are often the best of these services and the least expensive price , as the clients of Islamic banks usually go to it from the standpoint dogmatic , in the adoption of Islamic banks inter Staff Islamic transactions , the sanctity of contracts and the prohibition of usury and other provisions , which lends itself more to account for a large segment of customers faithful Islamic financial services . This guideline for customers focused on the demand side , which can improve the quality of bank products , to gain more market share, and the biggest breakthrough for international markets , through the acquisition of the competitive advantage of the Islamic financial services . And falls under the element of competitive advantage three main areas : cost , quality, price and agree that three strategies , the strategy of cost leadership , differentiation strategy and focus strategy . The choice of the appropriate strategy does not depend on the axis of competitive advantage , but depends on the strategic goal of the Bank for the scope of the market, where the bank can target the whole market can also be directed to a particular sector of it,

في ظل المتغيرات العالمية ونتيجة لعولمة الن شاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية برزت تحديات تنافسية كبيرة للمصارف الإسلامية؛ وذلك للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة آثارها السلبية والاستفادة من المكاسب التي تحققها، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة وتحقيق الميزة التنافسية أحد المدخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك الإسلامية، ومع ذلك فإن هناك نقص كئيو لدى المؤسسات المالية الإسلامية من حيث ضرورة اكتساب مزايا تنافسية من خلال الخدمات المالية الإسلامية، فالبنوك يقاس دورها ليس بالخدمات والمضامين التسويقية التي تقدمها والتي يحصل عليها من تلك الخدمة، وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية تفاعلية وتواصلية ومهنية يبحث عنها العميل وتشكل له جودة أفضل من وجهة نظره، وفي نفس الوقت تعد فرصة للبنك لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة في الأسواق الدولية واختراقها.

تعد التنافسية شرط الدخول إلى عالم اليوم المتحرر والمتفتح، وتتيح البيئة المصرفية التي تتسم بالتنافسية، تساوي الفرص بين المصارف، رغم ما يطرحه هذا التساوي من مخاطر وتحديات، خاصة في الدول التي عرفت الانفتاح الاقتصادي والمصرفي حديثا. وقد تأثرت مختلف الأنظمة المصرفية في العالم، نتيجة التحولات السريعة التي عرفتها الصناعة المصرفية، وهو ما يتطلب التأقلم مع كل المستجدات واعتماد استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، و التكيف بشكل إيجابي مع التحديات الراهنة التي أصبحت تفرضها البيئة المصرفية الدولية. والاختبار الحقيقي للتنافسية هو الانجاز في الأسواق الدولية، حيث أن المصارف هي التي تتنافس فيما بينها في ظل شروط اقتصاد حر ، ومن هنا كان لزاما على الدول توفير البيئة التنافسية الملائمة لهكان المصارف المحلية من النفاذ للأسواق الدولية.

إن الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (جانب الطلب) من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدرية على الرغم من أثرها في زيادة الكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية. خلاف الميزة النسبية التي تركز على (جانب العرض) وعلى استخدام عناصر إنتاج منخفضة الكلفة حتى يتسنى للمنتوج أو الخدمة اقتحام الأسواق الدولية، مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية. وفي هذا الإطار يعالج هذا البحث كيفية اكتساب المصارف الإسلامية للميزة التنافسية، من خلال الخدمات المالية الإسلامية . ومن هنا يمكننا طرح التساؤل التالي : هل يمكن أن تكون الخدمات المالية الإسلامية مصدر ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية؟

I - ماهية الميزة التنافسية: في الحالة العامة نجد بأن التنافسية هي قدرة المصرف على تحقيق ميزة تنافسية على منافسيه، هذا إما عن طريق السيطرة بالتكاليف أو عن طريق التمييز، وفي هذا السياق حاول "

بورتر " أن يؤكد على التكلفة المنخفضة والتميز ، يمكن اعتبارها استراتيجيين أساسيين لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية، ومطابقا لما قاله "بورتر" ، نجد أن المزايا التنافسية تتوافر مع المصارف القادرة على خلق قيمة متفوقة، ولا شك أن السبيل لخلق هذه القيمة يتجسد في خفض معدلات هيكل التكلفة أو تمييز المنتج أو الخدمة بطريقة تؤدي العملاء أن يولونه مزيدا من القيمة، ومن ثم استعدادهم لدفع سعر عالي¹.

1 - تعريف الميزة التنافسية: تمثل الميزة التنافسية للمصرف في تمتعه بقدرة خاصة ناشئة عن امتلاكه موردا متميزا يكون مرشدا أساسيا في إختيار قوتها الدافعة عند صياغة الإستراتيجية المناسبة ، وهذا ما يُمكنُ المصرف من تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة ومنافع للعملاء وتفضل عما يقدمه المنافسون الآخرون فتأكد التمييز والاختلاف عنه.²

إن الميزة التنافسية لمصرف ما ، هي القوة الدافعة أو قيمة أساسية يجتبع بها المصرف، وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعامله م مع المصرف، وقد تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة الخدمة المصرفية التي يقدمها هذه المصرف³.

وللميزة التنافسية شقين أساسيين الأول هو قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة وجذب العملاء، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف إلى حد بعيد على النجاح في الشق الأول⁴.

2 - أنواع الميزة التنافسية: يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية⁵:

1-2-1- ميزة التكلفة الأقل : ميزة التكلفة الأقل، وهي التي تتحقق كنتيجة لقدرة المصرف على إنتاج وتسويق منتج وخدماته بأقل تكلفة ممكنة.

2-2-2- ميزة الجودة العالية : حيث يتفوق المصرف على المنافسين بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر العملاء.

¹ نشارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة، رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال ، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 195.

² السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 476.

³ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 428.

⁴ محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص:

إن أهمية المزايا التنافسية تكمن في الحصول على المكاسب والمنافع، ودرء المخاطر والمخاطر، وتجنب الخسائر والأعباء، ولتحقيق العوائد والمداحيل والمردودات، ولا يمكن ذلك إلا من خلال تبنى صناعة وبناء المزايا التنافسية، التي تحقق للمصرف القوة والتفوق والتقدم على منافسيه¹.

3 - تصنيف المزايا التنافسية: اختلفت رؤى علماء الاقتصاد وإدارة الأعمال خصوصاً في ع رض تصنيف واضح أو متفق عليه في تصنيف مصدر المزايا التنافسية ومثال على تلك الاختلاف النموذجين الآتيين²:

3-1-النموذج الأول: يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية والتي أسهم في إعدادها كل من:

Barny(1993) . Petertaf (1992) . Pandian (1991)

3-2-النموذج الثاني: جاء به الاقتصادي (بورتر)، والذي يعتمد على تصنيف المزايا التنافسية على القيمة التي تحققها للعميل أو المشتري والتي تتمثل في التميز أو التكلفة المنخفضة.

النموذج الأول يركز على الموارد الداخلية للمصرف، ومنها يستمد القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المصارف الأخرى عاجزة عن مجارأتها في الأمد القريب أو في المستقبل. والنموذج الثاني يركز على قدرة المصرف في زيادة القيمة للعملاء والزبائن بشكل يفوق ما يدفعه من أموال وتزويده بمنتجات ذات نوعية (جودة) مناسبة.

وقد قدم (محمود الروسان) إطاراً شاملاً لتصنيف المزايا التنافسية، والذي يظهر فيما يأتي³:

✓ أن الميزة التنافسية تنبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تمثل مصدر الميزة التنافسية؛

✓ أن الميزة التنافسية تتحقق من منفعة المشتري؛

✓ أن المنافس يتأثر بالميزة التنافسية للمنظمة من خلال توجه المشتري إليها دون المنافس؛

✓ أن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المنظمة يعني تصنيفها وفقاً لسبب أو منشأ الخاصية التي تتمتع بنتيجتها المنظمة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين، أي تصنيفها حسب مصدرها؛

¹ احمد محسن الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص:216.

² قدور بن نافلة، المعلومات م دخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، يومي 17- 18 أبريل 2006، جمع النصوص العلمية، ص: 1224.

³ قدور بن نافلة، مرجع سبق ذكره، ص: 1224.

✓ أن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري ي عني وفقا لطبيعة المنفعة المحققة له، أما بخصوص التنافسية فهي لا تتعدى أن تكون:

➤ **سعرية:** متمثلة في انخفاض ما يدفع العميل مقابل ما تقدمه له المنظمة مقارنة مع منافسيها لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها باقتناء المنتج؛

➤ **غير سعرية:** في أي منفعة تتحقق له من غير الس عر مثل: النوعية أو سرعة الاستلام للمنتج وتفرده مقارنة مع ما يقدمه المنافسون في المنتج إلى يسعى إلى اقتنائه العميل.

من خلال الاتجاهات السابقة التي أحدثت اختلافات واسعة يمكن صياغة مفهوم وسط، واسع وشامل للميزة التنافسية بوصفها " قدرة المصرف على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما يمتلكه من مدخلات كفوءة وموارد متميزة تؤهله لأداء نشاطاته الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة وتقديم منتجات وخدمات يصعب على المنافسين مجاراتها في واحد أو أكثر من مجالات التميز التي تحققها"¹

إن الميزة التنافسية أصبحت ضرورية للمصارف في ظل التحديات المتراكمة ، حيث تزول الحواجز بكل أنواعها، والبقاء للذي يقدم منتجات م تميّزة وذات جودة عالية . وأن الميزة التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها التحكم في الأساليب التنظيمية ، والتسييرية، الإنتاجية، والتسويقية . ولكي تكون هذه المصادر فاعلة يجب أن تحقق قيمة مميزة للعميل لكي يكون أكثر استعداد لولاء المنتج.

II بناء المزايا التنافسية في المصارف : إن البحث عن المصادر الأساسية للميزة التنافسية واستغلال

الإمكانيات التي تتشكل منها القدرات التنافسية للمصرف (التنظيمية، والتكنولوجية... الخ)، يجعل منها ميزات تنافسية دائمة وذلك بشرط، إذا²:

✓ استغلت في الأسواق المصرفية الملائمة؛

✓ كانت قابلة للدفاع عنها، أي نادرة، صعب محاكاتها، ويمكن تعويضها عن طريق قدرات جديدة؛

✓ القيم التي تخلقها يمكن الحفاظ عليها من طرف المصرف، ولا يمكن إدراكها من طرف الآخرين.

1 - **كيفية بناء وتنمية المزايا التنافسية:** كيفية البناء لهذه المزايا التنافسية تكون في داخل المصرف بالدرجة الأولى قبل مواجهة أي تهديدات من الخارج، بالإضافة إلى حسن استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية¹:

¹ صلاح عبد القادر النعمي ، أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة بغداد ، مقال في جريدة الصباح بعنوان : كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟ على الموقع الإلكتروني للجريدة :

<http://www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&page=31>، تاريخ التحميل: 2009/10/10.

² Sylvie DE COUSSERGES, Gestion De La Banque: Du Diagnostic A La Stratégie, Dunod, paris, 4^{ème} édition, 2005.P:252.

1-1- المزايا التنافسية المتعلقة بالتنظيم : إن صيغ التنظيم تمثل مصدر مهم للميزة التنافسية . في

المستوى العام، يعني ضمان استعمال الطريقة الأكثر فعالية في التنسيق بين مختلف مكونات المصرف، لأن المصارف في الغالب ما تكون ذات أحجام كبيرة؛ حينئذ تنعكس مقارنة نظرية النظم على المصارف أو أيضا استغلال فعالية التكاليف أو العائد المحدد في المرحلة التالية . على مستوى أكثر تطبيقا، ويتوقف اكتساب مزايا تنافسية على:

✓ الوضع القانوني للمصرف، لأن الضغط المستعمل من طرف المساهمين والسوق هو اقل منه في حالة المؤسسات من نوع آخر؛

✓ ثقافة تحليل المخاطر والمراقبة هي متطورة داخل المصارف؛

✓ المرونة التنظيمية والاستعداد للتكيف مع المحيط المتغير؛

✓ نوعية إدارة الأعمال، بمعنى مدى استعداد المصرف لتفهم الأوضاع ووضع إستراتيجية مربحة .

في هذا الإطار، إن تسيير الموارد البشرية يخلق فرص للمزايا التنافسية، من خلال الترقية والتكوين والتحفيز والمحافظة على روح الفريق.

2-1- المزايا التنافسية المتعلقة بالإنتاج : إن حسن استعمال الإجراءات الإدارية والمعلوماتية التي تنتج

أغلب الخدمات المصرفية، هي مصدر ظاهر للميزة التنافسية، وتخفيض التكاليف هي أيضا مؤثر قوي للتنافسية. في المصارف، التكاليف المعنية هي تكاليف الموارد : أي تكلفة خدمة الزبائن، تكلفة الدخول إلى سوق رؤوس الأموال في التخصصات الأخرى، المرتبطة بالالتزام القانوني للمصارف عن طريق الوكالات الجديدة. في اقتصاديات السلم والجودة يمكن أيضا أن تساهم في تخفيض التكاليف.

3-1- المزايا التنافسية المتعلقة بالبيع : في هذا المجال، المزايا التنافسية للمصارف يمكن أن تكون لها

تخصصات عدة: تسيير العلاقة مع الزبائن، الصورة والشهرة، سجل العناوين، شبكة الوكالات مقسمة جيدا وموقعة جيدا، التسعير؛ كل هذه العناصر تتيح للمصارف امتلاك مزايا تنافسية.

4-1- المزايا التنافسية المتعلقة بالحجم والنمو:

1-4-1- البحث عن الحجم المميز : الحجم يمثل من أولى مصادر الميزة التنافسية، فكل التحاليل تتجه

من أجل الانحياز في الحجم الكافي الذي يكون ضروري لممارسة النشاط المصرفي . الحجم يعطي مزايا في التكاليف المتعلقة باقتصاديات السلم والجودة : ما عدا المصارف ذات الحجم الكبير تستطيع أن تشجع

التكاليف المرتفعة للمعدات الاستثمارية المعلوماتية أو معدات الاتصالات؛ إذا كان النمو في الحجم هو نتيجة عملية الاندماج، فإن تبرير وسائل الإنتاج (المعدات والشبكة...)، وجود المنتجات سوف تكون مصدر لتخفيض التكاليف وخلق قيمة لأجل المساهمين.

الحجم المحتفظ به في الهيمنة على السوق مع جميع المزايا التنافسية الأخرى في مواجهة المنافسين، تمنح شهرة وصورة حيوية للمصرف ونجاحا في استخدام أحسن الكفاءات البشرية.

يجب إزاء، السيطرة على سوق بعد سوق، والحجم الملائم يسمح بالقيادة داخل مجموعة متماسكة أي على رأس المتدخلين في السوق المصرفي، إضافة إلى ممارسة نوع من الرقابة على هذا السوق. هذا الحجم المميز يضمن التعبئة في أحسن الظروف للقدرات الأساسية التي تصنع التميز، وتقدر عموما بحصة من السوق من (10٪) إلى (20٪).

2-4-1- ظروف النمو : بالنسبة للنمو، الميزة التنافسية ستأتي باستعداد المصرف بوضع عمليات

لنمو الخارجي . بالنسبة للأسواق الممتلئة، النمو الخارجي وحده من يسمح بالدخول بسرعة للحجم المناسب، كما انه يسمح أيضا بأخذ المراقبة على المنافسين الخطرين . والأداء الجيد المحقق للمصرف، يأتي بالتدفق النقدي الذي قد يؤدي إلى تمويل الحيازات الجديدة . والشكل رقم (01) يبين مدى تضافر الجهود والقدرات داخل المصرف في بناء وتعبئة المزايا التنافسية.

المصرف بمعلم حينئذ مزاياه التنافسية المكتشفة لكي يعمق من إستراتيجيته التنافسية من خلال استغلال المزايا التنافسية، كما يجب أن يكون يقض تجاه الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر عليه.

إن تحديات الأداء التي تواجه المصارف كبيرة، ويمكن تعريفها من الناحية الأساسية، بأنها الحاجة إلى مواجهة متطلبات المنافسة في مجالات المنتجات والأسواق الرأس مالية . فمن منظور الأسواق الرأس مالية، يجب أن تحظى قدرة المصارف على خلق القيمة لمساهميها بعناية كبيرة¹. أما العناية الأكبر، فيجب أن توجه إلى محتويات المحفظة، وإستراتيجية التكتل، والعلاقة مع العملاء، لان كل هذه النقاط تشكل فرصا يجب أن تعطى العناية المطلقة في إدارتها.

2 أساسيات بناء المزايا التنافسية: وتتوقف أساسيات بناء الميزة التنافسية وفق²:

¹ مفلح عقل، وجهات نظر مصرفية، الجزء الأول، عمان، الأردن، 2006، ص: 47.

² صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره.

✓ تقييم مدخلات وموارد المنظمة في إطار التعاون والتنسيق مع الأطراف والجهات المختلفة للحصول على قدرات متميزة، تعد المدخل الأساسي للحصول على الميزة التنافسية؛

✓ تقييم العمليات والأنشطة الداخلية، وترتبط هذه الخطوة بتقييم مستوى الكفايات الجوهرية في المصرف، والتي تمثل ما يقوم به المصرف من أعمال بصورة أفضل من المصارف المنافسة. ويشير المفكر (براون 1996 Brown) أن بإمكان المصرف الحصول على الميزة التنافسية عن طريق امتلاكه مجموعة من القدرات التي يصعب على المنافسين امتلاكها أو الحصول عليها بسبب تعقد التقنيات والمهارات. ويذكر المفكر (هيت 2001 Hitt) أربعة أنواع من الكفايات الجوهرية التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة والمتفردة، وتتصف بكونها: ثمينة، ونادرة، ومتغيرة غير ثابتة، ومكلفة يصعب تقليدها؛

✓ تقييم القدرة على التفوق وتتطلب دراسة مجالات أو تحديد الموارد والنشاطات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة القيمة وتعزيز الموقع التنافسي للمصرف؛

✓ تقييم إمكانية الحفاظ على الموقع التنافسي، انطلاقاً من استمرارية تحقيق الأفضلية على المنافسين والبحث عن فرص النجاح الاستراتيجي بضمنان الموقع الأفضل بين المنافسين الآن وفي المستقبل.

إذا نجح المصرف في بناء المزايا التنافسية، في عصر العولمة الإحتياحي، هو مرهون بعناصر التفوق والامتياز، وان مجالات التفوق متعددة، تعتمد على عناصر التفعيل الإبتكاري والإبداعي، والكشف عن ما لدى الموارد البشرية من قدرات وإمكانات غير محدودة، في توظيف الموارد، وتشغيل الطاقات، وإنتاج المنتجات المختلفة يمكن أن يحقق المصرف من جهة¹:

✓ ارتفاع العائد والمردود والربح المتراكم؛

✓ ازدياد القدرة التنافسية، وامتلاك المهارة، ورفع الكفاءة؛

✓ الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو المستمر.

ومن جهة أخرى النجاح في بناء المزايا التنافسية، مع وجود فرص خارجية حيث تتعدد الحاجات وتنوع، وتتعدد إمكانيات تحقيق الإشباع، وتتعدد معها وسائل وأدوات وطرق هذا الإشباع يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمصرف كما يلي²:

¹ محسن احمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

² نفس المرجع، ص: 218-219.

✓ اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفاعلية وجدارة، وهي مهمة المصرف المتطلع لقيادة السوق؛

✓ التمركز في الأسواق الأجنبية بقواعد راسخة بثبته وقوية، من خلال مراكز تسويق وبيع، مزودة بكوادر بيعية وبشرية مؤهلة وفاعلة وقادرة على تنمية المبيعات بشكل دائم ومستمر؛

✓ التوسع في الأسواق الأجنبية بامتداد توافقي مرن وملائم، من خلال توسيع نطاق مراكز البيع والتوسع في المعروضات البيعية المختلفة، والانتشار الجغرافي يسمح بتقليل حدة المخاطر، واستيعاب ضغطها الناجمة عن التركيز؛

✓ الوصول إلى أكبر شريحة من المستهلكين الحاليين والمحتملين، وهو ما يساعد عليه العولمة؛

✓ التحكم في الأسواق الخارجية والسيطرة عليها، وتوجيه قوى الفعل الرئيسية فيها بما يضمن حماية المصالح وزيادة المكتسبات، وصولاً إلى أعلى درجة من الكفاءة التوزيعية لخدماتها.

انه من الضروري خلق التناسق بين التحديات والصفات الواجب توافرها في المصرف في مواجهة متطلبات الصناعة المصرفية الحديثة، التي تنبع من رغبات وحاجات العملاء . وفي معظم الحالات يكون هناك تغيير في القدرات والمعارف لتنفيذ العمل بفاعلية في جميع العناصر التي تساهم في بناء المزايا التنافسية في المصرف . إن تكييف المصرف مع المتغيرات والمتطلبات الجديدة هو ضروري للحفاظ على التميز . وأنه من الأهمية مراجعة القدرات التي تشكل منها القدرات التنافسية للمصرف مراجعة شاملة بسبب متغيرات المحيط المتسارعة.

III - عناصر خلق القيمة في الميزة التنافسية: إن التوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية المتفوقة يتطلب

من المصرف اعتماد العناصر التي تساهم في خلق القيمة، حيث تعتبر الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للعميل. عناصر جد مهمة في كسب المزايا التنافسية التي يمكن للمصرف أن يتبناها، وهي كما يلي:

1 - الكفاءة: إن المصرف يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات ما هي إلا عوامل

أساسية للإنتاج مثل: العمالة، الموارد المالية، التنظيم والتكنولوجيا، أما المخرجات فهي عبارة عن الخدمات التي تقدمها المصارف بكل أنواعها. إن أبسط مثال لقياس الكفاءة يتمثل في: مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة: أي (الكفاءة = المخرجات / المدخلات). فكلما كانت المصرف أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

ومثال ذلك؛ إذا تطلب الأمر في مصرف (a) 100 ساعة عمل لتقديم الخدمات المصرفية خلال شهر، و80 ساعة عمل في مصرف (b) لنفس الغرض. إذاً يمكن القول بأن مصرف (b) أكثر كفاءة من مصرف (a)، طبعاً مع الأخذ بعين الاعتبار عناصر أخرى متساوية في المصرفين كمعدلات الأجر، وبالتالي يمكن

القول بأن مصرف (b) يمتلك هيكل تكلفة أقل عم الاستحوز عليه مصرف (a). وهكذا يساعد عامل الكفاءة، المصرف على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة¹.

إن أهم مكونات الكفاءة للكثير من المصارف يتمثل في إنتاجية العامل، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف. فإذا ما حقق المصرف مستوى عال من إنتاجية العامل فسوف يحقق بالمقابل المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج. بعبارة أخرى فإن هذا المصرف سوف يمتلك مزايا تنافسية مركزة على التكلفة.

إن الكفاءة المتميزة ما هي إلا قوة مميزة فريدة من نوعها تمكن المصرف من إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة والإبداع والإستجابة للعميل؛ وبذلك يمكن التوصل إلى خلق القيمة والحفاظ على المزايا التنافسية، الأمر الذي يعزز من قدرة المصرف التنافسية، وإن المصرف الذي يتمتع بالكفاءة المميزة يكون بمقدوره تمييز خدماته وتخفيض تكاليفه بالمقارنة مع منافسيه. وهذا ما يمكنها من خلق قيمة أكبر مقارنة بمنافس بها، الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق أرباح عالية.

2- جودة الخدمات المصرفية: إن تحقيق الجودة العالية من طرف المصارف، يعمل على بقائها في سوق

المنافسة، ولأن الجودة تعني تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم. فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية، يتوجب على المصارف أن تنظر إلى الجودة على أنها فرصة إرضاء العميل.

إن جودة الخدمات المصرفية هي المجال المستهدف في المنافسة والتي تخلق التميز، وتؤكد الأداء، وتحافظ على الحصة السوقية وتنمية الأرباح، إن أهمية الحصول على شهادة الجودة (الايزو 9000)♦ في القطاع المصرفي والمالي، تكمن في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول

¹ شارلز وجارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 196.

♦ Standardization International Organization 9000.

أيزو 9000، هي سلسلة من المواصفات والمقاييس المعتمدة عالمياً وتستخدم في توكيد جودة العمليات والنشاطات في المؤسسات، وبرمز الرقم 9000 لسلطة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المؤسسات المختلفة، والتي قد تكون مصنع، أو بنك، أو مستشفى، أو مدرسة، أو عيادة طبي أو أي شيء آخر. وهذه المواصفات تقدم الشهادة على ممارستك لنظام إدارة الجودة والذي يطبق على العمليات والأنشطة المختلفة في المؤسسة، وليس على المنتج أو الخدمة نفسها. وهي مواصفات ترشد المصنعين إلى متطلبات نظم إدارة الجودة، ولا تفرض شروطاً إضافية على طريقة العمل المتبعة.

إلى قلب الزبون، إضافة إلى أن هناك عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على هذه الشهادة وأبرزها¹:

- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمصرف؛
- ✓ المساعدة في رفع مستوى إدارة المصرف وتحقيق الكفاية المطلوبة؛
- ✓ تحسين مستوى العلاقة مع الزبائن؛
- ✓ تمكين المصرف من القيام ذاتيا بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.

يعتبر تأثير الجودة العالية للخدمات على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا، حيث إن توفير خدمات عالية الجودة يزيد قيمة هذه الخدمات في أعين العملاء . وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمصرف بفرض سعر عالي لخدماته. أما التأثير التالي للجودة العالية على المزايا التنافسية ويصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة . بعبارة أخرى؛ إن أقل وقت يضيعه العامل ي يؤدي إلى خروج خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة وهكذا نجد أن الخدمة العالية الجودة لا يسمح للمصرف فقط بفرض أسعار عالية لخدماته، ولكن يؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة².

3-الإبداع: يشتمل الإبداع على كل تقدم يطرأ على الخدمات المقدمة، وأساليب التقديم ونظم التسيير والإستراتيجيات التي يعتمدها المصرف . ويمكن القول بأن الإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية . وعلى المدى الطويل، يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع . ورغم أن كل عمليات الإبداع لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات الإبداع التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المصرف خدمات فريدة من نوعها - منتجات يفتقرها منافسوه - ويسمح للانفراد بتميز نفسها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

¹ جريدة الشرق الأوسط، مقال بعنوان طرية يدعو المصارف العربية لاكتساب الجودة كميزة تنافسية، في افتتاح ندوة مصرفية متخصصة عن نظم إدارة الجودة بدأت أعمالها في 30 جانفي 2006 في بيروت. المقال على الانترنت:

<http://www.aawsat.com/sections.asp?section=6&epage=economy&page=&issueno=9926>

العدد 9926، تاريخ التحميل: 2009/10/11.

² شارلز وجارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص:200.

إن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمصارف . وعندما يحين وقت نجاح المنافسين في محاكاة الخدمة الجديد، يكون المصرف المبدع قد نجح في إرساء ولاء جدد قوي للخدمة، وبالتالي يصعب على المنافسين النيل منها¹.

4- تلبية حاجات العملاء: نظرا لكون الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف تكاد تكون نمطية في جوهرها وان ليس في هذه الجوهر ما يمكن تمييزه، فان خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم تعتبر مجالا يحمل في طياته ميزة تنافسية تجعل المصرف مفضلا عن غيره من المصارف وتضيف إليه قوة تنافسية ومكانة متقدمة في السوق، مما يجعل خدمة العملاء أحد المدخلات الإستراتيجية في القدرة التنافسية للمصارف².

أدى ضغط التنافسية بالمصارف إلى رفع كفاءة أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، حيث برزت مداخل تساهم في المحافظة عليها وتنميتها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار.

ويتوقف نجاح المصارف في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إنّ اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع المصرف هدفا إستراتيجيا للمصارف على تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم وإنتاج المنتجات القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي³:

1-4- تحقيق رضى العملاء: إن قدرة المصارف على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار.

2-4- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات : تتحقق سرعة الاستجابة للعميل من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب بمعنى:

✓ تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون؛

✓ تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات العملاء.

3-4- ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة : يعني قيام موظفي المصرف بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو مصرف الجلوس وغيرها من الخدمات.

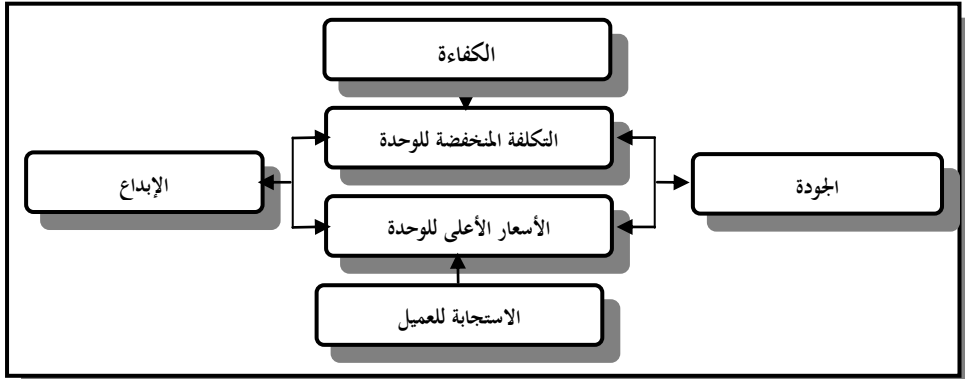
¹ نفس المرجع، ص: 201-202.

² معلا ناجي، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2007، ص: 272.

³ محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

إذن بعد استعراض كافة المصادر التي تمكن المصرف من بناء مزايا تنافسية الأمر الذي بدوره يمكن المصرف من تعزيز قدرتها التنافسية . يمكن الإشارة أيضا إلى التأثير الذي تفرضه المصادر السابقة (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الإستجابة للعملاء) على تكلفة الوحدة والسعر، وذلك من خلال الرسم البياني:

الشكل رقم (02): تأثير الكفاءة، الجودة، الإستجابة للعميل، الإبداع على تكلفة الوحدة والسعر



المصدر: شارلز، وجارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 205

كما سبق وأن ذكرنا بأن الكفاءة والإبداع والجودة والإستجابة للعميل هي مصادر أو عناصر هامة في تحقيق المزايا التنافسية . حيث يمكن القول بأن الكفاءة العالية تمنح المؤسسة الفرص لتخفيض تكاليفها، هذا بالإضافة إلى أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض الأسعار العالية، كما أن الإستجابة الكبيرة والسريعة للعملاء تسمح أيضا للمصرف من فرض السعر العالي . دون أن ننسى كذلك بأن الإبداع المتفوق يمكن أن يسمح للمؤسسة من تخفيض التكاليف الوحدوية ورفع الأسعار .

إذن كافة العناصر المذكورة سابقا تشكل عاملا مساعدا للمصرف لخلق المزيد من القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز منتجاتها بالمقارنة مع منافسيها.

IV - الإستراتيجية التنافسية لمصرف: هذا المطلب يهدف إلى تحديد الإستراتيجية التنافسية للمصرف بناء على المزايا التنافسية التي يملكها، وعلى النطاق التنافسي في السوق . إذ للمصرف منافسين في السوق المصرفي، فان البدائل الإستراتيجية تتيح له عدة إمكانيات للتحرك من خلال تفاعل الميزة التنافسية ونطاق السوق.

1 - البدائل الإستراتيجية: يتطلب من أي مصرف أن يحدد إستراتيجيته، ويحدد علاقات بالمنافسين، وذلك باعتبار أن المنافسين وردود أفعالهم ذو تأثير كبير على المصرف، ولا يستطيع المصرف أن يحدد إستراتيجيته ما لم يتعرف على نفسه جيدا وعلى منافسيه، وذلك من خلال دراسة مواردهم وإنتاجهم،

وعملائهم وخبرتهم السابقة، وفلسفتهم الإدارية، ردود أفعالهم المتوقعة، والتهديدات والفرص التي تواجههم، ونقاط القوة في أدائهم الداخلي . وبناء على هذه الدراسة يمكن للمصرف أن يحدد أسلوب تحركه تجاه المنافسين وتتوافر أمامه البدائل الإستراتيجية التالية¹:

1-1- أكل الضعيف : وهذه الإستراتيجية تعني تصفية المصارف المنافسة الضعيفة، وإخراجهم من

السوق، وذلك رغبة في ابتلاع حصتهم في السوق، وتحويل مستهلكيهم.

1-2- حماية النفس : وهو عكس إستراتيجية أكل الضعيف وتعني ألا يدخل في معارك مع الأقوى،

وإبعاد المنافسين والابتعاد عنهم، ولا يدخل المصرف في علاقات معهم، و يحدد المصرف لنفسه منطقة، أو خدمة مصرفية، أو مستهلكين معينين ووضع الحواجز لكي يحتفظ المصرف بهذا الوضع.

1-3- قيادة السوق : يحتاج الأمر لكي يكون المصرف قائدا في السوق على بقية المنافسين أن يتمتع

بخصبة سوقية مناسبة، وسمعة جيدة، وقدرة عالية على الابتكار، وقبول المنافسين لهذا الأمر ولو نسبيا.

1-4- الانقياد سوقيا: ويعني هذا أن يكون المصرف تابعا لتصرفات أقوى منافس، ويمكن للمصرف أن

يكون في السوق في هذا الوضع ولو أن حصته في السوق صغيرة، وليس قادرا على الابتكار، وتواجهه مشاكل تبقية في هامش الأعمال.

1-5- التميز : ويعني هذا أن يكون المصرف مختلفا عن غيره من المنافسين، وذلك لكي يضمن لنفسه

حصه في السوق، وعلى المصرف أن يبحث عن شيء يميزه عن غيره من المنافسين .

1-6- التقسيم: وهي أن يتفق المصرف مع المنافسين على تقسيم السوق بينهم جغرافيا، بحسب

الخدمات المصرفية للعملاء، وان يركز المصرف على جهوده في موارده على ما يخصه من السوق، وان يترك باقي المنافسين فيما يخصهم.

وترجع أهمية الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين إلى طابعها العملي المباشر، حيث يفكر المصرف الذي

يضع الاستراتيجيات في تأثيرها على المنافسين، وكيف يتصرف حياهم، وقد يكون من المفيد لهذا المصرف أن

ينظر إلى الاستراتيجيات من منظور المنافسين، حتى يستطيع أن يتعرف على شكل العلاقة بين المصرف

والمنافسين، ووضع كل منها في السوق.

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 248-249.

2 تحديد الإستراتيجية: يمكن للاستراتيجيات الكلية أن تركز على الوضع التنافسي للمصرف، ويقدم

بورته، طريقة منطقية لتحديد شكل الإستراتيجية الكلية، وذلك فيما يمس الجوانب التنافسية في السوق، وعليه يمكن أن يطلق عليها الإستراتيجية الكلية التنافسية . وتعتمد هذه الطريقة على عنصرين أساسيان يحددان الإستراتيجية، وهذان العنصران هما النطاق التنافسي والميزة التنافسية وهما كما يلي¹:

• **النطاق التنافسي للسوق:** ويشير ذلك إلى مدى اتساع السوق، والذي سيكون مكان التنافس، مع المصارف الأخرى. وهناك احتمال بخصوص اتساع السوق.

❖ **سوق ضيق:** ضيق إما جغرافيا أو لصغر عدد العملاء، أو لقلة عدد المنتجات والخدمات المقدمة؛

❖ **سوق واسع:** حتى يتم تقديم أكبر تغطية للسوق جغرافيا ولأكبر عدد ممكن من العملاء والمنتجات.

• **الميزة التنافسية:** ويشير ذلك إلى ما يميز المصرف عن باقي المنافسين، مثل أن يتم ذلك في تقديم تكلفة منخفضة، أم لا يهتم التكلفة كثيرا في سبيل تقديم منتجات وخدمات ذات تمايز واختلاف فريد عن باقي المنافسين، وعليه فهناك احتمالان في هذا الأمر: تكلفة أقل؛ أو تمايز عالي.

إن اختيار الإستراتيجية الملائمة في هذا المجال سيتوقف على تفاعل على الميزة التنافسية ونطاق السوق، والمقصود بذلك هنا ما إذا كان الم صرف يستهدف السوق كله أو قطاع معين منه، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفت في الشكل السابق بغرض عرض نوعية الاستراتيجيات المختلفة المتاحة أمام المصارف².

ووفقا للشكل السابق حيث يتفاعل النطاق التنافسي للسوق (واسع أو ضيق) مع الميزة التنافسية للمصرف (سواء بتكلفة أقل أو تمايز عالي) فيظهر أن هناك خمس استراتيجيات تنافسية هي كالآتي³:

2-1- إستراتيجية الريادة العامة للتكلفة المنخفضة : يقوم المصرف في هذه الإستراتيجية بتقديم أسعار

منخفضة للعملاء من خلال ترشيد التكاليف في المجالات الوظيفية للإنتاج والتسويق والموارد المالية والبشرية . ويقلل من خلال الدراسة إلى نم اذج مستمرة وطرق كثيرة متتابعة لتخفيض التكاليف . وما يعطي الريادة (القيادة) للمصرف في التكلفة المنخفضة، هي أنه يأخذ السبق في تخفيض التكاليف قبل أي منافس، وذلك بما أتوت لها من حجم كبير أو حصص في السوق كبيرة مع إنفاقها المستمر على بحوث ترشيد التكاليف لكي تجد انسب الطرق الإنتاجية والتسويقية والبشرية لتخفيض التكاليف.

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 250-251.

² محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

³ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 252-265.

2-2- إستراتيجية التمايز العام : يقوم المصرف هنا بتقسيم تشكيلة واختيارات واسعة من المنتجات والخدمات، مع تمايز واختلاف مزيد من خصائصها وذلك عن باقي المنافسين . كما يقوم المصرف بتأكيد انه مختلف ومميز وفريد عن باقي المنافسين من خلال توصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات التسويقية للعملاء والمستهلكين بما يفيد ويؤكد مدى إبداع وابتكار المصرف في تقديم منتجات وخدمات مختلفة ومميزة وفريدة عما يقدمه المنافسون . والمصرف يستهدف بذلك سوقا واسعا بكافة أقسامه وفئاته، وبكافة عملائه ومستهلكيه، وبكافة منتجاته وخدماته . وإن إتباع مثل هذه الإستراتيجية يحتاج إلى إمكانيات كبيرة مما يرفع من التكلفة، والهدف هو إرضاء المستهلك ومقابلة ذوقه في وجود تمايز واختلاف فريد للمنتجات والخدمات .

3-3- إستراتيجية التركيز مع التمايز : حيث أن السوق المستهدف، سوق صغير ومحدود، فعلى المصرف أن يبحث عن تلك الشريحة النافذة المحدودة في السوق، ويقوم المصرف بخدماته أفضل من باقي المنافسين، وعدم الدخول في أسواق لا يستطيع أن تتمايز فيه المصرف بشكل فريد، مما قد يهدد سمعته وصورته لدى المستهلك. وعلى المصرف أن يوصل معلومات تسويقية للمستهلكين تفيد انه قادر على إرضاء الاحتياجات والفريدة والمختلفة للمستهلكين، وقد يتم إرضاء المستهلك من خلال توصيل المنتجات والخدمات وفقا لاحتياجاتهم.

4-4- إستراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة : يقوم المصرف في هذه الإستراتيجية بتقديم سعر اقل من المنافسين في سوق محدودة أو لخدمة معينة، ولا يدخل المصرف في الأسواق الأخرى التي يكون المنافسون اقل في التكلفة في خدمات أخرى، وإلا اهتزت صورة وسمعة المصرف . وعادة ما يخاطب المصرف شريحة محددة من المستهلكين، ويقوم بالبحث المستمر عن أساليب تخفيض التكاليف .

5-2- إستراتيجية أفضل تكلفة (أو أفضل قيمة ومنفعة للعميل) : تهتم هذه الإستراتيجية بكل من تخفيض التكلفة مع تقديم خصائص متميزة في الخدمة، وبالتالي تقديم أعلى قيمة، أو منفعة للعميل وللشعر الذي دفعه، وعادة ما يخدم المصرف العملاء الجادين المهتمين بالحصول على أعلى منفعة من الس عر المدفوع في الخدمة . والملاحظ أن هذه الإستراتيجية ضعيفة نسبيا وتلعب على الحبلين : التكلفة والتمايز في نفس الوقت . وإذا استطاع المصرف النجاح في هذه الإستراتيجية الصعبة؛ استطاع أن يحقق أرباحا ونمو جيدا في السوق.

إن أهمية اكتساب الميزة التنافسية تكمن في الاستخ دام الجيد لمصادرها، من خلال تفاعل قدرات المصرف، أي لكي يستطيع المصرف تحقيق ميزة تنافسية فهذا مرتبط بقدراته التنافسية ومدى تفاعلها وتكاملها، ومن ثم تبني إستراتيجية مدروسة بدقة لكل متغيرات المحيط وصفة السوق المستهدف، وأهداف

المنافسين، بحيث تسمح له الإستراتيجية التنافسية المحكمة بالتحرك والسيطرة والهيمنة على السوق الذي يخدمه، وبالطريقة التي يريد.

V الخدمات المالية الإسلامية: لقد وجه الإسلام إلى اتخاذ أدوات تمويل تشاركية كبديل للتمويل بالربا ودفع كلا من الممول والمستثمر إلى التعاون معا من أجل تحريك عجلة الاقتصاد فربط بذلك النظام المالي بالنظام الاقتصادي ووجد مصيرهم. ولقد عمل الباحثون في مجال الاقتصاد الإسلامي والبنوك الإسلامية إلى ابتكار مجموعة من أدوات التمويل التشاركية التي يمكن تصنيفها إلى أربع أصناف :

1- المشاركة: تعرف بأنها عقد بين طرفين يقدم كل منهما مقدارا معلوما من رأس المال ويكون فيه الحق بالتصرف في المال تصرفا كاملا باعتباره شريكا ومالكا له ويتم توزيع الربح حسب ما يتم الاتفاق عليه بين الطرفين. أما الخسارة فتوزع حسب نسبة المشاركة برأس المال. وتقسّم إلى نوعين:

1-1- المشاركة المتناقصة: تقوم المشاركة بين طرفين أحدهما المصرف وأي طرف آخر سواء كان فردا أم شركة. يكون فيها الحق للشريك أن يحمل محل المصرف في ملكية المشروع المشترك بينهما وذلك أما دفعة واحدة أو على دفعات. على أن لا يتم دفع نصيب الفرد أو الشركة من الأرباح المتحققة كجزء من استرداد قيمة حصة المصرف أي أن الشريك في النهاية سيتمكن من تملك المشروع بعد أن تمكن من رد التمويل إلى المصرف.

2-1- المشاركة الثابتة: قد يأخذ المشروع المعول شكلا قانونيا ثابتا مثل شركة مساهمة أو التوصية البسيطة أو توصية بأسهم أو تضامن حسب صيغة المشروع وحجمه، وهنا يقوم المصرف الإسلامي بتمويل جزء من رأس المال لمشروع معين يجعله شريكا في إدارته والإشراف عليه وشريكا في الربح حسب النسبة المتفق عليها، وتبقى حصة كل شريك من الشركاء ثابتة لحين الانتهاء من مدة المشروع أو الشركة التي حددت في الاتفاق.

2- التوظيفات: تعرف على أنها مشاركة من نوع خاص يقدمها لبنك الإسلامي فيها تمويل مالي أو طبيعي متمثل في معدات أو أراضي أو عقارات أو غير ذلك على أن يستفيد منها صاحب المشروع في إنجاز عمليات محددة زما ونشاطا وفي نهاية العملية تقسم نتائج هذا النشاط بين صاحب المشروع والممول حسب النسب المتفق عليها، أما في حالة الخسارة فإن الممول يتحمل الجانب المالي فيها علما أن صاحب المشروع قدم جهده وعمله دون مقابل. ومن أهمها:

2-1- المضاربة: هي صورة قريبة من المشاركة والفرق الأساسي بينهما أنه في حالة المضاربة يتم تقديم رأس مال من قبل صاحب المال وحده. أما في حالة المشاركة فإن رأس المال يقدم بين الطرفين ويحدد عقد المشاركة الشروط الخاصة بين الأطراف المختلفة.

وتعتبر المضاربة هي الوسيلة التي تجمع بين المال والعمل بقصد استثمار الأموال التي لا يستطيع أصحابها استثمارها . كما أنها الوسيلة التي تقوم على الاستفادة من خبرات الذين لا يملكون المال .

تعريف المضاربة: عقد بين طرفين أو أكثر يقدم أحدهما المال والآخر يشارك بجهده على أن يتم الاتفاق على نصيب كل طرف من الأطراف بالربح بنسبة معلومة من الإيراد. وهناك عدة أشكال أو صور للمضاربة نذكر منها:

المضاربة الخاصة: بمعنى أن المال والعمل مقدمان من شخص واحد.

المضاربة المشتركة: يتعدد فيها أصحاب الأموال وأصحاب العمل.

المضاربة المطلقة: وهي التي لا يقيد فيها صاحب المال المضارب بنوع محدد من الاستثمار أو التجارة وإنما يكون له مطلق الحرية في اختيار النشاط الذي يراه مناسباً.

المضاربة المقيدة: وهي التي يلزم فيها صاحب رأس المال المضارب باستخدام الأموال في نشاط أو تجارة معينة من قبله.

شروط المضاربة:

✓ يجب أن يكون رأس المال المضارب به نقداً ومعلوماً.

✓ إن المضارب لا يضمن رأس المال المضارب به في حالة الخسارة إلا إذا أثبت صاحب المال أن تقصير المضارب هو السبب وراء هذه الخسارة.

✓ يمكن للمصرف أن يطالب بضمان مقدمه المضارب يحفظ فيه حقه في حالة تقصيره عن تنفيذ الشروط التي تم الاتفاق عليها.

✓ يجب أن يتم تحديد نصيب كل طرف من الأرباح كنسبة من الأرباح ولا يجوز أن يكون الربح مقداراً محدداً لأنه قد تكون الأرباح المتحققة أقل من ذلك.

✓ يجوز الاتفاق على وقت المضاربة ومكانها.

2-2- المزارعة: هي عملية مشاركة يقدم البنك الإسلامي بمقتضاها أرضاً لفلاح لزراعتها واستغلالها ولا يشترط أن يقدم تمويلًا إضافيًا لإنجاز العملية الفلاحية . في حين يتولى صاحب الأرض زراعتها وتقسيم نتيجة العملية الفلاحية حسب النسب والشروط المتفق عليها . ومن فوائد هذا النوع من التمويل انه يتلاءم وكل المشاريع الدقيقة جدا والصغرى والمتوسطة وحتى الكبرى، وهي عمليات تمويل محدودة زمنا.

3- الإجارة: هي أن يقدم البنك الإسلامي معدات وآلات إنتاجية لصاحب المشروع لاستعمالها في إنتاجه مقابل إيجار يدفعه شهريا فهذه في حد ذاتها عملية تمويل للأصول الثابتة دون إتقال كاهل صاحب المشروع بتمويل الاستثمار. وتنقسم هذه العملية إلى قسمين:

3-1- إجارة عادية: وهي عملية إيجار لأصول ثابتة مقابل دفع ثمن محدد مسبقا و يتحمل البنك الإسلامي مصاريف الصيانة والإصلاحات في حين يشرف صاحب المشروع على الاستعمال السليم للأصول المؤجرة.

3-2- إجارة متناهية بالتملك: وهي نفس عملية الإيجار مع وعد ببيع الأصل المأجور بعد مدة محددة و بضمن محدد.

4- البيوع: وهي عمليات بيع وشراء يقوم بها البنك الإسلامي مع زبائنه قصد تمويل عملياتهم التجارية والاقتصادية ومن بين أهم فروع هذا النوع من التمويل ، نجد المراجعة: وهي أن يبيع البنك الإسلامي بعض احتياجات صاحب المشروع مع نسبة ربح محددة فيتولى البنك الإسلامي مهمة شراء ونقل السلعة إلى مكان المشروع وبيعها لصاحب المشروع بنفس الكلفة مضيفا إليها نسبة متفق عليها . وتتجلى أهمية هذه الأداة في أنها تعفي المشروع من ثقل التمويلات القبلية ومشاكل الاستيراد . أو هي البيع بالثمن الذي اشترت به السلعة مع ربح معلوم، واتفق الفقهاء في المذاهب المختلفة على أمرين بالنسبة للمراجعة:

الأمر الأول: بيان الثمن وما يدخل فيه ويلحق فيه.

الأمر الثاني: زيادة ربح معلوم على الثمن.

شروط المراجعة:

- ✓ أن يكون ثمن السلعة معلوما.
- ✓ أن يكون الربح معلوما للبائع والمشتري .
- ✓ أن يكون المبيع عرضا فلا يصح بيع النقود مراجعة.
- ✓ أن يكون العقد الأول صحيحا . فلو كان فاسدا لم تجر المراجعة لأنها بيع بالثمن الأول مع زيادة الربح.

أنواع البيوع: تصنف البيوع إلى أنواع متعددة هي :

- ✓ بيع المقايضة: وهو مبادلة عين بعين بدون نقد وقد كان هذا البيع شائعا قبل استخدام النقود.
- ✓ بيع الصرف: وهو بيع الثمن بالثمن سواء كان الثمن عاجلا أو أجلا ويشمل:
- أ- بيع السلم: وهو بيع شيء يقبض ثمنه مالا وتأجيل تسليمه إلى فترة قادمة وقد يسمى بيع السلف.

فصاحب رأس المال يحتاج أن يشتري السلعة وصاحب السلعة يحتاج إلى ثمنها مقدما لينفقه على سلعته حتى يصفها. وبهذا نجد أن المصرف أو أي تاجر يمكن له أن يقرض المال للمنتجين، ويسدد القرض لا بالمال النقدي لأنه سيكون (قرض بالفائدة)، ولكن بمنتجات مما يجعلنا أمام بيع سلم يسمح للمصرف أو للتاجر بربح مشروع . ويقوم المصرف بتصريف المنتجات والبضائع التي يحصل عليها وهو بهذا لا يكون تاجر نقد وائتمان، بل تاجر حقيقي يعترف الإسلام بمشروعيته وتجارته . وبالتالي يصبح المصرف الإسلامي ليس مجرد مشروع يتسلم الأموال بفائدة لكي يوزعها بفائدة أعلى ولكن يكون له طابع الخاص حيث يحصل على الأموال ليتاجر ويضارب ويساهم بها.

وهكذا يمكن أن يكون عقد السلم طريقاً للتمويل يعني عن القرض بالفائدة . فأصحاب السلع والبضائع يمكنهم أن يحصلوا من المصرف على ثمن بضائعهم مقدماً على أن تسلم للمصرف مستقبلاً ليتاجر بها كما يمكن للمصرف أن يستخدم بيع السلم في بيع تجارته.

مشروعية السلم: إن المستند الشرعي قوله (صلى الله عليه وسلم) ((من أسلم فليسلم في كيل معلوم ووزن معلوم إلى أجل معلوم)) ولأن السلم على غير القياس فقد وضع العلماء شروط وقيود تحفظ للسلم لإباحته ومنها:

✓ بيان الجنس والنوع والصفة في الثمن تجنبا للزاع؛

✓ بيان جنس ونوع وصفة المسلم فيه(السلعة)؛

✓ أن يكون المسلم فيه مؤجلاً إلى أجل معلوم؛

✓ أن يكون المسلم موجوداً عند حلول الأجل؛

✓ يشترط في المسلم فيه أن لا يكون من جنس الثمن وأن لا يكون متفقاً معه في على ربويته؛

✓ البعض اشترط بأن لا يقل الأجل عن شهر واحد ، ذلك لأن الشهر أقل مدة يمكن أن تتحقق فيها الفائدة

من بيع السلم؛

✓ يجب أن يكون الثمن معجلاً.

ب- بيع الأجل: ويتم بتسليم المبيع مالا مع تأجيل دفع الثمن.

ج- بيع المساومة: ويتم دون معرفة المشتري لتكلفة السلعة على البائع فلا يعرف المشتري مقدار ربح البائع أو خسارته ويجوز هذا البيع إذا لم يكن من البيوع غير المشروعة كبيع المسترسل.

د- بيوع الأمانة: ويتم فيها البيع بمعرفة المشتري لكلفة السلعة على البائع ويتم تحديد الثمن بينهما بناء على ذلك.

إن دخول الخدمات المالية الإسلامية عالم الصناعة المصرفية، يفتح مجالات أوسع، للمنافسة على تقديمها إلى العملاء، الذين يبحثون غالباً عن أجود هذه الخدمات وعن اقلها كلفة وسعراً، حيث أن عملاء المصارف الإسلامية عادة ما يتوجهون إليها من المنطلق العقائدي، في تبني المصارف الإسلامية جملة الأركان الإسلامية في المعاملات، من حرمة العقود وتحريم الربا وغيرها من الأحكام، وهو ما يفسح المجال أكثر لحصر شريحة كبيرة من العملاء كأوفياء للخدمات المالية الإسلامية. إن هذا المبدأ التوجيهي للعملاء يركز على جانب الطلب، وهو ما يمكن البنك من تحسين جودة منتجاته، لكسب مزيد من الحصة السوقية، واحتراق أكبر للأسواق الدولية، من خلال اكتسابه لميزة تنافسية من الخدمات المالية الإسلامية. ويندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية هي : التكلفة، الجودة والسعر والتي توافق ثلاثة إستراتيجيات، إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز. إن إختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية ولكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للمصرف بالنسبة لنطاق السوق، حيث يمكن للمصرف أن يستهدف السوق كله كما يمكن أن يستهدف قطاع معين منه، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة.

إن المزايا التي تجنيها البنوك الإسلامية جراء تقديم خدمات مصرفية إسلامية بجودة عالية، حيث تحقق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك التقليدية وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية، وتحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية، وتتيح الفرصة للبنك الإسلامي إمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح أكبر، وتمكن البنك الإسلامي كذلك من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، إضافة إلى أن الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك الإسلامي كمندوبي بيع في توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء.

وحول معايير القدرة التنافسية للبنك الإسلامي فهي تتعدد والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير . ومن المعايير مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، ومدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك، ومدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي، ومدى وجود توجه تسويقي أي استلهاج حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها، و مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك الإسلامي، وكذلك مدى توافر العمالة المصرفية المؤهلة، ومدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية، والحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمال الحصة السوقية للجهاز المصرفي، إضافة إلى القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

وقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية ومن ثم الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية، حيث تكمن معظم أدوات التنافس في إدارة الجودة الشاملة، إن مقومات وسبل تهيئة وتنمية القدرة التنافسية للبنك تنشأ من تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل وخصائص الزبائن بما يساعد في دراسة وتحليل اتجاهاتهم ورغباتهم ومعرفة الخدمات التي يرغبونها، وكذلك تحليل اتجاهات المنافسة المصرفية التكنولوجية وتسويقها، وذلك بدراسة وتقييم المنافسة في السوق المصرفية وال تعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك الإسلامية والمؤسسات المالية الأخرى، والتعرف على الاستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون، وتصميم أو تبني استراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية الجودة، والتميز والتركيز والتحالف الإستراتيجي وغيرها، وتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي، وكذلك اعتماد مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمر وتطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضرورات الأداء المصرفي، إضافة إلى اعتبار الزبون كحجر الزاوية في تصميم الخدمة المصرفية وقياس جودتها وتطويرها، واستخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعاة تناسب مدى استيعاب التكنولوجيا المصرفية المستعملة من طرف الزبائن.

المراجع:

- 1- بشارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة، رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

- 2- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 3- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دراسات وبحوث ميدانية، دار الجامعة للنشر ، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 4- احمد محسن الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
- 5- قدور بن نافلة ، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر، الشلف : كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، يومي 17 -18 أبريل 2006، مجمع النصوص العلمية.
- 6- مفلح عقل، وجهات نظر مصرفية، الجزء الأول، عمان، الأردن، 2006.
- 7- معلا ناجي، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2007.
- 8- محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

1-Porter. M, L'avantage concurrentiel , Dunod, Paris 2000.

2- Sylvie DE COUSSERGES, Gestion De La Banque: Du Diagnostic A La Stratégie, Dunod, paris, 4^{ème} édition, 2005,
مواقع النت:

1-

<http://www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&page=31>

2-

<http://www.aawsat.com/sections.asp?section=6&epage=economy&apage=&issueno=9926>