

## دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصرف أبو ظبي الإسلامي The role of innovation in enhancing Abu Dhabi Islamic Bank's competitive advantage

عادل بن عطاء الله<sup>1</sup>، جامعة سطيف 1، البريد الإلكتروني: adelbenattallah@yahoo.fr

محمد رشدي سلطاني، جامعة محمد خيضر بسكرة، البريد الإلكتروني: s\_m\_rochdi@yahoo.fr

تاريخ إرسال: 2018-05-30 تاريخ القبول: 2018-07-13 تاريخ القبول: 2018/12/06

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصرف أبو ظبي الإسلامي، ودراسة الابتكار الذي ينشأ نتيجة رغبة المصارف الإسلامية في التخلص من القيود التي تحول دون تحقيق أهدافها، وذلك بتطوير منتجات قائمة أو استحداث أخرى جديدة تضمن لهذه المصارف قدرا من المرونة وتعزز ميزتها التنافسية مما يساعدها على الاستمرار بفعالية، وقد خلصت الدراسة إلى أن جوهر الصناعة المالية في المصارف الإسلامية هو الابتكار والتجديد.

الكلمات المفتاحية: الابتكار - المصارف الإسلامية - الميزة التنافسية

### Summary:

This study aims to show the role of innovation in enhancing competitive advantage of Abu Dhabi Islamic Bank (ADIB), and studying the innovation that arises as a result of the desire of Islamic banks to get rid of the barriers to achieving their goals by developing existing products or introducing new ones that guarantee these banks a degree of flexibility and back up their competitive advantage. In order to continue effectively, and this study concluded that the core of financial industry in Islamic banks is innovation and renewal.

**keywords:** Innovation - Islamic Banks - Competitive Advantage

<sup>1</sup> مخبر البحث: الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو- مغاربي

## المقدمة:

في ظل عولمة الأسواق وانفتاحها على بعضها البعض واشتداد حدة المنافسة، نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل الذي تبين بأن معظم المؤسسات بما فيها المصارف عموماً والمصارف الإسلامية خصوصاً والتي تهدف لتحقيق تميز واستمرارية للارتقاء إلى مستوى يمكنها من المنافسة ومن مد جسور الثقة بينها وبين عملائها، توجهت إلى الابتكار كونه السبيل الوحيد لزيادة قدرتها التنافسية وتعزيزها، وكذا زيادة مقدرتها على البقاء في الأسواق بكفاءة وتميز لمواجهة التحديات، لكن مع مراعاة الجمع بين السلامة الشرعية والكفاءة الاقتصادية وإمكانية التطبيق لكل ما تبتكره.

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الورقة البحثية لتبيان دور الابتكار في زيادة الميزة التنافسية في مصرف أبوظبي الإسلامي، ومنه يمكن طرح الإشكال التالي: **كيف يمكن للابتكار أن يعزز الميزة التنافسية لمصرف أبوظبي الإسلامي؟**

ولإجابة على هذا الإشكال تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث محاور هي:

- **المحور الأول:** أساسيات حول الابتكار والابتكار المصرفي.
- **المحور الثاني:** أساسيات حول الميزة التنافسية.
- **المحور الثالث:** تطبيق ADIBmobile2 لتعزيز الميزة التنافسية بمصرف أبوظبي الإسلامي في ظل الابتكار.

### 1. أساسيات حول الابتكار.

**1.1. تعاريف الابتكار:** وفيما يلي نذكر أهم التعاريف التي جاءت حول الابتكار بصفة عامة والابتكار المصرفي بصفة خاصة.

**1.1.1. الابتكار:** يعرف الابتكار على أنه النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة بالنسبة للمجتمع. (توفيق عطية، 2009، ص 18، 19).

كما يعرف أيضاً الابتكار بأنه تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها. (راوية حسن، 2001، ص 393).

ويعرف كذلك بأنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. (نجم عبود نجم، 2003، ص23).

يمكن تعريف الابتكار أيضاً بأنه توجيه القدرات العقلية وتسخيرها في إيجاد فكرة جديدة، ويمكن تطبيقها. (إيمان الحيارى، <http://mawdoo3.com>).

**2.1.1. الابتكار المصرفي:** إن مفهوم الابتكار المصرفي لا يختلف عن المفهوم العام للابتكار فهو تقديم منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة وجديدة، والتألق في تقديم المنتجات والخدمات الحالية.

الإبتكار في المنتجات المصرفية يتمثل في قدرة المصرف على ابتكار منتجات جديدة أو تطوير منتجات موجودة أصلاً بهدف إشباع حاجات العملاء وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أو يعود المقصود بالمنتج الجديد إلى تقليد منتجات موجودة ولكنها جديدة بالنسبة للمصرف. (عامر بشير، 2011، ص277).

**2.1. أهمية الابتكار:** وتكمن في كونه: (إيمان الحيارى، مرجع سبق ذكره) يساهم في التنمية والاقتصاد، ويلعب دوراً كبيراً في تطويرهما، ويعمل على خلق فرص عمل جديدة، ويقوم باستحداث أسواق جديدة، يرفع من مستوى الإنتاجية، يقوم بالمساهمة في رفع مستوى الثروات الوطنية وتتميتها، القدرة على تقليل التكاليف وخفض النفقات من خلال التوصل إلى خدمة أسرع ذات جودة أفضل، تحقيق الرضا والثقة بالنفس لدى المبتكر وكذا يُحقّق منافع مادية له، يُعتبر الابتكار ضروريا لضمان البقاء في عالم المنافسة.

**3.1. أشكال الابتكار:** (المرجع نفسه) وتتمثل في (المنتجات، العمليات، الخدمات).

**4.1. مداخل الابتكار:** للابتكار مدخلين هما: (ملايكية عامر، 2012، ص121).

**1.4.1. مدخل الابتكار الجذري:** يعني أن تقوم الشركة بالتوصل إلى فكرة جديدة ومنتج جديد لأول مرة بحيث تحقق سبق السوقى بالاعتماد على قدراتها التكنولوجية، ويعتبر الابتكار الجذري بمثابة الفاصل بين جيلين من المنتجات أو التكنولوجيات حيث من نتائجه إحداث انقطاع في التكنولوجيا والمنتجات القديمة لتحل محلها تكنولوجيا ومنتجات جديدة تماما، بهذا فهو يمثل وثبة استراتيجية كبيرة تنقل المؤسسة الاقتصادية من المستوى القائم إلى مستوى نوعي جديد.

**2.4.1. مدخل الابتكار المتدرج:** أو التحسين المتواصل هو المدخل الحديث للابتكار ويتمثل هذا الأسلوب بإضافة تحسينات صغيرة أو تعديلات جزئية أو مزايا جديدة للمنتج الحالي أو تطوير تصميمه أو تحسين تعليبه واستخدامه.

الأکید أن فرص التحسين متوفرة وإمكانية التطوير نحو الأفضل متاحة باستمرار، فالمهم في هذا السياق هو الاستمرار والتدرج المرحلي في التحسين والتطوير لتدعيم أو الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة.

**5.1. استراتيجيات الابتكار في المصارف:** (<http://platform.almanhal.com/>) تقوم عملية الابتكار في المنتجات المصرفية أساساً على دراسة تحليلية وواقعية لسوق المنتج ومعرفة المتغيرات المتعلقة به، وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمصرف أن يتبناها للابتكار في منتجاته المصرفية منها ما يتعلق بالابتكار في المنتج المصرفي ذاته ومنها ما يتعلق بالابتكار في الأسواق المتعامل معها.

**1.5.1. إستراتيجية تنمية وتطوير السوق:** وترتكز على قيام المصرف بابتكار برنامج لمنتجاته يمكن من خلاله إشباع حاجات قطاعات جديدة من الزبائن.

**2.5.1. إستراتيجية اختراق السوق:** طبقاً لها تبحث الإدارة عن الطرق التي تحقق زيادة في حجم تعامل المصرف من منتجاته الحالية في سوقه الحالي.

**3.5.1. إستراتيجية الإبتكار في المنتجات:** يقوم المصرف بتطوير منتجات مصرفية جديدة أو تعديل المنتجات الحالية لتلائم حاجات الزبائن.

**4.5.1. إستراتيجية التنوع:** تعتمد هذه الاستراتيجية على قيام المصرف بابتكار منتجات مصرفية جديدة في أسواق جديدة.

**6.1. العوامل المؤثرة في الإبتكار:** إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي (مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر، مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع). (نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص129).

**7.1. أهداف الابتكار في المصارف:** تهدف عملية الابتكار في المصارف إلى تطوير المنتجات والخدمات المصرفية وتوسيعها، حيث أنها عملية شاملة ومتكاملة ترتبط بنشاط

البحث والتطوير لدى المصرف، وهي من الضروريات الاستراتيجية والحيوية التي تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية والاستمرار خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة التي تدفع المصرف إلى الابتكار في منتجاته وخدماته المصرفية وتطويرها من أجل إشباع حاجات العملاء الجديدة، وجذب مزيد من العملاء الجدد، مع المحافظة على العملاء الحاليين، وبالتالي تعزيز وضع المصرف التجاري التنافسي الذي من شأنه زيادة ربحيته على المدى الطويل. (شراطي نسيمه، 2015، ص 67).

إن ما يميز المنتجات والخدمات المصرفية هي أنها متشابهة بين المصارف، لذلك تبرز الحاجة لتمييزها عن المصارف المنافسة الأخرى، وهذا التمييز يتم تحقيقه عندما يستطيع المصرف إقناع عملائه بأنه مؤسسة مصرفية متميزة لتمييزها بنوعية وجودة منتجاته وخدماته المقدمة.

**8.1. دوافع الابتكار المصرفي:** من أهم العوامل المُبررة لأهمية الابتكار في عالم اليوم وخاصة في الصناعة المصرفية ما يلي:

(<http://www.uabonline.org/ar/magazine>)

**1.8.1. اشتداد المنافسة:** ويعتبر هذا السبب من أهم الأسباب التي تُبرر لأهمية الابتكار، حيث أن اشتداد المنافسة أصبح من السمات المميزة لاقتصاديات وأسواق الخدمات المصرفية في عالم اليوم.

**2.8.1. تغير السوق:** سرعة التغير في معطيات أسواق السلع والخدمات أصبحت سمة من سمات علم التسويق، ويرجع ذلك لعوامل عديدة منها تكوّن جماعات الضغط واقتصاديات الحجم والتكتلات الاقتصادية، وما سبق ظهر بوضوح في الصناعة المصرفية وانعكس بجلاء في سياسات البنوك المركزية.

**3.8.1. تطلع العملاء:** ما يرضي عملاء أمس قد لا يرضي عملاء اليوم، هذه الحقيقة من الأهمية بمكان أن يستوعبها القائمون على أمر المصارف، فعميل اليوم عميل مُطلّع ومتطلع، له دراية واسعة عن البدائل والسمات التي تتصف بها الخدمات المصرفية، ويتخصص ويتخصص ويتروى ويوازن بين المنافع والتكاليف التي يجدها من كل بديل قبل أن يختار المصرف الذي سيتعامل معه.

**9.1. النموذج الابتكاري التحسيني للخدمات المصرفية:** مجرد اكتشاف طريقة أو طرق تحسين العمليات المصرفية ليس هو الهدف النهائي المنشود، وإنما تطبيق التحسين هو ما

تطمح إليه المصارف، وفي هذا الصدد يمكن الاستعانة بما يسمى دورة التحسين والتي تتكون من أربع خطوات أساسية هي:

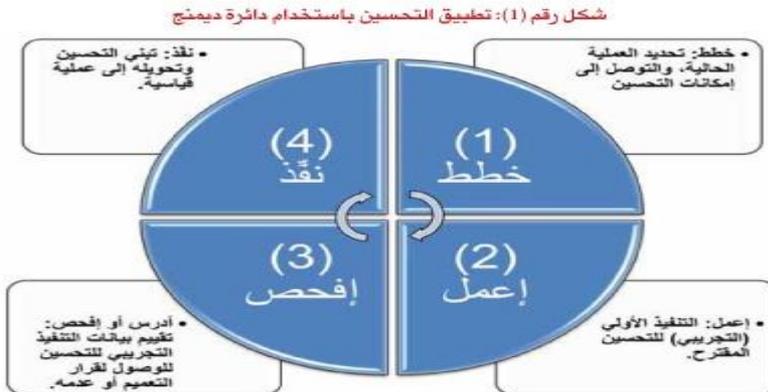
**1.9.1. خطط (Plan):** يتم تحديد المجال الذي سوف يتم فيه التحسين، وتحديد فرص التحسين الممكنة ومجالاته، ودراسة إمكانية تنفيذ خطوات التحسين.

**2.9.1. إعمل (Do):** في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم التوصل إليه من مجالات التحسين، ومن الضروري أن يتم تنفيذ التحسين أولاً على نطاق ضيق ومن ثم نشره بعد التأكد من نجاح عملية التحسين، كمثال يمكن التطبيق في فرع واحد من فروع المصرف ومن ثم يُعمم التحسين على بقية الفروع.

**3.9.1. أدرس أو إفحص (Check):** في هذه المرحلة يتم تقييم وفحص نتائج تنفيذ التحسين للتأكد من أن التحسين قد حقق النتائج المرجوة منه.

**4.9.1. نفذ (Act):** في هذه المرحلة يتم اعتماد التحسين وإدخاله في العمليات القياسية للخدمة المصرفية موضوع التحسين.

إن نموذج PDCA (Plan, Do, Check, Act) نموذج دائري ومستمر ولا نهائي، وهذا ينبع من عدم محدودية الإشباع في جودة الخدمات المصرفية، وعدم اكتفاء عملاء المصارف من الخدمة الجيدة. والشكل الموالي يوضح أكثر هذا النموذج.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار... المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار واك لل نشر، عمان، 2003م، ص 163.

## II. أساسيات حول الميزة التنافسية.

### 1.2. مفهوم الميزة التنافسية.

#### 1.1.2. تعريف الميزة التنافسية: وفيما يلي نذكر أهم التعاريف.

يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "فهي تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة". (Michael Porter، 2000، p8).

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية " (نبيل مرسي خليل، 1998، ص80)، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999، ص27).

وتعرف كذلك على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. (نبيل مرسي خليل، 1998، ص37).

وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلاله الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل. (سملاي يحظيه، 2004، ص7)

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

### 2.1.1. خصائص الميزة التنافسية: (محمد عبد حسين الطائي، 2009، ص155).

- نسبية بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
  - تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
  - تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
  - تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى الزبائن.
  - ينبغي أن تؤثر في سلوك الزبائن وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.
  - تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية: (حاسمة: تعطي الأسباب والتفوق على المنافس؛ الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن؛ إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها).

[http://research-ready.blogspot.com/2012/06/competitive-advantage-and-\(strategic.html](http://research-ready.blogspot.com/2012/06/competitive-advantage-and-(strategic.html)

### 3.1.2. أنواع الميزة التنافسية: (حجاج عبد الرؤوف، 2007، ص ص 16، 17)

- **ميزة التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

ويمكن لمؤسسة أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة (M. Porter, Op-cit, P 85) للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين.

- **ميزة التميز:** نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.

2.2. مصادر الميزة التنافسية: هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...الخ) (عبد السلام أبو قحف، د س ن، 264)

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرتها على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها، ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين

واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:(سلالي يحظيه، مرجع سبق ذكره، ص8)

**1.2.2. الكفاءة:** تتجسد في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

**2.2.2. الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى لها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

**3.2.2. المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، فالمؤسسات الناجحة تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج والتطوير.

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

ويرى اللامي(اللامي غسان قاسم، 2008، ص19) بأن وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات، وقد تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية، ومن خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا أن هناك نوعا من التناظر بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعا والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعدا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم، ونظرا لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير المعتمد في البحث والمتمثل في الميزة التنافسية، والتي نذكرها فيما يلي: (أكرم أحمد الطويل، [dr-ama.com/?p=3428](http://dr-ama.com/?p=3428))

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

**2.3.2. بعد الجودة:** إن هذا البعد يعد من ركائز نجاح المؤسسة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم وإسعادهم وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

**3.3.2. بعد المرونة:** وهي الأساس لتحقيق ميزة التنافسية من خلال الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

كما تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة؛

- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات؛

- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات؛

- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

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

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

### III. تطبيق ADIBmobile2 لتعزيز الميزة التنافسية بمصرف أبوظبي الإسلامي

#### في ظل الابتكار.

**1.3. تقديم مصرف أبوظبي الإسلامي:** فيما يلي نقوم بعرض أهم العناصر الأساسية المتعلقة بمصرف أبوظبي الإسلامي.

1.1.3. التعريف بمصرف أبوظبي الإسلامي: هو مصرف لا يتعامل بالفائدة أخذاً أو عطاء يهدف إلى تنمية المجتمع الإماراتي خاصة والإسلامي عامة وإلى خلق توليفة عملية مناسبة بين متطلبات العمل المصرفي الحديث وضوابط الشريعة الإسلامية، وهو عبارة عن مجموعة خدمات مالية إسلامية رائدة تتمتع بشبكة توزيع واسعة النطاق تضم 88 فرعاً و709 جهاز صراف آلي في دولة الإمارات العربية.

يقوم المصرف وشركاته التابعة (المجموعة) بتقديم جميع الخدمات المصرفية، التمويلية والاستثمارية من خلال أدوات مالية متنوعة مثل المرابحة، الاستصناع، المضاربة، المشاركة، الوكالة والصكوك وأدوات أخرى، إن أعمال المصرف تتم وفقاً لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية، التي تحرم الربا، ووفقاً لعقود تأسيس الشركات التابعة للمجموعة (مصرف أبوظبي الإسلامي، 2015، ص7)

2.1.3. إستراتيجية المصرف: تشتمل إستراتيجية المصرف بشكل عام على ثلاثة ركائز رئيسية هي: ( مصرف أبوظبي الإسلامي، 2009، ص5)

- بناء وتعزيز زيادة السوق في دولة الإمارات العربية المتحدة؛
- إنشاء مجموعة متكاملة لتقديم الخدمات المالية؛
- البحث عن فرص النمو على المستوى العالمي.

### 2.3. متطلبات الابتكار الآمن في الصيرفة الإسلامية.

والقاعدة العلمية التي يجب أن تشكل أساس الابتكار، هي أن تجمع المنتجات الجديدة بين الكفاءة في تحقيق المقاصد وبين التزامها بقواعد السلامة الشرعية.

بيد أن اتخاذ مسار آمن للابتكار في المصرفية الإسلامية يحتاج لتوفير عدة عوامل: (حسين القمزي، <http://www.alittihad.ae/details.php?id=59014&y=>)

- إنشاء وحدات للهندسة والتخطيط المالي، تجمع بين مختصين بالفقه وتاريخ العمل الاقتصادي الإسلامي، فمهمة الهيئات الشرعية في المصارف يجب أن تتجاوز التحليل والتحريم، وأن تمتد لتشمل أيضاً قيادة وتحفيز عملية الابتكار.

- أن تضم الهيئات الشرعية في المصارف مختصين بالقانون لوضع الإطار القانوني للمنتج وضمان عدالته، بالإضافة إلى مختصين بعلم الاقتصاد التنموي، وعندما نقول علم الاقتصاد التنموي فنحن حتماً لا نقصد علماء اقتصاد السوق الحر الذين يضعون مصلحة المؤسسة قبل

مصلحة المجتمع، بل نحتاج لمن يحاكي تأثير المنتج على الواقع الاجتماعي بما فيه رفاهية الناس وأمنهم المالي.

- تحتاج إلى دحض المقولات التقليدية التي تعتبر أن الاحتكام للشريعة ومعاييرها يحد من الابتكار، فالشريعة الإسلامية ترفض الممنوع، ولكنها لا ترفض الإبداع، بل إن الدعوة للإبداع في العمل الصالح واضحة في الكثير من النصوص التشريعية والفقهية.

- تطوير مناهج الصيرفة الإسلامية في الجامعات والمعاهد، لتجمع بين العلوم المالية وبقية العلوم الأخرى ذات الصلة بالاقتصاد ومخرجاته.

### 3.3. واقع الابتكار في مصرف أبوظبي الإسلامي.

أصبح عميل المصارف الإماراتية بما فيها مصرف أبوظبي الإسلامي مدلولاً، بعد أن أصبحت المصارف تعمل ليل نهار على تطوير الخدمات المصرفية، في ظل إدراكها المتزايد لحقيقة أن التطور التكنولوجي هو مسألة حياة أو موت لاستمراريتها وقدرتها على المنافسة، بعد أن رفعت المصارف شعاراً موحداً، وهو أن يذهب المصرف إلى العميل وليس العكس.

لذا قام مصرف أبوظبي الإسلامي (مجموعة الخدمات المالية الإسلامية الرائدة)، بإطلاق نسخة جديدة من تطبيقه المصرفي الشهير المخصص للهواتف الذكية والذي يتسم بمزايا تنافسية مميزة صممت خصيصاً لتسهيل حياة العملاء وتعزيز من تجربتهم المصرفية في إدارة حساباتهم (تحويل الأموال أو دفع الفواتير)، وتوفر النسخة الجديدة للتطبيق مجموعة من المزايا الفريدة، بما في ذلك إمكانية إجراء السحوبات النقدية عبر أكثر من 700 جهاز صراف آلي تابع للمصرف دون استخدام بطاقة الخصم، إضافة إلى إرسال الأموال بشكل آمن وسريع وبنقرة زر واحدة إلى أي شخص بمن فيهم عملاء المصارف الأخرى من خلال أجهزة الصراف الآلي التابعة لمصرف أبوظبي الإسلامي، كما بات بإمكان العملاء إرسال الأموال إلى الهواتف المتحركة بدولة الإمارات باستخدام طريقة "الدفع بين الهواتف المتحركة" المتاحة في التطبيق الجديد.

<https://www.menaherald.com/sites/default/files/migrate->

[posts//ADIB-launches-new-mobile-banking-app.jpg?](https://www.menaherald.com/sites/default/files/migrate-(posts//ADIB-launches-new-mobile-banking-app.jpg?)

كما يمكن العملاء من تفعيل ميزة استخدام تقنية التعريف بالبصمة للولوج إلى بيانات حساباتهم وإنجاز معاملاتهم بكل أمان، وبتيح التطبيق لهم أيضاً إمكانية إيقاف وتفعيل بطاقات الخصم المباشر (البطاقات المغطاة مؤقتاً)، وبالنسبة للعملاء ممن يستخدمون ساعات

"أبل" الذكية، فإن التطبيق يتيح لهم مراقبة أرصدة حساباتهم بسهولة، وتلقي الإشعارات حول المعاملات المصرفية، فضلاً عن معرفة مواقع أقرب فرع أو جهاز صراف آلي تابعة للمصرف من خلال ساعة "أبل" الذكية.

وفي هذا الإطار قال فيليب كينغ رئيس الخدمات المصرفية للأفراد في مصرف أبوظبي الإسلامي: "أن أنماط حياة العملاء وطريقة تنفيذهم لمعاملاتهم المصرفية تشهد تغيراً مستمراً، مما يستدعي منا دائماً طرح حلول رقمية قائمة على أفضل التقنيات لتقديم تجربة مصرفية مبسطة تلبى متطلبات عملائنا الكرام وتضمن لهم أعلى درجات الراحة والأمان، كما ونحرص على التواصل المثمر مع عملائنا بهدف فهم احتياجاتهم وكيفية إثراء تجربتهم المصرفية، وبناء على هذه الرؤية قمنا بإضافة عدة مزايا فريدة إلى النسخة المطورة لتطبيقنا المصرفي استناداً إلى المقترحات والآراء التي تلقيناها مباشرة منهم.

ومن جانبه قال مازن ترجمان رئيس الخدمات الرقمية والتميز في مصرف أبوظبي الإسلامي: "مع إتمام أكثر من مليون عملية مصرفية عبر تطبيق المصرف على الهواتف الذكية، ارتأينا أن نأخذ خطوات جديدة لتعزيز تجربة عملائنا عند استعمالهم الخدمات المصرفية عبر الجوال من خلال إطلاق التطبيق الجديد، فهذا التطبيق يؤكد التزام مصرف أبوظبي الإسلامي بتوفير تجربة مصرفية أفضل لعملائه ودعمهم بحلول مبتكرة تعمل على دمج خدماتهم المصرفية ضمن حياتهم اليومية، وتأتي نسخة التطبيق الجديدة ثمرة لأستوديو التصميم والابتكار التابع للمصرف الذي تم تطويره ليكون حاضناً للخدمات الرقمية المبتكرة والملائمة".

### 1.3.3.1. التعريف بالتطبيق الجديد (ADIBmobile2):

يعد تطبيق الخدمات المصرفية عبر الهاتف المتحرك من ADIB والذي يعرف بـ ADIBmobile2، الوسيلة الأسهل والأذكى والأكثر أماناً لإدارة الأموال أينما يتواجد العميل، وبسهولة لم يسبق لها مثيل.

إذ يمكن للعملاء من خلال هذا التطبيق الوصول إلى بيانات حساباتهم وبطاقتهم وتفاصيل معاملاتهم، فضلاً عن إضافة أو حذف أو تعديل قائمة المستفيدين من المعاملات المصرفية، كما يمكنهم من فتح حسابات جديدة بشكل فوري من دون الحاجة إلى مستندات

جديدة، وعلاوة على ذلك سيتمكن العملاء من إدارة تفاصيل ملفهم الشخصي، وضبط وإعادة تعيين رموز الوصول عبر الإنترنت بشكل آمن لجميع القنوات المصرفية الرقمية. يتوفر التطبيق باللغتين العربية والإنجليزية، وهو متاح لنظامي التشغيل "آي أو إس" (iOS) و"أندرويد" (Android)، ويمكن تحميله من متجر "آبل ستور" و"جوجل بلاي". حيث يمكن أيضا ADIBmobile2 من إتمام كافة المعاملات المصرفية عبر تطبيق واحد، فضلا عن العديد من المزايا مثل:

([http://www.adib.ae/ar/pages/personal\\_services\\_mobile\\_banking.aspx](http://www.adib.ae/ar/pages/personal_services_mobile_banking.aspx))

السحب النقدي من جهاز الصراف الآلي بدون استخدام بطاقة؛ أمان معزز مع ميزة التعريف للمسح Touch ID؛ تجميد أو إيقاف تجميد بطاقة العميل من مصرف أبوظبي الإسلامي؛ تخصيص حسابات العميل؛ فتح حساب جديد في الحال؛ إضافة مستفيدين جدد؛ إرسال الأموال إلى هواتف الأصدقاء مباشرة عبر أجهزة الصراف الآلي التابعة لـ ADIB مصرف أبوظبي الإسلامي، ليس هذا فحسب فهذا التطبيق يمنح أيضا مواقع كافة الفروع وأجهزة الصراف الآلي لـ ADIB مصرف أبوظبي الإسلامي، تفاصيل المعاملات المصرفية بضغط زر واحدة، جدول زمني لكافة معاملات حسابك.

**2.3.3. مساهمة استخدام التطبيق الجديد في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف أبوظبي الإسلامي:**

وتتجلى مساهمة استخدام التطبيق الجديد في مصرف أبوظبي الإسلامي في تحقيقه لميزة تنافسية وهذا بعد اعتماده على التطبيق الجديد، حيث سجل نموا سريعا تجاوز الضعف في أعداد العملاء الذين يستخدمون قنواته المصرفية الرقمية، لا سيما تطبيق الهواتف الذكية، خلال الاثني عشر شهرا الماضية، كما ارتفع عدد المعاملات المصرفية عبر الهواتف الذكية بنسبة 72% خلال الربع الأول من العام 2017.

ويعد إطلاق النسخة المطورة للتطبيق جزءا من إستراتيجية مصرف أبوظبي الإسلامي في مجال الابتكار الرقمي، والتي شملت مؤخرا تجديد بوابة الخدمات المصرفية عبر الإنترنت لتمكين العملاء من إجراء معاملاتهم المصرفية بطريقة أبسط وأسهل، بما يتماشى مع تصميم وتجربة التطبيق الجديد.

**3.3.3. مصرف أبوظبي الإسلامي والجوائز التي حققها في ظل الابتكار.**

حصد مصرف أبوظبي الإسلامي، جائزة "أفضل مصرف في دولة الإمارات في مجال خدمة العملاء"، وذلك خلال حفل توزيع جوائز مؤشر المقارنة المعيارية لخدمة العملاء الأفراد 2017 الذي تنظمه مؤسسة "إيثوس للحلول المتكاملة"، وتُعد هذه هي السنة السابعة على التوالي التي يحصل فيها المصرف على هذه الجائزة، وهو ما يؤكد تميّز تجربة خدمة العملاء التي يقدمها من خلال فروعها ومركز الاتصال التابع له وعبر منصاته الرقمية ومنصاته للخدمات المصرفية عبر الإنترنت، وقد واصل المصرف جهوده على صعيد الابتكار وطرح منتجات وخدمات جديدة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء، كما فاز المصرف بجائزة "أفضل مركز اتصال بصفة شاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة" للمرة الرابعة، وأنشط مصرف على وسائل التواصل الاجتماعي .

وتُعد استثماراته الرامية إلى تعزيز قدراته في مجال الابتكار وتحديث بنيته التحتية التكنولوجية لضمان حفاظه على مكانته الرائدة في توفير أفضل الخدمات المصرفية، أحد الأسباب الرئيسية التي تقف وراء نمو قاعدة عملائه، وتتمثل أهدافه الرامية إلى ترسيخ الابتكار والارتقاء بمنصاته الرقمية في تعزيز تجربة عملائه وتمكينهم من الوصول إلى الخدمات بصورة أبسط وأسرع وبتكلفة مناسبة مع ضمان تقديم أعلى مستوى من الخدمة وبما يلبي احتياجاتهم الشخصية.

#### الخاتمة:

في ظل عولمة الأسواق وزيادة حجم المنافسة بين المصارف عموماً والمصارف الإسلامية خصوصاً بما فيها مصرف أبوظبي الإسلامي تبين بأن هناك توجه كبير إلى الابتكار والتجديد في المنتجات المالية، وفي مقدمتها أدوات تمويل التنمية وإدارة المخاطر وتطبيقات الهواتف الذكية بالصناعة المالية الإسلامية، فمن يبدع أكثر من غيره في ابتكار أدوات آمنة ومستدامة في أثرها الإيجابي، يتأهل لحجز مكانة مؤثرة في المستقبل أما من يكتفي بما لديه من أدوات فسيصبح من الماضي، لأن منطق التطور الطبيعي يقول إن ما يصلح لليوم ليس بالضرورة صالحاً للغد، فلكل مرحلة من التاريخ سماتها ومتطلباتها الخاصة، ولقد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية عرض تجربة مصرف أبوظبي الإسلامي في مجال الابتكار الرقمي من خلال الهاتف الذكي لزيادة تنافسيته وتسهيل معاملاته المصرفية مع عملائه وجذب عدد أكبر من العملاء .

- ومن خلال البحث يمكن أن نستخلص مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:
- تفعيل مقاصد الشريعة من خلال التقويم الدوري للمبتكرات المالية الإسلامية بعد طرحها من حيث السلامة الشرعية والفعالية في مصرف أبوظبي الإسلامي.
  - إن جوهر الصناعة المالية في المصارف الإسلامية هو الابتكار والتجدد.
  - يسعى مصرف أبوظبي الإسلامي دائماً لتقديم تجربة تفاعلية مبتكرة لعملائه.
  - إن الاعتماد على المبتكرات الرقمية خاصة المتعلقة بالهواتف الذكية في مصرف أبوظبي الإسلامي تساعد وتسهل لإقبال الأفراد على التعامل المصرفي الذين كانوا محرومين بسبب بعد الفروع عنهم.
  - التطبيق الجديد له مزايا قيمة تساعد العملاء في التحكم بأموالهم المالية بشكل أفضل وأسهل ليستمتعوا بأوقاتهم.

#### التوصيات:

- في ضوء ما أسفرت عنه هذه الورقة من نتائج يمكن تقديم عدد من التوصيات بما قد يسهم في تعزيز تنافسية المصرف من خلال عملياته الابتكارية.
- الاستفادة من تجارب الآخرين لابتكار منتجات تكسبه مزايا تنافسية على أن لا تحل حراماً أو تحرم حلالاً.
  - دعوة المؤسسات المالية الإسلامية للاهتمام بالبحث العلمي الذي يجمع بين الفقه التنظيري والفقه الميداني لابتكار أدوات مالية تعزز من تنافسيتها.
  - العمل على توحيد الفتاوى والالتزام بالمعايير الشرعية من قبل البنوك المركزية وغيرها من المؤسسات المعنية خاصة المتعلقة بالابتكارات الجديدة.
  - الدعوة إلى خلق البيئة القانونية الملائمة لدعم الابتكار.
  - العمل على تحفيز إمكانيات المبتكر على القدرة على استحداث منتجات جديدة، وحثها على التجاوب مع التغيرات التي تطرأ على بيئة المصرف.

## المراجع:

1. أكرم احمد الطويل، رعيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية-دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. أيمن محمد الأمين عبد الله، الابتكار كمدخل لتحقيق الجودة في الخدمات المصرفية، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 427، 2016.
3. توفيق عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
4. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، (2007).
5. حسين القمزي، الابتكار الأمن في الصيرفة الإسلامية.
6. راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
7. سملاي يحظيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، (2004).
8. شراطي نسيم، التأمين المصرفي كنموذج للإبتكار في الخدمات، مقال في المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 4، سبتمبر 2015.
9. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 201.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، (1999).
11. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، بيروت.
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، (2001).
13. اللامي غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2008).
14. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009).
15. مصرف أبوظبي الإسلامي، التقرير السنوي (2009)، الإمارات العربية المتحدة.
16. مصرف أبوظبي الإسلامي، التقرير السنوي (2013)، الإمارات العربية المتحدة.
17. مصرف أبوظبي الإسلامي، تقرير ربع سنوي البيانات المالية المرحلية الموحدة المختصرة، الإمارات العربية المتحدة، (2015).

18. ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28/27، 2012.

19. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، (1998).

20. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.

*Michael Porter, L' Avantage Concurrentiel .Paris, Dunod, 2000, P08.*

<http://platform.almanhal.com/Reader/2/38697>

[http://www.adib.ae/ar/pages/personal\\_services\\_mobile\\_banking.aspx](http://www.adib.ae/ar/pages/personal_services_mobile_banking.aspx)

<http://www.alittihad.ae/details.php?id=59014&y=2016&article=full>

<http://www.uabonline.org/ar/magazine/issues/p/>

<https://www.menaherald.com/sites/default/files/migrate-posts//ADIB-launches-new-mobile-banking-app.jpg?>

<http://research-ready.blogspot.com/2012/06/competitive-advantage-and-strategic.html>

<http://mawdoo3.com>

[dr-ama.com/?p=3428](http://dr-ama.com/?p=3428)