

Evaluating the Performance of Jordanian Islamic Banks Using SWOT

Dr. Abdalla M. Badarin^{(1)*}

Dr. Najeeb S. Khreis⁽²⁾

Received: 15/05/2022

Accepted: 17/07/2022

published: 28/09/2023

Abstract

The study aimed to evaluate the performance of Jordanian Islamic banks using SWOT analysis to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The sample included all Jordanian Islamic banks. The study adopted a descriptive and analytical approach, starting with an analysis of the internal and external banking environment, as well as the legislative environment. It also analyzed the intellectual and financial performance indicators. The study found several strengths, including uniqueness in its adherence to Islamic principles, high profitability and liquidity levels, and low risk levels. On the other hand, it identified weaknesses such as deviating from its foundational principles, limited investment diversification, weak external presence, and insufficient contribution to economic development. Furthermore, the study highlighted opportunities, such as the possibility of increasing profitability, enhancing investment diversification, exploiting national investment opportunities, and improving international presence. It also identified threats, such as limited investment opportunities, the need for developing Sharia-compliant banking products, and the importance of improving service quality. The study recommended that Islamic banks address weaknesses, enhance strengths, capitalize on available opportunities, and proactively address expected threats.

Keywords: Weaknesses, strengths, opportunities, threats, Islamic banks, Jordan, SWOT.

تقييم أداء المصارف الإسلامية الأردنية باستخدام SWOT

د. نجيب سمير خريس^(٢)

د. عبد الله محمد البدارين^(١)

ملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المصارف الإسلامية الأردنية باستخدام تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. تكونت العينة من جميع المصارف الإسلامية الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فبدأت بتحليل البيئة المصرفية الداخلية والخارجية، والبيئة التشريعية، وتحليل مؤشرات الأداء فكريا وماليا. وتوصلت الدراسة إلى وجود نقاط قوة، أبرزها: تفردتها بالقوة الشرعية، وارتفاع مستويات الربحية والسيولة، وتدني مستويات المخاطرة. كما بينت وجود نقاط ضعف، أبرزها: خروجها عن الأساس الفكري الذي قامت عليه، وانخفاض تنوع الاستثمارات، وضعف الانتشار الخارجي، وضعف المساهمة في التنمية الاقتصادية. كما بينت وجود فرص أمامها، أبرزها: إمكانية زيادة مستويات الربحية، ورفع مستوى تنوع

(1) Associate Professor, Department of Economics and Islamic Banking, Yarmouk University, Irbid - Jordan.

(2) Associate Professor, Department of Economics and Islamic Banking, Yarmouk University, Irbid - Jordan.

* Corresponding Author: abdalla.badarin@yu.edu.jo

DOI: <https://doi.org/10.59759/jjis.v19i3.264>

الاستثمار، واستغلال الفرص الاستثمارية على المستوى الوطني، وتحسين مستوى الانتشار الخارجي. كما توصلت إلى وجود تهديدات، أبرزها: قلة الفرص الاستثمارية المتاحة، والحاجة لاستحداث وتطوير المنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، والحاجة إلى رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها. وأوصت الدراسة المصارف الإسلامية بمعالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة، والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات المتوقعة.

الكلمات المفتاحية: نقاط الضعف والقوة، الفرص، التهديدات، المصارف الإسلامية، الأردن، تحليل SWOT.

المقدمة:

بسم الله، والصلاة والسلام على رسول الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد: على الرغم من سيطرة المصارف التقليدية على القطاع المصرفي الأردني لعقود طويلة، إلا أن المصارف الإسلامية حققت تقدماً مميزاً منذ بداية نشاطها، وعلى الرغم من هذا التطور إلا أن المنافسة اشتدت مع مرور الوقت؛ وذلك من خلال ارتفاع عدد المصارف الإسلامية، وتنافسها على حصة سوقية محدودة نسبياً، وزادت المنافسة مع توجه أطراف مختلفة لخوض غمار العمل المصرفي الإسلامي؛ كمؤسسات التمويل الإسلامي، وصناديق الاستثمار الإسلامية، والنوافذ الإسلامية في المصارف التقليدية، فكان لزاماً عليها أن تتحصن في وجه هذه الظروف. وفي ظل هذه البيئة التنافسية، لا بُدَّ للمصارف الإسلامية الأردنية من التخطيط الدقيق والمستمر لضمان نجاحها المستقبلي، فتركز على تحليل الأداء، وتحليل مختلف البيئات المحيطة؛ للعمل على تحسين الأداء مع مرور الزمن، وتحسين ظروف البيئة قدر الإمكان، وتزداد أهمية هذه الاستراتيجية عند العمل في بيئة شديدة المنافسة.

ويعدّ تحليل SWOT مدخل مهم لتحليل الأداء، فيساعد في رسم الخطط المستقبلية من خلال تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، والتحديات التي قد تواجهها، والفرص التي يمكن الاستفادة منها، وتتعرّز فرص نجاح هذا التحليل إذا ما بُني على نتائج التحليل الواقعي للأداء.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من ضرورة التقييم المستمر لأداء المصارف الإسلامية الأردنية، لتحديد جوانب القوة والضعف، وضمان تقدّم الأداء بشكل مستمر، كما تظهر من عدم وجود دراسات عملت على تقييم أداء المصارف الإسلامية الأردنية وفقاً لتحليل SWOT.

مشكلة الدراسة:

يحظى تقييم أداء المصارف الإسلامية بأهمية كبيرة، وهناك العديد من أساليب التقييم، ومنها أسلوب تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المعروف بأسلوب SWOT، تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما تقييم أداء المصارف الإسلامية الأردنية وفقاً لتحليل SWOT؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية: ما دور أداة SWOT في تقييم أداء المصارف

الإسلامية؟ ما نقاط القوة في المصارف الإسلامية الأردنية؟ ما نقاط الضعف في المصارف الإسلامية الأردنية؟ ما الفرص المتاحة أمام المصارف الإسلامية الأردنية؟ ما التهديدات التي تواجه المصارف الإسلامية الأردنية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى: تقييم أداء المصارف الإسلامية الأردنية وفقا لتحليل SWOT، ويتفرع منه الأهداف التالية: تحديد دور أداة SWOT في تقييم أداء المصارف الإسلامية، تحديد نقاط القوة في المصارف الإسلامية الأردنية، تحديد نقاط الضعف في المصارف الإسلامية الأردنية، تحديد الفرص المتاحة أمام المصارف الإسلامية الأردنية، تحديد التهديدات التي تواجه المصارف الإسلامية الأردنية.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية كالدراسات السابقة والكتب والتقارير السنوية للمصارف موضع الدراسة والبنك المركزي وجمعية البنوك.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في القطاع المصرفي الأردني، بينما غطت الدراسة المصارف الإسلامية الأردنية، وهي: البنك الإسلامي الأردني (IIB) والبنك العربي الإسلامي الدولي (IIAB) وبنك صفوة الإسلامي (SIB)، وتمثلت العينة في جميع هذه المصارف.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بدأت بتوضيح نظام SWOT في التحليل، ومن ثم أجري تحليل للبيئة المصرفية الداخلية والخارجية، والبيئة التشريعية، وبعض المؤشرات المالية المهمة، كما اعتمدت على المنهج الاستقصائي، حيث استخدم لاستقصاء نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال التحليل السابق.

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على ما كتب في هذا الموضوع وجد أن أهم الدراسات فيه كالآتي: هدفت دراسة Wulandari وآخرون (٢٠٢٠)^(١) إلى تطبيق تحليل SWOT على بنك دار التوحيد الإندونيسي عن طريق التمويل متعدد الخدمات، وبينت أن أهم نقاط القوة أن هذا التمويل يمكن أن يكون عن بعد، ويمكن للعميل أن يسدد عن طريق حسابه الشخصي مباشرة وإعطاء العميل الذي يسدد قبل الموعد المتفق عليه أن يحصل على خصم، أما نقاط

الضعف فأهمها تركز على أعماله في مدينة Cimahi وليس له فروع خارجها، وطول إجراءات عملية التمويل، وعدم استخدام البنك لوسائل الاتصال الاجتماعي، أما الفرص فأهمها زيادة وعي المجتمع المسلم بخطورة الفائدة الربوية، ومرونة التمويل من حيث تمويله للحاجات المختلفة للعملاء، أما التهديدات فأهمها وجود بنوك تقليدية وإسلامية تقدم نفس المنتج وعدم معرفة كثير من الجمهور بهذا المنتج.

هدفت القراري وشاكوت (٢٠٢٠)^(٢) إلى دراسة واقع تطبيق الإدارة والتحليل الاستراتيجيان في المصارف السودانية، واستخدمت استبانة تقيس الأداء باستخدام SWOT تم توزيعها على موظفي البنوك الثلاث (العينة)، وتم تحليل النتائج بواسطة تحليل SPSS، وبينت الدراسة أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية للبنوك، ودراسة عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات، واستنتجت الدراسة أهمية الإدارة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة، والتزام هذه البنوك بالخطة الاستراتيجية الموضوعية، كما بينت العلاقة الإيجابية بينها وبين الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة. بينت دراسة (Alalie (2019) وآخرون^(٣) وجود ضعف في الدراسات حول وضع البنوك في العراق، وهدفت الدراسة لملء هذه الفجوة عن طريق الدعوة لاستخدام تحليل SWOT، وبيّنت الدراسة مفهوم هذا التحليل والمقصود بالقوة والضعف والفرص والتهديدات، وتوصلت الدراسة إلى أهمية استخدام المصارف العراقية لتحليل SWOT لتستطيع معرفة العوامل المساعدة والمعوقة لعملها؛ لتستطيع بناء خطة عمل لتستفيد من عوامل القوة والفرص وتتجنب عوامل الضعف والتهديدات. وبينت دراسة قاسم وآخرون (٢٠١٩)^(٤) أثر تحليل SWOT على تنمية رأس المال الفكري في المصارف التجارية في الساحل السوري، ومدى قدرة هذه المصارف على استخدامه لبيان عناصر القوة والضعف لرأس المال الفكري لتدعيم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف، وبيان أهم الفرص لهذه البنوك لتطوير رأس المال الفكري، استخدمت الدراسة تحليل SPSS لدراسة العلاقة بين تحليل SWOT وتطوير رأس المال الفكري، وبينت النتائج أن هنالك علاقة بين تحليل SWOT ورأس المال الفكري والهيكلية والزبائني، كما بينت قدرة البنوك على استخدام SWOT لتحليل الاستراتيجيات المصرفية في السوق المصرفي.

هدفت دراسة Haque وآخرون (٢٠١٧)^(٥) لإثبات أفضلية البنوك الإسلامية للهند عن طريق تحليل SWOT، بيّنت الدراسة نقاط القوة كعدد المسلمين الكبير في الهند، ونقاط الضعف مثل عدم معرفة الجمهور بالبنوك الإسلامية، وقلة الخبرة، والحاجة إلى تعديل بعض التعليمات والقوانين البنكية، أما الفرص أهمها الاستفادة من الدول الإسلامية خاصة الخليج وستؤدي إلى نهضة في قطاع العقارات وتساعد على الشمول المالي، وتضم عدداً كبيراً من المسلمين الذين لا يتعاملون مع النظام البنكي الحالي، أما التهديدات تمثلت في خشية من زعزعة النسيج العلماني للبلاد، وتوصلت الدراسة إلى وجود حاجة لتغيير بعض القوانين من أجل إدخال النظام البنكي الإسلامي ويفضل عدم استخدام اسم البنوك الإسلامية؛ لئلا يثير التعصب الديني ضدها ويمكن تسميتها البنوك الخالية من الفائدة، وأيضاً إن إنشاء هذه البنوك يمكنها تقديم تمويل ممتاز ويفوق التمويل التقليدي في عدة جوانب.

هدفت دراسة الجرجوسي والهاشمي (٢٠١٧)^(٦) إلى إعطاء مفاهيم عن التحليل الاستراتيجي SWOT، ومعرفة أهميتها بالنسبة للمصارف، وإجراء تحليل استراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمصارف المبحوثة، واستخدام تحليل SWOT

لعينة من البنوك العراقية وهي؛ مصرف كردستان ومصرف الشرق الأوسط، واستخدمت الدراسة البيانات المعلنة من كلا البنكيين، واستبيان تم توزيعه على عدد من موظفي البنكين ومقابلات شخصية مع المدراء في البنكين، وخلصت الدراسة إلى تشابه المصرفين في كثير من نقاط القوة والضعف مع أفضلية لمصرف الشرق الأوسط في عدة مجالات، أهمها: الكوادر الكفوة والمؤهلة والقيادات العليا ذات العمق الإداري، وقدرته على تشغيل الاختصاصات النادرة.

هدفت دراسة (Malik & Khaki(2020)^(٧) إلى تحليل أداء المصارف الإسلامية في كازخستان والهند باستخدام SWOT، وتوصلت إلى نقاط قوة أهمها وجود مصرفية إسلامية في البلدين محل الدراسة ستوجد فرص استثمارية مما سيكون له آثار إيجابية على اقتصاد البلدين، ونقاط الضعف وأهمها القوانين البنكية في البلدين لا تدعم إقامة مصرفية إسلامية بشكل جيد وقلّة المختصين في الصيرفة الإسلامية في البلدين، مما يؤدي إلى تكلفة عالية لتدريب الموظفين المحليين، أما الفرص فكلا البلدين هما سوق كبير محتمل للصيرفة الإسلامية وأيضاً الاستفادة الاقتصادية من العالم الإسلامي، أما التهديدات فأهمها مشاكل سياسية للنظام العلماني في البلدين.

هدفت دراسة (Deo (2014)^(٨) إلى بيان أثر تطبيق تحليل SWOT على بنك Populaire Kimironko الكيني، وقامت الدراسة بدراسة الأساليب المختلفة التي طبقها البنك المذكور لاستخدام تحليل SWOT وقامت بدراسة كيف يؤثر تحليل SWOT على تنافسية البنك، استخدمت الدراسة بالإضافة للمعلومات الوصفية عن البنك استبانة وأيضاً استخدمت المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة وثيقة بين زيادة القوة التنافسية للبنك مع استخدام تحليل SWOT، ووجدت أن هذا التحليل ساعد البنك على زيادة قوته التنافسية عن طريق زيادة حصته السوقية وتحسين أدائه، وأوصت الدراسة جميع المؤسسات باستخدام تحليل SWOT لتحسين أدائها.

هدفت دراسة (Al-Zoubi(2013)^(٩) إلى بيان تأثير مكونات رأس المال الفكري على قدرة البنوك الأردنية لاستخدام تحليل SWOT، وتم أخذ عينة عشوائية من ٨ بنوك أردنية، وتم توجيه استبيان للمدراء، وتم تحليل النتائج باستخدام تحليل SPSS، وخلص البحث إلى أن ٨٤% من المدراء يعتقدون أن البنوك الأردنية تستخدم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بشكل جيد، وأنها واعية للتغيرات في البيئة الإقليمية، كما بينت أن هنالك تأثيراً إيجابياً بين مكونات رأس المال الفكري وتحليل SWOT في الصناعة المصرفية الأردنية.

هدفت دراسة (Al-Fayoumi & Abuzayed(2009)^(١٠) إلى تقييم النظام المصرفي الأردني في إطار اتفاقية التجارة الدولية، واستخدمت تحليل CAMEL و SWOT لبيان عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووجدت الدراسة نقاط القوة من أهمها أن البنوك تقدم منتجات مصرفية متنوعة، وتهتم بتصميم المنتجات لتناسب العملاء، كما استطاعت جميع البنوك الأردنية الاستجابة للتعليمات الدولية المتعلقة بكفاية رأس المال، ووجود عدد كبير من الفروع الموزعة جغرافياً، أما عوامل الضعف فقد كان أهمها غياب معظم البنوك عن التواجد الإقليمي وأغلبها دون المستويات الدولية لكفاءة العمل ووجودها في سوق صغير نسبياً كما أن القطاع المصرفي الأردني هو قطاع مركز حيث إن ٣٥% من موجودات القطاع تعود لبنكين فقط، أما الفرص فأهمها إمكانية الاندماج أو الاستحواذ وجود موظفين ذوي كفاءة عالية وظروف عمل جيدة

تقلل من التكاليف الإدارية وإمكانية التوسع للدول المجاورة، أما المخاطر فأهمها التقلبات في الأسواق الإقليمية وتركيز أغلب البنوك الأردنية على السوق المحلي وغيرها.

إضافة الدراسة:

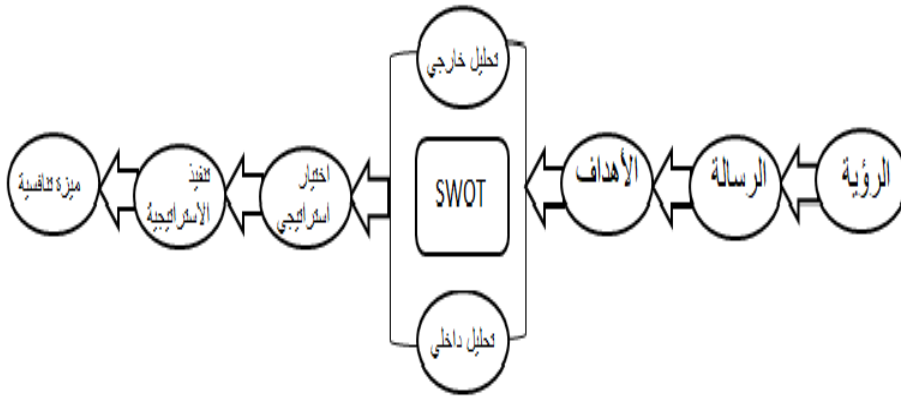
استنادا إلى أهداف الدراسة، ومراجعة الدراسات السابقة، فقد تبين تفرد هذه الدراسة في استخدام تحليل SWOT لتقييم أداء المصارف الإسلامية الأردنية، وبناءها للتحليل على دراسة مختلف مستويات البيئة المصرفية والتشريعية، ودراسة مجموعة من أهم مؤشرات الأداء المالي.

المبحث الأول:

تحليل SWOT لتقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تحليل SWOT:

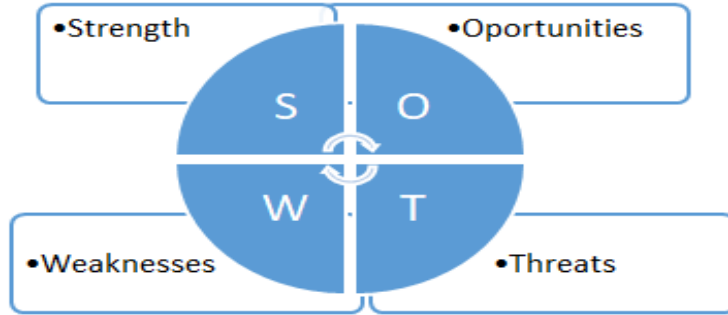
أصبح التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتزيد من إنتاجيتها عن طريق المساعدة في توجيه الموارد بشكل صحيح لتستطيع المؤسسة من تحقيق أهدافها، وهو مفتاح الإدارة الاستراتيجية، التي تعمل على إيجاد القرارات وتطبيقها ومن ثم تقييمها، لتكون المؤسسة مؤثرة ومبادرة بدلا من أن تكون قراراتها ردة فعل لما يحصل في السوق، ومن أهم أدوات التخطيط الاستراتيجي الجيد هو تحليل SWOT^(١). ويمكن بيان موقع تحليل SWOT في التحليل الاستراتيجي بالرسم الآتي:



من عمل الباحثين نقلا عن (Gurel & Tat) بتصريف.

SWOT: هو أسلوب تحليلي تحتاج المؤسسة أن تقوم به لإنتاجها السلعي أو الخدمي وللسوق لتحقيق القرارات الأفضل للمؤسسة^(٢)، وهو ما يسمى بالتحليل الرباعي؛ حيث إنه يتكون من أربعة عناصر أخذت منها أخذ اسم التحليل، تقسم

هذه العناصر إلى جزئين؛ الجزء الداخلي؛ وهو يحتوي على عنصري القوة (strength) والضعف (weakness)، والخارجي؛ ويحتوي على عنصري الفرص (opportunities) والتهديدات (threats) (13).



الشكل من إعداد الباحثين.

تم وضع هذا التحليل من قبل ألبرت همفري (Albert Humphrey) بعد أن قاد مجموعة بحثية في جامعة ستانفورد؛ بهدف معرفة أسباب فشل التخطيط في المؤسسات في ذلك الوقت، واستخدم البحث بيانات الشركات الأمريكية الكبرى، وحدد البحث مجموعة من المجالات الرئيسية وقسمها إلى أربعة مجالات واستقرت على النحو الآتي: ما هو جيد في الحاضر هو قوة Strength، وما هو سيء في الحاضر هو ضعف Weakness، وما هو جيد في المستقبل هو فرصة Opportunity، وما هو سيء في المستقبل هو تهديد Threat (kwamena & Gloria, 2011) (14).

المطلب الثاني: عناصر تحليل SWOT:

كما بينا يتكون تحليل SWOT لتقييم الأداء من أربعة عناصر، وتقسّم هذه العناصر إلى عنصرين إيجابيين وهما القوة والفرص، وعنصرين سلبيين وهما الضعف والتهديدات، لكن التقسيم الأكثر استخداماً كما في الرسم أعلاه هو المجال الداخلي ويتكون من عنصري القوة والضعف وهو يتعلق بالمؤسسة، والمجال الخارجي ويتكون من عنصري الفرص والتهديدات وهو يتعلق بالبيئة (15). ولا شك أن المؤسسة لا تستطيع إغفال التعامل مع البيئتين الداخلية والخارجية ولا الفصل بينهما، فلا يكفي المؤسسة أن تعمل على تعزيز عوامل القوة لديها ومعالجة عوامل الضعف، بل يجب أن تستغل عوامل القوة؛ للاستفادة من الفرص في بيئتها الخارجية ومواجهة التهديدات في نفس البيئة، وعليها معالجة عوامل الضعف التي تقوت عليها الاستفادة من هذه الفرص وتزيد من تعرضها لهذه التهديدات، ويساعد تحليل SWOT بعناصره الأربعة المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وتنفيذها؛ لاقتناص أكبر كم من الفرص المتاحة وحمايتها من أهم التهديدات التي تواجهها.

ويمكن بيان المقصود بعناصر التحليل كالاتي: القوة: ويقصد به ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات ذاتية وخاصة ما تتميز به عن منافسيها، والتي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات الحالية والمستقبلية لتحقيق أهدافها

الاستراتيجية. أما الضعف: ويقصد بها مواطن الضعف التي تعاني منها المؤسسة فعلياً، والتي تحد من قدرتها على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات الفعلية والمستقبلية، والتي قد تمنع من الوصول إلى الأهداف المرجوة. والفرص: ويقصد بها الظروف البيئية الإيجابية في المجالات التي تتميز بها المؤسسة وتستطيع الاستفادة منها. والتهديدات: ويقصد بها الظروف البيئية السلبية المحيطة بالمؤسسة وتشكل عائقاً لها والتي قد تقود إلى خسائر متتالية^(١٦).

وتحليل SWOT يعتبر تحليلاً بسيطاً ومرناً ولا يحتاج فهمه وتطبيقه إلى تدريب تقني متخصص، ولكن في المقابل هنالك العديد من السلبيات والمعوقات لهذا التحليل مثل؛ تشجيع تبسيط المشكلة بشكل زائد، أيضاً ليس هنالك حدود واضحة تبين ما له علاقة وما ليس له علاقة من العوامل، بعض المجالات يصعب تقييمها بشكل موضوعي؛ بسبب المصالح المتضاربة^(١٧).

المبحث الثاني:

تحليل بيئة عمل المصارف الإسلامية في الأردن.

بدأ العمل المصرفي في الأردن منذ تأسيس البنك العربي سنة ١٩٣٠م، ومن ثم تأسس البنك الأهلي الأردني سنة ١٩٥٦م، ومن ثم بنك القاهرة عمان وبنك الأردن سنة ١٩٦٠م^(١٨)، وأصبح القطاع المصرفي قطاعاً منظماً مع مباشرة البنك المركزي الأردني سنة ١٩٦٤ خلفاً لمجلس النقد الأردني^(١٩)، ويتكون القطاع المصرفي الأردني من أربعة وعشرين مصرفاً؛ منها ستة عشر مصرفاً أردنياً وثمانية مصارف أجنبية، فيما يتكون القطاع المصرفي الإسلامي من أربعة مصارف إسلامية، منها ثلاثة مصارف أردنية ومصرف واحد أجنبي^(٢٠)؛ أي: أن المصارف الإسلامية الأردنية تشكل ما نسبته ١٢.٥% من عدد المصارف العاملة في الأردن. وللوقوف على أهم الخصائص التي تتميز بها المصارف الإسلامية الأردنية لا بد من تقييم بيئة عمل المصارف الإسلامية، من خلال تحليل البيئة التنافسية والبيئة التشريعية للمصارف الإسلامية في الأردن.

المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية للمصارف الإسلامية الأردنية:

يستند تحليل البيئة التنافسية للمصارف الإسلامية على تحليل مقارن بين واقع المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية، وواقع كل مصرف من المصارف الإسلامية من حيث نسبة التركيز المصرفي (Concentration Ratio (CR)، تقاس هذه النسبة من خلال نسبة إجمالي أصول المصرف إلى إجمالي أصول القطاع المصرفي، وتسمى هذه النسبة نسبة تركيز السوق المصرفي؛ أي أنها تعبر عن توزيع موجودات السوق المصرفي بين جميع المصارف المكونة للقطاع المصرفي^(٢١). وقد تقاس من خلال إجمالي حقوق المساهمين في المصرف إلى إجمالي حقوق المساهمين في القطاع المصرفي كاملاً. ولتحليل البيئة التنافسية بشكلٍ وافٍ، قسم التحليل إلى قسمين: قسم يختص بتحليل البيئة التنافسية الخارجية؛ أي منافسة المصارف الإسلامية مع المصارف التقليدية، وقسم يختص بتحليل البيئة التنافسية الداخلية؛ أي منافسة المصارف الإسلامية فيما بينها. كما تقاس التنافسية من خلال نسبة الحصة السوقية (Market Share (MR،

وتشير إلى حصة المصرف الإسلامي من إجمالي ودائع القطاع المصرفي، وتقاس من خلال نسبة ودائع المصارف الإسلامية إلى إجمالي ودائع القطاع المصرفي في الدولة^(٢٢).

أولاً: تحليل البيئة التنافسية الخارجية: يقوم تحليل البيئة التنافسية الخارجية على قياس نسبة التركيز المصرفي ونسبة الحصة السوقية للمصارف الإسلامية الأردنية مقارنة مع القطاع المصرفي كاملاً، وتحليل تطورها مع مرور الزمن، لتوضيح تطور القدرة التنافسية للمصارف الإسلامية الأردنية، وظهر ذلك من خلال الجدول رقم (١).

جدول (١) نسبة التركيز المصرفي والحصة السوقية للمصارف الإسلامية من القطاع المصرفي الأردني (%).

السنة	التركز المصرفي				الحصة السوقية		
	نسبة الموجودات	النمو	نسبة حقوق المساهمين	النمو	نسبة الودائع	النمو	نسبة التمويل
2016	15.28	-	8.69	-	18.44	-	22.61
2017	15.58	1.96	8.73	0.46	18.70	1.41	22.36
2018	15.51	-0.45	9.29	6.41	18.86	0.86	22.82
2019	16.46	5.65	9.57	3.01	20.20	7.11	23.97
2020	17.16	4.25	9.96	4.08	21.66	7.23	25.32
المعدل	16.00	2.85	9.25	3.49	19.57	4.15	23.42

من إعداد الباحثين اعتماداً على التقارير السنوية للبنوك الإسلامية وتقارير جمعية البنوك.

يظهر من الجدول (١) أن معدل نسبة التركيز المصرفي معبراً عنها بنسبة موجودات المصارف الإسلامية إلى إجمالي موجودات القطاع المصرفي بلغ ١٦%؛ أي أن موجودات المصارف الإسلامية تشكل ١٦% من إجمالي موجودات القطاع المصرفي، وشهدت هذه النسبة نمواً مستمراً خلال فترة الدراسة، حيث بلغ معدل النمو ما يقارب ٣%؛ أي أن تركيز المصارف الإسلامية يتزايد في القطاع المصرفي على حساب تركيز المصارف التقليدية الذي تراجع مقابل هذه الزيادة، وهذا يعني تزايد قدرة المصارف الإسلامية على استخدام مصادر الأموال المتوافرة، وذلك من خلال استثمارها في الموجودات.

ويتأكد هذا التحليل من خلال نسبة حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية الأردنية إلى إجمالي حقوق المساهمين في القطاع المصرفي الأردني، حيث بلغت هذه النسبة ٩.٢٥% في المتوسط، وهي نسبة منخفضة إذا ما قورنت مع نسبة الموجودات، وهذا يدل على انخفاض توجه المصارف الإسلامية إلى رسملة الأرباح المتحققة أو المحتجزة، وانخفاض توجهها إلى تكوين الاحتياطات الاختيارية، وقد يكون السبب الرئيس في ذلك هو توجيه المصارف الإسلامية بشكل مستمر لجزء كبير من الأرباح لتكوين صندوق مواجهة المخاطر وما يرتبط به من مخصص ضريبي، الذي يعتبر من الاحتياطات الإجبارية، ولكنه لا يظهر كجزء من حقوق المساهمين وإنما يظهر كجزء من حقوق أصحاب حسابات الاستثمار المشترك والتي تصنف كمطلوبات في المركز المالي للمصارف، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هذه النسبة حققت نمواً يقارب ٣.٥% في المتوسط.

كما يظهر من الجدول (١) أن معدل نسبة الحصة السوقية معبرا عنها بنسبة ودائع المصارف الإسلامية إلى إجمالي ودائع القطاع المصرفي بلغ ما يقارب ٢٠%؛ أي أن المصارف الإسلامية تستحوذ على خمس ودائع القطاع المصرفي الأردني، وهذا يعني أن نسبة العملاء التي تتعامل مع المصارف الإسلامية مرتفعة مقارنة مع عددها، كما أن هذه النسبة شهدت معدلا مرتفعا في النمو حيث بلغ ٤.١٥%؛ أي أن الحصة السوقية للمصارف الإسلامية تتزايد بشكل مستمر. كما أن معدل نسبة الحصة السوقية معبرا عنها بنسبة التمويل المقدم من المصارف الإسلامية إلى إجمالي التمويل المقدم من القطاع المصرفي بلغ ما يقارب ٢٣.٥%؛ أي أن الحصة السوقية للمصارف الإسلامية الأردنية تعادل ما يقارب ربع السوق المصرفي معبرا عنه بالتمويل المقدم، وهذه الحصة السوقية تنمو بمعدل يقارب ٣% سنويا.

ثانياً: تحليل البيئة التنافسية الداخلية: يقوم تحليل البيئة التنافسية الداخلية على قياس نسبة التركيز المصرفي لكل مصرف مقارنة مع القطاع المصرفي الإسلامي الأردني، وتحليل تطور هذه النسب مع مرور الزمن، لتوضيح تطور القدرة التنافسية للمصارف الإسلامية الأردنية، ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (٢).

جدول (٢) نسب التركيز المصرفي للمصارف الإسلامية الأردنية من القطاع المصرفي الإسلامي (%)

السنة	نسبة الموجودات						نسبة حقوق الملكية					
	JIB	النمو	IIAB	النمو	SIB	النمو	JIB	النمو	IIAB	النمو	SIB	النمو
2016	60.91	-	26.65	-	12.44	-	54.32	-	24.69	-	20.99	-
2017	61.00	0.15	26.48	-0.64	12.52	0.64	52.66	-3.05	26.43	7.05	20.91	-0.38
2018	58.46	-4.16	27.34	3.25	14.20	13.4	53.83	2.22	26.53	0.04	19.64	-6.07
2019	56.30	-3.69	26.06	-4.68	17.64	24.2	54.03	0.37	27.45	3.47	18.52	-5.70
2020	55.43	-1.55	25.98	-0.31	18.59	5.39	54.30	0.50	28.00	2.00	17.70	-4.43
المعدل	58.19	-2.31	26.46	-0.60	15.34	10.9	53.86	0.01	26.74	3.14	19.40	-4.15

من إعداد الباحثين اعتماداً على التقارير السنوية للبنوك الإسلامية.

يظهر من الجدول (٢) أن التركيز المالي للبنك الإسلامي الأردني مقاساً بنسبة الموجودات كان هو الأعلى بين البنوك الإسلامية، حيث بلغ ما يقارب ٥٨% من القطاع المصرفي الإسلامي في المتوسط؛ ويعود السبب في ذلك إلى قدم المصرف مقارنة مع المصارف الأخرى، مما أعطاه رسوخاً أكبر في هذا القطاع؛ حيث كان المصرف منفرداً بالعمل المصرفي الإسلامي لما يقارب عقدين من الزمن، ويعزى كذلك إلى تراكم الخبرات في مجال العمل، ولكن هذه النسبة شهدت تراجعاً مستمراً، حيث شهدت نمواً سالباً بلغ ٢.٣١% في المتوسط، ويعزى ذلك إلى ظهور مصارف إسلامية جديدة رافقت النمو المتوسط للقطاع المصرفي الإسلامي، فأصبحت المصارف الإسلامية المؤسسة لاحقاً تنمو على حساب البنك الإسلامي الأردني. وحل البنك العربي الإسلامي الدولي ثانياً من حيث التركيز المالي مقاساً بحقوق الملكية حيث قاربت النسبة ٢٦.٥%

في المتوسط، ويعود ذلك إلى تأخر تأسيسه عن البنك الإسلامي الأردني وقدمه على بنك صفوة، ولكنه شهد معدل نمو سالب أقل من ١% في المتوسط. أما بنك صفوة الإسلامي فكان أقل المصارف الإسلامية تركيزاً مالياً بنسبة تقارب ١٥% في المتوسط، ولكنه كان أكثر المصارف نمواً بنسبة ١١% في المتوسط؛ ويعزى ذلك إلى أن المصرف لا يزال في مرحلة التأسيس والتطور.

ومن جانب آخر، تبين أن نسبة حقوق الملكية نتائج مقارنة لنسبة الموجودات، حيث أظهرت النتائج أن نسبة حقوق الملكية للبنك الإسلامي الأردني قاربت ٥٤% في المتوسط، وشهد معدلها استقراراً واضحاً حيث قارب متوسط نموها الصفر. وبلغ متوسط النسبة ما يقارب ٢٧% للبنك العربي الإسلامي الدولي، وشهدت هذه النسبة نمواً يقارب ٣% في المتوسط. كما بلغت النسبة ما يقارب ١٩% في المتوسط لبنك صفوة، وشهدت النسبة نمواً سالباً قارب ٤% في المتوسط. ويعتمد تحليل البيئة المصرفية الداخلية على نسبة الحصة السوقية لكل مصرف من المصارف الإسلامية الأردنية مقارنة مع القطاع المصرفي الإسلامي الأردني، وتحليل تطور ونمو هذه النسب مع مرور الزمن، ومن أجل توضيح تطور القدرة التنافسية للمصارف الإسلامية الأردنية، ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (٣).

جدول (٣) نسب الحصة المصرفية للمصارف الإسلامية الأردنية من القطاع المصرفي الإسلامي (%)

السنة	نسبة الودائع						نسبة التمويل المقدم					
	JIB	النمو	IIAB	النمو	SIB	النمو	JIB	النمو	IIAB	النمو	SIB	النمو
2016	59.32	-	28.18	-	12.50	-	62.62	-	25.76	-	11.62	-
2017	59.07	-0.42	28.47	1.03	12.46	-0.32	60.80	-2.91	27.05	5.01	12.15	4.56
2018	56.28	-4.72	29.14	2.35	14.58	17	59.58	-2.01	27.40	1.29	13.02	7.16
2019	53.75	-4.5	27.77	-4.7	18.48	26.7	58.79	-1.33	25.42	-7.23	15.79	21.3
2020	52.39	-2.5	27.78	0.04	19.83	7.3	59.06	1.01	24.69	-2.87	16.25	2.91
المعدل	55.89	-3.04	28.23	-0.32	15.88	12.67	60.03	-1.31	25.99	-1.59	13.98	8.98

من إعداد الباحثين اعتماداً على التقارير السنوية للبنوك الإسلامية.

يظهر من الجدول (٣) أن الحصة السوقية للبنك الإسلامي الأردني مقاسة بنسبة الودائع كانت هي الأعلى بين البنوك الإسلامية، حيث بلغ ما يقارب ٥٦% من ودايع القطاع المصرفي الإسلامي في المتوسط؛ ويعود السبب في ذلك إلى رسوخ المصرف في الصناعة المصرفية الإسلامية، ولكن هذه النسبة شهدت تراجعاً مستمراً، حيث شهدت نمواً سالباً بلغ ٣.٠٤% في المتوسط.

ويعزى ذلك إلى ظهور مصارف إسلامية اقتطعت جزءاً من الحصة السوقية للبنك الإسلامي الأردني. ويظهر كذلك أن نسبة الودائع للبنك العربي الإسلامي الدولي بلغت ما يقارب ٢٨% في المتوسط، ولكن هذه النسبة شهدت تراجعاً مستمراً، حيث شهدت نمواً سالباً بلغ أقل من ١% في المتوسط. كما بينت أن الحصة السوقية لبنك صفوة هي الأقل

من بين المصارف الإسلامية الأردنية حيث بلغت ما يقارب ١٦%، ولكن حصته السوقية كانت الأكثر نمواً بنسبة نمو قاربت ١٣% في المتوسط.

ومن جانب آخر، تقاربت نتائج الحصة السوقية مقاسة بنسبة التمويل المقدم معها مقاسة بنسبة الودائع، حيث بين الجدول (٢) أن الحصة السوقية للبنك الإسلامي الأردني مقاسة بنسبة التمويل المقدم كانت هي الأعلى بين البنوك الإسلامية، حيث بلغ ما يقارب ٦٠% من تمويلات القطاع المصرفي الإسلامي في المتوسط؛ ولكن هذه النسبة شهدت تراجعاً مستمراً، حيث شهدت نمواً سالباً بلغ ١.٣١% في المتوسط. ويظهر كذلك أن نسبة الودائع للبنك العربي الإسلامي الدولي بلغت ما يقارب ٢٦% في المتوسط، ولكن هذه النسبة شهدت تراجعاً مستمراً، حيث شهدت نمواً سالباً قارب ٢% في المتوسط. كما بينت أن الحصة السوقية لبنك صفوة هي الأقل من بين المصارف الإسلامية الأردنية حيث بلغت ما يقارب ١٤%، ولكن حصته السوقية كانت الأكثر نمواً بنسبة نمو قاربت ٩% في المتوسط.

المطاب الثاني: تحليل البيئة التشريعية للمصارف الإسلامية الأردنية:

تشط المصارف الإسلامية الأردنية في بيئة مصرفية مختلطة، فتعمل جنباً إلى جنب مع المصارف التقليدية، فتخضع جميع المصارف العاملة في الأردن لقانون البنوك رقم ٢٨ لعام ٢٠٠٠ وما جرى عليه من تعديلات لاحقة، ويتكون القانون من ١٠٢ مادة، خصص منها قسم للمصارف الإسلامية يتكون من عشر مواد؛ من المادة ٥٠ إلى المادة ٥٩ من القانون^(٢٣). وعلى الرغم من تخصيص جزء من القانون لتنظيم عمل المصارف الإسلامية، إلا أنه ركز على الجوانب التنظيمية أكثر من التركيز على الجوانب الجوهرية، فلم يميز بين المصارف الإسلامية والتقليدية، على الرغم من عمق الاختلافات الجوهرية بينهما.

ومن أهم الجوانب التي لم يعالجها قانون البنوك في الأردن، أن البنك المركزي يفرض نسبة موحدة للاحتياطي الإلزامي، حيث يفرض النسبة ذاتها على ودائع المصارف التقليدية وحسابات المصارف الإسلامية، على الرغم من اختلاف طبيعة الودائع عن الحسابات الاستثمارية من حيث العلاقة بين المصرف والعمل، حيث خفض البنك نسبة إلى ٥% سنة ٢٠٢٠ لزيادة قدرة المصارف على تقديم الائتمان^(٢٤).

كما يفرض البنك المركزي نسبة واحدة للسيولة القانونية على جميع المصارف المرخصة دون تمييز بين المصارف، وعند مراجعة نسب الخصم المفروضة على الأصول الخطرة، يتبين أنها لم تقرض نسب خصم أقل على المصارف الإسلامية، مما يضطرها للاحتفاظ بنسب سيولة أعلى^(٢٥).

ومن جانب آخر، يفرض البنك المركزي على المصارف الإسلامية تكوين صندوق لمواجهة مخاطر الاستثمار، ويتوقف الاقتطاع عندما تبلغ موجودات الصندوق مثلي رأس المال^(٢٦)، وفي المقابل يفرض على البنوك التقليدية تكوين احتياطي إجباري، ويتوقف الاقتطاع عندما تتساوى موجودات الاحتياطي مع رأس المال^(٢٧)، ومن هنا يتبين لنا التفاوت في تطبيق هذا الاحتياطي بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية في الأردن، وهذا التفاوت يسير بعكس طبيعة الفرق بين العمل المصرفي الإسلامي والتقليدي. كما أن البنك المركزي يستخدم أدوات لا تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وخاصة الأدوات

التي تساعد في حصول المصارف على السيولة كالاقتراض من البنك المركزي بشكل مباشر أو عن طريق إعادة الخصم، أو المساعدة في استثمار الفوائض المالية من خلال بيع وشراء الأوراق المالية الحكومية القائمة على الفائدة.

المطلب الثالث: تحليل بعض مؤشرات الأداء للمصارف الإسلامية الأردنية:

من الصعب إجراء تحليل متكامل لأداء المصارف الإسلامية الأردنية؛ بسبب الحاجة إلى حجم كبير من النسب والمؤشرات والجدول، وطبيعة البحث لا تتطلب ذلك، لذا يحاول الباحثان عرض أهم مؤشرات الأساس الفكري ومؤشرات الأداء المالي ومؤشرات الإنتاجية.

أولاً: مؤشرات الأساس الفكري: قام الفكر المصرفي الإسلامي على فكرة أساسية تتمثل في التشارك في الربح والخسارة مع المتعاملين، والهدف من ذلك هو الابتعاد عن التعاملات الربوية، واستثمار الموارد المالية المتاحة بصورة تخدم الاقتصاد الحقيقي وتساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية، وجوهر هذا الفكر يتحقق من خلال الاعتماد على المشاركة والمضاربة كصيغ تمويل واستثمار أساسية^(٢٨)، والجدول (٤) يبين واقع استخدام الأموال في المصارف الإسلامية الأردنية.

جدول (٤) توزيع الاستثمارات بين المدائيات والمشاركات (%)

SIB		IIAB		JIB		السنة
مشاركات	مدائيات	مشاركات	مدائيات	مشاركات	مدائيات	
3.53	96.47	2.80	97.20	1.44	98.56	2016
5.49	94.51	2.79	97.21	1.47	98.53	2017
3.48	96.52	2.18	97.82	1.52	98.48	2018
3.12	96.88	2.25	97.75	1.37	98.63	2019
4.70	95.30	2.07	97.93	1.26	98.74	2020
4.06	95.94	2.42	97.58	1.41	98.59	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على التقارير السنوية للمصارف الإسلامية.

يظهر من الجدول (٤) اعتماد المصارف الإسلامية على الاستثمار من خلال المدائيات، ففي البنك الإسلامي الأردني شكلت المدائيات ما يقارب ٩٨.٦% من الاستثمار، وشكلت في البنك العربي الإسلامي الدولي ما يقارب ٩٨.٦% من الاستثمار، وشكلت في بنك صفوة ما يقارب ٩٦% من الاستثمار. ومن خلال النسب يتبين لنا خروج المصارف عن الفلسفة الحقيقية التي قامت عليها، وهي استثمار الأموال من خلال صيغ التمويل والاستثمار القائمة على المشاركة في الربح والخسارة، ويعزا ذلك إلى تمتع المدائيات بدرجة منخفضة من المخاطر مقارنة مع المشاركات التي تعاني من مخاطر مرتفعة منها عدم تمتع المتعاملين بالخبرات الكافية، وعدم توافر دراسات جدوى دقيقة، والخشية من المخاطر الأخلاقية للمتعاملين، وهذا التوجه يزيد من مخاطر الائتمان مقارنة بالمصادر الأخرى للخطر، فيتحول

الاهتمام إلى الملاءة المالية والضمانات التي يقدمها العميل؛ أي أن معيار الموافقة على منح التمويل هو إثبات القدرة على التسديد وليس القدرة على إدارة الاستثمار^(٢٩).

كما يلاحظ أن جزءاً كبيراً من المشاركات تتمثل في الاستثمار في شركات قائمة من خلال شراء أسهم عدد من الشركات القائمة، وليس المساهمة في إنشاء شركات جديدة مع مختلف الأطراف، وعند مراجعة قائمة الشركات التابعة والحليفة يتضح التركيز الكبير على الاستثمار في قطاع الخدمات. كما أن الاعتماد على المدائيات أدى إلى ظهور إشكالية تحديد نسبة الربح واعتمادها على أسعار الفائدة لتحديدها، وهذا الأمر عُدّ مثلباً على العمل المصرفي الإسلامي^(٣٠).

ثانياً: مؤشرات الأداء المالي: من الممكن تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية من خلال النسب المالية الموضحة في الجدول (٥)، ويتم التقييم من خلال نسب الربحية والسيولة والمخاطرة. وقاست الدراسة الربحية من خلال نسبة العائد على الأصول ROA والتي تقاس من خلال نسبة صافي الربح بعد الضريبة إلى إجمالي الأصول، وقاست السيولة من خلال نسبة السيولة LR والتي تقاس من خلال نسبة الأصول المتداولة إلى المطلوبات المتداولة، وقاست المخاطرة من خلال كفاية رأس المال CAD التي تبين أن رأس المال يكفي لمواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها البنك، والتي حددها البنك المركزي الأردني بنسبة ١٢%.

جدول (٥) نسب الربحية والسيولة والمخاطرة للمصارف الإسلامية الأردنية.

SIB			IIAB			JIB			Banks			السنة
CAD	LR	ROA	CAD	LR	ROA	CAD	LR	ROA	CAD	LR	ROA	
41	186	0.61	16	93	1.17	22	94	1.20	19	49	1.08	2016
30	105	0.62	17	87	1.40	23	105	1.30	18	57	1.03	2017
25	92	0.79	19	89	1.50	23	90	1.19	17	62	1.15	2018
20	156	0.75	20	101	1.30	24	80	1.12	18	54	1.09	2019
19	143	0.60	22	113	1.54	24	66	1.26	18	60	0.60	2020
27	136	0.67	18	97	1.38	23	87	1.21	18	56.4	0.99	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على التقارير السنوية للمصارف الإسلامية.

بين الجدول (٥) تمتع المصارف الإسلامية بأداء جيد وفقاً لجميع المؤشرات، فأظهرت نسبة الربحية تفوق البنك العربي الإسلامي الدولي، حيث كان معدل العائد على الأصول ما يقارب ١.٤% متفوقاً على ربحية القطاع المصرفي الذي حقق نسبة تقارب ١% في المعدل، كما حقق البنك الإسلامي الأردني نسبة تقارب ١.٢% في المعدل، وفي المقابل كان بنك صفوة الأقل أداءً بنسبة تقارب ٠.٧% في المعدل. كما أظهرت نسبة الربحية تمتع المصارف الإسلامية بسيولة مرتفعة، فسيولة بنك صفوة الإسلامي بلغت ١٣٦% في المعدل، وقد يعزى انخفاض الربحية إلى ارتفاع هذه

النسبة التي فاقت معدل سيولة القطاع المصرفي بشكل كبير، وتبين أن سيولة البنك العربي الإسلامي بلغت ٩٧%، كما بلغت سيولة البنك الإسلامي الأردني ٨٧%، وهي نسب تفوق معدل سيولة القطاع المصرفي، وعلى الرغم من ذلك حققت ربحية مرتفعة مما يعني أنها تطبق سياسات استثمارية أفضل من سياسة المصارف التقليدية.

كما أظهرت نسبة كفاية رأس المال انخفاض المخاطرة في المصارف الإسلامية، حيث بلغ معدل النسبة ٢٧% في بنك صفوة، و ٢٣% في البنك الإسلامي الأردني، و ١٨% في البنك العربي الإسلامي، وهي نسب تفوق أو تساوي معدل القطاع المصرفي، وتفوق النسبة المقررة من البنك المركزي وهي ١٢%.

ومن جانب آخر قاست الدراسة الإنتاجية من خلال مساهمة الموارد البشرية والانتشار المصرفي في الربح، وذلك من خلال إنتاجية العاملين EP التي يعبر عنها من خلال مساهمة كل موظف في تحقيق الربح، وإنتاجية الفروع BP من خلال مساهمة كل فرع في الربح، ويتضح ذلك من خلال الجدول (٦).

جدول (٦) مؤشرات الإنتاجية في المصارف الإسلامية الأردنية (مليون دينار)

السنة	SIB		IIAB		JIB		Banks	
	BP	EP	BP	EP	BP	EP	BP	EP
2016	0.24	0.012	0.56	0.026	0.75	0.024	0.52	0.025
2017	0.22	0.010	0.69	0.032	0.73	0.023	0.56	0.026
2018	0.24	0.014	0.71	0.033	0.66	0.021	0.59	0.029
2019	0.26	0.016	0.76	0.035	0.68	0.022	0.56	0.028
2020	0.25	0.016	0.67	0.035	0.63	0.021	0.31	0.015
المعدل	0.24	0.014	0.68	0.032	0.69	0.022	0.51	0.025

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على التقارير السنوية للمصارف الإسلامية وجمعية البنوك.

يظهر من خلال الجدول (٦) أن البنك العربي الإسلامي الدولي يحقق مستوى متقدم من الإنتاجية على مستوى الموظفين والفروع، حيث يساهم الموظف الواحد بتحقيق ربح يقارب ٣٢ ألف دينار في المعدل، وهذا يفوق معدل إنتاجية الموظفين في الذي يقارب ٢٥ ألف دينار في المعدل، مما يعني وجود إدارة جيدة للموارد البشرية، واستغلال الطاقة الإنتاجية للموظفين المتوافرين. بينما كانت بلغ معدل إنتاجية موظفي البنك الإسلامي الأردني ٢٢ ألف دينار، ومعدل إنتاجية موظفي بنك صفوة الإسلامي ١٤ ألف دينار، وهذه المعدلات أقل من معدل إنتاجية الموظف الواحد في القطاع المصرفي، مما يعني وجود تقصير في إدارة الموارد البشرية، وضعف القدرة على استغلال الموارد البشرية المتوفرة، وقد يعزى هذا التفاوت إلى أسلوب اختيار الموظفين، وأساليب التدريب والتأهيل، وتوزيع الموظفين داخل المصرف، والتحديد السليم للعدد اللازم من الموظفين قياساً بأعمال المصرف.

ومن جانب آخر تبين أن معدل إنتاجية فروع البنك الإسلامي الأردني بلغ ٦٩٠ ألف دينار، ومعدل إنتاجية فروع البنك

العربي الإسلامي الدولي بلغ ٦٨٠ ألف دينار، وهذه المعدلات تفوق معدل إنتاجية فروع القطاع المصرفي الذي بلغ ٥١٠ ألف دينار، مما يدل على تطبيق الانتشار المصرفي بشكل مدروس وسليم، بينما كانت تبلغ معدل إنتاجية فروع بنك صفوة الإسلامي ٢٤٠ ألف دينار، وهذا المعدل أقل من معدل إنتاجية الفرع الواحد في القطاع المصرفي، مما يدل على سوء تطبيق الانتشار المصرفي.

المبحث الثالث:

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

المطلب الأول: تحليل SWOT للبيئة الداخلية:

أولاً: نقاط القوة: اتضح من التحليل وجود مجموعة من نقاط القوة كاحتكار القوة الشرعية التي لا تتوافر للمصارف التقليدية، حيث يعتبر الالتزام الديني أهم دافع للتعامل مع المصارف الإسلامية. وارتفاع مستويات الربحية في المصارف الإسلامية، وتفوقها على معدل ربحية القطاع المصرفي في الأردن، مما يدل على توفر القدرة على استثمار الأموال المتوافرة، على الرغم من احتفاظها بفوائض مالية كبيرة.

كما بينت انخفاض مستويات مخاطر السيولة، فتمتع المصارف الإسلامية بمستويات آمنة من السيولة، تمنحها القدرة على الوفاء بالتزاماتها من حيث الحجم والتوقيت. وانخفاض مستوى المخاطر التي تواجهها المصارف الإسلامية، ويظهر ذلك من خلال ارتفاع نسب كفاية رأس المال، وتفوقها على معدل النسبة في القطاع المصرفي الأردني، وعلى الحد الأدنى المحدد من قبل البنك المركزي الأردني، والحد الأدنى المحدد في أحدث مقررات لجنة بازل الصادرة عن بنك التسويات الدولي.

وبينت نجاحها في خفض النفقات التشغيلية، حيث قلصت نفقات الطاقة من خلال الاعتماد على إنشاء مشروعات خاصة للطاقة الشمسية لتوفير احتياجاتها، كما أن تزايد الاعتماد على الخدمات الإلكترونية يساهم في خفض حجم نفقات المصارف من القرطاسية، وخفض الاكتظاظ في فروع المصارف.

وتبين كذلك توافر مستوى مرتفع من مصادر التمويل الذاتي والخارجي، ويظهر ذلك من حصة المصارف الإسلامية المرتفعة من ودائع القطاع المصرفي، ومستويات السيولة المرتفعة التي تحتفظ بها المصارف الإسلامية. والاستفادة من التطور التقني، فتقدم المصارف الإسلامية مجموعة من الخدمات بشكل إلكتروني، مما يعني خفض الاعتماد على الموارد البشرية، وبالتالي خفض النفقات الإدارية، فتزداد الأرباح وترتفع إنتاجية العاملين تلقائياً.

ثانياً: نقاط الضعف: اتضح من التحليل وجود مجموعة من نقاط الضعف كالخروج عن الأساس الحقيقي الذي قامت عليه المصارف الإسلامية، حيث تبين من خلال مؤشرات الأساس الفكري اعتماد المصارف الإسلامية على المدائيات بشكل كبير بنسب تتجاوز ٩٥% من إجمالي التمويل والاستثمار، فغاب الاعتماد على صيغ التمويل والاستثمار التي تستند إلى مبدأ تقاسم الربح والخسارة، فلا تعتمد على المضاربة بشكل مطلق، فيما كان نظام المشاركة يعتمد على المشاركة المتأقصة

أولاً على الاستثمار في الشركات القائمة من خلال شراء الأسهم، أو الشركات المؤسسة في سنوات سابقة. كما اتضح انخفاض مستوى التنوع في استثمارات المصارف الإسلامية، ويظهر ذلك من خلال الاعتماد على عدد محدود من صيغ التمويل والاستثمار. وضعف استغلال مصادر الأموال المتوافرة، ويظهر ذلك من انخفاض مستوى الاستثمار والدليل ارتفاع نسب السيولة بشكل كبير. وتزايد النفقات الإدارية ويظهر ذلك من خلال ضعف مساهمة الموظفين في توليد الربح مقارنة مع متوسط مساهمة موظفي القطاع المصرفي. وانخفاض الكفاءة الإنتاجية للموظفين مقارنة مع متوسط الإنتاجية للقطاع المصرفي الأردني، مما يدل على سوء اختيار الموارد البشرية المتوافرة، أو ضعف استغلالها، أو ضعف مستوى التأهيل المطبق في المصارف الإسلامية، أو وجود ترهل إداري في المصارف الإسلامية.

وتبين كذلك ضعف الاستفادة من الخبرات الاستثمارية والإدارية المتوافرة على المستوى الوطني؛ وذلك بسبب انعدام الاعتماد على صيغ التمويل القائمة على المشاركة في الربح والخسارة، فيصبح ضمان قدرة العميل على التسديد هو الفيصل في اتخاذ القرار الاستثماري. وتعدد مشكلات الرقابة الشرعية وأهمها ضعف استقلال هيئات الرقابة الشرعية، وخاصة من حيث أسس التعيين والعزل، وعدم كفاية عدد أعضاء الهيئة، ووقتهم، لتطبيق المستويات المختلفة للرقابة الشرعية وخاصة الرقابة المتزامنة واللاحقة، كما يظهر ضعف الاستقلال المالي لأعضاء الهيئة؛ لأن مكافآتهم تقدم من قبل المصرف.

ثالثاً: الفرص: اتضح من التحليل وجود مجموعة من الفرص كإمكانية زيادة مستويات الربحية، وذلك من خلال العمل على استثمار فوائض السيولة المتوافرة وغير المستثمرة. ورفع مستوى التنوع في استثمارات المصارف الإسلامية، وذلك من خلال زيادة الاعتماد على صيغ التمويل والاستثمار المغيبة كالمضاربة والمشاركة. والاستفادة من التطور التكنولوجي المتسارع، لجذب المزيد من العملاء، وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.

وتبين أيضاً خفض الاعتماد على الموارد البشرية بسبب الاعتماد على التطور التقني، مما يساهم في خفض النفقات الإدارية، وبالتالي تحسين مستوى الربحية. وتحسن الكفاءة الإنتاجية للموظفين وذلك من خلال تحسين مستوى الموارد البشرية من خلال الموائمة بين حجم الأعمال والعدد المناسب من الموظفين، وتحسين أساليب الاختيار، وتطوير طرائق التأهيل والتدريب، ودراسة القدرات لاستغلالها بأفضل شكل ممكن. واستغلال القدرات الاستثمارية والخبرات الإدارية المتوافرة في الاقتصاد الوطني، وجذبها للمشاركة مع المصارف لاستثمار الفوائض المتوافرة

رابعاً: التهديدات: اتضح من التحليل وجود مجموعة من التهديدات كقلة الفرص الاستثمارية المتاحة، ويستدل على ذلك من مستويات السيولة المتوافرة، وخاصة الأرصدة النقدية المحتفظ بها لدى المصارف الإسلامية، أو لدى أطراف خارجية. والحاجة إلى المتابعة المستمرة للتكنولوجيا المالية ودراساتها شرعياً، مما يتطلب توافر كوادر متخصصة في الهندسة المالية الإسلامية. والحاجة المستمرة لاستحداث وتطوير المنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية لتلبية حاجات العملاء المتطورة باستمرار. والحاجة المستمرة إلى رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية؛ للمحافظة على مستوى مرتفع من رضا العملاء، وهذا يتطلب الدراسة المستمرة لرضا العملاء، والمتابعة المستمرة للمقترحات

والشكاوى. ووجود احتمال كبير للتعرض للمخاطر الأخلاقية في حال تطبيق صيغ التمويل والاستثمار التي تستند إلى تقاسم الربح والخسارة.

المطلب الثاني: تحليل SWOT للبيئة الداخلية:

أولاً: نقاط القوة: اتضح من التحليل وجود مجموعة من نقاط القوة كالتمتع بنسبة مرتفعة من التركيز المصرفي، حيث أصبحت المصارف الإسلامية تشكل قوة مصرفية لا يستهان بها، والاستحواذ على حصة سوقية جيدة من القطاع المصرفي المحلي مقاسة بحصتها من الودائع وحصتها من حجم التمويل المصرفي مقارنة مع عددها. وارتفاع الكفاءة الإنتاجية للفروع، حيث تساهم الفروع بتحقيق مستوى مرتفع من الأرباح الصافية مقارنة مع متوسط القطاع المصرفي. والانتشار محلياً بشكل جيد، حيث وصلت المصارف الإسلامية إلى مختلف التجمعات السكانية، كما أن عدد فروعها ومكاتبها كبير مقارنة مع المصارف التقليدية. وتتحمل المصارف الإسلامية جزءاً من مسؤوليتها الاجتماعية، ويظهر ذلك من خلال تخصيص جزء من أموالها في تقديم القروض الحسنة للمحتاجين.

ثانياً: نقاط الضعف: اتضح من التحليل وجود مجموعة من نقاط الضعف كاستحواذ بنك إسلامي واحد وهو البنك الإسلامي الأردني على نصيب الأسد من الحصة المصرفية الإسلامية، مما يعني تزايد مستوى المنافسة داخل القطاع المصرفي الإسلامي، وهذا قد يساهم في إضعافها أمام المنافسة الخارجية التي تواجهها. والتأثر بالبيئة المصرفية التقليدية المحيطة من خلال تحديد معدلات الربح اعتماداً على سعر الفائدة، فتحدد المصارف الإسلامية معدلات ربحها في صيغ التمويل التي تطبقها، أو معدلات الربح الموزعة على أصحاب الحسابات اعتماداً على أسعار الفائدة كسعر LIBOR. وضعف الانتشار الخارجي للمصارف الإسلامية الأردنية، حيث نجد أن الانتشار الداخلي يطغى على استراتيجيتها في الانتشار، مما يجرمها من فرص دخول أسواق جديدة تساهم في تعزيز قوتها، وتحسين مستوى أداءها. وضعف المساهمة في التنمية الاقتصادية، فيعتمد القرار الاستثماري على الضمانات أكثر من اعتماده على القدرات والخبرات الاستثمارية، وبالتالي تساهم نوعاً ما بتشويه تخصيص الموارد المالية على مستوى الاقتصاد الوطني.

ثالثاً: الفرص: اتضح من التحليل وجود مجموعة من الفرص كالتعاون مع الحكومة في استثمار الفوائض المالية المتوافرة لتنفيذ مشروعات تساهم في تحقيق الربح، ودعم الاقتصاد الوطني. واستغلال الفرص الاستثمارية على المستوى الوطني وخاصة في المجالات المتاحة كقطاعات الطاقة المتجددة، وتحلية المياه، والقطاع التكنولوجي. وتحسين مستوى الانتشار الخارجي للمصارف الإسلامية الأردنية للبحث عن أسواق جديدة تساهم في جذب المزيد من الأموال وتوفير المزيد من الفرص الاستثمارية

رابعاً: التهديدات: اتضح من التحليل وجود مجموعة من التهديدات كطبيعة العلاقة المعقدة مع البنك المركزي، حيث تقوم أدوات البنك المركزي في أغلبها على الفائدة، وعدم قدرة المصارف الإسلامية على الاستفادة من البنك المركزي كملجأ أخير

السيولة، فتضطر للاعتماد على نفسها في توفير السيولة. وعدم مراعاة البنك المركزي للفروقات الجوهرية بين ودائع العملاء في المصارف التقليدية، والحسابات الاستثمارية في المصارف الإسلامية، يفرض عليهما نسبة موحدة من الاحتياطي الإلزامي.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود مجموعة من نقاط القوة في المصارف الإسلامية الأردنية، كتفردتها بالقوة الشرعية، وارتفاع مستويات الربحية والسيولة، وتدني مستويات المخاطرة، والنجاح في إدارة التكاليف، ومواكبتها للتطور التقني من خلال تقديمها للخدمات الإلكترونية. كما تتمتع بنسبة مرتفعة من التركيز المصرفي والحصة السوقية، وارتفاع الكفاءة الإنتاجية للفروع، والانتشار محليا بشكل جيد، وتحملها لجزء من مسؤوليتها الاجتماعية.
2. وجود مجموعة من نقاط الضعف في المصارف الإسلامية الأردنية، كخروجها عن الأساس الفكري الذي قامت عليه من خلال اعتمادها على المداينات، وانخفاض تنوع الاستثمارات، وضعف استغلال السيولة المتوافرة، وتزايد النفقات الإدارية، وانخفاض الكفاءة الإنتاجية للموظفين، وتعدد مشكلات الرقابة الشرعية. كما يعاني من استحواذ بنك واحد على نصيب الأسد من الحصة المصرفية الإسلامية، والتأثر بالبيئة المصرفية التقليدية المحيطة، وضعف الانتشار الخارجي، وضعف المساهمة في التنمية الاقتصادية.
3. وجود العديد من الفرص المتاحة أمام المصارف الإسلامية الأردنية، كإمكانية زيادة مستويات الربحية، ورفع مستوى تنوع الاستثمار، وخفض الاعتماد على الموارد البشرية، وتحسين الكفاءة الإنتاجية للموظفين، واستغلال القدرات الاستثمارية والخبرات الإدارية المتوافرة في الاقتصاد الوطني. وقد تتوافر فرص من خلال التعاون مع الحكومة في استثمار الفوائض المالية، واستغلال الفرص الاستثمارية على المستوى الوطني، وتحسين مستوى الانتشار الخارجي لجذب المزيد من الأموال وتوفير المزيد من الفرص الاستثمارية.
4. تواجه المصارف الإسلامية مجموعة من التحديات تتمثل في قلة الفرص الاستثمارية المتاحة، والحاجة إلى المتابعة المستمرة للتكنولوجيا المالية ودراساتها شرعياً، والحاجة المستمرة لاستحداث وتطوير المنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، والحاجة المستمرة إلى رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، ووجود احتمال كبير للتعرض للمخاطر الأخلاقية في حال تطبيق صيغ التمويل والاستثمار التي تستند إلى تقاسم الربح والخسارة. كما تعاني من طبيعة علاقتها المعقدة مع البنك المركزي، وعدم مراعاة البنك المركزي للفروقات الجوهرية بين ودائع العملاء في المصارف التقليدية، والحسابات الاستثمارية في المصارف الإسلامية.

ثانياً: التوصيات: يوصي الباحثان القائمين على المصارف الإسلامية بالعمل على دراسة نقاط القوة وتعزيزها، ودراسة نقاط الضعف المذكورة لمعالجتها، كما يوصيان بدراسة الفرص المتوافرة للاستفادة منها، ودراسة التحديات؛ لوضع الحلول المناسبة لها.

الهوامش:

- (1) Wulandari, Yunita, Laelasari, Reni & Rakhman, Faisal (2020) Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats on Multi Jasa Financing at PT BPRS Daarut Tauhid, **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, volume 536.
- (٢) القراري، عامر، وشاكويت، عفاف (٢٠٢٠)، واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتحليل البيئي بالمصارف السودانية: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي السوداني، الادخار والتنمية، فيصل الإسلامي السوداني)، **مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية**، مجلد 6، عدد 1.
- (3) Alalie, Helal, Harada, Youshifumi, & Noor, Idris (2019) Impact of Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT) Analysis on Realizing Sustainable Competitive Advantage in Banking Industry Sector in Iraq, **International Journal of Scientific and Research Publications**, vol. 9 Issue 3.
- (٤) قاسم، سامر، ومحمد، رامي، وتفاحة، حسن (٢٠١٩)، تحليل أبعاد رأس المال الفكري في المصارف التجارية باستخدام أداة SWOT: دراسة ميدانية في المصارف التجارية في الساحل السوري، **مجلة جامعة تشرين: العلوم الاقتصادية والقانونية**، مجلد 41، العدد 6.
- (5) Haque, Imamul, Lone, Fayaz & Thakur, Ghulam (2017). Islamic Banking in India: What More Needed?, **Journal of Islamic Economics, Banking & Finance**, vol.5 No. 3.
- (٦) الجرجوسي، سراء، والهاشمي، ليلي (٢٠١٧)، التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT للمصارف التجارية دراسة لعدد من المصارف التجارية العراقية للمدة ٢٠١٠-٢٠١٥، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مجلد 3، عدد 39.
- (7) Malik, Bilal, & Khaki, G (2015) Scope and Feasibility of Islamic Banking And Finance Model Kazakhstan & Indian Perspective, **The Journal of Central Asian Studies**, Vol. XXII.
- (8) Deo, Mutambuka (2014). **SWOT Analysis and The Competitiveness of Business Enterprises**, Master Thesis, Mount Kenya University.
- (9) Al-Zoubi, Majed (2013). The Impact of Intellectual Capital on SWOT Analysis among Jordanian Banking Industry "Empirical Study", **International Journal of Business and Social Science**, vol. 4, No 2.
- (10) Al-Fayoumi, Nedal, & Abuzayed, Bana (2009) Assessment of the Jordanian banking sector within the context of GATS agreement, **Banks and Bank Systems**, vol. 4, Issue 2.
- (11) Gural, Emet & Tat, Mebra (2017), Swot analysis: A Theoretical Review, **The Journal of international Social Research**, vol. 10, Issue 51.
- (12) Team FME (2013). **SWOT Analysis: Strategy Skill**, Free management e-books.
- (١٣) الججاوي، محمد والسلطاني، سكتة (٢٠١٤)، **SWOT لتقييم المصارف التجارية**، دار اليازوري، عمان الأردن، ط١.
- (14) Kwamena, Nyrku & Gloria, Agyapong (2011). Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version, **Academic Leadership**, vol. 9 Issue 2.
- (15) Gural & Tat. Et al. op cit.

- (١٦) بني حمدان، خالد وإدريس، وائل (٢٠٠٧)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- (17) Muda, Muhamad., Shaharuddin, Amir., and Embaya, Abdelhakim., (2013), Comparative Analysis of Profitability Determinants of Domestic and Foreign Islamic Banks in Malaysia, International Journal of Economics and Financial Issues, Vol. 3, No. 3, p565.
- (١٨) جمعية البنوك في الأردن (٢٠٢٠)، التقرير السنوي، عمان، الأردن، ص ٨.
- (١٩) البنك المركزي الأردني (٢٠٢١)، التقرير السنوي ٢٠٢٠، عمان، الأردن، ص ١٤٦.
- (٢٠) جمعية البنوك في الأردن (٢٠٢٠)، التقرير السنوي، عمان، الأردن، ص ٨-٩.
- (٢١) السبهاني، عبدالجبار، ملاحظات في فقه الصيرفة الإسلامية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد الإسلامي، مجلد ١٦، عدد ١، ص ٤.
- (22) Siddique, M., Khaleequzzaman, M. & Rehman Atiq. Determinants of Islamic Banking Industry's Profitability in Pakistan. *Journal of Islamic Business and Management*. 2016, 6(1). 46.
- (٢٣) البنك المركزي الأردني (٢٠٠٠)، قانون البنوك ٢٨، عمان، الأردن.
- (٢٤) البنك المركزي الأردني (٢٠٢٠)، تعليمات نسبة تغطية السيولة رقم ٥ لسنة ٢٠٢٠، عمان، الأردن.
- (٢٥) البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي ٢٠٢٠، مرجع سابق، ص ٣٢.
- (٢٦) البنك المركزي الأردني، قانون البنوك ٢٨، مرجع سابق، مادة ٥٥.
- (٢٧) البنك المركزي الأردني، قانون البنوك ٢٨، مرجع سابق، مادة ٦٢.
- (28) Team FME, op cit.
- (٢٩) بلحاج، طارق، مشكلة الخطر الأخلاقي في المصارف الإسلامية، الملتقى الدولي الأول: الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، الجزائر، ٢٠١١، ص ٦-٧.
- (٣٠) البنك الإسلامي الأردني، التقرير السنوي ٢٠٢٠، ص ١٤٤.

رومنة قائمة المراجع:

- al-Bank al-Islāmī al-Urdunī, al-taqrīr al-Sanawī (in Arabic), ‘Ammān, al-Urdun, 2020.
- al-Bank al-Markazī al-Urdunī, al-taqrīr al-Sanawī (in Arabic), ‘Ammān, al-Urdun, 2021.
- al-Bank al-Markazī al-Urdunī, Qānūn al-bunūk 28, ‘Ammān (in Arabic), al-Urdun, 2000.
- al-Bank al-Markazī al-Urdunī, ta‘līmāt nisbat Taghtīyah alsywlh raqm 5 li-sanat 2020 (in Arabic), ‘Ammān, al-Urdun, 2020.
- Al-jjāwy, Muḥammad wāslṭāny, Sakanat, SWOT Itqyym al-maṣārīf al-Tijārīyah (in Arabic), Dār al-Yāzūrī, ‘Ammān al-Urdun, ed.1, 2014.
- Al-jrjwsy, srā’, wālhāshmy, Laylá, al-Taḥlīl al-istīrātījī bi-istikhdām swot lil-maṣārīf al-Tijārīyah dirāsah li-‘adad min al-maṣārīf al-Tijārīyah al-‘Irāqīyah lil-muddah 2010-2015 (in Arabic), Majallat Tikrīt lil-‘Ulūm al-Idārīyah wa-al-iqtisādīyah, Vol 3, No. 39, 2017.
- al-Qarāy, ‘Āmir, wshākwt, ‘Afāf, wāqī’ taṭbīq al-Idārah al-Istīrātījīyah wa-al-taḥlīl al-bī’ī bālmṣārīf

- al-Sūdānīyah: dirāsah maydānīyah ‘alā al-Bank (al-Islāmī al-Sūdānī, alādkhār wa-al-tanmiyah, Fayṣal al-Islāmī al-Sūdānī) (in Arabic), Majallat Markaz Jazīrat al-‘Arab lil-Buḥūth al-Tarbawīyah wa-al-insānīyah, Vol 6, NO. 1, 2020.
- al-Sabhānī, ‘bdāljbar, mulāḥazāt fī fiqh al-ṣayrafah al-Islāmīyah (in Arabic), Majallat Jāmi‘at al-Malik ‘Abd-al-‘Azīz: al-iqtisād al-Islāmī, Vol 16, No. 1, 2003.
 - Banī Ḥamdān, Khālīd wa-Idrīs, Wā’il, al-Istirātījīyah wa al-Takhtīṭ al-istirātījī: Manhaj mu‘āṣir (in Arabic), Dār al-Yāzūrī, ‘Ammān, al-Urdun, 2007.
 - Bilal Malik , & G Khaki, Scope and Feasibility of Islamic Banking And Finance Model Kazakhstan & Indian Perspective, **The Journal of Central Asian Studies**, Vol. XXII, 2015.
 - Billḥāj, Ṭāriq, Mushkilat al-khaṭar al-akhlāqī fī al-maṣārif al-Islāmī, al-Multaqā al-dawlī al-Awwal: al-iqtisād al-Islāmī al-wāqī‘ wa-riḥānāt al-mustaḥbal (in Arabic), al-Jazā’ir, 2011.
 - Emet Gural & Mebra Tat, Swot analysis: A Theoretical Review, **The Journal of international Social Research**, vol. 10, Issue 51, 2017.
 - Helal Alalie, Youshifumi Harada, & Idris Noor, Impact of Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT) Analysis on Realizing Sustainable Competitive Advantage in Banking Industry Sector in Iraq, **International Journal of Scientific and Research Publications**, vol. 9 Issue 3, 2019.
 - Imamul Haque, Fayaz Lone & Ghulam Thakur, Islamic Banking in India: What More Needed?, **Journal of Islamic Economics, Banking & Finance**, vol.5 No. 3, 2017.
 - Jam‘yat al-bunūk fī al-Urdun, al-taqīr al-Sanawī (in Arabic), ‘Ammān, al-Urdun, 2020.
 - Majed Al-Zoubi, The Impact of Intellectual Capital on SWOT Analysis among Jordanian Banking Industry "Empirical Study", **International Journal of Business and Social Science**, vol. 4, No 2, 2013.
 - Muhamad Muda, Amir Shaharuddin and Abdelhakim Embaya, Comparative Analysis of Profitability Determinants of Domestic and Foreign Islamic Banks in Malaysia, **International Journal of Economics and Financial Issues**, Vol. 3, No. 3, 2013.
 - Muhammad Siddique & Atiq Rehman, Determinants of Islamic Banking Industry’s Profitability in Pakistan. **Journal of Islamic Business and Management**, 6(1). 2016.
 - Mutambuka Deo, **SWOT Analysis and The Competitiveness of Business Enterprises**, Master Thesis, Mount Kenya University, 2014.
 - Nedal Al-Fayoumi & Bana Abuzayed, Assessment of the Jordanian banking sector within the context of GATS agreement, **Banks and Bank Systems**, vol. 4, Issue 2, 2009.
 - Nyrku Kwamena & Agyapong Gloria, Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version, **Academic Leadership**, vol. 9 Issue 2, 2011.
 - Qāsim, Sāmīr, wa-Muhammad, Rāmī, wtfāḥh, Ḥasan, taḥlīl Ab‘ād Ra’s al-māl al-fikrī fī al-

maṣārif al-Tijārīyah bi-istikhdām adāh SWOT: dirāsah maydānīyah fī al-maṣārif al-Tijārīyah fī al-Sāhil al-Sūrī (in Arabic), Majallat Jāmi‘at Tishrīn: al-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-qānūnīyah, Vol 41, NO. 6, 2019.

- Team FME. **SWOT Analysis: Strategy Skill**, Free management e-books, 2013.
- Yunita Wulandari, Reni Laelasari & Faisal Rakhman, Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats on Multi Jasa Financing at PT BPRS Daarut Tauhid, **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, volume 536, 2020