

الفصل الثالث

البناء التسويقي للمزايا التنافسية في المصارف الإسلامية

لقد أصبح امتلاك مزايا تنافسية والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة الغاية الأولى للمصارف الإسلامية في ظل المنافسة القوية التي أصبحت تؤطر نشاطاتها، لذلك فقد اتجه العديد من المصارف نحو الاهتمام المكثف بتحليل النشاطات المصرفية الحرجة المنتجة للقيمة والتي من شأنها توضيح سلوك التكاليف، إضافة إلى دراسة الخيارات الاستراتيجية دراسة دقيقة ومعمقة، معتمدة في ذلك على المزج بين التحليل الاستراتيجي والتحليل التسويقي الذي يتدخل بعناصر رئيسة هي: الجودة والابتكار والاستجابة للعميل، والتي أصبحت تشكل ركائز استراتيجية لبناء المزايا التنافسية في البيئات المصرفية المحلية والعالمية، وهو ما يتناوله هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

المبحث الأول: الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية

المبحث الثاني: التسويق الاستراتيجي في المصارف الإسلامية

المبحث الثالث: المصادر التسويقية التنافسية في المصارف الإسلامية

المبحث الأول: الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية

إن المنافسة القوية في البيئة المصرفية تفرض على المصارف الإسلامية أكثر فأكثر التوجه الاستراتيجي لامتلاك مزايا تنافسية والمحافظة عليها، وهو ما يضمن لها البقاء والنمو وتحقيق أرباح متواصلة في الأجل الطويل، ويتناول هذا المبحث النقاط التالية ذات الصلة:

المطلب الأول: مداخل التنافس للمصارف الإسلامية.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة في المصرف الإسلامي.

المطلب الثالث: الكفاءات المحورية في المصارف الإسلامية.

المطلب الأول: مداخل التنافس للمصارف الإسلامية

تواجه المصارف الإسلامية ثلاثة مداخل رئيسة للتنافس وتحقيق المزايا التنافسية هي: مدخل السيطرة بالتكاليف ومدخل تمييز المنتجات المصرفية ومدخل التركيز.

الفرع الأول: مدخل الريادة بالتكلفة

يهدف مدخل الريادة بالتكلفة إلى تحقيق التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتجات مصرفية بتكاليف أقل، وهو ما يمكن من فرض أسعار أخفض من أسعارهم ويتيح تحقيق ربح أكبر.

1- إيرادات المصرف الإسلامي:

إن عدم التعامل بالفائدة الربوية لا يمنع تحصيل المصارف الإسلامية لعوائد وإيرادات ويتم ذلك من ثلاثة مصادر رئيسة هي⁽¹⁾:

1-1 إيرادات الخدمات المصرفية: حيث تقوم المصارف الإسلامية بتقديم خدماتها المصرفية مقابل أجر *

أو عمولة ** أو جعالة *** أو رسوم على تلك المنتجات المصرفية، ومصدر هذه الإيرادات هو رأس المال، العمل، الشهرة والاسم التجاري لهذه المصارف.

1-2 إيرادات الخدمات الاستثمارية: وتتمثل الخدمات الاستثمارية في الأنشطة المتعلقة بتشغيل الموارد المالية

للمصرف الإسلامي لتحقيق الأرباح من خلال تعبئة هذه الموارد وتوظيفها عن طريق المشاركة، حيث يقوم المصرف بإدارة استثمارات أموال الغير لقاء نسبة من ناتج الاستثمار على أساس عقد المضاربة، ويستحق تلك النسبة بصفته مضاربا في حال تحقق الربح فقط، وإذا لم يتحقق الربح خسر المصرف جهده وتحمل صاحب المال الخسارة المالية، كما يمكن للمصرف الإسلامي إدارة استثمارات أموال الغير بأجر مقطوع أو بنسبة من أموال المال المستثمر على

(1) عبد الحليم غربي، قياس وتوزيع الأرباح في بنوك المشاركة على ضوء ممارستها المصرفية ومعاييرها المحاسبية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، ص 134-136؛ 145-146؛ 153-155.

* الأجر هو ما جعله العاقدان بدلا للمنفعة (ثم المنفعة).

** العمولة خلافا للفائدة هي عوض مقابل خدمة فعلية محددة سلفا في أصل العقد بمبلغ مقطوع محدد المقدار.

*** الجعالة (و الجغل) هي إجارة عن منفعة يظن حصولها بحيث لا ينتفع الجاعل إلا بتمام العمل كاملا، وقد يكون العمل معلوما أو غير معلوم ولا يجوز تقديم الأجر بخلاف الإجارة، فالجاعل لا يحصل على الأجر إلا إذا أدى كل العمل.

أساس عقد الوكالة بأجر، ويستحق هذا الأجر سواء تحقق الربح أم لا، وتمثل مصادر إيرادات الاستثمار في: إيرادات الاستثمارات الذاتية للمصرف، إيرادات الاستثمارات المشتركة، وإيرادات حسابات الاستثمار المقيّدة.

1-3- إيرادات الخدمات الخاصة: وتمثل الخدمات الخاصة في المصارف الإسلامية في الخدمات الاجتماعية مقابل عمولة أو مجانا (مثل القروض الحسنة وصندوق الزكاة)، والخدمات غير المصرفية (مثل بيع الأصول الثابتة أو تأجير بعض العقارات المملوكة لها)، والخدمات غير المشروعة التي قد تقدمها هذه المصارف مضطرة مثل اللجوء للمصرف المركزي أثناء الحاجة للسيولة أو التعامل مع المصارف التقليدية لتغطية عمليات المراسلة، وتقوم المصارف الإسلامية في هذه الحالة إما بالاتفاق المسبق مع هذه المصارف على التعامل بالمثل (دون فائدة أخذاً أو إعطاءً) أو بوضع الإيرادات غير المشروعة في صندوق مستقل لتصرف في أغراض النفع العام*.

2- تكاليف المصارف الإسلامية:

يتم إلغاء عنصر الفائدة من تعاملات المصرف الإسلامي عموماً وحسابات الاستثمار خصوصاً التي تلغى فيها تكلفة الاستثمار التعاقدية والتي تمثل في الغالب ثُمس تكاليف المشروع⁽¹⁾، وهو ما يرفع الأرباح الحقيقية للمشروع وبالتالي أرباح المصرف الإسلامي وشركائه، حيث أن استبعاد التكاليف التعاقدية للاستثمارات يؤدي إلى توجيه الموارد نحو الاستخدامات المثلى بشكل رشيد وعادل، وعلى العموم فإن المصارف الإسلامية كغيرها من المنظمات تتحمل تكاليف مختلفة ناتجة عن نشاطاتها المصرفية والمالية والاجتماعية المختلفة أهمها:

- تكاليف استثمار الأموال وهي عديدة ومتنوعة بتنوع المشاريع؛
 - تكاليف المتاجرات (تكاليف شحن البضائع، تكاليف النقل، التأمين، التخزين...)
 - تكاليف إدارية متعلقة بإدارة العمليات المصرفية والعقود (أتعاب، أجور، عمولات...)
 - تكاليف تسويقية متعلقة بالدعاية والإعلان وتحسين صورة هذه المصارف.
- وتقوم المصارف الإسلامية بتحديد نتائج نشاطها المصرفي والمالي اعتماداً على محاسبة التكاليف وفقاً للمراحل التالية⁽²⁾:

- تحميل التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة (مراكز الربحية ومراكز الخدمات المساعدة)؛
- توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة؛
- توزيع تكاليف مراكز الخدمات المساعدة على مراكز الربحية؛
- تحليل الإيرادات؛
- توزيع الإيرادات على الأنشطة الاقتصادية الرئيسة؛

* وقد أقره مجمع الفقه الإسلامي بمجلة للبنك الإسلامي للتنمية.

(1) راجع: - إبراهيم عبد الحليم عباده، مرجع سابق، ص. 47.

- محمد نجات الله صديقي، استعراض للفكر الاقتصادي الإسلامي المعاصر، مرجع سابق، ص. 145-160.

(2) راجع: - عبد الحليم غربي، مرجع سابق، ص. 218.

- محمود بن وليد بن عبد اللطيف السويديان، مرجع سابق، ص. 59-68.

- مقابلة الإيرادات بالتكاليف.

3- مصادر ميزة التكلفة في المصارف الإسلامية:

تستمد المصارف الإسلامية ميزة التكلفة الأقل من مجموعة مصادر نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): مصادر ميزة التكلفة في المصارف الإسلامية

المصادر	تطبيقاتها
التكلفة	- بلوغ تكاليف منخفضة من خلال التخطيط، التنظيم، العمل، التكنولوجيا؛ - التركيز على تكاليف التوزيع.
وفورات الإنتاج الكبير	- زيادة الموجودات الاستثمارية إلى حقوق الملكية؛ - الاندماج بين المصارف الإسلامية؛ - إدارة أعباء التوسع بكفاءة.
الخبرة	- تحسين طرق وأساليب الأداء؛ - تحسين جودة الخدمات المصرفية والمالية؛ - تخفيض التقسيم المفرط للأعمال والمهام.
العمليات التشغيلية	- كفاءة نفقات المصرف الإسلامي في تحصيل الإيرادات؛ - سرعة اتخاذ القرارات والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ - المقابلة من الباطن (فيما يتعلق بالحاسبة والتسويق مثلا).

المصدر: راجع: إبراهيم عبد الحليم عبادة، مرجع سابق، ص ص. 140-137.

الفرع الثاني: مدخل تمييز المنتج

يهدف هذا المدخل التنافسي في هذه المصارف إلى التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتجات مصرفية ومالية مختلفة ومتفردة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء بطريقة لا يمكن للمصارف الأخرى تقليدها، ويبدو هذا المدخل صعب التحقيق وذلك راجع لصعوبة الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لمنتجات المنظمات الخدمية عموما التي تتشارك مع العملاء في صناعة وتقديم الخدمات، ولكن هذا الأمر ليس مستحيلا خاصة بالنسبة للمصارف الإسلامية التي تمتلك الكثير من أوراق التميز أهمها التزامها الشرعي الذي يمنع الربا والظلم ويتيح خيارات مصرفية ومالية متميزة ومتفردة، إضافة إلى الكفاءات المحورية التي يعتبر تحديدها بدقة وتطويرها والتركيز عليها مفتاحا أساسيا للتفوق على المنافسين، فضلا عن الرتبة التنظيمية والتي تستمد خصوصيتها من الثقافة الإسلامية السائدة في المحيط التنظيمي لهذه المصارف.

والأمر لا يتوقف عند هذا الحد فهذه المصارف مطالبة بتوفير منتجات مصرفية متميزة بعيدا عن التميز الشرعي وذلك على أساس المعايير المصرفية والمالية، والتفوق على منافسيها في مجالاتهم ودون أن تخالف فلسفتها وهو

ما يمنحها مزايا تنافسية قوية على المدى الطويل، وآخر هذه الأوراق الراجعة هو هدف استراتيجية التمييز التي تهدف في باقي المنظمات إلى فرض أسعار عالية يقبل العميل بدفعها لاعتقاده أن الجودة والتميز والمنفعة المحققة من خلالهما تستحق مقدار الفرق الزائد عن الأسعار العادية ⁽¹⁾، أما المصارف الإسلامية فهي لا ترفع أسعار خدماتها إلا بمقدار هامش ربح معقول حتى ولو كانت تلك الخدمات على أعلى درجة من الجودة والتميز والتفرد، وهذا مبدأ أخلاقي مستمد من الشريعة الإسلامية يكرس عدم استغلال حاجة المضطر ⁽²⁾. ويمكن توضيح أهم مصادر ميزة تمييز خدمات المصارف الإسلامية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): مصادر ميزة التمييز في المصارف الإسلامية

المصادر	تطبيقاتها
خصائص الخدمة وجودتها	<ul style="list-style-type: none"> - التكيّف الأفضل مع احتياجات العملاء المصرفية والمالية والشرعية؛ - كفاءة الموظفين ونظام المصرف وإجراءاته (المهنية والمصرفية)؛ - مرونة المصرف في التعامل مع عملائه.
العمليات	<ul style="list-style-type: none"> - أسلوب تقديم خدمات المصرف الإسلامي من طرف الموظفين؛ - القدرة على التفاعل الإيجابي مع العملاء؛ - تحسين وسائل الاتصال.
العلامة التجارية	<ul style="list-style-type: none"> - الاقتراب قدر الإمكان من الصورة المتوقعة من طرف العميل؛ - تقديم ضمانات عن جودة خدمات المصرف وأدائه المصرفي والمالي.

المصدر: راجع: - هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص ص 96-98.

- إبراهيم عبد الحليم عباده: مرجع سابق، ص ص 99-100.

- Jean- Marie Ducreux et Maurice Marchand- Tonel, op.cit., P220.

الفرع الثالث: مدخل التركيز

ويهدف هذا المدخل التنافسي إلى التفوق على المنافسين من خلال اختيار مجال ضيق والتركيز عليه واستهدافه بإستراتيجيات خاصة وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية في ذلك الجزء الإستراتيجي، والمصارف الإسلامية هي أقرب بطبيعتها إلى المصارف الشاملة، إذ تتوافر على العديد من معايير الشمولية مثل ⁽³⁾:

1- المعيار النوعي: حيث تستقطب هذه المصارف الودائع من مختلف الأطراف والقطاعات، كما أنها تنوع في سلّة خدماتها (مصرفية، مالية).

2- المعيار الوظيفي: حيث أن الخدمات المصرفية والمالية أصبحتا عنصرا هاما من عناصر النشاط الوظيفي للمصارف الإسلامية.

⁽¹⁾ Voir : Michael E. Porter, op.cit., P.24.

⁽²⁾ محمد نجاته الله صديقي، بحوث في النظام الاقتصادي الإسلامي، مرجع سابق، ص.36.

⁽³⁾ سامر جلدة، مرجع سابق، ص ص. 225-227.

3- المعيار الجغرافي: ويدل على مدى توسع وانتشار المصارف الإسلامية وفروعها في كل أرجاء العالم، وهو معيار محقق إلى حد كبير.

وقد أُلصق وصف الشمولية بالمصارف الإسلامية لأنها عند نشأتها الأولى منذ أكثر من ثلاثة عقود لم تكن تملك خياراً إلا خيار الشمولية وذلك بهدف توفير بدائل شرعية لكل أنواع احتياجات العملاء المالية والمصرفية، لكن تطور وانتشار هذه المصارف اليوم في كل أنحاء العالم من جهة، والمنافسة القوية من طرف المصارف التقليدية ونوافذها الإسلامية من جهة أخرى قد يدعو إلى إعادة التفكير في هذا الخيار، لأن التركيز على جزء إستراتيجي واستهدافه بأفضل الخدمات وأقل الأسعار هو فرصة ممتازة لتحقيق مزايا تنافسية على مستوى ذلك الجزء، حيث يمكن أن تنشأ مصارف إسلامية متخصصة في المتاجرات وأخرى في المشاركات وأخرى في التمويل الشخصي...

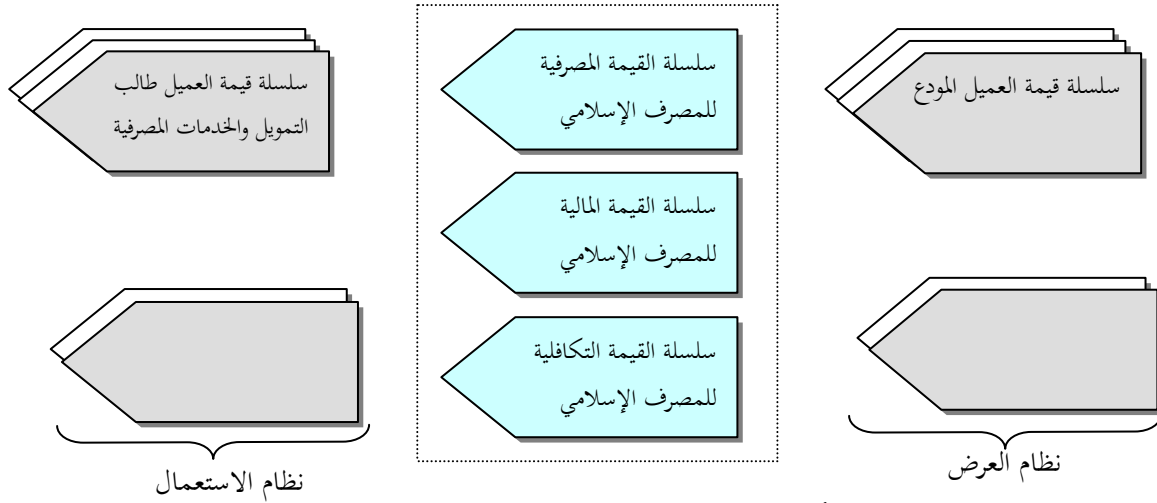
المطلب الثاني: نموذج سلسلة القيمة في المصرف الإسلامي

إن التفسير الوحيد والمنطقي للتفوق على منافسين يمتلكون الموارد والإمكانيات والفرص والتهديدات ذاتها هو امتلاك مزايا تنافسية تمنح للمصارف قدرة التميز من وجهة نظر العملاء، وتعتبر سلسلة القيمة من أكثر الوسائل شيوعاً ونجاحاً في تحليل سيورورات إنتاج القيمة.

الفرع الأول: مكونات سلسلة القيمة في المصرف الإسلامي

تعتبر سلسلة القيمة من أهم وسائل تحليل الأنشطة المنتجة للقيمة التي تمثل مصادر حالية أو محتملة للميزة التنافسية وفي الوقت ذاته تحديد سلوك التكاليف، وسلسلة القيمة في المصارف الإسلامية هي ذات خصوصية واضحة ومميزة عن غيرها من المصارف، وذلك لاختلاف جوهر العمل المصرف الإسلامي، وهي جزء من نظام معقد لتحويل مدخلات العملاء أصحاب الفوائض المالية إلى مخرجات لعملاء يطلبون التمويل وخدمات مصرفية أخرى، وذلك مع مراعاة أهداف: السيولة والربحية والأمان، ويمكن توضيح نظام القيمة للمصرف الإسلامي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (75): نظام القيمة في المصرف الإسلامي



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على أعمال (M.Porter)

وحسب تحليل صاحب نموذج سلسلة القيمة (M.Porter) فإن القيمة تتحدد بالفرق بين المداخل الإجمالية للمنظمة وتكاليفها الإجمالية، فإذا كان الهامش موجبا تكون المنظمة في وضعية امتيازية، وقياسا على ذلك مع مراعاة خصوصية المصارف الإسلامية فإن القيمة تتحدد بالفرق بين إيرادات المصرف الإسلامي والتكاليف التي يتحملها إجمالا، لذلك فإن تحليل تنافسية المصرف يحتاج إلى تحديد عنصرين هما القيمة والتكاليف.

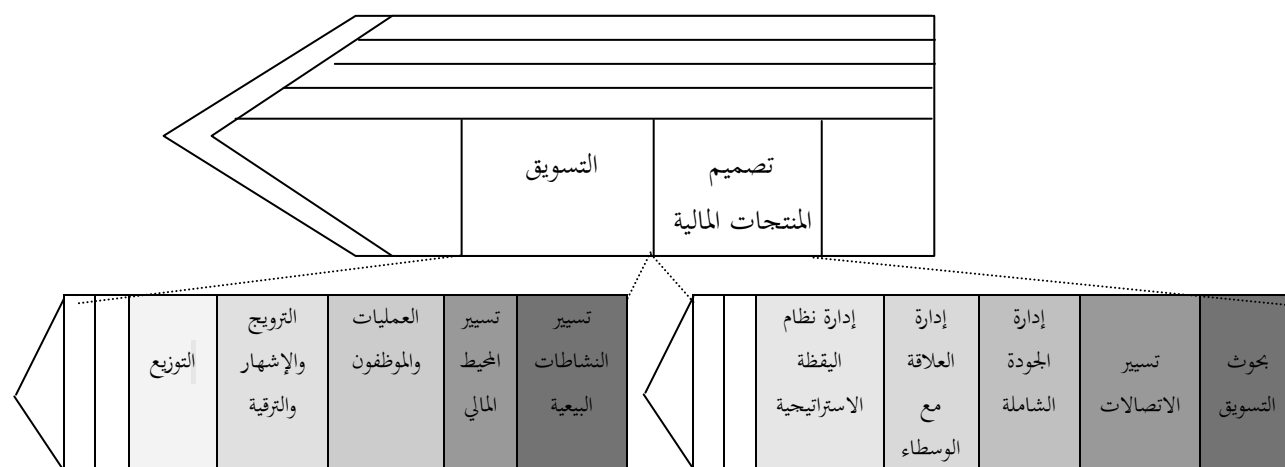
أما عن سلسلة قيمة المصرف الإسلامي المركبة (مصرفية ومالية وتكافلية) داخل نظام القيمة فيمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (76): سلسلة القيمة المركبة في المصرف الإسلامي



ومن خلال الشكل السابق تظهر مكونات سلسلة القيمة في المصرف الإسلامي والتي تصنف في قسمين: مكونات رئيسية وتسمى بالأنشطة الأساسية، ومكونات ثانوية تسمى بالأنشطة الداعمة، وتجدر الإشارة أن كل نشاط أساسي يتكون من مجموعة أنشطة فرعية تشكل سلسلة قيمة داخلية، لذلك فكّل سلسلة قيمة تتكون من مجموع من سلاسل القيمة الفرعية المركبة، المترابطة والمتسلسلة، هدفها تتبع وتحليل الأنشطة الحرجة المنتجة للقيمة والأنشطة الحرجة المنتجة للتكاليف، كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (77): سلاسل القيمة الداخلية للمصرف الإسلامي



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على أعمال (M.Porter).

الفرع الثاني: النشاطات الأساسية في سلسلة القيمة

تتمثل النشاطات الأساسية في سلسلة قيمة المصرف الإسلامي، في أربعة نشاطات حرجية هي:

1- جمع الأموال من المودعين:

ويتمثل هذا النشاط في الإمداد الداخلي للمصرف الإسلامي بمختلف مصادر الأموال سواء كانت ذاتية (رأس المال، الاحتياطات، الأرباح غير الموزعة) أو خارجية (الودائع الجارية، ودائع التوفير، ودائع الاستثمار)⁽¹⁾، ويعتمد المصرف الإسلامي مبدأ المشاركة في العُثم والعُرم بدل التعامل الربوي أثناء إدارته وتوظيفه للأموال المودعين.

2- تصميم المنتجات المصرفية والمالية:

وعملاً بمبدأ الشمولية والتنوع فإن المصارف الإسلامية تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات التي تصنف وفقاً للمهن هذه المصارف إلى نوعين: خدمات مرتبطة بالمهنة المصرفية وخدمات مرتبطة بالمهنة المالية أو الاستثمارية، ويجب مراعاة العديد من العوامل أثناء تصميم هذه الخدمات بأنواعها هي⁽²⁾:

- الالتزام الشرعي بقواعد الحلال والحرام؛
- الجودة أثناء التصميم والتقسيم؛

(1) راجع: - جمال الدين عطية، مرجع سابق، ص. 97.

- محمد شیخون، مرجع سابق، ص. 99.

- عائشة الشرقاوى الملقى، ص ص. 235-236.

- سامر جلدۃ، مرجع سابق، ص ص. 217-218.

(2) راجع: - محمد البلتاجي، مرجع سابق، ص ص. 16-34.

- هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص ص. 102-105.

- التجديد والابتكار وفقا لاحتياجات العملاء المتجددة والمتطورة؛
 - إدارة المخاطر التشغيلية والمالية والائتمانية والتسويقية؛
 - إدارة نظام اليقظة الإستراتيجية خاصة بالنسبة للخدمات المالية.
- وتجدر الإشارة إلى وجود نوع ثالث من الخدمات يسهم في خلق القيمة داخل هذه المصارف وهو الخدمات التكافلية.

3- تسويق منتجات المصرف الإسلامي:

يسمح النشاط التسويقي للمصرف الإسلامي بالتحديد الدقيق لشرائح العملاء المستهدفين واحتياجاتهم حاليا ومستقبلا وهو ما يتيح الاستجابة الملائمة في الوقت المحدد وبالمقدار المناسب بالنسبة لكل نوع من الاحتياجات المصرفية والمالية بالنسبة للعملاء، والاحتياجات الاجتماعية بالنسبة للمستفيدين، حيث يجب على المصرف الإسلامي في هذا الصدد التركيز على التسويق الاجتماعي.

4- الخدمات المرتبطة بمنتجات المصرف الإسلامي:

تعتبر هذه الخدمات الموجهة الأساسي لعلاقات المصرف الإسلامي، وهي تتعلق بوسائل الدفع وعمليات المكتب الخلفي التي تخص المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات المصرفية والمالية، إضافة إلى معالجة الأحداث الطارئة وتسيير المخاطر، وإدارة العلاقات مع العملاء حتى بعد انتهاء تعاملهم مع المصرف⁽¹⁾. والجدير بالذكر أن العلاقات بين النشاطات الأساسية لسلسلة القيمة هي علاقات قوية، وثيقة ومتداخلة، فتصميم المنتجات في المصرف مثلا هو جزء أساسي من الوظيفة التسويقية ولكن أهميته الفائقة ومشاركته في تأسيس القيمة أدت إلى اعتباره نشاطا حرجا من الأنشطة الأساسية.

الفرع الثالث: النشاطات الداعمة في سلسلة القيمة

تحتل النشاطات الداعمة في المصارف الإسلامية مكانة مهمة لعدة أسباب أهمها: الطبيعة الخدمية والأخلاقية للصناعة المصرفية الإسلامية، وتتمثل نشاطات دعم الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة في المصرف الإسلامي فيما يلي:

1- الهيكلة القاعدية للمصرف الإسلامي:

يتكون هذا النشاط من مجموع النشاطات المهمة بالنسبة للمصرف الإسلامي مثل: الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة، المالية، المهام القانونية، إدارة الجودة والعلاقات الخارجية، وترافق هذه الوظيفة المساندة جميع النشاطات الأساسية لسلسلة القيمة أثناء سيرورة خلق القيمة، وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق التكامل والتنسيق والتعاون بين جميع أفراد المصرف الإسلامي وموارده لبلوغ الأهداف المسطرة.

(1) Adapté de : - Monique Zollinger et Al, op. cit., P.229.
- Michael Porter, op. cit., P.57.

2- الرقابة الشرعية:

وهي وظيفة تقوم بها هيئة متخصصة من ذوي العلم والمعرفة بأصول المعاملات الاقتصادية الشرعية، حيث تقوم هذه الهيئة بمتابعة وفحص وتحليل جميع الأعمال والمهام والمعاملات التي تجري داخل المصرف الإسلامي وخارجه (مع المتعاملين معه) بهدف رصد المخالفات والأخطاء الشرعية وتصحيحها فوراً، إضافة إلى القيام بأدوار الإرشاد والنصح والفتوى واقتراح سبل التطوير الملائمة لخصوصية المصرف، وهذه الوظيفة ترافق نشاط المصرف منذ نشأته ومادام قائماً⁽¹⁾، كما أنها ترافق جميع الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة، حيث أن الرقابة الشرعية هي من أهم نشاطات دعم الأنشطة الأساسية في المصرف الإسلامي، إن لم نقل أنها تساهم فعلياً في خلق القيمة للمنتجات المصرفية والمالية الإسلامية.

3- إدارة المخاطر في المصرف الإسلامي:

حيث يواجه المصرف الإسلامي عدة أنواع من المخاطر يمكن تقسيمها إلى نوعين: مخاطر المعلومات وتنشأ في حالة عدم دقة المعلومات أو نقصها وهو ما يجزّ خيارات خاطئة، ومخاطر أخلاقية ترتبط بشكل كبير بعامل المضاربة الذي يفترض توفره على خصائص الأمانة والخبرة والعلم بالسوق، وتعتبر إجراءات الحذر والحيلة للتقليل من حدة المخاطر من مقاصد التشريع المالي الإسلامي⁽²⁾.

4- التطوير التكنولوجي:

يؤكد الباحث (M.Porter) أن مفهوم التطوير التكنولوجي أوسع من مفهوم البحث والتطوير ذلك لأن الأول يتدخل متى استدعت الحاجة إليه في أي جزء أو نشاط أو مرحلة داخل المنظمة، في حين أن البحث والتطوير هو وظيفة لها مكان ثابت يتواجد عادة قرب الإنتاج⁽³⁾، لذلك فإن نشاط التطوير التكنولوجي يرافق كل الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة داخل المصرف الإسلامي، فهو يساعد على تطوير تكنولوجيا الاتصال التي تفيد في توزيع الخدمات بطرق مختلفة، إضافة إلى دوره في تخفيض تكاليف العمالة المصرفية وتوفير الراحة للعملاء والموظفين من خلال إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة (الحواسيب، الشبكات الكونية (Internet)، البطاقات البلاستيكية، الهاتف، آلات الصرف الآلي، الصيرفة الإلكترونية...).

(1) راجع: - أحمد إبراهيم أبوسن وآخرون، مرجع سابق، ص 161-170.

- محمد نجاتي الله صديقي، بحث في النظام المصرفي الإسلامي، مرجع سابق، ص 266-268.

- محمد إبراهيم أبو شادي، الوظيفة الرقابية للبنوك الإسلامية، مرجع سابق، ص 5-6.

(2) راجع: - إبراهيم عبد الحليم عباده، مرجع سابق، ص 114-119.

- محمد البلتاجي، مرجع سابق، ص 16-17.

- أحمد سليمان خصاونة، مرجع سابق، ص 149-153.

(3) راجع: - هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 147-148.

- ماجدة أحمد شلبي، مرجع سابق، ص 1886.

5- إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية في المصرف الإسلامي إلى توفير احتياجاته من الأفراد العاملين كمياً أي من حيث عددهم وكيفية أي من حيث كفاءاتهم ومهاراتهم وخبراتهم، والمصارف الإسلامية عموماً تواجه إشكالية الموارد البشرية المؤهلة للعمل في مجال الصيرفة الإسلامية، وذلك لنقص التأطير الأكاديمي في هذا المجال فمعظم المصرفيين في العالم الإسلامي متشبعون بثقافة الصيرفة التقليدية الربوية، لذلك فإن عدداً من الدول الإسلامية وغير الإسلامية قد بدأ مسيرة جديدة باتجاه الدراسة الأكاديمية للاقتصاد الإسلامي ومعاملاته، ومن أهم هذه التجارب⁽¹⁾:

- تجربة معهد الدراسات المصرفية (المملكة الأردنية الهاشمية) منذ سنة 1983؛
- تجربة معهد الإمارات للدراسات المصرفية والمالية؛
- تجربة المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية (السودان) منذ سنة 1993؛
- تجربة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية (الأردن)؛
- تجربة معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية؛
- تجربة ماستر نظام (LMD) بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بولاية سطيف (الجزائر) سنة 2009.

المطلب الثالث: الكفاءات المحورية في المصارف الإسلامية

إن تحليل الكفاءات المحورية في المصرف الإسلامي يؤدي إلى تحديد المجالات الرئيسة التي يمكن له أن يطور فيها مزايا تنافسية وذلك في إطار المهنة أو المهن التي يمارسها.

الفرع الأول: مهن المصارف الإسلامية

تمثل المهنة بالنسبة للمصرف الإسلامي من وجهة نظر إستراتيجية⁽²⁾:

- النشاطات المختلفة التي يمارسها المصرف (مصرفية، مالية، تنمية...)
- الطريقة التي يمارس بها المصرف تلك النشاطات؛
- التكنولوجيا التي يمتلكها المصرف ويتحكم بها جيداً لممارسة نشاطاته.

لذلك فإنه من الضروري عدم خلط مهن المصارف الإسلامية وعدم تعريفها على أساس المنتجات الخدمية التي تقدمها لأن ذلك خطأ إستراتيجي، فالتعريف الصحيح للمهنة يمثل رسالة جوهرية لسياسة الاتصال المالي والمصرفي تتمحور حولها آفاق التطور ووسائله⁽³⁾، والتعريف الخاطئ للمهنة يقود المصرف الإسلامي إلى سوء اختيار مجالاته المحورية التي يمكن أن يتطور فيها ومن خلالها.

ويمكن توضيح المهن المختلفة التي تمارسها المصارف الإسلامية في الجدول الموالي، علماً أن هذه المصارف تفضل خيار التنوع والشمولية في منتجاتها الخدمية وذلك لأسباب تنموية وإستراتيجية.

(1) أحمد إبراهيم أبوسن وآخرون، مرجع سابق، ص 230-238.

(2) Adapté de : Gérard Garibaldi, op. cit., P160.

(3) Monique Zollinger, Op. Cit., P.201.

الجدول رقم (22): المهن المتاحة للمصارف الإسلامية

المهنة	نشاطاتها
- مصارف الخواص (الأفراد)	- جمع الموارد؛ - تمويل الأفراد (مضاربة، مراهجة، إجارة...) - خدمات مصرفية؛ - خدمات تكافلية؛
- مصارف المؤسسات والمهنيين	- تمويل (مشاركة، مضاربة، استصناع...) - وسائل الدفع والخزينة؛ - خدمات مصرفية خاصة؛
- مصارف الأعمال	- التدخل بالأموال الخاصة؛ - الهندسة المالية والتمويل المهيكّل؛
- مصارف مالية: ● محلية ● دولية	- تسيير الأصول؛ - التدخل على مستوى السوق المالية؛
- منتجات التأمين	- تأمين على الحياة؛ - التأمين على الضرر؛ - الحذر والاحتراز؛
- تمويل متخصص	- تمويل تأجيري؛ - منح تشغيلية؛ - خدمات تكافلية.
- مصارف شاملة (متعددة المهن)	

المصدر: راجع: - عائشة الشرقاوي المالقي، مرجع سابق، ص. 422.

- محمود حسن صوان، مرجع سابق، ص. 151-173.

- محمود حسين الوادي وحسين محمد سمحان، مرجع سابق، ص. 198-200.

- هشام جبر، إدارة المصارف الإسلامية، مرجع سابق، ص. 53-57.

الفرع الثاني: الكفاءات المحورية والكفاءات المميزة للمصارف الإسلامية

إن تحديد مهنة المصرف الإسلامي هو نقطة انطلاق كل الأفعال وردود الأفعال الاستراتيجية، فإستراتيجيات النمو مثلاً ترتكز بشكل أساسي على مهنة أو مهن المصرف الإسلامي، مع اعتبار أن النشاطات المكوّنة للمهنة تعتمد على استغلال عدد محدود من الكفاءات المحورية، لذلك فإن تحليل الكفاءات المحورية يندرج ضمن تحليل المهنة المصرفية⁽¹⁾. وتجدر الإشارة إلى وجود نوعين من الكفاءات هي⁽²⁾:

1- الكفاءات المحورية:

وهي الأصول غير الملموسة التي تمثل مجموع المهارات الفارقة ذات الطابع الخاص والتي تمنح للمصرف قوة حقيقة للتميز أو لتخفيض التكاليف (مثل التكنولوجيا والرتابة التنظيمية).

2- الكفاءات المميزة:

وهي الأصول غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتي تسمح بخلق المزايا التنافسية من خلال رفع القيمة النهائية للمنتج المصرفي المقدم للعميل مثل شعار الجودة.

وبناءً على هذا التحليل فإنه يمكن للمصارف الإسلامية البحث عن الكفاءات المحورية والكفاءات المميزة لها والتي من شأنها خلق القيم بالنسبة للعملاء، والجدول الموالي يوضح أهم الكفاءات التي يمكن للمصارف الإسلامية التعويل عليها تأسيس القيم وبناء المزايا التنافسية:

الجدول رقم (23): الكفاءات المنتجة للقيمة في المصارف الإسلامية

الكفاءات	البيان
الكفاءات المحورية	1- الشبكة المادية والإلكترونية للمصرف الإسلامي.
	2- معرفة الأحداث المستمرة لحياة العملاء.
	3- التجزئة الدقيقة للسوق اعتماداً على مجموعة خصائص (السيطرة على المخاطر، الانتظارات، المردودية، السلوك، الخبرة والمعرفة...).
	4- تدريب الموظفين على البيع وعلى التفاوض الناجح.
	5- التحكم في معرفة المنتجات المصرفية والمالية للاستجابة لانتظارات العملاء.
	6- القدرة على امتلاك وتسيير أنظمة الإعلام الآلي.
	7- السيطرة على تكنولوجيا تقديم الخدمات والمنتجات.
	8- العروض المرفقة بتشكيلة من الخدمات والمنتجات المصرفية والمالية.
	9- التحكم في تقنيات تخفيض الادخار.
	10- تصميم وتسهيل استعمال شبكة الوكالات.
	11- صورة العلامة: الجدية والاحتراف والالتزام الشرعي.

(1) Adapté de : **Eric Lamarque**, *Avantage concurrentiel et compétences clés : Expérience d'une recherche sur le secteur bancaire, Finance contrôle stratégique- Volume 4, N°01, Mars 2001, PP.74-77.*

(2) Adapté de :- **Giorgio Pellicelli**, op. cit., P.222.

-**Minique Zollinger et Al**, op.cit., P.231.

12- أمن المعاملات بالنسبة للأموال والأفراد.	
13- امتلاك أفراد على درجة عالية من العلم والمعرفة الشرعية بالمعاملات المالية والمصرفية.	
14- الرتبة التنظيمية المشبعة بالثقافة الإسلامية.	
15- لا مركزية كافية وقنوات توزيع متخصصة.	الكفاءات المميّزة
16- تحديد التوليفة المثلى: عرض/ عميل/ قناة توزيع.	
17- الأفعال وردود الأفعال التنافسية.	
18- الدراسة المسبقة للاحتياجات.	
19- توثيق حياة العملاء في ملفات خاصة (نظام المعلومات).	
20- الابتكار في المنتجات والعمليات والطرق (تجاوز المنافسين ببضعة أشهر).	
21- التعاقد والاتصال مع العملاء بطرق شفافة حول شروط العرض (المناجرات، المشاركات).	
22- القدرة على عرض منتجات بأفضل الشروط والتكاليف.	
23- هيكلية تكاليف المصرف/ معرفة تكلفة العائد على الاستثمار.	
24- القدرة على ضمان نمو منتظم والحصول على موقع مسيطر في السوق.	
25- الإدارة الملائمة ما بين المركزية واللامركزية.	الكفاءات المميّزة الخاصة بتجميع الودائع
26- القدرة على النشاط وفق تغيرات المحيط.	
27- مقارنة شاملة حول الثروة المالية وفلسفة المصرف الإسلامي.	
28- قدرة التفاوض مع العملاء.	
29- هيكلية التشكيلات والتنوع في المنتجات الخدمية المقترحة.	الكفاءات المميّزة الخاصة بالتمويل
30 - تسيير واستثمار الأموال المجمعة.	
31- الصيغ المناسبة لاستثمار الأموال والأرباح بها.	
32- التحديد الدقيق لقواعد المشاركة والغرم بين المصرف وعملاءه.	الكفاءات المميّزة الخاصة بالخدمات المصرفية
33- إيجاد أفضل فرص الاستثمار والمناجرة (الربح/ النمو).	
34- التحكم في تكاليف وتسعير الخدمات على أسس شرعية (وكالة بأجر، أتعاب...).	
35- الجودة الفائقة للخدمات القاعدية (وسائل الدفع، التأمين).	
36- التوليف بين الخدمات المصرفية والمنتجات التأمينية.	
37- المصرف الإسلامي عن بعد، الإنترنت...	

Source : Adapté de : - Monique Zollinger et Al, op. cit., PP.234-235.

- Eric Lamarque, Avantage concurrentiel et compétence clés, op. cit., P.78.

الفرع الثالث: مجالات الكفاءات المحورية في المصرف الإسلامي

تعتبر أنشطة سلسلة القيمة على قدر كبير من الأهمية، ولكن دراسة الكفاءات المصرفية تعتبر المجالات الرئيسية المنتجة للمزايا التنافسية أربعة مجالات هي: صورة العلامة، نظام المعلومات، تسيير المخاطر وهيكلية قنوات التوزيع، كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): مجالات الكفاءات المحورية في المصرف الإسلامي

المجال	الكفاءات المحورية
نظام المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> - استنفاد قواعد المعطيات والقدرة على معالجة المعطيات (المالية والمصرفية...). - جودة وموثوقية تقنيات التجزئة والتحليل المسبق للعمليات. - تصميم الأنظمة المساعدة على البيع (تسيير الاتصال مع العملاء) والمساعدة على اتخاذ القرارات. - تقاطع المعلومات المتعلقة بخدمات المصرف الإسلامي (معطيات اقتصادية، مالية، شرعية، اجتماعية). - معرفة العناصر المكونة لتكلفة العائد على الاستثمار. - سرعة معالجة المعلومات والأوامر.
صورة العلامة والشهرة	<ul style="list-style-type: none"> - القوة المالية التي تنتج الثقة (القدرة على الاستثمار، المتاجرة، تسيير أموال العملاء بطرق شرعية). - القدرة على تحقيق التقارب مع العملاء (تقارب مادي، تقارب نفسي، تقارب إلكتروني)، وجعلهم يلحظون المصرف الإسلامي. - القدرة على توضيح احترافية ومهنية وخبرة المصرف الإسلامي (القدرة على توفير الحلول لكل المشكلات المالية والمصرفية). - الالتزام الشرعي والأخلاقي التام بأصول التعاملات المصرفية والمالية والاقتصادية.
تسيير المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> - جودة إجراءات الحصص والنتائج، وجودة تقييم المخاطر المرتبطة بصيغ التمويل الإسلامية المقترحة (مراجعة، مضاربة، مشاركة، استصناع...). - نماذج اختيار العملاء. - تأمين المعاملات والعمليات والمبادلات مع العملاء. - نماذج الرقابة على المواقع في الأسواق.
هيكلية شبكات التوزيع	<ul style="list-style-type: none"> - التوليف الأمثل لشبكة التوزيع. - جودة العلاقات مع العملاء والأطراف ذات الصلة بالمصرف الإسلامي. - الملاءمة بين: العرض / العميل / قناة التوزيع. - تحريك أنماط التوزيع (المزج بين: علاقة / مبادلة). - التواجد على المستوى الدولي. - فعالية فرق تركيب العمليات المالية المعقدة.

المصدر: راجع: - هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص. 132 وما بعدها؛ 208.

- أحمد سليمان خصاونه، مرجع سابق، ص ص. 149-152.

- محمد البلتاجي، مرجع سابق، ص ص. 14-33.

- Monique Zollinger et Al, op. cit., PP.236-246.

- Eric Lamarque, Avantage concurrentiel et compétence clés, op. cit., P.81-85.

المبحث الثاني: التسويق الإستراتيجي

يهدف التسويق الإستراتيجي في المصارف الإسلامية إلى بناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها، وتمثل الإستراتيجيات التسويقية إحدى الأسس التنافسية التي تعتمد عليها المصارف لممارسة نشاطاتها التشغيلية بما يضمن لها الاستمرار في الأجل المتوسط والأجل الطويل، وهو ما يحاول هذا المبحث التطرق إليه، من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: الحقل الإستراتيجي للمصرف الإسلامي.

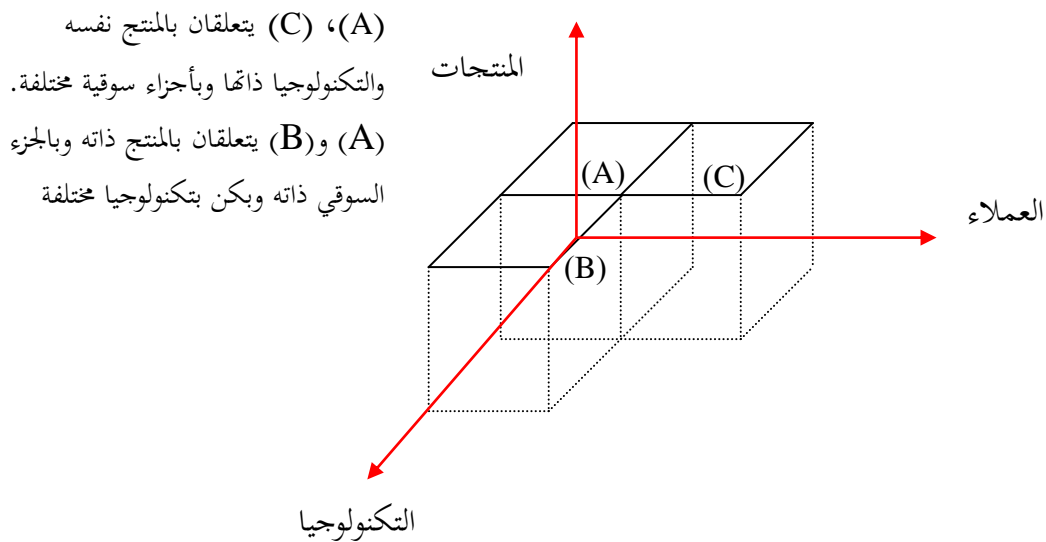
المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية التسويقية في المصرف الإسلامي.

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية التسويقية للمصارف الإسلامية.

المطلب الأول: الحقل الإستراتيجي للمصرف الإسلامي

إن تحديد الحقل الإستراتيجي للمصرف الإسلامي يحتاج إلى مجموعة معايير تساعد على تحديد قرارات النمو من خلال معرفة حدود النشاط المصرفي وتجنب عدم الملاءمة والتشتت في النشاطات والمهن، وتتمثل أهم المتغيرات المحددة للحقل الإستراتيجي ضمن جغرافية معينة في ثلاثة متغيرات كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (78): مصفوفة الحقل الإستراتيجي المصرفي



Source: Adapté de : Abell (1980).

الفرع الأول: عملاء المصرف الإسلامي

يتطلب توسيع الحقل الإستراتيجي للمصرف الإسلامي التركيز على متغير العملاء الذين يمثلون مصدرا هاما من مصادر التمويل والتدفق النقدي داخل المصرف، وينقسم العملاء الإستراتيجيون إلى صنفين: العملاء المودعون لأموالهم، والعملاء طالبو التمويل والخدمات المصرفية، لذلك فالأمر يحتاج إلى استراتيجيات تهدف إلى استقطاب العملاء على أنواعهم.

1- تنمية الودائع:

- يتوفر المصرف الإسلامي على ثلاث صيغ للودائع هي: الودائع الاستثمارية والودائع الادخارية والودائع الجارية، وحتى يحقق نموا في حجم وودائعه بشكل مستمر لابد من توافر عوامل أهمها⁽¹⁾:
- التعامل على أساس الشريعة الإسلامية، وهو جوهر عمل المصرف الإسلامي وفي الوقت ذاته هو سبب مباشر في ازدياد الطلب على التعاملات المالية الإسلامية؛
 - انتشار الوعي المصرفي الإسلامي، ويعد نشر الوعي المصرفي سببا رئيسا في زيادة ودائع هذا النوع من المصارف الذي يعتمد بشكل كبير على العامل الشرعي؛
 - تعظيم العائد الاقتصادي، إضافة إلى تسويق الأفكار الاجتماعية والثقافية والتربوية فضلا عن الخدمات المصرفية المتميزة، وهي كلها تساهم في رفع وتوسيع قاعدة العملاء المودعين لأموالهم؛
 - قوة المركز المالي للمصرف الإسلامي والمعبّر عنه بالقوائم المالية الختامية؛
 - الانتشار الجغرافي لفروع المصرف الإسلامي، وهو ما ييسر اتصال العملاء به وإقبالهم عليه.

2- توظيف الأموال:

- لقد عمل المؤسسون الأوائل للمصارف الإسلامية على إحياء صيغ الاستثمار والتمويل الإسلامي وبعثها من التراث، حيث عمل هؤلاء الرواد على انتقاء أكثر هذه الأدوات ملائمة لتمويل الأنشطة الاقتصادية المعاصرة مع إدخال التعديلات المناسبة عليها حتى تتماشى مع النشاط المصرفي الحديث ودون التعارض مع الفكر الاقتصادي الإسلامي⁽²⁾، وحتى يتمكن المصرف الإسلامي من توظيف أمواله وأموال عملائه بالشكل الأمثل الذي يوسع من قاعدة طالبي التمويل لابد أن ينتهج إستراتيجية متكاملة تراعي العوامل التالية:
- الالتزام الشرعي بأصول المعاملات المالية والتجارية؛
 - الكفاءة الاقتصادية في توظيف الأموال في المشاركات والمتاجرات؛
 - الكفاءة التسويقية في الدعاية وبناء صورة المصرف الإسلامي.

(1) إبراهيم عبد الحليم عبادة، مرجع سابق، ص 104-107.

(2) أحمد سليمان خصاونه، مرجع سابق، ص 80.

3- تحسين الخدمات:

يساعد تحسين الخدمات المصرفية المصارف الإسلامية على اجتذاب شرائح واسعة من العملاء وخاصة أولئك الذين يفضلون التعامل على أسس عقيدية، كما يساهم توفير الخدمات الإنسانية والاجتماعية على تحسين صورة العلامة وبناء التوقع الملائم في أذهان العملاء.

الفرع الثاني: منتجات المصرف الإسلامي

يقوم المصرف الإسلامي بتوسيع حقله الإستراتيجي من خلال توسيع قاعدة منتجاته وخدماته المصرفية والمالية، والتنوع في المصرف الإسلامي محكوم بأسس شرعية وأخلاقية على خلاف التنوع في المصارف التقليدية الذي يستند إلى مجموعة أسس وضعية هي⁽¹⁾:

- سلعية النقود أي إمكانية الاتجار بها؛
 - تجميع الودائع والمدخرات استنادا إلى قاعدة الدائنية والمديونية؛
 - توظيف الموارد اعتمادا على منح القروض والتسهيلات الائتمانية؛
 - الفائدة المصرفية على القروض والتسهيلات الائتمانية؛
 - التنوع المالي في مصادر الأموال وتوزيع آجالها.
 - بينما يستند التنوع في المصرف الإسلامي على أسس هي⁽²⁾:
 - المنهج الإسلامي في التعامل المصرفي والمالي؛
 - اقتران رأس المال بالعمل حيث يمنع الاتجار بالنقود؛
 - استبدال نظام الفائدة الثابتة بالمشاركة لمزج عنصري النقود والعمل؛
 - التجارة والاستثمار هما محور نشاط المصرف الإسلامي.
- واعتمادا على هذه الأسس تقوم المصارف الإسلامية بتقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية (التي تتشابه أحيانا مع الخدمات المصرفية التقليدية) والخدمات المالية (التي تختلف في معظمها عن الخدمات المالية التقليدية)، وهو ما يجعل اسم المصارف الشاملة ينطبق تماما على هذه المصارف وذلك لتعدد نشاطاتها التي لم تبق محصورة في المجال المصرفي بل تعدته إلى المجال المالي ومجالات أخرى.

الفرع الثالث: التكنولوجيا في المصارف الإسلامية

لقد أثر التطور الهائل في المجال التكنولوجي على البيئة المصرفية عموما والمصارف الإسلامية بشكل خاص والتي تأثرت كما يلي⁽³⁾:

(1) يزن خلف سالم العطيات، مرجع سابق، ص 50-52.

(2) المرجع السابق، ص 60-62.

(3) راجع: - أحمد سليمان خصاونه، مرجع سابق، ص 189.

- ماجدة أحمد شلبي، مرجع سابق، ص 1886-1887.

- الانخفاض الهائل في تكاليف العمليات الذي وصل حد 10% من التكلفة الأصلية التي تتم بالطرق التقليدية؛
- تسهيل التعامل عبر الحدود، وتقديم تشكيلات متنوعة من الخدمات للعملاء حيث أصبحت الحواجز الحدودية غير موجودة؛
- زيادة التحديات المتعلقة بمواضيع الأمن والسرية وحماية العملاء من خلال تعديل الأنظمة التقليدية؛
- الخيارات الأوسع التي توفرها الإنترنت للتعامل معها دون الذهاب إلى فروعها وهو ما يؤدي إلى التوجه أكثر نحو الصيرفة الافتراضية بدل الصيرفة التقليدية، ويؤثر على علاقة المصرف بعملائه.
- ومن أجل توسيع الحقل الإستراتيجي للمصرف الإسلامي باتجاه متغير التكنولوجيا يجب التركيز على عنصرين هما⁽¹⁾:

- إدارة المعلومات ضمن نظام معلومات متكامل يضمن الاستفادة القصوى من علم الحاسوب هندسة الاتصالات، حيث أن العديد من الخدمات لا يمكن تقديمه إلا من خلال أنظمة الحاسوب والشبكات الإلكترونية مثل الصراف الآلي وتحويل الأموال إلكترونياً؛
- تعظيم استفادة المصرف الإسلامي من التكنولوجيا الحديثة من خلال زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات وإنشاء الشبكات الإلكترونية بين المصرف وفروعه والمصارف الأخرى والعملاء، وإعداد الإطارات اللازمة لمتابعة الأعمال الإلكترونية والآلية، والتوسع في استخدام شبكات الأنترنت، إضافة إلى ضرورة إيجاد الإطار التشريعي للأوضاع التكنولوجية في كل مرحلة تطور.

المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية التسويقية في المصرف الإسلامي

إن تنوع العملاء وتعدددهم واختلاف احتياجاتهم وتطورها يجعل بناء الإستراتيجيات التسويقية في غاية الصعوبة وذلك بسبب عدم تجانس السوق المصرفية والمالية، لذلك يحتاج المصرف الإسلامي إلى تدرج مرحلي مدروس ومتأني أثناء صياغة تلك الاستراتيجيات، يبدأ بالتجزئة التسويقية الدقيقة والملائمة للعملاء مروراً باستهداف شريحة أو شرائح معينة وينتهي بالتموقع المناسب في أذهان العملاء.

الفرع الأول: التجزئة التسويقية في المصرف الإسلامي

يأخذ التعامل مع السوق المصرفية من طرف المصارف عموماً والمصارف الإسلامية بشكل خاص إحدى الاستراتيجيات التسويقية التالية⁽²⁾:

- إستراتيجية التسويق الكلي أو التعميمي الذي يهتم بتقديم منتجات مصرفية واحدة لجميع العملاء دون تمييز.
- إستراتيجية التسويق التمييزي الذي يقوم على التمييز بين المنتجات المصرفية التي تؤصل الطبيعة المختلفة للعملاء.
- إستراتيجية التركيز على جزء مستهدف وتوجيه المنتجات المصرفية المناسبة له.

(1) أحمد سليمان خصاونه، مرجع سابق، ص 306-308.

(2) راجع: كاثرين فيو، مرجع سابق، ص 109-111.

وتحتاج كل من الإستراتيجية التمييزية وإستراتيجية التركيز إلى القيام بخطوة أساسية وضرورية هي تجزئة السوق المصرفية إلى أجزاء يمثل كل جزء منها مجموعاً من العملاء المتشابهين من حيث معايير وخصائص يحددها المصرف أو تفرضها ظروف طبيعة البيئة المصرفية، وفي النهاية يتعين اختيار الجزء أو الأجزاء المناسبة لاستهدافها بمجموعة من المنتجات المصرفية والمالية.

وتهدف التجزئة السوقية في المصرف الإسلامي إلى تحقيق المزايا التالية ⁽¹⁾:

- تعرّف المصرف الإسلامي على الفرص التسويقية المتاحة في السوق واستغلالها لصالحه؛
- إحداث التكيف المطلوب للمنتجات المصرفية والمالية الإسلامية مع احتياجات العملاء المتنوعة والمتطورة باستمرار.

- القيام بالتعديلات الدقيقة المطلوبة في الأسعار ونظم التوزيع وأساليب الترويج.

ويمكن للمصارف الإسلامية الاعتماد على ثلاثة أسس للقيام بالتجزئة السوقية والحصول على أجزاء يمكن استهدافها، هي ⁽²⁾:

1- أساس الجغرافيا:

ويعتمد على أماكن تواجد المصارف الإسلامية وفروعها، حيث تجدر دراسة الظروف والمتغيرات والعوامل التي تميز كل منطقة تتواجد بها هذه المصارف من خلال فروعها.

2- أساس المنتجات:

ويعتمد على مزيج الخدمات المصرفية والمالية والتكافلية الذي تقدمه هذه المصارف في السوق، وذلك من حيث أنواعها ومن حيث جودتها.

3- أساس العملاء:

وهم مستهلكو خدمات المصارف الإسلامية ويعتبر هذا المعيار من أهم المعايير وذلك لسببين أولهما الاتجاه الحديث للتسويق الذي أصبح يعتبر العميل نقطة البداية والنهاية لكل نشاطات المصرف، وثانيهما انقسام هذا المعيار بدوره إلى جزأين اعتماداً على السلوك الشرائي العام لأنواع العملاء، الذين ينقسمون إلى عملاء أفراد وعملاء منظمات.

3-1- أسس تجزئة سوق العملاء الأفراد: يوضح الشكل الموالي معظم الأسس التي تؤثر على السلوك الشرائي للأفراد تجاه منتجات المصارف الإسلامية:

(1) محمد محمد إبراهيم، تسويق الخدمات المصرفية العادية والإسلامية، مطابع الولاء، القاهرة، 2004، ص.15.

(2) راجع: سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائحات، المكتب العربي للمعارف، مصر الجديدة، ط1، 2007، ص ص. 113-117.

الشكل رقم (79): أسس تجزئة سوق العملاء المصرفيين الأفراد

الأساس السكاني:	الأساس الجغرافي:
* الدين	* الإقليم أو المنطقة الجغرافية
* السن	* حجم الدولة أو الإقليم
* الجنس	* كثافة السكان
* الجنسية	* المناخ
* الدخل	* نوع السكان
* مستوى التعليم	
* المهنة	
* حجم الأسرة	
* الطبقة الاجتماعية	
* الجيل...	
الأساس النفسي:	الأسس المتصلة بالخدمة:
* خصائص الشخصية	* الهدف من استعمال الخدمة
* نمط الحياة	* المنافع المتوقعة
* درجة الالتزام الشرعي في المعاملات	* الولاء
* الدوافع	* الحساسية للسعر والتكلفة
*	* حجم الاستعمال

المصدر: راجع: سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائحات، المكتب العربي للمعارف، مصر الجديدة، ط 1، 2007، ص.115.

3-2- أسس تجزئة العملاء المنظمات: تستخدم المصارف الإسلامية مجموعة معايير لتجزئة السوق الخاصة

بالمنظمات التي تتعامل معها، وأهم هذه المعايير يبينها الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): معايير تجزئة سوق المنظمات.

معايير التجزئة	البيان
- حجم النشاط	- الاحتياجات المالية، موسمية التدفقات النقدية للمنظمات الكبيرة، الصغيرة.
- نطاق السوق	- السوق المحلي، السوق الإقليمي، السوق الدولي.
- نوع النشاط	- صناعة، تجارة، خدمات، زراعة.
- الاستغلال	- التكنولوجيا، المنتج / العلامة، قدرة المنظمة.
- خصائص أخرى	- موقف المصرف من العميل، ميل العميل (المنظمة) إلى الابتكار، العلاقة مصرف / منظمة، سنوات التعامل...

المصدر: راجع: - كاثرين فيو، مرجع سابق، ص. 118.

- سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 117.

الفرع الثاني: استهداف جزء مصرفي

يقوم المصرف الإسلامي - بعد تجزئة السوق المصرفية إلى أجزاء اعتمادا على أسس ومعايير معينة- باختيار جزء أو أجزاء منها واستهدافها بمجموعة من الخدمات المصرفية والمالية والتكافلية، وحتى تكون عملية الاستهداف ناجحة يجب أن تتوفر على شروط يجب مراعاتها أثناء التجزئة هي⁽¹⁾:

1- قابلية الجزء السوقي للقياس : إذ يجب أن يكون الجزء قابلا للقياس من طرف المصرف الإسلامي وذلك من حيث الحجم والقوة المالية للعملاء الموجودين في كل جزء.

2- إمكانية الوصول للجزء المستهدف: وتعني قدرة المصرف الإسلامي على الوصول للجزء الذي تم اختياره من خلال تقديم خدمات ملائمة لمتطلبات واحتياجات العملاء وقادرة على تحقيق رضاهم وولائهم.

3- استمرارية الجزء المستهدف: إذ يجب أن يكون الجزء المصرفي المختار قادرا على البقاء والاستمرار بخصائصه ومتطلباته لفترة طويلة، وهو ما يمكن أن يبرر توجيه جهود المصرف الإسلامي المالية والتسويقية نحو خدمته.

4- إمكانية خدمة الجزء المستهدف عمليا : بحيث لا يجب أن يكون استهداف الجزء ناجحا نظريا في حين أن الواقع يفرض العديد من العقبات التي تحول دون تصميم المزيج التسويقي الفعال الذي يؤثر على العملاء ويلبي احتياجاتهم بطريقة مقبولة وواقعية.

5- ملائمة التجزئة : إذ يجب أن تكون الأجزاء المصرفية مختلفة عن بعضها البعض من خلال خصائصها وهو ما تؤكد استجاباتها المختلفة اتجاه عمليات المصرف الإسلامي، فالاختلاف هو مبرر التجزئة.

وتوجد خمسة خيارات لاستهداف جزء أو أجزاء سوقية مصرفية وذلك اعتمادا على معيارين هما: معيار المنتج المصرفي ومعيار السوق (العملاء) كما يوضح الشكل الموالي:

(1) المرجع السابق، ص. 118.

الشكل رقم (80): خيارات استهداف السوق المصرفية الإسلامية

M4	M3	M2	M1		M4	M3	M2	M1		M4	M3	M2	M1	
				S1		مراجعة مع الأفراد			S1					S1
				S2		مضاربة مع الأفراد			S2		مضاربة مع الأفراد			S2
المشاركة مع المؤسسات الخدمية	المشاركة مع الأفراد	المشاركة مع المؤسسات الصناعية	المشاركة على المستوى الدولي	S3			المشاركة مع المؤسسات الصناعية		S3					S3
				S4				إعلاج المؤسسات الدولية	S4					S4

التخصص عن طريق المنتج

التخصص الانتقائي

التركيز على ثنائية منتج / سوق

M4	M3	M2	M1		M4	M3	M2	M1	
	مراجعة مع الأفراد	مراجعة مع مؤسسات صناعية	مراجعة دولية	S1		مراجعة مع الأفراد			S1
مضاربة مع مؤسسات خدمية	مضاربة مع الأفراد	مضاربة مع مؤسسات صناعية	مضاربة دولية	S2		مضاربة مع الأفراد			S2
مشاركة مع المؤسسات خدمية	مشاركة مع الأفراد	مشاركة مع مؤسسات صناعية	مشاركة دولية	S3		مشاركة مع الأفراد			S3
ودائع مؤسسات خدمية	ودائع الأفراد	ودائع مؤسسات صناعية	ودائع دولية	S4		ودائع الأفراد			S4

التغطية الشاملة

التخصص عن طريق السوق

S: خدمة المصرف الإسلامي

M: السوق المصرفية (العملاء)

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على أعمال (Philip Kotler)

كما ذكرنا سابقا فإن المصارف الإسلامية تفضل خيار التنوع الكبير في منتجاتها وأسواقها وهو ما يجعلها مصارف شاملة، وتخضع قرارات التغطية الشاملة أثناء استهداف الأجزاء السوقية في هذه المصارف لاعتبارات أخلاقية وتنموية إضافة إلى اعتبارات الربح، أما العوامل المؤثرة على اختيار الجزء المستهدف فهي⁽¹⁾:

- إمكانات وموارد المصرف الإسلامي المادية والمعنوية؛
- درجة نمطية المنتجات المصرفية والمالية الإسلامية؛
- دورة حياة المنتج (الخدمة المصرفية والمالية)؛
- درجة تجانس الأجزاء السوقية المحصل عليها؛
- إستراتيجيات المصارف المنافسة.

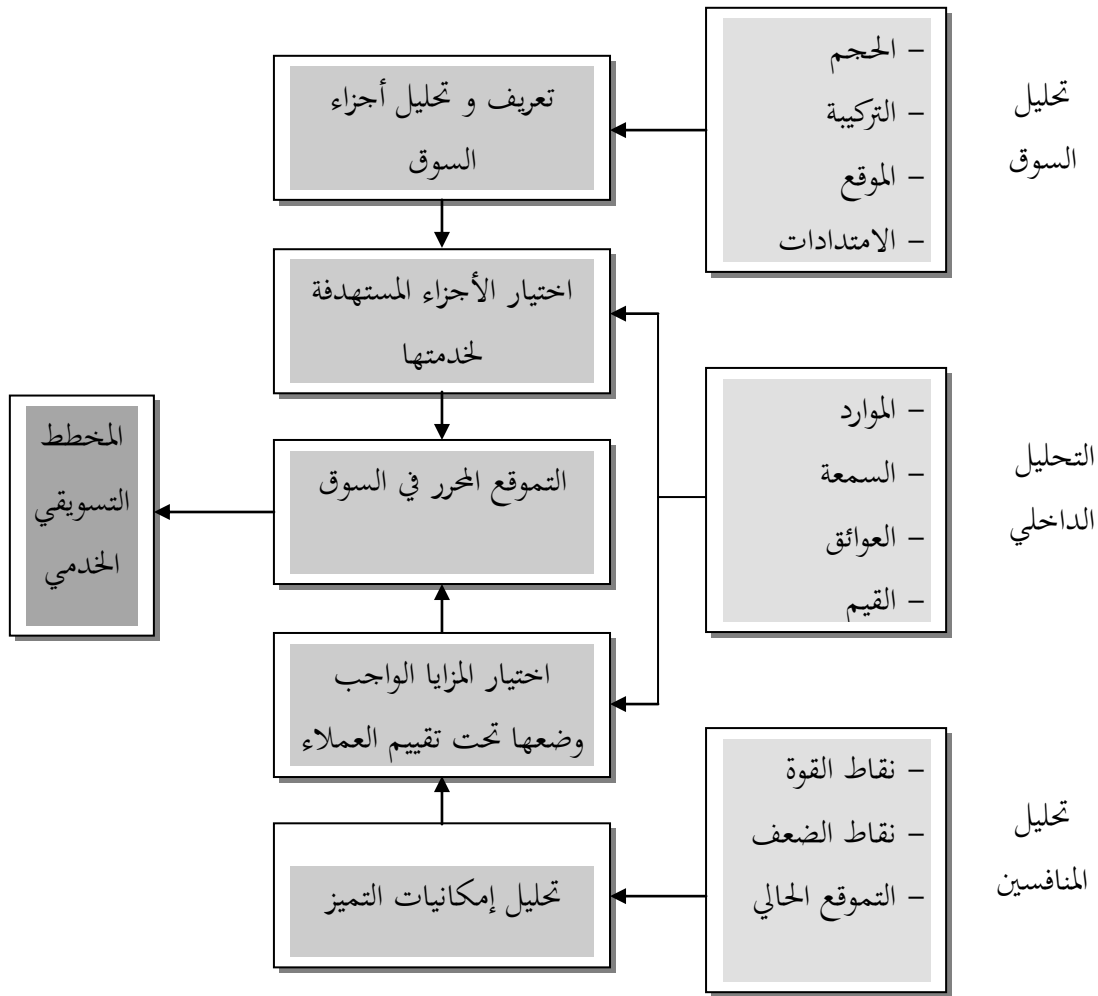
(1) المرجع السابق، ص. 122.

الفرع الثالث: تموقع المصرف الإسلامي

وبعد تجزئة السوق المصرفية واختيار الجزء المستهدف يقوم المصرف الإسلامي بتأمين التموقع الذي يتعلق بمفهوم الخدمات المصرفية والمالية والتكافلية وصورتها في أذهان العملاء وهو ما يمنحها مكانة محدّدة تميزها لديهم، لذلك فإن خدمات المصرف الإسلامي وعلامتها هي محور إستراتيجية التموقع، ومن أهم نقاط الاختلاف التي تركز عليها المصارف الإسلامية لإحداث تموقع فعال في أذهان عملائها:

- العامل الشرعي الذي يؤثر جميع عملياتها ومنتجاتها ويمنعها من مخالفة قواعد الحلال والحرام؛
 - قدرة معيار الربح على تلبية احتياجات العملاء بمستويات أفضل من مستويات معيار الفائدة؛
 - اقتران خدمات التكافل الاجتماعي بالخدمات المصرفية والمالية لهذه المصارف، وهو اقتران غير مقصود ولكنه يؤسس مزايا تميّز المنتجات في أذهان العملاء وتحسن صورة هذه المصارف.
- وفي هذا الصدد يمكن للمصارف الإسلامية دعم وتعزيز تموقعها في أذهان عملائها الحاليين والمحتملين من خلال إرفاق خدماتها ببعض السلع المادية مثلاً أو ببعض الخدمات الإضافية (إجتماعية، ثقافية وعلمية...)، مع التركيز على مفهوم التموقع المتطور الذي تُفتح فيه كل الاحتمالات لإضافة أو إلغاء بعض الخدمات حسب تطور احتياجات العملاء وظروف البيئة المصرفية المحلية والعالمية، خاصة إذا أخذنا التقدم التكنولوجي المتسارع والتنوع في مجال الخدمات والتمويل، وفي الأخير لا يمكن إغفال دور المزيج التسويقي للمصارف الإسلامية في ترسيخ صورة منتجاتها بعد تحديد التموقع الملائم لها.
- والشكل الموالي يوضح مراحل تموقع المصرف الإسلامي في الأسواق :

الشكل رقم (81): مراحل تطوير إستراتيجية تموقع في سوق الخدمات المالية و المصرفية الإسلامية



Source :compare : Christopher Lovelock et Al, Marketing des services, op.cit., P.70.

1- عناصر احتكار القيمة في المصارف الإسلامية:

إن أهم ما يمكن أن يحقق تموقعا جيدا ومستمرًا للمصارف الإسلامية في أذهان عملائها الحاليين والمحتملين، هو التركيز على مجموعة متكاملة من العناصر التي تضمن لهذه المصارف تأسيس قيم متميزة واحتكارها على المدى المتوسط والطويل دون أن يتمكن المنافسون من اختراق هذا الاحتكار، وأهم هذه العناصر ما يلي⁽¹⁾:

1-1- التفرد التكنولوجي : رغم أن التكنولوجيا تتحول بسرعة إلى منتجات رائجة بسبب التطور العلمي الكبير والمستمر، إلا أن تأسيس التفرد التكنولوجي والحفاظ عليه ليس أمرا مستحيلا، ويمكن لحقوق الملكية الفكرية وبراءات

(1) راجع: إدوارد دي بونو، مرجع سابق، ص ص. 116-128.

الاختراع أن يساعد على ذلك، حيث يمكن للمصارف الإسلامية في هذا السياق التركيز على الابتكار في قنوات التوزيع وشبكات الاتصال وحمايتها قانونياً، و هو ما قد يتيح لها إمكانية التفرد التكنولوجي عن المنافسين.

1-2- السيطرة: إن وصول المصارف الإسلامية إلى وضع السيطرة في أسواقها بمنحها قيمة أساسية يصعب على المنافسين اختراقها في أذهان العملاء، فالوصول إلى هذا الوضع يضمن أرباحاً مستقبلية أكيدة لهذه المصارف مصدرها الرئيس هو المكانة التي تحتلها والسمعة المرتبطة بها.

1-3- العلامة التجارية: وهي من أهم الطرق التقليدية للحصول على احتكار القيمة، فالعلامة التجارية ذات أهمية بالغة في ظل تشابه ظروف وإمكانات وإستراتيجيات المنافسين، وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة أن تترافق العلامة التجارية الجيدة مع النوعية الرفيعة لأن وعي العملاء وإدراكهم للقيم الحقيقية هو في ازدياد مستمر، ويمكن للمصارف الإسلامية احتكار القيمة وتحسين توقعها في نظر عملائها من خلال استغلال علاماتها التجارية التي أصبحت شعاراً أساسياً للجودة والمسؤولية والأخلاق في المعاملات المصرفية والمالية.

1-4- التخصص/ التنوع: يمكن للمصارف الإسلامية الاستفادة من مزايا التخصص المتعلقة بالانطلاقة القوية والثابتة في أسواق معينة شرط المحافظة على الجودة الفائقة لمنتجاتها، وفي المقابل يمكن لهذه المصارف في مراحل لاحقة الاستفادة من مزايا التنوع المتعلقة بمضاعفة التفاعل بين النشاطات المتجاورة للحصول على قيم أكبر.

2- دور المسؤولية الاجتماعية في دعم تموقع المصرف الإسلامي:

تشير المسؤولية الاجتماعية للمصرف الإسلامي إلى التزامه بالمشاركة في بعض الأنشطة والبرامج والأفكار لتلبية المتطلبات الاجتماعية للأطراف المترابطة معه والمتأثرة بنشاطه سواء كانت داخلية أو خارجية، بهدف إرضاء الله تعالى، والعمل على تحقيق التقدم والوعي الاجتماعي للأفراد مع مراعاة التوازن وعدالة الاهتمام بمصالح مختلف الفئات⁽¹⁾، ويرتبط تموقع المصرف الإسلامي في أذهان عملائه بالمسؤولية الاجتماعية في شقها الخارجي المتعلق بالاهتمام بقضايا المجتمع ومشكلاته وذلك بهدف⁽²⁾:

- إحياء المنهج الإسلامي في المعاملات المالية والمصرفية؛

- تحقيق أهداف أصحاب المصرف الإسلامي والعاملين به؛

- إشباع الحاجات المالية للعملاء؛

- مراعاة مصالح المجتمع.

لذلك ومن خلال ما سبق يتضح جلياً دور المسؤولية الاجتماعية للمصرف الإسلامي والتي تختلف عن نظريتها في المصارف التقليدية، في تأسيس التموقع المناسب لمنتجاته في أذهان العملاء، حيث تمثل المسؤولية الاجتماعية أولى مراحل بناء مكانة مميزة للمنتجات المصرفية الإسلامية وصورتها لدى العملاء.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص. 421.

(2) المرجع السابق، ص. 435.

المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية التسويقية للمصارف الإسلامية

تواجه المصارف الإسلامية العديد من الخيارات الاستراتيجية التي يعتمد بعضها اعتمادا كاملا على معطيات النشاط التسويقي لذلك تعرف بالخيارات الاستراتيجية التسويقية.

الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة للمصارف الإسلامية

قبل التطرق إلى الإستراتيجيات التسويقية نعرّج على الخيارات الاستراتيجية العامة التي تواجهها المصارف الإسلامية في إطار بيئة تنافسية غنية بالفرص والتهديدات وفي ظل نقاط القوة ونقاط الضعف التي تشوب نشاطها. ويمكن اعتماد نموذج (SWOT) لتحليل الخيارات في هذه المواقف كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (82): إستراتيجيات تحليل (SWOT) في المصرف الإسلامي

إستراتيجية هجومية (إستراتيجيات الفتوحات)	إستراتيجية التقوية والدعم (إعادة التوجه في الغالب)	نقاط القوة
إستراتيجية إعادة التوجه	إيقاف النشاط المصرفي أو المالي المعني (إعادة التوجه)	نقاط الضعف
الفرص		التهديدات

Source : Adapté de : Monique Zollinger et Al, op. cit., P.209.

ويمكن توضيح هذه الخيارات فيما يلي:

1- إستراتيجية إعادة التوجه:

فالمصارف الإسلامية كغيرها من المصارف تتطوّر من خلال دورة تتكون من مجموعة مراحل، وتتخلل تلك المراحل فترات من الانقطاعات التي تفرض تغييرات على مستوى القدرات والإمكانيات حيث يؤدي عدم تكيفها إلى

استمرار عشوائي، لذلك يجب على هذه المصارف التفكير الدائم بمجموعة بدائل احتمالية، وتتطلب إستراتيجية إعادة التوجه الإحاطة بالظروف الجديدة لممارسة النشاطات المصرفية والمالية بمزاياها والتركيز على هذه الأخيرة⁽¹⁾.

2- إستراتيجية التقوية:

تلجأ المصارف الإسلامية إلى مثل هذه الإستراتيجية إذا كانت تمتلك نقاط قوة وتواجه تهديدات في الوقت ذاته، وفي هذه الحالة يمكن الانتقال إلى خانة الهجوم بفتوحات جديدة أو القيام بتوسيع حقل نشاطاتها أو البقاء في وضعها ولكن مع دعم وتقوية نقاط قوتها، فإستراتيجية التقوية تقع بين إستراتيجية إعادة التوجه وإستراتيجية الفتوحات.

3- إستراتيجية الفتوحات:

تعبّر إستراتيجية الفتوحات عن إرادة وقوة مستمرة مع الزمن، وهي تحتاج إلى دعم مجلس الإدارة والالتزام التام للإدارة العامة بالتطبيق وهو ما ينعكس على كل مستويات المصرف الإسلامي، ويمكن أن تكون الفتوحات في عدة مجالات أهمها⁽²⁾:

1-3 مناطق جغرافية جديدة: حيث يمكن للمصرف الإسلامي أن ينشئ فروعاً في مناطق جغرافية جديدة محلية كانت أم دولية، وهذه الإستراتيجية متبعة بكثرة من طرف المصارف الإسلامية التي أصبحت متواجدة في كل أنحاء العالم، بقاراته الخمس (السودان، السعودية، فلسطين، إيران، باكستان، ماليزيا، فرنسا، إنجلترا، ألمانيا، روسيا، سويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية...)، فضلاً عن فتح النوافذ الإسلامية في المصارف التقليدية.

2-3 منتجات جديدة: و يقوم المصرف الإسلامي من خلال هذه الإستراتيجية بإدخال منتجات جديدة وذلك بهدف تحقيق استقرار حركة الودائع وانخفاض مخاطر الاستثمار والتمويل، وهذه الإستراتيجية أيضاً متبعة من طرف المصارف الإسلامية التي يرى فيها المحللون معنى المصارف الشاملة التي تستطيع تقديم كل الخدمات المصرفية والمالية والتكافلية ما لم تخالف مقتضيات الشريعة الإسلامية (إيداع الأموال، التمويل والاستثمار، خدمات الأوراق المالية، أنشطة أمناء الاستثمار...).

3-3 عملاء جدد: ويمكن للمصرف الإسلامي من خلال إستراتيجية الفتوحات فتح أجزاء سوقية جديدة أي استهداف شرائح جديدة من العملاء (أفراد، منظمات صغيرة ومتوسطة، منظمات مصغرة، منظمات دولية، شباب، نساء، حكومات...).

(1) راجع: - شارلز هل وجارث جونز، مرجع سابق، ص. 30.

- Monique Zollinger et Al, op. cit., PP. 209-213.

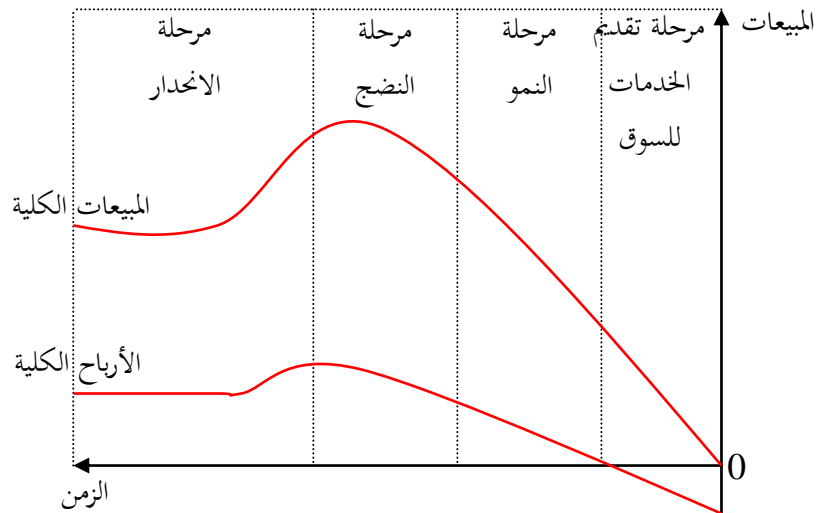
(2) راجع: - يزن خلف سالم العطيات، مرجع سابق، ص. 70-78.

- هشام جبر، التسويق المصرفي، ص. 133-144.

الفرع الثاني: إستراتيجيات دورة حياة الخدمات في المصارف الإسلامية

تفرض مراحل دورة حياة الخدمات المصرفية والمالية على المصارف الإسلامية تبني إستراتيجيات مختلفة تبعا لكل مرحلة من مراحل دورة الحياة ، فالخدمات في هذه المصارف كباقي المنتجات تتميز بدورة حياة مكونة من أربع مراحل رئيسة يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (83): دورة حياة الخدمة في المصارف الإسلامية



المصدر: راجع: محمد بهاء الدين خانجي، مرجع سابق، ص. 20.

ويمكن تلخيص خصائص كل مرحلة من المراحل الأربع فيما يلي⁽¹⁾:

1- مرحلة التقديم:

وهي مرحلة بطيئة تتميز بنمو ضعيف للمبيعات نظرا لحداثة الخدمة التي تجعل تعرّف العملاء عليها تدريجيا، ويكون الربح في هذه المرحلة سالبا (خسارة) بسبب النفقات الكبيرة للترويج والتوزيع والأبحاث والتطوير ونظم المعلومات، ويعتمد طول مرحلة التقديم في المصارف الإسلامية على درجة قبول العملاء للخدمة الجديدة أي على قدرتها على اختراق الأسواق المصرفية والمالية.

2- مرحلة النمو:

وتتميز هذه المرحلة بازدياد المبيعات حيث يتعرف عدد أكبر من العملاء على الخدمة الجديدة ويقدمون على الاستفادة منها، ويؤدي الارتفاع النسبي للأرباح إلى دخول بعض المنافسين من المصارف الأخرى التي تقوم بتقديم خدمات مماثلة، وتكون الخدمة في هذه المرحلة مربحة بسبب المنافسة المحدودة وارتفاع المبيعات.

(1) محمد بهاء الدين خانجي، مرجع سابق، ص. 21-23.

3- مرحلة النضج:

تستقطب ربحية الخدمة في مرحلة النمو منافسة كثيفة لعدد كبير من المنافسين، وتتميز مرحلة النضج بتباطؤ معدل نمو المبيعات وذلك راجع لتقلص الحصة السوقية لكل منافس حتى الداخل الأول للسوق (أول مصرف عرض الخدمة)، لذلك يلجأ المنافسون إلى تكثيف الأساليب الترويجية لرفع الطلب وهو ما يخفض الأرباح أكثر بسبب ارتفاع التكاليف وانخفاض الأسعار.

4- مرحلة الانحدار:

وتبدأ هذه المرحلة عند الانحسار الملحوظ للمبيعات الكلية للخدمة المصرفية أو المالية، وترجع أسباب ذلك الانحسار إلى تقديم خدمات جديدة بديلة للخدمة الحالية أو إلى بعض العوائق التشريعية والقانونية والاجتماعية... ويتعين على المصارف الإسلامية أن تكون سباقة ومبتكرة في إيجاد أساليب إطالة مدة حياة خدماتها المصرفية والمالية وذلك من خلال التركيز على عوائد الدخول بالنسبة للمنافسين المحتملين أو من خلال تعديل وتطوير خدماتها باستمرار أو من خلال التركيز على العملاء وتشجيعهم على زيادة استخدامهم لخدماتها، وذلك اعتماداً على إستراتيجيات متكاملة مكيفة مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة تلك الخدمات، نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): إستراتيجيات دورة حياة الخدمة في المصرف الإسلامي

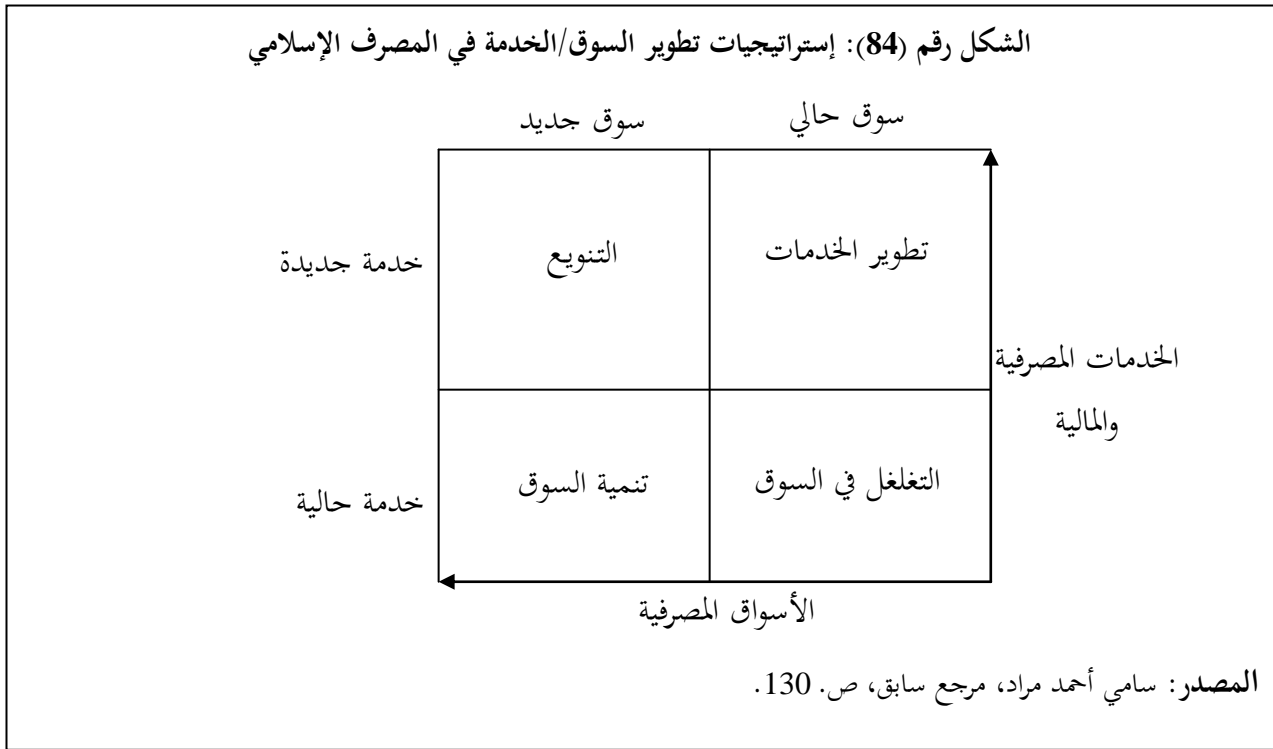
البيان	مراحل دورة الحياة			
	التقديم	النمو	النضج	الانحدار
المبيعات	منخفضة	ترتفع بمعدل كبير	ترتفع بمعدل بطيء وتصل للقمة	تنخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة للعميل الواحد	متوسطة للعميل الواحد	منخفضة للعميل	منخفضة للعميل
الأرباح	سالبة	ترتفع	مرتفعة	منخفضة
العملاء	الابتكاريون	أوائل المتبنين	الأغلبية	المتأخرون
المنافسون	عدد محدود	يرتفع العدد نسبياً	يرتفع أكثر	ينخفض
الأهداف التسويقية	التعريف بالخدمة المصرفية أو المالية لتجريبها	بناء المركز التنافسي	زيادة الأرباح والحفاظ على المركز التنافسي	تقليل التكاليف ودراسة احتمال الاستغناء عن الخدمة
إستراتيجيات الخدمة المصرفية أو المالية	تقديم خدمة رئيسية	تقديم أشكال من الخدمة	التركيز على العلامة التجارية وأشكال متعددة للخدمة	الاستغناء عن الأشكال الضعيفة للخدمة

إستراتيجيات التسعير	التكلفة + الربح	التمكن من السوق والسيطرة التامة	التركيز على السعر لمواجهة المنافسة	تخفيض السعر لحماية الحصص السوقية
إستراتيجيات التوزيع	توزيع انتقائي في المركز الرئيسي أو بعض الفروع	توزيع واسع	توزيع شامل	توزيع انتقائي
إستراتيجيات الترويج	إعلان هادف للتعريف بالخدمة أمام العملاء الابتكاريين	الاهتمام بكل شرائح العملاء	التركيز على الفروقات والمنافع التي يقدمها المصرف الإسلامي	انخفاض نسبي لمعدل الإعلان
	استخدام مكثف لتنشيط المبيعات وتشجيع الخدمة المصرفية أو المالية	انخفاض معدل تنشيط المبيعات	ارتفاع معدل تنشيط المبيعات لتشجيع تحول العملاء للمصرف الإسلامي	انخفاض تنشيط المبيعات

المصدر: راجع: سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص ص. 137-139.

الفرع الثالث: إستراتيجيات تطوير السوق / الخدمة في المصارف الإسلامية

ويمكن أن تواجه المصارف الإسلامية خيارات إستراتيجية أخرى اعتمادا على معياري: التجديد في الأسواق المصرفية، التجديد في الخدمات المصرفية والمالية وهو ما ينتج أربع خيارات توضحها المصفوفة التالية:



ونوضح هذه الإستراتيجيات فيما يلي⁽¹⁾:

1- إستراتيجية التغلغل في السوق:

حيث يبحث المصرف الإسلامي عن طرق زيادة حصته السوقية في أسواقه الحالية ويكون ذلك من خلال:

- تحفيز العملاء على رفع حجم تعاملاتهم مع المصرف الإسلامي؛
- جذب عملاء المصارف التقليدية.

2- إستراتيجية تنمية السوق:

حيث ينبغي على المصرف الإسلامي البحث عن أسواق جديدة وعملاء جدد يمكن الوفاء باحتياجاتهم المالية والمصرفية عن طريق خدماته الحالية، ويتم ذلك من خلال فتح فروع جديدة في مناطق أخرى.

3- إستراتيجية تطوير الخدمات:

ويلجأ المصرف الإسلامي لهذه الإستراتيجية للتقدم على منافسيه والاستفادة من مزايا المتحرك الأول، ويأخذ تطوير الخدمات المصرفية والمالية، الأشكال التالية:

- تطوير جودة الخدمات المقدمة للعملاء لدعم الثقة المتبادلة؛
- تحسين مواصفات الخدمة لزيادة المنافع المتوقعة منها؛
- تعديل أساليب تقديم الخدمات باستخدام التكنولوجيا الحديثة أو باستخدام إدارة العلاقة مع العملاء.

4- إستراتيجية التنوع في الخدمات:

حيث يركز المصرف الإسلامي على التعامل مع خدمات جديدة وعملاء جدد بالنسبة له، كتحويله لممارسة نشاط التأمين، أو دخوله مجال العقارات، السفر...، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق اقتصاديات الحجم، وتخفيض المخاطر المحتملة من خلال توزيعها على مجالات عدة.

المبحث الثالث: المصادر التسويقية التنافسية في المصارف الإسلامية

إن مصادر تحقيق المزايا التنافسية في المصارف هي أربعة: الاستجابة لاحتياجات العملاء، جودة الخدمات، كفاءة الأداء المصرفي، الابتكار والتجديد في الخدمات المصرفية، وكلها تنطبق على المصارف الإسلامية وهو ما يتناوله هذا المبحث لكن مع التركيز على المصادر ذات الطبيعة التسويقية.

المطلب الأول: الاستجابة لاحتياجات العميل

المطلب الثاني: جودة الخدمات في المصرف الإسلامي

المطلب الثالث: الابتكار في المصارف الإسلامية

(1) راجع: سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص ص. 131-133.

المطلب الأول: الاستجابة لاحتياجات العميل

يمثل العميل محور نشاط المصارف الإسلامية والمؤشر الأول لحساب احتمالات البقاء والنمو، لذلك فهو يحتاج إلى عناية خاصة واهتمام متواصل من طرف هذه المصارف.

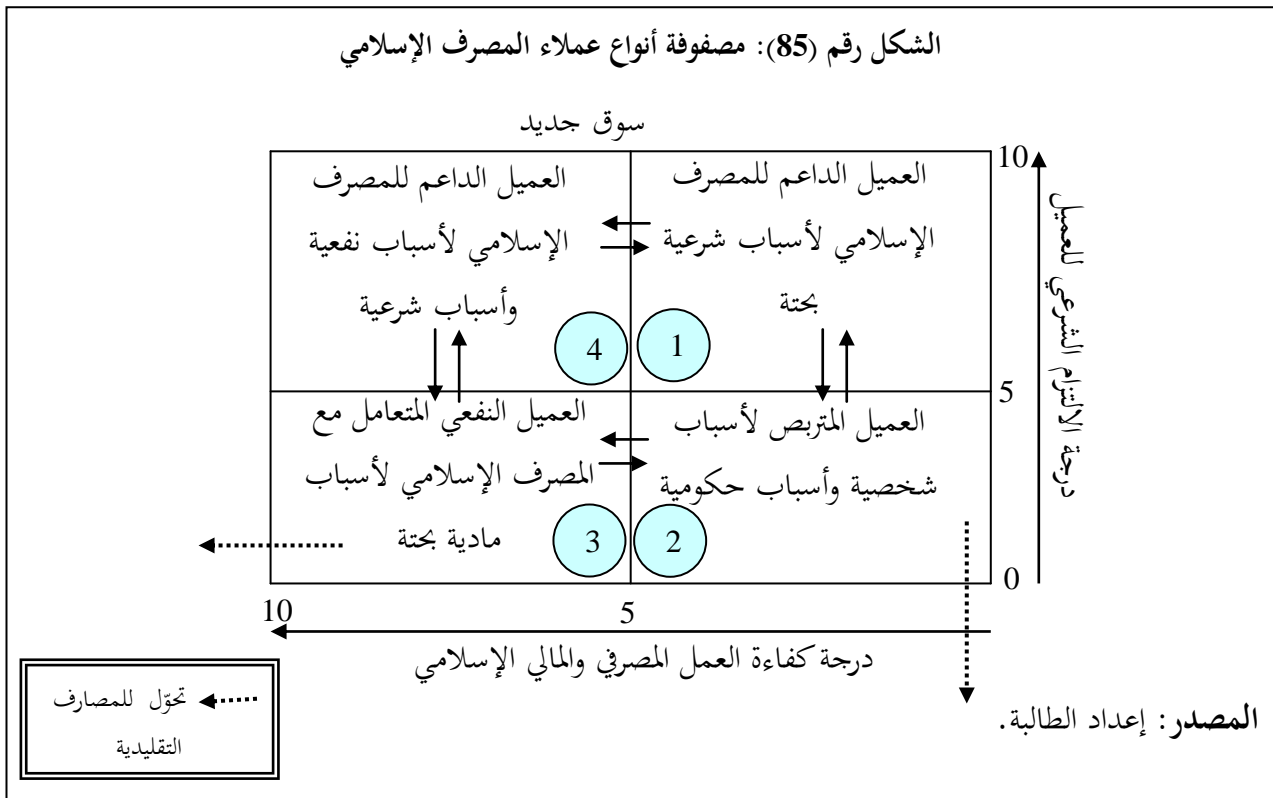
الفرع الأول: مصفوفة عملاء المصارف الإسلامية

على اعتبار توافر الكفاءة الشرعية في المصارف الإسلامية، ينقسم عملاء هذه المصارف إلى عدة أنواع تبعا لمتغيرين أساسيين هما:

- العامل المصرفي الذي يتضمن درجة كفاءة أداء كل العمليات المصرفية والمالية في هذه المصارف ويأخذ قيمة تقديرية من 1 إلى 10؛

- العامل العاطفي الذي يتضمن درجة إيمان العملاء برسالة المصرف الإسلامي وخصوصيته الشرعية ويأخذ قيمة تقديرية من 1 إلى 10.

والمصفوفة الموالية توضح أنواع العملاء تبعا لهذين العاملين:



ومن خلال المصنوفة السابقة فإننا نميز بين أربعة أنواع من عملاء المصارف الإسلامية هي:

1- العملاء الداعمون للمصارف الإسلامية لأسباب شرعية:

وهم الفئة التي تتميز بالتزام شرعي تام بقواعد الحلال والحرام في معاملاتها المصرفية والمالية وهي تتعامل مع المصارف الإسلامية لإشباع هذه الحاجات الشرعية بالدرجة الأولى وتستمر في التعامل حتى لو كان أداء هذه المصارف أقل من المستوى المرضي، وهذه الفئة معرضة للتحوّل للفئة (2) أي التحوّل إلى عملاء متربصين وذلك في حالة انخفاض درجة التزامها الشرعي وغياب البدائل كما يمكن أن تتواجد في الخانة (4) إذا كان الأداء المصرفي لهذه المصارف ممتازا ولكن مع عدم الاهتمام كثيرا بهذا الجانب.

2- العملاء الداعمون للمصارف الإسلامية لأسباب شرعية وأخرى نفعية:

وهم يمثلون الفئة التي تتميز بالتزام شرعي بقواعد الحلال والحرام في معاملاتها ولكن مع مراعاة الكفاءة المصرفية والمالية للمصارف الإسلامية، وهذه الفئة يمكن أن تتحوّل إلى الفئة (1) إذا تخلت عن نظرتها النفعية على افتراض تراجع أداء هذه المصارف، كما يمكن أن تتحوّل إلى الفئة (3) إذا تراجع التزامها الشرعي وطغت عليها النظرة النفعية في المعاملات.

3- العملاء النفعيون:

وهم يمثلون الفئة التي تتعامل مع المصارف الإسلامية لأسباب مادية بحتة أي أنها تتعامل على أساس الكفاءة المصرفية والمالية دون الاهتمام بالجانب الشرعي، لذلك فإن هذه الفئة معرضة للتحوّل عن المصارف الإسلامية تماما والتعامل مع المصارف التقليدية إذا كانت أكثر كفاءة حيث أن هذه الفئة قد تضم الأفراد المسلمين غير المطبقين كما قد تضم غير المسلمين، ويمكن أيضا لهذه الفئة أن تتحوّل إلى الفئة (4) إذا ارتفع لديها الوازع الشرعي، كما يمكن أن تتحوّل إلى الفئة (2) إذا لم تتواجد لديها بدائل للتعامل مع المصارف التقليدية مثلا (حالة أسلمة النظام المصرفي مثل السودان، إيران وباكستان).

4- العملاء المتربصون:

وهم يمثلون الفئة التي لا تجد خيارات إلا أن تتعامل مع المصارف الإسلامية أو أنها تنتظر الفرص الملائمة للتحوّل إلى الفئة (1) إذا ارتفع لديها الوازع الشرعي، أو التحوّل إلى الفئة (3) إذا ارتفعت كفاءة الأداء المصرفي والمالي في المصارف الإسلامية أو التوقف عن التعامل مع هذه المصارف تماما أو البقاء في الخانة (2) إما لعدم وجود مصارف أخرى يمكن التعامل معها (حالة أسلمة النظام المصرفي والمالي) أو استجابة لعامل الوفاء والولاء لديها رغم انعدام الأسباب الموضوعية والعاطفية، وهو عامل راجع لطبيعة الشخصية.

ويجب على المصارف الإسلامية أن تستخدم مزيجا متكاملا من السياسات والاستراتيجيات لجذب كافة أنواع العملاء من جميع الفئات مع الحفاظ على العملاء الموجودين، لذلك فهي مطالبة بالاستمرار في مسارها الشرعي لأنه لا يعتبر عاملا منفردا للعملاء بل بالعكس فهو يعمل على جذب الفئة (1) والفئة (4) إضافة إلى تحسين كفاءة أدائها المصرفي والمالي التي تعمل على جذب الفئة (3) والمحافظة على الفئة (4) وحل مشكلات الفئة (2) من العملاء.

- وتوجد أربع إستراتيجيات محتملة يمكن ترتيبها أولويا لجذب الفئات الأربع من العملاء هي:
- إستراتيجية التوحيد الفقهي وتجنب الخلافات بالنسبة للابتكارات على جميع أشكالها؛
 - إستراتيجية دعم الجودة الشرعية لمنتجات المصرف الإسلامي؛
 - إستراتيجية دعم التموقع الأخلاقي في أذهان العملاء؛
 - إستراتيجية تطوير الكفاءة المصرفية والمالية والإدارية لتأكيد الكفاءة الشرعية.

الفرع الثاني: علاقة المصرف الإسلامي بالعملاء

تقوم المصارف التقليدية بتجميع الودائع والمدخرات وتوظيفها في عمليات الاقتراض أو عمليات أخرى مقابل معدلات فائدة معينة، لكن عدم استخدام الفائدة من طرف المصارف الإسلامية جعلها تتجه نحو خيار آخر هو خيار المشاركة مع العملاء في الأرباح والخسائر حسب قاعدتي الغنم بالغرم والخراج بالضمان في شق الودائع وشق توظيف الأموال، فالعمليل بالنسبة للمصرف الإسلامي هو شريك يحصل على الأرباح بقدر استعداده على تحمل المخاطر والخسائر، حيث تنشأ عن هذه العلاقة التعاقدية المزدوجة صراعات بين الطرفين حول المنافع المحصّلة يكون فيها المصرف الإسلامي الأكثر استفادة لأنه لا يضمن عوائد ثابتة لعملائه⁽¹⁾، وهو في المقابل أيضا يساهم من خلال إدارته الفعالة وتوظيفه الكفء للأموال في تحقيق منافع معتبرة لعملائه وهو ما يجعلهم في الغالب يستمرون في التعامل معه. ويمكن للمصرف الإسلامي إتباع العديد من السياسات لتشجيع تعامل عملائه معه أهمها⁽²⁾:

1- على المستوى التعاقدي: ويمكن في هذا السياق القيام بما يلي:

- تخفيض أجور وعمولات المعاملات المصرفية والمالية؛
- رفع نسبة مشاركة الودائع الاستثمارية لديه في الأرباح؛
- رفع نسبة الأرباح على الودائع الاستثمارية المرغوب بزيادتها؛
- زيادة عمليات منح الجوائز التشجيعية لكل أنواع الحسابات المفتوحة لديه وذلك ضمن الضوابط الشرعية؛
- تسهيل إجراءات التعامل مع المصرف وتقديم خدمات متميزة.

2- على المستوى الترويجي: ويمكن في هذا السياق الاعتماد على الدور الدعوي والإعلامي وذلك لكون العمل

المصرفي الإسلامي مؤسسا على الهوية الإسلامية، وهو ما يجعل المصرف الإسلامي يستمد قوته من المتعاملين المؤمنين برسائلته وفلسفته، وهو ما يفسر ضرورة اهتمام المصارف الإسلامية بالندوات والدورات التثقيفية والبرامج التلفزية، وإصدار المجلات المتخصصة والدوريات في هذا المجال والهدف هو نشر الوعي بين أوساط المسلمين والتعريف بهذه المصارف ونشاطاتها لغير المسلمين.

⁽¹⁾ Lachemi Siagh, op.cit., PP. 190-191.

⁽²⁾ راجع: - محمد بهاء الدين خانجي، مرجع سابق، ص. 38.

- أحمد سليمان خصاونه، مرجع سابق، ص. 297.

الفرع الثالث: نموذج رضا عميل المصرف الإسلامي

يمثل رضا العميل المصرفي سرّ استمرار نشاط المصارف الإسلامية، لذلك يتعين على هذه الأخيرة الاهتمام بشكل خاص بهذه النقطة المفصلية وذلك في إطار سيرورة مستمرة من الجهود الرامية إلى توفير أقصى إشباع لحاجات عملائها من جهة وتدارك الإخفاقات ومعالجتها بسرعة من جهة أخرى، وذلك من خلال التركيز على النقاط التالية⁽³⁾:

1- توقعات العملاء:

تجد المصارف الإسلامية نفسها أمام مزيج معقد من الانتظارات التي يأمل العملاء أن تتحقق عن طريق التعامل معها، وإشكالية انتظارات العملاء تزداد تعقيدا بالنسبة لهذه المصارف بسبب عدة عوامل هي:

1-1- العامل الشرعي: الذي يجعل العملاء يتوقعون الحصول على منافع مصرفية ومالية وتكافلية تكون أقرب ما يكون للعدالة وأبعد ما يكون عن الظلم، والواقع أن العملاء لا يشعرون دائما ببلوغ توقعاتهم وانتظاراتهم وذلك لأسباب شخصية أو بسبب تقصير هيئة الرقابة الشرعية.

1-2- العامل المصرفي والمالي: الذي يجعل العملاء ينتظرون كفاءة عالية للمصرف الإسلامي في عملياته الإدارية، المصرفية والاستثمارية، وهو ما ينعكس على العوائد والمنافع التي يتحصلون عليها مقابل التعامل معه، والعملاء هنا أيضا لا يشعرون دائما ببلوغ توقعاتهم وانتظاراتهم خاصة في ظل تعقد الظروف والمتغيرات وتعدد التأثيرات المتبادلة بين المصرف وبيئته، وتنوع المخاطر وهو ما يصعب على العملاء فهمه وتقديره بالشكل المناسب.

2- أداء المصرف الإسلامي:

وفي ظل تعقد البيئة المصرفية واضطرابها وتعدد النشاطات المصرفية والمالية والتكافلية وتنوعها، يجد المصرف الإسلامي نفسه مضطرا للتعامل مع كم هائل من المتغيرات التي تعمل في غالب الأحيان على التأثير السلبي على أدائه العام، وهو ما قد يؤثر على علاقاته مع عملائه بصورة خاصة، لذلك يقع على عاتق الإدارة في المصرف أعباء كثيرة ناتجة عن محاولات التوليف بين مصالح كل الأطراف الفاعلة (مساهمون، إداريون، عملاء، موظفون، المصرف المركزي، الحكومة...) حيث يؤثر تجاذب المصالح على عدم تطابق أداء المصرف تجاه عملائه مع انتظاراتهم منه.

3- القيم المدركة:

يحاول العملاء تحسّس القيم والمنافع التي حققوها من جراء تعاملهم مع المصرف الإسلامي، فكلما توفرت مزايا ملموسة وغير ملموسة أدرك العملاء مكانة الخدمة وارتفعت القيمة المدركة لها من قبلهم، وفي هذا السياق يمكن

(3) راجع: - محمد بهاء الدين خانجي، مرجع سابق، ص. 37.

- سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص. 244-246.

- عبد الله إبراهيم عبد الله عبد الرحمن، سياسة التسويق المصرفي في المصرف الإسلامي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 1997، ص. 120-122.

- Monique Zollinger et Al, op. cit., PP.85-86.

- Alexandre Kamyab Samii, op. cit., P. 133 ; 150.

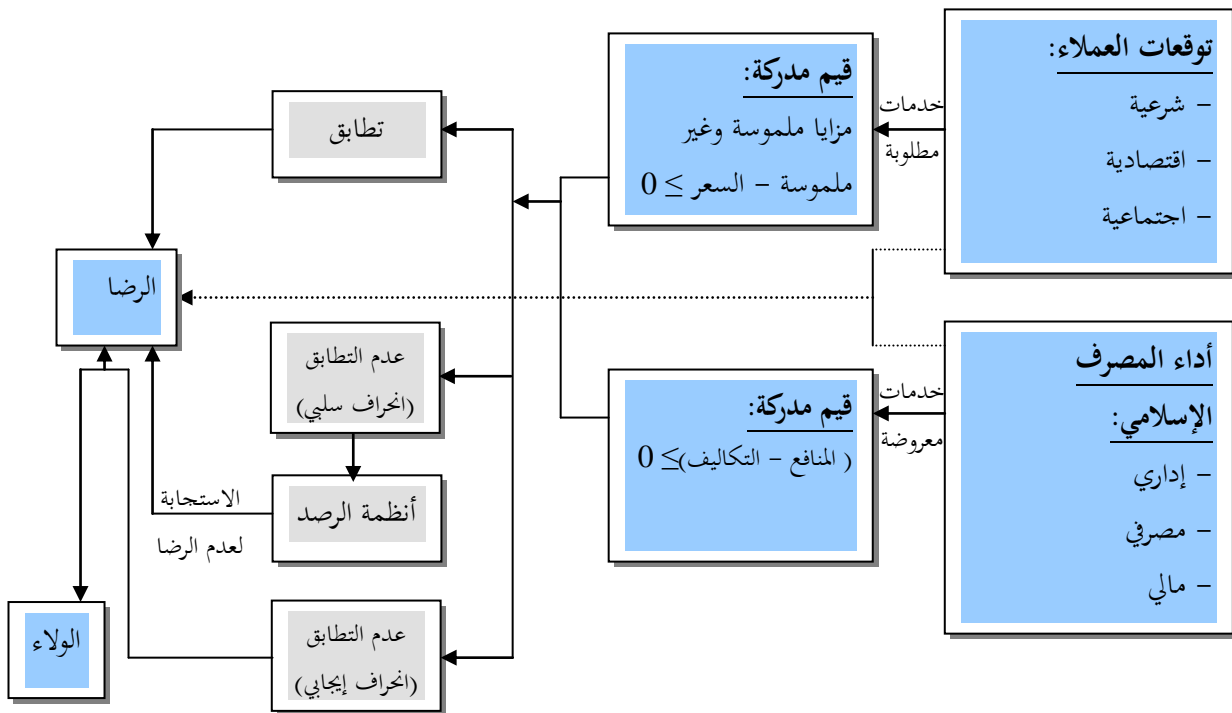
للمصرف أن يقلل من حساسية العميل للسعر والتكاليف وذلك من خلال تمييز منتجاته الخدمية وربطها بمنتجات أخرى، أو إضافة منافع أخرى غير مسعرة...

4- أنظمة الرصد:

ونظرا للطبيعة البشرية المعقدة لمتغير العملاء، يجد المصرف الإسلامي نفسه مضطرا إلى توفير نظام مرّن يمكنه من الاستجابات السريعة لحالات الاستياء وعدم الرضا على الخدمات المقدمة والمنافع المحصلة وذلك بالشكل المناسب، ويتم من خلال تبني مفهوم اليقظة التسويقية المدعومة بأنظمة الرصد (التغذية الراجعة وأنظمة معالجة الشكاوي)، وهو ما من شأنه توجيه العمل نحو الاستجابات الصحيحة التي تحقق رضا العملاء.

والنموذج الموالي يوضح سيرة رضا العميل في المصارف الإسلامية:

الشكل رقم (86): نموذج رضا عميل المصرف الإسلامي



المصدر: إعداد الطالبة

إن قيام المصارف الإسلامية بأداء جيد منذ البداية والمعرفة المسبقة والدقيقة لانتظارات العملاء وامتلاك أنظمة رصد الانحرافات والاستيلاءات بشكل فعال، كلها عوامل تساهم في نجاح سيرة تحقيق رضا العميل وهو ما يؤدي استمراره في الأجل المتوسط والطويل إلى بناء مزايا تنافسية قد يصعب على المنافسين مجاراتها بذات النجاح خاصة إذا ارتبطت بعنصر الولاء.

المطلب الثاني: جودة الخدمات في المصارف الإسلامية

تمثل الجودة إحدى أهم المصادر التي تراهن عليها المنظمات الخدمية ومنها المصارف الإسلامية، حيث يمكن اعتبار الجودة من أكثر المصادر قدرة على بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

الفرع الأول: أبعاد الجودة في المصارف الإسلامية

تميل أغلب تعاريف الجودة إلى أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء، وتتمثل أهم أبعاد جودة خدمات المصارف الإسلامية التي تستلهم من بوصلة الشريعة مبدأي: الإتقان والإحسان أثناء العمل⁽¹⁾، فيما يلي⁽²⁾:

1- **درجة الثقة والمصادقية في الأداء:** وتعني التلاؤم في الأداء وإنجاز الخدمات كما تم الوعد بها، بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة.

2- **الإشباع الروحي:** ويعني موافقة الخدمة المقدمة في مضمونها وأسبابها ونتائجها لمقتضيات الشريعة الإسلامية.

3- **سرعة الاستجابة:** وتعني الرد السريع على احتياجات العملاء والحساسية العالية تجاه رغباتهم إضافة إلى سرعة تصحيح الأخطاء.

4- **القدرة:** وتعكس القدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توفر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وامتلاك كافة المهارات الضرورية لأداء الخدمات بشكل سليم...

5- **الوصول للخدمة:** ويشير إلى كل ما من شأنه تيسير الحصول على الخدمة (ملاءمة ساعات العمل، عدد كاف من منافذ توزيع الخدمات المصرفية، موقع المصرف الإسلامي، عدد آلات الصرف الآلي...).

6- **الاتصال:** ويعني دوام واستمرار إمداد العملاء بالمعلومات الضرورية لهم والتفاعل الإيجابي معهم (الحوار، الإنصات، الإرشاد، الإقناع...).

7- **الفهم:** ويعكس جهود التعرف على احتياجات العملاء ودرجة ملاءمة الخدمة لهم، إضافة إلى الاهتمام الشخصي بالعميل.

8- **اللباقة:** وتعني قدرة مقدم الخدمة على احترام الآخرين ومعاملتهم بود.

9- **النواحي المادية الملموسة:** وتشير إلى التسهيلات المادية، المعدات، العاملين، التكنولوجيا، تصميم المباني...

(1) راجع: أشرف عبد السلام عبد المجيد، إدارة الجودة الشاملة في الإسلام، دار الوفاء، المنصورة، ط1، 2007، ص. 67 وما بعدها.

(2) سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص. 235-236.

الفرع الثاني: قياس جودة الخدمات في المصارف الإسلامية

توجد على العموم خمسة أبعاد رئيسة لقياس جودة الخدمات المصرفية والمالية الإسلامية هي⁽¹⁾:

- **الملموسية**: وتمثل الجوانب الملموسة المتعلقة بالخدمة مثل: مباني المصارف والتقنيات الحديثة المستخدمة فيها والتسهيلات الداخلية والتجهيزات ومظهر الموظفين...
- **الاعتمادية**: وتعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمات في الوقت الذي يطلبونها فيه وبدقة ترضي توقعاتهم، كما تعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته اتجاه العملاء.
- **الاستجابة**: وتمثل القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء وشكاويهم وحلها بسرعة وكفاءة.
- **الأمان**: ويشير إلى خلو الخدمة من الخطأ والاطمئنان لها نفسياً ومادياً.
- **التعاطف**: ويشير إلى إبداء روح الصداقة وإشعار العميل بأهميته.

وحتى يتسنى معرفة مستوى جودة الخدمة المصرفية، تجدر معرفة المستويات الخمسة للجودة في المصارف الإسلامية وهي⁽²⁾:

- 1- **الجودة المتوقعة**: وهي المستوى الذي يتوقع العملاء الحصول عليه أثناء تعاملهم مع المصرف الإسلامي.
 - 2- **الجودة المدركة**: وهي ما تدركه إدارة المصرف الإسلامي في نوعية الخدمات التي تقدمها لعملائها وهي تعتقد أنها تشبع احتياجاتهم بشكل ملائم.
 - 3- **الجودة الفنية**: وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل الموظفين وهي مقيدة بالموصفات النوعية للخدمات المقدمة.
 - 4- **الجودة الفعلية**: وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة وهي تعبر عن مدى قدرة المصرف على استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل مرض للعملاء.
 - 5- **الجودة المرجوة**: وتعبر عن مدى رضا العملاء الممكن عند تلقيهم لخدمات المصرف الإسلامي.
- ويرافق هذه المستويات الخمسة للجودة مفهوم مهم هو الجودة الشرعية التي تهتم بدرجة توافق المنتجات والمفاهيم مع مقاصد الشريعة الإسلامية.

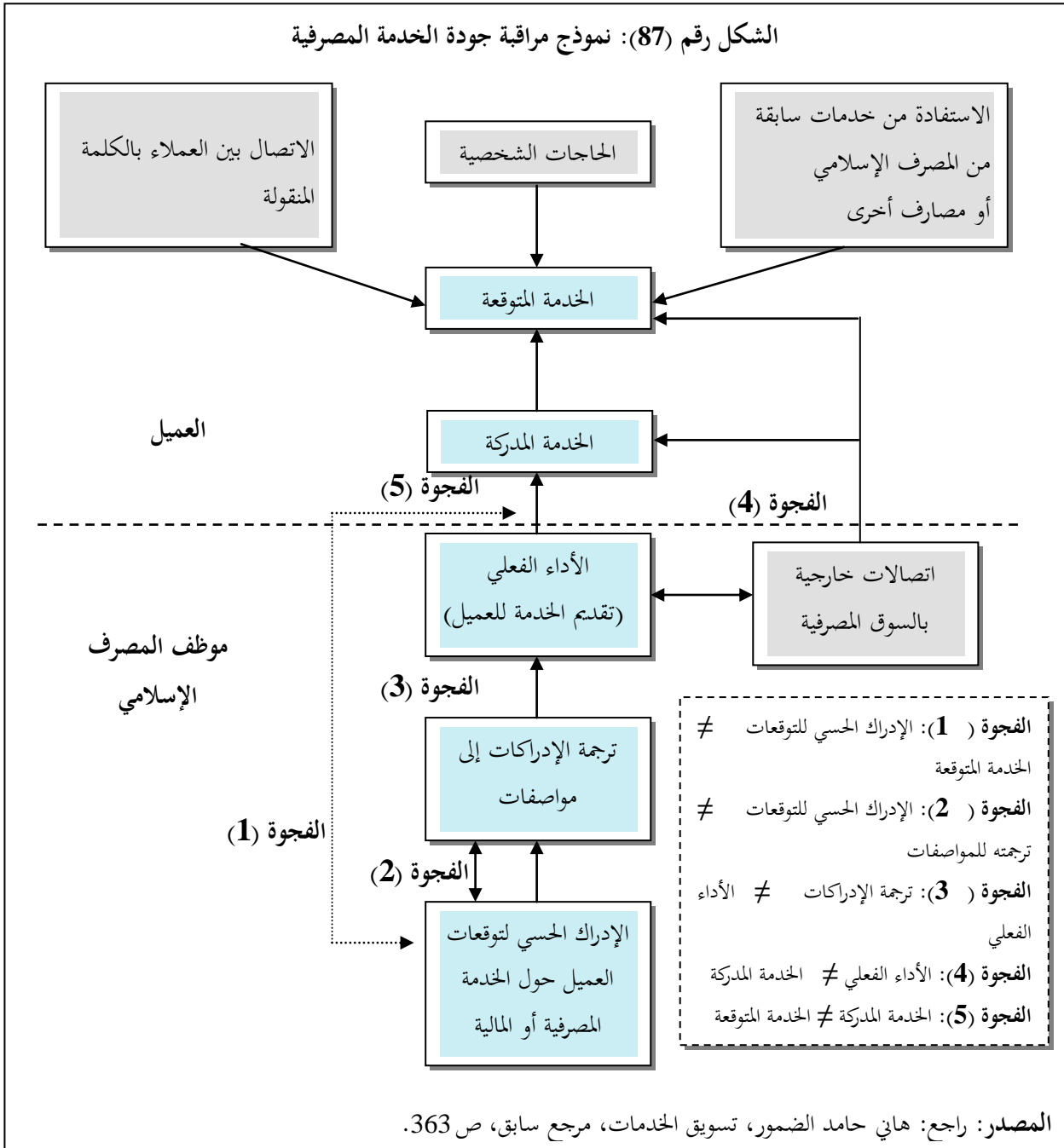
ويمكن للمصارف الإسلامية استخدام النموذج الذي طوره (Berry) وزملاؤه عام 1985 لتحليل مصادر الخلل في الخدمات والتي تؤثر على مستوى جودتها، حيث حدد النموذج خمسة مصادر للخلل عرفت بالفجوات كما يوضح الشكل الموالي:

(1) صلاح عبد الرحمان مصطفى الطالب ، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة جرش الأهلية، في الموقع الإلكتروني:

http://www.Kantakji.com/Fiqh/Files/Banks/33Swf بتاريخ 22/12/2009.

(2) المرجع السابق.

الشكل رقم (87): نموذج مراقبة جودة الخدمة المصرفية



ومن خلال تحديد مواطن الخلل في الخدمات يمكن للمصرف الإسلامي القيام بالاستجابات التصحيحية اللازمة على مستوى الفجوة المعنية للوصول في النهاية إلى التطابق التام بين الخدمات المصرفية والمالية المقدمة من طرفه وتلك المتوقعة من طرف عملائه.

الفرع الثالث: واقع جودة الخدمات في المصارف الإسلامية

تواجه المصارف الإسلامية بعض العقبات التي قد تحول دون تقديم خدمات عالية الجودة، نذكر منها (1):

- نقص الموارد البشرية المؤهلة التي تؤمن برسالة المصارف الإسلامية؛
- سوء الفهم واسع الانتشار بين الجمهور حول بعض الخدمات المصرفية الإسلامية مثل عمليات المراجعة، القرض الحسن...؛
- الشكوك الموجودة حول قيام المصارف الإسلامية بالتعامل مع المصارف التقليدية والتخوف من انطواء تلك العمليات على فوائد؛
- نقص الموارد التكنولوجية، حيث وجدت المصارف الإسلامية نفسها أمام طلب كبير غير متوقع لم تكن قادرة على مواكبته تكنولوجيا (آلات، فروع، وسائل الاتصال...).
- افتقار المصرفية الإسلامية إلى النضج الذي يوفر مزايا عديدة على مستوى التكاليف، الجودة، الرتبة التنظيمية والثقافة المؤسسية، وذلك لكونها منظمات حديثة النشأة على عكس المصارف التقليدية التي وصلت إلى مرحلة النضج منذ زمن طويل.
- وحتى تتمكن المصارف الإسلامية من الارتقاء بجودة خدماتها المصرفية والمالية، يتعين عليها الاهتمام الجاد بمجموعة مداخل وأساليب ضرورية أهمها (2):
- العمل على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية المؤهلة شرعياً ومصرفياً وإدارياً؛
- تطبيق التسويق الداخلي الذي يعتبر العامل داخل المصرف بمثابة عميل، ويؤدي تبني هذا المفهوم إلى زيادة درجة الرضا والتحفيز لدى العاملين بالمصرف الإسلامي؛
- سرعة الاستجابة لمشكلات العملاء وهو ما يرفع درجة ولائهم للمصرف الإسلامي ويجندهم كوسائل دعائية مجانية له؛
- توفير كافة المعلومات الضرورية عن الخدمات المقدمة وأساليب أدائها وهو ما يخفف من درجة الغموض بالنسبة للعميل ويساعده على اتخاذ القرارات الملائمة؛
- تنمية ثقافة الجودة، حيث يجب أن تصبح الجودة شعاراً يؤمن به جميع موظفي المصرف الإسلامي ويسعون لتطبيقها والالتزام بها كقيمة تنظيمية محفزة؛
- الاعتماد على فرق الجودة التي تمثل مجموعة من العاملين الذين يتفرون على قدرة عالية على العمل المشترك والتنسيق لتحقيق الأداء المتميز الذي يحوز على رضا العملاء؛

(1) راجع: هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص. 196.

(2) سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص. 236-238.

- دعم الإدارة العليا لأنظمة الجودة لأن الالتزام الإداري هو الضمان الوحيد لاستمرار مسيرة الجودة داخل المصرف الإسلامي وبناء ثقافة خاصة بها والحفاظ عليها، ويتطلب الأمر هنا توفر أنماط قيادية مميّزة في جميع مستويات المصرف لقيادة مثل هذا الخيار.

المطلب الثالث: الابتكار في المصارف الإسلامية

تنشط المصارف الإسلامية اليوم في بيئات شديدة التعقيد والتغير، الأمر الذي يستدعي آليات جديدة للتكيف مع التقلبات الحاصلة، إذ أن بناء مزايا تنافسية والحفاظ عليها في ظل هذه الظروف قد أصبح أمراً بالغ الصعوبة لذلك توجهت أنظار لكل المنظمات ومنها المصارف الإسلامية إلى حل إستراتيجي هجومي هو الابتكار.

الفرع الأول: الابتكار في المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق

1- أهمية الابتكار في المصارف الإسلامية:

لقد دلّت دراسات عديدة على أن 80%-90% من الموجودات المادية للعملاء تتواجد خارج المصارف التي يتعاملون معها ⁽¹⁾، لذلك فقد أصبحت الحاجة ملّحة لتقديم مزيج واسع من الخدمات المصرفية والمالية للعملاء، ويحتاج الأمر إلى اهتمام بإستراتيجيتي التنوع والتميز في المصارف الإسلامية اعتماداً على الابتكار الذي من شأنه أن يتيح لها ذلك، فالمصارف العالمية اليوم تقدم تشكيلات واسعة من الخيارات الخدمية لعملائها تقدر بمئات الخدمات بالنسبة للمصرف الواحد، والابتكار في المصارف الإسلامية يفرض نفسه أكثر لسببين رئيسيين هما:

- الاستجابة لاحتياجات العملاء المتطورة والمتجددة وبالتالي مواكبة المنافسة؛

- الاستفادة من مزايا التنوع المصرفي والمالي.

وتكمن أهمية الابتكار والتجديد في هذه المصارف في النقاط التالية ⁽²⁾:

- توفير التكاليف نتيجة لوفورات الحجم الكبير التي تخفض التكاليف الثابتة الوحيدة؛

- دعم استقطاب الودائع ورفع قدرة التمويل من خلال تقديم منتجات مصرفية إسلامية جديدة تلبي

احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية؛

- توزيع المخاطر نظراً لتنوع أشكال الاستثمارات وآجالها، ويمكن الاستفادة في هذا المجال من التوريق الذي

يقوم على ابتكار أوراق مالية قابلة للتداول وبآجال مختلفة حسب حاجة المستثمرين، وهو ما يؤدي إلى

التخلص من تركّز التمويل قصير الأجل المسيطر على أعمال المصارف الإسلامية؛

- الاستفادة من شبكة الفروع المنتشرة في تنويع الاستثمارات والخدمات المصرفية والاستثمارية وهو ما يسهل

نشر المبتكرات وإدخالها حيّز التطبيق؛

- القيام بالأبحاث والتنبؤات السوقية والإفصاح الدوري لدعم شفافية السوق ومعرفة حاجات

العملاء، وإمداد الجهات المعنية بالبيانات المطلوبة وبالتالي تنقية المناخ الاستثماري وتنشيطه؛

(1) إبراهيم عبد الحليم عباده، مرجع سابق، ص. 110.

(2) المرجع السابق، ص. 112-113.

– المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء.

2- واقع الابتكار في المصارف الإسلامية:

رغم الأهمية النظرية الفارقة للابتكار بالنسبة للمصارف الإسلامية، إلا أن الواقع يبين الاهتمام المتواضع لهذه

المصارف بهذا المفهوم الاستراتيجي، وتتمثل مظاهر ذلك في النقاط التالية⁽¹⁾:

2-1- مخصصات التطوير : حيث أن حجم الإنفاق المخصص للبحث والتطوير للمنتجات المالية والمصرفية

الإسلامية لدى هذه المصارف يكاد يكون معدوما مقارنة بريحيتها.

2-2- التنظيم الإداري: حيث أن عددا قليلا من المصارف الإسلامية فقط ينشئ إدارات متخصصة في تطوير

المنتجات، وتتنوع هذه المهمة في الغالب بين الهيئات الشرعية وإدارة التسويق والإدارات المختلفة.

2-3- الرؤية الاستراتيجية: التي تفتقر بشكل واضح إلى إدراج تطوير المنتجات في خططها لدى هذه المصارف.

2-4- الواقع العملي: تقدم المصارف الإسلامية الكثير من المنتجات المقلدة اعتمادا على منتجات المصارف

التقليدية.

2-5- الثقافة المؤسسية: حيث يوجد ضعف واضح إن لم يكن معدوما أحيانا فيما يتعلق بثقافة الإبداع

والابتكار لدى إدارات وموظفي هذه المصارف.

2-6- دراسات السوق: و تعاني المصارف الإسلامية من نقص في دراسات السوق التي تتيح تحديد وفهم

الاحتياجات الحقيقية المعلنة والخفية للعملاء والأفراد.

2-7- الحكم المزدوج: حيث تعاني المصارف الإسلامية من إشكالية الحكم المزدوج لنشاطاتها التي تخضع

لسلطتين: السلطة الإدارية والسلطة الشرعية، ويؤدي التداخل بين هاتين السلطتين في الغالب غلى صراعات تؤثر في

النهاية على الشكل النهائي للمنتج الجديد خاصة من الناحية الشرعية وذلك بسبب عدم النضوج الجيد للسلطات والمسؤوليات وإعاقة إحدى السلطتين لعمل السلطة الأخرى.

الفرع الثاني: مجالات الابتكار في المصارف الإسلامية

يأخذ الابتكار في المصارف الإسلامية أشكالا ومجالات عديدة أهمها:

1- الابتكار الإداري:

ويتعلق بالتطوير والتجديد على مستوى الأساليب الإدارية والتنظيمية مثل: التنظيم، الرقابة، القيادة،

الاتصال، التحفيز،... ونظرا لخصوصية نشاط المصارف الإسلامية واتسامه بالبعد الشرعي، فإن هذه المصارف تعتبر

بمثابة خصبا لابتكار العديد من النماذج والأنظمة الإدارية خاصة على مستوى الهياكل التنظيمية ودور هيئة الرقابة

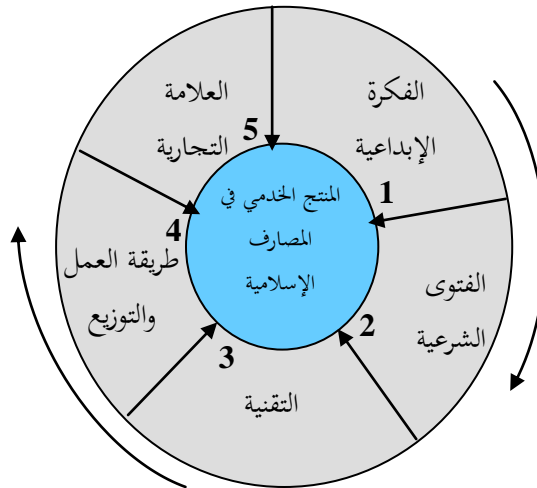
الشرعية وطبيعة عملها وأساليب الاستفادة من مزاياها والتقليل من آثار تداخلها مع مهام الوحدات الإدارية الأخرى.

(1) راجع: عبد الحليم غربي، الابتكار المالي في البنوك الإسلامية واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 09، 2009، ص 227-229.

2- ابتكار الخدمات المصرفية والمالية:

لقد قام الرواد الأوائل للمصارف الإسلامية على إحياء وتجديد وسائل التمويل الإسلامية التقليدية، وقد واجهوا مشكلين أساسيين: أولهما يخص انتقاء أكثر هذه الأدوات ملائمة لتمويل الأنشطة الاقتصادية المعاصرة، وثانيهما يخص تحديد هذه الأدوات وتعديلها دون التأثير على الجانب الشرعي لها ⁽¹⁾، وهو ما أثر في ثمانينيات القرن الماضي على حالة الركود التي عاشتها المصارف الإسلامية لأنها لم تستجب بالشكل الملائم لمتطلبات التجديد والابتكار، ولكنها بعد ذلك قامت بخطوات مهمة في هذا المجال وذلك على مستوى: صيرفة التجزئة (البطاقات البلاستيكية، التمويل الشخصي، التوسع في تمويل المشروعات الصغيرة...)، التأجير التمويلي، التمويل المشترك، شركات رأس المال المخاطر، الخدمات الاستثمارية وخدمات أمناء الاستثمار... ويمكن توضيح مراحل ابتكار المنتج الخدمي في المصارف الإسلامية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (88): مراحل ابتكار المنتج في المصارف الإسلامية



المصدر: قارن: عز الدين خوجة، المصرفية الإسلامية، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية والهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل، 2007، ص. 64.

من خلال الشكل يتحدد تسلسل مراحل العملية الابتكارية للمنتجات الخدمية في المصارف الإسلامية كما يلي:

يلي:

1-2- الفكرة الإبداعية: وتضم المفهوم الجديد للمنتج المصرفي أو المالي أو التكافلي.

2-2- الفتوى الشرعية: وتتضمن التحديد الدقيق لموقف الشرع من المفهوم الجديد وإمكانيات وكيفية التكيف الشرعي له في حالة تعقد أبعاده وحيثياته.

(1) أحمد سليمان خصاونه، مرجع سابق، ص. 264.

2-3- التقنية: وتعني المعرفة التطبيقية التي سوف يعتمد عليها المنتج الجديد أثناء تصميمه.

2-4- طريقة العمل والتوزيع: و تتضمن النمط الذي تتحدد وفقه إجراءات تقديم المنتج الجديد وتوزيعه عبر القنوات المباشرة وغير المباشرة.

2-5- العلامة التجارية: وتضم الاسم التجاري للمنتج والقيمة التي ترافقه في أذهان العملاء.

3- الابتكار في النشاط التسويقي:

ويعتبر المجال التسويقي مجالاً ثرياً بالفرص الابتكارية التي من شأنها تنمية الحصة السوقية للمصارف الإسلامية وحصولها على حصة أكبر من السوق، إذ أن التحديد في عناصر المزيج التسويقي يعدّ من أكثر قضايا المنافسة المصرفية الراهنة أهمية، حيث يمكن الابتكار -إضافة إلى ابتكار المنتجات المصرفية والمالية- على مستوى التسعير، الترويج، التوزيع، العمليات والمحيط المادي للمصرف الإسلامي⁽¹⁾.

4- ابتكار معايير إسلامية دولية:

إن المصارف الإسلامية مطالبة بمراعاة القواعد والمعايير الدولية التي تحكم النشاط المصرفي والمالي، وهي مدعوة أيضاً لتطوير معايير إسلامية في إطار سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بها في السوق المصرفي الإسلامي، فبالنسبة للمعايير الدولية ينبغي على هذه المصارف مواكبة معايير الملاحة المالية للمصارف، السياسات الائتمانية، إدارة المخاطر، نظم الإدارة والرقابة الداخلية، مكافحة عمليات غسل الأموال، وغيرها في الوقت ذاته تطوير معايير جديدة خاصة بنشاطاتها المتميزة خاصة فيما يتعلق بالملاحة المالية ومخاطر التمويل⁽²⁾، وذلك مع عدم مخالفة مقتضيات الشريعة الإسلامية في المعاملات.

الفرع الثالث: الهندسة المالية الإسلامية

تعرف الهندسة المالية الإسلامية على أنها مجموعة الأنشطة التي تتضمن عمليات التصميم والتطوير والتنفيذ لكل من الأدوات والعمليات المالية المبتكرة إضافة إلى صياغة حلول إبداعية لمشكلات التمويل وكل ذلك في إطار توجيهات الشريعة الإسلامية⁽³⁾.

ومن خلال هذا التعريف فإن الهندسة المالية الإسلامية تضم العناصر التالية:

- ابتكار أدوات مالية جديدة؛
- ابتكار آليات تمويل جديدة؛
- ابتكار حلول جديدة للإدارة التمويلية (إدارة السيولة، صيغ تمويل معينة...).

(1) عطا الله فهد السرحان ، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص ص. 9-11.

(2) أحمد سليمان خصاونه، مرجع سابق، ص ص. 276-283.

(3) عبد الكريم قندوز، الهندسة المالية الإسلامية، مجلة الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، م20، ع2، 2007، ص. 43.

1- أهمية الهندسة المالية في المصارف الإسلامية:

تعتبر الهندسة المالية في المصارف الإسلامية أكثر الأشكال المعاصرة للابتكار، وهي تكتسي أهمية عملية كبيرة نوجزها فيما يلي⁽¹⁾:

- إن معظم الأدوات التي تتوفر عليها المصارف الإسلامية قد تم تطويرها منذ قرون، وقد كانت فعالة آنذاك، لكن الأمر تغير اليوم حيث تزايدت الحاجات التمويلية للأفراد وتطورت، وهو ما يستدعي إيجاد الحلول المناسبة وفي إطار الالتزام بالحلال؛
- الاستفادة من التطورات التي تشهدها الأسواق العالمية بدلا من اتخاذ المواقف الحيادية اتجاه مستجدات العصر المالية؛
- ضمان استمرارية النظام المالي الإسلامي ككل مع الحفاظ في الوقت ذاته على أصالته والتزامه الشرعي؛
- رفع الحرج والمشقة عن جمهور المتعاملين من المسلمين الذين يتعاملون بالعقود المالية بمستجداتها الحديثة، وذلك من خلال فتح باب الاجتهاد والتكييف الشرعي.

2- خصائص الهندسة المالية الإسلامية:

تهدف الصناعة المالية الإسلامية إلى إيجاد منتجات وأدوات مالية تجمع بين المصادقية الشرعية والكفاءة الاقتصادية⁽²⁾:

1-2- المصادقية الشرعية: وتعني أن تكون المنتجات الإسلامية موافقة للشرع، وهذا يتضمن الخروج عن دائرة

الخلاف الفقهي قدر المستطاع، إذ ليس الهدف الأساسي من الصناعة المالية الإسلامية ترجيح رأي فقهي على آخر، وإنما التوصل إلى حلول مبتكرة تكون محل اتفاق، والضوابط الشرعية هي همزة الوصل بين مبادئ الاقتصاد الإسلامي من جهة وبين الممارسات اليومية للحياة الاقتصادية من خلال المنتجات المالية من جهة أخرى.

2-2- الكفاءة الاقتصادية: ويمكن لمنتجات الهندسة المالية زيادة الكفاءة الاقتصادية عن طريق توسيع الفرص

الاستثمارية في مشاركة المخاطر وتخفيض تكاليف المعاملات وتكاليف الحصول على معلومات وعمولات الوساطة. وتجدر الإشارة إلى وجود علاقة بين المصادقية الشرعية والكفاءة الاقتصادية، حيث نجد في غالب الأحيان البحث عن الكفاءة الاقتصادية يؤدي إلى حلول أكثر مصادقية، فالسلم يعد بديلا للتورق في حالة الحاجة للسيولة مثلا.

إن الابتكار والتجديد في منتجات المصارف الإسلامية يعتبر أداة مفصلية يمكن أن تراهن عليها هذه المصارف لبناء مزايا تنافسية متفردة لا يمكن لمنافسيها مجاراتها أو أداؤها بنفس الطريقة الاحترافية التي تقوم بها هذه المصارف التي تمتزج فيها الكفاءة الاقتصادية بالكفاءة الشرعية بطريقة لا يمكن لغير المسلمين تقليدها.

(1) راجع: - المرجع نفسه.

- ماجدة أحمد شليبي، مرجع سابق، ص 1891-1893.

(2) عبد الكريم قندوز، مرجع سابق، ص 45-46.

3- مداخل الهندسة المالية:

بما أن الهندسة المالية تمثل أهم أنواع الابتكار في المصارف الإسلامية فإن هذه الأخيرة يمكن أن تستعين في ذلك بمدخلين أساسيين هما⁽¹⁾:

3-1- مدخل المحاكاة:

حيث يتم التحديد المسبق للنتيجة المطلوبة من منتجات صناعة الهندسة المالية الإسلامية، وهي لا تخرج في العادة عن النتائج المحققة في صناعة الهندسة المالية التقليدية، وهو ما أثار حفيظة الكثير من الباحثين والفقهاء، وقد صدر بشأنه الكثير من القرارات الجمعية التي رأت أن منهج التقليد للمنتجات التقليدية يؤدي إلى استسهال تكييف الضوابط الشرعية تكييفات خاطئة وهو ما يهدم ثقة العملاء بالمنتجات المالية الإسلامية، إضافة إلى كون المنتجات التقليدية جزءا من نظام كامل قائم على أساس الربا و بالتالي فإن تقليدها يؤدي إلى التورط أكثر في تقليد آليات وأدوات هذا النظام وهو ما يضعف قدرة التمييز الشرعي للمنتجات المالية الإسلامية.

3-2- مدخل التجديد والابتكار: و

يهتم هذا المدخل بتتبع وتحليل الاحتياجات الفعلية والحقيقية للعملاء والأفراد وتصميم منتجات مالية مناسبة لها اقتصاديا وشرعيا دون اللجوء إلى المنتجات التقليدية كمصدر للأفكار الإبداعية، فهذا المدخل قائم على الابتكار الجذري وليس التحسين أو البناء على الأفكار التقليدية الربوية، وهو يعمل على تمييز الهندسة المالية الإسلامية تمييزا جذريا وجوهريا عن الهندسة المالية التقليدية.

واستحسان المدخل الثاني لا يعني الاستغناء النهائي عن المدخل الأول، فبعض المنتجات المالية التقليدية جاءت موافقة لمقاصد الشريعة الإسلامية، وبالتالي فإن اقتباسها واستعارتها من ذلك النظام التقليدي أمر سليم ما دامت غير مخالفة لتلك المقاصد.

4- تطبيقات الهندسة المالية في المصارف الإسلامية:

منذ بضع سنوات قام المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية بتكليف فريق متخصص بهدف الخروج بابتكارات مالية إسلامية، وقد تمكن هذا الفريق من ذلك حيث قام باستخراج 3000 منتجا ماليا من 14 مرجعا فقهيا من المذاهب الأربعة، وبعد دراسة تلك المنتجات وتحديد الأهمية النسبية للحاجة إليها تم تقليصها إلى 1357 منتجا⁽²⁾، وعلى العموم نذكر أهم إنجازات الهندسة المالية في المصارف الإسلامية في النقاط التالية⁽³⁾:

• نموذج المربحة (نموذج سامي السويلم):

يقوم هذا النموذج على إعادة هندسة بيع المربحة للآمر بالشراء من خلال عقد المشاركة كما يلي:

(1) راجع: - عبد الحليم غربي، الابتكار المالي في البنوك الإسلامية واقع وآفاق، مرجع سابق، ص. 234-235.

- دور الهندسة المالية في تطوير الصيرفة الإسلامية، مركز أخبار الصناعة المالية الإسلامية، ص. 2. من الموقع الإلكتروني <http://www.badlah.com> بتاريخ

2010/4/23.

(2) عبد الحليم غربي، الابتكار المالي في البنوك الإسلامية واقع وآفاق، مرجع سابق، ص. 226.

(3) دور الهندسة المالية في تطوير الصيرفة الإسلامية، مركز أخبار الصناعة المالية الإسلامية، مرجع سابق، ص. 3-7.

- يقوم التاجر الذي ينوي تخصيص جزء من مبيعاته لتكون بالتقسيط بفتح حساب لدى المصرف الإسلامي كحصته في حساب المشاركة، ويقوم المصرف كذلك بإيداع مبلغ ماثل أو يزيد كحصة المصرف في حساب المشاركة.
- يقوم التاجر بعملية البيع بالتقسيط ونقل الملكية وكل ما يتعلق بالأمر الفنية لبضاعته، ويتولى المصرف متابعة الأقساط والتسديد وكافة الأمور المالية.
- الأرباح التي يجنيها هذا الحساب المشترك توزع بين التاجر والمصرف بالاتفاق.
- وبهذه الطريقة يحقق المصرف عدة أهداف، فهو أولاً يقلل التكاليف الإجرائية التي تتسم بها عمليات المراجعة بالمقارنة مع البنوك التقليدية، ومن ثم يتعد عن الشبهات الشرعية المتعلقة بالقبض والحيازة، ويكون أيضاً مكماً لعمل التجار وليس منافساً لهم.

• نموذج الوكالة بأجر (نموذج جمال الدين عطية):

ويقوم هذا النموذج على إعادة هندسة علاقة المودعين مع المصرف الإسلامي، من علاقة المضاربة المشتركة التي تثير مشكلة تطبيقية وهي مشكلة التداخل الزمني، وهي اختلاف مواعيد السحب والإيداع بين المودعين ومواعيد بدء تصفية الاستثمارات التي استخدمت فيها أموال المودعين، وهو يحول دون تحديد الربح أو الخسارة الفعلية العائدة لأي ودعية بعينها.

ويقترح جمال الدين عطية أن تكون علاقة المصرف بالمودعين قائمة على أساس الوكالة بأجر بدلاً من المضاربة، حيث يعتبر المصرف وكيلاً عن المودعين في استثمار أموالهم لقاء أجر ثابت أو نسبة من مبلغ الودعية ذاتها، وهذا المقترح يجعل دخل المصرف مستقلاً عن مواعيد ونتائج عمليات الاستثمار الفعلية.

• نموذج سندات الإجارة الموصوفة في الذمة (نموذج منذر قحف):

سندات الإجارة هي نوع مبتكر من السندات الإسلامية، وهي جمع بين السند كأداة مالية وعقد الإجارة وعقد السلم، وآليتها أن تكون هناك الخدمة موصوفة في الذمة مثل التعليم الجامعي مثلاً بحيث يكون الوصف تفصيلاً ولا يدع مجالاً للخلاف كأن يكون تعليم طالب جامعي تتوفر فيه شروط معينة ويحدد له مساق دراسي معلوم بزمته ومدته ووصفه، بعد ذلك تقوم الجامعة وهي مقدمة خدمة التعليم الجامعي بإصدار سندات موصوفة في الذمة تمثل تعليم طالب في الجامعة على أن تقدم هذه الخدمة الموصوفة في الذمة بعد عشر سنوات مثلاً.

ويمثل السند حصة ساعية واحدة، ولحامل هذا السند الحق في الحصول على الخدمة الموصوفة مقابل ما يدفعه الآن من ثمن السند الذي يمثل ملكيته للمنفعة، فهذا المبتكر يحقق ميزة الكفاءة في تعبئة المدخرات وميزة التخصيص الكفء للموارد، وتحقيق السيولة والربحية والضمان لكافة أطراف العلاقة بشكل كفاً وهو ما تهدف إليه الهندسة المالية.

- الكتابة والإشهاد والرهن لحل مشكلات التوثيق الذي يستلزمه الائتمان؛
- شركات الأموال (عنان ومفارقة) لتحل مشكلة الحاجة إلى حجم التمويل الكبير؛
- شركة المضاربة لتحل مشكلة الحاجة المتبادلة بين العمل والمال؛

- عقد البيع الذي ارتضاه المولى تعالى حلا لانتقال الأعواض استجابة لحاجة المتبادلين إلى الأعيان والأثمان، ويسجل للإسلام اهتمامه بعقد البيع وضبطه له على نحو تتصاغر عنده كل معطيات الفكر الوضعي؛
- البيع الآجل والبيع منجم الثمن لحل مشكلة نقص السيولة الآنية؛
- بيع السلم ليحل المشكلات التمويلية والتسويقية بتعجيل المثل، وتلاه السلم الموازي ليؤمن كفاءة ذلك عند وجود الطرف الثالث؛
- قبولها لمبدأ تسهيم المال (تجزئته) لحل مشكلات حجم التمويل الكبير، وحل مشكلة السيولة بتأمين التداول في الأسواق المالية؛
- تحويل جهة الالتزام ومكان إبرائه بواسطة الحوالات أو السفاتج والكمبيالات، فالدين في الإسلام علاقة مالية لا شخصية؛
- الوكالة التي تقيم الوكيل الملتزم محل الأصل الذي يوكله في الحدود التي يرتضيها مما أقره الشارع؛
- الكفالة التي تضم ذمة الغير الحالية من الالتزام إلى ذمة الملتزم تعضيدا لها وتدعيما للمعاملات المالية؛
- رقاع الصيرفة أو السندات الإذنية، التي توثق إقرارا بمدىونية محددة وتعهدا بسدادها لحامل الرقعة أو السند في تنميط علاقة ثنائية بين الدائن (حامل الرقعة) والمدين (محررها)؛
- الصك أو ما صار يعرف اليوم بالشيك، وهو أمر من المالك إلى المستودع بدفع مبلغ للمستفيد، في تنميط لعلاقة ثلاثية أطرافها المحرر (المحيل) والمستفيد (المحال) والمكلف (المحال عليه)، ومثال ما تقدم ما تعامل به عبد الله بن الزبير وأخوه مصعب رضي الله عنهما من رقاع وصكوك، وهذا يلاحظ أن هذه الأدوات بمثابة ابتكارات في عالم الفيزياء الحركية وظيفتها توفير المرونة الكافية للتعامل مع الالتزامات ضمن القواعد العامة للمعاملات الإسلامية لجهة ضبط ذمة الالتزام أو تاريخه أو مكان إبرائه؛
- الكوبونات الأجرية أو صكوك الطعام التي عرفتها الدولة الإسلامية إذ كانت تخصص لموظفيها العموميين: أجورهم معرفة بكميات معلومة من صنوف معلومة من الطعام تغلبا على مشكلة نقص السيولة؛
- ومن الحلول المالية العملية التي تبنتها كل المصارف التقليدية والإسلامية، ما كان يفعل عبد الله بن الزبير رضي الله عنه إذ كان يقبل المال من الناس على أنه قرض لا وديعة تحقيقا لمشروعية الضمان ولمشرعية الربح الذي يتولد عن التصرف به؛
- استحداث الحنفية عقد الاستصناع وإفراده عن السلم وخصه بشروط وقيود تحقيقا لمقاصد إنتاجية وتمويلية؛
- كما عرفت الهندسة المالية المعاصرة صناديق الاستثمار والصكوك الاستثمارية، ومشروعيتها تقيّد بالأبعاد العقيدية التي تحكم أطرافها أولا، وبطبيعة نشاطها ثانيا وبمآلات التعامل بها ثالثا، ولا شك أن وجودها يمكن المستثمر من خفض المخاطر بتنويع محفظة أصوله؛

- ومن الأدوات المستحدثة التي تبنتها الهندسة المالية الإسلامية المعاصرة، عقود الإجارة التمويلية والإجارة المنتهية بالتملك وصكوك الإجارة الموصوفة في الذمة، وهي أدوات ينبغي أن تمحس مبادئها العقيدية أولاً ثم ينظر في مآلات تطبيقها ثانياً.

خلاصة الفصل الثالث:

إن تعقد البيئة المصرفية وحركيتها قد أفرزا منافسة قوية وعنيفة بين المصارف، لذلك لجأت المصارف الإسلامية باعتبارها منظمات حديثة النشأة متميزة النشاط إلى البحث عن أساليب البقاء وآليات تطويرها، وقد اهتدت إلى أن المزايا التنافسية هي أفضل الحلول الراهنة، حيث أن امتلاكها يمنح قدرة التفوق على المنافسين من المصارف الأخرى التي تمتلك أفضلية الأسبقية في النشاط المصرفي، ولعل أهم مجالات بناء المزايا التنافسية وتطويرها هو المجال التسويقي حيث أصبح التسويق الاستراتيجي أحد أهم القنوات المؤدية إلى تلك الغاية وذلك من خلال التركيز على ثلاثة مداخل محورية متداخلة هي: مدخل الاستجابة لاحتياجات العملاء، مدخل الجودة في الأداء ومدخل الابتكار والتجديد المصرفي، المالي والإداري وكل ذلك في إطار الالتزام بمقتضيات الشريعة الإسلامية، كما يلخص ذلك الشكل الموالي:

