

الخاتمة

لقد أصبحت المصارف الإسلامية واقعا استطاع أن يفرض نفسه بقوة على الصعيد المحلي وعلى الصعيد الدولي خلال فترة وجيزة لم تتعد الأربعة عقود، حيث شهدت تجربة هذه المصارف إسهامات العديد من الدارسين من مختلف الحقول المعرفية: الفقهية والاقتصادية والإدارية، الذين حاولوا أن ينظروا لهذه التجربة، وقد نجحوا إلى حد كبير، وواقع الممارسات المصرفية الإسلامية في العالم بأسره خير دليل، لكن ذلك لا يخفي وجود بعض النقائص الراجعة إلى أخطاء في التنظير أو إلى اختلالات في التطبيق، وهي أمور واردة في حالة حداثة المواضيع والمفاهيم.

ولعل أهم التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية اليوم تحدي البقاء والنمو في ظل المنافسة القوية من طرف المصارف والمنظمات المالية التقليدية، الأمر الذي يستدعي وجود قاعدة معلومات استراتيجية ثرية تركز وتنعكس في آن واحد على النشاط التسويقي وذلك في إطار المرجعية الأخلاقية الإسلامية، حيث أن هذه المصارف أصبحت مطالبة بصورة ملحة ومستعجلة بتأسيس مزايا تنافسية تأتي كاستجابة تكيفية مع منطق البقاء الذي تحدده آليات المنافسة المحلية والدولية، فتحليل الطبيعة التفاعلية للتسويق مع الأسواق (العملاء) والمنافسين يجلي الفوائد الاستراتيجية لهذه الوظيفة التي تؤثر بشكل مباشر وقوي على بناء تلك المزايا وترسيخها.

نتائج البحث:

- لقد خلص هذا البحث إلى مجموعة مهمة من النتائج نذكر أهمها في الآتي:
- 1 - إن تأسيس الميزة التنافسية والحفاظ عليها هو إستراتيجية صعبة التحقيق وذلك لتعارض أبعادها خاصة بعد الالتزام الإستراتيجي في الأجل الطويل وبعد المرونة في الأجل القصير.
 - 2 - الميزة التنافسية هي المحدد الوحيد لتباين أداء المنافسين في ظل تشابه الموارد والإمكانات والقدرات والظروف التي تؤثر نشاطهم.
 - 3 - تساهم الكفاءات المحورية والكفاءات المميزة بشكل مفصلي في تغذية الميزة التنافسية وضمان استمرارها وهو ما ينعكس على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة وتطوير الاستجابات الملائمة للحركة التنافسية.
 - 4 - تمثل سلسلة القيمة الأداة الأفضل لفحص وتحديد مصادر المزايا التنافسية ومصادر العيوب التنافسية من خلال تحديدها للنشاطات المنتجة للقيمة والأخرى المنتجة للتكاليف غير المبررة.
 - 5 - تتأسس المزايا التنافسية وترسخ بتدخل أربعة مصادر ذات طابع إستراتيجي هي: الابتكار والتجديد، الجودة الفائقة، الاستجابة الملائمة لاحتياجات العملاء، الكفاءة الفائقة في استغلال الموارد.
 - 6 - تقوم الخصائص المرتبطة بالخدمة وصناعتها بتمييز الوظيفة التسويقية في المنظمات الخدمية تمييزا جذريا من شأنه أن يؤسس معالم خاصة لحقل مختلف من العلوم.
 - 7 - تؤثر الطبيعة الخاصة للمصارف الإسلامية كمنظمات متفردة بمرجعيتها الأخلاقية على نشاطها الذي يتميز عن نظيره في المصارف التقليدية في الكثير من النقاط المالية والإدارية.
 - 8 - تنشط غالبية المصارف الإسلامية في بيئات محلية وعالمية لا تراعي معاييرها الخصوصية الشرعية والمالية لهذه المصارف، وهو ما يعيق نموها وتطورها بالشكل السليم.

- 9 - يتحقق نجاح المصارف الإسلامية باستغلال عاملين محوريين على حد سواء هما: العامل المصرفي والمالي والعامل الشرعي.
- 10- يكتسي التسويق طابعا متميزا في المصارف الإسلامية لكونه يسعى لتحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية من خلال تحديد الحاجات الإنسانية الحقيقية والسعي لتلبيتها وفقا لأولويات المجتمع وظروفه.
- 11- يفتح النشاط التكافلي للمصارف الإسلامية المجال أمام نوع جديد من التسويق هو التسويق الاجتماعي الذي يعتبر من أولى أولويات الإدارة في هذه المصارف.
- 12- يتنوع عملاء المصارف الإسلامية بين ثلاث فئات: فئة العملاء المودعين لأموالهم، فئة العملاء طالبي التمويل والخدمات المصرفية، وفئة العملاء المستفيدين من الخدمات التكافلية، والفئة الثالثة تمثل نقطة اختلاف جوهري بين عملاء المصارف الإسلامية وعملاء المصارف التقليدية.
- 13- تتكون البيئة التنافسية للمصارف الإسلامية من أربع قوى رئيسة إضافة إلى المنافسة المركزية الدائرة بينها هي:
- قوة العملاء بأصنافهم الثلاثة.
 - قوة الداخلين الجدد أو المحتملين (منظمات مالية تريد دخول مجال الصيرفة الإسلامية)؛
 - قوة المنتجات البديلة (المصارف التقليدية بمنتجاتها الربوية)؛
 - قوة الجمهور (السلطات العمومية، الإعلام، الرأي العام...).
- 14- تعتمد البحوث التسويقية في المصارف الإسلامية على عنصر إضافي لاستقبال المعلومات وتمحيصها هو العامل الشرعي الذي يضيف بعدا آخر للسوق المصرفية.
- 15- على خلاف الفكر الغربي فإن دالة المنفعة الاجتماعية التي تستخدمها المصارف الإسلامية تقسم حاجات العملاء المستهلكين لمنتجاتها إلى حاجات ضرورية وحاجات تكميلية وأخرى حاجية وتضيف قيد المشروعية إلى الدالة كأساس للنزعة الاستهلاكية في المجتمع المسلم.
- 16- تتسع دالة منفعة المستهلك المسلم لتشمل متغيرا إضافيا يؤثر على قرارات الشراء لديه هو العامل الشرعي الذي يرجح بأثقل الأوزان وذلك لارتباط الثواب في الآخرة بالنشاط الاستهلاكي في الدنيا لدى هذا المستهلك (عميل المصرف الإسلامي).
- 17- تحتاج إدارة العلاقة مع عملاء المصرف الإسلامي إلى استراتيجيات متكاملة تضمن البحث عنهم واجتذابهم والحفاظ عليهم، وذلك بالتركيز على كفاءة الأداء الشرعية إضافة إلى الكفاءة المصرفية والمالية.
- 18- تتعقد وظيفة تصميم وتطوير منتجات جديدة لدى المصارف الإسلامية لأنها تتقيد بقواعد شرعية وفي الوقت ذاته فهي مجبرة على منافسة مصارف تقليدية ليست معنية بهذا التقيد.
- 19- يمثل الالتزام الشرعي للمصارف الإسلامية بعدا أساسيا في تمييز منتجاتها إذ أنه يساهم في تكوين الشعار الأول لمسيرة الجودة لديها إضافة إلى كونه الجزء الأهم من صورة العلامة التجارية للمنتجات.

- 20- يمثل تسعير منتجات المصارف الإسلامية نقطة اختلاف وتتميز مفصلية لأن هذه المصارف دائمة البحث عن بدائل لأسعار العوائد المحرمة، وهي بذلك مجبرة على تعريف عملائها تعريفا دقيقا ومفصلا بكيفيات وإجراءات التسعير لديها، كما أنها تقدم العديد من الخدمات مجانا وذلك اجتنابا للكسب الحرام وشبهاته.
- 21- يركز النشاط التسويقي للمصارف الإسلامية بشكل مهم على الوظيفة الترويجية التي تقوم بمهمة اجتذاب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، لكن باستخدام أساليب تخضع للضوابط الشرعية في الاتصال والإقناع.
- 22- تنتقي المصارف الإسلامية الوساطات المشروعة لتوزيع منتجاتها وتأسيس المنافع المكانية والزمانية والحيازية، وهي لا تختلف كثيرا في ذلك عن المصارف التقليدية.
- 23- يتميز موظفو المصرف الإسلامي بمجموعة خصائص تجعلهم مختلفين عن نظرائهم في المصارف التقليدية، هي: الكفاءة الشرعية، الكفاءة المصرفية والمالية، الكفاءة الإدارية والتسويقية.
- 24- يقوم المحيط المادي للمصارف الإسلامية بترجمة ثقافتها المستمدة من القيم الأخلاقية الإسلامية وذلك من خلال مجموعة كبيرة من الأدلة المادية التي تعمل على دعم ثقة العملاء بها.
- 25- تركز المصارف الإسلامية أثناء إدارتها لعملياتها المشتركة مع العملاء على الموارد البشرية لأن مخاطر استياء العملاء منها أكبر بكثير من مخاطر استياء العملاء من نظيرتها التقليدية التي لا تمتلك ذات الصورة الجيدة في نظر المتعاملين معها.
- 26- يعتبر كل من التكلفة، وفورات الإنتاج الكبير، الخبرة والعمليات التشغيلية من أهم مصادر تحقيق ميزة الريادة بالتكلفة في المصارف الإسلامية.
- 27- يعتبر كل من خصائص المنتج المصرفي الإسلامي وجودته (التقليدية والشرعية) وتقديمه إضافة إلى العلامة التجارية التي تضم الشعار الشرعي من أهم مصادر تحقيق ميزة التمييز في المصارف الإسلامية.
- 28- تمتلك سلسلة القيمة في المصارف الإسلامية خصوصيات واضحة ومتفردة عن غيرها أهم معالمها: وجود الرقابة الشرعية كأهم نشاطات الدعم التي تنمي وترافق تحرك القيمة من خلال النشاطات الأساسية، إضافة إلى خصوصية الإمداد الداخلي (الأموال المودعة) وخصوصية تصميم المنتجات (المصرفية، المالية، التكافلية)، وبالتالي خصوصية الوظيفة التسويقية والخدمات المرتبطة بتلك المنتجات.
- 29- إن شمولية المصارف الإسلامية هي خيار إستراتيجي لا يرتبط فقط برسالة هذه المصارف وأهدافها التنموية والأخلاقية، وإنما يرتبط بعنصرين رئيسيين آخرين هما: الموقف الداخلي لهذه المصارف (التحليل الداخلي) والبيئة المحيطة بها (التحليل الخارجي)، وهو ما يحدد مجموعة المهن التي يمكن أن تمارسها هذه المصارف وتتوسع فيها.
- 30- يعتبر كل من نظام المعلومات، صورة العلامة والشهرة، تسير المخاطر وهيكل شبكات التوزيع من أهم المجالات التي يمكن استثمارها لتنمية الكفاءات المحورية في المصارف الإسلامية.
- 31- تساهم المسؤولية الاجتماعية بشكل محوري في تحقيق ودعم التموقع المناسب للمصارف الإسلامية في أذهان العملاء الحاليين أو المحتملين.

- 32- بافتراض الكفاءة الشرعية الجيدة للمصارف الإسلامية، يصنف عملاؤها اعتمادا على معيارين: معيار الكفاءة المصرفية والمالية للمصرف، ومعيار الالتزام الشرعي للتعامل، حيث تتعامل هذه المصارف إستراتيجيا مع أربعة أنواع من العملاء هم:
- العميل الداعم للمصرف الإسلامي لأسباب شرعية بحتة؛
 - العميل الداعم للمصرف الإسلامي لأسباب شرعية وأخرى نفعية؛
 - العميل المتربص لأسباب شخصية أو أسباب حكومية؛
 - العميل النفعي البحت.
- 33- تتعامل المصارف الإسلامية مع مزيج معقد من انتظارات عملائها التي تتحدد بتظافر عدة عوامل مؤثرة هي: العامل الشرعي والعامل المصرفي والمالي والعامل الإداري.
- 34- تتدخل الجودة الشرعية بوزن ثقيل في مسيرة جودة الخدمات في المصارف الإسلامية وهي تتموقع على مستوى الجودة المتوقعة من طرف العملاء، والجودة المدركة من طرف الإدارة والجودة الفعلية والجودة المرجوة عند تقديم تلك الخدمات.
- 35- تعاني المصارف الإسلامية من العديد من عقبات بلوغ الجودة المرجوة أهمها: نقص الموارد البشرية المؤهلة، سوء فهم طبيعة بعض المنتجات الإسلامية والشكوك الشرعية حول تعاملات المصارف الإسلامية مع المصرف المركزي وبعض المصارف التقليدية.
- 36- يخضع الابتكار في المصارف الإسلامية إلى الطابع الشرعي والأخلاقي، وهو ما يضيّق دائرة التجديد والتطوير الذي يتحقق بمراعاة عنصرين: أولهما البحث عن الأدوات المعاصرة للمعاملات المصرفية والمالية، وثانيهما عدم التأثير على البعد الشرعي والأخلاقي لهذه المصارف.
- 37- تتأسس المزايا التنافسية وترسخ في المصارف الإسلامية من خلال الوظيفة التسويقية بتدخل ثلاثة مصادر إستراتيجية هي: الاستجابة الملائمة لاحتياجات العملاء، الجودة الفائقة للمنتجات والعمليات، الابتكار والتجديد.

الاقتراحات:

- واعتمادا على النتائج المستخلصة، نقدم مجموعة اقتراحات موجهة لإدارات المصارف الإسلامية ولكل المهتمين بمجال الصيرفة الإسلامية أكاديميا وعمليا:
- 1- ضرورة امتلاك المصارف الإسلامية لأدوات وآليات إدارية مساعدة على تحقيق المرونة الكافية التي تضمن لها الاستجابة والتكيف في الوقت المناسب، في ظل البيئات المحلية والعالمية ذات المعايير العامة.
 - 2- اعتبار الطابع المتميز للتسويق والذي يسعى لتحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية نقطة إيجابية يجب التركيز عليها وتنميتها لتحويلها إلى مصادر تميز قوية لهذه المصارف.
 - 3- التركيز على النشاط التكافلي والذي من شأنه دعم صورة علامة منتجات هذه المصارف، وتحسين توقعها في أذهان عملائها الحاليين والمحتملين.
 - 4- تحري الدقة أثناء التعرف على قوى البيئة التنافسية المحلية والعالمية وهو ما يسهل عملية التفاوض مع العملاء المودعين وطالبي التمويل، وبناء عوائق قوية للدخول وللخروج من القطاع المصرفي الإسلامي مع القدرة على

التحكم فيها، دون إهمال قوة الجمهور التي يمكن أن تحقق لهذه المصارف الدعم اللازم على جميع المستويات وفي كل الأوقات.

5- ضرورة التركيز على العامل الشرعي في هذه المصارف أثناء ممارسة وظائفها الإدارية والتسويقية، المصرفية والمالية، لأن هذا العامل تحديداً هو مصدر مهم من مصادر التميز عن المنافسين، وهو الوحيد القادر على تأسيس مزايا غير قابلة للتقليد تسويقياً ومصرفياً ومالياً.

6- العمل على إثراء علم التسويق الإسلامي وتوعية القادرين على إثرائه بأهميته، وهو ما سيسهم في التوصل إلى بديل إسلامي متكامل في هذا المجال، تنهل منه كل المنظمات في العالم الإسلامي وغيره.

7- ضرورة استخدام دالة المنفعة الاجتماعية التي تحدد الحاجات الحقيقية للعملاء، ودالة منفعة المستهلك المسلم التي تضيف العامل الشرعي كأهم المؤثرات على قرارات الشراء أو التعامل، وذلك أثناء دراسة سلوك العملاء المسلمين، وهو ما من شأنه توفير المزيج التسويقي المناسب الذي ينال رضا العملاء وولاءهم مستقبلاً.

8- تأكيد الجودة الشرعية كأهم مكونات جودة منتجات المصارف الإسلامية فهي أساسية ولكنها غير كافية لوحدها، لذلك يجب العمل على توفير الجودة الشرعية والجودة المصرفية والمالية في ذات الوقت للحصول على منتجات موافقة تماماً لانتظارات العملاء.

9- تحري الدقة والوضوح في تحديد تكاليف عمليات ومعاملات هذه المصارف وإجراءات وطرق التسعير لديها، وهو ما يعتبر دليلاً ملموساً لإقناع عملائها بشرعية أعمالها ومجانبتها للكسب الحرام وشبهاته، وكنيجة ترتفع ثقة المتعاملين معها.

10- الإلتزام المطلق بالضوابط الشرعية أثناء ممارسة الوظيفة الترويجية والوظيفية التوزيعية وتجنب أدواتها المشبوهة.

11- ضرورة استقطاب وتوظيف موظفين متشبعين بالثقافة الإسلامية في المعاملات، ومكونين جيداً في المجالات: المصرفية والمالية، الإدارية والتسويقية، لأن إهمال الكفاءة الشرعية للموظف يؤدي إلى حدوث أخطاء على مستوى المعاملات أو على مستوى إقناع المتعاملين وتوضيح أهداف المصارف الإسلامية ورسالتها لهم وهو ما يسيء إلى سمعة هذه المصارف.

12- ضرورة تصميم المحيط المادي لهذه المصارف بطريقة تعكس ثقافتها الإسلامية من خلال أدلة مادية ملموسة ومحسوسة، مرئية ومسموعة (تصميم البناء، الأثاث، اللباس، دفتر الشيكات...).

13- التركيز على التكلفة، وفورات الحجم، الخبرة والعمليات التشغيلية لتحقيق ميزة الريادة بالتكلفة في هذه المصارف.

14- التركيز على خصائص المنتج وجودته (التقليدية والشرعية)، التوزيع، العلامة التجارية لتحقيق ميزة التميز في هذه المصارف.

15- التركيز على نظام المعلومات، صورة العلامة والشهرة، تسيير المخاطر، وهيكل شبكات التوزيع لتنمية الكفاءات المحورية في هذه المصارف، ووضع برامج التأهيل والتدريب استناداً على هذه المفاتيح.

- 16- ضرورة ربط قرار شمولية المصارف الإسلامية أو تخصصها بالمواقف الداخلية لها من جهة والبيئة المحيطة بها من جهة أخرى، لأن التحليل الداخلي والخارجي هما ما يحدد مجموع المهن التي يمكن أن تمارسها هذه المصارف بنجاح.
- 17- ضرورة تحديد نوع العميل الذي يتم التعامل معه بمزج معيارين هما: الكفاءة المصرفية والمالية للمصرف كمعيار أول والالتزام الشرعي للعميل كمعيار ثان وذلك من أجل اختيار الإستراتيجية المثلى للتعامل مع كل نوع من العملاء (سواء كانوا حاليين أو محتملين مسلمين أو غير مسلمين) كإستراتيجيات: تطوير الكفاءة المصرفية والمالية والإدارية للمصرف، التموقع الأخلاقي، دعم الجودة الشرعية، التوحيد الفقهي للابتكارات.
- 18- الحرص على توفير الموارد البشرية الكفأة والمؤهلة لأنها وحدها القادرة على فهم طبيعة المنتجات المصرفية الإسلامية وإيصال هذا الفهم للعملاء، وبالتالي تحقيق الجودة المدركة من طرف الإدارة والجودة المتوقعة من طرف العملاء.
- 19- ضرورة التمييز والتدقيق أثناء ابتكار المنتجات الجديدة وعدم التقليد الأعمى لمنتجات المصارف التقليدية مع محاولات تكييف شرعي سطحية لا ترفع شبهات التعامل المحرم، ويمكن في هذا السياق البحث في التراث الاقتصادي الإسلامي -وهو ثري بما يكفي- لإعادة بعث بعض الصيغ الإسلامية واستحداث أخرى جديدة باستخدام القياس.
- آفاق البحث:**

لقد حاول هذا البحث الإحاطة بالعديد من الجزئيات والمتغيرات، ولكنه فتح آفاقاً جديدة أوسع للدراسة والتدقيق والتحليل، ومن أهم المجالات الإستراتيجية والتسويقية الخصبية التي تحتاج إلى اكتشاف واستغلال في عالم الصيرفة الإسلامية مايلي:

- إدارة محفظة عملاء المصارف الإسلامية؛
- دراسة إحصائية لتقدير القيمة العمرية لعملاء المصارف الإسلامية؛
- العلامة التجارية كأداة لاحتكار القيمة في المصارف الإسلامية؛
- تطوير عوائد الدخل للسوق المصرفية الإسلامية؛
- دراسة العلاقة بين نظام المشاركة وميزة الريادة بالتكلفة في المصارف الإسلامية،
- دراسة العلاقة بين نظام المشاركة وميزة التميز في المصارف الإسلامية.