

▶ البنوك المستقبل..
إدارة أعمال وعمليات رقمية

▶ البيانات..
العمود الفقري للبنوك في العالم

▶ الشمول المالي في اليمن.. التحديات
والفرص المتاحة

المصارف

YBA
جمعية البنوك اليمنية
Yemen Banks Association

Al-Masarif
www.yemen-yba.com

العدد (41) سبتمبر 2025

البنوك الرقمية ثورة مالية تعيد رسم خارطة الاقتصاد العالمي

DIGITAL BANKING

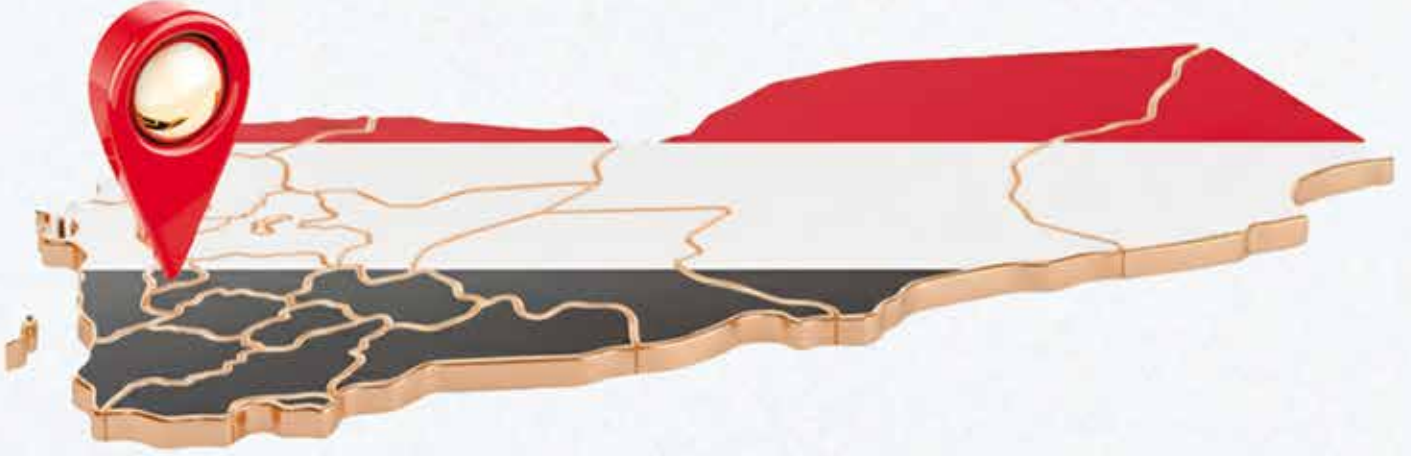
NEXUS BANK

Stocks Crypto Savings

Recent Transactions

Send Money

Budget Planner



اليمن غنى بمكاناته، ونحن فخورون بأن نكون
جزءاً لا يتجزأ من مسار نموه وتطوره

تواصل معنا



NBYBank.YE



8000820



www.nby.com.ye



البنك الوطني اليمني

بنك كل اليمنيين



البنك اليمني للإنشاء والتعمير

Yemen Bank For Reconstruction & Development

البنك الأول في اليمن
The First Bank In Yemen



مع ماستر كارد

رَوِّجْ لأعمالك بسهولة



YBRDYE



8000022

المشرف العام- رئيس التحرير

محمود قائد ناجي

القائم بأعمال رئيس مجلس الإدارة

مدير التحرير

فؤاد أحمد يحيى

عضو هيئة التحرير

قائد رمادة

العلاقات العامة

عبد الحميد المطري

الإخراج الفني والتنفيذ

سلطان الصالحي

البريد الإلكتروني

ybanet@yemen-yba.com

الإعلانات

يتم الاتفاق بشأنها مع هيئة التحرير

المقالات المنشورة لا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة



مجلة شهرية تصدر عن جمعية البنوك اليمنية تعنى
بالجوانب الاقتصادية والمالية والمصرفية
تصدر كل شهرين مؤقتاً

www.yemen-yba.com

الجمهورية اليمنية- صنعاء

شارع الزبيري- عمارة بنك قطر- أمام البنك العربي

تلفون: ٥٧٠٠٨٨/٩ - فاكس: ٠١-٢٤٢٣٠٥

ص.ب: (١١٢١٨) صنعاء

«كالك بنك» يختتم برنامجاً تدريبياً
في الثقافة المصرفية لخريجي الجامعات
الحكومية والأهلية



08

ورشة عمل بجمعية البنوك اليمنية
حول المخاطر السيبرانية وطرق
الحماية من الهجمات الإلكترونية



06

الأستاذ/ علي الحيمي: الامتثال عنصر
استراتيجي أساسي لحماية سمعة
المؤسسات المالية وضمان استمراريتها



14

كالك الإسلامي يدرب عدداً من
طلاب الجامعات اليمنية حول العلوم
المصرفية الشاملة



10

البنك التجاري اليمني يعلن نتائج
السحبين السادس والسابع لبرنامج
جواهر التجاري 2025



10

بنك الأمل للتمويل الأصغر يفوز بجائزة التمويل
المستدام للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لعام 2025



12

كتابات



عبد الرحمن الحكيم

38



أسامة الشوخي

40



عبد الحكيم الفقيه

16



أمين ياسين

32



محمود قائد ناجي

القائم بأعمال رئيس مجلس إدارة جمعية البنوك اليمنية

بنوك المستقبل .. إدارة أعمال وعمليات رقمية

بالتزامن مع استمرار وتيرة النمو والتطور التكنولوجي التقني وما بات يحدثه من تغييرات جذرية في طريقة إدارة الإنسان لمختلف جوانب الحياة.. يتجه العالم اليوم نحو الرقمنة والتحول الشامل في طريقة إدارة الأعمال في كافة المجالات وفي جميع المؤسسات التي لم تكن مؤسسات القطاع المصرفي استثناء من توظيف منتجات عالم التطور التكنولوجي المستمر في ابتكار الحلول والوسائل الجديدة لإدارة أعمالها وتعاملاتها وتقديم الخدمات المالية الحديثة والمتطورة لعملائها بما يلبي ويواكب احتياجات ومتطلبات العصر. وفي الوقت الذي بدأت فيه الكثير من البنوك التقليدية العمل على تطوير ذاتها وتحديث طرق وأساليب إدارتها المالية وإعادة التشكيل الهادئ لمستقبل الصناعة والخدمات المالية التي تقدمها ورسم وتحديد

معالم خرائط استثماراتها المالية والاقتصادية تسارعت وتيرة النمو والظهور للبنوك الإلكترونية الرقمية (Digital Banking) وما يمكن تسميته بنوك المستقبل التي أصبحت تمثل أبرز ملامح العالم المالي الجديد بعملياته الرقمية وأساليب إدارته المالية المتطورة و الأنسب لتلبية احتياجات ومتطلبات واقع اليوم ومتطلبات المستقبل ومواكبة ثورة التطورات التقنية التكنولوجية المستمرة ومنتجاتها الإبداعية الجديدة التي لا تتوقف عجلة تطورها عند حدود معينة. أصبحت البنوك الرقمية هي من تقود العالم المالي الجديد وتمضي به نحو المستقبل الأكثر تطوراً وحدثاً وذلك من خلال تنفيذ تعاملاتها المالية عبر شبكة الإنترنت بواسطة تطبيقات ذكية دون الحاجة إلى مبان ضخمة ومقرات رئيسية أو فروع أو طاقم عمل منضبط بساعات عمل محددة كما هو الحال بالنسبة للبنوك التقليدية.

**أصبحت البنوك
الرقمية هي من
تقود العالم المالي
الجديد وتمضي به
نحو المستقبل الأكثر
تطوراً وحدثاً**

وبالنظر إلى ما أصبحت توفره البنوك الرقمية من مزايا كتوفير الوقت وتخفيض التكاليف والأتمتة والتنبؤات المالية وإصدار التقارير الفورية بشكل لحظي دون الحاجة إلى الانتظار لأيام وربما أسابيع.. إضافة إلى عوامل الأمان والامتثال الرقمي والوصول المتعدد وإمكانيات التوسع المستقبلي.. حيث يتم كل ما تقدم ذكره عبر أنظمة إدارة مالية رقمية متكاملة ومواكبة للتطورات في الأنشطة الاقتصادية الأخرى، بالعمل عبر السحابة الإلكترونية واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

وبغض النظر عن أي جوانب قصور محتملة يبقى المستقبل المصرفي المشرق.. إدارة مالية وعمليات رقمية.. هو مستقبل البنوك الرقمية بما تقدمه من الحلول المبتكرة والحديثة للصعوبات والتحديات الماثلة والمتوقعة وما توفره من كفاءة وامتثال، وقدرة على التوسع والانتشار في تقديم الخدمة المالية المطلوبة والمليّة لاحتياجات العصر والواقع المعاش.

ورشة عمل بجمعية البنوك اليمنية حول المخاطر السيبرانية وطرق الحماية من الهجمات الإلكترونية

والمؤسسات المالية في مجال الأمن السيبراني وتحديثها وتطويرها بشكل يواكب التطور الحاصل في طرق وآليات الاختراق والاحتيال الجديدة التي يستخدمها المهاجمون والتي وصلت حد استخدام الذكاء الاصطناعي في اختراق أنظمة الدفاع التقليدية التي تستخدمها البنوك والمؤسسات المالية في اليمن .

وأكد أهمية التركيز على العنصر البشري في موضوع الأمن السيبراني للبنوك والمؤسسات المالية وتعزيز ورفع وعي الكادر الوظيفي في هذه المؤسسات والاهتمام بهم ووضع اعتبار كبير لهم من قبل إدارة البنوك باعتبارهم العنصر الأكثر فاعلية والأكثر مسؤولية عن حماية معلومات وخصوصية بيانات البنوك من التهديدات والمخاطر السيبرانية وسد الثغرات الأمنية والتعرف على الأعداء ومصادر التهديد المحتملة لاختراق أنظمة وبرامج البنوك.

وأشار إلى أن القطاع التكنولوجي أصبح هو من يقود العمليات المصرفية وأن المخاطر التكنولوجية أصبحت أكثر من المخاطر الائتمانية.. لافتاً إلى أن موضوع إعادة تقييم الأمن السيبراني والتفكير في الثغرات المحتملة بالاعتماد على الموظف أكثر من الاعتماد على برامج وأنظمة الحماية أصبح عنوان المرحلة القادمة.

وخلال الورشة استعرض المدرب والخبير المصرفي فاادي الأسود عددا من المعارف والمعلومات النظرية والتطبيقية المتعلقة بتلبية احتياجات موظفي القطاع المصرفي وتحديث معرفتهم وتعزيز ثقافة الأمن السيبراني بينهم، إضافة إلى رفع مستوى الوعي الأمني لديهم من خلال تسليط الضوء على أبرز أساليب الهجمات الإلكترونية واستراتيجيات الوقاية منها. وفي ختام الورشة تم توزيع الشهادات التقديرية على المشاركين.



والمؤسسات المالية على تعزيز قدراتها وتأهيل كوادرها لمواجهة التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا والمعلومات وما يصاحبه من تطور في الهجمات الإلكترونية والمخاطر والتهديدات المالية. وحث المشاركين على الاستفادة من هذه الورشة والاستمرار في تنمية قدراتهم في مجال الأمن السيبراني وحماية أمن المعلومات.. منوها إلى ضرورة اتباع منهج تبادل وتشارك البيانات والمعلومات حول الهجوم السيبراني فيما بين البنوك، لما لذلك من أثر فعال في الحد من حجم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك والمؤسسات المالية بشكل عام.

وفي السياق ذاته أشار رئيس وحدة جمع المعلومات بالبنك المركزي اليمني نائب رئيس اللجنة الوطنية لمكافحة غسل الأموال وديع السادة إلى أن الهدف الرئيسي من انعقاد هذه الورشة هو إعادة النظر والتفكير في أنظمة الدفاع والحماية التي تستخدمها البنوك

نظمت جمعية البنوك اليمنية بصنعاء ورشة عمل حول المخاطر السيبرانية وطرق الحماية من الهجمات الإلكترونية والجرائم المالية. ناقشت الورشة بمشاركة أكثر من 40 مشاركاً ومشاركة من ممثلي البنوك اليمنية والمحافظ الإلكترونيات وشركات التأمين عددا من المواضيع المتعلقة بتعزيز وعي موظفي القطاع المصرفي بالأمن السيبراني.

وفي افتتاح الورشة أوضح القائم بأعمال رئيس جمعية البنوك اليمنية محمود قايد ناجي أهمية هذه الورشة في تطوير مهارات المشاركين وتعزيز وعي كوادرات القطاع المصرفي اليمني بالأمن السيبراني والارتقاء بطرق وأساليب وآليات حماية البنوك والمؤسسات المالية من مخاطر الهجمات الإلكترونية المتزايدة باعتبار العنصر البشري خط الدفاع الأول في حماية البنوك والمؤسسات المالية من هذه التهديدات.

وأكد ضرورة أن تحرص جميع البنوك

افتتاح فرع بنك الأمل للتمويل الأصغر في مدينة المكلا بحلته وهويته المتجددة



في خطوة هادفة نحو تعزيز الشمول المالي وتحفيز النمو الاقتصادي المحلي، جرى صباح يوم الأحد الموافق 27 يوليو 2025 افتتاح فرع (بنك الأمل) بحلته الجديدة في المكلا.

وخلال الافتتاح أكد الشيخ عمر باجرش نائب رئيس مجلس الإدارة، أن افتتاح وتجديد بنك الأمل ليس مجرد توسع جغرافي، بل هو التزام حقيقي من البنك بمرافقة كل من يسعى لبناء مشروع ناجح، وتحويل طموحه إلى واقع وخلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوى المعيشة لكافة شرائح المجتمع.

من جهته قال مدير فرع البنك في المكلا الأستاذ خليل باوزير نسعى إلى تعزيز الشمول المالي والمساهمة المجتمعية في البنك من خلال تقديم الخدمات المالية المتنوعة ودعم الشباب، إضافة إلى الخدمات المصرفية وتوسيع شبكة وكلائنا في جميع مديريات محافظة حضرموت، وكذا تغطية خدماتنا التي تصل إلى محافظة شبوة والمهرة وجزيرة سقطرى . حضر الافتتاح عدد من رجال المال والأعمال ومجموعة من مدراء البنوك ورؤساء الشركات والمنظمات العاملة في حضرموت.

عيش تجربة الدفع السهلة في أي مكان بالعالم



جمعية البنوك اليمنية تنفذ برنامجاً تدريبياً لطلاب جامعة الرازي في العلوم المصرفية

ونشاطه التجاري والضمانات المادية كالهونات العقارية.

وفي الاختتام ثمن رئيس جامعة الرازي الدكتور خليل الوجيه جهود جمعية البنوك اليمنية وقيادتها ممثلة بالأستاذ محمود قائد ناجي القائم بأعمال رئيس الجمعية في تدريب الطلاب الجامعيين والمساهمة في بناء مستقبلهم المهني بكل كفاءة واقتدار.

وأكد حرص الجامعة على عقد شراكات فاعلة مع مؤسسات القطاع المالي والمصرفي باعتبارها شريكاً أساسياً في إنجاح العملية التعليمية سواء من خلال التدريبات العملية أو من خلال استيعاب مخرجات الجامعة في مختلف المجالات.

من جانبه، أشاد مدرب الدورة مساعد القائم بأعمال رئيس الجمعية الأستاذ/ أكرم الجرموزي بمستوى طلاب جامعة الرازي، وعبر عن استعداد الجمعية لتوسيع التعاون مع الجامعة، بما يخدم تحقيق التكامل بين التعليم الأكاديمي والتطبيق العملي.

حضر الاختتام رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية والأعمال والتجارة الإلكترونية الدكتور محمد النفيش.



هدف البرنامج إلى رفد 12 طالباً وطالبة من الجامعة بمهارات ومعارف حول المعايير التي تتضمنها الدراسة الائتمانية المصرفية التي تساعد في اتخاذ قرار ائتماني سليم والمتمثلة في شخصية العميل وقدرة العميل على إدارة مشروعه ورأس مال العميل ومقدار مساهمته في المشروع والظروف الاقتصادية التي تؤثر على المشروع

نفذت جمعية البنوك اليمنية برنامجاً تدريبياً لطلاب جامعة الرازي من خريجي قسم العلوم المالية والمصرفية حول تطبيق التحويل الائتماني للمصارف حسب المعيار الدولي لمنح الائتمان المصرفي 5C.s وذلك في إطار المسؤولية المجتمعية للجمعية ونشر الثقافة المصرفية بين أوساط خريجي الجامعات قسم العلوم المالية والمصرفية.

«كاك بنك» يختتم برنامجاً تدريبياً في الثقافة المصرفية لخريجي الجامعات الحكومية والأهلية



وأوضح أن هذه البرامج التدريبية تأتي في إطار حرص البنك على تقديم برامج تدريبية لخريجي الجامعات من منطلق المسؤولية الاجتماعية للبنك بهدف تحقيق المشاركة الفاعلة في التنمية من خلال تطوير مهارات خريجي الجامعات خاصة أن ذلك يعزز من قدراتهم المعرفية ويسهم في تعريفهم بالخدمات والأعمال المصرفية ومتطلبات سوق العمل .

ولفت إلى أن انعقاد مثل هذه الورش في البنك يهدف إلى تعزيز الثقافة المصرفية والتكنولوجية للطلاب الخريجين والاستفادة من الزيارات الميدانية في ربط الجانب النظري بالجانب العملي ومحاولة تطبيق ذلك بالواقع في سوق العمل.

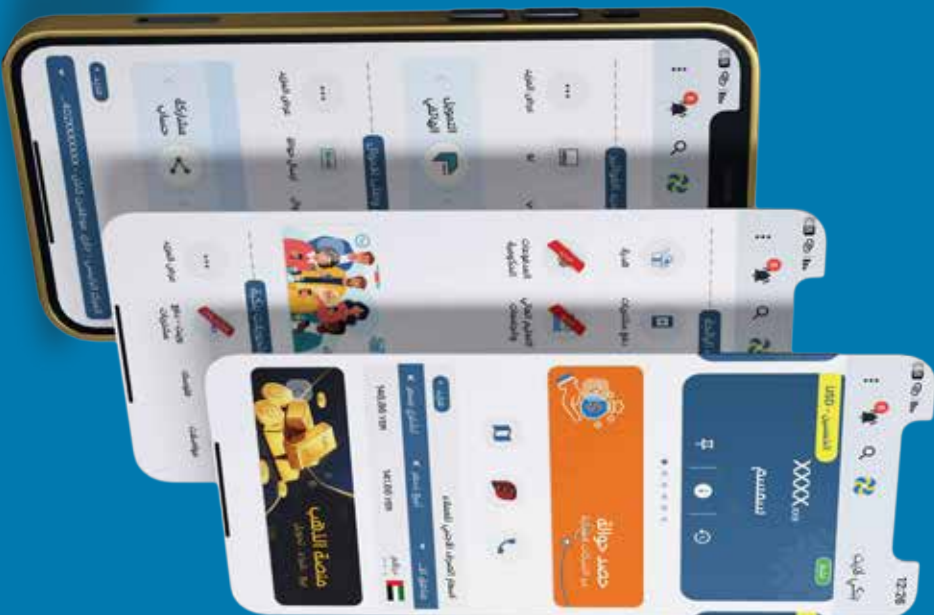
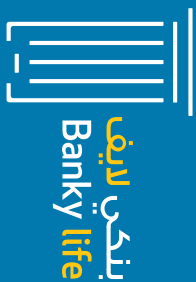
فيما عبر الطلاب عن شكرهم وتقديرهم لقيادة البنك والمعنيين على إتاحة هذه الفرصة القيمة لربط الجانب النظري بالعمل .. مؤكداً استفادتهم القيمة مما شاهدوه ولسوء من مستوى التطور الذي شهده البنك .



اختتم بصنعاء البرنامج التدريبي في مجال الثقافة المصرفية لخريجي الجامعات الذي نظمه بنك التسليف التعاوني الزراعي «كاك» بنك برعاية رئيس مجلس الإدارة الأستاذ/إبراهيم الحوثي .

هدف البرنامج على مدى ثلاثة أيام إلى رفد 74 متدرباً ومتدربة من طلاب وطالبات وخريجي الجامعات الحكومية والأهلية بالمهارات المصرفية الضرورية التي تحقق هدف الربط بين الجانب النظري والجانب العملي وتعريفهم بالخدمات والأعمال المصرفية بالاستعانة بمدربين من موظفي البنك من ذوي الكفاءة والخبرة.

وفي الاختتام بحضور رئيس قطاع العمليات المساندة الأستاذ عادل محمد الكبسي أشار مدير مركز التدريب محمد المقطري إلى أن البرنامج تضمن التدريب في مجالات قسم الشبكات وأمن المعلومات وقسم الأنظمة والتشغيل وقسم صيانة الأنظمة والدعم الفني وقسم «انشال» من الكوارث ومركز البيانات.



مجاناً وبرقمه تلفونك!

حسابك في بنكي لايف في ثوانٍ..

خفيف
سريع
بسيط!

الرقم المجاني GSM. 5959 | TollFree: CDMA. 8005959
YKB YEMEN        | yk-bank.com

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



حمل التطبيق الآن

كاك الإسلامي يدرب عددا من طلاب الجامعات اليمنية حول العلوم المصرفية الشاملة



لمواكبة متطلبات السوق. وأشار إلى أن هذه البرامج تأتي تأكيداً على التزام كاك الإسلامي بتعزيز الشراكة مع المؤسسات التعليمية والمساهمة في إعداد جيل مؤهل قادر على الاندماج بكفاءة في القطاع المصرفي والمالي. ولفت إلى أنه تم خلال البرامج التدريبية التأكيد على أهمية تعزيز الوعي المالي والمصرفي وضرورة التحول نحو الصيرفة الرقمية وفتح الحسابات الإلكترونية عبر محفظة موبايل موني. شارك في هذه البرامج التي درب فيها كل من الشيخ حسين بن أحمد السراجي والدكتور مصطفى عبد الرب والأستاذ هشام بلعش عدد من طلاب جامعة العلوم والتكنولوجيا وطلاب جامعة الناصر وطلاب الجامعة اليمنية الأردنية وطلاب جامعة العلوم الحديثة وجامعة الرشيد وجامعة الأندلس.

نفذ كاك بنك الإسلامي برامج تدريبية حول «العلوم المصرفية الشاملة» لطلاب عدد من الجامعات اليمنية بإشراف ورعاية رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للبنك. تضمنت البرامج التدريبية التي نفذت برعاية فنية من وحدة التدريب بكاك الإسلامي وبالتنسيق مع الإدارات والأقسام المعنية محاضرات نظرية وتطبيقات عملية حول الصيغ التمويلية الإسلامية وقانون منع التعاملات الربوية والعمليات المصرفية الدولية والسيولة النقدية، الحوالات، المحافظ الإلكترونية، وفرص الاستثمار. وأوضح الدكتور/ مصطفى عبد الرب حميد، رئيس قسم العلاقات والبنوك المراسلة والمشرق على التدريب أن هذه البرامج تهدف لرفع مستوى الوعي المالي والمصرفي لدى الطلاب وتزويدهم بالمهارات المصرفية الميدانية اللازمة

البنك التجاري اليمني يعلن نتائج السحبين السادس والسابع لبرنامج جواهر التجاري 2025



ومع كل سحب جديد، يواصل البرنامج كتابة قصص نجاح جديدة لعملائه، ويمنحهم فرصة حقيقية لتحقيق أحلامهم.

أجرى البنك التجاري اليمني السحبين السادس والسابع من برنامج «جواهر التجاري» للعام 2025. وفي السحب السادس فاز بشقة الأحلام - سوبر لوكس (تمليك) الأولى لعام 2025 الأخ/ محمد خالد عبد الجبار عبده فيما فاز بسيارة فيات 500 الإيطالية موديل 2024م الأخ/ ناصر سالم ناصر شقران، عن فئة الرجال والأخت جميلة ناصر علي المطري عن فئة حواء. وفي السحب السابع فاز علي محمد عبدالرزاق بسيارة فيات 500 الإيطالية موديل 2024، عن فئة الرجال وفازت الأخت أمل محمد محمد حسين، عن فئة حواء، بذات الجائزة وذات الماركة. كما حالف الحظ في كل سحب فائزة واحدة بجائزة 50,000 ريال، وثلاث فائزات بجائزة 30,000 ريال، وخمس وعشرون فائزة بجائزة 10,000 ريال. وتم إيداع الجوائز مباشرة في حسابات الفائزين في خطوة تعكس التزام البنك التجاري اليمني بالشفافية والموثوقية، وحرصه الدائم على إسعاد عملائه ومكافأته.

يشير إلى أن برنامج جواهر التجاري رسخ منذ إنطلاقه في عام 2007 مكانته كأضخم برنامج جوائز مصرفي في اليمن حيث قدم آلاف الجوائز العينية والنقدية التي غيرت حياة آلاف العملاء.



تصارف بين عملاّتك

ترسل وتستلم حوالاّتك

**تقدر
بجوالي**

تدفع قيمة مشترياتك

تسدد جميع فواتيرك

تسحب نقداً
من الصراف الآلي





بنك الأمل للتمويل الأصغر يفوز بجائزة التمويل المستدام للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لعام 2025

حصل بنك الأمل للتمويل الأصغر جائزة «أفضل ممول مستدام للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا» ضمن جوائز التمويل العالمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لعام 2025.

ويأتي هذا التتويج تقديرًا لجهود البنك في تعزيز التمويل المستدام، ودعم رواد الأعمال، وتمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن.

وقد تم الإعلان عن الجائزة خلال فعاليات المنتدى العالمي للتمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (15 - 17 سبتمبر 2025)، والذي عُقد كفعالية رسمية على هامش قمة مجموعة العشرين بجنوب أفريقيا، ليؤكد هذا الإنجاز مكانة البنك الريادية في مجال التمويل المستدام والشمول المالي ويعكس التزام فريق البنك وإصراره على تمكين رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، رغم التحديات التي تواجه بلدنا والمنطقة.

بنك الأمل للتمويل الأصغر يفتتح فرعہ الجديد في مدينة سيئون

الأستاذ/ حسن علي الزبيدي، عن اعتزازه بافتتاح الفرع الجديد، موضحاً أن هذه الخطوة تأتي ضمن خطة البنك الاستراتيجية للتوسع في مختلف محافظات الجمهورية، بهدف الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستفيدين.

من جانبه أشار مدير إدارة التسويق والتطوير الأستاذ محمد عطية إلى أن البنك يسعى إلى تعزيز مفهوم التمويل التنموي المستدام عبر تمكين الأفراد من تنفيذ مشاريع إنتاجهم التي تساهم في مستوى تحسين الدخل وخلق فرص عمل حقيقية لاسيما في المجتمعات ذات الدخل المحدود.

وفي السياق ذاته أشاد مدير عام غرفة تجارة وصناعة وادي حضرموت المهندس حسن علي باطاهر بافتتاح بنك الأمل للتمويل الأصغر بمدينة سيئون الذي سوف يكون إضافة للبنوك التي تقدم خدماتها للمجتمع، مؤكداً أن غرفة تجارة وصناعة وادي حضرموت ستقدم كافة التسهيلات من أجل إبراز نشاطات البنك المختلفة.



إلى توسيع خدمات التمويل والدعم الاقتصادي لرواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة في وادي حضرموت. وعبر مدير فرع بنك الأمل في سيئون،

المصارف/ سيئون/ خاص:

افتتح بنك الأمل للتمويل الأصغر يوم الخميس 14 أغسطس 2025 فرعہ الجديد في مدينة سيئون بمحافظة حضرموت، في خطوة تهدف



تأمين تعاوني .. بمفهوم إسلامي

"حمايتك هي أولويتنا"

"Your protection, our priority."



الجمهورية اليمنية . صنعاء شارع عمان . تقاطع الجزائر

WWW.YIIC.CO +9671576757 INFO@YIIC.CO f@XYIIC2001

مدير إدارة (الامتثال) في كاك بنك الأستاذ/ علي الحيمي: الامتثال عنصر استراتيجي أساسي لحماية سمعة المؤسسات المالية وضمان استمراريته

لبنك بهذا الجانب وبماذا يتمثل هذا الاهتمام؟

تدرك الإدارة العليا للبنك أن «الامتثال» هو عنصر ثقة أمام الجهات الرقابية والعملاء والمساهمين ولذلك هناك اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا بجانب «الامتثال» في البنك وذلك من خلال تخصيص الموارد اللازمة وتمكين «الامتثال» من أداء مهامه باستقلالية وفاعلية حيث أصبح «الامتثال» جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار خاصة في ما يتعلق بإطلاق منتجات أو خدمات جديدة أو حتى تطوير الأنظمة التقنية.

كما يتجسد اهتمام الإدارة العليا بـ«الامتثال» من خلال تعزيز ثقافة الالتزام داخل البنك وترسيخها وذلك عبر التدريب المستمر ورفع الوعي لدى الموظفين على جميع المستويات والتشديد على أهمية الالتزام باعتباره مسؤولية جماعية.

تأهيل العنصر البشري

ماذا عن دورات تأهيل الموظفين.. وهل هناك دورات تدريبية خارج البنك؟

البنك يولي اهتماماً كبيراً بتأهيل وتطوير كادره، خاصة في مجال «الامتثال»، وتُدرّك تماماً أن بناء ثقافة امتثال قوية يبدأ من تأهيل العنصر البشري وتزويده بالمعرفة والأدوات اللازمة للتعامل مع التحديات.

ويتجسد هذا الاهتمام من خلال وضع خطة تدريب سنوية شاملة تشمل جميع موظفي البنك، مع تركيز خاص على العاملين في الإدارات ذات العلاقة المباشرة بـ«الامتثال»، وفي هذا السياق يتم تقديم دورات تدريبية داخل البنك وخارجه أيضاً وتشمل هذه الدورات:

1. دورات داخلية تُنظَّم بشكل دوري داخل البنك، وتركز على مواضيع مكافحة غسل الأموال، ومكافحة الاحتيال، العقوبات الدولية، حماية البيانات، والإجراءات الرقابية الداخلية.

2. دورات خارجية يشارك فيها الموظفون وخاصة المعنية بالمعايير الدولية. كما تعمل أيضاً على تشجيع الموظفين على الحصول على شهادات مهنية معترف بها دولياً من شأنها أن تعزز من كفاءة الفرد وتضيف قيمة مؤسسية للبنك.



الأستاذ/ علي الحيمي

التعاون وتبادل

الخبرات بين البنوك،
والالتزام بالتعليمات
الرقابية، سيساهم في بناء
بيئة مالية أكثر أماناً

ويمكن القول أن إدارة الالتزام «الامتثال» أصبحت شريكاً استراتيجياً في صياغة السياسات والإجراءات التي تضمن استمرارية العمل المصرفي، إلى جانب مراقبة العمليات المصرفية اليومية لرصد أي مؤشرات تدعو للشك أو تستدعي التحقيق كما تولي هذه الإدارة اهتماماً خاصاً بالتحول الرقمي والتقنيات الحديثة، وتعمل على مواءمة نظم «الامتثال» مع هذه التطورات لتوفير حماية استباقية ضد الجرائم المالية والإلكترونية والتقنية.

وعليه فإن إدارة «الامتثال» تساهم بشكل مباشر في تعزيز ثقة العملاء، وحماية سمعة البنك، وضمان تطبيق أفضل الممارسات المصرفية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

استقلالية وفاعلية

هل هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا



أكد الأستاذ/ علي الحيمي - مدير إدارة الامتثال في بنك التسليف التعاوني الزراعي - أن الامتثال لم يعد مجرد التزام تنظيمي، بل أصبح عنصراً استراتيجياً أساسياً لحماية سمعة المؤسسات المالية وضمان استمراريته..

مشيراً إلى أن التوجه نحو التحول الرقمي المصرفي وتوظيف التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات المالية، أمور تقتضي ضرورة العمل على مواءمة نظم الامتثال مع هذه التطورات لتوفير حماية استباقية للبنوك والمؤسسات المالية ضد الجرائم المالية والإلكترونية والتقنية..

تفاصيل أوفى في سياق الحوار التالي..

حوار/ مدير التحرير

خط الدفاع الأول

في البداية حدثونا عن إدارة «الامتثال» في البنك كونها تشكل أهم إدارة للدفاع عن البنك من الاختراقات والتزوير؟

-تعتبر إدارة الالتزام «الامتثال» من أهم الإدارات في البنك وهي تمثل خط الدفاع الأول لحماية البنك من المخاطر المرتبطة بالاختراقات، التزوير، وغسل الأموال، وتمويل الارهاب، والاحتيال، والفساد، وغيرها من التحديات المتزايدة في البيئة المصرفية المعاصرة.

ولا يقتصر دور إدارة «الامتثال» على التأكد من الالتزام بالتشريعات والأنظمة المحلية والدولية فقط بل يتعدى ذلك إلى بناء ثقافة داخلية قائمة على «الامتثال» والشفافية، وتعزيز الوعي المصرفي والمؤسسي لدى الموظفين في جميع المستويات.



تقوم إدارة الالتزام (الامتثال) بدور محوري في حماية البنك من الجرائم المالية، وتعد بمثابة خط الدفاع الأول ضد الممارسات غير المشروعة

المعاملات المشبوهة والتواصل مع الجهات الرقابية المختصة، بما يضمن الاستجابة الفورية لأي تهديدات محتملة. ولا يقتصر الدور المتنامي لإدارة الالتزام في هذا السياق على «الامتثال» للتشريعات فقط، بل يشمل أيضاً تعزيز السمعة المؤسسية للبنك والحفاظ على ثقة العملاء والمساهمين والجهات الرقابية.

تأهيل الكوادر وتوظيف التكنولوجيا

في ظل التطورات التكنولوجية والتقنية المستمرة .. هل هناك تأهيل لتعزيز إدارة المخاطر و«الامتثال» في القطاع المصرفي للتعامل مع النزكاء الاصطناعي؟ أود التأكيد على أن «الامتثال» لم يعد مجرد التزام تنظيمي، بل أصبح عنصراً استراتيجياً أساسياً لحماية سمعة المؤسسات المالية وضمان استمراريته لا سيما في ظل استمرار ثورة التطورات التكنولوجية التي بات النزكاء الاصطناعي يمثل أبرز تجلياتها. ولذلك أوصي بضرورة تعزيز ثقافة الالتزام على جميع المستويات داخل المؤسسات المصرفية، إلى جانب الاستثمار المستمر في تأهيل الكوادر وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، بشكل مسؤول ومدروس.

كما أن التعاون وتبادل الخبرات بين البنوك، والالتزام بالتعليمات الرقابية، سيساهم في بناء بيئة مالية أكثر أمناً واستقراراً، بما يتماشى مع أحكام الشريعة الإسلامية ومتطلبات الجهات الرقابية.

توظيف الحلول التقنية

ما مدى استفادة البنك من التكنولوجيا لتحقيق «الامتثال» الفعال والكفؤ؟.

يُدرّك البنك أهمية التكنولوجيا كعنصر محوري في تعزيز كفاءة وفعالية منظومة «الامتثال»، ولهذا فقد أولى اهتماماً كبيراً بتوظيف الحلول التقنية الحديثة لدعم هذا الجانب الحيوي.

وقد تم اعتماد أنظمة رقابية متقدمة تُمكن من المراقبة الآلية للعمليات المصرفية، والتعرف على الأنشطة غير الاعتيادية فضلاً عن استخدام أدوات تحليل البيانات الضخمة ورصد المعاملات المشبوهة.

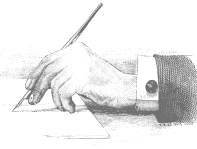
هذه الحلول التقنية أسهمت في رفع مستوى الدقة، وتسريع الإجراءات، وتقليل الاعتماد على المعالجات اليدوية، مما ساعد بشكل مباشر في تحسين جودة «الامتثال»، وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم الالتزام، وتعزيز جاهزية البنك للتفاعل مع المتطلبات التنظيمية المتغيرة.

دور محوري

ما أهمية «الامتثال» في مواجهة الجرائم المالية؟.

تقوم إدارة الالتزام «الامتثال» بدور محوري في حماية البنك من الجرائم المالية، وتُعد بمثابة خط الدفاع الأول ضد الممارسات غير المشروعة، مثل غسل الأموال، وتمويل الإرهاب، والاحتيال، وانتهاك العقوبات الدولية.





الكوتشينغ كأداة استراتيجية لتمكين رأس المال البشري وتعزيز التنافسية في القطاع المصرفي اليمني

يقوم الكوتشينغ على مبدأ الشراكة بين الكوتش (المدرّب / الممكن) والكوتشي (المستفيد)، بهدف إطلاق الإمكانيات الكامنة وتحويلها إلى نتائج عملية

والتعاون وتحمل المسؤولية، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع الأزمات والتحديات. زيادة رضا العملاء ولائهم: من خلال تطوير مهارات التواصل وخدمة العملاء لدى الموظفين، يمكن للبنوك أن تقدم تجربة عميل استثنائية تعزز ثقة العملاء وتزيد من ولائهم للمؤسسة.

نحو اتحاد يمني للكوتشينغ

انطلاقاً من هذه الأهمية، تبرز الحاجة إلى إنشاء كيان وطني أو اتحاد للكوتشينغ في اليمن، يضم الممارسين والمهتمين، ويعمل على نشر ثقافة الكوتشينغ وفق معايير مهنية معتمدة. وجود مثل هذا الكيان سيبيح فرص شراكة مع المعاهد المصرفية والجامعات، ويمكن من إعداد كوادرات مصرفية أكثر تنافسية على المستويين الإقليمي والدولي.

أدوار محتملة للاتحاد

وضع المعايير المهنية: يعمل الاتحاد على وضع واعتماد معايير واضحة للكوتشينغ، مما يضمن جودة الخدمات المقدمة ويحمي المستفيدين.

بناء الشراكات: يمكن للاتحاد عقد شراكات استراتيجية مع المؤسسات المصرفية والتعليمية لدمج الكوتشينغ في برامجها التدريبية والتطويرية.

نشر الوعي: يساهم الاتحاد في زيادة الوعي بأهمية الكوتشينغ وفوائده من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل. التأهيل والترخيص: يمكن للاتحاد أن يكون جهة معتمدة لتأهيل وترخيص المدربين والكوتش في اليمن، مما يضمن احترافية الممارسين في القطاع.

وتبقى الخلاصة أن الكوتشينغ لم يعد خياراً ثانوياً، بل ضرورة استراتيجية في أي اقتصاد يسعى للتعافي والاستدامة. وفي السياق اليمني، يمكن أن يشكل الكوتشينغ بوابة لتمكين الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وبناء قطاع مصرفي أكثر كفاءة ومرونة في مواجهة التحديات.

*مدير التسويق - بنك سبأ



عبد الحكيم الفقيه *

بيئة عمل محفزة للابتكار واتخاذ القرار الرشيد.

الكوتشينغ والقطاع المصرفي اليمني

يواجه القطاع المصرفي في اليمن تحديات متعددة، أبرزها ضعف ثقة العملاء، شدة المنافسة، وصعوبة استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها. وهنا يبرز دور الكوتشينغ كأداة تمكين يمكن أن تساعد البنوك في تطوير القيادات المصرفية الشابة وبناء ثقافة عمل مرنة قادرة على التكيف مع الأزمات بالإضافة إلى تعزيز مهارات التواصل وخدمة العملاء لرفع مستويات الثقة والاستقرار.

أهمية الكوتشينغ في القطاع المصرفي اليمني

تطوير القيادات المصرفية: يساعد الكوتشينغ على نقل المهارات القيادية لدى المديرين، مثل مهارات اتخاذ القرار والتفكير الاستراتيجي والقدرة على تحفيز الفرق وإدارة التغيير.

تعزيز الأداء الوظيفي: من خلال جلسات الكوتشينغ الفردية، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ووضع خطط مخصصة لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم.

تحسين ثقافة العمل: يساهم الكوتشينغ في بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار

يكتسب الكوتشينغ أهميته من كونه أداة لتمكين الأفراد من التفكير المستقل واتخاذ قرارات أكثر وعياً وفاعلية

عقدت مؤخراً دورة تدريبية متخصصة حول الكوتشينغ في المعهد المصرفي اليمني، قدّمها الدكتور الرائع والمتكمن عدنان السادة. وقد تميزت هذه الدورة بأنها جمعت بين الجانب النظري والتطبيقي، مما جعلها تجربة معرفية ثرية وملهمة عكست خبرة الدكتور واحترافه العالية.

كنت أحد الحاضرين في الدورة ومن خلالها تعرّفنا على بدايات الكوتشينغ وتطوره عالمياً، وكيف يمكن أن يساهم بفاعلية في تمكين الأفراد وحل العديد من التحديات سواء على المستوى الشخصي أو المهني.

تركزت هذه التجربة أكثرًا بالغاً في قناعاتي بأن الكوتشينغ ليس ترفاً إدارياً، بل أداة استراتيجية وضرورة اقتصادية في عالم اليوم. يقوم الكوتشينغ على مبدأ الشراكة بين الكوتش (المدرّب/الممكن) والكوتشي (المستفيد)، بهدف إطلاق الإمكانيات الكامنة وتحويلها إلى نتائج عملية.

وعلى عكس التدريب التقليدي الذي يركز على نقل المعرفة والمهارات، فإن الكوتشينغ يعتمد على الحوار والأسئلة الاستكشافية التي تساعد المستفيد على توليد الحلول بنفسه.

ومن المهم هنا التمييز بين الكوتشينغ وغيره من الممارسات القريبة منه:

التدريب (Training): يركز على تزويد الأفراد بمعارف أو مهارات محددة، حيث يقوم المدرب بشرح وتلقين ما يمتلكه من خبرة.

الاستشارات (Consulting): يقدم فيها المستشار حلولاً جاهزة وتوصيات عملية مبنية على خبرته وتجربته.

العلاج النفسي (Psychotherapy): يهتم بمعالجة الاضطرابات النفسية أو السلوكية، ويقدمه مختصون في مجال الصحة النفسية.

النصح والإرشاد (Mentoring/Advising): يقوم على توجيه مباشر يعتمد على خبرة المرشد وتجارب السابقة.

الكوتشينغ (Coaching): يختلف عن كل ما سبق بتركيزه على تمكين المستفيد من خلال أسئلة عميقة وحوار استكشافي يساعده على الوعي الذاتي واكتشاف الحلول من داخله، دون تقديم أجوبة جاهزة.

وبهذا المعنى، فإن الكوتشينغ ليس بديلاً عن تلك الممارسات، بل مكمل لها، ويكتسب أهميته من كونه أداة لتمكين الأفراد على التفكير المستقل واتخاذ قرارات أكثر وعياً وفاعلية.

ومن منظور اقتصادي، يشكل الكوتشينغ استثماراً في رأس المال البشري، الذي يعد أصلاً استراتيجياً لأي مؤسسة. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد برامج كوتشينغ فعّالة تحقق ارتفاعاً في إنتاجية الموظفين وتعزيز الولاء المؤسسي وتقليل معدلات دوران الكوادرات وخلق



البنوك الرقمية

ثورة مالية تعيد رسم خارطة الاقتصاد العالمي

ثورة تغيير مماثلة وإعادة تشكيل هادئ لمستقبل الصناعة المالية ورسم وتحديد جديد لعالم خارطة الاستثمار والاقتصاد العالمي.

في هذا السياق يأتي ملف هذا العدد من مجلة المصارف متضمنا عددا من المواد النظرية التعريفية بمفهوم البنوك الرقمية وطرق ووسائل تقديمها للخدمات المالية ومزاياها وعيوبها ..

إضافة إلى عدد من الرؤى والقراءات التحليلية المتعلقة بمستقبل هذه البنوك ومستقبل البنوك التقليدية على حد سواء .. إلى التفاصيل..

بالتزامن مع استمرار ثورة التطورات التقنية التكنولوجية التي تأتي كل يوم بابتكار تقني جديد .. يشهد عالم اليوم عملية سابق محموم على توظيف واستثمار منتجات وتقنيات هذه الثورة التكنولوجية المستمرة وتسخيرها لخدمة الإنسان في مختلف مجالات الحياة بما فيها مجال الحياة الاقتصادية التي يمثل القطاع المصرفي المالي قلبها النابض والذي يشهد بالمقابل ثورة تغييرات جذرية في طريقة تقديم الخدمات المالية المصرفية ومؤسسات ووسائل تقديمها..

وباتت أبرز مظاهر هذه الثورة تتجلى بوضوح في ميدان سباق التحول الرقمي المالي من خلال تسارع وتيرة النمو والظهور للبنوك الإلكترونية الرقمية (Digital Banking) في



مادية تقليدية. هذا التحول الجذري ليس مجرد موضة تكنولوجية عابرة، بل هو استجابة لمتطلبات عصر السرعة والرقمنة، وإعادة تعريف علاقة العميل بالخدمة المالية. يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على طبيعة هذه البنوك، وإيجابياتها، والتحديات التي تواجهها، وأبرز النماذج العالمية الرائدة في هذا المجال.

لم يعد مفهوم البنك مقترنا بمبنى ضخم من الزجاج والرخام، أو بطوابير الانتظار الطويلة، أو ساعات عمل محددة. لقد دخل العالم عصرا ماليا جديدا تقوده البنوك الرقمية (Digital Banks)، وهي كيانات مصرفية بالكامل تعمل بشكل حصري عبر منصات رقمية مثل التطبيقات الذكية ومواقع الإنترنت، دون وجود فروع

البنوك الرقمية.. ثورة هادئة تعيد تشكيل مستقبل الصناعة المالية

3. التحديات والمخاطر: العقبات الماثلة في طريق النمو

رغم إمكاناتها الهائلة، إلا أن البنوك الرقمية تواجه عددا من التحديات الجسيمة منها:

- غياب الثقة وغياب العنصر البشري: يفضل الكثير من العملاء، خاصة كبار السن أو لأجل الخدمات المعقدة (كالقروض الكبيرة)، التفاعل وجهاً لوجه مع موظف بنك. بناء الثقة مع عملاء لا يرون وجها حقيقيا يمثل تحديا كبيرا.

- التحديات الأمنية والرقابية: كونها كيانات رقمية بالكامل، فهي هدف مغري للهجمات الإلكترونية والاحتيال. كما تواجه صعوبة في الامتثال لقواعد مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (AML/CFT) في بيئة رقمية بحتة.

- التنافس الشديد: لا تتنافس فقط مع البنوك التقليدية التي تعزز وجودها الرقمي، ولكن أيضا مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) التي تقدم خدمات متخصصة، وحتى مع عمالقة التكنولوجيا الذين يدخلون المجال المالي مثل Apple Pay، Google Pay. - تحقيق الربحية: على الرغم من جذب ملايين العملاء، فإن العديد من البنوك الرقمية العالمية لا تزال تكافح من أجل تحقيق أرباح مستدامة، حيث يعتمد نموذجها على الحجم الهائل من العملاء لتعويض هامش الربح الضئيل على كل عميل.

- اعتمادية العملاء على الفروع: في الحالات الطارئة أو عند فقدان الهاتف أو بطاقة الصراف الآلي، يجد العملاء أنفسهم في مأزق دون وجود فرع مادي يمكنهم التوجه إليه.

4. تجارب رائدة حول العالم: من أين بدأت هذه الثورة؟

شهد العالم ظهور عدد من البنوك الرقمية الناجحة التي أصبحت نموذجا يحتذى به:

أوروبا (المهد الأول):

- بريطانيا: تعتبر رائدة في هذا المجال مع بنوك مثل Revolut و Monzo و Starling. هذه البنوك حصلت على تراخيص كاملة من سلطة السلوك المالي (FCA)



محمد الخطيب *

فيها، تنقل البنوك الرقمية هذه التوفيرات على شكل رسوم أقل على الخدمات، أو حتى صفر رسوم في بعض الحالات، وعوائد أعلى على مدخرات العملاء.

- تجربة مستخدم متميزة وسريعة: تتميز تطبيقاتها بواجهات بسيطة وسهلة الاستخدام، وعمليات فتح الحساب تتم في دقائق بدلا من أيام، باستخدام تقنيات التحقق من الهوية عن بعد.

- خدمات مالية شخصية: باستخدام تحليلات البيانات، تقدم هذه البنوك نصائح مالية مخصصة، وتصنيفا تلقائيا للمصروفات، وأدوات للمساعدة في وضع الميزانية.

- تعزيز الشمول المالي: تصل إلى شريحة كبيرة من المجتمع قد تكون غير مغطاة من قبل البنوك التقليدية، خاصة في المناطق النائية أو للأفراد ذوي الدخل المحدود، بسبب انخفاض عتبة الدخول.

1. ما هي البنوك الرقمية؟ التعريف ودوافع الظهور

البنك الرقمي المعروف أيضا بـ Neobank أو Challenger Bank هو مؤسسة مصرفية مرخصة من قبل السلطات النقدية في بلدها، تقدم مجموعة كاملة من الخدمات المصرفية (كالحسابات الجارية، حسابات التوفير، القروض، بطاقات الائتمان والخصم، التحويلات) عبر قنوات رقمية فقط.

الفرق بين البنك الرقمي والبنك التقليدي ذو الخدمات الرقمية:

من المهم التمييز بين المفهومين. العديد من البنوك التقليدية لديها تطبيقات وخدمات إلكترونية ممتازة، لكنها تظل في جوهرها بنوكا تقليدية تعتمد على شبكة الفروع كعمود فقري لها. أما البنك الرقمي، فإن البنية التحتية الرقمية هي عموده الفقري الوحيد، مما يمكنه من تقديم تجربة أسرع، وأكثر مرونة، وأقل تكلفة.

دوافع ظهور البنوك الرقمية

هناك عدد من العوامل التي قادت إلى ظهور البنوك الرقمية أهمها:

- الانتشار الهائل للهواتف الذكية والإنترنت. - تزايد طلب المستهلكين، وخاصة من الأجيال الشابة، على خدمات سريعة ومريحة. - التقدم التكنولوجي في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data)، والسحابة الإلكترونية (Cloud Computing).

- رغبة الجهات التنظيمية في تعزيز الشمول المالي وخفض التكاليف على القطاع.

2. مميزات البنوك الرقمية: لماذا تنجذب إليها الجماهير؟

تمتلك البنوك الرقمية مجموعة من المزايا التنافسية التي تجعلها خيارا جذابا للعملاء:

- الراحة وإتاحة الخدمة 24/7: إدارة الشؤون المالية من أي مكان وفي أي وقت، دون الحاجة للتوجه إلى فرع أو الانتظار في طابور.

- انخفاض التكاليف والرسوم: نظرا لعدم وجود نفقات تشغيل باهظة للفروع والعمالين



ثورة البنوك الرقمية بدأت بالفعل، وتتجه لتصبح القاعدة وليس الاستثناء، مدفوعة برغبة المستهلك في الحصول على خدمات مالية أكثر ذكاء وسرعة وملاءمة

الرقمية (عبر شراء التكنولوجيا أو إنشاء بنوك رقمية تابعة لها)، بينما تستفيد البنوك الرقمية من الخبرة المصرفية والشبكات الواسعة للبنوك التقليدية.

- تطور النموذج: التركيز على الخدمات المالية المتخصصة والتكامل مع أنظمة الحياة اليومية مثل تقديم خدمات مالية داخل تطبيقات التسوق أو السفر.

- سباق تنظيمي: ستواصل الجهات التنظيمية في جميع أنحاء العالم تطوير أطرها لمواكبة هذه التطورات، مع تحقيق التوازن بين تشجيع الابتكار وحماية المستهلك واستقرار النظام المالي.

الخلاصة

وتبقى الخلاصة هي أن ثورة البنوك الرقمية قد بدأت بالفعل، وهي تتجه لتصبح القاعدة وليس الاستثناء، مدفوعة برغبة المستهلك في الحصول على خدمات مالية أكثر ذكاء، سرعة، وملاءمة وعلى البنوك التقليدية أن تتبنى هذا التحول أو تتعاون معه، وعلى الجهات التنظيمية أن تواكبه، لضمان مستقبل مالي شامل ومستقر للجميع.*
*خبر تقني وأمن سيبراني

(تابعة للبنك الأول) كبنوك رقمية موجهة للشباب، كما منحت مصرف الإمارات المركزي تراخيص أولى للبنوك الرقمية بالكامل لـ Zand (أول بنك رقمي مستقل) و Wio شراكة بين جهاز أبوظبي للاستثمار و First Abu Dhabi Bank وغيرها.

- المملكة العربية السعودية: أعلن البنك المركزي السعودي عن إصدار أول ترخيص لبنك رقمي لـ STC Bank (تابع لشركة الاتصالات السعودية).

- مصر: أصدر البنك المركزي المصري اللائحة المنظمة للبنوك الرقمية في 2022، ويتم حالياً تنفيذ دراسات عدة من قبل بنوك محلية ودولية للدخول إلى هذا السوق الواعد.

5. الخاتمة والتوقعات المستقبلية

البنوك الرقمية ليست بديلاً عن النظام المصرفي التقليدي في المدى المنظور، لكنها أصبحت ركيزة أساسية في مشهد الخدمات المالية المستقبلية. من المتوقع أن نشهد:

- تعاوناً وليس صراعاً: تحول العلاقة من تنافس إلى شراكة، حيث تتبنى البنوك التقليدية التقنيات وخفة الحركة للبنوك

ونجحت في جذب ملايين العملاء بعروضها المبتكرة للتحويلات الدولية بدون عمولات وتجربة المستخدم البسيطة.

- ألمانيا: يعد N26 أحد أنجح الأمثلة، حيث توسع بشكل كبير في أوروبا وحتى إلى الولايات المتحدة، مقدماً خدمة مصرفية شاملة عبر تطبيق سهل الاستخدام.

آسيا (التبني السريع والابتكار):

- سنغافورة: منحت السلطة النقدية في سنغافورة (MAS) تراخيص بنوك رقمية كاملة لأربعة لاعبين جدد، منهم Grab-Singtel consortium (منصة ride-hailing شريكة مع مشغل اتصالات و Sea Limited (شركة ألعاب وتجارة إلكترونية)، مما يدل على تداخل القطاعات.

- هونغ كونغ: أصدرت تراخيص للبنوك الرقمية الافتراضية، وشهدت إطلاق خدمات مثل Mox Bank مدعوم من قبل Standard Chartered و ZA Bank.

- كوريا الجنوبية: بنك Kakao Bank، الذي انطلق من منصة المراسلة الشهيرة Kakao Talk، هو نموذج على كيفية تحول منصات التكنولوجيا إلى بنوك، حيث اجتذب ملايين المستخدمين في وقت قياسي.

المنطقة العربية (بدايات وأعادة)

- الإمارات العربية المتحدة: تعتبر من أكثر الأسواق تقدماً، حيث أطلقت Liv (تابعة لبنك الإمارات دبي الوطني) و E20

66 التحول الرقمي هو الإطار الاستراتيجي الذي تعتمد البنوك لإعادة بناء عملياتها باستخدام التكنولوجيا، كما أن البنوك الإلكترونية (Digital Banking) هي النتيجة المباشرة لذلك التحول، حيث أصبح جميع الخدمات مقدمة عبر الإنترنت والتطبيقات بدون ورق أو فروع .. وفي هذا المقال نحاول الوقوف أكثر على مفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي وكذا مفهوم البنوك الإلكترونية والتحديات الماثلة أمامها.

التحول الرقمي والبنوك الإلكترونية (Digital Banking)

أو الدولة المعتمدة لقوانين حماية البيانات مثلًا (GDPR الخاص بالاتحاد الأوروبي، بينما شركات FinTech في بعض الدول غير خاضعة لنفس مستوى التشريعات، مما يجعل المنافسة غير عادلة. (5) الأمن السيبراني وإدارة المخاطر: مع الاعتماد على القنوات الرقمية، تزيد مخاطر الاختراقات والهجمات الإلكترونية (Cyber Attacks) و الاحتيال المالي عبر الإنترنت كذلك تسريب أو سرقة بيانات العملاء، لذا فإن البنوك مطالبة باستثمارات ضخمة في أنظمة أمن سيبراني متطورة، بينما FinTech غالبًا تستخدم حلولاً مرنة وحديثة من البداية.

(4) التكلفة العالية للتحول الرقمي: تحديث الأنظمة الأساسية (Core Banking Systems) في البنوك عملية معقدة ومكلفة جدًا أيضًا تطوير البنية التحتية الرقمية تتطلب تطوير التطبيقات والمنصات - تحديث مراكز البيانات - تدريب الموظفين بينما شركات FinTech تنشأ من البداية بتكنولوجيا حديثة (Cloud-Native)، دون عبء الأنظمة القديمة.

(5) تغيير ثقافة العملاء وسلوكهم: رغم أن شريحة كبيرة من العملاء الشباب يفضلون الخدمات الرقمية، هناك شريحة من العملاء تفضل التعامل التقليدي وجهًا لوجه كما أن بعض المجتمعات لا تزال لديها مخاوف من الثقة في المعاملات المالية عبر الإنترنت ولذلك فإن البنوك تحتاج إلى برامج توعية وتنشيط مالي لتعزيز الثقة. 6- الابتكار مقابل الاستقرار: البنوك مطالبة بالمحافظة على الاستقرار والثقة



م. أسامة المطري*

احتياجات العملاء بطريقة أسهل وأقل تكلفة مقارنة بالطرق التقليدية، وهناك بعض التحديات التي تفرض على البنوك منها: (1) المنافسة غير المتكافئة: شركات FinTech صغيرة ورشيقة، تعتمد على الابتكار والسرعة في تقديم خدمات جديدة مثل (الدفع عبر الهاتف - الإقراض الرقمي - المحافظ الإلكترونية)، البنوك التقليدية ثقيلة في بنيتها التنظيمية، تخضع لإجراءات طويلة لاعتماد أي خدمة جديدة والنتيجة أن FinTech تسبق السوق، والبنوك تجد نفسها متأخرة في الاستجابة.

(2) التشريعات والامتثال القانوني (Regulatory Compliance): البنوك ملزمة بتطبيق أنظمة مشددة مثل مكافحة غسل الأموال (AML) - اعرف عميلك (KYC)، و حماية البيانات بحسب النطاق

أولاً: مفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي

التحول الرقمي (Digital Transformation) هو إعادة ابتكار عمل البنوك من خلال دمج التكنولوجيا في جميع أنشطتها الداخلية والخارجية ولا يعني مجرد إنشاء تطبيق أو موقع، بل يشمل: 1. تغيير نماذج العمل: الانتقال من العمليات الورقية إلى الرقمية. 2. إعادة تصميم تجربة العميل: تسهيل الوصول للخدمات عبر الهاتف والتطبيقات. 3. إدارة ذكية للبيانات: الاعتماد على Big Data & AI لفهم سلوك العملاء. 4. الأتمتة الذكية: مثل استخدام الروبوتات في المعاملات (RPA). 5. تطوير الثقافة المؤسسية: تدريب الموظفين على بيئة رقمية جديدة.

ثانياً: تعريف البنوك الإلكترونية (Digital Banking)

البنك الإلكتروني هو تجسيد عملي للتحول الرقمي حيث تقدم جميع الخدمات المصرفية (فتح الحساب، التحويل، القروض، الاستثمار، البطاقات) عبر قنوات رقمية دون الحاجة لحضور العميل إلى فرع البنك، كما أن لها خصائص مميزة مثل الاعتماد الكامل على التقنيات الحديثة والإنترنت لتقديم الخدمات وبحيث تكون متاحة على مدار الساعة كما أنها تقلل الاحتياج للإجراءات التقليدية الورقية وتخفف التكلفة التشغيلية مقارنة بالبنوك التقليدية.

مستويات البنوك الإلكترونية:

1. خدمات إلكترونية مضافة : بنوك تقليدية توفر إنترنت/موبايل Banking.
2. بنوك هجينة (Hybird) : فروع فعلية + خدمات رقمية قوية.
3. بنوك رقمية كاملة (Neobanks): لا تملك فروع إطلاقاً، كل شيء عبر الإنترنت . online

ثالثاً : التحديات أمام البنوك مع شركات التقنيات المالية (Financial Technology (FINTECH

يعرف مصطلح FINTECH بأنه عبارة عن استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة لتطوير وتقديم الخدمات المالية والمصرفية بشكل مبتكر وسريع وفعال وبحيث تلبي



الثورة الرقمية في البنوك .. تغييرات جذرية في الصناعة المالية

تشهد الصناعة المالية تغييرات جذرية بفضل الثورة الرقمية. ولم تعد البنوك الحديثة تعتمد على الفروع التقليدية فقط، بل أصبحت تعتمد على التكنولوجيا لتقديم خدماتها .. في هذا المقال سنناقش تأثير الثورة الرقمية على البنوك وكيف غيرت طريقة عملها.



د. خالد الخولاني*

حساباتهم ومعاملاتهم المالية من خلال أنظمة الأمان المتقدمة. وقد أشار تقرير صادر عن شركة «IBM» إلى أن «الخدمات المصرفية الرقمية تتطلب أنظمة أمان متقدمة لحماية البيانات المالية للعملاء» (IBM, 2020).

التحديات التي تواجه البنوك
على الرغم من الفوائد العديدة للثورة الرقمية في البنوك، هناك بعض التحديات التي تواجهها، بما في ذلك:
- الأمان السيبراني: تحتاج البنوك إلى حماية أنظمتها وبيانات عملائها من الهجمات السيبرانية. ووفقاً لتقرير صادر عن شركة «سيمانتك» فإن «الأمان السيبراني يمثل تحدياً كبيراً للبنوك في العصر الرقمي» (سيمانتك، 2020).

- الامتثال للتنظيمات: تحتاج البنوك إلى الامتثال للتنظيمات والقوانين المتعلقة بالخدمات المالية الرقمية. وقد أشار تقرير صادر عن شركة «كابجيميني» إلى أن «الامتثال للتنظيمات يمثل تحدياً كبيراً للبنوك في العصر الرقمي» (كابجيميني، 2020).

التحول الرقمي في اليمن
غيرت الثورة الرقمية طريقة عمل الصناعة المالية في البنوك بشكل كبير. وأصبحت البنوك الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتقديم خدماتها، مما يتيح للعملاء الراحة والسرعة

تأثير التكنولوجيا على البنوك
غيرت التكنولوجيا طريقة عمل البنوك بشكل كبير حيث أصبحت البنوك تعتمد على الأنظمة الرقمية لتقديم خدماتها، مثل:

- التطبيقات المصرفية عبر الهاتف المحمول: تتيح هذه التطبيقات للعملاء إدارة حساباتهم وإجراء معاملاتهم المالية من خلال هواتفهم المحمولة. ووفقاً لتقرير صادر عن البنك الدولي، «أصبحت التطبيقات المصرفية عبر الهاتف المحمول وسيلة شائعة للوصول إلى الخدمات المالية في العديد من البلدان النامية» (البنك الدولي، 2020).
- الخدمات المصرفية عبر الإنترنت: تتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم وإجراء معاملات مالية من خلال الإنترنت. وأشار تقرير صادر عن شركة «ماكينزي» إلى أن «الخدمات المصرفية عبر الإنترنت أصبحت قناة رئيسية للعملاء للوصول إلى الخدمات المالية» (ماكينزي، 2019).

- المدفوعات الرقمية: تتيح للعملاء إجراء المدفوعات من خلال البطاقات الائتمانية أو الحسابات المصرفية. ووفقاً لتقرير صادر عن شركة «فيزا»، «أصبحت المدفوعات الرقمية وسيلة شائعة للمدفوعات في العديد من البلدان» (فيزا، 2020).

فوائد الثورة الرقمية في البنوك
الثورة الرقمية في البنوك لها العديد من الفوائد، بما في ذلك:

- الراحة: تتيح للعملاء إدارة حساباتهم وإجراء معاملات مالية من خلال هواتفهم المحمولة أو أجهزة الكمبيوتر. وقد أشار تقرير صادر عن شركة «ديلويت» إلى أن «الخدمات المصرفية الرقمية تتيح للعملاء الراحة والمرونة في إدارة حساباتهم» (ديلويت، 2020).
- السرعة: تتيح للعملاء إجراء المعاملات المالية بسرعة وبدون الحاجة إلى زيارة الفرع. ووفقاً لتقرير صادر عن شركة «أكستشر»، فإن «الخدمات المصرفية الرقمية تتيح للعملاء إجراء المعاملات المالية بسرعة وبدقة» (أكستشر، 2019).
- الأمان: تتيح للعملاء حماية

لأنها تدير أموال العملاء في المقابل، FinTech تتحرك بسرعة وتجرب أفكاراً جديدة حتى لو كانت عالية المخاطر هذا يخلق فجوة بين الابتكار السريع والالتزام بالاستقرار المالي.

رابعاً: ركائز التحول الرقمي في البنوك

1. القنوات الرقمية (Digital Channels)
تطبيقات الهاتف - الإنترنت البنكي - أجهزة الخدمة الذاتية.
2. الأمن السيبراني (Cybersecurity)
تشفير البيانات - التحقق المتعدد - الذكاء الاصطناعي لكشف الاحتيال.
3. التقنيات الناشئة الجديدة (Emerging Technologies):
- الذكاء الاصطناعي (AI) روبوتات دردشة - توصية منتجات.
- البلوكشين (Blockchain) لتحويلات آمنة وذكية.
- الحوسبة السحابية (Cloud) لتقليل التكلفة وزيادة المرونة.
- البيانات الضخمة (Big Data) لتحليل سلوك العملاء وتخصيص الخدمات.
4. الخدمات المالية الرقمية (FinTech Integration)
- المحافظ الإلكترونية.
- الدفع عبر الهاتف عبر تطبيقات مخصصة مثل (Apple Pay, Google Pay)
- البطاقات الافتراضية.

خامساً: فوائد التحول الرقمي للبنوك الإلكترونية

- الوصول العالمي: العميل يستخدم خدمات البنك من أي مكان.
- السرعة: فتح حساب أو تحويل يتم في دقائق بدل أيام.
- خفض التكاليف: أقل فروع = أقل مصاريف تشغيلية.
- شمول مالي أكبر: إتاحة الخدمات للفئات غير المخدومة (Unbanked).
- تعزيز الأمان: باستخدام تقنيات التحقق البيومتري والتشفير.
- ابتكار منتجات جديدة: مثل بطاقات افتراضية وقروض فورية.

الخلاصة:

هناك تحديات عديدة أمام البنوك منها الشركات التقنية المالية الناشئة FINTECH والتي تعد من التحديات الاستراتيجية والتي تتطلب من البنوك تحديث البنى التحتية بشكل مستمر والاستثمار في الأمن السيبراني وتطوير تجربة العملاء، كما يجب على البنوك أيضاً إقامة شراكات مع شركات التقنية المالية FINTEH بدلاً من النظر لها كمنافس فقط لضمان الاستفادة من الابتكار المتسارع.

*رئيس قسم تدقيق تكنولوجيا وأمن المعلومات - بنك اليمن والكويت



يمكن أن تسهم النهضة الرقمية في البنوك في تعزيز الاقتصاد الوطني وتحسين جودة الحياة للمواطنين، إذا تم استغلالها بشكل فعال وموجه نحو الأهداف التنموية

- تحسين جودة الحياة: من خلال تقديم خدمات مصرفية رقمية أكثر مرونة وسهولة في الوصول.

تحديات يجب مواجهتها

ومع ذلك، هناك أيضاً تحديات يجب مواجهتها، مثل:

- الأمان السيبراني: حماية البيانات والأنظمة الرقمية من الهجمات السيبرانية.
- الامتثال للتنظيمات: ضمان الامتثال للتنظيمات والقوانين المتعلقة بالخدمات المصرفية الرقمية.
- الفجوة الرقمية: بين من لديهم إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا والإنترنت ومن لا يملكون هذه الإمكانية.

الخلاصة

بشكل عام، يمكن أن تسهم النهضة الرقمية في البنوك في تعزيز الاقتصاد الوطني وتحسين جودة الحياة للمواطنين، إذا تم استغلالها بشكل فعال وموجه نحو الأهداف التنموية للبلاد.

*خبر مالي ومصرفي

تكن تتمتع بالوصول إلى الخدمات المصرفية التقليدية.

- زيادة كفاءة المعاملات المالية: من خلال تقليل الوقت والتكلفة المرتبطة بالمعاملات المالية التقليدية.

- تعزيز الاستثمار والادخار: من خلال تقديم خدمات مصرفية رقمية أكثر مرونة وسهولة في الوصول.

- دعم ريادة الأعمال: من خلال تقديم خدمات مصرفية رقمية مخصصة للشركات الناشئة والصغيرة.

- تحسين إدارة المخاطر: من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحليل البيانات وتحديد المخاطر المحتملة.

- تعزيز التنمية الاقتصادية: من خلال توفير خدمات مصرفية رقمية تدعم نمو الاقتصاد الوطني.

ومن الأمثلة على تأثير النهضة الرقمية في البنوك على الاقتصاد الوطني تشمل:

- زيادة النمو الاقتصادي: من خلال زيادة كفاءة المعاملات المالية وتعزيز الاستثمار والادخار.

- خلق فرص عمل جديدة: في قطاعات الخدمات المصرفية الرقمية والمالية.

والأمان. ومع ذلك، لا يزال هناك بعض التحديات التي تواجه البنوك، مثل الأمان السيبراني والامتثال للتنظيمات. ويجب على البنوك أن تكون مستعدة لمواجهة هذه التحديات وتقديم خدمات مالية رقمية آمنة وموثوقة.

وفي هذا السياق تبرز أهمية الإشارة إلى التوصيات الرئيسية للمؤتمر الأول للتحويل الرقمي في اليمن:

- إعداد استراتيجية وطنية: إعداد استراتيجية وطنية للشمول المالي والتحول الرقمي من الحكومة وبمشاركة القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.
- تطوير البنية التحتية: تطوير البنية التحتية لمختلف القطاعات المرتبطة بالخدمات الرقمية والشمول المالي.
- رفع مستوى الوعي المجتمعي: نشر الوعي والمعرفة بين أوساط المواطنين لتسهيل دخولهم سوق التكنولوجيا المالية.
- تشجيع الاستثمار: تشجيع الاستثمار في مجال التحول الرقمي والشمول المالي.

دور النهضة الرقمية في تطوير الاقتصاد الوطني

يمكن أن يكون تأثير النهضة الرقمية في البنوك على تعزيز وتطوير الاقتصاد الوطني كبيراً ومتعدد الجوانب، حيث يمكن أن تسهم في:

- تعزيز الشمول المالي: من خلال تقديم خدمات مصرفية رقمية للفئات التي لم

مع التحولات الحاصلة في طريقة عمل الناس، وحياتهم، من المتوقع أن يشهد قطاع البنوك على مدى العقد القادم تغييرات أكثر مما شهد خلال المئة عام الماضية، نتيجة تلاقي عوامل هيكلية مترابطة تشمل التغيرات الديموغرافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتنظيمية، والبيئية.

مستقبل البنوك الرقمية .. بين الابتكار وإدارة المخاطر

الاقتصادي، والحوسبة الكمومية - مما يُحدث تحولاً في طبيعة الخدمات، وكيفية تقديمها واستهلاكها.

ما هي الاحتياجات المستمرة للعملاء؟
ستستمر احتياجات المستهلكين الحالية في المستقبل، وسيتوقع العملاء الحصول على نفس العناصر الأساسية من البنوك: البساطة: ساعدني في تبسيط حياتي وتنظيمها وتفكيك التعقيدات. الذكاء: تعرف علي بقدر ما تعرفه البيانات المتاحة لديك، وساعدني على تحقيق أهدافي وإدارة حياتي المالية بكفاءة. الأمان: في عالم يزداد فيه فقدان الثقة، أحم أموالي وهويتي وبياناتي.

سيظل العملاء بحاجة إلى الادخار، والتمويل، والاستثمار، وإجراء المدفوعات، مع أن التقدم الرقمي وزيادة الثقافة المالية سيساعدانهم على إيجاد طرق أكثر ذكاءً وكفاءة لإدارة مواردهم المالية. ومع تزايد وعي المستهلكين، ستشهد البنوك منافسة حادة وعاجلة بين المؤسسات التقليدية والمتكررة لتصبح الواجهة الموثوقة المفضلة للعملاء. في الوقت نفسه، من المتوقع أن تجعل التكنولوجيا البنوك أكثر «اختفاءً» عن الأنظار. ومع انتقالنا نحو نمط حياة متصل بالكامل، ستدمج الأنشطة المصرفية غالباً داخل تطبيقات شاملة تتيح تلبية الاحتياجات الشخصية والمالية اليومية بضغطة واحدة فقط.

البنوك الرقمية مقابل البنوك التقليدية

يقدم البنك الرقمي خدماته المصرفية بشكل أساسي، إن لم يكن بالكامل، عبر القنوات الرقمية، بما في ذلك الإنترنت وتطبيقات الهاتف المحمول. للبنوك الرقمية حضور مادي محدود؛ فلا توجد فروع تقليدية، وتقدم جميع الخدمات المصرفية عبر الإنترنت. تُعرف البنوك الرقمية أيضاً، حسب موقعها، بالبنوك الجديدة - (Neobanks) - أو بنوك التحدي (Challenger Banks). يعتمد عمل البنك الرقمي على تطبيق التكنولوجيا المالية (fintech) والابتكار. تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في تحديد رغبات العملاء وكيفية تلبية احتياجاتهم. بفضل مزايا العمليات القائمة على التكنولوجيا ونموذج الخدمات المصرفية السحابية.

العوامل المميزة للبنوك الرقمية

تطمح البنوك الرقمية التي تُقدم خدماتها عبر الإنترنت إلى التميز عن البنوك التقليدية بعدة طرق:

- تحسين تجربة العملاء من البداية إلى النهاية: انتهى زمن الطوابير الطويلة في فروع البنوك المحلية. مع المصرفية الرقمية، يستمتع العملاء بتجربة مصرفية سلسة وفعالة. تبدأ المرحلة الأولى من المصرفية الرقمية بمنتجات وخدمات مصرفية بسيطة، مثل فتح الحسابات بسرعة وسداد المدفوعات. وتعمل البنوك الرقمية المعتمدة على التكنولوجيا على الاستفادة من تحليلات البيانات الضخمة الموافقة على التمويلات بشكل أسرع، واعتماد أنظمة دفع سريعة، والتكامل مع منصات آلية لإدارة الأموال، وتنفيذ روبوتات محادثة توفر تجارب مصرفية

كيف ستتطور البنوك؟

كل هذه العوامل ستعمل على إعادة تشكيل كيفية العمل، الحياة، والتفاعل مع الشؤون المالية. وستُدمج هذه التحولات ضمن جهود بنك المستقبل لتعزيز الاستقرار المالي للعملاء، بما يتجاوز الإمكانات الحالية، من خلال مساعدة العملاء على: الوفاء بالالتزامات المالية، تحقيق الحرية المالية لاتخاذ خيارات الحياة، السيطرة على شؤونهم المالية، وضمان الأمان المالي حتى في الظروف غير المواتية.

المجالات الرئيسية لتعزيز الاستقرار المالي للعملاء

لتحقيق النجاح، يجب على البنوك النظر في تغييرات كل جانب من جوانب أعمالها بطريقة متكاملة لإعادة تعريف العلاقة بين البنك والعميل.

البيانات

ستصبح هذه البيانات متاحة على نطاق واسع مع اتصال الأشياء اليومية بالإنترنت، وسيسري حق المستهلك في الحصول على البيانات على جميع قطاعات الاقتصاد (بما يتجاوز الخدمات المصرفية المفتوحة). وستستمر أهميتها في التزايد بشكل كبير مع اندماج مجموعات متباينة من البيانات لتقديم صورة شاملة ومتكاملة عن حياتنا. سيبدأ العملاء في الاستفادة من أهميتها لاستخلاص المزيد من القيمة من المنتجات والخدمات المقدمة لهم، مع المطالبة بمستويات أعلى من الأمان والشفافية بشأن كيفية استخدام بياناتهم.

نماذج الأعمال

سيؤدي انتشار البيانات على نطاق واسع إلى تشجيع جهات جديدة، مثل البنوك الرقمية ومنصات الخدمات المصرفية، في الوقت نفسه، ستستكشف البنوك الفرص المتاحة بجانب عروضها الأساسية، مما يوسع نماذج أعمالها. بينما ستبدأ الجهات الفاعلة في القطاعات الأخرى في دمج الخدمات المالية مع خدماتها الخاصة، مما يؤدي إلى طمس حدود القطاع.

التنظيم

ستتطلب هذه التحولات الكبرى من الحكومات والهيئات التنظيمية ابتكار أساليب جديدة كلياً لتحديد المخاطر وإدارتها، وتنظيم الأنشطة التي يقوم بها نطاق أوسع من المشاركين، وتقييمها بناءً على النتائج التي تحققها للعملاء.

التكنولوجيا

تُعد هذه التكنولوجيا مُمكنًا ومحركًا للتغيير، ويمكننا بالفعل توقع التقنيات الأكثر تأثيراً على قطاع الخدمات المالية خلال السنوات العشر إلى الخمس عشرة القادمة. وهي: الذكاء الاصطناعي، وسلسلة الكتل (البلوك تشين)، والقياسات الحيوية، وتقنية الجيل الخامس (5G)، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والواقع المعزز/

التحولات الكبرى نحو البنوك الرقمية تتطلب من الحكومات والهيئات التنظيمية ابتكار أساليب جديدة كلياً لتحديد المخاطر المحتملة وإدارتها



المخاطر المحتملة تسريبات البيانات وانتهاكات السرية الناتجة عن الوصول غير المصرح به أو الهجمات السيبرانية، والتي قد تترتب عليها تكاليف قانونية جسيمة وأضرار بالغة بسمعة البنك، وفي حين يشكل الهجوم السيبراني تهديداً خطيراً للبنوك التجارية التقليدية، فإن تأثيره قد يكون مدمراً على البنية التشغيلية الكاملة للبنك الرقمي. وللتصدي لهذه المخاطر المتزايدة، يتطلب الأمر فرق دفاع سيبراني متخصصة مجهزة بأحدث الأدوات والتقنيات لضمان حماية شاملة ومستدامة.

● **مخاطر استقرار التكنولوجيا والمرونة:** يُعتمد في البنوك الرقمية بشكل أساسي على التكنولوجيا، ما يزيد من تعرضها للمخاطر المرتبطة بأنظمة تكنولوجيا المعلومات غير المستقرة. وتدير هذه البنوك مجموعة واسعة من التقنيات، كما تستعين بشكل مكثف بمزودين خارجيين وتقنيات جديدة، ما يضاعف احتمالية مواجهة مشكلات تقنية وتهديدات سيبرانية، سواء كانت ناتجة عن أنظمة البنك، أو العاملين فيه، أو أطراف ثالثة، أو أنظمة هذه الأطراف. فقد شهدت إحدى الحملات الترويجية لبنك رقمي جذب عدد عملاء أكبر من المتوقع خلال المرحلة الأولى للإطلاق، مما أدى إلى تحديات في سعة النظام. وقد تؤدي أي مشكلات في استقرار النظام إلى خسائر مالية محتملة، وإلى تأثير سلبي على السمعة، كما قد تجذب اهتمام الجهات التنظيمية. وبشكل عام، يتحمل البنك الرقمي مسؤولية أكبر في تأمين وصيانة بنيته التكنولوجية من منظور الأمن السيبراني وحوكمة التكنولوجيا، لضمان استمرارية الأعمال وموثوقية الخدمات.

● **مخاطر السلوك الشخصي:** يُعتبر التزام الإدارة العليا ودعمها الكامل أمراً جوهرياً لضمان نجاح برامج الأمن السيبراني في أي مؤسسة، لا سيما في البنوك الرقمية المعتمدة على التكنولوجيا. ووفقاً للأنظمة القانونية المعمول بها، قد يتحمل أعضاء مجلس الإدارة أو كبار المسؤولين التنفيذيين المسؤولية الشخصية عن أي حوادث سيبرانية أو خروقات للبيانات.

أنية على مدار الساعة. الهدف هو إنشاء منصة شاملة قادرة على تلبية الاحتياجات الأساسية في حياة العملاء اليومية — مثل التسوق، والطعام، والإقامة، والنقل، والرعاية الصحية، والتأمين، وسداد الفواتير — وكل ذلك في متناول أيدي العملاء.

● **نموذج عمل قائم على التكنولوجيا:** لا تقتصر الخدمات الرقمية المبتكرة على توفير واجهة للتفاعل بين العملاء والبنك، بل تتجاوز ذلك إلى أبعاد أعمق. فتكمن أهمية تقنيات الامتثال الرقمي (RegTech) في دعم وتسهيل التفاعل بين البنوك والجهات التنظيمية، وهو أمر لا يمكن التقليل من شأنه. ومع ازدياد تعقيد اللوائح واتساع نطاقها وتشددها عالمياً، إضافةً إلى النمو الكبير في حجم المعاملات والبيانات المطلوب معالجتها، أصبح الوقت مناسباً لأتمتة عمليات الامتثال. على سبيل المثال، يمكن تحسين تجربة فتح الحسابات بشكل كبير من خلال اعتماد عملية التعرف الإلكتروني على العميل (an electronic know-your-customer (eKYC مدعومة بتحليلات البيانات الضخمة وتقنيات التعلم الآلي، لتعزيز عمليات مكافحة الاحتيال ومكافحة غسل الأموال. إن العمليات المصرفية الرقمية مدفوعة بالتكنولوجيا بشكل كامل من البداية وحتى النهاية.

● **أساليب العمل المرنة:** تحول نموذج تشغيل البنك الرقمي من النموذج القائم على العمليات إلى نهج العمل المرن. ففي مجال تقديم التكنولوجيا، يتيح النشر المستمر مع تكرارات صغيرة ومتكررة إدخال التحسينات والدروس المستفادة في كل دورة تطوير مرنة. يتماشى هذا النموذج مع روح الابتكار التي تقوم على مبدأ "ابدأ صغيراً، أفضل بسرعة"، مما يمكن من تقديم المنتجات والخدمات بسرعة أكبر.

● **تعزيز الشمول المالي:** يمثل الشمول المالي تمكين الأفراد والشركات من الوصول إلى خدمات ومنتجات مالية عالية الجودة وبأسعار معقولة تلبي احتياجاتهم المتنوعة، بما في ذلك المدفوعات، والادخار، والائتمان، والتأمين، ويتم تقديمها بطريقة مسؤولة ومستدامة. في حين تسهم البنوك التقليدية في تحقيق الشمول المالي من خلال شبكات فروعها الواسعة، توفر البنوك الرقمية هذه الخدمات بكفاءة عالية عبر خفض التكاليف التشغيلية، ما يتيح تقديم مزايا مباشرة للعملاء.

عوامل الخطر الرئيسية التي تواجهها البنوك الرقمية

أدى ظهور الخدمات المصرفية الرقمية إلى تغيير طريقة عمل البنوك، ويختلف ملف مخاطر البنوك الرقمية الناشئة عن ملف مخاطر البنوك التقليدية القائمة. تُعد إدارة مخاطر الأمن السيبراني والتكنولوجيا أحد التحديات الجوهرية للبنوك الرقمية. فعلى الرغم من أن الهجمات السيبرانية ونقص مرونة الأنظمة قد تشكل تهديداً للبنوك التقليدية والرقمية على حد سواء، إلا أن أثرها يكون أكثر جساماً على البنوك الرقمية، نظراً لاعتمادها الكامل على تقديم جميع المنتجات والخدمات عبر المنصات الرقمية. ويُعد التطبيق البنكي الواجهة الوحيدة لكافة الخدمات، حيث تكتمل جميع المعاملات مباشرة عبر أجهزة العملاء.

ومن هذا المنطلق، ينبغي على البنوك الرقمية تبني نهج إدارة مخاطر مصمم خصيصاً يوازن بين سهولة الاستخدام وبساطة المنصات الرقمية والتطبيقات المحمولة، وبين حماية البيانات، وضوابط الأمن السيبراني، وبنية تحتية تقنية عالية المرونة والموثوقية. ومن خلال تعزيز الثقة عبر استخدام أحدث التقنيات في تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات والدفاع السيبراني، تستطيع البنوك الرقمية تقديم تجارب مصرفية مبتكرة، آمنة، وموثوقة لجميع عملائها، بما يعزز مكانتها في السوق الرقمي ويضمن استدامة خدماتها. ونظراً للاعتماد الكبير على التكنولوجيا في نموذج أعمال البنوك الرقمية، فإن عوامل الخطر غير المالية الرئيسية تشمل ما يلي:

● **مخاطر المعلومات والأمن السيبراني:** تُعد البنوك الرقمية الحديثة أهدافاً بارزة للمخاطر السيبرانية، إذ يمكن للفعاليات الترويجية المكثفة المصاحبة لإطلاق بنك رقمي جديد أن تزيد من احتمالية التعرض لهجمات سيبرانية. وقد شهدت إحدى البنوك الرقمية الصينية تعرضها لهجوم حجب خدمات موزع (DDoS) في يوم إطلاقها، ما أدى إلى تأخير كبير في تقديم الخدمات، وتشمل

ورغم أن البنوك الرقمية تتميز بروح الابتكار وتستقطب كوادراً عالية الكفاءة، إلا أنه من الضروري الحفاظ على توازن دقيق بين الابتكار والوعي السيبراني. فقد يؤدي تصرف بسيط، مثل النقر على رسالة بريد إلكتروني تصيدية أو الرد على مكالمة هندسة اجتماعية، إلى تعريض البيانات السرية والمعلومات الحساسة للخطر، مما يستدعي تعزيز ثقافة الأمن السيبراني على كافة مستويات المؤسسة.

• **المخاطر التنظيمية:** يُتوقع من البنوك الرقمية الامتثال التام لكافة اللوائح والأنظمة المعمول بها. وقد يؤدي اعتماد عمليات تجارية مبتكرة واستخدام تقنيات حديثة إلى ظهور ثغرات في الامتثال، خاصة في الحالات التي لم تُحدث فيها اللوائح الحالية لمواكبة التغيرات السريعة في التكنولوجيا. وتعتمد العديد من اللوائح المالية على المبادئ أكثر من القواعد الصارمة، مما يستدعي أحياناً تفسير كيفية تطبيق اللوائح القائمة على الابتكارات التقنية الجديدة. ومع نزوح قطاع البنوك الرقمية، من المتوقع أن تصبح الأطر التنظيمية أكثر دعماً للابتكار. فعلى سبيل المثال، في هونغ كونغ، تُلزم اللوائح جميع البنوك الرقمية بتحقيق مستوى متقدم من نضج مرونة الأمن السيبراني، وهو ما يختلف عن البنوك التقليدية التي يمكنها اختيار مستوى النضج السيبراني وفق نتائج تقييم المخاطر الجوهرية.

• **مخاطر الأطراف الثالثة:** يُعد الاعتماد على منتجات بعض الموردين أمراً حتمياً في بيئة الأعمال التي تعتمد على التكنولوجيا. ويُعد إتمام عمليات حوكمة السحابة وعناية الأطراف الثالثة عملية معقدة وتتطلب جهوداً دقيقة لضمان التزام الموردين، بغض النظر عن حجمهم، بمستوى ضوابط الأمن السيبراني المعتمد في البنك. وتشمل عملية العناية الواجبة مراجعة السياسات والمعايير، إلى جانب إجراء مراجعات ميدانية للعمليات والأدلة الضابطة. كما ينبغي على المستشار القانوني للبنك إعداد شروط قانونية موحدة لضمان التزام الموردين بمعايير الأمن المعلوماتي. وتتضمن المحافظة على الرقابة المستمرة على الأطراف الثالثة تحديات إضافية، لا سيما مع موردي البرمجيات كخدمة (SaaS)، وذلك على نطاق واسع. ومع ذلك، يجب التأكيد على أن نموذج المسؤولية المشتركة لا ينقل المساءلة؛ إذ تظل المسؤولية النهائية قائمة على عاتق مجلس إدارة البنك والإدارة العليا، لضمان الامتثال وحماية البيانات والأنظمة المصرفية.

كيفية التخفيف من المخاطر

ينبغي أن تتبنى البنوك الرقمية سياسة قبول منخفضة للمخاطر بشكل عام، ورغبة معدومة في المخاطرة تحديداً في حال حدوث أي خروقات كبيرة. ولتقليل مستوى مخاطر البنك، ينبغي اتباع نهج شامل لإدارة المخاطر، يتضمن عدة مكونات:

• **حوكمة قوية:** يلعب التوجيه الاستراتيجي من الإدارة العليا دوراً محورياً في إدارة المخاطر. يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وضمان التواصل المنتظم مع قادة الأعمال، مع الاستفادة من إطار إدارة المخاطر القائم لتكييفه بما يتناسب مع بيئة البنوك الرقمية.

• **مبادئ توجيهية واضحة:** توجد فئتان من الضوابط: إلزامية ومرغوبة. لا يجوز المساومة على الضوابط الإلزامية، والتي تشمل حماية سرية العملاء، والحفاظ على وداثهم، ومكافحة غسيل الأموال. كما يجب تطبيق تشفير البيانات، والتكوين المؤمن، والتحديثات الدورية، وبنية نظام عالية المرونة، بما يتوافق مع مستوى قبول المخاطر الذي حدده مجلس الإدارة. ويعتمد تطبيق الضوابط على مرحلة تقديم المنتج؛ فقد تكون أقل صرامة ضمن بيئة الصندوق التجريبي (sandbox) لكنها إلزامية في بيئة الإنتاج الحقيقية. الصندوق التجريبي التنظيمي هو إطار يتيح للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية والمبتكرين إجراء تجارب حية في بيئة خاضعة للرقابة تحت إشراف الجهات التنظيمية.

• **تقييم المخاطر واختبار الضوابط بانتظام:** نظراً للطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال في البنوك الرقمية، يجب إجراء اختبارات لاكتشاف أي اختراقات للضوابط بتواتر أكبر مقارنة بالبنوك التقليدية. وتخضع التغييرات الجوهرية في بيئة تكنولوجيا المعلومات والضوابط الرئيسية لمراجعات أوسع وأكثر تكراراً وعمقاً بما يتماشى مع أسلوب العمل المرن.

• **متابعة المعالجات:** يجب مراقبة حالات معالجة المخاطر عن كثب لضمان إغلاق أي ثغرات مكتشفة. وتشمل الممارسات الأساسية لضمان بيئة تقنية معلومات مستقرة وأمنة، اللقطات النظامية الدورية، نقل المعلومات المشفر، والتحديثات والمراجعات المنتظمة.

• **الوعي بالمخاطر:** إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين جميع الموظفين. يجب أن يكون أصحاب العمليات على دراية تامة بحدود المخاطر المقررة للبنك ويطبقوها بدقة. ويجب تعزيز ثقافة إيجابية لإدارة المخاطر، مع ربط المكافآت المهنية بالمساءلة الفردية لضمان الالتزام الكامل من قبل جميع العاملين.

خارطة التحول إلى بنك رقمي

في أي مؤسسة، تُنفذ الأنشطة المتعلقة بتقنية المعلومات والتكنولوجيا يومياً، مثل اتخاذ القرارات التقنية، وإصلاح الحوادث التشغيلية، ومعالجة مشاكل البرمجيات، وبناء التطبيقات. كل هذه الأنشطة تنطوي على مخاطر وفرص، فالمخاطر تمثل احتمالية وقوع الأحداث وتأثيرها على المؤسسة، بينما الفرص تتيح تحقيق قيمة إضافية. يمكن لتقنية المعلومات والتكنولوجيا أن تكون مُحفِّزاً للقيمة من خلال دعم المبادرات الجديدة، أو عائقاً للقيمة عند حدوث مشكلات تشغيلية أو أمنية.

لتحقيق النجاح، ينبغي للمؤسسات دمج الوعي بالمخاطر والفرص في تقييم ومراقبة جميع مبادرات تقنية المعلومات والتكنولوجيا، لضمان تقديم قيمة تجارية مستدامة مع إدارة فعّالة للمخاطر. لتحقيق التوازن بين دعم بيئة مبتكرة وضمان التشغيل الآمن، يُصبح بتطبيق نهج مرحلي يتوافق مع أسلوب العمل المرن. يشمل هذا النهج المراحل التالية:

• **العصف الذهني:** مناقشات استكشافية تُدار بمستوى منخفض من الرقابة على المخاطر، بهدف تشجيع الابتكار دون قيود. الاستكشاف: إشراف متوسط على المخاطر مع توثيق شامل لجميع اعتبارات المخاطر ذات الصلة.

• **تصميم الحلول:** مناقشات عملية تتضمن مراجعة أولية للضوابط الرئيسية مقارنة بأسس مخاطر الأمن السيبراني والتكنولوجيا المعتمدة. التسليم المستمر: مستوى متقدم من الرقابة مع تقييم شامل للمخاطر، يشمل أخذ عينات لضمان التوافق مع مستوى قبول المخاطر قبل إطلاق المنتج.

على الرغم من أن البنوك الرقمية لا تخلق أنواعاً جديدة كلياً من المخاطر مقارنة بالبنوك التقليدية، فإنها تُبرز المخاطر القائمة، وخاصة المتعلقة بالتكنولوجيا والأمن السيبراني، وتجعلها أكثر تأثيراً وأهمية. لذلك، يجب على مديري المخاطر الاستعداد لإدارة هذا الملف بشكل متكامل، مع التركيز على حماية الأنظمة الرقمية، وضمان المرونة التشغيلية، وتعزيز حوكمة التكنولوجيا.

ويمكن إدارة هذه المخاطر بفاعلية من خلال تحديد مستوى قبول المخاطر المناسب، يليه رصد مستمر وتحديد المخاطر بانتظام ومعالجتها في الوقت المناسب. كما تتيح الصناديق التجريبية التنظيمية (Regulatory Sandboxes) اختبار المنتجات والخدمات الجديدة في بيئة مراقبة، لضمان اكتشاف وإدارة جميع عوامل المخاطر قبل الانتقال إلى الإنتاج الكامل.

آفاق التحول الرقمي في الخدمات المصرفية في اليمن

يُعد التحول نحو الخدمات المصرفية الرقمية فرصة واحدة لتعزيز الكفاءة المالية وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المصرفية في اليمن. ومع تزايد اعتماد التكنولوجيا والابتكار في القطاع المالي، من المتوقع أن تسهم البنوك الرقمية في تقديم خدمات أسرع، أكثر أماناً، وأكثر ملاءمة للعملاء في مختلف مناطق البلاد. كما يمكن هذا التحول من تعزيز الشمول المالي، وتطوير تجربة العملاء، وتحفيز نمو الاقتصاد المحلي من خلال تسهيل المعاملات المالية، ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ورفع مستوى الوعي المالي بين المواطنين. وبناءً على ذلك، يُنظر إلى المستقبل الرقمي للبنوك اليمنية بتفاؤل، باعتباره خطوة محورية نحو تحديث القطاع المالي بما يليب تطورات العملاء ويواكب التطورات العالمية.

مثل هذه الخدمات بطريقة أسهل ودون الحاجة إلى الوقوف في طوابير طويلة وذلك من خلال من البنوك الرقمية، التي مثل ظهورها ثورة كبيرة في عالم التعاملات المالية، ونحاول من خلال هذا المقال أن نفهم ما هي هذه البنوك، وكيف تعمل، وماذا تعني لنا.د؟!

٦٦ بفعل استمرار ثورة التطور التقني والتكنولوجي بدأت الكثير من الأمور المتعلقة بطريقة إدارتنا لأموالنا، تتغير بشكل جنوني، وبدلاً من حاجتنا بالأمس إلى الوقوف في طوابير طويلة أمام البنوك التقليدية بانتظار الحصول على خدماتها المالية .. أصبح بإمكاننا الحصول على

البنوك الرقمية.. هل ستقضي على البنوك التقليدية؟

تجارية قائمة وتقدم خدمات مالية محدودة ولكن لقاعدة أوسع من المستهلكين، وهناك «البنوك غير المصرفية» (Nonbanks) التي لا تعتبر بنوكاً كاملة النطاق لأنها لا تقدم خدمات الإقراض والإيداع في الوقت ذاته. الأمر عبارة عن مزيج، لكن الفكرة الأساسية هي الخدمات المصرفية بدون الفروع التقليدية.

لماذا يتجه الكثيرون نحو البنوك الرقمية؟

الفروقات بين البنوك الرقمية والبنوك التقليدية واضحة جداً. الفرق الأكثر وضوحاً هو الوجود المادي. البنوك التقليدية لديها فروع، بينما البنوك الرقمية تعمل بالكامل عبر الإنترنت. هذا يعني أن البنوك الرقمية توفر وصولاً على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع من خلال تطبيقاتها ومواقعها الإلكترونية، وهو أمر مريح بشكل لا يصدق. البنوك التقليدية، من ناحية أخرى، توفر التفاعل وجهاً لوجه ومجموعة أوسع من المنتجات، مثل الرهون العقارية وقروض الأعمال، أحياناً تحت سقف واحد.

لكن هنا تبرز البنوك الرقمية حقاً بالنسبة للكثيرين منا: غالباً ما تكون رسومها أقل وتقدم أسعاراً فائدة أفضل. ولأنها لا تضطر لدفع تكاليف جميع تلك الفروع والموظفين لتشغيلها، فإن تكاليفها التشغيلية أقل بكثير. إنها تنقل هذه الوفورات إلينا، مما يعني أنك قد تجد عدم وجود رسوم صيانة شهرية، أو أسعاراً أفضل على حسابات التوفير. البنوك التقليدية، بتكاليف تشغيلها الأعلى، عادة ما تكون رسومها أعلى. تشتهر البنوك الرقمية أيضاً بتقنياتها الحديثة وسهولة الاستخدام. غالباً ما تكون تطبيقاتها بديهية، مما يسهل إدارة أموالك، والحصول على تحديثات في الوقت الفعلي، واستخدام أدوات الميزانية. يمكن أن تكون المعاملات سريعة جداً أيضاً. ومع ذلك، ليس كل شيء رديئاً. هناك بعض السلبيات. أحد الأمور الكبيرة هو عدم وجود فرع مادي. إذا كنت تحب التحدث إلى شخص وجهاً لوجه، أو إذا كنت بحاجة إلى إيداع نقود بشكل متكرر، فقد لا يكون البنك الرقمي بالكامل مناسباً لك. دعم العملاء قد يبدو أحياناً أقل شخصية، ويعتمد أكثر على الخدمات الآلية



أيمن العنسي*

البنوك الرقمية البحتة

عندما نتحدث عن البنوك الرقمية، هناك عدة أنواع مختلفة. أحياناً، يُستخدم مصطلح «البنك الرقمي» بشكل واسع ليشمل البنوك التقليدية التي لديها خدمات ممتازة عبر الإنترنت. لكن بشكل أكثر تحديداً، هناك ما يسمى بـ «النيوبنوك» (Neobanks). هذه هي البنوك الرقمية البحتة، أي أنها لا تملك أي فروع مادية على الإطلاق. لقد بُنيت من الصفر للعالم الرقمي وغالباً ما تركز على خدمات محددة ومصممة خصيصاً. ثم هناك «البنوك المناظرة» (Challenger Banks)، وهي أيضاً رقمية في الغالب ولكن قد يكون لديها وجود مادي محدود جداً، مما يميزها عن البنوك التقليدية. حتى أن بعض البنوك التقليدية تطلق فروعاً تابعة لها شبيهة بالنيوبنوك لتقديم خدمات سلسلة ومخصصة. هناك أيضاً «بنوك بيتا» (Beta Banks) التي غالباً ما تكون تابعة لبنوك

ما هي البنوك الرقمية بالضبط؟

تخيل بنكاً يعيش بالكامل على هاتفك أو جهاز الكمبيوتر الخاص بك. هذا هو الأمر تقريباً، إنها مؤسسات مالية تعمل بشكل أساسي عبر الإنترنت، بدون أي فروع مادية يمكنك زيارتها. قد تسميهم يسمونها بنوكاً عبر الإنترنت فقط أو حتى «نيوبنوك» (Neobanks). تقدم هذه البنوك تقريباً جميع الخدمات التي يقدمها البنك التقليدي (حسابات جارية، حسابات توفير، قروض، وحتى خيارات استثمار) لكنك تصل إلى كل شيء من خلال تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع الإلكترونية.

هذا النهج الرقمي بالكامل مصمم حقاً للأشخاص الذين يقدرون الراحة والكفاءة، وغالباً ما تتضمن هذه البنوك ميزات رائعة مثل الإشعارات في الوقت الفعلي، وأدوات الميزانية، وحتى النصائح المالية المخصصة. الأمر أشبه بوجود بنكك الخاص في جيبك، متاح على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.

كيف تعمل البنوك الرقمية؟

الأمر كله يتعلق بالتكنولوجيا حيث تقوم هذه البنوك بجميع وظائفها المصرفية عبر الإنترنت، من إدارة حسابك إلى تحويل الأموال، ودفع الفواتير، وتقديم طلبات القروض. هذا الإعداد الذي يعتمد على الإنترنت فقط يعني أنها لا تتحمل التكاليف الباهظة المرتبطة بصيانة الفروع المادية ورواتب عدد كبير من الموظفين، وغالباً ما تنقل هذه الوفورات إلينا، نحن العملاء، في شكل رسوم أقل وأسعار فائدة أفضل. تلعب الأتمتة دوراً كبيراً أيضاً؛ فأشياء مثل فتح الحساب أو تحديث معلوماتك غالباً ما تكون سريعة وسهلة للغاية من خلال تطبيقاتهم. إنها عملية افتراضية، تغطي كل شيء من الخدمات المصرفية عبر الإنترنت إلى الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، ويجب أن تكون منصة شاملة، بمعنى أنها تغطي ما نراه في الواجهة الأمامية، وما يراه البنك في الواجهة الخلفية، والبرمجيات الوسيطة التي تربط كل ذلك. باختصار، يجب أن يكون البنك الرقمي الجيد قادراً على فعل كل ما يفعله البنك التقليدي، ولكن رقمياً بالكامل.

٢٢ سوق الخدمات المصرفية الرقمية العالمي ينمو بسرعة، ومن المتوقع أن يصل حجمه إلى حوالي ٢,٧ تريليون دولار بحلول عام ٢٠٣٠

يمكن للبنوك الرقمية أن تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الشمول المالي، والوصول إلى الفئات السكانية المحرومة من خدمات البنوك التقليدية

البنوك الرقمية في اليمن

عندما يتعلق الأمر ببلدنا اليمن، فإن تبني الخدمات المصرفية الرقمية يأتي مع مجموعة فريدة من التحديات والفرص، يمكنني أن أخبرك أنه بشكل عام، بالنسبة لأي سوق ناشئة، فإن الطريق إلى الخدمات المصرفية الرقمية واسعة النطاق يتضمن بضعة أمور أساسية. أولاً، تحتاج إلى بنية تحتية قوية وموثوقة لشبكة الاتصالات. بدون إنترنت مستقر وانتشار للهواتف الذكية، من الصعب على الناس الوصول إلى خدمات البنوك الرقمية. ثانياً، هناك تحدي الثقافة المالية والثقة. قد يكون الكثير من الناس معتادين على الطرق التقليدية للتعامل المصرفي، أو قد يكونون حذرين من وضع أموالهم في شيء لا يمكنهم رؤيته مادياً. التعليم وبناء الثقة والتوعية أمران حاسمان. ثالثاً، يجب أن تكون الأطر التنظيمية موجودة لدعم الابتكار مع حماية المستهلكين وضمان الأمن وسهولة وسرعة تأسيس البنوك الرقمية وإطلاق خدماتها بتسهيل الإجراءات والمتطلبات التنظيمية. هذا يعني قواعد واضحة للترخيص وحماية البيانات والأمن السيبراني. رابعاً، معالجة مسألة «المسألة البشرية» مهمة. بينما الخدمات الرقمية مريحة، سيفضل بعض الناس دائماً التفاعل البشري أو يحتاجون إليه، لذا فإن النموذج الهجين أو قنوات دعم العملاء التي يسهل الوصول إليها أمر حيوي.

الخلاصة

يمكن للبنوك الرقمية أن تلعب دوراً كبيراً في الشمول المالي، والوصول إلى الفئات السكانية المحرومة التي قد لا تتمكن من الوصول إلى فروع البنوك التقليدية. والشمول المالي يعني تمكين الأفراد والشركات من الوصول إلى منتجات وخدمات مالية مفيدة وبأسعار معقولة تلبى احتياجاتهم، مثل المعاملات والمدفوعات والادخار والائتمان والتأمين، وتقديمها بشكل مسؤول ومستدام. هذا مهم بشكل خاص للشباب والشركات الصغيرة والمتوسطة. من خلال التركيز على الحلول التي تعتمد على الهاتف المحمول أولاً، والخدمات منخفضة التكلفة، والواجهات سهلة الاستخدام، يمكن للخدمات المصرفية الرقمية أن تساعد حقاً في إدخال المزيد من الناس إلى النظام المالي الرسمي، إنها رحلة، بالتأكيد، لكنها تحمل الكثير من الوعود للتنمية الاقتصادية وتمكين الأفراد.

*استشاري تقني وأمن سيبراني

أو روبوتات الدردشة، مما قد يكون محبطاً إذا كانت لديك مشكلة معقدة. أيضاً، إذا لم تكن خبيراً في التكنولوجيا، أو إذا كنت تعيش في منطقة بها إنترنت غير موثوق به، فقد يكون التعامل المصرفي الرقمي تحدياً. وبينما الأمن قوي في كلا النوعين من البنوك، حيث تستخدم البنوك الرقمية تشفيراً متقدماً ومصادقة متعددة العوامل، لا يزال بعض الناس يقلقون بشأن التهديدات السيبرانية. هناك أيضاً احتمال الإنفاق الزائد لأن المعاملات سهلة وسريعة للغاية.

التحديات التي تواجه البنوك الرقمية

بالحديث عن التحديات، تواجه البنوك الرقمية عدداً لا بأس به. بناء ثقة العملاء من الصفر تحدٍ كبير، خاصة وأنها لا تملك تلك السمعة الطويلة الأمد التي تتمتع بها البنوك التقليدية. قد تكون الربحية أيضاً صعبة على العديد من البنوك الرقمية، حيث قد لا تغطي مصادر إيراداتها الأساسية، مثل رسوم التبادل من معاملات البطاقات، تكاليف اكتساب العملاء المرتفعة واستثماراتها في التكنولوجيا. الحفاظ على تفاعل العملاء ومنعهم من المغادرة عقبة أخرى، خاصة إذا كان العملاء يستخدمونها فقط كحسابات ثانوية. ثم هناك المنافسة الشديدة. ليس فقط من البنوك الرقمية الأخرى ولكن أيضاً من البنوك التقليدية التي تحسن عروضها الرقمية. وبالطبع، هناك عقبات تنظيمية ومخاطر الامتثال مع نموها.

الأمن السيبراني أمر ضخم جداً في هذا المجال. مع وجود الكثير من البيانات المالية الحساسة عبر الإنترنت، تعد البنوك الرقمية أهدافاً رئيسية لمجرمي الإنترنت. يجب عليهم محاربة أشياء مثل هجمات التصيد الاحتيالي، والبرامج الضارة، وبرامج الفدية، واختراقات البيانات باستمرار. الأمر لا يتعلق فقط بحماية أموالنا، بل أيضاً معلوماتنا الشخصية. تستخدم البنوك طرق مصادقة قوية، مثل المصادقة متعددة العوامل، والتشفير لحماية الحسابات. كما أنها تجري تدقيقات أمنية سيبرانية منتظمة ولديها خطط لما يجب فعله في حالة وقوع حادث. أصبح الذكاء الاصطناعي أداة حاسمة هنا، حيث يساعد البنوك على اكتشاف التهديدات والاستجابة لها في الوقت الفعلي وحتى التنبؤ بالهجمات المحتملة. إنه سباق تسلح مستمر، وتحتاج البنوك إلى البقاء في الصدارة.

مستقبل البنوك الرقمية

بالنظر إلى المستقبل، يبدو مستقبل الخدمات المصرفية الرقمية مشرقاً جداً، ولكنه ديناميكي للغاية أيضاً. سوق الخدمات المصرفية الرقمية العالمي ينمو بسرعة، ومن المتوقع أن يصل حجمه إلى حوالي 2.7 تريليون دولار بحلول عام 2030، بمعدل نمو سنوي مركب يقارب 17.5% من عام 2023. هذا النمو مدفوع بزيادة استخدام الهواتف الذكية والإنترنت، والتحول العام نحو

الخدمات الرقمية. نرى تداخلاً بين البنوك التقليدية والرقمية حيث تحسن البنوك التقليدية قدراتها الرقمية. من المتوقع أن تجلب التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي والويب 3.0 المزيد من التغييرات، مما يؤدي إلى أشكال جديدة من الخدمات المصرفية. الذكاء الاصطناعي، على سبيل المثال، يُستخدم بالفعل في الخدمات المخصصة، واكتشاف الاحتيال، وإدارة المخاطر. الخدمات المصرفية المفتوحة، حيث يمكن لتطبيقات الطرف الثالث الوصول إلى البيانات المالية باذننا، تنمو أيضاً، مما يسمح بخدمات مالية أكثر تكاملاً. سيكون التركيز على جعل الخدمات المصرفية أكثر ملائمة وتخصيصاً وكفاءة.

عالمياً، هناك بعض اللاعبين الكبار. غالباً ما يُشار إلى «نوبنك» (Nubank) من البرازيل كأكبر بنك رقمي من حيث القيمة السوقية، و«ريفولوت» (Revolut) ومقره لندن لديه أكثر من 50 مليون مستخدم. «تشايم» (Chime) كبير في الولايات المتحدة. لديك أيضاً بنوك تقليدية كبرى مثل «جي بي مورجان تشيس» (JPMorgan Chase) و«بنك أوف أمريكا» (Bank of America) و«سيتي بنك» (Citibank) تستثمر مبالغ ضخمة في منصاتهما الرقمية، مع ملايين المستخدمين النشطين رقمياً.

في الشرق الأوسط، المشهد المصرفي الرقمي يتغير بشكل كبير. المنطقة تشهد نمواً هائلاً في هذا القطاع، حيث من المتوقع أن يصل حجم سوق الخدمات المصرفية الرقمية في الشرق الأوسط وأفريقيا إلى حوالي 10.4 مليار دولار بحلول عام 2028. هذا النمو مدفوع بزيادة انتشار الإنترنت والهواتف الذكية، ووجود شريحة كبيرة من الشباب، بالإضافة إلى الدعم الحكومي واللوائح التنظيمية التي تشجع الابتكار. العديد من البنوك التقليدية تطلق أذرعها الرقمية الخاصة، مثل «الإمارات دبي الوطني» مع «ليف» (Liv)، و«بنك المشرق» مع «المشرق نيو» (Mashreq Neo)، و«بنك ABC» مع «إلى بنك» (ila Bank). هناك أيضاً نيوبنوك مستقلة مثل «هالا» (Hala) التي لديها تراخيص مزدوجة في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة. في السعودية، على سبيل المثال، هناك بنوك رقمية مرخصة مثل «بنك دال 360» و«بنك إس تي سي» و«فيجن بنك». هذه البنوك الرقمية تساهم بشكل كبير في تعزيز الشمول المالي في المنطقة، حيث توفر خدمات مالية للفئات التي لم تكن تخدمها البنوك التقليدية بشكل كافٍ، مثل الشباب والشركات الصغيرة والمتوسطة.

عمولات، سعت تلك البنوك إلى بناء سمعتها وعلاقاتها مع العملاء من خلال التفاعل المباشر عبر فروعها، حيث يعتبر عدد الفروع مصدر قوة لتلك البنوك ودليل على انتشارها.. وإلى قبل عقدين من الزمن لم يتخيل أي بنك أن تكون هناك بنوك لا يوجد لديها أي فرع، وتسمى « بالبنوك الرقمية».

66 منذ نشأة أول بنك بمفهومه الحديث عام 1397 تحت مسمى Banco Rialto وهي كلمة إيطالية يقصد بها الطاولة التي كان يجلس عليها الصيارفة، والذين كانوا يقبلون إيداعات التجار ليحتفظوا بها على سبيل الأمانة على أن يقوموا بردها لهم عند طلبها أو في أماكن أخرى مقابل

بنوك بلا فروع!

أساليب لتعزيز الأمن السيبراني لحماية أنظمة البنوك والبيانات المالية. إضافة إلى بناء شراكات بين البنوك ومؤسسات التكنولوجيا المالية والاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا المجال من تدريب الكوادر المصرفية اليمنية على التقنيات الرقمية، الأمن السيبراني، وإدارة البيانات.

البنوك الصورية (Shell Banks) مقابل البنوك الرقمية

رغم الانتشار المتزايد للبنوك الرقمية كخيار حديث وأمن لتقديم الخدمات المالية، إلا أن هناك لبساً أحياناً بينها وبين ما يُعرف بـ البنوك الصورية (Shell Banks)، فالبنك الرقمي هو مؤسسة مالية مرخصة رسمياً تخضع لرقابة السلطات المصرفية وتقدم خدمات حقيقية عبر الإنترنت والهاتف، في حين أن البنك الصوري ليس سوى كيان مسجل على الورق غالباً في ولايات قضائية متساهلة، ولا يمتلك فروعاً أو موظفين أو أنظمة تشغيلية. وغالباً ما تُستخدم هذه الكيانات لأغراض مشبوهة مثل غسل الأموال أو تمويل الإرهاب، وهو ما يجعلها محظورة بموجب معايير مجموعة العمل المالي (FATF) واتفاقيات بازل، لذلك من الضروري التمييز بين الابتكار المشروع للبنوك الرقمية الذي يهدف إلى تسهيل تجربة العملاء وتعزيز الشمول المالي، وبين المخاطر الكبيرة للبنوك الصورية التي تهدد نزاهة النظام المالي العالمي.

الخاتمة

مستقبل البنوك الرقمية مرهون بقدرتها على الابتكار، تعزيز الأمان، وتبني الذكاء الاصطناعي، لتظل قادرة على منافسة البنوك التقليدية وتقديم قيمة حقيقية لعملائها في عالم يتغير بسرعة. وحتى ذلك الحين فإن الخدمات المصرفية الرقمية « التي تقدمها البنوك ليست مجرد بديل عصري للبنوك التقليدية، بل هي ثورة حقيقية تعيد تشكيل علاقة العملاء بالبنوك، وعلى الرغم من أن هناك بعض الناس الذين يشكون في سلامة البنوك الرقمية والخدمات الرقمية عبر الهاتف المحمول، إلا أن الأكيد أن البنوك بعد خمسين عاماً من الآن ستختلف تماماً عن البنوك قبل خمسين عاماً من الآن.

*رئيس قسم التمثيل والدعم الخارجي- كاك بنك



إلكترونية قد تهدد البيانات والخدمات. -عدم وجود تفاعل بشري يصعب التحقق من مصادر الأموال، لأنه مهما يكن فإن الإحساس البشري يعتمد على خليط من المشاعر والبيانات، لا على البيانات المعروضة أمام النظام فقط. -تحتاج إلى بنية تحتية وتكنولوجيا متطورة لتقديم خدمات متميزة للعملاء وحماية بياناتهم.

البنوك الرقمية في اليمن

هناك فرق كبير بين البنوك الرقمية والبنوك التي تقدم خدمات رقمية، وحتى الآن قطعت البنوك اليمنية شوطاً كبيراً في تقديم خدمات رقمية متنوعة، ولعل البداية كانت في عام 2007 من كاك بنك بإطلاق أول خدمة إلكترونية تقدم عبر الهاتف في اليمن وهي تطبيق «كاك موبيلي» وتلاها منتج البنك الإلكتروني E-BANKING، وتبعته كثير من البنوك في تقديم تلك الخدمات الرقمية، إلا أنه وحتى الآن لا يوجد في اليمن بنك رقمي بالكامل، حيث يمكن اعتبار البنوك اليمنية بنوك تقدم خدمات هجينة بين الرقمية والتقليدية. ولعل القطاع المصرفي في اليمن سيحتاج إلى قطع شوط كبير لإنشاء بنوك رقمية من خلال وضع خطة عمل رقمية وطنية لدراسة جدوى إنشاء تلك البنوك، ومن ثم وضع البنك المركزي للوائح وتشريعات خاصة بإنشاء البنوك الرقمية، كما أن ذلك سيطلب استثماراً كبيراً في تحديث البنية التحتية التكنولوجية للبنوك لتكون متوافقة مع التحول الرقمي، وتطوير

ما هي البنوك الرقمية ؟

يقصد بالبنوك الرقمية المؤسسات المالية التي تقدم «جميع» خدماتها المصرفية عبر الإنترنت أو من خلال تطبيقات الهواتف الذكية، دون الحاجة إلى وجود فروع فعلية، من خلال اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات رقمية متكاملة. تعود أقدم أشكال الخدمات الرقمية إلى ظهور أجهزة الصراف الآلي والذي يعتبر خطوة حاسمة نحو ظهور الخدمات المصرفية الرقمية، حيث افتتح أول جهاز صراف آلي في لندن عام 1967. ومع انتشار الإنترنت والشبكات الرقمية على نطاق واسع في التسعينيات أدى ذلك إلى تأسيس أول مفهوم لبنك رقمي- Security First Network Bank- في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1995، والذي شجع بنوك أخرى في دول مثل المملكة المتحدة وألمانيا وغيرها للحاق بهذا الركب، كما أن التطور الكبير في الهواتف الذكية وتحسن البنية التكنولوجية، وما تبعها من تزايد الوعي بأهمية الخدمات الإلكترونية خصوصاً في عام 2020 بسبب ظهور جائحة كوفيد-19.. كل هذه العوامل مجتمعة أدت إلى ظهور ثورة في البنوك الرقمية. وفي هذا الإطار بادرت البنوك العربية هي الأخرى إلى إنشاء بنوك رقمية، حيث تم إنشاء أول بنك رقمي بالكامل في الإمارات عام 2017 وهو - بنك Liv - الذي أطلقته Emirates NBD.

مزايا وعيوب البنوك الرقمية

تتميز البنوك الرقمية ب:

- سهولة الوصول من خلال إجراء المعاملات على مدار الساعة ومن أي مكان.
- توفير الوقت والجهد بسبب عدم الحاجة لزيارة الفروع التقليدية.
- تجربة مستخدم مبتكرة من خلال واجهات سهلة الاستخدام وتجربة رقمية سلسة.
- مرونة في تقديم خدمات متقدمة مثل الاستثمار، القروض، التأمين.
- تكاليف أقل لأن الرسوم منخفضة نتيجة انخفاض النفقات التشغيلية.
- زيادة الدقة من خلال الأتمتة التي تقلل من الأخطاء البشرية مقارنة بالبنوك التقليدية.

ويعاب على البنوك الرقمية:

- احتمالية أكبر للتعرض لهجمات

عمل كامل ينمو ويحقق أرباحاً ويكسب ثقة شرائح واسعة من العملاء. والبنك، في جوهره الجديد، لم يعد مبنًى له ساعات عمل محددة؛ صار منصة رقمية تعمل على مدار الساعة، مرنة وأمنة ومتصلة بحياة المستخدمين عبر الهاتف في جيوبهم.

من موقعي كمدير لإدارة التسويق في البنك التجاري اليمني، أرى يومياً كيف تغيّر «البنوك الرقمية» تعريف ما نعده خدمة بنكية. ما بدأ قبل سنوات كتطبيقات خفيفة لتقليل الكلفة وتسريع المعاملات، تحول اليوم إلى نموذج

كيف تغيّر (البنوك الرقمية) تعريف ما نعده خدمة بنكية؟

منحه تمويلًا مناسبًا بقرار مدروس. وفي التحويلات من الخارج وإليها، تبقى الرسوم الواضحة وسرعة وصول الأموال عبر شراكات عابرة للحدود عناصر فارقة. وكل ذلك تحت مظلة حماية صارمة: مصادقة متعددة العوامل، ومراقبة مستمرة لمخاطر الاحتيال، وأنظمة امتثال لا تعطل خدمة العميل.

وعلى مستوى الإيرادات، لا نقف عند هامش الفائدة فحسب؛ بل نتجه إلى تنويع المصادر: باقات مميزة باشتراك بسيط، أدوات ادخار واستثمار سهلة الفهم، حلول عملية للتجارة، وخدمات قيمة مضافة للأفراد والشركات. والأهم أن المنصة تفتح للتكامل مع شركاء الاقتصاد الحقيقي—من شركات الاتصالات إلى تطبيقات التوصيل والتجارة الإلكترونية—ليبنى فوقها ما يحتاجه الناس فعلاً. ومع هذا التوجه، تتحوّل الفروع تدريجياً إلى مراكز استشارة وخبرة، بينما تنتقل أغلب المعاملات إلى القنوات الرقمية. في النهاية، سيفوز من يقدم أبسط تطبيق وأذكى خدمة وأعلى شفافية.

فهل ستحلّ البنوك الرقمية محلّ التقليدية؟

في تقديري لا. لكنها ستجبر البنوك التقليدية على العمل بفعالية رقمية كاملة. المستقبل ليس ثنائياً؛ بل اندماجٌ تُسهم نتيجته لصالح من يضع العميل في المركز، ويصمم حوله رحلة بسيطة شفافة آمنة، ويحوّل البيانات إلى قرارات أفضل في التوقيت المناسب.

في البنك التجاري اليمني على سبيل المثال تعلّمنا أن التحوّل الرقمي ليس «مشروع تقني» ننهيهِ ثم نحتفل، بل أسلوب إدارة دائم يبدأ من احتياج عميل حقيقي وينتهي عند قيمة يلمسها فوراً. ولذلك فإن السباق اليوم ليس على عدد الفروع ولا كثرة الشعارات، بل على الثقة التي يحملها العميل في هاتفه: نظرة واحدة، ثوان معدودة، وتجربة تُشعره أن بنكه أقرب إليه من أي وقت مضى. هذه هي بوصلتنا... وهذا هو المستقبل الذي نعمل-بهودٍ وثبات- على بنائه.

*مدير التسويق - البنك التجاري



عبدالله الزعيمي*

تمثّل شرياناً اقتصادياً. لذا لا يمكن الفوز في هدم ما بُني، بل في مزج حكمة البنك التقليدي مع رشاقة البنك الرقمي.

والهدف بسيط وواضح: يجد العميل كل ما يحتاجه في تطبيق واحد خفيف يعمل حتى مع ضعف الإنترنت—من الحسابات والبطاقات والتحويلات إلى سداد الفواتير والشراء عبر رمز QR—مع محفظة عائلية تُتيح ضبط المصروفات بسهولة. وبموازاة ذلك، نقدّم للتاجر الصغير دفترًا إلكترونيًا مسطاً للفواتير والجرد وتقارير المبيعات، فتتكوّن صورة أوضح عن نشاطه تُعيننا لاحقاً على



وحين نتحدث عن بنك رقمي فنحن لا نقصد «واجهة جميلة» فحسب، بل مؤسسة مرخصة تُدار تقنياً من السحابة، تعتمد التكامل عبر واجهات برمجة آمنة، وتُشغّل مئات العمليات تلقائياً: من فتح الحساب والتحقق من الهوية، مروراً برصد الاحتيال لحظياً، وصولاً إلى تسعير ائتماني قائم على البيانات لا الانطباعات.

ولهذا استطاعت أسماء عالمية—مثل Nubank في أمريكا اللاتينية، و Revolut و Monzo في أوروبا، و KakaoBank في كوريا، و WeBank في الصين—أن تنتقل من «تجربة واعدة» إلى لاعب مؤثّر. وحتى منطقتنا تشهد جيلاً مرخّصاً من البنوك الرقمية مثل Wio Bank في الإمارات و stc Bank و D360 في السعودية، وكلها تشير إلى اتجاه واحد: طلبٌ متزايد على تجربة مصرفية أسرع، أبسط، أقل كلفة، وأكثر شفافية.

ويمكن القول أن المستقبل يميل لصالح هذا النموذج لأسباب واضحة منها: أولاً: اقتصاديات تشغيل أفضل؛ إذ يخدم البنك الرقمي الحساب الواحد بكلفة أدنى بكثير من نموذج الفروع، ما يتيح تسعيراً أكثر عدلاً ورسوماً أقل وحزم خدمات أدق توجيهاً.

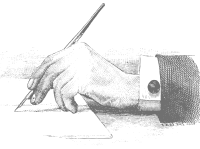
ثانياً: سرعة ابتكار تُشبه شركات التقنية؛ ميزة جديدة يمكن أن ترى النور خلال أسابيع لا أشهر.

ثالثاً: تفوّق في تجربة العميل عبر التفاصيل التي تصنع الولاء—إشعارات فورية مفهومة، تحليلات إنفاق تساعد على القرار، تحويلات لحظية بلا تعقيد، ودعمٌ عبر المحادثة يحل المشكلة بدل إحالتها. رابعاً: ذكاءٌ اصطناعي يساهم عبر السلسلة كاملة—يتحقق سريعاً من الهوية، يستيق الاحتيال، ويقترح قرارات ادخارٍ وسدادٍ في اللحظة المناسبة.

أخيراً: شمولٌ مالي حقيقي يصل إلى من لم تصلهم الخدمات البنكية من قبل، عبر هاتف ذكي واتصالٍ متواضع وبطاقات افتراضية ورموز الاستجابة السريعة (QR) في المتاجر الصغيرة.

ولكن ماذا يعني ذلك لليمن؟

واقبنا معقّد: بنية تحتية متفاوتة، حاجة عالية للحلول المحلية، وتحويلات مغتربين



في عالم اليوم نجد بأن البيانات هي محرك النمو وأداة الاستشراف، بل وأداة صنع القرارات، حيث تُشكّل حجر الأساس التي تُبنى عليها المؤسسات والشركات لكافة خططها واستراتيجياتها التنموية، ولم تعد هكذا غير مُعرّفة بل أصبح لها مسميات عدة، كالبيانات الضخمة، والبيانات العميقة، والبيانات المتقدمة، والبيانات المنظمة، وغير مُنظمة، وهناك البيانات النوعية، والبيانات الضمنية، والمتسلسلة، والكمية، والمتقطعة، والمستمرة... إلخ،

البيانات.. العمود الفقري للبنوك في العالم.. أين نحن؟

أتمتة العمليات الروبوتية (RPA)، وهذا الأمر ينعكس على التكاليف المالية التشغيلية، ويُساعد في تحديد الهدر المالي أو الموارد غير المُستغلة، مما يُقلل التكاليف ويزيد الربحية، أضف إلى ذلك، فالبيانات لم تكن بعيدة عن عنصرَي الإبداع والابتكار في المنتجات المالية والمصرفية الجديدة كالخدمات المصرفية المفتوحة (Open Banking) وواجهات برمجة التطبيقات، والتي تعتمد على مشاركة البيانات بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية (FinTech) لتقديم حلول مصرفية مُبتكرة، هذا من جانب، أما من جانب آخر فإن البنوك تستخدم البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتقديم نصائح استثمارية مُخصصة (Robo-Advisors)، أي ما يمكننا تسميتها بـ (الخدمات الاستثمارية الذكية): الأمر الذي يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كتوقع الاتجاهات الاقتصادية، واحتياجات السوق، باستخدام البيانات التاريخية والتنبؤية، وتحسين القرارات الإدارية، وتزويد قيادات البنوك برؤى قائمة على البيانات حول أداء الفروع، وحصة السوق، ورضا العملاء، وأيضاً تعزيز الأمن السيبراني، ومراقبة التهديدات، وتحليل البيانات الأمنية للكشف عن الاختراقات المحتملة أو الهجمات الإلكترونية، وحماية الهويات عبر استخدام البيانات الحيوية (Biometrics) مثل التعرف على الوجه أو البصمة لتأمين الحسابات البنكية.

كما أن هذه البيانات البنكية تفتح أبواباً كبيرة من أجل التنبؤ بالمستقبل، بل وتعتمد عليها؛ فمثلاً: هل سيستدّ العميل القرض الذي سيأخذه من البنك؟! والإجابة هنا تتبع من خلال الخوارزميات التي تضعها وتحللها وتُصنّفها المؤسسات المعنية بها؛ ولذلك فإن البنوك هي أبرز المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات قائمة على البيانات لارتباطها بمجال عملها، ودفعها لتقديم خدمات أفضل لعملائها، بل وتجاوزها إلى تقديم خدمات



محمد علي ثامر*

الرقمية والخدمات المصرفية الإلكترونية.

كما تلعب البيانات دوراً كبيراً في إدارة المخاطر والامثال من خلال تقييم الجدارة الائتمانية للبنوك، وتستورد هذه البيانات من مصادر مختلفة كالسجلات المصرفية، وسلوك السداد، والبيانات الاجتماعية وغيرها، وتُستخدم لبناء نماذج ذكاء اصطناعي تُقدّر احتمالية تخلف العملاء عن السداد، وكذا تستطيع البيانات الكشف عن الاحتيال المالي، وتحليل أنماط المعاملات غير الاعتيادية للكشف عن الأنشطة المشبوهة كغسل الأموال أو تمويل الإرهاب، وتُساعد أيضاً في تحقيق الامثال التنظيمي وتطبيق المعايير الدولية في مجال مكافحة غسل الأموال «AML»، وفي تطوير لوائح الخصوصية كالقانون الأوروبي لحماية البيانات العامة (GDPR).

ولهذا فالبيانات تعد مجالاً خصباً لتعزيز الكفاءة التشغيلية لهذه البنوك، وتُساهم في أتمتة العمليات والمهام الروتينية كمعالجة القروض، والتحقق من الهويات عبر تقنيات

كحلٍ لمعالجة وضع المؤسسات المالية التي تتقل بالديون نهاية كل عام، وأيضاً لدراسة وتحليل المخاطر، وكشف الاحتيال، وتحسين قرارات منح القروض، وقد تطوّر ليكون حجر الزاوية في صناعة مالية أكثر ذكاءً واستباقية.

البيانات في البنوك العالمية

تُطلق على البيانات عدة ألقاب، منها «نقط القرن الواحد والعشرين»، أو «الذهب الجديد»، حيث تُعتبر المفتاح لتحقيق الابتكار، وزيادة الكفاءة، وبناء ثقة العملاء في القطاع المصرفي، ومع تطور تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين، تصبح البيانات أكثر أهمية في تشكيل مستقبل الخدمات المالية بشكل عام؛ نظراً لكونها تلعب دوراً محورياً في صناعة الخدمات المصرفية الحديثة، بل وفي تطوير القطاع المصرفي بأكمله، ويُمكنها إحداث ثورة فيه من خلال السماح لمؤسساته المالية باتخاذ القرارات، وتخصيص الخدمات، واكتشاف الفرص، والحد من المخاطر، بناءً على بيانات موثوقة ودقيقة؛ وهذا الأمر جعلها تعتمد بشكل كبير على البيانات وعلى تحليلاتها لتحسين جودة خدماتها ومُنتجاتها، وبالتالي خلق تجارب حسنة لعملائها، ويتمثل ذلك عبر تحليل سلوكياتهم وتفضيلاتهم كأنماط الإنفاق، وعادات الإذخار، وطرق الاستثمار، مما يُتيح للبنوك تقديم عروض مُخصصة كالقروض، وبطاقات الائتمان، والاستثمارات المتنوعة التي تلائم وتلبي احتياجات كل عميل؛ وبمصطلح أدق ما يسمى بالدعم الفعّال، حيث أن تحليل البيانات في الوقت الفعلي (Real-time Analytics) يُساعد في توفير إجابات سريعة للعملاء عبر القنوات الرقمية مثل التطبيقات

وكل هذه الأنواع من البيانات تحتاج دون شك إلى تحليل لمكوناتها؛ سواءً أكان التحليل الوصفي، أو التحليل التشخيصي، أو التنبؤي، أو التوجيهي، للتعامل معها ظهرت مصطلحات جديدة أخرى؛ كالبحث العميق، والتحليل العميق، والدلالات العميقة، والتفكير المنطقي، والتفكير العميق، وأيضاً التزييف العميق؛ وهذه الأمور وغيرها هي نتاج لظهور ونمو كمية البيانات منذ مطلع القرن الحالي، حيث نمت بمعدلٍ مذهل مع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي، والهواتف الذكية، وإنترنت الأشياء، والتطورات التكنولوجية الأخرى، وتشير التقديرات إلى أن أكثر من (90%) من جميع البيانات التي تم إنشاؤها بواسطة الإنسان قد تمت خلال السنوات الخمس الماضية، ويُعرف هذا الانفجار المعلوماتي باسم «البيانات الضخمة» - والتي تُقاس بالزيتا بايت (زيتا بايت واحد يساوي: 1,099,511,627,776 جيجا بايت) - لتعد البيانات إحدى طفرات هذا العصر التكنولوجي والتقني المتقدم، إلى جانب علم البيانات، وتعلم الآلة، والتعلم العميق، والخوارزميات، والذكاء الاصطناعي، ولغة البايثون؛ والأخيرة تعد واحدة من أكثر لغات البرمجة قيمة وإثارةً للاهتمام بتحليل البيانات... إلخ.

والمُقام هنا قد يطول كثيراً لو استرسلنا في هذا المجال؛ ولكن فما يهمنا حقيقةً هو دراسة البيانات ليس في القطاع الاقتصادي بأكمله - حيث لا توجد صناعة في عالمنا اليوم لا تستخدم البيانات -؛ وإنما دراسة جزئية منه تتمثل في القطاع المصرفي؛ فالبيانات مهمة في العمل المصرفي فهي تعد الوقود الأساسي للبنوك، بل وعصب الصناعة المالية برمتها، بدءاً من تسجيل المعاملات البسيطة وصولاً إلى التنبؤ بالأسواق العالمية، ومنها أيضاً احتساب أسعار الأسهم، وتداولها الآلي، وسعر الفائدة، وهذه هي أساسيات عمل البنوك.. أما علم البيانات فقد تم استخدامه لأول مرة في التمويل والمصارف في أوائل التسعينيات

تُعد البيانات دوراً كبيراً في إدارة المخاطر والامثال من خلال تقييم الجدارة الائتمانية للبنوك

الرقابة الشرعية بين الثوابت الفقهية والتحولات التقنية

في زمن باتت تجلس فيه الخوارزميات على عروش اتخاذ القرار، وتُسدّد للذكاء الاصطناعي مهام التوجيه والتشخيص والتنبؤ .. تبرز تساؤلات جريئة لا تخلو من الجدل ومنها: هل يمكن أن يحتل الذكاء الاصطناعي كرسي المفتي؟.. وهل ستظل إدارات الرقابة الشرعية محتفظة بدورها في عالم يُعاد تشكيله بواسطة تقنيات تفكر وتتعلم وتتفاعل بلا توقف؟.. هذه التساؤلات تزداد إلحاحاً داخل المؤسسات المالية الإسلامية منها البنوك الإسلامية، حيث تلتقي حساسية الفتوى مع دقة المعاملات البنكية.. ومن هنا نحاول في هذا المقال استكشاف حدود الدور البشري في الفتوى والرقابة أمام الطوفان الرقمي المتسارع وعلى النحو التالي..



حمزة الشرعبي*

أولاً: من هو المفتي .. ومن هو الروبوت؟

المفتي في التراث الإسلامي ليس مجرد ناقل للأحكام، بل هو فقيه ذو وعي سياقي يجمع بين فهم النصوص وفهم الواقع، ويوازن بين المقاصد والمصالح والمفاسد. أما الروبوت أو نظام الذكاء الاصطناعي، فهو آلة تتغذى على البيانات الداخلة وتستخرج منها أنماطاً وتوصيات عبر خوارزميات، دون أن تدرك روح الحكم الشرعي أو مقاصده. إذن لا مجال للمفاضلة بين «عقل الفقيه» و«ذاكرة الآلة»، بل السؤال الحقيقي هو .. كيف يمكن للرقابة الشرعية أن تتفاعل بذكاء الاصطناعي مع هذا الواقع دون أن تفقد هويتها؟

ثانياً: الرقابة الشرعية في زمن التحول الرقمي

إدارة الرقابة الشرعية هي صمام الأمان في المؤسسات المالية الإسلامية، إذ تضمن انضباط الأنشطة مع أحكام الشريعة، ومع دخول الذكاء الاصطناعي إلى القطاع المالي، برزت أمامها تحديات معقدة منها:

1. تحدي الأدوات الجديدة

- الشات بوتات التي تقدم «استشارات شرعية» لعملاء البنوك.
- أنظمة اتخاذ القرار الآلي في منح التمويلات وتقييم المخاطر.
- روبوتات المعالجة المصرفية التي ترد على استفسارات العملاء حول المنتجات الإسلامية.

2. تحدي المفاهيم

- هل يمكن أن يُعتمد على الذكاء الاصطناعي في إصدار فتوى مصرفية؟
- كيف نتأكد من أن مخرجاته متسجمة مع الضوابط الفقهية المعتمدة، ومع الواقع الزمني الذي نعيشه؟
- من يتحمل المسؤولية الشرعية عند وقوع خطأ خوارزمي؟

ثالثاً: كيف تتعامل الرقابة الشرعية مع الذكاء الاصطناعي؟

1. من الرفض إلى التكيف

الرقابة الشرعية لا تستطيع أن تظل أسيرة الوسائل التقليدية، بل عليها الانتقال من المراقبة اليدوية الكلاسيكية إلى التحليل الذكي للبيانات، ومن مراجعة تقارير دورية إلى نظام إنذار آلي يكشف أي مخالفة شرعية فور حدوثها.

2. أدوات ممكنة ..

- إنشاء منصات تدقيق شرعي مدعومة بالذكاء الاصطناعي لتحليل العقود والعمليات المصرفية تشرف عليه هيئات شرعية معتمدة.
- استخدام محركات بحث شرعية ذكية قادرة على

استثنائية تعمل على تطوير القطاع المالي بما يتلاءم مع التسارع الكبير في النهضة الرقمية والحركة المعرفية التي يشهدها العالم الحديث.

البيانات في البنوك اليمنية بشكل عام

لا يزال الاعتماد على البيانات بعيداً عن التحقق في البنوك اليمنية بشكل عام؛ نظراً لعدم تبنيتها بصورة حقيقية لتقنيات الذكاء الاصطناعي المتطورة التي ستساعد على تحليل البيانات الضخمة المتوفرة لديهم، وتؤدي لتقييم المخاطر الائتمانية، وأتمتة العمليات البنكية عبر استخدام الروبوتات (Chatbots) لخدمة العملاء، وكشف الاحتيال باستخدام خوارزميات التعلم الآلي.. وغيرها؛ وهذا الأمر جعل هذه البنوك أمام معضلة كبيرة تتمثل في تضخم حجم تدفق بياناتها؛ ولكن لا تزال تزاوّل أعمالها بالطرق التقليدية حيال هذه البيانات الضخمة، ولعل ذلك ناتج من عدم قيامها بتنفيذ التحول الرقمي الشامل في كافة أعمالها وخدماتها أولاً، وثانياً في عدم استيعاب إداراتها وقيادات الصف الأول فيها للجدد في عالم التكنولوجيا الحديثة والتقدم الحاصل فيه حالياً، وثالثاً في اقتصر النظر الاستثمارية في التكنولوجيا لديها على أقل القليل، بل وتركيزها في الوقت الحالي على تلبية المتطلبات التنظيمية لهذه البيانات، وليس على خلق القيمة الاستراتيجية منها؛ ولهذا لا توجد لديها خطط أو استراتيجيات بيانات تدعم تقديم تحليلات واسعة النطاق في كل أعمالها؛ رغم أن البيانات تعد أداة حاسمة لمواجهة كافة التحديات التي تُحدّق بهذه البنوك وتشرح طرق مواجهتها.. إلخ، من الاستخدامات المهمة لهذه البيانات.

ونتمنى أن نرى في قادم الأيام توجه بنوكنا اليمنية لاستخدام البيانات بالطريقة الصحيحة والسليمة في جميع أعمالها، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين، والحوسبة السحابية، وغيرها، وأن لا تقف محلك سر، بينما العالم يتقدم ويتطور، بل ويؤثر الحياة بابتكارات جليّة وعظيمة.. ولا عزاء لأولئك المتخلفون عن الركب الحضاري بتاتاً.

*كاتب وباحث اقتصادي

فهم السياق لا مجرد الكلمات.

- تطوير نماذج تعلم آلي تتعرف على أنماط المعاملات المشبوهة وتنبه مبكراً لمواطن الاشتباه.

3. «المفتي الرقمي المساعد» لا البديل

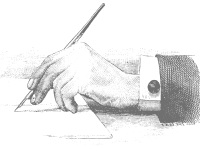
الذكاء الاصطناعي يمكن أن يكون أداة بيد الفقيه والهيئة الشرعية، على غرار الحاسبة في يد المحاسب؛ تضاعف إنتاجيته لكنها لا تلغي دوره.

رابعاً: توصيات للمؤسسات المالية الإسلامية

1. بناء كوادر شرعية تقنية تفهم الفقه والخوارزميات معاً.
2. تحديث أدلة السياسات الشرعية لتشمل التحديات الرقمية.
3. استثمار الذكاء الاصطناعي في التدقيق الداخلي والتنبؤ بالمخالفات الشرعية قبل وقوعها.
4. تعزيز مفهوم الرقابة الاستباقية بدلاً من الاقتصار على الرقابة اللاحقة.
5. تشجيع التعاون بين المجمع الفقهي ومراكز الأبحاث التقنية لتأصيل الضوابط الشرعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي.

خامساً: الخاتمة .. من يملك القرار؟

في نهاية المطاف، لا يستطيع الذكاء الاصطناعي أن «يفتي»؛ لأنه يفتقد الروح والسياق والمقاصد، لكنه أيضاً لا يمكن إقصاؤه عن الساحة المصرفية والشرعية.. والحل هنا ليس في الرفض ولا في التفويض المطلق، بل في الشراكة الواعية .. عقل بشري يفكر بالمقاصد وآلة ذكية تُساعد بالبيانات، وهكذا يبقى «كرسي المفتي» محفوظاً، وإن جلس الذكاء الاصطناعي بجانبه لا .. عليه. * قسم التدقيق الشرعي- بنك التضامن



التحول الرقمي المصرفي المطلوب في اليمن

والعمل المصرفي، والثقافة المؤسسية، والبنية التحتية التقنية، والقدرات البشرية كون التحول الحقيقي يعني إعادة رسم نموذج التشغيل من الجذور: بدءاً من صياغة عرض القيمة وخريطة العملاء، مروراً بإعادة هندسة العمليات والأتمتة، وصولاً إلى تحديث النظم الأساسية والبيانات، وإنشاء ثقافة عمل جديدة.. في هذا المقال نحاول عرض إطار التحول والتغيير المطلوب وتطبيقه على الواقع اليمني، بالاستفادة من تجارب عربية وعالمية.

مراجعات، حساب جاري إلى عقلية «تقديم الحلول» حلول لإدارة التدفقات النقدية لمشروع صغير، طريقة آمنة وسريعة للمقرب لإرسال الأموال ودفع الفواتير لأسرته. ويتطلب ذلك إعادة تصميم المنتجات والأسعار لتتناسب شرائح جديدة ومهمشة، مثل المغتربين، وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والمستفيدين من المساعدات الإنسانية، والشباب.

مثال إقليمي:

إطلاق مصر لشبكها الوطنية للمدفوعات «ميزة» في عام 2019 كان خطوة استراتيجية ولم تكن مجرد بطاقة، بل كانت أداة لإنشاء سوق جديد للدفع الرقمي عبر توفير بطاقات مدفوعة مسبقاً لملايين المواطنين الذين كانوا خارج المنظومة المصرفية، مما أتاح للحكومة والشركات الوصول إليهم رقمياً.

(ب) تجربة العميل (Customer Experience)

يجب أن تكون تجربة العميل هي البوصلة التي توجه كل جهود التحول. يبدأ ذلك برسم خرائط رحلة العميل (Maps Journe Customer) للعمليات الرئيسية مثل فتح حساب، طلب تمويل صغير، إرسال حوالة، أو تقديم شكوى. والهدف هو تحديد نقاط المعاناة والاحتكاك في كل رحلة، ثم إعادة تصميمها لتكون بسيطة، سريعة، وقبل كل شيء، أن تكون مصممة لواقع اليمن: أي أنها تعمل بكفاءة في ظل ضعف الاتصال بالإنترنت (Low-bandwidth) ولا تتطلب خطوات معقدة.

مثال إقليمي:

في المغرب، دعم البنك الدولي رقمنة إدارة ومدفوعات برنامج التحويلات النقدية «تيسير»، وهو أكبر برنامج دعم نقدي في البلاد. هذا المشروع لم يركز فقط على التكنولوجيا، بل على تحسين تجربة الأسر المستفيدة من خلال تسهيل وصول الدعم المالي إليها بشكل فعال وآمن، مما يقلل من تكاليف السفر والانتظار.

(ج) التميز التشغيلي

(Operational Excellence)

الواجهة الرقمية السريعة لا قيمة لها إذا كانت العمليات في الخلفية (الدولية التي تتم في البنك) بطيئة وبيدوية. التميز التشغيلي يعني أتمتة العمليات المتكررة والمستهلكة للوقت مثل مطابقة التسويات اليومية، إدخال البيانات باستخدام تقنيات.

الأتمتة الذكية (Automation Intelligent)

هذا لا يقلل الأخطاء ويوفر التكاليف فحسب، بل يحرر الموظفين للتركيز على مهام ذات قيمة أعلى مثل

يظن الكثيرون أن التحول الرقمي المصرفي في البنوك يعني إطلاق تطبيق جوال أنيق وهذا الاعتقاد شائع في اليمن كما في كثير من البلدان؛ حيث تبادر بعض البنوك لتصميم تطبيق دون تغيير البنية العميقة والحقيقية أن الواقع مختلف ففي بلد يبلغ عدد مستخدمي الإنترنت فيه 7.29 مليون فقط من إجمالي 41.2 مليون يجب أن لا يكون التحول الرقمي في القطاع المصرفي مجرد مشروع تقني أو إطلاق تطبيق، بل ثورة تغيير جذري وشامل في نموذج التشغيل

التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للبقاء

لدعم البنية التحتية المالية الرقمية في اليمن، لم يعد التحول الشامل خياراً، بل ضرورة استراتيجية للبقاء والنمو. حيث يتيح هذا التحول العميق فرصة غير مسبقة لتعزيز الشمول المالي، وتخفيض تكاليف التشغيل، وبناء المرونة في مواجهة الصدمات الاقتصادية والأمنية. وفي المقابل، فإن الاكتفاء بالحلول السطحية والواجهات الرقمية المعزولة يعمق الفجوة الرقمية، ويهدد الموارد الشحيحة، ويفشل في تلبية الاحتياجات الحقيقية للعملاء والسوق. لمواجهة هذا التحدي، يقدم هذا المقال خارطة طريق عملية ومرحلية تمتد من 12 إلى 24 شهراً، تبدأ بالتشخيص وتأمين البنية الأساسية، ثم بناء القدرات الجوهرية، وتحديث الأنظمة تدريجياً، وصولاً إلى بناء شراكات استراتيجية في النظام البيئي المالي، مع التركيز على حلول واقعية تتناسب مع بيئة الاتصالات المحدودة والظروف التشغيلية المعقدة في اليمن.

كيف يمكن إعادة صياغة مفهوم - الأزمة كفرصة للتحول الحقيقي؟

على سبيل المثال بات مشهد احتفال قيادة أحد بنك يمني ما في قاعة فخمة بإطلاق «تطبيق مصرفي جديد» مشهداً مألوفاً، وتعتبره قمة الإنجاز الرقمي ودخولاً مدوياً إلى العصر الحديث. وتنتشر الصور في وسائل الإعلام، وتُطلق الحملات الترويجية. لكن بعد أسابيع قليلة، تبدأ الحقيقة المرة بالظهور. العملاء يشكون من أن التطبيق بطيء، يستهلك الكثير من بيانات الإنترنت الشحيحة، ويتعطل مع ضعف الشبكة. الأسوأ من ذلك، أن المعاملات التي تجرى عبر التطبيق تستغرق وقتاً طويلاً للمعالجة لأن العمليات الخلفية في البنك لا تزال يدوية بالكامل. في النهاية، يجد العميل نفسه مضطراً للعودة إلى الفرع المزدحم لإتمام معاملاته، وتتحول تجربة «التحول الرقمي» إلى مجرد إحباط إضافي.

هذا السيناريو ليس من نسج الخيال، بل هو النتيجة الحتمية لمفهوم قاصر يختزل التحول الرقمي في مجرد واجهة أمامية (Frontend) لامعة. وهذا النهج، الذي يركز على «القشرة» ويهمل «المحرك»، محكوم عليه بالفشل لأنه يتجاهل أن التطبيق ليس سوى نقطة النهاية في سلسلة قيمة معقدة. وبدون إعادة هندسة العمليات الخلفية، وتحديث الأنظمة الأساسية، وتغيير ثقافة العمل، وتأهيل الكوادر، يصبح التطبيق مجرد قناة معزولة وغير فعالة.

ولذلك، فقد حان الوقت لإعادة صياغة المفهوم بشكل جذري. فالتحول الرقمي الحقيقي ليس مشروعاً تقنياً له بداية ونهاية، بل هو رحلة مستمرة لإعادة تصميم شاملة ومتكاملة لسبعة أركان أساسية تشكل هوية البنك وقدرته التنافسية: نموذج العمل،



أمين ياسين*

تجربة العميل، العمليات التشغيلية، البنية التقنية، استراتيجية البيانات، الثقافة والقدرات، ونموذج الحوكمة والتمويل. إنه الانتقال من «بنك لديه قناة رقمية» إلى «مؤسسة رقمية» في جوهرها، قادرة على التكيف والابتكار والاستجابة لاحتياجات السوق المتغيرة بمرونة وسرعة، حتى في أصعب الظروف.

الإطار المفاهيمي للتحول المصرفي العميق: (الأركان السبعة)

لتحقيق تحول حقيقي ومستدام، يجب على البنوك اليمنية تبني رؤية شمولية تتجاوز التكنولوجيا وتتنظر إلى البنك كمنظومة متكاملة. هذا الإطار المكون من سبعة أركان يوفر لغة مشتركة وخارطة طريق لقيادة هذا التغيير الجذري أبرز أركانها ما يلي:

(أ) نموذج العمل والقيمة المقترحة (Business Model & Value Proposition)

لا يتعلق الأمر بمجرد رقمنة المنتجات الحالية، بل بإعادة التفكير في القيمة التي يقدمها البنك لعملائه. ويجب الانتقال من عقلية «بيع المنتجات» (تمويلات

التحول الرقمي
المصرفي لا يعني مجرد مشروع تقني أو إطلاق تطبيق، بل ثورة تغيير جذري وشامل في نموذج التشغيل، والثقافة المؤسسية، والبنية التحتية التقنية، والقدرات البشرية



خدمة العملاء وحل المشكلات المعقدة. كما يشمل بناء أنظمة مراقبة للمخاطر والامتثال بشكل فوري بدلاً من الاعتماد على التقارير الدورية التي تأتي بعد فوات الأوان.

مثال إقليمي:

قام بنك باكستان المركزي بتحديث نظامه المصرفي الأساسي بالتعاون مع شركاء تقنيين، مما أدى إلى نتائج مذهلة في الكفاءة التشغيلية، أبرزها تقليل وقت معالجة عمليات نهاية اليوم بنسبة 50%. هذا التحسين حرر موارد كبيرة ومكن البنك من دعم النظام المالي بشكل أكثر فعالية.

ما هو النظام المصرفي الأساسي System Banking Core؟

هو «الجهاز العصبي» للبنك؛ النظام البرمجي المركزي الذي يدير جميع العمليات الحيوية مثل حسابات العملاء، الودائع، التمويلات، والعمليات الحاسوبية الأساسية. الأنظمة القديمة تكون عادةً صعبة التطوير ومكلفة، مما يعيق إطلاق منتجات جديدة بسرعة. تحديث هذا النظام أو بناء طبقات مرنة فوقه هو شرط أساسي لتقديم خدمات رقمية سريعة ومبتكرة.

د) البنية التقنية والمرونة Resilience & Technology

هنا يكمن «المحرك» التقني للتحويل. حيث يجب على البنوك وضع استراتيجية واضحة لتحديث أنظمتها المصرفية الأساسية القديمة، سواء بالاستبدال الكامل وهو أمر محفوف بالمخاطر أو بالتحديث التدريجي لوحدة محددة approach Modular الأهم من ذلك هو بناء «طبقة تكامل» حديثة تعتمد على واجهات برمجة التطبيقات (APIs)، والتي تعمل كجسور برمجية لتسهيل الربط الآمن والسريع مع الشركاء الخارجيين. كما يجب تبني استراتيجية سحابية ذكية Cloud Hybrid توازن بين الاستفادة من مرونة الحوسبة السحابية ومتطلبات سيادة البيانات المحلية. وفوق كل ذلك، يجب أن يكون الأمن السيبراني (Cybersecurity) جزءاً لا يتجزأ من التصميم منذ اليوم الأول، مع تطبيق معايير عالمية مثل NIST أو ISO 27001، ووضع خطط قوية لاستمرارية الأعمال Continuity Business لمواجهة انقطاع الكهرباء والإنترنت.

ما هي واجهات برمجة التطبيقات المفتوحة Open APIs؟

هي «جسور» أو «مأخذ كهربائية» برمجية موحدة تسمح لأنظمة البنك بالتواصل الآمن مع تطبيقات وخدمات أطراف ثالثة مثل شركات التكنولوجيا المالية، تطبيقات التجارة الإلكترونية، أو حتى أنظمة جهات حكومية. بدلاً من بناء كل شيء بنفسه، يمكن للبنك استخدام واجهات برمجة التطبيقات لتقديم خدمات مبتكرة لعملائه بسرعة، مثل عرض رصيد الحساب داخل تطبيق آخر أو تسهيل الدفع المباشر من الحساب في متجر إلكتروني.

هـ) البيانات والذكاء الاصطناعي AI & Data
البيانات هي «النفط الجديد»، لكنها في معظم البنوك تكون مبعثرة، غير دقيقة، ومحبوسة في

ودعم من الإدارة العليا، ستضع الجهود في مشاريع متناثرة وغير متناسقة. يجب إنشاء لجنة توجيهية عليا للتحويل الرقمي (Steering Committee) برئاسة الرئيس التنفيذي لضمان المساءلة وتوفير الموارد. يجب تحديد المسؤوليات بوضوح باستخدام مصفوفة مثل RACI مسؤول، مسائل، مستشار، مُبلغ. (كما يجب وضع آلية شفافة لتحديد أولويات المشاريع بناءً على معايير واضحة مثل الأثر على العميل، العائد على الاستثمار، والتوافق مع الاستراتيجية. أخيراً، يجب استكشاف خيارات تمويل وشراكات مبتكرة، بما في ذلك الاستفادة من منح التنمية والقروض الميسرة المتاحة لدعم الشمول المالي في اليمن.

مثال إقليمي:

في مصر، لم يترك التحويل الرقمي للمبادرات الفردية للبنوك. فقد تم تشكيل المجلس القومي للمدفوعات في عام 2017 برئاسة رئيس الجمهورية، والذي قاد أجندة التحويل المالي الرقمي على المستوى الوطني، مما ضمن التنسيق بين جميع الجهات الفاعلة وخلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار.

واقع القطاع المصرفي اليمني بين قيود وفرص التحويل الرقمي

تطبيق إطار التحويل الشامل يتطلب فهماً عميقاً للواقع اليمني بخصوصياته وتحدياته وفرصه الفريدة. ولا يمكن استيراد الحلول الجاهزة، بل يجب تكيف كل خطوة لتناسب هذه البيئة المعقدة.

السياق العام: اقتصاد وبنية تحتية في مواجهة التحديات

يعمل القطاع المصرفي اليمني في سياق استثنائي. وعلى الصعيد الاقتصادي الكلي، شهد الاقتصاد انكماشاً في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بنسبة 2.0% في عام 2023، ومن المتوقع أن يستمر الانكماش بنسبة 1.0% في عام 2024. والأخطر من ذلك، أن نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي قد انخفض بنسبة مذهلة

أنظمة منعزلة Silos Data الخطوة الأولى هي البدء ببناء أساسيات حوكمة البيانات Governance Data لضمان جودتها، وتأمينها. بعد ذلك، يمكن تطوير لوحات معلومات تحليلية (Dashboards) بسيطة لمراقبة أداء العمليات والمنتجات في الوقت الفعلي. على المدى الطويل، يمكن استخدام هذه البيانات لبناء نماذج مبسطة لتقييم مخاطر الائتمان للمشاريع الصغيرة والأفراد الذين ليس لديهم تاريخ ائتماني، مما يفتح الباب أمام التمويل الأصغر الرقمي.

مثال إقليمي:

واجه بنك مصري كبير تحدياً في تسريع مبادراته الرقمية بسبب نقص المواهب. من خلال الاستعانة بـ 52 خبيراً تقنياً متخصصاً في مجالات البنوك الرقمية والمحمولة، تمكن البنك من تسريع وتيرة التطوير والتركيز على الاستفادة من بيانات العملاء لتقديم تجارب مخصصة وتوسيع نطاق وصوله في السوق.

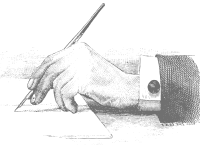
و) الثقافة والقدرات (Culture & Capabilities)

قد يكون هذا هو الركن الأصعب والأكثر أهمية. فالتكنولوجيا وحدها لا تصنع التحويل؛ بل الأفراد هم من يفعلون ذلك. يتطلب التحويل النجاح تغييراً في الثقافة المؤسسية من ثقافة هرمية وبطيئة إلى ثقافة مرنة، تجريبية، تركز على العميل. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشكيل فرق عمل صغيرة متعددة التخصصات Agile Squads تعمل على حل مشاكل محددة. كما يجب إطلاق برامج فعالة لإدارة التغيير Management Change للتغلب على مقاومة الموظفين الطبيعية، وربط نظام الحوافز والمكافآت بأهداف التحويل. الأهم من ذلك هو وضع خطة استراتيجية لجذب وتدريب واستبقاء المواهب في المجالات الحيوية مثل إدارة المنتجات الرقمية، تصميم تجربة المستخدم، وأمن المعلومات.

ز) الحوكمة والتمويل

Governance & Funding

التحول رحلة طويلة ومكلفة، وبدون حوكمة واضحة



السوق بأكمله. الدرس لليمن: على المدى الطويل، لا يمكن تحقيق تحول واسع النطاق عبر حلول منزلة لكل بنك. الاستثمار في «سكك حديدية» مالية مشتركة وموحدة هو مفتاح النجاح المستدام، ويتطلب تنسيقاً بين البنوك والبنك المركزي.

الأردن درس في تحديات التبني:

أظهرت دراسة ميدانية في الأردن أن مجرد توفير التكنولوجيا في هذه الحالة، المحافظ الرقمية (لا يضمن الاستخدام. وُجد أن هناك ضعفاً في الطلب من كلا جانبي السوق) المستهلكين والتجار بسبب عدم وجود حافز كافٍ لتغيير العادات. الدرس لليمن: لا تبني حلولاً تقنية بأحثة عن مشكلة. يجب أن يركز التصميم منذ اليوم الأول على حل مشكلة حقيقية ومؤلمة للعميل (مثل ارتفاع تكلفة الحوالات أو صعوبة الوصول للنقد)، وتقديم قيمة واضحة تدفعه لتغيير سلوكه.

الأخطاء الشائعة عند اختزال التحول في «تطبيق»:

إهمال الأصل: تطبيق أُنِيق فوق نظام قديم يؤدي إلى تعطلات وفقدان بيانات. عدم ربط العمليات: إطلاق التطبيق دون تغيير العمليات يجعل الخدمة بطيئة وغير موثوقة. غياب ثقافة التغيير: قد يرفض الموظفون استخدام الأنظمة الجديدة إذا لم تُصمم حوافزهم. تجاهل الامتثال: عدم دمج قواعد مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب يعرض البنك لعقوبات. قصور في البيانات: من دون حوكمة بيانات، قد تكون التقارير غير دقيقة وتكرر الأخطاء.

وخلاصة القول:

التحول الرقمي في البنوك ليس مجرد إضافة تطبيق جوال بل إعادة تشكيل شامل لنموذج العمل والثقافة والحوكمة والبنية التقنية في اليمن، حيث لا يتعدى عدد مستخدمي الإنترنت 7.29 مليون شخص (17.7% من السكان) ولا تزال 82.3% من السكان خارج الشبكة، ويعتمد الأغلبية على النقد والحوالات غير الرسمية، وتبلغ نسبة حاملي الحسابات أقل من 4%. هذا الواقع يُظهر أن الحلول السطحية لن تجلب الشمول المالي.

التحول الحقيقي يبدأ بإعادة تصميم عرض القيمة للخدمات المختلفة، وتبسيط رحلة العميل من فتح الحساب إلى تقديم الشكاوى، وأتمتة العمليات بشكل يسمح بالاستجابة للحظية للمخاطر. ينبغي تحديث النواة المصرفية واعتماد واجهات برمجة مفتوحة، مما يمكن من التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية. كما ينبغي بناء طبقات بيانات وحوكمة قوية واستخدام الذكاء الاصطناعي لتقييم المخاطر. الثقافة المؤسسية عنصر حاسم؛ إذ يجب تدريب الموظفين وتحفيزهم على الابتكار، مع إنشاء مجلس للتحول يضع الأهداف ويدير الموارد.

السياق اليمني يفرض قيوداً حقيقية: تغطية 4G لا تتجاوز 56.7%، الانقطاعات الكهربائية

يمكن رقمنة هذه المدفوعات. وهذا لا يزيد من كفاءة وشفافية توزيع المساعدات فحسب، بل يخلق قاعدة عملاء أولية ضخمة ويعودهم على استخدام المحافظ الإلكترونية.

2. شبكات الوكلاء المصرفيين: يمكن الاستفادة من شبكات الصرافين المنتشرة في كل قرية ومدينة وتحويلهم من منافسين إلى شركاء. من خلال تزويدهم بالتكنولوجيا والتدريب اللازمين، ويمكن أن يصبحوا وكلاء مصرفيين رسميين يقدمون خدمات أساسية مثل الإيداع والسحب النقدي ودفع الفواتير، مما يوسع نطاق وصول البنك بتكلفة أقل بكثير من فتح فروع جديدة.

3. الطلب الكبير على التمويل الأصغر: هناك طلب هائل غير ملبي على التمويل من قبل المشاريع متناهية الصغر والحرفيين. ورقمنة عمليات منح ومتابعة القروض الصغيرة يمكن أن تقلل التكاليف بشكل كبير وتجعل خدمة هذه الشريحة مربحة وممكنة. ومبادرات مثل منصة «إعمار للتمويل الأصغر» كأول منصة تمويل أصغر رقمية في اليمن هي خطوة في هذا الاتجاه.

4. خدمة المغتربين والتحويلات: يمثل المغتربون اليمنيون شريحة عملاء مهمة. ويمكن تصميم منتجات رقمية مخصصة لهم لا تسهل فقط إرسال التحويلات بتكلفة أقل، بل تتيح لهم أيضاً إدارة حساباتهم، دفع الفواتير لأسرهم في اليمن، وحتى الاستثمار في مشاريع صغيرة عن بعد.

من هم وكلاء الخدمات المصرفية Agents Banking

هم أفراد أو محلات تجارية صغيرة مثل الصيدليات، محلات البقالة، أو مكاتب الصرافة يتم اعتمادهم من قبل البنك لتقديم خدمات مالية أساسية نيابة عنه. باستخدام جهاز نقطة بيع (POS) أو تطبيق على الهاتف، يمكنهم تنفيذ عمليات مثل الإيداع والسحب النقدي، دفع الفواتير، والتحقق من الرصيد. هذا النموذج فعال للغاية في توسيع نطاق الخدمات المالية في المناطق الريفية والناحية التي لا تخدمها الفروع البنكية التقليدية. وكمثال إقليمي: وكيل خدمات مالية يقدم خدمات الدفع وتحويل الأموال عبر كشك في إثيوبيا، وهو نموذج يمكن تطبيقه في اليمن لتوسيع الشمول المالي.

دروس مستفادة من تجارب إقليمية قابلة للتطبيق في اليمن

-إثيوبيا درس في الواقعية والبراغماتية:

نجحت إثيوبيا، وهي دولة تواجه تحديات تنمية وبنية تحتية مشابهة، في زيادة نسبة الشمول المالي من 22% في 2014 إلى 46% في 2022. كان المفتاح هو ربط برامج شبكات الأمان الاجتماعي الحكومية الضخمة بفتح حسابات بنكية للمستخدمين، ثم التحول تدريجياً نحو المدفوعات الإلكترونية عبر المحافظ المحمولة مثل «Telebirr».

-مصر درس في الرؤية والبنية التحتية المشتركة:

أظهرت التجربة المصرية أن القيادة الحكومية الموحدة عبر المجلس القومي للمدفوعات وإطلاق بنية تحتية مركزية للدفع الفوري (InstaPay) يمكن أن تحدث قفزة نوعية في التبني الرقمي وتغيير سلوك

بلغت 54% بين عامي 2015 و 2023، مما دفع غالبية السكان إلى دائرة الفقر.

أما البنية التحتية الرقمية، فتظهر صورة متناقضة. فبينما لا تتجاوز نسبة انتشار الإنترنت 17.7% من إجمالي السكان في يناير 2025، فإن عدد اتصالات الهاتف المحمول النشطة يصل إلى 22.6 مليون، أي ما يعادل 54.9% من السكان. وهذا التباين يشير بوضوح إلى أن الهاتف المحمول، وليس الإنترنت واسع النطاق، هو البوابة الرئيسية المحتملة للوصول إلى الخدمات الرقمية. ومع ذلك، فإن البنية التحتية للإنترنت نفسها ضعيفة، حيث حصل اليمن على درجة 23% فقط في مؤشر مرونة الإنترنت، ما يعني قدرة منخفضة على تحمل الأعطال والتحديات.

وعلى صعيد القطاع المالي، أدى الصراع إلى، إلى تآكل الثقة في المؤسسات المالية الرسمية ودفع الناس إلى الاعتماد بشكل متزايد على الشبكات غير الرسمية كالصرافين ونظام الحوالات لتلبية احتياجاتهم المالية. وفي هذا السياق، يمثل الاعتماد الهائل على التحويلات المالية من الخارج ومنظمات الإغاثة شريان حياة للاقتصاد، ولكنه يضع ضغطاً هائلاً على قنوات الدفع التقليدية.

أبرز القيود والتحديات

1. انقسام المؤسسات النقدية يخلق حالة من عدم اليقين التنظيمي ويعقد عمليات الامتثال، تسعير الصرف، وإدارة السيولة عبر المناطق المختلفة، مما يرفع من مخاطر وتكاليف التشغيل لأي خدمة رقمية وطنية.

2. ضعف البنية التحتية الأساسية: الانقطاعات المتكررة للكهرباء والاتصالات لا تهدد فقط استمرارية الخدمة الرقمية، بل تجعل الاعتماد الكلي عليها مخاطرة كبيرة. وأي حل رقمي يجب أن يتضمن خطة بديلة قوية للعمل في وضع عدم الاتصال Offline mode.

3. تعقيدات الامتثال: (KYC/AML) في بلد يعاني من نزوح داخلي واسع وفقدان للوثائق الرسمية، يصبح تطبيق إجراءات «اعرف عميلك» (KYC) التقليدية شبه مستحيل. وهذا يمثل عائقاً كبيراً أمام الشمول المالي ويتطلب حلولاً مبتكرة للتحقق من الهوية.

4. انخفاض الثقة والوعي الرقمي: بعد سنوات من عدم الاستقرار، يفضل غالبية اليمنيين التعاملات النقدية للملموسة واللجوء إلى الصرافين الذين بنوا معهم علاقات ثقة طويلة. وبناء الثقة في القنوات الرقمية يتطلب وقتاً وجهداً وتصميماً يركز على الأمان والبساطة.

5. ندرة الكفاءات التقنية المتخصصة: يواجه السوق اليمني صعوبة حقيقية في توظيف واستبقاء المواهب المتخصصة في مجالات حيوية مثل تطوير البرمجيات، الأمن السيبراني، وتحليل البيانات، مما يجبر البنوك على الاعتماد على خبرات خارجية باهظة الثمن.

الفرص الكامنة في قلب الأزمة

على الرغم من هذه التحديات الهائلة، فإن الأزمة نفسها قد خلقت فرصاً فريدة يمكن للبنوك الذكية استغلالها كمحرك للتحول:

1. التحويلات الإنسانية والرقمية: (G2P) يمثل قطاع المساعدات الإنسانية الضخم فرصة ذهبية. فبدلاً من التوزيع النقدي المكلف والمحفوف بالمخاطر،

السيولة في البنوك

تُعد السيولة أحد أهم المؤشرات المالية التي تحدد قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل دون التعرض لمخاطر أو خسائر كبيرة وهي بمثابة شريان الحياة للمؤسسات المصرفية، حيث تمكنها من تلبية طلبات السحب من العملاء، وتمويل العمليات اليومية، والاستجابة للفرص الاستثمارية المفاجئة.

66

مفهوم السيولة في البنوك

السيولة المصرفية: تعني مدى قدرة البنك على تحويل أصوله إلى نقد بسرعة وبدون خسائر كبيرة في القيمة، لتغطية التزاماته عند استحقاقها.

وتشمل نوعين رئيسيين:

1. السيولة النقدية: النقد المتاح في الخزائن وحسابات البنك لدى البنوك الأخرى والبنك المركزي.
2. السيولة الجاهزة: الأصول القابلة للتحويل السريع إلى نقد، مثل الأوراق المالية الحكومية أو الاستثمارات قصيرة الأجل.

أهمية السيولة للبنوك

1. ضمان استمرارية النشاط: تمكين البنك من تلبية طلبات العملاء للسحب أو التحويل الفوري.
2. تعزيز الثقة: ارتفاع السيولة يعزز ثقة المودعين والمستثمرين بالبنك.
3. الاستجابة للأزمات: مواجهة الأزمات المالية أو التراجع الاقتصادي دون التعثر.
4. الامتثال التنظيمي: الالتزام بمتطلبات البنك المركزي ومعايير لجنة بازل (مثل معيار نسبة تغطية السيولة LCR).

مصادر السيولة في البنوك

- النقدية والأرصدة لدى البنك المركزي.
- الاستثمارات السائلة (سندات حكومية، أذون خزانة).
- القروض القصيرة الأجل الممنوحة للبنوك الأخرى.
- ودائع العملاء الجارية.
- خطوط الائتمان غير المسحوبة من البنوك الأخرى.

مخاطر نقص السيولة

- عندما لا تتوافر سيولة كافية، قد يواجه البنك:
1. صعوبة في الوفاء بالتزامات تجاه العملاء أو المقرضين.
 2. اضطرار لبيع الأصول بأسعار منخفضة مما يؤدي إلى خسائر.
 3. انخفاض التصنيف الائتماني.
 4. إمكانية التعثر أو الإفلاس في الحالات الحرجة.

إدارة السيولة في البنوك

- تعتمد البنوك على سياسات وإجراءات دقيقة لإدارة السيولة، منها:
- المطابقة بين آجال الأصول والخصوم لتقليل فجوة السيولة.
 - الاحتفاظ بمخزون نقدي مناسب لمواجهة الطلبات الطارئة.
 - التخطيط المالي الدوري باستخدام نماذج توقع التدفقات النقدية.
 - التنوع في مصادر التمويل لتقليل الاعتماد على مصدر واحد.
 - الالتزام بالمعايير الدولية مثل نسب السيولة (NSFR و LCR) وفق بازل III.

الخلاصة

السيولة هي العمود الفقري لسلامة واستقرار البنوك، وإدارتها بكفاءة تضمن استمرار النشاط المصرفي وتعزز الثقة في النظام المالي. أي خلل في السيولة قد يقود إلى أزمة مصرفية، ولذلك فإن إدارتها يجب أن تتم وفق أسس مهنية ومعايير رقابية صارمة، خاصة في ظل تقلبات الاقتصاد العالمية.

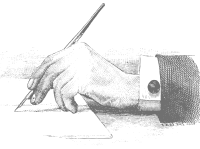
مدير إدارة الرقابة الداخلية - بنك سبأ

شائعة، والبنية التنظيمية منقسمة. لكن ما يزال هناك فرص: فشبكات الوكلاء يمكن أن توسع الخدمات إلى المناطق الريفية.

كما يمكن لإدارة البنوك أن تقوم بإنشاء خارطة طريق: تبدأ بتقييم النضج وتقديم مبادرات سريعة، ثم إنشاء طبقة تكامل وشبكة وكلاء، يليها تحديث النواة والتمويل الأصغر، وأخيراً فتح واجهات APIs والابتكار بالذكاء الاصطناعي. ونجاح هذه الرحلة يعتمد على الشراكة بين البنوك والسلطات والمنظمات الدولية، وعلى قدرتها على إدارة المخاطر والثقافة المؤسسية. *رئيس قسم تدقيق الشركات - بنك التضامن

قائمة المراجع:

Digital 2025: Yemen [1] <https://datereportal.com/reports/digital-2025-yemen> The Systematic [Destruction of Yemen's Banking Sector - WCYS [2] <https://wcys.org/the-systematic-destruction-of-yemens-banking-sector> World Bank Approves US\$30 Million to Support Financial Inclusion [3] <https://www.worldbank.org/en/news/press-world-bank-approves-us-17/06/release/2025-30-million-to-support-financial-inclusion-and-education-in-yemen> Two-Sided Financial Technology Underadoption: Experimental" [PDF] [4] https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2024/wp_tse_1582.pdf Egypt's Payments Transformation: A Regional Hub in the Making [5] <https://www.thunes.com/insights/trends/egypts-payments-transformation-a-regional-hub-in-the-making> [6] regional-hub-in-the-making [6] التي تهز عروش البنوك التقليدية <https://www.bankygate.com/52626...> State Bank of Pakistan enhances scalability and drives business [7] <https://www.systemsltd.com/case-studies/state-bank-pakistan-modernizes-latest-temenos-core-systems-limited> Morocco - Digital Economy [8] <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/morocco-digital-economy> Leveraging E-Payments for Financial Inclusion in Ethiopia [9] <https://blogs.worldbank.org/en/nasikiliza/leveraging-e-payments-financial-inclusion-ethiopia> ANNUAL REPORT [10] <https://www.english.cby-ye.com/files/66e7e260be038.pdf> Powering a large Egyptian bank's digital transformation ... - Andela [11] <https://www.andela.com/customer-stories/powering-egyptian-bank-digital-transformation-with-adaptive-hiring> Yemeni Bank Selects Temenos to Accelerate Digital Banking [12] <https://www.temenos.com/press-release/yemeni-bank-selects-temenos-to-accelerate-digital-banking-adoption-and-promote-social-and-economic-progress> Impact of conflict on the financial sector in Yemen - ODI [PDF] [13] https://odi.org/documents/8043/Impact_of_conflict_on_the_financial_sector_in_Yemen_Jg6sNMp.pdf Financial Inclusion in Yemen - FinDev Gateway [14] <https://www.findevgateway.org/country/financial-inclusion-in-yemen> World Bank Continues to Support Morocco's Financial and [15] <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023-world-bank-continues-to-support-morocco-s-financial-and-digital-inclusion-reforms>



أهمية السياسة الائتمانية وأثرها على القرار الائتماني المصرفي

تعد السياسة الائتمانية إحدى الركائز الأساسية التي تسند إليها المؤسسات المصرفية في تنظيم عمليات منح الائتمان، وضبط المخاطر المرتبطة به، بما يحقق التوازن بين الربحية والاستقرار المالي. وتتمثل هذه السياسة الإطار العام الذي يوجه موظفي الائتمان في دراسة طلبات التمويل، واتخاذ القرارات المناسبة وفق أسس واضحة ومحددة سلفاً.

والمراجعين. مما سبق يجب أن تعمل البنوك على مراجعة دورية للسياسة الائتمانية وتحديثها وفقاً لتغيرات السوق والتعليمات الرقابية، مع تدريب الموظفين على تطبيقها بدقة. 2. ما مدى التزام موظفي الائتمان بتطبيق بنود السياسة الائتمانية أثناء دراسة طلبات التمويل؟ التزام موظفي الائتمان بتطبيق بنود السياسة الائتمانية يعد من العوامل المحورية في كفاءة العملية الائتمانية وجودتها، ويمكن تقييم الالتزام من خلال:



نبيل علي العابد*

1. الالتزام يعكس جودة الحوكمة والرقابة الداخلية:

كلما التزم الموظف بتطبيق بنود السياسة الائتمانية، دل ذلك على وجود نظام رقابي قوي وهيكل تنظيمي فعال، والالتزام يضمن أن قرارات المنح تستند إلى معايير موضوعية لا شخصية.

2. الالتزام الجزئي أو الضعف يؤدي إلى منح تمويلات عالية المخاطر:

في حال عدم الالتزام الكامل بالسياسة، قد يتم منح التمويلات لعملاء غير مؤهلين، مما يزيد من مخاطر التعثر وخسائر البنك، وبعض الموظفين قد يتجاهلون البنود بدافع الضغط لتحقيق أهداف تسويقية أو بسبب نقص التدريب.

3. مستوى الالتزام يعتمد على وضوح السياسة وسهولة تطبيقها:

إذا كانت السياسة معقدة أو غير محدثة، فقد يجد الموظفون صعوبة في الالتزام بها، أما السياسات المبسطة والواضحة والمحدثة بشكل دوري، فيرفع نسبة الالتزام.

4. دور التدريب والمتابعة الإدارية:

الالتزام يرتبط أيضاً بمدى تدريب الموظفين على آليات تحليل الائتمان وتفسير البنود الفنية للسياسة، كما أن وجود رقابة داخلية وتقييم دوري لأداء موظفي الائتمان يعزز الالتزام بالتطبيق السليم.

5. التحفيز والمساءلة:

توفر حوافز للموظفين المرتبطين بجودة التقييم والامتثال للسياسات يدفعهم للالتزام، وفي المقابل، وجود نظام مساءلة عند التجاوز أو الإهمال يردع الانحراف عن السياسة. الالتزام بتطبيق السياسة الائتمانية ليس مجرد

- حدود الائتمان حسب نوع العميل أو القطاع.
- نسب التركيز الائتماني المسموح بها.
- آليات التقييم والتحليل المالي وغير المالي للعملاء.
- إجراءات المتابعة والمراجعة.
- قواعد تصنيف الائتمان والتعامل مع الديون المتعثرة. - قد تكون السياسة الائتمانية ناقصة أو غير محدثة أو غير مطبقة بصرامة.
- قد تقتصر على المعايير الكمية الدقيقة (مثل نسب التحليل المالي).
- تكون أحياناً عرضة لاجتهاد الشخصي لموظفي الائتمان.
- ضعف في ربط السياسة الائتمانية وبين قواعد الحوكمة والمخاطر.

أهمية وجود معايير واضحة وشاملة

1. تضمن العدالة والشفافية في منح الائتمان.
2. تقلل من مخاطر التعثر والخسائر الائتمانية.
3. تساعد على اتخاذ القرارات قائمة على تحليل علمي لا على العلاقات الشخصية.
4. تسهل الرقابة من قبل الهيئات التنظيمية

رغم الأهمية الكبيرة للسياسات الائتمانية في تنظيم منح التمويل وتوجيه القرار الائتماني لا تزال المؤسسات المصرفية تواجه تحديات حقيقية في تطبيقها

في ظل التحديات المتزايدة في البيئة المصرفية، والمخاطر المرتبطة بالتعثر الائتماني، تبرز أهمية وجود سياسة ائتمانية دقيقة، شاملة، وقابلة للتطبيق، تساهم في تحسين جودة القرارات الائتمانية، وتحد من القرارات العشوائية أو ذات الطابع الشخصي، ونساعد على تحقيق أهداف البنك في النمو والربحية مع الحد من الخسائر. وتكمن أهمية طرح هذا الموضوع في معرفة مدى تأثير السياسة الائتمانية المعتمدة في البنوك على القرارات التي يتخذها موظفو الائتمان، سواء من حيث تحديد الشروط والضمانات المناسبة، كما تهدف إلى تسليط الضوء على العلاقة بين وضوح ودقة هذه السياسة وبين انخفاض معدلات التعثر الائتماني، بما يساهم في تعزيز فعالية النظام المصرفي.

رغم الأهمية الكبيرة للسياسات الائتمانية في تنظيم منح التمويل وتوجيه القرار الائتماني داخل البنك، إلا أن من المؤسسات المصرفية لا تزال تواجه تحديات حقيقية في تطبيق سياسات ائتمانية فعالة وواضحة، مما ينعكس سلباً على جودة قرارات الأقراض، ويزيد من احتمالية التعثر وتراكم الديون المشكوك في تحصيلها. وتتمثل مشكلة البنك في أن بعض البنوك قد تعتمد على سياسات غير محدثة أو لا تطبق بشكل سليم، أو قد تكون غير متكاملة من حيث الجوانب التحليلية والرقابية، مما يؤدي إلى قرارات ائتمانية غير دقيقة، تتسم أحياناً بالعشوائية أو المجاملة أو التسرع، بعيداً عن التقييم الموضوعي للمخاطر.

ولمعرفة مدى تأثير السياسة الائتمانية المتبعة في البنوك على جودة القرار الائتماني المصرفي؟ تبرز الكثير من التساؤلات التي تبحث عن إجابات لها من أبرزها:

1. إلى أي مدى تتوفر معايير واضحة وشاملة في السياسة الائتمانية في البنوك؟
تتفاوت نسبة توفر معايير واضحة في السياسة الائتمانية من بنك لآخر، ويمكن تلخيص الوضع العام كما يلي:

في البنوك التي تتبع ممارسات مصرفية متقدمة (خاصة البنوك الكبيرة والدولية) في بعض البنوك متوسطة أو منخفضة الكفاءة (وخاصة في بعض الدول النامية)

- تتوفر معايير واضحة وشاملة في السياسة الائتمانية بدرجة كبيرة.

- تكون هذه السياسات مكتوبة، محدثة، ومعتمدة من الإدارة العليا.

تشمل المعايير عادة:

- شروط منح القروض.

كلما التزم الموظف بتطبيق بنود السياسة الائتمانية، دل ذلك على وجود نظام رقابي قوي وهيكل تنظيمي فعال

على الاجتهادات الفردية.

2. السياسة الائتمانية القوية تحد من المخاطر الائتمانية:

- تساعد السياسة الائتمانية المحكمة على تقليل حالات التعثر من خلال وضع معايير صارمة لتحليل الجدارة الائتمانية.

- تسهم في ضبط حدود المنح الائتماني والضمانات المطلوبة مما يقلل من الخسائر المحتملة.

3. العلاقة بين مرونة السياسة الائتمانية وسرعة القرار.

- السياسات الصارمة قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار، خاصة في الحالات التي تتطلب استثناءات.

- في المقابل السياسات المرنة (لكن المراقبة) تساعد على الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق دون الاخلال بالضوابط.

4. تأثير القرار الائتماني بجودة المعلومات المتوفرة من خلال السياسة:

- السياسات التي تفرض التحقق من مصادر متعددة للمعلومات عن العميل ترفع من جودة القرار.

- وجود أنظمة دعم القرار وربطها بالسياسة الائتمانية يساهم في قرارات أفضل.

5. التأثير المباشر للتدريب والتأهيل في فهم وتطبيق السياسة:

- الموظفون المدربون على السياسات الائتمانية يتخذون قرارات أكثر دقة.

- ضعف فهم السياسات يؤدي إلى تجاوزات أو تفسيرات خاطئة قد تعرض البنك للمخاطر.

6. السياسة الائتمانية تؤثر في نوع العملاء المستهدفين:

- البنوك ذات السياسات الحافظة تميل إلى جذب العملاء من ذوي الملاء المالية.

- أما السياسات الأكثر تساهلاً فقد تستهدف فئات أوسع لكنها تواجه مخاطر أعلى.

* كاك بنك - عضو لجنة البناء التنموي

المراجع:

1. الدباغ، طلال أحمد- الائتمان المصرفي: إدارة وتحليل، دار وائل للنشر عمان، 2019م.
2. مطر، حسن علي- التحليل الائتماني وإدارة المخاطر في البنوك، دار الصفاء للنشر عمان، 2018.
3. حمود، رياض حسن- إدارة البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر عمان، 2020.
4. الغريايوي، حلمي- السياسات الائتمانية في البنوك التجارية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2025.
5. البنك المركزي اليمني- التعليمات الصادرة بشأن السياسة الائتمانية والضوابط الائتمانية للبنوك.

والضمانات، والتدفقات النقدية). وهذا يحد من منح الائتمان غير المدروس، ويقلل من احتمالية التعثر، مما يوازن بين تحقيق أرباح من القروض وتقليل مخاطر عدم السداد.

2. تصنيف العملاء في تصنيف العملاء حسب مستويات المخاطر، وتحديد حدود ائتمانية مناسبة:

تساعد السياسة في تصنيف العملاء حسب مستويات المخاطر، وتحديد سقف ائتمانية متناسب مع كل فئة، وهذا يضمن عدم تجاوز العميل لقدراته المالية، ويحمي البنك من التركيز الائتماني، مما يدعم الاستدامة الربحية.

3. توجيه القرار الائتماني بناءً على تحليل المخاطر:

تركز السياسة على أدوات تحليلية مثل نسبة المديونية، ونسبة تغطية الفوائد، ونقاط التصنيف الائتماني، وتسهم هذه الأدوات في اتخاذ قرارات مدروسة تقلل من الخاطر الائتمانية دون تفويت فرص التمويل المجدي.

4. تحقيق التوازن بين أهداف البنك والاعتبارات الرقابية:

تضمن السياسة التوافق مع متطلبات البنك والمعايير الدولية مثل بازل 3، وهذا يحمي البنك من الغرامات أو فقدان التراخيص، ويعزز الثقة المؤسسية، ما يعكس إيجاباً على الربحية.

5. المتابعة والمراجعة الدورية لمحفظة الائتمان:

تتضمن السياسة آليات دورية لمراقبة أداء القروض والتزامات العملاء، وإذا ظهرت مؤشرات خطر اتخاذ إجراءات استباقية مثل 'أدلة جدولة أو التحصيل المبكر، مما يحمي العوائد.

6. دعم الحوكمة والشفافية في اتخاذ القرار:

توفر السياسة إطاراً نظامياً يجعل القرارات الائتمانية لا يعتمد على الاجتهادات الفردية بل على معايير مؤسسية، وهذا يقلل من الأخطاء البشرية، ويزيد من كفاءة تخصيص الموارد الائتمانية.

ومما سبق تسهم السياسة الائتمانية في بناء نظام متكامل لاتخاذ قرارات ائتمانية رشيدة عبر الجمع بين الانضباط المالي والمرونة التشغيلية، مما يساعد البنك على تعظيم الأرباح ضمن مستويات مخاطر مقبولة.

الخلاصة:

1. وضوح السياسة الائتمانية يؤثر بشكل

إيجابي على القرار الائتماني:

- وجود سياسة ائتمانية مكتوبة ومعلنة يسهل على موظفي الائتمان اتخاذ قرارات مدروسة ومتوافقة مع توجهات البنك.

- كلما زادت دقة وشفافية السياسات، قلت نسبة القرارات الائتمانية العشوائية أو المعتمدة

إجراء إداري، بل هو ضمان لجودة القرارات الائتمانية وسلامة المحفظة التمويلية، ويتوقف هذا الالتزام على عوامل تنظيمية، تدريبية، ورقابية، كما يتأثر بمدى وضوح السياسة نفسها. ونستطيع أن نحدد العلاقة بين وضوح السياسة الائتمانية ودقتها وبين انخفاض معدلات التعثر الائتماني، وأنها علاقة طردية قوية، على النحو التالي:

1. الوضوح يقلل من الاجتهاد الشخصي والخطأ:

عندما تكون السياسة واضحة ومكتوبة بدقة، فإن موظفي الائتمان يتبعون إجراءات موحدة ومنهجية، مما يقلل من القرارات العشوائية أو غير المدروسة، وهذا يحد من منح الائتمان لعملاء غير مؤهلين، وبالتالي يقلل من حالات التعثر.

2. الدقة تضمن تقييماً سليماً للجدارة الائتمانية:

سياسة دقيقة تحتوي على معايير تقييم شاملة (كالتحليل المالي، والسجل الائتماني، والضمانات، وطبيعة النشاط)، تساعد في فرز العملاء الجيدين من ذوي المخاطر العالية، وهذا يؤدي إلى منح الائتمان فقط لمن لديه قدرة حقيقية على السداد.

3. توجيه الموظفين نحو قرارات مسؤولة:

سياسة واضحة تحدد بدقة شروط التمويل، وآليات المتابعة، وإجراءات المعالجة عند التعثر، وهذا يوفر إطاراً صارماً يقلل من التهاون أو التجاوزات، مما يحسن جودة المحفظة الائتمانية.

4. المساعدة في كشف الإنذارات المبكرة:

السياسات الجيدة تشمل مؤشرات للمراقبة المبكرة مثل التأخير في السداد، أو تدهور المؤشرات المالية، والكشف المبكر يسمح للبنك باتخاذ إجراءات وقائية قبل تفاقم وضع العميل، وبالتالي تقلل حالات التعثر.

5. تقليل المخاطر النظامية والتركيبية:

سياسة دقيقة تقلل من التركيز الائتماني في قطاعات أو عملاء محددين، مما يوزع المخاطر ويخفض التعثر الناتج عن تقلبات السوق أو الازمات.

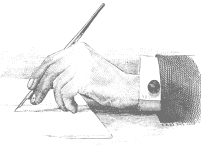
كلما كانت السياسة الائتمانية أكثر وضوحاً ودقة، كلما كانت قرارات منح الائتمان أكثر عقلانية ومسؤولة، وهو ما يؤدي مباشرة إلى خفض معدلات التعثر الائتماني، ويحسن أداء المحفظة الائتمانية للبنك.

ونسأل هنا كيف تسهم السياسة الائتمانية في دعم اتخاذ قرارات ائتمانية رشيدة تحقق التوازن الربحية والمخاطرة؟

تسهم بشكل كبير من خلال عدة محاور رئيسية:

1. تحديد معايير واضحة لمنح الائتمان:

تضع السياسة الائتمانية ضوابط ومعايير دقيقة لتقييم العملاء (كالجدارة الائتمانية،



خريطة الكنز الرقمي Digital Treasure Map.. كيف تكتشف قوة مؤسستك المخفية قبل أن تبهر في التحول

66 في رحلتنا السابقة عبر «الضباب الرقمي»، حددنا الخطر.. جهود متفرقة، وغياب رؤية موحدة، وغياب قيادة مخصصة ومكلفة بمهمة قيادة التحول الرقمي. وخلصنا إلى الحل: ضرورة وجود «ربان» (قائد تحول رقمي) و«منارة» (مكتب تحول رقمي) لقطع هذا الضباب وتجاوزه. ولكن أي ربان يحتاج إلى خريطة! هذه المقالة تقدم «خريطة الكنز الرقمي»..

تمتلكها في إطار مؤسستك. فالتحول الحقيقي لا يبدأ بشراء أحدث التقنيات والأنظمة، بل يبدأ باستكشاف الذات المؤسسية. وهو ما يمكن توضيحه على النحو التالي:

المحور الأول: الهيكل والحوكمة (أساس السفينة المتينة)

أول وأكبر خطأ يرتكبه الكثيرون هو النظر إلى إرث المؤسسة - سياساتها، إجراءاتها، أطر العمل، والمبادرات الاستراتيجية التي تمت على مدى كل تلك السنوات - على أنه «مرساة» تثقل كاهل السفينة وتمنعها من الإبحار بسرعة. فيسارعون إلى قطعها، ظناً أنهم بهذا يتحررون من قيود الماضي.

لكن الربان الحكيم يعلم أن هذه نظرة قاصرة. المرساة في الحقيقة ليست عدو؛ بل هي أداة الاستقرار التي تمنع السفينة من الانجراف مع العواصف والتيارات المتضاربة. هي ذاكرة السفينة التي تحمل في طياتها دروس رحلات سابقة، نجاحاتها وإخفاقاتها. فحسن الاستفادة منها شيء أساسي ومهم. كحال كل تلك السياسات والأطر والمبادرات الاستراتيجية لابد من الاستفادة منها كونها ذاكرة المؤسسة



عبدالرحمن أحمد الحكيم*

تشخيص المرض إلى وصفة العلاج العميقة. من الحديث عن الضباب إلى الحديث عن «خريطة الكنز» وبوصلة الاستكشاف الداخلي التي ستساعدك في رحلتك وتقودك إلى بر الأمان. فقبل أن تنطلق لاستكشاف الكنوز الخارجية لابد لك من التعرف على تلك الكنوز الداخلية والتي

ولكن ليست خريطة للبحث عن جزر الكنز المفقودة، بل دليل التفتيش الشامل والاستكشاف الداخلي الذي سيمكن الربان من استكشاف أعماق سفينته وإمكاناتها المخفية، كما يُستعمل دليل السفينة التشغيلي (Ship's Manual) الذي يرسم له تفاصيل كل ركن من أركانها وطاقاتها الكامنة. إنها بوصلة لاكتشاف الذات المؤسسية قبل الإبحار نحو آفاق جديدة والبحث عن كنوز خارجية.

والسؤال الجوهرى هو: ماذا يفعل الربان وقائد التحول الرقمي عندما يتولى قيادة السفينة لأول مرة؟

الخطوة الأولى ليست الدفع بالمحركات لأقصى سرعة نحو أفق مجهول. وإنما يجب أن تكون الخطوة الأولى، والأدق، هي أن يتفقد أعماق سفينته. أن يفتح الخرائط القديمة، ويدقق في حالة المحولة، ويستمع إلى حكايات الطاقم المخضرم، ويتعرف على كل ركن من أركانها. أن يكتشف الكنوز والإمكانات التي تمتلكها السفينة على مدى رحلاتها السابقة، والمراسي التي تمنحها الاستقرار، لا أن يراها أنقلاً يجب التخلص منها.

هذا هو جوهر رحلتنا اليوم: الانتقال من

التحول الرقمي الناجح ينبع من فهم عميق للماضي، وإعادة توظيف ذكي لإمكانيات الحاضر، وتخطيط استراتيجي للمستقبل

تبحث عنه القيادة العليا: كيف يتحول كل هذا الجهد إلى قيمة مادية مستدامة؟ وكيف تخرج من العمل التقليدي والخدمات التقليدية إلى مصدر دخل وعائد جديدة وبالإمكانيات الحالية والرقمية لتفتح آفاقاً جديدة فعلى سبيل المثال لا الحصر: التحول من منتج إلى خدمة (Product as a Service)، وفتح قنوات إيرادات رقمية بالكامل (منصات، اشتراكات)، وتحسين هامش الربح عبر أتمتة العمليات المكلفة في النموذج الحالي.

الربان في الميدان: أوامر عملية للانطلاق
إذن، ما هي أوامرك الأولى كربان لهذه الرحلة الاستكشافية؟

1- أصدر أمراً بعدم (القطع): أوقف أي خطط للتخلص من الأنظمة أو السياسات القديمة دون تدقيق كامل. لا تقطع أي مرساة قبل أن تفهم تمامًا ما الذي تثبته، وما البدائل، وما هي الخطط والجهود التي تمت في سبيل ذلك.

2- ابدأ (بالبحث والتدقيق عن الكنز): طبق النموذج الثلاثي المحاور لاكتشاف القدرات المخفية. قابل موظفيك المخضرمين، استمع إلى حكاياتهم وجهودهم وطموحاتهم. اسأل: «ما الذي كان يعمل بشكل جيد؟ ولماذا تغير؟»

3- صنف كنوزك: ميّز بين كنوز تحتاج للتلميع (عملية مجربة تحتاج لأتمتة)، ومراس تحتاج لإعادة صياغة (نظام قديم يحتاج إلى طبقة حديثة)، وأعياء تستلزم التخلص منها (إجراءات زائدة لا فائدة منها).

4- مكن أبطالك: اجعل من أبطالك الداخليين قائدة وقم بتخصيص وتكليف قائد لرحلة التحول الرقمي. امنحه الصلاحية والموارد. فالنقطة الممنوحة لأصحاب الكفاءة ستصبح أقوى رسالة تحفيز للآخرين.

خاتمة: التحول تطور، لا ثورة

التحول الرقمي الناجح ليس ثورة على الماضي تُحرق فيها كل المراسي والخرائط القديمة. إنه تطور طبيعي ينبع من فهم عميق للماضي، وإعادة توظيف ذكي لإمكانيات الحاضر، وتخطيط استراتيجي للمستقبل.

لا تنظر إلى أفق التكنولوجيا فقط لترى ما يجب أن تكون عليه. انظر أولاً إلى غبر سفيتك، إلى طاقمك، إلى خرائطك القديمة. ستجد أن كنوزك الحقيقية كانت هناك طوال الوقت، في انتظار ربان حكيم وقائد محنك يستطيع رؤيتها وتقديرها وتوظيفها.

ولندرك أن أعظم القادة ليسوا أولئك الذين يقودون أقوى السفن، بل أولئك الذين يستطيعون بأذى الطرق تحويل مؤسساتهم إلى أسطورة تستمر عبر الزمن. وفي النهاية، فإن التحدي الحقيقي الذي نواجهه هو اختيار وجودي: إما أن نكون... أو لا نكون.

* استشاري وباحث في الفنتك والتحول الرقمي

هو بمثابة استيراد ملاحين لا يعرفون شيئاً عن تيارات مياهك الإقليمية. المستشار الخارجي يقدم أفضل الممارسات العالمية، لكن البطل الداخلي يقدم السياق والفهم العميق للتعقيدات غير المرئية. الخطة العملية هي أن ينفذ الربان «مسح كفاءات» لا يرتبط بالمناصب، بل بالمهارات والطموح والقدرة على التعلم، لإنشاء «بنك المواهب الداخلية».

2.1 البوصلة الداخلية (القيادات اصحاب الرؤية التحويلية): ليس كل أفراد الطاقم يمكن أن يكونوا «بوصلات» ترشد السفينة. فالبوصلة الداخلية تمثل أولئك القادة المميزين الذين يمتلكون رؤية استشرافية، وهمة عالية، والقدرة على ربط التفاصيل الصغيرة بالصورة الكبرى، وتحويل التحديات إلى فرص استثنائية.

ولأسف، غالباً ما تُهمش هذه الكفاءات وتُقيّد بسبب البيروقراطية الداخلية والصراعات الشخصية («الفرعونية») داخل الهياكل التقليدية. والأخطر من ذلك، أن بعض المديرين قد يحاولون عزل وإقصاء هؤلاء القادة بسبب مخاوف شخصية أو تنافس غير مهني، مما يحرم المؤسسة من أهم إمكانياتها على حساب اعتبارات ضيقة. فتُبعد هذه الكفاءات عن محاولات التطوير والتحسين، وتُحرم من التمكين الكافي الذي يمكنها من أداء دورها النافع، والخاسر الوحيد في هذه المعادلة هي المؤسسة نفسها، التي تُحرم من ثمار طاقاتها الواعدة.

هنا تبرز أهمية دور قيادة المؤسسة والربان في اكتشاف هذه البوصلات، وحمايتها من التهميش والإقصاء، وتحرير طاقاتها، وتمكينها من قيادة مبادرات التحول.. هؤلاء هم وكلاء التفسير الحقيقيون الذين لا يمكن تعويضهم. إن تخصيص قيادة واضحة للتحول الرقمي، وتكليفها رسمياً بالعمل عبر كل الإدارات (Cross-Function) هو الضمانة الأساسية لتمكين تلك القيادات واستثمار طاقاتها لأداء دورها الفعال في دفع عجلة التحول المؤسسي.

المحور الثالث: آليات التنفيذ والتأثير (أذرع السفينة)

وهنا نأتي لربط الكنوز الداخلية بالعالم الخارجي، محولاً الجهد إلى قيمة ملموسة وذلك من خلال:

3.1 واجهة السفينة (شركاء النجاح): وهم نقاط البيع والوكلاء، «الواجهة التي يرى من خلالها العميل العالم». وكيف نستخدم أدوات التحول الرقمي لتعميق هذه العلاقة؟ عبر تمكينهم بأدوات رقمية بسيطة وفعالة، ودمجهم في حلقة مباشرة لجمع بيانات العميل، وتحويلهم من مجرد وكلاء إلى «شركاء نجاح» حقيقيين يشاركون في تطوير منتجات وخدمات المؤسسة.

3.2 طريق التجارة (النموذج التجاري): وهذا هو الكنز الأهم والهدف الاسمي الذي لا بد أن

ونتاج لما هي عليه الآن، استيعاب تلك السياسات والإجراءات والأطر. يعني أن التحول الرقمي ليس عملية قطع للمرساة، بل هو عملية (إعادة صياغتها وتحسينها). وهو يقوم على ركنين:

1.1 هيكل السفينة (الذاكرة المؤسسية): سياسات المؤسسة وإجراءاتها والمبادرات الاستراتيجية وهيكلها التنظيمي الذي تم تطويره على مر السنوات. التشريح وإعادة التوصيف والصيانة المستمرة لهذا الهيكل هي الأساس. فالتحول يبدأ بإعادة تشكيل هذا الهيكل، ليس بهدمه. وإعادة تقييم الهيكل الحالي للتعرف على مواطن القوة والضعف، ثم إعادة توصيف الأدوار والمسؤوليات لتمكين الابتكار، وجعل هذا التطوير عملية مستمرة وداعمة للمرحلة القادمة.

لكننا للأسف، نلاحظ في العديد من المؤسسات والمنشآت أن الكثير من قادتها يسعى إلى هدم كل ما سبق ومحاولة البدء من الصفر وتدمير كل الإرث وكل الجهود السابقة، الأمر الذي يكلف المؤسسة الكثير، سواء من الجهود السابقة التي تمت ودفعتم فيها المؤسسة الكثير من الموارد والجهود والوقت، ويؤخر من الحصول على الأثر والنتائج كون العودة إلى نقطة الصفر هو على حساب المؤسسة وزخمها وتوجهها وتحقيق رؤيتها في بيئة وسوق تنافسي وضياغ الفرص وكل الإعداد لها، يعد خسارة لا تعوض، ويؤثر على المؤسسة واستمراريتها، بل ويؤخر نموها وتطورها، فتصبح المؤسسة في ذلك الإطار التقليدي وخدماتها لا تلبى ولا تعكس احتياجات المرحلة.

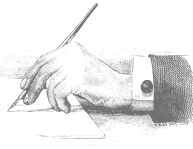
1.2 أجهزة الملاحة (حوكمة البيانات والأنظمة): أنظمتك القديمة وبياناتك ليست عبئاً، بل كنزاً من المعلومات والمعرفة. هنا، يتحول التركيز من مجرد جمع البيانات إلى حوكمة شاملة تحكم كيفية جمعها، وتكاملها، وتحليلها، وأخيراً استخدامها لاتخاذ قرارات استراتيجية.

المفتاح هو «التشغيل البيئي» (Interoperability) بين الأنظمة القديمة والجديدة، وليس الاستبدال المكلف وذلك من خلال تفعيل القدرات الداخلية للفريق التقني في بناء واجهات برمجية (APIs) واستخدام تقنيات الأتمتة (APA/RPA) كجسور ذكية تربط بين الأنظمة، وتحرر البيانات المكبولة داخل الأنظمة القديمة دون الحاجة إلى استثمارات باهظة. كما أن التدرج في خارطة التحديث واتباع نهج التطور وليس الثورة، يحافظ على استقرار المؤسسة ولا يثقل كاهلها بتكاليف أو مخاطر غير محسوبة.

المحور الثاني: رأس المال البشري والقيادي (قلب السفينة)

في غمرة الانبهار بالجديد، والاستعانة بالخبراء من خارج السفينة، قد يغفل الربان عن أهم الكنوز على الإطلاق. هذا المحور يضم أثمن أصول asset تمتلكها المؤسسة ألا وهو موظفي الشركة أو كما يمكن أن نسميه طاقم السفينة وقياداتها:

2.1 طاقم السفينة (الكنز المدفون): أولئك البحارة المخضرمون الذين يعرفون كل ميل في بدن السفينة، وكل صوت في محركاتها. الكفاءات البشرية المهمشة بسبب البيروقراطية. إهمال هذا الكنز البشري واستبداله ببجارة خارجيين



من الرؤية إلى الواقع.. الشمول المالي في اليمن.. التحديات والفرص في بيئة اقتصادية غير مستقرة

ونقاط البيع، ومنصات رقمية مصرفية شبه معدومة، وتظل نسبة انتشار الإنترنت عند حوالي 27٪، مما يحذر من انتشار المحافظ الإلكترونية والخدمات المصرفية الرقمية، وقد أدى التنازع السياسي للمزيد من الضعف لهذه البنية.

الفرص المتاحة لتوسيع الشمول المالي

على الرغم من التحديات الكبيرة، تلوح في الأفق بعض الفرص التي شكلتها ظروف وواقع القطاع المصرفي اليمني، وتمثل هذه الفرص في: أ. الخدمات المالية والمصرفية الرقمية: أصبحت تتوسع خدمات المحافظ الإلكترونية التي صارت تقدمها العديد من البنوك وأيضاً مؤسسات المالية والتمويل الأصغر مثل «محفظتي لبنك التضامن» وخدمة «كريمي جوال»، «جوالي»، «كاش ون»، والتي قدمت العديد من المعاملات غير نقدية، ودفع الفواتير، والتحويلات دون الحاجة إلى حسابات مصرفية. يمكن لهذه المنصات سد فجوة الوصول، خاصة في ظل الانتشار العالي للهواتف المحمولة، حتى في المناطق الريفية.

ب. أزمة السيولة النقدية: تمثل أزمة السيولة النقدية وشحتها نظراً لتلف أغلب الكتلة النقدية الراهنة المتداولة بين المواطنين..فرصة مشجعة لتوجه الناس نحو تعزيز تعاملهم من خلال المدفوعات الرقمية التي تقدمها المحافظ الإلكترونية للبنوك والمؤسسات المالية وهذا يحد ذاته توفير رائع للخروج من رحم الأزمة بحل مثالي.. يساعد على تلبية احتياجات الناس عموماً.

التوصيات العملية

- تحفيز البنوك وشركات التكنولوجيا المالية: تقديم إعفاءات ضريبية أو دعم مالي للبنوك التي تخدم الفئات المحرومة.
- تشجيع الشراكات بين شركات الاتصالات والتكنولوجيا المالية لتوسيع النظم البيئية للهاتف المحمول.
- إطلاق استراتيجية وطنية للشمول المالي: بوضع أهداف قابلة للقياس (مثل رفع نسبة امتلاك الحسابات إلى 20% بحلول عام 2030)، وتوحيد سياسات البنك المركزي اليمني، ومواءمة الجهود مع برامج المانحين.
- تعزيز الثقافة المالية المصرفية: عبر المساجد، وبرامج المجتمع على مستوى الحارات والشراكة مع المنظمات غير الحكومية لتدريب البالغين على إعداد الميزانيات، والادخار، والسلامة الرقمية.
- إعطاء الأولوية للنساء والفئات الضعيفة: تطوير منتجات تراعي سياسة النوع الاجتماعي، وحملات التوعية الموجهة نحو القطاع النسائي خصوصاً لمعالجة أوجه عدم الاستبعاد للمرأة.



أسامة محمد الشوكي*

فالمقيمون في مدن مثل صنعاء وعدن وتعز قد يتمكنون من الوصول إلى البنوك والمؤسسات المالية ومؤسسات التمويل الأصغر، لكن أكثر من 70% من المجتمعات الريفية تقتصر حتى إلى المرافق المالية الأساسية ويغطي هذا النقص في بعض الأحيان شركات الصرافة والصرافين، أضف لذلك تفاقم البنية التحتية السيئة، والطرق المتضررة، والتغطية المحدودة للاتصالات.

• **قله تشجيع قطاع المرأة:** لا تمتلك سوى 2-3% من النساء اليمنيات حساباً بنكيّاً مقارنةً بنحو 9% من الرجال وتشمل الحواجز والقيود الثقافية أكبر عائق لذلك، وغياب السياسات المحفزة نحو تشجيع المرأة «سياسات النوع الاجتماعي» للوصول للخدمات المصرفية واستخدامها.

التحديات التي تواجه الشمول المالي في اليمن

أ. الظروف الأمنية والاقتصادية والسياسية: أدى الصراع المطول منذ عام 2015 إلى تآكل النظام المالي، أغلقت العديد من البنوك فروعها في المناطق غير الآمنة، كما أن انخفاض قيمة العملة والتضخم قد قللا من ثقة الجمهور في البنوك.

ب. ضعف البنية التحتية المالية والتكنولوجية: يعمل القطاع المصرفي في اليمن بأنظمة قديمة، وشبكة محدودة جداً من أجهزة الصراف الآلي

على الصعيد العالمي انتقل الشمول المالي من كونه قضية هامشية في السياسات إلى معيار أساسي لتقييم مدى مرونة وشمولية الأنظمة المالية

مفهوم الشمول المالي

يشير مفهوم الشمول المالي إلى أن الأفراد والشركات لديهم إمكانية الوصول إلى منتجات وخدمات مالية مفيدة وميسورة التكلفة تلبي احتياجاتهم المعاملات، والمدفوعات، والادخار، والائتمان، والتأمين — يتم تقديمها بطريقة مسؤولة ومستدامة.

على الصعيد العالمي، انتقل الشمول المالي من كونه قضية هامشية في السياسات إلى معيار أساسي لتقييم مدى مرونة وشمولية الأنظمة المالية. وتعتبر مجموعة البنك الدولي عاملاً حاسماً لتحقيق سبعة من أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر، لا سيما تلك التي تستهدف الحد من الفقر، والمساواة بين الجنسين، والنمو الاقتصادي (البنك الدولي، 2022). فالوصول إلى الخدمات المالية يمكن الأسر من الادخار بأمان، وتيسير الاستهلاك، والاستثمار في التعليم أو المشاريع، وإدارة المخاطر، وتحمل الصدمات الاقتصادية.

وفي الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات مثل اليمن، تكتسب مسألة الشمول المالي أهمية مضاعفة. فهي تتيح توزيع المساعدات الإنسانية، وتدعم المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر، وتعزز المشاركة الاجتماعية والاقتصادية نوعاً ما وعلى نطاق أوسع مما يساهم في إعادة بناء الثقة بالمصارف والمؤسسات المالية، كما أن إضفاء الطابع الرسمي وبشكل بارز على الاقتصاد، يساعد على تعزيز وتسهيل تقديم الخدمات للمجتمع وجميع ما سبق عناصر أساسية للتعافي المالي الشامل ولو تدريجياً ضمن مساق وسياق لفترة ما بعد النزاع الراهن باليمن.

الوضع الحالي في اليمن

لا تزال اليمن واحدة من أكثر الدول استبعاداً مالياً في العالم، وهو ما يعكس سنوات من الصراع، وضعف القطاع المصرفي والمالي، بخلاف العوائق والحواجز الثقافية المصرفية.

• **معدلات الوصول والاستخدام للخدمات المصرفية:** اعتباراً من عام 2025، لم يكن سوى 6.4% من البالغين اليمنيين يمتلكون حساباً في مؤسسة مالية أو لدى مزود خدمات الأموال عبر الهاتف المحمول - وهو أقل بكثير من المتوسط الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا البالغ 44%، ويشير البنك المركزي اليمني إلى أن واحداً فقط من بين كل 20 يمنياً قد تعامل يوماً مع النظام المصرفي الرسمي، ويعتمد معظم السكان بدلاً من ذلك على المعاملات النقدية، وشبكات الحوالة، أو مجموعات الادخار غير الرسمية.

• **الفجوة بين المناطق الحضرية والريفية:** الفجوة بين المناطق الحضرية والريفية عميقة.

يشير البنك المركزي
اليمني إلى أن واحداً فقط
من بين كل ٢٠ يمنياً قد
تعامل يوماً ما مع النظام
المصرفي الرسمي

الخاتمة

بالنسبة لليمن، فإن الشمول المالي ليس خياراً بل ضرورة. ففي ظل الصراع وعدم الاستقرار الاقتصادي، يوفر الشمول المالي مساراً ويشكل أداة تخدم أفراد المجتمع، وتسهل خدمة ونمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وإعادة بناء الثقة للمصارف والمؤسسات المالية، ومن خلال الاستثمار في التقنيات الرقمية، والتمويل الأصغر، ووضع السياسات الشاملة، والاستراتيجيات الوطنية، يمكن لليمن أن يحول تدريجياً حالة الاستبعاد المالي إلى مشاركة فعالة في الاقتصاد الوطني، وكما أثبتت التجارب العالمية أنه حتى الدول الهشة يمكن أن تحقق تقدماً ملحوظاً إذا ما تم دفعها لمعالجة مشاكلها بحلول نابعة من واقع بيئتها وبما يساعد ويخفف مما تعانيه من تلك المشاكل والمعوقات وتكييف تلك الحلول وإصلاحها محلياً، وتنسيقها بشكل جيد، وتنفيذها بعدالة، فإن «الشمول المالي، إذا سُعي إليه بجدية والتزام، قادر على أن يحول رؤية الصمود والتعافي إلى واقع ملموس لليمن. فكلما ازدادت إرادة أبناء المجتمع في إيجاد الحلول من رحم معاناتهم، كانوا بحق صُنّاع مستقبلهم، ويمهّدون الطريق لشمول مالي أوسع وأشمل لهم ولأجيال الغد.»

*بنك التضامن- فرع شارع هائل

المراجع:

- World Bank (2022). Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, DC: World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099833507072223098>
- Hebah, A., & Tamim, K. (2025). Assessing Factors Affecting E-Wallets Acceptance and Usage in Yemen. رسالة ماجستير، الجامعة اللبنانية الدولية - صنعاء، بإشراف https://www.researchgate.net/publication/393149678_ASSESSING_FACTORS_AFFECTING_E-WALLETS_ACCEPTANCE_AND_USAGE_IN_YEMEN
- Hamadi, M., Tebani, A., & Hetatache, A. (2025). Enhancing financial inclusion through Shari'a-compliant microfinance: A case study of Al-Amal Microfinance Bank in Yemen. Research Papers in Economics and Finance, 9(1), 39-50. <https://journals.ue.poznan.pl/REF/article/view/2215>

تحليل الوظائف والوصف الوظيفي .. حجر الأساس لبناء موارد بشرية استراتيجية

تُعد إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في أي منشأة مهما كان نوعها أو حجمها، فهي ليست مجرد إدارة تشغيلية، بل عنصر استراتيجي يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. وكلما ارتبطت إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمنشأة، زادت فعاليتها وقدرتها على دعم التوجهات المستقبلية وتحقيق نتائج ملموسة.



كهلان غثيم*

وتُستخدم بطاقة الوصف الوظيفي في مجالات متعددة داخل إدارة الموارد البشرية، مثل:

- التوظيف والاختيار.
- التدريب والتطوير.
- التقييم وإدارة الأداء.
- بناء المسار الوظيفي.
- تقييم الوظائف وتسعيرها لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية.

أثر تحليل الوظائف على ممارسات الموارد البشرية

يُعد تحليل الوظائف والوصف الوظيفي نقطة الانطلاق لبناء جميع ممارسات الموارد البشرية، بدءاً من تخطيط القوى العاملة وحتى تقييم الوظائف والتعويضات. كما يساهم في تعزيز الاندماج الوظيفي، ورفع مستوى الارتباط المؤسسي، وتحقيق أداء عالي ومستدام.

ومن واقع خبرتي العملية في مجال الموارد البشرية، لاحظت أن المؤسسات التي تستثمر بجدية في بناء أنظمة دقيقة لتحليل الوظائف والوصف الوظيفي تحقق مكاسب استراتيجية واضحة. فهي لا تعزز العدالة الداخلية والخارجية فحسب، بل تبني بيئة عمل أكثر استقراراً، وتزيد من رضا الموظفين، وتدعم استدامة الأداء المؤسسي.

*رئيس قسم التخطيط وإدارة المواهب
بنك اليمن والكويت

مفهوم تحليل الوظائف

يبدأ بناء أي نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية بفهم الوظائف بوضوح ودقة. فكلما كان هناك وضوح وظيفي، زادت الإنتاجية، وسهّلت على إدارة الموارد البشرية عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالموظفين. ويُعرف تحليل الوظائف (Job Analysis) بأنه عملية دراسة الوظائف بهدف جمع وتحليل وتحديد متطلباتها، وحوافزها، وطبيعة العمل المرتبطة بها.

أنواع تحليل الوظائف

هناك ثلاثة أنواع رئيسية لتحليل الوظائف:

1. تحليل المهام والمعارف والمهارات (KSAs): يركز على تحديد الواجبات الأساسية والمعارف والمهارات والقدرات والسمات الأخرى اللازمة لأداء الوظيفة.
2. التحليل المبني على الكفاءات (Competency-based): يركز على الجدارات المشتركة بين مجموعة وظائف لتحقيق أهداف مؤسسية محددة، ويربط الوظائف بشكل مباشر بالاستراتيجية العامة.
3. تحليل الوظائف من منظور الحوافز: يركز على المزايا والتعويضات التي يحصل عليها الموظف، ويُستخدم في سياقات تتعلق بالعدالة الوظيفية والتنافسية في سوق العمل.

طرق جمع بيانات التحليل

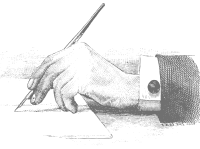
تُستخدم عدة أدوات وأساليب للحصول على بيانات دقيقة عن الوظائف، من أبرزها:

- الاستبيانات.
- المقابلات الفردية أو الجماعية.
- الملاحظة المباشرة لأداء العمل.
- مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي السابقة.
- الاستعانة بالمصادر العالمية مثل قاعدة بيانات O*Net، التي توفر معلومات شاملة ومحدثة عن آلاف الوظائف.

من التحليل إلى الوصف الوظيفي

يمثل تحليل الوظائف الخطوة الأولى لإعداد بطاقة الوصف الوظيفي، التي تتضمن عادة:

- المسمى الوظيفي.
- الهدف من الوظيفة.
- المهام والمسؤوليات.
- المتطلبات والشروط.



فرص زيادة الإقراض الزراعي عبر تمويل سلسلة القيمة الزراعية

يمثل تمويل سلسلة القيمة الزراعية مدخلاً واعداً لتعزيز الإقراض الزراعي يمكن للمؤسسات المالية تصميم منتجات تمويلية تتناسب مع احتياجات الفاعلين واللاعبين الأساسيين في سلسلة القيمة الزراعية. من خلال هذا المنظور، يمكن للمؤسسات المالية أن تبتكر حلولاً تمويلية أكثر دقة ومرونة، تعزز الشمول المالي، وتدعم الأمن الغذائي، وتخلق بيئة أكثر تكاملاً بين الفاعلين في القطاع الزراعي.

المزارعون:

- تمويل المدخلات الزراعية (بذور، أسمدة، أدوات).
- قروض موسمية مرتبطة بدورة الإنتاج.
- تمويل أنظمة الري الحديثة والزراعة المائية.
- التأمين الزراعي ضد الكوارث والمخاطر المناخية.

المعالجون والمصنعون:

- تمويل معدات الفرز والتعبئة والتغليف.
- تطوير منشآت التصنيع الغذائي (عصائر، مجففات).
- تمويل شهادات الجودة والمعايير الصحية.



هاني حسين الفقيه*

مقدمو خدمات النقل:

- تمويل شراء أو صيانة مركبات النقل الزراعي.
- دعم إدخال أنظمة التبريد والنقل المبرد.
- تمويل نظم تتبع المنتجات لضمان الشفافية.

التجار والموزعون:

- تمويل رأس المال العامل لتخزين وتسويق المنتجات.
- قروض قصيرة الأجل لشراء المحاصيل من المزارعين.
- دعم إنشاء نقاط بيع حديثة أو أسواق مجمعة.

الجمعيات التعاونية والمنظمات المجتمعية

- تمويل بناء القدرات والتدريب الفني.
 - دعم إنشاء صناديق دوائر أو ضمانات جماعية.
 - تمويل مشاريع تسويقية جماعية.
- *نائب المدير التنفيذي - شبكة اليمن للتمويل الأصغر

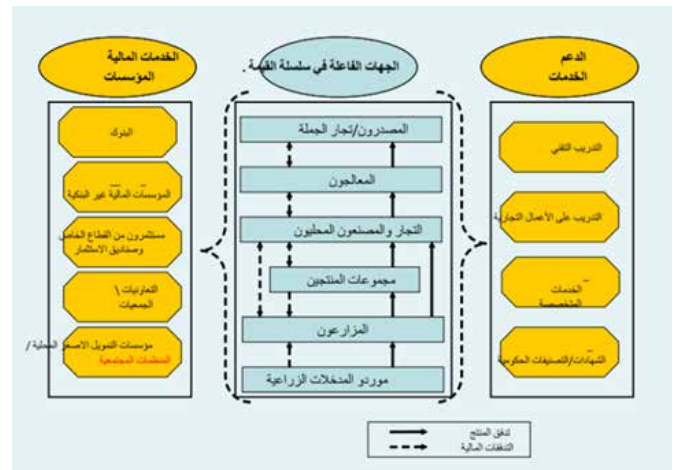
ومن أجمل العبارات التي تلخص جوهر تمويل سلسلة القيمة الزراعية هي:

«كل رابط في السلسلة هو فرصة للتمويل، وكل شراكة فيها هي بذرة لنمو مستدام».

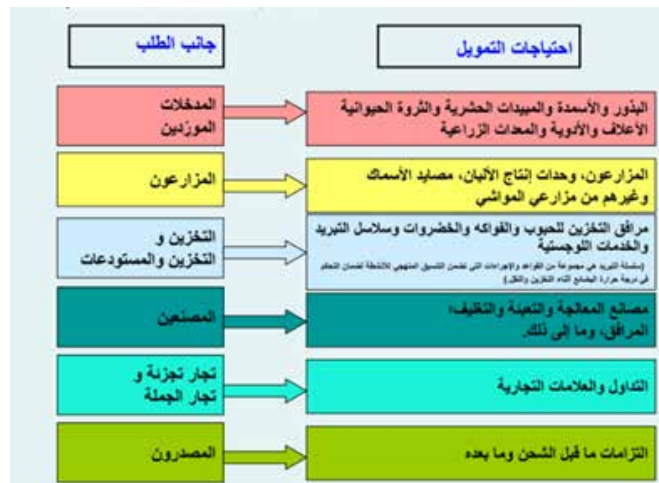
هذه العبارة تُبرز كيف أن تمويل سلسلة القيمة لا يقتصر على المزارع فقط، بل يشمل كل من يساهم في تحويل المنتج من الأرض (المزرعة) إلى السوق. كما تعكس روح التعاون والتكامل التي تجعل هذا النموذج أكثر قدرة على تحقيق الأثر الاقتصادي والاجتماعي.

في السياق اليمني، يُعد تمويل سلسلة القيمة الزراعية فرصة استراتيجية لدعم الأمن الغذائي، ويشمل ذلك تمويل موردي

المدخلات الزراعية والمزارعين، شركات النقل المحلي، السائقين المستقلين، وسطاء النقل، الجمعيات التعاونية الزراعية، المصنعون والمعالجون، الوسطاء المحليين، التجار والموزعين، المصدرون و تجار الجملة.



وتتنوع التمويلات الزراعية فمثلاً هناك تمويل موسمي للمدخلات الزراعية ويتميز بمرونة في السداد حسب دورة الإنتاج، وقد يكون تمويل رقمي زراعي ويتميز بالقدرة على الحصول عليه عبر تطبيقات الهاتف والتقييم الائتماني الرقمي وتحويلات مالية رقمية سريعة كما أن أبرز الاحتياجات التمويلية التي تظهر عبر مراحل سلسلة القيمة الزراعي: حسب الفاعلين في سلسلة القيمة الزراعية يمكن أن تشكل ترسانة من المنتجات المالية التي تحقق الكثير من العائدات للبنوك ولللاعبين الأساسيين في سلسلة القيمة الزراعية كما هو موضح .





اللولوة

لأنك تستحقين الأفضل



فرع السيدات

خصوصية تليق بك .. وخدمات تثقين بها

CAC BANK

بنك التسليف التعاوني والزراعي
Cooperative & Agricultural Credit Bank



20
25

حياتك أفضل وتوقعاتك أكبر

اعتمد حوالاتك عبر السريع
من موبايل موني

وأحصل على
خصم 25%

25%



شاركنا الريادة ..

8003033
778003033

