

التكنولوجيا المالية الرقمية ودورها في
تنمية الكادر البشري للقطاع المصرفي

أهمية مرونة التسويق المصرفي
لمواجهة الأزمات

كيف يمكن إعادة الثقة في الجهاز
المصرفي

المصاريف

العدد (45) مايو 2026

YBA
جمعية البنوك اليمنية
Yemen Banks Association

Al-Masarif
www.yemen-yba.com

استراتيجيات التسويق المصرفي في ظل الأزمات



مجلة شهرية - تصدر عن جمعية البنوك اليمنية - تعنى بالجوانب الاقتصادية والمالية والمصرفية
A Monthly magazine - issued by Yemen Banks Association - Concerned with economic, financial and banking aspects



نسهل معاملاتك المالية ...
بتقديم خدمات عصرية ومميزة

تواصل معنا



f NBYBank.YE

☎ 8000820

🌐 www.nby.com.ye



شريك المثالي لإدارة أعمالك بكفاءة



الرقم المجاني

8000022

   YBRDYE

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 لاتعتبر بالضرورة عن رأي المجلة

المصاريف

YBA
الجمعية اليمنية للبنوك
Yemen Banks Association

Al-Masarif
www.yemen-yba.com

العدد (45) مايو 2026



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

www.yemen-yba.com

الجمهورية اليمنية- صنعاء
شارع الزبيري- عمارة بنك قطر- أمام البنك العربي
تلفون: ٠١-٥٧٠٠٨٨/٩ فاكس: ٠١-٢٤٢٣٠٥
ص.ب: (١١٢١٨) صنعاء

البنك اليمني للإنشاء والتعمير
يطلق منتجي «ثمار» و«تيسير»
بمزايا تمويلية مبتكرة



10

الإسلامية للتأمين تنظم دورة
متخصصة في إدارة المخاطر
وقياسها في قطاع التأمين



08

معهد كاك يختتم برنامجاً
نووعياً حول معايير الجودة في
التحقيق الإداري



06

سلوك المستهلك
اليمني في استخدام
الخدمات المالية
الرقمية وأثره على
تطوير بيئة الأعمال



12

لماذا تُعد الخبرات التكنولوجية
المالية أعلى أصول شركات المحافظ
الإلكترونية في اليمن؟



34

استراتيجية (فوكا-VUCA) وتصور
تطبيقها في اليمن



28

كتابات



محمد عبد الجليل

40



نبيل العابد

38



محمد الخطيب

36



طه الرحومي

33



محمود قائد ناجي

القائم بأعمال رئيس مجلس إدارة جمعية البنوك اليمينية

بالنظر إلى استمرار ثورة التطور التكنولوجي الرقمي وبرامج وتقنيات وخوارزميات الذكاء الاصطناعي التي باتت تفرض وجودها وتأثيرها على بيئة الأعمال في مؤسسات القطاع المصرفي وما تقدمه من خدمات مالية.

التكنولوجيا الرقمية ودورها في تنمية قدرات الكادر البشري للقطاع المصرفي

إلى امتلاك المعرفة والمهارات والقدرة على الابتكار والإبداع والتوظيف الذكي للتكنولوجيا وسرعة تنفيذ المهام الجديدة والمتعددة وبالتالي تقديم تجربة مصرفية متطورة تلبي احتياجات العملاء.

لذلك وانطلاقاً من حقيقة أن الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة تدريباً عالياً تعد ركيزة أساسية وشرطاً ضرورياً لضمان النمو المستدام لأي مؤسسة مالية أو غير مالية واستمرار نجاحها في القيام بأعمالها وتقديم خدماتها.

إن الاستثمار في جانب التعليم والتأهيل والتدريب والتطوير التقني والرقمي للكادر البشري في القطاع المصرفي وبالشكل الذي يجعله قادراً على توظيف واستخدام المعرفة التكنولوجية الجديدة والمتطورة وتحويلها إلى خدمات ومنتجات مالية سهلة وفرص نمو اقتصادية، هو الضرورة الملحة والمهمة العاجلة التي يجب على قيادات مؤسسات وبنوك القطاع المصرفي تنفيذها في ظل المرحلة الراهنة من خلال سرعة المبادرة إلى اتخاذ الخطوات والإجراءات التنفيذية اللازمة التي تأتي في مقدمتها خطوة تنظيم وتنفيذ الدورات والبرامج التدريبية التخصصية في مجال التكنولوجيا المالية، وربط مخرجات تلك الدورات والبرامج التدريبية بمدى قدرة تقديم الكادر البشري للأفكار والخدمات والمنتجات التي تخدم مؤسسات وبنوك القطاع المصرفي واستراتيجيتها وأهدافها المنشودة.

أصبح أمر تطوير وتحديث ومواكبة الخدمات المالية للتطورات التكنولوجية الرقمية هو التحدي الأبرز أمام بنوك ومؤسسات القطاع المصرفي اليميني.

ورغم نجاح بعض البنوك والمؤسسات المالية في تطوير وتحديث خدماتها السابقة وابتكار خدمات ومنتجات مالية جديدة لا يزال أمر وجود الخبرات والكوادر البشرية المؤهلة في هذا المجال محدوداً لأسباب متعددة لعل أبرزها ضعف البنية التحتية الفنية والتقنية التي تعمل فيها، مؤسسات هذا القطاع بشكل عام إضافة إلى ضعف البنية القانونية والتعليمات والتشريعات الخاصة بتنظيم سوق الخدمات التكنولوجية المالية الجديد وما يتطلبه من ضرورة تحويل للمعلومات الرقمية والتقنية التي تفرزها بيئة التطور التكنولوجي المستمر إلى منتجات وخدمات مالية ابتكارية وقيم مضافة.

كادرنا بحاجة ماسة إلى امتلاك المعرفة والمهارات والقدرة على الابتكار والإبداع والتوظيف الذكي للتكنولوجيا وسرعة تنفيذ المهام الجديدة والمتعددة

ومن هنا تبرز أهمية توظيف البنية المعلوماتية للتكنولوجيا الرقمية في تطوير وتنمية قدرات ومهارات الكادر البشري للقطاع المصرفي باعتباره المورد الحاسم والركيزة الأساسية المهمة لضمان استمرار هذا القطاع الحيوي والاستراتيجي في الإنتاج والنمو الاقتصادي المستدام.

وبالنظر إلى تعدد المهام والمهارات المطلوب من الكادر البشري العامل في مؤسسات القطاع المصرفي تنفيذها فإن هذا الكادر في وطننا اليميني اليوم بحاجة ماسة



معهد كاك يختتم برنامجاً نوعياً حول معايير الجودة في التحقيق الإداري



السياسات والضوابط العامة تم فيه تسليط الضوء على صلاحيات جهة التحقيق وسلطة توقيع الجزاءات مع كفالة حق الموظف في التظلم كضمانة أساسية للعدالة. والثاني: المسار الإجرائي للتحقيق من خلال مناقشة 15 ضابطاً إجرائياً شملت حيادية المحقق وأصول توجيه الأسئلة وتقنيات تحرير المحاضر، وحق المتهم في الدفاع عن نفسه والاطلاع على الأوراق وصولاً إلى ضوابط تسبب القرار التأديبي وإبلاغه رسمياً.

فيما تناول المحور الثالث الامتثال القانوني في سياق الوظيفة العامة (القانون اليمني) وربط الجانب الأكاديمي بالواقع التشريعي الوطني حيث تم استعراض واجبات الموظف العام ومسؤولياته (الإدارية والمالية) وفقاً للتشريعات النافذة وقواعد التحقيق الإداري في ضوء قانون الخدمة المدنية ولائحة الجزاءات والمخالفات المالية والإدارية إضافة إلى نصوص قانون العمل.

ويعد هذا البرنامج التدريبي إضافة نوعية لجهود بنك التسليف التعاوني والزراعي في حماية أصوله وسمعته المؤسسية وتأكيد من البنك على أن الاستثمار في جودة التحقيق الإداري هو استثمار في نزاهة المؤسسة والالتزام بتقديم المعرفة التي تدمج بين الدقة المهنية والروح القانونية، بما يخدم استقرار القطاع المصرفي الوطني.

اختتمت بصنعاء فعاليات البرنامج التدريبي حول معايير الجودة في التحقيق الإداري الذي نظمه معهد كاك في إطار سعي بنك التسليف التعاوني والزراعي المستمر لتطوير الكوادر البشرية وترسيخ مبادئ الشفافية والعدالة التنظيمية.

يأتي البرنامج كخطوة استراتيجية لرفع كفاءة الجهاز الإداري وضمان امتثال الإجراءات الداخلية لأعلى المعايير المهنية والقانونية.

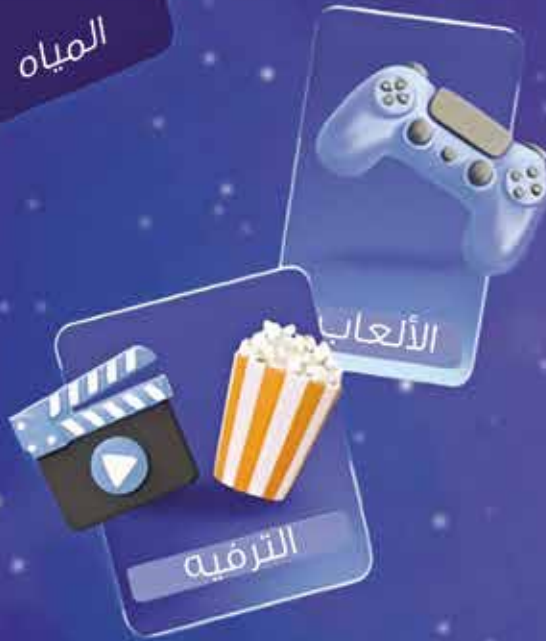
تناول البرنامج التدريبي على مدى خمسة أيام بمشاركة 25 متدرباً و متدربة ثلاثة محاور هيكلية متكاملة غطت الجوانب الفنية والإجرائية والقانونية للتحقيق الإداري.

شمل المحور الأول معايير الجودة العالمية في التحقيق وبناء الركائز الأساسية للمحقق الناجح والمنهجية التشغيلية والضوابط الإجرائية لتعميق فهم السياسات والمسؤوليات وأهمية المؤهلات التخصصية وضرورة الاستقلالية التامة للمحقق مع التأكيد على بذل العناية المهنية الواجبة لضمان دقة النتائج ودورة حياة التحقيق بدءاً من التخطيط السليم وصولاً إلى تنفيذ التحقيقات الميدانية، ومهارات إعداد التقارير الختامية، وإدارة تدفق المعلومات وحفظها.

وتضمن المحور الثاني المنهجية التشغيلية والضوابط الإجرائية لتعميق فهم السياسات والمسؤوليات وانقسم إلى قسمين الأول:

كل الخدمات في مكان واحد

حوّل • اشحن • سدد • ادفع





الإسلامية للتأمين تنظم دورة متخصصة في إدارة المخاطر وقياسها في قطاع التأمين



نظمت الشركة الإسلامية اليمنية للتأمين دورة تدريبية متخصصة بعنوان «إدارة المخاطر في شركات التأمين وقياسها»، بمشاركة عدد من كوادر الشركة الفنية والإدارية ذات العلاقة في إطار استراتيجيتها الرامية إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية وتطوير القدرات المهنية.

هدفت الدورة إلى تنمية معارف المشاركين في مجال إدارة المخاطر، وتبسيط الضوء على أحدث الأساليب العلمية والتطبيقية في تحليل المخاطر وقياسها بما يتوافق مع أفضل الممارسات في قطاع التأمين، ويسهم في دعم اتخاذ القرار المبني على أسس منهجية دقيقة.

وتناولت الدورة التي قدمها الدكتور عمران المخلافي - الخبير في إدارة المخاطر والتأمين، والدكتور قاسم الشرجبي - الأستاذ المشارك في الإحصاء التطبيقي .. مجموعة من المحاور المتقدمة التي جمعت بين الأطر النظرية والتطبيقات العملية مع التركيز على النماذج الإحصائية وأساليب التقييم الكمي للمخاطر.

وتأتي الدورة ضمن سلسلة من البرامج التدريبية التي تنفذها الشركة بهدف الاستثمار في رأس المال البشري، ورفع مستوى الجاهزية المهنية، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل التأميني وفي إطار حرص الشركة المستمر على تبني أفضل الممارسات المهنية بما يدعم جودة خدماتها ويعزز ثقة عملائها وشركائها.

حوّل ، استلم

بسهولة مع ياه موني

حوالاتك توصل أسرع من أي وقت مضى - لا تضيق مع وقتك!
أرسل واستقبل أموالك بأمان وراحة تامة - أينما كنت.
شبكة واسعة تغطي كل مكان - لضمان وصول حوالتك فوراً.

لا تنتظرا!

حوّل الآن
مع ياه موني ..

وسهّل حياتك المالية
بخطوة واحدة!



الرقم المجاني 800 59 59 TollFree:

البنك اليمني للإنشاء والتعمير يطلق منتج «ثمار» و«تيسير» بمزايا تمويلية مبتكرة

يعد منتج ودائع ثمار الإسلامية ركيزة أساسية للأفراد والشركات الراغبين في بدء رحلة استثمارية نحو مستقبل مالي آمن وموثوق ويمتاز هذا المنتج بالالتزام تام بأحكام الشريعة الإسلامية بما يضمن طمأنينة العميل ونقاء تعاملاته المادية كما تتيح للعملاء تحقيق عوائد مستمرة تساهم في نمو مدخراتهم بفعالية وتصميم الاستثمار ليكون خطوة مدروسة نحو مستقبل مالي واعد ومستقر.

فيما يعد منتج تيسير حلاً تمويلياً شاملاً يلبى طموحات العملاء بدءاً من السلع الصغيرة وصولاً إلى الأصول الكبيرة مثل السيارات والأثاث والأجهزة والمعدات المهنية ويعتمد المنتج على صيغة المساومة الشرعية عبر خطوات واضحة وميسرة حيث يقوم العميل بتحديد السلعة المطلوبة أو وصفها بدقة الموديل والنوع والمواصفات ويقوم البنك بشراء السلعة وحياتها بشكل مباشر كما يمكن أن يبيع البنك السلعة للعميل بسعر ثابت ومحدد يتم الاتفاق عليه بالتراضي ويستلم العميل سلعته فوراً ويبدأ السداد بأقساط مريحة تناسب ميزانيته.

وأبرز مزايا تيسير الملكية الفورية والمباشرة حيث تنتقل ملكية السلعة للعميل بمجرد إتمام عقد المساومة مما يمنحه الحق الكامل في التصرف بها وكذا مرونة اختيار المصدر بحرية تامة للعميل في اختيار السلعة من أي مورد معتمد يفضله، مع قيام البنك بدور الميسر للشراء إضافة إلى دورة مستندية قصيرة ومطورة تضمن تنفيذ عملية الشراء والتسليم في وقت قياسي وإتاحة خيارات متنوعة لجدولة الأقساط بما يتناسب مع التدفقات النقدية والميزانية الخاصة بالعميل.

ويعمل البنك على تقديم خدماته المصرفية المتنوعة عبر أحدث الوسائل الإلكترونية والتقليدية، مستنداً إلى رسالته في الابتكار والمبادرة لتقديم خدمات متميزة عبر موظفين أكفاء وتقنيات حديثة تلبى احتياجات كافة شرائح المجتمع وتعود عليهم بالأرباح وفق الصيغ الإسلامية المعتمدة.



أعلن البنك اليمني للإنشاء والتعمير عن إطلاق منتجين ماليين جديدين ومبتكرين متوافقين تماماً مع أحكام الشريعة الإسلامية، وهما ودائع ثمار الاستثمارية وبرنامج التمويل الشامل تيسير في خطوة استراتيجية تهدف إلى تعزيز ريادته في سوق الصيرفة الإسلامية وتلبية لتطلعات ورغبات وميول عملائه. تأتي هذه الخطوة تماشياً مع رؤية البنك في أن يكون الخيار الأول لتقديم حلول مصرفية إسلامية حقيقية ومبتكرة تساهم في تحسين أسلوب حياة المجتمع وتشجيع صغار المستثمرين وأصحاب المشاريع في مختلف القطاعات الاقتصادية.

كاك بنك يختتم برنامجاً تدريبياً لطلاب وطالبات الجامعات



الجانب الأكاديمي والمهني. وعبر الطلاب المشاركون في البرنامج التدريبي عن انطباعهم الجيد واستفادتهم القيمة مما شاهدوه ولسوه في واقع الأمر ومستوى التطور الذي شهده البنك شاكرين لقيادة البنك والمعينين إتاحة الفرصة القيمة لربط الجانب النظري بالعمل.

يشار إلى أن هذه البرامج التدريبية التي ينظمها البنك تهدف إلى تعزيز الثقافة المصرفية والتكنولوجية للطلاب الخريجين والاستفادة من الزيارات الميدانية في ربط الجانب النظري بالجانب العملي ومحاولة تطبيق ذلك بالواقع في سوق العمل.

وتطبيقات عملية حول قسم الشبكات وأمن المعلومات وقسم الأنظمة والتشغيل وقسم صيانة الأنظمة والدعم الفني وقسم الانتشال من الكوارث ومركز البيانات.

وفي الاختتام بحضور مساعد رئيس القطاع للتدريب الأستاذ أمين السنباني تم تنظيم نزول ميداني للمتدربين بهدف التعرف على طبيعة العمل داخل القطاع المصرفي والاطلاع على الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في إدارة العمليات البنكية وفهم دور نظم المعلومات في حفظ البيانات وتنظيم العمليات وتنمية المهارات العملية لدى الطلاب وربطها بالمجال الوظيفي إضافة إلى اكتساب خبرة ميدانية تساهم في تطوير

اختتمت بصنعاء فعاليات البرنامج التدريبي لطلاب وطالبات الجامعات في مجال الثقافة المصرفية الذي نظمه كاك بنك برعاية من الأستاذ إبراهيم أحمد أحمد هاشم رئيس مجلس الإدارة.

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



الإسلامية للتأمين
islamic insurance

التأمين الإسلامي ليس عقداً فقط بل منظومة تقوم على:



التكافل الأمانة

تحمل

قيم نؤمن بها... ونمارسها.

المسؤولية

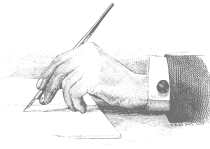


Visit our website



www.yiic.co

الشركة الإسلامية اليمنية للتأمين
Yemen Islamic Insurance Company



سلوك المستهلك اليمني في استخدام الخدمات المالية الرقمية وأثره على تطوير بيئة الأعمال



يحيى الأكوع

مدير عام شركة كواتي كونكت

شهد سلوك المستهلك اليمني خلال السنوات الأخيرة تغيراً ملحوظاً في طريقة تعامله مع الخدمات المالية، بالتزامن مع توسع الحلول الرقمية وتزايد الاعتماد على الخدمات الإلكترونية. لم يعد الاعتماد على النقد هو الخيار الوحيد كما كان في السابق، بل أصبح عدد متزايد من المستخدمين يبحثون عن وسائل أسهل وأسرع لإدارة أموالهم، مثل التحويلات المالية وتسديد الفواتير وشراء الاحتياجات اليومية من خلال الهاتف.

عندما تتسم الخدمة بالموثوقية وسهولة الاستخدام.

ومع التوسع في الخدمات الرقمية، تشير التوقعات إلى زيادة عدد مستخدمي المدفوعات والتحويلات الإلكترونية في اليمن بشكل ملحوظ خلال السنوات القادمة، وهو ما يعكس تحولاً تدريجياً في سلوك المستهلك نحو الحلول الرقمية.

ولذلك فإن فهم هذا التحول لم يعد خياراً ثانوياً للمؤسسات، بل أصبح عنصراً أساسياً في تطوير الخدمات وتحسين تجربة العملاء وبناء الثقة طويلة المدى، بما يساهم في تعزيز استدامة الأعمال ودعم نمو الاقتصاد الرقمي.

شعوراً بقيمة حقيقية مقابل الخدمة. ومع تكرار التجربة الإيجابية، تتحول هذه الممارسات تدريجياً إلى سلوك يومي، خاصة

تشير التوقعات إلى زيادة عدد مستخدمي المدفوعات والتحويلات الإلكترونية في اليمن بشكل ملحوظ خلال السنوات القادمة

ورغم هذا التوجه، يظل المستهلك اليمني بطبيعته حذراً عند تجربة أي خدمة مالية جديدة، حيث تمثل الثقة العامل الأهم في قرار الاستخدام. فغالبا ما يبدأ المستخدم باستخدام الخدمة بعد سماع تجربة إيجابية من شخص موثوق، أو بعد ملاحظة انتشارها في محيطه الاجتماعي. كما أن وضوح الرسوم وبساطة الإجراءات وسرعة التنفيذ تعد عوامل أساسية تؤثر في استمرارية استخدام الخدمة وتعزز رضا العملاء.

في المقابل، تلعب العروض والحوافز دوراً مهماً في تشجيع المستخدمين على تجربة الخدمات الرقمية لأول مرة، حيث تمنحهم



استراتيجيات التسويق المصرفي في ظل الأزمات

توازن واستقرار وثبات القطاع المصرفي في وجه الأزمات والتحديات الاستثنائية الماثلة، يأتي ملف هذا العدد من مجلة المصارف متضمنا عددا من المواد والقراءات التحليلية المتعلقة باستراتيجيات التسويق المصرفي الناجح، التي تحولت إليها وأصبحت تنتهجها بعض بنوك ومؤسسات القطاع المصرفي اليمني، أو المطلوب من بنوك ومؤسسات مالية أخرى اعتمادها وتنفيذها لضمان استمرار نجاحها وقدرتها على إدارة أعمالها وتقديم خدماتها المالية لجمهور عملائها ولأبناء الوطن بشكل عام، في ظل استمرار الأزمات والتقلبات والمتغيرات الاقتصادية.. إلى التفاصيل..

بالنظر إلى حجم التحديات الماثلة أمام القطاع المصرفي اليمني نتيجة استمرار الأزمات والمتغيرات الاقتصادية وتأثيراتها وانعكاساتها المختلفة على صعيد الواقع الداخلي لمؤسسات هذا القطاع الحيوي الهام، برزت أهمية وضع السياسات وإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات الكفيلة بتحويل التحديات الماثلة إلى فرص نهوض ونجاح وقدرة على الاستمرار في ممارسة النشاط المالي الخدمي، لتلبية احتياجات ومتطلبات عملاء البنوك ومؤسسات القطاع المصرفي بشكل خاص وأبناء المجتمع بشكل عام. ولأن التسويق المصرفي يعد ركيزة أساسية للحفاظ على





66 خلال العقود الأخيرة شهدت الصناعة المصرفية في اليمن تحولات كبيرة، فرضتها التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، إلى جانب التحديات السياسية والحرب والانقسام المالي؛ وفي ظل هذه المتغيرات، لم يعد نجاح البنوك مرتبطاً فقط بحجم رؤوس الأموال أو عدد الفروع، بل أصبح التسويق المصرفي أحد أهم أدوات المنافسة والبقاء والاستمرار.

شركات التسويق ودورها في تطوير الصناعة المصرفية في اليمن



محمد ثامر*

المقدمة من البنوك على وجه التحديد.

التسويق وخلق ثقافة مصرفية جديدة

يتمثل أحد أبرز أدوار شركات التسويق في مواكبة التحول الرقمي بداخل البنوك اليمنية ذاتها، وخصوصاً مع توسع خدماتها كالمحافظ الإلكترونية، والتطبيقات البنكية، والتحويلات الرقمية، وخدمات الدفع الإلكتروني... وغيرها من الخدمات التي أصبحت لسان العصر، وعنوان التميز في الأعمال البنكية، ومع الأسف الشديد لا زال الكثير من مواطني بلادنا يتعاملون نقدياً، وربما ذلك نتاج ضعف الثقافة المصرفية أو غياب الثقة أو محدودية التوعية والتثقيف المصرفي على وجه التحديد.. وهنا يأتي الدور المناط لشركات التسويق في إنتاج حملات توعوية مبسطة، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة للوصول إلى فئتي الشباب والمرأة، وشرح مزايا الخدمات الرقمية، وتقديم محتويات سمعية وبصرية توعوية وتثقيفية تسهل استخدام التطبيقات البنكية المختلفة، وتشرح أدواتها وخدماتها. لذا فإن نجاح أي بنك في المستقبل سيكون مرهوناً بقدرته على الوصول إلى الهاتف المحمول للمواطن، وليس فقط إلى الشارع أو الفرع التقليدي.

التسويق وتعزيز الشمول المالي

صحيح أن بلادنا تعد من أقل الدول العربية في معدلات الشمول المالي؛ إذ لا تزال نسبة كبيرة من السكان خارج النظام

ومن هنا يبرز الدور الحيوي الذي يمكن أن تؤديه شركات التسويق في تطوير القطاع المصرفي اليمني، عبر بناء الهوية المؤسسية، وتعزيز الثقة، وتوسيع قاعدة العملاء، وإدخال أدوات حديثة للتواصل والخدمات المالية، بل وأصبحت هذه الشركات جزءاً أساسياً من نجاح أي مؤسسة اقتصادية، سواء أكانت بنكاً أم شركة مالية أم خلافاً؛ إذ لم تعد البنوك مجرد خزائن وأرقام وحسابات، بل صورة ذهنية، وثقة، وقدرة على الوصول إلى الجمهور؛ غير أن السؤال الأهم في حالة البنوك اليمنية يبقى هل لعبت شركات التسويق دوراً في تطوير عمل هذه البنوك، أم كانت على العكس من ذلك؟! والإجابة هنا ليست مطلقة، فالأمر يعتمد على طبيعة الإدارة المصرفية، ووعي البنك بأهمية التسويق، ومدى احترافية الشركات التي يتعامل معها؛ ولكن عند النظر إلى بعض التجارب البنكية اليمنية يمكننا القول أن التسويق له أثر كبير في تطور الصناعة المصرفية في مختلف بلدان العالم واليمن إحداهما، إذا ما أحسن استخدامه، وتطورت أدواته، وحضوره في الوقت والزمن الفعليين، وهذا ما نحن بصدد ذكره في هذا المقال.

التسويق وصناعة الثقة أولاً

يختلف التسويق في القطاع المصرفي عن التسويق التقليدي للسلع الاستهلاكية أو المواد الأخرى؛ فالبنك لا يبيع منتجاً مادياً، بل هو يبيع «الثقة المطلوبة» و«الأمان الحقيقي» و«الخدمة التوعوية». ولذلك فإن شركات التسويق المتخصصة تستطيع أن تلعب دوراً محورياً في تحسين الصورة الذهنية للبنوك، وبناء العلامة التجارية المصرفية، وتعزيز العلاقة بين البنك والعملاء، ورفع مستوى الوعي بالخدمات البنكية الحديثة، وإدارة السمعة المؤسسية أثناء الأزمات والحروب؛ ففي بلادنا اليمن، تعرض القطاع المصرفي لهزات كبيرة نتيجة عدة عوامل أبرزها الحرب المستمرة، والعقوبات الخارجية، والانقسام والتضارب في السياسات النقدية، وبالتالي أصبحت الحاجة أكبر إلى حملات تسويقية وإعلانية احترافية تعيد بناء الثقة المفقودة لدى الجمهور؛ بصفتها إحدى الحلول لتجاوز كم هائل من التحديات المصيرية، وتجاوز الصعوبات والعراقيل التي تقف حجر عثرة أمام مستقبل الصناعة المصرفية اليمنية ككل، وتنوع الخدمات

المصرفي الرسمي، وأن الكتلة الأكبر من العملة النقدية الوطنية لا زالت بعيدة عن مؤسسات هذا النظام؛ سواء من ذي قبل، أو بالذات مع الحرب والانقسام المصرفي، الذي جعل المواطنين بعزفون ويحجمون عن إيداع أموالهم لدى البنوك؛ وهنا يقع الدور على عاتق شركات التسويق التي يمكنها أن تساعد البنوك في الوصول إلى هذه الفئات عبر تنفيذ دراسة سلوك المجتمع المحلي، وتصميم حملات تسويقية تناسب بيئتهم، واستهداف النساء والشباب ورواد الأعمال، وتبسيط الخطاب المصرفي المعقد، وربط الخدمات البنكية بمختلف تفاصيل الحياة اليومية لعامة المواطنين؛ فعندما يشعر المواطن أن البنك ليس مؤسسة معقدة أو هو حكراً على التجار والأثرياء، بل أصبح شريكاً حقيقياً في حياته اليومية، فإن العلاقة بين الطرفين ستتغير جذرياً، وستتطور حتماً نحو المستقبل.

التسويق كأداة للاستثمار والتنمية

لم يعد القطاع المصرفي مجرد وسيط مالي، أو خزينة لحفظ الودائع فقط، بل أصبح محرك كبير للتنمية الاقتصادية في أي بلد، وكلما نجحت البنوك في جذب المدخرات المالية، وتمويل المشاريع المختلفة، سواء الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، فإن كل ذلك سينعكس حتماً على تطور الاقتصاد الوطني وتقدمه بصورة إيجابية، ومحفزة للنمو.

ومن هنا يمكن لشركات التسويق أن تؤدي دوراً تمويماً عبر الترويج للتمويلات البنكية المختلفة، وتشجيع ثقافة الادخار، وتسويق المنتجات التمويلية للمشاريع الممولة من قبل البنوك ذاتها، وجذب المستثمرين المحليين، وتحسين صورة البيئة الاستثمارية في البلد بشكل عام، كما يمكن للتسويق الاحترافي أن يساعد هذه البنوك على بناء شراكات دولية ناجحة، وإظهار قدرتها على التكيف والعمل رغم الظروف المعقدة.

الكريمي أنموذج رائد وتسويق محترف

ينتهج بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي لإستراتيجية مؤسسية تقوم على اعتبار أن التسويق لدبه ليس مجرد إعلان عن البنك فقط، بل جزءاً أصيلاً من خطته الإستراتيجية المؤسسية؛ سواء أكان ذلك عبر شركة تسويق محترفة، أم عبر كوادره المؤهلة



في ذات الوقت في مجال التسويق المصرفي، وهنا بيت القصيد!!

ولعل أبرز مدلولات نجاح بنك الكرمي في هذا المجال هو قدرته الفائقة على التحول من شركة صرافة، وشبكة تحويلات إلى مؤسسة مالية مرموقة ومؤثرة؛ حيث بدأ في تسعينيات القرن الماضي كشركة تحويلات مالية تعمل في بيئة يمنية معقدة يغلب عليها الاقتصاد النقدي، وضعف الثقة بالبنوك؛ ولكن ما ميز بنك الكرمي كنموذج ناجح في هذا المجال لم يكن فقط الانتشار الجغرافي، وتعدد الفروع، بل في قدرته على تسويق «فكرة القرب من المواطن»، مستخدماً بذلك العديد من الشعارات كـ«دوما معك»، و«حساب في كل بيت»، و«حياتك أسهل»، و«معك في كل مكان».. وغيرها الكثير والكثير.

فالتسويق بالنسبة إليه لم يكن مجرد لوحات إعلانية أو إعلانات منشورة في مختلف الوسائل الإعلامية التقليدية أو الإلكترونية، بل كان انتشاراً واسعاً للفروع، وخطاباً بسيطاً يفهمه المواطن البسيط قبل رجل المال والأعمال الحاذق، وسرعة في تقديم الخدمات، وبناء صورة ذهنية مرتبطة بالثقة والنزاهة والمصداقية، واستهدافاً للطبقة المتوسطة والبسيطة، واستخداماً ذكياً للهوية البصرية التي هي عنوان مرحلته، وحقيقة فقد نجح بنك الكرمي في تقديم نفسه كمؤسسة مصرفية قريبة من الناس في المقام الأول، باعتباره بنكاً لكل المواطنين، لكل المغتربين، لكل العملاء؛ وهذا هو عنصر الرهان.

ولهذا فني تجربة بنك الكرمي التسويقية الواضحة لعب التسويق دوراً تنموياً واضحاً في عدة جوانب:

1. توسيع الشمول المالي:

حيث استطاع هذا البنك في الوصول إلى شرائح لم تكن تتعامل مع البنوك من ذي سابق، خصوصاً سكان الأرياف والمناطق النائية، وأصحاب الدخل المحدود، وفئات المرأة والشباب وأصحاب المشاريع الصغيرة؛ وهذا بحد ذاته يمثل تطوراً مهماً للصناعة المصرفية اليمنية بشكل عام، ولبنك الكرمي بشكل خاص.

2. خلق ثقافة مصرفية جديدة:

قبل عقود من الزمن، كان الكثير من اليمنيين يربطون أعمال البنوك بكونها معقدة، أو أنها تتعامل بالربا، أو هي مخصصة للنخب التجارية، ولكن بنك الكرمي ومن خلال إطلاقه للحملات التسويقية النوعية، وتقديمه للخدمات المالية والمصرفية المبسطة ساهم في تغيير هذه الصورة تدريجياً، بل والعمل على خلق ثقافة مصرفية جديدة.

3. دعم التحول الرقمي:

في بنك الكرمي ساهم التسويق على

يمكن لشركات التسويق أن تؤدي دوراً تنموياً عبر الترويج للتمويلات البنكية المختلفة، وتشجيع ثقافة الادخار، وتسويق المنتجات التمويلية للمشاريع

بسهولة بالإعلانات كما كان من سابق، بل أصبح يقارن بين سرعة الخدمات، وسهولة التطبيقات، والانتشار، والأمان، والاحترام، وتجربته اليومية الفعلية، كما أن البنك الأكثر إنفاقاً على الإعلانات لا ينجح بالضرورة، بل ينجح البنك الذي يستطيع فهم المجتمع، وتبسيط الخدمة، وبناء الثقة، والوصول إلى مختلف الشرائح المجتمعية، بل وتحويل التسويق إلى تجربة يومية حقيقية؛ فالسوق المصرفية اليمنية اليوم لم تعد تحكمها الفخامة المصرفية، بل تحكمها عناصر المرونة، والقرب من المواطن، وسهولة الخدمة، والثقة.

ولذلك فإن نجاح بعض المؤسسات المالية في اليمن، وعلى رأسها بنك الكرمي لم يكن بسبب الإعلان وحده، بل بسبب قدرتها على تحويل التسويق إلى ثقافة مؤسسية قائمة على فهم المجتمع اليمني وإدراك احتياجاته لتصل إلى القول بأن شركات التسويق قد تكون عامل تطوير هائل للبنوك اليمنية عندما تتحول إلى شريك استراتيجي في بناء الثقة، وتوسيع الشمول المالي، وتطوير الهوية المؤسسية، وتعزيز التحول الرقمي؛ لتبقى تجربة بنك الكرمي مثلاً بارزاً على كيف يمكن للتسويق الذكي، حين يقترن بالخدمة والانتشار وفهم المجتمع، أن يصنع فارقاً كبيراً وتحولاً حقيقياً في القطاع المصرفي اليمني.

*صحافي وباحث اقتصادي

تشجيع استخدام المحافظ الإلكترونية كمحفظة «ام فلوس» والتي تعد أول محفظة نقدية إلكترونية يمنية، والتطبيقات المالية المميزة كالكرمي جوال، والتحويلات الرقمية كالكرمي اكسبرس، وخدمات الدفع الإلكترونية كقاطحاسب.. وغيرها؛ وكل هذه العناصر التي يتميز بها بنك الكرمي حققت له نجاحات كبيرة على أرض الواقع، كنتاج لنجاح الجانب التسويقي لديه أولاً وثانياً وأخيراً، علماً بأن أي خدمة رقمية مهما كانت متطورة ستفشل إذا لم يتم تسويقها بطريقة ذكية ومفهومة، وهذا ما تنبه له بنك الكرمي منذ البداية.

في الأخير.. وكاستقراء لواقع البنوك اليمنية نصل إلى تساؤل مثير هو هل المشكلة في شركات التسويق أم في البنوك ذاتها؟! والإجابة بالطبع، تقوم على أن شركات التسويق وحدها لا تصنع النجاح أو الفشل؛ كما أن التسويق بحد ذاته لا يستطيع إنقاذ مؤسسة مصرفية ضعيفة من الداخل، وإنما يجب أن يمتلك البنك رؤية واضحة تقوم على تطوير خدماته، واحترام عملائه، والاستثمار في التقنية الجديد في عالم المصارف، فإن التسويق هنا يتحول إلى محرك نمو قوي جداً، أما إذا كان العكس فإنه قد يمنحها وهجاً مؤقتاً فقط، سرعان ما ينهار أمام تجربة العميل الحقيقية، بالذات مع الجمهور اليمني الذي لا يخضع



هاني عبدالجليل القرماني*

“ في هذا المقال نحاول قدر الامكان الاجابة عن بعض التساؤلات سيما ما يتعلق منها بالاستراتيجيات التسويقية في القطاع المصرفي على المستوى الجزئي، والتي هي بالمجمل استراتيجيات وتكتيكات دفاعية، يتم من خلالها التخطيط لمواجهة الأزمات والمتغيرات الاقتصادية بشكل شامل، ومعالجة ما قد يطرا من أوضاع استثنائية لا تحتمل التأجيل أو الانتظار من خلال تطبيق برامج قصيرة الأمد تختص بشكل محدد بجانب أو بعض الجوانب التسويقية المتعلقة بحالة السوق، أو العملاء، أو المنافسين، أو الموردین..

استراتيجيات التسويق في ظل الأزمات والمتغيرات الاقتصادية

من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لديها، واكتشاف الفرص ومواجهة المخاطر في البيئة الخارجية المحيطة بها، تبرز أهمية استراتيجيات التسويق بشكل أكبر في ظل الواقع الحالي للقطاع المصرفي اليمني في ظل الأزمات والمتغيرات الاقتصادية التي يواجهها القطاع المصرفي اليمني في ظل الواقع الحالي. وإذا ما أردنا استعراض هذه الاستراتيجيات فلابد من التفريق بين نوعين من الاستراتيجيات (عامة، ومحددة)، وكما يلي:

أولاً: الاستراتيجيات العامة:

يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى (3) أنواع، وهي:
- استراتيجية التحول الرقمي (Digital Transformation): والتي كان كاك بنك في صدارة المتبنيين لهذه الاستراتيجية من خلال تقديم خدمات ومنتجات رقمية إضافة لتلك التقليدية، لعل من أهمها تطبيق كاك موبايلي، ومحفظة موبايل موني، والتي تم تشجيع العملاء نحو الاشتراك بهما من خلال تبني سياسة البيع المتقاطع، حيث يقدم المنتجون حلولاً مصرفية ناجعة لمشاكل قائمة منها ما يتعلق بنقص السيولة في السوق، وتخفيف الضغط على السيولة المتاحة بالسحب النقدي المباشر من الحسابات التقليدية، والاستعاضة عن ذلك بتوجيه العملاء نحو إنجاز معاملاتهم المالية عبر المنتجين المشار إليهما، كذلك ما قدمته محفظة موبايل موني من حلول لمشكلة تقادم وتلف بعض الفئات من العملة الوطنية، بتوجيه العملاء نحو التعامل بالنقد الإلكتروني عبر المحفظة، سيما خلال فترة جائحة كورونا والتي أعتبر خلالها التعامل بالنقد الورقي المتهالك أحد أسباب نقل العدوى، وبالتالي فقد شكلت محفظة موبايل موني المقدمة عبر البنك حلاً ناجعاً لمشكلة التعامل بالنقد الورقي والتحول نحو النقد الإلكتروني عبر محفظة موبايل موني، بما تضمنه من خدمات السداد للفواتير والالتزامات، ودفع المشتريات، والتحويل، من الجوال، وبالتالي تجنّب العملاء مخاطر الاحتكاك المباشر بالآخرين وانتقال العدوى.

- استراتيجية التمايز والاختلاف (Differentiation): تركز هذه الاستراتيجية على التميز والاختلاف بالخصائص والصفات والمنافع للخدمات المقدمة عبر البنك عن مثيلاتها لدى البنوك الأخرى، ولعل ما قدمه كاك بنك من خدمة الدفع السريع (NFC) مثلاً حياً على هذه الاستراتيجية، حيث تعتبر هذه الخدمة هي الأولى من نوعها على مستوى القطاع المصرفي اليمني والتي قدمها

إن المتغيرات الاقتصادية التي مرت بها البلاد خلال السنوات القليلة المنصرمة وحتى الآن (عقد من الزمن) فاقت بوطأتها وشدتها ما عرفه التاريخ الاقتصادي للبلاد لعقود خلت، بدءاً من قرار نقل الإدارة العامة للبنك المركزي اليمني من صنعاء إلى عدن، وما تلى ذلك من أزمة سيولة خانقة، وارتفاع أسعار صرف العملات الأجنبية مقابل العملة الوطنية، وصولاً إلى انهيارها نتيجة طباعة أوراق نقدية جديدة دون غطاء نقدي كاف من العملة الصعبة، إضافة لتلف المتوفر من الأوراق النقدية لبعض الفئات من العملة الوطنية، وانقطاع مرتبات موظفي القطاع العام، وارتفاع معدلات التضخم في البلد إلى نسب غير مسبوقة على مدى تاريخها الاقتصادي، إلى جانب التحول نحو نظام الصيرفة الإسلامي من خلال إقرار قانون منع التعاملات الربوية. كل هذه المتغيرات وغيرها تسببت بضغط كبير على الاقتصاد، وفرضت تساؤلات عديدة، لعل من أهمها: إلى أين يسير الاقتصاد الوطني في خضم كل هذه المتغيرات، التي تجعل الاقتصاد يعيش حالة من الاختناق قد تصل إلى مرحلة الموت السريري السابقة للانهيار الشامل.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: أين يقف القطاع المصرفي اليمني من كل هذه المتغيرات؟ وهل تم التعامل معها بشكل فاعل وبما يقلل من أثرها السلبي على هذا القطاع؟ هل تمكن القطاع المصرفي اليمني من امتصاص كل هذه الصدمات والمتغيرات وتحول من متأثر إلى مؤثر؟، هذا على الصعيد الكلي. أما على الصعيد الجزئي: فما هي مواقف صانعي القرار في القطاع المصرفي اليمني - لا سيما وهو القطاع الأكثر تأثراً بهذه المتغيرات- من مثل هذه المتغيرات والضغطات التي تمثل تحدياً حقيقياً لأنشطة القطاع الإنتاجية والخدمية والتسويقية؟

استراتيجيات التسويق

بينما تشخص استراتيجيات التسويق وضع وهيكلية البنوك

المقصود باستراتيجية التكيف إجراء تحديثات وتحسينات على المنتج القائم بحيث يصبح أكثر تلاؤماً مع احتياجات المستهلكين



كاك بنك من البنوك التي تنتهج استراتيجية القيادة التسويقية في القطاع المصرفي اليمني والتي مكنته من تحقيق الريادة منذ تأسيسه

الاستراتيجية في استهداف المكان الملائم للبنك، ولها عدة سياسات منها ما يتعلق بالاستخدام النهائي للمنتج، مجموعة العملاء، الجودة، السعر، إجراءات تقديم الخدمة.

استراتيجيات بديلة في مجال المنتج

هناك استراتيجيات بديلة في مجال المنتج (الخدمة)، ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

- استراتيجية التقليد (Imitation): تعتبر هذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات استخداماً في القطاع المصرفي، لتماثل وتشابه ما تقدمه البنوك من منتجات وخدمات، سيما البنوك الصغيرة والمتوسطة، وبما يجنب تلك البنوك مخاطر التجديد.

- استراتيجية التكيف (Adaptation): حيث يتم من خلال هذه الاستراتيجية إعادة تموضع المنتج المصرفي في السوق أو إجراء تحديثات وتحسينات على المنتج القائم بحيث يصبح أكثر تلاؤماً مع احتياجات المستهلكين وبما يحقق إيرادات أكثر للبنك، ومن الأمثلة على ذلك التحديثات التي يتم إدخالها على محفظة موبايل موني كاك المتعلقة بإمكانية سداد رسوم التعليم المدرسي والجامعي عبر المحفظة، دفع رسوم المرور والمخالفات المرتبطة به عبر المحفظة، وإمكانية شراء قسائم الترفيه عبر مختلف المواقع العالمية.

* مسؤول وحدة التقييم والقياس - كاك بنك

البنك مؤخراً لعملائه عبر محفظة موبايل موني للدفع المباشر من جوال العميل لأثمان المشتريات عبر أجهزة خاصة بالخدمة منتشرة لدى نقاط البيع المختلفة.

- استراتيجية التخصيص (Customization): من خلال التخصص في مجال محدد أو إنتاج خدمة محددة أو تخصيص لسوق محدد وعملاء محددين، وهو ما طبقه كاك بنك، من خلال تخصيص محفظة لرجال المال والأعمال - موبايل موني أعمال - تمكنهم من سداد مدفوعاتهم الحكومية (ضرائب وجمارك) ومشترياتهم عبر المحفظة، إضافة لمزايا خاصة بهذه الشريحة من العملاء.

ثانياً: الاستراتيجيات المحددة:

- استراتيجية القيادة التسويقية (Marketing Leadership): يعتبر كاك بنك واحداً من البنوك القائدة في القطاع المصرفي اليمني، حيث يمتلك أكبر حصة سوقية، وفي إطار هذه الاستراتيجية يستخدم البنك عدد من الأساليب الخاصة التي تمكنه من المحافظة على هذه المكانة السوقية، بما يحقق الريادة التي تميز بها البنك منذ تأسيسه.

- استراتيجية التحدي (Challenge): هذه الاستراتيجية تتبعها البنوك التي تلي البنك القائد، وغالباً ما يكون هناك ما يشبه الصراع ما بين البنك القائد والبنك المتحدي، في إطار محاولات مستمرة لمنافسة البنك القائد على المكانة والحصة السوقية.

- استراتيجية التبعية (Dependency): تقوم البنوك الصغيرة بتطبيق هذه الاستراتيجية من خلال اتباع ما تقوم به البنوك القائدة في مواجهة متغيرات البيئة المحيطة الخارجية، وبما يجنبها مخاطر تلك المتغيرات، وكذلك مخاطر تحدي البنوك القائدة وما يترتب عليه من ردود فعل قوية في السوق من قبل تلك البنوك.

- استراتيجية المكان الملائم (Convenient Place): تتخصص هذه



في ظل الأزمات تزداد أهمية التسويق الرقمي عبر التطبيقات البنكية والقنوات منخفضة التكلفة وسريعة الوصول للعملاء



محمد علي عطية*

يعمل القطاع المصرفي اليمني حالياً في بيئة شديدة التقلب بفضل الأزمات المتعاقبة، الأمر الذي جعل استراتيجيات التسويق المصرفي أمام اختبار حقيقي لقدرتها على التكيف والاستمرار. فالأزمات لم تعد أحداثاً استثنائية عابرة، بل أصبحت جزءاً من الواقع التشغيلي الذي يفرض على البنوك إعادة صياغة أولوياتها التسويقية وأساليب تواصلها مع العملاء. وفي ظل هذه الظروف، تبرز أهمية بناء استراتيجية تسويق مرنة قادرة على الحفاظ على الثقة، وإدارة المخاطر، واستثمار الفرص التي قد تولدها الأزمات ذاتها.

أهمية مرونة التسويق المصرفي لمواجهة الأزمات

للحفاظ على قاعدة العملاء الحالية، باعتبار أن العميل القائم يمثل أصلاً استراتيجياً تم بناؤه عبر سنوات من الثقة والتعاملات والخدمات. فتكلفة الاحتفاظ بالعميل غالباً ما تكون أقل بكثير من تكلفة استقطاب عميل جديد، خاصة في أوقات تراجع فيها الثقة وتزداد فيها حساسية العملاء تجاه المخاطر المالية.

كما أن العملاء الحاليين يكونون أكثر استعداداً للاستمرار في التعامل مع البنك إذا شعروا بوجود دعم حقيقي وشفافية في التواصل ومرونة في تقديم الحلول.

ولذلك، تتجه البنوك خلال الأزمات إلى تعزيز برامج الولاء، وتحسين جودة خدمة العملاء، وتقديم تسهيلات مؤقتة مثل إعادة جدولة التمويلات أو تخفيض بعض الرسوم أو توسيع القنوات الرقمية لتسهيل الوصول إلى الخدمات. ومع ذلك، لا يعني هذا إهمال جذب عملاء جدد بشكل كامل، بل يصبح الاستهداف أكثر انتقائية ويركز على

إدارة السمعة المؤسسية وحماية الثقة العامة. - التركيز على الشفافية كمنصر حاسم في إدارة الأزمة.

- تكون الرسائل التسويقية واقعية ومرتنة ومدعومة بإجراءات عملية تعكس قدرة البنك على إدارة الأزمة.

- التنسيق العالي بين الإدارات التنفيذية وإدارة المخاطر والعلاقات العامة والتسويق، لأن أي رسالة غير مدروسة قد تؤدي إلى نتائج عكسية وتفاقم حالة القلق لدى العملاء.

المحافظة على العملاء أم اكتساب عملاء جدد

أولى القضايا الجوهرية التي تفرض نفسها خلال الأزمات تتمثل في تحديد الأولوية بين جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

وفي هذا السياق، تميل المؤسسات المصرفية الناجحة إلى إعطاء الأولوية

أزمات داخلية أم خارجية

تختلف الاستراتيجيات التسويقية باختلاف طبيعة الأزمة ذاتها، فإذا كانت الأزمة خارج القطاع المصرفي لكنها مؤثرة عليه، مثل الأزمات الاقتصادية العامة أو الاضطرابات السياسية أو الكوارث الصحية، فإن الأنشطة التسويقية للبنوك تركز على التالي:

- طمأنة العملاء وتعزيز صورة المؤسسة المستقرة والقادرة على الاستمرار. - بناء الثقة وتأكيد الملاءة والاستمرارية وتوفير الخدمات البديلة، خصوصاً الرقمية منها.

- الرسائل الإعلامية التي تبرز دور البنك في دعم الاقتصاد والمجتمع والعملاء خلال الظروف الصعبة.

أما إذا كانت الأزمة داخل القطاع المصرفي نفسه، كأزمات السيولة أو فقدان الثقة أو تعثر بعض المؤسسات المالية، فإن التسويق يركز على التالي:

- التحول من مجرد ترويج للخدمات إلى

الشرائح التي تبحث عن الأمان والاستقرار والخدمات الرقمية الفعالة.

إدارة النفقات التسويقية في ظل الأزمات

تتجه كثير من المؤسسات المالية تلقائياً إلى تقليص الموازنات التسويقية خلال الأزمات باعتبارها من النفقات القابلة للتأجيل. ورغم أن هذا التوجه قد يكون مفهوماً من منظور ضبط التكاليف، إلا أن التقليص العشوائي للأنشطة التسويقية قد يؤدي إلى فقدان الحضور الذهني للبنك وتراجع قدرته التنافسية في وقت تكون فيه السوق أكثر حساسية وتأثراً. لذلك، فإن المطلوب ليس إيقاف الإنفاق التسويقي، بل إعادة توجيهه نحو القنوات الأكثر كفاءة وتأثيراً.

ففي ظل الأزمات، تزداد أهمية التسويق الرقمي والقنوات منخفضة التكلفة وعالية الوصول، مثل التطبيقات البنكية ووسائل التواصل الاجتماعي والرسائل المباشرة والتواصل المخصص مع العملاء. كما يصبح قياس العائد على الإنفاق التسويقي أكثر أهمية من أي وقت مضى، بحيث يتم التركيز على الأنشطة التي تحقق نتائج ملموسة في الحفاظ على العملاء أو زيادة استخدام الخدمات أو تعزيز الثقة المؤسسية.

زيادة الاعتماد على التسويق الرقمي

ومن بين التحولات الأكثر أهمية في استراتيجيات التسويق المصرفي خلال الأزمات، يبرز التسويق الرقمي كخيار استراتيجي وليس مجرد بديل تقني. ففي أوقات الأزمات تتراجع فعالية كثير من الوسائل التقليدية بسبب ارتفاع تكلفتها أو محدودية الوصول إليها، بينما يمنح التسويق الرقمي البنوك قدرة أكبر على الاستمرار في التواصل مع العملاء بسرعة ومرونة وبتكلفة أقل نسبياً. كما أن الأزمات غالباً ما تدفع العملاء إلى الاعتماد بصورة أكبر على القنوات الإلكترونية لإنجاز معاملاتهم والحصول على المعلومات والخدمات دون الحاجة إلى زيارة الفروع، وهو ما يجعل الحضور الرقمي للمؤسسات المصرفية عنصراً أساسياً في الحفاظ على الثقة واستمرارية الخدمة.

ويتميز التسويق الرقمي خلال الأزمات بقدرته على إيصال الرسائل بصورة فورية ومباشرة، بما يساعد البنوك على طمأنة العملاء والرد على الشائعات وتوضيح الإجراءات الجديدة في الوقت المناسب. كذلك يتيح استخدام البيانات والتحليلات الرقمية فهم التغيرات السريعة في سلوك العملاء واحتياجاتهم، مما يساعد على تصميم حملات تسويقية أكثر دقة وفعالية. وإضافة إلى ذلك، يوفر التسويق الرقمي أدوات منخفضة التكلفة نسبياً مقارنة بالإعلانات التقليدية، مع إمكانية قياس النتائج بشكل مستمر وتعديل الخطط التسويقية بسرعة وفق تطورات الأزمة. لذلك، فإن الاستثمار في التسويق الرقمي لم يعد خياراً تكميلياً،



●● نجاح الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات المصرفية خلال الأزمات يعتمد بدرجة كبيرة على المرونة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات

●● يتميز التسويق الرقمي خلال الأزمات بقدرته على إيصال رسائل البنوك الهادفة لطمأنة العملاء بصورة فورية ومباشرة

بل أصبح أحد أهم عناصر المرونة المؤسسية والقدرة التنافسية للقطاع المصرفي في البيئات غير المستقرة.

مصرفية سريعة الاستجابة، فالمؤسسات التي تنظر إلى الأزمة باعتبارها فرصة للتطوير غالباً ما تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو بعد انتهاء الأزمة مقارنة بالمؤسسات التي تكتفي بردود الفعل الدفاعية.

البحوث ودراسة السوق

ومن الجوانب التي ينبغي أن تحظى باهتمام أكبر خلال الأزمات تشييط عمليات البحوث والتطوير داخل القطاع المصرفي. فالأزمات غالباً ما تغير سلوك العملاء وتخلق احتياجات جديدة لم تكن موجودة سابقاً، وهو ما يفتح المجال أمام تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تتوافق مع طبيعة المرحلة. فعلى سبيل المثال، ساهمت الأزمات الصحية في تسريع انتشار الخدمات الرقمية والمحافظة الإلكترونية والدفع غير النقدي، بينما دفعت الأزمات الاقتصادية بعض البنوك إلى تطوير منتجات ادخارية وتمويلية أكثر مرونة تتناسب مع انخفاض القدرة الشرائية للعملاء. كما يمكن للأزمات أن تخلق فرصاً للدخول إلى شرائح جديدة من السوق أو تطوير نماذج أعمال أكثر كفاءة. وهنا يأتي دور إدارات البحوث والتطوير في تحليل التغيرات السلوكية والاقتصادية بصورة مستمرة، والاستفادة من البيانات المتاحة لاكتشاف الاتجاهات الجديدة وابتكار حلول

وفي الختام

يمكن القول إن نجاح الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات المصرفية خلال الأزمات يعتمد بدرجة كبيرة على المرونة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات. فالأزمات، رغم ما تفرضه من ضغوط وتحديات، قد تحمل أيضاً فرصاً حقيقية لإعادة بناء العلاقة مع العملاء وتعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات. ومن هنا، فإن القطاع المصرفي بحاجة إلى تبني نهج تسويقي ديناميكي يقوم على فهم التحولات السوقية، والاستثمار في الثقة والتكنولوجيا، والبحث المستمر عن الفرص الجديدة بدلاً من الاكتفاء بإدارة الخسائر وتقليص النفقات. فالمؤسسات التي تستطيع اكتشاف الفرص الكامنة داخل الأزمات هي الأكثر قدرة على تحقيق الاستدامة وتعزيز موقعها التنافسي في المستقبل.

* مدير التسويق وتطوير الأعمال - بنك الأمل للتمويل الأصغر



يطراً تحول جذري على سلوك المستهلك حيث يتخلى العميل عن نموذج المستهلك الرشيد الذي يفاضل بين الخيارات بناء على العائد المادي أو جودة الخدمة ليتحول إلى مستهلك قلق تحركه غريزة البقاء المالي وتسيطر عليه هواجس الأمان.

عندما نتحدث عن التسويق المصري في اليمن اليوم فإننا لا نتحدث عن التسويق التقليدي أو عن حملات إعلانية أو تحليلات نمطية للعلامة التجارية. نحن نتحدث عن معركة وجود ففي ظل الصراعات والحروب

هندسة التسويق المصري في بيئات الاضطراب .. استراتيجيات التكيف وإدارة السمعة (بنك سبأ الإسلامي أنموذجا)

وطني يشعر بمعاناة عملائه.

رؤية مغايرة لإدارة جغرافيا الانتشار
لقد عملنا وفق رؤية مغايرة لإدارة جغرافيا الانتشار خلال الأزمات حيث لم ينصب استثمارنا على التوسع الكمي عبر فتح فروع جديدة في ظل ظروف الحرب المعقدة بل ركزنا على تعزيز صمود فروعنا القائمة وضمان استمراريتها كمراكز طمأنينة لا تغلق أبوابها وبالتوازي مع ذلك عملنا على بناء شراكات استراتيجية مرنة عابرة للقطاعات تتجاوز في مفهومها وحركتها قالب التقليدي للفرع المصرفي الثابت. لقد أعدنا صياغة فلسفة الوصول لتتجه نحو العميل في أماكن تواجهه وتلبية احتياجاته في بيئته المحلية بدلا من المراهنة على قدرته في الوصول إلينا مما عزز من كفاءة شبكة فروعنا وفعاليتها في



عبد الحكيم محمد الفقيه*

أقصى الظروف التشغيلية. ومما لا شك فيه أن السمعة المؤسسية في القطاع المصرفي تتجاوز كونها مجرد هوية بصرية أو علامة تجارية جذابة بل هي الأصل غير الملموس والقاعدة التي ترتكز عليها استدامة المؤسسة حيث يمثل أي اختراق لها تهديدا وجوديا لكيان البنك وفي بيئة تشغيلية مضطربة تتسم بتدفق المعلومات المتسارعة وتنامي الشائعات اعتمادنا في بنك سبأ الإسلامي نموذج الاستجابة الاستباقية القائم على ركيزة الشفافية المطلقة فقد واجهنا التقلبات بانتهاج سياسة المكاشفة عبر نشر تقارير دورية تعكس بوضوح متانة المركز المالي للبنك والتزامه الصارم بالمعايير الرقابية الدولية إيمانا منا بأن قوتنا تكمن في لغة الأرقام الموثقة وأن مواجهة التحديات بصدق هي الصد المنيع قبل تحولها إلى شائعات مضللة كما حرصنا على موامة خطابنا التسويقي مع الواقع الميداني بشكل تام ويتجلى ذلك في مبادراتنا بفتح أبواب فروع البنك لاستقبال طلاب وطالبات الجامعات الحكومية والأهلية حيث لم تكن هذه الزيارات مجرد برامج تدريبية تقنية بل كانت برهانا واقعيًا ودليلا ملموسا على كفاءة البنية التحتية وصمودها في وجه التحديات الراهنة ومثل هذه الخطوات الاستراتيجية تعمل على دحض أي ادعاءات وتساهم في تحويل الجمهور من مجرد مراقبين إلى سفراء يتقنون بجدارة المؤسسة وقدرتها الفائقة على الاستمرار.

لقد فرضت المتغيرات الجيوسياسية في اليمن مسارا لم يكن اختياريًا بأي حال وهو التسارع القسري نحو التحول الرقمي الشامل فلم يعد التسويق الرقمي في بنك سبأ الإسلامي مجرد حضور على منصات التواصل الاجتماعي أو حملات إعلانية ممولة بل ارتقى ليصبح منصة تفاعلية متكاملة تدار وفق أعلى معايير الاحترافية المصرفية.

لقد نجحنا في تحويل التحديات التقنية واللوجستية المعقدة إلى فرص استراتيجية لتعزيز الثقافة المالية الرقمية لدى المجتمع والنتيجة هي ترسيخ اسم بنك سبأ الإسلامي في الوجدان الجمعي كمرادف للعدالة والابتكار المصرفي ليس فقط لتجاوزه الظروف الراهنة بل

ومن واقع الخبرة لاحظت أن تساؤلات العميل في هذه المرحلة تتمحور حول ديمومة الأصول وسهولة الوصول إليها .. هل أرضعتني في أمان .. وهل تملك المؤسسة القدرة على الاستمرار؟ وأمام هذا المشهد المعقد لم تعد الوظيفة التسويقية مجرد أداة لترويج المنتجات أو زيادة الحصة السوقية بل تطورت لتصبح ما أسميه الهندسة النفسية المتكاملة وأرجو في البداية موافقتي على هذه التسمية وغيرها من التسميات والمصطلحات المستحدثة في هذا الموضوع حتى نستطيع أن نفهم بعضنا ونمضي في تأصيل هذا الفكر التسويقي. هذه الهندسة تهدف إلى ردم فجوة غياب الثقة عبر استراتيجيات الاتصال المطمئن مما يعيد صياغة العلاقة بين البنك والعميل من علاقة نفعية عابرة إلى شراكة استراتيجية قائمة على الأمان المتبادل.

تحول جذري في الخطاب التسويقي

كنا ندرك أن جوهر الأزمة لا يكمن في شح السيولة النقدية فحسب رغم كونها تحديا قائما بل يتجاوز ذلك إلى اتساع فجوة الثقة لدى الجمهور وبناء على ذلك تبيننا نهجا استراتيجيا أطلقنا عليه الاتصال المطمئن حيث أحدثنا تحولا جذريا في خطابنا التسويقي بالانتقال من الترويج التقليدي للخدمات المصرفية إلى التركيز المطلق على مبدأ صمود المؤسسة واستمراريتها. لقد جعلنا من بقاء أبواب البنك مفتوحة وجهازية الأنظمة البنكية للعمل تحت أقصى الظروف الرسالة الجوهرية للعملاء مما حول الاستقرار المؤسسي إلى ميزتنا التنافسية الأكثر تأثيرا وفي هذا السياق أطلقنا حملاتنا النوعية (ربع قرن من العمل المؤسسي والخبرة تصنع الفرق) لترسيخ صورة البنك ككيان صلب ومتجذر يمنح الأمان لعملائه في زمن المتغيرات وقد أتت هذه الحملات أكلها بإذن ربها.

في بيئات الاضطراب لا يمكنك استخدام نفس أدوات التسويق التي كنت تستخدمها في زمن السلام لقد أعدنا هيكله المزيج التسويقي التقليدي من الجذور فهمنا ديناميكية المنتج في وقت الأزمات وأصبح لدينا قاعدة بسيطة تتمثل في أن السرعة والوصول أهم من العائد ولذلك قمنا بإعادة تصميم دورة حياة المنتجات المصرفية لتكون أكثر مرونة وتوجهنا بقوة نحو المصرفية الرقمية كحل جذري لمعوقات الحركة والسيولة ولم تكن التحولات الرقمية ترفا بل كانت خط الدفاع الأول لضمان أن يبقى العميل قادرا على التحكم بأمواله حتى لو أغلقت جميع الفروع.

ولم يعد التسعير مجرد معادلة ربحية ترضي المساهمين في خضم الحرب فقد جعلنا منه أداة تضامن اجتماعي وذلك من خلال اعتماد سياسات تسعيرية في الخدمات والعمولات تراعي بشكل مباشر الانكماش الاقتصادي الذي يعيشه المواطن اليمني وكانت النتيجة هي أن صورة البنك لم تعد تقترب من الجشع بل أصبح ينظر إليه ككيان



عملنا في بنك سبأ الإسلامي على إعادة صياغة فلسفة الوصول بالاتجاه نحو العميل وتلبية احتياجاته في بيئته المحلية بدلا من المراهنة على قدرته في الوصول إلينا

حقيقي عبر منصات التواصل تمنح المؤسسة موثوقية تتجاوز بمراحل تأثير الإعلانات المدفوعة.

بهذه الركائز لم يعد تواجدنا الرقمي مجرد واجهة إعلانية بل تحول إلى حصن منيع لحماية السمعة وأداة تسويقية متطورة ومنصة راسخة لبناء الثقة في الوقت الذي تتزعزع فيه الثوابت من حولنا.

المسؤولية الاجتماعية ومردودها التسويقي

وبما يخص المسؤولية الاجتماعية نحن نؤمن أن التسويق الحديث في الأزمات يتصل تماما من الاستعراض بالاحتفالات الفارحة والهدايا التذكارية ويتبنى مفهوم الأثر ولذلك فإننا عندما رعينا العديد من الفعاليات الطلابية والمبادرات الاجتماعية والمؤتمر العلمي الدولي الثاني ووجهنا الدعم للبحث العلمي والتعليم وغيرها من الفعاليات المجتمعية لم تكن نمارس دورا اجتماعيا فقط بل كنا نستثمر في رأس المال وهذا له مردود تسويقي مباشر كون هذا التوجه يخلق درعا مجتمعا يحمي البنك ولقد ثبت لدينا أن الجمهور يحمي تلقائيا المؤسسات التي يرى فيها شريكا في بقائه وتطوره وليس مجرد تاجر.

نحو نموذج يماني للمصرفية المرنة

ونحو نموذج يماني للمصرفية المرنة فإن تجربتنا تقدم نموذجا فريدا لما يمكن تسميته التسويق بالمرونة والخلصة التي أريد أن أتركها لقراء هذا المقال هي أن التسويق في زمن الحرب ليس محاولة للتجميل ووضع طبقة مكياج على مؤسسة متعثرة بل هو جهد علمي وهندسي لضمان استدامة القيمة.

نحن في بنك سبأ الإسلامي تجاوزنا بمراحل حدود تقديم الخدمات المصرفية التقليدية لنضطلع بمهمة أسمى في ظل الأزمات وهي تقديم الطمأنينة كقيمة جوهرية ثابتة.

كما أننا لا نكتفي بإدارة المعاملات بل نسهم بفاعلية في صياغة مستقبل مالي آمن لليمانيين معتمدين في ذلك على إرث راسخ من الثقة المتبادلة ومرونة استثنائية في التكيف مع أعنف التحولات والاضطرابات. وبالتالي فإن هذا التحول من بيع المنتج إلى منح الأمان هو في تقديرنا الجوهر الحقيقي للهندسة التسويقية والاحتراف المصرفي في بيئات الصراع حيث تصبح الاستدامة النفسية والمالية للعميل هي المقياس الأول للنجاح المؤسسي.

*إدارة التسويق - بنك سبأ الإسلامي

بفضل المنهجية العلمية التي اعتمدها في إدارة هذه الأزمات وتحويلها إلى رافعة للتطوير والتحديث المستمر.

استراتيجية متكاملة لتعزيز السمعة

كانت مهمتنا كيف يمكن أن نحول الشاشة إلى حصن ثقة في زمن الاضطرابات المتسارعة لم تعد إدارة السمعة المؤسسية رهينة الوسائل التقليدية كالصحف أو الإعلانات التلفزيونية بل انتقل الثقل الاستراتيجي إلى الفضاء الرقمي حيث تتشكل الانطباعات الأولية وتصاغ الولاءات أو تهدم المؤسسات في ثوان معدودة وبناء على ذلك أدركنا في بنك سبأ الإسلامي أن الحضور الرقمي الفاعل هو بمثابة شريان حياة للمؤسسة فتبيننا استراتيجية متكاملة لتعزيز السمعة الإلكترونية تركز على ثلاثة محاور جوهرية تعيد صياغة العلاقة مع العميل من خلال واجهات رقمية آمنة وموثوقة تضمن استمرارية الخدمة وتدفق المعلومات في بيئة تفتقر إلى اليقين مما جعل من حضورنا الرقمي صمام أمان لسمعة البنك ومحركا لنموه الاستراتيجي من خلال:

أولا: الحضور المؤسسي النوعي كخط دفاع استباقي حيث نأينا بأنفسنا عن الحسابات الصورية وركزنا على تشييد منصات موقفة ورسمية قوية عبر فيسبوك وتويتير ولينكد إن وغيرها لتكون المرجع الحصري والوحيد للمعلومة الموثوقة وبذلك أرسخنا قاعدة مفادها أن أي معلومة خارج قنواتنا الرسمية هي محض شائعة مفتقرة للمصداقية مع الالتزام بنشر تحديثات فورية حول استمرارية الخدمات مما خلق مسارا مباشرا وأمانا لتواصل العميل مع البنك.

ثانيا: الرصد المستمر والاستجابة الذكية حيث شكلنا فريقا متخصصا لمراقبة السمعة الرقمية على مدار الساعة لا تقتصر مهامه على رصد الإشاعات بل تمتد لتعقب الإشارات السلبية ومعالجة الاستفسارات الغامضة بدقة عالية متبعين قاعدة ذهبية تقضي بتقديم رد علني يجسد الاهتمام يتبعه حل جذري يثبت الكفاءة إيماننا منا بأن أصغر الشكاوى تتطلب احتواء كاملا لمنع تحولها إلى أزمات سمعة عابرة للحدود.

ثالثا: تمكين العملاء كسفراء رقميين انطلاقا من قناعتنا بأن أقوى الحملات التسويقية هي التي يقودها العميل بصدق فقد صممنا تجارب رقمية ثرية قابلة للمشاركة مع تقديم محفزات معنوية تشجع العملاء على نقل قصص نجاحهم وأقربا حيث إن شهادة عميل



محمد مئاش*

66 خلال السنوات الأخيرة، لم يكن التغيير في القطاع المالي مجرد تطوير في الأدوات أو القنوات، بل تحول أعمق في طريقة عمل السوق نفسه.

التسويق المصرفي في سوق لم يعد يشبه الماضي

لم يتغير "دور التسويق" بقدر ما تغيرت طبيعته داخل المؤسسة المصرفية نفسها. فالتسويق لم يعد وظيفة تكميلية تقاس بقدرتها على تنفيذ الحملات أو زيادة الانتشار أو الترويج لخدمات جاهزة، لأن أي فجوة في الخدمة، أو بطء في الإجراءات، أو ضعف في التجربة الرقمية، يتحول مباشرة إلى "فشل تسويقي"، حتى لو كانت الحملات قوية. لأن العميل لا يميز موطن الخلل، بل يختبر المؤسسة كوحدة واحدة متكاملة تنتهي برضاه أو عدم رضاه.

ولذلك أصبح التسويق اليوم أقرب إلى وظيفة تحليلية استراتيجية، لا تنفيذية فقط؛ فهو يقرأ السوق، ويترجم سلوك العميل، ويعيد صياغة احتياجاته إلى لغة يمكن للمؤسسة أن تبني عليها منتجات وخدمات. ولهذا لم يعد السؤال: كيف نسوق بشكل أفضل؟ بل أصبح: كيف نبني مؤسسة تفهم العميل ويتق بها العميل من أول تجربة؟ وفي المقابل، تحتاج الإدارات العليا إلى إعادة النظر في تقييمها لدور التسويق ومنحه دورا أكبرا وواسعا.

فالتسويق لا يستطيع وحده معالجة فجوة الثقة، لكنه يستطيع أن يكون الجسر الذي يعيد ربط البنك بالسوق عندما تكامل معه الإدارة والخدمة والتقنية.

* مدير تسويق وتطوير أعمال

ولأن السوق لا يتغير بهدوء بل يعيد ترتيب قواعده فجأة، ثم يطلب من الجميع التكيف. فإن العميل اليوم لم يعد ينظر إلى المؤسسة المالية من زاوية حجمها أو تاريخها، بل من زاوية واحدة تقريبا وهي مدى سهولة التعامل معها، وسرعة استجابتها، وقدرتها على أن تكون جزءا من حياته اليومية بدون تعقيد.

في هذا السياق، لم يكن صعود المحافظ الإلكترونية، وشبكات التحويل، وبعض شركات الصرافة مجرد منافسة جديدة، بل نتيجة مباشرة لتغير مفهوم الثقة التي لم تعد تمنح تلقائيا للمؤسسة الأكبر أو الأقدم، بل للجهة الأقرب، والأسرع، والأكثر حضورا في لحظة احتياج العميل.

ومع ذلك، فإن هذا التحول لا يلغي الدور التنموي العميق للبنوك، التي ما زالت تمثل العمود الفقري للنظام المالي، بحكم خدمات لا يمكن استبدالها أو نقلها بالكامل خارج القطاع المصرفي مثل الاعتمادات المستندية، وخطابات الضمان، والتحويلات الدولية (سويفت)، وتمويل الأنشطة التجارية والاستثمارية المتنوعة.

وهنا تتضح الحقيقة الأهم: وهي أن الواقع الحالي أقرب إلى "ندخل نماذج مختلفة تسعى لفهم العميل والسوق" أكثر من كونه صراعا مباشرا بين أطراف متنافسة.

وهنا يبرز التساؤل المهم: هل تغير دور التسويق؟

قراءة تحليلية في التحديات والفرص



يوسف سعد*

في ظل البيئة الاقتصادية المضطربة التي تعيشها اليمن، يواجه القطاع المصرفي تحديات مركبة تمس جوهر العمل المالي: الثقة، السيولة، والاستقرار النقدي. هنا، لم يعد التسويق المصرفي مجرد أداة ترويجية للمنتجات، بل تحول إلى استراتيجية بقاء تهدف إلى إعادة بناء الثقة، وتعزيز الولاء، وإعادة تعريف «القيمة المصرفية» بما يتواءم مع واقع الأزمات، وفي هذه القراءة نحاول استعراض أبرز فرص وملامح التحول في الاستراتيجيات التسويقية للمصارف اليمنية بهدف مواجهة وتجاوز التعقيد والتحديات الماثلة.

واقع تشغيلي وتسويقي استثنائي

من خلال النظر إلى السياق العام للقطاع المصرفي في اليمن خلال السنوات الأخيرة نتجلى لنا حقيقة تأثر الأداء المصرفي في اليمن بجملة من العوامل التي فرضت واقعا تشغيليا وتسويقيا استثنائيا، أبرزها:

- الانقسام النقدي: وما ترتب عليه من تباين في السياسات المالية واختلاف قيم العملة وأزمة الثقة حيث تراجع مستويات ثقة الجمهور في المؤسسات المالية نتيجة قيود السحب وضعف الاستقرار.

- التضخم والاقتصاد غير الرسمي وهذا يعني اتساع نطاق التعاملات خارج القطاع المصرفي، مما يتطلب نماذج مرنة وغير تقليدية لاستقطاب العملاء.

- تحولات سلوك العملاء في أوقات الأزمات حيث انعكس سلوكيات العملاء خلال الأزمات توجهات مختلفة عن الفترات المستقرة، وتغير الأولويات ويصبح التركيز على حماية الأموال بدل زيادة الأرباح وتفضيل السيولة وسهولة الوصول على المنتجات طويلة الأجل والودائع والأدخار والميل نحو الخدمات البسيطة والواضحة، ومن هنا برز الدور الكبير للمحافظ الإلكترونية وزاد انتشارها وبناء على ذلك، أصبحت الرسائل التسويقية التقليدية أقل تأثيرا، ما يستدعي إعادة صياغة الخطاب التسويقي.

ركائز استراتيجية للتسويق المصرفي

للتغلب على تحديات البيئة اليمنية، يجب أن تستند الاستراتيجية التسويقية إلى الركائز التالية:

- بناء الثقة المؤسسية: الثقة هي العملة الأعلى في الأزمات حيث تمثل الثقة حجر الأساس في العلاقة بين العميل والمؤسسة المصرفية، ويتطلب بناؤها: تبني مبدأ الشفافية في التواصل وعبر منصات البنوك والشركات المالية في السوشيال ميديا وتوضيح السياسات

والإجراءات المالية بشكل مبسط وتقديم ضمانات واقعية مدعومة بالمصادقة لتعزيز صورة الاستقرار المؤسسي وجعل المحتوى المقدم قريب من المجتمع واهتماماته واحتياجاته.

- التسويق المرتكز على القيمة: ينبغي الانتقال من الترويج للخدمات إلى إبراز القيمة الفعلية التي تقدمها، مثل: أمان المعاملات المالية وسهولة الوصول إلى الأموال والسيولة وموثوقية خدمات التحويل المتوفرة.

- تطوير منتجات مرنة وتحول رقمي متسارع: تفرض الأزمات ضرورة إعادة تصميم المنتجات المصرفية لتكون أكثر توافقا مع احتياجات السوق، ومن ذلك: تقديم تسهيلات سحب وإيداع مرنة، تطوير حلول تمويل صغيرة موجهة للجمهور.

- تسريع التحول الرقمي: رغم التحديات التقنية، يظل التحول الرقمي عنصرا حاسما في تحسين تجربة العملاء، من خلال، التطبيقات المصرفية، خدمات التحويل وإدارة الحسابات عبر الجوال، وتطوير أنظمة الإشعارات الفورية، وتوفير قنوات الدعم الرقمي التفاعلية المدعومة بتقنيات الذكاء الصناعي.

- رفع الوعي المالي: يسهم الوعي المالي في تقليل الفجوة بين البنك والعميل ويشمل ذلك التوعية بمخاطر الاحتيال الرقمي، وكيفية إدارة الأموال في ظل التضخم، مما يعزز صورة البنك كـ «مستشار مالي» وليس مجرد «خزينة» كما يسهم التسويق عبر المحتوى التوعوي في رفع مستوى الوعي المالي في ردم الفجوة بين البنك والعميل، يشمل ذلك التوعية بمخاطر الاحتيال الرقمي، وكيفية إدارة الأموال في ظل التضخم، مما يعزز صورة البنك كـ «مستشار مالي» وليس مجرد «خزينة».

- المسؤولية الاجتماعية: تلعب العلاقات دورا محوريا، ما يستدعي، دعم المبادرات المجتمعية واعتماد خطاب تواصلية وقريب من الجمهور،

وكذا إبراز المسؤولية الاجتماعية للبنوك والمؤسسات المالية.

- إدارة السمعة المؤسسية: تكتسب إدارة السمعة أهمية متزايدة في ظل الأزمات، ويتطلب ذلك الرصد المستمر لآراء الجمهور، والاستجابة السريعة للأزمات.

فرص استراتيجية يمكن استثمارها

في المقابل، تبرز فرص يمكن استثمارها، منها: الطلب المتزايد على الحلول المالية الآمنة وإمكانية التوسع في الخدمات الرقمية ما يسمح بإمكانية بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء. وفي ظل الأزمات، يتحول التسويق المصرفي من وظيفة ترويجية إلى أداة استراتيجية لإدارة الثقة وتعزيز الاستدامة ولذلك فإن المؤسسات المصرفية التي تنجح في تبني استراتيجيات مرنة، قائمة على فهم عميق لاحتياجات العملاء، وقادرة على تقديم قيمة حقيقية، ستكون الأقدر على الصمود والتوسع في بيئة شديدة التعقيد كالسوق اليمني.

خلاصة القول:

في بيئة شديدة التعقيد كاليمن، لم يعد التسويق وظيفية ثانوية، بل أصبح المحرك الأساسي لإدارة العلاقة بين المؤسسات المالية وجمهورها وبالتالي فإن المؤسسات التي ستنجح هي تلك التي تستبدل «الوعود البراقة» بـ «القيمة الحقيقية»، وتبني المرونة الرقمية والشفافية كمنهج عمل، مما يضمن لها ليس فقط الاستمرار، بل الريادة في مرحلة ما بعد الأزمة.

*خبير تسويق رقمي



الثبات التسويقي والوجود القوي للعلامة التجارية في أوقات الشدة هو صمام الأمان الحقيقي الذي يحمي كيان المؤسسات المالية



محمد الوزير*

التسويق في زمن الأزمات .. استراتيجية بقاء «لا رفاهية اختيار»

دروس من التاريخ الاقتصادي المعاصر

بالرجوع إلى التاريخ المعاصر، يمكننا تلخيص بعض من أبرز الأزمات التي عصفت بالتجارة العالمية، وكيف شكل التسويق فارقا في مصير الشركات:

- وباء الإنفلونزا الإسبانية (1918): كان الحظ حليف المنشآت التي استمرت في نشاطها التسويقي، حيث حققت فرصا في البقاء والاستمرار أكبر بكثير من تلك التي فضلت الانكفاء والتوقف.
- الكساد الكبير (1929 - 1939): خلال أطول ركود اقتصادي في القرن العشرين، قاومت شركات عديدة الأزمات عبر استراتيجيات تسويقية مرنة، وركزت على إبراز علامتها التجارية؛ مما كتب لها النجاح بل وحقق لها نموا ملموسا.

يجب أن ندرك جميعا أن التسويق ليس مجرد حملة عابرة أو رد فعل لحظي، بل هو عملية مستمرة ومنظومة متكاملة من الأنشطة التي لا تتقيد بزمان أو مكان، ولا تحني أمام الظروف مهما بلغت قسوتها. كما إن الاستمرار في العملية التسويقية هو في جوهره «إعلان استمرار للنشاط التجاري ذاته؛ فالتسويق هو القلب النابض الذي يضخ الحياة في جسد الكيان المؤسسي ليساعده على البقاء، خاصة في المنعطفات والأزمات الاقتصادية الصعبة.

الابتكار والتطوير في المنتجات والخدمات، استراتيجية حتمية يجب أن تنتهجها المؤسسات المالية في فترات الأزمات والركود الاقتصادي

السوق عبر خلق رغبة متجددة وحافز قوي لدى العملاء للتفاعل مع التجربة الجديدة. هذا التجدد الاستراتيجي لا يقتصر على خلق ميزة تنافسية جديدة فحسب، بل يعمل كأداة لاختراق السوق عبر تحفيز الطلب، لتتحول الأزمة من عائق للنمو إلى منصة مثالية لإعادة التموضع والتميز.

(4) صياغة الرسالة التسويقية

(توجيه الخطاب نحو الحلول الذكية والجودة)

تكتسب الرسالة التسويقية أهمية مضاعفة خلال الأزمات؛ حيث يجب أن تتجاوز الخطاب البيعي التقليدي لتتحول إلى محفز حقيقي يدفع العملاء لاتخاذ قرار شراء المنتج أو استخدام الخدمة. تتطلب هذه الاستراتيجية صياغة رسائل مركزة تسلط الضوء بشكل أساسي على معايير الجودة العالية وتقديم الحلول الذكية والمبتكرة. يجب أن تبرز الرسالة بوضوح كيف يمكن للمنتج أو الخدمة أن توفر المال والجهد على العميل في ظل الظروف الصعبة، مما يجعل الإنفاق بمثابة استثمار ذكي ومبرر يلبى احتياجات العميل الفعلية ويسند قدرته الشرائية.

وخير مثال على نجاح هذه الاستراتيجية هو النموذج الذي قدمته المحافظ الإلكترونية في اليمن؛ إذ ولدت هذه الخدمات من رحم الأزمة وظروفها المعقدة، واستطاعت صياغة رسالة تسويقية ذكية ومؤثرة شكلت المحرك الأساسي لنجاحها وانتشارها. لقد تمكنت هذه المحافظ من تقديم نفسها كحل مباشر وعملي للعديد من المشكلات المالية اليومية التي تواجه المواطن، عبر تسهيل سبل الدفع الرقمي الآمن، وترسيخ مكانتها في ذهن العميل كـ «رفيق مالي» موثوق لا غنى عنه في أوقات الشدة والاضطراب الاقتصادي.

(5) استراتيجية التحول الرقمي (التسويق الرقمي كأداة لاختراق السوق وتوجيه رغبات العملاء)

يمثل التحول الرقمي أحد المرتكزات الاستراتيجية الأكثر حيوية في فترات الأزمات والاضطراب الاقتصادي؛ فمع الطفرة التكنولوجية المتسارعة، تحولت الأجهزة الذكية إلى القناة التفاعلية الأولى للمستهلكين، مما منح آليات التسويق الرقمي قدرة فائقة على قيادة سلوك المستهلك، وإعادة صياغة تفضيلاته نحو خدمات أو منتجات معينة. وتكمن الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية في كفاءة الاستهداف المبني على البيانات الدقيقة؛ حيث تتيح الأدوات الرقمية فرصة فريدة لتقسيم وتحديد الشرائح المستهدفة بدقة متناهية وفقاً للمؤشرات الديموغرافية، والتوزيع الجغرافي، والأنماط السلوكية. هذا الوصول الفوري يضمن سرعة نفاذ الرسالة التسويقية ووضوحها، مما يمنح المنشآت القدرة على دفع عجلة المبيعات، تعزيز الانتشار، وتأمين حصة سوقية مستدامة في أوقات الأزمات، بأقل التكاليف وأعلى معدلات العائد على الاستثمار.

الرؤية الاستراتيجية في الثبات التسويقي (كصمام أمان)

التاريخ الاقتصادي للأزمات لا يرحم المترددين، وإن مواجهة الأزمات الاقتصادية بنجاح ليست ضرباً من الحظ؛ بل هي نتاج هندسة لاستراتيجيات إدارية وتسويقية مرنة ومدروسة. فالشركات التي تتبنى التحول الرقمي، وتطور منتجاتها وخدماتها لتلبي الاحتياجات المستجدة، وتصيغ رسائلها لتكون شريكة حقيقية للعميل، هي التي تضمن استدامة أعمالها وحصتها السوقية.

الأزمة ستنتهي حتماً، لكن الثبات التسويقي والوجود القوي للعلامة التجارية في أوقات الشدة هو صمام الأمان الحقيقي الذي يحمي كيان المنشأة، وهو ما سيبنى الفارق التنافسي المستدام، ويضمن لها قيادة السوق وصناعة المستقبل؛ فبينما تقتلع العواصف العابرين، تبرهن الأزمات على صمود من يمتلك الجذور.

*مدير تطوير الأعمال - محفظة جوالي

- أزمة الطاقة (1973): في هذه الأزمة التي استمرت قرابة عام ونصف، خرجت شركات السيارات أكثر قوة وحضوراً لأنها لم تتوقف عن النشاط التسويقي، بل إن بعضها ضاعفت ميزانياتها التسويقية متحدياً الركود، ورفضت سياسة تقليص النفقات في هذا الجانب الحيوي.

- جائحة كورونا: كانت آخر الأزمات الكبرى التي شهدنا فيها تبايناً حاداً؛ حيث ازدهرت شركات وانهارت أخرى بناء على سرعة استجابتها التسويقية.

بناء على هذه الشواهد التاريخية، نحاول في هذا المقال تلخيص أهم الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن للشركات تبنيها لمواجهة الأزمات الاقتصادية وضمان استدامتها.

الأزمات الاقتصادية والظروف العصيبة التي قد تعصف بالأنشطة التجارية ليست قدراً مستداماً، بل هي سحابة عابرة وتحديات مرحلية تتطلب من القائمين على هذه المنشآت إيماناً راسخاً بأن «الأزمة إلى زوال». فالثابت الوحيد في عالم المال والأعمال هو التغيير، والرهان الحقيقي يكمن في القدرة على التكيف والاستمرارية بدلاً من الانكفاء والانتظار.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية استمرارية النشاط التسويقي كشرية حياة لا ينبغي قطعه مهما بلغت حدة الضغوط المالية؛ إذ تظل مقولة رائد الأعمال الشهير «هنري فورد» هي القاعدة الذهبية في أوقات الشدة والرخاء: «عندما تكون الأوقات جيدة عليك أن تعلن، وعندما تكون الأوقات سيئة يجب عليك أن تعلن».

هندسة البقاء

(استراتيجيات التسويق المرنة في مواجهة الأزمات الاقتصادية)

العبور الآمن من نفق الأزمات الاقتصادية لا يتحقق بالصدفة، بل هو نتاج تبني استراتيجيات تسويقية تتسم بالذكاء والمرونة؛ وفيما يلي، نستعرض أبرز المسارات الاستراتيجية التي تضمن للشركات ليس فقط الصمود، بل تحويل الأزمة إلى فرصة لإعادة التموضع والسيطرة:

1) الاستمرار في الإعلان والتسويق (حتمية الحضور)

هذه الاستراتيجية تعد الأهم على الإطلاق؛ فإن وقف الإعلان والانكفاء وقت الأزمات هو بمثابة انسحاب طوعي من ذاكرة العملاء. والاستمرار في الإعلان والتسويق يبعث برسالة طمأنينة للعملاء وللشركة على حد سواء؛ حيث يسمح للعلامة التجارية بأخذ مساحة إعلانية تركها المنافسون، مما يضمن البقاء كخيار أول خلال الأزمة وخيار دائم بعد انتهاء الأزمة. وبالتالي فإن الإعلان ضرورة مستمرة وليس رفاهية؛ فهو يبني العلامة التجارية في الرخاء، ويحميها في الأزمات.

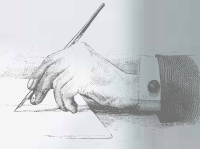
2) تطوير خدمة العملاء (البقاء قريباً من العميل في مواجهة الأزمة)

في أوقات الأزمات، يحتاج العميل إلى أكثر من مجرد منتج أو خدمة مقدمة له؛ إنه يبحث عن الأمان والاهتمام. وتعد خدمة العملاء خط الدفاع الأول للحفاظ على المكتسبات؛ حيث يجب على المنشأة تكثيف قنوات التواصل والاتصال، والإنصات الدائم والمتفهم لمخاوف العملاء، وتقديم التطمينات اللازمة والدعم السريع والمرن للعميل. إن البقاء قريباً من العميل في هذه الأزمات والظروف الصعبة يبني رابطاً عاطفياً يتجاوز علاقة البيع والشراء ليتحول إلى ولاء مطلق مستدام. وذلك ما يؤكد عليه لوري ماكتوش بقوله: «إذا لم تهتم بعملائك، فإن منافسك سيفعلون ذلك بكل سرور».

3) هندسة الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات (إعادة صياغة

القيمة لمواكبة متغيرات السوق)

لم يعد الابتكار والتطوير في المنتجات والخدمات مجرد خيار تجميلي، بل هو استراتيجية حتمية في فترات الأزمات والركود الاقتصادي؛ إذ تصاب الأسواق التقليدية بحالة من الركود والجمود الاستهلاكي. إن طرح منتجات أو خدمات مطورة، تتلاءم مع القدرة الشرائية الحالية للسوق، يساهم في إعادة تشكيل وتقديم حلول ومنتجات حقيقية تلبي احتياجات العملاء. كما أن ابتكار منتج جديد يمنح منظومة الاستراتيجيات التسويقية أداة قوية للظهور بأفكار وحلول طازجة تحفز العملاء على تجربتها، وتكسر حالة الركود السائدة في



لتجربة العميل، تخضع لإعادة تشكيل جذرية تقودها تقنيات الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي والأتمتة والبيانات الضخمة. وفي ظل هذا التحول الحتمي الذي يطرق أبواب القطاع المصرفي يستعرض هذا المقال ملامح المستقبل الذي ينتظر هذا القطاع الحيوي، وكيف يمكن للقطاع المصرفي اليمني، رغم التحديات، أن يستعد لهذا التحول ويستثمر فرصه.

يشهد عالم اليوم تحولاً متسارعاً نحو الرقمنة، ولم يكن القطاع المصرفي بمنأى عن هذه الموجة الجارفة. فمع التوسع الهائل للبنوك الرقمية والخدمات المالية عبر الإنترنت الذي أعاد تعريف أنماط تفاعل العملاء، تقف مراكز الاتصال المصرفية اليوم عند مفترق طرق تاريخي ولم تعد هذه المراكز مجرد نقاط استقبال للمكالمات، بل باتت منصات حيوية

مستقبل مراكز الاتصال في عصر البنوك الرقمية والذكاء الاصطناعي



محمد السخيمي*

التحول الرقمي في
مراكز الاتصال تحديث
تقني، وإعادة تعريف للعلاقة
بين البنك والعميل من علاقة
خدمية تفاعلية إلى شراكة
استباقية ذكية

الاتجاهات العالمية الرئيسية الجديدة للعمل في مراكز الاتصال

فهم الاتجاهات العالمية هو الخطوة الأولى نحو التخطيط الاستراتيجي السليم وفي هذا السياق تبرز اليوم سبعة اتجاهات رئيسية تشكل مستقبل مراكز خدمة العملاء في البنوك:

1. هيمنة المساعدين الافتراضيين والروبوتات الذكية: تتجه البنوك عالمياً نحو الاعتماد المكثف على المساعدات الافتراضية النصية والصوتية (Chatbots & Voicebots) لمعالجة الاستفسارات الروتينية والمتكررة، مثل الاستعلام عن الرصيد، وتفاصيل المعاملات ومواعيد سداد الفواتير. مما يتيح استجابة فورية على مدار الساعة، ويخفف الضغط على الموظفين البشريين، ويمكنهم من النضج للمهام الأكثر تعقيداً التي تتطلب تحليلاً وحكماً إنسانياً.

2. التجربة الموحدة عبر القنوات المتعددة (Omnichannel): لم يعد العميل الحديث يرى البنك كقنوات منفصلة (فرع، هاتف، تطبيق، موقع إلكتروني)، بل ككيان واحد ولذلك، أصبح توفير تجربة سلسة ومتراصلة عبر جميع نقاط التماس أمراً ضرورياً ويجب أن يتمكن العميل من بدء محادثة على تطبيق البنك، ثم إكمالها



أصبح الامتثال الصارم للتشريعات المحلية والدولية (مثل GDPR) لحماية بيانات العملاء مطلباً أساسياً لا يمكن التهاون فيه

البنوك التي ستستثمر بحكمة في التكنولوجيا، وتؤهل كوادرها للمستقبل ستكون قادرة على المنافسة ليس فقط محلياً، بل وإقليمياً

حديثاً تزيد من كفاءتها وقدرتها التنافسية.

- خفض التكاليف التشغيلية: تساهم الأتمتة في معالجة حجم أكبر من الاستفسارات بعدد أقل من الموظفين، مما يقلل التكاليف على المدى الطويل ويحسن من ربحية البنك.
- تحسين تجربة العميل وزيادة الولاء: تقديم خدمة سريعة ودقيقة ومتوفرة على مدار الساعة يعزز رضا العملاء ويقوي ارتباطهم بالبنك، وهو أصل لا يقدر بثمن في سوق تنافسي.
- ابتكار خدمات مالية جديدة: تتيح البيانات التي يتم جمعها وتحليلها فرصة لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة ومخصصة تلبي احتياجات شرائح مختلفة من المجتمع.

خارطة طريق للمستقبل وتوصيات للبنوك اليمنية

للاستعداد لهذا المستقبل، لابد من التحرك وفق رؤية استراتيجية واضحة. ونقدم هنا مجموعة من التوصيات العملية:

1. وضع استراتيجية تحول رقمي متدرجة: يجب على كل بنك تقييم وضعه الحالي، وتحديد المجالات ذات الأولوية للأتمتة، ووضع خطة تنفيذ مرحلية تتناسب مع ميزانيته وقدراته الفنية، مع البدء بمشاريع تجريبية صغيرة.
2. اختيار الشركاء التقنيين المناسبين: البحث عن شركات تكنولوجيا موثوقة تقدم حلولاً قابلة للتخصيص وتدعم اللغة العربية واللهجات المحلية بفعالية.
3. الاستثمار في رأس المال البشري: يجب أن تركز برامج التدريب ليس فقط على المهارات التقنية، بل على المهارات الناعمة مثل حل المشكلات المعقدة، والتعاطف مع العملاء، وإدارة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والموظف البشري.
4. إعطاء الأولوية لأمن البيانات والامتثال: بناء أنظمة أمن سيبراني قوية، وتطبيق سياسات خصوصية صارمة، ومراجعة دورية للالتزام باللوائح التي يصدرها البنك المركزي اليمني والجهات الرقابية الأخرى.
5. جعل تجربة المستخدم هي المحور: قبل إطلاق أي نظام جديد، يجب إشراك عينات من العملاء في تجربته، وجمع ملاحظاتهم، وقياس رضاهم بشكل مستمر لتحسين الخدمة.
6. الموازنة بين الأتمتة والتفاعل البشري: تحديد واضح للحالات التي تتطلب تدخلاً بشرياً إلزامياً (مثل الشكاوى الكبيرة، الاستشارات المالية المعقدة)، وضمان وجود مسار سهل وواضح للعميل للوصول إلى موظف بشري عند الحاجة.

الخاتمة: من مركز استجابة إلى شريك مالي ذكي

لم تعد مراكز الاتصال في القطاع المصرفي مجرد وحدات لخفض التكاليف أو الرد على الشكاوى، بل هي على وشك أن تصبح العقل المفكر لتجربة العميل والقلب النابض للابتكار. كما أن الذكاء الاصطناعي والأتمتة ليسا أدوات لإلغاء الوظائف، بل لإعادة تعريفها، وتحويل دور موظف مركز الاتصال من مجيب آلي إلى مستشار مالي ومحلل للمشكلات. وبالتالي فإن البنوك التي ستدرك هذا التحول مبكراً، وتستثمر بحكمة في التكنولوجيا، وتضع العميل في صميم استراتيجيتها، وتؤهل كوادرها للمستقبل، هي التي ستضمن لنفسها موقفاً ريادياً في المشهد المصرفي القادم، وستكون قادرة على المنافسة ليس فقط محلياً، بل وإقليمياً.

* رئيس مركز الاتصال وشكاوى العملاء - كاك بنك

عبر مكالمات هاتفية دون الحاجة إلى إعادة شرح طلبه، مما يعزز رضاه ويمنحه شعوراً بالتقدير.

3. التحليل الضوري للمكالمات والمراقبة الذكية: تتيح تقنيات الذكاء الاصطناعي اليوم تحليل مشاعر العميل (Sentiment Analysis) ونبرة صوته في الزمن الحقيقي أثناء المكالمات، مما يمكن النظام من تقييم جودة الخدمة بشكل فوري، وتحديد المكالمات التي قد تتصاعد إلى شكوى، وتنبه المشرف للتدخل عند الحاجة. كما يمكن لهذه الأنظمة التنبؤ بنوع الاستفسار القادم بناءً على سجل العميل وتاريخ تفاعلاته.

4. أتمتة العمليات الإدارية الخلفية (Back-office Automation): يمتد تأثير الأتمتة إلى ما هو أبعد من التفاعل المباشر مع العميل، ليشمل المهام التي تجري خلف الكواليس حيث أصبح بالإمكان أتمتة عمليات مثل توثيق ملخصات المكالمات، وتقريرها نصياً، والتحقق من هوية العميل، وتقييم المخاطر الأولية، وإصدار الموافقات الروتينية. وهذا التحول لا يقلل الأخطاء البشرية ويسرع الإجراءات فحسب، بل يحرق الموظفين للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة.

5. تعزيز الأمن والخصوصية والامتثال التنظيمي: مع تزايد الاعتماد على البيانات، ترتفع المخاطر المتعلقة بأمنها وخصوصيتها. لذا، أصبح الامتثال الصارم للتشريعات المحلية والدولية (مثل GDPR) لحماية بيانات العملاء مطلباً أساسياً لا يمكن التهاون فيه. يجب على البنوك ضمان شفافية عمل نماذج الذكاء الاصطناعي وتأمين قنواتها ضد أي اختراقات محتملة.

6. مراكز الاتصال السحابية ونماذج العمل عن بعد: أتاحت البنية التحتية السحابية (Cloud Computing) مرونة غير مسبوقة، حيث يمكن إدارة مراكز الاتصال من أي مكان في العالم دون الحاجة إلى تجميع الموظفين في موقع مادي واحد. وهذا النموذج يقلل التكاليف التشغيلية بشكل كبير، ويتيح للبنوك الوصول إلى كفاءات ومواهب من مناطق جغرافية متنوعة، وهو ما يمثل فرصة قيمة في سياق اليمن.

7. الخدمات الاستباقية والتنبؤية: بدلاً من مجرد الرد على استفسارات العملاء، تنتقل البنوك الرائدة إلى مرحلة تقديم خدمات استباقية. عبر استخدام التحليلات التنبؤية، حيث يمكن للبنك إرسال تنبيهات للعميل قبل وقوع مشكلة (كتنكيره بموعد سداد قرض لتجنب الغرامات)، أو عرض منتج تمويلي يتناسب مع سلوكه المالي، أو تحذيره من تغيرات في السوق قد تؤثر على استثماراته.

وبالنظر إلى ما تقدم فإن «التحول الرقمي في مراكز الاتصال ليس مجرد تحديث تقني، بل هو إعادة تعريف العلاقة بين البنك والعميل، من علاقة خدمية تفاعلية إلى شراكة استباقية ذكية.»

التحديات الماثلة والفرص الممكنة في السياق اليمني

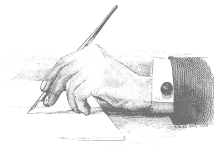
لا يمكن إغفال أن تبني هذه التقنيات المتقدمة يطرح تحديات كبيرة، لكن في قلب كل تحدٍ تكمن فرصة.

أبرز التحديات المتوقعة

- التكلفة الاستثمارية الأولية: تتطلب أنظمة الذكاء الاصطناعي والأتمتة استثمارات ضخمة في البنية التحتية والتراخيص، وهو ما قد يشكل عبئاً على بعض البنوك في ظل الظروف الراهنة.
- مقاومة التغيير: قد يخشى الموظفون من أن التكنولوجيا ستحل محلهم، مما يستدعي وجود خطط واضحة لإعادة تأهيلهم وتدريبهم على أدوار جديدة تركز على الإشراف والتعامل مع الحالات المعقدة.
- تحديات البنية التحتية: يعتمد الكثير من هذه التقنيات على استقرار شبكات الإنترنت والكهرباء، وهو ما يمثل تحدياً قائماً في اليمن.
- الحفاظ على «اللمسة الإنسانية»: الإفراط في الأتمتة قد يؤدي إلى تجربة عميل جافة وغير شخصية، مما قد يضر بولاء العملاء، خاصة في ثقافة تقدر العلاقات الشخصية.
- التنوع اللغوي والثقافي: تتطلب نماذج الذكاء الاصطناعي تدريباً دقيقاً لتفهم اللهجات المحلية المتعددة في الدولة والفروق الثقافية الدقيقة، لضمان تقديم خدمة فعالة.

الفرص الواعدة للقطاع المصرفي اليمني

• تحقيق فترات نموية: يمكن للبنوك، من خلال تبني الذكاء الاصطناعي، تجاوز مراحل تطوير تقليدية والوصول مباشرة إلى نماذج عمل



استراتيجية (فوكا-VUCA) وتصور تطبيقها في اليمن: الرقمنة والشمول المالي كدرع لمواجهة التقلبات المصرفية المعقدة



لم يولد مصطلح VUCA في أروقة كليات إدارة الأعمال الفارحة، بل نبتت جذوره وسط ضجيج التخطيط العسكري في الكلية الحربية للجيش الأمريكي (U.S. Army War College) عام 1987، صاغ هذا المفهوم كل من «هيربرت باربر» و«جيمس جريفيين» لوصف البيئة الاستراتيجية المعقدة التي أعقبت انهيار الحرب الباردة؛ حيث انتقل العالم من توازن القوى الثنائي المستقر نسبياً إلى حالة من التشرذم والاضطراب الجيوسياسي. كان الهدف من هذا النموذج هو إعداد القادة العسكريين لمسرح عملياتي لا يمكن التنبؤ بمتغيراته، حيث تغيب الخطوط الأمامية الواضحة وتداخل الأهداف السياسية بالعسكرية.

أسامة محمد الشوكي- بنك التضامن- فرع شارع هائل

التجارية والمالية، مؤكداً أن النجاح في القرن الجديد يتطلب «رشاقة» قادرة على مواجهة التقلب والغموض. تكمن المفارقة الصارخة في أن هذا التاريخ العسكري الطويل يجد تجسيده الأتم اليوم في القطاع المصرفي اليمني، فبينما كانت الكلية الحربية الأمريكية تدرس «الفوكا» كسيناريوهات ومتغيرات متسارعة محتمله، نرى

ومع مطلع القرن الحادي والعشرين، وتحديدًا بعد أحداث 11 سبتمبر 2001، انتقل المصطلح من «خندق» التخطيط العسكري إلى «غرف عمليات» الشركات التجارية الكبرى، وقد لعب معهد المستقبل (ITTF)، وتحديدًا الباحث «بوب جوهانسن» (Bob Johansen)، دوراً محورياً في عام 2007 عندما أعاد صياغة «الفوكا» كأداة للقيادة الاستراتيجية في قطاع الأعمال

الشمول المالي هو الأداة الوحيدة لدمج الفئات المهمشة والقطاع غير الرسمي في الاقتصاد الرسمي وفي ظل «الفوكا»، يمثل هذا الدمج صمام أمان

أو «لحظية». هذا التحول من «الإدارة بالالتزام» إلى «الإدارة بالاستجابة» هو ما يجعل من الفوكا واقعا معاشا؛ فالمصرفي هنا لا يدير حسابات وأرقامًا فقط، بل يدير صدمات اقتصادية، وتقلبات نقدية حادة، وضغوطا اجتماعية ناتجة عن بيئة هشة، مما يجعل من مهارات العمل تحت مظلة الفوكا شرطا أساسيا للبقاء المهني والمؤسسي أي أننا في القطاع المصرفي نمارس الفوكا بشكل غير مباشر بحكم الواقع.

تشريح واقع المشهد المصرفي اليمني من خلال عناصر «الفوكا»
محاولات إسقاط نموذج الفوكا على حالة القطاع المصرفي اليمني تظهر لنا بيئة عمل هي الأكثر تعقيدا وندرة وتفردا على مستوى العالم؛ حيث لا تعمل هذه العناصر بشكل منفصل، بل تتشابك لتخلق «عاصفة كاملة» من التحديات التشغيلية.

أولا: التقلب (Volatility) - «إدارة النبض المتسارع للعملة»
يتجسد التقلب في اليمن في أبشع صوره من خلال الانقسام النقدي بسبب انقسام البنك المركزي اليمني ما بين مركزي صنعا ومركزي عدن مما أوجد سعرين مختلفين تماما للعملة الواحدة بين صنعا وعدن، هذا التقلب لا يتبع دورات اقتصادية منطقية، بل يتأثر بلحظات التوتر السياسي والعمليات العسكرية. وبالنسبة للمصرفي اليمني، يعني التقلب أن القيمة الدفترية للأصول والالتزامات قد تتغير بنسب مئوية مزدوجة خلال أيام، مما يجعل «التحوط» (Hedging) التقليدي مستحيلا.

ثانيا: عدم اليقين (Uncertainty) - «العمل في ضبابية مؤسسية»
يمثل عدم اليقين في غياب القدرة على التنبؤ بالقرارات التنظيمية القادمة نتيجة وجود إدارتين للبنك المركزي. لا يمكن للمصرفي التنبؤ بمدى استمرارية القوانين، أو مصير الحسابات البنكية في ظل تجميد الأصول أو تغير السياسات الائتمانية فجأة. هذا «اللا يقين» يضرب جوهر الثقة بين المودع والبنك، ويجعل التخطيط لأي منتج مصرفي طويل الأمد ضربا من الخيال.

ثالثا: التعقيد (Complexity) - «متاهة الامتثال والعمليات»
التعقيد في اليمن ناتج عن تداخل الأنظمة المحلية مع المتطلبات الدولية الصارمة. تجد البنوك اليمنية نفسها مضطرة للعمل في بيئة مصنفة «عالية المخاطر» دوليا، مما يفرض تعقيدات هائلة في الحفاظ على العلاقات مع البنوك المراسلة (Correspondent Banking). يضاف إلى ذلك تعقيد سلاسل التوريد والتحويلات المالية التي تمر عبر مسارات ملتوية لتجاوز العقوبات اللوجستية والمالية المفروضة.

رابعا: الغموض (Ambiguity) - «تفسير المجهول»
يظهر الغموض عندما تنقطع العلاقة التقليدية بين السبب والنتيجة. ففي بلادنا، قد يرتفع سعر الصرف أو يهبط دون مبرر اقتصادي واضح (مثل تغير في الميزان التجاري)، بل نتيجة إشاعات أو «اقتصاد ظل» غير مرئي. هذا الغموض يجعل تفسير بيانات السوق مهمة شبه مستحيلة، ويضع المصرفي في حالة دائمة من «التفسير التخميني» للمواقف الجديدة التي لا تمتلك سوابق تاريخية.

من الدفاع إلى الهجوم (قوة ال OODA Loop)
إذا كانت «الفوكا» هي الوصف الدقيق لحالة الفوضى والاضطراب، فإن دورة OODA Loop هي الترياق الحركي الذي ينقل المؤسسات من وضعية «الضحية» التي تنتظر تلقي الصدمات، إلى وضعية «المهاجم» الذي يستيقظ الأزمان ويديرها. ولنتصور في البيئة المصرفية اليمنية، بأن البطء لم يعد خيارا؛ فالبنوك التي لا تمتلك دورة اتخاذ قرار أسرع من وتيرة تغير السوق، هي بنوك خارج سياق البقاء.

مجازا أن القطاع المصرفي اليمني يعيش هذه السيناريوهات كواقع تشغيلي يومي، لقد تحول «دفتن الشروط» العسكري الذي أعد لإدارة الفوضى العالمية إلى بروتوكول بقاء يمكن تطبيقها على السيولة النقدية بخزائن البنوك اليمنية، ويمكننا أن نضع تصور لموظف البنك بنفسه يمارس «القيادة التكيفية» وسط تقلبات نقدية وجيوسياسية تجعل من «الخدق» العسكري والمصرف الميداني وجهين لعملة واحدة من «اللايقين» المستمر.

تحليل وتفسير مفهوم الـ «فوكا» (VUCA)
كلمة VUCA هي اختصار (Acronym) مكون من الحروف الأولى لأربع كلمات باللغة الإنجليزية، تصف كل منها حالة من حالات التحدي التي تواجه القادة في البيئات غير المستقرة.

1. التقلب (Volatility): السرعة والمدى والتغيرات الكبيرة (The speed, magnitude, and dynamics of change).

التفسير: يشير إلى طبيعة وديناميكية التغيير وسرعته. في بيئة تتسم بالتقلب، تحدث التغييرات بسرعة كبيرة وبشكل غير متوقع. التحدي هنا ليس في وجود التغيير بحد ذاته، بل في «عدم استقراره» وقصر مدة بقاء الوضع على ما هو عليه.

مثال مصرفي: التذبذب الحاد في أسعار صرف العملات الأجنبية.
2. عدم اليقين (Uncertainty): نقص القدرة على التنبؤ (The lack of predictability).

التفسير: يشير إلى المدى الذي لا يمكننا فيه التنبؤ بالمستقبل أو نتائج الأحداث الجارية. وعدم اليقين هنا يعني أن الخبرات السابقة لم تعد كافية للتنبؤ بما سيحدث غدا، وغالبا ما يكون ناتجا عن نقص المعلومات أو عدم القدرة على تحديد ما إذا كان الحدث سيقع أم لا.

مثال مصرفي: عدم القدرة على التنبؤ برد فعل المودعين تجاه إشاعة مالية معينة.

3. التعقيد (Complexity): تداخل القوى والعوامل (The confounding of issues, with no cause-and-effect chain).

التفسير: يشير إلى كثرة العوامل المتداخلة والمتراصة التي تؤثر على المؤسسات والقطاع المصرفي، في البيئة المعقدة، حيث يوجد كم هائل من المعلومات والبيانات، ولكن صعوبة السيطرة عليها تأتي من تداخلها؛ ويؤدي تغيير بسيط في عامل واحد إلى سلسلة من النتائج غير المتوقعة في عوامل أخرى.

مثال مصرفي: تداخل القوانين الدولية لمكافحة غسيل الأموال مع أنظمة الحوالات المحلية المعقدة في ظل الانقسام المالي.

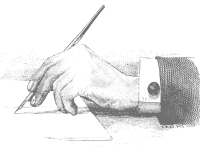
4. الغموض (Ambiguity): ضبابية الواقع واختلاط المعاني (The haziness of reality, the potential for misreads).

التفسير: يشير إلى غياب الوضوح حول كيفية تفسير موقف معين. الغموض يعني أن العلاقة بين «السبب والنتيجة» غير واضحة تماما؛ حيث تكون أمام موقف «جديد كليا» لم يسبق لنا التعامل معه، مما يجعل من الصعب تحديد القواعد التي تحكم هذا الموقف.

مثال مصرفي: ظهور تقنية مالية جديدة أو نظم دفع رقمية وما يترتب عليها من تبعات قانونية غير واضحة وجديدة كليا على أرض الواقع.

الفكرة المحورية: الفوكا كدليل تشغيل إلزامي (The Operational Imperative)
في الأوساط الأكاديمية العالمية، ينظر إلى نموذج VUCA كإطار تحليلي متقدم يدرس في برامج الماجستير وإدارة الأعمال لتوقع المخاطر المستقبلية، ولكننا هنا نقوم بوضع الفوكا ضمن السياق اليمني، فإن «الفوكا» تغادر قاعات المحاضرات لتستقر خلف شبابيك الصرف بالمصارف وفي غرف عمليات الخزينة؛ فهي ليست «ترفا فكريا» أو خيارا إداريا يمكن تبيئه أو رفضه، بل هي «دليل تشغيل» (Operating Manual) إجباري نقوم بتصوير فرضه على كل مصرفي يمني لحظة فتح باب الفرع في تمام الثامنة صباحا.

إن العمل المالي عموما والمصرفي خصوصا في اليمن يمثل حالة استثنائية عالميا في إدارة «اللا يقين»؛ حيث لا يعتمد النجاح المهني على تطبيق السياسات والإجراءات الجامدة (Standard Operating Procedures) فحسب، بل على قدرة الموظف والبنك على «القيادة التكيفية» للتحظية. فبينما تتبع المصارف في البيئات المستقرة دورات تخطيط سنوية، يضطر القطاع المصرفي اليمني إلى ضغط هذه الدورات لتصبح دورة اتخاذ قرار «ساعية»



تمويل الابتكار الرقمي والتحول الكامل نحو الخدمات المصرفية عبر الهاتف هو السبيل لكسر قيود النقد الفيزيائي وتجاوز الانقسام المالي الجغرافي

هو «الاختبار» الحقيقي للقرار؛ حيث يتم التحرك بسرعة لامتناس الصدمة.

في الواقع البنكي: تنفيذ القرار فوراً في الفروع، ثم مراقبة رد فعل الجمهور (إغلاق الحلقة). إذا نجح الإجراء نستمر، وإذا فشل، نعود لمرحلة «المراقبة» لتعديل المسار في دورة جديدة أسرع.

التحليل الاستراتيجي: الرقابة التنظيمية مقابل البيروقراطية الورقية
جوهر «الرقابة التنظيمية» ليس في التخلي عن القوانين، بل في اختصار «زمن الاستجابة». البنك الرشيق هو الذي يمتلك هيكلًا «مسطحًا» يسمح للمعلومة بالانتقال من الميدان إلى صاحب القرار في دقائق، ومن صاحب القرار إلى المنفذ في ثوان. في اليمن، الأزمة تتحرك بسرعة «الواتساب» وإشاعات المجالس، بينما القرار البنكي التقليدي يتحرك بسرعة «البريد والمذكرات»؛ وهذا الفارق الزمني هو الذي يولد التداعيات المالية والمصرفية.

الربط الاستراتيجي: الشمول المالي والرقمنة كدرع حماية

نرى بأن البيئة اليمنية هي بيئة «الفوكا»، ويجب ألا ينظر فيها للرقمنة والشمول المالي كمجرد «تطوير تقني» فحسب أو ترف مصرفي، بل هما في الجوهر «درع حماية استراتيجي» صمم لامتصاص الصدمات الناتجة عن التقلبات المعقدة التي يتعرض لها القطاع المصرفي، ولذلك فإن التحول نحو الشمول المالي الرقمي يمثل إعادة صياغة لقواعد الاشتباك مع الأزمة، من خلال تحويل نقاط الضعف التقليدية إلى مكامن قوة رقمية.

أولاً: تقليص «مخاطر النقد الفيزيائي»: يعد «النقد المادي» في اليمن هو المحرك الأول لـ التقلب (Volatility)؛ فهو عرضة للتلف، التزوير، المضاربة، والصعوبات اللوجستية في النقل بين المناطق المنقسمة.

الدرع الرقمي: يعمل الشمول المالي عبر المحافظ الإلكترونية وأنظمة الدفع الرقمية على تقليص الاعتماد على الكتلة النقدية الفيزيائية. هذا التحول يخلق «نظاماً مغلقاً» يقلل من سرعة دوران النقد خارج الجهاز المصرفي، مما يمنح البنوك قدرة أكبر على إدارة السيولة بعيداً عن ضغوطات التدافع المادي على الخزائن.

ثانياً: قتل «الغموض» عبر الشفافية الرقمية: ينمو الغموض (Ambiguity) في اقتصاد الظل، حيث تضع خيوط العلاقة بين السبب والنتيجة في التحويلات النقدية غير المرئية.

الدرع الرقمي: توفر الرقمنة ما يعرف بـ «البصمة المالية الرقمية». كل عملية تتم عبر الهاتف المحمول أو التطبيقات المصرفية هي معلومة دقيقة تقتل الغموض. هذا التحول يحول المجتمع من كتلة «مجهولة مالياً» إلى نظام «مرئي»؛ مما يسمح للمصرفيين والباحثين بامتلاك بيانات لحظية تدعم مرحلتي «المراقبة والتوجيه» في دورة OODA، ويجعل من السهل التنبؤ بالأزمات قبل استفحالها.

ثالثاً: تحويل المجتمع إلى نظام «قابل للإدارة»: الشمول المالي هو الأداة الوحيدة لدمج الفئات المهمشة والقطاع غير الرسمي في الاقتصاد الرسمي. في ظل «الفوكا»، يمثل هذا الدمج صمام أمان؛ فحينما تصبح الأموال داخل المنظومة الرقمية، تزداد قدرة البنوك على تقديم خدمات ائتمانية وادخارية مبنية على بيانات حقيقية، مما يعزز من مرونة التنظيمية ويحول الفوضى المالية إلى هيكل قابل للقياس والإدارة.

المحور الاستراتيجي	التحدي في بيئة «الفوكا»	الحل: الدرع الرقمي (الشمول المالي)	الأثر التشغيلي والنتائج المحققة
إدارة مخاطر النقد	التقلب (Volatility): النقد الفيزيائي عرضة للتلف، التزوير، والمضاربة.	أنظمة الدفع والمحافظ الإلكترونية؛ تقليص الاعتماد على الكتلة النقدية المادية.	إشياء «نظام مغلق» يقلل دوران النقد خارج البنوك ويحمي السيولة من ضغوط التدافع.
تعزيز الشفافية	الغموض (Ambiguity): نمو اقتصاد الظل وضباب خيوط العلاقة في التحويلات غير المرئية.	البصمة المالية الرقمية: توفير معلومات دقيقة ولحظية لكل عملية عبر الهاتف المحمول.	تحويل المجتمع لنظام «مرئي» يدعم دورة OODA ويسمح بالتنبؤ بالأزمات قبل استفحالها.
حوكمة المنظومة	التعقيد: تهميش الفئات وضعف السيطرة على القطاع غير الرسمي.	الدمج المالي الرقمي: دمج الفئات المهمشة والقطاع غير الرسمي في الاقتصاد الرسمي.	إتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية (Data-driven) وتعزيز المرونة التنظيمية للمصارف.

الخلفية التاريخية لنشأة الـ OODA Loop

يعود الفضل في ابتكار هذا النموذج إلى العقيد الطيار جون بويد (John Boyd) من القوات الجوية الأمريكية، الملقب بـ «ميجور بوي» أو «جون الأربعين ثانية». طور بويد هذه الدورة بناء على ملاحظاته في المعارك الجوية خلال الحرب الكورية؛ حيث لاحظ أن الطيارين الذين يمتلكون قدرة على معالجة المعلومات واتخاذ القرارات بشكل أسرع من خصومهم هم من ينجون، حتى لو كانت طائراتهم أقل كفاءة تقنياً. انتقل هذا المفهوم لاحقاً من كباثن القيادة في الطائرات المقاتلة إلى أعقد غرف العمليات الإدارية في الشركات والمصارف العالمية.

تفسير مصطلحات الـ OODA Loop

هو اختصار لدورة تتكون من أربع كلمات تمثل بحد ذاتها أربع مراحل متصلة تتكرر باستمرار، وهي:

المراقبة (Observe): بداية الحلقة وهي عملية جمع البيانات الخام من المحيط؛ مثل رصد حركة السيولة اللحظية أو تغيرات أسعار الصرف.

التوجيه (Orient): وهي المرحلة الأهم والأكثر تعقيداً؛ حيث يتم تحليل البيانات وربطها بالخبرات السابقة والثقافة والإجراءات والسياسات المصرفية لتفكيك الغموض وفهم الواقع الجديد.

القرار (Decide): صياغة فرضية للعمل واختيار البديل الأنسب بناء على مرحلة التوجيه.

التنفيذ (Act): تطبيق القرار في الميدان واختبار رد فعل البيئة، ثم العودة فوراً إلى مرحلة المراقبة لإغلاق الحلقة.

العلاقة بين (OODA vs. VUCA): العلاقة بينهما هي علاقة «تحد واستجابة»؛ فدورة OODA صممت خصيصاً لاختراق بيئة VUCA. السر يكمن في «الإيقاع»؛ ففي بيئة تتسم بالتقلب وعدم اليقين، تهدف دورة OODA إلى جعل المؤسسة تتخذ قراراتها بوتيرة أسرع من وتيرة تغير الأزمة نفسها. وعندما تسبق دورة اتخاذ قرار دورة تطور الأزمة، فإنك بذلك تكسر «غموض» الموقف وتسيطر على «تقلباته»، مما يحول الفوضى إلى ميزة تنافسية.

الحل الحركي: سيادة الـ OODA Loop في الإدارة الميدانية

في بيئة متسارعة ومعقدة كالبيئة اليمنية، يتحول الوقت إلى أصل مالي لا يقل أهمية عن السيولة نفسها. البنوك اليمنية إذا استمرت على الاعتماد والعمل على «الدورة الورقية» والتعاميم التقليدية التي تمر بسلسلة طويلة من الموافقات المركزية، ستصبح بنوك «متأخرة زمنياً» عن الواقع؛ حيث ستدهسها الأزمات المتلاحقة بمرور الوقت وما أضيقه، والحل يكمن في تبني الرقابة التنظيمية (Organizational Agility) التي تسمح للدورة الإدارية بأن تكون أسرع من «دورة الأزمة في الشارع».

تصور لتطبيق المراحل المنهجية للـ OODA كعمل يومي:

1. المراقبة (Observe): الاستشعار اللحظي لا الدوري، فبدلاً من انتظار تقارير نهاية اليوم (EOD)، تتطلب هذه المرحلة في بيئة «الفوكا» اليمنية نظام رصد حي (Real-time monitoring).

في الواقع البنكي: مراقبة تدفقات السيولة في الفروع كل ساعة، رصد التغيرات في أسعار الصرف في السوق الموازي فوراً، ومتابعة المزاج العام للعملاء داخل الصالات. المراقبة هنا هي «المجسات» التي تلتقط إشارات الأزمة قبل وقوعها.

2. التوجيه (Orient): كسر التعقيد وهلثة الضجيج، هي المرحلة الأهم التي تميز القائد المحترف؛ فالملومات بلا سياق هي مجرد ضجيج.

في الواقع البنكي: تحليل المعلومة؛ هل سحب العميل مبلغ كبير هو «حاجة فعلية» أم «ذعر جماعي»؟ هل الارتفاع في الصرف ناتج عن طلب حقيقي أم إشاعة؟ التوجيه يعني إسقاط البيانات على الخبرة السابقة والثقافة المؤسسية لتحديد «ماذا يعني هذا لنا الآن؟».

3. القرار (Decide): الفرضيات المرنة، في بيئة «عدم اليقين»، الانتظار للقرار «المثالي» يعني الفشل. القرار هنا يجب أن يكون «فرضية عمل» سريعة.

في الواقع البنكي: اتخاذ قرار فوري بتعديل سقف السحب، أو تحريك سيولة طائرة لفرع معين، أو إصدار بيان توضيحي. القرار هنا لا يصاغ ليديم شهوراً، بل ليدير الـ 24 ساعة القادمة.

4. التنفيذ (Act): الرقابة في الميدان «القاعات المصرفية للبنوك»، التنفيذ



تصور لخارطة طريق التغيير المصرفي في اليمن

بالنظر لمعطياتنا السابقة السريعة لبيئة «الفوكا» اليمينية تقودنا إلى حقيقة واحدة لا تقبل التأويل: إن الاستمرار في تبني «الإدارة التقليدية المركزية» في ظل هذه الفوضى المنظمة ليس مجرد خطأ إداري، بل هو «انتحار بيروقراطي». في عالم يتحرك بسرعة النبض الرقمي، فإن المؤسسات التي تصر على احتجاز القرار في أبراج عاجية وتنتظر موافقات ورقية طويلة، ستمجد جمودها بينما يدهسها واقع الأحداث المتغيرة والمقبلين عليها على المستوى المحلي والعالمي.

التحذير: مخاطر الجمود في بيئة «الفوكا»: القيادة المصرفية التي تشغل في إدراك أن «التحكم المطلق» هو وهم في بيئة متقلبة، ستجد نفسها عاجزة عن حماية أصولها وخدمة عملائها وبالتالي استمراريتها في ظل الأزمات المحيطة بها، الجمود البيروقراطي هو الذي يغذي الأزمات ويمنع الحلول من الوصول للميدان في الوقت المناسب.

النداء الاستراتيجي: خارطة الطريق لتجاوز «عنق الزجاجة»:

لذا، فإننا بتصورنا هذا نلفت انتباه القيادات المصرفية لهذا النداء المهني كضرورة حتمية للبقاء، مرتكزا على محورين لا ينفصلان:
لامركزية القرار: يجب تمكين القيادات الميدانية ومدراء الفروع بصلاحيات استجابة سريعة. اللامركزية هي الأداة الوحيدة لتقليص زمن دورة OODA، مما يسمح للبنك بالتكيف مع تقلبات السيولة والصرف لحظة وقوعها، وليس بعد فوات الأوان.

تمكين التكنولوجيا المالية (FinTech) كخيار استراتيجي: لم تعد التقنيات المالية خيارا للتطوير، بل هي المخرج الوحيد من «عنق الزجاجة» للاقتصاد اليمني. إن تمويل الابتكار الرقمي والتحول الكامل نحو الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول هو السبيل الوحيد لكسر قيود النقد الفيزيائي وتجاوز الانقسام المالي الجغرافي.

إن التغيير المطلوب ليس تحسينا تدريجيا، بل هو توجه نحو تحول جذري في العقلية المصرفية اليمينية: تحول يقلنا من «خوف الغموض» إلى «استثمار الفرص» التي تتيحها الرقمنة والرشافة التنظيمية، في ظل بيئة الأزمات التي نعيشها يوميا.

الانهيار المتسارع للريال في مناطق حكومة عدن (أكتوبر 2024): شهد شهر أكتوبر 2024 واحدا من أعنف تقلبات سعر الصرف في عدن والمناطق التابعة لها.

الأرقام والدقة: انخفضت قيمة الريال اليمني مقابل الدولار الأمريكي بنسبة تقارب 18.75% خلال عشرة أشهر فقط من عام 2024؛ حيث انتقل سعر الصرف من 1,600 ريال في يناير إلى تجاوز حاجز 1,900 ريال في أواخر أكتوبر 2024.

الأثر الفوكاوي (V): هذا التقلب (Volatility) الحاد تسبب في شلل شبه كامل في قدرة البنوك على تسعير الاعتمادات المستندية للاستيراد خلال ساعات التداول.

تصعيد «حرب البنوك» وأزمة الشبكات الموحدة (مايو - يوليو 2024): شهد منتصف عام 2024 ذروة التعقيد المؤسسي بعد قرارات البنك المركزي في عدن بوقف التعامل مع 6 من كبريات البنوك التجارية (التي يقع مركزها في صنعاء).

الأرقام والدقة: أدى هذا القرار إلى تعليق العمل بنظام SWIFT لهذه البنوك لفترة مؤقتة، مما هدد حوالات المغتربين والمنظمات الدولية التي تشكل ما يقارب 25% من الناتج المحلي الإجمالي لليمن كتدفقات مالية. الأثر الفوكاوي (U): خلق هذا الحدث حالة من «عدم اليقين» (Uncertainty) الشديد لدى المودعين، ومحاولاتهم سحب أموالهم من المصارف، واضطرت بعض البنوك لفرض قيود صارمة على السحب اليومي لمواجهة أزمة السيولة النقدية.

تضخم أسعار الغذاء وفجوة السيولة (يناير 2025): مع مطلع عام 2025، سجلت التقارير الدولية وصول التضخم في أسعار السلع الأساسية في المناطق الجنوبية إلى مستويات قياسية نتيجة تكاليف التحويلات وتدهور العملة.

الأرقام والدقة: بلغت نسبة التضخم السنوي في أسعار المواد الغذائية في مناطق حكومة عدن حوالي 30% بنهاية عام 2024 وبداية 2025، مقارنة باستقرار نسبي (وإن كان هشاً) في مناطق حكومة صنعاء.

الأثر الفوكاوي (C & A): هذا التباين خلق «تعقيدا» لوجستيا وماليا للبنوك التي تعمل عبر مركزي صنعاء وعدن، حيث أصبحت تكلفة تحويل

الأموال بين صنعاء وعدن (العمولات) تتجاوز أحيانا 50% من قيمة المبلغ المحول، وهو ما يمثل قمة الغموض (Ambiguity) في القيمة الشرائية للعملة.

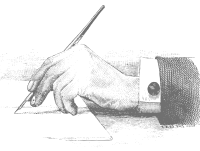
المصدر الدولي الموثق	الأثر الميداني على المصارف	عنصر الفوكا (VUCA)	البيانات والأرقام الجوهرية	الحدث الزمني
البنك الدولي (World Bank)	شلل في تسعير الاعتمادات المستندية وصعوبة التحوط المالي.	التقلب (Volatility)	انخفاض قيمة الريال بنسبة 18.75%، حيث انتقل من 1,600 إلى 1,900 ريال مقابل الدولار.	انهيار العملة (أكتوبر 2024)
منظمة ACAPS الدولية	تدافع المودعين لسحب الودائع (Bank Run) وفرض قيود صارمة على السيولة.	عدم اليقين (Uncertainty)	تعليق نظام SWIFT لـ 6 بنوك كبرى؛ علما أن الحوالات تمثل 25% من الناتج المحلي.	حرب البنوك (مايو - يوليو 2024)
برنامج الألفية العالمي (WFP)	تآكل القوة الشرائية واختلال التوازن المالي بين الفروع في المناطق المتقسمة.	التعقيد والغموض (C & A)	تضخم غذائي بنسبة 30% وعمولات تحويل مالي تتجاوز 50% بين المحافظات.	أزمة التضخم والسيولة (يناير 2025)

تشريح الواقع: ما وراء شبكات صناديق الصرف (التجلي المادي لـ «الفوكا»)

تبدأ قصة «الفوكا» في اليمن مع أول حزمة نقدية يلامسها موظف الصندوق عند افتتاح الصندوق صباحا؛ حيث تبدأ الحكاية المصرفية كل يوم من خلف شبكات «الكاشير». خلف ذلك الزجاج، لا يواجه الموظف المصرفي مجرد أوراق نقدية أو «طالب خدمة»، بل يواجه «نبضا» عشوائيا لاقتصاد مأزوم، وكتلة من الترقب والقلق المالي المتجسد في وجوه العملاء. إن المشهد خلف الزجاج ليس مجرد «زحام» أو عملية عد روتينية للنقود، بل هو «مختبر ميداني» لانعدام الاستقرار ومعركة يومية مع الفوضى.

بينما يحاول الموظف تفسير العجز عن صرف المبالغ الكبيرة نتيجة شح السيولة النقدية (Liquidity Shortage)، يرتفع ضجيج القاعدة بتساؤلات مشروعة حول القيمة الحقيقية للعملة التي تتبدل بين ساعة وأخرى. وتتراكم أمام الموظف أوراق نقدية تالفة تعكس سنوات من الحصار النقدي، ليمثل الدرغ الخالي من الأوراق الجديدة التعبير المادي الأكثر قسوة عن انهيار الدورة المالية التقليدية.

في أعين العملاء الواقفين في طوابير طويلة، تلمح مزيجا من القلق والترقب وهم ينتظرون صرف حوالاتهم أو يسعون لسحب ودائعهم قبل أن يتلغ «غول الصرف» ما تبقى من قيمتها الشرائية. هذا المشهد الميداني



البنك الرشيق هو الذي يمتلك هيكلًا «مسطحًا» يسمح للمعلومة بالانتقال من الميدان إلى صاحب القرار، ومن صاحب القرار إلى المنفذ في دقائق

الرشاقة مقابل الجمود: البنك الذي ينتظر التعاميم الورقية في بيئة تتحرك بسرعة النبض الرقمي سيفقد قدرته على البقاء؛ الحل هو تبني «لامركزية القرار» المدعومة بالبيانات. الانتقال الجذري: إن تحويل المجتمع من اقتصاد النقد «الغامض» إلى النظام المالي «المرئي» هو المسافة الفاصلة بين الانهيار والاستمرار المالي المصرفي. كما أن «الفوكا» هي المناخ الجديد الذي يجب أن يتبناه الواقع المصرفي اليمني، والاعتراف بصعوبته هو أول خطوات السيادة عليه عبر الرقمنة الرشيقة والشمول المالي الشامل.

المراجع:

أولاً: التأصيل التاريخي والجذور العسكرية (VUCA Origins)
Barber, H. F. (1992). Developing strategic leadership: The US Army War •
(College experience. Industrial Management, 34(6). هذا البحث يوثق فلسفة الكلية الحربية الأمريكية في تحويل قادة الجيش إلى قادة استراتيجيين قادرين على العمل في بيئة VUCA.
Strategic Leadership Primer. Department. (1998/U.S. Army War College (1987 •
of Command, Leadership, and Management. الوثيقة الرسمية التي استخدمت لوصف البيئة الاستراتيجية المتغيرة والمعقدة والغامضة.
U.S. Army War College (2010). Strategic Leadership Primer. 3rd Edition •
هذا الدليل التفسير العسكري الأصلي لكيفية تأثير هذه العناصر الأربعة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ثانياً: انتقال المفهوم لقطاع الأعمال والإدارة

Johansen, B. (2007). Get There Early: Sensing the Future to Compete in the •
Present. Berrett-Koehler Publishers / Institute for the Future. الكتاب الذي قاد عملية «مأسسة» الفوكا في الفكر الإداري الحديث والقيادة الاستراتيجية للشركات.
Lawrence, K. (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment. UNC •
Executive Development. دراسة توضح كيف أصبحت الفوكا هي المعيار الجديد لتطوير القادة في كافة القطاعات بما فيها القطاع المالي.
Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. •
(2/Harvard Business Review, 92(1). يعتبر هذا المقال من أهم المراجع التي فصلت بين العناصر الأربعة ووضعت استراتيجيات محددة لكل عنصر.
ثالثاً: الاستجابة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية
Johansen, B. (2007). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an •
Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers. يشرح في هذا الكتاب كيف يتم تفسير الفوكا وتحولها من تهديدات إلى فرص عبر نموذج استجابة عكسي.
Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic •
Capabilities, and Strategic Leadership for 21st Century. California Management Review. دراسة معمقة تربط بين عناصر الفوكا والقدرات الديناميكية للمؤسسات المالية والصناعية.
Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based •
conceptualization. Business Research, 13. تبحث هذه الدراسة في كيفية تحويل التحديات الناتجة عن بيئة الفوكا إلى قدرات مؤسسية)

رابعاً: الواقع الميداني والقطاع المصرفي في اليمن

International Monetary Fund (IMF) (2018). Economic Governance Institutions •
in a War-Torn Economy: Lessons from Yemen. يوضح هذا البحث كيف تضطر المؤسسات المالية في اليمن لابتكار آليات عمل جديدة لمواجهة الغموض والتعقيد الناتج عن انقسام المؤسسات الاقتصادية.
World Bank (2023). Yemen Economic Monitor: Confronting the Challenges of •
a Fragmented Economy. يوثق هذا التقرير حالة «التعقيد» و«عدم اليقين» في النظام المالي اليمني، موضحة التحديات التشغيلية التي تواجه البنوك.

ليس سوى التجلي المادي لمصطلح VUCA؛ فهو يثبت بالدليل القاطع كيف تحول العمل المصرفي في اليمن من مجرد «مهنة حسابية» إلى «إدارة أزمات» لحظية، حيث تتخذ القرارات تحت ضغط التقلبات العنيفة والغموض الشامل.

1. التقلب (Volatility): «سباق مع الزمن»

خلف شبك الصندوق، يتجسد التقلب في اللحظة التي تضطر فيها لتعديل أسعار الصرف في النظام المصرفي عدة مرات خلال ساعات العمل الواحدة. ففي أكتوبر 2024، شهدت العملة انهياراً بنسبة 18.75% في غضون أشهر قليلة، لينتقل الصرف من 1,600 إلى 1,900 ريال مقابل الدولار. بالنسبة لموظف الصندوق، هذا يعني أن قيمة الحزمة النقدية التي في يده تتيجر قيمتها الفعلية قبل أن ينتهي من عدها، مما يفرض ضغطاً نفسياً ومهيناً هائلاً لإدارة سيولة تغيير قيمتها بسرعة «النبض».

2. عدم اليقين (Uncertainty): «خوف المودع وعجز البنك»

يظهر عدم اليقين بوضوح في «هجمات السحب» التي قد تحدث فجأة عند انتشار إشاعة سياسية أو قرار إداري مفاجئ. لقد عاش المصرفي اليمني ذروة هذا «اللا يقين» خلال أزمة مايو-يوليو 2024، عندما تعرض نظام SWIFT لسته بنوك كبرى للتهديد بالتعليق، وهي البنوك التي تدير حوالي 25% من الناتج المحلي. خلف الشبكات، يتحول هذا الرقم إلى وجوه غاضبة لعملاء يطالبون بمدخراتهم، مما يضعك أمام حقيقة أن «الثقة» المصرفية معلقة بخيط رفيع من القرارات المتقلبة.

3. التعقيد (Complexity): «مناهة العملة والعمولات»

يتجلى التعقيد في الاضطرار للتعامل مع «بنكين مركزيين» داخل بلد واحد «حالة فريدة من نوعها على مستوى العالم» حيث تختلف فئات العملة، وتصل عمولات التحويل بين المحافظات إلى مستويات سريرية تتجاوز أحياناً 50% من قيمة المبلغ. خلف شبك الكاشير، يجب عليك شرح هذا التعقيد لعميل بسيط يرى نصف ماله يذهب «عمولة»، وهو ما يعكس التضخم الغذائي الذي وصل إلى 30% مطلع عام 2025. هذا ليس مجرد إجراء بنكي، بل هو تعقيد لوجستي وقانوني ينهك الكاهل الإداري للقطاع المصرفي.

4. الغموض (Ambiguity): «ضبابية المحركات الاقتصادية وسيادة اقتصاد الظل»

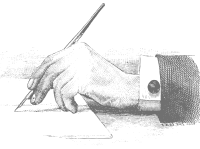
يفرض الغموض نفسه كأحد أعقد تحديات البيئة المصرفية اليمنية، متمثلاً في تغلغل «اقتصاد الظل» (Shadow Economy) الذي يعمل كمغناطيس يمتص السيولة من المصارف الرسمية نحو القنوات غير الرسمية، مما يخلق فجوة سيولة غامضة المحركات والأسباب. هذا التآكل المنظم للسيولة يجعل من المستحيل التنبؤ بموعد توفر «الكاش» في الخزائن، مما يضع البنك دائماً في وضعية «الدفاع المستمر» بدلاً من التخطيط الاستباقي.

ويتجلى هذا الغموض بأقصى صورته عند «شبكات الكاشير»؛ حيث يجد الموظف نفسه عاجزاً عن تقديم إجابة شافية لعميله حول أسباب أزمة السيولة المفاجئة أو الارتفاعات غير المبررة في الأسعار. هنا، يحدث تحول دراماتيكي في الهوية المهنية؛ حيث يتحول دور الموظف المصرفي من «ناصح مالي» موثوق إلى «مفسر للمجهول»، يحاول فك طلاسم بيئة غابت فيها العلاقة التقليدية بين السبب والنتيجة.

إن شح السيولة النقدية في اليمن، بهذا المعنى، ليس مجرد نقص مادي في «الورق»، بل هو العرض الأكثر وضوحاً لبيئة «فوكا» متكاملة الأركان؛ بيئة تحول فيها «شبكات الصندوق» إلى خط المواجهة الأول والوحيد لإدارة هذه الفوضى المنظمة.

الخلاصة الجوهرية: الفوكا تحد.. والرقمنة استجابة حتمية للشمول المالي

بناء على هذا الطرح، نرى أننا قد نصل إلى واقع مصرفي لا يقبل التجميل: إن الإدارة المصرفية التقليدية في بيئة «فوكا» هي «انتحار بيروقراطي» محقق، وفي ظل المعطيات الراهنة للقطاع المصرفي اليمني، تبرز النتائج التالية كخارطة طريق إجبارية: الاستجابة الحتمية: لم تعد الرقمنة والشمول المالي مشروعاً للمستقبل، بل هي «طوق النجاة» الوحيد لتجاوز عنق الزجاجة الاقتصادي الحالي، والاستمرار قدر المستطاع في ظل بيئة متلاطمة الأزمات.



يشهد القطاع المصرفي العالمي تحولات جوهرية تؤثر بشكل كبير على طبيعة المخاطر ومتطلبات الامتثال، مدفوعة بالتطور السريع للتكنولوجيا، والتغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية، وتزايد التهديدات الرقمية، لم يعد الامتثال مجرد التزام قانوني فقط، بل تحول إلى أداة استراتيجية أساسية تهدف إلى تعزيز الاستقرار وضمان تحقيق نمو مستدام على المدى البعيد.

الامتثال وإدارة المخاطر المصرفية الحديثة

التكاليف المرتفعة للامتثال لتلك الالتزامات، كما أن إدارة البيانات والتعامل مع تعقيدها ومشاكل تكاملها باتت من القضايا المحورية التي تتطلب حلولاً عملية لضمان الكفاءة في المستقبل، ومن المتوقع أن يشهد الجهاز المصرفي تغييرات جوهرية تتضمن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الامتثال الذكي، وتطوير أنظمة رقابة ذات استجابة لحظية، كما يرتقب أن يتزايد التعاون بين المؤسسات المالية والهيئات التنظيمية لتحقيق تكامل أعمق لإدارة المخاطر في إطار الاستراتيجيات العامة للمؤسسات.

أنظمة مبتكرة لإدارة المخاطر وضمان الامتثال

كما أن الامتثال والمخاطر المصرفية في العصر الحديث يمثلان وجهين لعملة واحدة، حيث تزداد أهميتهما مع تصاعد تعقيد البيئة المالية بشكل مستمر في ظل هذه التحديات، كما أصبحت الحاجة إلى تطوير أنظمة مبتكرة ومرنة لإدارة المخاطر ولضمان الامتثال أمراً لا غنى عنه من خلال المؤسسات الفاعلة على دمج التكنولوجيا المتطورة مع مبادئ الحوكمة الرشيدة تتمتع بأفضلية كبيرة تعزز قدرتها التنافسية وتضمن استدامتها على المدى الطويل، وتشهد إدارة المخاطر تحولاً ملحوظاً نحو الرقمنة، مع اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تمكن الأنظمة الحديثة من التعلم المستمر واتخاذ القرارات بشكل شبه ذاتي، كما أصبح تبني مبدأ المرونة المؤسسية من الضرورات الأساسية، مما يعني تجهيز المؤسسات للتكيف السريع مع الأزمات ومواصلة أعمالها بفعالية، وتعتمد إدارة المخاطر المتقدمة على حزمة من الأدوات التقنية الحديثة، منها: التحليل التنبؤي الذي يمكن من استشراف المخاطر المستقبلية عبر دراسة البيانات التاريخية والاستفادة من النماذج الإحصائية، وكذلك يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً مهماً في التعرف على الأنماط غير الطبيعية والتنبؤ بوقوع الاحتيال أو الأزمات قبل وقوعها، فيما تساهم أنظمة الإنذار المبكر في تحديد إشارات الخطر بشكل استباقي. إضافة إلى ذلك، تستخدم النماذج الرياضية والحسابات الكمية لتقديم تقييم دقيق لاحتمالية وقوع المخاطر، ورغم التقدم الكبير في هذا المجال، تواجه إدارة المخاطر تحديات جمة تشمل التطور السريع للتكنولوجيا، وارتقاع تكاليف تطبيق الحلول الحديثة، والتعقيدات المتزايدة للاقتصاد العالمي، إضافة إلى ذلك توجد صعوبة في الحصول على بيانات دقيقة وكاملة، إلى جانب الحاجة المستمرة إلى مواكبة التغيرات التشريعية والتنظيمية لضمان الامتثال الكامل.

* مدير إدارة الاخطارات (fii) البنك المركزي - مدرب واختصاصي دولي معتمد في مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب



د. طه الرحومي*

إدارة المخاطر في القطاع المصرفي للمؤسسات، جزء أساسي من استراتيجيات دعم اتخاذ القرارات وتعزيز النمو المستدام

والقدرة على التكيف مع بيئة متقلبة تزداد تعقيداً، ويركز النهج الحديث في إدارة المخاطر على عملية شاملة تبدأ بتحديد وتحليل المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها، وصولاً إلى تنفيذ إجراءات استباقية تهدف إلى الحد من آثارها السلبية أو حتى تحويلها إلى فرص تساهم في تحقيق القيمة المضافة، وتعتمد تلك الإدارة في العصر الحالي بشكل كبير على البيانات والتحليلات المتقدمة، ما يمثل تحولاً نوعياً مقارنة بالأساليب التقليدية التي اعتمدت سابقاً على الخبرات الفردية بشكل أساسي، ورغم ذلك، تواجه البنوك عدة تحديات جوهرية أبرزها تحقيق التوازن بين الابتكار والامتثال للضوابط التنظيمية المتزايدة، والنقص في الكفاءات المتخصصة، فضلاً عن

النهج الحديث في إدارة المخاطر عملية شاملة تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها، وصولاً إلى تنفيذ إجراءات استباقية للحد من آثارها السلبية

حيث أن الامتثال المصرفي يعكس التزام المؤسسات المالية بتنفيذ القوانين واللوائح والمعايير الدولية، بما في ذلك مكافحة غسل الأموال (AML) ومتطلبات معرفة العميل (KYC) ومع توسع الأسواق المالية، أصبحت أنظمة الامتثال أكثر تعقيداً وازدادت أهميتها من حيث ارتباطها بإدارة المخاطر وحماية سمعة المؤسسة وفي الوقت الحالي ينتقل الامتثال من مجرد كونه وظيفة رقابية تقليدية إلى أداة استراتيجية تساهم في تعزيز الشفافية وترسيخ ثقة العملاء.

المخاطر المصرفية الحديثة

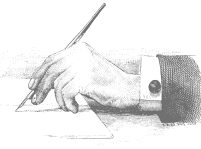
تشكل المخاطر المصرفية الحديثة واحدة من أبرز التحديات المترتبة على التحول الرقمي، وأبرزها المخاطر السيبرانية، فقد أسهم هذا التحول في زيادة الهجمات الإلكترونية، بما في ذلك عمليات الاحتيال والاختراق، مما يؤكد الحاجة الملحة لتعزيز الأمن السيبراني لضمان حماية الأنظمة والمعلومات، واستخدام الذكاء الاصطناعي في مجالات التحليل الائتماني واكتشاف الاحتيال يملك قدرة هائلة على تحسين الكفاءة وتعزيز جودة الأداء، ومع ذلك، تظهر معه تحديات عديدة تشمل التحيز في الخوارزميات ونقص الشفافية، والمخاطر المتعلقة بالاعتماد المفرط على القرارات الآلية.

حيث تشهد القوانين تطورات متسارعة، ويزداد التفاوت بين الأنظمة القانونية في الدول المختلفة، مما يفرض ضغوطاً كبيرة على البنوك، خاصة فيما يتعلق بضمان الامتثال عبر الحدود، وفي ظل هذه التطورات، أصبحت الحاجة ملحة أمام البنوك لإدماج عوامل الاستدامة في نظم إدارة المخاطر لديها، مما يضاعف من التحديات ويضيف بعداً جديداً إلى مسؤوليات الامتثال التي تتحملها المؤسسات المالية.

إدارة المخاطر في المؤسسات الحديثة

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن دور إدارة المخاطر لم يعد يقتصر على الجانب الدفاعي فحسب، بل أصبح ينظر إليه كأداة استراتيجية تدعم عملية اتخاذ القرارات، وتساهم بشكل فعال في تحقيق النمو وتعزيز خلق القيمة، وفي هذا الإطار، تتجه البنوك بشكل متزايد إلى أتمتة العديد من عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر خلال الأعوام القادمة.

لم تعد إدارة المخاطر في المؤسسات الحديثة، وخصوصاً في القطاع المصرفي، مجرد أداة تقليدية لتقليل الخسائر، بل أصبحت جزءاً أساسياً من الاستراتيجيات التي تدعم اتخاذ القرارات وتعزز النمو المستدام، ومع تسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، أصبح لزاماً على المؤسسات تبني نماذج مبتكرة لإدارة المخاطر تتميز بالمرونة



في هذا المقال نحاول تسليط الضوء على موضوع هام جداً، باعتباره من المواضيع التي لا توليها بعض شركات المحافظ الإلكترونية الأهمية التي تستحقها، وهو: «أهمية الخبرات المتراكمة في التكنولوجيا المالية، ولماذا تعد هذه الخبرات أعلى أصول المحافظ الإلكترونية في اليمن».

لماذا تُعد الخبرات التكنولوجية المالية أعلى أصول شركات المحافظ الإلكترونية في اليمن؟

المحفظة الإلكترونية يحتاج إلى ترابط وفهم ومتابعة. وهذا ما يجعل الموظف الذي يجمع بين تعدد المهارات وسرعة تنفيذ المهام نادر الحدوث.

4. التكلفة التي تتكبدها شركات المحافظ الإلكترونية نتيجة خطأ موظف معين عادة ما تكون باهظة، فعلى سبيل المثال، عندما يخطئ مدير العمليات في تعديل أسعار عمولات خدمات المحفظة، فإن ذلك يجعل الشركة تتكبد خسائر كبيرة.

5. الخبرة = ثقة البنوك التجارية. فتخيل عندما يذهب مدير تقنية معلومات لديه خبرة 5 سنوات لربط الـ API لنظام المحفظة مع أحد البنوك التجارية، مقارنة بمدير تقنية حديث التخرج من الجامعة، فكيف ستعامل معه تلك البنوك؟

باختصار شديد: في قطاع التكنولوجيا المالية وسوق المحافظ الإلكترونية، أنت تشتري ثقة وخبرة سنوات، وليس شهادة فقط.

ثانياً: أهم الوظائف الإدارية لدى شركات المحافظ الإلكترونية التي يجب المحافظة عليها وعدم التضيق بها بسهولة
أهم الوظائف الإدارية التي يجب أن تتمسك بها شركات المحافظ الإلكترونية، وعدم التضيق بها بسبب طلب زيادة معينة في الراتب، تتمثل في المناصب التالية:

1. المدير العام للشركة: تخيل معي أن مدير عام الشركة هو من رسم استراتيجيتها، وقام بتشغيلها، وحدد الإطار العام لانطلاقها، وله أكثر من 3 سنوات في منصبه. وعندما طلب زيادة في الراتب ورفضت ذلك، انتقل إلى شركة منافسة. فكيف سيكون وضع الشركة بعد انتقاله؟!.

2. مدير إدارة تقنية المعلومات: تُعد هذه من أهم الوظائف الإدارية لدى أي شركة محفظة إلكترونية، فمدير تقنية المعلومات هو القلب الرئيسي للشركة والمحرك الأساسي لنظام المحفظة. ولا يمكن لأي شركة أن تتنازل عن مدير نظام قضي 5 سنوات من عمره في تشغيل وإدارة نظام المحفظة الإلكترونية. وتعد هذه الوظيفة من الوظائف السيادية في أي شركة.

3. مدير العلاقات والشراكات: هذا المنصب من المناصب المهمة لأي شركة من شركات المحافظ الإلكترونية، حيث يدير جميع علاقات الشركة، وهو العقل المدبر في بناء شراكات استراتيجية مع العديد من الجهات من شركات وبنوك ووكلاء. وأستطيع الجزم بأنه الخبير بجميع أسرار الشركة التعاقدية، ويجب أن تحافظ عليه الشركة ولا تفرط فيه.

4. مدير إدارة العمليات التشغيلية للمحفظة: هذا المنصب يحتاج إلى أن يجمع صاحبه بين عدة مهارات وخبرات، وأن يتحلى بحس المسؤولية. وهو المعني بإدارة جميع عمليات المحفظة التي ينفذها العملاء، ولديه إحصائيات سرية خاصة بحسابات العملاء، ونسبة المفعل منها والحسابات الخاملة، وهو من يطلع على نسب الرسوم التي تفرزها



معين أحمد العراسي*

من المعلوم أن الكوادر والخبرات التي يكتسبها الموظفون في مجال التكنولوجيا المالية تُعد من الخبرات النادرة التي يجب المحافظة عليها بكل الطرق، باعتبار أن خبرة الموظف المتراكمة أصل مهم من أصول شركة المحفظة الإلكترونية. ويجب أن تدرك شركات المحافظ الإلكترونية أهمية رأس المال البشري، والآثار السلبية المترتبة على خروج الكوادر والخبرات من الشركة، وأهم تلك الآثار: التكلفة المالية، وتكلفة الفرصة البديلة المتمثلة في الاستثمار في تأهيل كوادر جديدة. تعتقد بعض شركات المحافظ الإلكترونية أن خروج الكوادر والخبرات من الشركة أمر عادي، فتجد بعضها يقول: «عادي، بنجيب غيره، السوق مليان». هذه الشركة لا تدرك أنها تخلت عن أصل من أصولها لصالح شركة منافسة، وأنها بذلك ساهمت في نقل الفائدة من تلك الكوادر إلى المنافسين، إضافة إلى انتقال فكرة أو فكرتين من أفكار الشركة إلى هذا المنافس.

وهي بذلك تتحمل المسؤولية الكاملة عن هذا الانتقال، والسبب رفضها رفع راتب الموظف 500 أو 1000 دولار، دون أن تدرك أن ذلك سيكلفها آلاف الدولارات.

أولاً: لماذا استقطاب الخبرات والكوادر في مجال المحافظ الإلكترونية صعب في السوق اليمني

الأسباب التي تجعل الخبرات والكوادر في سوق المحافظ الإلكترونية نادرة جداً، ويصعب استقطابها ويجب المحافظة عليها، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. سوق التكنولوجيا المالية سوق جديد في اليمن، وأعمال المحافظ الإلكترونية كثيرة التفاصيل وتحتاج إلى دقة ومتابعة عند تنفيذها.
2. ضعف البنية التحتية الفنية والتقنية التي تعمل فيها المحافظ الإلكترونية، إضافة إلى ضعف البنية القانونية من قوانين وتعليمات خاصة بالدفع الإلكتروني، يجعل الخبرات والكوادر في هذا المجال تُعد على الأصابع.
3. تعدد المهام والمهارات المطلوبة من الكادر البشري في أعمال

الكادر الوظيفي أصل من أصول شركات المحافظ الإلكترونية، والتضيق في تلك الأصول يعني أن الشركة ساهمت في تدمير نفسها بنفسها

لا يمكن لأي شركة أن تتنازل عن مدير نظام قضي 5 سنوات من عمره في تشغيل وإدارة نظام المحفظة الإلكترونية لأن هذه الوظيفة تُعد من الوظائف السيادية



الشركة على عمليات العملاء والوكلاء ويقوم بتنفيذها في النظام.

5. مدير إدارة شبكة الوكلاء وقنوات التوزيع: يُعد هذا المنصب من أخطر المناصب الإدارية لدى شركة المحفظة الإلكترونية، حيث يقوم بإدارة علاقات الشركة مع الوكلاء، وإدارة مشاكلهم، وجميع الجوانب التعاقدية بين الشركة والوكلاء. وإذا قدم استقالته فهذا يعني أنه سينتقل إلى شركة منافسة وهو يملك أسرار التعاملات مع وكلاء المحفظة.

6. مدير الإدارة القانونية: هذا المنصب يعني أن صاحبه يملك جميع الأسرار التعاقدية الخاصة بالشركة مع جميع الجهات، وهو من أخطر المناصب الإدارية لدى أي شركة محفظة إلكترونية.

ثالثاً: التكلفة التشغيلية التي تدفعها المحافظ الإلكترونية في حال خروج الكوادر والخبرات

«يقدم استقالته عادي، بنووظف أي واحد بداله». هذه المقولة المشهورة التي ترددها بعض المحافظ الإلكترونية عندما يطلب موظف له 3 إلى 5 سنوات زيادة في راتبه أو امتيازات نقدية أو عينية. وأحب أن أقول لتلك الشركات: أن الفاتورة التي يجب أن تستعد الشركة لدفعها في حال قبول استقالة الموظف، تتمثل فيما يلي:

1. تتحمل الشركة تكلفة الاستبدال الصريحة والتي يجب أن تدفعها مقابل 3 إلى 6 أشهر من البحث عن الموظف البديل، إضافة إلى 6 أشهر فترة لتدريب الموظف، ناهيك عن فترة فهم البيئة الداخلية للشركة.
2. تكلفة المعرفة والخبرة التي ذهبت وانتقلت إلى شركة منافسة، حيث عليك أن تتحمل تكلفة خبرة مدير العمليات على سبيل المثال، وخبراته في التعامل مع البنك المركزي، وتكلفة تعريف الموظف البديل على مدير إدارة المدفوعات لدى البنك المركزي، وتكلفة التجربة والأخطاء التي تحدث من الموظف البديل.
3. تكلفة الفرصة الضائعة، وهي من أهم التكاليف التي يجب أن تكون الشركة مستعدة لدفعها. حيث يجب تحمل تكلفة انتقال موظف خبير إلى شركة منافسة، مع الاستعداد لتحمل تكلفة انتقال 3 أفكار رئيسية، وأيضاً تكلفة انتقال علاقة ربط 3 بنوك مع نظام المحفظة الإلكترونية.
4. تكلفة السمعة، والتي يجب أن تكون المحفظة مستعدة لتحملها. فحينما يخرج 4 مهندسين تقنيين أو مبرمجين خلال 3 إلى 4 أشهر من العمل في المحفظة، فهذه سمعة سيئة للشركة تدل على أن البيئة الداخلية للشركة طاردة لموظفيها.

رابعاً: معايير المحافظة على الكوادر والخبرات التابعة لشركات المحافظ الإلكترونية

بعد استعراضنا للفتاورة التي ستقوم المحفظة بدفعها بسبب تخليها عن كوادرها وخبراتها، دعونا نلخص أهم المعايير التي يمكن للمحفظة تطبيقها للحفاظ على خبرات كوادرها، والتي تجعل تلك الكوادر ترفض العروض المقدمة من الشركات المنافسة، وتتمثل في المعايير التالية:

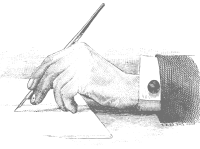
1. معيار الشراكة والأسهم: ويعني ذلك أن تجعل الموظف أو الخبير الذي قضى معك في الشركة 3 إلى 5 سنوات يشعر بأن الشركة ملكه وليست مجرد راتب شهري. وهو معيار يجعل هذا الموظف يعمل ليلاً ونهاراً، وذلك من خلال تخصيص نسبة من الأسهم له في الشركة. ويمكن تطبيق هذه الفكرة من خلال إنشاء صندوق تسميه «صندوق الموظفين»، وتخصيص نسبة تتراوح بين 5% إلى 10% لهذا الصندوق، بحيث تخصص نسبة من تلك الأسهم للمدير التقني الذي أمضى 4 سنوات مثلاً، وكذلك نسبة لمدير العمليات وغيرهم من الخبراء التي لا يمكن الاستغناء عنها كما يمكن ربط تلك الأسهم التي سيحصل عليها ببقائه في الشركة.
2. في السوق اليمنية: الأمان الوظيفي والاحترام = راتب ثانٍ، وهذا يجعل الموظف يعمل باجتهاد وتفانٍ لا يمكن تخيله.
3. معيار احترام الخبير في مجال تخصصه، بمعنى أن تحاول منحه مساحة في اتخاذ القرار، ولا تحاول أن تكون أعلم منه في مجاله وتقوله

له «نفذ الأمر وانتهى».

4. القيام بمنح الموظف دورات أو برامج تدريبية تخصصية في مجال التكنولوجيا المالية، وربط مخرجات تلك الدورات والبرامج التدريبية بمدى تقديمه للأفكار والمنتجات التي تخدم الشركة واستراتيجيتها.
5. اجعل منه واجهة لشركة المحفظة، من خلال تمكينه ليكون متحدثاً رسمياً للشركة أمام الجهات، ومنها البنك المركزي، ويقوم بتمثيل الشركة في المؤتمرات والندوات.

أخيراً، على شركات المحافظ الإلكترونية المحافظة على كوادرها وخبراتها بكل قوة، وألا تفرط فيهم أبداً. ويجب أن تستوعب تلك الشركات أن الكادر الوظيفي هو أصل من أصول الشركة، والتفريط في تلك الأصول يعني أن الشركة ساهمت في تدمير نفسها بنفسها، وكانت السبب الرئيسي في الخسائر التي ستتحملها بسبب المقولة المشهورة: «خليه يرحل، بنووظف بداله عشرة».

* مدير إدارة المحافظ الإلكترونية- بنك اليمن والكويت - ممارس رقمي معتمد



في الاقتصاد الرسمي. ولا يقتصر هذا المفهوم على منح القروض الصغيرة، بل يتجاوزها ليشمل خدمات الادخار، والتأمين الأصغر، والتحويلات المالية، والتمويل الإسلامي، وبناء القدرات المالية، مستفيداً من التحول الرقمي لخفض التكاليف وتوسيع نطاق الوصول.

يمثل التمويل الأصغر تحولا جوهريا في الفلسفة المالية التنموية، حيث انتقل من كونه مجرد أداة إقراض طارئة إلى نظام مالي متكامل يهدف إلى دمج الفئات المهمشة اقتصاديا (منخفضو الدخل، أصحاب المشاريع المتناهية الصغر، النساء، الشباب، وسكان الريف)

بين النظرية والتطبيق في اليمن والمنطقة والعالم..

بنوك التمويل الأصغر ودورها في التنمية الاقتصادية والشمول المالي

بنك الكريمي، بنك القاسمي) ومؤسسات وبرامج تمويل أصغر، وتشير منصة SME Finance Forum إلى أن شبكة اليمن للتمويل الأصغر تضم أكثر من 80% من هذه الكيانات، ومع ذلك، تبقى مساهمة هذا القطاع في إجمالي الأصول المصرفية اليمنية محدودة، ويعاني من شح رأس المال، ومشاكل السيولة، وضعف التوسع الجغرافي.

3. التحديات الحرجة التي تواجه القطاع:

- الانقسام المؤسسي والتنظيمي: انعكاس لانقسام البنك المركزي اليمني، مما يؤدي لضعف الرقابة وتعدد الأنظمة.
- مخاطر ائتمانية وتشغيلية عالية: بسبب ضعف الدخل، غياب الضمانات، وعدم الاستقرار الأمني.
- ضعف البنية التحتية المالية والرقمية: صعوبة التحقق من الهوية، غياب قاعدة بيانات ائتمانية موحدة، الاعتماد المفرط على النقد، وضعف الربط بين التمويل الأصغر والمحافظ الإلكترونية.
- ضعف الثقافة المالية: تدني مستوى الوعي بأساسيات التمويل الإنتاجي وإدارة التدفقات النقدية.

ثالثا: نظرات مقارنة: واقع التمويل الأصغر في الدول العربية والعالم: التجارب العربية الرائدة:

- مصر: نموذج ناجح في التوسع الكمي، حيث بلغت محفظة التمويل متناهي الصغر حوالي 93.4 مليار جنيه مصري (مارس 2024)، وفقا لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وذلك بفضل وجود إطار تنظيمي واضح وإشراف رقابي متخصص أتاح مشاركة الجمعيات والشركات والبنوك.
- الأردن: يظهر تقرير الاستقرار المالي للبنك المركزي الأردني (2024) تراجعاً في محفظة قروض التمويل الأصغر (بنسبة 11.7%)، مما يشير إلى أهمية إدارة مخاطر الإفراط في الإقراض والشفافية.

- السودان: نموذج فريد في التمويل الأصغر الإسلامي، حيث رفع بنك السودان المركزي (2026) حدود التمويل لقطاعات سلاسل القيمة الزراعية والحيوانية وإعادة الإعمار في مناطق الحرب، مستخدماً صيغاً إسلامية متنوعة تتجاوز المربحة.
- المغرب: نموذج متميز في الوصول إلى المناطق الريفية والنساء بفضل مؤسسات متخصصة وبيئة تنظيمية داعمة.

التجارب العالمية المهمة:

- بنك جرامين (بنغلاديش): أحد أهم النماذج الكلاسيكية القائمة على الإقراض الجماعي للنساء،



محمد الخطيب*

(البنك يشارك في مخاطر رأس المال في المشاركة) الملاءمة أقل قبولاً في المجتمعات ذات الحساسية الشرعية يتوافق مع الشريعة، مما يزيد من الإقبال في مجتمعات مثل اليمن التحدي الأكبر ارتفاع مخاطر التعثر والإفراط في المديونية تعقيد الصيغ التمويلية (خاصة المشاركة) وارتفاع التكاليف التشغيلية

ثانياً: تحليل واقع التمويل الأصغر في اليمن: بين الحاجة الماسة والمعوقات الهيكلية

1. مبررات الأهمية: يمثل التمويل الأصغر في اليمن ضرورة حتمية لا رفاهية تنموية، نظراً لارتفاع معدلات الفقر والبطالة، وانهيار فرص العمل النظامي، وهيمنة الاقتصاد غير الرسمي، وضعف الشمول المالي (أقل من 10% من البالغين لديهم حساب بنكي وفق تقديرات ما قبل الحرب)، وتراجع قدرة البنوك التجارية التقليدية على التمويل.

2. هيكل القطاع وحجمه: يواجه القطاع تحدياً في تحديد بيانات دقيقة بسبب الظروف غير المستقرة. يضم السوق اليمني مزيجاً من البنوك المتخصصة (مثل بنك الأمل،

لا يمكن لبنوك التمويل الأصغر أن تكون فعالة بمعزل عن بيئة تنظيمية داعمة، وبنية رقمية آمنة، وثقافة مالية رشيدة

تكتسب الخدمات التي تقدمها بنوك التمويل الأصغر أهمية استثنائية في اليمن بسبب الأزمة الاقتصادية والإنسانية المتفاقمة، وضعف القطاع المصرفي التقليدي، وانتشار الاقتصاد غير الرسمي. تستعرض هذه الدراسة الإطار النظري للتمويل الأصغر (التقليدي والإسلامي)، وتحلل واقع القطاع في اليمن مقارنة بالتجارب العربية والعالمية الرائدة، وتقيم الأثر الاقتصادي لهذه البنوك في تحقيق الشمول المالي، وتختتم بتقديم نموذج تطبيقي مقترح لتطوير تمويل أصغر رقمي إسلامي يتناسب مع خصوصية البيئة اليمنية.

أولاً: مقدمة تأسيسية: التمويل الأصغر كآلية للتنمية والشمول المالي

1. تعريف وأهداف التمويل الأصغر:

التمويل الأصغر هو مجموعة من الخدمات المالية صغيرة الحجم تقدم للأفراد والمنشآت التي لا تستوفي شروط البنوك التقليدية. تشمل هذه الخدمات: القروض الإنتاجية والاستهلاكية الصغيرة، حسابات الادخار، التأمين الأصغر، خدمات التحويل والدفع، بالإضافة إلى التدريب والإرشاد المالي. الهدف الاستراتيجي هو تمكين هذه الفئات من بناء أصول منتجة، وإدارة المخاطر، وتحسين مستوى معيشتهم.

2. التصنيف الثنائي للتمويل الأصغر:

- أ. التمويل الأصغر التقليدي: يقوم على منح قروض نقدية بفائدة محددة، مع جداول سداد دورية، وغالباً ما يستخدم آليات الضمان الجماعي أو الفردي. يتحمل العميل العبء الأكبر من المخاطر الائتمانية.
- ب. التمويل الأصغر الإسلامي: يعتمد على صيغ شرعية تحظر الربا (الفائدة) وتقر بمبدأ تقاسم المخاطر والأرباح. أبرز صيغه: المربحة (بيع السلعة بهامش ربح معلوم)، والمضاربة (الشراكة بين رأس المال والجهد)، والمشاركة، والإجارة (تأجير الأصول)، والقروض الحسن. تشير الدراسات إلى أن صيغ المشاركة أقل انتشاراً من المربحة نظراً لتعقيدها التشغيلية وتكاليف متابعتها.

3. مقارنة أساسية بين النموذجين (جدول تحليلي):

الجانب النموذج التقليدي النموذج الإسلامي. الأساس التعاقدى قرض بفائدة (دائن/مدين) بيع، إجارة، مشاركة، مضاربة (شراكة/بيع). العائد فائدة محددة سلفاً (ربا) ربح تجاري أو هامش بيع أو عائد مشاركة. توزيع المخاطر العميل هو الملتزم بالسداد (مخاطر عالية على العميل) تتوزع حسب الصيغة

التمويل الأصغر في اليمن ضرورة حتمية لارتفاع معدلات الفقر والبطالة وانهايار فرص العمل النظامي

والضمان الاجتماعي، والمتابعة الميدانية، مما أسهم في بناء الثقة والانضباط المالي.

- Kiva (عالمي): نموذج رقمي للتمويل الجماعي يربط بين ممولين من جميع أنحاء العالم وأصحاب مشاريع صغيرة، مما يوضح قوة التكنولوجيا في خفض تكاليف الوصول.
- شرق أفريقيا (كينيا، رواندا): دور محوري للمحافظ الإلكترونية (مثل M-PESA) كمدخل رئيسي لتقديم خدمات مالية ومنتجات تمويل أصغر رقمية بالكامل.

رابعاً: الأثر الاقتصادي المقاس: من التمويل إلى التنمية

يحدث التمويل الأصغر أثراً ملموساً عبر عدة قنوات، لكنه ليس تلقائياً:

1. تقليل الفقر: يساعد الأسر الفقيرة في تنمية مشاريع مدرة للدخل (محلات، حرف، زراعة)، لكنه يفشل إذا تحول إلى تمويل استهلاكي بحت.
2. خلق فرص العمل: كل مشروع صغير ممول يشغل صاحبه وقد يخلق وظائف إضافية للأسرة والمجتمع المحلي.
3. رفع الناتج المحلي: بتوسع التمويل المنتج، تزداد مساهمة المشاريع الصغيرة وغير الرسمية في الاقتصاد الرسمي.
4. العلاقة مع النمو الاقتصادي (شرط الأثر): تكون العلاقة إيجابية إذا كان التمويل موجهاً لمشاريع إنتاجية، ومدعوماً بالتدريب والمتابعة والوصول للأسواق. أما إذا كان بلا ضوابط فيؤدي إلى الإفراط في المديونية والتعثر.

التمويل الأصغر كركيزة للشمول المالي:

وفقاً لقاعدة بيانات Global Findex للبنك الدولي (2021)، فإن الشمول المالي يتطلب وصولاً عادلاً لخدمات مالية رسمية، وهنا تساهم بنوك التمويل الأصغر من خلال فتح حسابات منخفضة التكلفة، واستخدام الوكلاء والمحافظ الإلكترونية، وإدماج النساء والشباب، وتقليل الاعتماد على النقد والتمويل غير الرسمي (المرابين).

خامساً: ركائز التمويل الأصغر الإسلامي وإمكانات الزكاة والوقف

1. أدوات رئيسية وملاءمة: (المرابحة، المضاربة، المشاركة، الإجارة، السلم، القرض الحسن). لكن التحدي العملي هو أن المرابحة تبقى الأداة الأوسع انتشاراً لبطاقتها، بينما تظل أدوات تقاسم المخاطر (المشاركة والمضاربة) محدودة الاستخدام رغم عدالتها.

2. دور الزكاة والوقف: يمثلان موردين محتملين قويين لدعم التمويل الأصغر الإسلامي، وذلك عبر:

- إنشاء صناديق ضمان تغطي مخاطر الفئات الأشد فقراً.
- تمويل القرض الحسن لدعم الحالات الاجتماعية.
- تغطية تكاليف التدريب وبناء القدرات.

3. مقارنة الكفاءة: التمويل الإسلامي أكثر قبولاً اجتماعياً في اليمن، لكنه يتطلب حوكمة شرعية قوية، وأنظمة تقنية متطورة لإدارة صيغ التمويل، وتحقيق توازن بين الربحية والأثر التنموي.

والسداد.

7. صندوق ضمان مخاطر يموله البنك والجهات

المانحة والزكاة والوقف.

- مراحل التنفيذ الأربع: التأسيس - التشغيل التجريبي في محافظة واحدة - التوسع - النضج (ربط بسلاسل القيمة وإطلاق تمويل جماعي إسلامي).

- مؤشرات قياس النجاح: عدد العملاء الجدد (ونسبة النساء والشباب)، معدل السداد، نسبة التعثر، عدد المشاريع المستمرة والوظائف المخلقة، نسبة السداد الرقمي، والأثر على الدخل الشهري للعميل.

الخلاصة والاستنتاج الرئيسي

بنوك التمويل الأصغر هي أدوات تنموية استراتيجية، وليست مجرد مؤسسات إقراض. وفي بيئة معقدة كاليمن، يمكن للتمويل الأصغر الإسلامي الرقمي أن يكون مساراً رئيسياً للتنمية الاقتصادية، شريطة أن يدار كنظام تنموي شامل يدمج بين التمويل المنتج، التقنية الحديثة، التدريب المستدام، الحماية الاجتماعية (عبر الزكاة والوقف)، والرقابة الصارمة. كما أن النموذج الأنجح لليمن هو الذي يمزج بين أصالة الصيغ الإسلامية ومرونة المحافظ الإلكترونية، مع إشراف حوكمي يمنع الإفراط في الإقراض ويصون أموال العملاء والمؤسسات على حد سواء.

ويبقى الاستنتاج الرئيسي: أنه لا يمكن لبنوك التمويل الأصغر أن تكون فعالة بمعزل عن بيئة تنظيمية داعمة، وبنية رقمية آمنة، وثقافة مالية رشيدة، وأن المفتاح لتحقيق أثر تنموي حقيقي للتمويل الأصغر يكمن في الانتقال من نموذج الإقراض الاستهلاكي إلى نموذج التمويل الإنتاجي الشامل. *خبير تقني وأمن سيبراني

سادساً: المخاطر والتحديات الاستراتيجية للقطاع

- مخاطر التعثر والإفراط في الإقراض: نتيجة ضعف الدخل وتعدد مصادر التمويل دون رقابة.
- ارتفاع التكاليف التشغيلية: ناتج عن صغر حجم القرض وكتافة المتابعة الميدانية (العكس تماماً للإقراض المصرفي الكبير).
- ضعف البيانات الائتمانية والمخاطر التقنية: غياب السجل الائتماني الموحد يزيد المخاطر، وفي العصر الرقمي تظهر مخاطر الاحتيال الإلكتروني وضعف حماية البيانات.

سابعاً: توصيات التطوير: نموذج مقترح

للمويل الأصغر الرقمي الإسلامي في اليمن

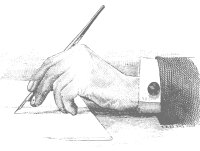
دور الحكومات والبنوك المركزية:

- إصدار إطار تنظيمي واضح وحماية العملاء، إنشاء مكتب ائتماني موحد، تشجيع التحول الرقمي والوكلاء الماليين، ودعم صناديق الضمان.
- النموذج التطبيقي المقترح (تمويل أصغر رقمي إسلامي متكامل):

- الفكرة: ربط بنك التمويل الأصغر بمحافظ إلكترونية، ووكلاء، وتجار، وصناديق الزكاة والوقف، وقواعد بيانات ائتمانية.

المكونات الأساسية:

1. فتح حساب مسيطر عبر الهاتف المحمول.
2. محفظة إلكترونية تستخدم لصرف التمويل والشراء والسداد.
3. منتجات إسلامية مبسطة: مرابحة للسلم، إجارة للمعدات، سلم للمزارعين، قرض حسن.
4. تقييم ائتماني رقمي يعتمد على تاريخ السداد وحركة المحفظة ونشاط المشروع.
5. ربط التمويل بالتدريب عبر رسائل قصيرة وفيديوهات وجلسات ميدانية حول الإدارة المالية.
6. شبكة وكلاء للتسجيل والتحقق والإيداع



لتغيير التصور العام إلى جانب النصوص التشريعية، هذا فضلاً عن أن قيام القطاع المصرفي اليمني يستند أساساً إلى نمو الاقتصاد وخلاصة من حالة المرحلة التي لا يزال يعاني منها حتى الآن.

عملية إعادة الثقة بالجهاز المصرفي اليمني عملية شاقة دونها شروط عدة، ومهمة معقدة لا تتطلب اتخاذ تدابير تنظيمية فحسب بل تتطلب تضافر جهود مكثفة وشجاعة ومسؤولة من قبل القطاعين العام والخاص،

كيف يمكن إعادة الثقة في الجهاز المصرفي؟

وتطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال هيكل تنظيمي مناسب.

تأكيد القانون على الشفافية والمساءلة وإلزام البنوك بالخضوع لعمليات تفتيش وتدقيق صارمة لضمان استقرارها المالي حتى تتمكن من تفعيل نشاطها، وكان هذا النهج حاسماً في إعادة بناء الثقة في النظام المصرفي وعبر:

1. آليات تعزيز الرقابة الإدارية: التحول الرقمي (الإدارة الإلكترونية) - تبني الرقابة الإيجابية - تقييم الأداء الدوري - تفعيل وحدات المراجعة الداخلية.
2. تطوير مستويات الإدارة: الحوكمة الرشيدة - إدارة المخاطر والأزمات - تنمية الموارد البشرية.
3. أهداف وفوائد تعزيز الرقابة والإدارة: رفع كفاءة الأداء - تعزيز الثقة - الانضباط والولاء - الاستباقية
4. ركائز نجاح النظام الرقابي: الرقابة الاستراتيجية - التواصل الفعال.

يمكن القول إن تعزيز الرقابة الإدارية لا يعني تقييد الموظفين، بل هو وسيلة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية. ونؤكد أن الجهد الذي تبذله بعض البنوك وكذلك الجهود التي تقوم بها جمعية البنوك على صعيد التدريب هي في غاية الأهمية لرفع مستويات وكفاءة العمل المصرفي، ومحاولة توليد طاقات إدارية جديدة عوضاً عن تلك التي هاجرت إلى الخارج تحت ضغط الحرب.

وبذلك نشدد على أهمية تحسين مستويات الإدارة لدى البنوك وتكرار مرة أخرى على أهمية تحسين مستويات عمل قطاع الرقابة بالبنك المركزي، وعلى ضرورة تعزيزها عدداً وعدة ومحاولة مساعدتها على اجتذاب العناصر المسؤولة والقادرة على القيام بعملها خير قيام ومساعدتها ليس فقط على اجتذاب هذه العناصر، بل -وأيضاً- على الاحتفاظ بها وعلى حمايتها وتحسينها من الإجراءات.

الشرط الخامس: عصنة الجهاز المصرفي: (الاستفادة من التكنولوجيا والابتكار):

وذلك عبر إدخال التكنولوجيا الرقمية الحديثة (الصرافة الإلكترونية) في العمليات البنكية، تحديث أنظمة الدفع والتحويل، وتعزيز البنية التحتية التكنولوجية، مما يرفع الكفاءة التنافسية ويوفر خدمات سريعة وأمنة للعملاء. يشمل أبرز خطوات العسنة اعتماد الخدمات المصرفية الشاملة Core Banking وتطوير إدارة المخاطر. ويوفر التقدم التكنولوجي فرصاً جديدة لإعادة بناء الثقة في البنوك والمؤسسات المالية، على سبيل المثال، يمكن لتقنية blockchain أن تعزز الشفافية والأمن في المعاملات المالية، مما



نبيل علي العابد*

(Liquidity) تركز على القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، والعمل بآليات مشتركة للمؤسسات المالية والبنوك) بموجب بازل 3.

الشرط الثالث: الدمج المصرفي

الدمج المصرفي هو اتحاد بنكين أو أكثر لتكوين كيان مالي واحد جديد أو اندماج بنك أصغر في آخر أكبر، وهذه خطوة استراتيجية يتم اللجوء لها لعلاج البنوك المتعثرة أو لمواجهة تحديات العولة، ودعم البنوك التي تعد قادة على سداد ديونها فقط، وطمأنة الجمهور بأن أموالهم آمنة، واستعادة ثقتهم في النظام المصرفي، والدمج المصرفي يهدف إلى:

- تعزيز الملاءة المالي: دمج بنك ذو سيولة سلبية مع آخر ذو سيولة إيجابية لحمايته من الانهيار.
- تحقيق اقتصاديات الحجم: خفض التكاليف وزيادة الربحية من خلال توسيع قاعدة الخدمات.
- الامتثال التنظيمي: تلبية متطلبات رأس المال والسيولة، مثل معايير «بازل 3».
- زيادة التنافسية: تعزيز القدرة على المنافسة في السوق وزيادة الحصص السوقية.

تاريخياً: بدأت تجارب الدمج المصرفي منذ القرن السابع عشر، وتنشط بشكل خاص في أوقات الأزمات المالية لإعادة هيكلة القطاع المصرفي.

الشرط الرابع: تعزيز مستويات الإدارة والرقابة

تعزيز مستويات الإدارة والرقابة يعد ركيزة أساسية لتطوير الأداء التنظيمي، تحقيق الشفافية، ومحاربة الفساد الإداري. ويهدف هذا التعزيز إلى ضمان كفاءة الأداء، وتبسيط الإجراءات،

وهنا سأحاول أن أصنف الشروط التي أظن أنها ضرورية لإعادة الثقة بالجهاز المصرفي اليمني وتتضمن سبعة شروط مصرفية، وتجدد انطلاقته من خلال تبني البنك المركزي اليمني إعداد وإصدار قانون الخدمات المصرفية الطارئة بمشاركة جميع البنوك بغرض تحقيق أهداف فورية:

- استعادة ثقة الجمهور في البنوك من خلال ضمان ملاءتها وطمأنة المودعين بأن أموالهم آمنة.
- استقرار النظام المالي ومنع المزيد من الانهيارات.
- والغرض من ذلك تحقيق توازن دقيق بين ضمان الاستقرار، والسماح لقوى السوق بالعمل، وذلك عن طريق:

1. تقديم المساعدة المالية للبنوك المتعثرة.
2. تفعيل مؤسسة التأمين على الودائع للقيام بعملها وفق قرار إنشائها.
- يجب أن يتضمن قانون الخدمات المصرفية الطارئة المقترح إخراجها الشروط المصرفية الآتية:

الشرط الأول: إقفال ملف البنوك المتعثرة

إقفال ملف البنوك المتعثرة (أو تسوية القروض المتعثرة/الديون المعدومة) هو عملية معقدة تهدف إلى إنهاء العلاقة التعاقدية بين البنك والعميل المتعثر، وإغلاق ملف الدين نهائياً، سواء من خلال السداد، التسوية، أو الإجراءات القانونية.

والتخلص من المؤسسات المعسرة مع حماية المؤسسات السليمة، وقد تزرع هذه العملية شعوراً بالطمأنينة لدى المودعين، حيث سيشهدون جهداً ملموساً لمعالجة المشاكل الأساسية التي تعاني منها البنوك. ونتيجة لذلك، سيبدأ الناس يستعيدون ثقتهم في النظام المالي، مما يؤدي إلى زيادة تدريجية في الودائع ووقف التدافع بسحب الأموال من البنوك على نطاق واسع.

الشرط الثاني: تعزيز مستويات الملاءة والسيولة

لقد نال التضخم من الأموال الخاصة بالبنوك العاملة في اليمن كافة بحيث تدنت معدلات نسب الملاءة لدى البنوك وكذلك تدني معدل الملاءة الإجمالي للبنوك كافة بشكل كبير، لذلك فإنه أصبح لزاماً علينا أن نتصدى لهذا الأمر ونخطط لاعتماد تدابير وإجراءات تؤدي إلى حلول سريعة.

إن تعزيز مستويات الملاءة والسيولة هو ركيزة أساسية لضمان الاستقرار المالي واستدامة الأعمال، سواء للمؤسسات المصرفية أو الشركات. الملاءة (Solvency) تقيس القدرة على الوفاء بالالتزامات طويلة الأجل، بينما السيولة



المالية وضمان الامتثال للوائح الجديدة. ويهدف القانون من خلال فرض هذه الإجراءات إلى تعزيز الشفافية وتعزيز الاستقرار داخل القطاع المصرفي.

3. متطلبات رأس المال وإدارة المخاطر: سيؤدي القانون إلى إنشاء متطلبات رأس المال للبنوك. وكان لزاماً على البنوك أن تحافظ على مستوى معين من رأس المال نسبة إلى أصولها؛ لضمان حصولها سيادة كافية لاستيعاب الخسائر. بالإضافة إلى ذلك، يتبني ممارسات أفضل لإدارة المخاطر لتحديد المخاطر المحتملة والتخفيف منها. وتهدف هذه الإجراءات إلى تعزيز الاستقرار المالي من خلال ضمان حصول البنوك على الموارد اللازمة لمواجهة الانكماش الاقتصادي. رد فعل السوق: سينعكس التأثير المباشر لقانون الخدمات المصرفية الطارئة في سوق العمل بتجدد ثقة المستثمرين في استقرار النظام المصرفي.

النموذج الدولي: سيؤثر قانون الخدمات المصرفية الطارئة تأثيراً كبيراً على السياسات المالية المحلية والعالمية، وكان نجاحها في استعادة ثقة الجمهور وتحقيق استقرار النظام المصرفي سيكون نموذجاً تحذيه البلدان الأخرى التي تواجه أزمات مماثلة، ويكون العمل على التنسيق الدولي للسياسات المالية لمنع الأزمات في المستقبل.

التعافي الاقتصادي وتأثيره على المدى الطويل: لا يمكن التقليل من مساهمة قانون الخدمات المصرفية الطارئة في تعزيز ثقة الجمهور، لأنه سيرسي الأساس لجهود التعافي الاقتصادي اللاحقة، ومن خلال تحقيق الاستقرار في النظام المصرفي واستعادة الثقة، سيلعب القانون دوراً محورياً في تحفيز النشاط الاقتصادي، وسيهدد الطريق لسياسات الصفقة الجديدة اللاحقة، والتي كانت تهدف إلى توفير الإغاثة والتعافي والإصلاح، ومن الممكن رؤية إرث القانون مستقبلاً، حيث سينشئ إطاراً طموحاً للتدخل الحكومي في أوقات الأزمات المالية، وسيسلط الضوء على أهمية الحفاظ على ثقة الجمهور في النظام المصرفي.

على الرغم من الاختلافات في السببية، فقد أدت الأزمة إلى فقدان ثقة الجمهور في النظام المصرفي، مما أدى إلى انتشار الذعر وهروب البنوك.

كما أن الإجراء السريع في إخراج وإصدار قانون الخدمات المصرفية الطارئة لاستعادة ثقة الجمهور، ومن الممكن أن يقدم دروساً قيمة لصناع القرار السياسي اليوم.

* عضو لجنة البناء التنموي - كاك بنك

المراجع

- دور شبكة الأمان المالي في تنمية الثقة في الجهاز المصرفي- خليل غالب جبر- المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية /جامعة بغداد- 2022.
- استعادة الثقة بالقطاع المصرفي - د. خلدون عبد الصمد - صحيفة النهار العربي - 2025.
- دراسة الاندماج المصرفي وموقع البنوك الجزائرية منه المنشورة في ASJP.
- www.omandaily.com//

1. الالتزام المهني والقانوني (الحفاظ على السر المهني): كتمان المعلومات - شمولية السرية - المسؤولية الشخصية.
 2. إطار عمل إداري آمن: سياسات داخلية صارمة - حماية البيانات.
 3. رفع السرية بمسوغ قانوني (الاستثناءات المسؤولة): لا تعد السرية مطلقة، والممارسة المسؤولة تستوجب رفعها في حالات محددة، مثل: التحقيقات القضائية - الامتثال لقوانين مكافحة غسل الأموال - موافقة العميل.
 4. المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية: حماية المودعين - النزاهة: الاعتراف بالأسباب الجذرية في التقارير عن الممارسات غير الأخلاقية لبعض أو كل البنوك، مثل التداول من الداخل والإقراض الجشع؛ يساعد في توجيه الجهود الرامية إلى إعادة بناء الثقة.
- ويؤكد القانون الانخراط بنشاط في مبادرات المسؤولية الاجتماعية من قبل البنوك، مثل: دعم المجتمعات المحلية، والاستثمار في المشاريع المستدامة، وتعزيز ممارسات الإقراض العادلة. تستطيع هذه المؤسسات إظهار التزامها بتحقيق الصالح العام، ومن خلال الحملات العامة والشراكات مع المنظمات ذات السمعة الطيبة سيساعد في تغيير التصور العام وإعادة بناء الثقة.

باختصار، فإن الممارسة المسؤولة تعني: حماية سر العميل ما لم يتعارض ذلك مع القانون، أو المصلحة العامة والرقابة المالية. ويجب أيضاً أن يتضمن قانون الخدمات المصرفية الطارئة المقترح إعداده وإصداره: 1. أحكام أساسية في قانون الخدمات المصرفية الطارئة: أن يتم تقديم دعم إضافي للبنوك المحتاجة، وحماية العملة، وتقديم القروض بدون فوائد للبنوك القادرة على الوفاء بالتزاماتها، مما يمكنها من تلبية طلبات السحب، وتحقيق الاستقرار في عملياتها. وهذا الشرط حاسماً في توفير السيولة ومنع الانهيار الكامل للنظام المصرفي.

2. متطلبات رأس المال والتدقيق: سيقدم القانون متطلبات رأسمالية أكثر صرامة للبنوك؛ مما يضمن احتفاظها باحتياطيات كافية لتغطية الخسائر المحتملة. وبالإضافة إلى ذلك: فرضت عمليات تدقيق منتظمة للبنوك لتقييم صحتها

يقلل من مخاطر الاحتيال والتلاعب، وبالمثل، يمكن للمنصات الرقمية أن توفر الوصول في الوقت الحقيقي إلى المعلومات المالية، وتمكين العملاء وزيادة ثقتهم في النظام. وأن تبني هذه التطورات التكنولوجية يمكن أن يظهر الالتزام بتحديث الممارسات وتحسين تجربة العملاء.

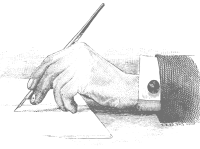
الشرط السادس: خلق الحوافز والمناخات الملائمة لتطوير السوق المصرفية

خلق الحوافز والمناخات الملائمة لتطوير السوق المصرفية هو: ركيزة أساسية لتحقيق الاقتصادي المستدام، حيث يعمل على تعبئة المدخرات وتوجيهها نحو استثمارات منتجة، وإصلاحات مؤسسية، وحوافز نوعية لتشجيع الإدراج والاستثمار، حيث يؤكد القانون على الاستثمار في برامج التثقيف المالي، يمكن للبنوك والمؤسسات المالية تمكين الجمهور من اتخاذ قرارات مستنيرة، والتعامل مع تعقيدات النظام المالي، من خلال تثقيف الأفراد حول أهمية تنوع استثماراتهم، وإدارة الديون، والإدخار للمستقبل وهذا يساعد في إعادة بناء الثقة ومنع الأزمات المستقبلية، وبشكل تفصيلي محصور:

1. حوافز الإدراج وتشجيع الشركات (التحول إلى مساهمة عامة): حزم تحفيزية - تسهيل الإجراءات - الإعفاءات الضريبية.
2. تهيئة المناخ الاستثماري والتنظيمي: تطوير الأطر القانونية - رفع كفاءة السوق - تنوع الأدوات المالية، ويجب أن يكون هناك تواصل مفتوح الذي سيعمل على تخفيف المخاوف، وغرس الشعور بالثقة في النظام المصرفي، وفي استعادة ثقة الجمهور؛ سيوفر منصة للحكومة للتواصل مع الناس، ومعالجة مخاوفهم بشكل مباشر.
3. تعزيز الحوافز غير المالية والتقنية: التطوير المهني - التحول الرقمي - نشر الوعي الإذخاري.

الشرط السابع: الممارسة المسؤولة لسرية

المصرفية: تعد السرية المصرفية ركيزة أساسية في العمل البنكي، وتهدف إلى حماية بيانات ومعلومات العملاء، وتعزيز الثقة في القطاع المالي الممارسات المسؤولة للسرية المصرفية لا تعني الإخفاء المطلق؛ بل هي توازن دقيق بين حفظ الخصوصية والالتزام بالتشريعات من خلال:



في السنوات الأخيرة تغير شكل العالم الرقمي بشكل كبير. فلم يعد الإنترنت مقتصرًا على الهواتف الذكية أو أجهزة الحاسوب، بل أصبح حاضرًا في تفاصيل حياتنا اليومية؛ في الساعات التي نرتديها، والكاميرات التي تؤمن منازلنا، والأجهزة المنزلية التي تعمل تلقائيًا، وحتى في السيارات التي أصبحت قادرة على التواصل وتبادل البيانات أثناء القيادة.

إنترنت الأشياء (IoT) .. تقنية للراحة الذكية أم بوابة الاختراقات الأمنية؟

معظم أجهزة إنترنت الأشياء تأتي بكلمات مرور افتراضية بسيطة مثل «admin» أو «123456». وغالبية المستخدمين لا يغيرونها أبدًا. ثانيًا: كلمات المرور الثابتة: والتي لا يمكن تغييرها في بعض الأجهزة منخفضة التكلفة، مما يعني أن القرصان الذي يعرف كلمة المرور الافتراضية يستطيع اختراق كل جهاز من نفس الطراز حول العالم.

ثالثًا: غياب تحديثات الحماية: عكس الهواتف الذكية والحواسيب التي تتلقى تحديثات أمنية دورية لسنوات، فإن كثيرًا من أجهزة إنترنت الأشياء لا تحصل على أي تحديث بعد بيعها، فما أن تكتشف الشركة ثغرة أمنية حتى يكون الجهاز قد وصل إلى المستهلك النهائي دون أي سبيل لإصلاحها.

رابعًا: استخدام بروتوكولات اتصال غير آمنة: حيث ترسل بعض الأجهزة بياناتها عبر الشبكة دون تشفير كافٍ، مما يتيح للمتصّين اعتراضها وقراءتها.

خامسًا: ضعف التشفير في الأجهزة منخفضة التكلفة: بسبب خفض السعر تتجاهل بعض الشركات المصنعة تطبيق معايير تشفير قوية، فتصبح الأجهزة سهلة الاختراق كالمنازل ذات الأبواب غير المقلّعة.

أبرز الهجمات السيبرانية المرتبطة بإنترنت الأشياء

لم تكن هذه التهديدات نظرية يومًا، بل تحولت إلى واقع مؤلم عاشته شركات وأفراد ودول.

أولًا: اختراق الكاميرات والمنازل الذكية:

في عام 2019 اكتشف باحثون أمريكيون أن مئات الآلاف من كاميرات المراقبة المنزلية حول العالم كانت متاحة للجميع على الإنترنت دون أي حماية، حيث كان بإمكان أي شخص الدخول إلى تيار الفيديو المباشر ومراقبة داخل منازل الناس بل والتحدث إلى أطفالهم عبر مكبرات الصوت المدمجة في الكاميرات، وفي حالات أخرى استخدم القراصنة أجهزة المنازل الذكية للتجسس على حركات المقيمين ومعرفة مواعيد خروجهم ودخولهم مما يسهّل عمليات السرقة.

ثانيًا: هجمات شبكات الروبوتات (Botnets):

ربما يكون هجوم Mirai في أكتوبر 2016 أشهر أمثلة هذا النوع من الهجمات. ففي ذلك اليوم استولى قراصنة على مئات الآلاف من أجهزة إنترنت الأشياء معظمها كاميرات مراقبة وأجهزة توجيه إنترنت وحولوها إلى جيش



محمد عبد الجليل يوسف*

وعودًا ساحرة لا يمكن مقاومتها. ففي المنزل يمكنك التحكم بإضاءة منزلك ودرجة حرارته وأجهزته من أي مكان في العالم بضغطة زر، وفي المستشفى ترافق الأجهزة الطبية الذكية العلامات الحيوية للمرضى على مدار الساعة وتنبئ الطاقم الطبي فور حدوث أي طارئ، وداخل المصنع تتبأ المستشعرات بالأعطال قبل حدوثها مما يقلل من وقت التوقف ويوفر ملايين الدولارات، أما في المدن الذكية فتدير أنظمة إنترنت الأشياء حركة المرور وإنارة الشوارع وشبكات المياه بكفاءة غير مسبوقة.

لكن العامل الأقوى في هذا التوسع هو دمج إنترنت الأشياء مع الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة. فعندما تجمع ملايين الأجهزة بيانات ضخمة كل ثانية، ويحلها الذكاء الاصطناعي لاستخلاص الأنماط والتنبؤات، تتحول هذه البيانات إلى قوة خارقة تحدث ثورة في كل قطاع، تعتمد البنوك العالمية اليوم على أجهزة إنترنت الأشياء لمراقبة أجهزة الصراف الآلي، وتستخدم شركات الطاقة شبكات ذكية لموازنة الحمل الكهربائي، وتستثمر الحكومات مليارات الدولارات في بناء مدن ذكية تعتمد كليًا على هذه التقنية.

كيف تتحول الأجهزة الذكية

إلى نقاط اختراق؟

لكن وراء هذه الواجهة البراقة، يختبي جانب مظلم مقلق. فالأجهزة التي وعدنا بأنها سسهل حياتنا قد تتحول إلى أدوات في يد المجرمين الإلكترونيين، والمشكلة تبدأ منذ اللحظة الأولى لتشغيل الجهاز.

أولًا: ضعف إعدادات الأمان الافتراضية:

هذا التحول يُعرف بإنترنت الأشياء (IoT) وهي تقنية جعلت الحياة أكثر سهولة وذكاءً، ووفرت مستوى غير مسبوق من الراحة والتحكم. اليوم، هناك أكثر من 15 مليار جهاز متصل بالإنترنت حول العالم، ويتوقع الخبراء أن يصل هذا العدد إلى 30 مليار جهاز بحلول عام 2030. هذه الأرقام الهائلة تعكس ثورة تقنية حقيقية، لكن خلف هذا التطور السريع يبرز سؤال مهم: هل أصبحت أجهزتنا الذكية آمنة فعلاً؟ فكل جهاز متصل بالإنترنت يمكن أن يتحول إلى نقطة ضعف قد يستغلها المخترقون للوصول إلى بياناتنا أو التسلل إلى شبكاتنا، ومع تزايد الاعتماد على هذه التقنيات في المنازل والمؤسسات وحتى المدن الذكية، أصبحت مخاطر الأمن السيبراني المرتبطة بإنترنت الأشياء قضية لا تقل أهمية عن الفوائد التي تقدمها هذه الثورة التقنية.

ما هو إنترنت الأشياء (IoT)؟

إنترنت الأشياء هو مصطلح يُطلق على شبكة ضخمة من الأجهزة المادية المزودة بمستشعرات وبرمجيات وقدرات اتصال، تتيح لها جمع البيانات وتبادلها عبر الإنترنت دون تدخل بشري مباشر، ببساطة هو عالم حيث الأشياء من حولنا تتحدث بعضها مع بعض وتتخذ قرارات بناءً على البيانات التي تجمعها.

تعتمد هذه التقنية على أربع مكونات أساسية: الأجهزة الذكية التي تحتوي على مستشعرات لجمع البيانات من البيئة المحيطة، والشبكات التي تنقل هذه البيانات إلى السحابة أو إلى أجهزة أخرى، والحوسبة السحابية التي تخزن البيانات وتحللها باستخدام خوارزميات متقدمة، والتطبيقات التي تقدم للمستخدم واجهة للتفاعل مع الأجهزة ومراقبتها.

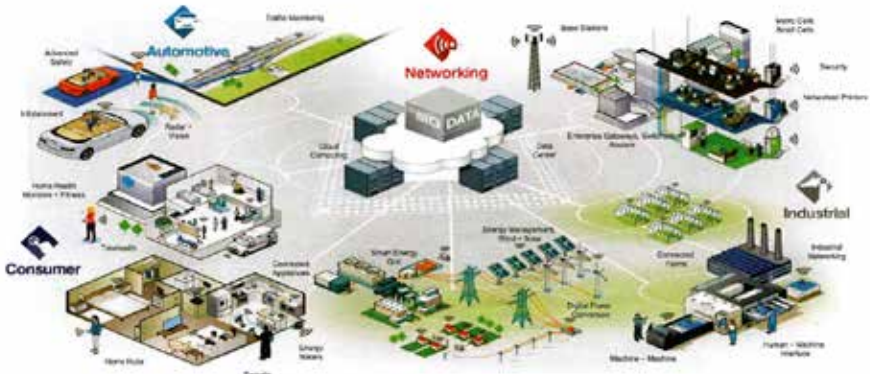
الفرق الجوهرى بين الأجهزة التقليدية وأجهزة إنترنت الأشياء يكمن في قدرتها على الاتصال والتفاعل. فالتلاجة التقليدية مجرد صندوق للتبريد، بينما تلاجة إنترنت الأشياء يمكنها مراقبة تاريخ صلاحية الأطعمة وإرسال تنبيهات إلى هاتفك، وحتى طلب البقالة تلقائيًا عندما تنفذ، والسيارة التقليدية آلة ميكانيكية بينما السيارة المتصلة بإنترنت الأشياء تستطيع تحديث برمجياتها عن بُعد وتجنب الحوادث بالتواصل مع السيارات الأخرى واستدعاء الإسعاف تلقائيًا في حال وقوع تصادم.

لماذا يتوسع استخدام إنترنت

الأشياء بسرعة فائقة؟

الإجابة بسيطة: لأن البشر يسعون دائمًا إلى الراحة والكفاءة. تُقدم أجهزة إنترنت الأشياء

The Internet of Things



إلكتروني ضخم، ثم وجهوا هذا الجيش لشن هجوم رقمي على شركة Dyn المسؤولة عن جزء كبير من بنية الإنترنت في الولايات المتحدة، مما أدى إلى تعطيل مواقع ضخمة مثل تويتر وNetflix وريديت وCNN لساعات طويلة، وكان الأمر المرعب أن أصحاب هذه الأجهزة لم يعلموا بأن أجهزتهم كانت جزءاً من هذا الهجوم العالمي.

ثالثاً: الهجمات على البنية التحتية:

في ديسمبر 2015 تعرضت شبكة الكهرباء في أوكرانيا لهجوم سيبراني تسبب في انقطاع التيار عن 230 ألف شخص لساعات في منتصف الشتاء. وفي عام 2021 اكتُشِف أن قرصنة اخترقوا شبكة أنابيب كولونيال بايلاين في الولايات المتحدة، مما أدى إلى توقف إمدادات الوقود عن الساحل الشرقي لأيام وأثار ذعراً وطنياً، وفي المستشفيات أصبحت أجهزة إنترنت الأشياء الطبية هدفاً سهلاً، حيث يمكن للقرصنة اختراق أجهزة التنفس الصناعي أو مضخات الأنسولين الذكية، مما يهدد حياة المرضى مباشرة.

رابعاً: اختراق السيارات والأجهزة الطبية الذكية:

في تجربة شهيرة أجراها باحثون أمريكيون عام 2015، تمكنوا من اختراق سيارة جيب شيروكي عن بُعد عبر الإنترنت، والتحكم بمكابحها ومحركها ونظام التوجيه، مما أجبر شركة فيات كرايسلر على استدعاء 1.4 مليون سيارة لتحديث برمجياتها، وفي المجال الطبي أظهرت دراسات أن أجهزة تنظيم ضربات القلب الذكية وأجهزة المساعدة على السمع قابلة للاختراق، مما يمكن المهاجم من تعديل إعداداتها بما يعرض حياة المريض للخطر.

التحديات الأمنية أمام المؤسسات التي تتبنى إنترنت الأشياء

تواجه المؤسسات التي تتبنى إنترنت الأشياء تحديات أمنية هائلة تفوق بكثير تلك التي تواجه الأفراد.

أول هذه التحديات: هو صعوبة إدارة العدد الكبير من الأجهزة، فعندما تمتلك شركة آلاف أو مئات الآلاف من الأجهزة المتصلة يصبح تتبعها وتحديثها ومراقبتها مهمة شبه مستحيلة.

وثاني التحديات: هو تنوع الشركات المصنعة واختلاف معايير الحماية. فسوق إنترنت الأشياء مزدحم بالآلاف الشركات الصغيرة التي تنتج أجهزة رخيصة دون أي اهتمام بالأمن مما يخلق ثغرات في البنية التحتية للمؤسسة.

وثالث التحديات: هو نقص التشريعات الأمنية الموحدة، فعلى عكس قطاعات أخرى لا تزال معظم الدول تفتقر إلى قوانين صارمة تلزم الشركات المصنعة بتطبيق معايير أمنية محددة في أجهزة إنترنت الأشياء.

ورابع التحديات: هو ضعف الوعي الأمني لدى المستخدمين، فالوظائف الذين يدخلون أجهزة إنترنت الأشياء الشخصية إلى شبكات الشركات كالساعات الذكية وسماعات البلوتوث قد يفتحون ثغرات أمنية دون علم.

مستقبل إنترنت الأشياء والأمن السيبراني

ما نراه اليوم هو مجرد بداية لثورة ستعيد تشكيل عالمنا، فالمستقبل يحمل في طياته توسعاً هائلاً نحو المدن الذكية، حيث ستدار حركة المرور والطاقة والمياه والنفايات بالكامل عبر شبكات من أجهزة إنترنت الأشياء، وسيتم دمج بين الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، ليُنتج أنظمة قادرة على اتخاذ قرارات ذاتية دون تدخل بشري.

كما سنشهد نمو الأجهزة ذاتية التشغيل، من سيارات ذاتية القيادة إلى طائرات بدون طيار توصل الطلاب، وروبوتات جراحية تجري عمليات دقيقة عن بُعد، لكن مع هذا التوسع ستظهر تشريعات أمنية أكثر صرامة، حيث تلزم الحكومات الشركات المصنعة بتطبيق معايير أمنية صارمة وتحديث مستمر لأجهزتها.

مستقبل الأمن السيبراني لإنترنت الأشياء سيتحول نحو الأمن المدمج في التصميم (Security by Design)، حيث يتم بناء الأمان في قلب الجهاز منذ مرحلة التصميم وليس إضافته لاحقاً كحل مستعجل، كما ستنتشر تقنيات البلوكتشين لتأمين سلاسل البيانات بين الأجهزة، والحوسبة الطرفية (Edge Computing) لمعالجة البيانات محلياً بدلاً من إرسالها إلى السحابة.

خاتمة وخلاصة

إن إنترنت الأشياء يمثل ثورة تقنية حقيقية لا يمكن إيقافها ولا يجب محاربتها. فهو يحمل في طياته وعوداً بعالم أكثر ذكاءً وكفاءة وراحة. لكن الراحة الذكية يجب ألا تكون على حساب الأمان والخصوصية.

إن التحدي الحقيقي اليوم ليس في تطوير أجهزة أكثر ذكاءً، بل في بناء ثقة بين الإنسان والتقنية. فكل جهاز ندخله إلى حياتنا يجب أن نسال أنفسنا: هل نحن واقفون من أنه يحمي بياناتنا؟ هل الشركة المصنعة تلتزم بأعلى معايير الأمن؟ هل نحن مستعدون للمخاطر المحتملة؟

إن الأمن السيبراني ليس مسؤولية الشركات والحكومات وحسب، بل هو مسؤولية مشتركة تبدأ من كل فرد يغير كلمة مروره الافتراضية، ومن كل مؤسسة تطبق سياسات أمنية صارمة، ومن كل دولة تصدر تشريعات تحمي مواطنيها. في النهاية، عالم إنترنت الأشياء هو عالمنا القادم بكل ما فيه من إيجابيات وسلبيات، والسؤال ليس إن كان سيأتي، بل كيف سنستعد له، فلنختر الابتكار بعيون مفتوحة، والراحة بعقول يقظة، والمستقبل بأمان متين.

* مختص تقنية وأمن معلومات

وأخيراً، صعوبة مراقبة الأجهزة غير المرئية داخل الشبكات، فهي ليست الحواسيب والخوادم التي تراقبها فرق الأمن السيبراني باستمرار، حيث أن أجهزة إنترنت الأشياء غالباً ما تكون مخفية عن الأنظمة الأمنية التقليدية مما يتيح للمهاجمين استخدامها كقنات دخول خلفية إلى الشبكة.

كيف يمكن حماية بيوتنا ومؤسساتنا؟

رغم هذه المخاطر، فاتباع ممارسات أمنية صحيحة يمكن تقليلها بشكل كبير، من خلال عمل التالي:

على مستوى الأفراد

- تغيير كلمات المرور الافتراضية فوراً: لا تستخدم كلمة المرور الافتراضية أبداً، واختر كلمات معقدة وفريدة لكل جهاز.
- تحديث البرامج الثابتة (Firmware) باستمرار: تحقق من توفر تحديثات أمنية من الشركة المصنعة واطبقها فوراً.
- فصل أجهزة إنترنت الأشياء عن الشبكات الرئيسية: أنشئ شبكة منفصلة لأجهزة منزلك الذكية، بحيث إذا اخترق أحدها لم يستطع القرصان الوصول إلى حاسوبك وهااتفك.
- الشراء من شركات موثوقة: تجنب الأجهزة الرخيصة من شركات مجهولة، واختر العلامات التجارية التي تقدم تحديثات أمنية منتظمة.

على مستوى المؤسسات

- تطبيق سياسات أمنية خاصة بـ IoT: ضع قواعد صارمة لإدارة أجهزة إنترنت الأشياء داخل المؤسسة، بما في ذلك الموافقة الأمنية قبل توصيل أي جهاز بالشبكة.
- استخدام أنظمة كشف التهديدات IPS/IDS: استثمر في حلول أمنية متخصصة تراقب سلوك أجهزة إنترنت الأشياء وتكشف أي نشاط مشبوه.
- تقسيم الشبكات (Network Segmentation): عزل أجهزة إنترنت الأشياء في شبكات فرعية منفصلة، بحيث يتوقف الاختراق عند حدود هذه الشبكة ولا ينتشر إلى بقية البنية التحتية.
- مراقبة حركة البيانات باستمرار: استخدم أدوات تحليل حركة البيانات بين أجهزة إنترنت الأشياء والشبكة، للكشف عن أي اتصالات غير مصرح بها.
- تطبيق مفهوم Zero Trust: لا تثق بأي جهاز أو مستخدم افتراضياً، واطلب التحقق المستمر من كل من يحاول الوصول إلى الموارد.



استلم حوالة الخليج الآن

عبر وكلائنا المعتمدين عبر أكثر من 2500 نقطة



هدية مش بس خدمة هي شعور يوصلك

هدية



تغنيك عن الجميع



JAIB WALLET



● الواجهة الرئيسية < جيب > هدية



إدفع عبر خدمة NFC من موبايل موني بدون إنترنت

بدون إنترنت

الشراء أصبح أسهل

حمله للتطبيق الآن



بنك
بمحفطتك

