

التكنولوجيا الرقمية ودورها في
تطوير العمل المصرفي

مزايا وفوائد إدارة المحافظ
الاستثمارية

البنوك اليمنية بين الخطر
الحقيقي وخطر عدم الفعل

المصاريف

YBA
جمعية البنوك اليمنية
Yemen Banks Association

Al-Masarif
www.yemen-yba.com

العدد (47) سبتمبر 2026

مستقبل القطاع المصرفي في ظل التطورات التكنولوجية

مجلة شهرية - تصدر من جمعية البنوك اليمنية - في الجوانب الاقتصادية والمالية والمصرفية
A Monthly magazine - Issued by Yemen Banks Association - Concerned with economic, financial and banking aspects



الجودة ليست هدفاً مؤقتاً

بل نهجاً نلتزم به في كل ما نقوم به.

تواصل معنا



8000820



البنك الأهلي اليمني
بنك كل اليمنيين



خدمة فرقك

ترتب الدفع بينكم



تغنيك عن الجميع



• الرئيسية < جيبي < فرقك

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 عبد الحميد الصالح

المشرف

YBA
Yemen Banks Association
سبتمبر 2026
العدد (47)
Al-Masarif
www.yemen-yba.com



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

www.yemen-yba.com

الجمهورية اليمنية - صنعاء

شارع الزبيري - عمارة بنك قطر - أمام البنك العربي

تلفون: ٥٧٠٠٨٨/٩ - فاكس: ٥٧٠٢٣٠٥ - ٠١
ص.ب: (١١٣١٨) صنعاء

البريد الإلكتروني
ybanet@yemen-yba.com

الإعلانات

يتم الاتفاق بشأنها مع هيئة التحرير

المقالات المنشورة لا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة

الشركة الإسلامية اليمنية للتأمين
تختتم برنامجاً تدريبياً متخصصاً في
تقييم وإدارة الأداء المؤسسي



صندوق تنمية المهارات يختتم
برنامجاً تدريبياً في التفاوض وصياغة
العقود لموظفي بنك اليمن والكويت



جمعية البنوك وجامعة الرازي
تنظمان ندوة « التمويل والاستثمار
والتحول الرقمي في القطاع المصرفي »



صندوق تنمية المهارات ومعهد كاك
يختتمان برنامج « المحاسبة لغير
المحاسبين » لكوادر كاك للتأمين



مساعد الرئيس التنفيذي لقطاع
العمليات المساندة في « كاك بنك »
يحصل على شهادة « PMP » العالمية



شركة الحياة للتأمين الصحي ت دشن
مبادرة « الحياة الرقمية والتحول المزوج »
نحو نموذج تأميني ذكي ومستدام



كتابات



هشام بلعش

14



أمين ياسين

34



فهد السلمي

30



أسامة المطري

24



محمود قائد ناجي

القائم بأعمال رئيس مجلس إدارة جمعية البنوك اليمنية

التكنولوجيا الرقمية ودورها في تطوير العمل المصرفي

خدماتها المالية والمصرفية. ورغم إدراك العديد من البنوك والمصارف اليمنية لأهمية الاستفادة من تطورات التكنولوجيا الرقمية، واندفاعها إلى ميدان المواجهة، لآخر التطورات والابتكارات، والاستفادة من جديد المنتجات الرقمية في تطوير وتحديث خدماتها المالية، وفي مواجهة المخاطر والتحديات الماثلة أمامها. لا يزال أمر الوصول إلى مستوى التطور المنشود في العمل المصرفي اليمني، يقتضي بذل المزيد من جهود تعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية في البنوك والمصارف اليمنية، سواء على مستوى توسيع الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، وتطوير التطبيقات البنكية، وتحسين نظم الدفع والتحويلات المالية، أو على مستوى تبني نظم الأتمتة والذكاء الاصطناعي، وتدابير الأمن السيبراني لمواجهة التحديات والمخاطر الرقمية المحتملة.

تبرز ضرورة الوعي بأهمية التكنولوجيا الرقمية وما يمكن أن تلعبه من دور وتأثير إيجابي كبير في حل الأزمات والإشكاليات وتجاوز التحديات التي تواجه هذا القطاع الحيوي الهام

يشهد القطاع المصرفي على مستوى العالم اليوم ثورة تحول نوعي في تقديم الخدمات المالية، التي ظل يقدمها لسنوات طويلة عبر طرق ووسائل ونظم دفع تقليدية، إلى واقع جديد وحديث في تقديم الخدمات المالية والمصرفية، من خلال طرق ووسائل ونظم دفع وتداول وتحويل تكنولوجي رقمي، عبر الإنترنت، والتطبيقات البنكية على الهواتف الذكية، ونظم الدفع الرقمية. وبالنظر إلى واقع القطاع المصرفي الحالي في بلادنا وما يعانيه من أزمات ويواجهه من إشكالات وتحديات، تبرز ضرورة الوعي بأهمية التكنولوجيا الرقمية وما يمكن أن تلعبه - حال توظيفها واستخدامها بشكل صحيح - من دور وتأثير إيجابي كبير في حل الأزمات والإشكاليات وتجاوز التحديات التي تواجه هذا القطاع الحيوي الهام، وفي تحسين أداء البنوك والمصارف وتعزيز كفاءة عملياتها وتحديث وتطوير وتوسيع

جمعية البنوك الرازي تنظم ندوة « التمويل والاستثمار والتحول الرقمي في القطاع المصرفي »



الجرموزي : الاستثمار في الرقمنة يرفع كفاءة العمليات ويقلل التكاليف التشغيلية بنسبة ملحوظة

خلال ربط مخرجات التعليم بسوق العمل والاستجابة لمتطلبات السوق المصرفي وربط الجانب العلمي بالجانب التطبيقي، وثمان الجرموزي الدور الكبير لجامعة الرازي وحضورها الفاعل في ميادين إشراك وربط مخرجات التعليم بالقطاعات الاقتصادية والاستثمارية والقطاع المصرفي والمالي من خلال استخدام الأقسام المتخصصة والمرتبطة بالعمل في القطاع المصرفي ومنها قسم التمويل والاستثمار الذي استحدثته الجامعة بهدف تنمية المعارف العلمية والعملية في مجالات التمويل والاستثمار وإدارة الأصول والأسواق المالية.

أوراق العمل التي ناقشتها الندوة

ناقشت الندوة عدداً من أوراق العمل منها ورقة العمل الأكثر أهمية ضمن أدبيات عمل الندوة والتي قدمها الدكتور أكرم الجرموزي، مساعد رئيس جمعية البنوك اليمنية، بعنوان (التمويل والاستثمار في ظل التحول الرقمي). حيث أوضحت الورقة أن ماهية التحول الرقمي في القطاع المصرفي والمالي تعني إدخال التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وتقنيات البلوك تشين في العمليات المصرفية والمالية. وأكدت الورقة أهمية الاستثمار الرقمي الذي يشمل ضخ الأموال في البنية التحتية التقنية، وتدريب الكوادر، وتطوير منصات رقمية لتقديم الخدمات المالية بشكل أسرع وأكثر أماناً.

كما بينت ورقة عمل الدكتور الجرموزي أن الاستثمار في الرقمنة يرفع كفاءة العمليات ويقلل التكاليف التشغيلية بنسبة ملحوظة. فيما زيادة الشمول المالي في البنوك الرقمية تتيح وصول الخدمات المالية لشرائح واسعة من

الوجيه : البناء والنهوض الاستثماري الاقتصادي مرتبط بالبنية البشرية وبجودة التعليم

جامعة الرازي (التي كانت السبابة على مستوى الجمهورية والمنطقة في استحداث قسم يحمل عنوان الاستثمار والتمويل) على الإيفاء بمسؤولياتها تجاه الاقتصاد الوطني وخدمة المجتمع.

وأكد على أهمية أن تكون فعاليات الندوة ومخرجاتها مكرسة لتجسيد ما ينبغي أن تكون عليه علاقة الجامعات اليمنية بسوق العمل اليمني ولا سيما ما يتعلق بربط مخرجات الجامعات بتنمية الاقتصاد الوطني وخدمة المجتمع.

ولفت إلى أن الاستثمار في الاقتصاد الرقمي والمعرفي يعتبر فرصة حقيقية أمام اليمن كونه الأقل كلفة على مستوى الاستثمار في البنية التحتية وفي الإنسان لا سيما بعد أن أصبح الذكاء الاصطناعي اليوم هو عصب الاقتصاد العالمي.

وأكد الوجهة إمكانية عمل محفظة استثمارية تركز على الاستثمار في الاقتصاد الرقمي المعرفي مشيراً إلى أن تحقيق هذا الهدف يتطلب منظومة مشاركة وجهود فعلية متكاملة من البنوك والجامعات وكل أصحاب المصلحة المرتبطة بهذا المجال إضافة إلى إمكانية الخروج برؤية تمويلية واستثمارية جديدة لتعزيز كفاءة الإصلاح المالي ومواكبة التحولات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم وتطوير منظومة التمويل ومواكبة التحولات الرقمية في جوانب العمل المصرفي والاستثمار المعرفي الفكري الذي يتجسد حقيقة في البحث العلمي والذي أصبح ضرورة استراتيجية لتعزيز النمو الاستثماري وفتح آفاق واسعة لتحقيق النهوض والتنمية المستدامة.

إلى ذلك أكد مساعد رئيس جمعية البنوك الدكتور أكرم الجرموزي أن الندوة تشكل قيمة مضافة للسوق المصرفي وتتجسد أهميتها من

النجار : إنعاش الاقتصاد بحاجة إلى استراتيجية متكاملة لتوجيه التمويل نحو قطاعات مستدامة

برعاية محافظ البنك المركزي اليمني نظمت جمعية البنوك اليمنية بالشراكة مع جامعة الرازي (كلية العلوم الإدارية والإنسانية - قسم التمويل والاستثمار) ندوة علمية بعنوان «التمويل والاستثمار والتحول الرقمي لدى القطاع المصرفي».

وخلال افتتاح الندوة أوضح عضو مجلس إدارة البنك المركزي الدكتور حمود النجار أن التمويل والاستثمار هما عصب أي نشاط اقتصادي حديث ولا يمكن لأي اقتصاد أن يتعافى أو ينمو دون تكاملهما.

وأشار إلى أن إنعاش الاقتصاد الوطني بحاجة إلى صياغة استراتيجية وطنية متكاملة تضمن تيسير وصول التمويل لمن يستحقه من مبدعين ومستثمرين وتوجيه هذا التمويل نحو قطاعات حقيقية ومستدامة تفيد المجتمع.

ولفت إلى أن هدف النهوض بالاقتصاد نحو آفاق النمو والازدهار لا يمكن أن يتحقق إلا حين يلتقي التمويل الذكي بالاستثمار الجريء والمسؤول.

وأكد النجار على أهمية أن يأخذ موضوع التمويل الأصغر وريادة الأعمال حقه من النقاش المستفيض خلال الندوة لما لذلك من أهمية في تحريك النشاط الاقتصادي.

إضافة إلى أهمية دراسة الشراكة الحقيقية بين القطاع الخاص والعام ودورها في خلق الثقة المتبادلة بينهما والتي من شأنها أن تساهم في تشييط القطاع الخاص ورفعته بالاستثمارات الجديدة.

من جانبه أوضح رئيس جامعة الرازي الأستاذ دكتور/ خليل الوجهة أن موضوع البناء والنهوض الاستثمار الاقتصادي البشري مرتبط بالبنية البشرية وبجودة التعليم.

وأشار إلى أن مشاركة الجامعة في الرعاية والدعم والإسناد للندوة تأتي في إطار حرص

الدكتورة للباحث محمد ناظم عبد الملك الدبعي في إدارة الأعمال



منح مركز إدارة الأعمال بكلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء الباحث محمد ناظم عبد الملك سعيد الدبعي الدكتوراه في إدارة الأعمال عن رسالته الموسومة بـ « دور التحول الرقمي في تحسين جودة خدمات البنوك اليمنية من خلال كفاءة أمن المعلومات (دراسة ميدانية على البنوك العاملة في أمانة العاصمة صنعاء) ».

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات، رقمنة العمليات، الاستراتيجية الرقمية، الموارد البشرية، البيانات) في تحسين جودة خدمات البنوك اليمنية التي تكونت أبعادها من (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) من خلال كفاءة أمن المعلومات بأبعادها (سرية المعلومات، توافر المعلومات، سلامة المعلومات، حداثة المعلومات) في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

وانتجت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي بنوعيه التحليلي والارتباطي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من 401 موظفًا بعد توزيع 450 استبيانًا على كافة البنوك العاملة في أمانة العاصمة وفق العينة العشوائية الطبقية النسبية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية.

وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28) لإجراء الإحصاءات الوصفية واختبارات الصدق والثبات، بالإضافة إلى برنامج SmartPLS (4) لتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) واختبار فرضيات الدراسة، والتحقق من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (الوسيلة).

وتوصلت الدراسة وفقاً للتحليل الوصفي إلى أن مستوى التحول الرقمي ومستوى جودة الخدمات المصرفية وكفاءة أمن المعلومات كانت جميعها بدرجة مرتفعة إلى حد ما، في حين كشفت نتائج اختبار الفرضيات عن وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي في تحسين جودة خدمات البنوك اليمنية، وكذلك وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي في كفاءة أمن المعلومات، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي لكفاءة أمن المعلومات في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير الكفاءات البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتبني استراتيجيات رقمية أكثر شمولاً، والارتقاء بمنظومة أمن المعلومات وفق المعايير الدولية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك اليمنية.

علي الغديفي

ينال شهادة «أخصائي معتمد في العقوبات الدولية» (CGSS)



نجح علي الغديفي، موظف البنك المركزي اليمني، في اجتياز اختبار شهادة «أخصائي معتمد في العقوبات الدولية» (Certified Global Sanctions Specialist - CGSS)، المقدمة من جمعية الأخصائيين المعتمدين في مكافحة غسل الأموال (ACAMS)، إحدى أبرز المؤسسات العالمية المتخصصة في التأهيل المهني في مجالات مكافحة الجرائم المالية والامتثال، وذلك عبر معهد الدراسات المصرفية. وتُعد شهادة CGSS من الشهادات المهنية المتخصصة المعترف بها دوليًا في مجال العقوبات الاقتصادية والمالية، إذ تغطي الأطر التنظيمية للعقوبات الدولية، وإدارة مخاطرها، ومتطلبات الامتثال والرقابة المرتبطة بها.

ويعكس هذا الإنجاز أهمية الاستثمار في تطوير الكفاءات والكوادر الوطنية في القطاع المصرفي، بما يساهم في تعزيز قدرات الامتثال ومواكبة المعايير والتشريعات والممارسات المالية المعتمدة دوليًا.

المجتمع، خصوصاً في الدول النامية إلى جانب تعزيز الثقة الرقمية حيث أصبح العملاء يفضلون التعامل مع المؤسسات التي توفر خدمات رقمية آمنة وسريعة إضافة إلى أن التحول الرقمي يعزز الابتكار المالي ويساهم في ظهور منتجات جديدة مثل المحافظ الإلكترونية، القروض الرقمية، والخدمات المصرفية عبر التطبيقات.

وخلصت الورقة إلى أن الاستثمار في التحول الرقمي ليس مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية للقطاع المصرفي والمالي لضمان الاستدامة، تعزيز الثقة، وتحقيق النمو في بيئة تنافسية متسارعة.

وناقشت الندوة ورقة عمل (أثر الامتثال المصرفي الرقمي في تعزيز التمويل والاستثمار)، التي قدمها الدكتور طه الرحومي - مدير إدارة الإخطارات في وحدة جمع المعلومات بالبنك المركزي، وتحدث فيها عن أثر الامتثال المصرفي الرقمي في تعزيز التمويل ورفع كفاءة التمويل الرقمي وتعزيز إدارة المخاطر والامتثال وتوسيع الوصول إلى التمويل (الشمول المالي) إضافة إلى تعزيز الثقة والشفافية في التمويل وبيان أثر الامتثال المصرفي الرقمي في جذب الاستثمار وتعزيز الشفافية والإفصاح ورفع ثقة المستثمرين وتحسين بيئة الاستثمار وتعزيز الاستدامة والحوكمة.

كما ناقشت الندوة أوراق عمل أخرى منها ورقة عمل (الشراكة الوطنية لتأهيل الكفاءات المالية والمصرفية)، التي قدمها أستاذ دكتور/ عبدالفتاح القرص - عميد كلية العلوم الإدارية والإنسانية بجامعة الرازي.

وكذا ورقة قسم التمويل والاستثمار المقدمة من أستاذ دكتور/ تركي القباني نائب رئيس جامعة الرازي للشؤون الأكاديمية، والدكتور محمد النفيس - رئيس قسم التمويل والاستثمار في الجامعة.

وناقشت الندوة أيضاً ورقة العمل، التي قدمها الدكتور، نبيل العلفي - أستاذ التمويل والاستثمار بجامعة عمران بعنوان (المحافظ الاستثمارية وصناديق الاستثمار)، حيث تضمنت الورقة مقترح إنشاء صناديق استثمار إسلامية تابعة للبنوك لتكون بمثابة أوعية مالية لتجميع أموال المستثمرين وتوجيهها نحو مشاريع وأصول متوافقة مع الشريعة الإسلامية وأوضحت الورقة أن إنشاء مثل هذه الصناديق يعد فرصة ورؤية استراتيجية للبنوك للمساهمة الجادة في التنمية المستدامة ومن شأن هذه الصناديق أن تساعد في توجيه الأموال نحو المشاريع الاستثمارية ذات الإنتاجية العالية وتعزز دور البنوك في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة البلد.

إلى جانب مناقشة ورقة العمل التي قدمها الدكتور مصطفى حميد، من كاك الإسلامي حول (أنظمة وتطبيقات التداول المصرفية). إضافة إلى ورقة عمل « للأستاذ أحمد الأوزن - مدير التكنولوجيا المالية في بنك اليمن والكويت وأمين عام نقابة التكنولوجيا والاتصالات، تطرقت إلى (التحول الرقمي في مجال الأعمال).

صندوق تنمية المهارات يختتم برنامجاً تدريبياً في التفاوض وصياغة العقود لموظفي بنك اليمن والكويت

المخاطر وحماية حقوق المؤسسة. وأكد مدير التدريب في صندوق تنمية المهارات جمال المرقب أن تمويل الصندوق لهذا البرنامج يأتي في إطار استراتيجيته الرامية إلى تعزيز كفاءة الكوادر الوطنية في القطاعات الحيوية المساهمة في الصندوق، وتطوير مهاراتهم في شتى المجالات بما فيها التعامل مع المتغيرات الاقتصادية والقانونية، وبما يساهم في رفع الأداء المؤسسي وضمان استقرار المعاملات التجارية والمالية..

ولفت إلى أن البنوك والمؤسسات المصرفية تمثل إحدى الشرائح المهمة من مساهمي الصندوق. من جانبها أوضحت مدير مركز الخير للتدريب والتنمية سلوى محرم أن البرنامج يكتسب أهمية بالغة للمستهدفين كونه يدمج بين الجوانب النظرية والتطبيق العملي. وأشارت إلى أن منهجية التدريب اعتمدت على محاكاة واقع العمل، وتنمية مهارات التفاوض الفعال لمعالجة الاعتراضات وضغوط الأطراف الأخرى، إضافة إلى التدقيق في الهيكلية السليمة للأركان الشكلية والموضوعية للعقود: لضمان صياغة قانونية محكمة تواكب أعلى المعايير المهنية.



احترافية في إبرام الصفقات الناجحة، وفهم الأبعاد القانونية والفنية، وصياغة الشروط التعاقدية بدقة، إضافة إلى تمكينهم من إدارة دورة حياة العقد بالكامل، بدءاً من مراحل التفاوض والتأسيس، وصولاً إلى التنفيذ والإغلاق وتسوية النزاعات، مع التركيز على آليات توزيع

اختتم صندوق تنمية المهارات، بالتعاون مع مركز الخير للتدريب والتنمية، البرنامج التدريبي النوعي المتكامل في «التفاوض وصياغة وإدارة العقود» لموظفي بنك اليمن والكويت. هدف البرنامج على مدى خمسة أيام إلى تزويد 13 كادراً من موظفي البنك بمهارات

مساعد الرئيس التنفيذي لقطاع العمليات المساندة في «كاك بنك» يحصل على شهادة «PMP» العالمية



حصل أمين يحيى السناباني، مساعد الرئيس التنفيذي لقطاع العمليات المساندة في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك)، على شهادة إدارة المشاريع الاحترافية (PMP - Project Management Professional) المعتمدة عالمياً من معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI)، وعبر معهد نيوهورايرون، بعد استيفائه لكافة المتطلبات واجتيازه الاختبارات المعتمدة بنجاح. وعبر السناباني عن اعتزازه بالحصول على هذه الشهادة الدولية..

الشهادات المهنية في مجال إدارة المشاريع على مستوى العالم، حيث تمنح للمتخصصين الذين يمتلكون المهارات والخبرات العالية في تخطيط وتنفيذ وإدارة المشاريع وفقاً لأعلى المعايير والممارسات الدولية.

مشيراً إلى أن هذا النجاح يأتي انعكاساً للدعم المستمر الذي تقدمه قيادة البنك لتطوير الموارد البشرية والارتقاء بالأداء المؤسسي في مختلف القطاعات. وتعد شهادة (PMP) واحدة من أرفع

ادفعها من بنكي إلى أي محفظة مجاناً



ادفعها من بنكي إلى أي محفظة مجاناً



الرقم المجاني
800 59 59



حمل التطبيق الآن

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play

الشركة الإسلامية اليمنية للتأمين تختتم برنامجاً تدريبياً متخصصاً في تقييم وإدارة الأداء المؤسسي



مدير عام الشركة الأستاذ / حافظ الباكري: تقييم الأداء المؤسسي أداة حقيقية لاكتشاف الفجوات واتخاذ القرارات المناسبة

والانحرافات، من خلال دراسة الفارق بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي وتحليل أسباب الفجوات والانحرافات، بما يمكن القيادات من الانتقال من مجرد رصد النتائج إلى فهم أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. كما تناول البرنامج كيفية ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي وخطط التحسين، انطلاقاً من أن تحقيق الأهداف المؤسسية يرتبط بشكل مباشر بأداء الأفراد والفرق والوحدات التنظيمية مع التأكيد على أهمية بناء سلسلة مترابطة تبدأ من الهدف الاستراتيجي، مروراً بالأهداف التشغيلية ومؤشرات الأداء، وصولاً إلى النتائج التي يحققها الموظف أو الفريق أو الوحدة التنظيمية، بما يعزز وضوح المسؤوليات ويرفع مستوى المساءلة والفاعلية المؤسسية. وفي ختام البرنامج، جرى تسليم الشهادات للمشاركين، تقديراً لحرصهم على تطوير مهاراتهم وتعزيز معارفهم في مجال إدارة وتقييم الأداء المؤسسي. وأعرب المشاركون عن شكرهم وتقديرهم لإدارة الشركة على تنظيم البرنامج.. مؤكداً أهمية مواصلة تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية التي تسهم في تطوير القدرات القيادية والإدارية، وتعزيز الكفاءة المؤسسية، ورفع جودة القرارات والممارسات الإدارية.



اختتمت الشركة الإسلامية اليمنية للتأمين تنفيذ برنامج تدريبي متخصص بعنوان تقييم وإدارة الأداء المؤسسي في إطار توجه الشركة نحو تطوير منظومتها الإدارية، ورفع كفاءة قياداتها، وتعزيز الممارسات الحديثة في التخطيط والقياس والتقييم وإدارة الأداء.

وفي افتتاح البرنامج أكد مدير عام الشركة الأستاذ حافظ الباكري أن الاستثمار في تطوير القيادات يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وقال: «إن تقييم الأداء بالنسبة لنا لا ينبغي أن يكون مجرد إجراء إداري دوري، وإنما أداة حقيقية تساعدنا على فهم مستوى الإنجاز، واكتشاف الفجوات، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء».

وأشار إلى اهتمام الشركة بتطوير القدرات القيادية والإدارية، وتعزيز قدرة القيادات على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج ومؤشرات قابلة للقياس والمتابعة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة القرارات والممارسات الإدارية.

ولفت إلى أن هذا البرنامج يأتي ضمن توجه الشركة نحو ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على التخطيط والقياس والتحسين المستمر، وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للشركة بما يدعم مسيرة التطوير المؤسسي ويرفع مستوى جودة الأداء والإنجاز.

وهدف البرنامج الذي قدمه المدرب الاستشاري الدكتور بندر النبوص خبير التدريب والتطوير المؤسسي - على مدى عشرة أيام - إلى رفع عدد من قيادات الشركة ومدراء الفروع بمعارف ومهارات حول مفهوم إدارة الأداء المؤسسي باعتباره منظومة متكاملة تتجاوز عملية التقييم الدوري، بحيث يصبح تقييم الأداء أداة تساعد الإدارة على قراءة الواقع المؤسسي، وتحديد مكامن القوة ومجالات التحسين، واتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية.

كما ركز البرنامج على مؤشرات الأداء الفردية وقياس النتائج باعتبارها من الأدوات الأساسية للانتقال من التقييم العام للأداء إلى قياس أكثر موضوعية يستند إلى نتائج ومخرجات محددة وقابلة للقياس إضافة إلى تحليل وتقييم الأداء المؤسسي والفجوات والانحرافات، من خلال دراسة الفارق بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، وتحليل أسباب الفجوات والانحرافات بما يمكن القيادات من الانتقال من مجرد رصد النتائج إلى فهم أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

وتطرق البرنامج كذلك إلى تحليل وتقييم الأداء المؤسسي والفجوات



الإسلامية للتأمين
islamic insurance

أنت.. ومشروعك وممتلكاتك بأمان

مشروعك

ممتلكاتك



الجمهورية اليمنية . صنعاء شارع عمان . تقاطع الجزائر

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

صندوق تنمية المهارات ومعهد كاك يختتمان برنامج «الحاسبة لغير المحاسبين» لكوادر كاك للتأمين



اختتم بصنعاء البرنامج التدريبي «الحاسبة لغير المحاسبين» الذي نظمه صندوق تنمية المهارات وتنفيذ معهد كاك للتدريب المصرفي. هدف البرنامج على مدى ستة أيام إلى رفد 25 كادراً من كوادر شركة كاك للتأمين بمهارات ومعارف حول المفاهيم المحاسبية والمالية الأساسية وقراءة القوائم المالية وتحليلها؛ لدعم اتخاذ القرار ورفع الكفاءة التشغيلية.

وأكد رئيس مجلس إدارة كاك بنك إبراهيم أحمد أحمد هاشم أن البرنامج يأتي ضمن خطط التدريب العامة والمستمرة التي تستهدف كافة العاملين بمختلف المستويات الإدارية والاختصاصات في قطاعات ودوائر البنك والشركات التابعة له.

ولفت إلى أن ذلك يأتي بهدف تعزيز مهاراتهم، وتزويدهم بأدوات ومكملات معرفية يتطلبها تنفيذ مهامهم بدقة واحترافية، وتساعدتهم وتمكنهم من مسايرة التطورات الحاصلة عالمياً في مجال اختصاصهم.

وأشار إلى أن برنامج «الحاسبة لغير المحاسبين» يكتسب أهمية بالغة في تعزيز الرقابة والإدارة الواعية للموارد؛ مما يساهم في رفع كفاءة الأداء التشغيلي والمؤسسي، وينعكس إيجاباً وبشكل مباشر على جودة الأداء

سوق العمل.

فيما استعرض مدير معهد كاك للتدريب المصرفي، مجاهد باشا، محاور البرنامج ومنهجته المرتكزة على المنهج التشاركي، والعصف الذهني، ودراسات الحالة التطبيقية على شركات التأمين؛ والتي غطت الإطار النظري للمحاسبة، والنظام المالي والدورة المستندية، والمعالجة المحاسبية للعمليات المالية، وإعداد القوائم المالية، وصولاً إلى التحليل المالي وتطبيقاته العملية.

الميداني للعاملين في شركة كاك للتأمين وتطوير خدماتها.

من جانبه، أوضح مدير التدريب بصندوق تنمية المهارات، جمال المرقب، أن البرنامج يندرج ضمن سلسلة البرامج النوعية التي يمولها الصندوق للمساهمين في كافة المجالات.

وأشار إلى أن هدف الصندوق من تمويل هذه البرامج هو الارتقاء بالقدرات البشرية الوطنية وبناء القدرات المؤسسية بما يواكب متطلبات

شركة الحياة للتأمين الصحي ت دشّن مبادرة «الحياة الرقمية والتحول المزدوج» نحو نموذج تأميني ذكي ومستدام



وشامل، يربط بين شركة التأمين وشبكة المشافي والمراكز الطبية لحظياً، مما يتيح إصدار الموافقات الطبية وتسوية المطالبات آلياً وبدقة متناهية واختصار زمن الانتظار للمستفيد من ساعات إلى دقائق معدودة، إضافة إلى التخلي الكامل عن الدورة المستندية الورقية والاعتماد على السجلات التأمينية الرقمية والمنصات التفاعلية؛ ما يخفض الهدر التشغيلي ويضمن دقة البيانات وحماية سرية الملفات الطبية للمشاركين، وكذا استثمار أدوات التحليل الذكي للبيانات لتقديم برامج رعاية وقائية مخصصة للمستفيدين تضمن استدامة صحتهم على المدى الطويل، وتقلل نسب التعرض للمخاطر الصحية الحرجة. وأكدت إدارة الشركة أنها تعزز تنفيذ خطة مدروسة تمتد عبر مراحل تشغيلية متتابعة، تتضمن تدريب الكوادر وتأهيل نقاط الاتصال الطبية عبر مختلف المحافظات لترسيخ نموذج تأمين صحي وطني بمعايير ترقى لأحدث التجارب الإقليمية.



أعلنت شركة الحياة للتأمين الصحي عن إطلاق مبادرتها الطموحة «الحياة الرقمية والتحول المزدوج» مسجلة بذلك أسبقية نوعية كأول شركة تأمين صحي وطنية تتبنى إطار «التحول المزدوج» لدمج الحوكمة الرقمية التكنولوجية مع معايير الكفاءة والاستدامة المؤسسية وصولاً لنموذج تأميني ذكي ومستدام في تحرك استراتيجي يعيد ضبط معايير سوق التأمين الصحي في اليمن.

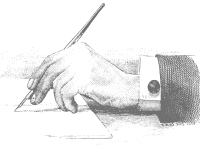
وأوضحت إدارة شركة الحياة للتأمين الصحي أن هذه المبادرة تتجاوز فكرة «الأتمتة السطحية» لتكون مشروعاً بنوياً شاملاً يعيد رسم العلاقة بين المشترك ومقدم الخدمة الطبية ويجعل من الشفافية والسرعة حقاً أساسياً لكل عميل.

وأشارت الشركة إلى أن هذه المبادرة تعد استجابةً للحاجة الملحة داخل القطاع الصحي لتجاوز التعقيدات البيروقراطية وتحديات الرقابة التشغيلية. وبينت الشركة أنها تؤسس لمرحلة جديدة تركز على بناء تكامل سلس



حوالتك من الخارج استلمها من الداخل





في عام 2007 تعرضت السفينة MSC Napoli لعاصفة شديدة أدت إلى تساقط ما يقارب 194 حاوية تحتوي على بضائع متنوعة مثل قطع غيار وأسمدة وغيرها في البحر، وقدرت الخسائر بما يقارب 200 مليون دولار، وللأسف كان هناك عدد كبير من المتضررين ليس لديهم بوالص تأمين، تعرضوا لخسارتين : خسارة البضاعة وخسارة قوانين الـ General Average .!

سلسلة مستندات الاعتماد (مستند التأمين)

(Insurance document)

يتحملها المؤمن له عند ذكر عبارات مثل franchise or excess ما لم يمنع الاعتماد ذلك صراحة.

وتتنوع فئات التغطية بحسب بنود معهد مكتبي التأمين (Institute Cargo Clauses) لتشمل التالي:

- فئة A وهي الفئة التي تغطي نوعاً ما جميع المخاطر مثل الفرق والحريق والتلف والسرقة، غير أن هناك بعض الاستثناءات التي لا تغطيها مثل الحروب والاضرابات وغيرها، ويوصى باستخدامها للشحنات العالية القيمة.

- فئة B وهي الفئة التي تغطي حماية أقل مقارنة بالفئة A كونها تغطي فقط أخطار محددة في الوثيقة مثل الحريق وجنوح السفينة وغيرها، ولكنها لا تغطي على سبيل المثال السرقة. ويوصى بها للبضائع الأكثر متانة وتقل احتمالية تعرضها للتلف أثناء النقل والتراخيص.

- فئة C وهي الفئة التي تغطي الحد الأدنى من متطلبات التأمين وتقتصر على تغطية عدد محدود من الأخطار يتمثل في مخاطر الأضرار العامة، التي قد تصيب السفينة ككل وليس فقط بضاعة المشتري، بمعنى أنها تستثني المخاطر في الفئة A&B. ويوصى بها للبضائع المنخفضة المخاطر والتي لا يمكن سرقها أو تلفها بسهولة.

بالإضافة إلى ذلك تغطي جميع فئات التأمين مصاريف الـ (General Average) التي تعتبر مصروفات قانونية يفرضها ربان السفينة لإنقاذ السفينة والبضائع ويؤدي ذلك إلى بعض وجود أضرار، حيث يتقاسم جميع أصحاب البضائع على تلك السفينة التكاليف - حتى التي لم تتعرض لأي ضرر - والتي تدفعها بدورها شركة التأمين.

وتجدر الإشارة إلى أن البنوك اليمينية تشترط أن تكون المطالبة لأي عمليات تعويض في اليمن، عبر شركة التأمين نفسها أو وكيلها، كما أن البنوك ليست ملزمة بمراجعة الأحكام العامة المطبوعة على ظهر الوثيقة، وتتجاهل أي عبارات تفيد بوجود دفع قسط التأمين، إلا إذا كان مستند التأمين نفسه يشترط دفع ذلك القسط ولاعتبار أن الوثيقة سارية المفعول فيجب التحقق من أن الدفع قد تم.

ختاماً يمكن القول إن مستقبل مستند التأمين سيرتبط بشكل متكامل بالرقمنة عبر (e-ICs) وتقنيات الـ (Blockchain) وسيتكامل مع العقود الذكية التي تتيح التحقق اللحظي من سريان التغطية وتطابق الشروط بمجرد تحميل بيانات الشحن عبر منصات رقمية موحدة.

كما ستتيح التقنيات متابعة حالة البضائع كالحرارة والبرودة والرطوبة في الوقت الفعلي، مع بقاء المعايير الدولية الخاصة بمستند التأمين ركيزة أساسية لحماية البنوك والتجار في مجال الاعتمادات المستندية.

* رئيس قسم خدمات النقود الإلكترونية - كاك بنك



هشام بلعش*

النقل، وفي حال استخدام شروط نقل غير CIF/CIP لا يعني هذا عدم الحاجة إلى تأمين على البضاعة، بل يلتزم المشتري بإجراء التأمين بنفسه، وتؤكد البنوك دائماً من وجود هذه التغطية كون البضاعة هي الضمانة الأساسية لدين الاعتماد.

وفيما يخص الطرف الذي سيتم إصدار مستند التأمين له تمنع الأعراف إصدار مستند التأمين دون تسمية الطرف المؤمن له، وفي حالة عدم إشارة الاعتماد المستندي لمن يجب إصدار المستند يجب ألا تكون هناك مطالبات قابلة للدفع سواء «للبيع» أو لأي طرف آخر فيما عدا البنك المصدر للاعتماد أو «المشتري»، ما لم تكن الوثيقة مظهرة على بياض (In blank) أو لصالح البنك المصدر أو المشتري .. مع حرص البنك المصدر دائماً في الاعتماد المستندي أن يكون مستند التأمين مصدر له أو مجير له وذلك لضمان حق التعويض المرتبط بحقوقه المالية في الاعتماد.

ولكل وثيقة تأمين تاريخ إصدار وتاريخ يحدد فترة التغطية، وينبغي ألا تحدّد تاريخاً نهائياً لانتهاء تقديم المطالبات، كما يجب أن لا تنص الوثيقة على بدء التغطية من تاريخ لاحق لتاريخ الشحن المذكور في وثيقة النقل B/L.

وفي حال إصدار وثيقة التأمين بتاريخ يقع بعد تاريخ الشحن، فلا بد أن تتضمن نصاً صريحاً يوضح أن التغطية نافذة بأثر رجعي من تاريخ الشحن أو قبله.

كما تتطلب القواعد المصرفية أن تكون عملة التأمين مطابقة تماماً لعملة الاعتماد المستندي، ونسبة تغطية لا تقل عن 110% من قيمة البضاعة (CIF/CIP) في حال لم يشير الاعتماد إلى نسبة تغطية ودون وجود حد أعلى لهذه النسبة.

كما أن هناك مخاطر تتمثل في إمكانية قبول بوالص تأمين قد تنص على نسبة تحمل أو اقتطاع

التأمين البحري قديم بقدم الحضارات القديمة، ومن أهم الشواهد على ذلك قانون حمورابي، الذي أوضح ما يعرف بفروض البدن أو Bottomry وكان يمكن التاجر من أخذ قرض لتمويل شحنته مقابل مبلغ إضافي يفقيه من سداد القرض في حال غرق السفينة.

ومع توسع التجارة العالمية وزيادة عمليات النقل البحري، تشكلت في لندن مقاهي، كانت بمثابة بورصة غير رسمية للإمبراطورية البريطانية وملتقى للتجار ومالكي السفن للتغطيات البحرية، ويعتبر أشهرها مقهى Edward Lloyd، الذي شكل في عام 1688م نواة لتأسيس مؤسسة Lloyds of London، التي تعتبر واحدة من أعرق شركات التأمين الرسمية المستمرة حتى الآن.

البيانات التي تطلبها البنوك

في بوليصة التأمين

يعتبر مستند التأمين وثيقة قانونية تصدرها شركة تأمين أو مكتب معتمد Underwriter أو وكيل منهما، تتعهد بموجبها بأن تعوض الشاحن أو المستورد عن الخسائر أو الأضرار التي قد تلحق بالبضائع أثناء نقلها، وذلك مقابل مبلغ مالي يدفع مسبقاً يعرف بقسط التأمين.

ويوفر هذا المستند شبكة أمان لحماية البضاعة، و شرطاً أساسياً لتمويل الاعتمادات المستندية واكتساب ثقة البنوك الفاتحة للاعتماد، فضلاً عن سهولة نقل ملكيته بالتظهير لضمان حقوق كافة الأطراف.

وفي هذا السياق وضعت الغرفة التجارية الدولية ICC ضوابط دقيقة في المادة 28 من قواعد UCP 600 والمعايير المصرفية ISBP 821 تشترط أن يصدر المستند ويوقع صراحة من شركة تأمين أو مكتب أو وكيل منهما، وفي حال إصدار بوليصة تأمين تتضمن عدة مؤننين لتغطية مخاطر شحنة واحدة في وثيقة واحدة، يجوز لوكيل واحد التوقيع نيابة عن مجموعة شركات تأمين دون الحاجة لذكر أسماء بقية المؤننين أو نسبهم في التغطية، أما في حال كان هناك عدة وثائق تأمين من مؤننين مختلفين فيجب أن تعكس كل منها نسبة التغطية الجزئية بوضوح.

وهناك عدة أنواع لمستندات التأمين التي تعتبر مقبولة للبنوك مثل: (بوليصة التأمين - وشهادة التأمين - والإعلان بموجب تغطية مفتوحة)، بينما ترفض البنوك إشعارات التغطية Cover Notes كونها لا تشكل التزاماً قانونياً نهائياً.

كما أن الزامية تقديم مستندات التأمين في الاعتماد المستندي من قبل البائع تعتمد على شروط النقل INCOTERM 2020، حيث يصبح طلب مستند التأمين ضمن المستندات المطلوبة من المستفيد «البائع»، في حال كان شرط النقل CIF في النقل البحري أو CIP في بقية وسائل



مستقبل القطاع المصرفي في ظل التطورات التكنولوجية



رؤيتنا

أن نكون الخيار الأول
في الخدمات المصرفية
في اليمن

رسالتنا

تقديم خدمات مصرفية
مبتكرة ومؤمنة تلبي تطلعات
العملاء وتدعم المجتمع

فقد كان للاستفادة من هذه التحولات وتوظيفها واستخدامها في تقديم وتحديث وتطوير الخدمات المالية التقليدية، الأهمية الكبرى والدور الحاسم والفاعل في الحفاظ على توازن واستقرار القطاع المصرفي، الذي نسعى من خلال ملف هذا العدد من مجلة المصارف، إلى استشراف بعض من ملامحه المستقبلية، في ظل استمرار ثورة التطورات التكنولوجية، وما يشهده العالم من تحولات متسارعة في تطوير وتحديث الخدمات المالية، وإعادة صياغة أسلوب العمل المصرفي، وطريقة تقديم الخدمة المالية والمصرفية، عبر وسائل وأدوات جديدة وحديثة، كتقنيات الدفع الإلكتروني، وتطبيقات الموبايل، والحسابات الرقمية.. إلى التفاصيل..

في ظل استمرار ثورة التحولات الجوهرية المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي على مستوى العالم نحو التطور والحدثة الرقمية والإلكترونية في تقديم الخدمات المالية.. وهي التحولات التي تجاوزت مسألة النجاح في رقمنة الخدمات التقليدية، إلى النجاح في إعادة تعريف طريقة عمل البنوك والمصارف وعلاقتها بالعملاء وإدارتها للمخاطر المالية والمصرفية، لا سيما بعد ظهور الذكاء الاصطناعي الذي أصبح له الدور الفاعل والحاسم في رسم وتحديد ملامح مستقبل العمل المصرفي والاقتصادي العالمي بشكل عام. وبالنظر إلى طبيعة المرحلة الاقتصادية الاستثنائية، التي يمر بها وطننا اليمني، بكل ما فيها من مظاهر سلب وإيجاب،



إعداد م. محمد عبده اليمني*

على مدى العقد المنصرم، شهد المشهد المالي العالمي تحولاً جذرياً زلزل أركانه. وكان المحفز الأبرز لهذه الهزة هي "التكنولوجيا المالية" - FinTech - ذلك المزيج الديناميكي المتطور من الخوارزميات الذكية، والبيانات الضخمة، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأجهزة وشبكات الاتصال المحمول، الذي أعاد تعريف العلاقة بين المؤسسات المالية وعملائها بشكل جذري.

أثر التكنولوجيا المالية في تطوير الخدمات المصرفية (المشهد العالمي والواقع اليمني)

البيئات التنظيمية التجريبية
وفي مسار مواز، برزت البيئات التنظيمية التجريبية كأداة محورية لدعم الابتكار مع الحفاظ على الاستقرار المالي. فقد شهد عام 2025 تطورات لافتة على صعيد هذه البيئات، منها إطلاق هيئة السلوك المالي البريطانية بالتعاون مع شركة Nvidia لأول "بيئة تجريبية فائقة" تعمل بالذكاء الاصطناعي، تتيح للشركات الناشئة اختبار نماذجها المتطورة تحت إشراف مباشر من الجهة الرقابية. كما أطلقت هيئة الخدمات المالية في دبي بيئة تجريبية متخصصة في ترميز الأصول، جذبت اهتمام نحو 100 شركة راغبة في اختبار حلولها في بيئة خاضعة للتنظيم.

وفي هذا السياق، يمكن إجمال أبرز ركائز هذا التحول العالمي في أربعة محاور رئيسية، نستعرضها على النحو التالي:

أولاً: ركائز التحول

يمكن تلخيص تأثير التكنولوجيا المالية في الخدمات المصرفية عالمياً في أربع ركائز جوهرية:

- تجربة العميل والتخصيص: كانت الخدمات المصرفية التقليدية مركزة على

العالم يمتلكون الآن حساباً في مؤسسة مالية أو عبر النقود المحمولة، مقارنة بـ 51% فقط عام 2011. وجاءت منطقة أفريقيا جنوب الصحراء في طليعة هذه القفزة النوعية، حيث ارتفعت نسبة البالغين الذين يمتلكون حسابات نقود محمولة إلى 40% عام 2024، مقابل 27% عام 2021.

أما في مجال الإقراض، فقد أحدثت التكنولوجيا المالية تحولاً جذرياً في أسواق الائتمان العالمية، حيث بلغت قيمة خدمات "اشتر الآن وادفع لاحقاً" نحو 350 مليار دولار عام 2024، بينما سهلت منصات الإقراض من نظير إلى نظير 62 مليار دولار من المعاملات، مما أناح فرصاً ائتمانية لشريحة واسعة من الفئات التي كانت مستبعدة من النظام المالي التقليدي.

وفي الوقت نفسه، تعمل المؤسسات المالية على تعزيز أمنها السيبراني من خلال دمج تقنيات متقدمة مثل سلسلة الكتل والذكاء الاصطناعي، حيث تشير الدراسات إلى أن الخسائر السنوية للبنوك بسبب المخاطر السيبرانية بلغت نحو 2.5 مليار دولار، مما دفع القطاع إلى تبني حلول لامركزية تضمن سلامة المعاملات وحماية بيانات العملاء.

الجزء الأول: الثورة العالمية - التكنولوجيا المالية كهندسة التمويل الجديدة

لم تعد التكنولوجيا المالية مفهوماً مستقبلياً يترصد في الأفق، بل تحولت إلى الهندسة الجديدة للخدمات المصرفية الحديثة، مما يضع المؤسسات التقليدية أمام خيار مصيري: إما التطور وللحاق بركب الابتكار، أو مواجهة الاندثار والذوال التدريجي.

ملامح المشهد العالمي الحالي

تشير أحدث البيانات الصادرة عن صندوق النقد الدولي لعام 2025 إلى أن التكنولوجيا المالية باتت محفزاً رئيسياً للوصول إلى الخدمات المالية والابتكار والنمو في جميع أنحاء العالم. فقد شهدت الخدمات المالية الرقمية قفزة هائلة، حيث ارتفع متوسط المعاملات الرقمية لكل بالغ في الاقتصادات الناشئة والنامية من 55 معاملة عام 2017 إلى 251 معاملة بحلول عام 2024، مما يعكس تسارعاً غير مسبوق في تبني الحلول الرقمية.

وفي مجال الشمول المالي، كشف تقرير Global Findex 2025 الصادر عن البنك الدولي أن 79% من البالغين حول

يُظهر التطور التراكمي أن الصناعة المصرفية العالمية في حالة تحول دائم يقوده التسارع التقني وتغير تطلعات العملاء

البنوك التقليدية في سياق مستمر مع الزمن لمواكبة هذه التحولات أو مخاطر الاندثار.

ثانياً: الاستجابة التنظيمية

مع إحداث التكنولوجيا المالية لخلل في النماذج التقليدية، سارع المنظمون في جميع أنحاء العالم إلى مواكبة التطورات، إذ يُكزَم ظهور "الخدمات المصرفية المفتوحة" (التي فرضها التوجيه الأوروبي PSD2) البنوك بمشاركة بيانات العملاء مع مقدمي خدمات من طرف ثالث (بموافقتهم)، ممّا يعزز المنافسة والابتكار. وفي الوقت نفسه، برزت "التكنولوجيا التنظيمية" (RegTech) لمساعدة المؤسسات على اجتياز مشهد الامتثال المعقد، باستخدام الأتمتة لإدارة بروتوكولات "اعرف عميلك" (KYC) ومكافحة غسل الأموال (AML) في الوقت الفعلي.

الجزء الثاني: المفارقة اليمينية - الابتكار المولود في محرقّة الأزمة

بعد أن استعرضنا السياق العالمي، ننتقل الآن إلى واحد من أكثر البيئات تحدياً وتناقضاً لتبني التكنولوجيا المالية: الجمهورية اليمينية. فبينما يحتل العالم بظهور الخدمات المصرفية الرقمية في اقتصادات مستقرة، يعمل القطاع المصرفي اليميني في ظل ظروف من شأنها أن تخنق الابتكار في أي مكان آخر. فالبلاذ غارقة في نزاع مدمر متعدد السنوات شرّد المؤسسات، وأصاب الناتج المحلي الإجمالي بالشلل، وشرّد الملايين، ودمر البنية التحتية المادية. بيد أن المفارقة العجيبة أن هذه المحنة القصوى نفسها هي التي صارت أمّ الاختراع المالي.

أولاً: نقطة البداية - قطاع شديد التقيد وضعف بنوي يعيق التحول الرقمي

القطاع المصرفي الرسمي في اليمن قطاعٌ صغيرٌ وهشٌ في بنيته، يضم نحو ما يقارب 20 مصرفاً تجارياً وإسلامياً، تنتشر لها شبكة

كانوا سيُحرمون منه بموجب مكاتب الائتمان التقليدية.

من الفروع المادية إلى المنصات المفتوحة: أربعة أجيال من التطور المصرفي

وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى المسار التطوري الذي قطعه القطاع المصرفي على المستوى العالمي، والذي يمكن تلخيصه في أربعة أجيال متعاقبة، يعكس كل منها نقلة نوعية في طريقة تقديم الخدمات المالية:

- الجيل الأول (التقليدي): الفروع المادية، التعامل وجهاً لوجه، والاعتماد على المعاملات الورقية. وهو النموذج الذي هيمن على المشهد المصرفي لعقود طويلة، وكان يمثل الصورة النمطية للخدمات المصرفية.

- الجيل الثاني (الإلكتروني): تمثل في ظهور أجهزة الصرف الآلي (ATM)، والخدمات المصرفية الإلكترونية التي وفّرت قنوات رقمية للمعاملات البنكية، مما قلّص الحاجة إلى التواجد المادي في الفروع، وأتاح للعملاء إجراء معاملاتهم في أي وقت.

- الجيل الثالث (الرقمي): تمثل في ظهور البنوك الرقمية (Neobanks)، وهي بنوك بلا فروع تعتمد بالكامل على تطبيقات الهواتف الذكية، وتركز على تجربة العميل وسهولة الاستخدام، وتقدم خدمات مالية مبتكرة تتجاوز ما توفره البنوك التقليدية.

- الجيل الرابع (المفتوح): وهو الجيل الأحدث، الذي يقوم على الخدمات المصرفية المفتوحة (Open Banking)، حيث تتيح البنوك لطرف ثالث (شركات التكنولوجيا المالية) الوصول إلى بيانات العملاء (بموافقتهم) لتقديم خدمات مالية مخصصة ومبتكرة، مما يعزز المنافسة ويوسع خيارات المستهلكين. ويُظهر هذا التطور التراكمي أن الصناعة المصرفية العالمية لم تتوقف عند حدٍّ معين، بل هي في حالة تحول دائم، يقوده التسارع التقني وتغير تطلعات العملاء، مما يجعل

الفروع وجامدة. أمّا التكنولوجيا المالية فقد حوّلت النموذج إلى تجارب شاملة القنوات، تركز على المستخدم. فمن خلال التحليلات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، تستطيع البنوك اليوم تقديم استشارات مالية فائقة التخصيص، وأدوات تنبؤية بالميزانية المستقبلية، ومنتجات مصممة حسب الطلب. وقد حلت التطبيقات المحمولة محل الصرافين في المعاملات الروتينية، مع شركات عملاقة مثل "ريفولوت Revolut" و "نوبانك Nubank" التي ترسم معايير الرحلات الرقمية البديهة.

- الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف: من خلال أتمتة العمليات الخلفية عبر "الأتمتة الروبوتية للعمليات" (RPA) والعقود الذكية (القائمة على سلسلة الكتل)، تمكّنت البنوك من خفض التكاليف العامة بشكل كبير. كما تلغي الحوسبة السحابية الحاجة إلى البنية التحتية الداخلية الباهظة الثمن، ما يتيح نماذج قابلة للتطوير تعمل بنظام الدفع حسب الاستخدام، وتقلل هذه الكفاءة إلى المستهلكين على شكل رسوم أقل وفوائد أعلى.

- الشمول المالي (الواجب الاجتماعي): لعلّ الأثر الأعمق للتكنولوجيا المالية على المستوى العالمي هو قدرتها على إدماج غير المتعاملين مع البنوك في النظام المالي. ففي مناطق مثل أفريقيا جنوب الصحراء وجنوب شرق آسيا، جلبت منصات النقود المحمولة الخدمات المالية إلى الملايين ممن يفتقرون إلى الوصول المادي إلى فروع البنوك. فتجاوزت التكنولوجيا المالية الحاجة إلى البنى التحتية التقليدية، مستخدمة الشبكات والأجهزة المحمولة لتوفير الادخار والائتمان والتأمين للفئات المهمشة.

- إدارة المخاطر المعتمدة على البيانات: تتيح الخوارزميات المتقدمة وتعلّم الآلة للبنوك تقييم الجدارة الائتمانية باستخدام بيانات غير تقليدية (مثل دفع الفواتير وسجلّ التجارة الإلكترونية). ويمكن هذا "التقييم الائتماني البديل" المقرضين من منح الائتمان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأفراد الذين

من الفروع المادية إلى المنصات المفتوحة:

أربعة أجيال من التطور المصرفي





معالجة ضعف البنية التحتية الرقمية تمثل أولوية قصوى، بل شرطاً أساسياً، لأي مسيرة تحول رقمي ناجحة في اليمن

الاستثنائية التي تمر بها البلاد.

● تمكين غير المتعاملين مع البنوك: تُعد فئة غير المتعاملين مع البنوك من أكبر التحديات التي تواجه القطاع المصرفي في اليمن، حيث تشير التقديرات إلى أن الغالبية العظمى من السكان لا تملك حسابات مصرفية. وهنا تبرز الحلول الرقمية كأداة فعالة لإدماج هذه الفئة في المنظومة المالية، مع التركيز على الفئات الأكثر تهميشاً، في إطار السعي لتحقيق عدالة مالية تضمن وصول الخدمات إلى الجميع دون تمييز.

● حلول تركز على الهواتف المحمولة أولاً: مع تدني انتشار الإنترنت في اليمن، تتبنى المؤسسات المالية نهجاً "يركز على الهاتف المحمول أولاً"، حيث تصمم خدمات مصرفية تناسب بيئة انخفاض الاتصال وانقطاع الطاقة. وقد شهدنا في هذا السياق تطبيقات مبتكرة، مثل الإصدار عن بُعد عبر الفيديو باستخدام القياسات الحيوية، لفتح حسابات مصرفية دون الحاجة إلى حضور مادي إلى فروع البنوك، مما يوسع دائرة الوصول إلى الخدمات المالية في المناطق النائية والمحرومة.

● جسر للمساعدات الإنسانية: أثبتت التجارب الرائدة للمحافظات المحولة قيمتها الاجتماعية والإنسانية، من خلال تمكين منظمات الإغاثة من تحويل المساعدات بشكل مباشر وأمن إلى المستحقين. وقد ساهمت هذه التجارب في إنشاء آلاف الحسابات الرقمية لمتلقي المساعدات، مما أدى إلى إدماج النازحين والفئات المهمشة في الاقتصاد الرسمي، ومنحهم فرصة للاندماج في المنظومة المالية والاستفادة من خدماتها.

الخاتمة: نموذج فريد من الصمود

عالمياً، التكنولوجيا المالية تعني الراحة والكفاءة والربحية. أما في اليمن، فهي تعني البقاء والوصول وإعادة الإعمار.

لا شك أن الطريق أمامنا شاق ومحضوف بالمخاطر. فلا تزال عقبات كبيرة قائمة، من بينها الثقافة المالية القائمة على النقد، والمشهد السياسي والمالي المجزأ، وخطر انعدام الأمن السيبراني. لكن ما ينبثق في اليمن هو نموذج فريد من نوعه لاعتماد التكنولوجيا المالية - نموذج وُلِدَ في ظروف الأزمة القاسية، وتشكّل في وسط التحديات، مما يجعله أقدر على الصمود والتكيف مع الظروف الاستثنائية.

فالتحول الرقمي في اليمن لم يعد خياراً ترفيهاً، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها المرحلة، وتستدعي تضافر جهود جميع الأطراف المعنية لوضع الأسس اللازمة لمستقبل مالي أكثر شمولاً واستقراراً. وبينما يواصل النزاع تصدر عناوين الأخبار، تجري ثورة صامتة مليئة بالأمل في الفضاء الرقمي، حيث تُزرع اليوم بذور التغيير التي قد تثمر عن حقبة نوعية في القطاع المصرفي، متى ما تهيأت الظروف وعاد السلام.

*مدير وحدة أمن المعلومات - بنك التضامن

ثالثاً: بناء العمود الفقري الرقمي - الدعم الدولي

على الرغم من البيئة الأمنية الصعبة، تتخذ خطوات ملموسة لبناء القضبان الرقمية اللازمة، في إطار جهود وطنية ودولية تهدف إلى تحديث منظومة المدفوعات الوطنية وتعزيز الشمول المالي. ويأتي هذا التوجه انسجاماً مع التطورات العالمية في مجال الخدمات المصرفية الرقمية، وما توفره من فرص حقيقية لتوسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات المالية، وتقليل الاعتماد على التعاملات النقدية، ورفع كفاءة الأداء المصرفي بشكل عام.

وفي سياق هذه الجهود، يتم العمل على تطوير البنية التحتية الوطنية للمدفوعات، بما في ذلك إنشاء أنظمة حديثة تسهم في تسريع وتأمين المعاملات المالية، مثل:

- أنظمة المدفوعات الفورية لتسريع التحويلات بين الأفراد والشركات.
- أنظمة التسوية الآتية للمعاملات بين البنوك ذات القيمة الكبيرة.

كما يُولى اهتمام خاص للتعاون التقني مع المؤسسات الدولية المتخصصة في مجال التكنولوجيا المالية، بهدف الاستفادة من الخبرات العالمية في تطوير حلول رقمية تلبي احتياجات السوق المحلي، وتعمل مع البنوك ومقدمي المحافظ الرقمية لتسهيل عمليات التحويل وتعزيز كفاءة المنظومة المالية.

رابعاً: أمل جديد - نحو بيئة تنظيمية داعمة للتكنولوجيا المالية

يشكل غياب الأطر القانونية والتنظيمية الملزمة أحد أكبر التحديات التي تعترض تبني الخدمات المصرفية المفتوحة والتحول الرقمي في اليمن. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة الملحة إلى إنشاء بيئات تنظيمية تجريبية تسهم في توفير الضمانات اللازمة لانطلاق خدمات مالية رقمية آمنة وفعالة.

ويُعد إنشاء مختبرات متخصصة للتكنولوجيا المالية من الحلول الرائدة في هذا المجال، حيث توفر هذه المختبرات منصات آمنة لتطوير واختبار الحلول المالية المبتكرة قبل طرحها في السوق، مما يساهم في تعزيز الثقة بالخدمات الرقمية، وتوسيع نطاق الشمول المالي، وتقديم حلول مصرفية تلبي احتياجات مختلف شرائح المجتمع، وتواكب التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا المالية.

خامساً: الأثر الإنساني - إطلاق العنان للشمول المالي

في نهاية المطاف، الهدف الأسمى لأي تطوير مصرفي هو الوصول إلى المواطن اليمني العادي، وتذليل العقبات التي تحول دون استفادته من الخدمات المالية. إذ تتيح الأدوات الرقمية سبيلاً لتجاوز القيود المادية والمخاطر الأمنية التي ترافق الخدمات المصرفية التقليدية، خاصة في ظل الظروف

محدودة من 357 فرعاً و76 مكتباً موزعة على ربوع البلاد تقريباً. غير أن هذه الأرقام، وإن بدت معقولة في ظاهرها، تبقى قاصرة أمام حجم الاحتياج الفعلي، إذ لا تزال نسبة امتلاك البالغين لحسابات مصرفية - معدلاً متدنياً للغاية، مما يرسخ مكانة اليمن في عداد الدول الخمس الأقل تعاملاً مع البنوك على مستوى العالم.

فالنظام المالي الرسمي، بالنسبة لغالبية اليمنيين، يظل مجرد مفهوم نظري لا يمس واقعهم اليومي. وقد بات الاقتصاد اليمني أسير التعامل النقدي إلى حد كبير، في وقت يواجه فيه البنك المركزي اليمني تحديات وجودية في الحفاظ على السياسة النقدية واستقرار السيولة.

ومع تزايد الاهتمام عالمياً بالتحول الرقمي، يظل اليمن متخلفاً عن ركب هذا التطور، وذلك يعود بشكل أساسي إلى ضعف البنية التحتية الرقمية التي تمثل حجر الزاوية لأي تحول مالي رقمي ناجح. فاليمن يعاني من تدني حاد في مستويات انتشار الإنترنت، كما تعاني شبكات الاتصال من انقطاع متكرر وضعف في التغطية، خاصة في المناطق النائية والريفية التي تضم نسبة كبيرة من السكان. وهذا الضعف الهيكلي في البنية التحتية للاتصالات والإنترنت يُشكل عائقاً رئيسياً أمام تبني الحلول المصرفية الرقمية، ويحد من قدرة المؤسسات المالية على توسيع نطاق خدماتها الرقمية، ويُبقي الغالبية العظمى من السكان خارج المنظومة المالية الحديثة.

وعليه، فإن معالجة ضعف البنية التحتية الرقمية تمثل أولوية قصوى، بل شرطاً أساسياً، لأي مسيرة تحول رقمي ناجحة في اليمن، إذ بدون توفر شبكات اتصال مستقرة، وانتشار إنترنت واسع، وكوادر بشرية مدربة، ستظل الجهود المبذولة لتطوير القطاع المصرفي رقمياً محدودة النتائج، وسيبقى الشمول المالي حلماً بعيد المنال يتربص في الأفق.

ثانياً: مزاولة ندرة السيولة كمحرك للابتكار

تحدث ظاهرة مثيرة للاهتمام داخل البنوك اليمنية. فقد كشفت دراسة حديثة أجراها باحثون في جامعة الإمارات الدولية عن علاقة طردية مذهلة ومناقضة للمنطق: كلما زادت حدة نقص السيولة الذي يعاني منه المصرف اليمني، زاد الاتجاه نحو الابتكار المالي - ليصل إلى 31.6%.

وهذا يشير إلى أن المصرفيين اليمنيين لا ينتظرون تحقيق السلام للبدء في العمل. ففي مواجهة ندرة النقد الفعلي وعدم القدرة على الاعتماد على علاقات المراسلة المصرفية التقليدية (بسبب تخلي المؤسسات الدولية عن المخاطر)، ينظرون إلى التحول الرقمي باعتباره آلية للبقاء لا مجرد رقية استراتيجية. فالدفع الرقمي يقلل الحاجة إلى التعامل بالنقد، ويخفف من المخاطر الأمنية المرتبطة بنقل الأموال عبر مناطق النزاع، ويتيح سبيلاً للاحتفاظ بالموارد.

المحافظ الإلكترونية الرقمية ودورها في صناعة المستقبل المصري



طه الرحومي*

●● يتجه مستقبل المحافظ الإلكترونية نحو تحويلها من مجرد وسيلة للدفع والتحويل إلى منصة مالية متكاملة تقدم خدمات متنوعة

ومن المتوقع أن يسهم الذكاء الاصطناعي في تطوير المحافظ الإلكترونية من خلال تعزيز الأمان، واكتشاف عمليات الاحتيال، وتحليل السلوك المالي، إضافة إلى مساعدة المستخدمين في إدارة نفقاتهم وميزانياتهم.

تحديات متعددة أبرزها الأمن السيبراني

ورغم مزاياها، تواجه المحافظ الإلكترونية تحديات متعددة، أبرزها الأمن السيبراني، وحماية البيانات، وضعف الثقافة الرقمية، والبنية التحتية، والحاجة إلى تشريعات وتنظيمات واضحة تضمن حماية المستخدمين وتعزيز الثقة بالخدمات الرقمية.

أما مستقبل المحافظ الإلكترونية، فيتجه نحو تحويلها من مجرد وسيلة للدفع والتحويل إلى منصة مالية متكاملة تقدم خدمات متنوعة مثل الادخار والتمويل وإدارة الأموال، مدعومة بتطور الذكاء الاصطناعي والمدفوعات الفورية والتجارة الإلكترونية، مما يجعلها عنصراً أساسياً في مستقبل الخدمات المصرفية الرقمية.

*مدير إدارة الإخطارات (fiu) البنك المركزي

شهد القطاع المصرفي خلال السنوات الأخيرة تطوراً رقمياً متسارعاً مدفوعاً بالتقدم الكبير في مجالات الاتصالات والانترنت والذكاء الاصطناعي، ويُعد ظهور المحافظ الإلكترونية الرقمية من أبرز صور هذا التطور، إذ أصبحت وسيلة فعالة لإدارة الأموال وتنفيذ عمليات الدفع والتحويل بسهولة وسرعة.

السلع والخدمات إلكترونياً، دون الحاجة إلى استخدام النقد، مما يسهم في توفير الوقت والجهد وتقليل تكاليف بعض المعاملات، كما تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الشمول المالي من خلال إتاحة الخدمات المالية لشرائح واسعة من المجتمع، بما في ذلك الأفراد الذين لا يمتلكون حسابات مصرفية تقليدية. إلى جانب ذلك، تتيح متابعة العمليات المالية والاحتفاظ بسجل إلكتروني للمعاملات، وتدعم نمو التجارة الإلكترونية، مما يجعلها من الأدوات الأساسية في تطوير الخدمات المصرفية وتعزيز التحول نحو اقتصاد رقمي أكثر كفاءة ومرونة.

كما أصبحت المحافظ الإلكترونية من الأدوات المهمة في تطوير القطاع المصرفي ودعم التحول الرقمي، لما توفره من حلول مالية تتيح للعملاء تنفيذ معاملاتهم بسهولة وسرعة، مثل تحويل الأموال، وسداد الفواتير، ودفع قيمة المشتريات.

وتساهم المحافظ الإلكترونية كذلك في تحسين تجربة العملاء، إذ توفر إمكانية الوصول إلى الخدمات المالية في أي وقت ومن أي مكان، مع سهولة متابعة العمليات وإدارة المعاملات إلكترونياً. كما تدعم تطور الخدمات المصرفية من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، مما يساعد المؤسسات المالية على تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية.

إلى جانب ذلك، تساعد المحافظ الإلكترونية على الحد من استخدام النقد وتشجيع المدفوعات الرقمية، الأمر الذي يسهل عمليات البيع والشراء ويسهم في تقليل بعض التكاليف المرتبطة بتداول الأموال. وبناءً على ذلك، تمثل المحافظ الإلكترونية أحد المكونات الأساسية للمستقبل المصرفي، لما توفره من مرونة وكفاءة وسهولة في تقديم الخدمات المالية ومواكبة احتياجات العملاء المتطورة.

أصبحت المحافظ الإلكترونية أداة مهمة لتعزيز الشمول المالي، وعنصراً أساسياً ضمن منظومة الخدمات المالية الرقمية، لما تؤديه من دور في الحد من الاعتماد على النقد وتسهيل المعاملات المالية، إلى جانب تعزيز التواصل والعلاقة بين العملاء والمؤسسات المصرفية، ومن هذا المنطلق، يتشكل مستقبل القطاع المصرفي من خلال التكامل بين التطور المستمر في الخدمات المصرفية الرقمية ومدى استجابة العملاء وتقبلهم لهذه التقنيات الحديثة.

خدمات متنوعة وسهولة استخدام

تُعد المحفظة الإلكترونية إحدى الخدمات المالية الرقمية الحديثة التي تتيح للمستخدم الاحتفاظ بالأموال وإدارتها بصورة إلكترونية، وإجراء مختلف المعاملات المالية بسهولة وسرعة، بما في ذلك تحويل الأموال، وسداد الفواتير، وشراء السلع والخدمات، واستقبال المدفوعات، دون الحاجة إلى التعامل المباشر بالنقد الورقية أو المعدنية.

ويمكن للمستخدم الوصول إلى المحافظ الإلكترونية والاستفادة من خدماتها من خلال تطبيقات الهواتف الذكية أو المنصات والمواقع الإلكترونية، وقد تكون مرتبطة بحساب مصرفي أو بطاقة دفع، كما يمكن أن تعمل بصورة مستقلة ضمن نظام مالي رقمي، وذلك وفقاً للتشريعات والأنظمة المعمول بها وطبيعة الخدمات المقدمة في كل دولة.

أهمية متنامية وتوسع وانتشار كبير

بينما تزداد أهمية المحافظ الإلكترونية مع التوسع في التحول الرقمي للقطاع المالي والمصرفي، لما توفره من وسائل سهلة وسريعة لإجراء مختلف المعاملات المالية، فهي تمكن المستخدم من تنفيذ عمليات الدفع وتحويل الأموال وسداد الفواتير وشراء

●● أصبحت المحافظ الإلكترونية أداة مهمة لتعزيز الشمول المالي وعنصراً أساسياً ضمن منظومة الخدمات المالية الرقمية

التكنولوجيا لا تصنع مصرفاً ناجحاً

(من الرقمنة إلى الحوكمة والثقة .. كيف يُعاد تشكيل مستقبل

العمل المصرفي اليمني)

66

في اللحظة التي يفتح فيها العميل تطبيقه المصرفي من هاتفه، وينفذ تحويلاً مالياً خلال ثوان، أو يطلب خدمة دون أن يزور فرعاً، يبدو للوهلة الأولى أن المصرف قد دخل المستقبل. لكن .. هل دخل المستقبل فعلاً؟ هنا يبدأ السؤال الأصعب، هل التكنولوجيا تصنع مصرفاً ناجحاً؟ الإجابة التي قد تبدو مفاجئة هي: لا.



حمزة الشرعبي*

تستطيع التكنولوجيا أن تجعل المصرف أسرع، لكنها لا تجعله بالضرورة أكثر حكمة في الاتساع والانتشار. تستطيع أن تقلل الوقت والتكلفة، لكنها لا تضمن سلامة القرار. تستطيع أن تفتح أبواب الخدمة أمام ملايين العملاء، لكنها لا تضمن أن هؤلاء العملاء يشعرون بالأمان والثقة. بل إن التكنولوجيا إذا دخلت إلى مؤسسة ضعيفة في الحوكمة قد لا تعالج ضعفها، وإنما تمنحه سرعة أكبر ومدى أوسع.

وهنا تكمن المفارقة التي يجب أن نتوقف أمامها المصارف اليمنية وهي تخطو نحو المستقبل الرقمي. أي أن المعركة القادمة لن تكون معركة من يمتلك التكنولوجيا الأكثر تطوراً بل من يستطيع أن يحكم التكنولوجيا ويوظفها بطريقة أكثر أماناً وعدالة وذكاء.

وفي هذا السياق تؤكد الاتجاهات الدولية الحديثة في القطاع المصرفي أن الرقمنة تخلق فرصاً كبيرة، لكنها في الوقت نفسه قد تضخم المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية ومخاطر الاعتماد على الأطراف التقنية والأنظمة الرقمية، وهو ما يجعل الحوكمة وإدارة المخاطر عناصر أساسية وليست مكملة للتحويل الرقمي.

من رقمنة الخدمة إلى إعادة اختراع المصرف

أحد أكبر الأخطاء في التعامل مع التحويل الرقمي هو اختزاله في تحويل الخدمات التقليدية إلى خدمات إلكترونية.

وأن يستبدل المصرف الورقة بنموذج إلكتروني، أو الفرع بتطبيق، أو الطابور بتحويل رقمي لا يعني بالضرورة أنه أصبح مصرفاً رقمياً. فالتحول الحقيقي يبدأ عندما تتغير طريقة تفكير المصرف نفسه: كيف يتخذ قراره ويدير مخاطره ويراقب عملياته ويحمي بيانات عملائه ويكتشف الاحتيال ويتعامل مع الشكاوى ويقاس جودة الخدمة وكيف يتأكد من أن السرعة التي توفرها التكنولوجيا لا تأتي على حساب العدالة والشفافية وحماية العميل؟

ولهذا فإن التحويل الرقمي الحقيقي ليس مشروع تقنية معلومات فقط. إنه (مشروع تحول مؤسسي) يعيد ترتيب العلاقة بين الإنسان

والأنظمة والبيانات والقرار والرقابة.

وقد أشار بنك التسويات الدولية إلى أن الرقمنة يمكن أن تخلق فوائد كبيرة للمصارف والعملاء .. لكنها قد تخلق أيضاً نقاط ضعف جديدة وتزيد من بعض المخاطر القائمة .. الأمر الذي يجعل الحوكمة وإدارة المخاطر والقدرة المؤسسية عناصر أساسية في التعامل مع التكنولوجيا.

عندما تصبح السرعة مصدراً للخطر

في المصرف التقليدي قد يحتاج الخطأ إلى ساعات أو أيام حتى ينتقل من نقطة إلى أخرى، أما في البيئة الرقمية فقد ينتقل الخطأ في ثوان، وهنا تتغير طبيعة المخاطر.

قد يكون قرار انتماني خاطئ ناتجاً عن نموذج آلي، أو خلل تقني يؤدي إلى تكرار عملية مالية، أو اختراق يستهدف بيانات العملاء، أو احتيال يستفيد من سرعة المدفوعات الرقمية.

وبالتالي فإن السؤال لم يعد .. هل يمتلك المصرف نظاماً إلكترونيًا؟ بل أصبح .. هل يستطيع المصرف السيطرة على النظام عندما يحدث الخطأ؟ وهذا فارق جوهري.

فالتكنولوجيا تمنح المصرف قوة هائلة، لكن القوة من دون ضوابط قد تتحول إلى نقطة ضعف، وفي تقرير حديث أشار بنك التسويات

مع الإشارة إلى أن التكنولوجيا لا تلغي دور الإنسان الرقابي بل تغير طبيعته فالألة تستطيع اكتشاف نمط غير طبيعي لكنها لا تستطيع دائماً فهم السياق الأخلاقي أو الشرعي للقرار. وهنا يبقى الإنسان هو صاحب الحكم والمسؤولية.

المصارف اليمينية أمام فرصة حقيقية

قد يبدو الحديث عن التحول الرقمي في اليمن مرتبطاً بالتحديات أكثر من الفرص لكن الحقيقة أن التحديات نفسها قد تكون مدخلاً للابتكار. فالمصرف اليمني لا يحتاج بالضرورة إلى تقليد المصارف العالمية في كل شيء .. بل يحتاج إلى أن يسأل .. ما المشكلات المصرفية اليمينية التي يمكن للتكنولوجيا أن تحلها؟ كيف نصل بالخدمة إلى العميل في المناطق البعيدة ونخفض تكلفة التحويلات ونعزز الشمول المالي ونوفر خدمات أكثر أماناً وسرعة ونصل إلى أصحاب المشاريع الصغيرة ونحسن إدارة السيولة والمخاطر ونرفع كفاءة الرقابة .. وكيف نبني خدمات رقمية تتناسب مع خصوصية المجتمع اليمني واحتياجاته؟

هذه الأسئلة أهم من السؤال عن آخر تطبيق أو أحدث تقنية. فالتكنولوجيا الناجحة ليست تلك التي تثير الإعجاب وإنما تلك التي تحل مشكلة حقيقية.

المستقبل ليس للأكثر تقنية، بل للأكثر وعياً

قد يكون المصرف الذي يمتلك أحدث الأنظمة أقل نجاحاً من مصرف يمتلك أنظمة أبسط لكنه يعرف كيف يستخدمها بكفاءة وأمان، وقد يكون المصرف الذي يمتلك أكبر قدر من البيانات أقل قدرة على اتخاذ القرار من مصرف يعرف كيف يحول البيانات إلى معرفة، وقد يكون المصرف الذي يقدم عشرات الخدمات الرقمية أقل ثقة من مصرف يقدم خدمات أقل، لكنه يحمي العميل ويصون حقوقه. ولهذا فإن المعادلة الجديدة للنجاح المصرفي يمكن أن تكتب هكذا .. (تكنولوجيا + حوكمة + إدارة مخاطر + إنسان مؤهل + ثقة + قيم = مصرف المستقبل) .. أما التكنولوجيا وحدها، فهي مجرد أداة.

ختاماً .. عندما تصبح التكنولوجيا في خدمة الإنسان

ربما تكون أكبر مغالطة في عصر التحول الرقمي أننا نتعامل مع التكنولوجيا وكأنها هي المستقبل، والحقيقة أن التكنولوجيا ليست المستقبل .. الإنسان هو المستقبل.

التكنولوجيا ستتغير، والأنظمة ستتطور، والخوارزميات ستصبح أكثر ذكاءً، والذكاء الاصطناعي سيعيد تشكيل أجزاء واسعة من الصناعة المصرفية.

لكن ستبقى الأسئلة الكبرى كما هي .. هل نحمي أموال الناس؟ هل نصون بياناتهم؟ هل نعاملهم بعدالة؟ هل نحمل مسؤولية قراراتنا؟ هل نمنع الضرر قبل وقوعه؟ هل نستطيع أن نجعل التطور التقني وسيلة لبناء اقتصاد أكثر كفاءة وعدالة .. لا مجرد سباق نحو امتلاك أحدث الأدوات؟

لذلك فإن المصرف الذي سيكسب المستقبل ليس بالضرورة ذلك الذي يملك أكبر عدد من الشاشات ولا أسرع تطبيق ولا أكثر خوارزميات الذكاء الاصطناعي.. بل المصرف الذي يعرف لماذا يستخدم التكنولوجيا ولمن يستخدمها وكيف يحكمها ومن يحميه عندما تخطئ.

ومن هنا، فإن التحدي الحقيقي أمام المصارف اليمينية ليس أن تلحق بالتكنولوجيا، فالتكنولوجيا لا تنتظر أحداً.

التحدي الحقيقي هو أن تلحق المؤسسات بالوعي الذي يجعل التكنولوجيا أداة ونافعة وعادلة. فالمصرف الناجح لا يصنع التطبيق، ولا تصنعه الخوارزمية، ولا تصنعه سرعة التحويل، بل يصنعه الإنسان الذي يضع التكنولوجيا في مكانها الصحيح .. أداة لخدمة المال وحماية الإنسان وتعزيز الثقة وتحقيق الكفاءة وخدمة المجتمع.

ولهذا سيبقى العنوان الأهم للمستقبل هو : (التكنولوجيا لا تصنع مصرفاً ناجحاً) .. لكن المصرف الذي يعرف كيف يحكم التكنولوجيا يستطيع أن يصنع مستقبلاً مصرفياً ناجحاً.

* باحث متخصص في الاقتصاد والتدقيق الشرعي والرقابة المصرفية

الدولية إلى أن الذكاء الاصطناعي تحديداً يفتح فرصاً واسعة، لكنه يضيف مخاطر تتعلق بالبيانات والسرية والنماذج والسمعة، ما يجعل الحوكمة وإدارة المخاطر جزءاً من عملية تبني التكنولوجيا ذاتها.

الثقة هي العملة التي لا يمكن رقميتها

قد يستطيع المصرف رقمته كل شيء تقريباً، لكنه لا يستطيع أن يرقم الثقة، فالعميل لا يريد تطبيقاً جميلاً فقط، بل يريد أن يعرف أن أمواله آمنة، وبياناته محفوظة، وحقوقه مصونة، وإذا حدث خطأ فهناك من يسمعه وينصفه.

وهنا تصبح الثقة الرقمية واحدة من أهم أصول المصرف في المستقبل، فكلما ابتعد العميل عن الموظف والفرع واعتمد على الهاتف والشاشة والخوارزمية أصبح على المصرف أن يموض غياب العلاقة المباشرة بدرجة أعلى من الشفافية والأمان وسرعة الاستجابة وحماية المستهلك.

ويشير البنك الدولي إلى أن الثقة من أهم العوامل المؤثرة في تبني الخدمات المالية الرقمية، وأن حماية المستهلك، والوعي بالمخاطر وحل النزاعات والأطر الرقابية القوية كلها عناصر أساسية لبناء هذه الثقة.

وهنا يمكن القول: في المصرف التقليدي كان العميل يذهب إلى المصرف بحثاً عن الثقة، أما في المصرف الرقمي فعلى الثقة أن تذهب إلى العميل عبر شاشة هاتفه.

التكنولوجيا من منظور إسلامي

ليست المشكلة في الأداة بل في طريقة استخدامها ومن الخطأ أن يكون النقاش حول التكنولوجيا في المصارف الإسلامية محصوراً في سؤال .. هل التقنية حلال أم حرام؟.

فالتكنولوجيا في ذاتها أداة والأصل في الأدوات الإباحة ما لم ترتبط باستخدام محظور.. لكن السؤال الأعمق هو : ماذا نفعل بهذه الأداة؟ وهنا يظهر البعد الإسلامي بصورة أكثر عمقاً.

فإذا كانت التكنولوجيا تساعد على حفظ أموال الناس وتقليل الغرر وتحقيق الشفافية وتسريع إيصال الحقوق وتقليل فرص التلاعب وتحسين الرقابة، فهي أداة يمكن أن تخدم مقاصد الشريعة.

أما إذا استخدمت بطريقة تؤدي إلى ظلم العميل أو استغلال جهله أو إخفاء المعلومات عنه أو التلاعب في البيانات أو التحايل على الضوابط الشرعية، فإن تطورها التقني لا يمنحها المشروعية.

لذلك فإن التحول الرقمي في المصرف الإسلامي يجب ألا يكون تحولاً في الأدوات فقط، بل تحولاً في القدرة على تحقيق مقاصد العمل المصرفي الإسلامي.

ولهذا تأتي الحوكمة الشرعية في قلب هذا التحول .. لا على هامشه. وقد عززت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) هذا الاتجاه من خلال تطوير معايير حديثة للحوكمة الشرعية، من بينها معيار الحوكمة الشرعية GS 1 ومعايير تتعلق بوظائف الالتزام الشرعي والتدقيق الشرعي وهيئات الرقابة الشرعية.

وهذا يعني أن السؤال أمام المصرف الإسلامي لم يعد فقط .. هل المنتج متوافق مع الشريعة؟، بل أصبح أيضاً .. هل البيئة الرقمية التي يقدم من خلالها المنتج تحافظ على هذا الالتزام في كل مراحل العملية؟

أين يقف التدقيق والرقابة في المصرف الرقمي؟

كلما أصبحت العمليات أكثر رقمية، أصبح دور الرقابة أكثر أهمية، وليس أقل، فالرقابة التقليدية التي تعتمد فقط على العينات والفحص اللاحق قد لا تكون كافية أمام ملايين العمليات الرقمية التي تنفذ بصورة آلية.

وبالتالي فإن المستقبل يتطلب انتقال الرقابة من رقابة تكتشف الخطأ بعد وقوعه إلى رقابة ذكية تستطيع منع الخطأ أو اكتشافه لحظة حدوثه.

وهذا يفتح المجال أمام التدقيق الداخلي والتدقيق الشرعي للاستفادة من تحليل البيانات والأنظمة الآلية والاختبارات المستمرة بحيث تصبح الرقابة جزءاً من دورة العملية المصرفية وليس مرحلة تأتي بعدها.



الشمول المالي ودور التكنولوجيا في إيصال الخدمات إلى الأرياف والمناطق النائية

(قراءة في الواقع اليمني)

66

لم يعد الشمول المالي مجرد شعار تتبناه المنظمات والمؤسسات الدولية، بل تحول إلى أحد أعمدة التنمية الاقتصادية التي تقاس بها قدرة الدول على انتشار شرائح واسعة من مواطنيها من دائرة الفقر والتهميش المالي، ويكشف أحدث تقرير عالمي صادر عن البنك الدولي، حول قاعدة بيانات "Global Index" لعام 2025، أن ما نسبته 79% من البالغين حول العالم صاروا يمتلكون حساباً مالياً رسمياً، مقارنة بـ 74% عام 2021، وأشار التقرير أن الهاتف المحمول صار يستخدمه 86% من سكان العالم، يملك 68% منهم هواتف ذكية.



أسامة محمد الشوخي*

القوانين المصرفية ومعايير مكافحة غسل الأموال، كما يعاني القطاع المصرفي نفسه من انقسام مؤسسي غير مسبوق منذ اندلاع الحرب عام 2015، إذ انقسم البنك المركزي اليمني إلى إدارتين متنافستين في عدن وصنعاء، مما جعّد قدرة ملايين اليمنيين على السحب أو الإيداع أو تلقي الحوالات عبر القطاع المصرفي، وفي ظل هذا الانقسام، لا يوجد حتى اليوم نظام مدفوعات فورية موحد يربط بين مزودي الخدمات المالية في عموم البلاد مما يجعل مؤسسات القطاع المالي تعمل بشكل منعزل دون أي تشغيل بيئي فيما بينها.

الريف اليمني .. لماذا بالذات؟

يعيش نحو ستة من كل عشرة يمينيين، أي ما يقارب 23.7 مليون نسمة من إجمالي 39.4 مليون نسمة بحسب تقديرات عام 2023، في المناطق والقرى الريفية تتركز فيها أعلى معدلات تدني الوصول إلى الخدمات المالية والمصرفية الأساسية، ووفق بيانات ميدانية جمعها البنك الدولي بالشراكة مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في محافظات إب وحضرموت وصنعاء، فإن 56% من الأسر الريفية تمضي أياماً دون أي استخدام للإنترنت، فضلاً عن القيود الاجتماعية التي تمنع كثيراً من النساء الريفيات من التوجه إلى الأماكن العامة لشحن أجهزتهن أو الاطلاع على معلومات حول الخدمات المالية البديلة، ويكشف مسح للبنك الدولي أن 6.1% فقط من المنشآت الصغيرة في اليمن تصرّح بأن لديها إمكانية وصول إلى فرع مصرفي فعال، وهو مؤشر صادم ويدل على حجم "الصحراء المصرفية" التي تعيشها المدن الريفية الصغيرة والقرى، في المقابل، وصلت

إلى بناء فروع بنكية تقليدية مكلفة، أما في منطقة الشرق الأوسط ومنطقة شمال أفريقيا، فقد ارتفعت نسبة امتلاك الحسابات إلى 53% في 2024 مقارنة بـ 45% في 2021، وهي أرقام لا تزال متأخرة عن المتوسط العالمي.

اليمن: فجوة تتجاوز المتوسط الإقليمي

على خلفية هذا المشهد العالمي، لا يزال واقع الشمول المالي في اليمن أكثر تعقيداً، فيحسب وثيقة تقييم مشروع "البنية التحتية المالية والشمول المالي" الصادرة عن البنك الدولي عام 2025، ارتفعت نسبة البالغين اليمنيين الذين يمتلكون حساباً مالياً من 6% فقط في 2014 إلى 12% بحلول 2022، وهي نسبة أقل بكثير من متوسط منطقة الشرق الأوسط البالغ 48%، وأقل بكثير أيضاً من متوسط الدول منخفضة الدخل البالغ 62% للفترة نفسها، ولقد استند البنك الدولي في تقدير هذه النسب إلى مسح ميداني شمل نحو 1,000 بالغ يمني نُفّذ ضمن قاعدة بيانات "Global Index" لعام 2021، ميدانياً في اليمن خلال عام 2022، وأظهر المسح أن النساء لا يزلن يشكلن الحصة الأكبر لغير المشمولين مالياً، إذ لا تتجاوز نسبة من يملكن حساباً بنكيّاً منهن 2% فقط، وتؤكد دراسة أكاديمية أجرتها الباحثة اليمنية نادية السقاف عام 2025، شملت مسحاً لـ 809 نساء موزعات على 14 محافظة يمنية، أن 61% من العيّنة ما زلن خارج المنظومة المصرفية الرسمية، وأن أبرز العوائق تتمثل في غياب الدخل المستقل، وانعدام الثقة بالقطاع المصرفي وبالمؤسسات المالية، وصعوبة التنقل لمسافات طويلة للوصول إلى فرع أو وكيل، إلى جانب اشتراطات التوثيق وموافقة "ولي الأمر" التي تستوجب بلوغ السن القانوني من جانب بالإضافة إلى رفقة وموافقة ولي الأمر (الوالد أو الزوج) في المناطق النائية وعلمه بذلك بحسب الأعراف الاجتماعية، وخصوصاً في المناطق الريفية والمحافظات الأكثر محافظة. يضاف إلى هذه العوائق أن نحو نصف السكان في اليمن لا يملكون وثائق هوية وطنية سارية، وهو ما يحرمهم تلقائياً من فتح حسابات مصرفية رسمية تشترطها

التحول الكبير على مستوى العالم نحو استخدام وتوظيف التكنولوجيا للحصول على الخدمات المالية وبالتالي تحقيق الشمول المالي، يعود الفضل الأكبر فيه إلى خدمات المحافظ الرقمية والدفع عبر الهاتف، ولم يقتصر أثر هذا التحول على الاقتصادات المستقرة، بل بات "الأداة" شبه الوحيدة القادرة على اختراق الجدران التي تفرضها الجغرافيا والفقر والنزاعات السياسية وآثارها الاقتصادية السلبية ولعل بلادنا اليمن أقرب وأحدث مثال على ذلك، خصوصاً في ظل الحقيقة المتمثلة في أن ستة من كل عشرة مواطنين في الريف، بمعزل عن الخدمات المصرفية ويقطنون بمناطق بعيدة عن أقرب فرع بنكي لهم.

عالمية الشمول المالي: أرقام تكشف عن فجوة رقمية

تُظهر بيانات "Global Index 2025"، التي استندت إلى مسح ميدانية شملت نحو 148 ألف بالغ في 141 اقتصاداً حول العالم، أن الفجوة بين الجنسين في ملكية الحسابات المالية قد تقلصت على المستوى العالمي من أربع نقاط مئوية فقط (77% للنساء مقابل 81% للرجال)، بعد أن كانت هذه النسبة أوسع بكثير قبل عقد من الزمن؛ ففي الدول منخفضة ومتوسطة الدخل تضاغت تقريباً نسبة النساء اللواتي يملكن حساباً مالياً، من 37% عام 2011 إلى 73% عام 2024، كما سجّل الادخار الرسمي أسرع نموه خلال عقد كامل، إذ ارتفعت نسبة البالغين الذين ادخروا عبر حساب مالي في الاقتصادات النامية إلى 40% في 2024، بزيادة 16 نقطة مئوية عن 2021، فيما تضاغت تقريباً نسبة من يدخرون من خلال حساباتهم على الهاتف المحمول لتصل إلى 10%، ورغم هذا التقدم، ما زال 1.3 مليار بالغ حول العالم خارج المنظومة المالية الرسمية، من بينهم نحو 900 مليون شخص يملكون هاتفاً محمولاً دون أن يملكو حساباً مالياً، منهم 530 مليوناً يستخدمون هواتف ذكية بالفعل، وهو ما يفتح الباب أمام التكنولوجيا لتقوم بتضييق هذه الفجوة المتبقية لمغية بذلك فكرة الحاجة

التكنولوجيا المالية هي الأداة الأكثر واقعية لإيصال الخدمات المالية والمصرفية إلى من لا تصلهم خدمات فروع البنوك التقليدية

خارطة طريق للمرحلة المقبلة

لذلك فإن نجاح الشمول المالي باليمن يبقى مرهوناً بالتجربة الرقمية اليمنية والتي تحدها أربعة مسارات متوازية، تتمثل هذه المسارات في:

(1) إقرار إطار تنظيمي موحد للتشغيل البنيني بين مزودي المحافظ الإلكترونية والبنوك اليمنية، بحيث يمكن للمستخدم في محافظة نائية تحويل الأموال إلى محفظة أخرى تابعة لمزود مختلف دون عوائق تقنية أو تسعيرية، وهو ما يسعى إليه مكون "دعم إتاحة واستخدام البنية التحتية للمدفوعات" ضمن مشروع البنية التحتية المالية الممول من البنك الدولي (2) توسيع برامج استصدار وتجديد وثائق الهوية الوطنية وتحفيز المواطنين على تجديد وثائقهم الوطنية بمختلف شرائح المجتمع اليمني وهو بما يعالج جذرياً مشكلة الملايين الذين يفتقرون إلى إثبات هوية رسمي وطنية.

(3) استهداف النساء العاملات والرفيات تحديداً ببرامج تثقيف مالي ورقمي مبسطة، على غرار ما أوصت به دراسة السقاف من ضرورة بناء الثقة وتبسيط الإجراءات ومراعاة الحساسيات الثقافية عند تصميم منتجات التمويل الأصغر والمحافظ الرقمية الموجهة للنساء.

(4) أما المسار الرابع فيتعلق بضممان استمرارية الطاقة والاتصالات في الأرياف، إذ إن أي محفظة إلكترونية تبقى محدودة الجدوى في قرية تقتصر على الكهرباء أو التغطية الشبكية الموثوقة، وهو ما يفسر أهمية ربط مشاريع الطاقة الشمسية اللامركزية ببرامج الشمول المالي كما جرى تجربته في محافظة حضرموت، ولا يقل عن ذلك أهمية استمرار الجهات المانحة، وعلى رأسها البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسف، في ضخ التمويل الفني والتقني اللازم لبناء هذه المنظومة، في ظل عجز الموازنة العامة اليمنية عن تحمل كلفة إصلاح شامل للقطاع المالي بمفرده وسط استمرار النزاع وتراجع الإيرادات النفطية.

أخيراً وليس آخراً

يبدو أن التكنولوجيا الرقمية المالية المصرفية لم تعد مجرد خيار تكميلي في السياق اليمني، بل ضرورة استراتيجية لتجاوز عقبات الجغرافيا والحرب والفقر معاً، فحين يتعدى بناء فرع بنكي في كل قرية، ويصبح من الصعب حصول المواطن على خدمات مالية رقمية عندها تصبح المحفظة الإلكترونية على هاتف بسيط بديلاً واقعياً لربط الملايين بالاقتصاد الرسمي، شرط أن تستكمل هذه الجهود بحلول تشغيل بنيني موحدة، وبرامج تثقيف مالي ورقمي تستهدف النساء والشباب في الأرياف تحديداً، ويبقى تحقيق شمول مالي حقيقي في اليمن مرهوناً في نهاية المطاف بمدى القدرة على تجاوز الانقسام السياسي والمؤسسي الذي يعيق أي إصلاح اقتصادي شامل لليمن وأهله.

*خبير مصرفي - باحث وكاتب في التحول والشمال المالي

المتحدة الإنمائي، بهدف تطوير بنية تحتية رقمية للمدفوعات تشمل إنشاء نظام تسوية إجمالية آنية وتحديث الأنظمة المصرفية الأساسية للبنك المركزي اليمني، إلى جانب دعم إتاحة واستخدام البنية التحتية للمدفوعات على نطاق أوسع؛ ودخل المشروع حيز التنفيذ الفعلي في سبتمبر 2025، وتأتي هذه الخطوة في وقت لا يزال فيه أكثر من 60% من الأسر اليمنية تعاني من استهلاك غذائي غير كافٍ، وفق تقرير "مرصد اليمن الاقتصادي" الصادر عن البنك الدولي في نوفمبر 2025، الذي توقع أيضاً انكماش الاقتصاد اليمني بنسبة 1.5% خلال 2025 وسط تراجع التمويل الإنساني إلى أدنى مستوى له منذ أكثر من عقد.

دروس للاستفادة من التجربة العالمية

تكتسب هذه الجهود اليمنية أهمية أكبر حين تُوضع في سياقها العالمي؛ فبحسب أحدث تقرير سنوي لجمعية "جي إس إم إيه" (GSMA) الممثلة لقطاع الاتصالات المحمولة عالمياً، تجاوز عدد الحسابات المسجلة في خدمات الأموال عبر الهاتف المحمول حول العالم حاجز 2.1 مليار حساب خلال عام 2024، بحجم معاملات سنوية بلغ 1.68 تريليون دولار، ونحو 500 مليون حساب نشط شهرياً، في نمو تضاعف خلال خمس سنوات فقط، كما قادت أفريقيا جنوب الصحراء هذا النمو، إذ أثبتت التجربة هناك أن الهاتف المحمول قادر على تجاوز غياب الفروع البنكية دفعة واحدة، بدلاً من انتظار عقود من بناء البنية التحتية المصرفية التقليدية، وهو بالضبط النموذج الذي تسعى اليمن وتسير عليه بصورة غير مباشرة بالرغم من ظروف الانقسام المالي باليمن، وهو ما ينطبق عليه المثل العربي السائد "مجبراً أخاك لا بطل" خصوصاً أن نسبة انتشار الهواتف المحمولة في البلاد صارت تفوق بكثير نسبة من يملكون حسابات بنكية تقليدية، لا سيما بين أوساط الفئة الشباب مما يجعل "القفزة الرقمية" أقرب اقتصادياً وتقنياً من إعادة بناء شبكة فروع تقليدية مكلفة وبطيئة ورتيبة.

اليمن .. تحديات لا تزال قائمة

مع ذلك، يبقى الطريق أمام الشمول المالي الرقمي في اليمن محفوفاً بعقبات، تتمثل بـ: غياب التشغيل البنيني بين مزودي الخدمة، وانقطاع الكهرباء والاتصالات في مناطق واسعة، وضعف الثقافة المالية والرقمية خصوصاً بين النساء وكبار السن في الأرياف، إلى جانب استمرار الانقسام المصرفي بين عدن وصنعاء الذي يعقد أية محاولة لبناء نظام مدفوعات وطني موحد. كما أن مشاريع مثل "مرفق تحفيز الفقراء في الريف"، الذي نفّذه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ووصل إلى أكثر من 84 ألف مستفيد من الأسر الريفية والشبابية والنسائية عبر تحسين البنية التحتية المجتمعية للمياه والري، تذكر بأن التكنولوجيا وحدها لا تكفي دون استثمار مواز في البنية التحتية الأساسية والتمكين الاقتصادي.

نسبة انتشار اشتراكات الهواتف المحمولة، كعدد اشتراكات لكل مئة نسمة، إلى نحو 51% بحلول عام 2023، فيما لم تتجاوز نسبة مستخدمي الإنترنت 17.7% من السكان في آخر بيانات متاحة لعام 2022، هذه الفجوة بين انتشار الأجهزة وانتشار الاتصال الفعلي تظل، رغم محدوديتها، أرضية أوسع بكثير من انتشار شبكة الفروع البنكية التقليدية.

التكنولوجيا المالية الرقمية كطوق نجاة

في مواجهة هذا الواقع، برزت التكنولوجيا المالية بوصفها الأداة الأكثر واقعية لإيصال الخدمات المالية والمصرفية إلى من لا تصلهم خدمات فروع البنوك التقليدية، ويؤكد "مرصد البنك الدولي للتمويل الرقمي" أن معظم التقدم المسجل في مجال الحسابات والمدفوعات الرقمية داخل الاقتصاد اليمني القائم أساساً على النقد، يعود بالدرجة الأولى إلى مُصدري النقود الإلكترونية لا إلى القطاع المصرفي التقليدي، فبدلاً من انتظار افتتاح فروع مصرفية مكلفة في قرى نائية يصعب الوصول إليها أمنياً وجغرافياً، لجأت البنوك اليمنية وبعض شركات الصرافة بالتعاون مع شركات الاتصالات لإطلاق تطبيقات لمحافظ إلكترونية تعمل عبر الهواتف الذكية، حيث تمتاز هذه التطبيقات بمرونة خدمات التسديد والتحويلات المالية وخدمات شحن الرصيد الهاتفي الثابت والنمت وغيرها إلى جانب سداد فواتير الماء والكهرباء بالإضافة إلى التعاون مع جهات خاصة تعليمية وتجارية لتقديم خدمات السداد عبر نقاط منشرة في عموم المناطق اليمنية وعبر شبكات وكلاء تنتشر في مناطق يتعدى على الفروع البنكية العادية الوصول إليها.

ولا يقتصر الدور التحويلي للتكنولوجيا على القطاع الخاص؛ إذ يمثل برنامج التحويلات النقدية غير المشروطة، وهو أكبر برنامج للحماية الاجتماعية في اليمن، وتشرف عليه اليونيسف وصندوق الرعاية الاجتماعية بدعم من البنك الدولي، ويغطي نحو 1.3 مليون أسرة أي ما يعادل 29% من سكان البلاد، نموذجاً لكيفية استثمار الرقمنة في تحسين وصول الخدمات إلى الأرياف. فبعد أن كان يُصرف نقداً منذ إنطلاقه عام 2016، جرى تجريب الدفع الرقمي في ثماني مديريات استفاد منها 45,460 مستفيداً، تمهيداً لتوسيع النطاق ليشمل الدفع المباشر إلى حسابات فعالة يختارها المستفيدون أنفسهم، وفي مارس 2023، خصص البنك الدولي تمويلاً إضافياً بقيمة 207 ملايين دولار لتوسيع برنامج الحماية الاجتماعية الطارئ ليستفيد منه نحو 1.8 مليون أسرة، على أن يُستثمر جزء من هذا التمويل في دفع عجلة التحول نحو المدفوعات الرقمية ودعم استخراج بطاقات الهوية الوطنية وتقديم برامج للتثقيف المالي. وفي خطوة تُعد الأهم حتى الآن، وافق مجلس المديرين التنفيذيين للبنك الدولي في يونيو 2025 على منحيتين جديدتين بقيمة إجمالية 30 مليون دولار، تُخصص 20 مليون دولار منها لمشروع "البنية التحتية المالية والشمول المالي" الذي تنفذه منظمة الأمم

نحو مصرف رقمي أكثر أماناً وذكاءً .. كيف يمكن أن يعيد الذكاء الاصطناعي صياغة العمل المصرفي في اليمن؟



أسامة المطري*

التحليلات لاكتشاف الأنماط غير الطبيعية والمؤشرات المبكرة للمخاطر. وفي خدمة العملاء، يمكن توظيف الذكاء الاصطناعي لتحسين سرعة الاستجابة، وتحليل احتياجات العملاء، وأتمتة بعض الخدمات والاستفسارات. وبذلك يصبح الذكاء الاصطناعي قادراً على دعم دورة العمل المصرفي بأكملها، من فهم العميل وتقييم المخاطر إلى تقديم الخدمة ومراقبة العمليات، لكن الاستفادة من هذه القدرات تتطلب بيئة بيانات موثوقة وضوابط قوية للحوكمة والأمن.

ثالثاً: إعادة بناء إدارة الائتمان باستخدام البيانات

تعد إدارة الائتمان من المجالات التي يمكن أن تستفيد بصورة كبيرة من الذكاء الاصطناعي. بدلاً من الاعتماد فقط على المؤشرات التقليدية، يمكن للنماذج التحليلية دراسة عدد أكبر من المتغيرات واكتشاف العلاقات والأنماط التي قد لا تكون واضحة من خلال التحليل التقليدي. لكن هذا الاستخدام يحمل مسؤولية كبيرة. فإذا كانت بيانات التدريب غير دقيقة أو غير مكتملة أو متحيزة، فإن النموذج قد ينتج قرارات غير دقيقة أو غير عادلة، وكما أن جودة بيانات الذكاء الاصطناعي تعتمد على الدقة والاكتمال والاتساق والحدثة والملاءمة، وضعف جودة البيانات قد يؤدي إلى نتائج خاطئة أو متحيزة. كما أن التحيز الخوارزمي يمثل أحد المخاطر المهمة، حيث يمكن أن تنتج الخوارزميات أخطاء منهجية تؤدي إلى نتائج غير عادلة، ولذلك يجب اختبار النماذج ومراقبتها باستمرار.

يشهد القطاع المصرفي عالمياً تحولاً جوهرياً لم يعد يقتصر على رقمنة الخدمات التقليدية، بل أصبح يعيد تعريف طريقة عمل البنوك وإدارتها للمخاطر وعلاقتها بالعملاء. ويأتي الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات والأمن السيبراني في مقدمة الأدوات التي تقود هذا التحول.

وفي بلادنا اليمن، تكتسب هذه التحولات أهمية أكبر، فالتحديات التي تواجه القطاع المصرفي، إلى جانب الحاجة إلى رفع كفاءة العمليات وتعزيز الثقة وحماية بيانات العملاء، تجعل من التطور التكنولوجي فرصة لإعادة التفكير في النموذج المصرفي التقليدي، وليس مجرد إضافة أنظمة وتطبيقات جديدة.

ومن هنا فإن مستقبل العمل المصرفي في اليمن يمكن أن ينتقل من نموذج يعتمد بصورة كبيرة على الإجراءات التقليدية والتفاعل المباشر، إلى نموذج مصرفي رقمي ذكي، قائم على البيانات، مدعوم بالذكاء الاصطناعي، ومحمي بمنظومة قوية للأمن السيبراني والحوكمة وإدارة المخاطر.

أولاً: لماذا نحتاج إلى إعادة صياغة العمل المصرفي؟

التطور التكنولوجي غير توقعات العملاء، فالعميل لم يعد يبحث فقط عن فرع قريب أو موظف يستطيع تنفيذ معاملته، وإنما يتوقع خدمة سريعة وأمنة ومتاحة في أي وقت ومن أي مكان وفي الوقت نفسه، أصبحت البنوك تعتمد على كميات متزايدة من البيانات لاتخاذ القرارات وإدارة عملياتها وفهم سلوك العملاء.

وهذا التحول يجعل البيانات أحد أهم الأصول المصرفية، لكنه في المقابل يزيد من مخاطر فقدانها أو إساءة استخدامها أو الوصول إليها بصورة غير مصرح بها.

لذلك فإن إعادة صياغة العمل المصرفي في اليمن يجب ألا تبدأ من سؤال: ما النظام الجديد الذي نحتاج إلى شرائه؟ بل من سؤال أوسع: كيف يمكن إعادة تصميم نموذج العمل المصرفي باستخدام التكنولوجيا والبيانات والذكاء الاصطناعي مع الحفاظ على الأمن والثقة والحوكمة؟

ثانياً: الذكاء الاصطناعي من أداة تقنية إلى محرك للعمل المصرفي

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يتحول من مجرد أداة مساعدة إلى عنصر أساسي في العمليات المصرفية. ففي إدارة الائتمان، يمكن استخدام النماذج الذكية لتحليل البيانات التاريخية وسلوك العملاء واكتشاف الأنماط التي تساعد في تقييم المخاطر الائتمانية. وفي إدارة المخاطر، يمكن استخدام

رابعاً: من إدارة المخاطر التقليدية إلى التنبؤ بالمخاطر

يمكن أن يمثل الذكاء الاصطناعي تحولاً مهماً في طريقة إدارة المخاطر المصرفية. فبدلاً من التركيز على ما حدث فقط، يمكن استخدام البيانات والتحليلات للتعرف على ما قد يحدث. وهذا يسمح بالانتقال من رد الفعل إلى الاستباق، ومن اكتشاف المشكلة إلى التنبؤ بمؤشرات المشكلة، ومن التدقيق الدوري إلى المراقبة المستمرة، لكن يجب الانتباه إلى أن نماذج الذكاء الاصطناعي نفسها معرضة للمخاطر. ومن ذلك Model Drift، حيث يمكن أن تتراجع دقة النموذج نتيجة تغير البيانات أو الظروف التي يعمل فيها. وتشير الدراسات إلى ضرورة المراقبة المستمرة وإعادة تقييم أو تدريب النماذج عند الحاجة. وهنا يصبح من الضروري ألا يكون النموذج مجرد مشروع يتم تطويره ثم تركه يعمل، بل يجب إدارته طوال دورة حياته.

خامساً: حماية بيانات العملاء هي أساس الثقة المصرفية

كلما زاد اعتماد البنوك على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، أصبحت حماية بيانات العملاء أكثر أهمية. فاليانينات المصرفية لا تمثل مجرد معلومات تشغيلية؛ بل ترتبط مباشرة بثقة العميل في البنك. ولهذا يجب حماية البيانات خلال جميع مراحل دورة حياتها، من جمعها وتخزينها واستخدامها ومعالجتها ونقلها وحتى التخلص منها. ومن المفاهيم المهمة في هذا المجال Data Lineage و Data Integrity فسلامة البيانات تضمن عدم تعديلها أو إتلافها بصورة غير مصرح بها، بينما تساعد Data Lineage على معرفة مصدر البيانات والتغيرات التي طرأت عليها وانتقالها بين الأنظمة. وهذه المفاهيم ليست مهمة فقط للأمن السيبراني، وإنما أيضاً للتدقيق وإدارة المخاطر والامتثال.

سادساً: الأمن السيبراني جزء من

نموذج العمل وليس وظيفة تقنية فقط

مع توسع الخدمات المصرفية الرقمية، لم تعد حماية الشبكات والخوادم والتطبيقات كافية. يجب أن تمتد الحماية إلى بيانات العملاء، والتطبيقات المصرفية، ووحدات الربط بين الأنظمة، والنماذج والخوارزميات، وبيانات التدريب، والخدمات السحابية، والأجهزة المستخدمة للوصول إلى الخدمات، والأطراف الثالثة ومقدمي الخدمات.

كما أن الذكاء الاصطناعي يضيف أنواعاً جديدة من المخاطر، مثل Data Poisoning و Adversarial Attacks، التي يمكن أن تؤثر على سلامة النماذج ونتائجها. لذلك يجب دمج الأمن في دورة تطوير النظام منذ مرحلة التصميم وحتى التشغيل والصيانة، وهو ما يتوافق مع مفهوم Secure Development Lifecycle for AI.

سابعاً: القرار المصرفي الذكي يحتاج إلى إنسان مسؤول

رغم قدرة الذكاء الاصطناعي على تحليل كميات كبيرة من البيانات، فإن الاعتماد الكامل عليه في القرارات الحساسة قد يكون خطراً. ولهذا فإن Human Oversight يمثل عنصراً أساسياً في القرارات الائتمانية عالية المخاطر، على سبيل المثال، يجب تحديد الحالات التي يمكن للنظام التعامل معها بصورة آلية، والحالات التي تحتاج إلى مراجعة بشرية. كما يجب أن تكون قرارات الذكاء الاصطناعي قابلة للفهم والتفسير، خصوصاً عندما يكون القرار مؤثراً على العميل. وهنا تظهر أهمية Explainable AI - XAI وأدوات مثل SHAP و LIME التي تساعد على فهم العوامل التي تؤثر في قرارات النموذج. وبالتالي فإن النموذج المصرفي المستقبلي لا ينبغي أن يكون AI Only، بل AI + Governance + Human Judgment + AI..

ثامناً: إعادة تعريف خدمة العملاء

يمكن للتكنولوجيا أن تعيد تعريف العلاقة بين البنك والعميل. فبدلاً من أن ينتظر العميل حتى يواجه مشكلة ثم يتواصل مع البنك، يمكن للأنظمة الذكية أن تساعد البنك على فهم احتياجات العميل والتعرف على الأنماط غير الطبيعية وتقديم خدمات أكثر سرعة وملاءمة. ويمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في المساعدات الرقمية وخدمة الاستفسارات، وتصنيف طلبات العملاء، وتحليل شكاوى العملاء، وتقديم خدمات أكثر تخصيصاً، واكتشاف الأنشطة غير الطبيعية، وتحسين سرعة معالجة الطلبات، ودعم موظفي خدمة العملاء بالمعلومات المناسبة. لكن هذه الخدمات يجب أن تكون مرتبطة بضوابط واضحة لحماية بيانات العملاء، حتى لا تحول التكنولوجيا التي تهدف إلى تحسين تجربة العميل إلى مصدر جديد للمخاطر.

تاسعاً: نموذج مقترح لإعادة صياغة العمل المصرفي في اليمن

يمكن النظر إلى إعادة صياغة العمل المصرفي في اليمن من خلال خمسة محاور مترابطة:

- مصرف قائم على البيانات: تحويل البيانات إلى أصل استراتيجي يتم إدارته وفق معايير واضحة للجودة والسلامة والحوكمة.
- مصرف ذكي: استخدام الذكاء الاصطناعي في الائتمان وإدارة المخاطر وخدمة العملاء وتحليل العمليات.
- مصرف آمن: بناء منظومة أمن سيبراني متكاملة لحماية البيانات والأنظمة والنماذج والبنية الرقمية.
- مصرف مسؤول: ضمان العدالة والشفافية وقابلية التفسير والرقابة البشرية والمساءلة في استخدام الذكاء الاصطناعي.
- مصرف يخضع للمراقبة المستمرة: الانتقال من الرقابة الدورية فقط إلى Continuous Auditing و Continuous Monitoring. مع مراقبة أداء النماذج واكتشاف الانحرافات والمخاطر في وقت مبكر.

الحوكمة هي الحلقة التي تربط كل شيء

لا يمكن أن تتجسد هذه الرؤية من خلال التكنولوجيا وحدها. فالذكاء الاصطناعي يحتاج إلى حوكمة، والبيانات تحتاج إلى حوكمة، والأمن السيبراني يحتاج إلى حوكمة، وحتى الابتكار يحتاج إلى إطار يحدد المسؤوليات والصلاحيات ومستويات المخاطر المقبولة. ولهذا فإن بناء إطار متكامل لحوكمة الذكاء الاصطناعي يمكن أن يستفيد من المبادئ والأطر الموجودة، مثل NIST AI RMF و ISO/IEC 42001 ومبادئ OECD. إضافة إلى أطر الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة المؤسسية. الهدف ليس تطبيق إطار مجرد الامتثال، وإنما إنشاء منظومة تساعد البنوك على تحقيق التوازن بين الابتكار والمخاطر.

ماذا يمكن أن يعني ذلك للمصرف اليمني؟

إعادة صياغة العمل المصرفي في اليمن لا تعني بالضرورة بناء نموذج مصرفي جديد بالكامل من الصفر، بل يمكن أن تبدأ من إعادة تصميم العمليات الحالية حول ثلاثة أصول رئيسية: البيانات + التكنولوجيا + الثقة. فاليانينات تساعد على اتخاذ قرارات أفضل، والتكنولوجيا تساعد على تقديم خدمات أسرع وأكثر كفاءة. والحوكمة والأمن والتدقيق يساعدون على حماية الثقة. وعندما تجتمع هذه العناصر، يمكن للمؤسسات المصرفية أن تنتقل تدريجياً من نموذج يعتمد على الإجراءات التقليدية إلى نموذج أكثر مرونة وذكاء وقدرة على الاستجابة للمخاطر.

التحدي الحقيقي ليس التكنولوجيا

قد يكون من السهل شراء نظام جديد أو تطبيق تقنية ذكاء اصطناعي، لكن التحدي الحقيقي هو تغيير طريقة التفكير والعمل. فالتحول الرقمي الناجح يحتاج إلى قيادة تؤمن بالتحول، وموظفين يمتلكون المهارات الرقمية، وبيانات ذات جودة، وبنية تقنية مناسبة، وأمن سيبراني قوي، وإدارة مخاطر فعالة، وحوكمة واضحة، وتدقيق مستقل، وثقافة مؤسسية تقبل التغيير. وبالتالي فإن إعادة صياغة العمل المصرفي هي قبل أن تكون مشروعاً تقنياً، مشروع تحول مؤسسي.

نحو جيل جديد من المصارف اليمنية

يمثل الذكاء الاصطناعي فرصة حقيقية لإعادة صياغة العمل المصرفي في اليمن، ليس فقط من خلال أتمتة بعض العمليات، وإنما من خلال إعادة تصميم طريقة إدارة الائتمان والمخاطر وخدمة العملاء وحماية البيانات. لكن هذه الفرصة يجب أن تسير بالتوازي مع بناء منظومة قوية للأمن السيبراني والحوكمة والرقابة والتدقيق. فالمصرف المستقبلي ليس المصرف الذي يستخدم أكبر عدد من التقنيات، وإنما المصرف الذي يستطيع تحويل التكنولوجيا إلى قيمة، والبيانات إلى معرفة، والذكاء الاصطناعي إلى قرارات أفضل، والأمن السيبراني إلى ثقة، والتدقيق إلى ضمان مستمر. ومن هنا يمكن أن تبدأ إعادة صياغة العمل المصرفي في اليمن: (من المصرف التقليدي إلى المصرف الرقمي، ومن المصرف الرقمي إلى المصرف الذكي، ومن المصرف الذكي إلى المصرف الآمن والثوق). والهدف النهائي ليس استبدال الإنسان بالآلة، وإنما بناء نموذج مصرفي يجعل الإنسان والتكنولوجيا والبيانات والحوكمة يعملون معاً لتقديم خدمات مصرفية أكثر كفاءة وأماناً وموثوقية، وأكثر قدرة على مواجهة المستقبل.

* رئيس قسم تدقيق تكنولوجيا وأمن المعلومات - بنك اليمن والكويت



الشمول المالي الرقمي التنموي .. عندما تصبح خدمات التكنولوجيا المالية أدوات تمكين



عبدالرحمن أحمد الحكيم*

في عالم يزداد رقمنة يوماً بعد يوم، ويشهد تحولات متسارعة في مفاهيم التمويل والتنمية، يظل السؤال الأكثر إلحاحاً: كيف نصل بالخدمات المالية والرقمية إلى أولئك الذين هم بأمر الحاجة إليها، في الأرياف والمناطق النائية، ليس كمنتج مالي إضافي، بل كأداة تنموية تغير واقعهم وتفتح أمامهم آفاقاً جديدة؟ الإجابة ليست في مجرد «الوصول» أو «التوزيع»، بل في فهم الاحتياجات الحقيقية لهذه المجتمعات، وتقديم حلول تتحدث بلغة تحدياتهم اليومية.

التي تجعل ثمار هذا التحول تصل إلى كل مواطن، في كل قرية، وفي كل منطقة نائية. فما قيمة التحول الرقمي إن لم يشعر به المواطن البسيط في قريته النائية؟ وما جدوى السيادة الرقمية إن لم تكن أدواتها في متناول من هم بأمر الحاجة إليها؟

جوهر الشمول المالي التنموي

عندما نتحدث عن الشمول المالي في اليمن، وغيره من البلدان النامية، غالباً ما تستحضر أذهاننا صوراً نمطية: قروض صغيرة، منح إنسانية، مشاريع تنمية ممولة من المنظمات الدولية. لكن الواقع أكثر تعقيداً وأكثر إنسانية. ففي الأرياف والمناطق النائية، حيث تتباعد المسافات وتضعف البنية

مجرد منتج مالي، لتمكين أبناء المجتمعات الريفية والمناطق البعيدة من أن يكونوا صناع حلولهم بأنفسهم. ولتحقيق ذلك، نستعرض أسباب فشل النماذج التقليدية، ونقدم نموذجاً مقترحاً يركز على فهم الاحتياجات التنموية العميقة، وتصميم منتجات مالية تحل مشكلات حقيقية، وبناء الثقة من خلال التجربة، وتمكين الشركات الناشئة المحلية في الأرياف من أن تكون محركاً للتنمية. ولنعي أن الشمول المالي التنموي الرقمي ليس مجرد خدمة مالية، بل هو استثمار وطني وركيزة أساسية للسيادة الرقمية والتنمية المستدامة.

في مقالنا السابق «التحول الرقمي التنموي»، طرحنا معادلة استراتيجية أعادت صياغة مفاهيم التنمية الحديثة: الذكاء الاصطناعي يستهلك طاقة، والطاقة تحتاج تمويلاً، والتمويل هو مفتاح التحول، والتحول هو بوابة السيادة الرقمية. وفي هذا المقال نضيف بعداً جديداً لهذه المعادلة: الشمول المالي الرقمي التنموي هو الضمانة

هذا المقال هو حلقة جديدة في سلسلتنا الفكرية في رحلة التحول الرقمي التنموي والشمول المالي الرقمي. فبعد أن كشفنا «الضباب الرقمي» الذي يعوق المؤسسات، ووضعنا «خريطة الكنز» لاكتشاف القدرات المحلية، واستعرضنا في مقال «التحول الرقمي التنموي» دور البنوك في تمويل السيادة الرقمية من خلال حلول الذكاء الاصطناعي والطاقة، نأتي اليوم إلى الشمول المالي الرقمي التنموي كقضية محورية تضع المواطن في قلب المعادلة التنموية. فالشمول المالي ليس مجرد إتاحة حسابات مصرفية، بل هو تمكين المجتمعات من أدوات تمكنها من تحسين حياتها، وبناء مستقبلها، والمشاركة في الاقتصاد الرقمي كفاعلين لا كمستهلكين.

وينطلق هذا المقال من فكرة جوهرية مفادها أن الشمول المالي الحقيقي ليس أن تصل إلى من هم بعيدون، بل أن تكون قريباً منهم بما يكفي لتفهم احتياجاتهم وتبذل من التمويل أداة تنمية لا

جواهر الشمول المالي التنموي يعني تحويل الخدمات المالية من منتجات إلى أدوات تنموية، من قروض ومنح إلى حلول تمكن الناس من تحسين حياتهم

تراجع الثقة وارتفاع معدلات التخلي عن الخدمة، وضيق الفرص التنموية التي كان من الممكن أن تحققها هذه المبادرات لو استمرت في دعم المستفيدين بعد منحهم التمويل. فالعلاقة مع العميل لا تنتهي بتوقيع العقد، بل تبدأ منه. والمؤسسات التي تدرك هذه الحقيقة هي التي تبني علاقات طويلة الأمد مع عملائها، وتضمن استدامة أثرها التنموي.

التحول من الشمول إلى الوصول إلى القيمة التنموية

إذا كانت مشكلة الشمول المالي ليست في الوصول، فما هي إذاً الإجابة: تحويل المنتج المالي من «شيء متاح» إلى «شيء مطلوب تنموياً»، من «منتج مالي» إلى «أداة تنمية». وهذا التحول يتطلب إعادة تعريف كاملة لمفهوم الشمول المالي نفسه، بحيث لا يقتصر على توفير الخدمات، بل يمتد إلى ضمان أن هذه الخدمات تحدث فرقاً حقيقياً في حياة الناس، وتساهم في تحسين مستوى معيشتهم، وتعزز قدرتهم على مواجهة التحديات الاقتصادية، وتفتح أمامهم آفاقاً جديدة للعمل والإنتاج والادخار والاستثمار.

ولأن لكل قرية قصتها التنموية المختلفة واحتياجاتها الخاصة لا يمكننا التعامل مع المناطق الريفية والثانية كتكتلة واحدة متجانسة. فما يصلح لمزارعي المناطق الساحلية قد لا يصلح لمزارعي المرتفعات، وما يحتاجه تجار الأسواق الحضرية يختلف عما يحتاجه الباعة المتجولون في القرى النائية. بل إن الاحتياجات التنموية قد تختلف من قرية إلى أخرى، ومن موسم إلى آخر، ومن أسرة إلى أخرى داخل القرية الواحدة.

وهنا تكمن المفارقة: معظم المبادرات تقدم حلولاً موحدة، وكأن كل القرى متشابهة. لكن الحقيقة أن المزارع في وادي حضرموت ليس كالمزارع في المرتفعات الشمالية، والتاجر الصغير في سوق عدن ليس كالتاجر في أسواق الأرياف. هذه الاختلافات ليست سطحية، بل جوهرية، وتؤثر في كل شيء: في نوعية المنتج المالي المناسب، وفي طريقة تقديمه، وفي التوقيت المناسب لطرحه، وفي قنوات التواصل مع العملاء.

وهذا يتسق تماماً مع ما طرحناه في مقال «التحول الرقمي التنموي» حول ضرورة فهم الاحتياجات المحلية وتصميم حلول مخصصة، سواء في مجال الطاقة أو التمويل أو أي قطاع آخر. فالتنمية الحقيقية لا تأتي بحلول موحدة، بل بحلول تنبع من واقع كل مجتمع وتلبي احتياجاته الخاصة، وتعكس خصوصيته الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.

فهم هذه الخصوصية التنموية هو المدخل

مشروع، لكنها غير مجدية لمن يعاني من أزمة سيولة مؤقتة، أو لمن يحتاج إلى ضمانات عينية لا يمتلكها. فالمنتج المالي التنموي الناجح هو الذي يبدأ من احتياجات الناس، لا من عروض مقدمي الخدمات المالية. فما الفائدة من تقديم قرض لشراء معدات زراعية لمزارع لا يملك أرضاً؟ وما الجدوى من تقديم تمويل لمشروع تجاري لتاجر يعاني من ضعف الإقبال على سلعه؟ الحلول الناجحة تبدأ بفهم المشكلة الحقيقية، ثم تصميم الحل المناسب لها، وليس العكس. المشكلة الثانية: غياب الثقة التنموية

في المجتمعات الريفية والثانية، الثقة هي العملة الأعلى، فالمواطنون يتعاملون مع من يعرفون، ومن يثقون بهم، ومن جربوا خدماتهم. المنتج الرقمي الجديد، مهما كان مبتكراً، سيظل غريباً ما لم يُقدّم عبر قنوات موثوقة، وما لم يثبت جدارته التنموية على أرض الواقع. فالثقة لا تُبنى بالإعلانات، بل بالتجارب الإيجابية المتكررة والنتائج التغييرية الملموسة التي لها الأثر الإيجابي الواضح في حياتهم. ولهذا، فإن نجاح أي مبادرة للشمول المالي يتطلب وجود وسطاء موثوقين من داخل المجتمع نفسه، أشخاص يعرفون الناس ويأتمنونهم على مصالحهم، ويكونون جسراً بين الخدمات المالية والمستفيدين.

المشكلة الثالثة: التوقيت غير المناسب للتنمية

المنتج المالي قد يكون ممتازاً من حيث التصميم والتسعير، لكنه يفشل لأن توقيت طرحه غير مناسب لدورة التنمية المحلية. فالمزارع قد لا يحتاج إلى قرض في موسم الحصاد، لكنه قد يحتاجه بشدة في موسم البذر. والتاجر الصغير قد لا يبحث عن تمويل في فترة ازدهار السوق، لكنه قد يحتاجه بشكل عاجل في فترة الركود. التوقيت التنموي هو كل شيء، فهو الذي يحدد ما إذا كان المنتج المالي سيكون أداة دعم أم عبئاً إضافياً على كاهل المستفيد. ومن هنا تأتي أهمية فهم الدورات الاقتصادية المحلية، وتصميم منتجات مالية تتناسب مع إيقاع حياة الناس، وتكون متاحة في الوقت الذي يحتاجونها فيه فعلاً، لا في الوقت الذي ترغب البنوك في تقديمها فيه.

المشكلة الرابعة: الإهمال بعد البيع التنموي

العديد من المبادرات تهتم بمرحلة الإطلاق، لكنها تهمل ما بعد تقديم الخدمة المالية. فلا متابعة، ولا دعم فني، ولا تحديث للمنتجات، ولا استماع لشكاوى العملاء، ولا قياس للأثر التنموي. وهذا يؤدي إلى

التحتية، لا يبحث المواطن عن «منتج مالي» مجرد؛ بل يبحث عن حل لمشكلة تؤثره اليوم، عن أداة تمكنه من الاستثمار، عن شريك يثق به في رحلة العسر واليسر. المشكلة ليست في عدم وصول الخدمات المالية، بل في عدم وصولها إلى الاحتياجات الحقيقية للناس.

وهذا هو جواهر الشمول المالي التنموي: تحويل الخدمات المالية من منتجات مالية إلى أدوات تنموية، من قروض ومنح إلى حلول تمكن الناس من تحسين حياتهم وبناء مستقبلهم. إنه ليس مجرد إتاحة حسابات مالية/مصرفية، بل هو تمكين المجتمعات من أدوات تمكنها من تحسين حياتها، والمشاركة في الاقتصاد الرقمي كفاعلين لا كمستهلكين. وتتسق هذه الرؤية مع ما طرحناه سابقاً حول السيادة الرقمية، إذ أن الشمول المالي الرقمي التنموي يُعد أحد ركائزها الأساسية. فتمكين المواطنين في الأرياف والمناطق النائية من الخدمات المالية الرقمية يعني توسيع قاعدة المشاركة في الاقتصاد الرقمي، وبناء قدرات محلية، وتقليل الفجوة الرقمية بين المركز والأطراف. وهو بذلك يمثل امتداداً طبيعياً لرؤية التحول الرقمي التنموي الشاملة التي ننادي بها في سلسلتنا الفكرية هذه.

لماذا تفشل جهود الشمول المالي التقليدية في تحقيق التنمية؟

على مدى عقود، ركزت جهود الشمول المالي على ثلاثة محاور رئيسية، وكأنها تحاول علاج أعراض دون تشخيص المرض: توسيع نطاق الوصول عبر فتح فروع وتوزيع نقاط خدمة، وتبسيط الإجراءات لتقليل الأوراق والمستندات المطلوبة، وتخفيض التكاليف لتقديم خدمات منخفضة الرسوم. هذه الجهود، رغم أهميتها، لم تحقق النتائج المرجوة على المستوى التنموي، والسبب بسيط: ليست مشكلة وصول، بل مشكلة قيمة وتنمية. فالشمول المالي الحقيقي ليس مجرد إتاحة الخدمات، بل هو تمكين الناس من استخدام هذه الخدمات لتحسين حياتهم وبناء مستقبلهم.

وهنا تتجلى المفارقة التي طالما أشرنا إليها في سلسلتنا الفكرية: وكما كان «الضباب الرقمي» يعوق المؤسسات بسبب غياب الرؤية رغم توفر الأدوات، فإن الشمول المالي التقليدي يعاني من «ضباب» مشابه، حيث تتوفر الخدمات المصرفية ولكنها لا تصل إلى احتياجات الناس الحقيقية، وتُبدل الجهود ولكنها تظل جهوداً متفرقة بلا رؤية تنموية واضحة.

المشكلة الأولى: تجاهل الاحتياجات التنموية الحقيقية

المنتج المالي الذي لا يحل مشكلة تنمية حقيقية للمواطن لن يجد إقبلاً، مهما كانت سهولة الوصول إليه. فالقروض الإسلامية الصغيرة قد تكون مفيدة لمن يريد بدء



وهنا يبرز دور المستفيدين أنفسهم في نشر التجربة، حيث يصبحون سفراء للمنتج المالي دون أن يكلفهم ذلك شيئاً، بل بدافع من رغبتهم في مشاركة الآخرين تجربتهم الإيجابية. وهذا النوع من الانتشار العضوي هو الأكثر استدامة وفعالية في المجتمعات الريفية والنائية.

الخاتمة: الشمول المالي التنموي كركيزة للسيادة الرقمية

في ختام هذه الرحلة الفكرية، نعود إلى النقطة التي انطلقنا منها: الشمول المالي ليس مجرد خدمة مالية، بل هو حق إنساني واستثمار وطني وركيزة أساسية للسيادة الرقمية. فتمكين المواطنين في الأرياف والمناطق النائية من أدوات مالية تناسب احتياجاتهم يعني تمكينهم من تحسين حياتهم، وبناء مستقبلهم، والمشاركة الفاعلة في الاقتصاد الوطني. والأهم من ذلك، أنه يعني بناء مجتمع أكثر عدالة واستقراراً، حيث تتاح الفرص للجميع.

وكما خلصنا في مقال «التحول الرقمي التنموي» إلى أن السيادة الرقمية تتطلب استثماراً في البنية التحتية والكفاءات الوطنية، فإن الشمول المالي التنموي يتطلب استثماراً في فهم الاحتياجات الحقيقية للمجتمعات وتصميم حلول تنطلق منها، وتمكين الشركات الناشئة المحلية من أن تكون محركاً لهذا التحول. فالسيادة الرقمية لا تتحقق بامتلاك التكنولوجيا فحسب، بل بتمكين الناس من استخدامها لتحسين حياتهم، وبناء قدرات محلية تقلل الاعتماد على الخارج، ويخلق منظومة اقتصادية متكاملة تضع المواطن في قلبها.

لتحقيق هذا الهدف، نحتاج إلى تحول جذري في طريقة تفكيرنا: من التركيز على «الوصول» إلى التركيز على «القيمة التنموية»، ومن فرض الحلول الجاهزة إلى تصميم منتجات تبدأ من احتياجات الناس، ومن النظر إلى العميل كمستهلك إلى النظر إليه كشريك في رحلة التنمية. وأن ندرك أن الشمول المالي التنموي ليس مجرد أداة لتحقيق أهداف اقتصادية ضيقة، بل هو مدخل أساسي لتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المتعددة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وتبقى الخلاصة هي أن «الشمول المالي التنموي» ليس أن تصل إلى من هم بعيدون، بل أن تكون قريباً منهم بما يكفي لفهم احتياجاتهم وتلبية، وتجعل من التمويل أداة تنمية لا مجرد منتج مالي، وتمكن أبناء المجتمعات من أن يكونوا صناع حلولهم بأنفسهم.

وهذه هي رؤيتنا للشمول المالي الرقمي التنموي: رؤية تضع الإنسان في القلب، والتكنولوجيا في الخدمة، والتنمية في المقدمة، والمستقبل في الأفق.

* استشاري وباحث في التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية (الفتك)

البذور يحتاج إلى منتج يقدم له السيولة في الوقت المناسب، وبشروط تناسب إيقاع دورة زراعته. وهو لن يهتم بمنتج يقدم له قرضاً عقارياً، مهما كانت شروطه مغرية، لأن ذلك لا يحل مشكلته التنموية الحالية.

فالتصميم الجيد للمنتج المالي التنموي يبدأ بفهم عميق للسياق المحلي، ثم ينتقل إلى تصميم حلول عملية تناسب مع إمكانيات الناس وظروفهم، ولا تفرض عليهم أعباء إضافية تزيد من معاناتهم بدلاً من تخفيفها.

3- الخطوة الثالثة: بناء الثقة التنموية من خلال التجربة، لا من خلال الإعلانات

لا تبنى الثقة بالشعارات، بل بالتجارب الإيجابية المتكررة. يجب أن تكون التجربة الأولى مع المنتج المالي الرقمي تجربة إيجابية، سهلة، ومباشرة، تظهر قيمته التنموية بوضوح. كل تعامل ناجح يبني جسراً من الثقة، وكل تجربة مخيبة للأمال تهدم ما بني من ثقة. والتجربة الأولى يجب أن تعالج مشكلة هم العميل الآن، في سياقه الخاص، وبطريقة بسيطة وغير معقدة.

ولهذا، من المهم أن تبدأ المبادرات بتجارب صغيرة الحجم، مركزة، في مجتمع واحد، ثم التوسع تدريجياً بناءً على النجاحات التي تتحقق. فالتوسع السريع دون بناء قاعدة ثقة متينة قد يؤدي إلى نتائج عكسية ويقوض مصداقية الجهود التنموية.

4- الخطوة الرابعة: التكيف والاستمرارية التنموية

المنتج الناجح يتطور باستمرار، بناءً على ملاحظات العملاء وتغير احتياجاتهم التنموية. وهو يظل حاضراً في حياة العميل، ليس فقط عند حاجته إليه، بل كشريك دائم في رحلته التنموية. الاستمرارية تعني أن المنتج المالي ليس مجرد قرض يُمنح ثم يُنسَى، بل هو علاقة مستمرة بين مقدم الخدمة والمستفيد، تتطور مع تطور احتياجاته وتحدياته. المؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم هي التي تبني علاقات طويلة الأمد مع عملائها، وتضمن استدامة أثرها التنموي.

5- الخطوة الخامسة: الانتشار من خلال قصص النجاح التنموية، لا من خلال الحملات الإعلانية

أقوى وسيلة لتسويق منتج مالي في المجتمعات النائية هي قصص النجاح الحقيقية من داخل هذه المجتمعات. حين يرى المزارع أن جاره استفاد من المنتج وحسن إنتاجه، أو حين يسمع التاجر أن زميله تمكن من توسيع تجارته، يقتنع بأن المنتج يناسبه ويحل مشكلته التنموية. هذه القصص أقوى من أي إعلان مدفوع، لأنها تحمل في طياتها تجربة حقيقية من داخل المجتمع نفسه، وتعكس ثقة الناس بمن حولهم وتجاربهم الشخصية.

الحقيقي للشمول المالي الفعال، وهو ما يتطلب وجوداً ميدانياً حقيقياً، واستماعاً عميقاً، وتصميماً مرناً يستجيب لتنوع الاحتياجات التنموية بدلاً من تجاهلها. فكلما تعمقنا في فهم هذه الخصوصيات، كلما اقتربنا من تصميم حلول مالية تشعر الناس بأنها صُنعت من أجلهم، وليس مجرد منتجات مالية فُرضت عليهم.

1- الخطوة الأولى: فهم الاحتياجات التنموية العميقة للعملاء

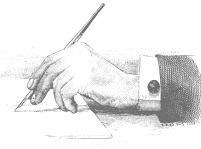
هذا يتطلب أكثر من مجرد استبيانات أو أي من أدوات تجميع البيانات مجموعات تركيز، وأكثر من مجرد حملات توعوية. فالتوعية وحدها، مهما كانت منظمة ومكثفة، لا تصنع تغييراً تنموياً جذرياً. فالتغيير الحقيقي لا يحدث عندما «نعرف» الناس بما نقدمه لهم، بل عندما «يشعروا» بقيمة هذا التغيير في حياتهم اليومية. فالإنسان لا يغير سلوكه لأنه عرف بوجود حل، بل لأنه أحس بأن هذا الحل يمس احتياجاً عميقاً لديه، ويخفف عنه ألماً يعيشه، أو يفتح له باباً كان موصداً في وجهه.

لذلك، فإن فهم الاحتياجات التنموية العميقة يتطلب وجوداً فعلياً في المجتمعات المستهدفة، وعيشاً لتحدياتها، واستماعاً حقيقياً لقصصها اليومية، ليس من خلال لقاءات رسمية، بل عبر الاندماج في تفاصيل حياتها الاقتصادية والاجتماعية. ما هي التحديات التي يواجهها المزارع في موسم الحصاد وهو يرى محصوله يضيع لعدم توفر وسيلة لحصاده أو نقله؟ ما هي احتياجات التاجر الصغير في فترة الركود وهو يشعر بضيق السيولة وعدم قدرته على تدبير احتياجاته الأساسية؟ ما هي طموحات الشاب الباحث عن عمل وهو يرى فرصاً تضع أمام عينيه لعدم توفر المبلغ البسيط الذي يمكنه من الانطلاق؟

أسئلة كهذه لا تجيب عنها الاستبيانات، ولا تغطيها الحملات التوعوية. الإجابة عليها تتطلب أن نكون هناك، في قلب المعاناة، وفي قلب الطموح، وفي قلب الحياة اليومية للناس. وحين نفهم هذه الاحتياجات من الداخل، يمكننا حينها تصميم منتجات لا يحتاج الناس إلى «حملات» لإقناعهم بها، لأنهم سيشعرون بأنها صُنعت خصيصاً لهم، وتحل مشكلة يعيشونها كل يوم، وتجيب عن سؤال يطرحونه في أعماقهم: «متى سيكون هناك حل لمشكلتي وفي الوقت الذي احتاجه؟»

2- الخطوة الثانية: تصميم منتج يحل مشكلة تنموية حقيقية (وليس مجرد مشكلة وهمية)

المنتج المالي الناجح هو الذي يجيب على السؤال: «كيف يساعدني هذا في تحسين حياتي الآن؟» إذا لم يستطع العميل الإجابة على هذا السؤال بوضوح، فلن يتبنى المنتج، مهما كانت سهولة الوصول إليه. فالمزارع الذي يعاني من نقص في السيولة لشراء



كل يوم تقريباً، وأنا أمر من شارع الستين في صنعاء، أرى عشرات الحملات الإعلانية.. لوحات عملاقة على واجهات المباني، لوحات لامبوست على جوانب الطريق، إعلانات على السيارات، واجهات مضاءة، شاشات، ومواد إعلانية بأشكال مختلفة.

الفرق بين إعلان تسويقي يُرى فقط .. وإعلان يؤثر

وهذا ينطبق تماماً على الإعلان الرقمي. هناك صفحات تنشر يومياً. تصميمات جميلة، فيديوهات، عروض، مسابقات، تهاني، مناسبات، ومحتوى متنوع. لكن عندما تسأل: ما الذي نريد من الجمهور أن يفعله بعد مشاهدة هذا المحتوى؟ لا تجد إجابة واضحة. وهنا يصبح الحساب مثل لوحة كبيرة في شارع مزدحم: الجميع يراه... ولا أحد يعرف ماذا يفعل بعد ذلك.

التسويق الناجح لا يقاس فقط بعدد العيون التي وصلت إليها الرسالة. نعم، الوصول مهم. والانتشار مهم. والتكرار مهم.

لكن السؤال الأهم: ماذا حدث بعد أن رآك العميل؟ هل تذكرك عندما احتاج المنتج؟ هل وثق بك؟ هل بحث عنك؟ هل دخل إلى صفحتك؟ هل اتصل؟ هل زار الفرع؟ هل طلب الخدمة؟ هل اشترى؟

هذه هي المسافة الحقيقية بين الإعلان والتسويق. ولذلك، عندما نشاهد حملة إعلانية في الشارع أو على مواقع التواصل، لا ينبغي أن نسأل فقط: كم



عبد الحكيم الفقيه*

شخصاً شاهداً؟ بل علينا أن نسأل كم شخصاً تحرك بسببها؟

وهنا ربما نكتشف أن المشكلة ليست في قلة الإعلانات، وإنما في أن بعضنا يعتقد أن زيادة الظهور تعني زيادة المبيعات تلقائياً.

وذلك ليس بالضرورة. يمكنك أن تكون حاضراً في كل شارع، وفي كل شاشة، وفي كل منصة... ومع ذلك تظل بعيداً عن قرار العميل. لأن العميل لا يكافئ مجرد أنك ظهرت أمامه.

العميل يختار عندما يجد عندك شيئاً يهمه: حلاً لمشكلة، قيمة حقيقية، ثقة، تجربة جيدة، سعراً مناسباً، سهولة، أو سبباً مقنعاً يجعله يقول: هذا هو المكان الذي سأعامل معه.

لذلك، عندما تصمم لوحة، أو تطلق حملة على مواقع التواصل، لا تسأل فقط كيف أجعل الناس يرونني؟ اسأل السؤال الأهم: كيف أجعل رؤيتهم لي بداية لعلاقة حقيقية معهم؟

لأن التسويق في النهاية ليس أن تكون موجوداً أمام الناس كل يوم... بل أن تكون حاضراً في أذهانهم عندما يأتي وقت الاختيار. وهنا الفرق بين إعلان يُرى... وإعلان يؤثر.

* مدير التسويق - بنك سبأ الإسلامي

وأحياناً أجِد نفس العلامة التجارية موجودة في أكثر من مكان.. أراها وأنا ذاهب إلى عملي، وأراها وأنا عائِد، وقد أراها عشرات المرات خلال الأسبوع. وهنا تأتي الملاحظة التي تستحق أن نتوقف عندها: أنا رأيت الإعلان... لكنني لم أشتري المنتج ورأيت الخدمة... لكنني لم أستخدمها.

وهنا تبدأ الحكاية الحقيقية للتسويق.. لأن المشكلة ليست دائماً في أن الناس لم يروا إعلانك. المشكلة أحياناً أنهم رأوه ولم يحدث شيء.

وهذه واحدة من أكثر الأفكار التي أرى أننا بحاجة إلى فهمها جيداً في التسويق، سواء كنا نتحدث عن لوحة إعلانية في الشارع أو إعلاناً يظهر أمامنا في فيسبوك أو إنستغرام أو تيك توك.

الإعلان يستطيع أن يحقق لك الظهور. لكن الظهور وحده لا يساوي تأثيراً. والتأثير لا يعني بالضرورة شراءً.

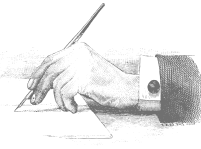
في الشارع، قد تمر أمام لوحة عملاقة عشرات المرات. تحفظ ألوانها، وربما تحفظ اسم العلامة التجارية، لكنك لا تتوقف عندها لحظة واحدة لتفكر: ماذا يقدمون لي؟ لماذا أحتاج هذا المنتج؟ ولماذا أختارهم تحديداً؟

وفي مواقع التواصل يحدث الشيء نفسه بطريقة مختلفة. قد يظهر الإعلان أمامك، تضغط عليه، تشاهد الفيديو، وربما تضع إعجاباً أو تشاركه مع شخص آخر... مشاهدة، ثم تمرير... ثم تنتهي القصة.

وهنا يجب أن نفرق بين ثلاثة أشياء كثيراً ما نخلط بينها: أن يراك الناس، وأن يتذكروك، وأن يختاروك.

هذه ليست مرحلة واحدة. قد تكون معروفاً جداً، لكنك لست الخيار الأول. وقد تكون إعلاناتك موجودة في كل مكان، لكن رسالتك غير واضحة. وقد تنفق ميزانية كبيرة على اللوحات والإعلانات الرقمية، لكنك لا تمنح العميل سبباً حقيقياً يجعله ينتقل من المشاهدة إلى الفعل.

خذ مثلاً بسيطاً. لو وضعت على شارع الستين لوحة ضخمة تقول: «أفضل خدمة... بأفضل جودة... وأسعار منافسة». ماذا سيحدث؟ سيراه الناس.. لكن كم شخصاً سيسأل نفسه بعدها: ماذا أفعل الآن؟ أما إذا كانت الرسالة تقول بوضوح ما المشكلة التي يحلها المنتج، ولماذا هو مختلف، وما الذي ينبغي أن يفعله العميل بعد رؤية الإعلان، فأنت هنا بدأت تنتقل من إعلان يملأ مساحة إلى إعلان يؤدي وظيفة تسويقية.



فهد قائد السلمي*

هناك فرق بين أن يخاف الإنسان من الخطر، وبين أن يعرف كيف يديره. وفي عالم المصارف، قد تبدو المسافة بين الخوف والإدارة صغيرة، لكنها في الواقع قد تفصل بين مؤسسة تحافظ على قدرتها على الاستثمار، وأخرى تنكمش تدريجياً حتى تفقد قدرتها على البقاء. في هذا المقال نسعى إلى معرفة كيف نجعل البنوك أكثر قدرة على إدارة المخاطر التي لا يمكن تجنبها، وأقدر على التمييز بين ما يجب رفضه، وما يمكن إدارته، وما قد يكون من الخطأ عدم فعله؟

البنوك اليمينية بين الخطر الحقيقي وخطر عدم الفعل



القرار المصرفي الرشيد لا يسأل فقط: ما الخطر الذي قد ينشأ إذا فعلنا، بل يسأل أيضاً: ما الخطر الذي قد نصنعه إذا لم نفعل

فعلنا؟ بل يسأل أيضاً: ما الخطر الذي قد نصنعه إذا لم نفعل؟ مستنداً في تحليله إلى أحدث التقارير والمعايير الدولية، واستخدام منهجية علمية بحثية تبدأ من تشخيص الواقع الاقتصادي الذي تعمل فيه المصارف اليمينية، وأثاره على نموذج أعمالها، لتلخص إلى بيان أهمية التمييز بين الخطر المتحقق، والخطر المحتمل، وخطر عدم الفعل، واقتراح مسارات المعالجة والتوصيات وفق فلسفة الأطر الحديثة لإدارة المخاطر.

أولاً: دروس من واقع الاقتصاد اليمني

ربما يكون أهم درس يقدمه الواقع اليمني هو أن الأزمات الطويلة لا تدار بالأدوات نفسها التي تستخدم في الأزمات القصيرة. فعندما بدأت الأزمة، كان التحفظ الشديد مفهوماً؛ لأن الأولوية كانت حماية المؤسسة من صدمة غير واضحة المدى والنتائج؛ لكن عندما امتدت لسنوات طويلة، تغيرت طبيعة الخطر نفسه؛ وما كان في البداية إجراءً دفاعياً أصبح في بعض الحالات جزءاً من المشكلة.

وتختصر المؤشرات الاقتصادية جانباً مهماً من حجم البيئة التي تعمل فيها البنوك اليمينية. فقد انكمش الناتج المحلي الحقيقي بنحو 27% بين عامي 2014 و2024، مع انخفاض حاد في نصيب الفرد من الدخل، وتراجع الاحتياطات الرسمية إلى مستويات لا تغطي سوى نحو شهر واحد من

البنك، بطبيعته، مؤسسة تقوم على المخاطرة؛ يستقبل الودائع، ويوظف الموارد، ويمول النشاط الاقتصادي، ويقدم الخدمات، ويدبر السيولة، ويتعامل مع الأسواق والعملاء والاقتصاد المحلي والخارجي. ولذلك لم تكن الصناعة المصرفية في يوم من الأيام تبحث عن «صفر مخاطر». وإنما كانت تبحث عن مستوى من المخاطر يتناسب مع قدرة البنك على تحمله وإدارته، في إطار رأس المال والسيولة والقيود القانونية والرقابية. وتزداد أهمية هذه الفكرة عندما يعمل البنك في اقتصاد لم تعد قواعده تشبه قواعد الاقتصاد المستقر. ففي البيئة الهشة، قد يتحول تجنب بعض المخاطر من إجراء دفاعي إلى مصدر خطر آخر؛ وقد يصبح الامتناع عن النشاط، إذا طال أمده، خطراً على نموذج الأعمال نفسه. وهنا تحديداً تقف البنوك اليمينية اليوم.

فالأزمة اليمينية لم تعد حالة طارئة قصيرة يمكن انتظار انتهائها ثم العودة بعدها إلى نموذج الأعمال السابق، بل أصبحت بيئة تشغيلية طويلة الأمد أعادت تشكيل طبيعة المخاطر ومصادرها، وفرضت على البنوك أن تعيد النظر في كيفية تعريف الخطر وقياسه وترتيب أولوياته. ومن هنا تأتي الفكرة المركزية لهذا المقال: ليس كل خطر يجب رفضه، وليس كل خطر يمكن قبوله، وليس كل امتناع عن الفعل قراراً آمناً. فالقرار المصرفي الرشيد لا يسأل فقط: ما الخطر الذي قد ينشأ إذا

بحسب مجموعة العمل المالي (FATF) فإن النهج القائم على المخاطر؛ يعني تحديد المخاطر وفهمها واتخاذ إجراءات تخفيف تتناسب مع مستوى الخطر

بإدارة السيولة اليومية، ومواجهة التكاليف والسحوبات، والمحافظة على الحد الأدنى من النشاط.

3- تحديات التعامل مع المعايير المصرفية الدولية

المشكلة ليست في المعيار بل في التطبيق الجامد وليست في المعايير المصرفية الدولية؛ بل في التعامل معها أحياناً وكأنها قوالب جامدة لا تتغير بتغير البيئة.

فمعايير الجدارة الائتمانية، على سبيل المثال، يفترض عادةً توافر بيانات مالية تاريخية مستقرة، وتدفعات نقدية يمكن التنبؤ بها، وبيئة اقتصادية تسمح باستخدام الماضي مؤشراً معقولاً للمستقبل؛ لكن في اقتصاد مضطرب، قد يصبح هذا المعيار مضللاً.

فقد يكون مشروع صغير واجه انقطاعاً في النشاط بسبب الحرب ثم استعاد قدرته على توليد التدفقات النقدية، وقد تكون مؤسسة تجارية تمتلك سوقاً حقيقية وعملاء حقيقيين لكنها لا تستطيع تقديم تاريخ مالي بالشكل الذي تتطلبه النماذج التقليدية.

هنا لا ينبغي أن تكون النتيجة «تخفيض معيار الجدارة الائتمانية»، وإنما تحسين طريقة قياسها وتغيير فلسفة دراستها لتتنقل:

- من قراءة القوائم المالية وحدها إلى قراءة التدفقات النقدية.
- من قياس التاريخ فقط إلى قياس قدرة النشاط على الصمود.
- من الاعتماد على الضمان وحده إلى تحليل القدرة على السداد.
- من النموذج الموحد إلى نماذج قطاعية تراعي طبيعة الأنشطة الاقتصادية.

- من تقييم العميل في لحظة زمنية واحدة إلى تقييم قدرته على الاستمرار تحت سيناريوهات مختلفة

وهذا هو جوهر الإدارة التكيفية للمخاطر: الحفاظ على المعيار، مع تطوير أدوات تطبيقه بما يتناسب مع البيئة.

4- تحديات التعامل مع متطلبات الامتثال: الخط الفاصل بين الواجب القانوني والتقدير المهني

ربما يكون هذا التحدي الأكثر حساسية في الحالة اليمنية، فقد يواجه البنك عملية أو علاقة مرتبطة بجهة تقع ضمن نطاق عقوبات أو قيود تنظيمية، بينما تقدم تلك الجهة في الوقت نفسه خدمة ذات طبيعة فنية أو مجتمعية.

وهنا يجب أن يكون الخط واضحاً بين: حالات حظر قانوني أو عقوبة مالية مستهدفة واجبة التطبيق، معها لا توجد «مفاضلة تجارية» تسمح للبنك بتجاوزها؛ لأن الامتثال هنا ليس شبهة مخاطر بل التزام قانوني. وحالات لا يكون فيها نطاق الحظر واضحاً، أو لا يتعلق الأمر بجهة غير مدرجة مباشرة، أو بعلاقة غير مباشرة، أو بخدمة لا يتضح من ظاهرها ما إذا كانت تدخل في نطاق القيود.

وفي ضوء ذلك يأتي دور النهج القائم على المخاطر وبحسب مجموعة العمل المالي (FATF) فإن النهج القائم على المخاطر؛ يعني تحديد المخاطر وفهمها واتخاذ إجراءات تخفيف تتناسب مع مستوى الخطر، وأن الموارد ينبغي أن توجه إلى المخاطر الأعلى، مع إمكانية تطبيق إجراءات أكثر تبسيطاً عندما يكون مستوى الخطر أقل.

والأهم أن المجموعة نفسها حذرت من ظاهرة الإقصاء الشامل للمخاطر (De-risking)، أي إنهاء العلاقات أو تقييدها بصورة جماعية لمجرد تجنب المخاطر بدلاً من إدارتها، مؤكدة أن إدارة المخاطر لا تعني التخلص منها بالجملة.

وإنصافاً لمسؤولي الامتثال في البنوك اليمنية، لا بد من الاعتراف بأن كلفة الخطأ في هذا الملف ليست غرامة تدفع وتتنسى؛ فقد تعني فقدان بنك مراسل يصعب تعويضه، أو ملاحقة تطيح بسمعة المؤسسة بأكملها.

لذا فإن الدعوة إلى النهج القائم على المخاطر ليست دعوة إلى التساهل، بل إلى استبدال الرفض الانطباعي بتقييم مهني موثق يحمي البنك ومسؤول

الواردات، وفق ما أشار إليه تقرير مشاورات المادة الرابعة لصندوق النقد الدولي، التي استؤنفت مع اليمن بعد انقطاع دام أحد عشر عاماً. وأشار البنك الدولي، في تقرير «مرصد الاقتصاد اليمني - ربيع 2026»، إلى أن الناتج المحلي الحقيقي انكمش مجدداً في عام 2025 بنسبة 1.5%، مع توقع انكماش إضافي بنحو 0.5% في عام 2026، فيما يظل النشاط الاقتصادي مقيداً بضعف الطلب المحلي، وصعوبة الوصول إلى التمويل، والقيود الهيكلية المستمرة.

كما أشار البنك الدولي في تقريره الصادر في خريف 2025 إلى أن القطاع المالي اليمني يواجه صعوبات متزايدة، وأن البنوك اضطرت إلى نقل مقارها من صنعاء إلى عدن لتجنب العقوبات والقيود التنظيمية، في وقت تعاني فيه البلاد من نقص السيولة وقيود شديدة على النشاط الاقتصادي والتمويل.

مما يعني أن الأزمة اليمنية ليست أزمة عابرة يمكن انتظار انتهائها ثم العودة إلى نموذج الأعمال السابق. فالصراع الممتد لما يزيد على عقد، والانقسام المؤسسي والنقدي، وتجميد جزء من أرصدة البنوك، وتوقف صادرات النفط، وتراجع النشاط الاقتصادي، وضعف الاستثمار، وتقلص المساعدات؛ كلها عوامل أعادت تشكيل البيئة التي تعمل فيها البنوك، وأثرت في نموذج العمل المصرفي، وتوصيف الخطر، وطريقة التعامل مع المعايير المصرفية الدولية.

هذه الصورة تكشف أن البنك اليمني أصبح يدير في الوقت نفسه عدة طبقات من المخاطر: مخاطر السيولة، ومخاطر الائتمان، ومخاطر سعر الصرف، ومخاطر الامتثال، ومخاطر العلاقات المراسلة، ومخاطر السمعة، ومخاطر الاستمرارية. ومن غير الواقعي إدارة كل هذه الطبقات بعقلية «صفر مخاطر»؛ وهو ما يفرض إعادة النظر في طريقة تصنيف المخاطر ذاتها.

ثانياً: تحديات الواقع اليمني

1- تآكل نموذج الأعمال .. عندما يصبح تجنب المخاطر خطراً بعد ذاته في بيئة هشة ومضطربة، لا يمكن النظر إلى البنك باعتباره جزيرة منفصلة عن محيطه: فحين ينكمش الاقتصاد، تنكمش معه فرص التمويل، وحين تتراجع فرص التمويل، تتراجع قدرة البنك على توليد الإيرادات، وحين تتراجع الإيرادات وتبقى تكاليف الفروع والموظفين والأنظمة والتقنية والامتثال والرقابة قائمة؛ يبدأ الضغط على الاستدامة. وهنا ينتقل الخطر من البيئة الاقتصادية إلى داخل نموذج الأعمال نفسه، فيظهر عندها تناقض بالغ الحساسية: «البنك يحتاج إلى النشاط لكي يولد الإيراد والسيولة، لكنه يخشى النشاط بسبب ارتفاع المخاطر». وتظهر واحدة من أخطر المفارقات: قد ينجح البنك في تجنب بعض المخاطر الائتمانية الجديدة، لكنه في الوقت نفسه يراكم خطراً آخر هو خطر تآكل نموذج أعماله.

فعدم التمويل، وعدم الابتكار، وعدم إطلاق منتجات جديدة، وعدم البحث عن مصادر دخل بديلة، وعدم توسيع قاعدة العملاء، وعدم الاستثمار في القنوات الرقمية؛ كلها قرارات قد تبدو آمنة على المدى القصير، لكنها ليست مجانية على المدى الطويل.

فكل قرار بعدم الفعل يحمل هو الآخر كلفة ومخاطرة، وهذا ما يمكن تسميته في سياقنا اليمني «خطر التآكل المصرفي»، بوصفه تعبيراً تحليلياً عن أحد أوجه خطر عدم الفعل؛ أي الخطر التراكمي الذي ينشأ عندما يؤدي الامتناع المستمر عن النشاط إلى إضعاف قدرة البنك على توليد الإيرادات والسيولة والحفاظ على قاعدة العملاء والقدرة التنافسية.

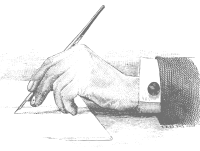
وخطر التآكل المصرفي؛ خطر قد لا يظهر في تقارير المخاطر التقليدية بالطريقة نفسها التي يظهر بها التعثر الائتماني أو مخاطر السوق أو مخاطر عدم الامتثال، لكنه قد يكون بالغ الأثر على الاستدامة.

2- تحديات أزمة سيولة .. عندما يتحول البنك من مؤسسة وسيطة إلى مؤسسة تدير يومها

في الظروف الطبيعية، يستطيع البنك تعويض جزء من المخاطر من خلال تنويع مصادر دخله، ونمو محفظته التمويلية، وتوسع قاعدة عملائه، وابتكار منتجات جديدة، وزيادة العمولات والخدمات.

لكن ماذا يحدث عندما تنقل هذه المساحات جميعاً؟

يبدأ البنك في استهلاك موارده بدلاً من توليد موارد جديدة، ويتحول تدريجياً من مؤسسة مالية تقوم بدور الوساطة والتنمية إلى مؤسسة منشغلة



أي أن السيولة ليست مجرد أرصدة ساكنة، وإنما قدرة مستمرة على الوفاء والتمويل.

فهل المطلوب هنا رفع سقف المخاطر؟ قطعاً لا. فهذه ليست دعوة إلى أن تتخلى البنوك عن الحذر، أو أن توسع التمويل دون دراسة، أو أن تخفف معاييرها الائتمانية، أو أن تتجاوز متطلبات الامتثال.

المطلوب شيء أكثر دقة وهو: إعادة بناء المفاضلة بين المخاطر. فالمعيار ليس أن نسأل: «كم من المخاطر استطلعنا إزالتها؟»؛ بل أن نسأل: «ما المخاطر التي نتجنبها؟ وما المخاطر التي نخلقها نتيجة تجنبها؟ وأيها أكثر تهديداً لاستمرارية البنك؟».

وهذه الفكرة تتفق مع فلسفة الأطر الحديثة لإدارة المخاطر المصرفية: فإطار الحوكمة المصرفية لدى لجنة بازل يتعامل مع «شهية المخاطر» باعتبارها المستوى والأنواع الإجمالية من المخاطر التي يقبل البنك تحملها لتحقيق أهدافه، ويربطها بقدرته على تحمل المخاطر ورأس ماله وسيولته والقيود القانونية والتنظيمية.

وبالتالي فالمخاطر ليست شيئاً ينبغي إلغاؤه، وإنما شيئاً ينبغي تحديد مستواه وإدارته في ضوء القدرة على تحمله.

والمستوى الأمثل لشهية المخاطر التجارية والائتمانية والتشغيلية قد يختلف باختلاف البيئة. وقد تتطلب البيئة المضطربة إعادة معايرة حدود المخاطر التي يستطيع البنك إدارتها وتحملها، دون المساس بالحدود والمتطلبات القانونية والرقابية الإلزامية.

والمطلوب ليس تغيير الحدود القانونية، ولا تجاوز المتطلبات الرقابية، وإنما إعادة معايرة المخاطر التي يسمح بها القانون والرقابة، وبما يتناسب مع قدرة البنك الفعلية على التحمل. وفي اقتصاد هش يشبه حالة اليمن؛ تصبح هذه الفلسفة أكثر أهمية.

رابعاً: من فلسفة تجنب الخطر إلى فلسفة إدارة المفاضلة

إذا كانت المشكلة ليست في وجود الخطر، وإنما في كيفية ترتيب المخاطر، فإن السؤال التالي يصبح: كيف تتحول هذه الفلسفة إلى ممارسة مصرفية؟ يمكن التفكير في ذلك من خلال ثلاث خطوات:

أولاً: تحديد ما لا يقبل المفاضلة: هناك مخاطر لا يمكن تحويلها إلى قرار تجاري، ومنها الالتزامات القانونية الملزمة، ومخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والعقوبات الواجبة التطبيق، وأي متطلبات رقابية إلزامية. وهذه ليست مخاطر يمكن «تسجيرها» مقابل العائد.

ثانياً: تحديد ما يمكن إدارته: هناك مخاطر تجارية وائتمانية وتشغيلية واستراتيجية يمكن تخفيفها من خلال الحدود، والتسعير، والضمانات المناسبة، والتنوع، والمراقبة، والتأمين، وخطط الاستمرارية، والرقابة الداخلية. وهنا لا يكون السؤال: «هل يوجد خطر؟»؛ بل: هل نستطيع إدارته ضمن قدرتنا على التحمل؟

ثالثاً: تحديد المنطقة الرمادية: وهي الحالات التي لا يكون فيها المنع القانوني قاطعاً، ولا يكون الخطر من النوع الذي يمكن تجاهله. وهنا يجب ألا يكون القرار مبنياً على الخوف وحده، بل على: القانون + البيانات + العناية الواجبة + التحليل المهني + التوثيق + الرأي الرقابي عند الحاجة. وهذا هو المكان الذي تظهر فيه القيمة الحقيقية لإدارة المخاطر والامتثال.

خامساً: مسارات المعالجة وتشمل:

1) البحث عن مصادر جديدة للسيولة

هناك مخاطر لا يمكن تحويلها إلى قرار تجاري، ومنها الالتزامات القانونية الملزمة، ومخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والعقوبات الواجبة التطبيق، وأي متطلبات رقابية إلزامية؛ وهذه ليست مخاطر يمكن «تسجيرها» مقابل العائد.

حين تكون السيولة شحيحة، قد يبدو الحديث عن الابتكار المصرفي لجذب السيولة ترفاً؛ لكن العكس هو الصحيح. فالابتكار في هذه الحالة ليس بحثاً عن المغامرة، وإنما بحث عن مصادر جديدة للنقدية والإيراد: منتجات دفع جديدة، أو خدمات رقمية، أو منتجات تمويل مرتبطة بالتدفقات النقدية، أو خدمات مصرفية للمنشآت الصغيرة، أو حلول للحصول والمدفوعات، أو منتجات ادخارية واستثمارية متوافقة مع طبيعة السوق - بحسب ما تسمح به البيئة التنظيمية والشرعية والقانونية.

المهم أن ينتقل البنك من سؤال: «كيف نتجنب الخطر؟» إلى سؤال: «كيف نولد نشاطاً يمكننا من تحمل المخاطر التي لا مفر منها؟».

الامتثال معاً، ويجعل قرار القبول أو الرفض قابلاً للدفاع عنه أمام أي جهة رقابية.

والرسالة المهمة هنا: لا ينبغي أن يتحول الامتثال من وسيلة لإدارة المخاطر إلى وسيلة لإلغاء النشاط المصرفي المشروع. وفي ذات الوقت لا يعني مطلقاً تجاوز العقوبات أو التحايل عليها؛ بل يعني أن الحالات التي لا يوجد فيها حظر قانوني قاطع ينبغي أن تخضع لتقييم مهني موثق، وعناية واجبة مناسبة، وفحص للمستفيد الحقيقي، وتحليل لطبيعة المعاملة وحجمها، والاستعانة بالرأي القانوني والرقابي عند الحاجة، ومراعاة أي متطلبات أو قيود رقابية أو تعاقدية أو متطلبات البنوك المراسلة واجبة التطبيق.

خلاصة الأمر: فإن التعامل مع تحدي الامتثال يتطلب التمييز بين ثلاث فئات:

- مخاطر غير قابلة للقبول قانوناً: مثل مخالفة العقوبات الملزمة، أو تسهيل غسل الأموال، أو تمويل الإرهاب.
- مخاطر قابلة للإدارة مهنيًا: مثل بعض المخاطر التجارية والائتمانية والتشغيلية التي يمكن تخفيفها ووضع حدود لها.
- مخاطر تقع في منطقة تقدير مهني موثق: حيث لا يكفي الانطباع أو الخوف، بل يلزم تحليل قانوني ورقابي قائم على الوقائع.

ثالثاً: إعادة تعريف الخطر في البيئة المصرفية اليمنية

ليست كل المخاطر متساوية في طبيعتها، ولا في إمكانية التعامل معها. ومن المهم ألا نضع جميع المخاطر في سلة واحدة، بل لا بد من التمييز بين ثلاثة أنواع هي: (الخطر المتحقق، والخطر المحتمل، وخطر عدم الفعل).

1- الخطر المتحقق (الخطر الحقيقي) .. عندما يبدأ أثر الخطر بالظهور

الخطر المتحقق؛ هو الخطر الذي بدأت آثاره تظهر فعلياً؛ ومن أمثلته ضعف القدرة على الوفاء بالالتزامات، واستنزاف السيولة، وتراجع الإيرادات، وارتفاع التعثر، وتآكل القدرة على تغطية التكاليف، أو فقدان مصادر النشاط. وهذا النوع من الخطر يحتاج إلى إدارة مباشرة، ومؤشرات إنذار مبكر، وإجراءات تصحيحية واضحة.

وقد أشار صندوق النقد الدولي إلى أهمية توسيع الرقابة لتشمل المؤسسات التي تتلقى الودائع، بما يدعم السيولة والاستقرار المالي، وهنا لا نتحدث عن احتمال نظري، وإنما عن خطر أصبح جزءاً من الواقع التشغيلي للبنك.

2- الخطر المحتمل الناشئ عن الفعل .. أي المخاطر التي يمكن قياسها وإدارتها

وهو الخطر الذي قد ينشأ نتيجة قرار مستقبلي: تمويل عميل، أو دخول قطاع، أو تطوير منتج، أو استخدام قناة جديدة، أو توسيع نشاط معين. هذه المخاطر ليست بالضرورة سلبية، ولا ينبغي تجاهلها؛ فهي جزء أصيل من العمل المصرفي؛ ولذلك يمكن أن يكون الخطر الناتج عن الفعل خطراً مقبولاً ومداراً إذا كان البنك قادراً على قياسه وتسعييره وتحديد حدوده ومراقبته ضمن شهية المخاطر وقدرته على التحمل.

3- خطر عدم الفعل .. أي المخاطر التي قد يصنعها عدم الفعل
خطر عدم الفعل: ليس تصنيفاً مصرفياً دولياً مستقلاً، وإنما إطار تحليلي لفهم نوع من المخاطر الاستراتيجية التي قد تنشأ من قرارات الامتناع أو التأجيل المستمر.

وهذا النوع من الخطر نفتكره لبيئات غير مستقرة، ويستحق أن يدخل بقوة إلى النقاش المصرفي اليمني.

فقد يكون عدم منح التمويل، أو عدم إصدار ضمان، أو عدم تنفيذ عملية مصرفية خارجية، هو القرار الأكثر أماناً وانسجاماً مع متطلبات الامتثال في اللحظة الراهنة؛ لكنه قد يكون - في ظل الأوضاع الراهنة للبنوك اليمنية - الأقل أماناً على المدى الطويل.

وقد يكون عدم إطلاق منتج جديد أقل مخاطرة من الناحية التشغيلية، لكنه قد يعني فقدان شريحة من العملاء ومصدر محتمل للإيراد.

وقد يبدو الاحتفاظ بأقصى قدر ممكن من السيولة قراراً حكيماً؛ لكن إذا لم تتوافر قدرة على إعادة توليد السيولة من النشاط، فإن السيولة تصبح عبئاً، والمشكلة لا تختفي وإنما تؤجل.

وهنا يجب أن نتذكر أن لجنة بازل تعرف إدارة السيولة بأنها قدرة البنك على تمويل الزيادة في أصوله والوفاء بالتزاماته عند استحقاقها دون تكبد خسائر غير مقبولة.

لا ينبغي أن يتحول الامتثال من وسيلة لإدارة المخاطر إلى وسيلة لإلغاء النشاط المصرفي المشروع ولا يعني مطلقاً تجاوز العقوبات أو التحايل عليها

ثانياً: على مستوى السلطات النقدية والرقابية:

- تطوير إطار رقابي تكيفي قائم على مبدأ التناسب، يسمح بتطبيق المعايير الدولية بما يتناسب مع خصوصية البيئة اليمنية دون الإخلال بالمتطلبات الأساسية للسلامة المالية.

- توضيح المناطق الرمادية في الامتثال والعقوبات، عبر إصدار إرشادات أكثر دقة للبنوك، بما يقلل من التفسيرات المتشددة أو المتباينة التي قد تؤدي إلى تعطيل النشاط المصرفي المشروع.

- تعزيز إدارة السيولة على المستوى النظامي، من خلال أدوات وسياسات استثنائية تتناسب مع طبيعة الاقتصاد الهش والانقسام النقدي.

- تحسين جودة البيانات المصرفية وتدفق المعلومات، بما يدعم قرارات أكثر دقة في إدارة المخاطر والائتمان والسيولة.

ثالثاً: على مستوى القطاع المصرفي ككل:

- تعزيز التعاون بين البنوك في إدارة المخاطر المشتركة، خصوصاً في مجالات البنوك المراسلة، والمدفوعات، ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

- تطوير بنية تحتية مالية أكثر تكاملاً، تدعم المدفوعات الرقمية، والتحصيل، والخدمات المشتركة التي تخفف من كلفة التشغيل وتوسع قاعدة النشاط.

- تبادل الخبرات في إدارة المخاطر في البيئات الهشة، بما يرفع من كفاءة القطاع ككل في التعامل مع التعقيدات المتزايدة.

رابعاً: على مستوى الاقتصاد الكلي:

- تحسين بيئة الأعمال ودعم القطاع الخاص، باعتباره المصدر الأساسي للطلب على التمويل، وبالتالي الحرك الرئيسي لدورة السيولة المصرفية.

- تشجيع الأنشطة الاقتصادية القابلة للتمويل، بما يوسع قاعدة الفرص أمام البنوك ويقلل من تركيز المخاطر.

- تعزيز الاستقرار المؤسسي والنقدي، باعتباره شرطاً أساسياً لتقليل حالة عدم اليقين التي تؤثر مباشرة على قرارات البنوك.

الخاتمة

- البنك الذي يخالف عقوبة ملزمة ليس شجاعاً، وإنما معرض لخطر قانوني لا مجال للمساومة عليه؛ والبنك الذي يمول دون دراسة ليس مبتكراً، وإنما يمارس مخاطرة غير مسؤولة؛ والبنك الذي يرفض كل تمويل لأنه يخشى التعثر، ويرفض كل منتج لأنه يخشى الفشل، ويرفض كل علاقة لأنه يخشى تفسيراً محتملاً؛ قد يجد نفسه أمام خطر آخر أكثر هذوءاً وأشد عمقاً: خطر فقدان قدرته على العمل. وهنا تكمن فلسفة هذا المقال.

- المخاطر لا تدار بالغانها، وإنما بترتيبها؛ فهناك خطر يجب رفضه، وخطر يجب تخفيفه، وخطر يمكن تحمله، وهناك خطر آخر قد ينشأ لأننا لم نفعل شيئاً. وفي البيئات الهشة تصبح هذه المفاضلة أكثر أهمية؛ لأن هامش الخطأ ضيق، والموارد أقل، والوقت أكثر كلفة.

- لا تحتاج البنوك اليمنية إلى شجاعة متهورة، ولا إلى تحفظ مشلول، بل إلى شجاعة محسوبة: شجاعة الرفض القاطع عندما يكون الخطر قانونياً أو وجودياً، وأن تقول «نعم» عندما يكون الخطر قابلاً للإدارة، وأن تبعد عن مساحة ثالثة حين تكون المسألة في منطقة رمادية، فتدرسها بالقانون والبيانات والعناية الواجبة، لا بالخوف وحده.

- أخيراً: المصرف الناجح ليس المصرف الذي لم يخاطر، بل الذي عرف أي خطر يستحق أن يخشاه، وأي خطر يستحق أن يديره، وأي خطر قد يصنعه هو بنفسه إذا توقف عن الحركة والنشاط. وفي بلد أنهكت سنوات الأزمة مثل اليمن، ربما تكون أعظم مخاطرة على البنوك اليوم ليست في أن تتحمل بعض المخاطر المحسوبة، بل في أن تفقد القدرة على توليد النشاط، والسيولة، والثقة، والمستقبل.

* كاتب وباحث متخصص في النظم المالية والتطوير المؤسسي

فالسيلة المستدامة لا تأتي دائماً من الاحتفاظ بالنقد، وإنما من قدرة البنك على إعادة توليد النقد من دورة النشاط.

(2) تطوير نموذج معايير يمني تكيفي

إذا كانت البيئة قد تغيرت، فمن الطبيعي أن تتغير أدوات الإدارة. والمقترح المركزي هنا هو تطوير «نموذج معايير يمني» يطبق المعايير الدولية بذكاء داخل البيئة اليمنية، ويقوم على سبعة مبادئ:

- تحديد الخطر الحقيقي قبل الخطر الافتراضي: فليس كل احتمال يستحق المعالجة نفسها.

- تحديد المخاطر غير القابلة للمفاضلة: خصوصاً العقوبات القانونية الملزمة، وغسل الأموال، وتمويل الإرهاب، وأي التزام قانوني صريح.

- تحديد المخاطر القابلة للإدارة: ووضع حدود كمية ونوعية واضحة لها.

- إدخال «خطر عدم الفعل» في قرارات المخاطر: أي قياس كلفة عدم النشاط الائتماني وعدم الابتكار وعدم تطوير المنتجات، مقارنة بكلفة الخطر المحتمل من الفعل.

- تطوير شهية المخاطر وفق البيئة: مع إعادة معاييرها دورياً وفق السيولة ورأس المال والاقتصاد والقدرة التشغيلية.

- تطوير قياس الجدارة الائتمانية: من نموذج يعتمد على الماضي إلى نموذج يقرأ التدفقات والمرونة والقدرة المستقبلية على السداد: أي التحول من التمويل القائم على الضمان إلى التمويل القائم على النشاط.

- ربط إدارة المخاطر بالاستدامة: بحيث لا تكون وظيفة إدارة المخاطر مجرد قول «لا»، وإنما مساعدة البنك على معرفة: أين يمكن أن يقول «نعم»؟ وكيف يقولها بأمان؟

(3) تطوير الدور الموازي للبيئة التنظيمية والرقابية

لأن التكيف لا يمكن أن يكون مسؤولية البنوك وحدها، فإن على البيئة التنظيمية والرقابية دوراً موازياً يشمل:

- تطوير الأطر الرقابية بما يستوعب مبادئ النموذج المقترح، دون تخفيف المتطلبات الأساسية؛ أي استخدام مبدأ التناسب والنهج القائم على المخاطر في المجالات التي يسمح بها الإطار القانوني والرقابي.

- تعزيز التنسيق بين الجهات النقدية والرقابية، وتحسين جودة البيانات المصرفية، وتطوير آليات لإدارة السيولة في الظروف الاستثنائية.

- تشجيع المنتجات التي تدعم الاقتصاد الحقيقي، وتطوير أطر واضحة للتعامل مع الحالات الحدودية في الامتثال.

- تعزيز التواصل مع البنوك المراسلة، وتوفير إرشادات واضحة للبنوك في المناطق الرمادية قانونياً، ودعم الابتكار المصرفي المنضبط؛ فالغموض التنظيمي في بيئة هشة قد يتحول في حد ذاته إلى خطر.

التوصيات

في ضوء ما سبق من تحليل لطبيعة البيئة المصرفية اليمنية، وتشابك المخاطر بين ما هو متحقق وما هو محتمل وما ينشأ عن عدم الفعل، يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات العملية التي تعكس جوهر المقال وتترجم أفكاره إلى مسارات تنفيذية:

أولاً: على مستوى البنوك:

- إعادة بناء شهية المخاطر بشكل واقعي وتكيفي، بحيث لا تبنى على افتراضات بيئة مستقرة، بل على واقع اقتصادي هش يتطلب توازناً دقيقاً بين الحذر والاستمرارية.

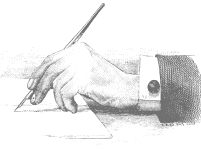
- إدماج «خطر عدم الفعل» ضمن منظومة اتخاذ القرار، عبر قياس كلفة التوقف عن التمويل، وعدم إطلاق المنتجات، وتقييد النشاط، باعتبارها مخاطر حقيقية على الاستدامة وليست مجرد خيارات محايدة.

- تطوير نماذج الجدارة الائتمانية، بالانتقال من الاعتماد المفرط على التاريخ المالي والضمانات إلى تحليل التدفقات النقدية، وقدرة النشاط على الاستمرار، والمرونة التشغيلية للتعامل.

- تعزيز إدارة السيولة بمنظور ديناميكي لا يقتصر على الاحتفاظ بالنقد، بل يشمل القدرة على إعادة توليد السيولة من النشاط المصرفي نفسه.

- تبني نهج الامتثال القائم على المخاطر (RBA)، بما يضمن الالتزام الكامل بالعقوبات والقوانين، مع تجنب الإقصاء الشامل للعلاقات المشروعة، وتوثيق القرارات في المناطق الرمادية بشكل مهني وقابل للمرجعة.

- التحول نحو الابتكار المصرفي المنضبط، من خلال تطوير منتجات وخدمات رقمية وتمويلية مرتبطة بالاقتصاد الحقيقي، بما يوسع قاعدة الإيرادات ويقلل الاعتماد على الأنشطة التقليدية المحدودة.



التدقيق الداخلي المصرفي عبر أدوات التدقيق الرقمي والذكاء الاصطناعي



أمين ياسين*

تفرض التحولات المتسارعة في البيئة المصرفية الحديثة، والتوسع المطرد في المعاملات المالية عبر القنوات الإلكترونية والتطبيقات البنكية ونظم التمويل الرقمي، تحديات جوهرية غير مسبقة على أساليب الرقابة والتدقيق التقليدية. لم يعد اعتماد إدارات التدقيق الداخلي على فحص العينات التقديرية أو تنفيذ المراجعات الدورية اللاحقة كافياً للتحقق من سلامة الأنشطة وتحديد الثغرات التشغيلية في الوقت المناسب.

يقتصر هذا التحول على إحلال الأدوات الإلكترونية محل الملفات الورقية، بل يمتد ليشمل إعادة صياغة المنهجية التي تراقب بها إدارات التدقيق أعمال البنك عبر ستة تحولات جوهرية هي:

1. الانتقال من التدقيق القائم على العينات إلى تحليل مجتمع البيانات بالكامل: يزيل تحليل المجتمع الكامل مخاطر العينة، مما يتيح اكتشاف الشذوذ والمعاملات النادرة التي قد تسقط تاريخياً بين فجوات الفحص الانتقائي.

2. الانتقال من التدقيق الدوري إلى التدقيق المستمر: التحول من المراجعة اللاحقة للعمليات بعد أسابيع أو أشهر من وقوعها إلى تأكيدات وتقييمات شبه لحظية للبيانات والأنشطة المالية.

3. الانتقال من الاختبارات اليدوية إلى الاختبارات الآلية: تحويل إجراءات التدقيق التكرارية إلى نصوص برمجية وخوارزميات وبرمجيات تعمل تلقائياً، مما يفرغ وقت المدقق للمهام التحليلية والحكم المهني ذات القيمة المضافة.

4. الانتقال من اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها إلى الاكتشاف الاستباقي لمؤشرات المخاطر المبكرة: التحول من الرقابة العلاجية اللاحقة إلى الرقابة الوقائية الاستباقية القائمة على تتبع مؤشرات الخطر الرئيسية وحماية البنك قبل تحقق الخسارة الفعلية.

5. الانتقال من العمل على ملفات منفصلة إلى الربط بين مصادر البيانات: دمج البيانات من الأنظمة المصرفية الأساسية (Core Banking Systems)، وأجهزة الصراف الآلي، والمحافظ الإلكترونية، وسجلات الموظفين لخلق رؤية رقابية متكاملة.

6. الانتقال من التقارير النصية الوصفية إلى لوحات المعلومات التحليلية

فالسريعة الفائقة لتدفق البيانات وتزايد تعقيد المنتجات المصرفية يقتضيان انتقالاً استراتيجياً نحو «التدقيق الرقمي» (Digital Auditing)؛ وهو مفهوم لا يعني استبدال العنصر البشري بالتكنولوجيا، بل يهدف إلى رفع كفاءة المدقق الداخلي، وتوسيع نطاق الاختبارات ليشمل مجتمع البيانات بأكمله، ومراقبة المخاطر بصفة مستمرة لتقديم أدلة رقابية أكثر دقة واستجابة لمطالبات الحوكمة المؤسسية الحديثة.

تأتي هذه التحولات مترافقة مع التحديثات الصادرة عن معهد المدققين الداخليين العالمي (IIA)، حيث دخلت المعايير العالمية الجديدة للتدقيق الداخلي (Global Internal Audit Standards) حيز التنفيذ لتعزيز موقع تحليلات البيانات والرقابة الرقمية. كما تؤكد بيانات ومسوح IIA الصادرة حول مهارات التدقيق أن تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي يمثلان أهم المهارات التقنية المستقبلية للتدقيق الداخلي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن واقع التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) في بلادنا يشير بوضوح إلى وجود فجوة واسعة بين الأهمية الاستراتيجية لهذه الأدوات ومستوى تطبيقها الفعلي داخل المؤسسات المالية بشكل خاص باعتبارها المؤسسات الأكثر انتقالاً نحو الرقمنة أو التحول الرقمي الشامل في أعمالها.

أولاً: مفهوم التدقيق الرقمي والتحويلات المنهجية الجوهرية

يُعرف التدقيق الرقمي بأنه الاستخدام النظامي المتقدم لأدوات تكنولوجيا المعلومات، وتحليلات البيانات، وخوارزميات الذكاء الاصطناعي والأتمتة لتنفيذ إجراءات التدقيق الداخلي وتقييم بيئة الرقابة وإدارة المخاطر. ولا

التدقيق الرقمي هو الاستخدام النظامي المتقدم لأدوات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ إجراءات التدقيق الداخلي وتقييم بيئة الرقابة وإدارة المخاطر

المستوى الأعلى المعتمد في السياسة.

4. اكتشاف بيانات العملاء المتكررة واختبارات الامتثال : تشغيل خوارزميات البحث عن التطابق الجزئي والكلي للبحث عن تكرار أرقام الهواتف، العناوين، أرقام الهواتف، أو الأسماء بين حسابات عملاء مختلفين. ويساعد هذا الاختبار في اكتشاف فتح حسابات وهمية أو الالتفاف على تعليمات مكافحة غسل الأموال وحظر الأطراف المترابطة.

5. كشف التسهيلات الممنوحة لأطراف ذات علاقة أو مترابطة : مراجعة التمويلات المجمعة وتلازم بيانات العملاء، الضامين، وأعضاء مجالس الإدارة والشركات التابعة لهم. ويساهم التحليل الرقمي في الربط بين العملاء الذين يتشاركون ذات الهواتف أو السجلات التجارية أو الضمانات لاكتشاف التركيز الائتماني المخفي وتجاوز الحدود التنظيمية المسموح بها لمنح الأقارب والأطراف ذات العلاقة.

6. تحليل الحسابات الخاملة المعاد تنشيطها : وهو استعمال رقمي محدد يراقب الحسابات التي كانت في حالة «خاملة» لأكثر من عام ثم شهدت حركة تنشيط متبوعة فوراً بسحب نقدي أو تحويل خارجي كبير خلال 48 ساعة. ويعد هذا الاختبار ضابطاً رئيسياً لاكتشاف اختلاسات الموظفين الداخليين لاستغلال الحسابات غير المراقبة من أصحابها.

7. فحص القيود المحاسبية اليدوية على الأستاذ العام : استخراج القيود المحاسبية المنفذة يدوياً وخاصة تلك التي تمت في نهاية السنة المالية وتستهدف حسابات التسويات ، الحسابات الوسيطة، أو حسابات الإيرادات والمصروفات.

8. كشف أساليب تجزئة المعاملات لتجاوز السقوف : تطوير خوارزمية رقمية تبحث عن المعاملات النقدية أو الحوالات المتعددة المنفذة لصالح عميل واحد (أو من حسابات مختلفة إلى مستفيد واحد) بقيم تقل بقليل عن الحد الرقابي الموجب للإبلاغ مثل تنفيذ 4 حوالات بقيمة 9,500 دولار خلال يومين لعميل واحد بدلاً من حوالة واحدة بقيمة 38,000 دولار لتفادي نظام الامتثال AML.

9. التفتيش الآلي على حسابات الموظفين والأقارب : استعمال تقاطعي يربط بيانات الموظفين (أرقام الحسابات، الهويات، أرقام الهواتف، وأقارب الدرجة الأولى) ببيانات العمليات المصرفية. ويهدف هذا الاختبار إلى اكتشاف إدخال الموظف لمعاملات مالية لصالح حسابه الشخصي أو أقاربه دون مروره بموظف آخر، أو استقبال الموظف تدفقات مالية غير متناسبة مع دخله الشهري المعتمد من حسابات عملاء البنك.

10. تحليل السداد المبكر والتجديد المستمر للتمويلات : فحص التمويلات التي تم سدادها بالكامل مبكراً بصورة مفاجئة وبمبالغ نقدية ضخمة دون مصدر دخل معلن، أو التمويلات التي تتم إعادة جدولتها أو تجديدها بصفة متكررة قبل استحقاقها لتجنب تصنيفها كديون غير عاملة وتغطية التعثر الائتماني لحمايتها من المخصصات.

11. أتمتة الاختبارات وتحويلها إلى أساليب تكرارية : تتجسد القوة الحقيقية لهذه التطبيقات في تحويل الاستعلام التحليلي من إجراء يُنفذ مرة واحدة عند طلب أوراق العمل، إلى «اختبار آلي مبرمج» (Automated Audit Script) يوضع على جدول زمني دورية. ويضمن هذا التحول قيام النظام بفحص مجتمعات البيانات آلياً كل صباح، وتصدير لوحة الاستثناءات الحية للمدقق الداخلي، مما ينقل التدقيق من جهد يدوي يستغرق أسابيع إلى عمل مستمر يركز حصرياً على تحليل النتائج ومعالجة الأسباب الجذرية.

خامساً : التدقيق الرقمي في البيئة المصرفية اليمينية (الواقع والحلول المنخفضة التكلفة)

تتسم البيئة التشغيلية للبنوك والمؤسسات المالية في اليمن بخصوصية تعكسها ظروف العمل، وتحديات السيولة، والتشتت الهيكلي في النظم المالية والنقدية. ويظهر تشخيص الواقع المصرفي اليمني التحديات التالية:

- ارتفاع المخاطر التشغيلية: ما يزال هناك اعتماد واسع على المعاملات

التفاعلية: استبدال التقارير الورقية المطولة بـ لوحات معلومات تفاعلية تتيح للإدارة العليا ولجنة التدقيق تتبع مستويات المخاطر واتجاهاتها ديناميكياً.

ثانياً: لماذا تحتاج البنوك والمؤسسات المالية إلى التدقيق الرقمي؟

تستدعي التطورات المتسارعة في القطاع المصرفي تبني أدوات التدقيق الرقمي كضرورة حتمية لعدة أسباب استراتيجية منها:

■ توسيع نطاق المراجعة : تمكين المدققين من التدقيق على ملايين المعاملات اليومية دون زيادة متناسبة في التكاليف التشغيلية أو أعداد المدققين د.

■ الامتثال للتعليمات التنظيمية الصارمة: تلبية متطلبات الجهات والسلطات الرقابية والبنك المركزي فيما يتعلق بالحوكمة، ومكافحة غسل الأموال، والتحكم في المخاطر التشغيلية.

■ الاكتشاف المبكر للاحتيال والتواطؤ: المساعدة في كشف مخططات الاحتيال الداخلي والخارجي المعقدة التي تتوارى خلف المعاملات الاعتيادية. رفع كفاءة وجودة التوصيات: تقديم أدلة رقابية قطعية موثقة علمياً، تتيح للجنة المراجعة والإدارة التنفيذية اتخاذ قرارات تصحيحية حاسمة بدلاً من النقاش حول كفاية العينة لاعتماد التوصيات.

ثالثاً: أدوات التدقيق الرقمي من منظور التدقيق الداخلي المصرفي

تتعدد الأدوات والتقنيات التي يمكن لإدارات التدقيق الداخلي توظيفها، وتتدرج من التطبيقات المتاحة ذات التكلفة المنخفضة إلى الأنظمة المتقدمة نذكر منها هنا 16 أداة وتقنية من منظور عملي مصرفي:

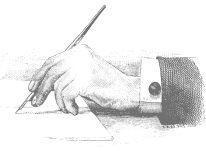
1. برنامج إكسل المتقدم (Advanced Excel).
2. باور كويري (Power Query).
3. باور بي آي (Power BI).
4. لغة الاستعلام الهيكلية (SQL).
5. أدوات التدقيق بمساعدة الحاسوب المتخصصة (CAATs: ACL / IDEA).
6. لغة بايثون لتحليل البيانات (Python for Audit Analytics).
7. أتمتة العمليات الروبوتية (Robotic Process Automation - RPA).
8. التدقيق المستمر (Continuous Auditing).
9. المراقبة المستمرة للضوابط (- Continuous Control Monitoring (CCM).
10. الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence - AI).
11. تعلم الآلة (Machine Learning - ML).
12. الذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative AI).
13. أنظمة إدارة التدقيق الرقمية (Audit Management Systems - AMS).
14. التحقيق الرقمي الجنائي (Digital Forensics).
15. أدوات تحليل الاحتيال والشذوذ (Fraud & Anomaly Analytics).
16. أدوات تحليل المخاطر والإنذار المبكر (Early Warning Risk Tools).

رابعاً: التطبيقات المصرفية العملية واختبارات اكتشاف المخاطر

يتحقق الأثر الفعلي للتدقيق الرقمي من خلال تحويل إجراءات التدقيق إلى اختبارات برمجية قابلة للتكرار تمكن المدقق من كشف مؤشرات المخاطر المعقدة. فيما يلي تطبيقات عملية حيوية:

1. تحليل العمليات النقدية الشامل : بدلاً من مراجعة عينة من 30 عملية سحب نقدي، يجري تشغيل استعمال يفحص جميع عمليات السحب النقدي المنفذة في البنك خلال العام. ويهدف هذا الاختبار إلى كشف عمليات السحب الكبيرة المقترنة بالحسابات حديثة الفتح، أو الحسابات التي تجاوزت حدود السحب اليومي المسموح به دون وجود مبرر اقتصادي مؤيد.
2. اكتشاف العمليات المنفذة خارج أوقات العمل الرسمية : استخراج كافة الحركات المصرفية (قيد دائن/مدين، تحويلات، إلغاء عمليات) المنفذة على النظام البنكي في أوقات العطلات الرسمية أو في الفترات المتأخرة من الليل. حيث تكشف هذه الإجراءات عن التعديلات المشبوهة التي قد يرتكبها موظفون يمتلكون صلاحيات عالية في أوقات تقل فيها المراقبة الإشرافية المباشرة.

3. تحليل التجاوزات اليدوية لسقوف الصلاحيات : ربط جدول المعاملات المعتمدة بجدول مصفوفة الصلاحيات المعتمدة للائتمان والعمليات. ويتيح هذا الاختبار اكتشاف التمويلات أو المصروفات التي تم اعتمادها من قبل مدراء الفروع/الإدارات بتجاوز صلاحياتهم المالية دون الحصول على موافقة



يمكن للمؤسسات المالية اليمنية تدشين مسار التحول الرقمي عبر اعتماد النموذج النضجي التدريجي القائم على الاستفادة من البرمجيات والأدوات المتاحة

كما يتعين على المدقق الداخلي التمسك بالشك المهني (Professional Skepticism) والتحقق المستمر من صحة المخرجات الصادرة عن الذكاء الاصطناعي، بحيث تظل مسؤولية تقييم الأدلة، فهم السياق المؤسسي، وإصدار التوصيات النهائية محصورة كاملاً في يد الكادر البشري التخصصي.

ثامناً: المهارات التي يحتاجها المدقق الداخلي الرقمي

يتطلب التحول نحو التدقيق الرقمي تطوير «المدقق الهجين» (Hybrid Auditor) الذي يجمع بين الفهم العميق للأنشطة المصرفية والمهارات الرقمية الأساسية. وتتضمن المهارات الحيوية:

- المهارات التحليلية والتقنية: القدرة على التعامل مع قواعد البيانات واستخدام SQL، وإتقان أدوات Power Query و Power BI، بالإضافة إلى مهارات هندسة الأوامر (Prompt Engineering) للتفاعل مع الذكاء الاصطناعي.
- الفهم المصرفي والتفكير الرقابي: استيعاب دورة حياة المنتجات المصرفية، وفهم سيناريوهات الاحتيال والمخاطر المترتبة عليها.
- مهارة سرد القصة بالبيانات (Data Storytelling): القدرة على تحويل النتائج الرقمية والاستعلامات المعقدة إلى رؤى تبيانية وتوصيات استراتيجية واضحة تفهمها لجنة التدقيق والإدارة العليا بسهولة.

تاسعاً: التحديات وعوامل النجاح

- يواجه تطبيق التدقيق الرقمي في البنوك عدة تحديات أبرزها مقاومة التغيير من الكوادر التقليدية، وجودة البيانات غير المكتملة في بعض الأنظمة، ومحدودية التأهيل التقني. ولضمان نجاح التحول، يجب التركيز على عوامل النجاح التالية:
- الدعم المطلق من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة: الحصول على التوجيه والرعاية المؤسسية لتسهيل الحصول على البيانات وتوفير متطلبات التحول.
- الاعتماد على منهجية «السباق القصير» (Start Small & Scale Up): البدء بمشاريع تدقيق رقمية مصغرة تُظهر نتائج وقيمة مضافة سريعة، ثم التوسع تدريجياً.
- الاستثمار المستمر في العنصر البشري: تقديم برامج تدريبية تخصصية متواصلة لكوادر التدقيق وتطوير قدراتهم في تحليلات البيانات.
- إدماج التحليل الرقمي في مراحل التدقيق كافة: جعل تحليلات البيانات جزءاً أصيلاً ومحورياً من منهجية خطة التدقيق السنوية وليست نشاطاً هامشياً.

الخاتمة والخلاصة

وتبقى الخلاصة هي أن التدقيق الرقمي يمثل مرحلة جديدة في تطور وظيفة التدقيق الداخلي المصرفي ولا تكمن قيمته في استخدام عدد أكبر من البرامج، ولا في تحليل أكبر قدر من البيانات فقط، وإنما في تغيير طريقة تفكير المدقق في المخاطر والأدلة والاختبارات. وفي البيئة المصرفية اليمنية، لا يحتاج هذا التحول إلى انتظار مشاريع تقنية ضخمة. ويمكن أن يبدأ من البيانات المتاحة، ومن Excel، ثم Power Query، ثم Power BI، ثم SQL، ثم أدوات التحليل المتخصصة، وصولاً إلى الأتمتة والذكاء الاصطناعي.

والمهم أن يكون الانتقال تدريجياً، وأن يرتبط كل استخدام رقمي بهدف تدقيقي واضح. وفي النهاية، لا يتمثل مستقبل التدقيق الداخلي في استبدال المدقق بالذكاء الاصطناعي. بل في ظهور مدقق يمتلك المعرفة المصرفية والتدقيقية، ويفهم البيانات والتكنولوجيا، ويستخدم الذكاء الاصطناعي كمساعد، ويحافظ في الوقت نفسه على الشك المهني والحكم المهني والاستقلالية.

*رئيس قسم الشركات التابعة- بنك التضامن

التدقية، قياساً بالنمو المتسارع في استخدام المحافظ الإلكترونية، وشبكات التحويلات المالية، وتعدد الفروع الجغرافية.

■ تحديات جودة البيانات والبنية التحتية: تباين مستويات الحداثة في الأنظمة المصرفية الأساسية، وتفاوت اكتمال بيانات (اعرف عميلك (KYC)، بالإضافة إلى قيود الشبكات والاتصالات.

■ محدودية الميزانيات التقنية والموارد البشرية: صعوبة توفير المخصصات المالية لشراء أنظمة وتراخيص التدقيق الرقمية العالمية الباهظة، إلى جانب الفجوة في المهارات التحليلية لدى بعض الكوادر.

سادساً: النموذج التدريجي لبدء التدقيق الرقمي بأقل التكاليف للبنوك اليمنية

يمكن للبنوك والمؤسسات المالية اليمنية تدشين مسار التحول الرقمي دون الحاجة للاستثمار في مشاريع تقنية ضخمة أو شراء أنظمة مكلفة، وذلك عبر اعتماد النموذج النضجي التدريجي القائم على الاستفادة من البرمجيات والأدوات المتاحة مؤسسياً:

1. المرحلة الأولى (Excel المتقدم): البدء الفوري بإيقاف الفحص الورقي للعينات واختبار مجتمعات البيانات المصدرة بصيغة Excel باستغلال الدوال المتقدمة والجداول المحورية لاكتشاف التكرارات والمطابقات.
 2. المرحلة الثانية (Power Query): استخدام أداة Power Query المدمجة مجاناً في حزم أوفيس لتجميع وتنظيف البيانات المأخوذة من الفروع والنظم المختلفة آلياً وتحديثها بنقرة زر.
 3. المرحلة الثالثة (Power BI Desktop): الاعتماد على النسخة المجانية من برنامج Power BI Desktop لربط البيانات وتصميم لوحات معلومات تفاعلية تتيح لمدراء التدقيق في اليمن تتبع مخاطر الفروع والائتمان بوضوح تبياني.
 4. المرحلة الرابعة (استعلامات SQL المباشرة): طلب الحصول على صلاحيات الاستعلام للقراءة فقط على نسخ متماثلة لقواعد بيانات البنك الأساسية لسحب البيانات المباشرة وتجنب التلاعب في التقارير المصدرة.
 5. المرحلة الخامسة (أدوات تحليل البيانات المتخصصة): الاستثمار الاستراتيجي الموجه في شراء تراخيص محدودة لأدوات متخصصة مثل ACL أو IDEA) أو استخدام لغة بايثون لتنفيذ التحليلات المعقدة.
 6. المرحلة السادسة (الأتمتة والذكاء الاصطناعي): أتمتة الاختبارات التكرارية بواسطة أدوات المتاحة وبناء منصات تدقيق مستمر والاستفادة المستندانية من الذكاء الاصطناعي التوليدي محلياً.
- ويؤكد هذا النموذج العملي أن التحول الرقمي في التدقيق الداخلي يمثل منهجية عمل وتطوير في التفكير الرقابي، ويبدأ من الأدوات المتوفرة بالفعل في البنك وليس شرطاً أن يكون مشروعاً تقنياً مكلفاً.

سابعاً: التدقيق الرقمي والذكاء الاصطناعي: المساعد الذكي وحماة الحكم المهني

أحدث الذكاء الاصطناعي (AI) والذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative AI) نقلة نوعية في قدرات التدقيق الداخلي، نظراً لقدرته على التعامل مع البيانات غير المهيكلة (النصوص، العقود، والتقارير). وتتعدد مجالات توظيفه في القطاع المصرفي لتشمل:

- تصنيف المخاطر والتنبؤ بالشذوذ: استخدام خوارزميات التعلم الآلي لتصنيف الفروع والمحافظ وفقاً لمستويات الخطر بناءً على الأداء التاريخي.
- تحليل المستندات والسياسات: استخدام النماذج اللغوية لمطابقة عقود التمويل الموقعة مع السياسات المعتمدة واكتشاف أي بنود مفقودة أو شروط غير مطابقة.
- تحليل نتائج التدقيق السابقة وتكرار الملاحظات: فحص تقارير التدقيق لعدة سنوات واكتشاف الأسباب الجذرية التكرارية للملاحظات.
- المساعدة في إعداد برامج وتقارير التدقيق: اقتراح اختبارات رقابية مخصصة للمنتجات الحديثة، وتلخيص الأدلة المعقدة، وصياغة المسودات الأولى للتقارير بلغة سلسلة.

وهنا تبرز أهمية توضيح الفارق بين المساعد الذكي وتفويض الحكم المهني فرغم القدرات الفائقة للذكاء الاصطناعي، يظل من الخطأ الجسيم تفويض «الحكم المهني» (Professional Judgment) للألة. إن الذكاء الاصطناعي يعمل كـ «مساعد رقابي» (Auditor Assistant) يعزز كفاءة المدقق، ولكنه يتعرض لمخاطر الهلوسة الرقمية الانحياز.

جمعية البنوك اليمنية

مع عنك عناء البحث
عن بيئة هوائية
لتدريب كوادرك



نؤهل كوادرك البشرية

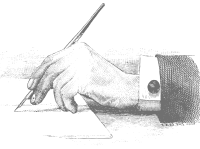
قاعة تدريب:

- تتكون من صالة مكيفة الهواء وتستوعب من ٤٠ إلى ٧٠ شخصاً، مجهزة بكافة الوسائل وصالة للكويت بريك وصالة للاستقبال مع المرافق الأخرى.
- إقامة دورات تدريبية في مختلف المجالات المصرفية والمالية والإدارية، أو أية دورات أخرى متخصصة تطلبها الجهات المهتمة.
- تأجير القاعة لمن يرغب من المصارف والمؤسسات الأخرى لإقامة الدورات الخاصة بها.

للاستفسار يرجى الاتصال بإدارة جمعية البنوك اليمنية

هاتف: ٠١-٥٧٠٠٨٨/٩ فاكس ٠١-٢٤٢٣٠٥

www.yemen-yba.com



استراتيجية العمل الأوسع نطاقاً. وبالنسبة للمستثمرين الأفراد والكيانات المؤسسية على حد سواء، تقدم إدارة المحافظ الاستثمارية العديد من المزايا التي يمكن أن تعزز النتائج المالية بشكل كبير. وتعمل إدارة محافظ المشاريع على تعزيز الكفاءة التنظيمية ومواءمة أهداف المشروع مع استراتيجيات العمل الأوسع نطاقاً.

إدارة المحافظ الاستثمارية هي نهج استراتيجي لإدارة محفظة استثمارية تهدف إلى تحسين العوائد مع تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى. وهي عملية منضبطة تنطوي على اختيار، وإدارة مجموعة من الاستثمارات التي تتماشى مع الأهداف المالية للمستثمر، ومدى تحمله للمخاطر، والأفق الزمني، فضلاً عن

مزايا وفوائد إدارة المحافظ الاستثمارية (نظرة عامة شاملة)

قيمة تتعلق بإدارة المشاريع، مما يعزز خبراتهم. فهم يبقون على اطلاع دائم بتطورات السوق، والمؤشرات الاقتصادية، والأحداث الجيوسياسية التي يمكن أن تؤثر على المحفظة الاستثمارية. وبلاستفادة من خبراتهم، يمكن لمديري المحافظ الاستثمارية اتخاذ قرارات مستنيرة تتماشى مع أهداف المستثمر وقدرته على تحمل المخاطر، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين فرص تحقيق النتائج المرجوة.

4- كفاءة الوقت

يمكن أن تكون إدارة محفظة استثمارية عملية تستغرق وقتاً طويلاً، وتتطلب مراقبة وبحثاً وتحليلاً مستمراً. بالنسبة للمستثمرين الأفراد، قد يكون هذا الأمر صعباً بشكل خاص، خاصة إذا كانت لديهم التزامات مهنية أو شخصية أخرى. توفر إدارة المحفظة الاستثمارية ميزة كفاءة الوقت، حيث يتم تفويض مسؤولية إدارة الاستثمارات إلى المتخصصين.

من خلال تكليف أحد المديرين بإدارة محفظتهم، يمكن للمستثمرين توفير الوقت للتركيز على جوانب أخرى مهمة في حياتهم، مع العلم أن استثماراتهم تُدار بعناية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد مكتب إدارة المشاريع (PMO) على إدارة مشاريع متعددة بكفاءة، مما يوفر الوقت للمستثمرين الأفراد. وهذا لا يقلل من الضغط المرتبط بإدارة الاستثمارات فحسب، بل يضمن أيضاً عدم تقويت الفرص بسبب نقص الوقت أو الخبرة.

5) التخصيص لتلبية الأهداف الفردية

تتيح إدارة المحافظ الاستثمارية درجة عالية من التخصيص لتلبية الأهداف المالية المحددة للمستثمر. من خلال تنفيذ استراتيجية إدارة محفظة مشروع مخصصة، يمكن للمستثمرين تحقيق رؤية أفضل واتخاذ قرارات أفضل، ومواءمة محافظهم الاستثمارية مع أهدافهم المالية الفردية. وسواء كان الهدف هو توليد الدخل أو الحفاظ على رأس المال، يمكن تصميم المحفظة الاستثمارية لتعكس هذه الأهداف.

على سبيل المثال، قد يكون لدى المستثمر الشاب الذي لديه أفق زمني طويل، وتحمل مخاطر عالية محفظة تميل بشكل كبير نحو الأصول الموجهة نحو النمو مثل الأسهم. على النقيض من ذلك، قد يكون لدى المتقاعد الذي يسعى إلى تحقيق الدخل، والحفاظ على رأس المال محفظة تتضمن نسبة أعلى من السندات والأسهم التي تدر أرباحاً.



نبيل علي العابد

الاستراتيجية، والنجاح التنظيمي. على سبيل المثال خلال فترات النمو الاقتصادي، قد يتم ترجيح كفة المحفظة الاستثمارية بشكل أكبر نحو الأسهم التي تميل إلى الأداء الجيد في مثل هذه البيئات، وعلى العكس من ذلك، في أوقات عدم اليقين الاقتصادي، قد تتحول المحفظة إلى استثمارات أكثر تحفظاً مثل السندات أو النقد.

3) الخبرة والتمرس المهني

من المزايا الهامة الأخرى لإدارة المحافظ الاستثمارية هي الوصول إلى الخبرة المهنية. حيث تتطلب إدارة المحفظة الاستثمارية فهماً عميقاً للأسواق المالية، والاتجاهات الاقتصادية، والمنتجات الاستثمارية الفردية، ويتمتع مديرو المحافظ الاستثمارية المحترفون ومديرو المشاريع بالمعرفة، والخبرة اللازمة للتعامل مع هذه التعقيدات بفعالية.

ويستخدم هؤلاء المتخصصون مجموعة متنوعة من الأدوات، والنماذج التحليلية لتقييم المخاطر، والعائد المحتمل للاستثمارات المختلفة، وإدارة المشاريع يوفر المعهد إحصاءات، وتعريفات

إدارة المحافظ
الاستثمارية نهج استراتيجي
لإدارة محفظة استثمارية
بهدف تقليل المخاطر إلى
الحد الأدنى

يستكشف هذا المقال المزايا الرئيسية لإدارة المحافظ، ويسلط الضوء على أهميتها في تحقيق النجاح المالي:

1) إدارة المخاطر والتنوع

تتمثل إحدى الفوائد الأساسية لإدارة المحافظ الاستثمارية في القدرة على إدارة المخاطر، وتخفيفها من خلال التنوع، ويتضمن التنوع توزيع الاستثمارات على مختلف فئات الأصول، والقطاعات، والمناطق الجغرافية لتقليل التعرض لأي استثمار واحد.

و تساعد هذه الاستراتيجية على إدارة مشاريع متعددة داخل المحفظة، مما يضمن استخدام الموارد بفعالية ومواءمة الأهداف الاستراتيجية. وعلى سبيل المثال: إذا كانت المحفظة تتكون فقط من الأسهم في قطاع التكنولوجيا، فقد يؤدي الانكماش في هذا القطاع إلى خسائر كبيرة، ومع ذلك فإن المحفظة المتنوعة بشكل جيد والتي تشمل السندات، والعقارات، والأسهم الدولية يمكن أن تساعد في تخفيف تأثير مثل هذا الانكماش.

و يؤدي تخصيص الفعال للموارد عبر مشاريع متعددة إلى تقليل المخاطر، وتحسين الأداء، ومن خلال تحقيق التوازن بين الاستثمارات عالية المخاطر، والاستثمارات الأكثر استقراراً، تساعد إدارة المحفظة المستثمرين على تحقيق عوائد أكثر اتساقاً بمرور الوقت.

2) العوائد المحسنة

لا تقتصر إدارة المحافظ الاستثمارية على تقليل المخاطر فحسب، بل تركز أيضاً على تحسين العوائد. فمن خلال التحليل الدقيق، واختيار الاستثمارات، يهدف مديرو المحافظ الاستثمارية إلى تحقيق أفضل العوائد الممكنة في حدود قدرة المستثمر على تحمل المخاطر، ويتضمن ذلك ما يأتي تقييم الأداء الاستثمارات الفردية، وإجراء التعديلات حسب الحاجة للاستفادة من الفرص، وتجنب الخسائر المحتملة. ويؤدي التسليم الفعال للمشاريع دوراً حاسماً في تحقيق هذه العوائد المثلى من خلال ضمان إنجاز المشاريع في الوقت المناسب، وبفعالية من حيث التكلفة.

من خلال تطبيق نهج استراتيجي لتخصيص الأصول، يمكن لمديري المحافظ ضمان أن تكون المحفظة في وضع يمكنها من الاستفادة من ظروف السوق. وتتميز المواءمة الاستراتيجية للاستثمارات مع الأهداف التنظيمية من العوائد من خلال ضمان مساهمة المشاريع المختارة في تحقيق الفوائد

علاوة على ذلك، يمكن لإدارة المحفظة أن تأخذ في الاعتبار أيضاً التفضيلات الأخلاقية، أو الاجتماعية للمستثمر، مثل تجنب الاستثمارات في صناعات معينة، أو التركيز على الاستثمارات المسؤولة اجتماعياً (SRI). يضمن هذا المستوى من التخصيص توافق المحفظة مع كل من القيم المالية والشخصية للمستثمر.

(6) المراقبة المستمرة وإعادة التوازن

تتسم الأسواق المالية بالديناميكية، ويمكن أن تتقلب قيمة الاستثمارات بسبب عوامل مختلفة مثل التغيرات الاقتصادية، وتحركات أسعار الفائدة والأحداث الجيوسياسية. تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لإدارة المحافظ الاستثمارية في المراقبة المستمرة للمحفظة، وإعادة التوازن الاستباقي للأصول.

المراقبة المستمرة هي جزء من عملية إدارة المشاريع، مما يضمن بقاء المحفظة متماشية مع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذ الناجح.

تتضمن إعادة التوازن تعديل المحفظة للحفاظ على المستوى المطلوب من المخاطر والعائد. على سبيل المثال، إذا كان أداء فئة معينة من الأصول جيداً بشكل استثنائي، وأصبحت ذات وزن زائد في المحفظة، فقد يؤدي ذلك إلى زيادة المخاطر الإجمالية. وسيقوم مدير المحفظة بإعادة التوازن عن طريق بيع بعض الأصول ذات الأداء الزائد، وإعادة تخصيص الأموال إلى استثمارات أخرى لاستعادة توزيع الأصول المطلوب. تعد الإدارة الفعالة للموارد أمراً بالغ الأهمية للمراقبة المستمرة، وإعادة التوازن، حيث إنها تساعد في تحديد أولويات المهام وتخصيص الموارد بكفاءة. تضمن هذه العملية أن تظل المحفظة متماشية مع أهداف المستثمر وقدرته على تحمل المخاطر، بغض النظر عن ظروف السوق، وتُعد المراقبة المستمرة وإعادة التوازن أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على محفظة جيدة التنظيم ومُحسّنة.

(7) تعزيز عملية اتخاذ القرارات المحسّنة

تعزز الإدارة الفعالة للمحفظة عملية اتخاذ القرار من خلال توفير نهج منظم ومنضبط للاستثمار. ويحسّن هذا النهج المحسّن من عملية اتخاذ القرارات من تنفيذ المشاريع من خلال ضمان اتساق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية وإدارتها من خلال الرؤى المكتسبة من المبادرات السابقة. وبدلاً من اتخاذ قرارات متهورة بناءً على ضوضاء السوق، أو ردود الفعل العاطفية، تعتمد إدارة المحافظ على التحليل القائم على البيانات، والتخطيط الاستراتيجي.

يساعد هذا النهج المنضبط على تجنب المزالق الاستثمارية الشائعة، مثل ملاحقة الاتجاهات قصيرة الأجل، أو البيع بدافع الذعر أثناء فترات تراجع السوق، أو الإفراط في التركيز في أصل واحد. ومن خلال مواءمة القرارات مع الأهداف الاستراتيجية، تعمل إدارة المحفظة على تحسين النتائج من خلال اختيار المشروعات التي تدعم هذه الأهداف الاستراتيجية. من خلال الالتزام باستراتيجية استثمارية واضحة، والتركيز على الأهداف طويلة الأجل، تدعم إدارة المحفظة عملية اتخاذ قرارات أفضل ونتائج أكثر اتساقاً.

لا تقتصر إدارة المحافظ الاستثمارية على تقليل المخاطر فحسب، بل تركز أيضاً على تحسين العوائد

(10) راحة البال

وأخيراً، فإن إحدى أهم مزايا إدارة المحافظ الاستثمارية هي راحة البال التي توفرها لك. فمعرفة أن أحد المحترفين يدير استثماراتك، ويراقب المحفظة باستمرار، ويجري التعديلات حسب الحاجة، يمكن أن يقلل بشكل كبير من التوتر، والقلق المرتبطين بالاستثمار. وتوفر مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) الإشراف، وتساهم في راحة البال هذه من خلال ضمان توافق جميع المشاريع داخل المحفظة مع أهداف العمل وتحسين أدائها.

تسمح راحة البال هذه للمستثمرين بالتركيز على جوانب أخرى من حياتهم، واتقن من أن مستقبلهم المالي يُدار بعناية. تضمن الإدارة الفعالة إنجاز المشروع بنجاح، مما يساهم في تحقيق راحة البال من خلال تلبية متطلبات العملاء وتحقيق النتائج المرجوة. كما أنها تساعد أيضاً على تجنب التقلبات العاطفية التي يمكن أن تصاحب محاولة إدارة الاستثمارات بشكل مستقل، خاصة خلال فترات تقلبات السوق.

الخاتمة

تقدم إدارة المحافظ الاستثمارية نهجاً شاملاً للاستثمار يجمع بين إدارة المخاطر، والخبرة المهنية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان التوافق الاستراتيجي مع الأهداف الشاملة للمؤسسة. إن مزايا إدارة المحافظ الاستثمارية، بدءاً من العوائد المحسّنة، والكفاءة الضريبية إلى توفير الوقت، وراحة البال، تجعلها خدمة لا تُقدّر بثمن للمستثمرين الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم المالية. كما أن التخصيص الفعال للموارد أمر بالغ الأهمية في تحقيق النجاح المالي من خلال تقليل وقت التوقف عن العمل، وتحسين استخدام العمالة، ودعم تسليم المشاريع في الوقت المناسب مع التحكم في التكاليف. سواء كنت مستثمراً فردياً، أو مؤسسة، فإن الاستفادة من مزايا إدارة المحافظ الاستثمارية يمكن أن تعزز نجاحك المالي، وتساعدك على تجاوز تعقيدات المشهد الاستثماري.

* عضو لجنة البناء الترموي- كاك بنك

(8) الكفاءة الضريبية

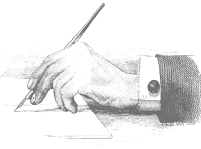
تلعب الاعتبارات الضريبية دوراً مهماً في عوائد الاستثمار، ويمكن أن تساعد إدارة المحافظ الاستثمارية في تحسين الكفاءة الضريبية. يدير المحافظ الاستثمارية المحترفون على دراية بالقوانين واللوائح الضريبية، ويمكنهم تنفيذ الاستراتيجيات لتقليل الأثر الضريبي على المحفظة.

على سبيل المثال، قد ينخرطون في حصاد الخسائر الضريبية، حيث يتم بيع الاستثمارات الخاسرة لتعويض المكاسب في مجالات أخرى، وبالتالي تقليل الالتزام الضريبي الإجمالي. من خلال إدارة الاستثمارات مع وضع الكفاءة الضريبية في الاعتبار، يمكن لإدارة المحافظ الاستثمارية أن تساعد المستثمرين على الاحتفاظ بالمزيد من عوائدهم، مما يساهم في نهاية المطاف في نمو ثروتهم.

(9) المواءمة مع الأهداف طويلة الأجل

تساعد إدارة المحافظ الاستثمارية المستثمرين على الاستمرار في التركيز على أهدافهم المالية طويلة الأجل. تتضمن عملية تحديد أهداف واضحة ووضع خطة لتحقيقها أن يتم اتخاذ كل قرار استثماري مع وضع هذه الأهداف في الاعتبار. تلعب إدارة محفظة المشاريع (PPM) دوراً حاسماً في ذلك من خلال مواءمة الاستثمارات مع الأهداف طويلة الأجل، وتحسين الموارد التنظيمية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار. تقلل هذه المواءمة من إغراء الانحراف عن الخطة بسبب تقلبات السوق قصيرة الأجل، أو ردود الفعل العاطفية.

على سبيل المثال، قد يكون المستثمر الذي يدخل ماله بعد 20 عاماً أقل اهتماماً بتقلبات السوق على المدى القصير، مع العلم أن المحفظة مصممة للنمو على المدى الطويل. تُعد فرق المشروع ضرورية في هذا السياق، حيث يجب أن تكون مزودة بالمعلومات، والموارد، والأدوات الكافية للقيام بأدوارها بفعالية في تحقيق هذه الأهداف طويلة الأجل؛ توفر إدارة المحافظ الاستثمارية الهيكل، والانضباط اللازمين للحفاظ على هذا التركيز، مما يساعد المستثمرين على تحقيق أهدافهم المالية.



المعمارية المؤسسية والتحول المزدوج هندسة الاستدامة وبناء المستقبل في سوق التأمين الصحي

يقف قطاع التأمين الصحي في اليمن اليوم أمام منعطف تنموي بالغ الأهمية؛ حيث تلتقي المتغيرات الاقتصادية المتسارعة بالوعي المجتمعي المتنامي حول أهمية الحماية المالية ضد أعباء المرض وفي هذا المشهد الحيوي، لم يعد مقبولا حصر دور التأمين في وظيفة (أمين الصندوق) الذي يدفع الفواتير الطبية بآليات ورقية بطيئة؛ بل تفرض المرحلة على الشركات التحول إلى بناء منظومات رعاية وقائية مستدامة تعزز شبكات الأمان الاجتماعي وتضمن كفاءة رأس المال.



د. فاطمة محمد هادي*

وحماية الملاءة المالية للشركة عبر الموازنة بين الربحية والمسؤولية الأخلاقية، وتصميم منتجات تأمينية وتكافلية مرنة تستوعب أصحاب الدخل المحدود وشبكات التكافل الإنساني، مع التحول العملي من مجرد "دفع فواتير المرض" إلى "الاستثمار في رعاية الصحة والوقاية".

غاية قائمة بذاتها وقد أثبتت تجارب السنوات الماضية أن استبدال السجلات الورقية بالشاشات الإلكترونية بمعزل عن أهداف العمل الاستراتيجية لا يقود إلا إلى خلق "ارتباك رقمي" مكلف يستنزف السيولة دون مردود ملموس. وهنا تتجلى أهمية مفهوم التحول المزدوج، وهو النهج الذي تعتمد عليه المؤسسات العالمية الرائدة لضمان سير التطوير في مسارين متكاملين:

- المسار الرقمي المُمكن: ويعني إعادة هندسة مسارات الخدمة لتصبح رقمية وسريعة بطبيعتها؛ بدءاً من إصدار الوثيقة، مروراً بالربط اللحظي مع المستشفيات والصيديات، وصولاً إلى التحليلات الاكتوارية الدقيقة التي تدعم اتخاذ القرار.
- مسار الاستدامة المؤسسية (ESG): ويعني توظيف هذه القوة الرقمية لخدمة المجتمع

غير أن السؤال الجوهرى الذي يواجه قيادات القطاع اليوم هو: أي رقمنة نريد؟ وكيف نجعلها تصنع استدامة حقيقية؟ والإجابة على هذا السؤال لا تكمن في مطاردة البرمجيات واستيراد الأنظمة الجاهزة دون خطة واضحة، بل في تبني نموذج تشغيلي حديث يقوم على ركيزتين متلازمتين هما: - "التحول المزدوج" (Twin Transformation) كمسار تنموي يربط التكنولوجيا بالاستدامة. - "المعمارية المؤسسية" (Enterprise Architecture) كخريطة هيكلية تضمن تناغم المنظومة من جذورها التشغيلية.

أولاً: التحول المزدوج.. التوازن بين التكنولوجيا والاستدامة

في الفكر الإداري الحديث لم تعد الرقمنة



تشير التقديرات التأمينية إلى أن الممارسات الطبية غير الرشيدة تستنزف نسبة معتبرة من الاحتياطيات الفنية في حين تدمج المعمارية المؤسسية محركات التدقيق البرمجي ضمن مسار الموافقة

أي إنفاق تقني عشوائي لا يخدم الاستراتيجية.
- مرحلة الربط البيني والتشغيل الذكي:
التركيز على مد جسور الربط الرقمي المباشر (APIs) مع المستشفيات والمراكز العلاجية الكبرى، وأتمتة مسار الموافقات الطبية الروتينية لتقليل فترات الانتظار، مع إطلاق البطاقات الرقمية عبر الهواتف الذكية.

- مرحلة النضج المعماري والابتكار المستدام:
توظيف التحليلات المتقدمة لمكافحة الهدر المالي، والامتنال التام لمتطلبات الحوكمة المالية، وتصميم منتجات تأمينية وتكافلية مبتكرة موجهة للمشاريع الناشئة والشرائح الأوسع في المجتمع، دعماً للشمول المالي والتنموي.

سادساً: كلمة أخيرة لصناع القرار
المعمارية المؤسسية والتحول المزدوج ليسا خياراً ترفيلاً أو مشروعاً له تاريخ بداية ونهاية، بل هما عقيدة حوكمة وثقافة بناء مؤسسي متكاملة.

ولذلك فإن الشركات التي ستكتب لها الريادة والاستدامة في سوق التأمين الصحي اليمني لن تكون بالضرورة هي الأقدم تاريخياً ولا الأكثر انتشاراً في الفروع، بل هي المؤسسات الأكثر رشاقة ووضوحاً في بنيتها الداخلية؛ فالكائنات التي تصمد أمام المتغيرات وتصنع فارقاً حقيقياً في حياة الناس، هي تلك التي تؤسس قواعدها بعناية، لتمضي نحو المستقبل بثبات ورسوخ ومسؤولية.

ونحن في شركة الحياة للتأمين الصحي نبني معمارية مؤسسية صلبة في سوق التأمين الصحي في اليمن وتصدرت شركة الحياة للتأمين الصحي مجال المعمارية المؤسسية لسوق التأمين الصحي في اليمن.

* مدير إدارة التسويق - شركة الحياة للتأمين الصحي
- ماجستير تنمية دولية - استشارية التخطيط الاستراتيجي والمعمارية المؤسسية

تسمح الأنظمة المترابطة بالانتقال من نظام السداد التقليدي لكل إجراء طبي على حدة، إلى الشراكة مع المستشفيات لتحسين صحة المشتركين ومتابعة أصحاب الأمراض المزمنة وقائياً، مما يقلل من نسب الدخول الحرج للمستشفيات، وينعكس مباشرة على استقرار صناديق التأمين.

رابعاً: التسويق الحقيقي يبدأ من عمق التشغيل

من واقع الخبرة الميدانية في التخطيط الاستراتيجي والتسويق، أؤكد أن أبلغ رسالة تسويقية تقدمها شركة تأمين للمجتمع لا تكمن في صياغة الشعارات البراقة، بل في مصداقية التجربة الواقعية عند نقطة تقديم الخدمة. كما أن التسويق الرصين في قطاع الرعاية الصحية يولد داخل غرف العمليات التشغيلية وفي كفاءة البنية التحتية؛ فالموافقة الطبية التي تصدر لمريض يتألم في دقائق معدودة، والبطاقة الرقمية التفاعلية التي تتيح له معرفة حدوده التأمينية وشبكة مستشفياته بلمسة زر، هي الأساس الحقيقي لبناء الثقة والولاء للعلامة التجارية إن المعمارية المؤسسية هي الضمانة الوحيدة لردم الفجوة بين الوعود المكتوبة في وثيقة التأمين والواقع المعاش داخل المراكز الصحية.

خامساً: خارطة طريق واقعية لتطوير السوق اليمني

نجاح هذا التحول في بيئة الأعمال اليمنية لا يستلزم ميزانيات استيراد فلكية، بل يقوم على التدرج الواعي والرؤية الاستراتيجية عبر ثلاث مراحل أساسية:

- مرحلة التأسيس والحوكمة الهيكلية:
تبدأ بإنشاء مكتب المعمارية المؤسسية (EAO) مرتبطاً بالقيادة العليا ومجلس الإدارة، ليتولى توثيق العمليات الحالية، وتوحيد قواميس المصطلحات والرميز الطبي المعتمد دولياً، ومنع

وهذا يعني أن التحول المزدوج يمنح شركة التأمين جناحي البقاء: سرعة رقمية في خدمة المشترك، ومناعة مالية تحمي المؤسسة لعقود قادمة.

ثانياً: المعمارية المؤسسية.. البوصلة الخفية لتناغم الأعمال

إذا كان التحول المزدوج يحدد وجهة المؤسسة ومستقبلها، فإن المعمارية المؤسسية هي المخطط الهندسي الذي يضمن سلامة البناء، وكما لا يمكن لمهندس معماري أن يبدأ في أعمال الديكور والطلاء قبل أن يتقن من سلامة الأعمدة الخرسانية ومسارات الكهرباء والمياه، لا يمكن لشركة تأمين أن تقدم تجربة عميل ناجحة دون خريطة واضحة تربط بين استراتيجية الإدارة العليا وتدفق العمل اليومي.

ولذلك تفكك المعمارية المؤسسية معضلة "الجزر المنعزلة" من خلال أربعة مستويات مترابطة:

- معمارية الأعمال: رسم خرائط القدرات والعمليات الجوهرية (الاكتتاب، إدارة الشبكة الطبية، وتسوية المطالبات) لضمان انسياب العمل دون اختناقات إدارية.

- معمارية البيانات والمعلومات: حوكمة السجلات الطبية والتأمينية وتوحيدها في قاعدة بيانات مركزية تمنع التضارب وتوفر أرقاماً اكثورية موثوقة تدعم الامتثال لمعايير التقارير المالية الدولية الحديثة مثل (IFRS 17).

- معمارية التطبيقات: التحول من البرمجيات القديمة المغلقة إلى الخدمات المصغرة وواجهات الربط المفتوحة (Open APIs) التي تسمح لأنظمة التأمين بالتواصل المباشر مع أنظمة إدارة المستشفيات.

- معمارية التقنية والأمان: تأسيس بنى تحتية سحابية هجينة ومستقرة، تطبيق نموذج "الثقة الصفرية" لضمان أقصى درجات السرية والخصوصية للسجلات الصحية للمرضى.

ثالثاً: إدارة المخاطر

واقصديات الرعاية الصحية

يرتبط نجاح شركات التأمين الصحي بقدرتها على ضبط معادلتها المالية، وتحديد "النسبة المركبة" التي تقيس التوازن بين الأقساط والمصروفات وحجم التعويضات، وهنا يتدخل النضج المعماري لحماية أموال المشتركين والمساهمين عبر راغدين جوهريين:

- تطبيق الاحتيال وإساءة الاستخدام (FWA):
تشير التقديرات التأمينية إلى أن الممارسات الطبية غير الرشيدة (تكرار الفحوصات أو المبالغة في تسعير الخدمات) تستنزف نسبة معتبرة من الاحتياطيات الفنية في حين تدمج المعمارية المؤسسية محركات التدقيق البرمجي ضمن مسار الموافقة؛ فيتحقق النظام آلياً ولحظياً من مطابقة الإجراء المطلوب للدليل العلاجي المعتمد وتاريخ المريض، فتتحول الرقابة من فحص ورقي متأخر بعد وقوع الهدر، إلى وقاية نظامية استباقية.

- الرعاية الصحية القائمة على القيمة (Value-Based Care):



بنك اليمن والخليج YGB 
Yemen Gulf Bank

رؤية جديدة لتنمية مستدامة

New Vision
For A Sustainable Development



YGBKYES2XXX

الرقم المجاني
8000414

www.yg-bank.com

عقد - العشرة - شارع سالم علي
هاتف: +967 2 296128

الإدارة العامة:
الجمهورية اليمنية - صنعاء - شارع الشوكاني
هاتف: +967 1 260823





نحن في شركة الحياة للتأمين الصحي، نعتبر شركة متخصصة في مجال التأمين الصحي، ونسعى لتحقيق الريادة في مجال التحول الرقمي من خلال نظام إلكتروني حديث، يقدم كل الخدمات الطبية لعملائنا بشكل تقني وحديث.

كما أننا أطلقنا تطبيقنا الإلكتروني، الذي يعتبر التطبيق الأول من نوعه المتخصص في مجال التأمين الصحي.

نقدم ادارة حديثة للمنافع الطبية عبر:

دعم أقسام الموارد البشرية
بأدوات تقنية تساهم في
رفع جودة الخدمة

تحويل الإجراءات الورقية
التقليدية إلى مسارات
رقمية

تمكين الموظف من إدارة
ملفه الصحي، ومعرفة
الشبكة الطبية، ومتابعة
الموافقات الطبية

نقدم منظومة صحية
رقمية تليق بتطلعات
مؤسساتكم وبمستقبل
التحول الذي نعيشه اليوم



صحتك هي الحياة

CAC BANK

بنك التمويل التعاوني والزراعي
Cooperative & Agricultural Credit Bank



2024

موبايل موني أعمال

الخطوة الأولى لتجارة ناجحة



شاركنا الريادة ..

8003033
778003033

