



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

خدمات مصرفية  
الدكتور غذوان علي



ISSN: 2617-989X



Books & References

## خدمات مصرفية

الدكتور غذوان علي

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2021

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل التالي حصراً :

الدكتور غذوان علي، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

## Banking Services

Dr. Ghazwan Ali

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2021

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



## الفهرس

<b>1</b>	<b>الفصل الأول: مدخل إلى الخدمات المصرفية</b>
2	1-1 مفهوم الخدمة المصرفية
3	2-1 أهمية تطوير الخدمات المصرفية
4	3-1 أهداف تطوير الخدمة المصرفية
5	4-1 الأشكال المختلفة لتطوير الخدمة المصرفية
8	5-1 مراحل تطوير الخدمة المصرفية
11	6-1 دورة حياة الخدمة المصرفية
14	7-1 مصادر أفكار تطوير الخدمات المصرفية
16	8-1 استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية
19	المراجع المستخدمة في الفصل:
20	أسئلة الفصل الأول:
<b>22</b>	<b>الفصل الثاني: جودة الخدمات المصرفية</b>
23	1-2 مفهوم جودة الخدمة المصرفية
25	2-2 متطلبات تطوير جودة الخدمة المصرفية
27	3-2 مستويات جودة الخدمة المصرفية
28	4-2 أبعاد جودة الخدمة المصرفية
31	5-2 عناصر الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية
34	6-2 نماذج تقييم جودة الخدمة المصرفية
40	المراجع المستخدمة في الفصل
41	أسئلة الفصل الثاني:
<b>43</b>	<b>الفصل الثالث: تسعير الخدمات المصرفية</b>
44	1-3 مفهوم التسعير المصرفي
45	2-3 أهمية قرارات تسعير الخدمات المصرفية

46	3-3 العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات المصرفية
52	4-3 أهداف تسعير الخدمات المصرفية
54	5-3 سياسات تسعير الخدمات المصرفية
56	6-3 طرائق تسعير الخدمات المصرفية
65	المراجع المستخدمة في الفصل:
66	أسئلة الفصل الثالث:
<b>69</b>	<b>الفصل الرابع: العولمة وتحرير الخدمات المصرفية- الانتقال إلى المصرف الشامل</b>
71	1-4 مفهوم تحرير التجارة الدولية للخدمات
72	2-4 العولمة وأثرها على صناعة الخدمات المصرفية
74	3-4 مفهوم المصارف الشاملة
75	4-4 أسباب ظهور المصارف الشاملة
77	5-4 السمات المميزة للصيرفة الشاملة
78	6-4 وظائف المصارف الشاملة
81	7-4 مقومات التحول إلى المصارف الشاملة
82	8-4 آليات التحول إلى المصارف الشاملة
83	9-4 إيجابيات وسلبيات المصارف الشاملة
85	المراجع المستخدمة في الفصل:
86	أسئلة الفصل الرابع:
<b>88</b>	<b>الفصل الخامس: الاعتمادات المستندية وأهميتها في تمويل التجارة الخارجية</b>
90	1-5 الطرائق الكلاسيكية المستخدمة في تمويل عمليات التجارة الدولية ومشكلاتها
92	2-5 تعريف الاعتماد المستندي وأهميته
94	3-5 أطراف العلاقة التعاقدية في الاعتماد المستندي
96	4-5 استقلالية العلاقة بين أطراف الاعتماد المستندي
97	5-5 خطوات تنفيذ الاعتماد المستندي

102	6-5 أنواع الاعتمادات المستندية.....
106	7-5 المستندات المتعلقة بالاعتماد المستندي.....
107	8-5 العملات التي تتضمنها الاعتمادات المستندية.....
108	9-5 مخاطر الاعتمادات المستندية ووسائل الحد منها.....
110	المراجع المستخدمة في الفصل:.....
111	أسئلة الفصل الخامس:.....
<b>113</b>	<b>الفصل السادس: خطابات الضمان.....</b>
115	1-6 تعريف خطابات الضمان وأهميتها.....
118	2-6 عناصر خطابات الضمان.....
119	3-6 ضوابط إصدار خطابات الضمان.....
120	4-6 أنواع خطابات الضمان.....
124	5-6 الإجراءات العملية لإصدار خطابات الضمان.....
127	6-6 أهم المستندات المطلوبة في تنفيذ خطابات الضمان.....
127	7-6 انقضاء خطابات الضمان.....
129	8-6 مخاطر خطابات الضمان.....
130	9-6 التمييز بين خطابات الضمان والاعتمادات المستندية.....
131	المراجع المستخدمة في الفصل:.....
132	أسئلة الفصل السادس:.....
<b>134</b>	<b>الفصل السابع: الكمبيالات والحوالات المصرفية.....</b>
136	1-7 الكمبيالات.....
146	2-7 الحوالات.....
153	المراجع المستخدمة في الفصل:.....
154	أسئلة الفصل السابع:.....
<b>156</b>	<b>الفصل الثامن: صيرفة التأمين.....</b>

157	1-8 تعريف صيرفة التأمين .....
158	2-8 نشأة صيرفة التأمين وأسباب ظهور المصرف التأميني .....
160	3-8 أوجه التشابه والاختلاف بين شركات التأمين والمصارف .....
163	4-8 قنوات توزيع المصارف لخدمات التأمين .....
166	5-8 نماذج صيرفة التأمين .....
167	6-8 طرائق تطوير صيرفة التأمين .....
169	7-8 عوامل نجاح صيرفة التأمين .....
172	8-8 مزايا وعيوب صيرفة التأمين .....
177	المراجع المستخدمة في الفصل: .....
178	أسئلة الفصل الثامن: .....
<b>180</b>	<b>الفصل التاسع: قروض التجمع المصرفي</b> .....
182	1-9 نشأة وتطور قروض التجمع المصرفي .....
182	2-9 تعريف قروض التجمع المصرفي .....
183	3-9 أهمية قروض التجمع المصرفي .....
185	4-9 أشكال قروض التجمع المصرفي .....
187	5-9 الأطراف المشاركة في قرض التجمع المصرفي .....
191	6-9 مدة قروض التجمع المصرفي .....
191	7-9 الوثائق المطلوبة لقرض التجمع المصرفي <i>SL Documents</i> .....
192	8-9 مراحل عملية منح قروض التجمع المصرفي .....
194	9-9 قروض التجمع المصرفي كأسلوب مستخدم لتوزيع المخاطر الائتمانية .....
195	10-9 دراسات حالة <i>Case studies</i> .....
198	المراجع المستخدمة في الفصل: .....
199	أسئلة الفصل التاسع: .....
<b>201</b>	<b>الفصل العاشر: الخدمات المصرفية الإلكترونية</b> .....

202	1-10 مفهوم الصيرفة الإلكترونية .....
204	2-10 مزايا الصيرفة الإلكترونية .....
206	3-10 دوافع تبني الصيرفة الإلكترونية .....
207	4-10 متطلبات الخدمات المصرفية الإلكترونية .....
208	5-10 أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية .....
215	6-10 مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية .....
216	7-10 التحديات التي تواجه الخدمات المصرفية الإلكترونية .....
219	المراجع المستخدمة في الفصل:
220	أسئلة الفصل العاشر:
<b>222</b>	<b>الفصل الحادي عشر: الدفع المصرفي الإلكتروني .....</b>
223	1-11 مفهوم أنظمة الدفع الإلكترونية .....
224	2-11 خصائص وسائل الدفع الإلكترونية .....
225	3-11 عوامل تطور وسائل الدفع الإلكترونية .....
226	4-11 أنواع وسائل الدفع الإلكترونية .....
241	5-11 مخاطر أنظمة الدفع الإلكتروني .....
242	6-11 مزايا وعيوب أنظمة الدفع الإلكترونية .....
244	7-11 نظام التحويلات الدولي <i>SWIFT</i> .....
246	المراجع المستخدمة في الفصل:
247	أسئلة الفصل الحادي عشر:
<b>249</b>	<b>الفصل الثاني عشر: الخدمات المصرفية الدولية .....</b>
250	تمهيد .....
251	1-12 أنواع المنظمات المصرفية الدولية .....
255	2-12 تنظيم الخدمات المصرفية الدولية .....
256	3-12 الخدمات التي تقدمها المصارف في الأسواق العالمية .....

268	4-12 تحديات المصارف الدولية في الأسواق الأجنبية
269	5-12 مستقبل الخدمات المصرفية والمالية
271	المراجع المستخدمة في الفصل:
272	أسئلة الفصل الثاني عشر:
<b>274</b>	<b>المراجع References</b>



## الفصل الأول: مدخل إلى الخدمات المصرفية

### Introduction to banking services

### عنوان الموضوع: مدخل إلى الخدمات المصرفية

#### كلمات مفتاحية:

الخدمة المصرفية Banking Service، الخدمات المصرفية التقليدية Traditional banking services، الخدمات المصرفية الالكترونية Electronic banking services، خدمة فريدة Unique service، دورة حياة الخدمة المصرفية Banking service life cycle، الخدمة المصرفية الأساسية Core Banking Service، استراتيجية التمايز Differentiation Strategy.

#### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوم الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف لعملائها، حيث يبدأ الفصل بعرض تعريفات عدة للخدمة المصرفية وأهمية تطوير هذه الخدمة سواء بالنسبة للمصرف أم بالنسبة للعملاء، لنبين بعد ذلك الأهداف التي تسعى المصارف إلى تحقيقها من خلال تطوير خدماتها التي تقدمها للعملاء، الأمر الذي يتطلب منا توضيح الأشكال المختلفة لتطوير الخدمة المصرفية ومراحل تطورها، لننتقل بعدها إلى مناقشة دورة حياة الخدمة المصرفية بمختلف مراحلها. سنركز بعد ذلك على مناقشة مراحل تطوير الخدمة المصرفية، ونختتم الفصل بعرض الاستراتيجيات التي تتبعها المصارف في تطوير خدماتها المصرفية.

#### المخرجات والأهداف التعليمية: سيكون الطالب في نهاية هذا الفصل قادراً على أن:

1. يحدد مفهوم الخدمة المصرفية.
2. يشرح أهداف ووسائل تطوير الخدمة المصرفية.
3. يوضح الأشكال المختلفة لتطوير الخدمة المصرفية.
4. يبين مراحل تطوير الخدمة المصرفية ويناقش دورة حياة الخدمة المصرفية.
5. يقترح أفكاراً جديدة لتطوير الخدمات المصرفية ويناقش استراتيجيات تطويرها.

#### مخطط الفصل:

- 1-1 مفهوم الخدمة المصرفية. The concept of banking service
- 2-1 أهمية تطوير الخدمات المصرفية. The importance of developing banking services
- 3-1 أهداف تطوير الخدمة المصرفية. Banking service development goals
- 4-1 الأشكال المختلفة لتطوير الخدمة المصرفية. Various forms of banking service development
- 5-1 مراحل تطوير الخدمة المصرفية. The stages of developing banking service
- 6-1 دورة حياة الخدمة المصرفية. Banking service life cycle
- 7-1 مصادر أفكار تطوير الخدمات المصرفية. Sources of ideas for developing banking services
- 8-1 استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية. Banking development strategies

## 1-1 مفهوم الخدمة المصرفية

يوجد العديد من التعريفات للخدمات المصرفية التي تناولها العديد من الكتاب، حيث تختلف هذه التعريفات عن بعضها البعض بالشكل لكنها تتفق مع بعضها بالجوهر. فقد عُرفت الخدمة المصرفية (Banking service) على أنها منتجات غير ملموسة (Intangible products) يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء، وتساهم في توفير الراحة والاطمئنان والرعاية لهم، كما تحقق نوعاً من الاستقرار الاقتصادي سواءً على مستوى الفرد أم على مستوى المجتمع.

تُعرف الخدمة المصرفية أيضاً بأنها تلك الأنشطة غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات العميل الأخير مقابل دفع مبلغ معين من المال من دون أن يقترن تقديم الخدمة ببيع سلعة أو بملكية شيء ما. وهنا تظهر أهمية التمييز بين المنتج والخدمة، فالخدمة ليست شيئاً مادياً ملموساً ولا يمكن تملكها، فحين نستأجر غرفة في الفندق لا نأخذ شيئاً مادياً عندما نترك الفندق، وإنما نحصل على درجة من الإشباع من خلال الخدمة التي تلقيناها وهي شيء غير ملموس، والحال نفسه حينما نطلب من المصرف تحويل مبلغ من المال لطرف آخر، فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، وإنما نحصل على درجة معينة من الإشباع والرضا (Satisfaction) من خلال خدمة تحويل الأموال.

ومن خلال تعريف الخدمة المصرفية، يمكن أن نقول أنها تتضمن بعدين:

- البعد النفعي (The utilitarian dimension): يمثل مجموعة المنافع التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استخدامه الخدمة المصرفية، فحين يستخدم العميل الصراف الآلي (ATM)، فإنه يبحث عن جودة الخدمة من حيث سرعة ودقة وكفاءة الصراف الآلي وانعدام أعطاله.
- البعد الوظيفي (The functional dimension): يتمثل هذا البعد بمجموعة الخصائص التي تتصف بها الخدمة المصرفية، فحين يودع العميل مبلغاً من المال في المصرف، فإنه يبحث عن سلوك العاملين في المصرف وطريقة تعاملهم معه.

وبالتالي يمكننا القول أن وصول العميل إلى الخدمة المصرفية مرتبط بأشخاص آخرين أو مكائن، فحصول العميل على المعلومات التي يحتاجها من المصرف مرتبط بالشخص الذي يقدم هذه الخدمة. وأن حصول العميل على نقود من خلال

الصراف مرتبط باستخدام الصراف. أما مستوى إشباع العميل فهو مرتبط بمستوى كفاءة العاملين ومستوى تطور المكائن التي تساعد في سرعة ودقة إنجاز الخدمة المصرفية.

## 2-1 أهمية تطوير الخدمات المصرفية

إن تطوير الخدمات المصرفية أهمية كبيرة بالنسبة للمصارف، لاسيما أن تطوير الخدمات يساعد المصارف على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها وأنشطتها في ظل بيئة عمل أكثر ما يميزها هو المنافسة الشديدة التي تزداد يوماً بعد يوم. كما أن تطوير الخدمات المصرفية يساعد المصارف على تحقيق أهدافها المتعلقة بالنمو والتوسع، ويزيد معدل العائد على الاستثمار، والتعاملات والإيرادات، وصافي القيمة الحالية لاستثمارات المصرف، والحصة السوقية. ولا تقتصر أهمية تطوير الخدمات المصرفية على البعد المالي، بل إنها تشمل أبعاداً أخرى مثل زيادة رضا العملاء، وتحسين انطباع المنافسين عن المصرف، وتحسين سمعة وشهرة المصرف في السوق.

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تطوير الخدمات المصرفية مردها إلى أن المصرف يعمل في بيئة متغيرة ( Changing Environment)، وأن رغبات العملاء في تغير دائم، وعلى المصرف تتبع هذه التطورات والتغيرات في الرغبات، ليتمكن من المحافظة على حصته السوقية والاستمرار في ظل السوق التنافسية.

ونظراً لما تتمتع به عملية تطوير الخدمات المصرفية من أهمية، فإن عملية تطوير المصرف لخدماته يجب ألا تتم بشكل عشوائي، بل يجب أن تندرج في إطار الاستراتيجية الشاملة للمصرف، ويجب أن تقوم على الابتكار والتطوير. وتتبع أهمية الابتكار والتطوير في الخدمات المصرفية من مجموعة من الاعتبارات نذكر أهمها:

- التغيير المستمر في أذواق ورغبات العملاء، وبالتالي فإن تطوير الخدمات المصرفية يصبح ضرورياً لضمان الاستمرار في السوق وجلب عملاء جدد.
- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي وتسخيرها لخدمة العملاء.
- مواجهة المنافسة المحتمة في السوق المصرفية، حيث تعتمد المنافسة بين المصارف على جوانب الابتكار والتطوير وإيجاد أفكار جديدة تترجم لخدمات تحقق رضا العميل.

## 3-1 أهداف تطوير الخدمة المصرفية

تسعى المصارف من خلال تطوير الخدمات المصرفية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

### - زيادة حجم تعاملات المصرف Increase the volume of bank transactions

تمتلك المصارف عادة شبكة فروع تقدم من خلالها الخدمات المصرفية إلى العملاء الذين يتصفون بدرجة كبيرة من الانتشار الجغرافي، وبالتالي تكون حاجاتهم ورغباتهم مختلفة ومتنوعة، والمصارف تدرك هذه الحقيقة وتعمل من خلال تطوير خدماتها المصرفية على تنويع هذه الخدمات بحيث تلبى كل احتياجات عملائها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حجم تعاملات المصرف.

### - جذب عملاء جدد إلى المصرف Attracting new customers to the bank

لا تقتصر سوق أي مصرف على سوقها الحالية، بل تتكون من مجموع العملاء الحاليين والمرتقبين في السوق، وذلك كما توضح الصياغة التالية: السوق المصرفية = العملاء الحاليين + العملاء المرتقبين، ولهذا فإن عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة وتحسين نوعية الخدمات الحالية يجب أن تكون موجهة بالأهداف الخاصة بالنمو والتوسع، وبالتالي فإن استراتيجية المصرف يجب أن تتركز على أساس الفرص الاحتمالية في السوق.

### - جذب عملاء المصارف المنافسة Attracting customers of competitive banks

إن استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية التي يتبناها المصرف يجب أن تستهدف إقناع عملاء المصارف الأخرى المنافسة بالتحول إلى المصرف، وبالطبع فإن هذا الهدف صعب التحقيق نسبياً، إذ تبين الدراسات أن أغلب العملاء لا يغيرون المصرف الذي يتعاملون معه، وأن العميل لا يرتبط بالمصرف من خلال خدمة واحدة، بل على العكس من ذلك نجد أنهم يرتبطون بالمصرف بحزمة من الخدمات المصرفية.

### - جذب عملاء المصارف المنافسة نحو خدمات مصرفية لا تقدمها مصارفهم Attracting customers of competitive banks to banking services not provided by their banks

إن تطوير سوق المصرف يمكن أن يتم من خلال تقديم خدمات مصرفية لعملاء المصارف الأخرى الذين لا تقوم مصارفهم بتقديمها. تقوم المصارف بذلك كإحدى سبل سير على طريق ينتهي بتغيير العملاء لمصرفهم، ومتغلبة بذلك على صعوبات تحول العميل من مصرفه إلى مصرف آخر كما بيّنا في البند السابق.

## - تخفيض تكلفة تقديم الخدمة المصرفية Reducing the cost of providing banking service

إن إدخال التقنية إلى العمليات المصرفية يمثل عاملاً هاماً في تخفيض تكلفة تأدية هذه العمليات، ويمنح المصرف فرصاً كبيرة لتحقيق الوفورات، فدخل كثير من الوسائل التكنولوجية الحديثة كخدمة الصرافات الآلية (ATM) قلل حجم العمالة المستخدمة في تأدية وإدارة عمليات مصرفية هامة كالصرف والإيداع وكشوفات الحسابات وغيرها، ومع ذلك فإن قرار إدخال مخرجات التقدم العلمي إلى العمليات المصرفية يجب أن يُتخذ تحت أعلى درجات الإدراك لطبيعة العلاقة الشخصية بين المصرف والعميل.

### 4-1 الأشكال المختلفة لتطوير الخدمة المصرفية

تتميز الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف لعملائها بالكثرة والتنوع، ويمكن تصنيف هذه الخدمات تبعاً لمعايير عدة منها درجة تطور تقديم الخدمة المصرفية ومدى إتاحة الخدمة للعميل. وسنبين فيما يلي بشكل موجز أنواع الخدمات المصرفية تبعاً لهذين المعيارين:

#### - أنواع الخدمات المصرفية تبعاً لمعيار درجة تطور تقديم الخدمة المصرفية

يمكن تقسيم الخدمات المصرفية تبعاً لهذا المعيار إلى:

##### ○ الخدمات المصرفية التقليدية Traditional banking services

يقصد بالخدمات المصرفية التقليدية الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها داخل المصرف، أي لا يستطيع العميل الاستفادة من هذه الخدمة عن بعد بل يجب عليه الحضور إلى المصرف للاستفادة منها، وظهر مصطلح "التقليدية" بعد ظهور واستخدام التكنولوجيا بشكل واسع في تقديم الخدمات المصرفية. ومن أمثلة الخدمات المصرفية التقليدية:

- ✓ فتح الحسابات المختلفة للعملاء: حسابات جارية، حسابات توفير، حسابات آجلة، حسابات بإخطار...
- ✓ تقديم القروض للعملاء، حيث تعد هذه الوظيفة الاستثمار التشغيلي الأساسي للمصارف التجارية.
- ✓ إصدار خطابات الضمان والاعتمادات المستندية لتسهيل العمليات التجارية، خصوصاً الخارجي منها.
- ✓ بيع وشراء الأوراق المالية وتحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء، وتقديم الخدمات الاستشارية للعملاء المتعلقة بمشاريعهم التنموية.

✓ تأجير الصناديق الحديدية.

### ○ الخدمات المصرفية الإلكترونية Electronic banking services

لقد تطورت الخدمات المصرفية كغيرها من الأنشطة، وأن تطور المجتمعات وتغير حاجات العملاء فرضت على المصارف مواكبة هذا التغير وتقديم خدمات تتماشى مع متطلبات المجتمع، حيث أدت التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي شهدها العصر إلى ظهور تغيرات جوهرية في عمل المصارف، فقد تحول نشاط المصارف من مجرد القيام بدور الوسيط بين المودع والمقترض وما يرتبط بذلك من أنشطة مصرفية إلى القيام بتقديم خدمات متنوعة وممارسة أنشطة حديثة معتمدة في ذلك على مختلف الأنظمة والاستراتيجيات في المجال الإلكتروني، وذلك من أجل الحفاظ على مكانة المصرف واستقراره في ظل التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات، فضلاً عن تعزيز موقع المصرف التنافسي في وجه المنافسين (Competitors). ومن أمثلة الخدمات المصرفية الإلكترونية: خدمة الصراف الآلي، الخدمة المصرفية عبر

الانترنت، خدمة البطاقات البلاستيكية الممغنطة،... الخ<sup>1</sup>

### - أنواع الخدمات المصرفية تبعاً لمدى إتاحة الخدمة للعميل

يمكن تقسيم الخدمات المصرفية تبعاً لهذا المعيار إلى:

### ○ خدمات ميسرة Affordable services

هي الخدمات التي تكون متاحة للعميل الذي يحتاجها كخدمات السحب والإيداع والتحويل، استخدام الصراف الآلي، استخدام البطاقات الممغنطة، الصيرفة عبر الإنترنت... الخ. وتمتاز هذه الخدمات بأنها سهلة الوصول إليها وقليلة التكلفة وأحياناً تكون مجانية، كما تتميز أيضاً بأنها متكررة يومياً أو أسبوعياً أو غير ذلك.

### ○ خدمات السوق Market services

هي خدمات يبذل العميل جهداً للحصول عليها، وهي خدمات قد لا يتكرر استخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة. فقد يبذل العميل جهداً للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معينة كالقدرة على الوفاء بالالتزامات المترتبة على القرض، وكذلك القدرة على تقديم الضمانات الكافية، وغيرها من الاعتبارات الأخرى.

<sup>1</sup> سنبحث في الفصل العاشر بالتفصيل الخدمات المصرفية الإلكترونية.

## ○ خدمات خاصة Special services

لا تقدم هذه الخدمات إلا بشكل خاص للمستفيدين منها، ولها خصوصية معينة يتميز بها مصرف معين عن مصرف آخر، بعبارة أخرى هي خدمات تُصمم وفقاً لما يطلبه العميل، أو فئة معينة من العملاء. فقد تصمم المصارف نوعاً من القروض خاصةً بدكاترة الجامعات يكون مناسباً لنشاطهم وطبيعة عملهم.

أما بالنسبة لتطوير الخدمات المصرفية فهو يأخذ أشكالاً مختلفة، منها:

- ✓ توسيع نطاق الخدمات المصرفية.
- ✓ إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على خدمة مصرفية جديدة.
- ✓ توسيع الخدمات المصرفية القائمة.
- ✓ خليط من الطرائق الثلاث السابقة.

وفيما يلي توضيح مختصر للأشكال الثلاثة الأولى:

### ✓ توسيع نطاق الخدمات المصرفية Expanding the scope of banking services

يعني توسيع نطاق الخدمة إضافة خدمات جديدة إلى خط الخدمات المصرفية الحالية، وهذا لن يؤدي إلى إحداث أي تمايز (Differentiation) بين الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف المعني وتلك المقدمة من قبل المصارف المنافسة. ويعود ذلك لسببين:

- سهولة تقليد الخدمة المقدمة من قبل المصارف المنافسة.
- إن نطاق الخدمات المصرفية الحالية في حالة من الاتساع، وأي خدمة مصرفية جديدة لن تكون أكثر من رقم يضاف إلى الكم الكبير من الخدمات القائمة ما لم تتسم فعلاً بالتمايز، بمعنى أنه يجب أن تكون خدمة فريدة ( Unique service) بالنسبة للعميل.

وبالتالي فإن هذه الشكل من أشكال تطوير الخدمات المصرفية يكون موجهاً إلى العملاء الحاليين الذين يمتلكون حسابات مصرفية لدى المصرف، ولن يؤدي إلى جذب العملاء الذي يمتلكون حسابات جوهرية لدى المصارف المنافسة.

✓ إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على خدمة مصرفية جديدة Re-integrate banking services to obtain a new banking service

إن نطاق الخدمات المصرفية واسع (كما أشرنا) ويتضمن مجموعات مركبة (Combinations) من الخدمات المصرفية التي تصلح لأن تلبي حاجات قطاعات سوقية معينة. إن محاولة إقناع العملاء بتحويل حساباتهم من المصارف المنافسة لن تتحقق ما لم يقدم المصرف خدمة مصرفية متميزة، حيث تنطوي عملية التمايز على اختيار (Selection) وإعادة التركيز (Re-Emphasis) وإعادة النظر في تشكيلة حزم (Repackaging) الخدمات المصرفية. إن من شأن ذلك أن يوصل المصرف إلى خدمة مصرفية متميزة موجهة بدقة إلى قطاعات سوقية محددة، وبالتالي يمكن لهذا الشكل من تطوير الخدمات المصرفية أن يُستخدم لجذب عملاء جدد.

✓ توسيع الخدمات المصرفية القائمة Expanding existing banking services

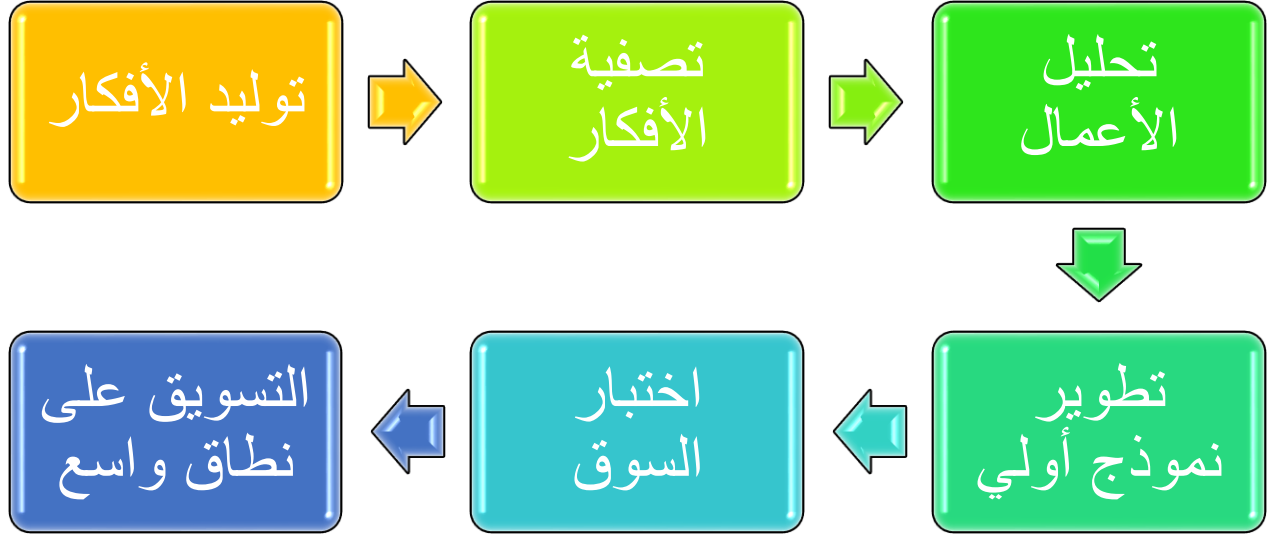
يمكن للمصرف أن يقوم بتعزيز خدماته المصرفية دون إجراء أي تغيير أساسي في الخدمات التي يقدمها. ويكون ذلك من توسيع الخدمة القائمة، فيمكن على سبيل المثال أن يقوم المصرف بزيادة عدد أو نوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة الائتمان (Scheme Cards Credit)، أو قد يقوم المصرف بزيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة (Check Guarantee Card). ومن الواضح أن هذا الشكل من أشكال تطوير الخدمات المصرفية يكون مناسباً لعملاء المصرف الحاليين.

## 5-1 مراحل تطوير الخدمة المصرفية

لا تطور المصارف خدماتها المصرفية فجأة وإنما تمر عملية التطوير عبر عدة مراحل، وهذا ما يسمى بالنهج التدريجي (Progressive approach) لأنه يساهم في تخفيض درجة المخاطرة التي يمكن أن تتعرض إليها الخدمة المصرفية في السوق، ففي كل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة يجب على إدارة المصرف تحديد ما إذا كانت ستواصل العمل في المرحلة اللاحقة، أم أنها ستتخلى عن فكرة تطوير الخدمة الجديدة، أم أنها ستسعى للحصول على معلومات إضافية. والشكل الآتي يبين مراحل تطوير الخدمة المصرفية:



الشكل (1-1): مراحل تطوير الخدمة المصرفية



وفيما يلي نناقش باختصار هذه المراحل:

#### - مرحلة توليد أفكار الخدمة الجديدة Generate new service ideas

يبدأ تطوير الخدمة المصرفية بالبحث عن أفكار جديدة تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة من قبل المصرف. يمكن للمصرف الحصول على هذه الأفكار (كما سنرى بعد قليل في الفقرة 1-7) بالاعتماد على مصادر داخلية (Internal sources) أو خارجية (External sources) يشكل العملاء أهم مكوناتها، حيث تشير الدراسات أن 80% من أفكار تطوير الخدمات يأتي من العملاء. فتطوير خدمة الصراف الآلي كان نتيجة لبحوث سوقية بينت ضرورة تسريع تقديم الخدمة للعملاء، بالإضافة إلى دوره في تخفيض تكلفة الخدمة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الأفكار ليس بالضرورة أن تكون من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية بل يمكن أن تكون نتيجة تفاعل الأفكار المتأتية من المصادر الخارجية والداخلية في آن واحد.

### - مرحلة تصفية الأفكار Filtering Ideas

لا تتحول كل فكرة خدمة مصرفية جديدة إلى خدمة مصرفية فعلية، إذ يتم في هذه المرحلة مقارنة الأفكار المطروحة تبعاً لمعيار معين أو معايير معينة (التكلفة، الحصة السوقية، العائد الاستثماري...)، حيث يتم استبعاد الأفكار التي لا تتسجم مع استراتيجية المصرف وموارده وأهدافه، والإبقاء على تلك الأفكار التي تحقق المعايير التي وضعها المصرف بشكل مسبق. وتنتهي هذه المرحلة باقتراح فكرة مناسبة للمصرف.

### - تحليل الأعمال Business Analysis

يقوم المصرف في هذه المرحلة بدراسة معمقة للخدمة المقترحة، يحدد من خلالها ميزات هذه الخدمة والطلب السوقي عليها وقدرتها التنافسية وكذلك عوائدها وتكاليفها.

### - تطوير نموذج أولي للخدمة Developing a service prototype

إذا كانت نتائج تحليل الأعمال للخدمة المقترحة جيدة، فإن المصرف يقوم في هذه المرحلة بتحديد المواصفات الفنية للخدمة الجديدة التي يريد أن يقدمها لعملائه، ويصمم نموذجاً مبدئياً يطرحه على عينة من العاملين في المصرف. ويمكن تعديل هذا النموذج على ضوء التغذية الراجعة (Feedback) من العينة المختارة.

### - الاختبار السوقي للخدمة Market Test of Service

على عكس الاختبارات الداخلية التي تتم في المرحلة السابقة، فإن الاختبارات السوقية تتم على عملاء حقيقيين (Real customers)، حيث يطرح المصرف عليهم الخدمة الجديدة، وتبعاً للتغذية الراجعة منهم يمكن تعديل الخدمة أو الإبقاء عليها كما هي. إن الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو تقليل مخاطر فشل الخدمة المراد تقديمها للعملاء من خلال تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف هذه الخدمة.

## - تسويق الخدمة على نطاق واسع Marketing the service on a large scale

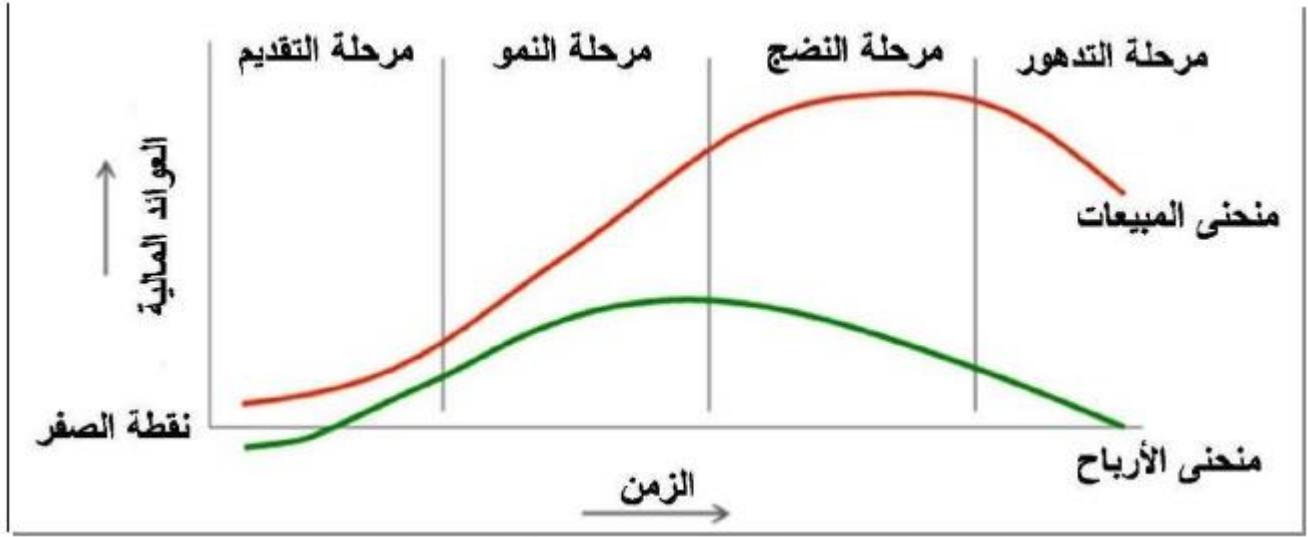
إذا نجحت الخدمة في اختبار السوق، فإن المصرف يقوم بإطلاقها على مستوى واسع، وهنا يجب أن يمتلك المصرف الإمكانيات الكافية لإطلاق هذه الخدمة. وتجدر الإشارة إلى أن المصرف قبل إطلاق الخدمة يكون متحكماً بها بشكل مطلق، ولكن بمجرد إطلاقها فإن البيئة التنافسية تصبح هي المحدد الرئيس لمصير هذه الخدمة.

### 6-1 دورة حياة الخدمة المصرفية

ترتبط دورة حياة الخدمة المصرفية (Banking service life cycle) بسلوك تطور المبيعات والأرباح، حيث تشبه دورة حياة الخدمة المصرفية دورة حياة باقي المنتجات من السلع والخدمات. تمر دورة حياة الخدمة المصرفية بمراحل مختلفة يفسرها تطور المبيعات/الأرباح عبر الزمن، وتستند هذه الدورة إلى فرضيتين:

- تمر مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة تبدأ بالتقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيراً الانحدار (التدهور) وبمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن لتشكل بمسارها دورة حياة الخدمة.
- تنتج الأرباح عن إيرادات البيع، وتأخذ مساراً مشابهاً لمسار مبيعاتها، إلا أنه نتيجة لتغير حدة المنافسة خلال الدورة، يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض خلال المرحلتين الأخيرتين، في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخول مرحلة الانحدار (التدهور). ويوضح الشكل الآتي مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية:

الشكل (2-1): دورة حياة الخدمة المصرفية



وفيما يلي شرح مختصر لهذه المراحل:

#### - مرحلة التقديم Introduction

بعد الانتهاء من مرحلة الدراسات، واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل طرح الخدمة في السوق، تبدأ مرحلة تقديم الخدمة للعملاء. ويكون الطلب على الخدمة المصرفية في هذه المرحلة في حدوده الدنيا لعدم معرفة العملاء بها، وبالتالي تكون المبيعات منخفضة ويحقق المصرف خسائر من بيع الخدمة، حيث تكون في هذه المرحلة الإيرادات أقل من التكاليف التي تتمثل بنفقات البحث ومستلزمات الإنتاج ونفقات الترويج والتوزيع. تتركز جهود المصرف في هذه المرحلة على جعل العملاء المستهدفين يدركون وجود الخدمة والمنافع المتوقعة منها. ويجب على إدارة المصرف تحديد الوقت المناسب لتقديم الخدمة إلى السوق المصرفي بحيث يكون ملائماً للعملاء، وبالتالي تقبلهم للخدمة المصرفية الجديدة فور تقديمها مع ضرورة وضع أهداف محددة في هذه المرحلة يجب على المصرف تحقيقها.

## - مرحلة النمو Growth

بعد اتساع معرفة العملاء بالخدمة وإدراكهم لمزاياها، يبدأ الطلب بالتوسع، وبالتالي تزداد المبيعات وتتجه الأرباح نحو الارتفاع مع استقرار التكاليف، وفي هذه المرحلة يمكن للمصرف تحسين مستوى قبول العملاء للخدمة من خلال:

- التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة.
- بيع الخدمة إلى قطاعات عريضة في السوق.
- التركيز من خلال الإعلان على إقناع العملاء بالشراء .
- تخفيف سعر الخدمة كلما كان ذلك ممكناً لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

## - مرحلة النضج Maturity

تعد مرحلة النضج من أطول مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية، حيث تصل المبيعات خلالها إلى الذروة، وتشجع الأرباح التي يحققها المصرف المنافسين على الدخول إلى السوق وتقديم خدمة مماثلة أو تقليد المصرف في الخدمة التي يقدمها، وتتصف هذه المرحلة بتباطؤ معدل نمو المبيعات وارتفاع التكاليف لا سيما تكاليف الترويج، وبالتالي تراجع الأرباح مع اشتداد المنافسة. وهنا يجب على إدارة المصرف العمل على إطالة عمر هذه المرحلة الى أطول مدة ممكنة، ولأجل ذلك يمكن اتباع الإجراءات الآتية:

- تخفيض الأسعار والعمولات لضمان استمرار العملاء الحاليين، وكذلك من أجل جذب عملاء إضافيين.
- العمل على ربط بيع الخدمة مع خدمات أخرى تحقق رواجاً ملموساً.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة غالباً ما تشهد ما يسمى بإعادة الدورة من خلال التغيرات التي تحدث في مضمون الخدمة، والتي تؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمة ثانية بشكلها الجديد أو الإضافي كالتطور الحاصل في البطاقة المصرفية وتحويلها من بطاقة محلية بملبغ محدود إلى بطاقة عالمية وبمبلغ أكبر. كما تلجأ المصارف في كثير من الحالات حينما تصل إلى مرحلة النضج إلى الاندماج (Fusion) مع مصارف أخرى لتشكيل قوة تنافسية متميزة في السوق.

## - مرحلة الانحدار (التدهور) Decline

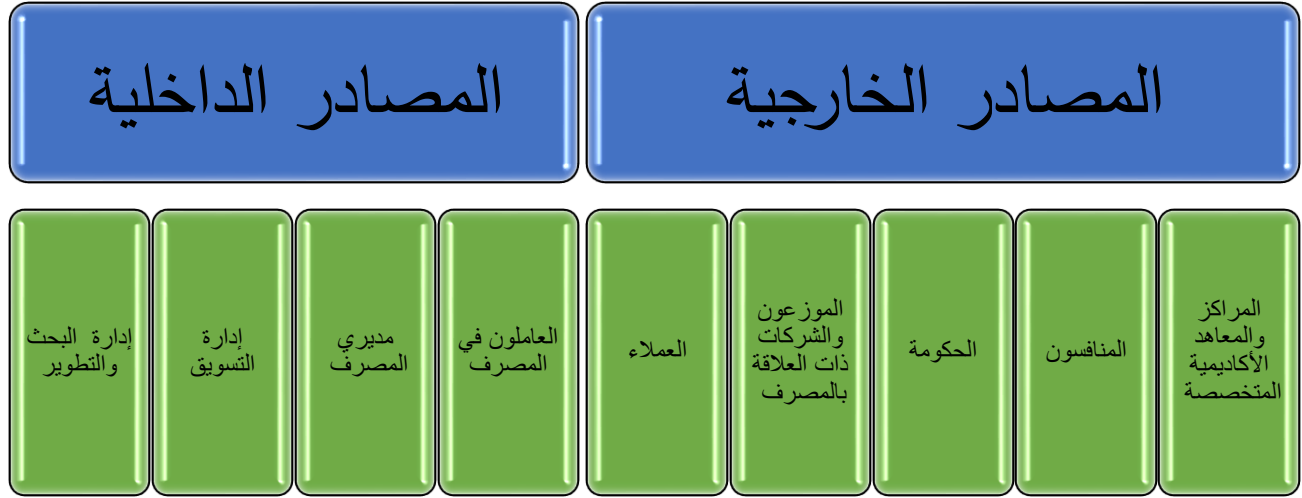
تتصف هذه المرحلة بتراجع مستويات الأرباح بسبب تراجع مبيعات الخدمة، وفي ظل ثبات التكاليف الثابتة ( Fixed costs). وهنا يجب البحث عن أسباب هذا التراجع في المبيعات، هل لأن الخدمة لم تعد تلبي حاجات ورغبات العملاء وتحوز على رضاهم، أم أن هناك خدمات جديدة يتم تقديمها من قبل المنافسين ذات مزايا ومنافع أفضل، أم يوجد خلل في سياسات التوزيع بمعنى أنه من الضروري البحث في أسباب التراجع. ويمكن القول بشكل عام أن أسباب التراجع غالباً ما تعود إلى محدودية استخدام الخدمة أو عدم تقبل البيئة لها، حيث نلاحظ أن الاعتماد المستندي كخدمة مصرفية لم يعد مستخدماً كثيراً في البلدان المتقدمة، حيث حل محله أساليب الكترونية أكثر تطوراً.

وتجدر الإشارة أخيراً إلى أنه يجب على المصرف في كل مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية توفير نظام معلومات متكامل لتتبع التغيرات التي تحدث بشأن التعامل مع الخدمة الجديدة، والتنبؤ بما سيكون عليه الوضع مستقبلاً، ومن شأن هذا النظام أيضاً أنه يوفر البيانات والمعلومات المتصلة بالمصرف ككل والمؤثرة في نشاطه وعلى تقديم هذه الخدمة.

## 7-1 مصادر أفكار تطوير الخدمات المصرفية

يمكن للمصرف أن يحصل على الأفكار الجديدة لتطوير الخدمات المصرفية التي سيقدمها لعملائه من مصدرين: مصدر داخلي ومصدر خارجي، وذلك كما يبينه الشكل الآتي:

## الشكل (1-3): مصادر أفكار تطوير الخدمات المصرفية



إن أفكار تطوير الخدمات المصرفية التي يحصل عليها المصرف من إدارة البحث والتطوير التابعة للمصرف ذاته تعد من أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة وضوحاً، حيث تحمل هذه الإدارة في مضمونها أفكاراً مبتكرة. تلعب إدارة التسويق في المصرف أيضاً دوراً فعالاً في تقديم أفكار مبتكرة لتطوير الخدمات المصرفية، وذلك نتيجة التصاقها بالعملاء ومعرفتها باحتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم المالية والمصرفية. كما يؤدي خبراء المصرف (العاملون والمديرون) دوراً هاماً في مجال تقديم أفكار جديدة نتيجة اطلاعهم على السوق المالية والمصرفية.

أما المصادر الخارجية فهي أيضاً تدعم المصرف بالأفكار الجديدة، فالعملاء لديهم أفكار مبتكرة، وتؤدي اقتراحاتهم غالباً إلى تكوين أفكار جديدة مربحة، كما أن الموزعين والشركات ذات العلاقة بالمصرف يزودون المصرف بالأفكار الميدانية بحكم وجودهم في السوق. معرفة احتياجات الحكومة ومتطلباتها يولد أيضاً أفكاراً للمصرف، وذلك باعتبار أن الحكومة تعد رب العمل الأكبر في السوق. أما بالنسبة للمنافسين، فالمصرف يتعلم من منافسيه ويحاول تجنب أخطائهم ويستفيد من نجاحاتهم. المراكز والمعاهد الأكاديمية المتخصصة هي بدورها مصدر غني للأفكار الجديدة للخدمات المصرفية، وذلك من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات واللقاءات المتخصصة التي تعقدها بشكل دوري.

## 8-1 استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية

تستخدم المصارف استراتيجيات عدة لتطوير خدماتها المصرفية، من أهمها:

### - استراتيجية التوسع Expansion Strategy

تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة البيع المتقاطع (Cross selling) أي زيادة بيع خدمات مكملة أو ذات صلة بالخدمة الأساسية. وتقوم هذه الاستراتيجية على التوسع في الخدمة المصرفية القائمة، وذلك ضمن الخدمة المصرفية الأساسية (Core Banking Service). ينتج عن اتباع المصرف لهذه الاستراتيجية تطوير محطة تسوق مالية واحدة تحقق العديد من المزايا بالنسبة للعميل من خلال تمكينه من إدارة شؤونه بشكل كبير. فالعميل قد يحتاج في فترة ما من حياته إلى تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية المالية وما يرتبط بها من خدمات أخرى. قد يحتاج العميل مثلاً إلى: خدمات التأمين على الحياة أو التأمين الصحي أو التأمين على السيارات؛ خدمات محاسب قانوني؛ خدمات جمعية إسكان؛ خدمات استثمارية؛ خدمات سفر وسياحة... الخ

إن حصول العميل على هذه الخدمات كحزمة واحدة ومن مصرف واحد يتمتع بسمعة طيبة يوفر على العميل التكلفة ويختصر عليه الزمن، كما يتيح ذلك للمصرف فرصاً أوفر للتطوير والنجاح. لقد عُرفت المصارف البريطانية منذ سبعينات القرن الماضي بتقديم مجموعة واسعة من الخدمات المتخصصة مثل الاستشارات المالية، والضريبية والتسويقية والتأمينية وغيرها والتي كانت تقع ضمن أنشطة الشركات الاستشارية الصغيرة. قامت هذه المصارف أيضاً بتقديم خدمات كانت من اختصاص جمعيات الإسكان مثل قروض الإسكان العقاري، تخمين العقارات، شراء المساكن... الخ

### - استراتيجية التمايز Differentiation Strategy

تقوم هذه الاستراتيجية على تقسيم نطاق الخدمة المصرفية الأساسية إلى عدد من الحزم الخدمية (Packages of Services) الموجهة إلى قطاعات سوقية مختارة (Chosen Market Segments)، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية في هذه القطاعات على حساب المصارف المنافسة. وعند اختيار الحزمة الموجهة لقطاع معين (قطاع الطلبة، ربات المنازل، المحاربين القدماء، المتقاعدين، المتزوجين...)، يجب الحرص على أن تكون هذه الحزمة مرتبطة بشكل وثيق مع القطاع المستهدف،



كما يجب أن تكون هذه الحزم الخدمية واضحة بالنسبة للعميل وصغيرة نسبياً، وذلك باعتبار أن الخدمات المصرفية الكثيرة والمتنوعة غالباً ما تترك العميل، حتى المصرف ذاته لا يكون قادراً على إبلاغ السوق بعدد هائل من الخدمات. إن تركيز المصرف على قطاعات سوقية محددة، قد يرافقه تقليص نطاق الخدمات المقدمة، فالاستغناء عن الخدمات غير الضرورية أو عديمة الصلة سيساهم في تخفيض التكاليف ويمكّن الخدمة التي تم تقليصها من المنافسة السعرية في السوق.

#### - استراتيجية المنتج التابع Satellite Product Strategy

تقوم هذه الاستراتيجية على تكوين منتجات مصرفية مستقلة (Separate Alone-Stand, Product) عن جوهر الخدمة المصرفية الأساسية، والهدف من هذه الاستراتيجية هو زيادة مبيعات العملاء الذين لا يمتلكون حسابات مصرفية لدى المصرف المعني، وذلك دون إجبارهم أو ترغيبهم في تحويل حساباتهم من المصارف المنافسة. ومن أمثلة هذه الخدمات: تقديم قروض للعملاء الذين ليس لديهم حسابات مصرفية لدى المصرف المقرض؛ منح بطاقات ائتمانية؛ برامج استثمارية يُروج لها في الصحف والمجلات.

تبدو أهمية هذه الاستراتيجية كبيرة بالنسبة للمصارف الصغيرة التي لا تمتلك شبكة واسعة من الفروع أو رصيداً كبيراً من أصحاب الحسابات الكبيرة، حيث تمكنها من تحقيق بعض المكاسب. وهذا لا يعني أن هذه الاستراتيجية غير هامة بالنسبة للمصارف الكبيرة، فاستخدام هذه الاستراتيجية من قبل المصارف الكبيرة سيمكنها من تقديم خدمات لعملاء لا يمتلكون حسابات مصرفية لديها بالإضافة إلى تعزيز الخدمة المصرفية الشاملة من خلال بيع الخدمات ذاتها لمن يمتلك حسابات لديها.

#### - استراتيجية إله الرومان جينوس Janus Product Strategy

تعد هذه الاستراتيجية امتداداً لاستراتيجية المنتج التابع، حيث يتم تقديم الخدمة أو حزمة الخدمات ذاتها للعملاء الذين لا يمتلكون حسابات لدى المصرف المعني. ومن أهم أمثلة استراتيجية *Janus Product* بطاقة مصرف Barclays، فمن جهة تعد بطاقة Barclays منتجاً مصرفياً متاحاً للجميع بغض النظر عن موقع الحساب المصرفي، ومن جهة أخرى هي جزء لا يتجزأ من خدمات Barclays الخاصة بالحساب الجاري، حيث يمكن استخدام هذه البطاقة كبطاقة شيك

ضامن. وبإمكان حاملي هذه البطاقة من غير عملاء المصرف استخدامها للحصول على خدمات مصرفية متنوعة، وبالتالي يمكن لمصرف Barclays أن يزيد من مبيعاته دون الحاجة لقيام العميل بتحويل أو نقل حسابه.

## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. Aero, A.B., (2015), Marketing of banking services and consumer satisfaction in the nigerian banking industry, British Journal of Marketing Studies, Vol.3, No.3, pp.1-11.
2. Faramarzpour, M. F., Mahmoudzadeh, A., (2015), The Effect of Marketing of Bank Services on Customers' Preference of Private Banks: Case Study of Mellat and Tejarat Banks in Khorasan Razavi Province, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 2, No. 3, PP.219-232.
3. Heffernan, S., (2005), Modern Banking, John Wiley & Sons Ltd.
4. Zollinger, M., Lamarque, E., (2008), Marketing et stratégie de la banque , éditions DUNOD, 5e Edition, Paris.
5. بريش، عبد القادر، (2005)، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للمصارف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 3، ص.ص. 251 - 274.
6. حنفي، عبد الغفار؛ ابو قحف، عبد السلام، (2000)، تنظيم وإدارة البنوك، تحليل القوائم المالية والفعاليات للجوانب التنظيمية والإدارية، الاسكندرية المكتب العربي.
7. الزامل، أحمد محمود، وآخرون، (2011)، تسويق الخدمات المصرفية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. عباس، وسام فؤاد، (2017)، دور بحوث التسويق في تطوير الخدمات المصرفية (دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 9، العدد 3، ص.ص. 199-223.
9. عبد علي غالي، بتول، (2017)، دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية . المجلد (7 )، العدد (4)، ص.ص 85-110.

## أسئلة الفصل الأول:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 تقتصر أهمية تطوير الخدمات المصرفية على البعد المالي.
	✓	2 يوجد العديد من التعريفات للخدمات المصرفية.
	✓	3 خفّض إدخال التقانة إلى العمليات المصرفية تكلفة تأدية هذه العمليات.
✓		4 الخدمات المصرفية التقليدية هي شكل من أشكال الخدمات المصرفية تبعاً لمعيار مدى إتاحة الخدمة للعميل.
✓		5 ظهر مصطلح "التقليدية" قبل ظهور واستخدام التكنولوجيا بشكل واسع في تقديم الخدمات المصرفية.
	✓	6 إن توسيع نطاق الخدمة لن يؤدي إلى إحداث أي تمايز في الخدمات المصرفية.
	✓	7 يمكن للمصرف أن يعزز خدماته المصرفية دون إجراء أي تغيير أساسي في الخدمات التي يقدمها.
✓		8 تطور المصارف خدماتها المصرفية فجأة.
✓		9 تشير الدراسات أن 80% من أفكار تطوير الخدمات يأتي من العاملين.
	✓	10 تمر دورة حياة الخدمة المصرفية بأربع مراحل.
✓		11 تهدف استراتيجية التمايز في الخدمات المصرفية إلى زيادة البيع المتقاطع.

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- من خلال تعريف الخدمة المصرفية، يمكن أن نقول أنها تتضمن: (أ) بعد نفعي وبعد وظيفي؛ (ب) بعد مالي وبعد أخلاقي؛ (ج) بعد اقتصادي وبعد إداري؛ (د) بعد قانوني وبعد تنظيمي.
- 2- السوق المصرفية (=): (أ) العملاء المرتقبين؛ (ب) العملاء الحاليين؛ (ج) العملاء الحاليين + العملاء المرتقبين؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 3- إن إقناع عملاء المصارف الأخرى المنافسة بالتحول إلى المصرف، هدف: (أ) سهل التحقق نسبياً؛ (ب) صعب التحقيق نسبياً؛ (ج) لا يمكن تحقيقه؛ (د) غير مرغوب بالنسب للمصارف.
- 4- بينت نتائج كثير من الدراسات أن ميل عملاء المصارف إلى شراء الخدمات المصرفية من مصارفهم: (أ) أقل من ميلهم إلى التحول إلى مصارف أخرى؛ (ب) يساوي ميلهم إلى التحول إلى مصارف أخرى؛ (ج) أعلى من ميلهم إلى التحول إلى مصارف أخرى؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 5- الخدمات المصرفية الميسرة هي شكل من أشكال الخدمات المصرفية تبعاً لمعيار: (أ) مدى إتاحة الخدمة للعميل؛ (ب) درجة تطور تقديم الخدمة المصرفية؛ (ج) حجم المصرف؛ (د) موقع المصرف.
- 6- تستند دورة حياة الخدمة المصرفية إلى: (أ) فرضية واحدة؛ (ب) فرضيتين؛ (ج) ثلاث فرضيات؛ (د) أربع فرضيات.

### 3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1): اذكر أهداف تطوير الخدمة المصرفية، وشرح واحدة منها.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 1-3}

السؤال (2): اشرح باختصار أنواع الخدمات المصرفية تبعاً لمدى إتاحة الخدمة للعميل.

{مدة الإجابة: 7 دقيقة. الدرجات من 100: 7. توجيه للإجابة: الفقرة 1-4}

السؤال (3) اذكر مراحل تطوير الخدمة المصرفية، وشرح المرحلة الأولى.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 1-5}

السؤال (4): اشرح الفرضيات التي تستند إليها دورة حياة الخدمة المصرفية.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 1-6}

السؤال (5): اذكر المصادر الداخلية لأفكار تطوير الخدمات المصرفية.

{مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 1-7}

السؤال (6): اشرح استراتيجية المنتج التابع كإحدى الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها المصرف لتطوير خدماته المصرفية.

{مدة الإجابة: 8 دقيقة. الدرجات من 100: 8. توجيه للإجابة: الفقرة 1-8}

## الفصل الثاني: جودة الخدمات المصرفية

### Quality of Banking Services

### عنوان الموضوع: جودة الخدمات المصرفية

#### كلمات مفتاحية:

الجودة Quality، جودة تقديم الخدمة Quality of Service Delivery، رضا العميل Customer Satisfaction، صيرفة التجزئة Retail Banking، المعايير المصرفية الدولية International Banking Standards، الجودة المتوقعة Expected Quality، الجودة الفعلية Actual Quality، الجودة المدركة Perceived Quality، الجودة الموجهة للعملاء Customer-oriented Quality، التمايز Differentiation.

#### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف لعملائها، حيث يبدأ الفصل بعرض مفهوم جودة الخدمة المصرفية مقارنة بجودة السلع المادية الملموسة وتبيان صعوبة تحديد مفهوم جودة الخدمة المصرفية القائمة أساساً على العلاقة بين توقعات العميل للخدمة المصرفية وإدراكه للخدمة الفعلية المقدمة له، لننتقل بعد ذلك إلى أهم المتطلبات الواجب توافرها لكي تتمكن المصارف من تحسين جودة خدماتها. سنركز المناقشة بعد ذلك على مختلف مستويات جودة الخدمات المصرفية لكي تكون مدخلاً لمناقشة كل من أبعاد جودة الخدمات المصرفية وعناصر الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية. لنختتم الفصل أخيراً بعرض نماذج تقييم جودة الخدمات المصرفية مع التركيز على نموذج جودة الخدمة.

#### المخرجات والأهداف التعليمية: سيكون الطالب في نهاية هذا الفصل قادراً على أن:

1. يحدد مفهوم جودة الخدمة المصرفية.
2. يتذكر العوامل المؤثرة في جودة الخدمة المصرفية.
3. يميز بين مستويات جودة الخدمات المصرفية.
4. يناقش الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات المصرفية ويحلل العلاقة القائمة بين هذه الأبعاد.
5. يقترح نموذج لتقييم جودة الخدمات المصرفية.

#### مخطط الفصل:

- 1-2 مفهوم جودة الخدمة المصرفية. The concept of banking service quality
- 2-2 متطلبات تطوير جودة الخدمة المصرفية. Banking service quality development requirements
- 3-2 مستويات جودة الخدمة المصرفية. Banking service quality levels
- 4-2 أبعاد جودة الخدمة المصرفية. The quality of banking services
- 5-2 عناصر الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية. Elements of total quality in banking services
- 6-2 نماذج تقييم جودة الخدمة المصرفية. Banking service quality assessment forms

## 2-1 مفهوم جودة الخدمة المصرفية

لقد باتت جودة السلع والخدمات في مقدمة أهداف منشآت الأعمال الإنتاجية والخدمية، حيث أدركت هذه المنشآت بما فيها المصارف أنه من الضروري اليوم إشباع حاجات العميل الضمنية والظاهرة، ومعرفة توقعاته والعمل على تحقيق هذه التوقعات بأفضل ما يمكن. وتزداد أهمية الجودة بالنسبة للمصارف باعتبارها تمكّن المصرف من جذب مزيد من العملاء الجدد والحفاظ على العملاء الحاليين، إضافة إلى إتاحة الفرصة لتحقيق مزيد من الربحية وتعزيز الميزة التنافسية (Competitive advantage) للمصرف المعني. كما أن جودة الخدمات المصرفية تعد وسيلة للتمايز نتيجة النمطية والتشابه في الطبيعة الإجرائية للخدمات المصرفية. لذلك نرى ظهور مفاهيم عديدة مثل خدمة الزبائن، التعاطف معهم، سرعة الإنجاز، السرية المصرفية، كمجالات للتمايز في تقديم الخدمات المصرفية، التي من شأنها أن تزود المصرف بإيداعات جديدة.

**والسؤال الآن ماذا تعني جودة الخدمات المصرفية؟**

إن تحديد مفهوم جودة الخدمات المصرفية يتطلب منا أولاً تحديد مفهوم الجودة ذاته (Concept of quality). والجودة على الرغم من تعريفاتها الكثيرة تعني - حسب رأي أغلب المختصين - القدرة على تحقيق رغبات العميل بالشكل الذي يتطابق وتوقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تُقدم له.

يتضح من هذا التعريف أن عملية تعريف جودة الخدمة المصرفية غير الملموسة صعبة مقارنة بتعريف جودة السلع الملموسة، فإذا كانت جودة السلع الملموسة تعتمد على معايير واضحة (الأداء، المتانة، قابلية الإصلاح، الموثوقية...) ويمكن لمنتجي هذه السلع رقابة جودة منتجاتهم قبل عرضها على العملاء، فإن الأمر يختلف بالنسبة لجودة الخدمة المصرفية، حيث يُبنى تقييم العميل لجودة الخدمة على أساس جودة تقديم الخدمة (Quality of service delivery process)، إضافة إلى المنافع التي يحصل عليها من الخدمة وطريقة تعامل العاملين في المصرف معه، فضلاً عن السرية والخصوصية ودقة المعلومات والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية. كما أن العاملين في المصارف لا يمكنهم - كما هو الحال بالنسبة لمنتجي السلع الملموسة - تأمل خدماتهم ومعاينتها واستبعاد المعيب فيها قبل تقديمها للعميل، بل أن إنتاج الخدمة وتقديمها للعميل يكون في آن واحد ومبني على تفاعل إنساني بين العامل في المصرف والعميل. وبما أن إنتاج الخدمة المصرفية واستهلاكها يتم في آن واحد فالمسؤولية أكبر وتتطلب جهوداً أكبر من المصرف.

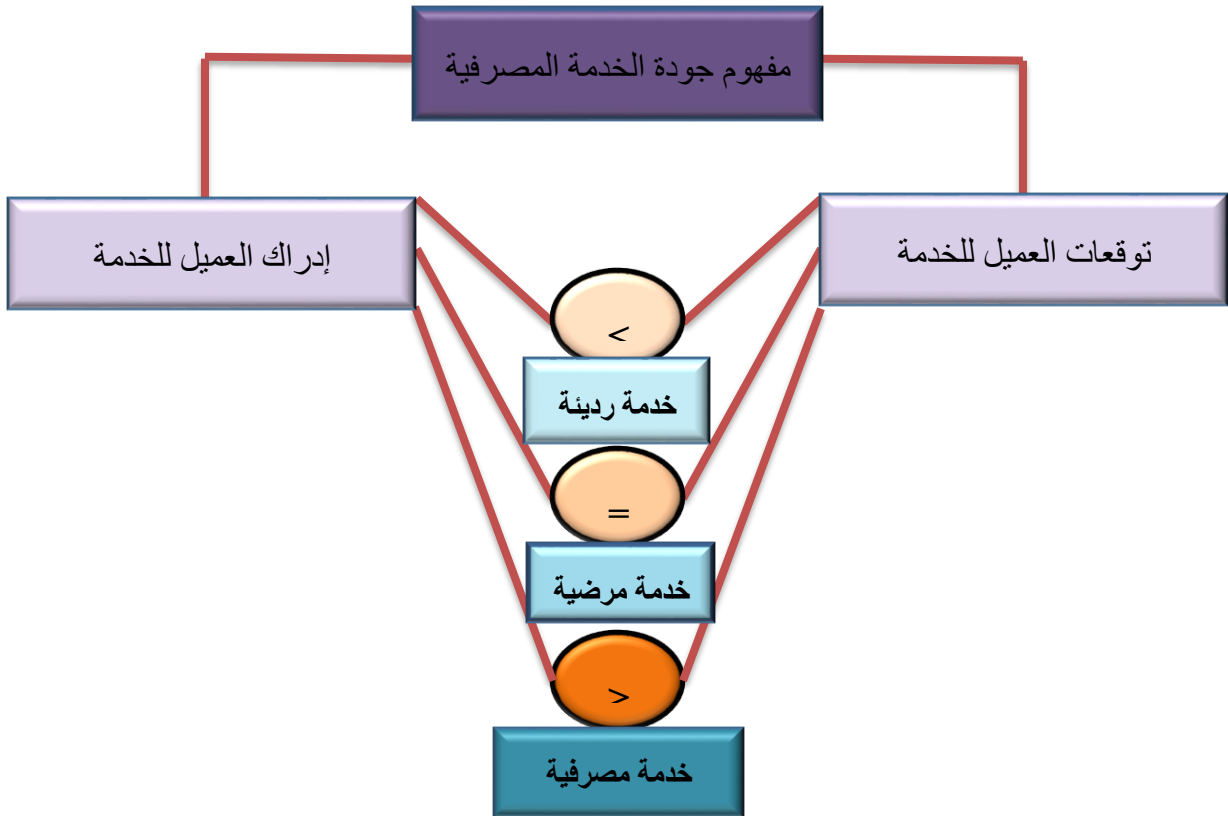


وعلى الرغم من ذلك يمكن القول أن جودة الخدمة المصرفية هي تقديم نوعية عالية من الخدمات بشكل مستمر وبشكل يفوق قدرة المنافسين الآخرين. وهذا يتطلب من المصارف دراسة رغبات وحاجات العملاء والتعرف على إدراكهم للخدمة المقدمة لهم، وذلك سعياً لردم الفجوة (Gap) بين توقعات العملاء

للخدمة المصرفية وإدراكهم لها، بمعنى الفجوة بين الخدمة المصرفية المتوقعة والخدمة المصرفية الفعلية. إن من شأن ذلك أن يسمح للمصرف بتحقيق رضا العملاء ويعزز ولاءهم للمصرف.

الشكل (1-2) يبين أنه إذا كانت توقعات العميل للخدمة المصرفية أكبر من إدراكه للخدمة الفعلية المقدمة له تكون الخدمة المصرفية رديئة ولن يكون العميل راضٍ، ولكنه يرضى إذا تساوت توقعاته مع إدراكه للخدمة الفعلية، أما في حال كانت توقعاته للخدمة أقل من إدراكه لها تكون الخدمة المصرفية مميزة، ويكون العميل راضٍ لدرجة كبيرة.

الشكل (1-2): مفهوم جودة الخدمة المصرفية





يتضح مما سبق أن المحور الأساسي لجودة الخدمة المصرفية هو رضا العميل (Customer Satisfaction)، وأن عدم فهم المصارف لتوقعات العملاء يؤدي إلى الفشل في تقديم الخدمة المصرفية بالوقت المحدد وبالشكل المطلوب. ولكن التعرف على رضا العملاء ليس أمراً سهلاً، حيث تكمن الصعوبة في قياس رضاهم في نواحٍ عدة أهمها: عدم دقة الأسئلة الموجهة للعملاء والمتعلقة بتوقعاتهم، عدم اختيار العينة المناسبة، عدم اختيار الوقت المناسب لطرح الأسئلة عليهم... الخ

## 2-2 متطلبات تطوير جودة الخدمة المصرفية

إن تطوير جودة الخدمة المصرفية يتطلب من المصارف العمل على محاور عدة، أهمها:

### - مواكبة التطور التكنولوجي في العمل المصرفي

يجب على المصارف تحقيق أكبر استخدام ممكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تطوير وسائل تقديم الخدمات المصرفية، وابتكار تطبيقات جديدة للخدمات المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء بما يتناغم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحالي، وما الخدمات المصرفية الإلكترونية إلا مثال على ذلك.<sup>2</sup>

### - تنوع الخدمات المصرفية

تواجه المصارف منافسة حادة ليس فقط من قبل المصارف الأخرى، وإنما من قبل المؤسسات المالية غير المصرفية أيضاً. ولمواجهة هذه المنافسة وضماناً لاستمرارها في العمل، يجب على المصارف تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تلبي رغبات واحتياجات مختلف أنواع العملاء، وذلك وصولاً إلى مفهوم المصارف الشاملة (Universal Banks)، مع التركيز على صيرفة التجزئة (Retail Banking) التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل المصارف في الأعوام الأخيرة، ومن أهم خدمات صيرفة التجزئة: الحسابات الجارية وحسابات التوفير والرهن العقاري والقروض الشخصية وبطاقات الائتمان وشهادات الإيداع (CD).

<sup>2</sup> سيتم شرح ذلك بشكل مفصل في الفصلين العاشر والحادي عشر.

## - الارتقاء بالعنصر البشري

إن الجهود التي تبذلها المصارف لتطوير خدماتها المصرفية لن تثمر ما لم تتوافق بتطوير العنصر البشري العامل لديها، وذلك بالشكل الذي يضمن استيعابهم للتطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية.

وعملية تطوير العنصر البشري وصولاً إلى "المصرفي الفعال" تتطلب الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية أو المصارف الكبرى لتدريب العناصر البشرية، كما يتطلب ذلك زرع المفاهيم المنتجة في أذهانهم مثل الإبداع والابتكار ومواكبة التطورات الحديثة.

## - مواكبة المعايير المصرفية الدولية

يجب على المصارف مواكبة المعايير المصرفية الدولية (International banking standards)، ومن أهم هذه المعايير:

### ○ تدعيم رؤوس أموال المصارف

لقد اهتمت لجنة بازل بكفاية رأس المال في المصارف لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر الحقيقية التي يواجهها العمل المصرفي في الوقت الراهن، حيث حددت الحد الأدنى لكفاية رأس المال بنسبة 8%. كما أدرجت لجنة بازل أنواع جديدة من المخاطر من شأنها أن تزيد من الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال.

### ○ تطوير السياسات الائتمانية للمصارف

لقد أكدت لجنة بازل على ضرورة كفاية القواعد الإرشادية لمنح الائتمان، وكفاية سياسات تقييم جودة الأصول، وكفاية مخصصات الديون المعدومة، ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز الائتماني، حيث وضعت اللجنة حدوداً لتعامل المصرف مع مقترضين فرديين أو مجموعة المقترضين الذين يرتبطون بعلاقات مع إدارة المصرف، وتقدر عادة هذه الحدود بنسبة من رأس المال تصل إلى 25%.

### ○ الاهتمام بإدارة المخاطر

أصبحت الصناعة المصرفية تركز اليوم على فن إدارة المخاطر، وذلك في ظل بيئة تتسم بانفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور التكنولوجي السريع وتنامي استخدام الابتكارات المالية. إن حسن إدارة المخاطر، يتطلب من المصارف القيام بأربع خطوات مترابطة:

- ✓ تحديد المخاطر التي يتعرض إليها العمل المصرفي (مخاطر ائتمانية، مخاطر تغيرات أسعار الفائدة، مخاطر السمعة، مخاطر تشغيلية، مخاطر قانونية، مخاطر إلكترونية...).
- ✓ قياس هذه المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظام معلومات مناسبة.
- ✓ اختيار المخاطر التي يرغب المصرف بالتعرض إليها.
- ✓ مراقبة هذه المخاطر باستخدام معايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

#### ○ التنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية

تحتاج المصارف إلى إنشاء وحدات للتنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية، الأمر الذي يسمح للمصارف بالاستخدام الكفء لمواردها، وزيادة قدرتها إلى مواجهة المخاطر المحتملة من خلال استخدام الوسائل والأدوات الملائمة.

#### ○ تحديث النظم الإدارية والسياسات المصرفية

نظراً للأهمية التي يحظى بها تحديث النظم الإدارية والسياسات المصرفية، فقد وضعت لجنة بازل عناصر مثل الخبرة ونوعية الإدارة والطبيعة القيادية للأشخاص والقدرة على اتخاذ القرارات المخاطرة ضمن العوامل التي تؤخذ بالحسبان عند تحديد مستويات رأس المال المناسبة لكل مصرف، وذلك باعتبار أن القيادة الناجحة أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات وتحسن إدارة المخاطر وتقلل الخسائر.

#### - تفعيل دور الدولة والبنك المركزي لتطوير أداء الجهاز المصرفي

لا يمكن إغفال دور الدولة ومؤسساتها المختلفة وخاصة البنك المركزي (Central Bank) في تطوير الجهاز المصرفي، وذلك من خلال وضع تشريعات تتلاءم مع المستجدات على الساحة المصرفية الدولية في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي العالمي.

## 3-2 مستويات جودة الخدمة المصرفية

يمكن تمييز خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية:

- ✓ الجودة التي يتوقعها العميل (Expected quality): وهي الجودة التي يرى العملاء وجوب توافرها في الخدمة.

✓ الجودة المدركة (Perceived quality): وهي جودة الخدمة من وجهة نظر المصرف مقدم الخدمة والذي يتوقع أنها ستشبع حاجات ورغبات العميل.

✓ الجودة الفعلية (Actual quality): وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلاً.

✓ الجودة الفنية (Technical quality): تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى تلك الجوانب التي يمكن قياسها كمياً.

✓ الجودة الموجهة للعملاء (Customer-oriented quality): هي الجودة التي وُعد بها العملاء من خلال الحملات الترويجية للخدمة.

وعلى الرغم من وجود هذه المستويات للخدمة المصرفية، يبقى قياس جودة الخدمة المصرفية من خلال العلاقة بين ما يتوقعه العميل من الخدمة المصرفية وإدراكه لها أي الخدمة المقدمة فعلاً (الجودة الفعلية) هو الأكثر أهمية، وذلك على النحو الذي سنبينه لاحقاً.

## 2-4 أبعاد جودة الخدمة المصرفية

إذا كانت الجودة تمثل ثمن الدخول إلى السوق، فإن التمايز (Differentiation) بها يشكل ضمان النجاح والاستمرار والنمو في السوق، حيث أصبحت الخدمة المتميزة هي الأساس في المفاضلة بين مصرفٍ وآخر. لجودة الخدمات ومنها الخدمات المصرفية أبعاد كثيرة، وهي تختلف عن أبعاد جودة المنتجات المادية الملموسة (الأداء، السمات، الموثوقية، المطابقة، المتانة، إمكانية الإصلاح، الجماليات، الجودة المدركة)، ومن أهم أبعاد جودة الخدمات المصرفية:

### - الملموسية Tangibility

تمثل المظهر المادي للمنشأة الخدمية ومعداتنا والعاملين فيها ووسائل الاتصال المستخدمة فيها... فوجود جهاز تلفون نظيف في غرفتك في الفندق وكذلك المرايا وأغطية السرير يعد مظهراً مادياً ملموساً لجودة الخدمة الفندقية. الأمر مشابه في المصارف، حيث تعد العدد والأدوات وأجهزة الصراف الآلي ووسائل الراحة والتهوية المناسبة والزي الرسمي للعاملين في المصرف والمكان المناسب لهم لكي يتمكنوا من تقديم الخدمة للعميل مظهراً مادياً لجودة الخدمة المصرفية.

## - الموثوقية Reliability

إذا كانت الموثوقية بالنسبة للمنتج المادي تعني ميل المنتج للعمل بشكل مستمر خلال حياته المتصورة أو المتوقعة (Designed Life)، فإن الموثوقية بالنسبة للخدمة أمر مختلف، حيث تعبر موثوقية الخدمة عن درجة ثقة العميل بالمصرف، وعن مدى قدرة المصرف على الوفاء بالخدمات التي وعد بها بدقة وثبات، وتعتبر أيضاً عن قدرة المصرف على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل. وبما أن العملاء يفضلون التعامل مع المصارف التي تفي بوعودها خاصة بما يتعلق بالخدمات الجوهرية، فإن المصارف يجب أن تكون مدركة لتوقعات عملائها.

## - الاستجابة Responsiveness

تعني قدرة ورغبة المصرف في المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد الصريح على استفساراتهم، من خلال الاستعداد (Willingness) للتعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، بما يقنعهم بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المصرف الذي يتعاملون معه. إضافة إلى ذلك فهي تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل العاملين في المصرف بصدق ورحب، وهذا من شأنه أن يعزز ثقة العميل بالمصرف.

## - الأمان Assurance

يعكس الأمان معرفة العاملين وقدرتهم على إلهام الثقة للعملاء. ويشير إلى خلو المعاملات مع المصرف من الشك أو المخاطرة، حيث أن الأمان يعطي الاطمئنان للعملاء بأن الخدمة المقدمة لهم خالية من الخطأ والشك، الأمر الذي يعزز الاطمئنان النفسي والمادي، وهذا يعكس درجة ثقة العميل بالعاملين بالمصرف. ويتجسد كسب الثقة بالعلاقة التي تربط العميل بالمصرف مثل وسطاء الأوراق المالية ووكالات التأمين، ففي بعض سياسات الخدمات المصرفية يبحث المصرف عن بناء الثقة والولاء بين العاملين في المصرف والعميل.

## - التعاطف Empathy

هو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة التي تلبي حاجاته، وتتمثل أيضاً في مدى الاهتمام الذي تبديه إدارة المصرف والعاملين فيه بحاجات العملاء وحرصهم على إعطاء المعلومات الكافية والصحيحة عن كل ما يجول في خاطرهم واستفساراتهم بدرجة عالية من الإحساس والمسؤولية والالتزام بالعمل. يتضمن هذا

البعد إذاً بناء علاقات جيدة مع عملاء المصرف يسودها الاحترام، مما يسهل عملية الاتصال وتفهم العملاء والعناية بهم، والعمل على إيجاد حلول لمشكلاتهم بطرائق إنسانية.

والجدول الآتي يلخص أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

الجدول (1-2): أبعاد جودة الخدمات المصرفية

الشرح	البعد
<p>حدثا وجاذبية مظهر المصرف.</p> <p>مظهر العاملين في المصرف.</p> <p>التسهيلات المادية: كراسي لجلوس العملاء، نظام تكييف، ...</p>	المظهر المادي للخدمة المصرفية
<p>الوفاء بالوعدود في الأجل المحدد.</p> <p>معلومات دقيقة وصحيحة.</p> <p>مؤهلات وكفاءات العاملين في المصرف.</p>	أداء موثوق به
<p>إعلام العملاء بأجال الوفاء بالخدمة.</p> <p>سرعة تنفيذ المعاملات.</p> <p>سرعة الرد على شكاوى العملاء.</p>	السرعة والفائدة (المنفعة)
<p>ضمان الحصول على الخدمة في الموعد.</p> <p>انعدام المخاطر في التعاملات مع المصرف.</p> <p>أداء سليم للعاملين في المصرف.</p>	إحساس العملاء بالأمان

<p>فهم ومعرفة حاجات العملاء .</p> <p>وعي أهمية العميل .</p> <p>ملاءمة ساعات العمل لالتزاماته .</p>	<p>التعاطف</p> <p>الاهتمام بالعميل</p>
--	--

## 2-5 عناصر الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية

إن النتائج الإيجابية التي حققتها المنشآت الصناعية من جراء تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة ( Total Management Quality)، شجعت المنشآت الخدمية - ومن بينها المصارف- على الاعتماد عليها كوسيلة لإدارة وتحسين جودة خدماتها، ومن ثم تحقيق رضا عملائها.

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها الجهد المستمر للإدارة والعاملين في المنظمة على حد سواء، لضمان ولاء العملاء للمنظمة، ورضاهم لفترة طويلة من الوقت؛ حيث إن رضا العميل يعزز ولاءه، ويحفزه لجلب المزيد من العملاء، مما يتطلب إعطاء العميل امتيازات إضافية حتى تضمن المنظمة ولاءه الدائم.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية لا يختلف جوهرياً عن مفهومها العام، حيث تُعرف الجودة الشاملة للخدمات المصرفية كإحدى المداخل الإدارية الشاملة للعولمة والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة المصرف ككل، وذلك من أجل تقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء، ومساعدة إدارة المصرف على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية.

يقتضي مدخل إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية قيام الإدارة العليا بالمصرف التركيز على أربعة عناصر أساسية، يوضحها الشكل الآتي:

## الشكل (2-2): عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمصرف



وفيما يلي شرح مختصر لهذه العناصر:

### - مشاركة العاملين

يعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الإدارة بالمشاركة (Management Participative)، التي تقوم على توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار. وانطلاقاً من ذلك فإن مشاركة العاملين في المصرف تتيح لهم الفرصة للتأكد من جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعميل، بمعنى إعطائهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم خدمة لا تفي بمعايير الجودة المطلوبة، وكذلك قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرائق أفضل في الأداء، بحيث لا يكون ذلك حكراً فقط على مستويات الإدارة العليا بالمصرف.

تعود أهمية مشاركة العاملين إلى أن حكم العميل يكون على أداء المصرف ككل وتوقعه تلبية رغباته من قبل كل العاملين في المصرف بدءاً المستوى الإداري الأدنى (First Line of Management) إلى المستوى الإداري الأعلى (Top Management)، وذلك على اعتبار أن الخدمة المصرفية غير قابلة للانفصال، بمعنى أن الخدمة المصرفية تتطلب تفاعلاً (Interaction) بين مقدم الخدمة (موظفو المصرف)، وملتقيها (العملاء). وبالتالي يمكن القول أن إشراك ومشاركة العاملين في المصرف هي مفتاح لنجاح جهود المصرف الرامية إلى تحسين جودة خدماته، آخذين بالحسبان أن العاملين بالمصرف هم العملاء الداخليون للمصرف (Internal Customers).





إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية لا تعد مسؤولية طرف واحد في المصرف، وإنما هي مسؤولية جماعية تتطلب من الجميع (عاملين وإدارة) تطبيق معايير الجودة، لتحسين خدماتهم باستمرار.

#### - التركيز على العميل

يعني التركيز على العميل (Customer Focus) قيام إدارة المصرف بالبحث المستمر عن الوسائل والأساليب التي تحقق رضا العميل، وذلك باعتباره مصدر ربحية المصرف وسبب وجوده. يعتمد التركيز على العميل على المفهوم التسويقي الذي يُعرف بالتوجه بالعميل (Customer Orientation)، وهذا يعكس فلسفة مفادها أن جميع سياسات وخطط المصارف تكون موجهة بالدرجة الأولى نحو العميل ورضاه باعتباره محور ارتكاز المصرف، ووفقاً لافتراضات هذا التوجه فإن الاهتمام باحتياجات ورغبات العميل يمثل المدخل الحقيقي لنجاح المصرف.

#### - التحسين المستمر

إن تحقيق إدارة جودة شاملة للخدمات المصرفية مشروط بالالتزام المصرف بالسعي المتواصل نحو تحسين جودة خدماته والعمل على تطويرها بصورة مستمرة. الأمر الذي يتطلب تقليل الخطأ، تخفيض التكلفة، تطوير نمط تقديم الخدمة، استحداث خدمات مصرفية جديدة تلبى الاحتياجات المتطورة والمتغيرة للعملاء، وتسليمهم الخدمة في التوقيت والمكان الملائمين. وتجدر الإشارة هنا إلى أن التحسين المستمر للجودة (Continuous quality improvement) هو عملية بطيئة تتطلب وقتاً وتخصيص الموارد اللازمة.

#### - التقييم المقارن

يشير أسلوب التقييم المقارن (Benchmarking) إلى عملية تقييم ومقارنة الممارسات الإدارية للمنشآت التي تتصف بأدائها المتفوق (المنشآت الرائدة) ومحاولة تطبيق أفضلها أو تطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات وظروف المنشأة (المصرف في حالتنا)، وبالتالي فإن أسلوب التقييم المقارن يُستخدم بغرض اكتشاف أفضل الأساليب والممارسات الإدارية المطبقة في المصارف الأخرى المنافسة، وخاصة تلك التي يطلق عليها قادة الصناعة (Industry Leaders)، وتتمثل في المصارف التي تحقق معدلات أداء مرتفعة.

يوجد في كل عملية تقييم مقارن طرفان: الشركة المبادرة (Initiator firm) والشركة المستهدفة (Target firm) التي تمثل الشركة المدروسة. هذه الأخيرة هي شركة متميزة بأدائها التشغيلي المثالي، والسمة المميزة لها هي انفتاحها المذهل على الشركات الأخرى.

تُستخدم في عملية التقييم المقارن مقاييس عدة أهمها:

- النسب المالية Financial ratios: يعد العائد على الأصول (ROA) والعائد على الاستثمار (ROI) أمثلة على النسب المالية التي يمكن أن تُستخدم لمقارنة الأداء المالي للشركة المبادرة بالأداء المالي للشركة المستهدفة.
- نسب الإنتاجية Productivity ratios: تعد نسب الإنتاجية مفيدة في قياس مدى استخدام الشركة للموارد النادرة المتاحة لها بشكل فعال.
- النتائج المتعلقة بالعملاء Customer-related results: رضا العملاء، وعدم رضا العملاء، ومقارنات رضا عملاء الشركة المبادرة برضا عملاء الشركات المنافسة (الشركة المستهدفة) هي أمثلة على النتائج المتعلقة بالعملاء.
- نتائج التشغيل Operating results: نتائج التشغيل مهمة لرصد وتتبع فعالية عمليات الشركة.
- مقاييس الموارد البشرية Human resource measures: رضا الموظف هو مثال على مقاييس الموارد البشرية.
- مقاييس الجودة Quality measures: معدلات الرفض والقدرة والأداء هي أمثلة على مقاييس الجودة.
- بيانات حصة السوق Market share data: تعد بيانات حصة السوق مؤشراً أساسياً لنجاح الأعمال.
- التدابير الهيكلية Structural measures: تشمل الأهداف والسياسات والإجراءات التي تتبعها الشركة.

## 6-2 نماذج تقييم جودة الخدمة المصرفية

تعد عملية القياس أحد المحاور الأساسية لتطوير جودة المنتجات والخدمات، وذلك باعتبار أنه "ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره". ناقش Crosby - أحد رواد الجودة- اعتقاد بعض منشآت الأعمال أن عملية القياس مكلفة من حيث الوقت والمال، وأكد أن المكلف للمال والمضيع للوقت هو عدم وجود مقاييس، حيث لا يمكن بغياها تحديد مدى تطور أو تراجع الكفاءة الإنتاجية ومستوى الخدمة.

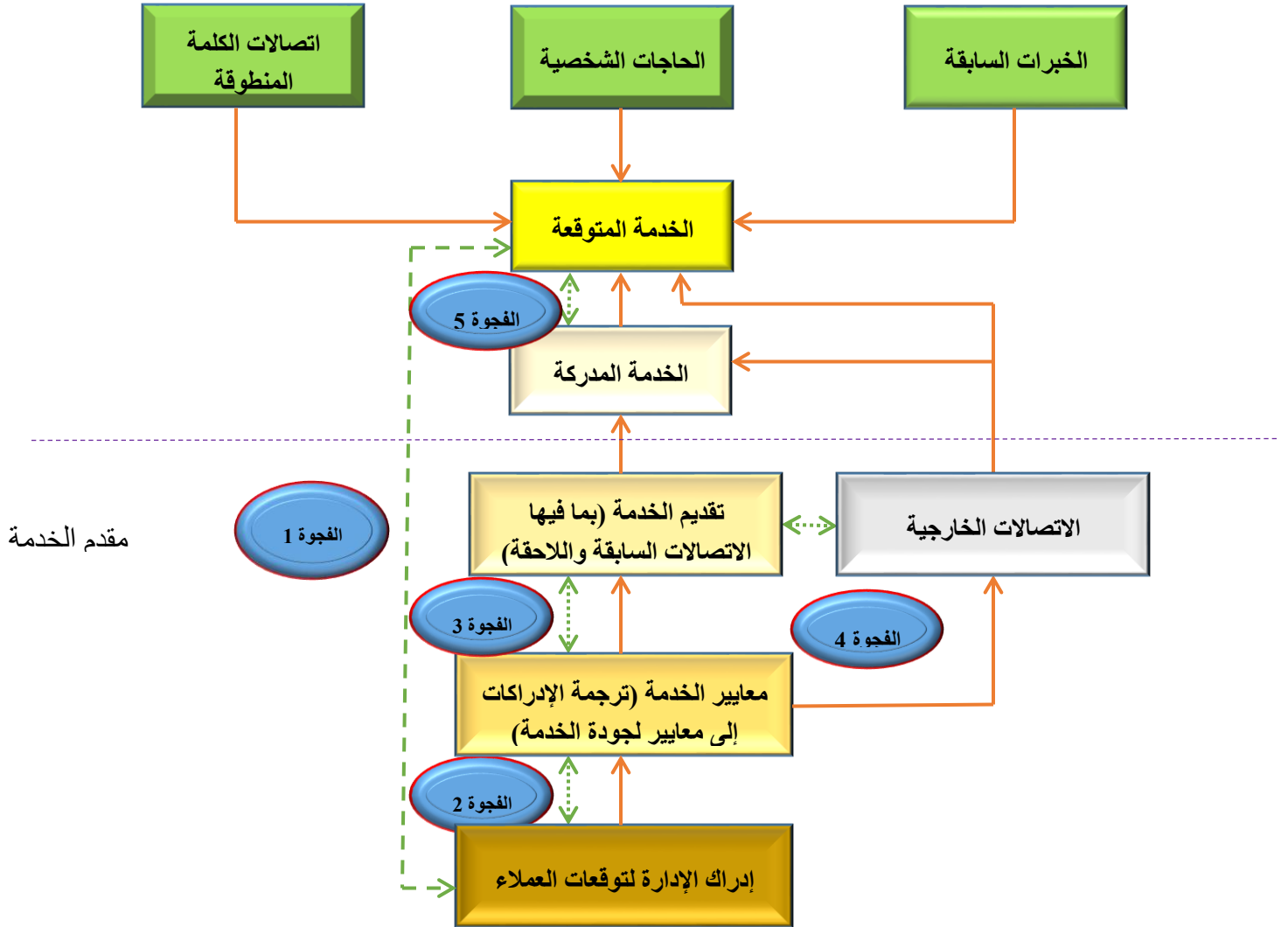
إذا كان بإمكان الباحثين والمختصين تحديد وقياس الجودة في مجال السلع المادية (وذلك على أساس خصائصها القابلة للقياس كالطول، الوزن، الصلابة وغيرها)، فإنهم لا يزالون يواجهون صعوبة في تعريف وقياس الجودة في مجال الخدمات نظراً لكون الخدمة شيء لا تتركه الحواس.

لقد وضع الباحثون 19 نموذجاً مختلفاً لقياس وتقييم جودة الخدمات، غير أن نموذج جودة الخدمة يعد أكثر هذه النماذج شهرة وتطبيقاً، وسنوضح فيما يلي بشكل مختصر هذا النموذج:

يسمى نموذج جودة الخدمة (*Quality Service*) الذي يعرف اختصاراً بـ (*ServQual*) بتسميات عدة: نموذج الفجوات (*Gaps Model*)؛ الإدراكات ناقص التوقعات (*Perceptions Minus Expectations*)؛ فرق النتيجة (*Different Scores*). كما يسمى بنموذج PZB وهي اختصار لأسماء الباحثين الذي طوره وهم Parasuraman, Zeithaml and Berry وذلك في عام 1985. ينطلق هذا النموذج من الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات التي ذكرناها سابقاً (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، ويقوم على قياس خمس فجوات (أربع فجوات من جهة مقدم الخدمة، وفجوة من جهة العميل)، والشكل الآتي يوضح مختلف هذه الفجوات.

الشكل (2-3): نموذج جودة الخدمة PZB

العميل



يمثل الجزء العلوي من النموذج الفجوة المتعلقة بالعميل وهي تتطلب قياساً خارجياً (External measurement)، أما الجزء السفلي فيمثل الفجوات الأربع المتعلقة بمقدم الخدمة وهي تتطلب قياساً داخلياً (Internal measurement). وفيما يلي شرح مختصر لهذه الفجوات الخمس:

## - الفجوة الأولى Gap 1

تبين هذه الفجوة الفرق بين توقعات العملاء وإدراك مقدم الخدمة (Service Provider) لهذه التوقعات. فقد يتوقع عملاء المصرف استجابة سريعة لحاجاتهم، وإدارة المصرف قد لا يكون لديها التصور الكافي لهذه التوقعات، وقد تفكر مثلاً بتهيئة أفضل لأماكن انتظار العملاء بدلاً من تسريع خدمات المصرف. وتنتج هذه الفجوة عن أسباب عدة أهمها:

- ✓ غياب البحوث السوقية التي يقوم بها المصرف والتي تمكنه من معرفة حاجات ورغبات عملائه.
- ✓ ضعف الاتصالات (Communication) بين العاملين الذي يقدمون الخدمة للعملاء وإدارة المصرف، وذلك لتعدد المستويات الإدارية (Levels of management) التي تفصلهم عن هذه الإدارة.

## - الفجوة الثانية Gap 2

تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء ومواصفات الخدمة المقدمة للعملاء، فقد تكون إدارة المصرف مدركة لتوقعات عملائها وحاجاتهم، إلا أنها لا تترجم هذا الإدراك إلى مواصفات للخدمة تلبي توقعات العملاء وحاجاتهم، وتنتج هذه الفجوة عن أسباب عدة أهمها:

- ✓ عدم التزام إدارة المصرف بجودة الخدمة، فقد لا تخصص إدارة المصرف الموارد اللازمة والكافية للالتزام بجودة الخدمة.
- ✓ عدم تحديد المصرف الهدف من تحسين جودة خدماته.
- ✓ عدم اعتماد المصرف بشكل كافٍ على التكنولوجيا التي تمكن المصرف من تنميط العمليات التي يقوم بها.

## - الفجوة الثالثة Gap 3

تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة، ولذلك يسميها البعض بفجوة الأداء الفعلي للخدمة (Service Performance Gap)، فقد تكون الخدمة التي يقدمها المصرف لعملائه مختلفة عن المواصفات الخاصة بهذه الخدمة.

تنتج هذه الفجوة عن أسباب عدة أهمها:

- ✓ عدم وضوح الأدوار (Role ambiguity)، قد لا يمتلك العاملون في المصرف المعلومات اللازمة لأداء الخدمة المصرفية بالموصفات المطلوبة.
- ✓ التعارض بين سياسة المصرف ومواصفات جودة الخدمة.
- ✓ عدم ملاءمة العاملين للعمل (Employee- Job Fit)، فقد لا يكون العامل في المصرف ملائماً للعمل المطلوب منه، وذلك بسبب سوء سياسات الاختيار والتعيين التي يتبعها المصرف.
- ✓ عدم تلقي العاملين في المصرف التدريب الكافي والمطلوب لتقديم الخدمة بالموصفات المطلوبة.
- ✓ ... الخ

#### - الفجوة الرابعة Gap 4

تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين الخدمة المقدمة فعلاً والاتصالات الخارجية، بمعنى أن المصرف قد يكون قدم وعوداً للعملاء من خلال اتصالاته بهم لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، ولهذا الفجوة أسباب كثيرة أهمها ميل المصرف لإعطاء وعود مبالغ فيها بسبب رغبته بجذب عملاء جدد أو بفعل تقليد المصارف المنافسة التي تبالغ بوعودها دون إدراك المصرف لذلك. حيث تتأثر توقعات العملاء بالتصريحات والإعلانات التي يقوم بها المصرف، ولكن حين يجد العميل أن الخدمة مخالفة لتوقعه، سيدرك أن الاعلان كان مبالغاً فيه ويكون الاتصال الخارجي قد شوه ما كان العميل يتوقعه.

#### - الفجوة الخامسة Gap 5

تمثل هذه الفجوة الفرق بين الجودة المدركة والجودة المتوقعة. وهي تمثل الفجوة النهائية لجميع الفجوات السابقة، ويتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة ككل. وتظهر هذه الفجوة إذا ظهرت إحدى الفجوات السابقة أو كلها، لأن ظهور واحدة من هذه الفجوات يعني أن الخدمة المقدمة لم تقابل توقعات العميل. ولكي يتمكن المصرف من سد هذه الفجوة عليه أن يسد الفجوات الأربع السابقة.

وأخيراً، يمكن القول أنه على الرغم من الشهرة الواسعة التي نالها نموذج جودة الخدمة، وتطبيقه في العديد من دول العالم على مختلف أنواع الخدمات، إلا أنه لم يسلم من انتقادات العديد من الباحثين سواء من الناحية المفاهيمية لكونه لم يأخذ

بالحسبان التكاليف المرتبطة بتطوير جودة الخدمة؛ أو من الناحية التطبيقية، فبدل التركيز على توقعات العملاء كان الأفضل التركيز على المعايير التي يرتكز إليها العملاء، كما أنهم يرون أنه مقياس لا يصلح لكل أنواع الخدمة، ويوجد مشاكل احصائية مصاحبة للنموذج. كما انتقد هؤلاء الباحثون طريقة قياس جودة الخدمة على أساس الفرق بين إدراكات وتوقعات العملاء، لا سيما أن التوقع مفهوم يسوده الغموض.

## المراجع المستخدمة في الفصل

1. Adrian Payne, A., (1993), The Essence of Marketing of Service, Englewood, Cliff, N., J., Prentice –Hall Book Co.
2. Corneliu, B., (2013), The Quality Of Banking Services - A Basic Premise Of A Bank Sustainability, Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics, Vol. 1(2), PP. 430-439.
3. Foster, S., (2010), Managing Quality: Integrating the Supply Chain, Pearson, 6th Edition.
4. Ikhsanova, I., Lurie, K., Bikchantaeva, D., (2014), Quality of banking services as a tool for building “Bank – Real Sector” effective business models, January 2014 Investment Management and Financial Innovations, Vol. 11(4), PP. 149-156.
5. Parasuraman, A.P., Zeithaml, V.A., and Berry, L., (1985), A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research Journal of Marketing, (Fall) , PP. 41-50.
6. Seth, N., Deshmukh, S.G., and Vrat, P. (2005), Service Quality Models: a Review, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.22,N°9,PP.913-949.
7. أبو عيد، رائد احمد؛ دراويش، عبد القادر؛ عيدة، فضل، (2016)، تقييم جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية باستخدام مقياس *SERVPERF*، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 2، ص.ص 719-737.
8. أوسو، خيرى علي؛ بطرس، لؤي لطيف، (2008)، تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن: دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك، مجلة تنمية الزافدين، 89 (30)، ص.ص 9-28.
9. بابان، رعد فاضل، (2014)، أبعاد جودة الخدمة المصرفية ودورها في تحقيق رضا الزبون: دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 29، العدد 3، ص.ص 327-346.
10. بريش، عبد القادر، (2005)، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، ص.ص 251-274.
11. سعبدة، قاسم شاوش، (2018)، تقييم جودة الخدمة المصرفية بالبنوك الجزائرية باستخدام نموذج الفجوات، مجلة الابداع، المجلد 8، العدد 1، ص.ص 142-154.



## أسئلة الفصل الثاني:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 عملية تعريف جودة السلع الملموسة صعبة مقارنة بتعريف جودة الخدمة المصرفية غير الملموسة.
	✓	2 الجهود التي تتطلبها جودة الخدمة المصرفية أكبر من الجهود التي تتطلبها جودة السلع الملموسة.
	✓	3 المحور الأساسي لجودة الخدمة المصرفية هو رضا العميل.
✓		4 إن تطوير العنصر البشري العامل لدى المصارف لن يثمر ما لم يترافق بتطوير الخدمات المصرفية.
✓		5 إن حسن إدارة المخاطر يتطلب من المصارف القيام بخمس خطوات مترابطة.
	✓	6 يمكن تمييز خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية.
✓		7 لا تختلف أبعاد جودة الخدمة عن أبعاد جودة السلعة.
	✓	8 تختلف الموثوقية بالنسبة للمنتج المادي عن الموثوقية بالنسبة للخدمة المصرفية.
✓		9 يختلف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية جوهرياً عن مفهومه العام.
	✓	10 العاملون في المصرف هم عملاء داخليون للمصرف.
✓		11 وضع الباحثون 29 نموذجاً مختلفاً لقياس وتقييم جودة الخدمات.

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- تعد جودة الخدمات المصرفية وسيلة للتمايز نتيجة: أ النمطية والتشابه في الطبيعة الإجرائية للخدمات المصرفية؛ ب) الاختلاف في الطبيعة الإجرائية للخدمات المصرفية؛ ج) ازدواجية إجراءات الخدمات المصرفية؛ د) عدم وجود قوانين ناظمة لإجراءات الخدمات المصرفية.
- 2- تكون الخدمة المصرفية رديئة إذا كانت: أ) توقعات العميل للخدمة المصرفية أقل من إدراكه للخدمة الفعلية المقدمة؛ ب) توقعات العميل للخدمة المصرفية تساوي إدراكه للخدمة الفعلية المقدمة؛ ج) توقعات العميل للخدمة المصرفية أكبر من إدراكه للخدمة الفعلية المقدمة؛ د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 3- تتضمن خدمات صيرفة التجزئة: أ) الحسابات الجارية؛ ب) حسابات التوفير؛ ج) الرهون العقارية والقروض الشخصية؛ د) كل ما سبق ذكره.
- 4- حددت لجنة بازل الحد الأدنى لكفاية رأس المال بنسبة: أ) 8%؛ ب) 10%؛ ج) 12%؛ د) 14%.
- 5- يقتضي مدخل إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية قيام الإدارة العليا بالمصرف التركيز على: أ) ثلاثة عناصر أساسية؛ ب) أربعة عناصر أساسية؛ ج) خمسة عناصر أساسية؛ د) ستة عناصر أساسية.
- 6- إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية هي: أ) مسؤولية طرف واحد في المصرف؛ ب) مسؤولية طرفين في المصرف؛ ج)

مسؤولية ثلاثة أطراف في المصرف؛ د) مسؤولية جماعية للجميع في المصرف.

### 3 أسئلة | قضايا للمناقشة

السؤال (1): إن تطوير جودة الخدمة المصرفية يتطلب من المصارف العمل على محاور عدة. اذكر هذه المحاور، وشرح محور تنويع الخدمات المصرفية.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 2-2}

السؤال (2): تعد مواكبة المعايير المصرفية الدولية من متطلبات تطوير جودة الخدمة المصرفية. اذكر هذه المعايير، وشرح تطوير السياسات الائتمانية للمصارف كواحدة من هذه المتطلبات.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 2-2}

السؤال (3) اذكر مستويات جودة الخدمة المصرفية.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 2-3}

السؤال (4): اشرح الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 2-4}

السؤال (5): اشرح التحسين المستمر كأحد عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية.

{مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 2-5}

السؤال (6): اشرح الفجوة الأولى في نموذج جودة الخدمة PZB.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 2-6}

## الفصل الثالث: تسعير الخدمات المصرفية

### Pricing of Banking Services

### عنوان الموضوع: تسعير الخدمات المصرفية

#### كلمات مفتاحية:

قرارات التسعير Pricing Decisions، التمايز Differentiation، الميزة التنافسية Competitive Advantage، المزيج التسويقي Marketing Mix، المنافسة الحرة Pure Competition، المنافسة الاحتكارية Monopolistic Competition، احتكار القلة Oligopolistic Competition، المنافسة الاحتكارية المطلقة Pure Monopoly، الحصة السوقية Market Share، سياسة التغلغل Penetration Policy، سياسة السعر النفسي Psychological Price Policy، التكلفة المتوسطة المرجحة Weighted Average Cost، نقطة التعادل Break-Even، الأرباح المستهدفة Target Profits، التكلفة الحدية Marginal Cost.

#### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل تسعير الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف لعملائها، حيث يبدأ الفصل بعرض مفهوم تسعير الخدمة المصرفية مقارنة بتسعير السلع المادية الملموسة وتبيان مختلف الأشكال والمسميات التي يمكن أن يأخذها السعر، لننتقل بعد ذلك إلى توضيح أهمية قرارات تسعير الخدمات المصرفية وضرورة إيلائها العناية اللازمة من قبل المصارف. سنركز المناقشة بعد ذلك على مختلف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على قرارات تسعير الخدمات المصرفية، والتي يمكن أن يؤدي أخذها بالحسبان إلى تحقيق هدف المصرف من تسعيره لخدماته المصرفية، وذلك ضمن السياسات السعرية التي حددها لنفسه. لنختتم الفصل أخيراً بعرض طرائق تسعير الخدمات المصرفية مع التركيز على ثلاثة منها: نقطة التعادل والأرباح المستهدفة، التكلفة المتوسطة المرجحة، التكلفة الحدية.

#### المخرجات والأهداف التعليمية: سيكون الطالب في نهاية هذا الفصل قادراً على أن:

1. يشرح آلية التسعير المصرفي.
2. يحلل أهمية قرارات تسعير الخدمات المصرفية.
3. يحدد العوامل التي يجب أن تؤخذ بالحسبان عند اتخاذ قرارات تسعير الخدمة المصرفية.
4. يشرح السياسات السعرية المصرفية.
5. يقيم طرائق تسعير الخدمات المصرفية.

#### مخطط الفصل:

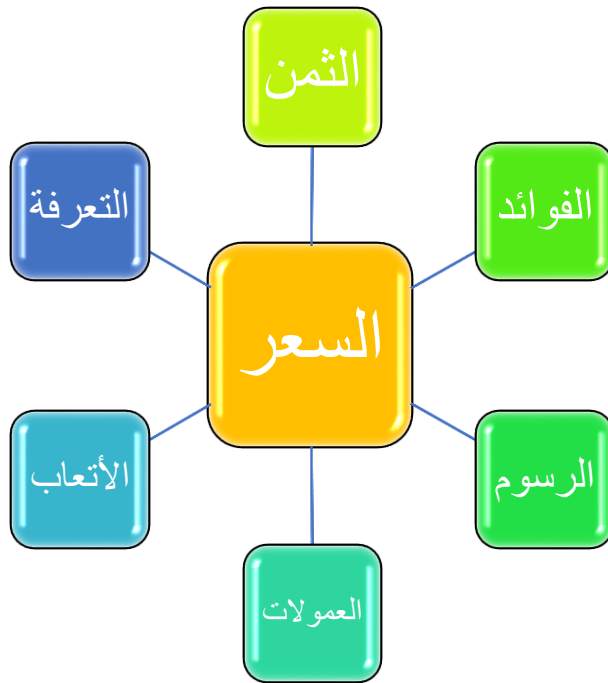
- 1-3 مفهوم التسعير المصرفي. The concept of bank pricing
- 2-3 أهمية قرارات تسعير الخدمات المصرفية. The importance of banking pricing decisions
- 3-3 العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات المصرفية. Factors affecting pricing decisions for banking services
- 4-3 أهداف تسعير الخدمات المصرفية. Banking pricing objectives
- 5-3 سياسات تسعير الخدمات المصرفية. Banking pricing policies
- 6-3 طرائق تسعير الخدمات المصرفية. Banking pricing methods

### 1-3 مفهوم التسعير المصرفي

إن تحديد مفهوم التسعير المصرفي يقتضي تحديد مفهوم السعر ذاته (Price). وللسعر تعريفات وأشكال ومسميات كثيرة (انظر الشكل 1-3)، ولكنها بقدر ما هي مختلفة بالشكل بقدر ما هي متماثلة بالمضمون، وانطلاقاً من هذه التعريفات الكثيرة للسعر يمكن القول أن السعر هو قيمة السلعة المُعبَّر عنها بوحدة نقدية، أو أنه القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها العميل نظير حصوله على السلعة أو الخدمة في فترة معينة، أو هو فن ترجمة قيمة السلع والخدمات المعروضة في وقت معين ومكان معين إلى قيمة نقدية وفقاً للعملة المتداولة في المجتمع.

لا يختلف مفهوم التسعير المصرفي عن المفهوم العام للتسعير بشكل جوهري، حيث يمكن القول بشكل عام أنه العملية التي يتم من خلالها إعطاء قيمة للخدمة المصرفية قابلة للتعديل صعوداً أو هبوطاً، وفقاً لكافة المتغيرات البيئية المحيطة بعمل المؤسسات المصرفية، وبما يتفق والقدرات الشرائية للعملاء، فضلاً عن مدى قناعتهم بأهمية المنافع التي يحصلون عليها من جراء دفع هذه القيمة.

الشكل (1-3): أشكال ومسميات السعر



## 3-2 أهمية قرارات تسعير الخدمات المصرفية

لا شك أن الجميع من أفراد ومؤسسات ودول يتعاملون بأسعار السلع والخدمات يومياً، والمجتمع ينظر إلى السعر نظرة معبرة عن حاجاته ورغباته واهتماماته وطموحاته. ومن أهم النقاط التي تؤكد أهمية قرارات تسعير الخدمات المصرفية:

- تأتي أهمية قرارات التسعير (Pricing decisions) نتيجة عدم إمكانية تغييرها بسهولة إذا تم تنفيذها، مما دعا أغلب الشركات إلى بناء هياكل سعرية مختلفة ضمن شروط اقتصادية، ووفق أوضاع المنافسين وقرارات المستهلكين. يوضح ذلك Larry Kahaner قائلاً: "عندما تكتشف هيكل أسعار المنافسين يمكنك تسعير منتجاتك/خدماتك بطريقة تنافسية لكسب الأسواق، وعليك أيضاً أن تدرس الأسعار التي منحها منافسوك لجذب العملاء".
- العلاقة بين السعر والجودة، فالسعر يساهم عادة في التمايز (Differentiation) بين المنتجات عالية الجودة والمنتجات منخفضة الجودة. السعر المنخفض يبين بأن المنتجات قليلة التكلفة منخفضة الجودة في خواصها، وعلى العكس من ذلك يعبر السعر المرتفع عن الجودة والتكلفة العالية لخواص المنتج. إن الميزة التنافسية (Competitive Advantage) تتحقق من خلال تقديم منتج أفضل بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل) أو باستخدام بعض أساليب التمايز ويعتقد العملاء أنه يستحق سعراً أعلى مقابل تمايزه، حيث أن الأسعار هي دليل العميل لجودة المنتج المصرفي.
- يساعد التسعير على تحديد الفرص عند اختيار الوسطاء، وذلك لأن أي قرار بتخفيض هامش الربح المعطى للوسطاء قد يؤدي إلى توقف العملاء عن شراء المنتجات والخدمات وتحولهم إلى منتجات أخرى تحقق لهم ربحاً أفضل.
- السعر عنصر مؤثر في القدرة الشرائية للعميل كونه يمثل جزءاً مقتطعاً من دخله، حيث يقارن العميل بين دخله النقدي الحقيقي والسعر الذي سيدفعه مقابل الحصول على السلع والخدمات التي ستشبع حاجاته ورغباته، والأسعار المرتفعة قد تقلص من حجم مشترياته من السلع والخدمات.
- الأسعار هي أداة فاعلة في تقسيم الأسواق وفقاً لقدرات العملاء الشرائية. فهي التي تحدد حجم الطلب وفقاً للمرونة السعرية للطلب وحسب طبيعة السوق والمنتجات.
- الأثر المباشر للسعر على أرباح المصرف، ويتضح ذلك من خلال العلاقة الآتية:

ربح أو خسارة المصرف = الإيرادات الكلية - التكاليف الكلية

التكاليف الكلية = التكاليف المتغيرة + التكاليف الثابتة

الإيرادات الكلية = السعر × عدد الوحدات من الخدمات المباعة

- العلاقة بين قيمة الخدمة المقدمة للعميل وسعر هذه الخدمة، حيث تتحدد هذه القيمة على أساس توقعات العميل للمنافع التي يحصل عليها عند حيازته للخدمة المصرفية ومدى إدراكه لهذه المنافع، والتي يمكن التعبير عنها

بالعلاقة الآتية:

$$\frac{\text{المنافع المدركة}}{\text{السعر}} = \text{قيمة الخدمة}$$

- البعد الاجتماعي لسعر الخدمات المصرفية، حيث يتجسد البعد الاجتماعي للسعر من خلال الأدوار الآتية التي يمكن أن يؤديها السعر:
  - o يساهم السعر في خلق المنافسة وبروز العقلانية في المجتمع، وذلك من خلال تحديد الأسعار الملائمة لحاجات المجتمع، والتي يمكن أن تحقق التوازن بين العرض والطلب، ومن ثم العقلانية في قرارات شراء المنتجات والخدمات.
  - o مساهمة السعر في حماية البيئة، ويكون ذلك من خلال رفع سعر السلع والخدمات التي قد تسبب ضرراً بيئياً، يمكن مثلاً رفع سعر فائدة قرض يستخدمه العميل لتمويل مشروع له أضرار بيئية.
  - o مساهمة السعر في المسؤولية الاجتماعية، ويتمثل لك بتخفيض المصارف أسعار خدماتها في فترات معينة كفترات الأزمات أو فترات الركود الاقتصادي، ومساهمتها في حل مشكلات المجتمع وتلبية احتياجاته مع التخلي عن نسبة من هامش الربح.

### 3-3 العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات المصرفية

تتأثر قرارات تسعير الخدمات المصرفية بمجموعة من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية (انظر الشكل 3-4). وفيما توضيح لهاتين المجموعتين من العوامل:

#### 3-3-1 العوامل الداخلية المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات المصرفية

هي عوامل تابعة من داخل المصرف وتتمثل بالآتي:

#### - هدف المصرف The objective of the bank

إن الهدف الذي يسعى المصرف إلى تحقيقه يؤثر في قرارات تسعير الخدمات التي يقدمها لعملائه، فحين يكون هدف المصرف تقديم خدمة مصرفية عالية الجودة (High Quality) لمواجهة المنافسة من جهة وتحقيق أرباح من جهة أخرى، فإن أسعار هذه الخدمات ستكون مرتفعة، بالمقابل إذا كان هدف المصرف زيادة الحصة السوقية فإن أسعار خدماته ستكون منخفضة.

## - عناصر المزيج التسويقي Elements of the Marketing Mix

السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي، ولا يمكن فصله عن بقية العناصر، لا بل أنه يتأثر ببقية هذه العناصر، ونجاح أية استراتيجية تسويقية للمصرف سيكون مرهوناً بمدى تكامل وتفاعل هذه العناصر، فعلى سبيل المثال حين يقرر المصرف فرض أسعار مرتفعة يجب أن تكون جودة الخدمة عالية، ويرافقها جهود ترويجية مكثفة لإقناع العملاء بما يبرر السعر المرتفع، إضافة إلى توفير منافذ توزيع مناسبة.... وهكذا.

## - التكاليف Costs

تتأثر قرارات تسعير الخدمات المصرفية بالتكاليف الكلية التي سيتحملها المصرف مقابل الخدمات التي يقدمها لعملائه، فزيادة هذه التكاليف ستؤدي إلى زيادة الرسوم والعمولات التي يحصل عليها المصرف من جراء تقديم هذه الخدمات. وتشمل هذه التكاليف كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة. التكاليف الثابتة (Fixed Costs) لا تتغير بتغير كمية الخدمات التي يقدمها المصرف مثل التكاليف المتعلقة بالإيجار، شبكة الفروع، أجور العاملين... الخ، أما التكاليف المتغيرة (Variable Costs) فهي تتغير بتغير كمية الخدمات المقدمة من قبل المصرف مثل التكاليف المتعلقة بالإعلانات، النقل... الخ، وتشكل التكاليف بنوعها بعداً هاماً في استراتيجيات التسعير، إذ يجب أن يغطي السعر التكاليف بنوعها مضافاً إليها هامش الربح الذي يسعى المصرف إلى تحقيقه.

## - تنظيم عملية التسعير Organize the pricing process

يتضمن هذا العامل تحديد إدارة المصرف للجهة التي تقع على عاتقها مسؤولية تحديد الأسعار، وتختلف هذه الجهة من مصرف لآخر تبعاً لعوامل كثيرة أهمها حجم المصرف والمزيج الخدمي الذي يقدمه المصرف، وأياً كان الحال فلا بد من اشتراك الإدارة التسويقية بعملية التسعير لا سيما ممن يمتلكون الخبرة والكفاءة في هذا المجال.

## - مكان الخدمة في دورة حياتها The position of service in its life cycle

يختلف سعر الخدمة باختلاف دورة حياتها، فعلى سبيل المثال إن دخول الخدمة في مرحلة الانحدار يحد من قدرة المصرف على فرض أسعار مرتفعة، بعكس ما هو الحال في المراحل الأخرى كمرحلة النمو والنضج.

## 3-3-2 العوامل الخاجية المؤثرة على قرارات تسعير الخدمات المصرفية

هي العوامل التي تقع خارج المصرف، وبالتالي هي خارج سيطرته، ومن أهم هذه العوامل:

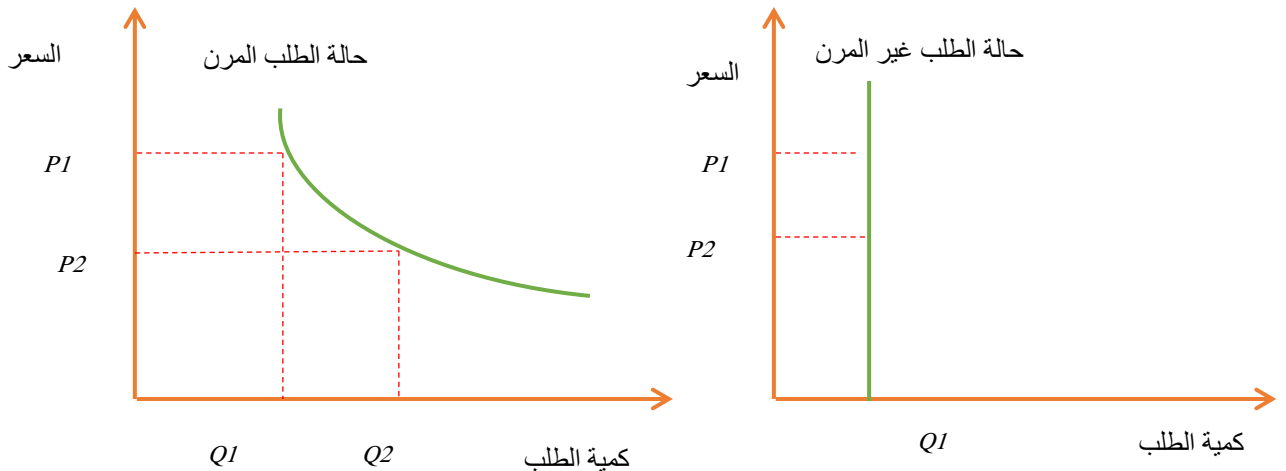
## - المنافسة Competition

تؤثر المنافسة على قدرة المصرف في تحديد أسعار خدماته، وتفرض ضرورة ملاحظة ودراسة الأسعار المنافسة، ويكون ذلك على صعيد جميع الخدمات التي يقدمها المصرف. كما أن الاهتمام بعامل المنافسة يجب ألا يكون آنياً بل لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الفترات الزمنية القادمة خاصة مع التجدد والتطور المستمرين في مجال الخدمات المصرفية. الأمر الذي يفرض دراسة طبيعة السوق المصرفية: ففي أسواق المنافسة الحرة (Pure Competition) تكون الخدمات المصرفية متجانسة وأسعارها متقاربة، ولا يستطيع أي مصرف أن يقوم بتحديد السعر؛ وفي حال المنافسة الاحتكارية (Monopolistic Competition) نجد عدداً كبيراً من المصارف يقابله عدد كبير من العملاء، إلا أن الخدمات غير متجانسة مما يعطي الحرية للمصارف بتحديد السعر؛ أما إذا كان السوق يتميز باحتكار القلة (Oligopolistic Competition) أي سيطرة مجموعة قليلة من المصارف على السوق، فإن ذلك يعطيهم الحرية في تحديد أسعار خدماتهم؛ وفي حال سوق المنافسة الاحتكارية بشكل مطلق (Pure Monopoly) يكون مصرف واحد يسيطر على السوق ويكون له القدرة على التحكم بالسعر.

## - مرونة الطلب على الخدمة المصرفية Flexibility of demand for banking service

تتحدد العلاقة بين الطلب والسعر تبعاً لمرونة الطلب، فإذا كان الطلب مرناً على الخدمة المصرفية، فإنه يزداد كلما انخفض السعر، وينخفض كلما ارتفع السعر، وفي حال كان الطلب على الخدمة المصرفية غير مرن، فإن الطلب لا يتغير تبعاً لتغير السعر. الأمر الذي يفرض دراسة مرونة الطلب على الخدمات المصرفية عند تحديد الأسعار، فإذا كان الطلب مرناً، يمكن للمصرف أن يخفض أسعار خدماته، وفي حال كان الطلب غير مرن، من الأفضل أن يقوم المصرف برفع سعر خدماته. الشكل (2-3) يبين أثر تغير السعر على الطلب.

### الشكل (2-3): أثر الغير في السعر على الطلب





ويمكننا حساب مرونة الطلب السعرية بالشكل الآتي:

$$\text{معامل مرونة الطلب السعرية} = \frac{\text{نسبة التغير في الكمية المطلوبة}}{\text{نسبة التغير في السعر}}$$

إذا كان:

- معامل المرونة  $< 1$ : الطلب مرن (نسبة التغير في الطلب كبيرة، وهي أكبر من نسبة التغير في السعر)
- معامل المرونة  $> 1$ : الطلب غير مرن (نسبة التغير في الطلب قليلة، وهي أقل من نسبة التغير في السعر)
- معامل المرونة  $= 1$ : (نسبة التغير في الطلب تساوي نسبة التغير في السعر)

مثال (1-3):

كان المصرف ABC يقدم خدماته لعملائه بسعر 10 ل.س للخدمة (المعاملة) الواحدة، وكان المصرف يبيع سنوياً 1,000 خدمة (معاملة)، عدل المصرف أسعاره بحيث أصبحت 11 ل.س للخدمة (المعاملة) الواحدة، فانخفضت مبيعاته إلى 850 خدمة (معاملة) سنوياً. المطلوب: تحديد مرونة الطلب السعرية على خدمات هذا المصرف.

الحل:

لتحديد مرونة الطلب السعرية على خدمات هذا المصرف، يجب أن نحسب معامل مرونة الطلب السعرية بالشكل الآتي:

$$\text{معامل مرونة الطلب السعرية} = \frac{1000/(1000-850)}{10/(10-11)} = 1.5^3$$

نستنتج أن الطلب على خدمات المصرف مرن، حيث أن نسبة التغير في الكمية المطلوبة أكبر من نسبة التغير في السعر.

سؤال:

هل مرونة الطلب على الخدمة المصرفية هي ذاتها مرونة الطلب على المصرف؟

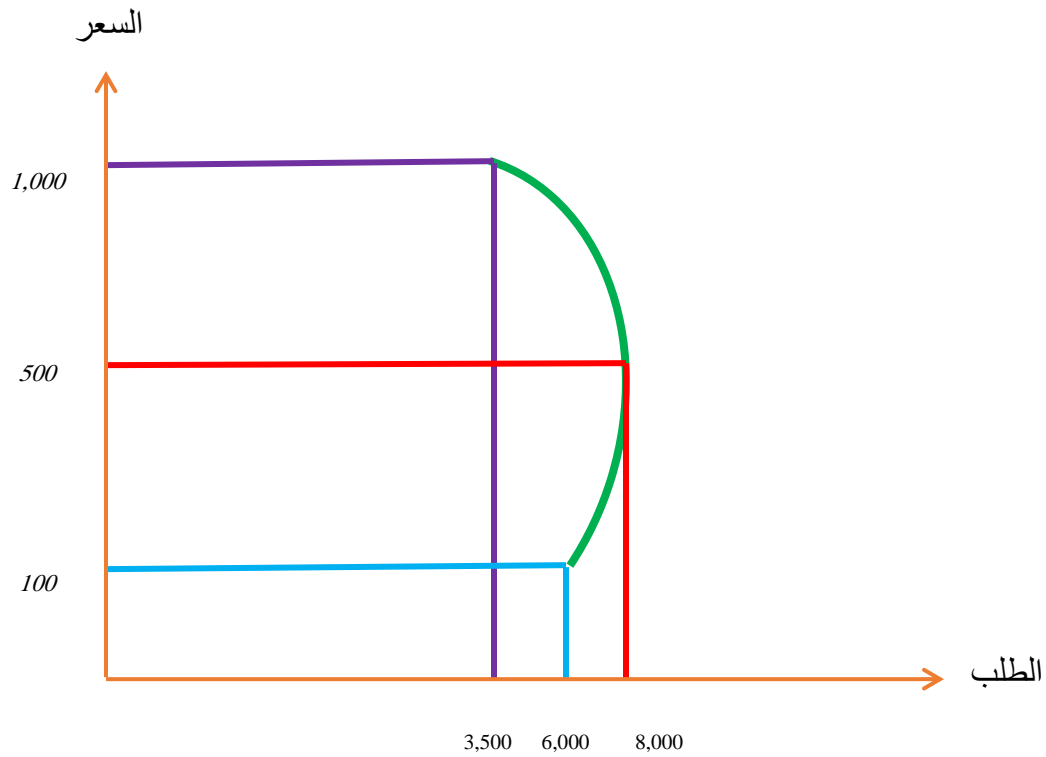
تشير مرونة الطلب على الخدمة المصرفية إلى الكيفية التي يستجيب فيها الطلب الكلي على الخدمة المصرفية لأي تغييرات سعرية تخص هذه الخدمة. أما مرونة الطلب على المصرف فإنها تشير إلى إمكانية تحول العملاء من مصرف إلى آخر.

نشير أخيراً أن بعض السلع والخدمات يزداد الطلب عليها إذا زادت أسعارها (سلع أو خدمات المكانة). ويكون الطلب في

3 الإشارة السالبة لا تؤخذ بعين الاعتبار لأنها تُعبر عن العلاقة العكسية بين الكمية المطلوبة وسعرها.

هذه الحالة عكسي (Inverse Demand)، حيث يرتفع الطلب مع ارتفاع السعر (عكس قانون الطلب). وفي هذا النوع من السلع والخدمات فإن ارتفاع الطلب مع ارتفاع السعر يكون لحد معين، يبدأ بعدها الطلب بالانخفاض مع زيادة السعر، فعند هذا الحد تبدأ القيمة المدركة لدى العميل حول منفعة السلعة أو الخدمة بالانخفاض مقارنة بسعرها، فيبدأ الطلب بالانخفاض. الشكل (3-3) يبين العلاقة بين السعر والطلب على سلع أو خدمات المكانة.

الشكل (3-3) العلاقة بين السعر والطلب على سلع أو خدمات المكانة



#### - الظروف الاقتصادية السائدة Economic conditions

ترتفع أسعار الخدمات المصرفية في ظروف الرواج الاقتصادي نتيجة ارتفاع الطلب عليها، ويحدث العكس في ظروف الركود الاقتصادي. ويجب الإشارة هنا أن التضخم يؤثر أيضاً على أسعار الخدمات المصرفية باعتبار أن التكاليف تزداد في الظروف التضخمية مما ينعكس ارتفاعاً في أسعار الخدمات المصرفية.

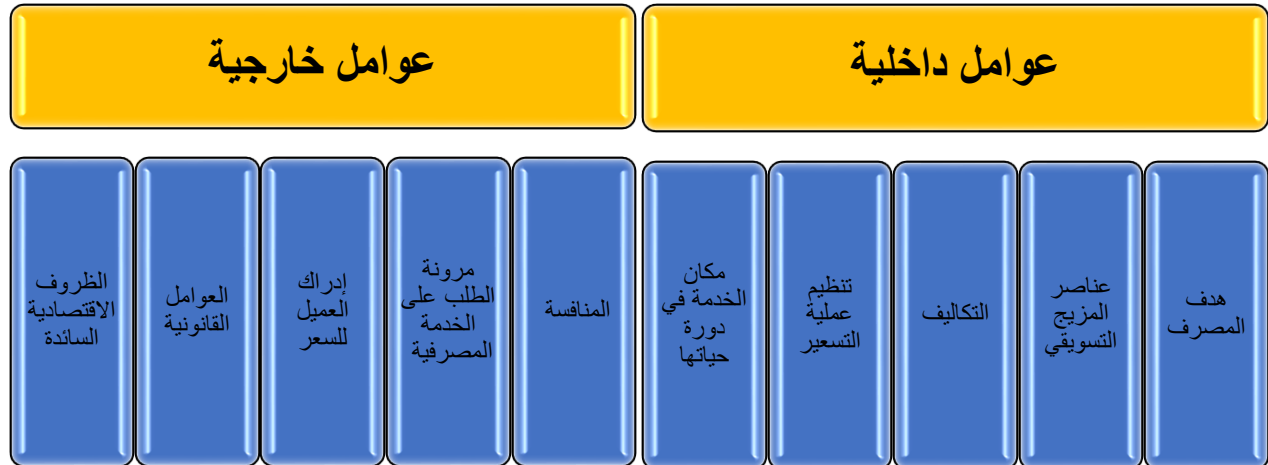
## - العوامل القانونية Legal factors

تتمثل العوامل القانونية بالقوانين والأنظمة والتشريعات الصادرة عن الجهات المسؤولة في الدولة ذات العلاقة بالقطاع المصرفي كالبنك المركزي ومجلس النقد والتسليف، والتي تحدد حجم الائتمان والإيداع ومعدلات الفائدة عليهما، والعمولات، والرسوم على الخدمات التي تقدمها المصارف وغيرها. تؤثر هذه القوانين والأنظمة بشكل مباشر على أسعار الخدمات المصرفية المقدمة.

## - إدراك العميل للسعر Customer's perception of the price

مهما كان السعر الذي يحدده المصرف، فإن العميل هو من يحدد إذا كان السعر مناسباً من عدمه، حيث يقوم العميل قبل اتخاذ قرار الشراء بمقارنة السعر الذي سيدفعه بالمنافع التي سيحصل عليها من خلال حصوله على الخدمة. وبالتالي يجب على المصرف أن يأخذ بالحسبان في أية سياسة سعرية يضعها القوة الشرائية للعملاء ومدى استعدادهم لشراء الخدمة عند مستوى معين من الأسعار. الأمر الذي يستوجب من المصرف دراسة العملاء ودوافعهم من أجل الحصول على المعلومات اللازمة عنهم.

### الشكل (3-4): العوامل المؤثرة في قرارات التسعير للخدمات المصرفية



### 4-3 أهداف تسعير الخدمات المصرفية

إن الأهداف التي تسعى منشآت الأعمال بمختلف أشكالها (صناعية، تجارية، خدمة) إلى تحقيقها من خلال أنشطة التسعير عديدة. والمصارف هي واحدة من المؤسسات الخدمية التي لها أهداف متعددة تسعى للوصول إليها من خلال عملية التسعير، ومن أهم هذه الأهداف:

#### - البقاء Survival

إن الهدف الأول للتسعير في أي مؤسسة مصرفية هو البقاء والاستمرار في السوق، وهذا بحد ذاته يقتضي النظر إلى الربح على المدى البعيد. فقد يكون هدف المصرف من تسعيره لخدماته الصمود والبقاء في السوق بسبب تعرضه لمنافسة شديدة أو لظروف صعبة، وهنا يمكن أن يقبل بتحمل خسارة، ولكن بشرط أن يغطي السعر جميع التكاليف المتغيرة وجزءاً من التكاليف الثابتة، وذلك ضماناً لعدم خروج المصرف من السوق.

#### - تعظيم الربح Profit maximization

تسعى المصارف كبقية منشآت الأعمال إلى تعظيم أرباحها، ويمكن أن تحقق ذلك من خلال تسعير خدماتها المصرفية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المصارف تحاول تعظيم أرباحها عندما تكون خدماتها لا تزال تحت حق الابتكار، وبمجرد خروج الخدمات من هذا الإطار تبدأ الأرباح بالهبوط.

#### - زيادة الحصة السوقية Increase the market share

قد يكون الهدف من تسعير المصرف لخدماته المصرفية المحافظة على حصته السوقية أو زيادتها. ولتحقيق هذا الهدف قد تقوم المصارف بتخفيض أسعارها، الأمر الذي قد يؤثر على أرباح المصرف من جهة ويثير التساؤل حول جودة الخدمة المصرفية من جهة أخرى. ومن الواضح أن المصرف وفي سعيه للوصول إلى هذا الهدف، لن يقوم بتخفيض سعر خدمة مصرفية مرونة الطلب عليها منخفضة، بل على العكس من ذلك، كما أن المصرف قد يتحمل بعض الخسائر المؤقتة في سبيل الوصول إلى هدف زيادة الحصة السوقية وتعظيم أرباحه على المدى الطويل. يُشار إلى أن هدف المصرف قد لا يكون بزيادة حصته السوقية، بل بالمحافظة عليها وتحقيق نوع من الاستقرار، الأمر الذي يخلق صورة إيجابية لدى العملاء نتيجة استقرار الأسعار، وهو أمر يحببه الكثير من العملاء.

### - المحافظة على الصورة الذهنية للمصرف **Maintain the mental image of the bank**

قد يهدف المصرف إلى المحافظة على صورته الذهنية من خلال التمايز في تقديم الخدمة المصرفية لعملائه، مما يجعل هؤلاء يدركون الفروقات بين ما يقدمه المصرف وما تقدمه المصارف الأخرى من خدمات.

### - تحقيق مستويات عالية من الجودة **Achieve high levels of quality**

قد يستهدف المصرف شريحة معينة من العملاء تتصف بانخفاض حساسيتها للسعر، وباهتمامها بجودة الخدمة المقدمة إليها، فيقوم المصرف بتحسين جودة هذه الخدمات، وهذا يعني تكلفة أعلى، وبالتالي أسعار أعلى لهذه الخدمات.

### - المحافظة على نوعية الائتمان مع نظم قوية لإدارة المخاطر **Maintain credit quality with robust risk management systems**

قد يكون هدف المصرف ضمان سلامة مركزه المالي والمحافظة على استقراره، الأمر الذي يجعل المصرف يضع ضوابط تحد من التهور في تقديم القروض لعملائه وتحد أيضاً من التركزات الائتمانية.

### - المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**

تشغل المسؤولية الاجتماعية حيزاً كبيراً ومتنامياً في حياة منشآت الأعمال. صحيح أن معظم المصارف قد دخلت أصلاً إلى السوق لما فيه من أرباح عالية، لكن تدخل الحكومات والسيطرة على أسعار الخدمات المصرفية جعل المصارف تنظر إلى مسؤولياتها الاجتماعية باهتمام بالغ. فإذا كانت القروض تشكل أهم الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها وأن فوائد القروض هي المصدر التشغيلي الأساسي للمصرف، إلا أن أسعار هذه الخدمة أي معدلات الفائدة (Interest Rates) محددة (على الأقل نسبياً) من قبل البنك المركزي، وأن درجة تحديد البنك المركزي لأسعار الفائدة يختلف من بلد إلى بلد آخر.

بعد استعراضنا لأهداف تسعير الخدمات المصرفية، يمكن أن نستنتج بشكل عام أن:

- الأهداف الموجهة باتجاه السوق تقود إلى أسعار مرنة أو منخفضة قد تسبب للمصرف خسائر مؤقتة.
- الأهداف المرتبطة بالأرباح تقود إلى أسعار مرتفعة، مع ملاحظة أن الأسعار في هذه الحالة قد لا تكون مرتفعة دائماً، لا سيما إذا كان مستوى التكاليف منخفضاً أو معدلات العائد المطلوبة متدنية.
- الأهداف المرتبطة بالقيم تدفع المصرف لتحسين جودة خدماته، وبالتالي تكاليف أعلى وأسعار أعلى بالتبعية. كما أن المخاطر تكون متدنية في هذه الحالة، وبالتالي انخفاض مستوى الأرباح، الأمر الذي قد يدفع المصرف إلى زيادة أسعاره لتحقيق معدلات العائد المطلوبة.

### 3-5 سياسات تسعير الخدمات المصرفية

تتبع المصارف في تسعير خدماتها سياسات عدة، أهمها:

#### - سياسة قشط السوق Market Skimming

يهدف المصرف من خلال هذه السياسة إلى جمع أكبر كمية ممكنة من الأرباح واسترداد التكاليف التي دفعها في مراحل البحث والتطوير بسبب دخول منافسين جدد إلى السوق. يستخدم المصرف هذه السياسة في حالة تقديم خدمات جديدة إلى السوق لأول مرة أو في حالة الخدمات المعدلة جوهرياً أو في حالة الخدمات المميزة عن خدمات المنافسين، حيث يستطيع المصرف أن يضع العوائق أمام الداخلين الجدد إليها، ويكون ذلك لمدة معقولة تمكنه من استرداد التكاليف وجني الأرباح التي يهدف إلى تحقيقها. وغالباً ما تكون حساسية العملاء للسعر في هذه المرحلة شبه معدومة أو منخفضة جداً. ولكن يلاحظ أن هذه السياسة قصيرة الأجل، إذ يضطر المصرف بعد مضي فترة زمنية لتخفيض السعر بسبب دخول المنافسين إلى السوق.

#### - سياسة التغلغل Penetration policy

تتبنى المصارف هذه السياسة السعريّة عندما تهدف إلى توسيع الحصة السوقية أكثر من جني الأرباح الآتية، وعادة ما تكون الحصة السوقية ضمن أهداف تسويقية طويلة الأمد، وتقوم على فرض أسعار متدنية للخدمة من أجل التغلغل في السوق، وتتطلب هذه السياسة التركيز على حجم إنتاج الخدمات المصرفية لتغطية أكبر قدر ممكن من السوق كون المصرف يسعى من خلالها إلى توسيع الحصة السوقية. كما تتطلب هذه السياسة مرونة الطلب على الخدمة بحيث يؤدي تخفيض الأسعار إلى زيادة كبيرة في حجم المبيعات. وتجدر الإشارة هنا أن المصرف لا يستطيع الانتقال مباشرة من سياسة قشط السوق إلى سياسة التغلغل، بل يمكن الانتقال إليها تدريجياً وصولاً إلى مستوى سعر التغلغل، ولكن قد تعترض المصارف صعوبات في انتقالها بين هاتين السياستين أهمها وجود منافسين لديهم القدرة على تخفيض الأسعار بشكل أكبر.

#### - سياسة السعر النفسي Psychological price policy

يستطيع المصرف من خلال سياسة السعر النفسي أن يضع أسعاراً تداعب مشاعر وأحاسيس العميل وتحفزه على الشراء. ومن أهم الأمثلة على ذلك هو عرض خدمة مصرفية بسعر 9.99 دولاراً بدلاً من 10 دولاراً. هذا يوهم العميل أن السعر أقل رغم أن الفارق ضئيل جداً.

يستند المصرف في انتهاجه لهذه السياسة على دراسات وبحوث أكدت أن العملاء يرون الأسعار الكسرية أقل مما تبدو عليه مقارنة بالأسعار غير الكسرية، كما أن وجود فواصل في السعر يوهم العميل أن المصرف بذل قصارى جهده لتخفيض السعر

إلى أقل ما يمكن.

يمكن أن تستخدم المصارف هذه السياسة عندما يكون العميل أمام خيارات كثيرة ويصعب عليه اتخاذ القرار الشرائي، وذلك من خلال عرض سعر يوهم العميل أن سعر هذه الخدمة أقل من أسعار المنافسين، مما يدفعه للإقبال عليها. تتأثر الأسعار النفسية المعروضة بطبيعة الخدمة والعميل وحساسيته للأسعار وكذلك العملة المستهدفة وتوافر أجزائها.

#### - سياسة التسعير حسب العادات والتقاليد Pricing policy according to customs and traditions

تقضي هذه السياسة بأن السعر لا يتغير هبوطاً وارتفاعاً بتغير الظروف المحيطة، وبقاء الأسعار ثابتة لا تتغير يولد نوعاً من الاطمئنان والثقة لدى العملاء، ويزيد من ولائهم للمصرف، ولكن هذه السياسة غير شائعة الاستخدام.

#### - سياسة التسعير الرمزي Symbolic Pricing Policy

تقوم هذه السياسة التسعيرية على إيجاد سمعة عالية لخدمة تقوم على أساس العلاقة الفردية بين السعر والجودة، وتعمل على تعزيز هذا المفهوم في أذهان العملاء. تستخدم المصارف هذه السياسة السعيرية لتسعير الخدمة المصرفية الموجهة إلى فئات معينة من العملاء ذات مستويات معيشية عالية ولها أذواق وأعراف تميزها عن غيرها من العملاء. تكون الأسعار بموجب هذه السياسة مرتفعة جداً وتعطي إحياءً بالتفاخر أو بارتفاع مستوى الجودة.

#### - سياسة التسعير حسب الخطوط Pricing policy by lines

يقوم المصرف بموجب هذه السياسة بوضع أسعار عدة للخدمة نفسها، ولكن يكون هناك تفاوت في جودة الخدمة والخدمات الأخرى المرافقة لهذه الخدمة، وأكثر ما تستخدم هذه السياسة في الخدمات الخاصة مثل الاستشارات المالية أو أنواع بطاقات الائتمان.

#### - التسعير المهني Professional pricing

تستخدم المصارف هذه السياسة لتسعير الخدمات المصرفية التي تُقدم من قبل خبراء كالاستشارات المالية أو العقارية، أو الاستشارات المتعلقة بالاستثمار بالأسهم في الأسواق المالية، حيث أن الجهود التي تُبذل من قبل هؤلاء الخبراء لا تقدر بساعات العمل بقدر ما هي أفكار قيمة ومفيدة للعميل يصعب عليه الحصول عليها من أي جهة أخرى.

#### - سياسة التسعير الترويجي Promotional pricing policy

قد يستخدم المصرف هذه السياسة التسعيرية بهدف ترويج الخدمة، وكونها ترويجية تهدف إلى جذب أكبر قدر ممكن من العملاء وتوسيع الحصة السوقية، تكون أسعار الخدمات بموجبها منخفضة. وتستخدم هذه السياسة في المناسبات الوطنية

والدينية أو في بعض المواسم التي ينخفض فيها الطلب على الخدمة كما هو الحال بالنسبة للقروض الشخصية وقروض الطلبة... الخ

### 3-6 طرائق تسعير الخدمات المصرفية

بعد أن حدد المصرف هدف تسعير خدماته المصرفية، ووضع سياسته السعرية الملائمة لذلك، يجب على المصرف أن يحدد طرائق تسعير الخدمات التي تمكنه من تحقيق أهدافه وفق السياسات المتبعة. يمكن للمصرف في هذه الإطار أن يتبع طرائق عدة، سنتناول ثلاثاً منها: (1) طريقة نقطة التعادل والأرباح المستهدفة؛ (2) طريقة التكلفة المتوسطة المرجحة؛ (3) طريقة التكلفة الحدية.

#### - طريقة نقطة التعادل والأرباح المستهدفة Break-even method and target profits

نقطة التعادل (Break-Even) هي النقطة التي يتعادل عندها إجمالي إيرادات المبيعات مع إجمالي التكاليف المتغيرة والثابتة، أي أنها النقطة التي يتعادل عندها إجمالي هامش المساهمة مع إجمالي التكاليف الثابتة. وعند نقطة التعادل تكون الأرباح صفراً، أي أنها نقطة اللاربح واللاخسارة. يمكن حساب نقطة التعادل من خلال المعادلة الآتية:<sup>4</sup>

$$Q_{be} = \frac{TFC}{P - AVC} \quad (1)$$

حيث:

$Q_{be}$ : كمية التعادل؛ TFC: إجمالي التكاليف الثابتة؛ P: سعر بيع الوحدة الواحدة؛ AVC: التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة.

ولحساب قيمة نقطة التعادل يكفي أن نضرب كمية التعادل بسعر بيع الوحدة الواحدة.

يُمكننا تحليل التعادل من التخطيط للربح، إذ بإمكان المستثمر بالإستناد إلى تحليل التعادل أن يحدد مستوى المبيعات الذي يحقق له ربحاً معيناً. وهنا يمكن أن نستعين بالمعادلة الآتية:

$$P \times Q_{be} = TFC + AVC \times Q_{be} + TP \quad (2)$$

وبالتالي يكون:

$$Q_{be} = \frac{TFC + TP}{P - AVC} \quad (3)$$

حيث تُشير TP إلى الربح المستهدف.

يمكن للمصرف أن يقوم بتسعير خدماته المصرفية باتباع هذه الطريقة، حيث يضع المصرف لنفسه مستوى مستهدفاً من

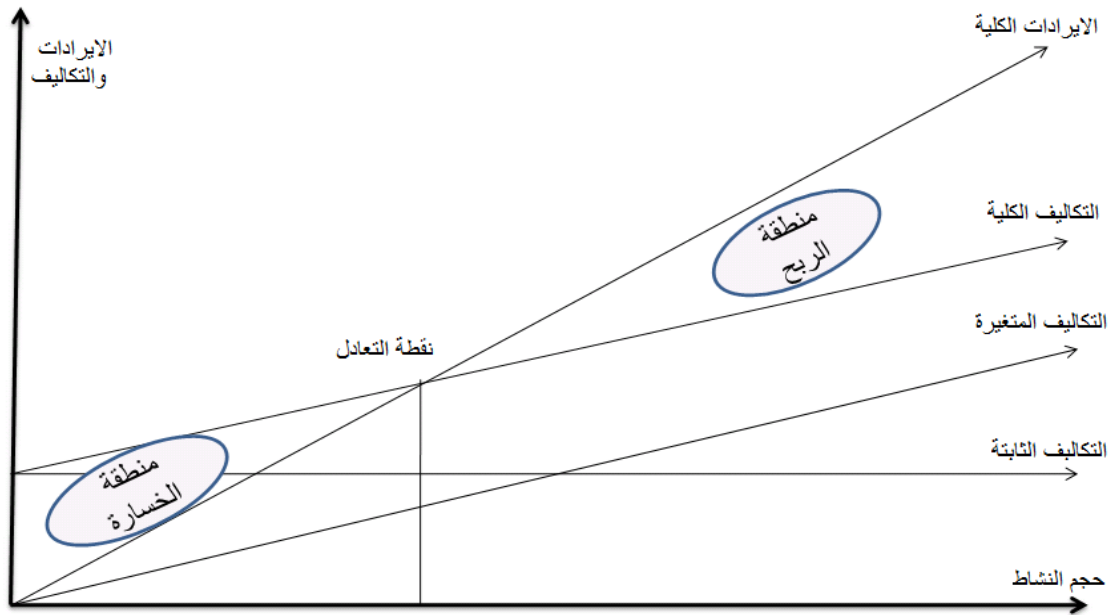
Garrison, R., Noreen, E., & Peter, B., (2010), Managerial accounting, 13th ed. Mc Graw-Hill/ Rwin.<sup>4</sup>



الأرباح ينبغي تحقيقه عند مستوى معين من المبيعات وبسعر معين. وتعد هذه الطريقة عموماً أسلوباً مباشراً وبسيطاً ومؤشراً معقولاً لتحديد عدد الوحدات المنتجة أو المقدمة من هذه الخدمة أو تلك، كما تساعد المصرف في الوصول لنقطة التعادل.

ويُمكن تمثيل نقطة التعادل بيانياً بالشكل الآتي:

الشكل (3-5): التمثيل البياني لنقطة التعادل



مثال (2-3):

لدينا البيانات الآتية المتعلقة بأحد المصارف التجارية:

المبلغ			المتغير
الفارق	المتوقع	حالياً	
؟	؟	48,000	الربح
-0.10	0.60	0.70	سعر المعاملة الواحدة
0	0.25	0.25	التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة
0	24,000	24,000	التكلفة الثابتة
40,000	200,000	160,000	عدد المعاملات

المطلوب:

✓ أرباح المصرف المتوقعة.

✓ بعد خفض سعر المعاملة الواحدة من 0.70 إلى 0.60، ما هو حجم المعاملات إذا أردنا المحافظة على مستوى ربح 48,000 ل.س.

✓ تحديد حجم التعادل للوضع الجديد لسعر المعاملة.

الحل:

- أرباح المصرف المتوقعة

لحساب أرباح المصرف المتوقعة، نعوض في العلاقة الآتية المشتقة من العلاقة رقم (2):

الربح = (السعر - التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة) × الحجم - التكلفة الثابتة

$$\text{الربح} = (0.60 - 0.25) \times 200,000 - 24,000 = 46,000 \text{ ل.س.}$$

هذا يعني أن الأرباح المتوقعة للمصرف بعد تخفيض سعر المعاملة وازدياد حجم مبيعاته = 46,000 ل.س.

- حجم المعاملات إذا أراد المصرف المحافظة على مستوى ربح 48,000 ل.س.

لحساب حجم المعاملات الذي يمكن المصرف من المحافظة على الربح القديم 48,000 ل.س، نعوض في العلاقة رقم (3):

$$\text{حجم المعاملات المطلوب} = \frac{48,000 + 24,000}{0.60 - 0.25} = 205,714 \text{ معاملة}$$

أي أن المصرف لكي يحافظ على ربحه البالغ 48,000 ل.س يجب أن يبيع 205,714 معاملة بالسعر الجديد أي بـ 0.60 ل.س للمعاملة الواحدة.

### - حجم التعادل للوضع الجديد لسعر المعاملة

لتحديد حجم التعادل للوضع الجديد لسعر المعاملة، نعوض في العلاقة رقم (1):

$$\text{الحجم اللازم للتعادل} = \frac{24,000}{0.25 - 0.60} = 68,571 \text{ معاملة}$$

هذا يعني أن المصرف يجب أن يبيع 68,571 معاملة بالسعر الجديد لكي يصل إلى نقطة التعادل.

### - طريقة التكلفة المتوسطة المرجحة Weighted average cost method

يمكن أن يقوم المصرف بتسعير خدماته المصرفية بالاستناد إلى قانون التسعير العام، أي أنه يمكن تسعير هذه الخدمات

بالتكلفة مضافاً إليها الربح المخطط له، وذلك بالشكل الآتي:

$$\text{سعر الوحدة الواحدة من الخدمات} = \text{تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات} + \text{الربح المخطط من كل وحدة}$$

ولحساب تكلفة كل خدمة من الخدمات التي يقدمها المصرف، يمكننا الاعتماد على التكلفة المتوسطة المرجحة لأموال

المصرف، ويتم ذلك باتباع المراحل الثلاث الآتية:

- حساب نسبة كل مصدر من أموال المصرف (بعد تعديلها بالاحتياطي القانوني المحدد من المصرف المركزي، فقرات برسم التحصيل، والنقدية في الصندوق)؛
- ضرب النسبة السابقة بتكلفة كل مصدر؛
- جمع حصيلة الضرب السابقة لنحصل على المتوسط المرجح لتكلفة أموال المصرف.

مثال (3-3):

بلغ مجموع الأموال المتاحة لأحد المصارف 900 مليون ليرة سورية، وكانت تكاليف فوائد الودائع وتكاليف حقوق الملكية كما هو مبين في الجدول الآتي:

تكلفة الأموال	المبلغ (بالمليون)	مصدر الأموال
9%	300	ودائع جارية
11%	200	ودائع توفير
12%	150	ودائع لأجل
12%	130	قروض من السوق النقدي
20%	120	حقوق ملكية
	900	المجموع

المطلوب: حساب المتوسط المرجح لتكلفة هذه الأموال، وبين كيفية استخدام هذا المتوسط في تسعير خدمات المصرف.

الحل: يمكننا ترتيب الحل في الجدول الآتي:

التكلفة المتوسطة المرجحة	نسبة تكلفة الأموال	الوزن النسبي	المبلغ (بالمليون)	مصدر الأموال
3%	9%	33.33%	300	ودائع جارية
2.44%	11%	22.22%	200	ودائع توفير
2%	12%	16.67%	150	ودائع لأجل
1.73%	12%	14.44%	130	قروض من السوق النقدي
2.67%	20%	13.33%	120	حقوق ملكية
11.84%		100%	900	المجموع

هذا يعني أن التكلفة المتوسطة المرجحة لأموال المصرف = 11.84%، وبالتالي يمكن للمصرف أن يستند إلى هذه التكلفة في تسعير الخدمات التي يقدمها لعملائه، حيث أن الخدمة التي يحقق المصرف منها معدل عائد = 11.84% تسمح للمصرف

بتغطية التكلفة دون تحقيق أي أرباح، وبالتالي يمكن للمصرف أن يضيف هامش ربح معين إلى متوسط التكلفة المرجحة تتسجم مع الأهداف التي يسعى المصرف إلى تحقيقها.

ولكن على أرض الواقع لا يقوم المصرف باستثمار كل مصادر أمواله بل يقتطع منها احتياطات نقدية (احتياطي قانوني، نقدية، فترات برسم التحصيل) تقلل من مصادر أمواله المتاحة للاستثمار، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من التكلفة المتوسطة المرجحة لأموال المصرف، وهذا ما يجب على المصرف أن يأخذه بالحسبان عند تسعير خدماته بالاستناد إلى طريقة التكلفة المتوسطة المرجحة.

### مثال (3-4):

بأخذ بيانات المثال السابق نفسها، وبفرض أن الاحتياطات النقدية قللت الودائع الجارية بنسبة 8%، وودائع التوفير بنسبة 6% والودائع لأجل بنسبة 4% والقروض من السوق النقدي بنسبة 2%. **المطلوب:** حساب متوسط التكلفة المرجحة بعد أخذ هذه الاحتياطات النقدية بالحسبان، ومقارنة النتيجة مع النتيجة في المثال السابق.

الحل: نستخدم الطريقة السابقة ذاتها في الحل ولكن نغير فقط نسبة تكلفة الأموال بالشكل الآتي: نقسم كل نسبة على

100% - نسبة الاحتياطات النقدية الخاصة بها. فتصبح بذلك هذه النسب على الشكل الآتي:

- نسبة تكلفة الودائع الجارية =  $9\% \div (100\% - 8\%) = 9.78\%$
- نسبة تكلفة وودائع التوفير =  $11\% \div (100\% - 6\%) = 11.70\%$
- نسبة تكلفة الودائع لأجل =  $12\% \div (100\% - 4\%) = 12.5\%$
- نسبة تكلفة القروض من السوق النقدي =  $12\% \div (100\% - 2\%) = 12.24\%$

وبالتالي نعدل الجدول كالاتي:

التكلفة المتوسطة المرجحة	نسبة تكلفة الأموال معدلة بالاحتياطات	الوزن النسبي	المبلغ (بالمليون)	مصدر الأموال
3.26%	9.78%	33.33%	300	ودائع جارية
2.6%	11.70%	22.22%	200	ودائع توفير
2.08%	12.5%	16.67%	150	ودائع لأجل

قروض من السوق النقدي	130	14.44%	12.24%	1.77%
حقوق ملكية	120	13.33%	20%	2.67%
المجموع	900	100%		12.38%

نجد أن التكلفة المتوسطة المرجحة لأموال المصرف ارتفعت من 11.84% إلى 12.38%، وذلك بعدما أخذنا بالحسبان الاحتياطات النقدية التي تقلل من الأموال المتاحة للاستثمار، وبالتالي يجب على المصرف الذي يعتمد على طريقة التكلفة المتوسطة المرجحة أن يأخذ هذا الارتفاع بالتكلفة بالحسبان عند تسعيره لخدماته المصرفية.

#### - طريقة التكلفة الحدية Marginal cost method

يرتكز التحليل الحدي على أساس أن نقطة الربح القصوى هي النقطة التي تتساوى فيها التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي. الإيراد الحدي هو الإيراد الذي يحققه المصرف من استثمار الودائع الجديدة، أما التكلفة الحدية فهي التكلفة المضافة اللازمة لجذب الودائع الجديدة للمصرف. ويمكن حسابها بالشكل الآتي:

$$\text{التكلفة الحدية} = \text{التغير في مجموع التكلفة}$$

أي أن:

$$\text{التكلفة الحدية} = [(\text{سعر الفائدة الجديد} \times \text{مجموع الودائع الجديدة}) - (\text{سعر الفائدة السابق} \times \text{مجموع الودائع السابقة})]$$

ويمكن حساب نسبة التكلفة الحدية للودائع بالشكل الآتي:

$$\text{نسبة التكلفة الحدية للودائع} = \text{التكلفة الحدية} \div \text{الودائع الجديدة}$$

يمكن للمصرف أن يقوم بزيادة الفائدة على الودائع بهدف جذب المزيد من الودائع، ويمكن أن يستمر بزيادة معدل الفائدة إلى أن يتساوى العائد الحدي مع التكلفة الحدية، ولن يكون مجدياً بعد هذا المستوى من الودائع رفع معدل الفائدة بغاية جذب وودائع جديدة لأن ذلك سيقلل من ربحية المصرف. ولتوضيح هذه الفكرة دعونا نأخذ المثال الآتي:

مثال (3-5):

يتوقع المصرف ABC الحصول على 20 مليون ل.س كودائع جديدة من خلال إعطاء المودعين معدل فائدة 8%. يقدر المصرف زيادة ودائعه إلى 40 مليون ل.س إذا رفع معدل الفائدة إلى 8.5% وإلى 60 مليون ل.س عند معدل فائدة 9%

- وإلى 80 مليون ل.س عند معدل فائدة 9.5% وإلى 100 مليون ل.س عند معدل فائدة 10%. تُقدر إدارة المصرف أنه يمكنها استثمار هذه الودائع بمعدل عائد قدره 11% وذلك من خلال تقديم هذه الودائع كقروض تجارية للغير لمدة عام. المطلوب:
- (1) مجموع تكلفة الفائدة التي يدفعها المصرف على الودائع الجديدة؛
  - (2) التكلفة الحدية للودائع الجديدة؛
  - (3) نسبة التكلفة الحدية؛
  - (4) الإيرادات الحدية المتوقعة (من استثمار الودائع الجديدة)؛
  - (5) الفرق بين الإيراد الحدي والتكلفة الحدية؛
  - (6) مجموع الأرباح المتحققة بعد طرح تكلفة الفائدة.
- الحل: يمكن ترتيب الحل في الجدول الآتي:

مجموع الأرباح المتحققة بعد طرح تكلفة الفائدة	الفرق بين الإيراد الحدي ونسبة التكلفة الحدية	الإيرادات الحدية المتوقعة	نسبة التكلفة الحدية	التكلفة الحدية للودائع الجديدة	مجموع تكلفة الفائدة التي يدفعها المصرف على الودائع الجديدة	=	الفائدة التي يدفعها المصرف على الودائع الجديدة	×	حجم الودائع المتوقع اجتذابها للمصرف
0.6	+3%	11%	8%	1.6	1.6	=	8%	×	20
1	+2%	11%	9%	1.8	3.4	=	8.5%	×	40
1.2	+1%	11%	10%	2	5.4	=	9%	×	60
1.2	0%	11%	11%	2.2	7.6	=	9.5%	×	80
1	-1%	11%	12%	2.4	10	=	10%	×	100

نلاحظ أن المصرف استمر بزيادة إيراده الحدي بشكل يفوق التكلفة الحدية وصولاً إلى معدل الفائدة على الودائع 9.5%، حيث تساوت التكلفة الحدية والإيراد الحدي ولا يستفيد المصرف بعد ذلك من أي زيادة في الودائع. هذا يعني أنه عند مستوى ودائع قدره 80 مليون ل.س يكون الإيراد الحدي مساوياً للتكلفة الحدية، ويحقق المصرف أقصى ربح ممكن (1.2 مليون).

إذا توسع المصرف في الودائع فوق هذا المستوى من خلال رفع معدل الفائدة على الودائع إلى 10% لن يحقق إيراداً إضافياً بل على العكس من ذلك سينخفض إيراد المصرف إلى مليون ليرة. وبالتالي فإن معدل الفائدة (9.5%) هو الخيار الأفضل للمصرف على ضوء هذه المعطيات.



## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. Chavan, J Rose, P.R., Sylvia C. Hudgins, S.C, (2015), Bank Management & Financial Services, 10th edition, McGraw-Hill/Irwin.
2. Croutsche, J.J., Roux, M., (2015), La fixation du prix des produits et services bancaires, La Revue des Sciences de Gestion, NO. 271, PP. 89-97.
3. Montes, J.L, and Others, (2003), Quality management in banking services: an approach to employee and customer perceptions, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, Vol. 14, NO. 3, PP. 305–323.
4. Mussina, A., Albekova, S., and Shakirova, J., (2018), Pricing Mechanism of Banking Products, European Research Studies Journal, Vol. XXI, Issue 2, PP. 665-677.
5. Stinson, p., (2019), Bank Management and Financial Services, Hardcover.
6. الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان، (2001)، التسويق المصرف مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
7. العجارمة، تيسير، (2005)، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. عزام، زكريا أحمد والزعبي، علي فلاح (2011)، سياسات التسعير: مدخل منهجي تطبيقي متكامل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
9. المشهراوي، أحمد حسين أحمد، (2012)، مفهوم و مراحل تسعير الخدمات المصرفية، المال والاقتصاد، العدد 69، ص ص. 26-29.
10. الناجي، السيد عبده، (2003)، تسويق الخدمات المصرفية: الأسس والتطبيق العملي في البنوك، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.

## أسئلة الفصل الثالث:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 يختلف كثيراً مفهوم التسعير المصرفي عن المفهوم العام للتسعير .
	✓	2 تأتي أهمية قرارات التسعير نتيجة عدم إمكانية تغييرها بسهولة إذا تم تنفيذها.
	✓	3 إذا كان هدف المصرف زيادة الحصة السوقية فإن أسعار خدماته ستكون منخفضة.
✓		4 دخول الخدمة في مرحلة النضج يحد من قدرة المصرف على فرض أسعار مرتفعة.
✓		5 في حال المنافسة الاحتكارية نجد عدد كبير من المصارف يقابله عدد قليل من العملاء.
✓		6 مرونة الطلب على الخدمة المصرفية هي ذاتها مرونة الطلب على المصرف.
	✓	7 يزداد الطلب على بعض السلع والخدمات إذا زادت أسعارها.
	✓	8 قيام المصارف بتخفيض أسعارها يثير التساؤل حول جودة الخدمة المصرفية.
✓		9 تتبنى المصارف سياسة التلغل السعري عندما تهدف إلى جني الأرباح الأنية أكثر من توسيع الحصة السوقية.
	✓	10 بموجب سياسة التسعير الترويجي تكون أسعار الخدمات منخفضة.
	✓	11 يمكن أن يقوم المصرف بتسعير خدماته المصرفية بالاستناد إلى قانون التسعير العام.

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- من أهم أشكال ومسميات السعر: (أ) العملات؛ (ب) الرسوم؛ (ج) الأتعاب؛ (د) كل ما سبق ذكره.
- 2- يمكن تحقيق الميزة التنافسية للخدمة من خلال: (أ) انخفاض تكلفة الخدمة؛ (ب) جودة الخدمة؛ (ج) حجم الخدمة؛ (د) انخفاض تكلفة الخدمة أو ارتفاع جودتها.
- 3- يمكن القول أن قيمة الخدمة = (أ) المنافع المدركة + السعر؛ (ب) المنافع المدركة - السعر؛ (ج) المنافع المدركة × السعر؛ (د) المنافع المدركة ÷ السعر.
- 4- يكون الطلب مرناً على الخدمة المصرفية، إذا كان معامل المرونة السعري لهذه الخدمة؛ (أ) أكبر من الواحد؛ (ب) أصغر من الواحد؛ (ج) يساوي الواحد؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 5- قد يستهدف المصرف شريحة معينة من العملاء تتصف بانخفاض حساسيتها للسعر، وفي هذه الحالة يمكن للمصرف أن يقوم بـ: (أ) تخفيض أسعار خدماته؛ (ب) زيادة أسعار خدماته؛ (ج) تثبيت أسعار خدماته؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 6- الأهداف الموجهة باتجاه السوق تقود إلى أسعار: (أ) مرنة أو مرتفعة؛ (ب) غير مرنة أو منخفضة؛ (ج) مرنة أو منخفضة؛ (د) غير مرنة أو مرتفعة.

### 3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1): اشرح باختصار البعد الاجتماعي لسعر الخدمات المصرفية.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 3-2}

السؤال (2): اذكر العوامل الداخلية المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات المصرفية، وشرح هدف المصرف كواحدٍ من هذه العوامل.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 3-3-1}

السؤال (3) اذكر العوامل الخارجية المؤثرة على قرارات تسعير الخدمات المصرفية، وشرح المنافسة كواحدٍ من هذه العوامل.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 3-3-2}

السؤال (4): يقدم المصرف الشام خدمات لعملائه بسعر 30 ل.س. للخدمة (المعاملة) الواحدة، وكان المصرف يبيع سنوياً 5,000 خدمة (معاملة)، عدل المصرف أسعاره بحيث أصبحت 32 ل.س. للخدمة (المعاملة) الواحدة، فانخفضت مبيعاته إلى 4,300 خدمة (معاملة). المطلوب: تحديد مرونة الطلب السعرية على خدمات هذا المصرف.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 3-3-2}

السؤال (5): اذكر أهداف تسعير الخدمات المصرفية، وماذا يمكن أن تستنتج من هذه الأهداف؟

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 3-4}

السؤال (6): اشرح باختصار سياسة السعر النفسي.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 3-5}

السؤال (7): لدينا البيانات الآتية المتعلقة بأحد المصارف التجارية:

المبلغ			المتغير
الفارق	المتوقع	حالياً	
؟	؟	80,000	الربح
-0.15	0.70	0.85	سعر المعاملة الواحدة
0	0.30	0.30	التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة
0	30,000	30,000	التكلفة الثابتة
50,000	250,000	200,000	عدد المعاملات

## المطلوب:

- ✓ أرباح المصرف المتوقعة.
  - ✓ بعد خفض سعر المعاملة الواحدة من 0.85 إلى 0.70، ما هو حجم المعاملات إذا أردنا المحافظة على مستوى ربح 80,000 ل.س.
  - ✓ تحديد حجم التعادل للوضع الجديد لسعر المعاملة.
- {مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 10:100. توجيه للإجابة: الفقرة 3-6}

السؤال (8): بلغت إيداعات مصرف العنادل 1,000 مليون ليرة سورية، وكانت تكاليف فوائد الودائع وتكاليف حقوق الملكية كما هو مبين في الجدول الآتي:

مصدر الأموال	المبلغ (بالمليون)	تكلفة الأموال
ودائع جارية	320	10%
ودائع توفير	230	12%
ودائع لأجل	160	13%
قروض من السوق النقدي	140	13%
حقوق ملكية	150	20%
المجموع	1,000	

المطلوب: حساب المتوسط المرجح لتكلفة هذه الأموال، وبين كيفية استخدام هذا المتوسط في تسعير خدمات المصرف.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 10:100. توجيه للإجابة: الفقرة 3-6}

السؤال (9): يتوقع مصرف النور الحصول على 25 مليون ل.س كودائع جديدة من خلال إعطاء المودعين معدل فائدة 9%. يقدر المصرف زيادة ودائعه إلى 50 مليون ل.س إذا رفع معدل الفائدة إلى 9.5% وإلى 75 مليون ل.س عند معدل فائدة 10% وإلى 100 مليون ل.س عند معدل فائدة 10.5% وإلى 125 مليون ل.س عند معدل فائدة 11%. تُقدر إدارة المصرف أنه يمكنها استثمار هذه الودائع بمعدل عائد قدره 12% وذلك من خلال تقديم هذه الودائع كقروض تجارية للغير لمدة عام. المطلوب: (1) مجموع تكلفة الفائدة التي يدفعها المصرف على الودائع الجديدة؛ (2) التكلفة الحدية للودائع الجديدة؛ (3) نسبة التكلفة الحدية؛ (4) الإيرادات الحدية المتوقعة (من استثمار الودائع الجديدة)؛ (5) الفرق بين الإيراد الحدي والتكلفة الحدية؛ (6) مجموع الأرباح المتحققة بعد طرح تكلفة الفائدة.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 10:100. توجيه للإجابة: الفقرة 3-6}

## الفصل الرابع: العولمة وتحرير الخدمات المصرفية – الانتقال إلى المصرف الشامل

عنوان الموضوع: العولمة وتحرير الخدمات المصرفية: الانتقال إلى المصرف الشامل

Globalization and liberalization of banking services: Transition to a universal bank

مفتاحية:

المصارف الشاملة Universal Banks، الصيرفة الشاملة Universal Banking، الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات GATS، منظمة التجارة العالمية OWT، العولمة الاقتصادية Economic Globalization، العولمة المالية Financial Globalization، العولمة المصرفية Banking Globalization، التوريق أو التسديد Securitization.

### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل العولمة وتحرير الخدمات المصرفية التي قادت المصارف المتخصصة ومصارف الاستثمار إلى التحول إلى المصارف الشاملة، حيث يبدأ الفصل بعرض مفهوم تحرير الخدمات المصرفية وتحليل أثر العولمة على صناعة هذه الخدمات وإعادة هيكلتها، لنبين بعد ذلك تعريف المصارف الشاملة والأسباب التي أدت إلى ظهورها وأهم السمات والخصائص التي تميزها، الأمر الذي يتطلب منا توضيح مختلف وظائف المصارف الشاملة التقليدية وغير التقليدية في مجالي التمويل والاستثمار، وكذلك مقومات التحول إلى المصرف الشامل المرتبطة بالمصرف ذاته وبسياسة الدولة، لننتقل بعدها إلى آليات التحول التي تستخدمها المصارف للانتقال إلى مصرف شامل، ونختتم الفصل بعرض مزايا وعيوب المصارف الشاملة.

**المخرجات والأهداف التعليمية:** سيكون الطالب في نهاية هذا الفصل قادراً على أن:

1. يشرح مفهوم تحرير الخدمات المصرفية.
2. يحلل أثر العولمة على تطور الخدمات المصرفية وتنوعها.
3. يحدد أسباب ظهور المصارف الشاملة.
4. يلخص أهم وظائف المصارف الشاملة.
5. يحكم على آليات التحول إلى المصارف الشاملة.
6. يقيم سلبيات وإيجابيات هذه المصارف.

### مخطط الفصل:

- 1-4 مفهوم تحرير التجارة الدولية للخدمات. The concept of liberalizing international trade for services
- 2-4 العولمة وأثرها على صناعة الخدمات المصرفية. Globalization and its impact on the banking services industry
- 3-4 مفهوم المصارف الشاملة. The concept of universal banks
- 4-4 أسباب ظهور المصارف الشاملة. Reasons for the emergence of universal banks
- 5-4 السمات المميزة للصيرفة الشاملة. Distinctive features of universal banking

6-4 وظائف المصارف الشاملة. Universal banks functions

7-4 مقومات التحول إلى المصارف الشاملة. The elements of transformation to universal banks

8-4 آليات التحول إلى المصارف الشاملة. Mechanisms of transformation to universal banks

9-4 مزايا وعيوب المصارف الشاملة. Advantages and disadvantages of universal banks

## 1-4 مفهوم تحرير التجارة الدولية للخدمات

يندرج تحرير الخدمات المصرفية ضمن سياق التطورات الاقتصادية العالمية، التي تقوم على التحرر من القيود والعراقيل التي تحول دون حرية النشاط المصرفي على المستوى المحلي والدولي، حيث تعد الاتفاقية العامة لتحرير تجارة الخدمات -ومنها الخدمات المصرفية- أحد النتائج الهامة التي تمخضت عنها جولة الأروغواي (الجولة الثامنة)، والتي دامت مفاوضاتها قرابة ثمانية أعوام 1986-1994. لقد وُقعت الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات من قبل 70 دولة في عام 1997 على أن يبدأ تطبيق الاتفاقية بجميع جوانبها في عام 1999. وقد شملت الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات (GATS) أنواع عدة من الخدمات كان من أهمها الخدمات المالية والمصرفية، مما تتطلب من الأجهزة المصرفية لمختلف الدول المنضمة إلى منظمة التجارة العالمية (OWT) الالتزام بالاتفاقية، ومن ثم توجب على السلطات المصرفية القائمة في كل الدول، وخاصة في الدول النامية التعامل مع الآثار والتحديات الناتجة عن ذلك، ووضع الآليات والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها التعامل مع الآثار والتحديات التي تفرزها عمليات تحرير الخدمات المصرفية.

ينصب مفهوم تحرير التجارة الدولية للخدمات أساساً على إلغاء القيود التي يفرضها التدخل الحكومي في مجال تجارة الخدمات وصولاً إلى نظام حر لتبادل الخدمات. وبعبارة أخرى يمكن القول أن مفهوم تحرير التجارة الدولية للخدمات يُعنى بعملية اتخاذ الإجراءات التي تتيح فرص دخول موردي الخدمات الأجنبية للأسواق المحلية ونقل من التحيز اتجاه الموردين المحليين في مواجهة الموردين الأجانب للخدمات، وبنفس الوقت تُعنى بحرية وصول الموردين المحليين للخدمات إلى الأسواق الأجنبية دون تحيز اتجاه الموردين المحليين في هذه الأسواق، ويبقى الأصل في الحصول على حصة من السوق سواءً في الداخل أم في الخارج مرهوناً بالميزات التنافسية التي يتمتع بها موردي الخدمات بغض النظر عن جنسياتهم. وبالتالي فإن هدف تحرير التجارة الدولية للخدمات هو تعزيز النمو الاقتصادي لجميع الشركاء التجاريين وتطوير البلدان النامية من خلال تطوير تجارة الخدمات.

ويمكننا بشكل عام تلخيص أهم مبررات إدراج تحرير تجارة الخدمات في إطار التحرير الكامل للتجارة بالنقطتين الآتيتين:

- ✓ الإقرار بالأهمية المتزايدة لتجارة الخدمات من أجل نمو الاقتصاد العالمي.
- ✓ توسيع تجارة الخدمات في ظروف من الشفافية والتحرير التدريجي كوسيلة من وسائل تعزيز النمو الاقتصادي لجميع الشركاء التجاريين وتنمية البلدان النامية.

## 4-2 العولمة وأثرها على صناعة الخدمات المصرفية

إن وضع تعريف محدد للعولمة (Globalization) أمر صعب نظراً لتعدد تعريفاتها واختلاف هذه التعريفات باختلاف اتجاهات وتحيزات الباحثين الإيديولوجية اتجاه العولمة قبولاً أو رفضاً. ويمكننا بشكل عام تعريف العولمة بكونها التوسع المتزايد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة الجنسيات بالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات التي حدثت بالبعث إلى تصور أن العالم قد تحول بالفعل إلى قرية كونية صغيرة. ويمكن أيضاً القول بأن العولمة تعني زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية من خلال عمليات انتقال السلع، ورؤوس الأموال وتقنيات الإنتاج والأشخاص والمعلومات. يمكننا فهم أثر العولمة على صناعة الخدمات المصرفية من خلال توضيح الأشكال الأساسية للعولمة: العولمة الاقتصادية، والمالية، والمصرفية.

### - العولمة الاقتصادية

تعني العولمة الاقتصادية (Economic Globalization) تحرير العلاقات الاقتصادية القائمة بين الدول. ويمكن النظر إلى مفهوم العولمة باعتباره اقتصادياً بالدرجة الأولى، إذ أن أول ما يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن العولمة هو البعد الاقتصادي، ويعود ذلك إلى أن العولمة الاقتصادية تعد بمثابة القاطرة التي تجر خلفها قطار العولمة. ومن ناحية أخرى، يمكن القول أن البعد الاقتصادي للعولمة هو البعد الأكثر تحقّقاً على أرض الواقع مقارنة بالأبعاد الأخرى، فقد اتخذت العولمة الاقتصادية شكل التيار المتصاعد نحو فتح الأسواق وانفتاح كل الدول على بعضها البعض.

### - العولمة المالية

تعبر العولمة المالية (Financial Globalization) عن التحول إلى الانفتاح المالي، وهي تعد جوهر العولمة الاقتصادية. تُعرف العولمة المالية بأنها إلغاء كل القيود على حركة رؤوس الأموال في العالم، مما أدى إلى تكامل وترابط الأسواق المالية، وزيادة تدفق رؤوس الأموال عبر الحدود لتصب في الأسواق المالية العالمية. وبالتالي يمكن القول أن العولمة المالية تتمثل في ذلك التشابك والترابط شبه الكامل للأنظمة النقدية والمالية لمختلف الدول. ويعد تخفيض الحواجز أمام التجارة الدولية وازدياد تدفقات السلع والخدمات عبر الحدود من أهم الأسباب التي أدت إلى ظهورها.



## - العولمة المصرفية

تعد العولمة المصرفية (Banking Globalization) جوهر العولمة المالية، فقد جعلت المصارف تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبوقه، وأدت إلى انتقالها من مواقف وتصورات وأنشطة ضيقة إلى أنشطة وتصورات واسعة ممتدة من أجل تعظيم الفرص وزيادة المكاسب المحققة والتطلع إلى المستقبل. فالعولمة المصرفية جعلت من الرؤية المستقبلية بعداً جديداً للدخول إلى عالم الفرص الاقتصادية البالغة الضخامة. فقامت المصارف في ظل العولمة بإعادة هيكلة خدماتها المصرفية، حيث أخذت كل المصارف تتجه إلى أداء خدمات مصرفية ومالية لم تكن تقدمها من قبل، وانعكس ذلك بوضوح على هيكل ميزانيات هذه المصارف. فقد انخفض نصيب الودائع بالنسبة لإجمالي المطالبين، وزاد نصيب الأصول القابلة للمتاجرة بالنسبة لإجمالي الأصول، وذلك نتيجة لتزايد نشاط المصارف في الأنشطة الأخرى غير الإقراضية. الأمر الذي أدى إلى انخفاض نصيب القروض بالنسبة لإجمالي الأصول وارتفاع النصيب النسبي للأصول الأخرى.

إن آثار العولمة على الجهاز المصرفي لم تقف على إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية، فقد امتدت آثارها بشكل غير مباشر إلى دخول المؤسسات المالية غير المصرفية مثل شركات التأمين وصناديق المعاشات كمنافس قوى للمصارف التجارية في مجال الخدمات المالية، مما أدى إلى تراجع دور المصارف التجارية على وجه الخصوص في مجال الوساطة المالية.

لقد أدت العولمة أيضاً إلى ظهور ونمو كيانات مصرفية جديدة شكلت انقلاباً واضحاً في عالم المصارف، إذ أن الكيانات المصرفية العملاقة -بحكم العلاقات الاقتصادية الضخمة والحجم الاقتصادي الكبير والأداء الاقتصادي الفائق- أصبحت تملك قدرة عالية على التأثير في شكل واتجاهات السوق المصرفي العالمي المتعاظم النمو والمتسارع في الانتشار والاتساع من خلال التواجد في كافة أنحاء العالم. وعلى الرغم من ذلك فالعولمة المصرفية لا تعني التخلي عما هو قائم وموجه إلى السوق المحلية، ولكنها تعني اكتساب قوة دفع جديدة والانتقال بتقديم الخدمة المصرفية من الداخل إلى الخارج.

وأخيراً نشير إلى أن عولمة الخدمات المصرفية دفعت المصارف وخاصة المصارف التجارية (Commercial Banks) إلى التحول إلى المصارف الشاملة (Universal Banks) التي تتصف بتنوع مصادر أموالها وكذلك مجالات توظيف هذه الأموال، وهذا ما سنقوم بمناقشته في بقية فقرات هذا الفصل.

### 3-4 مفهوم المصارف الشاملة

كان للتغيرات الاقتصادية والمصرفية العالمية انعكاساً واضحاً على تطور أداء وأعمال المصارف، حيث لم يعد دور المصارف منحصرًا في نشاط معين أو في قطاع معين، بل اتجهت المصارف أمام هذه التغيرات إلى التحول نحو الصيرفة الشاملة تماشياً مع التطورات الراهنة.



تعود فكرة الصيرفة الشاملة إلى المصارف الألمانية، وقد تجسدت هذه الفكرة بقيام أكبر ثلاثة مصارف خاصة ألمانية (Deutsche Bank, Commerzbank, Dresdner Bank) في العقد الأخير من القرن التاسع عشر بتنوع أنشطتها على المستويين المحلي والدولي، حيث سعت تلك المصارف إلى تقديم خدمات التجزئة المصرفية ومنح الائتمان الاستهلاكي والائتمان العقاري، ووسعت مجال الاستثمارات المالية وأعمال الوساطة المالية الدولية.

لقد تعمقت ظاهرة المصارف الشاملة في ألمانيا بعد ذلك وأصبحت السمة المميزة لأغلب المصارف فيها، ومن ثم في بقية دول العالم لا سيما الدول المتقدمة.

يرى (Koch, 2000) أن الصيرفة الشاملة (Universal Banking) تعبر عن المساهمة في مختلف أنشطة الصيرفة وامتلاك الأسهم في الشركات المساهمة، وتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات المالية والمصرفية. ويعتقد (Miller and VanHoose, 1993) أنها تمثل تقديم المصارف لخط كامل من الخدمات المصرفية وامتلاك حصص من أسهم الشركات.

وبالتالي يمكن القول أن المصارف الشاملة (Universal Banks) هي المصارف التي تقوم على فلسفة التنوع في الخدمات التي تقدمها، ويشمل التنوع مصادر التمويل والاستثمار. تمارس المصارف الشاملة عمل المصارف التجارية ومصارف الاستثمار والمصارف المتخصصة. وبالتالي فهي تجمع بين الأنشطة التقليدية المتمثلة بقبول الودائع وتقديم الائتمان والأنشطة

غير التقليدية التي تتماشى مع التطورات الراهنة وذلك من خلال اتباع استراتيجية التنوع بالشكل الذي يحقق التطوير الشامل والتوازن للاقتصاد.

#### 4-4 أسباب ظهور المصارف الشاملة

يعود ظهور المصارف الشاملة إلى الأسباب الآتية:

##### ○ تحرير تجارة الخدمات المصرفية Liberalization of Banking Services Trade

لقد أدت العولمة كما أشرنا سابقاً إلى تحرير تجارة الخدمات المصرفية، وقد تمثل ذلك بقيام المصارف بتنويع الخدمات التي تقدمها لعملائها، والانتقال بذلك من المصرف المتخصص إلى المصرف الشامل، وذلك بالشكل الذي يمكّن المصارف من منافسة المؤسسات المالية الأخرى غير المصرفية التي أتاحت لها العولمة فرصة تقديم خدمات مصرفية لعملائها.

##### ○ التقدم التكنولوجي Technological Progress

أدى التقدم التكنولوجي في وسائل الإعلام والاتصال وثورة الحاسبات الآلية، إلى سرعة تبادل المعلومات فيما بين المصارف أنفسها؛ المصارف والعملاء؛ المصارف وقطاعات الإنتاج والخدمات دون حواجز أو قيود، وهو ما ساهم في فتح مجالات لا نهائية للتمويل والاستثمار وتهيئة المناخ والظروف لظهور المصارف الشاملة التي حققت نجاحات كبيرة في الدول المتقدمة.

##### ○ زيادة حدة المنافسة Increased Competition

لم تقتصر المنافسة على المصارف بل شملت مؤسسات مالية غير مصرفية تقدم خدمات تشبه الخدمات التي تقدمها المصارف، كما شملت مؤسسات غير مالية كالشركات الصناعية والتجارية، وخير مثال على ذلك قيام شركة Sony بإنشاء مصرف افتراضي لتقديم خدمات الإقراض على الانترنت على الموقع [www.sony.com](http://www.sony.com)، وكذلك قيام شركة أمريكا On Line بإنشاء مصرف افتراضي لتقديم القروض. ويرى المختصون أن المنافس الأكبر للمصارف التقليدية يتمثل بالمصارف الإلكترونية (Electronic Banks) أو الافتراضية (Virtual Banks) وكذلك نمو وتطور النقود الإلكترونية (Electronic Money) والتي تعتمد على التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات، وتقل الحاجة إلى انتشار المصارف وتزايد فروعها.

## ○ المخاطر المصرفية وقرارات لجنة بازل Banking risk and Basel Committee decisions

إن تصاعد حدة المنافسة في السوق المصرفية وازدياد نسبة المخاطر المحتملة الناتجة عن العوامل الداخلية المتعلقة بنشاط وإدارة المصرف نفسه، وكذلك العوامل الخارجية الناتجة عن تغير البيئة التي يعمل فيها المصرف وعلى وجه الخصوص البيئة العالمية، أدى إلى الاهتمام بمعايير كفاية رأس المال في المصارف، حيث قامت لجنة بازل بتحديد الحد الأدنى لرأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان، وذلك من أجل ضمان استقرار النظام المصرفي العالمي، خاصة بعد تقادم أزمة ديون البلدان النامية نتيجة توسع المصارف الدولية خاصة الأمريكية منها في تقديم الائتمان وما نتج عنه من ديون معدومة، الأمر الذي دفع المصارف باتجاه التنوع في خدماتها وامتلاك أصول حقيقية. وفي هذا الإطار حددت Basel I الحد الأدنى لكفاية رأس مال المصارف، حيث يجب أن تكون نسبة رأس المال إلى مجموع الأصول أكبر أو يساوي 8% ولكن بعد تنزيل الأصول بأوزان المخاطر التي حددتها لجنة بازل، ويمكن حساب كفاية رأس المال بالشكل الآتي:

$$\text{كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال}}{\text{مجموع الأصول مرجحة بأوزان مخاطرها}} \geq 8\%$$

## ○ الشركات متعددة الجنسيات Multinational Companies

هي شركات عالمية النشاط أفرزتها العولمة بشكل أساسي، وتتميز هذه الشركات باستثماراتها الضخمة واستخدامها لتكنولوجيا عالية وخبرات إدارية وفنية مميزة، وامتلاكها لاحتياجات نقدية ضخمة. يبلغ عدد شركات التمويل متعددة الجنسية 14 شركة، حيث تؤثر هذه الشركات في المعروض العالمي من رؤوس الأموال وتتميز بقدرتها على تقديم الخدمات المصرفية الكفاء والمتنوعة.

## ○ الاندماج المصرفي Banking Merger

لقد شجعت العولمة وما نتج عنها من تحرير للخدمات المصرفية وكذلك لجنة بازل لكفاية رأس المال المصارف على الاندماج مع بعضها البعض. الأمر الذي أدى إلى تكوين كيانات مالية ضخمة قادرة على النمو والتوسع وفتح فروع جديدة في الداخل والخارج، وتوسيع قاعدة العملاء، وتقديم خدمات مصرفية متنوعة. ولاندماج المصرفي أنواع عدة:

■ الاندماج الأفقي (Horizontal Merger): يتم بين مصارف تمارس النشاط ذاته، أو أنشطة مترابطة.

- الاندماج الرأسي (Vertical Merger): ويحدث بين المصارف الكبيرة والمصارف الصغيرة.
- الاندماج المختلط (Mixed Merger): ويكون بين مصارف تمارس أنشطة مختلفة وغير مترابطة.
- الاندماج الإرادي (Voluntary Merger): ويتم بموافقة المصرف الدامح والمندمج.
- الاندماج القسري (Forced Merger): ويكون هذا النوع من الاندماج عند عجز المصرف المندمج عن الاستمرار في السوق.
- الاندماج العدائي (Aggressive merger): ويحدث ضد رغبة المصرف المندمج.

#### ○ ظهور أدوات مالية جديدة

تمثلت أهم هذه الأدوات بـ:

- ✓ التجارة الإلكترونية (E-Commerce): تسمح التجارة الإلكترونية للمصارف بتسويق وتوزيع منتجاتها العادية وخدمات الاستثمار عن طريق الانترنت، مما يزيد من حجم العملاء ويقلص من حجم النفقات.
- ✓ القروض المشتركة أو قروض التجمع المصرفي (Syndicated Loans): هي قروض قيمتها كبيرة، وبالتالي مخاطرها كبيرة أيضاً، الأمر الذي يجعل المصارف ترفض تقديمها منفردة، وتتجاوز أحياناً هذه القروض قدرة المصرف الواحد أصلاً، مما يجعل المصارف تجتمع مع بعضها البعض لتقديم مثل هذه القروض الضخمة لعملائها.

#### 4-5 السمات المميزة للصيرفة الشاملة

تتميز الصيرفة الشاملة بمجموعة من الخصائص أو الصفات المميزة، أهمها:

- ✓ تقديم كافة أنواع الخدمات المالية والمصرفية التي يطلبها العميل في الوقت والمكان ذاته، الأمر الذي يلبي رغبات العميل ويشبع حاجاته.
- ✓ تحقيق عوائد متنامية من العملات والألعاب والرسوم التي تعتمد عليها المصارف الشاملة بشكل أساسي بجانب هوامش أسعار الفائدة التي يقل الاعتماد عليها كمصدر رئيسي في الربحية، وبالتالي توسيع مجالات الربحية وفرص رسمة الأرباح ودعم مركزها المالي.

- ✓ مصرف قائم على النمو المستمر والأداء المتميز والجودة الشاملة (Total Quality).
- ✓ الدور الريادي الفعال الذي يتبناه المصرف واستعداده لتحمل المخاطرة.
- ✓ العلاقة المستمرة والمتكاملة مع مختلف القطاعات الاقتصادية، والمساهمة برؤوس أموال الشركات.
- ✓ تبني كل ما هو مبدع وجديد في المجالات المالية والمصرفية، والخروج من نطاق الوساطة التجارية التقليدية إلى آفاق الوساطة الشاملة بشقيها التجاري والاستثماري.
- ✓ إحساس المصرف بمسؤوليته تجاه المجتمع.
- ✓ المواءمة بين التمويل قصير وطويل الأجل وتمويل المشاركة في الشركات.
- ✓ إقامة علاقات وطيدة بين المصرف والجمهور لتلبية حاجاته ورغباته المتغيرة والمتجددة.

#### 6-4 وظائف المصارف الشاملة

- تقوم المصارف الشاملة بالوظائف التقليدية (Traditional Functions) التي تقوم بها المصارف التجارية والمصارف الاستثمارية والمصارف المتخصصة، والتي يمكن تلخيصها بالوظائف الآتية:
- إدارة الحسابات الجارية بالعملة المحلية والأجنبية.
  - التحويلات المصرفية الداخلية والخارجية، وإصدار الشيكات السياحية.
  - إصدار شهادات الادخار بالعملة المحلية والأجنبية.
  - منح تسهيلات ائتمانية وتمويل التجارة الخارجية.
- وباعتبار أن المصارف الشاملة تقوم على فكرة التنوع (Diversification) في أنشطتها المصرفية وغير المصرفية، يمكننا تقسيم الوظائف غير التقليدية للمصارف الشاملة على الشكل الآتي:

#### - الوظائف المصرفية غير التقليدية للمصارف الشاملة في مجال التمويل

- إصدار شهادات الايداع القابلة للتداول التي يمكن لحاملها شراءها وبيعها في سوق النقد بدون الرجوع إلى المصرف الذي أصدرها.

- الاقتراض طويل الأجل من خارج الجهاز المصرفي من خلال إصدار سندات وبيعها في سوق رأس المال أو الاقتراض من شركات التأمين أو من المؤسسات المالية الأخرى.
- اتخاذ المصارف الشاملة شكل شركات قابضة مصرفية (Holding) تضم إليها شركات صناعية وتجارية ومالية من أجل تنويع مصادر تمويلها وزيادة مواردها المالية.
- التوريق أو التسنيد (Securitization): يقصد به تحويل الأصول كالقروض مثلاً إلى أوراق مالية قابلة للتداول، مما يعطي الدائن فرصة بيع قروضه بعد تحويلها إلى أوراق مالية وبالتالي تنشيط سوق رأس المال.

#### - الوظائف المصرفية غير التقليدية للمصارف الشاملة في مجال الاستثمار

- تنويع محفظة الأوراق المالية التي تضم تواريخ استحقاق مختلفة وصادرة عن شركات تمارس أنشطة متنوعة وضعيفة الارتباط ببعضها، وبالتالي تخفيض المخاطر.
- تنويع القروض الممنوحة من حيث آجالها (قصيرة- متوسطة- طويلة الأجل)، ومن حيث الشركات التي تُقدم لها هذه القروض.
- الإسناد (Attribution): يعني شراء الأسهم المصدرة حديثاً من الشركات بغرض بيعها للآخرين مع تحمل مخاطر انخفاض سعرها قبل الانتهاء من بيعها، وبالمقابل يحصل المصرف على العمولات والمصروفات كافة من الشركات المصدرة لهذه الأسهم.
- التسويق (Marketing): يعني قيام المصرف بتسويق الأوراق المالية لصالح الشركة المصدرة لها مستخدماً بذلك خبراته ومهاراته وشبكة العلاقات التي يمتلكها مع الوسطاء الماليين الآخرين، وتقديم الاستشارات المتعلقة بذلك.

#### - الوظائف غير المصرفية وغير التقليدية للمصارف الشاملة

- القيام بالتأجير التمويلي (Leasing) من خلال المشاركة في تأسيس شركات التأجير التمويلي، وكذلك القيام بدور المستشار المالي والاقتصادي للأطراف المشاركة في التأجير التمويلي. هذا بالإضافة إلى ممارسة التأجير التمويلي من قبل المصرف نفسه.
- الاتجار بالعملات لإتمام صفقات تجارية دولية لصالح الشركات وذلك بهدف تحقيق عوائد.

- إنشاء الصناديق الاستثمارية (Investment Funds): تقوم المصارف الشاملة بتكوين صناديق لاستثمار وإدارة ودائع العملاء مقابل أتعاب محددة تحصل عليها.
- تأسيس شركات رأس المال المخاطر (Risk Capital Companies): تعد شركات رأس المال المخاطر من قنوات التمويل الهامة لما تؤديه من دور حيوي في تقديم الدعم المالي والفني اللازمين للمشروعات الواعدة التي تعمل في مجالات استثمارية عالية المخاطر، في مقابل تحقيق أرباح رأسمالية ذات معدل مرتفع في الأجلين المتوسط والطويل، وتلعب المصارف الشاملة دوراً نشطاً في هذا المجال باعتبارها الأقدر على متابعة هذا النشاط من خلال شبكة فروعها الواسعة.
- القيام بعمليات خصم الديون (Factoring): يقوم المصرف الشامل بشراء الذمم المدينة: كمبيعات، سندات، فواتير...، من المنشآت الصناعية والتجارية والتي تتراوح مدتها ما بين 30 يوم و120 يوم، وذلك بهدف توفير سيولة نقدية لهذه المنشآت دون الحاجة لانتظار تواريخ استحقاقها، على أن يقوم المصرف بتحصيلها في تاريخ الاستحقاق.
- تنشيط الأسواق المالية وبرامج الخصخصة (Financial Markets and Privatization Programs): يقوم المصرف الشامل بالمساهمة في إنشاء الشركات التي تعمل في مجال الأوراق المالية ودعم تطورها، وإدارة محافظ الأوراق المالية لصالح عملائها، كما يقوم أيضاً بتقييم الشركات المطروحة للبيع والخصخصة.
- البطاقات الالكترونية (Electronic cards) التي يمكن أن يستخدمها العملاء كوسيلة دفع مقبولة.
- تقديم القروض الشخصية (Personal loans) لغايات استهلاكية (شراء سيارة، أثاث، ...) والتي تخدم فئات كبيرة من العاملين سواء في القطاع العام أو الخاص وذلك مقابل شروط ميسرة وبسيطة.
- التمويل بالرهن العقاري (Mortgage)، حيث أصبحت المصارف الشاملة تقدم قروضاً عقارية بعدما كان الأمر يقتصر على المصارف المتخصصة.
- تقديم الخدمات التأمينية (Insurance Services)، تقدم المصارف الشاملة خدمات تأمينية على الممتلكات وعلى الأشخاص.



## 7-4 مقومات التحول إلى المصارف الشاملة

يمكن أن نقسم هذه المقومات إلى مقومات مرتبطة بالمصرف نفسه ومقومات متعلقة بسياسة الدولة وذلك بالشكل الآتي:

### - مقومات مرتبطة بالمصرف: وتتعلق بـ:

- ✓ كفاءة الأداء البشري الذي يشمل كافة الوظائف الفنية والمالية والتسويقية والقانونية والاستشارية والإدارية المتصلة بالنشاط المصرفي.
  - ✓ توافر موارد مالية ضخمة تسمح للمصرف بتقديم خدمات متنوعة لمختلف أنواع العملاء في أي وقت ومكان.
  - ✓ وجود إدارة تسويقية فعالة على مستوى عالٍ من الكفاءة.
  - ✓ لا بد أن تتوفر لديه بنية أساسية كافية من المعلومات وكذلك تكنولوجيا المعلومات التي تربطه ليس فقط بفروعه التابعة له، وإنما بغيره من المصارف وأوساط الأعمال للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بالتحول إلى مصرف شامل، حيث تعد نظم دعم القرارات المصرفية من متطلبات التحول.
  - ✓ نشر الوعي المصرفي بصفة عامة لتفهم دور وأهمية المصارف الشاملة.
- ### - مقومات مرتبطة بسياسات الدولة: ومن أهم هذه المقومات:
- ✓ اقتناع الدولة وسلطاتها بفكرة المصارف الشاملة وأهدافها، والعمل على توفير الدعم المساند لها.
  - ✓ إصدار تشريعات تخدم هذه المصارف على نحو فعال، ووضع ضوابط رقابية قادرة على توفير الأمان والسلامة.
  - ✓ دعم المصرف المركزي ومساندته لهذه المصارف من أجل أداء رسالتها لا سيما فيما يتعلق بتحقيق التنمية الاقتصادية.

## 8-4 آليات التحول إلى المصارف الشاملة

يمكن للمصارف أن تتحول إلى مصارف شاملة من خلال اتباع المناهج الثلاثة الآتية:

### - تحويل مصرف قائم بالفعل إلى مصرف شامل

يتم تحويل مصرف قائم بالفعل إلى مصرف شامل، ويتشترط لهذا التحول أن يكون للمصرف كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على التكيف مع متطلبات المصرف الشامل، وأن يكون المصرف كبير الحجم و قابلاً للنمو والتوسع. ويعد هذا المنهج الأسرع والأفضل مقارنة بالمناهج الأخرى. يتم التحول إلى مصرف شامل وفق هذا المنهج باتباع الأسس الآتية:

- التدرج: أي التحول على مراحل متدرجة بإدخال خدمات المصرف الشامل للحد من مقاومة التغيير، ولضمان الاستيعاب لتقنيات هذه الخدمات ولمعايير الدقة والسرعة والفعالية في نطاق من الجودة الشاملة.
- التطوير: يعني إعادة الهيكلة التنظيمية وتطوير اللوائح والنظم الداخلية وتعديل الإجراءات، بما يضمن أداء العمل بالصورة والشكل والمضمون المطلوب.
- التجهيز: وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية والمعلوماتية المطلوبة لإنشاء المصرف الشامل، وذلك منه خلال إعادة تخصيصه وتنشيط الفروع.
- الخطة: يجب إخضاع كافة العمليات المصرفية، وكافة خطوات التحول إلى المصرف الشامل إلى خطة مبرمجة زمنياً، في إطار عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والمتابعة للتغلب على معوقات التحول إلى البنك الشامل.

### - إنشاء مصرف شامل جديد بإعداد كفاءات بشرية

طبقاً لهذا المنهج يتم إنشاء مصرف شامل جديد من خلال اختيار كفاءات بشرية مؤهلة ومدربة، ولديها القدرة على الابتكار والتجديد بما يتفق ومفهوم المصارف الشاملة، ويتم تدريبها مسبقاً في مصارف شاملة قائمة، ويعتمد المصرف في المرحلة ذاتها على القيام بحملات تسويقية وترويجية للتعريف بالمصرف المنشأ والوظائف التي يقوم بها، والملاحظ أن البعض يفضلون المنهج الثاني مستنديين في ذلك إلى أن الخدمات المصرفية التي يؤديها المصرف الشامل تتميز بطبيعة خاصة يصعب على من اعتادوا الأنماط التقليدية للعمل المصرفي قبولها واستيعابها بسهولة.

## - شراء أحد المصارف أو الاندماج

يتم التحول من خلال شراء مصارف قائمة تعاني من مشاكل وتوشك على الإفلاس (Bankruptcy)، حيث يتم شراؤها ودمجها تدريجياً إلى مصارف أخرى لتتحول بذلك إلى مصارف شاملة. يعد هذا الأسلوب صعب التطبيق من الناحية العملية لأنه يتطلب الكثير من الوقت والجهد اللازم لاختيار العناصر البشرية التي تتطلب تدريباً على مستوى عالٍ.

## 9-4 إيجابيات وسلبيات المصارف الشاملة

### - إيجابيات المصارف الشاملة (Advantages): من أهم إيجابيات المصارف الشاملة الآتي:

- ✓ توفير عناصر ومقومات عملية التنمية بدءاً من دراسة الجدوى، التأسيس، التمويل، الإدارة، التسويق، ... الخ
- ✓ تخفيض التكلفة نتيجة وفورات الحجم، وبالتالي تقديم الخدمات لعملائها بأسعار تنافسية، إضافة إلى الأثر الإيجابي لذلك على المجتمع ككل.
- ✓ يوفر المصرف الشامل للعميل الحصول على جميع الخدمات المصرفية التي يحتاجها من مصرف واحد، وبالتالي تخفيض تكاليف المعاملات والبحث بالنسبة للعميل. ويجب الإشارة هنا إلى أن الاعتماد على المصارف الشاملة لا يحقق الدرجة ذاتها من الفائدة لجميع العملاء، حيث تزداد الفائدة بالنسبة للعملاء الذي يمارسون أنشطة متنوعة ومعقدة وعالمية.
- ✓ التنوع الهيكلي لمكونات محفظة القروض والاستثمارات، وبالتالي تقليل المخاطر الائتمانية ككل، ومثال ذلك ما شهده العالم في الأزمة المالية الأخيرة (2007-2009) التي هددت الاقتصاديات المتقدمة، وانعكست آثارها على الدول النامية، حيث لاحظ بعض المحللين الاقتصاديين أن هذه الأزمة غيرت ميزان القوى لصالح المصارف الشاملة.
- ✓ المساهمة في تحقيق الموازنة بين توظيفات المصارف ومواردها ومن ثم تجنبها تركيز أنشطتها في مجال واحد كالاثتمان مثلاً. إضافة إلى تمتعها باستقرار مالي (Financial Stability) أكبر مقارنة بالمصارف المتخصصة.

- ✓ إحداه التطويرات المطلوبة في العمل المصرفي لكي يستطيع مجابهة الدخول في اتفاقيات تحرير الخدمات المالية التي تتطلب تحديث الخدمات المالية.
- ✓ تستطيع المصارف الشاملة من خلال ممارسة التأجير التمويلي أن تخلق طبقة من رجال الأعمال الذين يحتاجون إلى الآلات والمعدات، ولكن لا يتوافر لهم التمويل. كما تشجع الكثير منهم على تحديث وتطوير مشروعاتهم بالشكل الذي يزيد من قدراتهم التنافسية.
- ✓ تنشيط بورصة الأوراق المالية، وبالتالي تأمين التمويل اللازم للمشروعات الاقتصادية، وتعميق قاعدة الملكية.

- **سلبيات المصارف الشاملة (Disadvantages):** تتمثل أهم سلبيات المصارف الشاملة بالنقاط الآتية:

- ✓ تعزيز السلوك الاحتكاري المصرفي، لأن تطور المصارف الشاملة قد يكون على حساب المصارف الصغيرة. إضافة إلى أن هذا الاحتكار سيخفض حافز هذه المصارف على الإبداع والابتكار المالي، وقد يخفض أيضاً جودة الخدمة المصرفية.
- ✓ صعوبة الإشراف والرقابة على أداء المصارف الشاملة نظراً لتعدد وتشعب أنشطتها.
- ✓ إخفاء الأداء الضعيف لبعض الأنشطة من خلال تغطيتها بأنشطة أخرى.
- ✓ زيادة مخاطر السيولة نتيجة تفضيل الربحية على السيولة، خاصة في حالة توظيف الموارد المالية في مشاريع طويلة الأجل وما قد يحدث من طلبات مفاجئة للعملاء.

## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. Bellon, J.B., et Pauget, G., (2015), Union bancaire et évolution du modèle des banques universelles, Revue d'économie financière, N° 118, PP. 79 -91. Krahenen, J. P., and Ralf, E., (2003), Universal Banks and Relationships with Firms (September 2003). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=447521> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.447521>.
2. Koch, T.W. and Macdonald, S., (2000), Bank Management, Dryden Press Harcourt College Publishers, 4th. ed., U.S.A.
3. Lepetit, L., (2003). Banques universelles et participations des banques dans le capital des entreprises: Quelles conséquences sur le risque bancaire? Revue économique, Vol. 54, No. 4 (Jul., 2003), pp. 857-885.
4. Miller R, and Vanhoose, D., (1993), Modern Money and banking – McGraw Hill Inc. 3rd .Ed.
5. Neuhanna, D., Saidi, F., (2018), Do universal banks finance riskier but more productive firms? Journal of Financial Economics, Vol. 128, Issue 1, PP.66–85.
6. Schildbach, and Bernhardspeyer, J., (2013), La banque universelle: un modèle menacé malgré son succès, Revue d'économie financière, Vol. N° 112, issue 4, PP. 125-158.
7. رمضان، زياد وجودة، محفوظ (2013)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن.
8. عبد الخالق، أحمد، (2016)، البنوك الشاملة، قسم بحوث الاقتصاد، [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com)
9. عبد القادر، شارف، ورمضاني، لعلا، (2017)، التحول نحو البنوك الشاملة في ظل العولمة المصرفية: حالة الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، ص.ص. 277-293.
10. عبد اللطيف، أسار فخري، (2014) العولمة المصرفية. المديرية العامة للإحصاء والأبحاث. قسم بحوث الائتمان. البنك المركزي العراقي، العراق.
11. المطلب، عبد الحميد عبد، (2005)، الجات وآليات منظمة التجارة العالمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
12. المطلب، عبد الحميد عبد، (2005)، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
13. مفتاح، صالح، وآخرون (2012)، الصيرفة الشاملة كمدخل لمواكبة مستجدات الصناعة المصرفية وتأهيل المصارف الجزائرية. [www.raheems.info/ima/38.doc](http://www.raheems.info/ima/38.doc)

## أسئلة الفصل الرابع:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 تم توقيع الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات بموافقة 60 دولة في عام 1997.
	✓	2 يصعب وضع تعريف محدد للعولمة.
	✓	3 تعد العولمة المالية جوهر العولمة الاقتصادية.
✓		4 أدت العولمة إلى تعزيز دور المصارف التجارية في مجال الوساطة المالية.
✓		5 تعود فكرة الصيرفة الشاملة إلى المصارف الفرنسية.
	✓	6 حسب Basel I يجب أن تكون نسبة رأس مال المصارف إلى مجموع الأصول أكبر أو يساوي 8%.
	✓	7 يحدق الاندماج الأفقي بين مصارف تمارس النشاط ذاته، أو أنشطة مترابطة.
	✓	8 من الصفات المميزة للصيرفة الشاملة انخفاض الاعتماد على هوامش أسعار الفائدة كمصدر للربحية.
✓		9 التأجير التمويلي هو وظيفة مصرفية تقليدية يقوم بها المصرف الشامل.
	✓	10 يمكن للمصارف أن تتحول إلى مصارف شاملة من خلال ثلاثة مناهج.
	✓	11 لا يحقق الاعتماد على المصارف الشاملة الدرجة ذاتها من الفائدة لجميع العملاء.

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- يمكن النظر إلى مفهوم العولمة باعتباره: (أ) اقتصادياً بالدرجة الأولى؛ (ب) مالياً بالدرجة الأولى؛ (ج) مصرفياً بالدرجة الأولى؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 2- أثرت العولمة المصرفية على هيكل ميزانيات المصارف، فقد: (أ) انخفض نصيب الودائع بالنسبة إجمالي المطالبين؛ (ب) زاد نصيب الخصوم القابلة للمتاجرة بالنسبة إلى إجمالي المطالبين؛ (ج) انخفض نصيب القروض بالنسبة إلى إجمالي الأصول؛ (د) كل ما سبق ذكره.
- 3- المصارف الشاملة هي المصارف التي تقوم على فلسفة: (أ) التمايز في الخدمات؛ (ب) التركيز في الخدمات؛ (ج) التنوع في الخدمات؛ (د) كل ما سبق ذكره.
- 4- يرى المختصون أن المنافس الأكبر للمصارف التقليدية يتمثل بالمصارف: (أ) الإلكترونية؛ (ب) التجارية؛ (ج) المتخصصة؛ (د) كل ما سبق ذكره.
- 5- اندماج مصارف تمارس النشاط ذاته، أو أنشطة مترابطة هو اندماج (أ) رأسي؛ (ب) أفقي؛ (ج) مختلط؛ (د) عدواني.
- 6- إن إصدار شهادات الإيداع القابلة للتداول هو وظيفة من وظائف المصارف الشاملة الآتية: (أ) الوظائف المصرفية التقليدية؛ (ب) الوظائف

المصرفية غير التقليدية في مجال التمويل؛ ج) الوظائف المصرفية غير التقليدية في مجال الاستثمار؛ د) لا شيء مما سبق ذكره.

7- لاحظ بعض المحللين الاقتصاديين أن الأزمة المالية الأخيرة (2007-2009) غيرت ميزان القوة لصالح: أ) المصارف التجارية؛ ب) المصارف المتخصصة؛ ج) مصارف الاستثمار؛ د) المصارف الشاملة.

### 3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1): قامت المصارف في ظل العولمة بإعادة هيكلة خدماتها المصرفية. اشرح ذلك باختصار.

{مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 4-2}

السؤال (2): اذكر أسباب ظهور المصارف الشاملة، وشرح زيادة حدة المنافسة كواحدٍ من هذه الأسباب.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 4-4}

السؤال (3) اذكر خمس صفات مميزة للصيرفة الشاملة.

{مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 4-5}

السؤال (4): اشرح الوظائف المصرفية غير التقليدية للمصارف الشاملة في مجال الاستثمار.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 4-6}

السؤال (5): اشرح مقومات التحول إلى المصارف الشاملة المرتبطة بسياسات الدولة.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 4-7}

السؤال (6): اشرح إنشاء مصرف شامل جديد بإعداد كفاءات بشرية كواحد من مناهج التحول إلى مصرف شامل.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 4-8}

السؤال (7): اذكر أهم عيوب المصارف الشاملة.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 4-9}

## الفصل الخامس: الاعتمادات المستندية وأهميتها في تمويل التجارة الخارجية

عنوان الموضوع: الاعتمادات المستندية وأهميتها في تمويل التجارة الخارجية

### Letter of Credit and Their Importance in Financing Foreign Trade

كلمات مفتاحية:

الاعتمادات المستندية Letter of credit، الاستيراد والتصدير Import-Export، المصرف فاتح الاعتماد Issuing Bank، طالب فتح الاعتماد The Applicant، المصرف المراسل Correspondent Bank، الاعتماد القابل للإلغاء Revocable Letters Credit، الاعتماد المستندي المعزز Confirmed Letters Credit، شهادة المنشأ Certificate of Origin.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل الاعتمادات المستندية كواحدة من أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف لعملائها، حيث يبدأ الفصل بعرض الطرائق الكلاسيكية المستخدمة في تمويل عمليات التجارة الدولية وكذلك مشكلات هذه الطرائق التي شكلت فرصة للمصارف لكي تطور خدمة الاعتمادات المستندية. سنبين بعد ذلك تعريف الاعتماد المستندي وأهميته، وكذلك أطراف العلاقة التعاقدية في الاعتماد المستندي واستقلالية هذه العلاقة. الأمر الذي يتطلب منا توضيح خطوات تنفيذ الاعتماد المستندي سواء من مصرف واحد أو من مصرفين، وكذلك أنواع الاعتمادات المستندية تبعاً لمعايير عدة، إضافة إلى الوثائق المرتبطة بالاعتماد المستندي. سنركز بعد ذلك على العمولات التي تتضمنها الاعتمادات المستندية، ونختتم الفصل بعرض المخاطر التي تواجه الاعتمادات المستندية ووسائل الحد منها.

**المخرجات والأهداف التعليمية:** سيكون الطالب في نهاية هذا الفصل قادراً على أن:

1. يميز بين طرائق تمويل التجارة الدولية.
2. يحلل الاعتماد المستندي كأفضل طريقة لتمويل التجارة الدولية.
3. يميز بين الأنواع المختلفة للاعتمادات المستندية.
4. يحدد خطوات تنفيذ الاعتمادات المستندية.
5. يلخص الإجراءات اللازمة لفتح الاعتمادات المستندية.
6. يفسر العمولات المختلفة المتعلقة بالاعتمادات المستندية.
7. يتوقع المخاطر الناتجة عن الاعتمادات المستندية.

**مخطط الفصل:**

- 1-5 الطرائق الكلاسيكية المستخدمة في تمويل عمليات التجارة الدولية ومشكلاتها. Classical methods used to financing international trade operations and their problems
- 2-5 تعريف الاعتماد المستندي وأهميته. Letter of credit definition and its importance
- 3-5 أطراف العلاقة التعاقدية في الاعتماد المستندي. The parties to the contractual relationship in the letter of credit



- 4-5 استقلالية العلاقة بين أطراف الاعتماد المستندي . The independence of the relationship between the parties of the letter of credit
- 5-5 خطوات تنفيذ الاعتماد المستندي . Steps to implement letter of credit
- 6-5 أنواع الاعتمادات المستندية . Letter of credit types
- 7-5 المستندات المتعلقة بالاعتماد المستندي . Documents related to letter of credit
- 8-5 العمولات التي تتضمنها الاعتمادات المستندية . Commissions included in letter of credits
- 9-5 مخاطر الاعتمادات المستندية ووسائل الحد منها . Letter of credit risks and used tools to reduce them

## 1-5 الطرائق الكلاسيكية المستخدمة في تمويل عمليات التجارة الدولية ومشكلاتها

تعد الاعتمادات المستندية (Letter of credit) واحدة من أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية لعملائها، إذ أنها تسمح بتمويل عمليات التجارة الدولية بشكل آمن بالنسبة للأطراف المشتركة في أية عملية استيراد أو تصدير، وتشكل هذه الاعتمادات التزامات عرضية على المصرف ففتح الاعتماد تظهر في حساباته النظامية.

ولكن هذا لا يعني أنه لم تكن هناك تجارة دولية قبل أن تقدم المصارف التجارية هذه الخدمة. في الواقع يوجد طرائق أخرى كلاسيكية عدة يمكن الاعتماد عليها في تمويل عمليات الاستيراد والتصدير، ولكن المشكلات الناجمة عن استخدام هذه الطرائق دفعت المصارف إلى تطوير خدمة الاعتمادات المستندية. والسؤال الآن ما أهم تلك الطرائق الكلاسيكية المستخدمة في تمويل عمليات التجارة الدولية؟ وما أهم مشكلاتها؟

تتعدد في الواقع الطرائق المستخدمة في تمويل عمليات التجارة الدولية، ولكل من هذه الطرائق مشكلاتها الخاصة بها، نذكر فيما يلي أهم هذه الطرائق الكلاسيكية وكذلك أهم المشكلات الخاصة بكل طريقة:

### - تحويل المستورد المحلي قيمة البضاعة للمصدر الأجنبي عند طلبها

تعد عمليات الاستيراد والتصدير (Export-Import) إحدى وسائل الدخول إلى الأسواق الدولية، حيث يمكن للمستورد المحلي (Local Importer) أن يقوم باستيراد البضاعة من الخارج من خلال تحويله قيمة البضاعة إلى المصدر الأجنبي (Foreign Exporter) عند طلبها، ولكن هذه الطريقة يتولد عنها المشكلات الآتية:

- ✓ تجميد المستورد المحلي ثمن البضاعة لفترة زمنية تمتد من تاريخ إرساله قيمة البضاعة حتى استلام البضاعة وبيعها، وهذا سيعطي المصدر الأجنبي فرصة استثمار قيمة البضاعة قبل شحنها للمستورد المحلي.
- ✓ احتمال ارتفاع ثمن البضاعة المراد استيرادها بعد أن يكون المستورد المحلي قد أرسل قيمتها إلى المصدر الأجنبي، وهنا قد يتأخر المصدر الأجنبي بشحن البضاعة إلى المستورد المحلي ريثما يقوم هذا الأخير بتحويلات تغطي ارتفاع ثمن البضاعة، وخلال هذه الفترة ستكون قيمة البضاعة بمثابة رأس مال معطل بالنسبة للمستورد المحلي، في حين يمكن للمصدر الأجنبي استثمارها والحصول على عائد استثماري منها.

✓ عندما يستلم المستورد المحلي البضاعة قد يجدها غير مطابقة للمواصفات المتفق عليها كلياً أو جزئياً، وفي هذه الحالة لن يستطيع استرجاع قيمة البضاعة التي سبق له أن قام بتحويلها إلى المصدر الأجنبي إلا من خلال دعاوى قضائية في بلد المصدر، وهذا قد يكون مكلفاً جداً بالنسبة للمستورد المحلي.

#### - شحن المصدر الأجنبي البضاعة إلى بلد المستورد وطلب تسديد قيمتها عند الاستلام

تعد هذه الطريقة معاكسة للطريقة السابقة، إذ يمكن أن يبادر المصدر الأجنبي إلى شحن البضاعة المتفق عليها إلى المستورد قبل استلام قيمتها. هذه الطريقة تقود إلى مجموعة من المشكلات أهمها:

✓ تجميد المصدر الأجنبي أمواله المتمثلة بقيمة البضاعة لفترة زمنية تمتد من تاريخ شحن البضاعة حتى استلام قيمتها.

✓ احتمال انخفاض أسعار البضاعة قبل استلامها من قبل المستورد المحلي، وفي هذه الحالة قد يمتنع هذا الأخير عن استلامها بالسعر المتفق عليه وإنما قد يطلب دفع قيمتها بالسعر الجديد، وبالتالي قد يجد المصدر الأجنبي نفسه مضطراً لبيعها بأسعار منخفضة تجنباً لمزيد من التكاليف التي قد يتحملها المصدر الأجنبي مثل: تكاليف التخزين، تكاليف التأمين، تكاليف إعادة شحنها إلى بلده أو إلى بلد آخر... الخ

#### - قيام المصدر الأجنبي بسحب كمبيالة على المستورد المحلي تستحق فور استلام مستندات الشحن أو بعد فترة معينة من الزمن متفق عليها

تأتي هذه الطريقة كمحاولة للتخفيف من المشكلات الناجمة عن الطريقة السابقة، حيث لا يستطيع المستورد المحلي استلام البضاعة المستوردة إلا بعد دفع قيمة الكمبيالة أو قبولها. ولكن هذه الطريقة تقود بدورها إلى المشكلات الآتية:

✓ في حال عدم قبول المستورد المحلي الكمبيالة، سيجد المصدر الأجنبي نفسه مضطراً لبيع بضاعته بثمان أقل تلافياً لمشكلات التخزين والتأمين أو إعادة شحنها التي أشرنا إليها في الفقرة السابقة.

✓ قد تستحق الكمبيالة بعد فترة زمنية معينة، وقد يتم قبولها من قبل المستورد المحلي واستلام هذا الأخير البضاعة، ولكن قد يكون المستورد المحلي فيما بعد غير قادر على سداد قيمة البضاعة نتيجة تغير مركزه المالي.

نستنتج أن لكل من الطرائق التي ذكرناها مشكلاتها الخاصة بها وأن عدم رغبة أو عدم قدرة الطرف الآخر على سداد التزاماته يمثل أهم ما يجب أن يحتاط له كل من المستورد المحلي والمصدر الأجنبي. انطلاقاً من ذلك، طورت المصارف التجارية فكرة الاعتمادات المستندية.

## 2-5 تعريف الاعتماد المستندي وأهميته

تعهد مكتوب صادر من مصرف يسمى (المصدر) بناءً على طلب المشتري (مقدم الطلب) لصالح البائع أو المستفيد، وذلك بدفع مبلغ محدد خلال فترة معينة إلى بائع البضاعة حين تقديم مستندات البضاعة التي يجب أن تكون مطابقة لشروط الاعتماد.

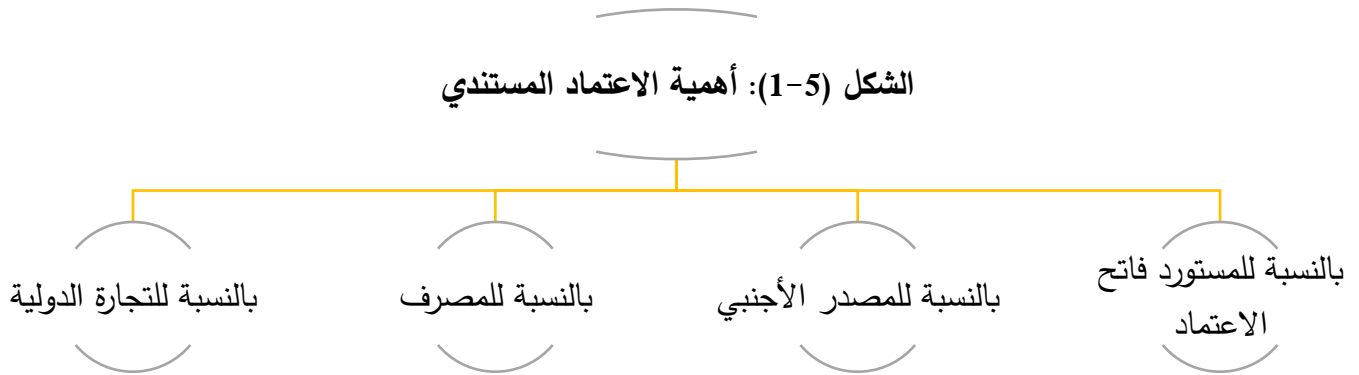


سمي الاعتماد المستندي بهذا الاسم لأنه يتطلب تقديم مستندات تبين انتقال ملكية البضاعة موضوع المبادلة. ويختلف الاعتماد المستندي عن الاعتماد العادي الذي يتطلب فقط تقديم إيصال باستلام المبلغ أو سحب القيمة.

يمكن القول بصورة عامة أن الاعتماد المستندي يقوم على النقاط الآتية:

- طلب المستورد المحلي فتح اعتماد لصالح المصدر الأجنبي.
  - تعهد المصرف مُصدر الاعتماد بدفع قيمة البضاعة المستوردة إلى المصدر الأجنبي مباشرة أو إلى مصرف أجنبي في بلد المصدر (المصرف المراسل) مجرد تقديم مستندات البضاعة المستوردة والمطابقة لشروط الاعتماد.
  - يتمكن المصدر الأجنبي من استلام قيمة البضاعة بمجرد تقديم مستندات الشحن إلى المصرف المراسل أو لمصرف المستورد والموجود في بلده.
  - لا يقوم المصرف مصدر الاعتماد بالإفراج عن البضاعة المستوردة إلا بعد سداد المستورد المحلي لقيمتها.
- نستنتج أن الاعتماد المستندي يحقق الأمان لكل من المستورد والمصدر، ويخلق ائتمناً لكل من المصدر والمستورد. فبالنسبة للمستورد، يغطي جزءاً من قيمة الاعتماد، وبالنسبة للمصدر، فإن الاعتماد يسمح له أن يطلب من مصرفه ائتمناً يمول به

صداراته. ولكن أهمية الاعتماد المستندي لا تقتصر على ذلك، حيث يمكن تصنيف هذه الأهمية كما هو مبين في الشكل الآتي:



#### - بالنسبة للمستورد فاتح الاعتماد:

- ✓ يكون المستورد من خلال الاعتماد المستندي واثقاً من مطابقة البضاعة المستوردة للشروط المتفق عليها، خاصة عندما يطلب شهادة معاينة من مؤسسة تمارس أعمال الكشف والتأكد من المواصفات حسب الشروط المتفق عليها في الاعتماد.
- ✓ ثقته من امتلاك مستندات مطابقة للشروط مثل الفواتير المصادق عليها أصولاً وشهادة المنشأ، وهذا يعفيه من غرامات قد تفرضها الدولة عليه في حال مخالفة هذه المستندات أو نقصها.
- ✓ لا يضطر لدفع قيمة الاعتماد مسبقاً لفترة زمنية معينة تحددها علاقته بالمصرف بشكل أساسي، وإنما يقوم بذلك عند استلام البضاعة.
- ✓ يضمن عدم دفع المصرف الفاتح للاعتماد لقيمة البضاعة المتعاقد على استيرادها إلا بتقديم وثائق شحن البضاعة بشكل مطابق للشروط الواردة في الاعتماد المستندي المفتوح لديه.

#### - بالنسبة للمصدر الأجنبي

- ✓ التأكد من بيع بضاعته وعدم تكديسها في المستودعات.
- ✓ التحوط من مخاطر انخفاض سعر البضاعة في حال تدهور الأسعار، حيث يضمن حصوله على قيمة البضاعة المتفق عليها عند استلام المستورد لها.
- ✓ الحصول على تسهيلات مصرفية لتجهيز البضاعة مقابل الاعتماد الذي تم فتحه لصالحه.

## - بالنسبة للمصرف

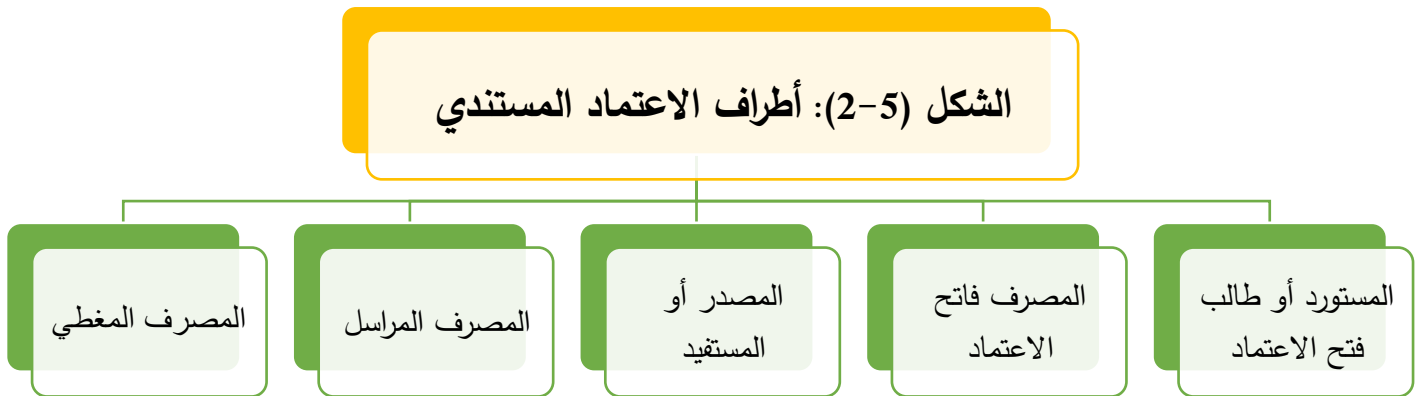
يحصل المصرف من خلال الاعتمادات المستندية على عمولات وتأمينات على البضاعة المستوردة موضوع الاعتماد. تشكل هذه العمولات والتأمينات مورداً تمويلياً يمكن للمصرف استثماره بالإضافة إلى فائدة ذلك فيما يخص سيولة المصرف.

## - بالنسبة للتجارة الدولية

تسهل الاعتمادات المستندية التجارة الدولية وتساعد في انتشارها وتطورها، حيث تلعب المصارف دور الوسيط الذي يثق به كل من المصدر الذي يقبض ثمن البضاعة عند شحنها والمستورد الذي لا يدفع ثمن البضاعة إلا عند استلام الوثائق الخاصة بها.

## 3-5 أطراف العلاقة التعاقدية في الاعتماد المستندي

يرتبط أطراف الاعتماد المستندي ببعضهم بعلاقة تعاقدية تتميز بالاستقلالية، حيث يبين الشكل (2-5) أطراف هذه العلاقة:



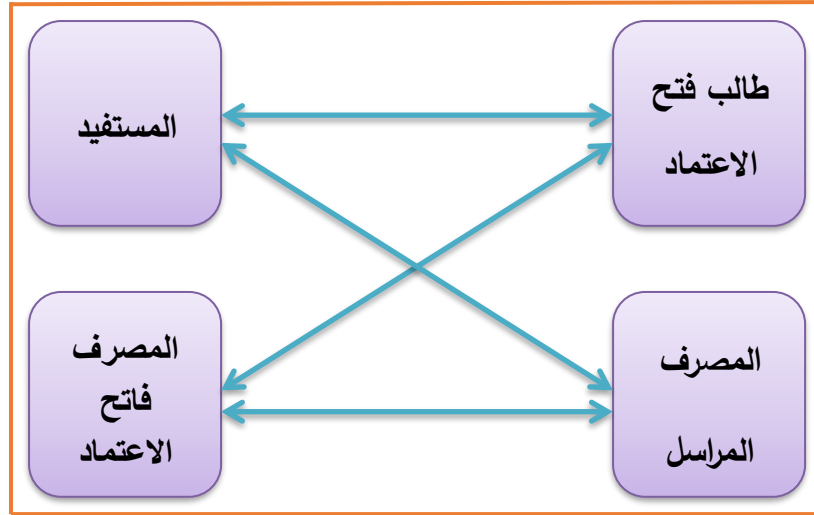
- **المستورد أو طالب فتح الاعتماد (The Applicant):** هو الذي يطلب فتح الاعتماد المستندي الذي يعد عقداً بينه وبين المصرف فاتح الاعتماد. يتضمن الاعتماد جميع النقاط التي يطلبها المستورد من المصدر.

- **المصرف فاتح الاعتماد (Issuing Bank):** المصرف الذي يقدم إليه المستورد طلب فتح الاعتماد، وفي حال موافقة المصرف على طلب المستورد وموافقة المستورد على شروط المصرف، يتم فتح الاعتماد وإرساله مباشرة إلى المصدر أو إلى المصرف المراسل في بلد المصدر.
- **المصدر أو المستفيد (Beneficiary):** هو البائع الذي يقوم بتنفيذ شروط الاعتماد خلال فترة صلاحيته، وفي حال وجود مصرف مراسل فإنه يتم تبليغ المصدر بكتاب من المصرف المراسل الذي يعد بمثابة عقد بين المصرف المراسل والمصدر الأجنبي (المستفيد)، وبموجبه يستلم المصدر قيمة البضاعة عند تقديم المستندات المطابقة لشروط الاعتماد.
- **المصرف المراسل (Correspondent Bank):** هو المصرف الذي يبلغ المصدر (المستفيد) بالاعتماد الوارد إليه من المصرف المصدر للاعتماد. وفي هذه الحالة لا يترتب عليه أي مسؤوليات، وإنما يلعب فقط دور الوسيط بين المصرف فاتح الاعتماد والمصدر. ولكن قد يضيف المصرف المراسل تعزيزه للاعتماد فيصبح ملتزماً بما التزم به المصرف المصدر للاعتماد، وهنا يسمى بالمصرف المعزز. أي أن المصرف المراسل في هذه الحالة يضمن للمصدر دفع قيمة المستندات عند تقديمها له ضمن شروط الاعتماد، وتسمى هذه العملية بشراء المستندات.
- **المصرف المغطي (Covering Bank):** يمثل المصرف المغطي المصرف الذي يقوم بدفع قيمة المستندات إلى المصرف المراسل نيابة عن المصرف فاتح الاعتماد. ومن المؤكد أن المصرف فاتح الاعتماد يلجأ إلى المصرف المغطي في حالة عدم وجود حساب لدى المصرف المراسل.

## 4-5 استقلالية العلاقة بين أطراف الاعتماد المستندي

يوجد في الواقع أربع علاقات قانونية تنشأ بين أطراف عقد الاعتماد المستندي، وذلك كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل (3-5): العلاقات بين أطراف الاعتماد المستندي



- علاقة بين طالب فتح الاعتماد المستندي والمستفيد، حيث تتمثل في وجود عقد بيع بين البائع (المستفيد) والمشتري (طالب فتح الاعتماد المستندي)؛
- علاقة بين المصرف فاتح الاعتماد وطالب فتح الاعتماد المستندي، حيث تتمثل بتقديم طلب من قبل طالب فتح الاعتماد للمصرف بفتح اعتماد مستندي لصالح شخص معين يسمى المستفيد؛
- علاقة بين المصرف فاتح الاعتماد والمصرف المرسل (المُبلِّغ)، حيث تختلف هذه العلاقة باختلاف دور المصرف المرسل، فيما إذا كان دوره فقط يقتصر على التبليغ أم التعزيز أم غير ذلك.



- علاقة بين المصرف والمراسل والمستفيد، حيث يترتب على كلا الطرفين التزامات معينة، فمثلاً إذا كان الاعتماد المستندي من النوع المعزز فإنه يتوجب على المصرف المرسل دفع قيمة الاعتماد المستندي، كما أنه يتوجب على المستفيد أن يقوم بتسليم المستندات التي بحوزته للمصرف المرسل والمعزز في نفس الوقت، حيث يتم تدقيقها وملاحظة مدى مطابقتها من عدم مطابقتها للاعتماد المفتوح.

وتجدر الملاحظة إلى أن العلاقة التي تنشأ ما بين كل طرفين من أطراف الاعتماد تكون مستقلة عن الأخرى، فلا يجوز للمستفيد أن يستغل العلاقة القائمة ما بين المصرف فاتح الاعتماد وطالب فتح الاعتماد، حيث يتوجب أن تكون هناك استقلالية في هذه العلاقات. كما أنه يتوجب أن يكون عقد الاعتماد المستندي مستقلاً عن عقد البيع الأصلي، إذ لا يجوز أن يتم ربط العقدين مع بعضهما البعض، علماً بأن هناك عقداً أصلياً يتمثل بعقد البيع وعقد تبعية يتمثل بعقد الاعتماد المستندي.

أكدت محكمة النقض المصرية مبدأ الاستقلالية بقولها "التزام المصرف بالوفاء بقيمة الاعتماد المصرفي من يوم تشييته هو التزام مستقل عن العقد القائم بين البائع والمشتري على الصفة، فلا يلزم المصرف بالوفاء بقيمته إلا إذا نفذ المستفيد شروط فتح الاعتماد.

## 5-5 خطوات تنفيذ الاعتماد المستندي

يمكن تقسيم خطوات تنفيذ الاعتماد المستندي بالاعتماد على مصرف واحد إلى أربع مراحل:

- المرحلة الأولى: مرحلة العقد التجاري الأصلي

هو العقد المبرم بين المستورد والمصدر، حيث يبين هذا العقد كيفية تسوية ثمن البضاعة وكيفية تقديم المصرف التزاماته للمستفيد من الاعتماد أي للمصدر (الدفع نقداً عند ورود المستندات، قبول كمبيالة). كما يبين الفترة التي يبقى فيها المصرف ملتزماً أمام المستفيد، والمكان الواجب تقديم المستندات فيه، المكان الذي يفى المصرف بالتزاماته... الخ من التفاصيل.

- المرحلة الثانية: فتح الاعتماد المستندي

يطلب المستورد من المصرف فتح اعتماد مستندي لصالح المصدر.

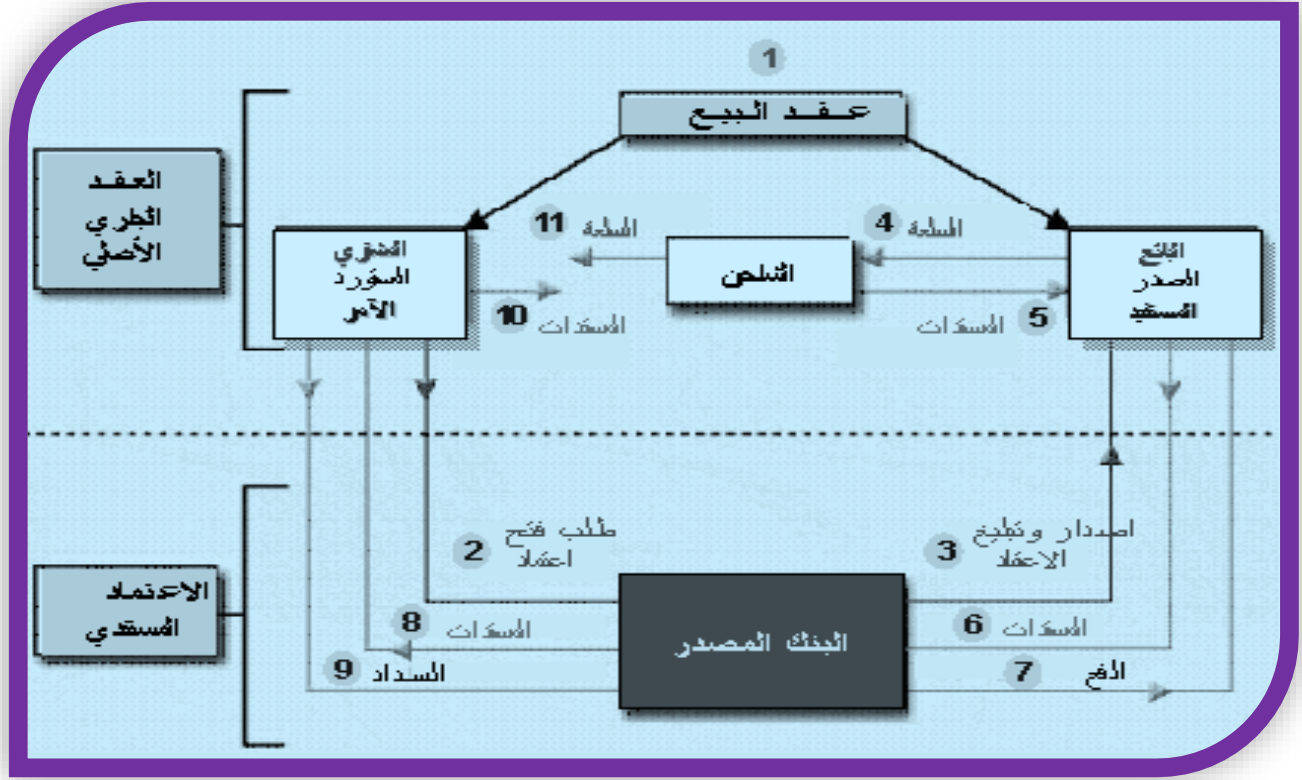
### - المرحلة الثالثة: تبليغ الاعتماد المستندي

يقوم مصرف المستورد بإصدار الاعتماد ويرسل خطاب الاعتماد إلى المصدر مباشرة متضمناً الإخطار بحقوق والتزامات كل من المصرف المصدر للاعتماد والمستفيد من الاعتماد.

### - المرحلة الرابعة: تنفيذ الاعتماد المستندي

يقوم المصدر بشحن البضاعة وتقديم المستندات المتعلقة بذلك إلى المصرف ليتولى فحصها وقبولها في حال استيفائها للشروط. ثم يدفع المصرف المبلغ المدون في الخطاب، أو يقبل كمبيالة أو يخصمها، حسبما هو متفق عليه بالاعتماد. ثم ينقل المصرف هذه المستندات إلى المستورد الذي يردّ للمصرف ما دفعه هذا الأخير بالإضافة للمصاريف المترتبة على ذلك، ويستطيع المستورد عن طريق هذه المستندات استلام البضاعة. والشكل (4-5) يبين خطوات تنفيذ الاعتماد المستندي بالاعتماد على مصرف واحد:

الشكل رقم (4-5): خطوات تنفيذ الاعتماد المستندي من مصرف واحد



ولكن يمكن تنفيذ الاعتماد المستندي من خلال مصرفين، حيث لا يقوم المصرف مصدر الاعتماد غالباً بتبليغه مباشرة إلى المصدر، وإنما يقوم بذلك من خلال مصرف آخر في بلد المصدر (المصرف المراسل). يقوم المصرف المراسل بتبليغ الاعتماد إلى المصدر بالشكل الآتي:

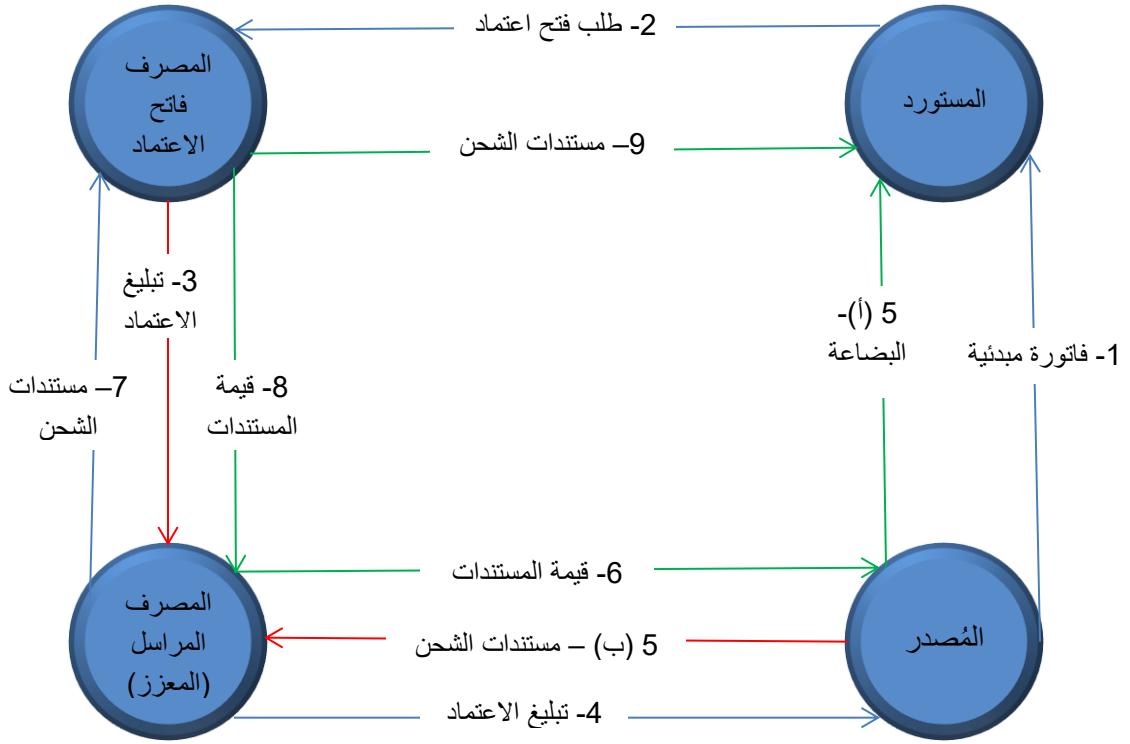
- يبلغ المصدر بالاعتماد دون أي التزام منه، ويدفع قيمة البضاعة للمصدر عند تقديمه للمستندات بشكل مطابق لشروط الاعتماد.
- يبلغ المصدر بالاعتماد ويضيف له تعزيره أي يكفل دفع القيمة للمصدر عند تقديمه للمستندات بشكل مطابق لشروط الاعتماد.

## ولكن ما الخطوات العملية للاعتماد المستندي المنفذ من خلال مصرفين؟

1. يتعاقد المصدر مع المستورد، ويتعهد المستورد بدفع ثمن البضاعة بواسطة اعتماد مستندي.
2. يطلب المستورد من مصرفه أن يفتح اعتماداً مستندياً لصالح المصدر مبيناً الشروط التي اتفق عليها مع المصدر.
3. يدرس المصرف طلب المستورد، وبعد الموافقة وتحديد شروط التعامل، يقوم بإصدار الاعتماد وإرساله للمصرف المراسل في بلد المصدر.
4. يقوم المصرف المراسل بتبليغ الاعتماد للمصدر، مضيفاً تعزيره على ذلك أحياناً.
5. يسلم المصدر البضاعة لشركة الشحن التي تسلمه وثائق الشحن.
6. يسلم المصدر المستندات ووثائق الشحن إلى المصرف المراسل الذي يدفع ثمن البضاعة بعد التحقق من تطابق المستندات مع شروط الاعتماد.
7. يرسل المصرف المراسل المستندات إلى المصرف مصدر الاعتماد.
8. يسلم المصرف مصدر الاعتماد المستندات إلى المستورد مقابل السداد حسب الاتفاق بينهما.
9. يسلم المستورد المستندات إلى وكيل شركة الشحن في ميناء الوصول الذي يسلمه البضاعة.
10. يقوم كل من المصرف مصدر الاعتماد والمصرف المراسل بترتيبات التغطية بينهما بحيث يتم تصفية العلاقات بشكل نهائي.

ويمكن تلخيص هذه الخطوات بالشكل الآتي:

الشكل رقم (5-5): خطوات الاعتماد المستندي المنفذ من خلال مصرفين



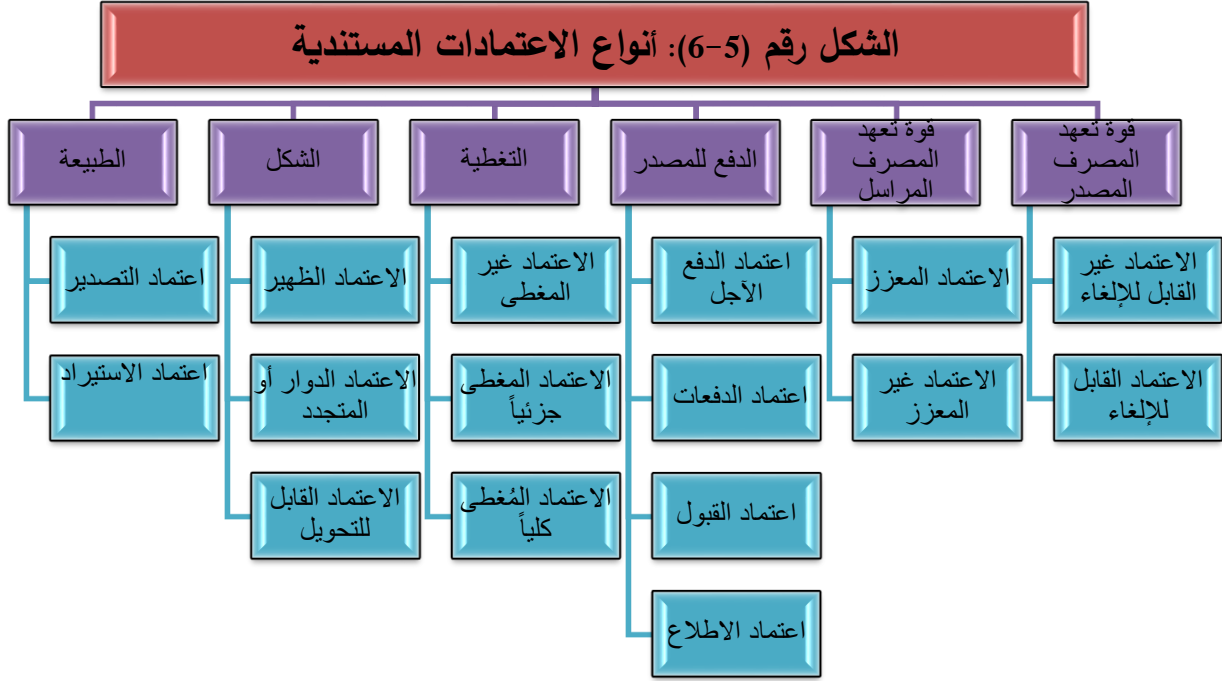
#### كيف يتم إصدار الاعتماد المستندي؟

بواسطة التلكس: يصدر الاعتماد بالتلكس متضمناً جميع الشروط والمعلومات والمستندات المطلوبة، ويجب أن يحمل التلكس رقماً سرياً لتصبح رسالة التلكس موثقة وتؤكد التزام المصرف مصدر الاعتماد. تتم الأرقام السرية للتللكسات بموجب اتفاقيات متبادلة مسبقاً. ولكن التلكس أصبح نادر الاستخدام...

بواسطة SWIFT: هي الطريقة الأكثر شيوعاً بسبب كفاءتها، وسرعتها وانخفاض التكلفة، إضافة للسرية والأمان. تستخدم الرسالة Message Type 700 لإصدار الاعتماد، وهي عبارة عن مجموعة من الحقول يتم تعبئتها لتتضمن جميع الشروط والمعلومات المطلوبة من قبل طالب فتح الاعتماد.

## 6-5 أنواع الاعتمادات المستندية

تتعدد معايير تصنيف الاعتمادات المستندية كما هو مبين في الشكل الآتي:



وفيما يلي شرح هذه الأنواع المختلفة من الاعتمادات المستندية:

- وفقاً لقوة تعهد المصرف المصدر:

### a. الاعتماد القابل للإلغاء (Revocable Letters Credit)

هو الاعتماد الذي يمكن تعديله أو إلغائه من قبل المصرف المصدر له دون إشعار مسبق للمستفيد منه، ولكي يكون التعديل أو الإلغاء نافذاً يجب على المصرف مُصدر الاعتماد إعلام المصرف المرسل بذلك. وفي حال دفع المصرف المرسل ثمن البضاعة قبل استلامه التعديل أو الإلغاء فإن المصرف مُصدر الاعتماد يلتزم بدفع القيمة للمصرف المرسل. أي أن هذا الحق يُلغى بمجرد دفع ثمن البضاعة.

## **b. الاعتماد غير القابل للإلغاء (Irrevocable Letters Credit)**

هو اعتماد غير قابل للتعديل أو الإلغاء إلا بالاتفاق والتراضي بين جميع الأطراف المشتركة في الاعتماد المستندي. يعد هذا النوع من أكثر أنواع الاعتمادات المستندية انتشاراً.

- وفقاً لقوة تعهد المصرف المرسل:

### **a. الاعتماد المستندي غير المعزز (Letters Credit Unconfirmed):**

يلعب المصرف المرسل في هذا النوع من الاعتمادات دور الوسيط فقط مع عمولة، وتقع مسؤولية السداد على عاتق المصرف مصدر الاعتماد. وبالتالي فإن المصرف المرسل سيتوقف عن الدفع للمصدر حتى ولو كانت المستندات مطابقة للاعتماد، وذلك إذا توقف المصرف فاتح الاعتماد عن الدفع.

### **b. الاعتماد المستندي المعزز (Confirmed Letters Credit):**

يكون في هذا النوع من الاعتمادات المصرف المرسل والمصرف مُصدر الاعتماد مسؤولين عن سداد قيمة البضاعة للمستفيد. يكون ذلك عادة من شروط المصدر على المستورد ويحصل المصرف المرسل مقابل ذلك على عمولة. لا يحق للمصرف المرسل التراجع عن التزامه اتجاه المصدر حتى ولو توقف المصرف فاتح الاعتماد عن دفع قيمة المستندات. وتجدر الملاحظة هنا إلى أنه لا حاجة لتعزيز المصرف المرسل عندما يكون المصرف مُصدر الاعتماد من المصارف الكبيرة والمعروفة. كما أن المصرف المرسل لن يقبل بالتعزيز إلا في حال توافر لديه الثقة بالمصرف مُصدر الاعتماد.

- وفقاً لطريقة الدفع للمصدر:

### **a. اعتماد الاطلاع (Sight Credit of Letters):**

هو الاعتماد الذي تدفع قيمته فوراً إلى المصدر من قبل المصرف بمجرد تقديمه مستندات مطابقة لشروط الاعتماد، فحين وصول المستندات المقدمة من المصدر إلى المصرف فاتح الاعتماد يستحق الاعتماد الدفع بمجرد الاطلاع على المستندات المطابقة لشروط الاعتماد.

## **b. اعتماد القبول (Acceptance Credit):**

يكون الدفع بموجب كمبيالات يسحبها المصدر ويقدمها ضمن مستندات الشحن على أن يستحق تاريخها في وقت لاحق محدد. تكون هذه الكمبيالات مسحوبة إما على المستورد وفي هذه الحالة لا تسلم المستندات للمستورد إلا بعد تعهده بالسداد في التاريخ المحدد لدفعها، وإما أن تكون مسحوبة على المصرف مُصدر الاعتماد الذي يتولى نيابة عن المشتري توقيعها بما يفيد التزامه بالسداد في الأجل المحدد لدفعها. وقد تكون الكمبيالة مسحوبة على المستورد ويطلب من المصرف مصدر الاعتماد قبولها والتصديق عليها.

## **c. اعتماد الدفعات أو الاعتماد القابل للتجزئة (Divisible Credit):**

يحق للمصدر الحصول على دفعات من قيمة البضاعة قبل تقديمه لمستندات الشحن على أن تخصم هذه الدفعات من قيمة الفاتورة النهائية. يقوم المصرف المراسل بتسليم الدفعة المقدمة للمصدر مقابل تعهد الأخير بردها في حال عدم شحن البضاعة. يلتزم المصرف مصدر الاعتماد بتعويض المصرف المراسل عما دفعه، وفي حال فشل المصدر برد الدفعات التي استلمها، فإن المستورد يتعهد بدفع ذلك للمصرف مصدر الاعتماد. يستخدم هذا النوع من الاعتمادات في حال التعاقدات الخاصة بتجهيز المصانع بالآلات والعدد أو بتصنيع بضاعة خاصة بالمستورد، أو كونها تحتاج لمبالغ كبيرة من أجل تصنيعها.

## **d. اعتماد الدفع الآجل (Deferred Payment Credit):**

يحصل المصدر على قيمة البضاعة بعد مرور فترة زمنية متفق عليها اعتباراً من أحد التواريخ المحددة (تاريخ الشحن، تاريخ تقديم المستندات) وذلك بشرط تقديم مستندات مطابقة لشروط الاعتماد.

- وفقاً لطريقة سداد المشتري الأمر بفتح الاعتماد:

## **a. الاعتماد المُغطى كلياً (Standby letter of credit):**

يقوم المستورد طالب الاعتماد بتزويد المصرف بقيمة الاعتماد كاملة، وبالتالي لا يوجد عبء مالي على المصرف. يكون المصرف مسؤولاً أمام المستورد عن الاستخدام الخاطئ للنقود مثل دفعها للمستفيد على الرغم من عدم توافر شروط الاعتماد أو التأخر فيها أو في حالات الأخطاء المهنية التي قد يرتكبها المصرف المراسل.



### **b. الاعتماد المستندي المغطى جزئياً (Deferred Payment):**

يقوم المستورد فاتح الاعتماد بدفع جزء من قيمة الاعتماد. تشمل التغطية الجزئية حالات التزام المستورد بالدفع بمجرد قيام المصرف مصدر الاعتماد بالدفع للمصدر، أو عند وصول المستندات، أو عند وصول البضاعة. وبالتالي فإن المصرف يتحمل مخاطر الجزء الباقي من مبلغ الاعتماد حيث يأخذ المصرف فائدةً على الجزء غير المغطى من الاعتماد.

### **c. الاعتماد غير المغطى (Uncovered Letter of Credit):**

يقوم المصرف مصدر الاعتماد بدفع قيمة البضاعة للمصدر عند استلام مستندات الشحن، ثم يتابع تحصيل ذلك من المستورد فاتح الاعتماد حسب الاتفاق من آجال وفوائد عن المبالغ غير المسددة.

- وفقاً للشكل:

### **a. الاعتماد القابل للتحويل (Transferable Letter of Credit):**

يحق للمستفيد بموجب هذا الاعتماد الطلب من المصرف المُفوض بالدفع أن يضع الاعتماد كلياً أو جزئياً تحت تصرف مستفيد آخر. يحدث ذلك غالباً عندما يكون المستفيد الأول بسيطاً أو وكيلاً للمستورد في بلد التصدير، فيقوم بتحويل الاعتماد بدوره إلى المصدرين الفعليين للبضاعة مقابل عمولة معينة أو الاستفادة من فروق الأسعار. تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الاعتمادات قابلة للتحويل مرة واحدة، أي أنه لا يجوز للمستفيد الثاني أن يحول الاعتماد لصالح مستفيد ثالث.

### **b. الاعتماد الدوار أو المتجدد (Revolving Letter):**

هو الاعتماد الذي يُفتح بقيمة معينة ولمدة محددة، إلا أن قيمته تتجدد تلقائياً خلال فترة زمنية معينة إذا ما تم تنفيذه. يمكن للمستفيد (المصدر) تكرار تقديم مستندات لعملية جديدة في حدود قيمة الاعتماد وخلال فترة صلاحيته وبعدد المرات المحددة في الاعتماد.

### c. الاعتماد الظهير (Back to Back Credit /Counter Credit):

هو اعتماد مقابل اعتماد آخر، حيث يستخدم هذا الاعتماد عندما يكون المستفيد منه وسيطاً وليس منتجاً للبضاعة (وكيل للمنتج مثلاً). يقوم في هذه الحالة المستفيد بفتح اعتماد جديد لصالح المنتج بضمان الاعتماد الأول المُبلَّغ له. يستخدم هذا الاعتماد عندما يرفض المستورد فتح اعتماد قابل للتحويل أو في حال طلب المنتج شروطاً لا تتوافر في الاعتماد الأول.

- وفقاً لطبيعتها:

#### a. اعتماد التصدير (Import):

هو الاعتماد الذي يفتحه المستورد الأجنبي لصالح المصدر المحلي من أجل شراء ما يبيعه من سلع محلية.

#### b. اعتماد الاستيراد (Export):

هو الاعتماد الذي يفتحه المستورد المحلي لصالح المصدر الأجنبي من أجل شراء سلع أجنبية.

## 7-5 المستندات المتعلقة بالاعتماد المستندي

تتعدد المستندات المتعلقة بالاعتماد المستندي، ومن أهم هذه المستندات:

✓ **وثيقة الشحن (Shipping Document):** تصدرها شركة الشحن الناقلة للبضاعة، وتتضمن كافة البيانات المتعلقة بالبضاعة وطريقة شحنها. مثل: ميناء الشحن، ميناء الوصول، نوع البضاعة، عدد الطرود، الوزن القائم، الوزن الصافي، أجرة الشحن، الخ. تعد هذه الوثيقة من أهم المستندات لأنها وثيقة ملكية، حيث يعد حامل المستندات مالِكاً للبضاعة لأن حيازة المنقول سند الملكية.

✓ **الفاتورة (Invoice):** يصدرها المصدر لصالح المستورد، إلا إذا ورد في الاعتماد خلاف ذلك. يجب أن توقع هذه الفاتورة من المصدر وترفق بنص صريح بأن هذه الفاتورة حقيقية وأن مصدر هذه البضاعة هو البلد المتفق عليه في الاعتماد. تتضمن الفاتورة كافة البيانات المتعلقة بالبضاعة، مثل: اسم المصدر وعنوانه، اسم المستورد، كمية البضاعة، مواصفات البضاعة، السعر وإجمالي القيمة، تاريخ التصدير، توقيع المصدر، المصارف الأخرى المطلوب دفعها، الخ.

- ✓ وثيقة التأمين (Insurance Policy): الوثيقة التي يحصل عليها المصدر من شركة التأمين مقابل التأمين على البضاعة المشحونة. تتضمن هذه الوثيقة البيانات الآتية: اسم طالب الوثيقة لحسابه أو لحساب غيره، الأخطار المغطاة بالوثيقة، فترة صلاحية التأمين، طريقة دفع التعويضات في حال وقوع الخطر المؤمن ضده... الخ
- ✓ شهادة المنشأ (Certificate of Origin): تصدر هذه الشهادة من غرف التجارة أو الصناعة في بلد المصدر، وتبين منشأ البضاعة المصدرة أو البلد الذي صنعت فيها، وهذه الوثيقة هامة بالنسبة لإدارة الجمارك ولغايات مقاطعة بعض الكيانات مثل الكيان الصهيوني.

## 8-5 العملات التي تتضمنها الاعتمادات المستندية

تتضمن الاعتمادات المستندية أنواع مختلفة من العملات، نذكر أهمها:

- عمولة تبليغ (Advising Commission): هي العمولة التي يتقاضاها المصرف المراسل مقابل تبليغ الاعتماد إلى المصدر.
- عمولة الدفع (Payment Commission): هي العمولة التي يطلبها المصرف المراسل عند دفع قيمة المستندات إلى المصدر.
- عمولة تعزيز (Confirmation Commission): هي العمولة التي يتقاضاها المصرف المراسل عندما يطلب منه مصرف العميل المستورد تعزيز الاعتماد.
- عمولة تعديل (Amendment Commission): هي العمولة التي يتقاضاها المصرف المراسل مقابل إجراء أي تعديل على محتويات الاعتماد بناء على طلب المصرف فاتح الاعتماد.
- عمولة تغطية (Reimbursement Commission): هي العمولة التي يتقاضاها المصرف المغطي عند تغطية قيمة مستندات الاعتماد بناء على طلب المصرف فاتح الاعتماد، ويتم ذلك في حال عدم وجود حساب للمصرف المحلي لدى المصرف المراسل.
- عمولة قبول (Acceptance Commission): هي العمولة التي يطلبها المصرف المعزز عند قبول سحب زمني بقيمة المستندات للدفع في وقت لاحق.

## 9-5 مخاطر الاعتمادات المستندية ووسائل الحد منها

يمكن توضيح المخاطر (Risks) التي تواجه الاعتمادات المستندية بالشكل الآتي:

### - مخاطر الاعتماد المستندي بالنسبة للمستورد

يمكن توضيح مخاطر الاعتماد المستندي بالنسبة للمستورد ضمن مجموعة من النقاط:

- ✓ تقوم الاعتمادات المستندية على التعامل بالمستندات، ولكن هذه المستندات لا تضمن للمستورد التنفيذ الجيد للصفقة من حيث نوع البضاعة ومدى مطابقتها للمواصفات، ولهذا الغرض يُرفق أحياناً إصدار الاعتماد المستندي بطلب التزام المصدر بالتنفيذ الجيد للصفقة لصالح المستورد.
- ✓ يتم فتح الاعتماد المستندي بناءً على عقد تجاري مبرم بين المستورد والمصدر، غير أن فسخ هذا العقد لا يعني بالضرورة فسخ الاعتماد المستندي إذ لا يتم ذلك إلا باتفاق جميع الأطراف المتعاقدة.
- ✓ يواجه المستورد خطر عدم تنفيذ الاعتماد من طرف المصدر، وبالتالي عدم تمكنه من توفير البضاعة المتعاقد عليها في الآجال المحددة، وبذلك يسقط الاعتماد بانتهاء تاريخ صلاحيته.
- ✓ إن إفلاس المستورد بعد فتح الاعتماد المستندي لا يمنع المصدر (المستفيد) من تنفيذ الاعتماد والحصول على قيمته في حال إستيفائه شروط الاعتماد وتوفير المستندات المطلوبة.
- ✓ يمكن أن يتفق المستورد والمصدر على أن يرسل المستورد للمصدر تحويلات بقيمة البضاعة أو جزء منها عند طلبها وفي هذه الحالة يكون المستورد قد جمّد جزءاً من رأسماله بين فترتي إرسال قيمة البضاعة وبيعها.
- ✓ تنص القواعد والأعراف الدولية على أن جميع المصاريف والعمولات التي تتلقاها المصارف تكون على حساب طالب فتح الاعتماد أي المستورد، كما أن هذا الأخير يعد مسؤولاً عن تعويض المصارف الأجنبية عن جميع المصاريف التي تفرضها القوانين بالبلاد الأجنبية.
- ✓ قد يواجه المستورد خطر طلب مصاريف إضافية من طرف المصرف ففتح الاعتماد في حالة حدوث طارئ معين أو قد يواجه خطر المماطلة في الدفع من طرف شركة التأمين في حالة ما اقتضى الأمر ذلك.

## - مخاطر الاعتماد المستندي بالنسبة للمصدر

للاعتداف المستندي مجموعة من المخاطر بالنسبة للمصدر، أهمها:

- ✓ خطر حدوث تقلبات سياسية، قانونية، أو حدوث حروب قد تؤدي إلى منع المصرف فاتح الاعتماد من القيام بالتزاماته تجاه المصدر.
- ✓ لا يشكل الاعتماد المستندي ضماناً كلياً بالنسبة للمصدر، ففي حالة عدم تطابق المستندات التي يقدمها للمصرف مع شروط الاعتماد، فإنه يتم رفضها من طرف المصرف، كما أنه قد يواجه مشكلة طلب المستورد لمستندات إضافية قد تزيد من مدة تحصيل قيمة الاعتماد.

## - مخاطر الاعتماد المستندي بالنسبة للمصارف

- تواجه المصارف من خلال تنفيذها لخدمة الاعتماد المستندي مخاطر عدة، يمكن تقسيمها إلى مجموعتين بالشكل الآتي:
- ✓ المخاطر المتعلقة أساساً بفحص المستندات والتأكد من مدى مطابقتها لشروط الاعتماد، حيث لا بد أن تولي المصارف سواء المصرف مصدر الاعتماد أو المصرف المراسل أهمية بالغة لعملية فحص المستندات كون هذه الأخيرة ترتبط بها مصالح كل من المستورد والمصدر وأطراف أخرى، ويراعي في ذلك القوانين المحلية بالإضافة للقواعد والأعراف الدولية.
  - ✓ مخاطر مرتبطة بتمويل الاعتماد المستندي، حيث أن المصرف مصدر الاعتماد يلتزم أمام المصدر بدفع قيمة مستندات الصفة إذا ما استوفت الشروط، وهو غير متأكد من استيفاء قيمة هذه المستندات كلياً من طرف المستورد خاصة في حالة حدوث طارئ معين كتقلب أسعار الصرف، غير أن هذا الخطر قد يغطي أحياناً من خلال اشتراط إصدار مستندات الشحن باسم المصرف أو لأمر منه، مما يمنحه حق التصرف في البضاعة إن اقتضى الأمر ذلك.

## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. Hao, Y., and Xiao, L., (2013), Risk Analysis of Letter of Credit: Based on Principles of 'Independence' and 'Strict Compliance, International Journal of Business and Social Science, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4, No. 9, PP. 199-209.
2. Lombardini, C., (2000), Droit et pratique du credit documentaire, Helbing & Lichtenhahn.
3. Mooney, J.L., and Blodgett, S.B., (1995), Letters of credit in the global economy: Implications for international trade, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, Vol. 4, Issue 2, 1995, PP. 175-183.
4. Plateau , J., (2020),Le crédit documentaire et son aspect juridique, <http://hdl.handle.net/2078.1/157971>
5. RMAKOV, V.A., (2018), A letter of credit as an instrument to mitigate risks and improve the efficiency of foreign trade transaction, Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015,Vol. 39, N° 06, PP.31-42.
6. الجبوري، زياد خلف، (2017)، تحليل العلاقة بين الاعتمادات المستندية والتجارة الخارجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 101، المجلد 23، ص.ص. 370-389.
7. حمو، نسيبة ابراهيم، وبايز، بختيار صابر (2016)، مخاطر الاعتماد المستندي ووسائل الحد منها، مجلة الرافدين للحقوق، المجلد 13، العدد 48، ص.ص. 1-49.
8. رمضان، زياد، و جودة، محفوظ، (2006)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
9. السيسي، صلاح الدين حسن، (2004)، قضايا مصرفية معاصرة: الائتمان المصرفي، الضمانات المصرفية، الاعتمادات المستندية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
10. عاشور، كنوش، و حاج قويدر فورين، (2006)، دور الاعتماد المستندي في تمويل التجارة الخارجية- حالة مؤسسة *SNV*، الملتقى الدولي حول دور الاعتماد المستندي في تمويل التجارة الخارجية - الجزائر.
11. العبد الله، خالد أمين، والطراد، اسماعيل ابراهيم، (2006)، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
12. غنيم، أحمد، (2002)، دور الاعتمادات المستندي في عمليات الإستيراد و التصدير، بدون دار نشر، مصر، القاهرة.
13. غنيم، أحمد، (2003)، الاعتماد المستندي، أضواء على جوانب نظرية، النواحي التطبيقية، مجموعة شباب الجامعة للنشر، مصر، القاهرة.
14. مشكور، سعود جايد، وجاسم، عبي نعيم، (2018)، الاعتمادات المستندية واثرها على التجارة الخارجية في العراق، مقال منشور على: <https://www.researchgate.net/publication/329483365>

## أسئلة الفصل الخامس:

### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 لم تكن هناك تجارة دولية قبل أن تقوم المصارف التجارية بتقديم خدمة الاعتمادات المستندية.
	✓	2 سمي الاعتماد المستندي بهذا الاسم لأنه يتطلب تقديم مستندات تبين انتقال ملكية البضاعة موضوع المبادلة.
✓		3 يلعب المصرف المراسل دور الوسيط بين المصرف فاتح الاعتماد والمستورد.
✓		4 يتوجب ألا يكون عقد الاعتماد المستندي مستقلاً عن عقد البيع الأصلي.
	✓	5 يمكن تقسيم خطوات تنفيذ الاعتماد المستندي بالاعتماد على مصرف واحد إلى أربع مراحل.
✓		6 طلب فتح الاعتماد المستندي هو الخطوة الثالثة من خطوات تنفيذ الاعتماد المستندي بالاعتماد على مصرف واحد.
	✓	7 اعتماد الاطلاع هو نوع من أنواع الاعتمادات المستندية تبعاً لمعيار الدفع للمصدر.
✓		8 يحصل المستورد من شركة التأمين على وثيقة تأمين على البضاعة موضوع الاعتماد المستندي.
✓		9 عمولة الدفع هي العمولة التي يطلبها المصرف فاتح الاعتماد عند دفع قيمة المستندات إلى المصدر.
	✓	10 إن إفلاس المستورد بعد فتح الاعتماد المستندي لا يمنع المصدر (المستفيد) من تنفيذه.
	✓	11 لا يشكل الاعتماد المستندي ضماناً كلياً بالنسبة للمصدر.

### 2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- تشكل الاعتمادات المستندية التزامات عرضية على المصرف فاتح الاعتماد تظهر في حساباته: (أ) النظامية؛ (ب) غير النظامية؛ (ج) الخارجية؛ (د) الداخلية.
- 2- لا يضطر المستورد لدفع قيمة الاعتماد المستندي مسبقاً لفترة زمنية معينة يحددها: (أ) حجم المصرف، (ب) جنسية المصرف، (ج) علاقته بالمصرف، (د) حجم الودائع الجارية في المصرف.
- 3- يرتبط أطراف الاعتماد المستندي ببعضهم بعلاقة تعاقدية تتميز: (أ) بطول الأجل، (ب) بالتبعية، (ج) بقصر الأجل، (د) بالاستقلالية.
- 4- يوجد في الواقع \_\_\_\_\_ علاقات قانونية تنشأ بين أطراف عقد الاعتماد المستندي. (أ) ثلاث؛ (ب) أربع؛ (ج) خمس؛ (د) ست.
- 5- تبليغ الاعتماد المستندي هو المرحلة \_\_\_\_ من مراحل تنفيذ الاعتماد المستندي بالاعتماد على مصرف واحد. (أ) الرابعة؛ (ب) الثالثة؛ (ج) الثانية؛ (د) الأولى.
- 6- يمكن تصنيف الاعتمادات المستندية تبعاً للشكل إلى: (أ) اعتماد التصدير واعتماد الاستيراد؛ (ب) الاعتماد الظهيري والاعتماد الدوار والاعتماد

القابل للتحويل؛ ج) الاعتماد غير المغطى والاعتماد المغطى جزئياً والاعتماد المغطى كلياً؛ د) الاعتماد المعزز والاعتماد غير المعزز.  
7- تنص القواعد والأعراف الدولية على أن جميع المصاريف والعمولات التي تتلقاها المصارف تكون على حساب: أ) طالب فتح الاعتماد أي المستورد؛ ب) المصدر أو المستفيد؛ ج) المصرف ففتح الاعتماد؛ د) المصرف المرسل.

### 3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1): اذكر أهمية الاعتماد المستندي بالنسبة للمصدر الأجنبي.

{مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 5-2}

السؤال (2): ما هي أطراف الاعتماد المستندي، وبين مفهوم كل طرف.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 5-3}

السؤال (3) اشرح باختصار العلاقات القانونية التي تنشأ بين أطراف عقد الاعتماد المستندي

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 5-4}

السؤال (4): قارن بين الاعتماد المستندي المعزز والاعتماد المستندي غير المعزز.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 5-6}

السؤال (5): اشرح باختصار ثلاثة أنواع من العملات التي تتضمنها الاعتمادات المستندية.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 5-8}

السؤال (6): اشرح مخاطر الاعتماد المستندي بالنسبة للمصدر.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 5-9}



## الفصل السادس: خطابات الضمان

### Letters of Guarantee

### عنوان الموضوع: خطابات الضمان

### كلمات مفتاحية:

الخدمة المصرفية Banking Service، خطاب الضمان Letters of guarantee، خطاب الضمان المغطى Covered letter of guarantee، خطاب الضمان غير المغطى Not Covered letter of guarantee، خطاب الضمان المكشوف Overdrawn letter of guarantee، انقضاء خطاب الضمان Letter of guarantee expiration.

### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل خطابات الضمان كإحدى الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف لعملائها، حيث يبدأ الفصل بتعريف خطاب الضمان وتبيان أهميته بالنسبة لمختلف الأطراف: العميل المكفول؛ المصرف؛ المستفيد من الخطاب. لنبين بعد ذلك مختلف العناصر المكونة لخطاب الضمان وضوابط إصداره. الأمر الذي يتطلب منا توضيح الأشكال المختلفة لخطابات الضمان والإجراءات التي يجب اتباعها لأجل إصدار الخطاب، وكذلك أهم المستندات المطلوبة لتقديم هذه الخدمة المصرفية، لننتقل بعدها إلى مناقشة انقضاء خطاب الضمان سواء مع الوفاء بقيمته أو بدون ذلك، وكذلك المخاطر التي تواجه المصرف من جراء تقديم هذه الخدمة المصرفية لعملائها، ونختتم الفصل أخيراً بعرض أهم الفروقات بين خطابات الضمان والاعتمادات المستندية.

### المخرجات والأهداف التعليمية: سيكون الطالب في نهاية هذا الفصل قادراً على أن:

1. يصف خطابات الضمان كخدمات مصرفية أساسية.
2. يحلل أهمية استثمارات المصرف في خطابات الضمان بالنسبة لعملائه.
3. يقيم الضوابط المتعلقة بخطابات الضمان.
4. يميز بين الأنواع المختلفة لخطابات الضمان.
5. يتوقع مخاطر خطابات الضمان وضرورة التحوط منها.
6. يميز بين خطابات الضمان والاعتمادات المستندية.

### مخطط الفصل:

1-6 تعريف خطابات الضمان وأهميتها. Letters of guarantee definition and their importance

2-6 عناصر خطابات الضمان. Elements of guarantee letters

3-6 ضوابط إصدار خطابات الضمان. Controls for issuing letters of guarantee

4-6 أنواع خطابات الضمان. Types of guarantee letters

5-6 الإجراءات العملية لإصدار خطابات الضمان. Practical procedures for issuing letters of guarantee

6-6 أهم المستندات المطلوبة في تنفيذ خطابات الضمان. The most important documents required in implementing the letters of guarantee

7-6 انقضاء خطابات الضمان. Letter of guarantee expiration

8-6 مخاطر خطابات الضمان. The risks of guarantee letters

9-6 التمييز بين خطابات الضمان والاعتمادات المستندية. Distinguishing between letters of guarantee and letter of credits

## 1-6 تعريف خطابات الضمان وأهميتها

تلعب المصارف دوراً كبيراً في تعزيز وتنمية العمل التجاري وتسهيل قنواته عبر تقديمها خدمة مصرفية قيّمة تتمثل في إصدار خطابات الضمان لعملائها بصفة خاصة وللقطاع الاقتصادي بصفة عامة، والتي تعد صورة من صور الائتمان المصرفي بمعناه الواسع. وقد نشأت خطابات الضمان المصرفية لدى العديد من الدول كفرنسا وألمانيا، ثم انتشرت في باقي دول العالم لتكون أداة فعالة في إبرام الصفقات سواء على المستوى المحلي أو الدولي. ولكن ما هي خطابات الضمان؟ وما هي أهميتها؟



تتعدد تعريفات خطاب الضمان، إلا أن هذه التعريفات تحمل الجوهر ذاته، وبشكل عام يمكن القول أن خطاب الضمان (Letter of guarantee) هو تعهد خطي يقدمه المصرف (المصرف الكفيل)، بناء على طلب عميله (المكفول)، إلى جهة معينة (المستفيد)، بأن يدفع (المبلغ) نيابة عن العميل بمجرد مطالبة المستفيد بقيمة الضمان كاملة أو جزئية خلال مدة (المدة) سريان الضمان، ولنفس (الغرض) الذي أصدر من أجله.

وعليه، فإن خطاب الضمان يجب أن يقوم على مبدأ استقلال التزام المصرف عن العلاقة القائمة بين المستفيد والعميل، وغير مقترن بأي قيد أو شرط ويلتزم بموجبه المصرف المعني بدفع المبلغ جزئياً أو كلياً للمستفيد عند أول مطالبة منه، ومن دون أخذ موافقة عميله الذي أمره بإصدار خطاب الضمان، ولا بد من أن يتضمن خطاب الضمان الشروط التي يحددها العميل الأمر والذي يكون بدوره قد اتفق بشأنها مسبقاً مع الجهة التي سيتعاقد معها وهي بالطبع ستكون الجهة المستفيدة من خطاب الضمان. كما يسري خطاب الضمان لفترة زمنية محددة، حيث تبرأ ذمة المصرف تجاه المستفيد إذا لم يطلب المستفيد المبلغ خلال مدة سريان الخطاب إلا إذا اتفق صراحة على تجديد هذه المدة.

يتضح أيضاً مما سبق أن خطاب الضمان يمثل صورة من صور التسهيلات الائتمانية، ولكن المصرف يقوم في هذا الائتمان بمنح توقيعه فقط، ولا يقوم بسداد مبالغ نقدية في الحال، كما هو متبع في القروض الكلاسيكية، وإنما يتعهد في خطاب الضمان بأن يدفع مبلغاً معيناً إلى شخص يحدده العميل المكفول عندما يطلب هذا المبلغ، بمعنى أن توقيع المصرف له قيمته الائتمانية، فهو يستند إلى المركز المالي للمصرف وسمعته، لذلك يكفي أن يستند العميل في كثير من الأحيان إلى

هذا التوقيع دون أن يؤدي ذلك إلى خروج مبالغ نقدية من المصرف، فيقال أن المصرف قد أقرض توقيعه للعميل، ولكن المصرف قد يضطر أحياناً إلى دفع ما تعهد به في حالة تخلف العميل عن أداء الدين الذي تعهد بسداده، بمعنى في حال مخالفته شروط العقد الموقع بينه وبين المستفيد.

وأما بالنسبة لأهمية خطاب الضمان، فهي تبدو واضحة بالنسبة لكل من المكفول والمصرف المصدر لخطاب الضمان والمستفيد، وبذلك بالشكل الآتي:

### - أهمية خطاب الضمان بالنسبة للمكفول

يتطلب تنفيذ بعض المشروعات مثل بناء المدارس والمستشفيات والجسور وغيرها من المرافق العامة، أن تحصل شركة المقاولات المنفذة لهذه المشروعات على قيمة المشروع مقدماً أو على جزء من منه على الأقل. هذا يقتضي بدوره أن تقوم الجهة التي يُنفذ لصالحها المشروع بطلب ضمانات مقابل هذه المبالغ المدفوعة لشركة المقاولات، وكذلك ضمانات مقابل تنفيذ المشروع وفق الشروط المطلوبة. هذه الضمانات سواء كانت نقدية أو غير ذلك قد لا تتوافر لدى الجهة منفذة المشروع. وهنا يأتي دور المصارف التي تُصدر خطابات ضمان لعملائها من شركات المقاولات، حيث تمثل هذه الخطابات ضماناً لتنفيذ تعاقداتهم. لا يقتصر الأمر على عقود المقاولات بل يشمل أنواعاً أخرى من العقود مثل عقود التوريد مثلاً. كما لا يقتصر الأمر على كفالة المصارف لعملائها من الشركات بل يمكن أن يكون المكفول فرداً.

تتمثل إذاً أهمية خطابات الضمان بالنسبة للمكفول بتجنيبه تجميد أموال نقدية لدى الجهات التي ينفذ لصالحها المشروع، وذلك من خلال الحصول على خطاب ضمان يضمن الوفاء بالتزاماته تجاه هذه الجهات والتي تقبل خطابات الضمان لأنها تحل محل النقود الواجب إيداعها كغطاء أو تأمين بسبب تعهد المصرف الموثوق في حماية العميلة.

كما يمكن أن نعد خطابات الضمان ككفالات قوية مقارنة بأنواع أخرى من الضمانات، حيث يستمد خطاب الضمان قوته من ملاءة المصرف وقدرته على الدفع ولما يتمتع من احترام الآخرين. يُضاف إلى ذلك أن خطاب الضمان يجنب العميل المكفول تحويل مبلغ التأمين للمستفيد الذي يمكن أن يكون مقيماً في الخارج وتحمل المخاطر الناتجة عن تغير أسعار الصرف خلال الفترة الممتدة بين تقديم التأمين وإرجاعه. هذا بالإضافة إلى أن المصرف يكتفي في كثير من الأحيان بمطالبة العميل المكفول بغطاء جزئي للخطاب ويبقى بذلك جزءاً من الخطاب مكشوفاً، كما قد يصدر المصرف خطاباً مكشوفاً بالكامل مستنداً في ذلك على ثقته بالعميل وسمعته في الأوساط المالية، وبذلك يعد خطاب الضمان بمثابة التسهيل الائتماني.

## - أهمية خطاب الضمان بالنسبة للمصرف مصدر خطاب الضمان

لا تقتصر أهمية خطاب الضمان على العميل المكفول بل تشمل المصرف مصدر خطاب الضمان أيضاً، حيث تحصل المصارف على عمولات من العميل المكفول، وذلك مقابل مسؤولية المصرف عن تنفيذ العقد المبرم بين العميل المكفول والمستفيد من خطاب الضمان. كما أن غطاءات خطابات الضمان تزيد من ودائع المصرف الذي يحتفظ بها حتى نهاية مدة خطاب الضمان. إضافة إلى أن خطابات الضمان لا تُنفذ في أغلب الأحيان، ولا تكلف المصرف في إصدارها إلا نفقات إدارية بسيطة إذا ما قورنت بالخدمات المصرفية الأخرى مثل فتح الحسابات الجارية وتقديم القروض وغيرها، وحتى لو اضطر المصرف لدفع قيمة خطاب الضمان، فإن ذلك لن يعرضه لخسائر باعتباره يأخذ على العميل تعهدات كافية تضمن له سداد القيمة، فضلاً عن أن كل أموال العميل لدى المصرف تكون ضامنة لتصرف المصرف.

## - أهمية خطاب الضمان بالنسبة للمستفيد

لخطابات الضمان أهمية أيضاً بالنسبة للمستفيد، حيث يضمن سلامة تنفيذ المكفول لالتزاماته تجاهه، وإذا خالف المكفول شروط العقد المبرم بينهما، فإن المستفيد يضمن الحصول على حقوقه من خلال مطالبة المصرف الكفيل الذي يلتزم بدفع المبالغ المتفق عليها في شروط العقد، رغم معارضة المكفول المحتملة.

نستنتج من كل ذلك إن إصدار خطابات الضمان تعد من الخدمات المصرفية الأساسية، وهي تلعب دوراً كبيراً في دفع العمل التجاري والاقتصادي في الدولة إلى الأمام، حيث تمثل حجر الزاوية في العمليات التجارية التي قد لا تكتمل ما لم يتم تقديم خطاب الضمان، إنه بمثابة أداة لخلق الثقة وتيسير التعامل بين المتعاملين والحفاظ على حقوق كل منهم تجاه الآخر عند تنفيذ العقود والوفاء بالالتزامات المحددة في المعاملات التجارية المتفق عليها على نحو كامل. وكذلك تحقق الفائدة بصورة خاصة لكل من المصارف والعملاء والجهات المستفيدة في نطاق عملهم. ونشير إلى أن أهمية خطابات الضمان تزداد حينما يكون المكفول أجنبياً، لأن ذلك سيؤدي إلى دفع عمولات المصرف بالقطع الأجنبي، وبالتالي زيادة رصيد الدولة من العملات الأجنبية.

## 2-6 عناصر خطابات الضمان



تتمثل العناصر الواجب توافرها في خطابات الضمان بأطراف الخطاب بالإضافة إلى مبلغ الخطاب ومدته والغرض منه، والشكل (1-6) يبين هذه العناصر:



- **المصرف الكفيل:** المصرف المصدر للخطاب الذي يلتزم بدفع قيمته للمستفيد. هذا الالتزام مستقل عن أي علاقة بين المكفول والجهة المستفيدة. كما يمكن أن نقسم هذا الالتزام إلى التزام أدبي يتمثل بإخبار المصرف عميله المكفول عند مطالبة الجهة المستفيدة وإعطائه فرصة أخيرة لتسوية الخلافات بينه وبين المستفيد؛ والالتزام قانوني بموجب شروط إصدار الخطاب.
- **المكفول:** الجهة التي تطلب من المصرف إصدار خطاب ضمان باسمها وعلى كامل مسؤوليتها. وهي أكثر الجهات انتفاعاً من خطاب الضمان الذي يحل محل الشيك المصدق أو التأمين النقدي بالنسبة للمكفول.
- **المستفيد:** الجهة التي يصدر الخطاب لصالحها بالدفع في حال امتناع المكفول عن الوفاء بالتزاماته المنصوص عليها في الخطاب، وهي الجهة الوحيدة التي يحق لها المطالبة بدفع قيمته.
- **المبلغ:** يثبت مبلغ الخطاب على متن العقد رقماً وكتابة ويلتزم المصرف بدفع المبلغ أو جزء منه ولكن لا يتجاوزه عند وقوع مطالبة من المستفيد. ولا يجوز تخفيض قيمة الخطاب إلا بموافقة المستفيد، بينما يمكن زيادة قيمته بدون موافقته.

- **المدة:** تحدد مدة الخطاب بوضوح ولا يجوز إصدار خطابات بدون تحديد مدتها، إلا أن بعض الجهات المستفيدة قد تشترط على مقدمي الكفالات أن يتضمن الخطاب نصاً "أنه غير مشروط وغير قابل للنقض ويجدد تلقائياً". هذا النص يلغي تاريخ استحقاق الخطاب. ولا يجوز تعديل مدة الخطاب إلا بموافقة المستفيد.
- **الغرض:** يجب أن يكون الغرض الذي يصدر من أجله الخطاب محدداً وواضحاً وغير قابل للتأويل أو الالتباس وينتهي الخطاب بانتهائه. فلا يجوز مثلاً أن يكون الغرض منه ضمان توريد مواد مختلفة دون تحديدها. كما لا يجوز تعديل الغرض من الخطاب إلا بموافقة المستفيد.

لا بد من التأكيد أخيراً على أنه يحدث في بعض الأحيان خلال فترة سريان خطاب الضمان أن يتفق العميل والمستفيد على إجراء تعديل على خطاب الضمان في ضوء العلاقة التعاقدية فيما بينهما، وغالباً ما يتناول التعديل الأمور التالية:

- ✓ زيادة قيمة خطاب الضمان.
- ✓ تخفيض قيمة خطاب الضمان.
- ✓ تقصير فترة سريان خطاب الضمان.
- ✓ تمديد فترة سريان خطاب الضمان.
- ✓ تعديل شرط من الشروط التي يتضمنها خطاب الضمان.

وحتى يتسنى إجراء التعديل المطلوب فإنه لا بد من إجماع أطراف خطاب الضمان على ذلك للأسباب الآتية:

- ✓ إن أي تعديل هو بمثابة تعديل للعقد المبرم بين المصرف والعميل.
- ✓ إن أي تعديل يجب ألا ينتقص من حقوق المستفيد.

### 3-6 ضوابط إصدار خطابات الضمان

تصدر خطابات الضمان عن المصارف التجارية أو المؤسسات المالية المصرح لها بذلك. ومن أهم ضوابط إصدار خطابات الضمان:

- قد يكون المكفول شخصاً طبيعياً أو اعتبارياً ومن عملاء المصرف وقدم ضماناً للمصرف مقابل منحه الكفالات.
- قد يكون المستفيد شخصاً طبيعياً أو اعتبارياً.

- إذا كان المستفيد شخصاً طبيعياً فيطلب المصرف تأمينات عينية (أوراق مالية مثلاً) تساوي 100% من قيمة الخطاب، وذلك لتفادي الخلافات التي من الممكن أن تنشأ بينهما وتجاهل الغرض الأساسي الذي صدر من أجله الخطاب. وعادة ما تكون التغطية النقدية بين 10 - 15% للخطاب (تغطية المكفول للخطاب).
- أما عندما يكون المستفيد شخصاً اعتبارياً، فإن إصدار الخطابات يكون أقل خطورة لأن مطالبات الجهات الاعتبارية أكثر موضوعية.

#### أمثلة عن حالات إصدار خطابات الضمان:

حالات المناقصات العامة، أو المزايدات العامة، حيث يطلب العملاء خطابات ضمان مصرفية ضماناً لجدية العمل. حالة ضمان كفاءة تنفيذ المشروعات التي التزم العملاء بها، وضمان سدادهم لكافة التزاماتهم بعد التنفيذ، ... الخ

#### 4-6 أنواع خطابات الضمان



ليس هناك حصر شامل لخطابات الضمان لأنها غير متناهية، إذ يمكن أن تُطلب من المصرف حينما دعت الحاجة إلى توفير الثقة بين المتعاملين. وانطلاقاً من الفكرة ذاتها يمكن القول أنه يوجد معايير مختلفة لتصنيف خطابات الضمان، ولكن الغرض من الخطاب والجهة المستفيدة منه وشكل تغطيته أهم هذه المعايير. وتبعاً لذلك يمكننا تصنيف خطابات الضمان كما هو في الشكل الآتي:



## الشكل (2-6): أنواع خطابات الضمان

الجهة المستفيدة			شكل الغطاء			الغرض			
خطاب خارجي	خطاب داخلي	خطاب على المكشوف	خطاب بغطاء عيني	خطاب بغطاء نقدي	خطاب الصيانة	خطاب مقابل دفعات مقدمة	خطاب حسن التنفيذ	الخطاب النهائي	الخطاب الابتدائي

وفيما يلي شرحاً لهذه الأنواع من خطابات الضمان:

### - خطاب الضمان الابتدائي

يمكن أن تعلن بعض وزارات أو مؤسسات القطاع العام أو شركات القطاع الخاص عن حاجتها لتنفيذ مشروعات معينة، حيث تحرص هذه الجهات على الإعلان عن ذلك عبر مختلف وسائل الإعلام لكي تضمن إشراك أكبر عدد ممكن من المستثمرين (مقدمي العطاءات). سيمكنها ذلك من تلقي أكبر قدر ممكن من العروض التي يصار إلى المفاضلة بينها وصولاً إلى أفضلها.

ولكي تطمئن هذه الجهات (صاحبة العطاءات) إلى جدية العطاءات فإنها تشترط على المستثمرين الراغبين بالاشتراك في المناقصة أن تكون عطاءاتهم مصحوبة بتأمين نقدي أو خطاب ضمان كنسبة معينة من قيمة العطاء، ويشترط فيه أن يكون خالياً من أي قيد أو شرط وأن يكون المصرف مستعداً لأدائه عند الطلب دون الالتفات إلى أية معارضة من المكفول. ويعد هذا الخطاب أقل مخاطرة من غيره من الخطابات بالنسبة للمصرف.

ولكن متى تتم مطالبة المصرف بسداد قيمة خطاب الضمان المنصوص عليها في خطاب الضمان الابتدائي؟

يحدث ذلك في حالات عدة منها:

- قد ترسو المناقصة على أحد مقدمي العطاءات المكفولين من قبل المصرف، إلا أن هذا المستثمر قد يخالف الشروط المنصوص عليها، كأن يقوم بالامتناع عن توقيع العقد مثلاً.

- يوجد فترة زمنية فاصلة بين تقديم العطاء وتوقيع العقد، خلال هذه الفترة قد تتغير الأسعار بغير صالح المستثمر مقدم العطاء الأمر الذي قد يدفعه إلى الانسحاب من المناقصة.
- قد يكتشف أحد المستثمرين الذين تقدموا بعطاءات أنه أخطأ في حساب بعض التكاليف التقديرية، الأمر الذي يجعله ينسحب من المناقصة.
- الخ...

ينتهي مفعول خطاب الضمان الابتدائي عند عدم رسو المناقصة على المستثمر مقدم العطاء، أو في حال رسوها عليه وقيامه بتوقيع العقد. وفي الحالتين يسترد مقدم العطاء قيمة خطاب الضمان الابتدائي. وتكون عادة مدة سريان هذا الخطاب قصيرة، إذ لا تقل عن ثلاثين يوماً بعد انتهاء المدة المحددة لسريان العطاء ولا تزيد عن ثلاثة أشهر من تاريخ المناقصة.

#### - خطاب الضمان النهائي



هو الذي يُطلب من المستثمر الذي يرسو عليه العطاء، ويُطلب لضمان التزامه بتنفيذ الأعمال الواجب عليه القيام بها. وحين يقدم المستثمر هذا الخطاب يرد إليه خطاب الضمان الابتدائي. يبقى خطاب الضمان النهائي ساري المفعول بكامل قيمته إلى حين استحقاقه أو إتمام تنفيذ العقد.

يحدد المصرف المركزي عادةً لكل مصرف تجاري محلي حداً أقصى لالتزاماته بموجب هذا النوع من الضمانات، وذلك على ضوء رأس مال المصرف واحتياطياته، حيث تحرص المصارف على الالتزام بالحد المصرح لها به من قبل المصرف المركزي.

#### - خطاب الضمان المتعلق بحسن التنفيذ

قد تطلب الجهة صاحبة العطاء بالإضافة إلى خطاب الضمان النهائي ضماناً آخر من مقدمي العطاءات، وذلك ضماناً لإنجاز الأعمال وتنفيذها طبقاً للشروط المتفق عليها. يسمى هذا الضمان بضمان حسن التنفيذ.

#### - خطاب الضمان مقابل دفعات مقدمة

يشترط مقدمو العطاءات أحياناً في عروضهم أن تدفع الجهة صاحبة العطاء نسبة معينة من قيمة العقد ليستعين بها مقدم العطاء في تمويل المشروع، خاصة إذا كان المشروع كبيراً بالنسبة لإمكاناته الذاتية. خطاب الضمان الذي يصدر لكفالة مقدمي العطاءات بعد حصولهم على الدفعات المقدمة لكي يقوموا بتنفيذ العقد يسمى خطاب ضمان الدفعات المقدمة، ولا تختلف أحكامه وأركانه عن الخطابات السابقة. هذا الخطاب يضمن للجهة المستفيدة استرداد هذه الدفعات المقدمة التي يتفق عادةً على استردادها تدريجياً حسب التقدم في تنفيذ المشروع. وتجدر الإشارة هنا إلى أن قيمة الضمان تنخفض بنسبة الاسترداد نفسها.

#### - خطاب الضمان المتعلق بالصيانة

يصدر هذا النوع من الخطابات لضمان قيام المكفول بإجراء بعض الإصلاحات والصيانة التي قد يتطلبها مشروع سبق الانتهاء من تنفيذه، حيث تطلب الجهة المستفيدة هذا النوع من الخطابات تحسباً لظهور عيوب أو ثغرات في المشروع بعد استلامه، وتكون عادة مدة هذه الكفالة عاماً كاملاً.

#### - خطاب ضمان بغطاء نقدي

يلتزم العميل المكفول بدفع قيمة الخطاب بالكامل أو بنسبة مئوية منه نقداً، أو خصماً من حسابه الجاري، ويحتفظ المصرف بهذا الغطاء في حساب خاص يسمى غطاء "تأمين أو احتياطي" الكفالات.

#### - خطاب ضمان بغطاء عيني

قد يطلب المصرف مقابل الخطاب أموال عينية مثل الأوراق المالية، حيث يحتفظ بها المصرف في محفظته مقابل إصدار الخطاب، وبالطبع يغلب أن تكون القيمة السوقية لهذه الأوراق معادلة أو أكبر قليلاً من قيمة الخطاب. وقد يكون الغطاء أيضاً رهونات عقارية.

#### - خطاب ضمان على المكشوف

يمثل هذا الخطاب كفالة مصرفية تصدر دون أي غطاء، وذلك إذا كان التعامل مع شركات ذات سمعة جيدة، أو مع عملاء يتصفون بالسمعة الطيبة والملاءة المالية ومثانة المركز المالي.

## - خطابات داخلية

هي الخطابات التي تصدر لصالح مستفيدين مقيمين إما بناء على طلب عملاء مقيمين، أو بناء على طلب مراسلين في الخارج، أو عملاء غير مقيمين. فقد ترسو مثلاً المناقصة على مستثمر أجنبي، وقد يحتاج إلى خطاب ضمان تأميناً لحسن تنفيذ العملية، أو تأميناً لرد الدفعات التي كان قد استلمها من الجهة طارحة المناقصة التي قد تشترط أن يكون الخطاب صادراً عن مصرف محلي، وفي هذه الحالة يقوم المستثمر الأجنبي بطلب خطاب الضمان من مصرفه الأجنبي الذي يقوم بإصدار خطاب الضمان وإرساله إلى أحد المصارف المحلية التي يتعامل معها، ويطلب منه أن يسلم الخطاب إلى المستفيد بعد التصديق عليه، بمعنى إضافة التزامه إلى جانب التزام المصرف الأجنبي وذلك تجاه المستفيد.

## - خطابات خارجية

هي الخطابات التي تصدر لصالح مستفيدين غير مقيمين بناء على طلب عملاء مقيمين، حيث يقوم المصرف المحلي بإصدار خطاب ضمان ويطلب من أحد المصارف الأجنبية التي يتعامل معها أن يصادق على هذا الخطاب، بمعنى إضافة التزامه إلى جانب التزام المصرف المحلي تجاه المستفيد الأجنبي.

## 5-6 الإجراءات العملية لإصدار خطابات الضمان

تقتضي عملية إصدار خطابات الضمان الإجراءات الآتية:

- ✓ تقديم العميل طلب لإصدار خطاب الضمان بعد توقيعه على النموذج الخاص بذلك والذي يتضمن بيانات مثل: الغرض، المدة، القيمة، الجهة المستفيدة... الخ (انظر الشكل 3-6).
- ✓ توقيع العميل على تعهد المصرف تجاه الجهة المستفيدة الذي يحتوي البيانات الموجودة في طلب إصدار الخطاب نفسها.
- ✓ استلام موظف خطابات الضمان أو الكفالات طلب العميل بالإضافة إلى التعهد وتدقيقهما.
- ✓ تحويل طلب الإصدار إلى قسم الحسابات الجارية إذا كان للعميل حساب جارٍ في المصرف للتأكد من وجود رصيد كافٍ لتغطية الخطاب، ثم إعادة الطلب إلى قسم خطابات الضمان أو الكفالات.
- ✓ رفع طلب الإصدار والتعهد إلى الإدارة العامة لأخذ الموافقة على إصدار خطاب الضمان.

- ✓ تخصص الإدارة العامة حداً أعلى للمبالغ التي يمكن للمصرف أن يكفل بها العميل، كما تحدد نسبة الغطاء النقدي والعمولات والضمانات المطلوبة إذا لزم الأمر.
- ✓ تحصيل قيمة التأمين النقدي والعمولات ومصارف البريد والطابع القانونية إما نقداً أو بالقيود على حساب العميل.
- ✓ تسجيل خطاب الضمان الصادر في سجل خطابات الضمان الصادرة ويعطي رقماً متسلسلاً.
- ✓ طباعة خطاب الضمان على ثلاث نسخ وتوقيعها من المصرف، ثم تُعطى النسخة الأولى للمستفيد، والثانية للعميل، والثالثة تبقى لدى المصرف حيث يتم الاحتفاظ بها مع بقية المستندات والمراسلات المتعلقة بالخطاب.

الشكل (3-6): نموذج لخطاب ضمان صادر عن أحد المصارف

**SAMPLE BANK LETTER OF GUARANTEE**

Adesa Nashville  
631 Burnett Road  
Old Hickory, TN 37138

Attn: George Eber  
Tel. (615) 240-3062  
Fax (615) 847-0100

Re: \_\_\_\_\_  
(Customer's Name)

Dear Sirs:

This letter will serve as your notification that \_\_\_\_\_  
(Bank's Name)

will irrevocably honor and guarantee payment of any check(s) written by

\_\_\_\_\_ up to the amount of \$\_\_\_\_\_  
(Customer's Name) (Amt. Guarantee)

and drawn on account number \_\_\_\_\_. No stop  
(Customer's Acct. No.)

payments will be honored.

This guarantee is for the purpose of our customer purchasing automobiles or other property in connection with the MUSIC CITY CLASSIC auction held at ADESA NASHVILLE, Old Hickory, Tennessee on Saturday, March 17, 2012.

Sincerely,

\_\_\_\_\_  
Bank Officer's Signature and Title

## 6-6 أهم المستندات المطلوبة في تنفيذ خطابات الضمان

تعد المستندات الآتية أهم المستندات المطلوبة في تنفيذ خطابات الضمان:

- شهادة فشل المستثمر المكفول بخطاب الضمان في تنفيذ بنود العقد الموقع بينه وبين الجهة صاحبة العطاء، أي الجهة المستفيدة من الخطاب. يجب أن تكون هذه الشهادة صحيحة لأن ذلك سيعرض المستفيد لمساءلة قانونية إذا ثبت عدم صحتها.
- كتاب مطالبة من الجهة المستفيدة من خطاب الضمان: يجب أن يصدر هذا الكتاب ويوقع من قبل المستفيد، ويطلب بموجبه من المصرف الكفيل دفع قيمة الضمان. كما يجب أن يرفق هذا الكتاب بالشهادة السابقة الذكر.
- شهادة قضائية: هي الشهادة التي يقدمها المستفيد من خطاب الضمان والتي تكون صادرة عن المحكمة، ويجب أن تحمل هذه الشهادة توقيع القاضي أو رئيس المحكمة ولها تاريخ محدد ومختومة بخاتم المحكمة. يجب أن تبين هذه الشهادة أن المستثمر المكفول بموجب خطاب الضمان قد أخل بشروط العطاء. تقدم هذه الشهادة من قبل المستفيد في حال نص خطاب الضمان على ذلك.
- مستندات أخرى: يمكن أن ينص خطاب الضمان على مستندات أخرى، وفي هذه الحالة يجب أن يحدد الخطاب هذه الوثائق بشكل واضح وصريح وشروط إصدارها والشروط التي تتضمنها.

## 7-6 انقضاء خطابات الضمان

ينقضي التزام المصرف مصدر خطاب الضمان بالوفاء بقيمته أو بعدم الوفاء بقيمته، وذلك على النحو الآتي:

### - انقضاء خطاب الضمان مع الوفاء بقيمته

ينقضي التزام المصرف بدفع قيمته إلى المستفيد، ولكن إذا تم الوفاء بموجب شيك أو حوالة إلى حساب المستفيد، فلا ينقضي الخطاب إلا إذا قبض المستفيد فعلاً القيمة نقداً أو أنها قُيدت في حسابه. كما ينقضي الخطاب بالوفاء الجزئي إذا طالب المستفيد بهذا الوفاء وكان ما طالب به هو المستحق فعلاً، وقرن طلبه بطلب إلغاء الضمان، أما إذا طالب المستفيد بسداد جزء من قيمة الخطاب بدون أن يرفق ذلك بطلب إلغاء الضمان يبقى حقه قائماً ببقية القيمة، ويجوز له أن يطالب بأدائها له حتى نهاية مدة الخطاب.

## - انقضاء خطاب الضمان مع عدم الوفاء بقيمته

ينقضي التزام المصرف في خطاب الضمان بدون الوفاء بقيمته في الحالات الآتية:

### ○ انتهاء مدة صلاحية الخطاب دون مطالبة

تُبرأ ذمة المصرف تجاه المستفيد من خطاب الضمان إذا لم يصل إلى المصرف خلال مدة سريان الخطاب طلباً من المستفيد بالدفع، إلا إذا اتفق على تجديد الخطاب تلقائياً أو وافق المصرف على تمديده.

### ○ انتهاء الغرض من الخطاب أثناء فترة صلاحيته

يصدر خطاب الضمان لغرض محدد، وعندما ينتهي هذا الغرض (كأن يقوم العميل المكفول بالوفاء بالتزاماته)، ينتهي التزام المصرف تجاه المستفيد الذي لا يبقى له أي حق في قيمة الخطاب، ويجب أن يعيده إلى المصرف إما بشكل مباشر أو من خلال العميل المكفول.

### ○ التقادم

يسقط التزام المصرف تجاه المستفيد من خطابات الضمان غير محددة المدة بالتقادم، وذلك بعد مرور فترة زمنية معينة على إصدار الخطاب التي تساوي عادة 15 عاماً، وذلك باستثناء الحالات التي ورد بها نص خاص في القانون.

### ○ الإبراء

ينهي الإبراء الصادر عن المستفيد إلى العميل المكفول التزام المصرف تجاه المستفيد من خطاب الضمان.

### ○ استحالة التنفيذ

إذا استحال على العميل المكفول الوفاء بالتزاماته تجاه المستفيد من خطاب الضمان، فلا يترتب أي التزام على المصرف تجاه المستفيد. وتعني استحالة التنفيذ عدم قدرة العميل المكفول على القيام بالتزاماته لأسباب خارجية لا علاقة للعميل المكفول بها، أو لأسباب تتعلق بالمستفيد نفسه.



## 8-6 مخاطر خطابات الضمان

تبدو خطابات الضمان خدمة مصرفية سهلة لا تتطوي على مخاطر، إلا أنها في الواقع تتطوي على مخاطر عدة، نذكر أهمها:

- ✓ اختلاف وجهات النظر القانونية للخطاب نتيجة عدم وجود قوانين موحدة لهذه الخدمة المصرفية، ويظهر ذلك بشكل خاص عند إصدار خطابات لصالح مستفيدين أجانب نتيجة اختلاف المبادئ القانونية بين بلد وآخر.
- ✓ مخاطر صيغة خطاب الضمان مثل عدم دقة كتابته وما ينتج عن ذلك من التزامات لم يشأ المصرف الالتزام بها. تظهر هذه المشكلة بشكل خاص في خطابات الضمان الخارجية.
- ✓ مخاطر طول المدة التي يلتزم المصرف بها وما يطرأ خلالها من تغييرات على مقدرة العميل المكفول بالدفع أو على القيام بالعمل محل خطاب الضمان.

في الواقع، يتم تنفيذ خطابات الضمان من قبل المصارف من خلال دفع قيمتها للمستفيدين، وذلك في حال إعسار المكفولين أو عدم قيامهم بتنفيذ التزاماتهم المتفق عليها، أي أن خطاب الضمان يتحول إلى حساب جاري مدين تحت التسديد في وقت لا يستطيع العميل سداذه، أو يصعب عليه تغطيته، وهو بذلك يكون أشد مخاطرة من السلف النقدية والتسهيلات بالحساب الجاري مدين.

## 9-6 التمييز بين خطابات الضمان والاعتمادات المستندية



يمثل الاعتماد المستندي - كما رأينا في الفصل الماضي - تعهداً يلتزم بمقتضاه المصرف فاتح الاعتماد بدفع مبلغ من النقود إلى المستفيد بناء على أمر صادر من العميل الذي طلب فتح الاعتماد لدى المصرف (العميل الأمر)، وذلك عندما يقدم المستفيد مستندات مطابقة لشروط الاعتماد.

وبالتالي نرى أن التزام المصرف في كل من خطاب الضمان والاعتماد المستندي مستقلاً عن العقد بين العميل والمستفيد. ولكن هذا لا يعني أن خطاب الضمان يماثل تماماً الاعتماد المستندي، بل ثمة فروقات بينهما، من أهمها:

- ✓ الحدث الذي يجعل الوفاء مستحقاً في الاعتماد المستندي إيجابي باعتباره يشير إلى تنفيذ المستفيد لالتزاماته من خلال تقديم مستندات مطابقة لشروط الاعتماد، بينما يستحق خطاب الضمان عند وقوع حدث سلبي يتمثل بعدم وفاء المكفول (العميل الأمر) بالالتزامات المترتبة عليه، الأمر الذي يجعل المصرف يدفع قيمة خطاب الضمان كلياً أو جزئياً عند مطالبة المستفيد بذلك خلال مدة سريان الخطاب.
- ✓ قد يكون الاعتماد المستندي وعلى عكس خطاب الضمان قابلاً للإلغاء، حيث يجوز للمصرف فاتح الاعتماد إلغاء الاعتماد أو تعديله بناء على طلب العميل أو من تلقاء نفسه دون الحاجة إلى إخطار المستفيد بذلك، بشرط أن يتم ذلك بحسن نية وفي الوقت المناسب.
- ✓ يشترط الاعتماد المستندي تقديم مستندات شحن تمثل البضاعة التي فتح الاعتماد لدفع ثمنها، بينما من النادر أن يتم طلب مثل هذه المستندات في خطاب الضمان.
- ✓ صحيح أن الاعتماد المستندي وخطاب الضمان يمثل كل منهما علاقة قانونية من ثلاثة أطراف: المصرف، العميل الأمر، المستفيد، إلا أن المستفيد في خطاب الضمان هو المشتري أو المستورد، بينما المستفيد في الاعتماد المستندي هو البائع أو المصدر.

## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. Coussergues, S., Ourdeaux, G., et Peran, T., (2017), Gestion de la banque, Dunod, Paris.
2. George Kimball, G., and Barry A. Sanders, B.A., (1984), Preventing Wrongful Payment of Guaranty Letters of Credit — Lessons from Iran, Vol. 39, No. 2, PP. 417-440.
3. Ilie, D., (2015), Credits and Bank Guarantee Letters in Entrepreneurship Development During Crisis. Amfiteatru Economic, No.17, Vol.38, PP. 212-227
4. Ilie, R., and Sorina, I., (2018), Bank Products and Services Offered by BRD Groupe Société Générale Petrosani Branch - Hunedoara County, Economic Sciences Series, Vol. Vxiii, Issue. 1. PP. 499-505.
5. الكيلاني، محمود، (2014)، الموسوعة التجارية والمصرفية، المجلد الرابع، عمليات البنوك، الطبعة الثانية، دار الثقافة، الأردن.
6. دويدار، هاني، (2003)، الوجيز في العقود التجارية والعمليات المصرفية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
7. ياملي، أكرم، (2009)، الأوراق التجارية والعمليات المصرفية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
8. الطراونة، بسام حمد، وملحم، باسم محمد، (2010)، الأوراق التجارية والعمليات المصرفية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن.
9. الأنصاري، بلال، (2017)، عمليات البنوك، الطبعة الأولى، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر.
10. عبد الله، ألان بهاء الدين، (2017)، إشكالات التنظيم القانوني لخطاب الضمان في القنون العراقي: دراسة تحليلية، مجلة جامعة تكريت للحقوق، المجلد 2، العدد 1، ص.ص 242-305.
11. صلاح الدين حسن السيسي، (2004)، قضايا مصرفية معاصرة: الائتمان المصرفي، الضمانات، الاعتمادات المستندية، دار الفكر العربي، القاهرة.
12. زياد رمضان، محفوظ جودة، (2006)، التجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
13. خالد أمين العبد الله، (2006)، العمليات المصرفية- الطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان.

## أسئلة الفصل السادس:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 تعد خطابات الضمان صورة من صور الائتمان المصرفي بمعناه الواسع.
✓		2 يدفع المصرف قيمة خطاب الضمان للمستفيد منه بعد أخذ موافقة عميله الذي أمره بإصدار الخطاب.
	✓	3 يمكن أن تمثل عملية إصدار خطاب الضمان إقراض توقيع المصرف دون أن يخرج من المصرف أية نقود.
✓		4 تقتصر خطابات الضمان على عقود المقاولات.
✓		5 إن دفع المصرف لقيمة خطاب الضمان يعرضه للخسارة.
	✓	6 يمكن زيادة قيمة خطاب الضمان دون موافقة المستفيد منه.
	✓	7 ليس هناك حصر شامل لخطابات الضمان لأنها غير متناهية.
✓		8 الخطابات الخارجية هي الخطابات التي تصدر لصالح مستفيدين مقيمين بناء على طلب عملاء غير مقيمين.
	✓	9 قد يقتضي تنفيذ خطاب الضمان تقديم المستفيد شهادة قضائية للمصرف الكفيل.
	✓	10 يمكن أن ينقضي التزام المصرف مصدر خطاب الضمان بالوفاء بقيمته أو بعدم الوفاء بقيمته.
✓		11 لا ينتهي التزام المصرف مصدر خطاب ضمان غير محدد المدة على الرغم من انتهاء الغرض منه.

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- يلتزم المصرف مصدر خطاب الضمان بدفع المبلغ جزئياً أو كلياً للمستفيد عند: (أ) أول مطالبة منه؛ (ب) ثاني مطالبة منه؛ (ج) ثالث مطالبة منه؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 2- تظهر أهمية خطاب الضمان بالنسبة لـ: (أ) المكفول؛ (ب) المصرف المصدر لخطاب الضمان؛ (ج) المستفيد؛ (د) كل ما سبق ذكره.
- 3- تتمثل أطراف خطابات الضمان بـ: (أ) مبلغ الخطاب؛ (ب) مدة الخطاب؛ (ج) الغرض من الخطاب؛ (د) لا شيء مما سبق.
- 4- يقسم التزام المصرف مصدر خطاب الضمان إلى: (أ) التزام أدبي والتزام قانوني؛ (ب) التزام مالي والتزام عيني؛ (ج) التزام أخلاقي والتزام اجتماعي؛ (د) التزام سياسي والتزام اقتصادي.
- 5- يمكن تصنيف خطابات الضمان حسب الجهة المستفيدة إلى: (أ) خطاب ابتدائي وخطاب نهائي؛ (ب) خطاب مغطي وخطاب مكشوف؛ (ج) خطاب داخلي وخطاب خارجي؛ (د) خطاب كبير وخطاب صغير.
- 6- يسقط التزام المصرف تجاه المستفيد من خطابات الضمان غير محددة المدة بالتقدم، وذلك بعد مرور فترة زمنية معينة على إصدار الخطاب التي تساوي عادة: (أ) 12 عاماً؛ (ب) 15 عاماً؛ (ج) 18 عاماً؛ (د) 21 عاماً.

### 3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1): اذكر الأطراف المستفيدة من خطاب الضمان، وأشرح أهميته بالنسبة للمصرف.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 6-1}

السؤال (2): اذكر العناصر المكونة لخطاب الضمان، وأشرح اثنين منها على الأقل.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 6-2}

السؤال (3) اشرح ضوابط إصدار خطابات الضمان عندما يكون المستفيد منه شخصاً طبيعياً.

{مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 6-3}

السؤال (4): قارن بين خطاب الضمان الابتدائي وخطاب الضمان النهائي.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 6-4}

السؤال (5): اذكر أهم المستندات اللازمة لتنفيذ خطاب الضمان مبيناً بشكل مختصر أهمية كل وثيقة.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 6-6}

السؤال (6): اشرح انقضاء خطاب الضمان مع الوفاء بقيمته.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 6-7}

## الفصل السابع: الكمبيالات والحوالات المصرفية

### Bills of Exchange and Bank Drafts

### عنوان الموضوع: الكمبيالات والحوالات المصرفية

#### كلمات مفتاحية:

الكمبيالة Bill of Exchange، المسحوب عليه Drawee، الساحب Drawer، الكمبيالة المصرفية Bank Bill، خصم الكمبيالات Bill of exchange discount، إعادة خصم الكمبيالة Bill of exchange re-discount، الحوالة المصرفية Bank drafts، المصرف المحول Remitting bank، المصرف الدافع Paying bank، المستفيد Beneficiary، المصرف المغطي Covering bank.

#### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوم كل من الكمبيالات والحوالات المصرفية كخدمات مصرفية تقدمها المصارف لعملائها، حيث يبدأ الفصل بتعريف الكمبيالة والتميز بين السند الأذني وسند السحب، لنبين بعدها الأنواع المختلفة للكمبيالات وكذلك الشروط الموضوعية والشكلية الواجب توافرها في الكمبيالة، الأمر الذي سيتطلب توضيح أهمية استثمارات المصرف في الكمبيالات والعوامل التي تؤثر فيها، وكذلك خصم وإعادة خصم الكمبيالات والقروض التي تقدمها المصارف بضمان الكمبيالات. سننتقل بعد ذلك إلى تعريف الحوالات وتحديد البيانات الواجب توافرها في الحوالة، لنبين بعدها أنواع الحوالات ونختتم الفصل بتوضيح مفهوم نظام سويفت كشبكة اتصالات تربط مختلف المصارف مع بعضها البعض.

#### المخرجات والأهداف التعليمية: سيكون الطالب في نهاية هذا الفصل قادراً على أن:

1. يصف الكمبيالات والحوالات كخدمات مصرفية أساسية.
2. يحدد العوامل المؤثرة في استثمارات المصرف في الكمبيالات والحوالات.
3. يقيم أنظمة التحويل المصرفية.
4. يميز بين الخصم وإعادة الخصم.
5. ينتقد آليات تحويل الأموال داخلياً وخارجياً.

#### مخطط الفصل:

### 1-7 الكمبيالات Bills of exchange

1-1-7 تعريف الكمبيالة. Bill of exchange definition

2-1-7 أنواع الكمبيالات Bill of exchange types

3-1-7 الشروط الواجب توافرها في الكمبيالة. Conditions of bill of exchange

4-1-7 الكمبيالات كأداة استثمارية هامة بالنسبة للمصرف. The bills of exchange as an important investment tool for the bank

5-1-7 العوامل المؤثرة في استثمارات المصرف في الكمبيالات. Factors affecting the bank's investments in bills of exchange

6-1-7 خصم وإعادة خصم الكمبيالة. Discount and re-discount of bill of exchange

7-1-7 تقديم قروض مصرفية بضمان الكمبيالات. Providing bank loans guaranteed by bills of exchange

## **2-7 الحوالات Bank drafts**

1-2-7 تعريف الحوالة المصرفية. Definition of bank drafts.

2-2-7 البيانات المتضمنة في الحوالة. The data included in the bank drafts.

3-2-7 أنواع الحوالات المصرفية. Types of bank drafts.

4-2-7 نظام سويفت. SWIFT system.

## 1-7 الكمبيالات

تعد الكمبيالات من أهم الأوراق التجارية، وهي أقدمها ظهوراً في المعاملات التجارية، واختلاف الفقهاء حول تاريخ ظهورها راجع إلى قدمها. لكن ما هو متفق عليه الآن هو أن تسميتها "كمبيالة" مأخوذة من اللغة الإيطالية Cambiale أي وسيلة لصرف النقود باعتبارها كانت تشكل أداة وفاء وتقوم مقام النقود.

### 1-1-7 تعريف الكمبيالة

**Sample Format - Bill of Exchange**

Amount - 2,00,000 Place, Date

Stamp 60 days after the date, pay Mr. ABC a sum of 2,00,000, for value received.

www.bankingexperts.com

Accepted (Signed) Drawee's Name Drawee's Address

Drawer (Signed) Drawer's Address

الكمبيالة (Bill of Exchange) هي بشكل عام أمر كتابي يلتزم بموجبه أحد الأطراف وهو المسحوب عليه (Drawee) بدفع مبلغ معين لطرف آخر وهو الساحب (Drawer)، وذلك بشكل فوري أو في تاريخ محدد، سداداً لقيمة السلع أو الخدمات التي تم استلامها. يقبل المسحوب عليه الكمبيالة من خلال توقيعه عليها، وبالتالي يتم تحويل الكمبيالة إلى شيك مؤجل وعقد ملزم.

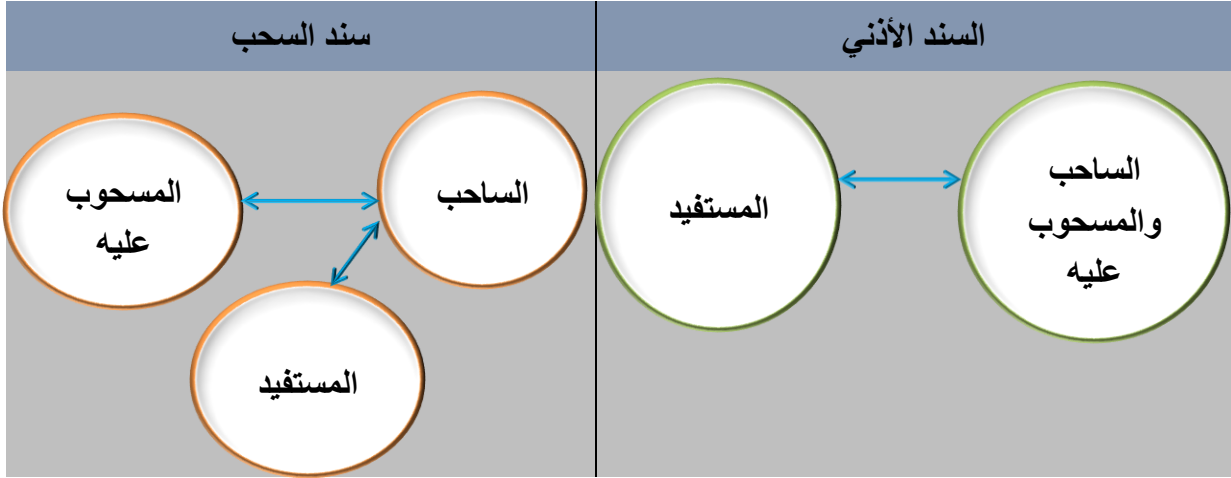
ولكن الكمبيالة تسمى في بعض البلدان بالسند، ففي سورية نجد أن السند الشائع الاستعمال هو سند الأمر أو السند الأذني الذي أطلق عليه القانون لفظ "كمبيالة" بينما يندر استعمال سند السحب في الحياة العملية على الرغم من استعماله في بلدان أخرى كالإمارات العربية المتحدة مثلاً. ونظراً لتشابه الأحكام القانونية لكل من السندين فإنه يستخدم لفظ "الكمبيالة" ليشير إلى كل منهما معاً.

### سؤال: ما الفرق بين السند الأذني (السند لأمر) وسند السحب (السفتجة)؟

لا يتضمن السند الأذني (السند لأمر) سوى طرفين (المحرر والمستفيد)؛ بينما يتضمن سند السحب (السفتجة) ثلاثة أطراف (الساحب والمسحوب عليه والمستفيد)؛ وبذلك، يقوم محرر السند الأذني (السند لأمر) بدوري الساحب والمسحوب عليه، في الوقت نفسه. ولذلك، فإن تحرير السند الأذني (السند لأمر)، يفترض وجود علاقة قانونية واحدة، بين محرر السند والمستفيد؛ بينما إصدار سند السحب، يفترض وجود علاقيتين قانونيتين: أولاهما بين الساحب والمسحوب عليه؛ والآخرى بين الساحب والمستفيد. انظر الشكل (1-7).



الشكل (1-7): العلاقات القانونية في السند الأذني وسند السحب



يمكننا أن نعد الكمبيالة انطلاقةً من ذلك أنها تسهيل ائتماني تستمد قوتها وقبولها من توقيعات الأفراد عليها، وهي بهذا الشكل وسيلة من وسائل الائتمان يتولى المصرف التجاري تقديم خدمات متعددة لأصحابها كأن يقوم بتحصيلها نيابة عنهم مقابل عمولة معينة أو أن يخصمها لديه عن طريق شراء حقوق المستفيدين من هذه الأوراق.

## 2-1-7 أنواع الكمبيالات

الشكل (2-7) يبين أنواع عدة للكمبيالات:



✓ الكمبيالة المصرفية (Bank Bill): وهي الكمبيالة التي يصدرها المصرف، وهو بهذه الحالة يضمن دفع قيمة المعاملة أو الصفقة (Transaction) موضوع الكمبيالة.

- ✓ الكميالة التجارية (Trade Bill): وهي الكميالة التي يصدرها الأفراد (التجار).
- ✓ الكميالة الزمنية (Time Bill): وهي الكميالة التي سيتم دفع قيمتها في تاريخ مستقبلي محدد. يمنح هذا النوع من الكميالات في التجارة الدولية المستورد المحلي فترة زمنية قصيرة للدفع للمصدر بعد استلام البضاعة.
- ✓ الكميالة المستندية (Documentary Bill): وهي الكميالة التي تكون مرفقة بالمستندات المرتبطة بالمعاملة التي تمت بين أطراف الكميالة.
- ✓ الكميالة عند الطلب (Demand Bill): هي الكميالة التي يتم دفعها عند الطلب، إذ لا يوجد لها تاريخ زمني ترتبط به. وتسمح هذه الكميالة في التجارة الدولية للمصدر الأجنبي بالاحتفاظ بملكية البضاعة لحين استلامها من قبل المستورد المحلي ودفع ثمنها على الفور.
- ✓ الكميالة الداخلية (Inland Bill): هي الكميالة التي يتم التعامل بها داخل دولة واحدة ولا يمكن استخدامها في دول أجنبية أخرى.

### 3-1-7 الشروط الواجب توافرها في الكميالة

يجب أن يتوافر في الكميالة مجموعتين من الشروط كما يبين الشكل (3-7):



- **الشروط القانونية:** وهي شروط عامة لأي تصرف قانوني، وتشمل:

○ **الأهلية**

يشترط أن يتمتع الملتزم بدفع قيمة الكمبيالة بالأهلية اللازمة لمباشرة نشاطاته التجارية، بحيث يكون أهلاً للقيام بالأعمال التجارية من حيث بلوغه سن الأهلية التجارية، وغير مصاب بعارض من عوارض عدم الأهلية.

○ **الرضا والمحل والسبب**

يجب أن يتوافر الرضا لدى من يحرر الكمبيالة ولدى المستفيد، ولا بد أن يكون هذا الرضا خالياً من الإكراه والغبن، وإذا لم يتوافر هذا الرضا تعد الكمبيالة حينئذ باطلة، ولا يتولد عنها أي التزام. والمحل هو مبلغ من النقود، وإذا تضمنت الكمبيالة محلاً غير النقود تخرج من زمرة الأوراق التجارية، وبالتالي لكي يكون محل الالتزام مشروعاً يجب أن يكون نقوداً. أما فيما يتعلق بالسبب فهو الغرض المباشر من الكمبيالة الذي يجب أن يكون مشروعاً، حيث تصح الكمبيالة باطلة إذا كانت مسحوبة لوفاء دين غير مشروع، كما لا يجوز تحرير كمبيالة بدون غرض كأن يتم تحرير كمبيالة بين شخصين من أجل إجراء حفلة موسيقية وهمية.

- **الشروط الشكلية:** وتتضمن الشروط الآتية:

○ **كتابة الكمبيالة**

يجب أن يكتب في أعلى صك الكمبيالة كلمة "الكمبيالة" بنفس اللغة التي تكتب بها الكمبيالة، وهذا يعد شرط لانعقادها وشرط لإثباتها. والغاية من كتابة كلمة "كمبيالة" هي لفت انتباه المتعاملين بها مثل الساحب والمسحوب عليه وغيرهم إلى أهمية الالتزام الناشئ عن هذه الكمبيالة ومسؤولية كل منهم. كما يجب أن تتضمن الكمبيالة بيانات محددة هي توقيع الساحب، اسم المستفيد، اسم المسحوب عليه وتاريخ إنشاء الكمبيالة والمبلغ، المدون بها وميعاد ومكان الوفاء.

○ **الكمبيالة أمر بوفاء مبلغ معين من النقود**

يجب أن تتضمن الكمبيالة أمراً من الساحب إلى المسحوب عليه بدفع مبلغ من النقود محدد المقدار. فإذا كان المبلغ غير محدد أو كان معلقاً على شرط أو إلى أجل غير معين يحول دون تداول الكمبيالة وتحويلها إلى نقود وتخرج بذلك من نطاق الأوراق التجارية.

### ○ مكان تحرير الكميالة وتاريخ التحرير

يجب تحديد تاريخ تحرير الكميالة لما لذلك من أهمية في نقاط عدة أهمها معرفة أهلية المسحوب عليه عند تحرير الكميالة، وتحديد تاريخ استحقاق الكميالة وذلك عندما يذكر فيها أنها تستحق بعد فترة معينة (6 أشهر مثلاً) من تاريخ تحريرها. أما مكان تحرير الكميالة فيفيد إذا تضمنت الكميالة عنصراً أجنبياً، لأنه في حالة الاختلاف بين أطرافها يطبق قانون البلد الذي حررت فيه الكميالة.

### ○ اسم وتوقيع الساحب

يجب ذكر اسم الساحب وتوقيعة على الكميالة، حيث إن عدم توقيع الساحب على الكميالة يفقدها قيمتها القانونية، وتصبح بذلك صكاً لا معنى له.

### ○ اسم وتوقيع المسحوب عليه

يشترط ذكر اسم المسحوب عليه وتوقيعه على الكميالة سواء كان شخصاً طبيعياً أم اعتبارياً (بنك أو شركة)، ويجب على المسحوب عليه القيام بدفع قيمة الكميالة عند حلول موعد استحقاقها إلى المستفيد. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الساحب يمكن أن يكون نفسه المسحوب عليه. ومثال على ذلك قيام أحد فروع مصرف أو شركة بسحب كميالة على المركز الرئيسي أو على فرع آخر.

### ○ المستفيد

هو الشخص الدائن الذي يجب الوفاء له. ويجب أن يذكر اسم المستفيد في الكميالة بشكل واضح، ويمكن أن يكون الساحب هو نفسه المستفيد وتكون حينئذ صيغة الكميالة (ادفعوا لأمرنا).

### ○ ميعاد الاستحقاق ومكان الوفاء

يجب أن تتضمن الكميالة ميعاد استحقاقها ومكان الوفاء بقيمتها، ولكن عدم ذكر ذلك قد لا يؤدي إلى بطلانها حسب بعض القوانين، حيث يمكن أن تعد الكميالة التي لم يذكر ميعاد استحقاقها مستحقة بالاطلاع، والكميالة التي لم يذكر مكان الوفاء بها تكون مستحقة في مكان إقامة المسحوب عليه.

## الشكل (7-4): نموذج من كميالة

**نماذج من الكميالة**

تاريخ إستحقاق الكميالة : // ١٤ هـ مبلغ الكميالة : ..... ريال  
مكان الوفاء : .....  
اسم ( الساحب ) : ..... ، الجنسية : ..... ، بموجب  
بطاقة أحوال رقم : .....  
عنوان الساحب : .....  
المسحوب عليه : ..... ، الجنسية : ..... ، بموجب  
بطاقة أحوال رقم : .....  
عنوان المسحوب عليه : .....

ادفعوا بموجب هذا الصك لأمر السيد / ..... ، المبلغ  
الموضح أعلاه وقدره  
( فقط ..... لاغير ) في تاريخ الإستحقاق  
المذكور أعلاه .  
توقيع ( الساحب ) : .....  
تاريخ إنشاء الكميالة : ..... هـ  
مكان إنشاء الكميالة : .....  
هذه الكميالة واجبة الدفع بموجب نظام الأوراق التجارية المرسوم  
الملكي الكريم رقم ٣٧ في ١١/١٠/١٣٨٣ هـ

### 4-1-7 الكميالات كأداة استثمارية هامة بالنسبة للمصرف

تعد استثمارات المصرف في الكميالات من أفضل استثماراته قصيرة الأجل نظراً لانخفاض مخاطر الاستثمار فيها، فهي تحمل أكثر من توقع، كما أنها لا تتعرض لتقلبات عنيفة في أسعارها مقارنة بالأوراق المالية المعروفة بتقلبات أسعارها. هذا بالإضافة إلى الضمانات التي يحيط بها القانون هذه الأوراق التجارية، فالمسحوب عليه يحرص على السداد في تاريخ الاستحقاق خوفاً من إجراءات البروتستو.

تتميز الكميالات بتفاوت قيمتها وتاريخ استحقاقها، وهذا يعطي المصارف فرصة اختيار التشكيلة المناسبة من هذه الأوراق التجارية بما يناسب حاجتها للسيولة على الأمد القصير، إضافة إلى أن ذلك يمنح المصرف إمكانية تجديد قروضه باستمرار. يضاف إلى ذلك إمكانية إعادة خصمها لدى البنك المركزي في حال حاجته لسيولة. لذلك نجد أن المصرف التجاري يشجع دائماً عمليات خصم الكميالات خاصة إذا كانت هذه الكميالات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي.

ولكن المصارف لا تتمتع بحرية كاملة بالنسبة لتوظيفات أموالها في الكميالات، بل يحدد البنك المركزي حداً أدنى وحداً أعلى لتوظيفات المصرف التجاري في ذلك، فعندما تنخفض استثمارات المصرف دون هذا الحد يتدخل المصرف المركزي

لحث المصرف التجاري على زيادة استثماراته في الأوراق التجارية، وعلى العكس من ذلك عندما تزيد استثمارات المصرف التجاري عن الحد الأعلى حيث يتدخل البنك المركزي لحث المصرف التجاري على تخفيض استثماراته في هذه الأوراق التجارية.

### 5-1-7 العوامل المؤثرة في استثمارات المصرف في الكمبيالات

يوجد في الواقع مجموعة من العوامل المؤثرة في استثمارات المصرف في خصم الكمبيالات وإعادة خصمها لدى المصرف المركزي، من أهمها:

- معدل خصم الكمبيالات: يمثل نسبة معينة من القيمة الاسمية للكمبيالة يقوم المصرف بخصمها، وفي تاريخ الاستحقاق يحصل المصرف على القيمة الاسمية للكمبيالة كاملةً، وبالتالي يمثل الفرق بين القيمة الاسمية للكمبيالة والقيمة المخصومة إيراداً للمصرف. فكلما كان معدل الخصم أكبر زاد الإيراد الذي يحققه المصرف من استثماراته في الكمبيالات، وهذا بدوره سيدفع المصرف إلى مزيد من الاستثمار في هذه الأوراق التجارية، والعكس بالعكس.
- معدل إعادة خصم الكمبيالات لدى المصرف المركزي: يعد الفرق بين معدل خصم الكمبيالة ومعدل إعادة خصمها لدى المصرف المركزي إيراداً بالنسبة للمصرف، وبالتالي كلما انخفض معدل إعادة الخصم بالنسبة لمعدل الخصم زاد الإيراد الذي يحققه المصرف، الأمر الذي يشجع المصرف على المزيد من عمليات إعادة الخصم لدى المصرف المركزي.
- درجة الوعي المصرفي والعادات والأعراف التجارية: فكلما زاد الوعي المصرفي وكلما كانت العادات والأعراف التجارية مشجعة على استخدام الكمبيالات، زاد المجال أمام المصرف لتوظيف أمواله فيها.
- انتشار عادة البيع بالتقسيط: كلما انتشر البيع بالتقسيط في المجتمع زادت الحاجة إلى استخدام الكمبيالات باعتبار أن البائع بالتقسيط قد يطلب من المشتري كمبيالة تضمن له حقوقه، وهذا سيزيد من فرصة المصرف لاستثمار أمواله في الكمبيالات التي سيزيد معدل خصمها لدى المصرف أو على الأقل الطلب من المصرف تحصيلها في تاريخ الاستحقاق.

- عدم وجود مجالات أخرى أمام المصرف لتوظيف أمواله على الأمد القصير: هذا الأمر سيثجع المصرف على مزيد من التوظيفات في الكمبيالات باعتبار أن المصرف لا يمكنه الاكتفاء بالاستثمارات طويلة الأجل، لأن ذلك سيجعل المصرف يواجه مخاطر سيولة قد تهدد وجوده واستمراريته.

### 6-1-7 خصم وإعادة خصم الكمبيالة

لا يستطيع حامل الشري للورقة التجارية الحصول على القيمة النقدية للورقة قبل حلول استحقاقها، إلا أن الحاجة قد تدعو حامل الشري لهذه الورقة التجارية إلى البحث عن وسيلة يحصل بواسطتها على القيمة النقدية للورقة قبل استحقاقه، وهنا يأتي دور المصرف.

في الواقع، يعد خصم الكمبيالات (Bill of exchange discount) من أهم الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف لعملائه، حيث يقوم المصرف بدفع القيمة الحالية للكمبيالة في تاريخ يسبق تاريخ الاستحقاق. وبالتالي فإن القيمة التي يدفعها المصرف للعميل الذي يريد خصم الكمبيالة (القيمة المخصومة) هي أقل من قيمتها الاسمية. ويترتب على خصم الكمبيالة أن يصبح المصرف هو صاحب الحق الثابت فيها، وبالتالي يجوز له مطالبة المدين بها عند حلول أجلها. كما يتمتع المصرف بحقوق حامل الكمبيالة كافة في مواجهة جميع الموقعين عليها.

يطلق على الفرق بين القيمتين (الاسمية والمخصومة) للكمبيالة اسم مصاريف الخصم أو الأجيو (AGIO)، التي تتكون من عنصرين هما:

- **فائدة الخصم:** تمثل الفائدة الدائنة التي يستحقها المصرف نتيجة تعطيل أمواله لفترة من الوقت دون استثمار، وتحسب من المعادلة التالية:

$$\text{فائدة الخصم} = (\text{معدل الفائدة} \times \text{عدد الأيام} \times \text{القيمة لاسمية}) / 360$$

مثال:

طلب أحد العملاء خصم كمبيالة قيمتها الاسمية مليون ل.س. تستحق بعد 60 يوماً، احسب فائدة الخصم إذا كان معدل الفائدة = 10%.

$$\text{فائد الخصم} = (10\% \times 1,000,000 \times 60) / 360 = 16,666.67 \text{ ل.س.}$$

- **عمولة الخصم:** تمثل مقابل الخصم والتحصيل في تاريخ الاستحقاق وتحسب بنسبة مئوية من القيمة الاسمية للورقة دون اعتبار للمدة. ومن خلال هذه العمولة تضمن المصارف تحقيق الربح خاصة إذا كان تاريخ استحقاق الورقة التجارية قريباً وبالتالي تكون فوائدها غير مجزية.

يُلاحظ أن حصول المصرف على العمولة يكون مقابل الخدمة التحصيلية للورقة التجارية وبالاتفاق بين المصرف والعميل، في حين أن حصول المصرف على الفوائد يكون مقابل الخدمة الائتمانية التي يقدمها للعميل وبقوة القانون.

لخصم الأوراق التجارية نوعان:

- الخصم العادي الذي يتم بدون أي ضمانات وإنما تعد التوقيعات على الكمبيالة هي الضمان.

- الخصم المضمون للكمبيالة، حيث يقوم المصرف بخصم الكمبيالات مقابل حصول المصرف على ضمانات معينة في الحالات التي يشك فيها المصرف بملاءة الجهات الموقعة على الكمبيالة.

تجدر الإشارة إلى أن المصرف التجاري لا يقبل خصم الكمبيالات جميعها وإنما قبول المصرف بذلك يتوقف على بعض العوامل التي تختلف من بلد إلى آخر باختلاف القوانين والأنظمة المصرفية، ونذكر من هذه العوامل على سبيل المثال لا الحصر:

✓ استيفاء الشروط الشكلية والقانونية التي يفرضها المصرف المركزي أو القوانين والتشريعات المصرفية في الدولة المعنية.  
✓ ألا تتجاوز فترة استحقاق الكمبيالة تاريخاً معيناً، ستة أشهر مثلاً.

✓ أن تكون الكمبيالات المقدمة للخصم ناتجة عن عمليات تجارية تتم بين المدين والدائن وليست ورقة مجاملة يتم تحريرها بغرض خصمها. وتعد الكمبيالات أكثر الأوراق التجارية التي يتم خصمها لدى المصارف لأنها تصدر بخصوص علاقات بين التجار.

✓ أن يتمتع الساحب أي صاحب الورقة المراد خصمها بسمعة طيبة لدى المصرف وكذلك بالنسبة لسمعة المدين (المسحوب عليه).

✓ ...الخ



وأما بالنسبة لإعادة خصم الكمبيالة (Bill of exchange re-discount) فهي تعني قيام المصرف التجاري بالحصول على قيمة الكمبيالة المخصومة قبل تاريخ الاستحقاق من خلال تقديمها إلى البنك المركزي. ومن أهم الحالات التي يقوم فيها المصرف التجاري بإعادة خصم الكمبيالات:

✓ عند حاجته إلى السيولة نتيجة بعض الظروف الطارئة.

✓ عند رغبته بإعادة استثمار قيمة الكمبيالات على شكل قروض لعملائه.

تقبل البنوك المركزية إعادة خصم الكمبيالات طالما توافرت فيها العوامل التي استلزمها هذه المصارف. أما بالنسبة لسعر إعادة الخصم يكون بالطبع أقل من سعر الخصم بهامش يتراوح بين 1% و 2%. وفي تاريخ استحقاق الكمبيالة المُعاد خصمها يتولى البنك المركزي تحصيلها والحصول على قيمتها الاسمية. ولكن كيف يتصرف المصرف المركزي في حالة الرفض؟ يقوم باتخاذ إجراءات البروتستو اللازمة ويحمل المصرف التجاري بالقيمة الاسمية للكمبيالة مضافاً إليها مصاريف البروتستو.

#### 7-1-7 تقديم قروض مصرفية بضمان الكمبيالات

يمكن أن تقوم المصارف التجارية بتقديم قروض قصيرة الأجل لعملائها بضمان الكمبيالات المسحوبة لصالحهم. تكون عادة مدة هذه القروض لفترة لا تتجاوز تاريخ استحقاق الكمبيالات التي تكون بمثابة ضمان للقرض. ولكن تاريخ استحقاق الكمبيالات مختلف في أغلب الأحيان، وفي هذه الحالة يمكن للمصرف مانح القرض بضمان كمبيالات أن يقوم بتحصيل أية كمبيالة في حال استحقاقها أثناء مدة سريان القرض. ونشير هنا إلى أنه سواء كانت هذه الكمبيالات برسم التحصيل أو الخصم أو كمبيالات تأمين فهي قابلة للتحويل إلى السيولة عن طريق إعادة خصمها لدى البنك المركزي مما يعطي المصرف المعني القدرة على تحويل هذا الأصل إلى نقد عند الضرورة.

#### سؤال: ما مفهوم كمبيالات التأمين؟

تمنح المصارف التجارية تسهيلات ائتمانية بضمان الكمبيالات، وقد تكون هذه التسهيلات على شكل حساب جاري مدين أو قرض يعطى للمودع بضمان الكمبيالات المودعة، أو تأميناً لفتح اعتماد مستندي، أو أية تسهيلات أخرى. ويتولى المصرف تحصيل هذه الكمبيالة نيابةً عن العميل، وعادةً تكون قيمة كمبيالات التأمين أكبر من قيمة التسهيلات الممنوحة بضمانها، ويجب أن تتوفر فيها الشروط الشكلية والقانونية كافةً، وأن تكون حقيقيةً.

## 2-7- الحوالات

يتطلب تمويل العمليات التجارية الدولية أدوات مصرفية معينة لتسديد المدفوعات المترتبة على هذه العمليات. قامت المصارف التجارية في سبيل ذلك بتطوير خدمات مصرفية لعملائها تمكنهم من إنجاز أعمالهم التجارية بالسرعة المطلوبة، وكان من أهم هذه الخدمات الحوالات المصرفية.

### 1-2-7 تعريف الحوالة المصرفية

الحوالة المصرفية (Bank draft) هي أمر دفع صادر من المصرف ويطلق عليه المصرف المُحوّل بناءً على طلب أحد عملائه إلى فرع المصرف أو مصرف آخر سواءً داخل البلد أو خارجه يسمى المصرف الدافع طالباً منه دفع مبلغ من المال إلى طرف آخر يطلق عليه المستفيد.

وبالتالي فإن أطراف الحوالة هي على الشكل الآتي:

**Bank Draft**

John Doe Bank PLC  
021 0043 212 334  
Certified Bank Draft  
24<sup>th</sup> Jun. 2016

To **MARY SMITH** or order

The sum of **THREE HUNDRED THOUSAND**  
**\*\* POUNDS STERLING ONLY \*\*** **US\$300,000.00**

0613  
BANK DRAFT  
Signature Manage Fin Dept  
Please do not write below line

John Doe Bank Inc '00034692021 :0556498804: 0101889941: 0202' Bank Director

- **طالب التحويل (Applicant):** هو الذي يطلب من مصرفه تحويل مبلغ معين لأمر المستفيد، ويتضمن هذا الطلب نوع العملة المراد التحويل بها، ومقدارها واسم المحول إليه (المستفيد) وعنوانه، بعد أن يكون طالب التحويل قد وفر مبلغ الحوالة أو ما يعادله، سواء بدفعه مبلغاً نقدياً يقدمه إلى المصرف المحول أو بالطلب إلى المصرف بقيدها على حسابه الجاري مدين أو في حسابه الجاري.

- **المصرف المحول (Remitting bank):** هو الذي يقوم بإصدار أمر الدفع إلى أحد فروعها، أو إلى مصرف مراسل لدفع مبلغ معين لأمر المستفيد بناءً على طلب عميله. ويعدّ المصرف المحول وكيلاً عن طالب إصدار الحوالة ومسؤولاً عن تنفيذ تعليماته، كما يعدّ مسؤولاً في حال تأخير الحوالة أو عدم إرسالها إذا تم ذلك بسبب إهمال واضح. ولكنه لا يعدّ مسؤولاً في حال التأخير إذا تم ذلك وفق الإجراءات المتبعة حسب العرف المصرفي.

- **المصرف الدافع (Paying bank):** هو المصرف الذي يدفع للمستفيد، فإذا كان حساب كل من طالب التحويل والمستفيد في المصرف ذاته، فإن عملية التحويل تتم بوساطة مصرف واحد، ويكون المصرف المحول هو المصرف

الدافع. أما إذا كان كل منهما له حساب في مصرف مختلف، فإن المصرف الدافع هو الذي يقوم بتسليم مبلغ الحوالة للمستفيد بناءً على طلب المصرف المحول. الأمر الذي يقتضي وجود علاقات مصرفية متبادلة بين المصرف المحول والمصرف الدافع وترتيبات ضرورية مثل وجود مفتاح أرقام سرية متبادلة بينهما، وبوساطة هذا المفتاح يتم التأكد من التلكسات المتبادلة بينهما. كذلك هناك تبادل لشروط التعامل بينهما، وهذه الشروط تحدد العمولات بينهما والفوائد التي تستوفيهما حسب الشروط الموضحة.

- **المستفيد (Beneficiary):** هو الطرف الذي صدر أمر الدفع لصالحه، أي الطرف الذي سيتسلم القيمة من المصرف الدافع، وتعد العلاقة بين طالب التحويل والمستفيد مستقلة عن تنفيذ الحوالة، وقد تكون الحوالة في البلد نفسه الذي يقيم فيه كل من طالب الحوالة والمستفيد فيتسلمها المستفيد بالعملة نفسها، كما يمكن أن يتسلمها بعملة أخرى أجنبية إذا كان مقيماً في بلد أجنبي.

- **المصرف المغطي في حال وجوده (Covering bank):** هو المصرف الذي يدفع قيمة الحوالة إلى المصرف الدافع الذي يدفع قيمة الحوالة إلى المستفيد، وذلك في حال عدم وجود حساب للمصرف المحول لدى المصرف الدافع. قد يكون المصرف المغطي هو المصرف الدافع نفسه في حال كان للمصرف المحول حساباً لدى المصرف الدافع. وتعدّ مسؤوليات المصرف المغطي تجاه المصرف المحول كمسؤوليات المصرف المحول تجاه طالب الحوالة. وليس ثمة التزامات على المصرف المغطي تجاه المصرف الدافع، وإنما المصرف المحول يلتزم تجاه المصرف الدافع بدفع قيمة الحوالة التي دفعها بناءً على تعليمات المصرف المحول إلى المستفيد.

نستنتج مما سبق أن أهمية هذه الخدمة المصرفية (الحوالة المصرفية) تتمثل بـ:

- توفير الوقت بالنسبة لكل من المشتري (طالب التحويل) والبائع (المستفيد) بالنسبة لإيصال الأموال المطلوبة، وبالتالي إنجاز الأعمال التجارية والخدمية بسرعة كبيرة.

- تخفيض التكاليف، حيث أن تحويل الأموال من خلال الحوالة المصرفية يمكن أن يكون أقل تكلفة من أية وسيلة تحويل أخرى.

## 2-2-7 البيانات المتضمنة في الحوالة

تتضمن الحوالة البيانات الآتية:

- ✓ اسم المصرف المحول وعنوانه.
- ✓ اسم المصرف الدافع وعنوانه.
- ✓ الرقم السري للحوالة.
- ✓ التاريخ الذي تم فيه عمل الرقم السري.
- ✓ تاريخ الحق.
- ✓ مبلغ الحوالة ونوع العملة.
- ✓ صيغة الأمر بالدفع.
- ✓ اسم المستفيد وعنوانه.
- ✓ اسم طالب التحويل.
- ✓ طريقة التغطية.
- ✓ رقم الحوالة في سجلات المصرف المحول (لغاية المراجعة).
- ✓ أية تفاصيل إضافية.

## 3-2-7 أنواع الحوالات المصرفية

تقسم الحوالات التي تصدرها المصارف إلى حوالات صادرة وحوالات واردة.

### (a) الحوالات الصادرة

هي الحوالات التي يصدرها المصرف بناءً على طلب العملاء لصالح مستفيدين في الداخل أو الخارج، وتدفع إما من خلال فروع المصرف نفسه، أو مصارف محلية، أو مصارف أجنبية. وتقسم الحوالات الصادرة بدورها إلى حوالات خارجية وحوالات داخلية.

## - الحوالات الصادرة الداخلية

تكون الحوالات الصادرة داخلية عندما يكون المصرف المحول والمستفيد داخل البلد نفسه. كأن يقوم مثلاً شخص ما في مدينة دمشق بتحويل مبلغاً ما لصالح مستفيد في مدينة اللاذقية عن طريق المصرف التجاري السوري. وبالتالي فإن هذه الحوالة تمثل أمر دفع داخلي يكون بالعملة المحلية وتكون هذه الحوالة بين الفروع أو بين المصارف المختلفة.

## - الحوالات الصادرة الخارجية

تكون الحوالات الصادرة خارجية عندما لا يكون المصرف المحول والمستفيد ضمن البلد نفسه. ويصدر المصرف هذه الحوالات بناء على طلب عملائه إلى المصارف المراسلة في الخارج. وتكون هذه الحوالات بالعملة الأجنبية أو ما يعادلها من العملة المحلية.

وبالتالي فإن الحوالات الصادرة الخارجية تتطلب اتفاقيات بين المصرف المحلي مصدر الحوالة والمصرف الأجنبي المراسل. تتضمن هذه الاتفاقيات كيفية تعامل المصرف مع مراسليه بالنسبة لجميع المعاملات المصرفية والمراسلات المتعلقة بالتحويلات وكيفية تغطيتها.

تقتضي الحوالات الخارجية أن يحتفظ المصرف مصدر الحوالة بحسابات بالعملات الأجنبية الرئيسية (الدولار، اليورو، الجنيه الاسترليني، الين الياباني...) لدى مصرفه المراسل تمكنه من أداء التزاماته بالخارج. يقوم المصرف المحلي بالتأكد من رصيده من العملات الأجنبية لدى المصرف المراسل قبل إصدار أية حوالة خارجية. أما في حال عدم وجود رصيد لدى المصرف المراسل (المصرف الدافع) يتم الطلب من مصرف آخر (المصرف المغطي) بالدفع إلى المصرف المراسل (المصرف الدافع).

لا تكون الحوالات الصادرة الخارجية لأغراض تجارية فقط كسداد ثمن السلع المستوردة، بل يمكن أن تكون أيضاً لأغراض شخصية مثل:

- تحويل مبالغ لتغطية نفقات دراسة طلاب يدرسون في الخارج.
- تحويلات عائلية مثل تحويلات الأبناء لأبائهم مبالغ لتعليمهم في حياتهم المعيشية.
- تحويلات لتغطية نفقات علاج في الخارج.
- تحويلات غير المقيمين إلى بلدانهم الأصلية.

- رواتب وتعويضات الأجانب العاملين في الدولة

- الخ...

يستطيع العميل طالب التحويل الطلب من المصرف المحول إلغاء الحوالة أو تعديل بياناتها، حيث يقوم المصرف المحول بناء على طلب العميل بمخاطبة المصرف الدافع لإعادة الحوالة، أو إجراء بعض التعديلات عليها، وذلك إن لم تكن الحوالة قد دفعت للمستفيد بعد.

تتم تغطية الحوالات المصرفية الصادرة من قبل العميل طالب التحويل بإحدى الطريقتين الآتيتين:

- يدفع العميل للمصرف نقداً المبلغ المراد تحويله.

- خصم المبلغ من حساب العميل لدى المصرف، وفي هذه الحالة يجب معرفة نوع العملة المفتوح بها الحساب لدى المصرف والتأكد من كفاية الرصيد لتغطية مبلغ الحوالة.

#### **(b) الحوالات الواردة**

الحوالات الواردة هي التي ترد إلى المصرف المحلي من فروع والمصارف الأخرى المحلية والأجنبية ليقوم المصرف بدوره بدفعها إلى المستفيدين. وبالتالي يمكن تقسيم الحوالات الواردة إلى حوالات واردة داخلية وحوالات واردة خارجية.

#### **- الحوالات الواردة الداخلية**

هي التي ترد إلى المصرف الدافع من أحد فروعه أو من أحد المصارف الأخرى داخل حدود الدولة. ويدفع المصرف الحوالة إلى المستفيد بالطرائق الآتية:

- تحويل مبلغ الحوالة إلى حساب العميل لدى المصرف نفسه، في حال كان العميل يملك حساباً لدى المصرف.
- تحويل مبلغ الحوالة إلى حساب العميل لدى أحد فروع المصرف أو إلى مصارف أخرى للعميل حساب لديها، وذلك حسب تعليمات المصرف المحول.
- الدفع النقدي للحوالة إلى المستفيد.

## - الحوالات الواردة الخارجية

هي التي ترد من خارج حدود الدولة إلى المصرف الدافع، وهي تمثل مصدراً هاماً للعملات الأجنبية. تتسلم المصارف المحلية الحوالات الأجنبية بواسطة نظام سويفت، وعندما ترد هذه الحوالات إلى المصرف، فإن أهم المعلومات التي يقوم المصرف بتدقيقها:

- التأكد أن الحوالة مرسلة إليه فعلاً.

- التأكد من صحة المعلومات المتعلقة بالتغطية ومعرفة المصرف المغطي ليتم قيد الحوالة عليه.

- التأكد من صحة توقيع معتمد من المفوضين بالتوقيع نيابةً عن المصرف المراسل، وذلك في حالة الحوالات البريدية.

- وجود رقم سري مطابق في حال الحوالات البرقية أو عن طريق التلكس.

- التأكد من صحة مبلغ الحوالة ونوع العملة.

- اسم العميل وعنوانه ورقم حسابه إن وجد.

- اسم المحول.

- الخ

ولا بد من الإشارة إلى أن الحوالات الواردة تعد بالنسبة لبلد العملاء المستفيدين مورداً كبيراً للعملات الأجنبية، حيث تؤثر بشكل كبير على ميزان المدفوعات. ولأجل ذلك تحاول المصارف تسهيل دفع مبالغ الحوالات الواردة للمستفيدين بسهولة دونما تأخير. أنشأت المصارف في هذا السياق وحدة مركزية للحوالات الواردة لخدمة العملاء، وذلك من خلال مراجعة العميل لأي فرع من فروع المصرف المحلي المتصلة مع الحاسوب الرئيسي لمصرف حوالتة والحصول عليها نقداً أو قيدها لحسابه في نفس يوم الإدخال إذا كانت واردة إلى الحساب. ومن أهم مزايا نظام مركزية الحوالات:

✓ توفير الأمان وضبط عملية الإدخال والتسديد.

✓ سهولة وسرعة إدخال البيانات.

✓ التدقيق الفوري للبيانات المدخلة.

✓ التسديد الآلي للحوالات الواردة إلى الحساب.

✓ التسديد المباشر من خلال أي فرع متصل بالحاسب الرئيسي.

✓ إمكانية الاستفسار عن الحوالات الواردة.

✓ إصدار الإشعارات وتنفيذ القيود المحاسبية آلياً.

✓ إصدار التقارير والإحصائيات آلياً.

يمكن إلغاء الحوالة الواردة بعد استلام كتاب موثق برقم سري من المصرف المحول يطلب بموجبه إعادة قيمة الحوالة إليهم في حالة عدم دفعها للمستفيد واستيفاء عمولات الإلغاء إن وجدت.

#### 4-2-7 نظام سويفت

نظام سويفت SWIFT هو بديل متطور للتلكس ويغطي جميع المراسلات المتعلقة بالتعاملات المالية والمصرفية التي تتم بين المصارف والمؤسسات المالية. ويمكن تعريفه بالشكل التالي: شبكة اتصالات متطورة ومتقدمة جدا تعمل على ربط المصارف ببعضها عبر شبكة منظمة (سنوضحه بشكل أوسع قليلاً في الفصل 11). ومن أهم ميزات هذا النظام:

1. سرعة إنجاز الحوالات ووصولها إلى المستفيدين.

2. توفير عنصر الأمان.

3. الوفرة في التكاليف بالنسبة للمصرف مقارنة بأساليب التحويل الأخرى.



## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. Bhogal, T.S., and Trivedi A.K., (2008), Bills of Exchange, Collections, Purchasing and Discounting. In: International Trade Finance. Finance and Capital Markets Series. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230594326\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230594326_5)
2. Benjamin, G., (2011), The Modernization of the Bills of Exchange Act: A Proposal, Canadian Business Law Journal, No. 50, PP. 26-50.
3. Coussergues, S., Ourdeaux, G., et Peran, T., (2017), Gestion de la banque, Dunod, Paris.
4. خالد أمين العبد الله، اسماعيل ابراهيم الطراد، (2006)، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
5. خالد أمين عبد الله، (2004)، العمليات المصرفية - الطرق المحاسبية الحديثة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان.
6. زياد رمضان، محفوظ جودة، (2006)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
7. الشمري، صادق، (2018)، إدارة العمليات المصرفية - مداخل وتطبيقات، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
8. محمد حسن حنون، (2007)، الأعمال والخدمات المصرفية في المصارف التجارية والإسلامية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.

## أسئلة الفصل السابع:

### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 تسمى الكمبيالة في بعض البلدان بالسند الأذني.
✓		2 تمنح "الكمبيالة عند الطلب" في التجارة الدولية المستورد المحلي فترة زمنية قصيرة للدفع للمصدر بعد استلام البضاعة.
✓		3 يجب أن يكتب في أسفل صك الكمبيالة كلمة "الكمبيالة".
	✓	4 يمكن أن يكون صاحب الكمبيالة هو نفسه المسحوب عليه الكمبيالة.
	✓	5 يمكن أن يكون صاحب الكمبيالة هو نفسه المستفيد من الكمبيالة.
✓		6 يطلق على الفرق بين القيمتين (الاسمية والمخصومة) للحوالة اسم مصاريف الأجيو (AGIO).
	✓	7 لخصم الأوراق التجارية نوعان.
✓		8 كمبيالات التأمين غير قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي.
	✓	9 تعد العلاقة في الحوالة المصرفية بين طالب التحويل والمستفيد مستقلة عن تنفيذ الحوالة.
	✓	10 قد يكون المصرف الذي يغطي الحوالة المصرفية هو المصرف الدافع نفسه.
✓		11 تكون الحوالات الصادرة الخارجية لأغراض تجارية فقط.

### 2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- يفترض إصدار سند السحب وجود: (أ) علاقة قانونية واحدة؛ (ب) علاقتين قانونيتين؛ (ج) ثلاث علاقات قانونية؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 2- يجب أن يتوافر في الكمبيالة: (أ) مجموعتين من الشروط؛ (ب) ثلاث مجموعات من الشروط؛ (ج) أربع مجموعات من الشروط؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 3- الكمبيالة التي لم يذكر مكان الوفاء بها تكون مستحقة في مكان إقامة: (أ) المستفيد؛ (ب) الساحب؛ (ج) المسحوب عليه؛ (د) في أي مكان.
- 4- بالنسبة لتوظيفات المصرف التجاري في الكمبيالات، يحدد البنك المركزي: (أ) حداً أدنى؛ (ب) حداً أعلى؛ (ج) حداً أدنى وحداً أعلى؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.

- 5- طلب أحد العملاء خصم كميالية قيمتها الاسمية مليون ل.س. تستحق بعد 36 يوماً، احسب فائدة الخصم إذا كان معدل الفائدة = 10%.
- الحل: فائدة الخصم = (أ) 5,000؛ (ب) 10,000؛ (ج) 15,000؛ (د) 20,000.
- 6- بالنسبة لسعر إعادة الخصم يكون بالطبع: (أ) أقل من سعر الخصم؛ (ب) أكبر من سعر الخصم؛ (ج) يساوي سعر الخصم؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 7- يمكن تقسيم الحوالات الواردة إلى: (أ) حوالات واردة مباشرة وحوالات واردة غير مباشرة؛ (ب) حوالات واردة مغطاة وحوالات واردة غير مغطاة؛ (ج) حوالات واردة داخلية وحوالات واردة خارجية؛ (د) حوالات واردة منتظمة وحوالات واردة غير منتظمة.

### (3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

- السؤال (1): بين الفرق بين السند الأدنى وسند السحب.
- {مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 1-7-1}
- السؤال (2): اذكر أنواع الكميالات، وبين مفهوم الكميالية الزمنية.
- {مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 2-1-7}
- السؤال (3) اشرح الرضا والمحل والسبب كإحدى الشروط القانونية للكميالية.
- {مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 3-1-7}
- السؤال (4): اشرح البيع بالتقسيط كأحد العوامل المؤثرة على استثمارات المصرف في الكميالات.
- {مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 4-1-7}
- السؤال (5): اذكر أطراف الحوالة المصرفية، وشرح اثنين منها.
- {مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 1-2-7}
- السؤال (6): بين مفهوم نظام سويغت، واذكر أهم ميزاته.
- {مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 4-2-7}

## الفصل الثامن: صيرفة التأمين

### Bancassurance

### عنوان الموضوع: صيرفة التأمين

### كلمات مفتاحية:

صيرفة التأمين Bancassurance، مصرفيو المنصة Platform Bankers، الوكلاء المهنيون Career Agents، النموذج التكاملي Integrative Model، النموذج المتخصص Specialist Model، نموذج التخطيط المالي Financial Planning Model، اتفاقيات التوزيع Distribution Agreements، مصرف التأمين Insurance Bank.

### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوم صيرفة التأمين كخدمة تأمينية تقوم المصارف بتقديمها لعملائها، حيث يبدأ الفصل بعرض تعريفات عدة لصيرفة التأمين وكيفية نشأتها وتطورها التاريخي والأسباب التي أدت إلى تطور هذه الظاهرة. لنبين بعد ذلك أوجه التشابه والاختلاف بين المصارف وشركات التأمين كمؤسستين ماليتين تتكامل أنشطتهما في كثير من المجالات، الأمر الذي يتطلب منا توضيح مختلف أشكال قنوات التوزيع التي تستخدمها المصارف لتقديم خدماتها التأمينية للعملاء، وكذلك مختلف نماذج وطرائق تطوير صيرفة التأمين. سنركز بعد ذلك على مناقشة عوامل نجاح صيرفة التأمين، ونختتم الفصل بعرض مزايا وعيوب صيرفة التأمين بالنسبة للمصارف وشركات التأمين والعملاء.

### المخرجات والأهداف التعليمية: سيكون الطالب في نهاية هذا الفصل قادراً على أن:

1. يعرف الخدمة التأمينية التي تقدمها المصارف.
2. يحلل أسباب ظهور صيرفة التأمين.
3. يقارن بين شركات التأمين والمصارف من نواح عدة.
4. يقيم قنوات توزيع الخدمة التأمينية من قبل المصارف ويطبق نماذج صيرفة التأمين.
5. يحدد أسباب نجاح صيرفة التأمين ويقارن بين مزاياها وعيوبها.

### مخطط الفصل:

1-8 تعريف صيرفة التأمين. Definition of bancassurance

2-8 نشأة صيرفة التأمين وأسباب ظهور المصرف التأميني. The emergence of bancassurance and the reasons for the emergence of the insurance bank

3-8 أوجه التشابه والاختلاف بين شركات التأمين والمصارف. Similarities and differences between insurance companies and banks

4-8 قنوات توزيع المصارف لخدمات التأمين Banks' distribution channels for insurance services

5-8 نماذج صيرفة التأمين. Bancassurance Forms

6-8 طرائق تطوير صيرفة التأمين Methods for developing bancassurance

7-8 عوامل نجاح صيرفة التأمين. Bancassurance success factors

8-8 مزايا وعيوب صيرفة التأمين. Advantages and disadvantages of bancassurance

## 1-8 تعريف صيرفة التأمين

لقد أدركت المصارف أن جزءاً من مدخرات عملائها يذهب إلى شبكات مالية أخرى لا توفرها المصارف، فعملت نتيجة ذلك إلى اقتراح منتجات مالية جديدة لضمان الحفاظ على هذه الودائع ، حيث كانت خدمات التأمين من أهم هذه المنتجات المصرفية التي طورتها المصارف في هذا الإطار.



وبالتالي فإن مصطلح صيرفة التأمين (Bancassurance) يشير إلى الجهود التي بذلتها المصارف للدخول إلى سوق التأمين، وذلك من خلال مجموعة من الاتفاقيات التي أبرمتها مع شركات التأمين، حيث تضمنت هذه الاتفاقيات توفير الخدمات المصرفية والتأمينية للعميل من المصدر ذاته.

لصيرفة التأمين تعريفات عدة، حيث تعددت هذه التعريفات بتعدد نماذجها الاستراتيجية واختلاف وجهات نظر القائمين على هذه التعريفات. لقد عُرِفَت صيرفة التأمين على أنها إشراك ومشاركة المصارف في صناعة، وتسويق، وتوزيع منتجات التأمين. كما عُرِفَت أيضاً على أنها توفير منتجات التأمين ومنتجات المصارف من خلال قنوات توزيع مشتركة تجمع بين عملاء المصارف وشركات التأمين.

بعض المختصين عرفوها كتأمين كلاسيكي من خلال شبكة أكثر قوة، تجمع بشكل أكبر بين عملاء المصارف وعملاء شركات التأمين، وذلك دون أن تقوم المصارف بإنتاج خدمات التأمين، وإنما تقوم ببيعها وتسويقها فقط. أما البعض الآخر فقد ذهب بعيداً واعتبر أن صيرفية التأمين تعبر عن درجة التكامل ما بين المصرف وشركة التأمين في طرح وتسويق منتجات تأمينية بصورة مشتركة.

وانطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن القول أن صيرفة التأمين تُعنى بأبسط أشكالها بتوزيع خدمات التأمين من خلال قنوات التوزيع المتوفرة لدى المصرف، وذلك بالشكل الذي يوفر للعميل الواحد خدماته المصرفية والتأمينية المطلوبة من المصدر نفسه. وبالتالي تمثل صيرفة التأمين خدمة مصرفية هامة للغاية بالنسبة للعميل كما سنرى لاحقاً. وهي بمثابة استراتيجية تساعد على توزيع المنتج التأميني عبر القنوات المصرفية للوصول إلى شريحة جديدة من العملاء.

## 8-2 نشأة صيرفة التأمين وأسباب ظهور المصرف التأميني

لقد ظهر خلال قرنين من الزمن نموذجان: صيرفة التأمين (Bancassurance)؛ التأمين المصرفي (Assurbanque). الأول ظهر في القرن العشرين وتمثل بقيام المصارف بتقديم خدمات تأمينية، وأصبح نموذجاً متطوراً في العديد من الدول لا سيما البلدان المتطورة، بينما الثاني ظهر في القرن الواحد والعشرين، وقد تمثل بقيام شركات التأمين بإنشاء مصارف تابعة لها، ولكن لا يزال هذا النموذج في مهده الأول.

نشأت صيرفة التأمين (Bancassurance) في فرنسا في أوائل السبعينات من القرن الماضي، حيث تمثلت هذه النشأة بالمنتجين اللذين أطلقهما مصرف Crédit Mutuel. لقد كان المنتج الأول خدمة التأمين على الحياة (Assurance-Vie)، بينما كان المنتج الثاني خدمة التأمين ضد مخاطر الحريق ومخاطر أخرى مختلفة (IARD)، وذلك بعد حصول مصرف Crédit Mutuel على الموافقات اللازمة من السلطات الفرنسية. أما فكرة صيرفة التأمين فاستُمدت فيها على فكرة الوساطة في تأمين القروض المتعثرة نتيجة وفاة العميل المقترض، ليصبح بذلك المصرف بمثابة شركة التأمين بالنسبة لهؤلاء العملاء.



فرنسا: في عام 1971، استحوذ مصرف *Crédit Lyonnais* على المجموعة الطبية الفرنسية (*le Groupe Médicale de France*)، ووقع اتفاقية في عام 1993 مع مجموعة اتحاد التأمينات الفيدرالية (*Union des Assurances Fédérales*)، حيث تعطي هذه الاتفاقية الحق لمجموعة اتحاد التأمينات الفيدرالية بتوزيع خدمات التأمين على الحياة من خلال شبكة مصرف *Crédit Lyonnais*.

اهتمت اسبانيا أيضاً بصيرفة التأمين منذ بداية عام 1980، حيث استحوذت مصرف بلباو (*Banco de Bilbao*) على حصة الأغلبية في شركة *EUROSEGUROS SA*، وهي شركة تأمين وإعادة تأمين. ولكن القوانين الإسبانية لم تكن تسمح للمصارف ببيع منتجات التأمين على الحياة إلى أن تم إزالة هذه الحواجز عام 1991.

اهتمت بلجيكا بعد اسبانيا وفرنسا بصيرفة التأمين وذلك في عام 1989، وتمثل ذلك بقيام شركة التأمين الأولى في بلجيكا (AG) بالاشتراك مع (Générale de Banque) بإنشاء شركة للتأمين على الحياة سميت بـ (Alpha-life)، تبع ذلك اندماجات أخرى بين شركات التأمين والمصارف في بلجيكا.

وفي تايلند وقعت مجموعة Fortis مع مجموعة Muang Thai في عام 2004 اتفاقية لتسويق منتجات التأمين على الحياة وعلى غير الحياة، واكتسبت بذلك 25% من التأمين على الحياة في مجموعة Muang Thai. كما سعت مجموعة Fortis إلى تطوير نماذج مصرف التأمين في آسيا من خلال العديد من الاتفاقيات الموقعة في كل من ماليزيا والصين.

وبالنسبة للدول العربية لم تكن بعيدة عن هذه التطورات التي عرفتتها صيرفة التأمين، خاصة في منطقة الشرق الأوسط حيث لا يوجد تشريعات تحظر توزيع منتجات التأمين عبر المصارف، على عكس الكثير من البلدان مثل سنغافورة وهونغ كونغ واندونيسيا والفلبين واليابان والصين والهند. كما لا يوجد في بلدان هذه المنطقة تشريعات تمنع امتلاك أو شراء أسهم أو حتى عقود المشاركة بين المصارف وشركات التأمين. ومن بين بلدان الشرق الأوسط، تعد لبنان القائدة في مجال انتشار صيرفة التأمين، وذلك لارتباط كل مصرف مع شركة تأمين واحدة أو أكثر، حيث يمكن القول أن جميع الفروع المصرفية المنتشرة في لبنان تقدم خدمات التأمين.

وفي سورية أصدرت وزارة المالية القرار رقم 298 بتاريخ 2009/11/1. تضمن هذا القرار ما يلي:

- المادة 1: يحق لشركة التأمين افتتاح مراكز إصدار لها في البنوك أو المصارف المرخصة أصولاً للعمل في الجمهورية العربية السورية، بموافقة مسبقة من هيئة الإشراف على التأمين وبموافقة مباشرة من مدير عام الهيئة.
- المادة 2: يسمح لمراكز الإصدار المرخصة للعمل في البنوك أو المصارف بإصدار عقود التأمين المرتبطة فقط بالعمل المصرفي.
- المادة 3: يحدد البديل النقدي لافتتاح أي نافذة إصدار لشركة التأمين ضمن البنك أو المصرف بـ 35000 ل.س. خمس وثلاثين ألف ليرة سورية فقط (أي ما يعادل 750 دولاراً أميركياً).
- المادة 4: تلتزم كافة شركات التأمين بتوفيق أوضاعها في ما يتعلق بنوافذ الإصدار الموجودة خلال شهر واحد من تاريخه تبعاً للإجراءات المحددة من قبل الهيئة.

ألزمت بذلك سورية شركات التأمين الراغبة بتسويق عقود التأمين عبر شبائيك المصارف بالحصول على موافقة مسبقة من هيئة الإشراف على التأمين. كما أوجبت على هذه الشركات ضرورة اطلاع هيئة الإشراف على نماذج عقود التأمين التي ترغب بتسويقها إلى عملاء المصرف. ويشترط القرار أن تكون تلك العقود على علاقة بالقروض والاعتمادات التي يفتحها المصرف لمصلحة عملائه.

وبالنسبة لدول الخليج العربي تحظى دولة الإمارات المتحدة بالمرتبة الأولى، حيث تمارس المصارف الكبيرة فيها بشكل جيد أنشطة صيرفة التأمين، ولا تكفي هذه المصارف فقط ببيع منتجات التأمين جنباً إلى جنب مع الخدمات المصرفية الأساسية للأفراد، بل أنه يتم التسويق المباشر عن طريق وكلاء المبيعات الذين يجري استخدامهم من قبل المصارف لزيادة التركيز على أنشطة التأمين وبالتالي زيادة الإيرادات.

بشكل عام يمكن القول أن صيرفة التأمين تمثل تعاوناً بين المصارف وشركات التأمين، بدأ هذا التعاون في مجال التأمين على الحياة، ثم تطور ليشمل مجالات أخرى كالتأمين ضد الحوادث، وبدأ في بلدان معينة ليتمدد ويشمل مختلف البلدان لاحقاً، خاصة بعد موجة التحالفات والتكتلات التي تميزت بها الأسواق الدولية.

وأما عن أسباب ظهور صيرفة التأمين، فقد أكدت الدراسات على عدة أسباب منها:

- الطبيعة التكاملية للخدمات المالية للمصارف وشركات التأمين.
- توجه المصارف إلى زيادة ولاء عملائها عن طريق تقديم خدمة كاملة ومميزة لهم.
- شعور المصارف أن تقديم الخدمات التأمينية لعملائها يجعلهم في مركز أقوى في ظل المنافسة الشديدة التي سببها الانفتاح الكبير للسوق المالية العالمية.

### 3-8 أوجه التشابه والاختلاف بين شركات التأمين والمصارف

المصارف وشركات التأمين كلاهما من طبيعة واحدة، فهي شركات مالية، الأمر الذي جعلها تتشابه كثيراً في أنشطتها. إلا أن الطبيعة الواحدة لهاتين المؤسستين الماليتين لم تمنع اختلافها بنقاط عدة، وذلك باعتبار أن كل منها يعتمد على نماذج مختلفة في معاملاته، كما أنهما يواجهان مخاطر متباينة.



### 1-3-8 أوجه التشابه بين المصارف وشركات التأمين

تشابه المصارف وشركات التأمين بنقاط عدة أهمها:

- تمنح كل من المصارف وشركات التأمين قروضاً لعملائها، على الرغم أن ذلك يظهر بشكل أوضح بكثير في طبيعة عمل المصارف حيث يشكل منح الائتمان النشاط التشغيلي الأساسي للعمل المصرفي.
- تتجه في الوقت الراهن كل من المصارف وشركات التأمين أكثر فأكثر نحو إطلاق الخدمات ذات الطابع الاستثماري، فالمصارف تقدم منتجات خاصة للعملاء الكبار تتضمن مردوداً عالٍ على أموالهم في ظل تراجع معدلات الفائدة على الودائع. أما في قطاع التأمين فقد استحدثت أصناف جديدة من التأمين على الحياة أكثر مرونة واستجابة لتغيرات الأسواق المالية الدولية على غرار بوالص التأمين الشاملة التي تتمتع بأقساط ومعدلات فائدة متغيرة.
- تقدم كلا الصناعتين - المصارف وشركات التأمين - أوعية ادخارية تشكل مصدراً لتمويل المشروعات المولدة للثروة والقيمة المضافة، حيث تعد بوالص التأمين على الحياة وسيلة ادخارية فعالة مشابهة لودائع الادخار في المصرف كونها طويلة الأجل غالباً.
- تتبارى المصارف وشركات التأمين على تقديم خدمات متماثلة لعملائها، فحين تكون المخاطر المراد التأمين عليها كبيرة وتتجاوز الطاقة الاستثمارية لشركة التأمين، وحفاظاً على العميل تقوم شركة التأمين بقبول طلب التأمين وإعادة التأمين على هذه الوثيقة لدى شركة إعادة تأمين. الأمر ذاته بالنسبة للمصرف الذي يتقدم إليه أحد العملاء المهمين بطلب قرض يتجاوز طاقته الاستثمارية، وحرصاً من المصرف على عدم فقدان هذا العميل يقوم المصرف بتقديم القرض للعميل من خلال اتفاقية قرض مشترك مع مصارف أخرى.
- تحصل شركات التأمين على الأقساط التأمينية قبل دفع التعويضات عن المخاطر المؤمن ضدها بوقت يمتد أحياناً إلى سنوات فتبقى لديها، حيث يتم استثمار هذه الأموال في جهة الموجودات، كما يقوم المصرف بتلقي الودائع من العملاء ليقوم بعد ذلك باستثمارها وتظهر هذه الاستثمارات في جهة الموجودات أيضاً.
- شركات التأمين مثلها مثل المصارف تحتفظ باحتياطات لأسباب عديدة منها تلبية متطلبات السلطات الرقابية، وتعد هذه الاحتياطات كضمان لعدم وقوع الشركة في أزمات الملاء المالية ومخاطر الإفلاس.
- نسبة حقوق المساهمين إلى المطلوبات أو إلى مجموع الميزانية تعتبر متدنية لدى كلا من شركات التأمين والمصارف.

## 2-3-8 أوجه الاختلاف بين المصارف وشركات التأمين

على الرغم من نقط التشابه المذكورة أعلاه، تختلف المصارف وشركات التأمين بنقاطٍ عدة أهمها:

- إن الفرق الأساسي بين المصارف وشركات التأمين يكمن في النشاط التشغيلي الأساسي لكل منهما، إذ أن تقديم الائتمان يعد النشاط التشغيلي الأساسي للمصارف، بينما يكون تقديم الخدمة التأمينية للعملاء هو النشاط التشغيلي الأساسي لشركات التأمين.
- لا يقتصر الفرق بين المصارف وشركات التأمين على جانب الأصول في الميزانية، بل نجده أيضاً في جانب الالتزامات (جانب المطالبين: الجانب الدائن في الميزانية)، حيث تشكل الودائع الجارية الجزء الأكبر من الودائع ويلتزم المصرف بتلبية سحبات المودعين منها متى شأؤوا ذلك، بينما يكون التزام شركات التأمين مرهون بوقوع الخطر المؤمن ضده.
- مخاطر عمل المصارف أقل من مخاطر عمل شركات التأمين، حيث يطلب المصرف الضمانات التي يراها مناسبة مقابل كل قرض يقدمه للعملاء، ويحق له التصرف بالضمان في حال تعثر العميل في سداد أقساط القرض. أما شركات التأمين فلا تتطلب ضمانات من المؤمن له مقابل الوثائق التأمينية التي تباعها للعملاء طالبي التأمين.
- تشكل فوائد القروض مصدر الربح الأساسي للمصارف، بينما يكون مصدر الربح الأساسي بالنسبة لشركات التأمين هو استثمار أقساط التأمين، وليس الفرق بين أقساط التأمين والتعويضات التي تدفعها شركات التأمين كما يعتقد البعض.
- عند استحقاق الودائع لأجل لدى المصارف تحول إلى الحسابات الجارية أو تجدد تلقائياً تبعاً للعقد المبرم بين العميل المودع والمصرف، أما وثائق التأمين فهي تنتهي عند الاستحقاق وتتطلب اتصال العميل لتجديد الاتفاقية إذا رغب بذلك.
- اختلاف أجهزة الرقابة والإشراف على القطاعين المصرفي والتأميني، فالمصارف يضبط عملياتها البنك المركزي، أما شركات التأمين فتؤطر أنشطتها هيئات مراقبة أعمال التأمين والتي تكون غالباً تابعة لوزارة الاقتصاد أو المالية، وذلك حسب أنظمة وقوانين كل دولة.

- الطلب على الخدمات المصرفية أكبر وأوسع من الطلب على خدمات التأمين، فالحاجة للخدمات المصرفية أكبر من الحاجة للخدمات التأمينية، كما أن تشكيلة الخدمات المصرفية أوسع من تشكيلة الخدمات التأمينية بكثير.

## 4-8 قنوات توزيع المصارف لخدمات التأمين

كانت منتجات التأمين تُباع وتُروج بصورة رئيسية من خلال أنظمة الوكالة في معظم بلدان العالم. لكن التطورات الجديدة في سلوكيات المستهلكين في الأعوام الأخيرة، وتطور التكنولوجيا والتحرر من القيود المفروضة في مجالات عدة، أدت على ظهور قنوات توزيع جديدة تم تطويرها بنجاح وبسرعة. ومن أهم قنوات التوزيع التي يمكن الاستعادة منها في صيرفة التأمين:

### - الوكلاء المهنيون Career Agents

الوكلاء هم جهات تم الاتفاق معها بعقد وكالة لتقوم ببيع المنتجات التأمينية. ولكن رقابة أنشطة هؤلاء الوكلاء تقتصر على أنشطة الوكيل التي تم تحديدها في العقد فقط، وهو ما قد يخلق مشكلة تتعلق بعدم ضمان مستوى جودة الخدمة المقدمة. وعلى الرغم من محدودية الرقابة عليهم، يمكن للوكلاء المهنيين الذين يتمتعون بالتدريب والإشراف والتحفيز المناسبين أن يكونوا منتجين ومربحين للغاية، فهم يحرصون على مستوى مرتفع من خدمة العملاء وذلك بسبب العمولات المدفوعة لهم أو المكافآت الأخرى المرتبطة بخدمة العملاء. لكن العديد من المصارف يتجنبون هذه القناة، معتقدين أن الوكلاء قد يبالغون في البيع بسبب اهتمامهم بالكم وليس الجودة. وتنشأ عادة مثل هذه المشاكل مع الوكلاء المهنيين، ليس بسبب طبيعة هذه القناة، وإنما بسبب استخدام المكافآت والحوافز بشكل غير صحيح.

### - المستشارون الخاصون Special Advisers

المستشارون الخاصون هم موظفون مدربون تدريباً عالياً ينتمون عادة إلى شركة التأمين التي توزع منتجات التأمين على الشركات من عملاء المصرف. تحيل المصارف طلبات التأمين المعقدة إلى هؤلاء المستشارين، حيث تتعلق هذه الطلبات عادةً بطلبي التأمين الأثرياء الذين يحتاجون إلى خدمة شخصية وعالية الجودة. ويتقاضى المستشارون الخاصون رواتب ثابتة، إضافة إلى حوافز تعويضية على أساس مبيعاتهم.

## - الوكلاء بأجر Salaried Agents

يشبه الوكلاء بأجر الوكلاء المهنيين، إلا أنهم يختلفون عنهم من ناحيتين: يمكن للمصرف رقابتهم والسيطرة على نشاطهم بشكل أكبر مقارنة بالوكلاء المهنيين؛ وهم يحصلون على راتب مقابل مبيعاتهم من خدمات التأمين وليس على حوافز ومكافآت كما هو الحال بالنسبة للوكلاء المهنيين. يمكن لبعض المصارف أن تفضل هذا النوع من الوكلاء على الوكلاء المهنيين المتهمين بتفضيل كمية الخدمات التأمينية على جودتها.

## - مصرفيو المنصة Platform Bankers

هم موظفون في المصرف يكتشفون العملاء المتوقعين ممن يقومون بزيارة المصرف، ويقترحون عليهم التحدث مع الممثل المناسب داخل المصرف الذي قد يكون موظفاً فيه أو ممثلاً لشركة التأمين الشريكة. يبيع مصرفيو المنصة عادة منتجات تأمينية بسيطة بينما تُحال المنتجات التأمينية المعقدة للمستشارين الخاصين. ومع ذلك، فإن الوقت الذي يمكنهم تخصيصه لمبيعات التأمين غير كافٍ بسبب ساعات العمل المحدودة والحاجة إلى أداء مهام مصرفية أخرى. يوجد قيود أخرى على فعالية هذه القناة في توليد أعمال التأمين، حيث يقتصر السوق المستهدف المتاح على موظفي المصرف والعملاء الذين يزورون المصرف فعلاً خلال ساعات العمل الرسمي.

إذا كان موظفو المصرف يعملون فقط كموظفي مبيعات تأمين بشكل غير فعال (أي لا يولدون عملاء محتملين بشكل نشط)، فيمكن أن يؤثر ذلك سلباً على تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء حقيقيين للمصرف. ومع ذلك، إذا تم استخدام موظفي المصرف كمراكز تأثير "نشطة" من خلال قيامهم بإحالة العملاء المحتملين إلى الوكلاء بأجر أو الوكلاء المهنيين أو المستشارين الخاصين، يمكن في هذه الحالة أن تكون أحجام الإنتاج عالية جداً ومربحة للمصرف الذي يقدم خدمات التأمين.

## - إنشاء / الاستحواذ على وكالات أو شركات وساطة Set-up / Acquisition of agencies or brokerage firms

يتعاون في الولايات المتحدة عدد كبير من المصارف مع وكالات مستقلة أو شركات وساطة. إن من شأن ذلك أن يوفر المتخصصين اللازمين لأموال التأمين المعقدة، ويتيح في حالة شركات الوساطة فرصة لعملاء المصرف لتلقي العروض، ليس فقط من شركة تأمين واحدة ولكن من مجموعة متنوعة من الشركات. وتجدر الإشارة إلى أن هذه القناة صُممت بشكل أساسي لخدمة عملاء المصرف الأثرياء.

## - الاستجابة المباشرة Direct Response

لا يقوم في هذه القناة أي مندوب مبيعات بزيارة العميل لحثه على الشراء، ولا يتم إجراء اتصال وجهاً لوجه بين العميل ومندوب المبيعات. يشتري العميل المنتجات مباشرة من المصرف من خلال الاستجابة للإعلانات أو العروض البريدية أو الهاتفية. تلائم هذه القناة المنتجات التأمينية البسيطة التي يمكن للعميل فهمها بسهولة ولا تحتاج إلى شروحات وتفسيرات.

## - الإنترنت Internet

تتم صيرفة التأمين عبر الإنترنت من خلال الإعلانات على المواقع التفاعلية للمصارف. وعندما يقرر المصرف الاعتماد على إحدى هذه المواقع ينبغي أن يلبي الموقع احتياجات شرائح عملاء المصرف جميعهم، ويجب على المصرف أن يسعى إلى تحقيق الانسجام بين خصائص المنتج والموقع التي يوزع من خلاله هذا المنتج التأميني. لقد أتاح الإنترنت للمصارف -لا سيما ذات السمعة العالية منها والتي تمتلك خبرات عالية في الأعمال الإلكترونية- مجالاً واسعاً لممارسة أعمال غير مصرفية كان من أهمها الخدمات التأمينية. وهذا يتطلب من المصارف الاعتناء بمواقعها الإلكترونية، وذلك من خلال الانتقال من مواقع تعرض بيانات وإحصائيات فقط إلى مواقع أكثر تفاعلية تمكن المستخدم من طلب دفاتر شيكات، حساب فوائد وأقساط قرض معين، إجراء محاكاة على موضوع تأمين معين... الخ، ومن ثم ربط هذه المواقع الإلكترونية بمواقع شركات التأمين. إن من شأن هذه الإجراءات أن تزيد مبيعات المصارف من الخدمات التأمينية ومن غيرها من الخدمات.

## - الوساطة الإلكترونية E-Brokerage

يمكن للمصارف فتح فرع للوساطة الإلكترونية أو الاستحواذ عليه وبيع منتجات التأمين للعديد من شركات التأمين. يجب أن يشجع التغيير في المناخ التشريعي في جميع أنحاء العالم على هجرة صيرفة التأمين في هذا الاتجاه، لأنه يمكن المصرف من تحقيق مبيعات أكثر وبطريقة أسهل واستفادة أوفر من المزايا الكبيرة للإنترنت.

## 5-8 نماذج صيرفة التأمين

طور المصرفيون ثلاثة نماذج أساسية: النموذج التكاملي والتخصصي والتخطيط المالي.

### - النموذج التكاملي Integrative Model

يتم توزيع الخدمات التأمينية بموجب النموذج التكاملي من خلال القنوات المصرفية الحالية، وهذا يتطلب تدريباً مكثفاً لموظفي المصرف، حيث من المفترض أن يكون لدى موظفي المصرف معلومات تفصيلية عن جميع منتجات التأمين المعروضة. يعد التسويق عبر الهاتف والبريد الإلكتروني المباشر أمثلة على الأساليب التكاملية.

### - النموذج المتخصص Specialist Model

يوزع بموجب النموذج المتخصص الخدمات التأمينية المعقدة، وذلك من خلال خبراء المنتج الذين هم عموماً موظفون أو ممثلون عن شركة التأمين. يساعد موظفو المصرف الأساسيون في تحديد العملاء المحتملين الذين يتم الاتصال بهم بعد ذلك من قبل اختصاصي التأمين. تتطلب هذه العملية تدريباً أقل ولكنها تتطلب تعويضاً أعلى لدعم عملية تحديد وإحالة العملاء إلى اختصاصي التأمين. قد لا يلبي هذا النموذج جميع احتياجات العملاء لأنه يطيل عملية البيع حتى بالنسبة لخدمة تأمينية بسيطة قد لا تحتاج أساساً إلى اختصاصي تأمين.

### - نموذج التخطيط المالي Financial Planning Model

يقدم المصرف وفق نموذج التخطيط المالي لكل عميل حالي أو محتمل حزمة كاملة من التخطيط المالي تتناول جميع المخاوف المالية للعميل، ودرجة تحمله للمخاطر وغير ذلك. هذه العملية مفيدة للعميل والمصرف وشركة التأمين، حيث يُنظر إلى العميل "خارج الأرقام". وينقل المصرف رسالة بأنه يريد معرفة كل شيء عن العملاء فيما يتعلق باحتياجاتهم المالية الحالية والمستقبلية ويريد مساعدتهم في جميع جوانب حياتهم. ولتعظيم الاستفادة من هذا النموذج، يجب على المصرف أن يقوم بتعليم فريق مبيعاته كيفية تأهيل العملاء وكيفية إحالتهم إلى المختصين بالتأمين، والتعامل معهم بشكل صحيح.

يجب أن يتعلم المصرف بعد ذلك اكتشاف الفرص التأمينية بالنسبة لعملائه سواء المودعين أم المقترضين. وعلى الرغم أن موظفي المصارف يفعلون ذلك بالنسبة للمنتجات المصرفية، إلا أنه لا يزالوا غير معتادين على تطبيق هذا المفهوم (اكتشاف الفرص) على منتجات التأمين. فقد يذكر على سبيل المثال أحد المودعين أنه يسحب جزءاً من مدخراته لشراء سيارته الأولى.

يجب أن يحدد موظفو المصرف على الفور الخدمة التأمينية الملائمة لهذه الحالة التي قد تكون تأميناً شخصياً ضد الحوادث. وبشكل عام، يمكن لمندوب المبيعات المدرب جيداً الاستفادة دائماً من التغييرات في حياة العملاء -كالولادة، أو الوفاة، أو الطلاق، أو تغيير المهنة أو غير ذلك من الأحداث الكارثية - لبيع المزيد من خدمات التأمين.

لا يمكن القول أن إحدى النماذج السابقة هو الأفضل بل لكل منها ظروف تطبيقه المناسبة. والأهم هو ما إذا كان النموذج متوافقاً مع عملاء المصرف والأهداف الإستراتيجية لشركة التأمين. تُظهر تجربة صيرفة التأمين الأوروبية أن نموذج التخطيط المالي هو وسيلة مثمرة للغاية للوصول إلى عدد كبير من عملاء المصارف. وبشكل عام يمكن القول أنه يجب أن يحقق نموذج التوزيع الأهداف التالية:

- ✓ استهداف جميع شرائح عملاء المصرف.
- ✓ العمل كمركز واحد لجميع المتطلبات المالية لعميل المصرف.
- ✓ الاستخدام الفعال للمنصة (Platform) أي الفرع الحالي للمصرف.
- ✓ الاستفادة من فرص البيع المتعددة التي توفرها قنوات التوزيع الأخرى للمصرف.
- ✓ تحقيق التوافق بين خصائص المنتج والقناة.

## 8-6 طرائق تطوير صيرفة التأمين

يوجد أربع طرائق لتطوير صيرفة التأمين، وهي على الشكل الآتي:

### - اتفاقيات التوزيع Distribution Agreements

تقوم المصارف بموجب هذه الاتفاقيات ببيع وثائق التأمين المرتبطة أو غير المرتبطة بالمنتجات المصرفية وذلك مقابل عمولة يحصل عليها المصرف. تشمل هذه الاتفاقيات أيضاً تبادل البيانات والمعلومات عن العملاء بين المصارف وشركات التأمين.

### - التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

لا تقتصر التحالفات الاستراتيجية بين المصارف وشركات التأمين على بيع وثائق التأمين وتبادل البيانات والمعلومات حول العملاء، بل يمتد الأمر ليشمل أيضاً تطوير منتجات تأمينية جديدة وإدارة قنوات توزيع الوثائق التأمينية. وتتطلب هذه التحالفات مزيداً من الاستثمار في التكنولوجيا وفي موظفي البيع.

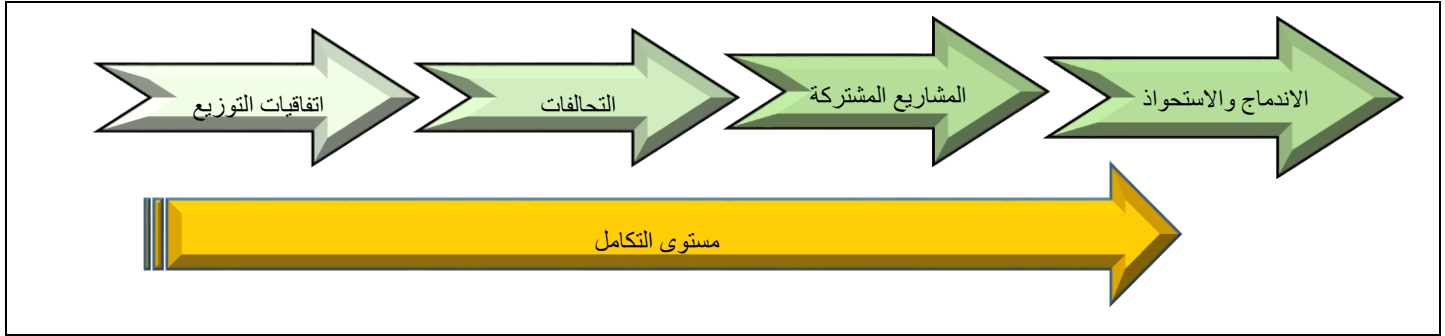
## - المشاريع المشتركة Joint Venture

تمثل المشاريع المشتركة امتداداً للتحالفات الاستراتيجية، حيث تكون ملكية المشروع (منتجات وعملاء) مشتركة بين المصرف وشركة التأمين بنسبة معينة، وتتطلب المشروعات المشتركة استثمارات كبيرة من كلا الطرفين، ولكن لم يلق هذا النموذج نجاحاً كبيراً نظراً للمشكلات الكبيرة المرتبطة به، لا سيما تلك المتعلقة بحجم المساهمة وبالتالي بسلطة اتخاذ القرار. وتعد السويسرا من أكثر البلدان التي ينتشر فيها هذا النموذج.

## - الاندماج والاستحواذ Mergers- Acquisitions

يمكن للمصرف أن يقوم بالاندماج أو استحواذ شركة تأمين، وتعد هذه الطريقة الأكثر انتشاراً في أوروبا، والشكل الآتي يبين طرائق تطوير صيرفة التأمين تبعاً لدرجة تكاملها:

الشكل رقم (1-8): طرائق تطوير صيرفة التأمين

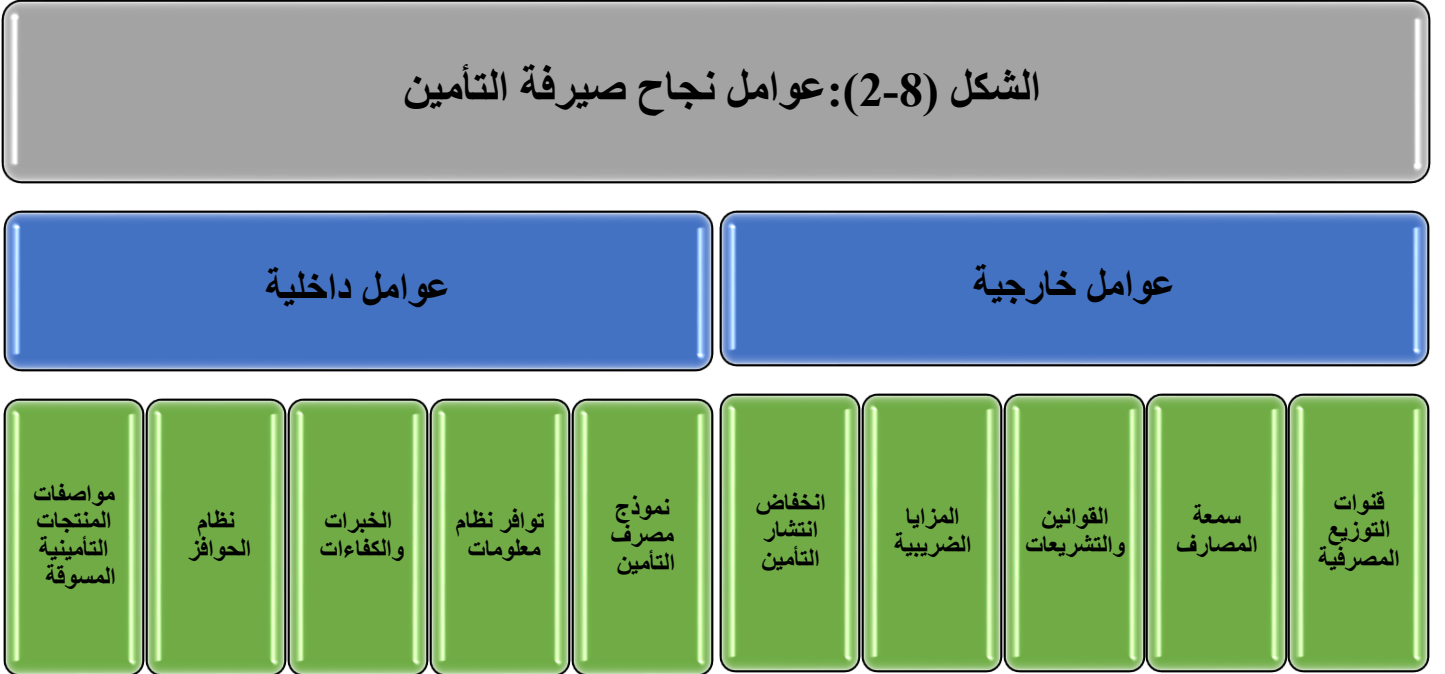




## 7-8 عوامل نجاح صيرفة التأمين

إن انتشار ونجاح صيرفة التأمين في بلدان معينة مقارنة ببلدان أخرى يطرح تساؤلات هامة حول وجود عوامل تؤثر في نجاحها، إلا أن وجود وتأثير هذه العوامل قد يختلف من بلد إلى آخر. يمكننا بشكل عام تصنيف هذه العوامل إلى داخلية وخارجية، كما هو مبين في الشكل الآتي:

### الشكل (8-2): عوامل نجاح صيرفة التأمين



وفيما يلي توضيح مختصر لهذه العوامل:

### 1-7-8 عوامل النجاح الخارجية لصيرفة التأمين

يوجد عوامل نجاح خارجية عدة لصيرفة التأمين، من أهمها:

#### - قنوات التوزيع المصرفية Banking Distribution Channels

إن قنوات التوزيع التي تمتلكها المصارف المتمثلة بالعدد الكبير من نقاط البيع عامل حاسم في نجاح صيرفة التأمين، وذلك باعتبار أن تعدد نقاط البيع سيخلق للعميل قرباً جغرافياً من جهة، وسيسمح له بلقاءات مع العاملين في المصرف من جهة أخرى، وبالتالي كسب ثقة وولاء العملاء.

### - سمعة المصارف Banks Reputation

تتمتع المصارف بشكل عام بسمعة جيدة لدى عملائها، إلا أن طبيعة العلاقة بينهما تختلف أحياناً من بلد لآخر، ففي بعض البلدان كفرنسا واسبانيا وبلجيكا تكون هذه العلاقة مباشرة، أي تعتمد على اللقاءات الشخصية بعكس بلدان أخرى كالبلدان الانكلوسكسونية حيث يعتمد العملاء في تعاملاتهم مع المصرف على الإنترنت والهاتف بشكل أكبر. تساعد هذه العلاقة المباشرة المصارف على التعامل بشكل أفضل مع المشكلات المالية للمؤمن لهم.

### - القوانين والتشريعات Laws and Legislation

إن عدم وجود قوانين وتشريعات تحد من نشاط صيرفة التأمين سيساهم بدون أدنى شك بنجاح وانتشار هذا النشاط، إلا أن ذلك يختلف من بلد لآخر، ولعل القوانين والتشريعات في كل من فرنسا واسبانيا وبلجيكا وإيطاليا أقل تشدداً بموضوع صيرفة التأمين من بلدان أخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية.

### - المزايا الضريبية Fiscal Advantages

إن وجود مزايا ضريبية يمكن أن يستفيد منها المستثمرون في وثائق التأمين كوثائق التأمين على الحياة سيزيد من مبيعات التأمين، أي توسيع سوق التأمين. الأمر الذي يدفع المصارف لممارسة هذا النشاط، حيث تشير الدراسات أن البلدان التي عرفت تطوراً في نشاط صيرفة التأمين كانت تمنح إعفاءات ضريبية لمشتري وثائق التأمين على الحياة وذلك كفرنسا واسبانيا مثلاً.

### - انخفاض انتشار التأمين Low spread of insurance

قامت المصارف العالمية باستغلال انخفاض معدل انتشار التأمين، وعقدت تحالفات مع شركات تأمين محلية أكثر خبرة ودراية بالسوق المحلي، وقد حدث ذلك في بلدان كثيرة أهمها بلدان أمريكا اللاتينية.

### 2-7-8 عوامل النجاح الداخلية لصيرفة التأمين

لا تتأثر صيرفة التأمين فقط بمجموعة العوامل الخارجية المذكورة أعلاه، وإنما تتأثر أيضاً بمجموعة من العوامل الداخلية أهمها:

### - نموذج مصرف التأمين Insurance Bank Form

لا يوجد نموذج قياسي لمصرف التأمين، حيث تبحث كل شركة تأمين وكل مصرف عن الصيغة أو النموذج الأكثر ملاءمة لأوضاعهما وبيئتهما الثقافية والتنظيمية وعلى قدرة التكامل بينهما. فلكل نموذج سلبياته وإيجابياته ولا يمكن لنموذج واحد أن يحكم السوق كله. وعلى الرغم من ذلك نجد أن اتفاقيات التوزيع البسيطة هي الأكثر تفضيلاً لما توفره من مرونة وحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتج التأميني الموزع.

### - توافر نظام معلومات Availability of an information system

إن نجاح مصرف التأمين يتطلب نظام معلومات موضوع تحت تصرف قوى البيع لأن سرعة الرد على العميل تعد عنصراً حاسماً في عملية البيع، ويعطي المصرف ميزة تنافسية كبيرة. إن من شأن هذه النظام أن يوفر لقوى البيع البيانات اللازمة لحساب قسط التأمين وإصدار عقد التأمين إن لم يكن على الفور ففي غضون أيام قليلة بالشكل الذي يلبي احتياجات العملاء المحتملين.

### - الخبرات والكفاءات Experiences and Competencies

يجب أن يتوافر لدى العاملين في المصرف والمعنيين بتقديم الخدمة التأمينية خبرات وكفاءات تمكنهم من تقديم هذه الخدمة بشكل جيد للعملاء، وأن عدم توافر هذه الخبرات والكفاءات سينعكس سلباً على صورة المصرف لدى عملائه، وبالتالي على الثقة بينهما. لذلك لا بد من تدريب هؤلاء العاملين بشكل جيد قبل بدء المصرف بتقديم خدماته التأمينية، ويجب ألا يقتصر الأمر على التدريب المبدئي بل يجب أن يستمر طيلة ممارسة المصرف للنشاط التأميني بالشكل الذي يضمن التحسين الدائم لمستواهم المعرفي في ميدان التأمين. ولا يقتصر هذا التدريب على شكله الكلاسيكي المعروف، بل يشمل أيضاً الندوات والمؤتمرات والمنشورات، والاجتماعات بين المصرف وشركة التأمين... الخ

### - نظام الحوافز Incentives System

يجب وضع نظام حوافز يحفز العاملين القائمين على تقديم الخدمات التأمينية للعملاء. يمكن أن يرتبط هذا النظام بعوامل عدة أهمها: نوع المنتجات التأمينية، وعددها. فمثلاً بيع وثيقة تأمين على الحياة لأحد العملاء طالبي الائتمان لا يتطلب إعطاء حوافز أو تعويضات للعامل الذي قام ببيع هذه الخدمة التأمينية، بالمقابل بيع وثيقة تأمينية مرتبطة بالأضرار مثلاً تتطلب إعطاء حوافز وتعويضات لأن هذه المنتجات التأمينية تتطلب جهداً ومستوى عالٍ من التأهيل. ويمكن أن تأخذ هذه الحوافز أشكالاً عدة منها: رحلات ترفيهية، كمبيوترات محمولة، هواتف نقالة... الخ

## - مواصفات المنتجات التأمينية المسوقة Specifications of marketed insurance products

يبدأ مصرف التأمين عادة ببيع منتجات تأمينية تشابه الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه. فمثلاً تشبه وثيقة التأمين على الحياة ودائع الادخار. ولا يجب أن يقوم المصرف بالتوسع بخدماته التأمينية قبل أن يصبح المصرف أكثر نضجاً لاستيعاب مبيعات أكثر تعقيداً.

### 8-8 مزايا وعيوب صيرفة التأمين

تتمتع صيرفة التأمين بمجموعة من المزايا، ولكنها مقابل ذلك لا تزال تعاني من بعض العيوب. سنوضح فيما يلي أهم هذه المزايا والعيوب.

#### 1-8-8 مزايا صيرفة التأمين

لصيرفة التأمين مزايا عدة سواء بالنسبة لشركات التأمين أو للمصارف أو لعملاء التأمين، وذلك على الشكل الآتي:

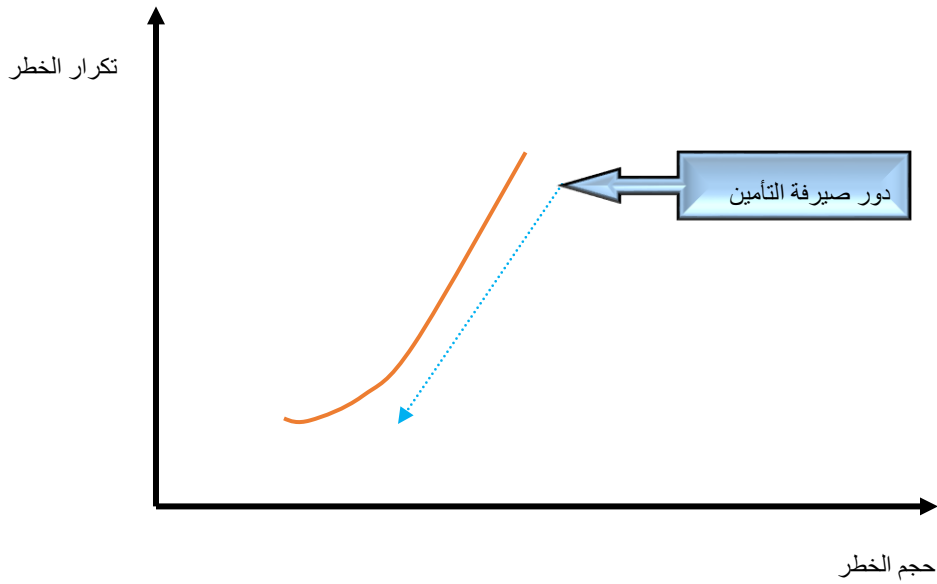
#### - بالنسبة لشركات التأمين

- ✓ تتسحب ثقة العميل بالمصرف الذي يتعامل معه إيجابياً على سمعة شركة التأمين، مما يسمح لشركة التأمين الوصول إلى شريحة جديدة من الجمهور.
- ✓ دخول شركات التأمين في صناعة صيرفة التأمين يعد مصدراً جديداً للأعمال، حيث أن ذلك يمكنها من الوصول إلى العملاء الميسورين الذين لا يمكنها الوصول إليهم إلا من خلال المصرف.
- ✓ قناة جديدة لتوزيع المنتجات التأمينية تقلل من الاعتماد على القنوات التقليدية.
- ✓ مصدر للعمليات التأمينية الجديدة وزيادة حجم الأقساط.
- ✓ تخفيض تكلفة الخدمات التأمينية مما يجعل أسعار التأمين تنافسية، إضافة إلى أنه يمكن لشركات التأمين أن تبيع منتجات تأمينية من خلال المصرف لم يكن مجدياً بيعها لولا صيرفة التأمين.
- ✓ تحقيق تواجد سريع لشركة التأمين بالسوق دون الحاجة لشبكة واسعة من الوسطاء.
- ✓ دعم المركز المالي لشركات التأمين لا سيما في حالة تكوين المشروعات المشتركة والاندماج بين المصارف وشركات التأمين، حيث يمكن لشركات التأمين الحصول على مساندة المصرف لمركزها المالي، وبالتالي الحد

من مخاطر السيولة. الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التأمينية لا سيما خدمات ما بعد البيع المتمثلة بالتعويضات عن الخسائر المتحققة التي تصيب المؤمن لهم.

✓ تخفيض حجم وتكرار الخطر، وذلك من خلال المعلومات التي توفرها المصارف حول عملاء شركات التأمين الذين هم في الأصل عملاء المصرف. يساهم ذلك في الحد من عامل سوء نية العملاء أو ما يسمى بالخطر الأخلاقي (Moral Hazard) الذي يعد من أهم العوائق التي تواجه شركات التأمين. ويتضح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-8): دور صيرفة التأمين في تخفيض الخطر



- بالنسبة للمصارف

✓ زيادة دخل المصرف من خلال العمولات أو الأجرور التي يتقاضاها من نشاط بيع الخدمات التأمينية، خاصة في ظل تدني عوائد العمل المصرفي التقليدي وتقلص هامش الربحية.

✓ استخدام أفضل وأكثر فاعلية لشبكات الفروع وزيادة الإنتاجية، حيث يقوم المصرف بتقديم خدمات جديدة للعميل دون زيادة كبيرة في التكاليف، حيث يتم توزيع التكلفة الثابتة على عدد أكبر من الخدمات التي يقدمها المصرف.

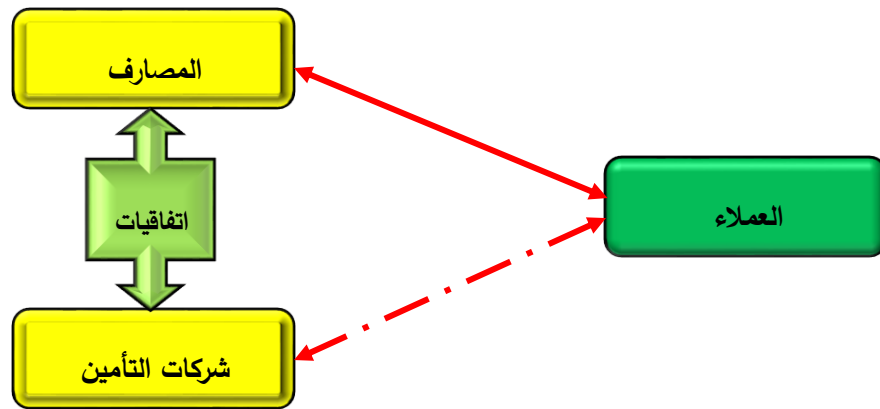
- ✓ تحسين القدرات التنافسية للمصارف في سوق الخدمات المالية من خلال الاستفادة من الخبرات التي تمتلكها شركات التأمين في ميدان إدارة المخاطر، خاصة في حالة المشاريع المشتركة.
- ✓ زيادة الحصة السوقية للمصرف واستقطاب العملاء، والحفاظ عليهم من خلال عرض منتجات أكثر تنوعاً، وبالتالي زيادة ولاء العملاء للمصرف من خلال زيادة عدد المنتجات التي يستخدمها العميل.
- ✓ الاستفادة من قدرة المصرف على منح القروض من أجل الترويج لخدمات التأمين على القرض. مثال: تسويق تأمين السيارة مع قرض السيارة؛ تسويق التأمين على المسكن مع التسليفات العقارية، فرض بوليصة "تأمين على الحياة" كضمانة لتسديد القرض في حال وفاة المقترض أو إصابته بالعجز الكلي... الخ.
- ✓ تعويض الخسارة الناجمة عن القروض المعدومة من خلال الزيادة في الرسوم المحصلة من بيع الخدمات التأمينية.

#### - بالنسبة لعملاء التأمين

- ✓ تطوير المنتجات التأمينية بما يتناسب مع احتياجات العملاء.
- ✓ تطوير الخدمة المقدمة للعملاء من خلال التكنولوجيا الحديثة التي تملكها المصارف مثل الصرافات الآلية.
- ✓ انخفاض أسعار التأمين بالنسبة للعملاء نتيجة انخفاض التكلفة التأمينية. يعد في الواقع تقديم خدمة التأمين من خلال المصارف أقل تكلفة مقارنة بالطرائق الأخرى لتسويق الخدمات التأمينية نظراً للتكلفة الطفيفة التي تضاف على حساب المصارف عند توسيع نطاق منتجاتها المصرفية لتشمل منتجات التأمين الأساسية. الأمر الذي جعل شركات التأمين تهتم بذلك من أجل الحفاظ على هامش ربحها. في الواقع، تقل تكاليف التأمين عبر المصرف بحوالي 50% عنها في وسائل التوزيع الأخرى. ويعود ذلك بشكل كبير إلى ميزة التوفير في الوقت عند بيع المنتجات في المصارف. إذ تشير التقديرات إلى أن وسيط أو مندوب التأمين يمضي تقريباً 30% من وقته في البحث عن عميل، و15% للحصول على موعد، و40% لإتمام عملية البيع، و15% لتقديم خدمة ما بعد البيع. غير أن المصارف بإمكانها توفير لغاية 45% من هذه العملية، بفضل قدرتها على استخراج المعلومات وبفضل شبكة فروعها، حيث إن المصارف على اتصال مستمر بعملائها وتتوفر لديها معلومات مفصلة عنهم. وبإمكانها استخراج معلومات حول دخل الفرد ومستوى ملاءته، مما يساعد على تقسيم السوق إلى أجزاء، واتباع استراتيجية في البيع بالاعتماد على أرقام ووقائع.

✓ توفير شمولية الخدمة للعميل بحيث يتمكن العميل من إجراء مختلف عملياته من مكان واحد، وبالتالي بوقت أقل. ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل الآتي:

الشكل رقم (8-4): شمولية الخدمة للعميل



نشير أخيراً إلى أن مزايا صيرفة التأمين لم تقتصر على شركات التأمين والمصارف والعملاء بل تمتد لتشمل المجتمع ككل، فهي تساعد في:

- تنمية الوعي العام لمنافع التأمين خصوصاً والاستثمار في الأسواق المالية عموماً.
- تخفيض المخاطر اليومية والتكاليف المرتبطة بها، وتشجيع الأفراد على التوفير.
- زيادة الثقة بشركات التأمين وبالقطاع المالي عموماً، ما شجع الجمهور على البحث عن فرص للاستثمار في الأسواق المالية.

#### 2-8-8 عيوب صيرفة التأمين

تعاني صيرفة التأمين من مجموعة من العيوب سواء بالنسبة لشركات التأمين أو للمصارف، ومن أهم هذه العيوب:

- بالنسبة للمصارف

- ✓ قد يتم بيع منتجات التأمين على حساب بعض المنتجات المصرفية من ودائع وصناديق الاستثمار، غير أن هذا الأمر يبقى أفضل لدى المصرف من تحول العميل إلى مؤسسة أخرى.
- ✓ إن دخول المصرف في مجال تأمين الحوادث يتطلب مهارات وموارد مختلفة عن تلك المتوفرة لدى المصرف، مما يجعل العملية غير مجدية من وجهة نظر مالية.
- ✓ لم تتوصل الدراسات إلى البرهان بشكل قاطع أن العملاء يفضلون نظام صيرفة التأمين خاصة المؤسسات وقطاع الأعمال بشكل عام.

- بالنسبة لشركات التأمين

- ✓ قد يبقى ولاء العميل للمصرف وليس لشركة التأمين، وقد يزداد هذا الولاء بارتفاع عدد المنتجات التي يكتنيها العميل من المصرف.
- ✓ صيرفة التأمين قد تدفع المصرف إلى تأسيس شركة تأمين خاصة به.



## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. Arefjevs, I., (2017), Efficiency Assessment Concept Model for Financial Alliances: Bancassurance in Baltic Pension Fund Management, European Integration Studies, No.11, PP.186–198.
2. Gonulal, S.O Goulder, N., Lester, R. (2012), Bancassurance: A Valuable Tool for Developing Insurance in Emerging Markets, Policy Research Working Paper 6196.
3. Kumar, M., (2010), Bancassurance as a Catalyst for Insurance Market Growth in Gulf and Middle East Markets: A Working Paper, [http://www.einsuranceprofessional.com/artpotential\\_me.html](http://www.einsuranceprofessional.com/artpotential_me.html)
4. Kumar, M., (2010), Marketing & Distribution Channels in Bancassurance: A Working Paper, <http://www.einsuranceprofessional.com/artsing.html>
5. Marjorie Chevalier, M., Carole Launay, M., et Bérangère Mainguy, B., (2005). La Bancassurance, Publication du Groupe SCOR (FOCUS).
6. S.K. Gamage, S.K., Fernando, S.Y.R., (2018), Impact of Bancassurance Practice to the Insurance Industry in Sri Lanka, International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, Vol. 5 No. 1, PP.12-25.
7. البلادوي، علاء عبد الكريم و القيسي، إباد حسن كاظم، (2018)، معوقات التأمين المصرفي واثرها في تحليل النسب المالية لشركات التأمين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 42، ص.ص 143-166.
8. ريجدا، جورج، (2006)، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر، السعودية.
9. عبد القادر، بريس و محمد، حمو، (2008)، آفاق تقديم البنوك الجزائرية لمنتجات تأمينية، الملتقى الدولي الثاني حول اصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة أورفلة.
10. مقطش، مثقال عيسى، (2013)، التأمين المصرفي بين الواقع والطموح، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، العدد 2، المجلد 21.

## أسئلة الفصل الثامن:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 ظهر التأمين المصرفي في القرن العشرين.
	✓	2 نشأت صيرفة التأمين (Bancassurance) في فرنسا.
	✓	3 المصارف وشركات التأمين كلاهما من طبيعة واحدة.
✓		4 تشكل القروض الممنوحة للعملاء نقطة اختلاف بين المصارف وشركات التأمين.
✓		5 يقتصر الفرق بين المصارف وشركات التأمين على جانب الأصول في الميزانية.
✓		6 العديد من المصارف يفضلون الوكلاء المهنيين كقناة لتوزيع خدماتهم التأمينية.
	✓	7 لا يمكن القول أن إحدى نماذج صيرفة التأمين هو الأفضل.
	✓	8 يمكننا بشكل عام تصنيف عوامل نجاح صيرفة التأمين إلى داخلية وخارجية.
✓		9 يوجد نموذج قياسي لمصرف التأمين.
	✓	10 يعد تخفيض حجم وتكرار الخطر ميزة من مزايا صيرفة التأمين بالنسبة لشركات التأمين.
	✓	11 قد تدفع صيرفة التأمين المصرف إلى تأسيس شركة تأمين خاصة به.

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- اختر العبارة الصحيحة مما يلي: (أ) صيرفة التأمين هي إشراك ومشاركة المصارف في صناعة، وتسويق، وتوزيع منتجات التأمين؛ (ب) صيرفية التأمين تعبر عن درجة التكامل ما بين المصرف وشركة التأمين في طرح وتسويق منتجات تأمينية بصورة مشتركة؛ (ج) صيرفة التأمين هي توفير منتجات التأمين ومنتجات المصارف من خلال قنوات توزيع مشتركة تجمع بين عملاء المصارف وشركات التأمين؛ (د) كل العبارات السابقة صحيحة.

2 ظهرت صيرفة التأمين في: (أ) القرن الثامن عشر؛ (ب) القرن التاسع عشر؛ (ج) القرن العشرين؛ (د) القرن الواحد والعشرين.

3- بدأ التعاون بين المصارف وشركات التأمين في مجال: (أ) التأمين ضد الحوادث؛ (ب) التأمين على الحياة؛ (ج) التأمين الصحي؛ (د) كل ما سبق ذكره.

4- مخاطر عمل المصارف: (أ) أقل من مخاطر عمل شركات التأمين؛ (ب) أكبر من مخاطر عمل شركات التأمين؛ (ج) تساوي مخاطر عمل شركات التأمين؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.

5- يشبه الوكلاء بأجر الوكلاء المهنيين، إلا أنهم يختلفون عنهم من: (أ) ناحيتين؛ (ب) ثلاث نواح؛ (ج) أربع نواح؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.

6- طور المصرفيون: (أ) نموذج صيرفة تأمين؛ (ب) نموذجين لصيرفة التأمين؛ (ج) ثلاثة نماذج لصيرفة التأمين؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.

7- يوجد \_\_\_\_\_ طرائق لتطوير صيرفة التأمين. (أ) ثلاث؛ (ب) أربع؛ (ج) خمس؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.

### 3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1): أكدت الدراسات على عدة أسباب لظهور صيرفة التأمين، اذكر هذه الأسباب.

{مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 2-8}

السؤال (2): ناقش نقطتي اختلاف بين المصارف وشركات التأمين.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 2-3-8}

السؤال (3) اشرح باختصار مصرفي المنصة كأحد قنوات التوزيع التي يمكن أن يستخدمها المصرف لتوزيع خدماته التأمينية.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 4-8}

السؤال (4): ما هي نماذج صيرفة التأمين؟ وشرح النموذج المتخصص كواحد منها.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 5-8}

السؤال (5): اذكر طرائق تطوير صيرفة التأمين، ثم اشرح التحالفات الاستراتيجية كواحدة من هذه الطرائق.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 6-8}

السؤال (6): اشرح الكفاءات والخبرات كأحد العوامل الداخلية المؤثرة في نجاح صيرفة التأمين.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 2-7-8}

السؤال (7): ناقش عيوب صيرفة التأمين بالنسبة للمصرف.

{مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 2-8-8}

## الفصل التاسع: قروض التجمع المصرفي

### Syndicated Banks Loans

### عنوان الموضوع: قروض التجمع المصرفي

### كلمات مفتاحية:

قروض التجمع المصرفي Syndicated Banks Loans، عمولة التعهد بالتغطية Underwriting Commission، قروض جاهزة عند الطلب Syndicated Loans on Demand، قرض يُسَدَّد بموجب جدول محدد Fixed Schedule Loan، قرض دَوَّار متجدد Revolving Loan، قرض قابل للتحويل Convertible Loan، المصارف المشاركة Participants Banks، المدير الرئيس Lead Manager، المدير المشارك Co-Manager، المصرف المنبثق Co-Ordinator، المصرف الوكيل Agent Bank، اتفاقية القرض The Loan Agreement.

### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوم قروض التجمع المصرفي وذلك كخدمة مصرفية تشترك مجموعة من المصارف في تقديمها للعملاء، حيث يبدأ الفصل بعرض النشأة التاريخية لهذه القروض وتطورها بشكل مختصر عبر الزمن، وكذلك تعريفها وتبيان أوجه اختلافها عن القروض العادية. لننتقل بعد ذلك إلى توضيح أهمية قروض التجمع المصرفي وأشكالها المختلفة، ومن ثم التركيز على مختلف الأطراف المشاركة في اتفاقية قرض التجمع المصرفي ومدته والوثائق المطلوبة لإبرام الاتفاقية الخاصة به. الأمر الذي يتطلب منا توضيح المراحل التي يمر بها قرض التجمع المصرفي وكيفية استخدامه كأسلوب لإدارة المخاطر الائتمانية. ونختتم الفصل أخيراً بعرض عدة حالات عملية لقروض تجمع مصرفي.

### المخرجات والأهداف التعليمية: سيكون الطالب في نهاية هذا الفصل قادراً على أن:

1. يعرف قروض التجمع المصرفي.
2. يحدد أهمية قروض التجمع المصرفي.
3. يميز بين مختلف أشكال قروض التجمع المصرفي.
4. يربط بين مختلف أطراف قروض التجمع المصرفي.
5. يقيم مراحل عملية منح قروض التجمع المصرفي.
6. استخدام قروض التجمع المصرفي كأسلوب لإدارة المخاطر الائتمانية.

### مخطط الفصل:

- 1-9 نشأة وتطور قروض التجمع المصرفي. The emergence and development of Syndicated Banks Loans
- 2-9 تعريف قروض التجمع المصرفي. Definition of Syndicated Banks Loans
- 3-9 أهمية قروض التجمع المصرفي. The importance of Syndicated Banks Loans
- 4-9 أشكال قروض التجمع المصرفي. Forms of Syndicated Banks Loans
- 5-9 الأطراف المشاركة في قرض التجمع المصرفي. The parties involved in the Syndicated Banks Loans

6-9 مدة قروض التجمع المصرفي . Duration of Syndicated Banks Loans

7-9 الوثائق المطلوبة لقروض التجمع المصرفي . The documents required for the Syndicated Banks Loans

8-9 مراحل عملية منح قروض التجمع المصرفي . Stages of providing Syndicated Banks Loans

9-9 قروض التجمع المصرفي كأسلوب مستخدم لإدارة المخاطر الائتمانية. Syndicated Banks Loans as a method used to

managing credit risk

10-9 دراسات حالة Case studies

## 1-9 نشأة وتطور قروض التجمع المصرفي

تعود فكرة قروض التجمع المصرفي إلى الأسواق التجارية التي كانت تقام في مدينتي (Antwerp) البلجيكية، و (Lyon) الفرنسية، عندما كانت مجموعة من المقرضين تقدم التمويل اللازم لعملية واحدة تفوق قدرة الممول الواحد، تطورت هذه الفكرة مع مرور الزمن لتصبح وسيلة هامة من وسائل التمويل على الصعيدين المحلي والدولي، حيث تمكنت بفضلها الكثير من الحكومات، والمشاريع الخاصة من الحصول على جزء هام من احتياجاتها التمويلية ذات الحجم الكبير.

إن التطور الأكبر لهذه القروض كان منذ بداية التسعينات في القرن الماضي، ولا يزال مستمراً حتى يومنا هذا، وحدث هذا التطور في منطقة اليورو، إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن سوق قروض التجمع المصرفي يشكل اليوم ثلث ما تحصل عليه الشركات الأوروبية من قروض، وأن هذه القروض بالإضافة لسندات الشركات هي المصدر المفضل من قبل إدارات هذه الشركات لتغطية احتياجاتها التمويلية الكبيرة.

يمكننا أن نوجز بشكل عام مجموعة من العوامل التي أسهمت في تطور مفهوم قروض التجمع المصرفي، نذكر منها:

- ✓ حاجة الحكومات، والمنشآت إلى وجود مصادر تمويلية قادرة على سد حاجاتها المالية مهما كانت كبيرة ومتغيرة.
- ✓ الزيادة الكبيرة في قيمة القروض الطويلة الأجل.
- ✓ توزيع مخاطر القروض الكبيرة، وتجاوب المصارف في تلبية احتياجات عملائها المقترضين بشكل سريع.
- ✓ زيادة معدل العائد على الاستثمار نتيجة الفوائد والعمولات المتنوعة التي يتم الحصول عليها من خلال تقديم هذه القروض.
- ✓ الإعلام والدعاية التي تحقّقها المصارف المشاركة في اتفاق قروض التجمع المصرفي.

## 2-9 تعريف قروض التجمع المصرفي



تُسمى قروض التجمع المصرفي (Syndicated Banks Loans) أيضاً بالقروض المشتركة أو بالقروض المتجمعة، وتُعرف بأنها قروض كبيرة القيمة نسبياً، تُمنح لصالح مقترض معين، بمشاركة مجموعة من المصارف، والمؤسسات المالية المقرضة، وذلك إما لوجود قيود ائتمانية تحدّ من قدرة المصرف الواحد على تقديم قروض مرتفعة القيمة؛ أو لرغبة من المقرضين في توزيع مخاطرها؛ أو الأمرين معاً.



نستنتج من هذا التعريف أن قروض التجمع المصرفي تختلف عن القروض العادية، حيث تُقدّم القروض العادية بمبالغ معقولة، تكون ضمن القدرات المالية وضمن حدود المخاطر المقبولة للمصرف الواحد بمفرده، أما إذا تجاوزت حاجة المقرض هذه الحدود، يتم اللجوء عندها إلى تنظيم ما يُسمى بقروض التجمع المصرفي.

يمكن أيضاً أن نضيف إلى هذا الاختلاف الأساسي مجموعة من الاختلافات الأخرى، نذكر منها:

- ✓ لا تُمنح قروض التجمع المصرفي للمقرضين الأفراد.
- ✓ تعدد أطراف قرض التجمع المصرفي بينما تقتصر أطراف القرض العادي على المؤسسة المالية المقرضة والمقرض.
- ✓ عدم قدرة المقرض في وقت معين على تحديد الجهة التي تقوم بالتمويل الفعلي، نظراً لإمكانية دخول مقرض جديد أو خروج مقرض قديم من اتفاقية القرض.
- ✓ يحق لأحد الأطراف المشتركة في اتفاقية قرض تجمع مصرفي بيع مشاركته للغير، حيث يتوجب على الممول الجديد أن يلتزم بالشروط والبنود الواردة في اتفاقية هذا القرض كما هي.
- ✓ ارتفاع معدل الفائدة نسبياً على قروض التجمع المصرفي.
- ✓ يمكن أن تُقدّم قروض التجمع المصرفي بأكثر من عملة. وهذا يثير التساؤل حول حساب فوائد هذا القرض. لنفرض أنك حصلت على قرض تجمع مصرفي كان جزء منه بالدولار الأمريكي والجزء الآخر بالليرة السورية، ستُحدد قيمة الفائدة في هذه الحالة على الليرة السورية بشكل مختلف عن الفائدة على القطع الأجنبي، إذ تحدد قيمة الفائدة على القطع الأجنبي بعد أن يأخذ الأطراف بالحسبان مقدار الفائدة على الدولار في سوق لندن (*Libor*) وعلى اليورو وفق تأشيرة البنك الأوروبي في فرانكفورت فتكون الفائدة مثلاً لـ *Libor* (كل ثلاثة أشهر + 2%)، وتكون الفائدة على الليرة السورية وفق مؤشرات بنك سورية المركزي.

### 3-9 أهمية قروض التجمع المصرفي

لقد ازداد استخدام قروض التجمع المصرفي في الأعوام الأخيرة، وذلك بسبب النمو الكبير في حجم المشروعات المحلية والدولية وحاجتها إلى تمويل ضخم، وكذلك لكبر حجم المخاطر الملقاة على عاتق المصرف الواحد والتي لا يستطيع أن يتحملها بمفرده في هذه الحالة. إن أهمية هذا النوع من القروض تتمثل بالمزايا التي تحققها سواء كان ذلك بالنسبة للمقرض؛ أم للأطراف المقرضة المشاركة، وبالتالي يمكننا تصنيف أهمية قروض التجمع المصرفي على هذا الأساس بالشكل الآتي:

## - أهمية قروض التجمع المصرفي بالنسبة للمقترض

- ✓ تُمكنه من الحصول على احتياجاته التمويلية الكبيرة التي قد يعجز عن تقديمها مصرف واحد.
- ✓ تخفيض التكلفة الإدارية والوقت والجهد المبذول، لأن المقترض يحصل على الأموال اللازمة من خلال اتفاقية قرض واحدة، ويتعامل مع مصرف واحد هو المصرف الوكيل.
- ✓ تُعرّف السوق المالي على ملاءة المقترض، وتدعم بالتالي مركزه، كما تسمح له ببناء شبكة علاقات مصرفية تسهل له الاقتراض مرة أخرى.

## - أهمية قروض التجمع المصرفي بالنسبة للأطراف المقترضة المشاركة

- ✓ تُمكنها من تنمية نشاطها الائتماني، خاصة تلك المصارف التي لا يتوافر لديها أجهزة منتشرة لتسويق الائتمان؛ أو خبرة تسويقية كافية.
- ✓ تسمح بتحقيق قدر أكبر من التنوع في محافظهم الائتمانية، وبالتالي الحد من المخاطر التي قد تنجم عن التركيز الائتماني، أي التوسع في منح الائتمان لعميل واحد.
- ✓ تجنب المشاكل المتعلقة بالقيود الائتمانية المفروضة من قبل السلطات النقدية، والتي تحدّ من قدرة المصرف الواحد على منح المبالغ الكبيرة.
- ✓ الاستفادة من تنوع الخبرات التي يوفرها اشتراك المصارف في عملية القرض المشترك.
- ✓ زيادة أرباحها من خلال الفوائد التي ستحصل عليها، حيث يتم تحديد نسبة الفائدة حسب الأسعار السائدة في السوق بتاريخ تنظيم القرض مع حق المقرضين بتعديل سعر الفائدة (ارتفاعاً أو انخفاضاً) حسب آلية تعديل يتم الاتفاق عليها مع المقترض.
- ✓ تمثل العمولات التي تحصل عليها المصارف المشتركة في القرض مصدراً هاماً من مصادر الإيرادات لديها، حيث تحصل هذه المصارف على العمولات الآتية:

○ **عمولة الالتزام (Commitment Fees):** هي نسبة مئوية معينة تستوفى على الجزء غير المستغل من القرض، ويبدأ احتسابها اعتباراً من تاريخ توقيع الاتفاقية، وتستوفى من المقترض في نهاية فترة السحب أو بتاريخ سحب آخر مبلغ من القرض أو عند إلغاء الرصيد غير المسحوب من القرض أو بتاريخ دفع الفائدة المقترح.

○ **عمولة الإدارة (Management Fees):** هي نسبة مئوية مقطوعة من كامل قيمة القرض تُستوفى من المقترض بعد توقيع الاتفاقية ولمرة واحدة وتوزع على المديرين والمصارف المشاركة حسب ترتيبات يتم الاتفاق عليها بين المصارف، والهدف من هذه العمولة هو إما تعويض المصرف الرئيس عن الجهد الذي



بذله في تنظيم القرض أو استعمالها كوسيلة لتشجيع المصارف على المشاركة في القرض عند طرحه في السوق.

- **عمولة التعهد بالتغطية (Underwriting Commission):** وهي نسبة مئوية مقطوعة من كامل قيمة القرض تُستوفى من المقترض بعد توقيع الاتفاقية ولمرة واحدة (إذا كان القرض منظماً على أساس التعهد بالتغطية) وعادة ما تكون هذه العمولة من حق المديرين الرئيسيين، وذلك لقاء المخاطر التي أخذوها على عاتقهم بتوفير كامل قيمة القرض للمقترض حتى لو لم يتمكنوا من تسويقه أو تسويق جزء منه في السوق.
- **عمولة الوكالة (Agency Fees):** وهي مبلغ سنوي يتم الاتفاق عليه ويستوفى من المقترض بتاريخ توقيع الاتفاقية، ويكون هذا المبلغ من حق المصرف الوكيل فقط، وذلك بدل خدماته التي يقدمها للتجمع طوال حياة القرض.
- **المصاريف (Expenses):** وهي مبلغ مقطوع يستوفى من المقترض بعد توقيع اتفاقية القرض مباشرة، وذلك لتغطية المصاريف الخاصة بالقرض (الإعلان والقرطاسية والقانونية). قد يطلب المقترض في بعض الحالات (قروض التجمع الكبيرة مثلاً) وضع سقف (Cap) على هذه الرسوم.

## 4-9 أشكال قروض التجمع المصرفي

تمتاز اتفاقيات قروض التجمع المصرفي بتنوع أشكالها، وتعدد طرائق إعدادها وفقاً للفترة الزمنية التي يُمنَح القرض خلالها، أو الطريقة التي سيتم فيها تسديد القرض، والشكل الآتي يُظهر عدداً من أشكال اتفاقيات قروض التجمع المصرفي:

### الشكل (1-9): قروض التجمع المصرفي

قرض قابل  
للتحويل

قرض دوّار متجدد

قرض يُسَدَّد  
بموجب جدول  
محدد

قروض جاهزة  
عند الطلب

### - قروض جاهزة عند الطلب Syndicated Loans on Demand

هي شكل من أشكال قروض التجمع المصرفي التي تبقى جاهزة عند طلب العميل المقترض للاستفادة من القرض. يقتضي هذا الشكل من القروض القيام بجميع الترتيبات القانونية والمالية والإدارية، وتعيين مدير القرض، وواجباته وصلاحياته، وأسماء المشاركين وحصص كل منهم، بالإضافة إلى مختلف الشروط الأخرى، مثل (قيمة القرض، تاريخ الاستحقاق، قيمة الرسوم والعمولات، نسبة الفائدة، ... الخ).

### - قرض يُسَدَّد بموجب جدول محدد Fixed Schedule Loan

يُسمى هذا القرض أيضاً بالقرض لأجل، حيث يحق للمقترض الحصول على التمويل اللازم خلال فترة قصيرة مباشرة بعد التوقيع على اتفاقية القرض، وذلك حسب جدول زمني محدد في الاتفاقية؛ كما يمكن للمقترض البدء بتسديد قيمة القرض بعد الانتهاء من عمليات سحب المبالغ الأخيرة من القرض، وذلك حسب جدول زمني متفق عليه مسبقاً.

### - قرض دوّار متجدد Revolving Loan

هو الشكل الغالب لقروض التجمع المصرفي، حيث يسمح للمقترض إعادة اقتراض ما سدده في أي وقت خلال فترة صلاحية القرض، ويُفضّل هذا الأسلوب عندما تكون احتياجات المقترض متذبذبة تبعاً لعوامل معينة أو نتيجة لطبيعة الغاية الممولة. يُنقَد القرض الدوّار المتجدد كالحساب الجاري المدين؛ أو السحب على المكشوف، حيث يكون المبلغ المسدّد خلال مدة الالتزام موضوع تحت تصرّف المقترض، وغالباً ما تتضمن شروط القرض الدوّار المتجدد استمرارية تجديده خلال المدة المحددة بشرط عدم خرق بنود الاتفاقية. كما يفرض المصرف عادة رسماً على الجزء غير المسحوب من القرض، وقد يختار أحياناً زيادة مبلغ القرض خلال المدة وإعطاء التسهيل صفة الديمومة.

### - قرض قابل للتحويل Convertible Loan

يعني هذا النوع من قروض التجمع المصرفي أن المؤسسات المالية المشاركة فيه تستطيع التنازل عن حقوقها (بيع هذه الحقوق) إلى مؤسسات مالية أخرى مقابل مبالغ يتفق عليها، وفي هذه الحالة فإن المقترض سيوافق على ذلك بموجب نصوص الاتفاقية الموقعة من جميع الأطراف.

نشير أخيراً إلى أنه على الرغم من أهمية التصنيف السابق لقروض التجمع المصرفي، إلا أنه على أرض الواقع قد يختلف الأمر قليلاً، إذ يمكن أن يأخذ قرض التجمع المصرفي أكثر من شكل من الأشكال السابقة في الوقت نفسه، فيمكن أن يكون على سبيل المثال هذا القرض دوّاراً وقابلاً للتحويل الوقت ذاته.

## 5-9 الأطراف المشاركة في قرض التجمع المصرفي

لاتفاقية قرض التجمع المصرفي طرفان: المقترض والمصارف المشاركة.

### - المقترض Borrower

يكون اللجوء إلى قروض التجمع المصرفي عادة في المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى تمويل بمبالغ كبيرة، تعجز أدوات التمويل البسيطة عن الوفاء بها، وبالتالي من الصعوبة تصور لجوء الأفراد إلى مثل هذا النوع من التمويل، وذلك لضخامة حجمه ولتعقيدات القرض التي تحتاج إلى مؤسسات لإدارته، يكون المقترضون عادة حكومات دول أو شركات عملاقة كتلك التي تعمل في مشاريع البنية التحتية، والنفط، والغاز، والطاقة.

يهدف المقترض على المدى القصير إلى الحصول على حاجته من التمويل في أقصر وقت ممكن، وبأقل ما يمكن من إجراءات، وعلى المدى الطويل المحافظة على سمعته المالية، وتحسين مركزه الائتماني في الأسواق المالية، ويتحقق ذلك من خلال قيام المقترض بتقديم المعلومات الكافية للمصرف الرائد للقيام بهذه المهمة.

### - المصارف المشاركة Participants Banks

تختلف المصارف المشاركة في قرض التجمع المصرفي من حيث عدد المشاركين والأدوار التي يقومون بها من اتفاقية إلى أخرى، وذلك باختلاف حجم القرض وطبيعة التمويل المطلوب والجهة الطالبة للقرض والغاية من القرض. يمكن في الواقع تقسيم هذه المصارف إلى مجموعتين كما هو مبين في الشكل الآتي:

## الشكل (9-2): المصارف المشاركة في قرض التجمع المصرفي

المجموعة الثانية

المجموعة الأولى

المشاركون  
العاديون

المكتتبون  
العامون

المصرف  
الوكيل

المصرف  
المنسق

المدير  
المشارك

المدير

المدير  
الرئيس

وفيما يلي توضيح مختصر لأدوار هذه المصارف:

- **المجموعة الأولى:** تسمى المجموعة الإدارية لقرض التجمع المصرفي، حيث تضم مجموعة المصارف الكبيرة التي يختارها عادة المقترض بناء على علاقاته السابقة بها، وذلك من أجل وضع اتفاقية القرض. وتُعرّف هذه المصارف بالمنظمين؛ أو المديرين الرئيسيين، وتكون مسؤولة عن تحديد تسهيلات الاقتراض، بما في ذلك التفاوض بشأن سعر الفائدة والشروط والأحكام المتعلقة بالقرض. تشارك معظم مصارف هذه المجموعة في تمويل القرض وبالجزء الأكبر، وهي مسؤولة أيضاً عن تمويل وتسويق القرض لمصارف أخرى.

أما فيما يتعلق بدور كل طرف من أطراف هذه المجموعة، نورد الآتي:

### 1. المدير الرئيس Lead Manager

يسمى أيضاً المصرف الرائد أو المصرف المنظم (Arranger Bank) الذي يحمل تفويضاً من قبل المقترض بتنظيم القرض (Mandate) وقد يكون هناك أكثر من مدير رئيس واحد للقرض، إذ يعتمد ذلك على حجم القرض. نذكر من أهم مهام المدير الرئيس:

✓ البحث عن القرض (Sourcing the Loan) والبدء باتفاقية قرض التجمع المصرفي وتحديد حصص الأعضاء.  
✓ دراسة الجدارة الائتمانية للمقترض ووضع الشروط المناسبة للقرض (Structuring the Loan) بعد التفاوض مع المقترض.

✓ عرض القرض على المصارف المحتمل مشاركتها في القرض (Selling the Loan).  
✓ مهام أخرى يتم تحديدها ضمن عقد اتفاقية القرض المشترك.

أما في حال وجود أكثر من مدير رئيس، فيتم توزيع المهام فيما بينهم، ونشير هنا إلى أن نجاح المدير في السوق يأتي من استمراره في إرضاء المشتركين والمقترضين على السواء في جميع عمليات التمويل التي يقوم بها.

### 2. المدير Manager

يمكن استعمال اصطلاح المدير بدل اصطلاح المدير الرئيس في القروض الصغيرة الحجم، وبالتالي فإن المدير يمارس بذلك الصلاحيات والمسؤوليات نفسها التي يمارسها المدير الأول؛ أما في القروض الكبيرة فإن كلمة مدير تعني المستوى الثاني ضمن مجموعة الإدارة، والذي يأتي مباشرة بعد المدير الرئيس. صحيح أنه على المديرين الموافقة على محتويات مذكرة المعلومات وشروط الاتفاقية قبل أن يتم توزيعها على المشتركين الآخرين، وعليهم أيضاً المشاركة في اجتماعات مديري القرض لإقرار المواعيد الخاصة بالقرض مثل موعد توقيع الاتفاقية، إلا أنهم رغم ذلك لا يقومون عادة بدورٍ فعّالٍ في إدارة

القروض الكبيرة، حيث يبقى الدور الأكبر هنا للمدير الرئيس. نشير إلى أن المديرين يحصلون عادةً على جزء من عمولة التعهد بالتغطية، وكذلك على مركز دعائي وإعلاني مهم.

### 3. المدير المشارك Co-Manager

يشكل المديرون المشاركون المستوى الثالث في المجموعة الإدارية لقرض التجمع المصرفي، وتكون حصتهم عادة أقل من حصة المديرين، وبالتالي أقل بكثير من حصة المديرين الرئيسيين الذين يقدمون أكبر نسبة من القرض، ولا يقومون بدور هام في إدارة القرض، لكنهم يحصلون على عمولة أعلى من الذين يشاركون عن طريق الاكتتاب العام، بالإضافة إلى حصولهم على مركز أوضح في الاتفاقية والإعلان، والهدف الرئيس من إيجاد هذه الفئة هو رغبة المديرين الرئيسيين والمديرين تخفيض ما التزموا بتغطيته من أصل القرض قبل طرحه للسوق، حيث تدعى هذه المجموعة للاكتتاب بجزء صغير من القرض.

### 4. المصرف المنسق Co-Ordinator

يقوم المصرف المنسق بدور أساسي يوازي دور المدير الرئيس في قرض كبير، مع اختلاف وظائف ومهام كل منهما بشكل ملموس، حيث يتم اختيار المصرف المنسق من قبل المقرض الذي يرغب بإبقاء سيطرته على جميع مراحل تنظيم القرض. كما أن المصرف المنسق يكون حلقة وصل بين المقرضين والمصارف المقرضة، ويقدم للمقرضين المشورة الفنية حول أنسب الشروط للقرض. نشير أيضاً إلى أن القروض التي يوجد فيها مصرف منسق تتميز بأنها قروض كبيرة يشارك فيها عدد محدود من المصارف وبخصص ومكانة متساوية في الأهمية والأدوار.

### 5. المصرف الوكيل Agent Bank

يمكن للمصرف الوكيل أن يكون المدير الرئيس للقرض أو أياً من أعضاء القرض، وذلك بعد موافقة بقية الأعضاء، حيث يقوم بتنفيذ ومتابعة القرض وفق الشروط والإجراءات المتفق عليها ضمن اتفاقية القرض، مقابل حصوله على عمولة لقاء ذلك.

نذكر من المهام الرئيسية التي يقوم بها المصرف الوكيل الآتي:

- التحقق من استكمال جميع الشروط السابقة لتنفيذ اتفاقية القرض المقدمة من قبل المقرض.
- مراقبة ومتابعة تطورات عملية الإقراض للتأكد من تقييد جميع الأطراف بشروط الاتفاقية.
- تأمين الصلة بين المقرض والمقرضين، بحيث لا يضطر المقرض إلى التعامل مع عدد كبير من المصارف.
- التأكد من الالتزام بالضمانات والكفالات الواردة ضمن العقد .

- إبلاغ جميع المصارف المشاركة في اتفاقية القرض المشترك بأية عمليات اندماج؛ أو توسع؛ أو عمليات توزيع للأرباح؛ أو دخول في استثمارات جديدة؛ أو عمليات إعادة جدولة للديون؛ أو غيرها من النشاطات والعمليات التي لها تأثير مباشر على المركز المالي للمقترض ومقدرته على تسديد التزاماته.
  - القيام بالتنظيم والتحضير للاجتماعات الدورية والاستثنائية لأعضاء القرض المشترك.
- يضاف إلى المهام السابقة للمصرف الوكيل المسؤولية الفعلية عن تحويل الأموال من المصرف (عندما يتم السحب من القرض)؛ أو إلى المصرف (عندما يتم تسديد القرض). هذا ويتلقى هذا المصرف أجراً متفقاً عليه كمقابل لما يقوم به من أعمال وعادةً ما يتم دفعه من قبل المقترض مرةً واحدةً في العام. والشكل الآتي يلخص عملية قرض التجمع المصرفي والأطراف المشاركة به:

الشكل (9-3): عملية قرض التجمع المصرفي والأطراف المشاركة به



- **المجموعة الثانية:** وتضم مجموعة من المصارف التي يكون دورها الأكبر هو المشاركة في تقديم التمويل اللازم ضمن اتفاقية القرض المشترك، تضم هذه المجموعة الأطراف الآتية:

#### 1. المكتتبون العامون Public Subscribers

إن الزيادة في الاكتتاب العام تسهم في تخفيض حصة كل مصرف في المجموعة الإدارية لقرض التجمع المصرفي، كما تسهم أيضاً في زيادة حجم القرض في حال موافقة المقترض. تبدو أهمية ذلك من خلال تفضيل المصارف المديرة للقرض عادة تقديم جزء أقل من المبلغ الذي تعهدت به كمشاركة منها في تمويل القرض، حيث يمكنها الوصول إلى هذا الهدف

بدعوة أكبر عدد ممكن من المصارف التي تتعامل معها وتقديم عمولة أعلى لها، كلما زادت نسبة اكتتابها في القرض. تجدر الإشارة إلى أنه يحق للمقترض توجيه المدير الرئيس للقرض من أجل دعوة بعض المصارف المحلية التي يتعامل معها، أو دعوة مصارف دولية بهدف تقوية علاقاته معها.

## 2. المشاركون العاديون Ordinary Participants

هم مجموعة من المصارف المشاركة في تمويل القرض، حيث تُذكر أسماء هذه المصارف في اتفاقية القرض، وكذلك في الإعلانات الخاصة بالقرض، وذلك بحسب مشاركة كل منها، وتزداد عمولة كل مصرف كلما زادت نسبة إسهامه في تمويل القرض.

## 6-9 مدة قروض التجمع المصرفي

تعد قروض التجمع المصرفي بشكل عام من القروض الطويلة الأجل، ولكن ليس لها مدة محددة متعارف عليها، إلا أنه يمكننا القول بشكل عام إن مدة هذه القروض تميل إلى القصر في ظل الأزمات، وفي ظل ظروف عدم التأكد بشأن المستقبل، وتميل هذه المدة بالمقابل إلى الزيادة كلما زادت نسبة السيولة لدى الجهاز المصرفي. لدينا في الواقع عاملان أساسيان يحددان مدة قروض التجمع المصرفي:

- ا. رغبات المقرضين، وسياساتهم الخاصة المتعلقة بمدة الإقراض.
- ب. مواعيد تحقق الدخل النقدية للمقترضين المتوقع أن تكون مصدراً للوفاء.

## 7-9 الوثائق المطلوبة لقرض التجمع المصرفي SL Documents

تتلخص الوثائق الرئيسية المطلوبة للحصول على قرض التجمع المصرفي بالآتي:

### - رسالة العرض The Offer

تنقسم العروض التي يقدمها المدير الرئيس إلى المقترض إلى نوعين:

#### ▪ عرض المجهود الأفضل (أفضل المساعي) Best Efforts Offer

يقصر تعهد المديرين الرئيسيين في هذه الحالة على بذل كل الجهود الممكنة من أجل تسويق القرض، وجمع أكبر مشاركات ممكنة، دون التعهد بتأمين التمويل المطلوب في حال عدم تجاوب السوق مع القرض المعروض. يفضل المقترضون هذا

الأسلوب عندما تتوافر السيولة في الأسواق، وعندما يتمتع المقترضون بمركز مالي قوي ومقنع للمقرضين، كما يفضلونه تقادياً لدفع عمولات إضافية متمثلة بعمولة التعهد بالتغطية والعكس صحيح.

#### ▪ عرض الاكتتاب (التعهد بالتغطية) Underwritten Offer

يُعبّر هذا العرض عن التزام المديرين الرئيسيين اتجاه المقترض بتقديم التمويل اللازم، وذلك حسب شروط القرض حتى في حال عدم اشتراك مصارف أخرى في تمويله، أي أن تأمين القرض المطلوب بالنسبة للمقترض هو عملية مضمونة، وبالتالي فإنه في حال عدم إمكانية تسويق القرض بالكامل، فإن المصرف متعهد بالتغطية يجد نفسه مضطراً لتغطية الجزء المتبقي من القرض من مصادره الذاتية، الأمر الذي قد يخلق تجاوز حدود الإقراض لديه وكذلك تجاوز حدود كفاية رأس المال المقررة. يُفضّل هذا الأسلوب من قبل المقترض في حال اعتقاده أن ظروف الاقتراض ليست لصالحه، ويمكن أن يجد المدير الأول صعوبة في تسويق القرض، ولذلك يكون مستعداً لدفع عمولة لقاء تعهد المديرين بتغطية القرض بالكامل

#### - مذكرة المعلومات The Information Memorandum

يتم إعداد هذه المذكرة من قبل المقترض، صحيح أن المدير الرئيس يساعد في إعدادها، إلا أنّ معلوماتها تبقى من مسؤولية المقترض نفسه، تحتوي هذه المذكرة عادةً على معلومات متعلقة بالكثير من النقاط، مثل شروط القرض، معلومات عن المقترض وعن مشروعه المراد تمويله،... الخ.

#### - اتفاقية القرض The Loan Agreement

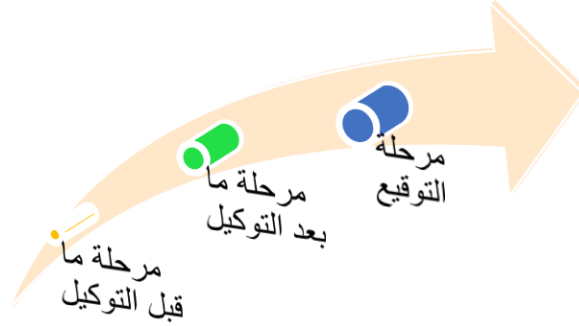
تعد اتفاقية القرض الوثيقة القانونية الرئيسية، وهي تُبيّن بالتفصيل شروط الاتفاقية التي يجري مناقشتها من قبل المدير الرئيس مع المقترض، حيث يمكن لأعضاء التجمع أن يتفاوضوا بشأن بعض التغييرات على الاتفاقية قبل إقرارها بصيغتها النهائية التي سيتم توقيعها.

### 9-8 مراحل عملية منح قروض التجمع المصرفي

تمرّ عملية منح قرض التجمع المصرفي بثلاث مراحل أساسية كما يظهر في الشكل الآتي:



## الشكل (9-4): مراحل عملية منح قروض التجمع المصرفي



### - مرحلة ما قبل التوكيل

تُسمى أيضاً بالمرحلة التحضيرية، حيث يحدد المقترض في هذه المرحلة احتياجاته التمويلية، ويقوم بإجراء اتصالاته المختلفة مع المصارف التي يتوقع أن تكون الجهة التي ستدير عملية التحضير لاتفاقية قرض التجمع المصرفي، هذا ومن البديهي أن يسعى المقترض للحصول على عدة عروض مختلفة ليختار أفضلها. تتضمن هذه المرحلة بشكل أساسي الاتفاق بين المقترض والمصرف الوكيل على جميع الشروط التي ستتضمنها الدعوة للقرض المشترك، وذلك قبل أن يتم الموافقة على أية مشاركة، ولا بدّ هنا من الإشارة إلى أهم الأسس التي تتطلبها عملية التحضير لاتفاقية قرض التجمع المصرفي:

- ✓ ضرورة توافر الخبرة الكافية لدى المصارف التي ستدير عملية الإقراض المشترك في جميع مراحلها.
- ✓ وجود تشريعات، ومؤسسات قانونية ذات خبرة في مجال الإقراض المشترك، والتي يجب أن تتولى مهمة صياغة شروط الاتفاقية، ومتابعة جميع الجوانب القانونية المتعلقة.
- ✓ وجود جهات مهنية على مستوى دولي، تتمتع بكفاءة عالية وسمعة جيدة للقيام بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع التي سيتم تقديم التمويل لها، وذلك في حال كان المشروع في مرحلة الإنشاء، أو دراسة للوضع المالي للجهة طالبة الاقتراض للسنوات الثلاث الأخيرة على أقل تقدير.
- ✓ وجود الإجراءات الرقابية التي يجب أن يقوم المصرف المركزي بوضعها لمتابعة اتفاقيات الإقراض المشترك في جميع مراحلها، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والقوانين .

## - مرحلة ما بعد التوكيل

تُسمى أيضاً بمرحلة المشاركة، حيث يتم في هذه المرحلة توزيع المهام، وتحديد المسؤوليات، وذلك من خلال تحديد المدير الرئيس للقرض والمديرين المشاركين والمساهمين العاديين، وذلك بعد الحصول على جميع العروض المقدمة من المصارف الراغبة بالمشاركة.

## - مرحلة التوقيع

تُسمى أيضاً بالمرحلة الختامية، حيث يتم فيها توقيع اتفاقية القرض الرئيسية وفق الشروط المتفق عليها من قبل المقترض، وجميع المصارف المشاركة في القرض، ويدخل بعد ذلك القرض مرحلة التنفيذ.

## 9-9 قروض التجمع المصرفي كأسلوب مستخدم لتوزيع المخاطر الائتمانية

من المعروف أن منح الائتمان يشكل النشاط الرئيسي لأي مصرف، وأن منح الائتمان يقوم بشكل أساسي على أموال المودعين، وذلك باعتبار أن المبدأ الأساس لعمل المصارف هو المتاجرة بأموال الغير، حيث تصل نسبة القروض التي تقدمها المصارف إلى 70% من الودائع، وبالتالي فإن المخاطرة الائتمانية تعدّ مرافقاً دائماً للعمل المصرفي لا يمكن في أغلب الأحيان إدارتها باستخدام أسلوب تجنب الخطر.

تقوم المصارف بناءً على ما سبق وبشكل مستمر بتطوير أساليب لإدارة المخاطر الائتمانية التي تواجهها، حيث يعدّ أسلوب توزيع المخاطر واحداً منها، ولكن استخدام أي أسلوب من أساليب إدارة المخاطر يقتضي وجود أدوات لازمة لتنفيذه. في هذا الإطار، يمكن لقروض التجمع المصرفي أن تسهم في توزيع المخاطر الائتمانية التي تواجهها المصارف، باعتبار أن مبلغ القرض يتم توزيعه بنسب معينة على جميع الأطراف المشاركة في اتفاقية قرض التجمع المصرفي.

ولتوضيح ذلك نشير إلى أن المصارف يمكن أن تتخذ إجراءات صارمة جداً بالنسبة للعميل الذي كان قد اقترض مبلغاً صغيراً منها، وذلك دون أن يؤثر ذلك على المركز المالي للمصرف باعتبار أن الخسارة تكون صغيرة، ولكن يمكن أن يختلف الأمر فيما لو كان العميل مقترضاً لمبلغ كبير من المصرف، ففي هذه الحالة، قد لا تؤدي الإجراءات الصارمة إلى استرجاع المصرف لمبلغ القرض، إضافة إلى أن ذلك قد يؤثر بشكل كبير في المركز المالي للمصرف المقرض نظراً لكبر حجم

الخسارة. يُذكرنا هذا التوضيح بمقولة الاقتصادي الانكليزي المشهور كينز: إذا أقرض المصرف عميلاً ألف دولار فقط، امتلك المصرف هذا العميل، أما إذا أقرض المصرف عميلاً مليون دولار أصبح المصرف تحت رحمة هذا العميل. وكننتيجة لما سبق ذكره، برزت القروض المجمع كوسيلة في أيدي المصارف المقرضة تُمكنها من توزيع المخاطر الأساسية الناجمة عن منح الائتمان الضخم، والمتمثلة بالمخاطر الائتمانية أولاً ثم تليها باقي أنواع المخاطر الأخرى، ويعني توزيع المخاطر هنا انخفاض الخسائر الناجمة عن وقوع الخطر بالنسبة لكل طرف من الأطراف المشاركة في اتفاقية القرض المشترك. ويجب أن نشير إلى أن دور قروض التجمع المصرفي لا يقتصر على تخفيض المخاطر الائتمانية بالنسبة لمانحي الائتمان المشتركين في اتفاقية القرض المشترك، وإنما أيضاً بالنسبة للعميل المقترض المشترك في هذه الاتفاقية. إن حصول العميل على الأموال اللازمة له من عدة مصارف يقلل بشكل كبير مخاطرة عدم قدرة الجهة المانحة للائتمان على الوفاء بالتزاماتها اتجاهه.

إن انخفاض المخاطرة الائتمانية من خلال استخدام قروض التجمع المصرفي لا ينتج فقط عن توزيع مبلغ القرض الممنوح على الأعضاء المشاركة في اتفاقية هذا القرض، وإنما ينتج أيضاً من خلال تبادل الخبرات المصرفية بين هؤلاء الأعضاء، الأمر الذي يسمح بمعرفة أكثر واقعية للجدارة الائتمانية للعميل المقترض.

## 9-10 دراسات حالة *Case studies*

نورد فيما يلي مجموعة من الحالات العملية لقروض التجمع المصرفي:

### - BENBAN, Egypt

يقدم البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية، وصندوق المناخ الأخضر (GCF) والبنك الإسلامي للتنمية (IsDB)، والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص (ICD)، وبنك التنمية الهولندي (FMO) قروضاً يبلغ مجموعها 335 مليون دولار أمريكي لدعم المطور النرويجي (Scatec Solar) وشركائه في بناء مجموعة من ست محطات للطاقة الشمسية 50 ميغاوات في مجمع بنبان في صعيد مصر. عند اكتماله، من المتوقع أن يصبح مجمع بنبان أكبر منشأة للطاقة الشمسية في إفريقيا، بسعة إجمالية مخطط لها تبلغ 1.8 جيجاوات.

### - AL SAFAWI, Jordan

وقع البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD) على قرض قيمته 65 مليون دولار أمريكي لدعم مشروع للطاقة الشمسية بقيمة 93 مليون دولار أمريكي برعاية شركة الصفاوي للطاقة الخضراء PSC، وهي شركة ذات أغراض خاصة

تأسست في الأردن. شارك بنك التنمية الهولندي (FMO) في هذا القرض بقيمة 33.3 مليون دولار أمريكي. سيكون هذا أحد أكبر مشاريع الطاقة الكهروضوئية على نطاق المرافق المملوكة للقطاع الخاص في الأردن، وسيكون بمثابة نموذج في إظهار كيف يمكن تعبئة رأس مال وخبرات القطاع الخاص لتنفيذ مثل هذه المشاريع وتحقيق تعريفات منخفضة تنافسية.

#### SHOBAK WIND FARM, Jordan -

تم توقيع اتفاقية قرض بقيمة 52 مليون دولار أمريكي مع شركة Shobak Wind Farm Energy (PSC)، وهي شركة ذات أغراض خاصة أردنية مملوكة بنسبة 90٪ لشركة Alcazar Energy Partners و 10٪ لشركة Hecate Energy LLC. قدم البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD) 26 مليون دولار أمريكي، بينما قدم بنك أوروبا العربي (EAB) المبلغ المتبقي والبالغ 26 مليون دولار أمريكي. ستستخدم الأموال لتطوير وإنشاء وتشغيل مزرعة رياح بقدرة 45 ميغاوات تقع في منطقة الشوبك جنوب الأردن.

#### NSC- SYRIA -

يعد البنك الدولي للتجارة والتمويل (IBTF) أول البنوك السورية الخاصة، التي دخلت مجال القروض المجمعة وذلك من خلال إدارته لقرض تجمع مصرفي من مصارف عربية وأوروبية، حصلت بموجبه الشركة الوطنية للسكر (The National Sugar Company) على قرض بقيمة 60 مليون دولار، وعلى أن يكون البنك الدولي للتجارة والتمويل وكياً لهذا القرض. وتجري تنفيذ أعمال هذه الشركة في جندر، وعلى أن يتم تحويل إيرادات الشركة مستقبلاً إلى المصرف الدولي للتجارة والتمويل ليتم تسديد القرض إلى المصارف المشاركة.

#### SCC- SYRIA -

شارك عدد من المصارف الخاصة السورية في اتفاقية قرض مشترك: بنك بيبيلوس سورية، وبيمو السعودي الفرنسي، وسورية والخليج، والبنك الدولي للتجارة والتمويل سورية، وبنك عودة سورية الذي بدأ ترتيبه لقرض متنوع العملات بقيمة 80 مليون دولار بمشاركة مصارف عربية وأجنبية لصالح الشركة السورية للأسمنت (Syrian Company for Cement) التابعة لمؤسسة

لافارج، وقد قام بنك عودة بترتيب هذا القرض بالتنسيق مع بنك الاستثمار الأوروبي، وشركة بروباركر، ووكالة تسليف  
الصادرات الدانمركية، حرصاً منه على تأمين تنوع مصادر التمويل، ويضم التجمع أيضاً /16/ مصرفاً إقليمياً منها /6/  
مصارف لبنانية و/9/ مصارف سورية، وبنك أردني.

## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. Altunbas, Y., and others, (2009), Large debt financing, Syndicated loans versus Corporate bonds, working paper series No 1028, European central banks, March.
2. Gdanez, B. (2004), The syndicated loan market: Structure, development and implications". BIS Quarterly Review, December, 75-89.
3. Hallak, I. and Schure, P., (2008), Why larger lenders obtain higher return: Evidence from sovereign syndicated loans. Department Discussion Papers 0802. Department of Economics, University of Victoria.
4. Iannotta, G. (2006), Testing for opaqueness in the European banking industry: Evidence from bond credit ratings. Journal of Financial Services Research.30. 287–309.
5. Mukash, A., (2014), Drafting of Syndicated Loan Agreement in Kazakhstan in Light of International Experience, Recommendation and Challenges to Law, LL.M, Central European University.
6. Norman, M., (2016), The Law Relating to Syndicated Loan Agreement and Its Application in Commercial Practice, Journal of Finance Regulation and Compliance, Vo.124, Iss. 2, PP. 177-196.
7. Taylor, J.B. (2009), The financial crisis and the policy responses: An empirical analysis of what went wrong. National Bureau of Economic Research Working Paper Series. No. 14631.
8. Vu, T.(2006), Loan syndication structure –loan pricing – covenants – and banking risk. Department of Accounting and Finance. Monash University, Australia.
9. داوود، محمد موسى (2004)، قروض التجمع البنكي، معهد الدراسات المصرفية، الأردن
10. صلاح، هاني عماد وعباد، جمعة محمود، (2017)، القروض المجمعَة وأثرها على أرباح المصارف التجارية الأردنية (2000 – 2013)، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 32، العدد 5، ص.ص 145-146.
11. عبد الله، خالد أمين، والطراد اسماعيل علي إبراهيم، (2004)، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
12. عبيد، محمد حسن، وقطيشات، علي خالد، (2019)، القيمة القانونية للوثائق المرتبطة بالمرحلة التحضيرية لقرض التجمع البنكي، مجلة الزرقات للدراسات والبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 19، العدد 1، ص.ص 67-80.
13. متري، موسى خليل، (2014)، عقد القرض المصرفي المجمع في القانون السوري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 30 – العدد 1، ص.ص 143-173.
14. مفلح، محمد عقل، (2006)، وجهات نظر مصرفية، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي، عمان – الأردن.

## أسئلة الفصل التاسع:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 إن التطور الأكبر لقروض التجمع المصرفي كان منذ بداية السبعينات في القرن الماضي.
	✓	2 لا تُمنح قروض التجمع المصرفي للمقترضين الأفراد.
	✓	3 يمكن أن تُقدّم قروض التجمع المصرفي بأكثر من عملة.
✓		4 عمولة الوكالة هي نسبة مئوية مقطوعة من كامل قيمة قرض التجمع المصرفي.
✓		5 يُسمى قرض التجمع المصرفي الجاهز عند الطلب بالقرض لأجل.
	✓	6 يمكن أن يأخذ قرض التجمع المصرفي أكثر من شكل في الوقت نفسه.
	✓	7 يمكن استعمال اصطلاح المدير بدل اصطلاح المدير الرئيس في قروض التجمع المصرفي الصغيرة الحجم.
	✓	8 تعد قروض التجمع المصرفي بشكل عام من القروض الطويلة الأجل.
✓		9 تمرّ عملية منح قرض التجمع المصرفي بخمس مراحل أساسية.
	✓	10 يمكن لقروض التجمع المصرفي أن تسهم في توزيع المخاطر الائتمانية التي تواجهها المصارف.
	✓	11 تعد اتفاقية قرض التجمع المصرفي الوثيقة القانونية الرئيسة.

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- تشير العديد من الدراسات إلى أن سوق قروض التجمع المصرفي يشكل اليوم: (أ) ربع ما تحصل عليه الشركات الأوروبية من قروض؛ (ب) ثلث ما تحصل عليه الشركات الأوروبية من قروض؛ (ج) نصف ما تحصل عليه الشركات الأوروبية من قروض؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 2- تمنح قروض التجمع المصرفي لعميل معين: (أ) لوجود قيود ائتمانية تحدّ من قدرة المصرف الواحد على تقديم قروض مرتفعة القيمة؛ (ب) لرغبة من المقترضين في توزيع مخاطر القرض؛ (ج) أ + ب؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 3- تُستوفى عمولة الالتزام من المقترض: (أ) في نهاية فترة السحب؛ (ب) بتاريخ سحب آخر مبلغ من القرض؛ (ج) عند إلغاء الرصيد غير المسحوب من القرض أو بتاريخ دفع الفائدة المقترح؛ (د) كل ما سبق ذكره.
- 4- لاتفاقية قرض التجمع المصرفي: (أ) طرفان؛ (ب) ثلاثة أطراف؛ (ج) أربعة أطراف؛ (د) خمسة أطراف.
- 5- يمكن أن يكون لقرض التجمع المصرفي: (أ) مدير رئيس واحد؛ (ب) مديرين رئيسيين؛ (ج) ثلاثة مديرين رئيسيين؛ (د) كل ما سبق ذكره.
- 6- يفضل المقترضون أسلوب عرض المجهود الأفضل (أفضل المساعي): (أ) عندما تتوافر السيولة في الأسواق؛ (ب) عندما يتمتع المقترضون بمركز مالي قوي ومقنع للمقرضين؛ (ج) تقادياً لدفع عمولات إضافية متمثلة بعمولة التعهد بالتغطية؛ (د) كل ما سبق ذكره.

### 3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1): أوجز بشكل عام مجموعة العوامل التي أسهمت في تطور مفهوم قروض التجمع المصرفي.

{مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 4. توجيه للإجابة: الفقرة 9-1}

السؤال (2): وضح أهمية قروض التجمع المصرفي بالنسبة للمقترض.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 9-3}

السؤال (3) اذكر أشكال قروض التجمع المصرف، وشرح القرض الدوار المتجدد كواحدٍ منها.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 9-4}

السؤال (4): بين هدف المقترض في اتفاقية التجمع المصرفي على المدى القصير والمدى الطويل.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 9-5}

السؤال (5): اشرح دور المصرف المنسق في قرض تجمع مصرفي،

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 9-5}

السؤال (6): اذكر مراحل عملية منح قروض التجمع المصرفي، وشرح مرحلة ما بعد التوكيل.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 9-8}

السؤال (7): بين باختصار شديد كيفية استخدام قروض التجمع المصرفي لتخفيض المخاطر الائتمانية.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 9-9}



## الفصل العاشر: الخدمات المصرفية الإلكترونية

### Electronic Banking Services

### عنوان الموضوع: الخدمات المصرفية الإلكترونية

#### كلمات مفتاحية:

الموقع المعلوماتي Informational Website ، موقع التواصل Communicative Website، موقع المعاملات Transactional Website، الصراف الآلي Machine Teller Automated، خدمة المصرف الهاتفية Mobile Banking، مراكز الاتصال Centers Call، نقاط البيع Sale of Point، المدفوعات الإلكترونية Electronic Payments، الخدمات المصرفية عبر الإنترنت Online- Banking.

#### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل ماهية الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها المصارف لعملائها، حيث يبدأ الفصل بعرض نشأة هذه الخدمات وتوضيح مفهومها من أكثر من وجهة نظر، لنبين بعد ذلك المزايا التي تتمتع بها الصيرفة الإلكترونية وكذلك الدوافع التي تقف خلف رغبة المصارف في تبني هذه الخدمة وتطويرها بشكل دائم، الأمر الذي سيحتم علينا تناول أهم متطلبات العمل المصرفي الإلكتروني الواجب توافرها لكي تحقق المصارف هدفها من هذه الخدمة. سنركز بعد ذلك على عرض أهم أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية والمخاطر التي تواجهها لنختتم الفصل أخيراً بمناقشة التحديات التي تواجه الصيرفة الإلكترونية.

#### المخرجات والأهداف التعليمية: سيكون الطالب في نهاية هذا الفصل قادراً على أن:

1. يعرف الخدمة المصرفية الإلكترونية.
2. يحدد مزايا الخدمات المصرفية الإلكترونية.
3. يحلل دوافع تقديم المصارف للخدمات المصرفية الإلكترونية.
4. يبحث في المتطلبات اللازمة لنجاح الخدمات المصرفية الإلكترونية.
5. يميز بين مختلف أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية.
6. يقيم مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية.
7. يتنبأ بالتحديات التي تواجه تطور الخدمات المصرفية الإلكترونية.

#### مخطط الفصل:

- 1-10 مفهوم الصيرفة الإلكترونية. The concept of electronic banking
- 2-10 مزايا الصيرفة الإلكترونية. The advantages of electronic banking
- 3-10 دوافع تبني الصيرفة الإلكترونية. Motives for adopting electronic banking
- 4-10 متطلبات الخدمات المصرفية الإلكترونية. Electronic banking services requirements
- 5-10 أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية. Types of electronic banking services
- 6-10 مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية. Risks of electronic banking services
- 7-10 التحديات التي تواجه الخدمات المصرفية الإلكترونية. The challenges facing electronic banking services

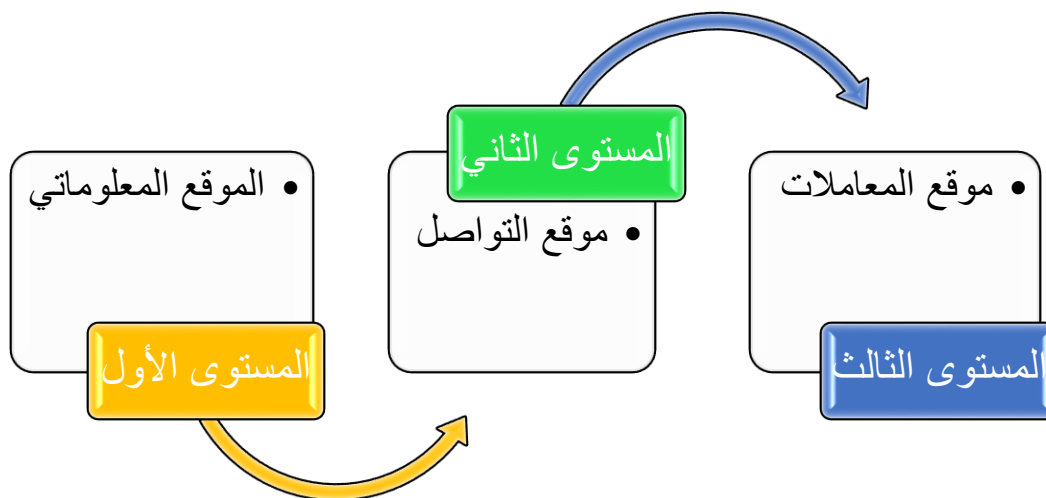
## 10-1 مفهوم الصيرفة الإلكترونية

تشير الصيرفة الإلكترونية إلى قيام المصرف بتقديم خدمات لعملائه بطرائق إلكترونية. ولا تعد فكرة الصيرفة الإلكترونية حديثة العهد كثيراً بل تعود إلى خمسينات القرن الماضي حينما قامت مؤسسات مالية عالمية مصدرة للبطاقات الائتمانية {Diners Club (1950), American express (1958)} بإدخال البطاقات البلاستيكية في المجالات التجارية والخدمية واستخدمتها كوسيلة دفع هامة في الأعمال المصرفية. كما أن توسع الشبكات الهاتفية في الفترات اللاحقة مكّن المصارف من تقديم خدماتها عبر الهاتف، إلا أن محدودية الصورة والكتابة قيّد تقديم المصارف لهذه الخدمات في تلك الفترة (سبعينات القرن الماضي)، لتجد المصارف في العقد التالي لهذه الفترة الحاسوب الشخصي كوسيلة ملائمة لتخطي هذه المشكلة وأداة جيدة لتقديم خدماتها، وخاصة بعد ظهور الإنترنت الذي يعد الثمرة المدللة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي سمح للمصارف بالانتقال من واقع مادي ملموس إلى واقع افتراضي من خلال نظام صفر/واحد، ويعد Security First National Bank (SFNB) الأمريكي أول مصرف أطلق خدماته عبر الإنترنت وذلك عام 1995، ليمتد بعد ذلك انتشار الخدمات المصرفية الإلكترونية إلى مناطق أخرى من العالم.

تمثل الخدمة الإلكترونية بشكل عام لقاءً بين مقدم الخدمة (*Service Provider*) والعميل (*Customer*)، حيث تختلف عن اللقاءات المادية التقليدية المعروفة في مجالات التسويق التقليدية نظراً لغياب موظفي المبيعات وغياب العناصر المادية التقليدية وخدمة العملاء فيها. وأما الخدمات المصرفية الإلكترونية فتعني تقديم المصارف لخدمات مصرفية تقليدية أو مبتكرة من خلال شبكات اتصال إلكترونية، تقتصر صلاحيات الدخول إليها على المشاركين فيها وفقاً لشروط العضوية التي تحددها المصارف. كما عرفها آخرون على أنها تقديم المنتجات والخدمات المصرفية من خلال قنوات التوزيع الإلكترونية التي كانت تقدم ولفترة من الوقت عبر الصرافات الآلية (*ATM*) وعبر الهاتف، إلا أنها أصبحت تقدم في الآونة الأخيرة عبر الإنترنت كقناة توصيل جديدة يَسِّرَت المعاملات المصرفية للعملاء والمصارف، حيث بات بإمكان العميل الحصول على الخدمة المصرفية على مدار الساعة ومن أي مكان وبتكلفة ضعيفة جداً.

وتجدر الإشارة إلى أن الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف لعملائه عبر الإنترنت يمكن أن تتم عبر ثلاثة مستويات كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل (1-10): مستويات الخدمات المصرفية الإلكترونية عبر الإنترنت



وفيما يلي توضيح مختصر لهذه المستويات:

- المستوى الأول: يقوم المصرف بإنشاء ما يسمى بالموقع المعلوماتي (*Informational Website*) الذي يعبر عن الحد الأدنى من النشاط المصرفي الإلكتروني، ويقدم المصرف من خلاله معلومات حول برنامجه، منتجاته وخدماته المختلفة. كما نجد فيه معلومات إرشادية لكيفية الحصول على الخدمة عبر الإنترنت فهو يعد كواجهة لتسويق الخدمات المصرفية، لهذا نجد من يطلق عليه الموقع الأمامي للمصرف نظراً لقدرته العالية على التعريف بالخدمات المصرفية المتاحة وكذلك جذبته للعملاء. الأمر الذي جعل المصارف تستثمر أموالاً طائلة فيه، فمثلاً قام مصرف *Group City* بدفع 30 مليون دولار مقابل إظهاره كمصرف مميز على موقع *Net carter* المدار من قبل *Netscape*. وفي هذا الإطار وقع مصرف *Corp one Bank* من خلال الشركة الأم إتفاقية مع شركة *Line Home Exite* بقيمة 125 مليون دولار.

- المستوى الثاني: ينشئ المصرف في هذا المستوى ما يسمى بموقع التواصل (*Communicative Website*) الذي يسمح بالتبادل أو اتصال المصرف مع عملائه، من خلال استعمال البريد الإلكتروني وتعبئة طلبات أو نماذج عبر الإنترنت (*Online*)، ومن بين الخدمات التي يقدمها البنك عن طريق هذا الموقع ما يلي:

✓ فحص الحسابات الجارية.

✓ طلب دفتر الشيكات.

- ✓ تقديم طلبات من أجل الحصول على قروض..
- ✓ الاستفسار عن القروض والودائع المعروضة.
- ✓ الاطلاع على حركات جميع الحسابات.
- ✓ الاطلاع على ملخص جميع أرصدة حسابات العميل..
- ✓ الاستفسار عن العملات واحتساب تكلفة تبديلها بعملات أخرى.
- ✓ طلب الحصول على بطاقات الإئتمان وكل ما يتعلق بها.
- ✓ الخ...

- المستوى الثالث: ينشئ المصرف في هذا المستوى موقع المعاملات (*Transactional Website*) الذي يسمح لعملائه الوصول إلى حساباتهم وإدارتها كما يسمح لهم بالحصول على الخدمات الآتية:

- ✓ التحويلات الداخلية لحسابات العملاء من حساب إلى حساب آخر لنفس العميل أو لعميل آخر.
- ✓ التحويلات الخارجية لحسابات العملاء في مصارف أخرى داخلية أو خارجية.
- ✓ إنشاء أوامر دفع مجدولة لعملاء المصرف أو عملاء مصارف أخرى.
- ✓ تسديد قيمة الفواتير وتعبئة البطاقات المصرفية المختلفة.
- ✓ إعطاء أوامر البيع والشراء للأوراق المالية.
- ✓ الخ...

## 10-2 مزايا الصيرفة الإلكترونية

تتميز الصيرفة الإلكترونية بجموعة من المزايا، من أهمها:

- الراحة المطلقة للعملاء من خلال إمكانية حصولهم على الخدمات المصرفية على مدار الوقت 24/24 وطيلة أيام الأسبوع، إضافة إلى إمكانية الحصول عليها من أي مكان سواء كان قريباً أو بعيداً عن المصرف وذلك من خلال الأطراف الإلكترونية كالمصاف الآلي، والهاتف المصرفي، الإنترنت المصرفي... وكل ذلك من شأنه أن يوفر الوقت وتكاليف التنقل إلى الفروع التقليدية للمصرف، وتعبئة النماذج والانتظار لمقابلة الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة.

- توسيع الخدمات المصرفية داخل وخارج الحدود المحلية للمصرف، حيث مكَّنت الصيرفة الإلكترونية المصارف من اختراق أسواق جديدة محلياً ودولياً، وبعبارة أخرى أدت الصيرفة الإلكترونية إلى عولمة الخدمة المصرفية.
- تحسين المركز التنافسي للمصرف، وتعزيز حصته السوقية، وذلك باعتبار أن تبني المصرف لقنوات إلكترونية لتوزيع خدماته يمكنه من توسيع تشكيلة الخدمات المعروضة على عملائه بالشكل الذي يلبي مختلف رغبات واحتياجات العملاء ويحقق للمصرف بالوقت ذاته عوائد إضافية.
- زيادة درجة رضا العملاء ودعمهم وتطوير ثقتهم بالمصرف، وذلك من خلال زيادة قدرة المصرف على تلبية احتياجاتهم.
- تحسين التدفق النقدي وموثوقية تلك التدفقات وكذلك سرعة تداول النقد.
- تحقيق عنصر السرعة في إنجاز الأعمال المصرفية، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لإعادة هندسة النظم المصرفية بما يوفر الدقة وتخفيض التكلفة، وكذلك تقليل الأعمال الورقية.
- تطوير أساليب الرقابة على العمل المصرفي ومراجعة عمليات معالجة البيانات لكافة مكونات نظام المعلومات الإلكتروني، والعاملين والأجهزة والبرامج وقاعدة البيانات.
- السرية التامة في إتمام المعاملات المصرفية وذلك عبر الأجهزة التي يوفرها المصرف دون الحاجة للتواصل المباشر مع المصرف أو موظفيه. الأمر الذي يرغب به العميل ويوفر له إحساساً بالراحة.
- تعزيز الشفافية من خلال عرض معلومات عن المصرف تخص نشأته، الخدمات التي يقدمها، أهم مؤشراتته المالية... الخ
- إتاحة الفرصة للعملاء لاختيار الخدمات التي تلبي احتياجاتهم ورغباتهم من خلال قيامهم بمقارنة الخدمات المتاحة على مواقع الإنترنت لمجموعة من المصارف.

## 10-3 دوافع تبني الصيرفة الإلكترونية

للمصارف أسباب كثيرة دفعتها باتجاه الصيرفة الإلكترونية، من أهمها:

- التخلص من صفوف الانتظار التي تعاني منها أغلب المصارف، وتظهر أهمية ذلك جليّة إذا ما عرفنا أن تلك الصفوف تؤثر سلباً على كمية وجودة عمل العاملين لدى المصرف، وبالتالي إمكانية فقدان المصرف لعملائه.
- المنافسة الكبيرة التي تشهدها الأسواق المصرفية، إذ تسعى المصارف جاهدة إلى تعزيز مركزها التنافسي مستخدمةً لتحقيق هذا الغرض مختلف الوسائل والأدوات وكل ما من شأنه أن يوصلها إلى مبتغائها. ومن أهم تلك الوسائل والأدوات التكنولوجيا التي تشكل اليوم الخطر الأكبر على المصارف الضعيفة التي لا وجود لها في عصر تحرير الخدمات المصرفية وعولمتها، فالمنافسة المصرفية اليوم لم تعد تقتصر على الأسواق المحلية بل أصبحت عالمية في ظل تحرير التجارة العالمية.
- تزايد دخول المؤسسات المالية غير المصرفية مثل شركات التأمين وغيرها وقيام هذه المؤسسات بتقديم خدمات شبيهة بالخدمات التي تقدمها المصارف.
- التغير الكبير الذي أصاب أذواق ورغبات وحاجات العملاء كنتيجة للتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا الاتصالات، ومن أهم تلك الرغبات الجديدة حصول العميل على الخدمة المصرفية عن بعد وخارج أوقات العمل الرسمية للمصارف.
- رغبة المصارف في زيادة أرباحها، فالربح وإن كان للمصارف أهداف أخرى يشكل هدفها الأول الذي يدفعها إلى الصيرفة الإلكترونية التي تسمح لها بتحقيق هذا الهدف.
- التجارة الإلكترونية التي تتميز بخصائص عديدة تميزها عن التجارة التقليدية. إن الانتشار الواسع لهذه التجارة دفع المصارف إلى تطوير استراتيجيات وأساليب عمل تتماشى ومتطلبات تطور هذه التجارة، وبالتالي ليست الصيرفة الإلكترونية ترفاً أو هدراً لأموال المصرف.

## 10-4 متطلبات الخدمات المصرفية الإلكترونية

لكي يتمكن المصرف من تقديم خدمات إلكترونية إلى عملائه، لا بد من توافر المتطلبات الآتية:

### - البنية التحتية التقنية Technical infrastructure

إن نجاح العمل المصرفي الإلكتروني مرهون بوجود بنية تحتية تقنية متطورة يمكن أن نميز فيها: تقنية الاتصالات وتقنية المعلومات. فتحقيق أعمال إلكترونية ناجحة يتطلب وجود قطاع اتصالات متطور يحكمه تنظيم قانوني فعال، كما يتطلب ذلك وجود برمجيات وكوادر بشرية مدربة ووظائف احترافية تضمن استمرارية العمل والمنافسة، فلم يعد المال اليوم المطلوب الرئيس الوحيد لوجود مصارف متطورة بل لا بد من وجود هذه البنية التحتية التقنية المتطورة، والتي يجب أن تحكمها استراتيجيات تحدد أولويات وغايات تطوير سوق الاتصالات وملاءمة هدف الدخول إلى الأسواق العالمية لاحتياجات المصارف للتقنيات المتطورة. كما يجب أن يتم تطوير هذه البنية التحتية التقنية ضمن سياسات تضمن سلامة تبادل المعلومات وسريتها وخصوصية المشتركين ونطاق تدخل الحكومات في العمل المصرفي.

### - التطوير المستمر والتفاعل مع المستجدات Continuous development and interaction with developments

إن تقديم خدمات مصرفية ملائمة لاحتياجات العملاء يتطلب الاستفادة من فرص التميز والاستفادة من كل ما هو جديد، بمعنى آخر يجب على المصرف أن يلعب دور رائد الأعمال (Entrepreneur) الذي يتميز بميله لاتخاذ المخاطر وبعده عن المقامرة، فلا يجب على المصرف أن تكون سرعة دخوله في أي استثمار جديد على حساب الدراسة الكافية لهذه الاستثمارات. ويجب ألا يقتصر تفاعل المصرف مع المستجدات على التعامل مع كل ما هو جديد في الوسائل والاستراتيجيات الفنية والإدارية، وإنما يجب أن يمتد إلى الأفكار والنظريات الحديثة في حقول الأداء الفني والتسويقي والمالي والخدمي، حيث أن الأفكار هي وليدة التفكير الإبداعي وليس التفكير النمطي.

### - مواءمة كفاءة الأداء لعصر التقنية Harmonizing the efficiency of performance for the era of technology

يجب أن نحكم على كفاءة أداء المصرف من خلال فهمه لاحتياجات أوائه، ومن خلال الاستمرار في التأهيل والتدريب، كما يجب أن تشمل كفاءة أداء المصرف كفاءة وظائفه الفنية والمالية والتسويقية والاستثمارية والإدارية ذات الصلة بالنشاط المصرفي الإلكتروني.

## - الرقابة Control

لكي تؤدي الرقابة دروها يجب أن تكون تقييمية وبشكل موضوعي، واستناداً إلى ذلك، فقد اعتمدت غالبية مواقع المصارف الإلكترونية على جهات مشورة في تخصصات التقنية والتسويق والقانون والنشر الإلكتروني لتقييم فعالية أداء مواقعها. ولا بد من الإشارة هنا إلى الانتباه إلى خطر الارتكاز في التقييم على عدد زائري الموقع كمؤشر وحيد لنجاح المصرف رغم أن ذلك يعد مؤشراً على سلامة الموقع الإلكتروني للمصرف على محركات البحث وسلامة الخطط الدعائية والترويجية.

## 10-5 أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية

إن التشكيلة الواسعة من الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها المصارف اليوم لعملائها نتجت عن عاملين أساسيين:

- احتدام المنافسة على تقديم الخدمات المالية بين المؤسسات المالية المصرفية ذاتها من جهة وبينها وبين المؤسسات المالية الأخرى.
- التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنوع وسائلها بشكل كبير.

وفيما يلي سنورد مجموعة من أهم الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها المصارف إلى عملائها:

## - خدمة الصراف الآلي *Machine Teller Automated*

يعود اختراع الصراف الآلي للإسكتلندي *John Shepherd-Barron* الذي اخترع أول صراف آلي في سبعينات القرن الماضي لصالح مصرف *Barclays* البريطاني، وهو الذي كان يتكلم دائماً عن مصرف مفتوح 24 ساعة وسبعة أيام في الأسبوع. تطورت بعدها هذه الصرافات بشكل كبير وتنوعت الخدمات التي تقدمها، حيث تعد الخدمات المصرفية الإلكترونية اليوم التي تقدمها المصارف من خلال أجهزة الصراف الآلي من أكثر الخدمات المصرفية انتشاراً، وقد لاقت هذه الخدمة اهتماماً بالغاً من قبل المصارف لما لها من دور في تخفيض ضغط العمل وتجنب الإجراءات الإدارية وتلبية حاجات العملاء المالية بعد أوقات العمل وخلال العطل وعلى مدار الوقت.



وتحرص المصارف على حسن اختيار أماكن انتشار الصرافات بالشكل الذي يحقق أهدافها، فحين كان الهدف من الصرافات الآلية تخفيض تكلفة العمل كانت الصرافات على الجدران الخارجية للمصارف، وحين امتد الهدف لزيادة الحصة السوقية أصبحت الصرافات منتشرة في الأماكن العامة كالمطارات ومجطات الوقود والمراكز التجارية والجامعات وغيرها. وأما عن كيفية الدخول إلى هذه الأجهزة، فإن الأمر يتم بواسطة بطاقة إلكترونية يحملها عميل المصرف، ويستخدم فيها رقم سري يمكنه من الدخول إلى حسابه. كما أن العميل يمكنه من خلال الصراف الآلي الحصول على مجموعة كبيرة من لخدمات المصرفية، لعل أهمها:



- ✓ السحب والإيداع النقدي.
- ✓ طلب كشف حساب.
- ✓ تحويل الأموال من حساب إلى حساب آخر للعميل ذاته (من حساب جارٍ إلى حساب توفير فريضاً) أو لمستفيد آخر سواء كان لهذا المستفيد حساب مصرفي في المصرف ذاته أو في مصرف آخر.
- ✓ تعديل الرقم السري.
- ✓ الاستعلام عن الرصيد.
- ✓ تسديد أقساط القروض.
- ✓ تسديد الفواتير (كهرباء، مياه، تلفون...).
- ✓ طلب دفتر الشيكات.
- ✓ إمكانية عرض الإعلانات على شاشة الصراف.
- ✓ الخ...

ومما سبق يمكن القول أن تقديم الخدمات المصرفية من خلال الصراف الآلي يحقق مجموعة من المزايا بالنسبة لكل من المصرف والعميل في آن واحد، ومن أهم هذه المزايا:

- ✓ تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية للعميل، وذلك باعتبار أن العميل يمكنه الحصول على الخدمة المصرفية من أي مكان يوجد فيه صراف آلي وبأي وقت.
- ✓ الحفاظ على العملاء الحاليين من خلال تقادي بعض المشكلات التي يمكن أن تحدث بين موظفي المصرف وعملائه والتي يمكن أن تؤدي إلى فقدان بعض العملاء. كما تسمح الخدمات المصرفية من خلال الصراف الآلي بزيادة العملاء المحتملين من خلال إمكانية الوصول إلى عدد أكبر منهم.
- ✓ إحساس العميل بالخصوصية أثناء تلقي الخدمة، فالخدمة من خلال الصراف الآلي قائمة على مبدأ اخذ نفسك بنفسك (Serve yourself).
- ✓ تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية، حيث تشير بعض الدراسات التي قام بها اتحاد المصارف الأمريكية إلى أن موظف الشباك (The counter employee) يكلف المصرف بين 0.95 - 1.06 \$ للمعاملة الواحدة مقابل 0.27 - 0.38 \$ للصراف الآلي.
- ✓ الخ...

ولكن مقابل هذه المزايا، تعاني أجهزة الصراف الآلي من بعض العيوب، من أهمها:

- ✓ تعرض أجهزة الصراف الآلي لأعمال التخريب والسرقة باعتبارها موجود في أماكن متفرقة خارج المصرف، وهذا ما حدث في سورية خلال فترة الأزمة.
- ✓ عدم قدرة العميل على السحب من حسابه إلا ضمن الحدود التي يحددها له المصرف.
- ✓ فقدان العميل لبطاقة الصراف يجعله عرضة لسرقة حسابه لا سيما إذا كان بحوزة السارق الرقم السري للبطاقة.
- ✓ الخ...

#### - خدمة المصرف الهاتفية *Mobile Banking*

هي خدمة مصرفية تقدمها المصارف لعملائها، حيث يمكنهم بفضل ذلك الاتصال الهاتفي بالمصرف من خلال رقم مخصص مرتبط بالحاسوب المركزي للمصرف، وبعد ذلك يُطلب من العميل أن يُدخل رقمه السري عبر جهاز الهاتف، ثم يطلب العملية التي يريدتها، وبذلك تنجز العملية دون الحاجة للحضور الشخصي للمصرف. وهذا يتيح الفرصة لعملاء المصرف بالتحكم في حساباتهم وإجراء عمليات الدفع وتحويل الأموال من أي مكان حول العالم بواسطة هواتفهم المتحركة. وتعد المصارف

الأمريكية السباقة في توفير هذه الخدمة لعملائها، فمثلاً يقوم مصرف *MedLink* بتوفير هذه الخدمة تحت اسم *First direct* *Account* حيث يتمكن العميل عند اتصاله بالمصرف من تحويل الأموال أو الدفع لدائنية مثل سداد فاتورة الكهرباء أو المياه أو الهاتف... الخ



#### - خدمة مراكز الاتصال *Centers Call*

هي مراكز خدمة مصرفية هاتفية خاصة تقدمها المصارف لعملائها على مدار الساعة وعلى مدار الأسبوع، من خلال تواجد موظفين مختصين لتقديم المساعدة على الهاتف في كافة أنواع الخدمات المصرفية والاستفسارات العامة لدى العملاء، وهي جزء من الأعمال المصرفية عن بعد، حيث يحصل العميل من خلالها على العديد من الخدمات التي يحتاج إليها. وقد حددت المصارف أرقام هاتفية مخصصة لهذه المراكز للاتصال بها والحصول على الخدمة المطلوبة بعد إدخال رقم الحساب والرقم السري للتحدث مع الموظف المسؤول.



يقول رئيس المجموعة المصرفية في بنك وربة عدنان سلمان السالم: "لقد تم إطلاق خدمة مركز الاتصال بينك وربة باستخدام أحدث النظم التكنولوجية العالمية في مجال مراكز الاتصال وخدمة العملاء، ما يسمح لنا بتقديم أعلى مستويات الخدمة لعملائنا، حيث يقوم مركز الاتصال بتلقي اتصالات العملاء والرد على استفساراتهم حول المنتجات والخدمات

المصرفية المختلفة، وأيضا تلقي اقتراحات وشكاوى العملاء والتعامل معها بسرعة وباحترافية<sup>5</sup>.

### - خدمة الرسائل القصيرة SMS

هي خدمة تقنية جديدة تسمح للعميل بمتابعة كافة العمليات المصرفية التي تمت على حساباته الشخصية أول بأول، حيث يتلقى العميل رسالة قصيرة على رقم هاتفه المحمول المسجل في كل مرة يتم فيها إيداع أو سحب الأموال من حسابه مع ذكر تفاصيل المعاملة والرصيد المتوفر. ومن أمثلة الرسائل التي يتلقاها العميل، رسائل بخصوص:



- ✓ وصول الراتب لحساب العميل.
- ✓ وصول حوالة لحساب العميل.
- ✓ إدراج القرض لحساب العميل.
- ✓ استحقاق قسط بطاقة الفيزا على حساب العميل.
- ✓ التبليغ بشيك مرتجع على حساب العميل.
- ✓ التبليغ بفتح أي نوع من أنواع الحسابات.
- ✓ الخ...

<sup>5</sup> <https://www.alraimedia.com/Home/Details?Id=e9876706-ae80-4505-bce3-e2173213d1ba>

### - خدمات نقاط البيع *Services Sale of Point*

تمنح هذه الخدمة عملاء المصارف إمكانية تسديد قيمة مدفوعاتهم إلكترونياً كبديل للنقود الورقية أو الشيكات من خلال استخدام جهاز للدفع الآلي متصل بشبكة إلكترونية مع المصارف يتم فيه التحويل الإلكتروني للنقود من حساب العميل (المشتري) إلى حساب التاجر (البائع) باستخدام بطاقة العميل المصرفية، حيث يستخدمه العميل عند دفع قيمة الخدمات والبضائع التي يحصل عليها لدى محلات البيع بالتجزئة كالمحلات التجارية والمطاعم والجمعيات ومحطات الوقود وغيرها.



ومن الواضح أن هذه الخدمة تحقق مصلحة كل من العميل والتاجر، فالعميل لم يعد بحاجة إلى حمل نقوده بشكل يومي لسداد الالتزامات المترتبة عليه، والتاجر ضمن الحصول على قيمة مبيعاته بشكل سريع ولم تعد الأموال تتكدس لديه، كما أنه وفر على نفسه مخاطر نقلها إلى المصرف لإيداعها فيه.

### - نظام السحب الآلي المباشر *Direct automatic withdrawal system payments*

يسمى نظام السحب الآلي المباشر أيضاً بالمدفوعات الإلكترونية *Electronic Payments*، ويعرف هذا النظام بأسلوب الخصم المصرح به مسبقاً، ويتم من خلاله سداد أقساط التأمين، أقساط القروض، فواتير الكهرباء والماء والهاتف وغيرها من المستحقات التي تخصم من حساب العميل دون قيامه بتحرير شيكات لأجل ذلك، وإنما تتم العملية بتفويض مسبق من هذا الأخير يتضمن السماح للمصرف بتسديد المستحقات بصفة دورية حسب التعليمات الصادرة عن العميل. الأمر الذي يوفر للعميل الجهد والتكلفة وتجنب التعرض لغرامات التأخير في سداد الالتزامات المترتبة عليه.

### - نظام الإيداع المباشر *Direct deposit system*

يتم من خلال هذا النظام إيداع المبالغ التي يحصل عليها العميل بصفة دورية (رواتب وأجور، معونة حكومية ...)، في حسابه لدى المصرف الذي يتعامل معه مباشرة، وبالتالي يحصل العميل على حقوقه دون عناء وبسرعة أكبر. ولكي يستفيد العميل من هذه الخدمة المصرفية لا بد أن يقوم بتفويض الجهة المدينة له بتحويل مستحقاته إلى حسابه بالمصرف.

## - الخدمة المصرفية عبر شبكة الإنترنت *Online-Banking*

دفع النمو الضخم لشبكة الإنترنت العديد من المصارف إلى إقامة فروع لها في هذا السوق الافتراضي، لما لذلك من مزايا سواء بالنسبة للعملاء أم للمصارف. وهو الأمر ذاته الذي دفع *Bill Gates* للقول أن المصارف ديناصورات ضخمة تواجه الانقراض.



تسمح هذه الخدمة لعملاء المصرف بإجراء معاملاتهم المالية على الصفحة الإلكترونية التي يشغلها المصرف عبر الإنترنت من خلال دخول العملاء الذين لديهم بطاقات للسحب الآلي إلى معلوماتهم المصرفية من أي مكان وعلى مدار الساعة، وذلك بأن يفتح العميل الموقع الإلكتروني للمصرف ويدخل الموقع المخصص للخدمة المصرفية، ثم يُدخل رقم البطاقة والرقم السري، وهناك بعض المصارف التي تطلب معلومات إضافية لمزيد من السرية والحماية، كما يتم إعطاء العميل رقم شخصي تعريفي له *PIN* لتسهيل الدخول وإجراء المعاملات المالية.

ومن أهم الخدمات التي يمكن للعميل الحصول عليها من خلال الموقع الإلكتروني للمصرف:

- ✓ التحقق من أرصدة الحسابات والودائع.
- ✓ فتح حسابات جديدة.
- ✓ تحويل الأموال بين الحسابات ودفع الفواتير إلكترونياً.
- ✓ تسديد فواتير بطاقات الائتمان.
- ✓ شراء أو بيع الاستثمارات.
- ✓ إجراء المعاملات المتعلقة بالقروض.
- ✓ إرسال رسائل إلكترونية للمصرف للاستفسار عن أية معلومات مثل أسعار الفوائد على القروض أو الودائع وغيرها.
- ✓ الخ...

## 10-6 مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية

على الرغم من المزايا التي تحظى بها الخدمات المصرفية الإلكترونية، إلا أنها عرضة لمخاطر كبيرة، كون هذه الخدمات قد خرجت عن الحيز التقليدي المحدد في أماكن عمل المصارف ومنافذ التواصل مع العملاء، إلى الحيز المطلق الذي لا يقع ضمن نطاق المصرف الجغرافي أو نطاق تنفيذ سياساته، أو حتى سياسة الدولة التي يقع فيها المصرف، ومن أهم هذه المخاطر:

### - مخاطر التشغيل

تنشأ مخاطر التشغيل (*Operational risks*) عن عدم التأمين الكافي للنظم؛ عدم ملاءمة تصميم النظم؛ إساءة الاستخدام من قبل العملاء، وذلك على النحو الآتي:

#### ○ عدم التأمين الكافي للنظم

يعطي عدم التأمين الكافي للنظم (*Insufficient security of systems*) الإمكانية للاختراق غير المرخص لنظم وبرمجيات المصرف، والتعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء، وسرقة أرقام بطاقتهم الائتمانية، مما يستلزم توفير نظم إلكترونية تعيق عمل أي شخص يحاول الدخول إلى البرامج الخاصة بالمصرف.

#### ○ عدم ملاءمة تصميم النظم

تنشأ هذه المخاطر عن عدم ملاءمة النظم لمتطلبات المستخدمين (*Inadequate design of systems to user requirements*)، وعدم السرعة في حل هذه المشكلات وعدم صيانة النظم، ويزداد الوضع سوءاً إذا زاد الاعتماد على مصادر خارج المصارف لتقديم الدعم الفني بشأن البنية الأساسية اللازمة. وهنا لا بد من الإشارة إلى ضرورة اعتماد المصرف على مصادره الخاصة لتقديم الدعم الفني له دون الاعتماد على مصادر خارجية والقيام بشكل مستمر بتحديث النظم الإلكترونية الخاصة بالمصرف دون أي انقطاع أو ببطء وذلك سواء بالنسبة للبرمجيات التي يعمل بها المصرف أو للنظم الإلكترونية التي تقوم على حماية هذه البرمجيات.

## ○ إساءة الاستخدام من قبل العملاء

ينتج هذا الخطر (*Misuse by customers*) بسبب عدم إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية أو بسماعهم لعناصر غير مخولة بذلك بالدخول إلى حسابات عملاء آخرين أو القيام بعمليات غسل الأموال باستخدام معلوماتهم الشخصية أو قيامهم بعدم إتباع إجراءات التأمين اللازمة.

### - مخاطر السمعة

تنشأ مخاطر السمعة (*Reputation risk*) عندما يتشكل رأي عام سلبي اتجاه المصرف، الأمر الذي قد ينشأ عن عدم توافر وسائل الحماية الكافية والمؤكدة للبيانات التي يحتفظ بها المصرف والخاصة بعملائه، أو وقوع بعض عمليات اختراق لنظم المصرف الإلكترونية. تؤثر هذه المخاطر سلباً على نشاط المصرف وعلى عدد عملائه وبالتالي على أرباحه بالتبعية.

### - المخاطر القانونية

تقع هذه المخاطر (*Legal risks*) عند انتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة، خاصة تلك المتعلقة بمكافحة عمليات غسل الأموال، أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن العمليات المصرفية الإلكترونية.

### - المخاطر الأخرى

يرتبط أداء العمليات المصرفية الإلكترونية بالمخاطر الخاصة بالعمليات المصرفية التقليدية، ومن ذلك مخاطر الائتمان والسيولة ومعدل العائد ومخاطر السوق مع احتمال زيادة حدتها، فعلى سبيل المثال قد يزيد استخدام قنوات غير تقليدية للاتصال بالعملاء وامتداد نشاط منح الائتمان إلى عملاء عبر الحدود من احتمالات إخفاق بعض العملاء في سداد التزاماتهم.

## 10-7 التحديات التي تواجه الخدمات المصرفية الإلكترونية

تواجه المصارف التي تقدم خدمات إلكترونية مجموعة من التحديات، من أهمها:

### - التحديات الإدارية والتنظيمية *Administrative and organizational challenges*

يحتاج الكثير من المصارف إلى إعادة هندسة العمل المصرفي بالشكل الذي يمكنها من التكيف مع أساليب العمل الإلكترونية الجديدة. كما لا بد للمصارف من تكثيف تزويد العاملين فيها بالمعارف التي تمكنهم من استخدام مختلف أنواع البرمجيات



والمعدات والأدوات، حيث أن التحول إلى العمل المصرفي الإلكتروني لا يزال يلقي مقاومة من الكثير من العاملين الذي اعتادوا على العمل المصرفي التقليدي، ونقص معارفهم الإلكترونية يزيد من مقاومتهم لهذا التغيير.

#### - التحديات الأمنية *Security challenges*

تنشأ هذه التحديات نتيجة مخاطر اختراق شبكاتها الإلكترونية والقيام بسرقة أموال عملائها أو إفشاء معلومات متعلقة بهم، الأمر الذي يضر بسمعة المصرف ويقف عائقاً أمام الاستمرار في تطوير خدماتها الإلكترونية، وقد يتعدى الأمر إلى ترك العملاء للمصرف. وبالتالي يجب على المصارف أن تسعى إلى ضمان أمن شبكاتها بشكل مستمر ومحكم.

#### - التحديات التقنية وضعف الاستخدام *Technical challenges and poor use*

تتعلق هذه التحديات بضرورة سعي المصارف للحصول على أجهزة حاسوبية متقدمة، وتقوية شبكات الاتصال والتغطية الإلكترونية من قبل العملاء، إضافة إلى تسهيل استخدام هذه التقنيات ونشر المعرفة الإلكترونية من قبل العملاء التي يمكن أن تدعم ثقتهم بالأسلوب الإلكتروني للحصول على الخدمات المصرفية.

#### - التحديات القانونية *Legal challenges*

إن تطوير القوانين والأنظمة المصرفية يمثل اليوم تحدياً كبيراً أما التطور الإلكتروني للمصارف في الكثير من الدول التي لا تزال مقتنعة بأن هذا التطور الإلكتروني سيخرج العمل المصرفي من سيطرتها ويقيد تدخلها فيه. وهذا يبدو واضحاً حينما نقارن الخدمات المصرفية الإلكترونية بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية حيث نجد أن الكثير من الخدمات المصرفية في هذه الأخيرة غير متاح بعد.

#### - التحديات التمويلية *Financing challenges*

بما أن الخدمات المصرفية الإلكترونية تتطلب أجهزة متطورة وتقنيات حديثة وبرامج ودورات تدريبية مستمرة للعاملين فيها، فإن الأمر يتطلب من المصرف تأمين التمويل الكافي لذلك، وهو ما قد لا تقدر بعض المصارف على القيام به بالشكل المطلوب.

## - التحديات التنافسية Competitive challenges

توفر الخدمات المصرفية الإلكترونية فرصاً كبيرةً للمنافسة خاصة بعد الانفتاح الكبير الذي فرضته العولمة. يكون هذا التحدي أكبر بالنسبة للمصارف التي تعمل في البلدان النامية، حيث نرى ضعف القدرة التنافسية لهذه المصارف أمام المصارف العالمية ذات القدرات المالية والفنية والتقنية الهائلة.

## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. Chavan, J.,(2013), Internet Banking - Benefits and Challenges in an Emerging Economy. International Journal of Research in Business Management (IJRBM), 1(1), pp.19-26
2. Carlson, J., and O'Cass, A., (2010), Exploring the relationships between eservice equality, satisfaction, attitudes and behaviors in content-driven eservice web sites. Journal of Services Marketing, 24(2), pp.112-127.
1. العدوان، عبود صالح أحمد، (2015)، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء، دراسة على المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
2. عارف، ابراهيم مهدي ورستم، كاوه محمد، (2017)، واقع إدارة الخدمات المصرفية الإلكترونية والتحديات التي تواجهها في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة التتمة البشرية، المجلد 3، العدد 4، ص.ص 159-187.
3. كافي، مصطفى يوسف، (2011)، النقود و البنوك الإلكترونية في ظل التقنيات الحديثة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سورية.
4. مجدوب، بحوصي، وبن عبدالعزيز، سفيان، (2013)، واقع وأفاق البنوك الإلكترونية (مع الإشارة إلى مستقبلها في الجزائر)، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 2، العدد 3، ص.ص 51-68.
5. مدحت صادق، (2001)، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
6. وسيم محمد الحداد وآخرون، (2012)، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

## أسئلة الفصل العاشر:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 تعود فكرة الصيرفة إلى خمسينات القرن الماضي.
	✓	2 يسمح المستوى الثاني للخدمات المصرفية بالتبادل أو اتصال المصرف مع عملائه.
✓		3 تحسن الصيرفة الإلكترونية من سرعة دوران النقد لكنها تقلل التدفق النقدي.
✓		4 تقتصر المنافسة المصرفية اليوم على الأسواق المحلية.
✓		5 يجب على المصرف أن يلعب درو رائد الأعمال الذي يتميز بميله للمقاومة.
	✓	6 يعد عدد زائري الموقع الإلكتروني للمصرف مؤشراً على سلامة هذا الموقع على محركات البحث.
	✓	7 يتمكن العميل من خلال حصوله على خدمات الصراف الآلي من تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية للعميل.
✓		8 تعد المصارف البريطانية السبابة في توفير خدمة المصرف الهاتفية لعملائها.
	✓	9 يسمى نظام السحب الآلي المباشر بالمدفوعات الإلكترونية.
	✓	10 تواجه المصارف التي تقدم خدمات إلكترونية تحديات تنظيمية.

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- تعني الخدمات المصرفية الإلكترونية تقديم المصارف لخدمات مصرفية: (أ) تقليدية؛ (ب) مبتكرة؛ (ج) تقليدية أو مبتكرة؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 2- يمكن أن تتم الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف لعملائه عبر: (أ) مستويين؛ (ب) ثلاثة مستويات؛ (ج) أربعة مستويات؛ (د) خمسة مستويات.
- 3- مكّنت الصيرفة الإلكترونية المصارف من اختراق أسواق جديدة: (أ) محلياً؛ (ب) دولياً؛ (ج) محلياً ودولياً؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 4- تتضمن البنية التحتية التقنية التي تتطلبها الخدمات المصرفية الإلكترونية: (أ) تقنية الاتصالات وتقنية الإدارة؛ (ب) تقنية الإنتاج وتقنية التسويق؛ (ج) تقنية الترويج وتقنية التوجيه؛ (د) تقنية الاتصالات وتقنية المعلومات.
- 5- إن التشكيلة الواسعة من الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها المصارف اليوم لعملائها نتجت عن: (أ) عاملين أساسيين؛ (ب) ثلاثة عوامل أساسية؛ (ج) أربعة عوامل أساسية؛ (د) خمسة عوامل أساسية.
- 6- حين كان الهدف من الصرافات الآلية تخفيض تكلفة العمل كانت الصرافات: (أ) موجودة على الجدران الخارجية للمصارف؛ (ب) منتشرة في المطارات؛ (ج) منتشرة في محطات الوقود وأماكن الازدحام بشكل عام؛ (د) كل ما سبق ذكره.

### 3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1): اذكر مستويات الخدمات المصرفية الإلكترونية، وشرح الموقع التواصلي كواحدٍ من هذه المستويات.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100:10. توجيه للإجابة: الفقرة 1-10}

السؤال (2): اشرح دافعين من دوافع الصيرفة الإلكترونية.

{مدة الإجابة: 8 دقيقة. الدرجات من 100:8. توجيه للإجابة: الفقرة 3-10}

السؤال (3) اشرح البنية التحتية التقنية كأحد متطلبات الخدمات المصرفية الإلكترونية.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100:5. توجيه للإجابة: الفقرة 4-10}

السؤال (4): اشرح مراكز الاتصال كأحد أشكال الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها المصارف لعملائها.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100:6. توجيه للإجابة: الفقرة 5-10}

السؤال (5): اذكر أهم مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية، وشرح خطر السمعة كواحدٍ من هذه المخاطر.

{مدة الإجابة: 7 دقيقة. الدرجات من 100:7. توجيه للإجابة: الفقرة 6-10}

السؤال (6): اشرح باختصار أهم التحديات التي تواجه الصيرفة الإلكترونية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100:10. توجيه للإجابة: الفقرة 7-10}

## الفصل الحادي عشر: الدفع المصرفي الإلكتروني

### Electronic Bank Payment

### عنوان الموضوع: الدفع المصرفي الإلكتروني

#### كلمات مفتاحية:

أنظمة الدفع الإلكترونية Electronic Payment Systems، البطاقات المصرفية Bank Cards، بطاقات الائتمان Credit Cards، البطاقات المدينة Debit Cards، بطاقة ضمان الشيكات Check Guarantee Card، بطاقة السحب الآلي Cash Card، البطاقات المدفوعة مسبقاً Stored Value Card، البطاقات الذكية Smart Cards، التحويلات الإلكترونية Electronic Transfers، الشيكات الإلكترونية Electronic check، النقود الإلكترونية Electronic money، والمحافظ الإلكترونية electronic wallets

#### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل خدمة الدفع المصرفي الإلكتروني التي تقدمها المصارف لعملائها، حيث يبدأ الفصل بعرض مفهوم هذه الخدمة وتوضيح أهم خصائص وسائل الدفع الإلكتروني وعوامل تطورها، لنبين بعد ذلك أهم أنواع وسائل الدفع الإلكتروني: البطاقات المصرفية؛ البطاقات الذكية؛ الشيكات الإلكترونية والتحويلات الإلكترونية؛ النقود الإلكترونية والمحافظ الإلكترونية. الأمر الذي سيحتم علينا تناول أهم مخاطر أنظمة الدفع الإلكتروني ومزايا هذه الأنظمة وعيوبها، لنركز أخيراً على عرض نظام التحويلات الدولي SWIFT، لاسيما فيما يتعلق بمفهومه ومزاياه.

#### المخرجات والأهداف التعليمية: سيكون الطالب في نهاية هذا الفصل قادراً على أن:

1. يحدد مفهوم الدفع المصرفي الإلكتروني.
2. يستنتج خصائص وسائل الدفع المصرفي الإلكتروني.
3. يقارن بين مختلف وسائل الدفع المصرفي الإلكتروني.
4. يتتبا بمخاطر أنظمة الدفع الإلكترونية.
5. يقارن بين مزايا وعيوب أنظمة الدفع الإلكترونية.
6. يحكم على أنظمة التحويلات الدولية.

#### مخطط الفصل:

- 1-11 مفهوم أنظمة الدفع الإلكترونية. The concept of electronic payment systems
- 2-11 خصائص وسائل الدفع الإلكترونية. Electronic payment methods characteristics
- 3-11 عوامل تطور وسائل الدفع الإلكترونية. Factors of development of electronic payment methods
- 4-11 أنواع وسائل الدفع الإلكترونية. Types of electronic payment methods
- 5-11 مخاطر أنظمة الدفع الإلكترونية. Risks of electronic payment systems
- 6-11 مزايا وعيوب أنظمة الدفع الإلكترونية. Advantages and disadvantages of electronic payment systems
- 7-11 نظام التحويلات الدولي SWIFT. International transfer system

## 1-11 مفهوم أنظمة الدفع الإلكترونية

بات مصطلح الدفع الإلكتروني حديث الساعة في الآونة الأخيرة لما شهده من تطور سريع وكبير في آن واحد، وذلك بفضل الامتيازات المبهرة التي تقدمها التجارة الإلكترونية من سهولة وأمان وغيرها من الامتيازات الأخرى، فخلال الأعوام الماضية تغير التسوق عبر الإنترنت والدفع الإلكتروني من مجرد قيمة مضافة إلى قيمة أساسية، وقد ساعد نمو متاجر التجزئة الكبرى والمتاجر المتخصصة في هذا التحول، وأصبحت التجارة الإلكترونية متوافرة للجميع بفضل إمكانية الدفع الإلكتروني الذي أتاحتها المصارف لعملائها، حيث أصبحت وسائل الدفع الإلكتروني أحد مكونات التجارة الإلكترونية ومكملة لإجراءاتها الإلكترونية من بيع وشراء.

تسمى أنظمة الدفع الإلكترونية (Electronic Payment Systems) بأنظمة الدفع عبر الإنترنت (Online Payment Systems)، وهي أنظمة متكاملة تستخدمها المؤسسات المالية والمصرفية لغايات جعل عملية الدفع الإلكتروني آمنة وميسرة، فهي تسمح بإجراء المعاملات أو دفع ثمن المنتجات والخدمات من خلال استخدام إحدى الوسائل الإلكترونية التي تقدمها المؤسسات المالية والمصرفية بدلاً من استخدام النقد أو الشيكات أو أي وسيلة أخرى من وسائل الدفع التقليدية. وتتألف هذه المنظومة عادةً من النظم والبرامج الخاصة بهذا الشأن، وتمتاز بخضوعها لجملة من القواعد والقوانين التي تجعل كافة المعاملات المالية والإجراءات تتم بسرية تامة، لضمان الحماية والأمان للمستخدم.

ويمكن أن نميز في أنظمة الدفع الإلكترونية النوعين الآتيين:

- أنظمة الدفع النقدي (Cash payment systems): وهو نظام إلكتروني يتيح للعميل تحويل الأموال من حساب مصرفي إلى حساب مصرفي آخر، ويتضمن ذلك دفع الفواتير الإلكترونية والشيكات الإلكترونية...
- أنظمة الدفع الائتماني (Credit Payment Systems): ويشمل الدفع بواسطة البطاقات الائتمانية والمحافظ الإلكترونية. ومن أهم السمات الواجب توافرها في أنظمة الدفع الإلكترونية:
- البساطة والوضوح: أي أن تكون القواعد والإجراءات المعمول بها واضحة وغير معقدة وسهلة الفهم والممارسة من قبل جميع المتعاملين.

- المرونة: تشير إلى قدرة نظام الدفع على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تطرأ على سلوك العملاء، وكذلك التغيرات في مجال وسائل الدفع وقنوات الاتصال أو القوانين والتشريعات.
- السرعة: تعني إجراء الدفع في أقل زمن حقيقي ممكن.
- الأمان: كلما زاد الأمان في وسائل الدفع والطرائق المستخدمة فيها، سادت الثقة بين المتعاملين.

## 11-2 خصائص وسائل الدفع الإلكترونية

تعد وسائل الدفع الإلكترونية من أهم مكونات نظام الدفع الإلكتروني الذي تُنفذ فيه المعاملات بواسطة وسائل دفع إلكترونية، أي من خلال تقنيات لتبادل المعلومات وتخزينها، تُستخدم فيها وسائل كهربائية أو مغناطيسية أو ضوئية أو إلكترومغناطيسية. وظهرت هذه الوسائل كنتيجة للتطور التكنولوجي وكحل للمشكلات والعراقيل التي أفرزتها وسائل الدفع التقليدية، وقد تمكنت هذه الوسائل من الانتشار بسرعة نتيجة الجهود الكبيرة التي بذلتها المصارف لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وجعلهم يختبرون فعالية ومزايا هذه الوسائل حديثة النشأة.

تتمتع وسائل الدفع الإلكترونية بالخصائص الآتية:

- تتسم وسائل الدفع الإلكترونية بالطبيعة الدولية، أي أنها وسائل مقبولة في جميع الدول، حيث يتم استخدامها لتسوية المعاملات التي تتم عبر الفضاء الإلكتروني بين المستخدمين في كل أنحاء العالم.
- يتم الدفع من خلال استخدام النقود الإلكترونية، وهي قيمة نقدية على شكل وحدات ائتمانية مخزنة على أداة إلكترونية.
- تستخدم وسائل الدفع الإلكترونية لتسوية المعاملات الإلكترونية عن بعد، حيث يتم إبرام العقد بين أطراف متباعدين جغرافياً، ويتم الدفع عبر شبكة الإنترنت، حيث يتم تبادل المعلومات الإلكترونية بفضل وسائل الاتصال اللاسلكية.
- يتم إعطاء أمر الدفع وفقاً لمعطيات إلكترونية تسمح بالاتصال المباشر بين طرفي العقد.
- يتم الدفع الإلكتروني بأحد الأسلوبين:

○ الأسلوب الأول: من خلال نقود مخصصة سلفاً لهذا الغرض ومن ثم فإن الدفع لا يتم إلا بعد الخصم من هذه النقود، ويشبه ذلك العقود التي يكون الثمن فيها مدفوعاً مقدماً.



- الأسلوب الثاني: من خلال البطاقات المصرفية العادية حيث لا توجد مبالغ مخصصة مسبقاً لهذا الغرض بل إن المبالغ التي يتم السحب منها بهذه البطاقات قابلة للسحب منها بوسائل أخرى كالشيكات مثلاً.
- يجب تواجد نظام مصرفي ملائم للدفع الإلكتروني: أي توافر أجهزة تتولى إدارة العمليات التي تتم عن بعد لتسهيل تعامل الأفراد وتوفير الثقة فيما بينهم وتتولى المصارف بصفة أساسية عبء القيام بهذه المهمة بالإضافة إلى منشآت أخرى يتم إنشاؤها بشكل خاص لهذا الغرض.
- يتم الدفع الإلكتروني من خلال نوعين من الشبكات:
  - النوع الأول: شبكة خاصة يقتصر الاتصال بها على أطراف التعاقد ويفترض ذلك وجود معاملات وعلاقات تجارية ومالية مسبقة بينهم.
  - النوع الثاني: شبكة عامة حيث يتم التعامل بين العديد من الأفراد لا توجد بينهم قبل ذلك روابط معينة.

### 11-3 عوامل تطور وسائل الدفع الإلكترونية

- يوجد مجموعة من العوامل التي ساعدت في تطور وسائل الدفع الإلكترونية، ويمكن إيجاز أهمها بالشكل الآتي:
- تراجع فعالية وسائل الدفع التقليدية: على الرغم من الاستخدام الكبير لوسائل الدفع التقليدية عبر الزمن، إلا أنها واجهت المشكلات الآتية:
  - انعدام الملاءمة: إن الحاجة إلى الوجود الشخصي أو عبر التلفون لكلا طرفين المعاملة لا يلائم الطرفين: البائع والمشتري، حيث يؤدي ذلك بالنسبة للمشتري إلى تأخير اقتنائه للمنتج أو للخدمة وتحمله تكلفة أعلى، وأما بالنسبة للبائع فيعني ذلك انخفاض إيراداته بسبب انخفاض المبيعات أو فقدانها.
  - التأخر في تحصيل قيمة المبيعات: قد يؤدي سداد قيمة المنتجات أو الخدمات المباعة من خلال وسائل الدفع التقليدية إلى التأخر في الحصول على قيمتها، فالدفع بالشيك مثلاً قد يحتاج أسبوعاً من أجل تحصيل قيمته.
  - فقدان الأمن: قد يحدث ذلك بسبب إمكانية تزوير التوقعات، أو إمكانية والغش والاحتيال.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجال المصرفي: إن انخفاض تكلفة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف عبر الإنترنت أدى إلى ارتفاع طلب العملاء على هذه الخدمة والتأقلم معها والتدريب عليها. وأصبح نتيجة ذلك العائد من استخدام هذه الخدمة يمثل نسبة مرتفعة من إيرادات المصارف. لقد أحدثت هذه التقنية نقلة نوعية في علاقة العميل بمصرفه حيث أنها جعلت الاتصال بينهما أكثر سرعة وأقل تكلفة وأكثر كفاءة ومستمرًا على مدار 24 ساعة.
- التوجه نحو التجارة الإلكترونية: تمثل التجارة الإلكترونية مجموعة من المبادلات التجارية التي يتم من خلالها الشراء عبر شبكة اتصالات عن بعد، وتهدف إلى إزالة جميع الحواجز التجارية التقليدية ودفع قطاع الأعمال إلى الاعتماد على الابتكارات التكنولوجية لكي يتسع انتشارها في الاقتصاد العالمي.

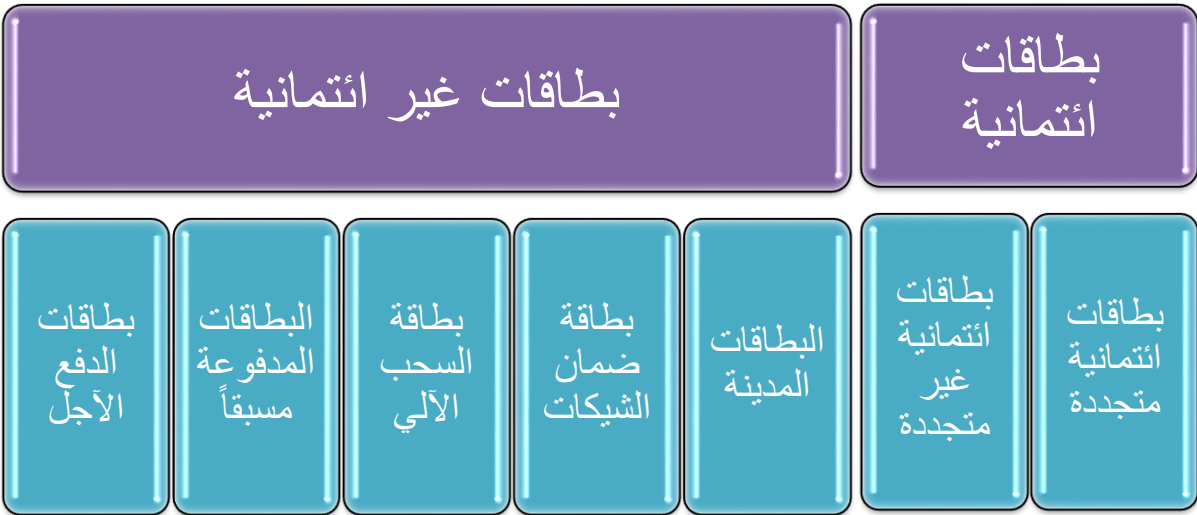
#### 11-4 أنواع وسائل الدفع الإلكترونية

لقد قادت التطورات التي شهدتها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ضرورة تطوير وسائل دفع إلكترونية تجاري هذه التطورات وتمكن من تسوية المدفوعات في مجال التجارة الإلكترونية بشكل عام وتسوية المعاملات المصرفية بشكل خاص. وانطلاقاً من ذلك فقد تعددت وسائل الدفع الإلكترونية لتأخذ أشكالاً مختلفة سنعرض فيما يأتي أهمها:

##### 11-4-1 البطاقات المصرفية Bank Cards

تعد البطاقات المصرفية أكثر وسائل الدفع الإلكترونية استخداماً نظراً لعنصر الأمان الذي حظيت بها، وكذلك سهولة استخدامها في المعاملات المصرفية الإلكترونية. والبطاقة المصرفية هي عبارة عن بطاقة بلاستيكية مغناطيسية بأبعاد قياسية معينة مدون عليها بيانات مرئية وغير مرئية تصدرها المصارف لعملائها للتعامل بها، الأمر الذي يوفر عليهم حمل النقود وتجنب مخاطر سرقته أو ضياعها أو تلفها. وللبطاقات المصرفية أنواع عدة، حيث يعرض الشكل (1-11) أهمها:

## الشكل (1-11): أنواع البطاقات المصرفية



وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأنواع:

### - بطاقات الائتمان *Credit Cards*

هي البطاقات التي تتيح لحاملها الحصول على ائتمان، بمعنى أنها تمكنه من شراء مستلزماته من السلع والخدمات، ثم تسديد ما قام بشرائه لاحقاً، فإذا كان حامل هذه البطاقة غير راغب في تسديد جميع ما قام باقتراضه في أي شهر فإنه يُسمح له بتدوير الجزء غير المسدد من المبلغ المقترض إلى الشهر التالي، ويترتب على ذلك دفع الفائدة على الرصيد المدين. ولبطاقات الائتمان نوعان: بطاقات ائتمان متجددة وبطاقات ائتمان غير متجددة.

### ○ بطاقات الائتمان المتجددة *Reliving Credit Cards*



تسمى أيضاً ببطاقات ائتمان القروض، فهي تتيح لحاملها تجديد الائتمان الممنوح له، وذلك ضمن الحد الائتماني المتفق عليه (*Credit limit*)، وهي توفر لصاحبها إمكانية الحصول على المنتجات والخدمات، والقدرة على تنفيذ عمليات السحب النقدي عن طريق أجهزة الصراف الآلي، كما توفر القدرة على دفع قيمة الأقساط المؤجلة من قيمة المشتريات على نظام التقسيط، فالائتمان المتولد عن استخدام هذه البطاقة يعد ديناً متجدداً على صاحبها، أي أن صاحب البطاقة غير ملزم بدفع قيمة الفاتورة المرسله إلى المصرف كل شهر بل هو ملزم بدفع جزء منها فقط حسب الاتفاق بينه وبين المصرف.

ويكون ملزماً بدفع فوائد شهرية على هذا التأخير في الدفع، مع الإشارة إلى أن هذه الفوائد تحسب بشكل يومي على المبالغ المتبقية. وتنتشر هذه البطاقات في الدول المتقدمة اقتصادياً، وتختلف عن بطاقات الائتمان العادية بأن المصرف ملتزم بدفع المبالغ المالية المترتبة على صاحب البطاقة للتاجر مقابل الحصول على فائدة متفق عليها مسبقاً. ومن أهم أمثلة هذا النوع من البطاقات *Master Card, Visa Card, Discover*.

### ○ بطاقات الائتمان غير المتجددة *Non-Reliving Credit Cards*



تسمى هذه البطاقات أيضاً ببطاقات الخصم الشهري، وتختلف عن بطاقات الائتمان المتجددة بأن حاملها ليس لديه حساب لدى المصرف المصدر، وبالتالي عندما يقوم حاملها باستخدامها فإنه يحصل آلياً على قرض (ائتمان) مساوٍ لقيمة

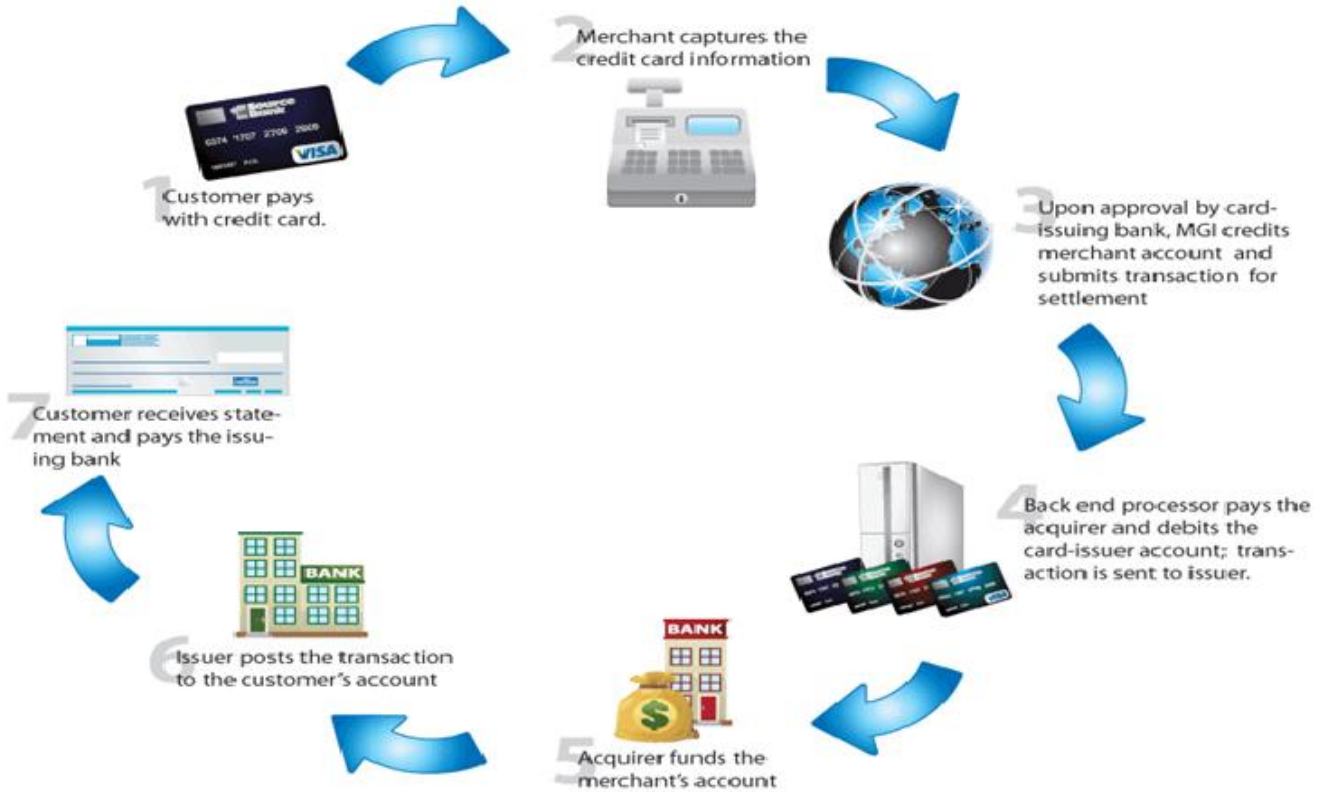


السلعة أو الخدمة التي حصل عليها، ولكل عميل حد أعلى للقرض يحدده العقد ويسمى خط الائتمان. ويلتزم حامل البطاقة تبعاً لشروط الإصدار بتسديد كامل مبلغ الفاتورة خلال فترة لا تزيد غالباً عن 30 يوماً من تاريخ استلامه لها. وفي حالة المماثلة يقوم المصرف المصدر بإلغاء عضوية حامل البطاقة وسحبها منه، ومن أهم هذه البطاقات: *Green Card* - *American Express* -

يبين الشكل (3-11) كيفية عمل البطاقات الائتمانية بشكل عام:

الشكل (3-11): كيفية عمل البطاقات الائتمانية

### How Credit Card Processing Works



## - البطاقات غير الائتمانية *Non-Credit Cards*

يعد هذا النوع من البطاقات من أوسع البطاقات الائتمانية انتشاراً في العالم لأنه يقلل مخاطر الديون المعدومة لدى المصارف المصدرة لها، ويتميز بأنه لا يعطي العميل أي ائتمان. يمكن تقسيم هذه البطاقات على النحو الآتي:

### ○ البطاقات المدينة *Debit Cards*



تعتمد البطاقات المدينة على وجود حساب جارٍ للعميل لدى المصرف لمقابلة المسحوبات المتوقعة للعميل حامل البطاقة، إذ تسمح هذه البطاقة لحاملها بتسديد مشترياته من خلال السحب من حساباته الجارية في المصرف مباشرة.

هذا يعني أنه بدلاً من الاقتراض من مصدر البطاقات والتسديد لاحقاً كما هو الحال في البطاقة الائتمانية، فإن العميل يحول الأموال العائدة له إلى البائع (التاجر) عند استعماله لهذه البطاقة، وبالتالي فهي لا تسمح للمستخدم بأن يكون لديه دين، إلا أنه يوجد استثناءات للأرصدة الصغيرة السالبة التي يمكن أن يحصل عليها صاحب الحساب (السحب على المكشوف). وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه البطاقات عادة ما يكون لديها حدود شراء يومية، مما يعني أنه قد لا يمكن إجراء عمليات شراء كبيرة من خلال هذه البطاقات. تشبه هذه البطاقات كثيراً الشيك الذي يستحق الدفع لمجرد الإطلاع عليه، والتاجر يقبل قيمة البضائع أو الخدمات بمجرد الإطلاع على البطاقة.

### ○ بطاقة ضمان الشيكات *Check Guarantee Card*



هي بطاقة تحتوي عادة على اسم العميل وتوقيعه ورقم حسابه والحد الأقصى الذي يتعهد المصرف بالوفاء به في كل شيك يحرره العميل. وبموجب هذه البطاقة يتعهد المصرف لعميله حامل البطاقة بأن يضمن سداد الشيكات التي يحررها العميل من هذا المصرف وفقاً لشروط إصدار هذه البطاقة.

وأثناء التعامل يقوم صاحب البطاقة بإبرازها للمستفيد والتوقيع على الشيك أمامه، أما المستفيد من الشيك فيقوم بتدوين رقم البطاقة على ظهر الشيك والتأكد من صلاحيتها.

يلتزم المصرف المسحوب عليه بأن يدفع للمستفيد قيمة الشيك بغض النظر عن وجود أو عدم وجود رصيد كافٍ للعميل، إذا احترم هذا الأخير الحد المالي الأقصى المسموح به، وتم كتابة رقم البطاقة على ظهر الشيك مع صحة توقيع العميل. ومن ثم فإن هذه البطاقة لا تستخدم باستقلال عن الشيك، وإنما تعمل إلى جانبه، والسبب في إصدار مثل هذه البطاقات هو رفض التجار التعامل بالشيكات خشية عدم وجود رصيد للعميل يسمح بالوفاء بقيمة المشتريات، فتقوم المصارف بدعم عملائها بإصدار مثل هذه البطاقات.

#### ○ بطاقة السحب الآلي *Cash Card*



تمكن هذه البطاقة العميل من سحب مبالغ نقدية من حسابه ضمن حد أقصى متفق عليه. وظيفتها الوحيدة السحب النقدي من الصرافات الآلية والشبابيك الأتوماتيكية التابعة للمصرف المصدر لها، ويمكن أن تتضمن خدمات أخرى منها: استعلام الرصيد، إجراء تحويلات، طلب كشف الحساب، طلب دفتر الشيكات واستلامه.

#### ○ البطاقات المدفوعة مسبقاً *Stored Value Card*



تقوم هذه البطاقة على أساس تثبيت مبلغ محدد، وتستخدم بمعاملات لدى المحلات المختلفة، وذلك بإدخالها في آلة قارئة لهذه البطاقات ويتم خصم قيمة المعاملة من القيمة المخزنة عليها مثل بطاقات التليفونات ووسائل النقل... الخ.

وبعض هذه البطاقات قد يكون محدود الاستخدام بعملية واحدة مثل البطاقات التي تستخدم لغرض خاص كبطاقة التليفون مثلاً، وبسبب الإصدارات المتزايدة والمتعاقبة لأنواع هذه البطاقات فإنه ليس من السهل التوصل إلى إحصاء دقيق لحجمها الحالي.

تتيح لك البطاقات المدفوعة مسبقاً إمكانية الشراء بدون الدفع نقداً أو بدون شيكات شأنها شأن بطاقات الخصم وبطاقات الائتمان، لكن على عكس بطاقات الائتمان، لا يمكنك الشراء بحساب مدين باستخدام بطاقة مدفوعة مسبقاً، وعلى العكس

أيضاً من بطاقات الخصم، لا ترتبط البطاقات المدفوعة مسبقاً بأي حساب مصرفي. وعند الشراء باستخدام بطاقة مدفوعة مسبقاً، يتم خصم مبلغ الشراء من رصيد البطاقة. وما أن ينتهي الرصيد، تصبح البطاقة فارغة. ففي هذه الحالة يمكنك إضافة أموال إليها والاستمرار في استخدامها.

### ○ بطاقات الدفع الأجل *Postpaid Cards*



يقوم المصرف المصدر لهذه البطاقة بجمع الفواتير الموقعة من قبل العميل حامل البطاقة ومطالبتة بها دورياً مرة كل شهر، وذلك في تاريخ معين، ويقوم العميل بدفع ما عليه من مستحقات نتجت عن استخدام البطاقة بما لا يتجاوز تاريخ الاستحقاق الذي يحدده المصرف المصدر، ويمتد هذا التاريخ عادة من شهر إلى حوالي شهرين في أقصى الحالات، وذلك ابتداء من تاريخ ثبوت الدين في ذمة حامل البطاقة.

وتمثل هذه المدة فترة السماح التي يستفيد منها حامل البطاقة مجاناً دون احتساب فوائد عليها. يتضح من هذا الأسلوب أنه لا يتطلب أن يكون لحامل هذا النوع من البطاقات رصيد سابق لأنه يحصل عن كل استخدام على قرض بدون فوائد بقيمة مشترياته.

بعد استعراضنا لأهم أنواع البطاقات المصرفية، يمكن القول أن هذه البطاقات تتمتع بمجموعة من المزايا ليس فقط بالنسبة لحاملها وإنما أيضاً بالنسبة لمصدرها وللبائع (التاجر)، ومن أهم هذه المزايا:

#### - مزايا البطاقات المصرفية بالنسبة لحاملها

- ✓ انخفاض مخاطر سرقة وضياع الأموال.
- ✓ تيسير عمليات سداد المشتريات من السلع والخدمات.
- ✓ الاستفادة من الاقتراض من المصرف أو الشركة المصدرة للبطاقة.
- ✓ ...الخ



#### - مزايا البطاقات المصرفية بالنسبة لمصدرها

- ✓ الحصول على رسوم إصدار البطاقة وتجديدها وتبديلها عند الضياع أو السرقة.
- ✓ حصول المصرف مصدر البطاقة على نسبة من ثمن البضاعة يستوفيه من التاجر عند تسديده لقيمة قسيمة البيع.
- ✓ حصول المصرف على غرامات التأخير عند عدم سداد العميل لمستحقاته حسب الوقت المحدد (الفائدة).
- ✓ يزيد استخدام نظام البطاقات من شهرة المصرف.
- ✓ ضمان عدد كبير من حاملي البطاقات كزبائن دائمين للمصرف.
- ✓ ارتفاع مستوى سيولة المصرف نتيجة إجبار المحلات التجارية على فتح حسابات لديه لأن التاجر مضطر لذلك حتى تتحول الأموال لحسابه. وبذلك تزداد سيولة المصرف حيث لا تكاد تخرج الأموال منه حتى ترجع عليه كوديعة.
- ✓ ...الخ

#### - مزايا البطاقات المصرفية بالنسبة للبائع

- ✓ ضمان الحصول على قيمة مبيعاته.
- ✓ الحصول على عملاء جدد.
- ✓ عدم الحاجة إلى الاحتفاظ بمبالغ نقدية كبيرة في المتجر، وبالتالي تجنب مخاطر السرقة أو الضياع.
- ✓ التخلص من عبء متابعة ديون العملاء، حيث أصبح هذا العبء على عاتق المصارف والشركات المصدرة لهذه البطاقة.

### 2-4-11 البطاقات الذكية Smart Cards

هي بطاقة بلاستيكية ذات حجم قياسي، يوضع في داخلها شرائح للذاكرة، وتشبه الكمبيوتر المتنقل لكونها تحتوي على سجل للبيانات والمعلومات عن أرصدة صاحب البطاقة وحساباته المصرفية، والمصرفيات المالية التي يقوم بها، إضافةً إلى بياناته الشخصية وغيرها من البيانات.



يمكن استخدامها كبطاقات للصراف الآلي أو بطاقات ائتمان، ويتطلب استخدامها إدخال رقم سري، وفي حالة سرقة البطاقة الذكية يكون من الصعب جداً على غير صاحب البطاقة معرفة الرقم السري الخاص بالبطاقة. تتميز البطاقة الذكية عن بقية البطاقات المصرفية باعتبارها تمكن حاملها من اختيار طريقة التعامل بها سواء كان هذا التعامل ائتماني أو عن طريق الدفع الفوري، كما أنها تعكس تعاملات العميل المالية ومدفوعاته كافة.

ويعد الأمان من أكثر المزايا التي تتمتع بها البطاقة الذكية، باعتبارها الأقدر على مواجهة احتمالات التزوير، إذ تشير بعض الدراسات إلى انخفاض حوادث التزوير والخسائر الناشئة عنها بنسبة 50%.

### 11-4-3 الشيكات الإلكترونية والتحويلات الإلكترونية Electronic checks and electronic transfers

www.EgySoft.net  
بجي سوفت البرمجيات - برنامج Magic - لطباعة الشيكات وتقرير البنوك

01/01/2011 2  
20/11/2012 1

kfh.com 180 3333

بنك التمويل الكويتي  
Kuwait Finance House

KFH

الشويخ التجاري

PAY TO: إيدوا لأمر اجبي سوفت البرمجيات DATE: 20/11/2012

ك.د. خمسون ألفاً فقط لا غير

K.D. 50,000.000

رقم الحساب: Account Number  
الرمز: Ser Code  
رقم البنك: Dajar Netler

البنك: Kuwait Finance House  
بيت التمويل الكويتي

البيان: قيمة برنامج ماجك لطباعة الشيكات

التسجيل

إضافة شيك F1 طباعة الشيك F4 طباعة السند F5 أداة ضبط الشيك بحث بالمستفيد F8 تعديل F9 حذف F9 كلف الشيكات كلف شيكات (البنوك) كلف شيكات (البنوك) كلف شيكات (البنوك)

خروج

الشيك الإلكتروني *Electronic Check* هو المكافئ الإلكتروني للشيكات الورقية التقليدية. وهو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك (حامله) ليستخدمه ويقدمه للمصرف الذي يتعامل معه عبر الإنترنت، ليقوم المصرف أولاً بتحويل قيمة الشيك المالية إلى حساب حامل الشيك، وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادةه إلكترونياً إلى مستلم الشيك (حامله) ليكون دليلاً على أنه قد تم صرف الشيك فعلاً. وبما أن الشيك الإلكتروني فمن السهل معالجته في خطوات أقل وأكثر أمناً من الشيك الورقي، فهو يحتوي على التوثيق *Digital Signature* والتوقيع الرقمي *Authentication* ويعتمد في مفهومه على التشفير *Encryption*.

والشكل (3-11) يبين كيفية معالجة الشيك الإلكتروني:

الشكل (3-11): معالجة الشيك الإلكتروني



تتمتع الشيكات الإلكترونية بمزايا عدة أهمها:

- توفير حوالي 50% من رسوم التشغيل بالمقارنة مع بطاقات الائتمان، مما يساهم في خفض النفقات التي يتحملها المتعاملون بهذه الشيكات.
- عدم تحميل الشيكات المرتجعة عن طريق الإنترنت بالرسوم التي يتم تحميلها على الشيكات الورقية المرتجعة.
- تسوية المدفوعات من خلال الشيكات الإلكترونية في 48 ساعة فقط بالمقارنة مع الشيكات العادية التي يتم تسويتها في وقت أطول من خلال غرفة المقاصة.
- التخلص من المشكلات الناجمة عن ضياع الشيكات أو تأخرها.

وفيما يخص التحويلات الإلكترونية *Electronic Transfers* فهي خدمة مصرفية تقدمها المصارف لعملائها من خلال قيامها بالتحويلات المالية الدائنة والمدينة من حساب مصرفي إلى حساب مصرفي آخر، ويتيح المصرف لعملائه إجراء عملية التحويل إلكترونياً بدلاً من استخدام الأوراق النقدية.

وللاستفادة من هذه الخدمة يقوم بعض العملاء بإجراء التحويلات من حساباتهم إلى حسابات أخرى لهم أو لغيرهم ضمن المصرف نفسه أو خارجه. كما يمكن للمصرف أن يقوم بموجب هذه الخدمة بتحصيل شيكات العملاء وإيداعها في حساباتهم أو تحصيل أقساط القروض أو فوائد سندات...



ويمكن أن يكون التحويل الإلكتروني بين المصرف وصاحب الحساب المصرفي دورياً، ويكون عادة ذلك في حالات التحويل المتكرر كتحويل أجور العاملين التي تحول إلى حساباتهم دورياً من حساب رب العمل، أو دفع الفواتير الدورية (كهرباء، ماء....) حيث يقوم المصرف بناء على طلب العميل باقتطاع قيمة الفاتورة الدورية من حسابه وتحويلها إلى حساب الطرف الدائن. تتميز هذه الخدمة المصرفية بسهولة استخدامها، وسرعة إجراءاتها وارتفاع درجة الأمان فيها وانخفاض تكلفتها.

#### 4-4-11 النقود الإلكترونية والمحافظ الإلكترونية *Electronic money and electronic wallets*



عرفت لجنة *Basel* عام 1996 النقود الإلكترونية *Electronic Money* بأنها قيمة نقدية على شكل وحدات ائتمانية مخزنة على أداة إلكترونية يحوزها العميل. ويتم تخزين القيم النقدية على شكل أرقام رمزية ذات قيم معينة ومختلفة، وتمثل النقود الإلكترونية حقاً لصاحبها على مصدر هذا النقد، والأصل أن إصدار هذا النقد يتم مقابل وديعة لا تقل قيمتها عن القيمة المصدرة، أي أنها قائمة على مبدأ الدفع المسبق، وتكون مستقلة عن أي حساب مصرفي كما يمكن استعمالها في دفع المشتريات عبر شبكة الإنترنت. يمكن تصنيف النقود الإلكترونية تبعاً لمعايير عدة، أهمها: معيار الوسيلة ومعيار المتابعة والرقابة عليها.

#### - النقود الإلكترونية تبعاً لمعيار الوسيلة

يمكن تصنيف النقود الإلكترونية تبعاً لهذا المعيار إلى:

#### ○ البطاقة المسبقة الدفع

يتم تخزين قيمة مالية معينة بشكل مسبق على شريحة إلكترونية مدمجة على بطاقة بلاستيكية، وتعد البطاقة الذكية من الأمثلة على هذا النوع من النقد الإلكتروني.

#### ○ القرص الصلب

يتم تخزين النقود الإلكترونية على القرص الصلب بالكمبيوتر الشخصي للعميل





ليقوم باستخدامها متى يريد من خلال شبكة الإنترنت لشراء ما يرغب فيه من سلع وخدمات على أن يتم خصم ثمن هذه السلع والخدمات في ذات الوقت من القيمة النقدية الإلكترونية المخزنة على ذاكرة الكمبيوتر الشخصي. ويطلق على هذا النوع من النقود بالنقود الشبكية *Network Money*.

#### ○ الوسيلة المختلطة

تعد هذه الوسيلة خليطاً مركباً من الطريقتين السابقتين، حيث يتم بموجبها شحن القيمة النقدية الموجودة على البطاقة الإلكترونية مسبقاً الدفع على ذاكرة الحاسب الآلي الذي يقوم بقراءتها وبثها عبر شبكة الإنترنت إلى الكمبيوتر الشخصي لبائع السلع والخدمات.

#### - النقود الإلكترونية تبعاً لمعيار المتابعة والرقابة عليها

يمكن تصنيف النقود الإلكترونية تبعاً لهذا المعيار إلى:

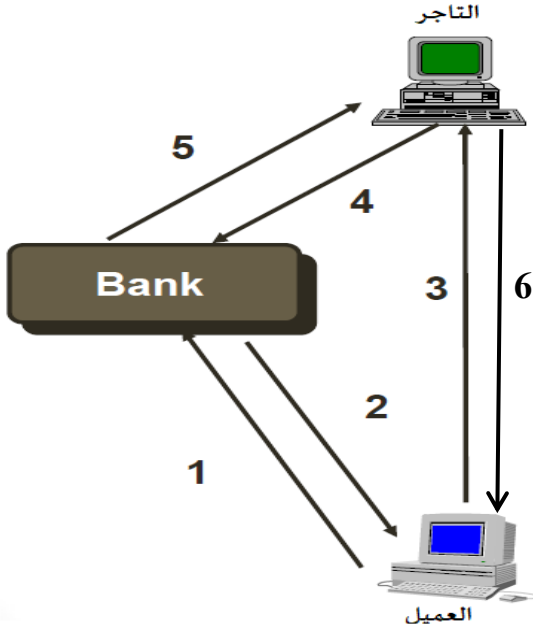
#### ○ نقود إلكترونية قابلة للتعرف عليها (اسمية):

تتضمن وحدة النقد الإلكتروني معلومات متعلقة بهوية كل الأشخاص الذين سبق لهم أن تداولوها وهي تشبه بذلك بطاقات الائتمان، حيث يستطيع المصرف المعني أن يكتفي أثر وحدة النقد التي أصدرها أثناء تداولها داخل النظام الإلكتروني.

#### ○ نقود إلكترونية مغلفة الهوية (غير اسمية):

يتم تداولها دون الإفصاح عن هوية حاملها وتستخدم كأوراق نقدية من حيث كونها مصدر الصلة بمن يتعامل بها. فلا تترك وراءها أثراً يدل على هوية من انتقلت منه وإليه.

وفيما يخص معالجة النقد الإلكتروني، يمكننا إيجازها بالشكل الآتي:

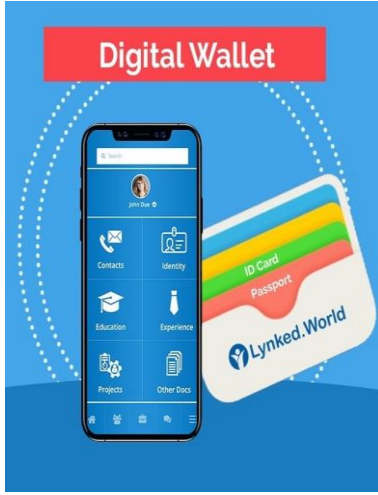


- ✓ يشتري العميل النقد الإلكتروني من المصرف.
- ✓ يرسل المصرف وحدات النقد الإلكتروني للعميل (بعد خصم نسبة معينة، إضافة للعمولة).
- ✓ يستخدم العميل النقد الإلكتروني في المتجر ويدفع للتاجر.
- ✓ يرسل التاجر النقد الإلكتروني للمصرف المصدر لإيداعه في حسابه، حيث يتحقق المصرف من صلاحية النقد الإلكتروني.
- ✓ يرسل المصرف للتاجر إشعاراً بإتمام العملية.
- ✓ يسلم التاجر المنتج أو الخدمة للعميل.

يتمتع النقد الإلكتروني بمجموعة من المزايا، أهمها:

- ✓ يحتفظ بالقيمة النقدية كمعلومات رقمية مستقلة عن أي حساب مصرفي.
- ✓ يسمح بتحويل القيمة النقدية إلى طرف آخر عن طريق تحويل المعلومات الرقمية.
- ✓ يتلاءم مع التعاملات قليلة القيمة لأن نفقات التبادل تكون عادة عند حدودها الدنيا.
- ✓ تحقق الأمان عند استخدامها بحيث يصعب اختراقها من قبل القرصنة.
- ✓ تتحقق الثقة في التعامل بشكل يجعل المتعاملين بها عاجزين عن إنكار قيامهم بالدفع النقدي بعد إتمامه.
- ✓ الخ...

وفيما يتعلق بالمحفظة الإلكترونية أو كما يسميها البعض المحفظة الرقمية (Digital Wallet) فهي نظام مبني على أساس رقمي للقيام بالتبادلات والمعاملات التجارية الرقمية، ويمكن بسهولة -عبر استخدام هذه المحفظة- القيام بعمليات الشراء من خلال الحواسيب أو الهواتف الذكية أو أجهزة التابلت.



وبشكل عام، يتم ربط حسابات الأفراد في المصارف مع محفظتهم الرقمية، والتي يتم فيها توثيق وحماية أموال العميل ومعاملاته التجارية من شراء وتبادل.

وبالتالي فإنّ المحفظة الإلكترونية تستطيع أن تكون وسيلة لمصادقة هوية صاحبها وإثباتها وليس فقط لإجراء عمليات شراء عبر الإنترنت، وهذا يأتي من احتواء المحفظة على أموال العميل وسجل عملياته التجارية ومعلومات خاصة به، ومن الجدير بالذكر أن المحفظة الرقمية تصلح لأن تكون وسيلة دفع مع أنظمة دفع عديدة مخصصة للهواتف الذكية بفضل الدعم المتبادل بينهما.

يوجد بشكل عام خمسة أنواع للمحافظ الإلكترونية:

#### - المحفظة المكتبية

يتم قبول التعامل بهذه المحفظة الإلكترونية فقط عبر الحاسب الذي تم تنزيل المحفظة عليه، وتؤمن هذه المحفظة حماية وافية للبيانات، لكن أكبر مخاطرها هو تعرض الحاسب للاختراق أو دخول فيروس على المحفظة، والذي قد يؤدي لخسارة كل شيء فيها.

#### - محفظة معدات أو أجهزة

تشبه النوع السابق إلى حد كبير، ولكن الفرق أنها توجد بشكل محمي ومغلق داخل جهاز تخزين مثل أجهزة USB أو جهاز مشابه.

#### - محفظة الإنترنت الرقمية

تعتمد على تقنية تخزين سحابية، ومن أكبر فوائد هذه المحفظة الإلكترونية قدرة الدخول إليها واستخدامها من أي جهاز أو من أي مكان طالما لدى مالكيها الحساب الخاص بها، ولكنها تفتقد للأمان كون مالكيها يعيش في قلق تعرض السحابة الإلكترونية للهجوم أو الاختراق.



## - محفظة الهواتف الرقمية

يعمل هذا النوع من المحافظ كتطبيق في الهواتف الذكية، وهناك فوائد عديدة له، أبرزها وجود دعم لها من قبل متاجر عديدة.

## - المحفظة الورقية

يقدم هذا النوع من المحافظ نسبة عالية من الأمان والحماية، لكن إمكانية استخدامه تبقى أصعب من الأنواع الأخرى.

## 11-5 مخاطر أنظمة الدفع الإلكتروني

على الرغم من الانتشار الكبير الذي حققته أنظمة الدفع الإلكتروني، إلا أنها أصبحت عرضة لكثير من المخاطر بسبب ارتباطها بمجالات عديدة، بالإضافة إلى السيولة الكبيرة التي أصبحت تنتقل من خلالها، ومن أهم هذه المخاطر:

### - مخاطر الاحتيال *Fraud risks*

تتعرض أنظمة الدفع الإلكتروني لمخاطر الاحتيال بشكل كبير، حيث أن طريقة التأكد من هوية العميل للسماح له بإتمام عملية الدفع ليست منيعة بالكامل أمام عمليات انتحال الشخصية، لا سيما أن معظم الأنظمة ما زالت تكتفي بكلمة المرور وأسئلة الأمان للتأكد من هوية الشخص، والتي من الممكن سرقتها بطرائق عدة مختلفة، وبالتالي سرقة أموال العملاء بسهولة. وهذا ما يستدعي توفير إجراءات وطرائق كافية لكشف الاختراقات وإعاقتها.

### - مخاطر التهرب الضريبي *Risks of tax evasion*

صحيح أن الأنظمة والقوانين تشترط في معظم المناطق حول العالم أن تكشف منشآت الأعمال عن عمليات التحويل المالية الخاصة بها، بهدف تقدير كمية الضرائب المترتب عليهم دفعها، إلا أن أنظمة الدفع الإلكتروني منوعة ومعقدة بشكل يجعلها غير مناسبة تماماً للإجراءات التقليدية الخاصة بعملية تحصيل الضرائب.

### - مخاطر الأخطاء المحتملة *Potential error risks*

إن أنظمة الدفع الإلكترونية عرضة لحدوث بعض الأخطاء في حال وجود ضغط على الخوادم أو حدوث خلل برمجي مثلاً، وبالتالي فقد يتم إرسال أو استلام مبالغ مختلفة عن تلك التي قمت أنت أو الطرف الآخر بالموافقة عليها.

### - مخاطر السمعة *Reputational risk*

ينشأ هذا النوع من المخاطر بسبب عدم قدرة المصرف على إدارة أنظمتة الإلكترونية بكفاءة أو بسبب حدوث اختراق لهذه الأنظمة، وهذا يؤثر سلباً على سمعة المصرف وينتج عنه فقدان العملاء، مما يؤدي إلى إنخفاض أرباحه، وبالتالي تنخفض القيمة السوقية لأسهم المصرف.

### - مخاطر القيام بعمليات شراء عفوية أو اندفاعية *Risks of spontaneous or impulsive purchases*

إن مستخدمي الدفع الإلكتروني عرضة لمخاطر القيام بعمليات شراء كثيرة و عفوية كون العملية لا تتطلب منهم عادة أكثر من النقر على المفتاح (الزر) المعني، وبالتالي مواجهة صعوبات أكثر بالالتزام بميزانية محددة أو توفير المال وتجنب شراء الأشياء غير الضرورية.

### - المخاطر القانونية *Legal risk*

تقع هذه المخاطر في حالة انتهاك القوانين والقواعد المقررة، خاصة تلك التي تحمي المصرف من خطر غسيل الأموال؛ كما أنها تقع بسبب عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن العمليات المصرفية الإلكترونية؛ وقد تحدث أيضاً بسبب عدم المعرفة القانونية لبعض الاتفاقات المبرمة باستخدام الوسائل الإلكترونية وهي تتعلق غالباً بالتوقيع الإلكتروني أو عدم صحة بعض البنود أو عدم قابليتها للتنفيذ.

## 11-6 مزايا وعيوب أنظمة الدفع الإلكترونية

تتمتع أنظمة الدفع الإلكترونية بمجموعة من المزايا، أهمها:

### - السرعة والراحة *Speed and comfort*

يعد الدفع الإلكتروني أكثر راحة وسرعة مقارنة بطرائق الدفع التقليدية مثل النقد أو الشيكات وغيرها، وذلك نظراً لإمكانية دفع ثمن السلع والخدمات عبر الإنترنت في أي وقت من النهار أو الليل، ومن أي مكان في العالم.

### - زيادة المبيعات *Increase Sales*

تتمتع الشركات التي تبيع منتجاتها من السلع أو الخدمات لعملائها باستخدام وسائل الدفع الإلكترونية بميزة تنافسية مقارنة بتلك الشركات التي لا تقبل إلا وسائل الدفع التقليدية. وحسب موقع Bankrate، فإن أكثر من ثلثي المستهلكين يحملون أقل من 50 دولاراً في اليوم، وهذا يعني تزايد استخدام وسائل الدفع الإلكترونية.

### - تخفيض تكاليف المعاملات *Reducing transaction costs*

على الرغم من عدم وجود رسوم إضافية تترتب على الدفع النقدي، إلا أن للذهاب إلى المتجر تكلفة، كما أن الشيكات تحتاج أيضاً إلى رسوم بريدية. من ناحية أخرى، لا توجد عادةً رسوم - أو رسوم صغيرة جداً - للدفع باستخدام البطاقة المصرفية أو الدفع عبر الإنترنت. يمكن للدفع الإلكتروني على المدى الطويل أن يوفر للأفراد والشركات مئات الآلاف من الدولارات من رسوم المعاملات.

### - سهولة تتبع عمليات الدفع *Ease of tracking payments*

عندما يتم الدفع باستخدام وسائل الدفع الإلكترونية، فإن جميع عمليات الدفع تصبح مسجلة، الأمر الذي يسهل تتبعها من قبل مستخدمي هذه الوسائل.

ولكن مقابل هذه المزايا آفة الذكر، تواجه أنظمة الدفع الإلكترونية مجموعة من العيوب، أهمها:

### - مخاوف أمنية *Security concerns*

إن عدم اتخاذ التدابير اللازمة للتحقق من الهوية مثل القياسات الحيوية والتعرف على الوجه، أدى إلى مخاوف قيام أي شخص باستخدام بطاقات ومحافظ إلكترونية لشخص آخر. قد تجعل هذه المخاوف الأمنية بعض الأشخاص مترددين في استخدام أنظمة الدفع الإلكترونية.

### - المعاملات المتنازع عليها *Disputed transactions*

إذا استخدم شخص ما النقود الإلكترونية للشركة دون إذن منها، وتقدمت بمطالبة للمصرف بدون معلومات كافية عن هذا الشخص الذي أجرى المعاملة، فقد يكون من الصعب الفوز بالمطالبة واسترداد الأموال التي فقدتها الشركة.

### - زيادة تكاليف الأعمال Increase business costs

تنتج هذه الزيادة في التكاليف بسبب حاجة أنظمة الدفع الإلكترونية إلى مزيد من حماية المعلومات المالية الحساسة المخزنة في أنظمة الكمبيوتر الخاصة بالشركات من الوصول غير المصرح به.

### - تعطل النظام Breakdown of system

على الرغم من أن تعطل النظام قد يكون مؤقتاً، إلا أنه يبقى موقفاً سيئاً وحالة غير مريحة لأنها قد تتسبب في خسائر فادحة خلال وقت العطل.

### - عدم قبول طرائق الدفع Not accepting payment methods

على الرغم من انتشار طرائق الدفع بالبطاقات، إلا أنه لا تزال هناك بعض المتاجر التي لا تقبل بطاقات بعينها مثل "فيزا" و"ماستر كارد"، وقد يؤثر ذلك على عملية البيع، ويصبح مخيباً للآمال لكل من البائع والمشتري.

### - الكثير من المعلومات Lot of information

في حين يشعر بعض العملاء بالراحة التامة لإدخال أرقام بطاقاتهم على أي موقع لشراء ما يريدونه، يشعر آخرون بالقلق من ذلك والخوف من القرصنة الذين يبحثون عن أرقام البطاقات ويمكنهم سرقة الأموال بكل سهولة في ظل توافر الكثير من المعلومات.

## 7-11 نظام التحويلات الدولي SWIFT

يتم التحويل بين المصارف من دولتين مختلفتين عن طريق شبكات مغلقة مثل شبكة SWIFT. وهذه الأخيرة هي اختصار لـ Society of World Wide Inter-bank financial transaction أي الهيئة الدولية للمبادلات المالية بين المصارف، وتم إنشاؤها عام 1973 بمبادرة 239 مصرفاً من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية وكندا. ومقرها بروكسل وهي خاضعة للقانون البلجيكي، وقد باشرت نشاطها الفعلي في عام 1977 ولكن لم تعرف الازدهار إلا في بداية الثمانينيات. وشبكة SWIFT ليست نظاماً للمدفوعات في حد ذاتها، أي أنها لا تقوم بعملية تسوية بين الحسابات، وإنما يقتصر دورها على مجرد نقل التعليمات والأوامر والرسائل بين المصارف. وهي شبكة خاصة بالمصارف فقط ولا يحق للأفراد العاديين الدخول إليها.

يُمكن استخدام الشبكة من نقل الرسائل بسرعة فائقة، إذ لا يتعدى الوقت المستغرق عدة ثوانٍ دون أخطاء وبأقل تكلفة، وذلك بفعل النماذج الخاصة المستعملة والرموز المشفرة الخاصة لكل من المصرف المرسل والمرسل إليه، مما يضمن سلامة التحويلات التي يمكن أن تتم على مدار الساعة (وذلك كما ذكرنا في الفصل السابع).

ومن مزايا نظام *SWIFT*:

- ✓ السهولة في الاتصالات، حيث يعمل هذا النظام على مدار 24 ساعة؛
- ✓ المرونة في استخدام النظام لعمليات متنوعة؛
- ✓ الدقة المتناهية في المعلومات المرسلة؛
- ✓ السرية المطلقة للبيانات والعمليات المصرفية، مما يقلل فرص التزوير؛
- ✓ السرعة الفائقة في إيصال الرسائل المتبادلة؛
- ✓ يمكن حفظ البيانات في ذاكرة الجهاز مما يسهل عمليات التدقيق إضافة إلى إمكانية سحب كشوفات يومية بالعمليات المنجزة .
- ✓ ...الخ

## المراجع المستخدمة في الفصل:

7. Ahmed, A., Aziz, A., Muneeb, M. (2019). *Electronic payment system: A complete guide. J. Multidiscip. Sci.1* (2), PP.1-17.
8. Briggs, A., Brooks, L., (2011), *ELECTRONIC PAYMENT SYSTEMS DEVELOPMENT IN A DEVELOPING COUNTRY: THE ROLE OF INSTITUTIONAL ARRANGEMENTS, The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries, Vol.49, No.3, PP.1-16.*
9. Gangeshwer, D.K. (2013). *E-commerce or Internet Marketing: A business Review from Indian context. Int. J. u-and e-Serv. Sci. Technol.* 6(6), PP.187-194.
10. IVINZA LEPAPA, A.Ch., (2018), *Monétique et Transactions électroniques Concepts et Principes de base, Monétique et Transactions électroniques4 Ce livre a été publié sur [www.bookelis.co](http://www.bookelis.co), ISBN : 979-10-227-7766-7.*
11. Monnier, Ph., le-François,S. , (2008), *Les techniques bancaire , dunod, Paris.*
12. Sumanjeet, S., (2010), *Emergence of Payment Systems in the Age of Electronic Commerce: The State of Art, Global Journal of International Business Research, Vol. 2, No. 2, PP.17-36.*
13. أبو فروة، محمود أحمد، (2009)، الخدمات الإلكترونية البنكية عبر الإنترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
14. أبو كرش، شريف مصباح، (2014)، المصارف والبطاقات الإلكترونية: الفرص والتحديات (دراسة حالة المصارف الفلسطينية)، مجلة الدراسات المالية والمعرفية، العدد 8، ص.ص.48-53.
15. بوراس، أحمد؛ السعيد، بريكة، (2014)، أعمال الصيرفة الإلكترونية، الأدوات والمخاطر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
16. الجنبهي، منير محمد؛ الجنبهي ممدوح محمد (2005)، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر.
17. عبدلي، وفاء، (2017)، وسيلة الدفع الالكترونية بين حتمية العولمة المصرفية وواقع الوظيفة النقدية في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، العدد الرابع، ص.ص. 147-160.
18. فرغلي، عبد الله؛ موسى، علي، (2007)، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويث التقليدي والإلكتروني، إيتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
19. منصور، محمد حسين، (2003)، المسؤولية الإلكترونية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
20. الوادي، محمود حسين؛ الوادي، بلال محمود، (2011)، المعرفة والإدارة الالكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
21. وسيم محمد الحداد وآخرون، (2012)، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

## أسئلة الفصل الحادي عشر:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 تغير التسوق عبر الإنترنت والدفع الإلكتروني خلال الأعوام الماضية من مجرد قيمة مضافة إلى قيمة أساسية.
✓		2 تتسم وسائل الدفع الإلكترونية بالطبيعة المحلية.
✓		3 انعدام الملاءمة هي إحدى المشكلات التي واجهت تطور وسائل الدفع الإلكترونية.
✓		4 تعد الشيكات الإلكترونية أكثر وسائل الدفع الإلكترونية استخداماً.
✓		5 لبطاقات الائتمان المصرفية ثلاثة أنواع.
	✓	6 تسمى بطاقات الائتمان غير المتجددة بطاقات الخصم الشهري.
	✓	7 تعتمد البطاقات المدينة على وجود حساب جارٍ للعميل.
✓		8 ترتبط البطاقات المدفوعة مسبقاً بوجود حساب مصرفي للعميل حامل البطاقة.
	✓	9 تقوم النقود الإلكترونية على مبدأ الدفع المسبق.
	✓	10 يوجد بشكل عام خمسة أنواع للمحافظ الإلكترونية.
✓		11 SWIFT هي شبكة خاصة بالمصارف ويحق للأفراد العاديين الدخول إليها.

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- يمكن أن نميز في أنظمة الدفع الإلكترونية: (أ) نوعين؛ (ب) ثلاثة أنواع؛ (ج) أربعة أنواع؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 2- ظهرت وسائل الدفع الإلكتروني: (أ) كنتيجة للتطور التكنولوجي؛ (ب) كحل لمشكلات وسائل الدفع التقليدية؛ (ج) كنتيجة للتطور التكنولوجي وكحل لمشكلات وسائل الدفع التقليدية؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 3- يتم الدفع الإلكتروني من خلال: (أ) نوعين من الشبكات؛ (ب) نوعين من النظم الإلكتروني؛ (ج) نوعين من الوسائل الإلكترونية؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 4- من أشكال البطاقات المصرفية الائتمانية: (أ) البطاقات المدينة؛ (ب) بطاقة ضمان الشيكات؛ (ج) بطاقات السحب الآلي؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 5- تشير بعض الدراسات إلى انخفاض حوادث التزوير والخسائر الناشئة عن البطاقات الذكية بنسبة: (أ) 40%؛ (ب) 50%؛ (ج) 60%؛ (د) 70%
- 6- التحويلات الإلكترونية هي خدمة مصرفية تقدمها المصارف لعملائها من خلال قيامها بالتحويلات المالية: (أ) الدائنة؛ (ب) المدينة؛ (ج) الدائنة والمدينة؛ (د) لا شيء مما سبق ذكره.

### 3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1): وضح أهم السمات الواجب توافرها في أنظمة الدفع الإلكترونية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100:10. توجيه للإجابة: الفقرة 11-1}

السؤال (2): اشرح باختصار بطاقة ضمان الشيكات.

{مدة الإجابة: 8 دقيقة. الدرجات من 100:8. توجيه للإجابة: الفقرة 11-4}

السؤال (3) اذكر مزايا البطاقات المصرفية بالنسبة لحاملها.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100:5. توجيه للإجابة: الفقرة 11-4}

السؤال (4): اذكر مخاطر أنظمة الدفع الإلكتروني، و اشرح مخاطر الاحتيال كواحدٍ منها.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100:6. توجيه للإجابة: الفقرة 11-5}

السؤال (5): اذكر مزايا أنظمة الدفع الإلكترونية، و اشرح واحدة منها.

{مدة الإجابة: 7 دقيقة. الدرجات من 100:7. توجيه للإجابة: الفقرة 11-6}



## الفصل الثاني عشر: الخدمات المصرفية الدولية

### International Banking Services

### عنوان الموضوع: الخدمات المصرفية الدولية

#### كلمات مفتاحية:

سوق التداول بالعملات الأجنبية FOREX، مخاطر العملات الأجنبية Foreign Currency Risk، العقود الآجلة Forward Contracts، العقود المستقبلية للعملات Currency Futures Contracts، التحوط طويلة الأجل Long hedges، التحوط قصيرة الأجل Short-hedge، خيارات العملة Currency Options، مبادلات العملة Currency Swaps، خدمات المدفوعات Payments Services، خدمات التوفير Savings (Thrift) Services، مبادلات أسعار الفائدة Interest-Rate Swaps، سقف أسعار الفائدة Interest-Rate Caps، مخاطر البلد Country Risk، المخاطر السيادية Sovereign Risk.

#### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل الخدمات المصرفية الدولية التي تقدمها المصارف الدولية لعملائها، حيث يبدأ الفصل بتمهيد حول التطور التاريخي لعمل المصارف الدولية، لنبين بعد ذلك أنواع المنظمات المصرفية الدولية (مكاتب تمثيلية، مكاتب فرعية، شركات تابعة، فروع وغيرها)، وكذلك تنظيم الأنشطة المصرفية الدولية من قبل كل من البلدان الأم والبلدان المضيفة بالشكل الذي يحمي أموال المودعين ويضبط عمل هذه المصارف، الأمر الذي يجعلنا ننتقل إلى توضيح أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الدولية لعملائها (مبادلة العملات، العقود الآجلة، العقود المستقبلية، الائتمان.. وغيرها من الخدمات). سنركز بعد ذلك على أهم التحديات التي تواجه عمل المصارف الدولية، ونختتم الفصل بعرض مجموعة من التوقعات المتعلقة بمستقبل الخدمات المصرفية الدولية.

#### المخرجات والأهداف التعليمية: سيكون الطالب في نهاية هذا الفصل قادراً على أن:

1. يعرف المنظمة المصرفية الدولية.
2. يميز بين مختلف أنواع المنظمات المصرفية الدولية.
3. يحلل التنظيمات والتشريعات التي تنظم عمل المصارف الدولية والخدمات التي تقدمها.
4. يقيم الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف في الأسواق الدولية.
5. يبحث في التحديات التي تواجه تطوير الخدمات المصرفية الدولية.
6. يتنبأ بمستقبل الخدمات المصرفية الدولية.

#### مخطط الفصل:

- 1-12 أنواع المنظمات المصرفية الدولية. Types of international banking organizations
- 2-12 تنظيم الخدمات المصرفية الدولية. Regulating international banking services
- 3-12 الخدمات التي تقدمها المصارف في الأسواق العالمية. The services provided by banks in the global markets
- 4-12 تحديات المصارف الدولية في الأسواق الأجنبية. International banks challenges in foreign markets
- 5-12 مستقبل الخدمات المصرفية والمالية. The future of banking and financial services

## تمهيد

لم تكن المصارف من أوائل المؤسسات المالية التي ظهرت في التاريخ فحسب، بل كانت أيضاً من بين أوائل الشركات المالية التي دخلت إلى الأسواق الدولية وقدمت خدماتها في أماكن بعيدة. كانت المصارف الأولى موجودة بشكل أساسي في مراكز التجارة العالمية حول البحر الأبيض المتوسط، بما في ذلك أثينا والقاهرة والقدس وروما، حيث ساعد التجار في تمويل شحنات المواد الخام والسلع وتبادل العملات لمساعدة المسافرين. بعد ذلك بوقت طويل، دخلت المصارف الأجنبية الموجودة في أوروبا إلى الأمريكتين ولبت حصة كبيرة من احتياجات التمويل للشركات الأمريكية.

أنشأت مصارف الولايات المتحدة موطناً لها في أوروبا وأماكن أخرى حول العالم مع بداية القرن العشرين. تبع ذلك توسع كبير، حيث أنشأت المصارف الأمريكية مكاتب فرعية وشركات تابعة ومشاريع مشتركة مع الشركات المحلية في مئات الأسواق الأجنبية. كانت فترة التوسع الأجنبي هذه موجهة بشكل أساسي إلى المراكز التجارية في أوروبا الغربية والشرق الأوسط وأمريكا الجنوبية والوسطى. وسَّعت المصارف الأمريكية خلال السبعينيات والثمانينيات وجودها في منطقة المحيط الهادئ، وخاصة في اليابان وهونغ كونغ وسنغافورة. لعبت المصارف الدولية الأمريكية والأوروبية واليابانية دوراً رئيسياً في استثمار المبالغ الضخمة من الأموال المتدفقة إلى منتجي النفط مع ارتفاع أسعار النفط العالمية. كما ساعدت المصارف الأمريكية في تمويل العجز التجاري الهائل الذي تكبدته الولايات المتحدة الأمريكية بسبب شراء عدد متزايد من السلع والخدمات في الخارج.

انتقلت لبعض الوقت دفة القيادة في مجال الخدمات المصرفية الدولية إلى اليابانيين، الذين أقامت مصارفهم موطناً لهم قوي في لندن ونيويورك ومراكز مالية أخرى حول العالم. تباطأ في الوقت ذاته نمو الشركات المصرفية الدولية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية بشكل ملحوظ. أجبرت المنافسة الشديدة، التي حفزها رفع القيود بين حكومات بريطانيا العظمى والولايات المتحدة الأمريكية والدول الرائدة الأخرى والتقدم الكبير في تكنولوجيا الاتصالات، العديد من الشركات المالية الدولية على تقليل وجودها المادي في الأسواق الخارجية من أجل خفض نفقات التشغيل. علاوة على ذلك، فإن العديد من عملائها الائتمانيين الرئيسيين، وخاصة دول مثل الأرجنتين والبرازيل، كانوا يعانون من مشاكل خطيرة، مما أدى إلى تقليص الخدمات المصرفية الدولية في جميع أنحاء العالم في أواخر القرن العشرين.

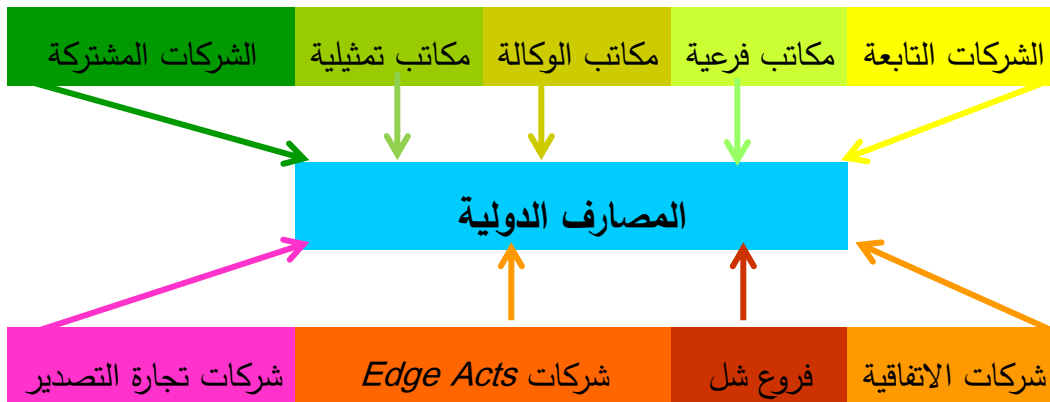
مع اقتراب القرن الحادي والعشرين، انتقلت الريادة في الخدمات المالية مرة أخرى إلى المصارف الأمريكية والأوروبية والعديد من منافسيها من مقدمي الخدمات المالية غير المصرفية، بقيادة العملاقة مثل: *HSBC* ؛ *Bank of America* ؛ *Citigroup* ؛ *J. P. Morgan Chase* ؛ *UBS* ؛ *Barclays PLC* ؛ *ING Group* ؛ *Deutsche Bank*. بدأت هذه المصارف العملاقة في اقتناء حصة كبيرة من الأسواق الآسيوية سريعة التطور، وخاصة الصين.

لا تزال الخدمات المالية الدولية اليوم تشكل مصادر مهمة جداً للإيرادات والأرباح بالنسبة للشركات المالية الرائدة في جميع أنحاء العالم على الرغم أن المصارف الدولية، مثل المصارف المحلية، تتعرض لضغوط وخسائر كبيرة عندما يتعثر الاقتصاد، وهذا ما أظهرته أزمة الائتمان الكبيرة الأخيرة.

## 1-12 أنواع المنظمات المصرفية الدولية

تستخدم المصارف في سعيها لممارسة أنشطتها المصرفية والمالية في جميع أنحاء العالم مجموعة متنوعة من الهياكل التنظيمية تمكنها من تقديم الخدمات لعملائها (كما هو موضح في الشكل 1-12).

الشكل (1-12): أنواع المنظمات المصرفية الدولية



وفيما يلي شرح مختصر لمختلف هذه الأنواع:

#### - مكاتب تمثيلية Representative Offices

إن أبسط شكل تنظيمي لمصرف نشط في الأسواق الخارجية هو المكتب التمثيلي، وهو مرفق أو منشأة (Facility) محدودة الخدمة يمكنها تسويق الخدمات التي يقدمها المصرف الأم وتحديد العملاء الجدد، ولكنها لا تقبل الودائع ولا تقدم قروضاً. تقدم هذه المكاتب خدمات الدعم لكل من المصرف الأم وعملائه.

#### - مكاتب الوكالة Agency Offices

تقدم مكاتب الوكالة صورة أكثر اكتمالاً إلى حد ما من المكاتب التمثيلية، والتي لا تأخذ الودائع من الجمهور، ولكنها تقدم القروض لعملائها في العديد من المناطق، وتصدر خطابات الضمان، وتقدم المساعدة الفنية والمشورة للعملاء، وتدير حساباتهم النقدية، كما تقدم لهم المساعدة فيما يتعلق بأمان أنشطتهم.

#### - مكاتب فرعية Branch Offices

تمثل المكاتب الفرعية الشكل التنظيمي الأكثر شيوعاً لمعظم المصارف الدولية، حيث تقدم عادةً هذه الفروع مجموعة كاملة من الخدمات. الفروع الأجنبية ليست كيانات قانونية منفصلة عن المصارف الأم، إنها مجرد مكاتب محلية تمثل شركة واحدة كبيرة للخدمات المالية. يمكن لهذه المكاتب قبول الودائع من الجمهور، ويخضعون بذلك لأنظمة وتشريعات الدولة الذي يعملون فيها (الدولة المضيفة)، وقد يتهربون من بعض قواعد تلقي الودائع التي تطبق على فروع المصرف ذاته في بلدهم الأم. على سبيل المثال، لا يتعين على المكاتب الفرعية لمصارف الولايات المتحدة في الخارج نشر متطلبات الاحتياطي القانوني أو دفع رسوم تأمين FDIC على الودائع التي تقبلها في الخارج. وفي حال فشل أحد المكاتب الفرعية، يجب على المصرف الأم تغطية التزامات الفرع.

#### - الشركات التابعة Subsidiaries

عندما يستحوذ مصرف دولي على حصة الأغلبية لمصرف أجنبي منفصل تم تأسيسه بشكل قانوني بموجب قواعد الدولة المضيفة، يصبح هذه المصرف الأجنبي شركة تابعة لمستحوذه. ولكون الشركة التابعة تمتلك ميثاقها الخاص ورأس مالها الخاص، فلن يتم إغلاقها بالضرورة إذا فشل مالكيها الرئيسي. وفي السياق ذاته، قد يتم إغلاق شركة تابعة دون التأثير السلبي

الكبير على المصرف الدولي الذي يمتلكها (كما حدث في الفلبين عندما أغلقت إحدى الشركات التابعة لـ *Citicorp* في نيويورك منذ عدة سنوات).

في حالة الشركات التابعة، يقتصر الالتزام القانوني للشركة المصرفية الأم على مقدار رأس المال الذي استثمرته في كل شركة تابعة. يمكن أن تفضل المصارف الدولية استخدام الشركات التابعة على الفروع لأن القوانين المحلية قد تحظر أو تقيد التفرع، أو بسبب المزايا الضريبية. تفضل أيضاً العديد من المصارف الدولية استحواذ شركة أجنبية تمتلك بالفعل قاعدة عملاء ثابتة. وعادةً ما تقوم الشركات التابعة بتوحيد بياناتها المالية مع الشركة الأم بحيث يكون لقواعد الدولة الأم الأسبقية على قواعد الدولة المضيفة.

#### - الشركات المشتركة *Joint Ventures*

قد يختار المصرف عند دخوله إلى سوق أجنبية إقامة شراكة مع شركة مالية أجنبية، وذلك لتخفيف مخاطر الدخول إلى هذا البلد الأجنبي، أو عندما يفتقر إلى الخبرة اللازمة لإقامة مشروعه، أو يحتاج إلى شريك ليساعده في بناء شبكة اتصالات مع العملاء في الخارج، أو يرغب في تقديم خدمات محظورة لا يسمح له وحده بتقديمها. ومن البديهي أن اتفاق لإنشاء شركة مشتركة سيتضمن كيفية تقاسم الأرباح والخسائر.

#### - شركات *Edge Acts*

هي شركات أمريكية محلية مملوكة من قبل مصرف أمريكي أو أجنبي، ولكنها تقع خارج الولاية الأصلية للمصرف الذي يمتلكها. تقتصر أنشطة هذه الشركات الفرعية في المقام الأول على المعاملات التجارية الدولية. سمح التشريع الفيدرالي للولايات المتحدة الأمريكية الذي تم تمريره في نهاية الحرب العالمية الأولى للمصارف الكبيرة بإعلان رأس المال المطلوب للتقدم بطلب للحصول على امتياز *Edge* من مجلس الاحتياطي الفيدرالي.

#### - شركات الاتفاقية *Agreement Corporations*

شركات الاتفاقية هي شركات تابعة لمصرف منظم بموجب المادة 25 من قانون الاحتياطي الفيدرالي. يجب أن تركز هذه الشركات الجزء الأكبر من أنشطتها لخدمة العملاء الدوليين، على غرار شركات *Edge Act*.

## - فروع شل Shell Branches

تسمى بالفروع الوهمية، وقد أنشئت من أجل الهروب من عبء القوانين والأنظمة. أقامت العديد من المصارف الدولية فروعاً خاصة تقوم فقط بتسجيل استلام الودائع والمعاملات الدولية الأخرى. قد تحتوي هذه الفروع الوهمية فقط على مكتب وهاتف وفاكس وجهاز كمبيوتر، حيث يتم استلام الودائع من أسواق العملات الأوروبية العالمية لتجنب رسوم تأمين الودائع، ومتطلبات الاحتياطي القانوني، والتكاليف الأخرى التي يتم تكبدها عندما يقبل المصرف المحلي الودائع. قامت العديد من المصارف الدولية بإقامة فروع وهمية لسنوات في مواقع خارجية جذابة مثل جزر الباهاما وجزر كايمان الكبرى.

### رؤى وقضايا: الأعمال المصرفية الخارجية OFFSHORE BANKING

<p>تحمل الخدمات المصرفية الخارجية "سمعة سيئة" في أماكن كثيرة من العالم، بما في ذلك البلدان المتطورة مثل الولايات المتحدة وبعض أعضاء الاتحاد الأوروبي. في أعقاب أحداث 11 أيلول، يرى العديد من المراقبين أن المصارف الخارجية ليست فقط أجهزة للتهرب من الضرائب ولكنها أيضاً وسيلة لنقل الأموال لأغراض غير قانونية في جميع أنحاء العالم (غسيل الأموال). ظهرت العديد من المقترحات لتقييد وحتى القضاء على العمليات التي تقوم بها المصارف الأجنبية الأكثر شهرة أو على الأقل لمنح الحكومات وصولاً أكبر إلى ملفاتها. ومع ذلك، يرى مؤيدو القطاع المصرفي الخارجي أن هذه المؤسسات هي أدوات شرعية لتقديم القروض وجمع الأموال بتكلفة منخفضة (غالباً ما يتم إعادة تدوير الأموال التي يتم تلقيها من خلال النظام المصرفي الدولي). وهم يرون أن النظام الخارجي يعمل كقيود تنافسية على البلدان التي تحاول زيادة التدخل الحكومي في النظام المصرفي. إذا حاولت دولة ما زيادة تدخلها في النظام المصرفي، فقد تتدفق الأموال إلى خارجها من خلال منشآت خارجية. يؤكد بعض المؤيدين أن الحكومات التي تحاول إغلاق النظام الخارجي تسعى ببساطة إلى التخلص من المنافسة القوية والعادلة.</p>	<p>المصارف الخارجية هي واحدة من أكثر المؤسسات شهرة في مجال الخدمات المصرفية الدولية، وهي شركات مصرفية تعمل خارج البلد الأصلي للعميل، وعادة ما تكون في جزيرة أو في بلد يوفر مزايا ضريبية وسرية وخدمات أخرى ذات قيمة. من بين الخدمات التي تقدمها عادةً هذه المؤسسات خدمات الدفع وحسابات التوفير، وتحويلات الأموال، والقروض، وتبادل العملات، وإدارة المحافظ، وحفظ الأصول، وإدارة الائتمان. تشير الإحصائيات الأخيرة إلى أن ما لا يقل عن ربع الثروة الإجمالية في العالم قد تمر عبر هذه المصارف الخارجية.</p> <p><b>أين تقع المصارف الخارجية الرائدة؟</b> توجد في أكثر من 30 موقعاً على مستوى العالم، من بين أهمها: جزر الباهاما، وبرمودا، وجزر كايمان، وجبل طارق، وهونغ كونغ، وجزر جيرسي، ولوكسمبورغ، وموناكو، وبنما، وسويسرا. ينبع الجذب التنافسي لهذه المواقع الخارجية من ميزات مثل حماية هوية وخصوصية العملاء، والقوانين المتساهلة التي تسمح بوصول أسرع إلى حسابات العملاء، وضرائب ضئيلة أو معدومة، وحماية الأصول من الاضطرابات السياسية والمالية التي قد يجدها المستثمر في مكان آخر على الكون.</p>
--	---

## - شركات تجارة التصدير Export Trading Companies

أصدر الكونجرس الأمريكي في عام 1982 قانون شركة تجارة التصدير (ETCA)، والذي سمح للشركات المصرفية الأمريكية وشركات *Edge Act* بإنشاء شركات تجارة التصدير. ووفقاً لقوانين الاحتياطي الفيدرالي، يجب أن تحصل هذه الشركات المتخصصة على أكثر من نصف دخلها من الأنشطة المرتبطة بتصدير السلع والخدمات من الولايات المتحدة. يمكن أن تقدم شركات تجارة التصدير خدمات مثل تغطية تأمين الصادرات، ونقل وتخزين المنتجات القابلة للبيع، وتمويل التجارة، والبحث في الأسواق في الخارج.

### 12-2 تنظيم الخدمات المصرفية الدولية

يتم تنظيم الأنشطة المصرفية الدولية من قبل كل من البلدان الأم والبلدان المضيفة في جميع أنحاء العالم. يوجد رغم ذلك، اتجاه قوي اليوم نحو تحرير الأعمال المصرفية والأنشطة ذات الصلة كالوساطة المالية والاكنتاب في الأوراق المالية. لقد ساهمت هذه القواعد التنظيمية الأكثر مرونة في زيادة تقلب الاقتصاد الدولي، بما في ذلك أزمة الائتمان الكبيرة التي ظهرت في القرن الحادي والعشرين. يدرك عدد متزايد من الدول اليوم ضرورة تنسيق أنشطتها التنظيمية بحيث تخضع جميع الشركات المالية العالمية لقواعد مماثلة، وهذه ما يسمى بالتنسيق (*Harmonization*).

يهدف تنظيم الأنشطة المصرفية الدولية إلى حماية أموال المودعين، وذلك من خلال وضع قوانين ولوائح تقيد التعرض للمخاطر، وقواعد تحدد الحد الأدنى من رأس المال ليكون بمثابة حماية للمودعين من الخسائر التي يمكن أن تكبدها المصارف الدولية. كثيراً ما تحد القوانين من الأنشطة التجارية غير المصرفية للمصارف من أجل تجنب الإفراط في المخاطرة والأنشطة غير الشرعية. يهدف تنظيم الأنشطة المصرفية الدولية أيضاً، إلى الحد من إمكانية خلق الأموال من قبل المصارف الدولية، وذلك من خلال أنشطة الإقراض، حيث يتم تنظيم النشاط المصرفي الدولي لتعزيز نمو الأموال والائتمان بشكل مستقر، وذلك في من أجل تجنب التهديدات الهائلة التي يمكن أن تهدد اقتصاديات الدول.

وعلى الرغم من ذلك، فإن العديد من القوانين المصرفية الدولية تخص المجال الدولي نفسه ولا تنطبق على معظم الأنشطة المصرفية المحلية. على سبيل المثال، تهدف قوانين الصرف الأجنبي إلى حماية الدولة من فقدان احتياطياتها من العملات الأجنبية، لأن ذلك يؤثر على آفاق سداد القروض الدولية وشراء السلع والخدمات من الخارج. كما تقيد القوانين تدفق رأس

المال الشحيح إلى الخارج الذي تعتبره بعض الحكومات أمراً حيوياً لصحة اقتصاداتها المحلية. يوجد أيضاً رغبة قوية في أماكن كثيرة من العالم بحماية المؤسسات المالية والأسواق المحلية من المنافسة الأجنبية. كما تفضل العديد من البلدان تجنب التعقيدات الدولية والاعتماد المفرط على البلدان الأخرى للحصول على المواد الخام الحيوية والسلع والخدمات الأخرى. قد تؤدي هذه الفلسفة الانعزالية إلى حظر صريح لدخول الأجانب.

توسيع وتنظيم نشاط المصارف الأجنبية في الولايات المتحدة	أنشطة المصارف الأمريكية في الخارج
<p>بحلول نهاية عام 2007، كان 172 مصرفاً أجنبياً يقع مقرها الرئيسي في 53 دولة مختلفة يديرون ما يقرب من 350 وكالة وفرعاً ومكاتب تمثيلية بالإضافة إلى منشآت الخدمات المالية الأخرى داخل الولايات المتحدة. بالإضافة إلى ذلك، تبلغ نسبة ملكية المصارف الأجنبية 25% على الأقل في حوالي 60 مصرفاً تجارياً أمريكياً. استحوذت مكاتب المصارف الأجنبية في الولايات المتحدة على 18% من إجمالي الأصول المملوكة لجميع المصارف الأمريكية مجتمعة.</p>	<p>وفقاً لبيانات مجلس الاحتياطي الفيدرالي - المنظم الرئيسي لأنشطة المصارف الأمريكية في الخارج وأنشطة المصارف الأجنبية داخل الولايات المتحدة - كان هناك 72 مصرفاً أمريكياً معتمداً تدير 642 مكتباً فرعياً تقدم كامل الخدمات في الأسواق الخارجية بحلول نهاية عام 2007. وعندما اندمجت الشركات الأجنبية التابعة للمصارف الأمريكية والمنشآت الدولية الأخرى مع فروعها كاملة الخدمات، أكثر من 100 مصرفاً أمريكياً كانت تمتلك ما يقارب 1.5 تريليون دولار من الأصول، وأكثر من 1.4 تريليون دولار من الودائع من خلال مكاتبها الخارجية.</p>

### 12-3 الخدمات التي تقدمها المصارف في الأسواق العالمية

يحتاج العملاء النشطون في الأسواق الخارجية إلى مجموعة متنوعة من الخدمات، بدءاً من الائتمان وإجراء عمليات الدفع إلى تقديم المساعدة التسويقية. لقد جاء توسع وتنوع الخدمات المقدمة من قبل المصارف الدولية ومنافسيها الأكثر قوة كاستجابة لاحتياجات العملاء المتطورة وللمنافسة الدولية الشديدة. وفيما يلي سنعرض أهم هذه الخدمات:

#### 12-3-1 إتاحة العملات الأجنبية للعملاء Making Foreign Currencies Available to Customers

تزود المصارف الدولية عملاءها بالعملات الأجنبية، حيث يطلب العديد من العملاء كميات كبيرة من العملات القابلة لدفع ثمن السلع المستوردة والمواد الخام، وشراء الأوراق المالية الأجنبية، وإتمام عمليات الدمج والاستحواذ وغير ذلك. وفي الوقت



ذاته، قد يتلقى عملاء آخرون مبالغ كبيرة من العملات الأجنبية من الشركات والأفراد في الخارج الذين يشترون منتجاتهم أو يشترون أوراقهم المالية. سيقوم هؤلاء العملاء باستبدال هذه الأموال الأجنبية (أو جزء منها على الأقل) بالعملة المحلية لتلبية احتياجاتهم النقدية الخاصة. تقوم المصارف الدولية بدور الوسيط بين هاتين المجموعتين من العملاء ومساعدة كل منها على تلبية احتياجاتها من العملة المطلوبة، حيث يحتفظ المصرف بشكل روتيني بأرصدة من العملات الأجنبية، لا سيما تلك العملات التي يرتفع الطلب عليها.

لقد شهد نشاط تداول FOREX (سوق التداول بالعملات الأجنبية) مؤخراً بين كبار المتعاملين في المصارف التجارية والاستثمارية زيادة حادة بسبب التقلبات بين العملات الرئيسية، وخاصة الدولار الأمريكي والين واليورو، حيث يتجاوز غالباً حجم التداول تريليون دولار يومياً وهو آخذ في الارتفاع، مما يجعل هذا السوق من بين أكبر الأسواق على هذا الكوكب.

### 12-3-2 التحوط من التعرض لمخاطر العملات الأجنبية Hedging against Foreign Currency Risk Exposure

يتطلع العملاء الذين يتعاملون بمبالغ كبيرة من العملات الأجنبية إلى المصارف الدولية لحمايتهم من مخاطر تبادل العملات التي تتمثل باحتمال الخسارة بسبب التقلبات في أسعار العملات (أسعار الصرف). لكن العملاء ليسوا وحدهم الذين يواجهون مخاطر تبادل العملات؛ بل تواجه المصارف الدولية نفسها هذه المخاطر.

تظهر مخاطر تبادل العملات غالباً في الخدمات المصرفية الدولية عند: (A) تقديم قروض مقومة بالعملات الأجنبية للعملاء، (B) إصدار سندات دين بالعملات الأجنبية، (C) شراء أوراق مالية صادرة من الخارج، أو (D) المتاجرة بالعملات الأجنبية لصالح المصرف أو لصالح عملائه.

يمكن تحديد صافي تعرض المصرف أو عملائه لتقلبات أسعار العملات من خلال المعادلة التالية:

**صافي التعرض للمخاطر من أي عملة = صافي الأصول المقومة بالعملات الأجنبية + المركز الصافي بالعملة الأجنبية**



**صافي التعرض للمخاطر من أي عملة =**

**(الأصول المملوكة مقومة بالعملة - المطلوبات الصادرة بالعملة) + (حجم العملة المشتراة - حجم العملة المباعة)**

يُقال إن المصرف الدولي أو عميل المصرف الذي يكون صافي تعرضه إيجابياً بعملة أجنبية معينة (أي صافي أصوله المقومة بالعملة الأجنبية بالإضافة إلى مركزه الصافي بالعملة الأجنبية أكبر من الصفر) هو المشتري الصافي بتلك العملة. يمكن أن ينشأ هذا الشرط لأن المصرف أو عميله لديه أصول مقومة بالعملات الأجنبية أكثر من المطلوبات، أو اشترى عملات أكثر مما باع، أو كلاهما. إذا انخفضت قيمة العملة الأجنبية المعنية مقابل قيمة العملة الوطنية، فسوف يتكبد المصرف أو عميله خسائر بسبب مركزه الصافي الطويل في تلك العملة المعنية.

#### مثال:

لنفترض أن المصرف SG يمتلك أصولاً باليورو بقيمة 100 مليون، ومطلوبات تبلغ 60 مليوناً. وبلغت مشترياته من اليورو في الفترة الأخيرة 50 مليوناً، فيما بلغت مبيعاته من اليورو 40 مليوناً. يمثل ذلك تعرضاً للتقلبات في القيمة التبادلية لليورو: صافي التعرض للمخاطر من مركز اليورو = (100 مليون يورو - 60 مليون يورو) + (50 مليون يورو - 40 مليون يورو) = 50 مليون يورو.

إذا انخفضت قيمة اليورو مقابل الدولار الأمريكي، على سبيل المثال، فإن المصرف SG سيتكبد خسارة في صافي مركزه باليورو، ما لم يتم تعويضه باستخدام أدوات التحوط من مخاطر العملات، مثل العقود الآجلة أو خيارات العملات.

من ناحية أخرى، قد يكون لدى عميل المصرف أو المصرف نفسه صافي تعرض سلبي لعملة أجنبية معينة، مما يشير إلى أن صافي أصوله المقومة بالعملات الأجنبية بالإضافة إلى مركزه الصافي بالعملات الأجنبية أقل من الصفر. يمكن أن يحدث ذلك لأن التزامات المصرف أو العميل بعملة أجنبية معينة أكبر من أصوله المقومة بنفس العملة، أو يتجاوز حجم العملة المباعة المبلغ الذي تم شراؤه، أو كليهما. في هذه الحالة، سيكون المصرف الدولي أو عميله هو البائع الصافي بتلك العملة. إذا زادت قيمة العملة ذات الصلة مقابل العملة المحلية للمصرف الدولي أو العميل، فستحدث خسارة في صافي مركزه بهذه العملة. بشكل عام، كلما زادت تقلبات العملة، زاد احتمال تحقيق مكاسب أو تكبد خسائر في مركز عملة معين.

### 12-3-3 العقود الآجلة Forward Contracts

قد تستخدم المصارف الدولية عقوداً آجلة، حيث يقوم العميل - الذي يتوقع أنه سيحتاج مستقبلاً لإجراء عمليات شراء بعملة معينة - بالتفاوض مع المصرف على عقد يقضي بتسليمه هذه العملة بسعر محدد في تاريخ مستقبلي محدد أيضاً. من ناحية أخرى، يسعى العملاء الذين يتوقعون الحصول على عملة معينة في كثير من الأحيان إلى عقود لبيع تلك العملة بسعر محدد مسبقاً. وباعتبار أن السعر يتم تحديده عند افتتاح العقد الآجل، فإن العميل قد حمى نفسه من مخاطر تقلبات أسعار العملات. إذا كان العميل غير متأكد من التاريخ المستقبلي أو مقدار حاجته من عملة معينة، فقد يقدم المصرف الدولي له عقد خيار آجل، حيث يكون للعميل الحق، وليس الالتزام، بتسليم أو استلام عملات معينة بتاريخ مستقبلي بسعر الصرف المتفق عليه.

### 12-3-4 العقود المستقبلية للعملات Currency Futures Contracts

تعد العقود المستقبلية للعملات من البدائل الشائعة للعقود الآجلة بين المصارف وعملائها. تقضي هذه الاتفاقيات التعاقدية بتسليم العملات المنصوص عليها بسعر محدد في أو قبل تاريخ محدد. والعقود المستقبلية تشبه كثيراً العقود الآجلة، إلا أنهما يختلفان عن بعضهما البعض بنقاط كثيرة أهمها أن العقود المستقبلية بعكس الآجلة متداولة في البورصة، وهي عقود نمطية. النوعان الأساسيان للعقود المستقبلية هما: التحوطات الطويلة والتحوطات القصيرة.

### 12-3-4-1 عقود التحوط المستقبلية طويلة الأجل

تحمي عقود التحوط طويلة الأجل *Long hedges* العملاء من مخاطر الزيادة في سعر العملة التي يجب أن يحصلوا عليها مستقبلاً. إنها مفيدة بشكل خاص للمستوردين، لأن الدفع مقابل البضائع المستلمة يجب أن يتم في كثير من الأحيان بالعملة المحلية للمصدر الأجنبي، ويمكن أن يؤدي ارتفاع سعر الصرف بين العملة المحلية للمصدر والعملة المحلية للمستورد إلى القضاء على أرباح بيع البضائع. بموجب عقد التحوط الطويل، يتعهد العميل بتسلم العملة من الطرف المقابل عند استحقاق العقد بسعر (X). إذا ارتفعت أسعار العملات لاحقاً، يمكن للعميل العودة إلى سوق العقود الآجلة للعملات وبيع عقود مستقبلية ماثلة بسعر أعلى (Y)، هذا يلغي التزام العميل بتسلم العملة، وفي نفس الوقت، يولد ربحاً تجارياً من كل عقد يساوي فرق السعر (Y-X) مطروح منه أية عمولات مفروضة أو ضرائب. تساعد الأرباح المحققة من العقود المستقبلية للعملات على تعويض أي خسارة تنشأ عندما يتعين على العميل بالفعل الحصول على العملة ودفع ثمن البضائع المستوردة.

### 12-3-4-2 عقود التحوط المستقبلية قصيرة الأجل

يجد غالباً العديد من العملاء الدوليين، وخاصة أولئك الذين يقومون بتصدير السلع، عقود التحوط المستقبلية قصيرة الأجل مفيدة *Short-hedge*. تتطلب هذه الاتفاقيات من العميل التعهد بتسليم عملة محددة بسعر مضمون (X) للطرف المقابل في تاريخ الاستحقاق. إذا انخفضت أسعار العملات لاحقاً، فيمكن للعميل الدخول إلى سوق العقود المستقبلية مرة أخرى في أو قبل تاريخ استحقاق العقد الأول وشراء عقود مماثلة بسعر أقل (Y)، وبالتالي التخلص من مسؤولية تسليم العملة. يتم تحقيق ربح من كل عقد تم بيعه أولاً ثم شراءه لاحقاً بما يعادل (X-Y) مطروحاً منه أية الضرائب أو تكاليف المعاملات.

### 12-3-5 Currency Options العملة خيارات

إن الاضطرابات الشديدة التي أصابت أسواق العملات أصبحت السمة المميزة للاقتصاديات المعاصرة. ولا شك أن تقلب أسعار العملات يسبب تقلبات في أسعار السلع والخدمات المقومة بهذه العملات، ويصبح من الصعب معرفة صافي قيمة أصل معين بعد فترة معينة. لأجل ذلك وُجدت خيارات العملات أو كما يسميها البعض خيارات الصرف. وتقسّم خيارات العملات إلى خيارات بيع العملة وخيارات شراء العملة، والمصارف الدولية تتعامل بكلا هذين النوعين من الخيارات فهي تبيع وتشتري هذه الخيارات.

### 12-3-5-1 عقود خيارات شراء العملات Currency Call Option

يعطي خيار الشراء لحامله الحق (وليس الالتزام) بشراء عدد محدد من وحدات عملة ما بالسعر المتفق عليه في العقد، والذي يسمى سعر التنفيذ، ومن البديهي أن مشتري خيار الشراء لن ينفذه إلا إذا كان سعر صرف العملة موضوع العقد في السوق الحاضر أكبر من سعر التنفيذ. وفي حال كان سعر العملة موضوع العقد أقل من سعر التنفيذ، فلن ينفذ مشتري خيار الشراء الخيار، وسيقوم بشراء هذه العملة المطلوبة بسعر أقل من السوق.

### 12-3-5-2 عقود خيارات بيع العملات Currency Put Option

يعطي خيار البيع لحامله الحق (وليس الالتزام) ببيع عدد محدد من وحدات عملة ما بالسعر المتفق عليه في العقد، والذي يسمى سعر التنفيذ، ومن البديهي أن مشتري خيار البيع لن ينفذه إلا إذا كان سعر صرف العملة موضوع العقد في السوق

الحاضر أقل من سعر التنفيذ. وفي حال كان سعر العملة موضوع العقد أكبر من سعر التنفيذ، فلن ينفذ مشتري خيار البيع الخيار، وسيقوم ببيع هذه العملة بسعر أعلى في السوق.

**مثال:**

بفرض أن سعر الصرف الحالي لليرة السورية مقابل الدولار بالشكل التالي: 1 دولار = 50 ل.س، وبفرض أن أحد المستثمرين يتوقع ارتفاع سعر الدولار مقابل الليرة السورية في الفترة القادمة. فقام بشراء خيار شراء من أحد المصارف الدولية يعطيه الحق بشراء 1,000,000 دولار بسعر تنفيذ 50 ل.س للدولار الواحد. بفرض أن مدة الخيار 3 أشهر، وبفرض أن المستثمر دفع علاوة للمصرف (محرر خيار الشراء) قدرها 0.02 ل.س مقابل كل دولار أي 20,000 ل.س لكل الصفقة.

**المطلوب:**

- بفرض أن توقع المستثمر تحقق، وارتفع سعر الدولار مقابل الليرة بحيث أصبح 1 دولار = 55 ل.س، هل سينفذ المستثمر العقد في هذه الحالة؟ وكم سيكون صافي ربحه أو خسارته؟
- بفرض أن توقع المستثمر لم يتحقق، وانخفض سعر الدولار مقابل الليرة بحيث أصبح 1 دولار = 45 ل.س، هل سينفذ المستثمر العقد في هذه الحالة؟ وكم سيكون صافي ربحه أو خسارته؟

**الحل:**

- سينفذ المستثمر خيار الشراء في الحالة الأولى، لأن ذلك يسمح له بتحقيق إجمالي ربح قدره 5,000,000 ل.س، ولكن المستثمر سبق أن دفع علاوة قدرها 20,000 ل.س وبالتالي يصبح صافي ربحه 4,980,000 ل.س.
- لن ينفذ المستثمر خيار الشراء في الحالة الثانية، لأن بإمكان المستثمر الحصول من السوق على الدولار الواحد بـ 45 ل.س، أما لو نفذ الخيار سيدفع 50 ل.س مقابل الدولار الواحد، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى خسارة قدرها 5,000,000 ل.س، يضاف إليها العلاوة التي سبق أن دفعها وقدرها 20,000 ل.س وبالتالي يصبح صافي خسارته 5,020,000 ل.س.

### 6-3-12 مبادلات العملة Currency Swaps

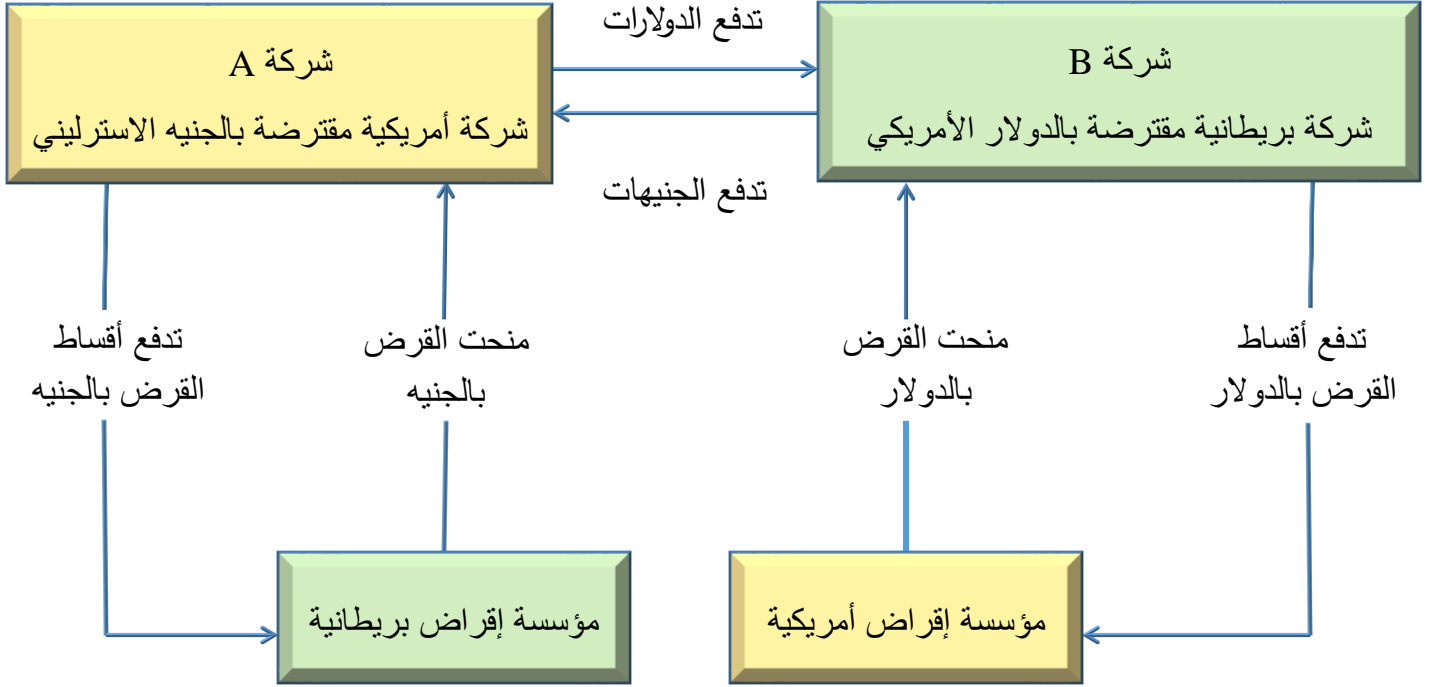
يمكن تقليل مخاطر العملات من خلال مبادلتها (مقايضتها). مبادلة العملات هي عقد بين طرفين - غالباً ما يقترض اثنان من المقترضين أموالاً بعملة مختلفة - لتبادل عملة بأخرى، وبالتالي المساعدة في تقليل مخاطر الخسارة الناتجة عن تغير أسعار صرف العملات وكذلك المخاطر الناتجة عن تغير أسعار فائدتها.

تتضمن مبادلة العملات بأبسط صورها مبادلة أصل قرض ومدفوعات فائدة ثابتة على قرض بعملة ما بأصل قرض ومدفوعات فائدة ثابتة على قرض مكافئ تقريباً بعملة أخرى. في مبادلات العملة يوجد طرف يمتلك عملة معينة ويرغب بحيازة عملة مختلفة، وتنشأ المبادلة عندما يقوم أحد أطراف المعاملة بتقديم أصل معين بعملة معينة لطرف آخر بغرض تبادل كمية مساوية من عملة أخرى، وكل طرف يدفع الفائدة عن العملة التي يستلمها في المبادلة، وهذه الفائدة المدفوعة يمكن أن تكون بأسعار ثابتة أو بأسعار متغيرة. وتحدد التغيرات في أسعار الفائدة في كلا البلدين وكذلك التغيرات في أسعار الصرف بين العملتين الرباح والخاسر في عقود مبادلة العملة.

#### مثال:

لنفترض أن شركة أمريكية (A) قد حصلت على قرض بالجنه الاسترليني وستحتاج إلى الجنيهات عندما يتعين عليها سداد قرضها. شريك المبادلة (A) هو الشركة (B) - الطرف المقابل في مبادلة العملات. تقع الشركة (B) في بريطانيا ولكن لديها قرض بالدولار من مصرف أمريكي. من الواضح أن الشركة (A) تتمتع بسهولة الوصول إلى الدولارات، ولكنها تحتاج إلى جنيهاً عندما يحين موعد سداد أقساط القرض، بينما تتمتع الشركة (B) بسهولة الوصول إلى الجنيهاً، ولكنها تحتاج إلى الدولارات لتسديد أقساط القرض. بموجب شروط مبادلة العملات، يدفع (B) الجنيهاً إلى (A) ويتلقى بدوره دولارات من (A) عند وجوب سداد مدفوعات القرض. (انظر الشكل التوضيحي 2-12). وبذلك تقلل عقود المبادلة من تكلفة الاقتراض لما تملكه كل شركة من ميزة نسبية ممثلة بحصولها على القرض من سوقها المحلي بسعر أفضل مما تستطيعه الشركة الأجنبية.

الشكل (2-12): مبادلات العملات



تتمتع مبادلة العملات بمزايا كثيرة، أهمها:

- ✓ زيادة سهولة وكفاءة الصفقات من خلال الحصول على أموال قابلة للإقراض والإقتراض، وذلك من الأسواق المالية الدولية.
- ✓ تغطية فترات زمنية طويلة (تمتد إلى سنوات، إذا لزم الأمر) على عكس أدوات التحوط الأخرى من المخاطر، مثل العقود الآجلة والخيارات، والتي تكون بشكل عام قصيرة الأجل. علاوة على ذلك، في حين أن أدوات التحوط الأخرى غالباً ما تكون صارمة وغير مرنة، يمكن تصميم مبادلة العملات لتتوافق مع الاحتياجات المحددة لشريكي المبادلة.
- ✓ المصارف الدولية من المقترضين بشكل كبير لمجموعة متنوعة من العملات الأجنبية، ويمكنها الدخول في عقود مبادلة لتقليل تعرضها لمخاطر العملات الخاصة بها.
- ✓ يمكن للمصارف الدولية أن تولد دخلاً من الرسوم من خلال ترتيب مبادلات العملات لعملائها، والعمل بمثابة تاجر مبادلات، والتأكد أن كلا طرفي المبادلة قد وفى بشروط العقد، ويعمل كضامن للمبادلة.

### 7-3-12 تزويد العملاء بائتمان قصير وطويل الأجل Supplying Customers with Short- and Long-Term Credit

تعد المصارف الدولية المصدر الرئيسي للائتمان للشركات متعددة الجنسيات والعديد من الوحدات الحكومية في الداخل والخارج. إنها توفر تمويلاً قصيراً وطويلاً للأجل لشراء المواد الخام ولدفع الرواتب وتشديد المباني والمشاريع المهمة الأخرى. معظم قروض المصارف الدولية قصيرة الأجل، وتحمل معدلات فائدة متغيرة مرتبطة عادةً ببعض الأسعار الأساسية الدولية، وأهمها سعر LIBOR (سعر الإقراض بين المصارف في لندن). ومع ذلك، قدمت المصارف الدولية بشكل متزايد في السنوات الأخيرة قروضاً متوسطة الأجل.

### 8-3-12 تزويد العملاء الدوليين بأدوات المدفوعات والتوفير أو الادخار Supplying Payments and Thrift (Savings) Instruments To International Customers

#### 1-8-3-12 خدمات المدفوعات Payments Services

تعد المصارف الدولية ضرورية لعمل التجارة العالمية من خلال تقديم أدوات المدفوعات والتوفير. لا يقتصر الأمر على توفير العملات الأجنبية للعميل الذي يقوم بمدفوعات نقدية في الخارج فحسب، بل تقوم المصارف الدولية أيضاً بإصدار الحوالات وقبولها لدفع ثمن السلع والخدمات المشتراة عبر الحدود المحلية. قد تكون هذه الالتزامات غير القابلة للإلغاء على شكل كمبيالات مستحقة الدفع عند التقديم، أو كمبيالات زمنية لا تُدفع إلا في تاريخ مستقبلي محدد، وعادة ما تكون طويلة بما يكفي لشحن البضائع إلى بلد آخر.

تتشأ الكمبيالات الزمنية Time Draft عادةً عندما يطلب المستورد من مصرفه إصدار خطاب ضمان، مما يضمن أن المصرف سيدفع لمصدر البضائع إذا فشل المستورد بالقيام بذلك. يجوز للمصدر بعد ذلك أن يسحب من خلال أحد المصارف المراسلة فاتورة للدفع تُقدم إلى مصرف المستورد لقبولها ودفعها في نهاية المطاف. تقوم المصارف الدولية أيضاً بإصدار شيكات المسافرين (الشيكات السياحية) بالعملات الأجنبية وستقوم بإرسال الأموال إلى أي مكان يحدده العميل.

#### 2-8-3-12 خدمات التوفير Savings (Thrift) Services

تشجع المصارف الدولية المدخرات قصيرة وطويلة الأجل من قبل عملائها. تشكل شهادات الإيداع (CDs) معظم أدوات الادخار، وتحمل هذه الشهادات سعر فائدة معين على الأموال المودعة في أحد المصارف. لقد تم تطوير شهادات الإيداع



لتكون أدوات ادخار بسعر ثابت، إلا أن جزءاً كبيراً منها اليوم يحمل معدلات فائدة متغيرة مرتبطة بحركات سعر أساسي معين (مثل LIBOR). تقوم المصارف الدولية الكبرى كل يوم بنشر معدلات الفائدة على شهادات الإيداع الأكثر شهرة، وتعلن معدلات فائدة أعلى أو أقل حسب حاجتها للأموال.

### 9-3-12 حماية العملاء من مخاطر أسعار الفائدة Protecting Customers against Interest Rate Risk

تساعد المصارف الدولية في حماية عملائها من مخاطر أسعار الفائدة - مخاطر الخسارة بسبب تحركات أسعار الفائدة العكسية. يمكن أن يؤدي ارتفاع أسعار الفائدة إلى زيادة تكلفة اقتراض العميل، ويهدد بتآكل هامش الربح في المشاريع الاستثمارية الممولة بالإقتراض. على العكس من ذلك، قد يتكبد عميل مصرف دولي خسارة في حالة انخفاض أسعار الفائدة إذا استثمرت أموال العميل في استثمارات ذات فائدة متغيرة أو في استثمارات أخرى قصيرة الأجل يجب تجديدها بأسعار فائدة منخفضة. وبالمثل، لا يستفيد العميل الذي لديه قرض بسعر فائدة ثابت من أسعار الفائدة المنخفضة في السوق ما لم يتم اتخاذ خطوات لتغطية هذا الاحتمال.

### 10-3-12 مبادلات أسعار الفائدة Interest-Rate Swaps

يمكن للمصارف الدولية مساعدة عملائها في الحد من التعرض لمخاطر أسعار الفائدة من خلال ترتيب مبادلات أسعار الفائدة. تعد عقود مبادلة أسعار الفائدة من الأدوات المالية ذات الفاعلية العالية جداً، ويمكن إنشاؤها بتكلفة منخفضة جداً. في هذه العقود، يوافق أحد طرفي عقد المبادلة على دفع سلسلة من معدلات الفائدة الثابتة، وفي نفس الوقت يستلم سلسلة من التدفقات النقدية التي تعتمد على أسعار الفائدة المتغيرة، وبالمقابل يوافق الطرف الآخر الداخل في عقد المبادلة على استلام سلسلة من معدلات الفائدة الثابتة مقابل دفع سلسلة من معدلات الفائدة المتغيرة، وتحدد التغيرات في أسعار الفائدة الراجح والخاسر في مبادلات أسعار الفائدة. يستخدم عقود مبادلة أسعار الفائدة المقترضون بأسعار فائدة متغيرة لحماية أنفسهم من مخاطر ارتفاع أسعار الفائدة. كما يستخدم هذه العقود المقترضون بأسعار فائدة ثابتة وذلك للاستفادة من انخفاض أسعار الفائدة.

## مثال:

بفرض وجود مبادلة أسعار فائدة لمدة ثلاث سنوات تم الدخول فيها في 1 آذار عام 2020، حيث توافق الشركة (B) على أن تدفع للشركة (A) سعر فائدة ثابت 6% على أصل دين وهمي قدره 100 مليون دولار، وبالمقابل توافق الشركة (A) على أن تدفع للشركة (B) سعر LIBOR لمدة 6 أشهر على نفس أصل الدين الوهمي. ونفترض أن العقد ينص على تبادل العملات كل 6 أشهر.

سوف تحدث المبادلة الأولى للمدفوعات في 1 أيلول عام 2020، أي بعد الدخول في الاتفاقية بـ 6 أشهر، وستدفع الشركة (B) للشركة (A) مبلغ 3 مليون دولار، وستدفع الشركة (A) للشركة (B) سعر LIBOR السائد خلال الستة أشهر السابقة لـ 1 أيلول، أي في آذار 2020 وبفرض أن سعر LIBOR (6 أشهر) في آذار 2020 = 4.5%، وبالتالي سوف تدفع الشركة (A) للشركة (B) 2.25 مليون دولار. أما المبادلة الثانية فتحدث في 1 آذار عام 2021، وستدفع الشركة (B) للشركة (A) مبلغ 3 مليون دولار، وسوف تدفع الشركة (A) للشركة (B) سعر LIBOR السائد خلال الستة أشهر السابقة لـ 1 آذار عام 2021 أي في 1 أيلول عام 2020، وبفرض أنه يساوي 5.1%، وبالتالي ستدفع الشركة (A) 2.55 مليون دولار. توجد ست مبادلات للمدفوعات في عملية المبادلة، حيث يوجد مدفوعات ثابتة دائماً = 3 مليون دولار، ومدفوعات السعر المعموم في يوم الدفع يتم حسابها باستخدام سعر LIBOR المعمول قبل يوم الدفع بـ 6 أشهر. يتم تصميم مبادلة الفائدة بحيث يرسل أحد الأطراف للطرف الآخر الفرق بين نوعي المدفوعات.

## 11-3-12 سقف أسعار الفائدة Interest-Rate Caps

تحد المصارف الدولية أيضاً من تعرض العملاء المقترضين لمخاطر أسعار الفائدة من خلال فرض حدود قصوى (معدلات قصوى) على قرض العميل، ويكون ذلك مقابل رسوم يحصل عليها المصرف. على سبيل المثال، قد يطلب العميل الذي يريد قرضاً بقيمة 100 مليون دولار بسعر فائدة يعتمد على LIBOR سقفاً لسعر الفائدة بنسبة 8% حتى لا يؤدي ارتفاع أسعار الفائدة في السوق إلى زيادة معدل فائدة القرض عن 8%. تؤدي هذه الحدود القصوى إلى تحويل مخاطر أسعار الفائدة من العميل المقترض إلى المصرف الدولي، وغالباً ما تحمل رسوماً صارمة لتعويض المصرف عن تعرضه للمخاطر الإضافية.

## 12-3-12 مساعدة العملاء على تسويق منتجاتهم من خلال التصدير Helping Customers Market Their Products through Export

تعد شركة Export Trading Company (ETC) من الأدوات الشائعة بشكل متزايد لمساعدة العملاء على بيع منتجاتهم في الخارج، وهي شركة طورها اليابانيون في الأصل. تقوم شركات التصدير (CTEs) بالبحث عن الأسواق الخارجية، وتحديد الشركات في تلك الأسواق التي يمكنها توزيع المنتجات، ومن ثم توفير أو ترتيب التمويل والتأمين والنقل اللازم لإيصال البضائع إلى السوق. وتجدر الإشارة إلى أنه في حين أن كبار المصنعين غالباً ما يكون لديهم عمليات تجارية كبيرة في الخارج، إلا أن آلاف الشركات الصغيرة فشلت في زيادة فرصها في أسواق التصدير، ويرجع ذلك جزئياً إلى نقص بحوث السوق وعدم كفايتها، إضافة إلى مشكلة الاتصالات مع الخارج.

تم تطوير شركات تصدير (ETCs) في الولايات المتحدة، من قبل المصارف الرئيسية والعديد من المصارف الإقليمية والشعبية الصغيرة. ومن بين المؤسسات الأمريكية الكبرى التي طورت شركات تصدير في أوقات مختلفة: Bank of America, Bankers Trust Co, J. P. Morgan Chase Corp., Citigroup and Fleet Boston.

على الرغم من أهمية شركات التصدير (ETCs)، إلا أن نمو نشاط أعمال التصدير من خلال هذه الشركات التي تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها كان مخيباً للآمال إلى حد ما. لعبت بشكل مؤكد التطورات الخارجية دوراً رئيسياً في الحد من أنشطة شركات التصدير (ETCs)، وخاصة الصعوبات التي واجهتها العديد من الدول الأقل تقدماً في العثور على موارد لدفع ثمن الواردات من الولايات المتحدة، بالإضافة إلى مشكلات خدمة ديونها الخارجية. كما ثبت أن الانتقال إلى الخبرة الإدارية مع نموذج ETCs ونقص قنوات التوزيع وبيانات السوق الكافية من الخارج يمثلان عقبات رئيسية، خاصة بالنسبة للمصارف الأصغر.

عانت المصارف الأمريكية أيضاً من متطلبات رأس المال المرتفعة، والقيود المفروضة عليها بشأن تقديمها القروض إلى شركات التصدير التابعة لها، وكذلك القيود القانونية على نسبة الدخل التي يجب الحصول عليها من أنشطة التصدير. على سبيل المثال، يجب أن يأتي 51٪ على الأقل من دخل شركات التصدير (ETCs) من أنشطة التصدير الأمريكية، ولا يمكن لمصرف دولي أمريكي أن يستثمر أكثر من 5٪ من رأسماله في شركة تصدير (ETC)، ولا يجوز أن يقرض أكثر من 10٪ من رأسماله الخاص، وما إلى ذلك.

## 12-4 تحديات المصارف الدولية في الأسواق الأجنبية

تواجه المصارف الدولية في الأسواق الأجنبية مجموعة من التحديات، أهمها:

### - تزايد استخدام العملاء لأسواق الأوراق المالية لجمع الأموال في عالم أكثر تقلباً وخطورة

تواجه الشركات المصرفية الوطنية والدولية اليوم تحدياً مستمراً لأعمالها، وهو المنافسة المتزايدة من أسواق الأوراق المالية في تلبية الاحتياجات المالية للعملاء. إضافة إلى الحاجة إلى اقتراض الأموال في اقتصاد متقلب ومخاطر، حيث يتأهل عدد أقل من العملاء للحصول على قروض. عندما عانت العديد من القروض الدولية من مشاكل سداد خطيرة خلال الثمانينيات والتسعينيات ومرة أخرى في عامي 2007 و2008، قللت العديد من المصارف الدولية من استثماراتها في أسواق الائتمان العالمية.

### - تطوير طرائق أفضل لتقييم مخاطر الإقراض الدولي

يكن المصدر الأكبر للمخاطر بالنسبة لمعظم المصارف الدولية في منح القروض الأجنبية، حيث يعد الإقراض الأجنبي عموماً أكثر خطورة من الإقراض المحلي لأن مصادر المعلومات في الخارج غالباً ما تكون أقل موثوقية من تلك الموجودة في الداخل، ومن الأسهل مراقبة قرض تم تقديمه في مكان قريب بدلاً من قرض تم منحه على بعد آلاف الأميال، كما أن الإجراءات اللازمة لإبرام العقود وإجراء عمليات الإفلاس تكون غالباً غائبة عن الساحة الدولية. يُطلق غالباً على هذا الشكل من المخاطر اسم مخاطر البلد (Country Risk).

ينشأ نوع آخر من المخاطر ذات الصلة، تسمى بالمخاطر السيادية (Sovereign Risk)، عندما تتخذ حكومة أجنبية إجراءً يتعارض مع سداد قرض دولي، مثل التنصل من أي دين خارجي، أو الاستيلاء على الممتلكات الخاصة، أو تعليق مدفوعات القروض للاحتفاظ بالعملات الحكومية الأصلية. والنتيجة هي أن المؤسسات المالية التي تختار الإقراض للخارج يجب أن تحلل كلاً من المقرض الفردي والدولة والحكومة التي يقيم فيها المقرض وكل ذلك في آن واحد.

### - التكيف مع فرص السوق الجديدة الناتجة عن إلغاء القيود والاتفاقيات الدولية الجديدة

تشهد الأسواق المالية الدولية تغيرات جذرية، حيث يفتح إلغاء القيود الذي نشهده في مختلف البلدان فرصاً جديدة للخدمات المالية. في الولايات المتحدة، سُمح للمصارف وشركات التأمين ووسطاء البورصة باستحواد بعضها البعض من خلال إنشاء

شركات مالية قابضة (FHCs). أُعطيت هذه الامتيازات نفسها إلى المصارف الأجنبية، مما جعل الولايات المتحدة سوقاً أكثر جاذبية لتوسيع المصارف الدولية وغيرها من مقدمي الخدمات المالية العالمية. كما أصبحت المكسيك سوقاً جذاباً للمصارف الأجنبية بعد أن ألغت القيود على حصة المصارف الأجنبية في السوق، حيث أصبح المستثمرون الدوليون الآن أحراراً في أن يكونوا جزءاً من النظام المالي المكسيكي من خلال الاستحواذ المباشر للشركات المالية القائمة أو من خلال إنشاء شركات تابعة مملوكة لأجانب.

## 12-5 مستقبل الخدمات المصرفية والمالية

من الصعب معرفة مستقبل الخدمات المصرفية المالية بشكل أكيد، ولكن يمكن وضع مجموعة من التوقعات بشأن الاتجاهات المستقبلية لهذه الصناعة الحيوية، ومن أهمها:

### - التقارب Convergence

إن تقارب الخدمات المصرفية في جميع أنحاء العالم مع صناعات الخدمات المالية الأخرى يظهر كاتجاه مستقبلي واضح إلى حد ما. تقوم مؤسسات مثل Citibank of New York بإدارة شركات وساطة، بينما تقوم شركات وساطة أخرى بإدارة مصارف. تمتلك شركات التأمين مثل Axa و MetLife بنوكها الخاصة وتديرها، بينما تقدم المصارف العالمية العملاقة مثل Deutsche Bank بتقديم خدمات تأمينية. يبدو أن هذا الاتجاه سيستمر باعتبار أن الشركات المالية تواصل غزو أسواق بعضها البعض ومستمرة في النمو سواء من حيث الحجم أو التنوع.

### - الدمج Consolidation

تقوم شركات الخدمات المالية بإعادة تجميع نفسها في عدد أقل من مقدمي الخدمات في جميع أنحاء العالم. يبدو أن هذا الاتجاه، الذي تعود جذوره إلى ما يقارب قرناً من الزمان، مستمر. على سبيل المثال، تمتلك أكبر 100 شركة مصرفية أمريكية أكثر من 90% من أصول القطاع المصرفي، ويتركز أيضاً قطاع المصارف الأوروبية واليابانية في حفنة من المصارف الكبيرة. يرى العديد من الخبراء أن هذا يمثل مستقبل الصناعة المصرفية- فالأسماك الكبيرة ستبتلع كل الأسماك الصغيرة، وستصبح الخدمات المصرفية والمالية محيطاً يهيمن عليه العملاقة.

## - بقاء مؤسسات الخدمة المالية المجتمعية الأصغر *Survival of Smaller Community Financial-Service Institutions*

الشركات المالية التي يتراوح حجم أصولها من بضع مئات إلى بضعة مليارات من الدولارات، وتتركز في مجتمع واحد، مع قائمة ضيقة نسبياً من الخدمات (مثل القروض وبطاقات الائتمان والودائع والمشورة الاستثمارية) - قد تستمر بشكل جيد، على الرغم من استمرار انخفاض حصتها السوقية. تشير الأدلة البحثية المتراكمة على مدى عدة عقود إلى أن وفورات الحجم في الخدمات المالية متواضعة نسبياً.

لا تحتاج الشركات المالية الصغيرة والمتوسطة الحجم الموجهة للمجتمع المحلي للنمو بشكل كبير جداً قبل أن تصل إلى أقل تكلفة إنتاج للوحدة الواحدة من خدماتها. ويمكن لشركة الخدمات المالية التي وصلت إلى حجمها الأكثر كفاءة التنافس مع طرف آخر، حتى مع عمالقة الصناعة. علاوة على ذلك، فإنهم يمتلكون قوة فريدة في الإقراض الشخصي للشركات الصغيرة والأسر وغالباً ما يمتلكون معرفة فائقة لعملائهم.

## - الوصول إلى وسائل الإعلام *Reaching the Mass Media*

سيكون الصراع على أشده فيما يخص استخدام وسائل الإعلام لجذب عملاء جدد. وستميل الشركات المالية الكبرى إلى زيادة منافستها على الإنترنت وعبر الهواتف المحمولة وعلى شبكات التلفزيون من أجل زيادة مبيعاتها.

## - غزو الشركات الصناعية وشركات البيع بالتجزئة *Invasion by Industrial and Retailing Companies*

تتمثل إحدى أكبر الاحتمالات المستقبلية في مدى فعالية المؤسسات المالية التقليدية على مقاومة الشركات غير المالية العدوانية (بما في ذلك، على سبيل المثال، *General Electric, General Motors, Target*... إلخ)، حيث تعمل هذه الشركات على تقليص حصة المصارف في السوق منذ عقود. ربما يكون *Wal-Mart* (أكبر بائع تجزئة على هذا الكوكب) أحد أصعب المنافسين غير الماليين على الإطلاق.

## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. Chavan, J Rose, P.R., Sylvia C. Hudgins, S.C, (2015), *Bank Management & Financial Services, 10th edition, McGraw-Hill/Irwin.*
2. Stinson, p., (2019), *Bank Management and Financial Services, Hardcover.*
3. Van Greuning, H., Brajovic Bratanovic, S., (2003), *Analyse et Gestion du Risque Bancaire, Editions: ESKA.*
4. بلعزوز، بن علي وآخرون، (2013)، إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
5. الراوي، خالد وهيب، (2016)، العمليات المصرفية الخارجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
6. قندور، عبد الكريم، (2017)، الخيارات، المستقبلات والمشتقات المالية الأخرى، مؤسسة الرسالة ناشرون، لبنان.
7. هندي، منير ابراهيم، (2003)، الفكر الحديث في إدارة المخاطر، باستخدام التوريق والمشتقات المالية، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.

## أسئلة الفصل الثاني عشر:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 مع اقتراب القرن الحادي والعشرين، انتقلت الريادة في الخدمات المالية مرة أخرى إلى المصارف اليابانية.
	✓	2 لا تقبل المكاتب التمثيلية ودائماً ولا تقدم قروضاً.
	✓	3 تمثل المكاتب الفرعية الشكل التنظيمي الأكثر شيوعاً لمعظم المصارف الدولية.
✓		4 يمكن أن تفضل المصارف الدولية استخدام الفروع على الشركات التابعة.
	✓	5 يهدف تنظيم الأنشطة المصرفية الدولية، إلى الحد من خلق المصارف الدولية للأموال من خلال الإقراض.
	✓	6 يمكن أن تلعب المصارف الدولية دور الوسيط بين من يحتاج لعملات أجنبية ومن لديه هذه العملات.
✓		7 يواجه عملاء المصارف الدولية وحدهم مخاطر تبادل العملات.
✓		8 لا يمكن أن تحمي العقود الآجلة العملاء من مخاطر تغير أسعار العملات.
	✓	9 يمكن للمصارف الدولية أن تقوم بدور تاجر مبادلات للعملات.
	✓	10 يفتح إلغاء القيود الذي نشهده في مختلف البلدان فرصاً جديدة للخدمات المالية.
✓		11 تعمل الشركات غير المالية على زيادة حصة المصارف في السوق منذ عقود.

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- من أشكال المصارف الدولية: أ) المكاتب الفرعية؛ ب) المكاتب التمثيلية؛ ج) الشركات التابعة؛ د) كل ما سبق ذكره.
- 2- يمكن القول بالنسبة لمكاتب الوكالة أنها: أ) لا تأخذ الودائع من الجمهور؛ ب) تقدم القروض لعملائها؛ ج) لا تصدر خطابات الضمان؛ د) لاتقدم المساعدة الفنية لعملائها.
- 3- قد يختار المصرف عند دخوله إلى سوق أجنبية إقامة شراكة مع شركة مالية أجنبية، وذلك: أ) لتخفيف مخاطر الدخول إلى هذا البلد الأجنبي؛ ب) عندما يقتقر إلى الخبرة اللازمة لإقامة مشروعه؛ ج) يرغب في تقديم خدمات محظورة لا يسمح له وحده بتقديمها؛ د) كل ما سبق ذكره.
- 4- النوعان الأساسيان للعقود المستقبلية هما: أ) التحوطات الطويلة والتحوطات القصيرة؛ ب) العقود المنتظمة والعقود غير المنتظمة؛ د) تحوطات الشراء وتحوطات البيع؛ د) لا شيء مما سبق ذكره.
- 5- معظم قروض المصارف الدولية: أ) قصيرة الأجل؛ ب) متوسطة الأجل؛ ج) طويلة الأجل؛ د) كل ما سبق ذكره.
- 6- يعد اتخاذ حكومة أجنبية إجراءً يتعارض مع سداد قرض دولي من المخاطر: أ) البلد؛ ب) السيادة؛ ج) التشغيلية؛ د) المالية.



### 3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1): اذكر ثلاثة على الأقل من أشكال المصارف الدولية، وشرح الشركات التابعة كواحدة منها.

{مدة الإجابة: 8 دقيقة. الدرجات من 100: 8. توجيه للإجابة: الفقرة 1-12}

السؤال (2): اشرح فروع شل كأحد الأشكال التنظيمية التي يمكن أن تتخذها المصارف الدولية.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 1-12}

السؤال (3) يمتلك المصرف ABC أصولاً بالدولار بقيمة 200 مليون، ومطلوبات تبلغ قيمتها 110 مليوناً. وبلغت مشترياته من الدولار في الفترة الأخيرة 80 مليوناً، فيما بلغت مبيعاته من اليورو 60 مليوناً. المطلوب: حساب صافي التعرض للمخاطر من مركز الدولار، وشرح النتيجة.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3-12}

السؤال (4): بين أهمية عقود التحوط المستقبلية قصيرة الأجل بالنسبة للمصدرين.

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 6. توجيه للإجابة: الفقرة 2-4-3-12}

السؤال (5): بفرض أن سعر الصرف الحالي لليرة السورية مقابل الدولار بالشكل التالي: 1 دولار = 50 ل.س، وبفرض أن أحد المستثمرين ممن لديهم دولارات يتوقع انخفاض سعر الدولار مقابل الليرة السورية في الفترة القادمة. فقام بشراء خيار بيع من أحد المصارف الدولية يعطيه الحق ببيع 1,000,000 دولار بسعر تنفيذ 50 ل.س للدولار الواحد. بفرض أن مدة الخيار 4 أشهر، وبفرض أن المستثمر دفع علاوة للمصرف (محرر خيار البيع) قدرها 0.02 ل.س مقابل كل دولار. المطلوب: أ) بفرض أن توقع المستثمر تحقق، وانخفض سعر الدولار مقابل الليرة بحيث أصبح 1 دولار = 45 ل.س، هل سينفذ المستثمر العقد في هذه الحالة؟ وكم سيكون صافي ربحه أو خسارته؟ ب) بفرض أن توقع المستثمر لم يتحقق، وارتفع سعر الدولار مقابل الليرة بحيث أصبح 1 دولار = 55 ل.س، هل سينفذ المستثمر العقد في هذه الحالة؟ وكم سيكون صافي ربحه أو خسارته؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2-5-3-12}

السؤال (6): اشرح تطوير طرائق أفضل لتقييم مخاطر الإقراض الدولي كإحدى التحديات التي تواجه المصارف الدولية في الأسواق الأجنبية.

{مدة الإجابة: 5 دقيقة. الدرجات من 100: 5. توجيه للإجابة: الفقرة 4-12}

## References المراجع

- Adrian Payne, A., (1993), *The Essence of Marketing of Service*, Englewood, Cliff, N., J., Prentice –Hall Book Co.
- Aero, A.B., (2015), Marketing of banking services and consumer satisfaction in the nigerian banking industry, *British Journal of Marketing Studies*, Vol.3, No.3, pp.1-11.
- Ahmed, A., Aziz, A., Muneeb, M. (2019). *Electronic payment system: A complete guide. J. Multidiscip. Sci.1 (2), PP.1-17.*
- Altunbas, Y., and others, (2009), Large debt financing, Syndicated loans versus Corporate bonds, working paper series No 1028, European central banks, March.
- Arefjevs, I., (2017), Efficiency Assessment Concept Model for Financial Alliances: Bancassurance in Baltic Pension Fund Management, *European Integration Studies*, No.11, PP.186–198.
- Bellon, J.B., et Pauget, G., (2015), Union bancaire et évolution du modèle des banques universelles, *Revue d'économie financière*, N° 118, PP. 79 -91.
- Krahn, J. P., and Ralf, E., (2003), Universal Banks and Relationships with Firms (September 2003). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=447521> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.447521>.
- Benjamin, G., (2011), The Modernization of the Bills of Exchange Act: A Proposal, *Canadian Business Law Journal*, No. 50, PP. 26-50.
- Bhogal, T.S., and Trivedi A.K., (2008), Bills of Exchange, Collections, Purchasing and Discounting. In: *International Trade Finance. Finance and Capital Markets Series*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230594326\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230594326_5)
- Briggs, A., Brooks, L., (2011), *ELECTRONIC PAYMENT SYSTEMS DEVELOPMENT IN A DEVELOPING COUNTRY: THE ROLE OF INSTITUTIONAL ARRANGEMENTS*, *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Vol.49, No.3, PP.1-16.
- Carlson, J., and O'Cass, A., (2010), Exploring the relationships between eservice equality, satisfaction, attitudes and behaviors in content-driven eservice web sites. *Journal of Services Marketing*, 24(2), pp.112-127.
- Chavan, J Rose, P.R., Sylvia C. Hudgins, S.C, (2015), *Bank Management & Financial Services, 10th edition, McGraw-Hill/Irwin.*
- Chavan, J.,(2013), Internet Banking - Benefits and Challenges in an Emerging Economy. *International Journal of Research in Business Management (IJRBM)*, 1(1), pp.19-26
- Corneliu, B., (2013), The Quality Of Banking Services - A Basic Premise Of A Bank Sustainability, *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, Vol. 1(2), PP. 430-439.
- Coussergues, S., Ourdeaux, G., et Peran, T., (2017), *Gestion de la banque*, Dunod, Paris.

- Croutsche, J.J., Roux, M., (2015), La fixation du prix des produits et services bancaires, La Revue des Sciences de Gestion, NO. 271, PP. 89-97.
- Faramarzpour, M. F., Mahmoudzadeh, A., (2015), The Effect of Marketing of Bank Services on Customers' Preference of Private Banks: Case Study of Mellat and Tejarat Banks in Khorasan Razavi Province, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 2, No. 3, PP.219-232.
- Foster, S., (2010), Managing Quality: Integrating the Supply Chain, Pearson, 6th Edition.
- Gangeshwer, D.K. (2013). *E-commerce or Internet Marketing: A business Review from Indian context. Int. J. u-and e-Serv. Sci. Technol.* 6(6), PP.187-194.
- Gdanez, B. (2004), The syndicated loan market: Structure, development and implications". BIS Quarterly Review, December, 75-89.
- George Kimball, G., and Barry A. Sanders, B.A., (1984), Preventing Wrongful Payment of Guaranty Letters of Credit — Lessons from Iran, Vol. 39, No. 2, PP. 417-440.
- Gonulal, S.O Goulder, N., Lester, R. (2012), Bancassurance: A Valuable Tool for Developing Insurance in Emerging Markets, Policy Research Working Paper 6196.
- Hallak, I. and Schure, P., (2008), Why larger lenders obtain higher return: Evidence from sovereign syndicated loans. Department Discussion Papers 0802. Department of Economics, University of Victoria.
- Hao, Y., and Xiao, L., (2013), Risk Analysis of Letter of Credit: Based on Principles of 'Independence' and 'Strict Compliance, International Journal of Business and Social Science, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4, No. 9, PP. 199-209.
- Heffernan, S., (2005), Modern Banking, John Wiley & Sons Ltd.
- Iannotta, G. (2006), Testing for opaqueness in the European banking industry: Evidence from bond credit ratings. Journal of Financial Services Research.30. 287–309.
- Ikhsanova, I., Lurie, K., Bikchantaeva, D., (2014), Quality of banking services as a tool for building "Bank – Real Sector" effective business models, January 2014 Investment Management and Financial Innovations, Vol. 11(4), PP. 149-156.
- Ilie, D., (2015), Credits and Bank Guarantee Letters in Entrepreneurship Development During Crisis. Amfiteatru Economic, No.17, Vol.38, PP. 212-227
- Ilie, R., and Sorina, I., (2018), Bank Products and Services Offered by BRD Groupe Société Générale Petrosani Branch - Hunedoara County, Economic Sciences Series, Vol. Vxiii, Issue. 1. PP. 499-505.
- *IVINZA LEPAPA, A.Ch., (2018), Monétique et Transactions électroniques Concepts et Principes de base, Monétique et Transactions électroniques4 Ce livre a été publié sur [www.bookelis.co](http://www.bookelis.co), ISBN : 979-10-227-7766-7.*
- Koch, T.W. and Macdonald, S., (2000), Bank Management, Dryden Press Harcourt College Publishers, 4th. ed., U.S.A.
- Kumar, M., (2010), Marketing & Distribution Channels in Bancassurance: A Working Paper,

<http://www.einsuranceprofessional.com/artsing.html>

- Lepetit, L., (2003). Banques universelles et participations des banques dans le capital des entreprises: Quelles conséquences sur le risque bancaire? *Revue économique*, Vol. 54, No. 4 (Jul., 2003), pp. 857-885.
- Lombardini, C., (2000), *Droit et pratique du credit documentaire*, Helbing & Lichtenhahn.
- Marjorie Chevalier, M., Carole Launay, M., et Bérangère Mainguy, B., (2005). *La Bancassurance*, Publication du Groupe SCOR (FOCUS).
- Miller R, and Vanhoose, D., (1993), *Modern Money and banking* – McGraw Hill Inc. 3rd .Ed.
- *Monnier, Ph., le-François,S. , (2008), Les techniques bancaire , dunod, Paris.*
- Montes, J.L, and Others, (2003), Quality management in banking services: an approach to employee and customer perceptions, *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, Vol. 14, NO. 3, PP. 305–323.
- Mooney, J.L., and Blodgett, S.B., (1995), Letters of credit in the global economy: Implications for international trade, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 4, Issue 2, 1995, PP. 175-183.
- Mukash, A., (2014), *Drafting of Syndicated Loan Agreement in Kazakhstan in Light of International Experience, Recommendation and Challenges to Law*, LL.M, Central European University.
- Mussina, A., Albekova, S., and Shakirova, J., (2018), Pricing Mechanism of Banking Products, *European Research Studies Journal*, Vol. XXI, Issue 2, PP. 665-677.
- Neuhanna, D., Saidi, F., (2018), Do universal banks finance riskier but more productive firms? *Journal of Financial Economics*, Vol. 128, Issue 1, PP.66–85.
- Norman, M., (2016), The Law Relating to Syndicated Loan Agreement and Its Application in Commercial Practice, *Journal of Finance Regulation and Compliance*, Vo.l24, Iss. 2, PP. 177-196.
- Parasuraman,A.P., Zeithaml,V.A., and Berry, L., (1985), A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research *Journal of Marketing*, (Fall) , PP. 41-50.
- Plateau , J., (2020),Le crédit documentaire et son aspect juridique, <http://hdl.handle.net/2078.1/157971>
- RMAKOV, V.A., (2018), A letter of credit as an instrument to mitigate risks and improve the efficiency of foreign trade transaction, *Revista ESPACIOS*. ISSN 0798 1015,Vol. 39, N° 06, PP.31-42.
- Gamage, S.K.,. Fernando, S.Y.R, (2018), Impact of Bancassurance Practice to the Insurance Industry in Sri Lanka, *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, Vol. 5 No. 1, PP.12-25.
- Schildbach, and Bernhardspeyer, J., (2013), La banque universelle: un modèle menacé malgré son succès, *Revue d'économie financière*, Vol. N° 112, issue 4, PP. 125-158.
- Seth, N., Deshmukh, S.G., and Vrat, P.(2005), Service Quality Models: a Review, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.22,N°9,PP.913-949.
- Stinson, p., (2019), *Bank Management and Financial Services*, Hardcover.

- *Stinson, p., (2019), Bank Management and Financial Services, Hardcover.*
- Sumanjeet, S., (2010), Emergence of Payment Systems in the Age of Electronic Commerce: The State of Art, Global Journal of International Business Research, Vol. 2, No. 2, PP.17-36.
- Taylor, J.B. (2009), The financial crisis and the policy responses: An empirical analysis of what went wrong. National Bureau of Economic Research Working Paper Series. No. 14631.
- *Van Greuning, H., Brajovic Bratanovic, S., (2003), Analyse et Gestion du Risque Bancaire, Editions: ESKA.*
- Vu, T.(2006), Loan syndication structure –loan pricing – covenants – and banking risk. Department of Accounting and Finance. Monash University, Australia.
- Zollinger, M., Lamarque, E., (2008), Marketing et stratégie de la banque , éditions DUNOD,5e Edition, Paris.
- بريش، عبد القادر، (2005)، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للمصارف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، ص.ص. 251-274.
- حنفي، عبد الغفار؛ ابو قحف، عبد السلام، (2000)، تنظيم وإدارة البنوك، تحليل القوائم المالية والفعاليات للجوانب التنظيمية والإدارية، الاسكندرية المكتب العربي.
- الزامل، أحمد محمود، وآخرون، (2011)، تسويق الخدمات المصرفية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، وسام فؤاد، (2017)، دور بحوث التسويق في تطوير الخدمات المصرفية (دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 9، العدد3، ص.ص. 199-223.
- أبو عيد، رائد احمد؛ دراويش، عبد القادر؛ عيدة، فضل، (2016)، تقييم جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية باستخدام مقياس *SERVPERF*، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 2، ص.ص. 719-737.
- أوسو، خيرى علي؛ بطرس، لؤي لطيف، (2008)، تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن: دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، 89 (30)، ص.ص. 9-28.
- بابان، رعد فاضل، (2014)، أبعاد جودة الخدمة المصرفية ودورها في تحقيق رضا الزبون: دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 29، العدد 3، ص.ص. 327-346.
- بريش، عبد القادر، (2005)، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، ص.ص. 251-274.
- سعبد، قاسم شاوش، (2018)، تقييم جودة الخدمة المصرفية بالبنوك الجزائرية باستخدام نموذج الفجوات، مجلة الابداع، المجلد 8، العدد 1، ص.ص. 142-154.

- عبد علي غالي، بتول، (2017)، دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية . المجلد ( 7 )، العدد (4)، ص.ص 85-110.
- الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان، (2001)، التسويق المصرف مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
- العجارمة، تيسير، (2005)، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عزام، زكريا أحمد والزعبي، علي فلاح (2011)، سياسات التسعير: مدخل منهجي تطبيقي متكامل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- المشهراوي، أحمد حسين أحمد، (2012)، مفهوم و مراحل تسعير الخدمات المصرفية، المال والاقتصاد، العدد 69، ص.ص 26-29.
- الناجي، السيد عبده، (2003)، تسويق الخدمات المصرفية: الأسس والتطبيق العملي في البنوك، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.
- رمضان، زياد وجودة، محفوظ (2013)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن.
- عبد الخالق، أحمد، (2016)، البنوك الشاملة، قسم بحوث الاقتصاد، [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com)
- عبد القادر، شارف، ورمضاني، لعلا، (2017)، التحول نحو البنوك الشاملة في ظل العولمة المصرفية: حالة الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، ص.ص 277-293.
- عبد اللطيف، أسار فخري، (2014) العولمة المصرفية. المديرية العامة للإحصاء والأبحاث. قسم بحوث الائتمان. البنك المركزي العراقي، العراق.
- المطلب، عبد الحميد عبد، (2005)، الجات وآليات منظمة التجارة العالمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- مفتاح، صالح، وآخرون (2012)، الصيرفة الشاملة كمدخل لمواكبة مستجدات الصناعة المصرفية وتأهيل المصارف الجزائرية. [www.raheems.info/ima/38.doc](http://www.raheems.info/ima/38.doc)
- الجبوري، زياد خلف، (2017)، تحليل العلاقة بين الاعتمادات المستندية والتجارة الخارجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 101، المجلد 23، ص.ص 370-389.
- حمو، نسيبة ابراهيم، وبايز، بختيار صابر (2016)، مخاطر الاعتماد المستندي ووسائل الحد منها، مجلة الرافدين للحقوق، المجلد 13، العدد 48، ص.ص 1-49.
- رمضان، زياد، و جودة، محفوظ، (2006)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
- السيسي، صلاح الدين حسن، (2004)، قضايا مصرفية معاصرة: الائتمان المصرفي، الضمانات المصرفية، الاعتمادات المستندية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- عاشور، كتوش، و حاج قويدر ثورين، (2006)، دور الاعتماد المستندي في تمويل التجارة الخارجية- حالة مؤسسة *SNV*، الملتقى الدولي حول دور الاعتماد المستندي في تمويل التجارة الخارجية - الجزائر.

- العبد الله، خالد أمين، والطراد، اسماعيل ابراهيم، (2006)، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- غنيم، أحمد، (2002)، دور الاعتمادات المستندي في عمليات الإسترداد و التصدير، بدون دار نشر، مصر، القاهرة.
- غنيم، أحمد، (2003)، الاعتماد المستندي، أضواء على جوانب نظرية، النواحي التطبيقية، مجموعة شباب الجامعة للنشر، مصر، القاهرة.
- مشكور، سعود جايد، وجاسم، عبي نعيم، (2018)، الاعتمادات المستندية واثرها على التجارة الخارجية في العراق، مقال منشور على: <https://www.researchgate.net/publication/329483365>
- الكيلاني، محمود، (2014)، الموسوعة التجارية والمصرفية، المجلد الرابع، عمليات البنوك، الطبعة الثانية، دار الثقافة، الأردن.
- دويدار، هاني، (2003)، الوجيز في العقود التجارية والعمليات المصرفية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- يامل، أكرم، (2009)، الأوراق التجارية والعمليات المصرفية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الطراونة، بسام حمد، وملحم، باسم محمد، (2010)، الأوراق التجارية والعمليات المصرفية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الأنصاري، بلال، (2017)، عمليات البنوك، الطبعة الأولى، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر.
- عبد الله، ألان بهاء الدين، (2017)، إشكالات التنظيم القانوني لخطاب الضمان في القنون العراقي: دراسة تحليلية، مجلة جامعة تكريت للحقوق، المجلد 2، العدد 1، ص.ص 242-305.
- صلاح الدين حسن السيسي، (2004)، قضايا مصرفية معاصرة: الائتمان المصرفي، الضمانات، الاعتمادات المستندية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- زياد رمضان، محفوظ جودة، (2006)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
- خالد أمين العبد الله، (2006)، العمليات المصرفية- الطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان.
- خالد أمين العبد الله، اسماعيل ابراهيم الطراد، (2006)، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- خالد أمين عبد الله، (2004)، العمليات المصرفية - الطرق المحاسبية الحديثة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان.
- زياد رمضان، محفوظ جودة، (2006)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
- الشمري، صادق، (2018)، إدارة العمليات المصرفية - مداخل وتطبيقات، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- محمد حسن حنون، (2007)، الأعمال والخدمات المصرفية في المصارف التجارية والإسلامية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- البلداوي، علاء عبد الكريم و القيسي، إباد حسن كاظم، (2018)، معوقات التأمين المصرفي واثرها في تحليل النسب المالية لشركات التأمين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 42، ص.ص 143-166.
- ريجدا، جورج، (2006)، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر، السعودية.
- عبد القادر، بريش و محمد، حمو، (2008)، آفاق تقديم البنوك الجزائرية لمنتجات تأمينية، الملتقى الدولي الثاني حول اصلاح النظام

المصرفي الجزائري، جامعة أورفلة.

- مقطش، مثقال عيسى، (2013)، التأمين المصرفي بين الواقع والطموح، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، العدد 2، المجلد 21.
- داوود، محمد موسى (2004)، قروض التجمع البنكي، معهد الدراسات المصرفية، الأردن
- صلاح، هاني عماد وعباد، جمعة محمود، (2017)، القروض المجمع وأثرها على أرباح المصارف التجارية الأردنية (2000 – 2013)، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 32، العدد 5، ص.ص 145-146.
- عبد الله، خالد أمين، والطراد اسماعيل علي إبراهيم، (2004)، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبيد، محمد حسن، وقطيشات، علي خالد، (2019)، القيمة القانونية للوثائق المرتبطة بالمرحلة التحضيرية لقرض التجمع البنكي، مجلة الزرقات للدراسات والبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 19، العدد 1، ص.ص 67-80.
- متري، موسى خليل، (2014)، عقد القرض المصرفي المجمع في القانون السوري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 30 – العدد 1، ص.ص 143-173.
- مفلح، محمد عقل، (2006)، وجهات نظر مصرفية، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي، عمان – الأردن.
- العدوان، عبود صالح أحمد، (2015)، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء، دراسة على المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- عارف، ابراهيم مهدي ورستم، كاوه محمد، (2017)، واقع إدارة الخدمات المصرفية الإلكترونية والتحديات التي تواجهها في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة التتمة البشرية، المجلد 3، العدد 4، ص.ص 159-187.
- كافي، مصطفى يوسف، (2011)، النقود و البنوك الإلكترونية في ظل التقنيات الحديثة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سورية.
- مجدوب، بحوصي، وبن عبدالعزيز، سفيان، (2013)، واقع وأفاق البنوك الإلكترونية (مع الإشارة إلى مستقبلها في الجزائر)، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 2، العدد 3، ص.ص 51-68.
- مدحت صادق، (2001)، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- وسيم محمد الحداد وآخرون، (2012)، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- أبو فروة، محمود أحمد، (2009)، الخدمات الإلكترونية البنكية عبر الإنترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- أبو كرش، شريف مصباح، (2014)، المصارف والبطاقات الإلكترونية: الفرص والتحديات (دراسة حالة المصارف الفلسطينية)، مجلة الدراسات المالية والمعرفية، العدد 8، ص.ص 48-53.



- بوراس، أحمد؛ السعيد، بريكة، (2014)، أعمال الصيرفة الإلكترونية، الأدوات والمخاطر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- الجنبهي، منير محمد؛ الجنبهي ممدوح محمد (2005)، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر.
- عبدلي، وفاء، (2017)، وسيلة الدفع الالكترونية بين حتمية العولمة المصرفية وواقع الوظيفة النقدية في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، العدد الرابع، ص.ص. 147-160.
- فرغلي، عبد الله؛ موسى، علي، (2007)، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويث التقليدي والإلكتروني، إيتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- بلعزوز، بن علي وآخرون، (2013)، إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الراوي، خالد وهيب، (2016)، العمليات المصرفية الخارجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- قندور، عبد الكريم، (2017)، الخيارات، المستقبلات والمشتقات المالية الأخرى، مؤسسة الرسالة ناشرون، لبنان.
- منصور، محمد حسين، (2003)، المسؤولية الإلكترونية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- هندي، منير ابراهيم، (2003)، الفكر الحديث في إدارة المخاطر، باستخدام التوريق والمنتشقات المالية، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.
- الوادي، محمود حسين؛ الوادي، بلال محمود، (2011)، المعرفة والإدارة الالكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- وسيم محمد الحداد وآخرون، (2012)، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.