

مبادرة الوعي المالي

المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي



Qatar Association of
Certified Public Accountants
جمعية المحاسبين القانونيين القطرية

مبادرة الوعي المالي
المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

مبادرة الوعي المالي

المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي





Qatar Association of
Certified Public Accountants
جمعية المحاسبين القانونيين القطرية

مجلس الإدارة



د. سلطان بن حسن الضابت الدوسري

رئيس مجلس الإدارة

السيدة / مريم محمد الملك

نائب رئيس مجلس الإدارة

د. طلال صباح العبدالله

أمين السر - عضو مجلس الإدارة

السيد. عبدالرحمن محمد النابت

أمين الصندوق - عضو مجلس الإدارة

السيد / محمد سلطان العلي

عضو مجلس الإدارة

المتابعة والإشراف

أ. محمود التهامي

المدير الإداري

الإشراف العام

أ. محمد الوصيف

المدير التنفيذي

عن جمعية المحاسبين القانونيين القطرية

تبذل جمعية المحاسبين القانونيين القطرية أقصى الجهود لمواجهة التحديات التي تعوق مسيرة التطوير في مهنة المحاسبة وإزالة العوائق التي تحول دون مواكبة مستوى التطور الاقتصادي المتميز الذي وصلت إليه دولة قطر، وليكون لها دور فعال في تحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠.

وتقوم رسالتنا على تعميق الالتزام بقواعد المحاسبة وأدائها ورعاية مصالح الأعضاء، والعمل على رفع كفاءة الكوادر البشرية من خلال التدريب والتعليم وفق أحدث التقنيات، والمساهمة الفعالة في كافة الفعاليات وتقديم الرأي والمشورة في التشريعات والقوانين ذات الصلة وكذلك لكافة الجهات والهيئات، ولتكون الجمعية ركيزة مهنية وقيمة مضافة للاقتصاد الوطني والتشريعات الاقتصادية.

ومنذ تأسيسها عبرت الجمعية عن إيمانها الراسخ بأن المجتمع هو الهدف الرئيسي من الأعمال المميزة التي تقوم بها، فالمسؤولية المجتمعية تعد جزءاً لا يتجزأ من برامجها ومبادراتها المستمرة في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه. ومن أهم غاياتها وأهدافها أن تترك الأثر الإيجابي في كل إنجازاتها، من خلال المبادرات والدورات والبرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات وغيرها من الأنشطة التي تخدم المجتمع وتدفع عجلة التنمية الشاملة والمستدامة.



Qatar Association of
Certified Public Accountants
جمعية المحاسبين القانونيين القطرية



من خطاب سمو الأمير في افتتاح الدورة الـ ٥٠ لمجلس الشورى

« نحن نعيش في دولة مرت بعملية تحديث سريع ومجتمع ارتفع مستوى معيشته بسرعة فائقة. وتحسنت صحة الناس ومستوى تعليمهم ودخلهم، وظهرت موارد بشرية ماهرة وكفاءات قطرية. كما تمكنت الدولة من إنشاء شبكة أمان اجتماعية واسعة تضاهي ما حققته أعرق دول الرفاه الاجتماعي.

كل هذا حسن، ونحن نعمل دون توقف على تحسينه. ولكن علينا، من ناحية أخرى كمجتمع وكدولة، أن ندرك التحديات التي يفرضها ذلك، مثل مخاطر هيمنة قيم الحياة الاستهلاكية، والاستخفاف بالجوانب غير المادية في الحياة، وعدم تقدير العمل المنتج، وعدم تمتع الفرد بما يتوفر لديه لأنه منشغل دائماً بطلب المزيد من الاستهلاك، واستسهال الاستدانة لأغراض آنية عابرة وغير ضرورية، والاتكالية المبالغ فيها على الدولة.

من شأن هذه السلبيات أن تهدد ما أنجزناه إذا لم تواجه بتعميق قيم المواطنة والمسؤولية المجتمعية. وهذه مهمة لا تنجز بالوعظ والخطابات، فهنا يأتي دور الدولة عبر التربية والتعليم والخدمة الوطنية وغيرها، وهنا تبرز أهمية دور الإعلام، والأسرة والتواصل التربوي التهديبي المباشر بين الأهل وأبنائهم وبناتهم وعدم الاعتماد على الغير في مهمة تربية الأطفال.

يجب أن يسأل كل منا نفسه ماذا عمل ويعمل من موقعه في خدمة مجتمعه؟ وما هي مساهمته في بناء هذا الوطن؟ وهل يقوم بعمله على أكمل وجه؟ وهل يقدر عمل الآخرين؟ إن من يسأل نفسه هذه الأسئلة لا يستسهل التذمر والشكوى.

الوعي المالي ضمن استراتيجية وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة

تعد وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة في دولة قطر، الجهة الحكومية المعنية بوضع وتنفيذ السياسات الوطنية والخطط الاستراتيجية، التي تعزز التماسك الأسري والتنمية الاجتماعية الشاملة.

تأسست الوزارة عام ٢٠٢١ بموجب القرار الأميري رقم (٥٧)، وتعنى بكافة الاختصاصات المقررة لها قانوناً، وبخاصة تلك التي تضمن حماية الأسرة وتعزيز التنمية الاجتماعية وتمكين الفئات المستهدفة في المجتمع القطري، وذلك بما يتوافق مع التشريعات الوطنية وأفضل الممارسات.

وتسعى وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة إلى ترسيخ دورها كمحرك رئيسي لتحقيق التنمية الاجتماعية، في إطار استراتيجيتها «من الرعاية إلى التمكين»، والتي تهدف إلى بناء مجتمع متماسك، عادل، وآمن وذلك بما ينسجم مع أهداف استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة ورؤية قطر ٢٠٣٠.

وفي هذا الإطار أطلقت الوزارة مشروع الوعي المالي الذي يهدف إلى رفع وعي الأسر القطرية والشباب بضرورة التخطيط الأمثل والمسبق للإنفاق والادخار وعدم اللجوء للاستدانة لتوفير الكماليات المعيشية. وذلك ضمن مشاريع الاستراتيجية الوطنية ٢٠٢٣ - ٢٠٣٠.

ويأتي المشروع ضمن استراتيجية كبرى تعمل الوزارة في ضوءها على هدف تحويل المجتمع القطري إلى مجتمع منتج يرفض الاتكالية والاستهلاك غير المسؤول، وكذلك يمهّد الطريق لتهيئة الأجيال القادمة للاعتماد على مصادر دخل متنوعة تواكب المتغيرات العالمية وتحافظ على مقدرات الأسرة والمجتمع. هذا فضلاً

عن تحويل المواطن والأسرة وفئات المجتمع بصفة عامة إلى مستهلك ذكي يعي خطواته، ولا ينجر خلف حملات الإغراءات الاستهلاكية التي تستهدف المجتمعات ذات الدخل المرتفع. وتسعى وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة من خلال هذه البرامج إلى بناء وعي مالي يركز على القيم الإسلامية السامية في الإنفاق، وتوظيف نماذج ووسائل متكاملة لإدارة الحياة المالية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية، بما يجنب الشباب والأسر الناشئة الانغماس في الاستهلاك والكماليات غير الضرورية، ويسهم في بناء مجتمع واع ومستدام يكفل للأجيال القادمة فرصاً متساوية للعيش والازدهار.

مبادرة الوعي المالي والمسؤولية المجتمعية للجمعية

تعد الثقافة المالية عاملاً بالغ الأهمية في تحقيق الأهداف المالية الشخصية والتكيف مع عالم إدارة المال. وتشير مبادئ الثقافة المالية إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تشكل كيفية تعامل الأشخاص مع المال. وبذلك فإن الثقافة المالية هي القدرة على فهم وإدارة الأموال بشكل فعال، واتخاذ خيارات مستنيرة بشأنها. ويشمل ذلك تعزيز الوعي المالي، وتوجيه السلوك الاستهلاكي، والقدرة على التخطيط وإدارة الأموال بذكاء، وإعداد الميزانية، والادخار، والاستثمار. وانطلاقاً من رسالتها ومسؤوليتها المجتمعية أطلقت جمعية المحاسبين القانونيين القطرية، بالتعاون مع وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة، مبادرة الوعي المالي «**المالية لغير الماليين**». وتهدف المبادرة إلى تمكين الأفراد والأسر من اتخاذ قرارات مالية سليمة عبر تعزيز فهم المفاهيم الأساسية للمال، وتنمية مهارات إدارة الأموال، وتحسين الاستقرار المالي الأسري والمجتمعي، وغرس ثقافة مالية إيجابية مبنية على التخطيط الذكي للمستقبل وتجنب الديون، وصولاً إلى إدارة الموارد بشكل متوازن يحقق الاكتفاء الذاتي والرفاهية الاقتصادية. وبذلك توفر المبادرة الحماية من المخاطر المالية، والقدرة على اتخاذ قرارات مالية واعية تساهم في بناء المستقبل بثقة واستقلالية وتساعد على تحقيق الأهداف المالية والحفاظ على الثروات من التبدد وتحقيق الاستدامة المالية.

وتحمل المبادرة مجموعة من الأهداف، منها:

- رفع الوعي بالمفاهيم المالية الأساسية مثل الموازنة، الادخار، الاستثمار، وإدارة الديون لدى المشاركين.
- تعزيز الاستقرار المالي الأسري من خلال مساعدة الأسر على إعداد ميزانيات فعالة، وتوفير الاستقرار المالي، وتقليل الأعباء المالية.
- تزويد الأفراد والأسر بالأدوات والمهارات اللازمة لإدارة دخلهم، وتخطيط إنفاقهم، وتحقيق أهدافهم المالية الشخصية.
- الحد من الظواهر المالية السلبية والديون غير الضرورية، ومكافحة الإسراف والاستهلاك غير المبرر.
- غرس القيم المالية الإيجابية لدى الأفراد والأسر وتكوين علاقة صحية ومسؤولة مع المال.
- اتخاذ قرارات مالية ذكية، مبنية على معرفة المفاهيم الأساسية التي تتعلق بالتمويل.
- المساعدة على زيادة الدخل وتحقيق الأهداف المالية بشكل أسرع.
- تحقيق الاستدامة المالية على مستوى الأفراد والأسر والمجتمع.
- توجيه المزيد من الموارد للاستثمار في الاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل.
- تقليل التوتر والقلق والحماية من الأزمات المالية وحالات الطوارئ المستقبلية.
- المساهمة في توجهات دولة قطر نحو بناء مواطنين منتجين يقدرون قيمة المال ويحسنون التصرف فيه.

لماذا هذا الكتاب؟

لتعميق الأثر من المبادرة، وبجانب الورش التفاعلية التي نفذها مجموعة من الخبراء والمتخصصين، فقد ارتأت الجمعية جمع المواد التدريبية في كتاب يحول المعرفة الشفهية إلى مصدر دائم ومنظم، مما يعزز الفهم العميق والاحتفاظ بالمعلومات وتلخيص الأفكار، ويوفر مرجعا شخسيا للمراجعة، ويصقل مهارات التفكير ويساعد على التطبيق العملي وفق أسس علمية.

شكر واجب

ويسرنا في هذا المقام أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لوزارة التنمية الاجتماعية والأسرة، ممثلة في إدارة الجمعيات والمؤسسات الخاصة، على جهودها القيمة ورؤيتها الداعمة، وكذلك على دعمها اللامحدود للمبادرة والذي كان له الأثر الإيجابي الكبير في تحقيق أهدافنا الوطنية، كما نتقدم بالشكر للأخوة المحاضرين على جهودهم الكبيرة في إنجاح المبادرة والشكر موصول لجميع المشاركين الذين نعتز بثقتهم في أنشطة الجمعية، ونجدد العهد بالمزيد من المبادرات البناءة التي تصب في خدمة المجتمع ووطننا المعطاء ... قطر تستحق الأفضل.

الوعي المالي رؤية وطن وصناعة مستقبل



Qatar Association of
Certified Public Accountants
جمعية المحاسبين القانونيين القطرية

مقدمة

لماذا المالية لغير الماليين؟

في المؤسسات الحديثة لم تعد القرارات المالية حكرًا على الإدارة العليا أو الإدارة المالية، بل هي مسؤولية مشتركة تقع على عاتق كل مسؤول، وحتى الأفراد في المؤسسات لضمان الاستقرار والنمو. وتتطلب هذه المسؤولية الشفافية، العناية الواجبة، واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة لحماية مصالح جميع الأطراف وتجنب الأزمات.

وعلى هذا النحو فإن المسؤولية المالية تعد أحد أهم الجوانب في حياة الفرد والأسرة والمؤسسات على حد سواء. فهي العامل الأساسي في إدارة الموارد المالية بحكمة وفعالية، مما يسهم في تحقيق الأهداف المالية بنجاح، وبذلك فهي نهج حياة يهدف إلى تحقيق التوازن بين الاستهلاك والادخار، وبين الإنفاق والاستثمار، وكيفية إدارة الديون وتجنب التعثرات وبالتالي تحقيق الاستقرار المالي.

ومن هنا فإن فهم القوائم المالية لغير الماليين يساعد على تحسين جودة القرار، كشف المخاطر مبكرًا، تحسين الحوار مع الإدارة المالية، وربط الأداء الفردي بالأداء المالي. وعلى العكس من ذلك فإن عدم فهم القوائم المالية يؤدي إلى قرارات تشغيلية غير مدروسة ماليًا، الاعتماد الكامل على الإدارة المالية، وسوء تفسير الأداء وهذا يؤثر على سرعة الإنجاز وجودة الأعمال. لذلك، فإن فهم القوائم المالية لم يعد مهارة محاسبية، بل أصبح مهارة قيادية وإدارية أساسية.

فكرة المبادرة

تقوم فكرة المبادرة على تزويد المشاركين بالمهارات والأدوات اللازمة في مجال المالية، التخطيط المالي، واتخاذ القرارات الذكية ذات التأثير الفعال على كافة الأنشطة المالية على المستوى الشخصي وداخل الهيئات والأعمال.

الفئات المستهدفة

يشمل البرنامج الذين لا يتخصصون في المحاسبة أو الإدارة المالية، ولكنهم يحتاجون لفهم القوائم المالية، الميزانيات، والتحليل المالي لاتخاذ قرارات إدارية أو استثمارية دقيقة،

ومن هذه الفئات:

- العاملون في غير المجال المالي الراغبون في فهم القوائم والتقارير المالية
- الموظفون الإداريون والفنيون في مختلف الإدارات.
- أصحاب الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- مدراء المشاريع ومشرفو العمليات.
- رواد الأعمال والمستثمرون الجدد.

أهداف البرنامج

- تعريف المشاركين بمفهوم المحاسبة وأهدافها.
- تعريف المشاركين بالأسس والمفاهيم العملية لإدارة المالية.
- تمكين المشاركين من قراءة المعلومات والبيانات المحاسبية واتخاذ القرارات المالية.
- تمكين المشاركين من التخطيط المالي وكيفية إعداد الموازنات.
- تزويد المشاركين بالمهارات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية ذات العلاقة بالأمور المالية والاستثمار.
- تمكين المشاركين من تحديد البيانات المالية الرئيسية كالميزانية العمومية وبيان الدخل والتدفقات.
- تعريف المشاركين بكيفية اتخاذ القرارات الاستثمارية السليمة.

فهرس

مبادرة الوعي المالي

المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

الورشة الأولى

مدخل إلى الوعي المالي في القطاع المصرفي..... ٢١

الورشة الثانية

مفاهيم عامة حول المصارف التقليدية والإسلامية..... ٤٥

الورشة الثالثة

القوانين والتشريعات المصرفية في قطر..... ٦٧

الورشة الرابعة

محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالمصارف..... ٨٣

الورشة الخامسة

قراءة وتحليل التقارير المالية للمصرفيين ١٢٥

الورشة السادسة

اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر ١٤٣

الورشة السابعة

القيادة المالية والوعي المؤسسي في القطاع المصرفي ١٦٩

الورشة الثامنة

الثقافة المالية الشخصية والحوكمة والامتثال ١٩٣

الورشة التاسعة

خدمة العملاء والأثر المالي ٢٠٥



الورشة الأولى

مدخل إلى

الوعي المالي في القطاع المصرفي

الورشة الأولى

مدخل إلى

الوعي المالي في القطاع المصرفي

الوعي المالي هو فهم المفاهيم المالية الأساسية والقدرة على استخدامها في اتخاذ قرارات مالية سليمة، سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي. في القطاع المصرفي، يعني الوعي المالي فهم كيفية إدارة الأموال والموارد المالية والمخاطر، وقراءة التقارير المالية، وتحليل المؤشرات المالية، والالتزام بالأنظمة والسياسات المصرفية.

نقاط مهمة للمناقشة ضرورية:-

- تعريف المشاركين بالقطاع المصرفي بشقيه التقليدي والإسلامي.
- تعريف المشاركين بأهمية ودور مصرف قطر المركزي.
- أهمية ودور العملاء (المتعاملين) مع القطاع المصرفي في تحقيق أهداف المصارف الربحية والتوسعية.
- عرض فكره مبسطة عن الموازنة وكيفية إعدادها.
- الفروقات بين الموازنة والميزانية ومعالجة الانحرافات.

أهمية الوعي المالي في القطاع المصرفي

- تحسين اتخاذ القرارات المالية، يساعد الموظفين والإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليلات صحيحة.
- إدارة المخاطر بفعالية، فهم المخاطر الائتمانية والتشغيلية ومخاطر السيولة والامتثال.
- رفع كفاءة الأداء، تحسين إدارة الموارد وتقليل الهدر والتكاليف.

الورشة الأولى: مدخل إلى الوعي المالي في القطاع المصرفي

- تعزيز الربحية والاستدامة، دعم النمو وتحقيق أهداف البنك على المدى الطويل.
- الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ضمان الامتثال للقوانين المصرفية والتعليمات الرقابية

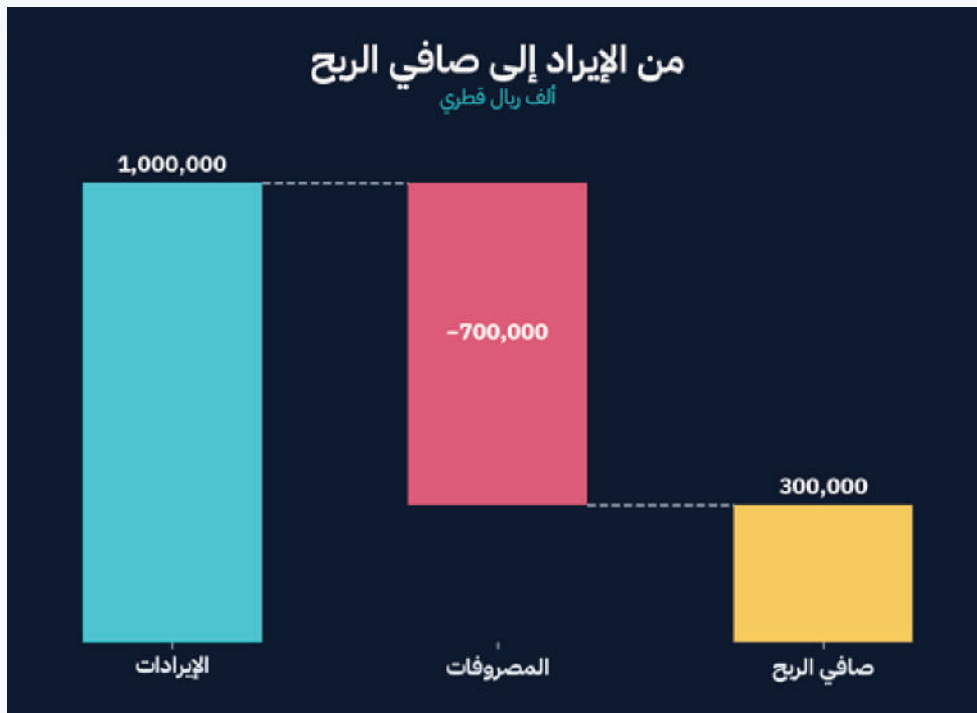
بناء فهم أساسي للمفاهيم المالية والمصرفية

وربطها ببيئة العمل اليومية.



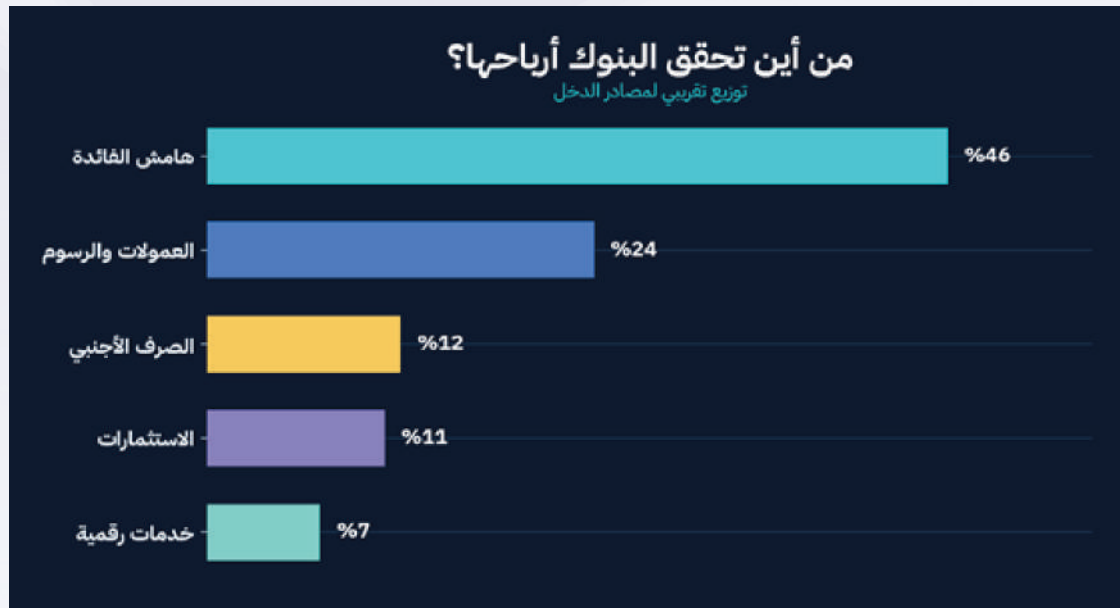
المحاور الرئيسية:-

- مفهوم المالية والمحاسبة وأهميتها بالمصارف.
- الفرق بين الإيرادات والمصروفات والأرباح.



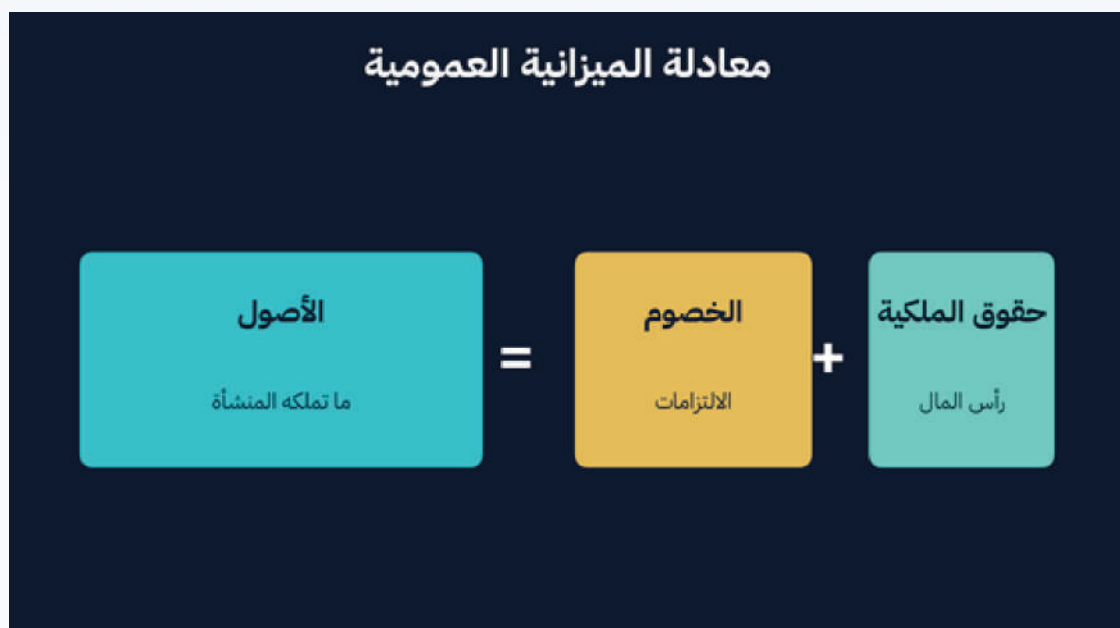
شكل: من الإيراد إلى صافي الربح
كيف تحقق البنوك أرباحها؟

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي



شكل (١): توزيع مصادر دخل البنوك

أساسيات القوائم المالية.



شكل (٢): معادلة الميزانية العمومية

- دور الموظف غير المالي في دعم الأداء المالي.
- أخطاء مالية شائعة في بيئة العمل المصرفية.

الورشة الأولى: مدخل إلى الوعي المالي في القطاع المصرفي

أولاً: مفهوم المالية والمحاسبة وأهميتها بالمصارف.

مفهوم المالية Finance:

هي علم وفن إدارة الأموال، فهي تهتم بكيفية جمع الموارد النقدية، تخصيصها، استثمارها، وإدارتها، مع تقييم المخاطر المرتبطة بهذه القرارات. تهدف المالية إلى تحقيق أقصى قيمة ممكنة للأفراد، أو الشركات، أو الحكومات.

مثال عملي على مستوى الأفراد:

أحمد يحصل على دخل شهري قدره ٥,٠٠٠ ريال قطري.

يقوم بتوزيع دخله كالتالي:

- إيجار السكن: ١,٥٠٠ ريال
- الطعام والمواصلات: ١,٥٠٠ ريال
- الادخار: ١,٠٠٠ ريال
- الاستثمار: ٥٠٠ ريال
- مصاريف أخرى: ٥٠٠ ريال

هنا تظهر المالية من خلال:

(١) **تخطيط الأموال** (إعداد موازنة ومن ثم الميزانية لمعرفة مدى تحقق الموازنة المستهدفة).

(٢) **إدارة التدفقات النقدية** (تنظيم الإيرادات والمصروفات).

(٣) **الادخار للأهداف المستقبلية.**

(٤) **الاستثمار لزيادة الثروة.**

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

مثال عملي على مستوى قطاع الشركات: شركة لديها:

- إجمالي الإيرادات: ١,٠٠٠,٠٠٠ ريال
- إجمالي المصروفات: ٧٠٠,٠٠٠ ريال
- صافي الربح = ٣٠٠,٠٠٠ ريال.

في ضوء هذه النتائج تقرر الإدارة المالية ما يلي:-

- توزيع جزء من الربح على المساهمين.
 - استثمار جزء في شراء معدات جديدة.
 - الاحتفاظ بجزء كاحتياطي نقدي.
- في هذا المثال، تهدف الإدارة المالية إلى الحصول على الأموال، وإدارتها، واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الشركة وزيادة قيمتها.

أهداف المالية:



شكل: تصنيف الأهداف المالية حسب المدى الزمني

الورشة الأولى: مدخل إلى الوعي المالي في القطاع المصرفي

هي غايات محددة تسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة للتحكم بأموالك، تأمين مستقبلك، وبناء ثروتك. تتنوع هذه الأهداف بناءً على أولوياتك، وتُصنف غالباً إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

(١) **أهداف قصيرة المدى:** أهداف تتطلب أقل من عام واحد لتحقيقها (مثل: سداد الديون، بناء صندوق طوارئ، أو ادخار مبلغ لرحلة).

(٢) **أهداف متوسطة المدى:** أهداف تستغرق من (١) إلى (٥) سنوات لإنجازها (مثل: شراء سيارة، أو تجديد المنزل).

(٣) **أهداف طويلة المدى:** أهداف تمتد لأكثر من (٥) سنوات (مثل: الادخار للتقاعد، شراء منزل، أو تمويل تعليم الأبناء).

لضمان نجاح هذه الأهداف، يُنصح دائماً بأن تكون متوافقة مع معايير محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بإطار زمني واضح.

أهمية المالية:

من الأمور التي تجعل التمويل ضرورياً: - تسهيل الادخار والاستثمار. يشجع التخطيط المالي الفعال الأفراد والشركات على ادخار أموالهم واستثمارها بحكمة.

على سبيل المثال، يمكن أن يساعد الاستثمار في صناديق الاستثمار المشتركة أو الودائع الثابتة على تنمية ثروتك بمرور الوقت.

أهمية المالية للأفراد

تساعد المالية الأفراد على إدارة أموالهم بشكل أفضل من خلال:

(١) **تنظيم الدخل والمصروفات** وتجنب الإسراف.

(٢) **الادخار لتحقيق الأهداف المستقبلية** مثل شراء منزل أو سيارة أو.... الخ.

(٣) **الاستثمار لتنمية الثروة وزيادة الدخل.**

(٤) **التخطيط للتقاعد** وتأمين المستقبل المالي.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

(٥) إدارة الديون وسدادها بطريقة سليمة.

(٦) مواجهة الظروف الطارئة مثل المرض أو فقدان الوظيفة.

مثال:

شخص يدخر ٢٠٪ من راتبه شهرياً ويستثمر جزءاً منه، سيكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافه المالية مقارنةً بمن ينفق كامل دخله.

أهمية المالية للشركات:

المالية ضرورية لنجاح الشركات واستمرارها، وذلك من خلال:

- (١) توفير التمويل اللازم للعمليات والمشاريع.
- (٢) إدارة السيولة النقدية لضمان القدرة على سداد الالتزامات.
- (٣) اتخاذ القرارات الاستثمارية مثل شراء المعدات أو التوسع.
- (٤) تحقيق الأرباح وزيادة قيمة الشركة.
- (٥) إدارة المخاطر المالية وتقليل الخسائر المحتملة.
- (٦) التخطيط والرقابة المالية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

مثال:

شركة الدوحة ترغب في افتتاح فرع جديد في منطقة الدحيل، تقوم الإدارة المالية بدراسة تكلفة المشروع والعائد المتوقع قبل اتخاذ القرار، لضمان أن الاستثمار سيحقق أرباحاً للشركة.

الخلاصة

المالية هي علم وفن إدارة الأموال.

- **بالنسبة للأفراد:** تساعد على تحقيق الاستقرار المالي وتحقيق الأهداف الشخصية.

- **بالنسبة للشركات:** تساعد على النمو والاستمرارية وتحقيق الأرباح.

مفهوم المحاسبة Accounting: هي نظام معلوماتي متكامل يُعنى بتسجيل، تبويب، وتحليل العمليات المالية للمنشأة. حيث تترجم الأنشطة الاقتصادية إلى تقارير وأرقام دقيقة تساعد الإدارة والأطراف المعنية في تقييم الأداء واتخاذ القرارات السليمة.

أهداف المحاسبة

ومن أهم أهداف علم المحاسبة توفير معلومات مالية موثوقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات، وتحديد الأرباح والخسائر، وقياس الأداء المالي خلال فترات زمنية محددة، كما تهدف المحاسبة إلى حماية أصول المنشأة، وضمان الالتزام بالأنظمة والقوانين المالية، وتسهيل إعداد التقارير التي يحتاجها المستثمرون والجهات الرقابية.

أهمية المحاسبة بشكل عام

وتكمن أهمية المحاسبة في تقديم صورة واضحة عن الأداء المالي، وضمان الشفافية والمصداقية في القوائم المالية، مما يعزز الثقة بين الإدارة والمستثمرين ويسهم في تحقيق الاستقرار المالي. كما توفر التقارير المحاسبية بيانات دقيقة تدعم التخطيط المالي وتحليل الأداء بشكل دوري.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

أهمية المحاسبة للأفراد

تساعد المحاسبة الأفراد على:

- (١) معرفة الإيرادات والمصروفات بشكل دقيق.
- (٢) إعداد الميزانية الشخصية وتنظيم الإنفاق.
- (٣) زيادة الادخار من خلال متابعة المصروفات غير الضرورية.
- (٤) اتخاذ قرارات مالية أفضل مثل شراء سيارة أو منزل.
- (٥) متابعة الديون والالتزامات وتجنب التأخر في السداد.
- (٦) التخطيط للمستقبل المالي والاستثمارات.

مثال:

إذا كان دخل شخص ٦,٠٠٠ ريال شهرياً، فإن تسجيل جميع مصروفاته يساعده على معرفة أين تذهب أمواله وكيف يمكنه الادخار أكثر.

أهمية المالية والمحاسبة في البنوك:-

تعد محاسبة البنوك من حيث المبدأ تطبيقاً لمبادئ ومعايير المحاسبة المالية، وهي بذلك تتطلب معرفة تامة بالأصول والمعايير المحاسبية المتعارف عليها من جهة، وفهماً عميقاً لطبيعة العمليات البنكية وتقنياتها المميزة وبالذات في مجال استخدام الحاسب الآلي في التطبيقات البنكية المختلفة من جهة أخرى، وكما هو الحال في مختلف الفروع.

ثانياً: الفرق بين الإيرادات والمصروفات والأرباح.

الإيرادات هي إجمالي الدخل قبل المصاريف، وتعكس الطلب على منتجاتك أو خدماتك. أما الربح فهو ما يتبقى بعد خصم التكاليف، ويضمن النمو وإعادة الاستثمار والاستقرار المالي يساعد في تتبع كل من الإيرادات والربح على تحقيق التوازن بين النمو وكفاءة التكلفة لضمان نجاح مستدام.

هل الإيرادات هي نفسها الأرباح؟

في جوهرها، كل من الإيرادات والأرباح تتعلق بالأموال الإيرادات هي الأموال التي تجنيها الشركة من بيع منتجاتها أو خدماتها، بينما الأرباح هي ما يتبقى من تلك الأموال بعد تغطية جميع التكاليف. التشابه في كونهما أموالاً يجعل التمييز صعباً لمن لا يمتلك خلفية محاسبية.

ما هي الإيرادات؟؟

الإيرادات (Revenue) هي الأموال التي تحصل عليها المنشأة أو الفرد نتيجة بيع السلع أو تقديم الخدمات أو ممارسة النشاط الأساسي.

أمثلة على الإيرادات

- متجر يبيع أجهزة إلكترونية بقيمة ٥٠,٠٠٠ ريال خلال شهر
الإيرادات = ٥٠,٠٠٠ ريال.
- شركة استشارات تقدم خدمات لعملائها مقابل ٢٠,٠٠٠ ريال
الإيرادات = ٢٠,٠٠٠ ريال.
- شخص يؤجر شقة ويحصل على ٣,٠٠٠ ريال شهرياً
إيراد إيجار = ٣,٠٠٠ ريال.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

الفرق بين الإيرادات والأرباح

كثير من الناس يخلطون بينهما:

- **الإيرادات:** إجمالي المبالغ التي دخلت من النشاط.
- **الأرباح:** ما يتبقى بعد طرح جميع المصروفات من الإيرادات.

مثال:

إيرادات مطعم = ١٠٠,٠٠٠ ريال.

مصروفات المطعم (إيجار، رواتب، مواد غذائية) = ٧٠,٠٠٠ ريال.

إذاً:

الربح = الإيرادات - المصروفات = ١٠٠,٠٠٠ - ٧٠,٠٠٠ = ٣٠,٠٠٠ ريال.

أنواع الإيرادات

- إيرادات تشغيلية. ناتجة عن النشاط الرئيسي (مثل مبيعات المنتجات).
- إيرادات غير تشغيلية. ناتجة عن أنشطة أخرى (مثل فوائد البنوك أو إيرادات الإيجارات).

تعريف مختصر: الإيرادات هي المنافع الاقتصادية أو المبالغ المالية التي تحصل عليها المنشأة نتيجة بيع السلع أو تقديم الخدمات خلال فترة معينة.

المصاريف وتعريفها.

المصاريف (Expenses) هي التكاليف أو المبالغ التي تنفقها المنشأة أو الفرد للحصول على الإيرادات أو لتسيير الأعمال والأنشطة اليومية.

تعريف مختصر للمصاريف هي المبالغ التي تتحملها المنشأة أو الفرد مقابل الحصول على خدمات أو منافع تساعد في تحقيق الإيرادات خلال فترة معينة.

الورشة الأولى: مدخل إلى الوعي المالي في القطاع المصرفي

أمثلة على المصاريف

- رواتب الموظفين.
- إيجار المبنى أو المكتب.
- فواتير الكهرباء والماء والإنترنت.
- مصاريف النقل والوقود.
- مصاريف الإعلان والتسويق.
- صيانة المعدات والأجهزة.

مثال عملي

إذا حقق متجر إيرادات قدرها ٢٠,٠٠٠ ريال خلال شهر، وكانت مصروفاته:

- إيجار = ٣,٠٠٠ ريال
- رواتب = ٥,٠٠٠ ريال
- كهرباء وماء = ٥٠٠ ريال

إجمالي المصروفات = ٨,٥٠٠ ريال

الربح = الإيرادات - المصروفات = ١١,٥٠٠ ريال

أهمية المصروفات.

أهمية المصروفات للأفراد

- (١) تنظيم الإنفاق الشخصي ومعرفة أين تذهب الأموال.
- (٢) إعداد ميزانية شخصية تساعد على التحكم في الدخل والمصروفات.
- (٣) زيادة الادخار من خلال تقليل المصروفات غير الضرورية.
- (٤) تجنب الديون والمشكلات المالية الناتجة عن الإنفاق الزائد.
- (٥) تحقيق الأهداف المالية مثل شراء منزل أو سيارة أو تمويل الدراسة.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

مثال:

شخص يسجل مصروفاته الشهرية ويكتشف أنه ينفق مبلغًا كبيرًا على الوجبات الجاهزة، فيقرر تقليلها وزيادة مدخراته.

أهمية المصروفات للشركات

- (١) قياس تكلفة التشغيل ومعرفة تكلفة إدارة الأعمال.
- (٢) حساب الأرباح بدقة من خلال مقارنة الإيرادات بالمصروفات.
- (٣) الرقابة على التكاليف وتقليل الهدر والإنفاق غير الضروري.
- (٤) اتخاذ قرارات إدارية أفضل مثل التوسع أو خفض بعض النفقات.
- (٥) إعداد الموازنات والتخطيط المالي للمستقبل.
- (٦) تحسين الكفاءة والربحية من خلال إدارة المصروفات بشكل فعال.

مثال:

إذا لاحظت شركة ارتفاع مصروفات الكهرباء بشكل كبير، فقد تستثمر في أجهزة موفرة للطاقة لتقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

الخلاصة

- **بالنسبة للأفراد:** تساعد المصروفات المُسجَّلة على إدارة المال وتحقيق الاستقرار المالي.
- **بالنسبة للشركات:** تساعد متابعة المصروفات على التحكم في التكاليف ورفع الأرباح وتحقيق أهداف الشركة.

أنواع المصروفات مع الأمثلة

- **المصروفات الثابتة (Fixed Expenses)**

هي المصروفات التي تبقى قيمتها ثابتة نسبياً ولا تتغير بتغير حجم النشاط.

أمثلة:

- إيجار المكتب أو المنزل.
- رواتب الموظفين الدائمة.
- أقساط التأمين.

مثال. شركة تدفع إيجاراً شهرياً قدره ١٠,٠٠٠ ريال سواء باعت كثيراً أو قليلاً.

- **المصروفات المتغيرة (Variable Expenses)**

هي المصروفات التي تتغير حسب حجم الإنتاج أو المبيعات.

أمثلة:

- المواد الخام.
- تكاليف التشغيل.
- عمولات المبيعات.

مثال. كلما زاد إنتاج المصنع زادت تكلفة المواد الخام.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

• **المصروفات التشغيلية (Operating Expenses)**

هي المصروفات اللازمة لتشغيل النشاط اليومي.

أمثلة :

- الرواتب.
- الكهرباء والماء.
- الإنترنت.
- الصيانة.

مثال. مطعم يدفع رواتب العاملين وفواتير الكهرباء لتشغيل أعماله اليومية.

• **المصروفات الإدارية (Administrative Expenses)**

هي المصروفات المتعلقة بإدارة المنشأة.

أمثلة :

- رواتب الإدارة.
- الأدوات المكتبية.
- مصروفات الاجتماعات.

مثال. راتب المدير المالي يعتبر مصروفًا إداريًا.

• **المصروفات البيعية والتسويقية (Selling & Marketing Expenses)**

هي المصروفات المرتبطة ببيع المنتجات والخدمات والترويج لها.

أمثلة :

- الإعلانات.
- الحملات التسويقية.
- عمولات مندوبي المبيعات.

مثال. شركة تدفع ٥,٠٠٠ ريال لإعلان على وسائل التواصل الاجتماعي.

الورشة الأولى: مدخل إلى الوعي المالي في القطاع المصرفي

• **المصروفات المالية (Financial Expenses)**

هي المصروفات الناتجة عن التمويل والاقتراض.

أمثلة:

– فوائد القروض.

– العمولات والمصاريف البنكية.

ثالثاً: كيف تحقق البنوك أرباحها.

تحقق البنوك أرباحها بشكل أساسي من خلال توليد الإيرادات عبر فرق أسعار الفائدة على القروض، وتحصيل رسوم الخدمات البنكية، والاستثمار في الأسواق المالية.

يعتمد النظام المصرفي على عدة ركائز أساسية لتجميع هذه الأرباح:-

- هامش صافي الفائدة: وهو المصدر الأكبر للدخل، حيث تدفع البنوك فوائد قليلة للعملاء على (الودائع)، وتقوم بإقراض هذه الأموال للأفراد والشركات بفوائد أعلى. الفرق بين الفائدتين يمثل ربح البنك.
- الرسوم والعمولات المصرفية: وتشمل رسوم إدارة الحسابات، ورسوم إصدار البطاقات، والعمولات على التحويلات المالية الدولية، ورسوم صناديق الأمانات، والغرامات على التأخر في سداد القروض.
- الخدمات الاستشارية والاستثمارية: تقوم البنوك بإدارة أصول وثروات العملاء، وتقديم الاستشارات للاستثمار في الأسهم والسندات، أو الاستثمار المباشر في المشاريع
- رسوم بطاقات الائتمان (رسوم التبادل): تتقاضى البنوك نسبة مئوية من المتاجر والتجار في كل مرة يستخدم فيها العميل بطاقة الائتمان أو الخصم لإجراء عملية شراء.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

ما هي أبرز الطرق التي تحقق أوتجني بها البنوك المال؟

تجني أوتحقق البنوك المال عن طريق إقراض الأموال (القروض) وفرض الفائدة، كما أنها تفرض رسوماً على خدماتها (مثل تغطية السحب على المكشوف) وتستثمر أموال العملاء لتنميتها .

رابعاً: أساسيات القوائم المالية.

القوائم المالية عبارة عن تقارير دورية تلخص الأداء والوضع المالي للمنشأة، تهدف هذه القوائم أساساً إلى تقديم صورة واضحة ودقيقة عن حجم الأصول والالتزامات، وتحديد صافي الربح أو الخسارة، وبيان حجم السيولة الفعلية المتاحة. وتتمثل أهم وأساسيات القوائم المالية في الأربع قوائم الرئيسية الآتية:

(١) قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية)

تعتبر بمثابة «لقطة» فوتوغرافية للوضع المالي للمنشأة في لحظة زمنية معينة (مثل نهاية السنة المالية). وتعتمد على المعادلة المحاسبية الأساسية:

$$\text{الأصول} = \text{الالتزامات} + \text{حقوق الملكية.}$$

- **الأصول (الموجودات او الممتلكات).** ما تملكه الشركة من موارد اقتصادية (مثل النقدية، المخزون، المعدات..... الخ).
- **الالتزامات (الخصوم أو المطلوبات).** ما تدين به الشركة للغير (مثل القروض، الدائنون، مستحقات.... الخ).
- **حقوق الملكية.** حصة أصحاب الشركة أو المساهمين بعد سداد الالتزامات.

(٢) قائمة الدخل (الأرباح والخسائر)

تُظهر أداء الشركة ونتائج أعمالها خلال فترة زمنية محددة (سنة أو ربع سنة أو نصف سنة).

الورشة الأولى: مدخل إلى الوعي المالي في القطاع المصرفي

تتكون من: الإيرادات (مبيعات المنشأة أو قيمة الخدمات التي تقدمها) مطروحاً منها المصاريف (تكلفة التشغيل، الرواتب، الضرائب).

الهدف منها هو تحديد صافي الربح أو صافي الخسارة.

(٣) قائمة التدفقات النقدية

تُراقب حركة النقد «Cash» (السيولة النقدية) الداخل والخارج للمنشأة خلال فترة محددة. تنقسم هذه القائمة إلى ثلاثة أقسام هي:-

- **التدفقات التشغيلية.** وتتمثل بالنقد الناتج من أنشطة الشركة الأساسية (البيع والشراء).
- **التدفقات الاستثمارية.** وتتمثل بالنقد المستخدم في بيع أو شراء الأصول الثابتة.
- **التدفقات التمويلية.** وتتمثل بالنقد المتعلق بتمويل الشركة (مثل توزيعات الأرباح، سداد القروض).

(٤) قائمة التغيرات في حقوق الملكية

- تعرض تفاصيل التغيرات التي طرأت على رأس مال الشركة وأرباحها المحتجزة طوال الفترة المالية المعنية.
- توضح حجم الزيادة أو النقصان في حصص المساهمين. [١]

خامساً: دور الموظف غير المالي في دعم الأداء المالي.

- يلعب الموظفون غير الماليين (في أقسام المبيعات، التسويق، التشغيل، والموارد البشرية) دوراً محورياً في دعم الأداء المالي من خلال:-
- ترشيد النفقات.
 - تسريع دورة النقد.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- تحسين تجربة العملاء.
- مساهماتهم المباشرة تصنع فارقاً حقيقياً في الربحية، السيولة، والكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

أبرز مجالات التأثير المالي للموظفين غير الماليين:

• إدارة الموارد والتحكم في التكاليف:

الوعي بترشيد استهلاك المواد المكتبية، وتقليل الهدر في خطوط الإنتاج، وتجنب الأخطاء التي تؤدي إلى إعادة العمل، يساهم بشكل مباشر في خفض التكلفة التشغيلية (Operating Costs) وزيادة هامش الربح الإجمالي.

• تسريع التدفقات النقدية والتحصيل:

الموظفون في أقسام خدمة العملاء والمبيعات يمتلكون تأثيراً مباشراً على التدفقات النقدية الداخلة، عبر تسريع إتمام الصفقات، تقليل فترات الائتمان، ومتابعة الفواتير المعلقة، مما يوفر سيولة نقدية فورية للشركة.

• الكفاءة التشغيلية والإنتاجية:

تحسين سير العمل، وتسريع إنجاز المهام، وتبني ثقافة الابتكار في أداء الوظائف اليومية، يقلل من وقت دورة الإنتاج ويخفض التكاليف غير المباشرة المرتبطة بهدر الوقت والموارد.

• الاحتفاظ بالعملاء وتنمية الإيرادات:

تقديم خدمة استثنائية من قبل موظفي الخطوط الأمامية يبني ولاءً للمنشأة، ويقلل من معدل فقدان العملاء. الاحتفاظ بالعملاء الحاليين يرفع معدل العائد على الاستثمار (ROI) ويكون أقل تكلفة بكثير من اكتساب عملاء جدد.

أدوات تطوير الفهم المالي للموظفين:

- لتعظيم هذه المساهمات، تلجأ الشركات لتمكين فرق العمل من خلال:
- التدريب المتخصص. توفير دورات المالية لغير الماليين والتي تمنح الموظفين

الورشة الأولى: مدخل إلى الوعي المالي في القطاع المصرفي

فهماً واضحاً للمفاهيم والمصطلحات الأساسية، كبيان الدخل وتأثير قراراتهم اليومية على الأرقام النهائية.

- ربط الأهداف بالمؤشرات (KPIs). ترجمة الأهداف المالية العامة للمنشأة إلى مؤشرات أداء رئيسية محددة لكل قسم، مما يمنح الموظفين وضوحاً تاماً لكيفية دعم نجاح الشركة.

ما هي الأساليب غير المالية لتحسين أداء الموظفين؟

وتشمل أساليب التحفيز غير المالية ما يلي:-

- توسيع نطاق العمل.
- تناوب الوظائف.
- إثراء العمل.
- التمكين والتدريب.

ويتضمن توسيع نطاق العمل. تزويد الموظفين بمهام إضافية كجزء من دورهم اليومي، فعلى سبيل المثال، قد يعمل عامل المتجر على كل من صناديق الدفع وترتيب الرفوف.

سادساً: أخطاء مالية شائعة في بيئة العمل المصرفية.

من أبرز الأخطاء المالية الشائعة في بيئة العمل المصرفية ما يلي:-

- (١) عدم الالتزام الصارم بالسياسات.
 - (٢) أخطاء التعامل النقدي والتحويلات.
 - (٣) ضعف التوثيق.
 - (٤) القصور في إدارة السيولة والائتمان
- هذه الثغرات تُعرض المؤسسات للمخاطر التشغيلية ويمكن تلخيص أبرز هذه الأخطاء وتأثيراتها في النقاط التالية:

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

أولاً: الأخطاء التشغيلية والمحاسبية

- أخطاء العد والفرز النقدي. تتضمن الفروق في موازين الصندوق (العجز أو الفائض) نتيجة التسرع أو الانحرافات أثناء المعاملات السريعة.
- أخطاء الحوالات المصرفية. إدخال بيانات خاطئة مثل أرقام الحسابات، أو رموز الـ (SWIFT) مما يستوجب استرداد الأموال أو إلغاء العمليات.
- أخطاء التسوية. الإخفاق في إجراء تسوية دقيقة ويومية للحسابات، مما يراكم الفروقات ويعيق التقارير المالية.

ثانياً: مخاطر الائتمان والتمويل

- قصور التحليل الائتماني. الموافقة على قروض بناءً على تقييم ضعيف للملاءة المالية للعميل، مما يؤدي إلى زيادة نسبة الديون المتعثرة.
- سوء إدارة السيولة. عدم التوفيق بين آجال الاستحقاق للأصول والالتزامات (الفجوة التمويلية)، مما قد يعرض البنك لأزمة سيولة.

ثالثاً: الفشل في الامتثال وإدارة المخاطر

- ضعف التوثيق. تجاهل التوثيق السليم للعقود والعمليات مما يشكل ثغرة قانونية ويزيد من المخاطر.
- تحديات الأمن السيبراني. ارتكاب أخطاء في مشاركة البيانات الحساسة أو التساهل في التحقق من هويات العملاء إلكترونياً، مما يفتح الباب للاحتيال.

الورشة الثانية



مفاهيم عامة

حول المصارف التقليدية والإسلامية

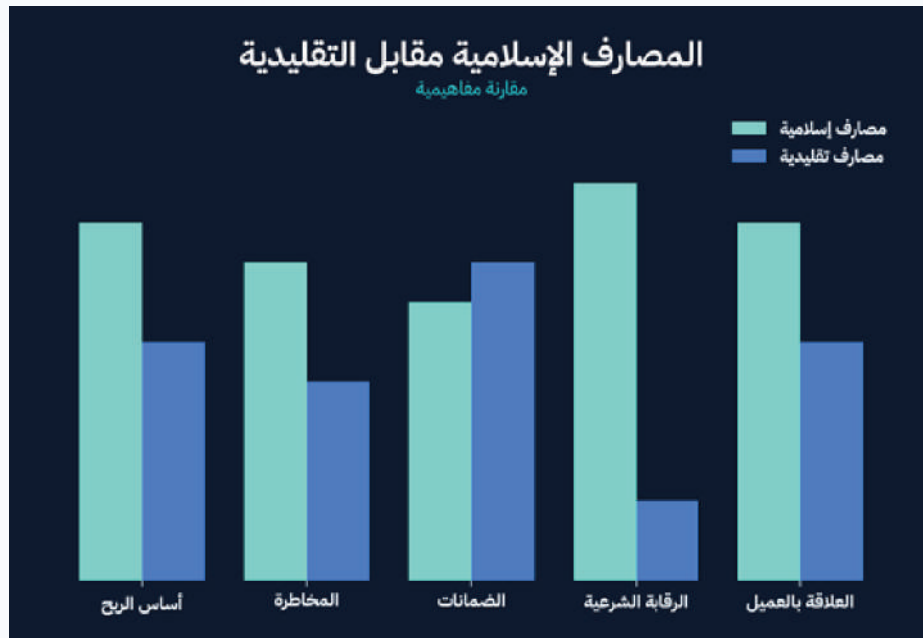
الورشة الثانية

مفاهيم عامة

حول المصارف التقليدية والإسلامية

المحاور الرئيسية:-

- مفهوم العمل في المصارف الإسلامية.
- مفهوم العمل في المصارف التقليدية.
- مفهوم الفائدة.
- الفرق بين القرض والفائدة.
- دور هيئة الرقابة الشرعية.
- صيغ التمويل الإسلامية.



شكل (٦): مقارنة بين المصارف الإسلامية والتقليدية

الورشة الثانية: مفاهيم عامة حول المصارف التقليدية والإسلامية

- التسهيلات المصرفية في البنوك التقليدية.
- الفرق في تحقيق الأرباح بين المصارف التقليدية والإسلامية

المصارف التقليدية: المصارف التقليدية هي مؤسسات مالية تقوم بتجميع الأموال من المودعين وتقديمها للمقترضين مقابل فائدة محددة.

المصارف الإسلامية: المصارف الإسلامية هي مؤسسات مالية تعمل وفق أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وتلتزم بتجنب الربا والمعاملات المحرمة.

أولاً: مفهوم العمل في المصارف الإسلامية.

يقوم العمل في المصارف الإسلامية على تقديم الخدمات المصرفية والمالية وفق أحكام الشريعة الإسلامية، مع تجنب المعاملات المحرمة مثل الربا (الفائدة) والغرر والمضاربة غير المشروعة. وتركز المصارف الإسلامية على ربط التمويل بالأنشطة الاقتصادية الحقيقية وتحقيق العدالة بين أطراف التعامل.

المبادئ الأساسية لعمل المصارف الإسلامية.

- (١) تحريم الربا. بمعنى عدم منح أو أخذ الفائدة على القروض والودائع.
- (٢) المشاركة في الربح والخسارة. تقاسم العوائد والمخاطر بين المصرف والعملاء وفق العقود الشرعية.
- (٣) الارتباط بالأصول الحقيقية. يجب أن تكون عمليات التمويل مرتبطة بسلع أو خدمات أو أصول حقيقية.
- (٤) الاستثمار في الأنشطة المباحة.
- (٥) الامتناع عن تمويل الأنشطة المخالفة للشريعة الإسلامية.
- (٦) الشفافية والوضوح. تحديد الحقوق والالتزامات لجميع الأطراف بشكل واضح لتجنب النزاعات.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

أهم أنشطة المصارف الإسلامية

- استقبال الودائع والاستثمارات.
- تمويل الأفراد والشركات.
- إصدار الضمانات والاعتمادات المستندية.
- إدارة الاستثمارات والمحافظ المالية.
- تقديم خدمات التحويلات والمدفوعات.

أهداف المصارف الإسلامية.

تهدف المصارف الإسلامية إلى تحقيق أهداف مالية واقتصادية واجتماعية وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، ومن أبرز هذه الأهداف:

- (١) تقديم خدمات مصرفية متوافقة مع الشريعة الإسلامية من خلال تجنب الربا والمعاملات المحرمة.
- (٢) تحقيق الأرباح المشروعة عبر الاستثمار والتمويل القائم على البيع والمشاركة والإجارة وغيرها من الصيغ الإسلامية.
- (٣) تشجيع الاستثمار والتنمية الاقتصادية من خلال تمويل المشاريع الإنتاجية والتجارية التي تسهم في نمو الاقتصاد.
- (٤) تعبئة المدخرات واستثمارها بطريقة آمنة وفعالة تعود بالنفع على الأفراد والمجتمع.
- (٥) تحقيق العدالة في المعاملات المالية من خلال توزيع المخاطر والعوائد بين الأطراف المتعاملة.
- (٦) المساهمة في التنمية الاجتماعية عبر دعم المشاريع التي تخدم المجتمع والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة.

الورشة الثانية: مفاهيم عامة حول المصارف التقليدية والإسلامية

- (٧) تعزيز التكافل والتضامن الاجتماعي من خلال بعض الأنشطة والخدمات التي تدعم المسؤولية الاجتماعية.
- (٨) المحافظة على الاستقرار المالي من خلال ربط التمويل بأصول وأنشطة اقتصادية حقيقية.
- (٩) توفير بديل مصرفي إسلامي للأفراد والمؤسسات الراغبين في التعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.
- (١٠) المساهمة في التنمية المستدامة من خلال توجيه الأموال نحو الأنشطة الاقتصادية النافعة والمشروعة.

مصادر دخل المصارف الإسلامية.

- تحقق المصارف الإسلامية إيراداتها من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية المشروعة بدلاً من الفوائد، ومن أهم مصادر دخلها:
- أرباح المراجعة. شراء المصرف للسلع أو الأصول وبيعها للعملاء بسعر يتضمن هامش ربح معلوم ومتفق عليه.
 - عوائد المشاركة. مشاركة المصرف للعملاء في المشاريع وتقاسم الأرباح وفق نسب متفق عليها.
 - أرباح المضاربة. تقديم المصرف رأس المال بينما يقدم العميل الإدارة والخبرة، ويتم توزيع الأرباح حسب الاتفاق.
 - إيرادات الإجارة. تأجير العقارات أو المعدات أو الأصول المختلفة للعملاء مقابل أجرة محددة.
 - عوائد الاستصناع. تمويل عمليات التصنيع أو الإنشاء وتحقيق أرباح من بيع المنتج أو المشروع بعد إنجازه.
 - عوائد السلم. شراء السلع مقدماً وبيعها لاحقاً لتحقيق ربح مشروع.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- أرباح الاستثمارات. الاستثمار في الأسهم والصناديق والمشروعات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية.
- الرسوم والعمولات المصرفية.
 - رسوم التحويلات المالية.
 - إصدار الضمانات البنكية.
 - الاعتمادات المستندية.
 - إدارة الحسابات والخدمات المصرفية الأخرى.
- إدارة المحافظ والصناديق الاستثمارية. الحصول على رسوم مقابل إدارة استثمارات العملاء وأموالهم.
- خدمات الخزنة والاستثمار الإسلامي. المتاجرة والاستثمار في الأدوات المالية الإسلامية المسموح بها شرعاً.

ثانياً: مفهوم العمل في المصارف التقليدية.

المصارف التقليدية هي مؤسسات مالية تعمل على جمع الأموال من الأفراد والمؤسسات وإعادة توظيفها من خلال الإقراض والاستثمار بهدف تحقيق الأرباح، وتعتمد بشكل أساسي على نظام الفائدة في معاملاتها المالية.

المبادئ الأساسية لعمل المصارف التقليدية

(١) الاعتماد على الفائدة

تدفع المصارف فائدة للمودعين على بعض أنواع الودائع. تتقاضى فائدة من المقترضين مقابل القروض والتسهيلات الائتمانية.

(٢) الوساطة المالية

تعمل كوسيط بين أصحاب الفوائض المالية (المودعين) وأصحاب الحاجة إلى التمويل (المقترضين).

الورشة الثانية: مفاهيم عامة حول المصارف التقليدية والإسلامية

(٣) تحقيق الربحية

تحقق أرباحها من الفرق بين الفوائد المدفوعة للمودعين والفوائد المستلمة من المقترضين، بالإضافة إلى الرسوم والعمولات.

(٤) إدارة المخاطر

تقوم بتقييم المخاطر الائتمانية والاستثمارية للحفاظ على أموال المودعين وتحقيق الاستقرار المالي.

أهم أنشطة المصارف التقليدية

- فتح وإدارة الحسابات الجارية وحسابات التوفير.
- قبول الودائع بمختلف أنواعها.
- تقديم القروض الشخصية والعقارية والتجارية.
- إصدار بطاقات الائتمان والخصم.
- تنفيذ التحويلات المالية المحلية والدولية.
- تمويل الشركات والمشروعات.
- تقديم خدمات الاستثمار وإدارة الأصول.

مصادر دخل المصارف التقليدية

- الفوائد على القروض والتسهيلات الائتمانية.
- الرسوم والعمولات المصرفية.
- أرباح الاستثمارات المالية.
- خدمات التحويل والاعتمادات المستندية والضمانات البنكية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

أهداف المصارف التقليدية

- تحقيق الأرباح للمساهمين.
- توفير التمويل للأفراد والشركات.
- دعم النشاط الاقتصادي والتجاري.
- تسهيل عمليات الدفع والتحويل المالي.
- المساهمة في النمو الاقتصادي والاستقرار المالي.

ثالثاً: مفهوم الفائدة

الفائدة هي مبلغ مالي إضافي يدفعه المقرض للمقرض مقابل استخدام المال لفترة زمنية محددة، ويتم احتسابها كنسبة مئوية من أصل المبلغ المقرض أو المودع.

تعريف الفائدة

هي العائد الذي يحصل عليه المقرض مقابل إقراض الأموال، أو المبلغ الذي يدفعه المقرض نظير الحصول على قرض.

أنواع الفائدة

- الفائدة البسيطة
 - تُحسب على أصل المبلغ فقط طوال مدة القرض.
- الفائدة المركبة
 - تُحسب على أصل المبلغ والفوائد المتراكمة من الفترات السابقة.

أهمية الفائدة في المصارف التقليدية

- تمثل المصدر الرئيسي لإيرادات البنوك التقليدية.

الورشة الثانية: مفاهيم عامة حول المصارف التقليدية والإسلامية

- تشجع الأفراد على إيداع أموالهم في البنوك.
- تساعد في تحديد تكلفة الاقتراض والتمويل.

مثال: إذا اقترض شخص مبلغ ١٠,٠٠٠ ريال بفائدة سنوية ٥٪ لمدة سنة واحدة، فإن الفائدة تكون:

$$\text{الفائدة} = ١٠,٠٠٠ \times ٥\% = ٥٠٠ \text{ ريال}$$

ويصبح إجمالي المبلغ المستحق السداد ١٠,٥٠٠ ريال.

الفائدة في المصارف الإسلامية

لا تعتمد المصارف الإسلامية على الفائدة (الربا)، وإنما تستخدم صيغ تمويل واستثمار مشروعة مثل المرابحة، والمشاركة، والمضاربة، والإجارة لتحقيق الأرباح وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

رابعاً: الفرق بين القرض والفائدة.

العنصر	القرض	الفائدة
المفهوم	مبلغ من المال يقدمه المقرض للمقترض على أن يُعاد في وقت محدد.	مبلغ إضافي يُدفع مقابل استخدام المال المقترض لفترة زمنية معينة.
الطبيعة	أصل المال الذي يتم اقتراضه	تكلفة أو عائد على القرض.
الغرض	توفير التمويل أو السيولة للمقترض.	تعويض المقرض عن إقراض المال وتحقيق عائد له.
القيمة	تساوي المبلغ الذي تم اقتراضه.	تُحسب كنسبة مئوية من مبلغ القرض.
السداد	يجب إعادة أصل المبلغ المقترض.	تُدفع بالإضافة إلى أصل القرض في المصارف التقليدية.

مثال توضيحي

إذا اقترض شخص ٢٠,٠٠٠ ريال من بنك قطر الوطني بفائدة سنوية ٥٪ لمدة سنة:

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- القرض ٢٠,٠٠٠ ريال (أصل المبلغ).
- الفائدة ١,٠٠٠ ريال $(20,000 \times 5\%)$.
- إجمالي المبلغ المستحق ٢١,٠٠٠ ريال.

خامساً: دور هيئة الرقابة الشرعية.

هيئة الرقابة الشرعية هي هيئة مستقلة من العلماء والمتخصصين في الفقه الإسلامي والمعاملات المالية، تتولى الإشراف على أعمال المصرف الإسلامي والتأكد من توافقها مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

أهم أدوار هيئة الرقابة الشرعية

(١) مراجعة واعتماد المنتجات المصرفية

دراسة المنتجات والخدمات الجديدة والتأكد من توافقها مع الشريعة الإسلامية قبل طرحها للعملاء.

(٢) الرقابة على العمليات المصرفية

متابعة تنفيذ المعاملات والعقود للتأكد من التزامها بالضوابط الشرعية المعتمدة.

(٣) إصدار الفتاوى والقرارات الشرعية

تقديم الآراء والفتاوى المتعلقة بالمعاملات المالية والمصرفية المختلفة.

(٤) التدقيق الشرعي

مراجعة الأنشطة والعمليات بشكل دوري للتحقق من الالتزام الشرعي.

(٥) إعداد التقارير الشرعية

إصدار تقرير سنوي يوضح مدى التزام المصرف بأحكام الشريعة الإسلامية.

(٦) معالجة المخالفات الشرعية

تحديد أوجه المخالفة إن وجدت واقتراح الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

الورشة الثانية: مفاهيم عامة حول الصارف التقليدية والإسلامية

(٧) تعزيز ثقة العملاء

طمأنة العملاء والمستثمرين بأن أعمال المصرف تتم وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

أهمية هيئة الرقابة الشرعية.

- ضمان الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.
- حماية سمعة المصرف الإسلامي ومصداقيته.
- تعزيز الثقة بين المصرف والعملاء والمستثمرين.
- تطوير المنتجات المالية الإسلامية بما يتوافق مع المستجدات الاقتصادية.

سادساً: صيغ التمويل الإسلامية.

صيغ التمويل الإسلامية هي الأدوات والعقود التي تستخدمها المصارف الإسلامية لتوفير التمويل للعملاء وفق أحكام الشريعة الإسلامية، بعيداً عن نظام الفائدة (الربا).

أهم صيغ التمويل الإسلامية

(١) المربحة

- يقوم المصرف بشراء سلعة أو أصل بناءً على طلب العميل.
- يبيعها المصرف للعميل بسعر يشمل التكلفة الأصلية وهامش ربح معلوم ومتفق عليه.
- تُعد من أكثر صيغ التمويل استخداماً في المصارف الإسلامية.

(٢) المشاركة

- يشترك المصرف والعميل في تمويل مشروع أو نشاط اقتصادي.
- يتم توزيع الأرباح حسب النسب المتفق عليها.
- تتحمل الأطراف الخسائر بنسبة مساهمة كل طرف في رأس المال.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

(٣) المضاربة

- يقدم المصرف رأس المال.
- يقدم العميل الخبرة والإدارة والعمل.
- يتم توزيع الأرباح وفق نسبة متفق عليها مسبقاً.
- يتحمل المصرف الخسارة المالية إذا لم يكن هناك تقصير أو مخالفة من المضارب.

(٤) الإجارة

- يشتري المصرف أصلاً أو معدة ويؤجرها للعميل مقابل أجره محددة.
- قد تنتهي الإجارة بتمليك الأصل للعميل فيما يعرف بالإجارة المنتهية بالتمليك.

(٥) السلم

- يدفع المصرف ثمن السلعة مقدماً.
- يتم تسليم السلعة في موعد مستقبلي متفق عليه.
- يستخدم غالباً في تمويل الأنشطة الزراعية والإنتاجية.

(٦) الاستصناع

- عقد لتمويل تصنيع أو إنشاء أصل معين وفق مواصفات محددة.
- يدفع المصرف تكلفة التصنيع ثم يبيع المنتج للعميل بهامش ربح متفق عليه.
- يستخدم في مشاريع البناء والصناعة.

(٧) الوكالة بالاستثمار

- يفوض العميل المصرف لاستثمار أمواله مقابل أجر أو نسبة متفق عليها.
- يلتزم المصرف بإدارة الاستثمار وفق الشروط المحددة.

الورشة الثانية: مفاهيم عامة حول الصارف التقليدية والإسلامية

أهمية صيغ التمويل الإسلامية

- توفير بدائل شرعية للتمويل التقليدي.
- دعم الاستثمار والإنتاج الحقيقي.
- تحقيق العدالة في توزيع الأرباح والمخاطر.
- تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

سابعاً: التسهيلات المصرفية في البنوك التقليدية.

التسهيلات المصرفية هي الخدمات والتمويلات التي تقدمها البنوك التقليدية للأفراد والشركات لمساعدتهم على تلبية احتياجاتهم المالية والتجارية مقابل فوائد ورسوم محددة.

أنواع التسهيلات المصرفية في البنوك التقليدية

١ - التسهيلات الائتمانية المباشرة: هي التسهيلات التي يحصل فيها العميل على أموال مباشرة من البنك، مثل:

- **القروض الشخصية:** لتمويل الاحتياجات الشخصية المختلفة.
- **القروض العقارية:** لشراء أو بناء العقارات.
- **القروض التجارية:** لتمويل الأنشطة التجارية والمشروعات.
- **السحب على المكشوف:** السماح للعميل بسحب مبلغ يتجاوز رصيد حسابه ضمن حد معين.

- **بطاقات الائتمان:** تمويل مشتريات العميل ضمن سقف ائتماني محدد.

٢ - التسهيلات الائتمانية غير المباشرة. هي التسهيلات التي لا يحصل فيها العميل على أموال مباشرة، وإنما يقدم البنك ضماناً أو تعهداً نيابة عنه، مثل:

- **خطابات الضمان:** تعهد البنك بسداد مبلغ معين للمستفيد إذا لم يلتزم العميل.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- **الاعتمادات المستندية**: تستخدم في تمويل التجارة الخارجية والاستيراد والتصدير.
- **الكفالات البنكية**: ضمان التزامات العميل أمام الجهات الأخرى.

أهداف التسهيلات المصرفية

- تلبية احتياجات العملاء التمويلية.
- دعم الأنشطة التجارية والاستثمارية.
- تعزيز النمو الاقتصادي.
- تحقيق الأرباح للبنك من خلال الفوائد والعمولات.

أهمية التسهيلات المصرفية

- توفير السيولة للأفراد والشركات.
- تمويل المشروعات والاستثمارات.
- تسهيل حركة التجارة المحلية والدولية.
- المساهمة في تنمية الاقتصاد وزيادة الإنتاج.

ثامناً: الفرق في تحقيق الأرباح بين المصارف التقليدية والإسلامية

العنصر	المصارف التقليدية	المصارف الإسلامية
أساس تحقيق الأرباح	الفوائد على القروض والتسهيلات الائتمانية.	الأرباح الناتجة عن التجارة والاستثمار والتمويل الإسلامي.
مصدر الدخل الرئيسي	الفرق بين الفوائد المدفوعة للمودعين والفوائد المحصلة من المقترضين.	أرباح المربحة والمشاركة والمضاربة والإجارة والاستثمارات المشروعة.
العلاقة مع العميل	علاقة دائن ومدين (مقرض ومقترض).	علاقة شراكة أو بيع أو تأجير أو استثمار حسب نوع العقد.
تحمل المخاطر	يتحمل العميل سداد أصل القرض والفائدة بغض النظر عن نتيجة النشاط.	يتم تقاسم المخاطر والعوائد بين الأطراف وفق العقد الشرعي.
الارتباط بالأصول	قد لا يكون التمويل مرتبطاً بأصل أو سلعة حقيقية.	غالباً يكون التمويل مرتبطاً بسلعة أو أصل أو نشاط اقتصادي حقيقي.
الرقابة الشرعية	لا تخضع لرقابة شرعية.	تخضع لرقابة هيئة شرعية لضمان التوافق مع الشريعة الإسلامية.

الورشة الثانية: مفاهيم عامة حول المصارف التقليدية والإسلامية

مثال توضيحي

في المصرف التقليدي:

يقترض العميل ١٠٠,٠٠٠ ريال بفائدة ٥٪.

يسدد العميل ١٠٥,٠٠٠ ريال بعد سنة.

ربح البنك هو الفائدة (٥,٠٠٠ ريال).

في المصرف الإسلامي (المرابحة):

يشتري المصرف سلعة قيمتها ١٠٠,٠٠٠ ريال.

يبيعها للعميل بمبلغ ١٠٥,٠٠٠ ريال يُسدد على أقساط.

ربح المصرف هو هامش الربح الناتج عن عملية البيع، وليس فائدة على قرض.

الخلاصة

- المصارف التقليدية تحقق أرباحها أساساً من الفوائد على القروض.
- المصارف الإسلامية تحقق أرباحها من البيع والاستثمار والمشاركة والإجارة وغيرها من صيغ التمويل الإسلامية المشروعة، مع الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.

عاشراً: المخاطر الشرعية Bottom of Form

- **المخاطر الشرعية** هي احتمالية تعرض المصرف الإسلامي لخسائر مالية أو قانونية أو سمعة سلبية نتيجة عدم التزام عملياته أو عقودها أو منتجاته بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

أسباب المخاطر الشرعية

(١) عدم الالتزام بالضوابط الشرعية في تنفيذ العقود.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- (٢) وجود أخطاء في تصميم المنتجات المالية الإسلامية.
- (٣) ضعف الرقابة والتدقيق الشرعي.
- (٤) سوء فهم أو تطبيق الفتاوى والقرارات الشرعية.
- (٥) التغيرات في الاجتهادات أو المعايير الشرعية.

أنواع المخاطر الشرعية

- مخاطر عدم الالتزام الشرعي. حدوث معاملات أو ممارسات مخالفة للشرعية.
- مخاطر السمعة. فقدان ثقة العملاء والمستثمرين بسبب مخالفات شرعية.
- المخاطر القانونية والتنظيمية. التعرض لإجراءات أو عقوبات نتيجة عدم الالتزام بالأنظمة والمعايير الشرعية المعتمدة.
- المخاطر المالية. تكبد خسائر نتيجة إلغاء أو تعديل معاملات ثبت عدم توافقها مع الشرعية.

آثار المخاطر الشرعية

- انخفاض ثقة العملاء بالمصرف.
- تراجع السمعة والمصداقية.
- خسائر مالية مباشرة أو غير مباشرة.
- التأثير على استقرار المصرف وقدرته التنافسية.

كيفية الحد من المخاطر الشرعية

- (١) تفعيل دور هيئة الرقابة الشرعية.
- (٢) إجراء التدقيق الشرعي الداخلي والخارجي بشكل دوري.
- (٣) تدريب الموظفين على أحكام المعاملات المالية الإسلامية.

الورشة الثانية: مفاهيم عامة حول الصارف التقليدية والإسلامية

- (٤) الالتزام بالمعايير الشرعية الصادرة عن الجهات المختصة.
- (٥) مراجعة المنتجات والعقود قبل تطبيقها.

أهمية إدارة المخاطر الشرعية

- ضمان الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.
- حماية سمعة المصرف وثقة العملاء.
- تعزيز الاستقرار المالي والمؤسسي.
- دعم استمرارية أعمال المصرف ونموه.

الحادي عشر: الفرق في القوائم المالية والمعالجات المحاسبية

تتشابه المصارف التقليدية والإسلامية في إعداد القوائم المالية الأساسية، إلا أن هناك اختلافات جوهرية في بعض البنود والمعالجات المحاسبية بسبب اختلاف طبيعة الأنشطة والمنتجات المالية.

أولاً: أوجه التشابه في القوائم المالية

- كلا النوعين من المصارف يعد القوائم المالية التالية:
- قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية).
- قائمة الدخل.
- قائمة التدفقات النقدية.
- قائمة التغيرات في حقوق الملكية.
- الإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

ثانياً: أوجه الاختلاف في القوائم المالية. Bottom of Form.

العنصر	المصارف التقليدية	المصارف الإسلامية
مصدر الإيرادات	الفوائد والعمولات	المربحة والمشاركة والمضاربة والإجارة والعمولات
الودائع	ودائع بفوائد أو بدون فوائد	حسابات جارية وحسابات استثمارية متوافقة مع الشريعة
القروض	تظهر كقروض وتسهيلات ائتمانية	تظهر كتمويلات إسلامية (مربحة، إجارة، مشاركة، مضاربة)
المصرفيات	فوائد مدفوعة للمودعين	توزيع أرباح للمستثمرين وأصحاب الحسابات الاستثمارية
الرقابة	مالية وقانونية	مالية وقانونية وشرعية

ثالثاً: الفرق في المعالجات المحاسبية

في المصارف التقليدية

- يتم الاعتراف بإيرادات الفوائد على القروض بشكل دوري.
- يتم إثبات مصروف الفوائد على الودائع.
- تعتمد المعالجة المحاسبية على المعايير المحاسبية الدولية مثل International Financial Reporting Standards (IFRS).

في المصارف الإسلامية

- لا يتم تسجيل فوائد دائنة أو مدينة.
- يتم الاعتراف بأرباح المربحة والإجارة والمشاركة وفق طبيعة العقد.
- يتم توزيع الأرباح على أصحاب الحسابات الاستثمارية حسب نسب المشاركة.
- قد تسترشد بالمعايير الصادرة عن Islamic Financial Institutions بالإضافة إلى المعايير المحاسبية المعتمدة محلياً.

الورشة الثانية: مفاهيم عامة حول الصارف التقليدية والإسلامية

رابعاً: بنود خاصة بالمصارف الإسلامية

- حسابات الاستثمار المطلقة والمقيدة.
- الزكاة (إذا كان المصرف ملزماً بالإفصاح عنها).
- مخصصات ومعلومات خاصة بالرقابة الشرعية.
- إيرادات التمويل الإسلامي بمختلف صيغها.

أمثلة تطبيقية من البنوك القطرية

أولاً: أمثلة من المصارف الإسلامية

١ - Qatar Islamic Bank (بنك قطر الإسلامي).

مثال المرابحة:

- يرغب العميل في شراء سيارة بقيمة ١٠٠,٠٠٠ ريال.
- يقوم البنك بشراء السيارة أولاً.
- ثم يبيعها للعميل بسعر أعلى يتضمن هامش ربح معلوم، ويتم السداد بالأقساط.
- لا يُمنح العميل قرضاً نقدياً بفائدة، بل تتم عملية بيع وشراء وفق عقد مرابحة.

٢ - مصرف الريان

مثال الإجارة المنتهية بالتمليك:

- يشتري البنك عقاراً أو سيارة.
- يؤجرها للعميل لمدة محددة مقابل أجرة شهرية.
- بعد انتهاء مدة العقد وسداد جميع الالتزامات تنتقل الملكية إلى العميل وفق شروط العقد.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

٢ - QNB Qatar International Islamic Bank (QNB)

مثال المشاركة:

- يشارك البنك العميل في تمويل مشروع تجاري.
- يتم توزيع الأرباح وفق النسب المتفق عليها.
- وفي حال الخسارة يتحمل كل طرف نصيبه وفق مساهمته في رأس المال.
- وتشير الدراسات المتعلقة بالبنوك الإسلامية القطرية إلى أن صيغ المراجعة تعد من أكثر الأدوات التمويلية استخداماً في القطاع المصرفي الإسلامي القطري.

ثانياً: أمثلة من البنوك التقليدية

١ - QNB Group

مثال القرض الشخصي:

- يمنح البنك العميل مبلغاً نقدياً لتمويل احتياجاته الشخصية.
- يقوم العميل بسداد أصل القرض بالإضافة إلى الفائدة على أقساط شهرية.
- ويقدم QNB منتجات القروض الشخصية والقروض العقارية ضمن خدماته التمويلية.

٢ - Commercial Bank of Qatar

مثال بطاقة الائتمان:

- يستخدم العميل البطاقة لإجراء المشتريات.
- في حال عدم سداد الرصيد خلال فترة السماح، تُحتسب فوائد ورسوم وفق شروط البنك.

الورشة الثانية: مفاهيم عامة حول المصارف التقليدية والإسلامية

٣- Doha Bank

- مثال التسهيلات التجارية:
- يمنح البنك الشركات قروضاً وتمويلات قصيرة أو طويلة الأجل.
- يتم احتساب الفائدة على المبالغ الممولة وفق العقد المبرم بين البنك والعميل.

مقارنة تطبيقية سريعة

العنصر	المصارف الإسلامية	المصارف التقليدية
شراء سيارة	مراوحة (شراء ثم بيع بربح معلوم)	قرض سيارة بفائدة
شراء منزل	إجارة أو مراوحة عقارية	قرض عقاري بفائدة
تمويل مشروع	مشاركة أو مضاربة	قرض تجاري بفائدة
تحقيق الربح	من البيع والاستثمار والشراكة	من الفوائد والعمولات



الورشة الثالثة

القوانين والتشريعات المصرفية في قطر

الورشة الثالثة

القوانين والتشريعات المصرفية في قطر

- تُدار التشريعات المصرفية في قطر بشكل أساسي من خلال قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية رقم (١٣) لسنة ٢٠١٢، والذي تم تحديثه لاحقاً.
- يقوم مصرف قطر المركزي بإصدار اللوائح والقرارات والأنظمة والتعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام القانون، مما يوفر إطاراً قانونياً وتنظيماً شاملاً للقطاع المصرفي في الدولة.
- يشرف المصرف على المؤسسات المالية ويراقب أعمالها.
- يُصدر المصرف تعليمات مفصلة تغطي جوانب مختلفة، مثل الرقابة المالية، والبيانات المالية، ومكافحة غسل الأموال، والخدمات المصرفية الإلكترونية.
- وضع ضوابط لاختيار مراقبي الحسابات الخارجيين وضوابط لعمليات التدقيق الداخلي.

مكافحة الجرائم المالية وغسيل الأموال

- قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب رقم ٢٠ لعام ٢٠١٩. دخل حيز التنفيذ في فبراير ٢٠٢٠، ويستبدل التشريعات السابقة، ويحقق معايير دولية صارمة في مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- وحدة المعلومات المالية (QFIU)
- تابعة للبنك المركزي، وتُعد جهة حكومية شبه مستقلة تُبلغ السلطات المالية عن المعاملات المشتبه بها، وتنسيق الإجراءات مع الجهات الأمنية والقضائية.

المعايير الدولية والأنظمة المتخصصة

- التوافق مع معايير بازل III. تتبنى قطر معايير Basel III للمعايير المصرفية الدولية منذ ١ يناير ٢٠٢٤، ما يعزز استقرار ومرونة النظام المصرفي.
- تمويل إسلامي وحوكمة شرعية، كل مؤسسة مالية إسلامية ملزمة بوجود هيئة شرعية (Sharia Supervisory Board) مكونة من ٣ أعضاء على الأقل تتم الموافقة عليهم من الجمعية العمومية. كما تعمل QCB على توحيد معايير الشريعة، بما في ذلك تنظيم استخدام أدوات مثل التمويل بالتورق (Tawarruq).

الامتثال ومكافحة غسل الأموال

ما هو الامتثال ومكافحة غسل الأموال؟

الامتثال (Compliance)، هو التزام المؤسسات المالية (مثل البنوك) بالقوانين واللوائح المحلية والدولية، بما في ذلك مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، حماية العملاء، الشفافية، والحوكمة.

مكافحة غسل الأموال (AML). هي مجموعة من الإجراءات والقوانين التي تهدف إلى منع استخدام النظام المالي في تحويل أموال غير مشروعة إلى أموال تبدو قانونية.

الإطار القانوني في قطر

□ قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب رقم ٢٠ لسنة ٢٠١٩

- أحدث تشريع قطري في هذا المجال، ويستند إلى المعايير الدولية (FATF)، ويلزم جميع المؤسسات المالية بـ:
 - التحقق من هوية العملاء اعرف عميلك (KYC)
 - الإبلاغ عن المعاملات المشبوهة.
 - الاحتفاظ بالسجلات المالية لمدة لا تقل عن ١٠ سنوات.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- تطبيق سياسات تصنيف المخاطر (Risk-Based Approach).
- تعيين مسؤول امتثال داخلي.

□ اللوائح التنفيذية من مصرف قطر المركزي (QCB)

تشمل:-

- توجيهات مفصلة للبنوك حول كيفية مراقبة العملاء والعمليات.
- فرض عقوبات على المؤسسات غير الملتزمة.
- إشراف دوري وتفتيش ميداني.

أهم متطلبات الامتثال للمؤسسات المالية

- KYC (Know Your Customer) اغرف عميلك
- التحقق من هوية العميل، مصدر الأموال، الهدف من العلاقة المصرفية.
- تحديث المعلومات بانتظام.
- تصنيف المخاطر (Risk Scoring).
- تقسيم العملاء إلى فئات: منخفضة، متوسطة، عالية الخطورة.
- تطبيق إجراءات معززة للعملاء عاليي المخاطر الأشخاص مثل (السياسيون القضاة، الرُتب العسكرية العالية،.....).
- الإبلاغ عن العمليات المشبوهة.
- تقديم بلاغات إلى وحدة المعلومات المالية في حال الاشتباه في نشاط غير عادي.
- التدريب الداخلي.
- تدريب الموظفين بانتظام على اكتشاف ومنع أو الحد من غسل الأموال.

الورشة الثالثة: القوانين والتشريعات المصرفية في قطر

- مراجعة داخلية مستقلة.
- تدقيق دوري لأنظمة الامتثال لضمان فاعليتها.
- العقوبات على عدم الامتثال.
- غرامات مالية ضخمة على المؤسسات المالية.
- حجب التراخيص أو تقييد الأنشطة.
- إجراءات جنائية ضد الأفراد أو المؤسسات المالية في حالات فعلية وحقيقية بذلك.

علاقة دولة قطر بالمعايير الدولية

- قطر عضو فاعل في مجموعة العمل المالي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا (ME-NAFATF).
- القوانين القطرية متوافقة مع معايير FATF الدولية.
- تحظى قطر بتقييمات جيدة في مجال الامتثال، خصوصًا بعد إصدار قانون ٢٠١٩

مثال عملي:

إذا حاول أحد العملاء إيداع مبالغ كبيرة نقدًا وبشكل متكرر دون سبب واضح، يتوجب على البنك:

- ١- طلب مستندات توضح مصدر الأموال.
- ٢- تصعيد الملف إلى مسؤول الامتثال.
- ٣- تقديم بلاغ إلى QFIU إذا لم تتضح شرعية المصدر.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

حالات عملية واقعية لغسل الأموال تم الكشف عنها في دول مختلفة، وتُظهر الأساليب المتنوعة التي تُستخدم في هذا النوع من الجرائم المالية، وكيف تعاملت السلطات الحكومية مع هذه الحالات:-

(١) قضية بنك «HSBC» - تهريب أموال المخدرات (المكسيك - ٢٠١٢)

تم توجيه اتهام من خلال السلطات الحكومية في دولة المكسيك لبنك HSBC، حيث اتضح أن البنك ساعد بعض عصابات المخدرات المكسيكية من غسل أكثر من ٨٠٠ مليون دولار عبر فروعه.

هذا يعني أن عملية غسل الأموال التي تمت بعلم ومعرفة إدارة البنك، هذا يعني أن هنالك حصه من هذه الأموال تكون لصالح البنك (إدارته).

العصابات كانت تُودع مبالغ نقدية كبيرة في فروع بالبنك دون التدقيق في مصادرها.

الطريقة التي أتبعته:-

- الإيداع النقدي الكبير. تم ايداع دفعات كبيرة في الحسابات من خلال البنك وفروعه المنتشرة.
- استخدام حسابات شركات وهمية لتحويل الأموال إلى حسابات خارجية.

النتائج:

- البنك دفع غرامة بقيمة ٩ , ١ مليار دولار.
- تعرضت سمعته لأضرار جسيمة، وتم فرض قيود رقابية عليه.
- أصبح البنك مكان شبهة للعديد من العملاء و القطاعات الحكومية .

الورشة الثالثة: القوانين والتشريعات المصرفية في قطر

(٢) قضية «دانسك بنك» (Danske Bank) – أكبر عملية غسل أموال في أوروبا

- تم غسل أكثر من ٢٣٠ مليار يورو من خلال فرع البنك في إستونيا بين عامي ٢٠٠٧ و٢٠١٥.
- تورطت شركات وهمية من روسيا وأذربيجان ودول أخرى في عمليات تحويل أموال ضخمة.

الطريقة:

- تحويل أموال عبر شركات واجهة.
- استخدام حسابات بنكية لأشخاص وهميين.

النتائج:

- استقالة المدير التنفيذي للبنك.
- تحقيقات دولية شملت عدة دول أوروبية.
- فرض غرامات ضخمة لاحقاً على البنك.

(٣) غسل الأموال من خلال العقارات – كندا والإمارات

- في بعض الحالات، استخدم الأفراد الأموال النقدية لشراء عقارات فاخرة في فانكوفر ودبي.
- ثم يُعاد بيع العقار لاحقاً، لتبدو الأموال «نظيفة».

الطريقة:

- الشراء النقدي لعقارات من دون الكشف عن المصدر الحقيقي للأموال.
- استخدام شركات «أوفشور» لتسجيل العقار.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

النتائج:

- بدأت دول كثيرة تفرض قوانين «الإفصاح عن المستفيد الحقيقي» للممتلكات العقارية.

اللوائح التنظيمية من مصرف قطر المركزي (QCB)

دليل قواعد الامتثال لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب :-

- ينطبق على البنوك وشركات التمويل والتأمين والصرافة.
- يحتوي على تعليمات تنفيذية مفصلة بشأن :
 - العناية الواجبة بالعملاء .
 - الإبلاغ عن العمليات المشبوهة .
 - تقييم المخاطر المؤسسية (Risk Assessment) .
 - التدريب المستمر للموظفين .
- تعيين مسؤول امتثال معتمد في كل مؤسسة مالية.

قوانين ولوائح إضافية داعمة

- قانون العقوبات القطري رقم (١١) لسنة ٢٠٠٤ ، يتضمن تجريم غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- قانون الشركات التجارية رقم (١١) لسنة ٢٠١٥ ، يلزم بالإفصاح عن المستفيد الحقيقي من الشركات.
- قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة، يراقب الجهات غير الربحية لمنع استغلالها في تمويل الإرهاب.

دور الجهات التنظيمية في دولة قطر بمكافحة وغسل الأموال

تلعب الجهات التنظيمية في دولة قطر دوراً محورياً في مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (AML/CFT)، وتعمل هذه الجهات ضمن إطار قانوني متكامل لضمان امتثال جميع المؤسسات المالية وغير المالية بالمعايير الدولية، وخاصة معايير FATF.

دور أهم الجهات التنظيمية في قطر في هذا المجال.

□ مصرف قطر المركزي (QCB)

الدور التنظيمي والرقابي:

- إصدار اللوائح والتعليمات التفصيلية للمصارف وشركات التمويل والصرافة وشركات التأمين بشأن مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- مراقبة التزام المؤسسات المالية بتطبيق سياسات KYC (اعرف عميلك)، العناية الواجبة (CDD)، والإبلاغ عن المعاملات المشبوهة (STRs).
- فرض عقوبات وغرامات على المؤسسات غير الملتزمة.
- إلزام البنوك بتعيين مسؤول امتثال معتمد داخلياً وتقديم تقارير دورية للمصرف.
- إجراء زيارات تفتيشية ميدانية لتقييم فعالية أنظمة الامتثال داخل المؤسسات.

□ وحدة المعلومات المالية (QFIU)

الدور الاستخباراتي والتحقيقي:

- تتبع النيابة العامة مباشرة وتُعدّ الجهة المركزية لاستلام ومعالجة تقارير الأنشطة المشبوهة (STRs).
- تحليل البيانات المالية المشكوك بها وتقييم ما إذا كانت مرتبطة بجريمة غسل أموال أو تمويل إرهاب.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- إحالة القضايا إلى الجهات الأمنية أو النيابة العامة عند وجود شبهة قوية.
- التعاون مع وحدات معلومات مالية دولية وتبادل المعلومات الاستخبارية عبر شبكات مثل Egmont Group

□ لجنة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (NAMLC)

الدور الاستراتيجي والسياسي:

- لجنة وطنية عليا تضم ممثلين عن:
 - مصرف قطر المركزي.
 - وحدة المعلومات المالية.
 - وزارة الداخلية.
 - وزارة العدل.
 - هيئة قطر للأسواق المالية.
 - الهيئة العامة للجمارك.
 - وغيرها من الجهات الحكومية.
- مهمتها وضع الاستراتيجية الوطنية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- مراجعة التشريعات والسياسات الوطنية وتنسيق جهود الجهات المعنية.
- إعداد التقارير الدورية للدولة وتقديمها إلى المنظمات الدولية مثل FATF و ME-NAFATF.

□ وزارة الداخلية - إدارة الجرائم الاقتصادية

الدور الأمني والتنفيذي:

- التحقيق في القضايا الجنائية المرتبطة بغسل الأموال وتمويل الإرهاب.

الورشة الثالثة: القوانين والتشريعات المصرفية في قطر

- تنفيذ الأوامر الصادرة عن النيابة العامة مثل تجميد الأرصدة، مdahمات، ضبط مستندات.

- التنسيق مع وحدة المعلومات المالية لتتبع المعاملات المالية المشبوهة

□ هيئة قطر للأسواق المالية (QFMA)

الدور في تنظيم الأسواق المالية:

- الرقابة على شركات الوساطة المالية، شركات الاستثمار، وإلزامها بتطبيق متطلبات مكافحة غسل الأموال.
- التحقق من هوية العملاء والمستفيدين الحقيقيين في عمليات تداول الأوراق المالية.
- فرض عقوبات على الشركات غير الملتزمة بالتقارير أو عمليات الإفصاح.

□ الهيئة العامة للجمارك

الدور الحدودي:

- مراقبة حركة الأموال النقدية والمعادن الثمينة عبر الحدود (فوق ٥٠,٠٠٠ ريال قطري).
- تطبيق نظام الإفصاح الإجمالي عند دخول أو خروج الأموال.
- التعاون مع QFIU عند الاشتباه بتهريب الأموال أو استخدامها لأغراض غير مشروعة.

□ وزارة التجارة والصناعة (MOCI)

الدور في تنظيم الشركات والمهن غير المالية:

- الإشراف على التزام المحاسبين، المحامين، والوكلاء العقاريين بتعليمات AML.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- فرض لوائح على الكشف عن المستفيد الحقيقي (UBO) للشركات المسجلة في قطر.
- التأكد من عدم استخدام الشركات كواجهات لغسل الأموال.

□ وزارة العدل - مكاتب المحاماة والتوثيق

- الرقابة على التزام المحامين والموثقين بتدقيق مصادر الأموال عند تنفيذ صفقات عقارية أو تأسيس شركات.
- التدريب والتوعية بخصوص مكافحة غسل الأموال ضمن أعمالهم القانونية.

مؤشرات الاشتباه بعمليات غسل الأموال

- على موظفي البنك الانتباه الى هذه المؤشرات، حيث يقوم مصرف قطر المركزي باصدار من حين لآخر تحديثات لقائمة المؤشرات المشبوهة ضمن «دليل مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب».
- وعليه يجب على جميع الموظفين في جميع البنوك العاملة في دولة قطر الخضوع لتدريب سنوي على هذه المؤشرات وكيفية التعامل معها.

دور الموظف البنكي عند الاشتباه:

- (١) عدم مواجهة العميل أو إعلامه بالاشتباه.
- (٢) رفع تقرير داخلي إلى مسؤول الامتثال أو قسم مكافحة غسل الأموال فوراً.
- (٣) توثيق كافة الملاحظات بدقة (وقت، طريقة الإيداع، الأسئلة المطروحة، ردود العميل...).
- (٤) الالتزام بالسرية التامة.

الورشة الثالثة: القوانين والتشريعات المصرفية في قطر

أبرز مؤشرات الاشتباه:-

أولاً: مؤشرات تتعلق بسلوك العميل وهويته.

المؤشر	التوضيح والتفسير
رفض العميل تقديم وثائق إثبات الهوية أو المستندات المطلوبة	خاصة عند فتح الحساب أو طلب تحويل مالي كبير
استخدام مستندات مزورة أو غير منطقية	مثل عنوان غير حقيقي أو رقم وطني غير صحيح
عدم وضوح مصدر الأموال أو تغييره المتكرر	يقول مثلاً إن المال من تجارة، ثم يقول لاحقاً من إرث
لا يتناسب نوع النشاط مع دخل العميل	كموظف براتب محدود يودع مبالغ كبيرة ومنتكرة
يحاول تجنب الحديث عن طبيعة عمله أو أطراف معاملاته	أو يعطي معلومات مبهمّة وغير منطقية

ثانياً : مؤشرات تتعلق بالتحويلات المالية والسلوك المالي

المؤشر	التوضيح والتفسير
تنفيذ عدة عمليات مالية صغيرة متكررة لتجنب الحد القانوني للتبليغ (Structuring)	يُعرف أيضاً بالتجزئة، ويهدف إلى التمويه
تحويلات متكررة وسريعة إلى أو من دول عالية الخطورة أو غير ذات صلة بنشاط العميل	مثل تحويل أموال لشركات في دول لا تربطه بها أي علاقات
استخدام عدة حسابات بأسماء مختلفة ثم سحب الأموال بسرعة	وخاصة إن كانت الحسابات حديثة الإنشاء
الإيداع النقدي بمبالغ كبيرة بشكل غير معتاد ودون تفسير واضح	خصوصاً إن تكرر السلوك شهرياً أو أسبوعياً
سداد قرض أو التزام مالي دفعة واحدة وبشكل مفاجئ	رغم عدم قدرة العميل سابقاً على السداد الدوري.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

ثالثاً: مؤشرات تتعلق باستخدام الحسابات البنكية

المؤشر	التوضيح والتفسير
فتح حسابات متعددة دون حاجة واضحة	خصوصاً إذا كانت جميعها خاملة أو تُستخدم للتحويلات فقط
حساب يستخدم فقط للإيداع ثم التحويل المباشر دون نشاط تجاري واضح	يسمى أحياناً «حساب عبور» أو «Transit Account».
العميل لا يملك أي تفاعل مع البنك رغم وجود نشاط مالي كبير	أو يعتمد على طرف ثالث دائماً في التعامل مع البنك
قيام شركات بتحويل أموال لا تتناسب مع حجم نشاطها أو عمرها التشغيلي	مثل شركة صغيرة حديثة التأسيس تحول ملايين الريالات
استخدام أشخاص آخرين لإجراء عمليات بدلاً من صاحب الحساب «Straw Men»	خاصة إن كانوا لا يمتثلون له بصفة واضحة

رابعاً: مؤشرات مرتبطة بالعقارات والمعاملات الكبرى

المؤشر	التوضيح والتفسير
شراء عقار نقدًا أو بأموال مجهولة المصدر	دون وجود سجل ائتماني أو تمويل بنكي
استخدام طرف ثالث (غير ذي علاقة) لسداد دفعة مقدمة لعقار أو سيارة	خاصة في الصفقات المرتفعة القيمة
تحويل الأموال لشراء أصول باسم أفراد أو شركات خارج قطر دون مبرر واضح.	أو إعادة بيع أصول سريعة بعد شرائها بفترة قصيرة.

خامساً: سلوك العميل تجاه أنظمة البنك

المؤشر	التوضيح والتفسير
محاولة العميل رشوة الموظف أو الضغط عليه لتجاوز إجراء اعرف عميلك (KYC)	أو طلب تجاهل متطلبات الامتثال
تقديم تفسيرات متناقضة أو غير مقنعة عند الاستفسار عن المعاملة	أو الغضب المفرط عند سؤاله عن تفاصيل حسابه
إصرار العميل على التعامل مع موظف معين فقط	وقد يدل ذلك على «تواطؤ» داخلي إن تكرر

الورشة الرابعة



محور التحول الرقمي
والذكاء الاصطناعي بالمصارف

الورشة الرابعة

محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالمصارف

- التحول الرقمي بالقطاع المصرفي.
- الخدمات البنكية الإلكترونية.
- المحافظ الرقمية.
- البنوك المفتوحة Open Banking.
- الذكاء الاصطناعي بالمصارف.
- تحليل بيانات العملاء.
- كشف الاحتيال المالي.
- الأمن السيبراني المصرفي.
- مخاطر التقنية المالية FinTech Risks.

أولاً: التحول الرقمي بالقطاع المصرفي

يُعد التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي من أهم المحاور الاستراتيجية التي تشهدها الصناعة المصرفية الحديثة، حيث تسعى البنوك إلى توظيف التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير الخدمات المصرفية، وتعزيز تجربة العملاء، وزيادة القدرة التنافسية في السوق.

أهداف التحول الرقمي

- تحسين تجربة العملاء.
- رفع الكفاءة التشغيلية.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالمصارف

- خفض التكاليف التشغيلية.
- تسريع تقديم الخدمات.
- تعزيز الشمول المالي.
- دعم الابتكار والتنافسية.

ثانياً: مفهوم الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي

الذكاء الاصطناعي هو استخدام الأنظمة والبرمجيات القادرة على تحليل البيانات والتعلم منها واتخاذ قرارات أو تقديم توصيات بشكل يحاكي القدرات البشرية.

ثالثاً: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المصارف

- خدمة العملاء
- المساعدات الافتراضية (Chatbots).
- الرد الآلي على الاستفسارات.
- خدمة العملاء على مدار الساعة.
- مكافحة الاحتيال المالي
- اكتشاف العمليات المشبوهة.
- مراقبة المعاملات المالية في الوقت الحقيقي.
- تقليل الخسائر الناتجة عن الاحتيال.
- إدارة المخاطر الائتمانية
- تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء.
- تحليل البيانات المالية والسلوكية.
- تحسين قرارات منح التمويل.
- التسويق الذكي

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- تحليل سلوك العملاء.
- تقديم عروض مخصصة.
- التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية.
- إدارة العمليات الداخلية
- أتمتة الإجراءات الروتينية.
- معالجة المستندات إلكترونياً.
- تحسين سرعة ودقة العمليات.

رابعاً: فوائد التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي للمصارف

- تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- زيادة رضا العملاء وولائهم.
- تقليل الأخطاء البشرية.
- تعزيز الأمن السيبراني.
- اتخاذ قرارات أكثر دقة اعتماداً على البيانات.
- زيادة الإيرادات وتحسين الربحية.

خامساً: التحديات التي تواجه المصارف

- مخاطر الأمن السيبراني.
- حماية خصوصية البيانات.
- ارتفاع تكاليف الاستثمار التقني.
- الحاجة إلى تدريب وتأهيل الموظفين.
- التغير المستمر في التشريعات واللوائح التنظيمية.
- مقاومة التغيير داخل المؤسسات.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

سادساً: دور الموظفين في عصر التحول الرقمي

- تطوير المهارات الرقمية.
- فهم تقنيات الذكاء الاصطناعي واستخداماتها.
- التكيف مع الأنظمة الجديدة.
- المشاركة في الابتكار وتحسين العمليات.
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر.

سابعاً: أمثلة تطبيقية من البنوك

- QNB Group: تطوير الخدمات المصرفية الرقمية والتطبيقات الذكية.
- Commercial Bank: التوسع في الخدمات الإلكترونية والقنوات الرقمية.
- HSBC: استخدام الذكاء الاصطناعي في كشف الاحتيال وتحليل المخاطر.
- JPMorgan Chase: توظيف الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتحسين القرارات الاستثمارية.

ثانياً: الخدمات البنكية الإلكترونية

هي مجموعة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك للعملاء عبر الوسائل الإلكترونية والرقمية، مثل الإنترنت والهاتف المحمول وأجهزة الصراف الآلي، دون الحاجة إلى زيارة الفرع المصرفي.

أهداف الخدمات البنكية الإلكترونية

- تسهيل وصول العملاء إلى الخدمات المصرفية.
- توفير الوقت والجهد.
- تحسين جودة الخدمة وسرعة إنجاز المعاملات.
- خفض التكاليف التشغيلية للبنوك.
- دعم التحول الرقمي والشمول المالي.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

أنواع الخدمات البنكية الإلكترونية

(١) الخدمات المصرفية عبر الإنترنت (Internet Banking)

- الاستعلام عن الرصيد.
- تحويل الأموال بين الحسابات.
- دفع الفواتير.
- طلب كشف الحساب.
- إدارة الحسابات المصرفية.

(٢) الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول (Mobile Banking)

- تنفيذ المعاملات المالية من خلال تطبيق البنك.
- تحويل الأموال.
- دفع الفواتير.
- متابعة الحركات المالية بشكل فوري.

(٣) أجهزة الصراف الآلي (ATM)

- سحب وإيداع الأموال.
- الاستعلام عن الرصيد.
- تحويل الأموال.
- طباعة كشف الحساب المختصر.

(٤) المحافظ الرقمية (Digital Wallets)

- الدفع الإلكتروني.
- التحويلات المالية.
- الشراء عبر الإنترنت والمتاجر.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

(٥) الرسائل النصية والتنبيهات الإلكترونية

- إشعارات الحركات المالية.
- تنبيهات السحب والإيداع.
- تذكير بمواعيد سداد الأقساط والبطاقات.

مزايا الخدمات البنكية الإلكترونية

- الخدمة متاحة على مدار ٢٤ ساعة.
- سرعة تنفيذ العمليات المصرفية.
- تقليل الحاجة إلى زيارة الفروع.
- سهولة متابعة الحسابات والمعاملات.
- تعزيز رضا العملاء.

التحديات والمخاطر

- الهجمات الإلكترونية والاحتيال الرقمي.
- مخاطر سرقة البيانات.
- الأعطال التقنية وانقطاع الخدمة.
- الحاجة إلى رفع الوعي الأمني لدى العملاء.

متطلبات نجاح الخدمات البنكية الإلكترونية

- بنية تحتية تقنية قوية.
- أنظمة حماية وأمن سيبراني متقدمة.
- تدريب الموظفين والعملاء.
- الامتثال للقوانين والتعليمات الرقابية.
- التطوير المستمر للتطبيقات والأنظمة.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

أهمية الخدمات البنكية الإلكترونية للمصارف

- تعزيز القدرة التنافسية.
- زيادة عدد العملاء.
- خفض التكاليف التشغيلية.
- تحسين الكفاءة والإنتاجية.
- دعم الابتكار والتحول الرقمي.

ثالثاً: المحافظ الرقمية (Digital Wallets)

المحفظة الرقمية هي تطبيق أو منصة إلكترونية تُمكن المستخدم من تخزين وسائل الدفع إلكترونياً (مثل بطاقات الخصم والائتمان والحسابات البنكية) واستخدامها لإجراء المدفوعات والتحويلات المالية عبر الهاتف الذكي أو الحاسوب دون الحاجة إلى حمل النقود أو البطاقات الفعلية.

أهم وظائف المحافظ الرقمية

- دفع المشتريات في المتاجر.
- الشراء عبر الإنترنت.
- تحويل الأموال بين الأفراد.
- دفع الفواتير والخدمات الحكومية.
- استقبال الأموال.
- تخزين بطاقات الدفع والقسائم الإلكترونية.

مزايا المحافظ الرقمية

- سهولة وسرعة الاستخدام.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

- تقليل الاعتماد على النقد.
- مستوى عالٍ من الأمان من خلال التشفير والتحقق البيومتري.
- إمكانية الوصول للخدمات المالية في أي وقت.
- تتبع المصروفات والمعاملات المالية بسهولة.

التحديات والمخاطر

- مخاطر الأمن السيبراني والاحتيال الإلكتروني.
- الحاجة إلى اتصال بالإنترنت في بعض الحالات.
- فقدان الوصول للحساب في حال نسيان بيانات الدخول.
- مخاوف تتعلق بخصوصية البيانات.

أمثلة على المحافظ الرقمية

- Apple Wallet
- Google Wallet
- PayPal
- Samsung Wallet

أهمية المحافظ الرقمية للقطاع المصرفي

- دعم التحول الرقمي.
- زيادة الشمول المالي.
- تقليل تكاليف التعامل بالنقد.
- تحسين تجربة العملاء.
- تسريع عمليات الدفع والتحصيل.

رابعاً: البنوك المفتوحة (Open Banking)

البنوك المفتوحة هي نظام مصرفي حديث يسمح للبنوك بمشاركة بيانات العملاء المالية - بعد الحصول على موافقتهم - مع جهات خارجية مرخصة من خلال واجهات برمجة التطبيقات (APIs)، بهدف تقديم خدمات مالية أكثر ابتكاراً وكفاءة.

مفهوم البنوك المفتوحة

تعتمد البنوك المفتوحة على تمكين العملاء من التحكم ببياناتهم المالية والسماح بمشاركتها مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) أو مؤسسات مالية أخرى لتقديم خدمات ومنتجات مالية مخصصة.

أهداف البنوك المفتوحة

- تعزيز المنافسة في القطاع المالي.
- تحسين تجربة العملاء.
- تشجيع الابتكار المالي.
- تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- زيادة الشمول المالي.

آلية عمل البنوك المفتوحة

- يوافق العميل على مشاركة بياناته.
- يقوم البنك بإتاحة البيانات المطلوبة عبر واجهات برمجة التطبيقات (APIs).
- تحصل الجهة المرخصة على البيانات بشكل آمن.
- يتم تقديم خدمات مالية متطورة بناءً على تحليل تلك البيانات.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

أمثلة على خدمات البنوك المفتوحة

١. تجميع الحسابات المالية

تمكين العميل من عرض جميع حساباته البنكية في تطبيق واحد.

٢. إدارة الأموال الشخصية

تحليل الإنفاق وإعداد الموازنات الشخصية.

٣. المدفوعات المباشرة

إجراء عمليات الدفع مباشرة من الحساب البنكي دون الحاجة إلى بطاقات الدفع.

٤. التمويل الذكي

تقديم عروض تمويل أو قروض مخصصة بناءً على البيانات المالية للعميل.

فوائد البنوك المفتوحة

□ للعملاء

- خدمات مالية أكثر تخصيصاً.
- سهولة إدارة الحسابات.
- تحسين تجربة المستخدم.
- خيارات مالية أوسع.

□ للبنوك

- تطوير خدمات جديدة.
- تعزيز رضا العملاء.
- زيادة فرص التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية.
- تحسين القدرة التنافسية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

□ للاقتصاد

- دعم الابتكار المالي.
- تعزيز الشمول المالي.
- رفع كفاءة القطاع المالي.

□ التحديات والمخاطر

- حماية خصوصية البيانات.
- الأمن السيبراني.
- إدارة موافقات العملاء.
- الامتثال للتشريعات واللوائح التنظيمية.
- بناء الثقة بين العملاء والبنوك والجهات الخارجية.

□ متطلبات نجاح البنوك المفتوحة

- بنية تقنية متطورة.
- واجهات برمجة تطبيقات (APIs) آمنة وفعالة.
- أطر قانونية وتنظيمية واضحة.
- أنظمة قوية لحماية البيانات.
- توعية العملاء بحقوقهم وآليات مشاركة البيانات.

العلاقة بين البنوك المفتوحة والتحول الرقمي

تُعد البنوك المفتوحة إحدى الركائز الأساسية للتحول الرقمي في القطاع المصرفي، حيث تساهم في خلق منظومة مالية مترابطة تسمح بتبادل البيانات والخدمات بطريقة آمنة، مما يدعم الابتكار ويعزز كفاءة الخدمات المالية.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالمصارف

خامساً: الذكاء الاصطناعي بالمصارف.

الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence – AI) هو استخدام الأنظمة والبرمجيات القادرة على محاكاة الذكاء البشري في التعلم والتحليل واتخاذ القرارات، بهدف تحسين الأداء والكفاءة في العمليات المصرفية.

مفهوم الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي

يُستخدم الذكاء الاصطناعي في البنوك لتحليل كميات ضخمة من البيانات، واكتشاف الأنماط، والتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية، وأتمتة العمليات، مما يساعد على تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة للعملاء.

أهداف استخدام الذكاء الاصطناعي في المصارف

- تحسين تجربة العملاء.
- رفع الكفاءة التشغيلية.
- تقليل التكاليف التشغيلية.
- تعزيز إدارة المخاطر.
- مكافحة الاحتيال المالي.
- دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المصارف

(١) خدمة العملاء الذكية

- المساعدات الافتراضية (Chatbots).
- الرد الآلي على الاستفسارات.
- تقديم الدعم على مدار الساعة.
- معالجة الطلبات البسيطة دون تدخل بشري.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

(٢) كشف الاحتيال المالي

- مراقبة العمليات المصرفية بشكل فوري.
- اكتشاف المعاملات غير الطبيعية أو المشبوهة.
- إصدار تنبيهات فورية عند وجود مخاطر محتملة.

(٣) تقييم الجدارة الائتمانية

- تحليل البيانات المالية والسلوكية للعملاء.
- تقدير مخاطر التعثر في السداد.
- تحسين قرارات منح القروض والتمويل.

إدارة المخاطر

- التنبؤ بالمخاطر المالية والتشغيلية.
- تحليل السيناريوهات المستقبلية.
- دعم قرارات إدارة المخاطر.

التسويق المصرفي الذكي

- تحليل احتياجات العملاء.
- تقديم عروض ومنتجات مخصصة.
- تحسين الحملات التسويقية وزيادة فعاليتها.

أتمتة العمليات المصرفية

- معالجة المستندات إلكترونياً.
- إدخال البيانات والتحقق منها.
- تسريع العمليات الروتينية وتقليل الأخطاء البشرية.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالمصارف

الاستثمار وإدارة الثروات

- تقديم توصيات استثمارية آلية.
- تحليل الأسواق المالية.
- بناء محافظ استثمارية تتناسب مع احتياجات العملاء.

فوائد الذكاء الاصطناعي للمصارف

- زيادة سرعة تقديم الخدمات.
- تحسين دقة القرارات.
- تقليل الأخطاء البشرية.
- خفض التكاليف التشغيلية.
- تعزيز رضا العملاء.
- تحسين إدارة المخاطر والامتثال.

التحديات والمخاطر

- حماية البيانات والخصوصية.
- مخاطر الأمن السيبراني.
- التحيز في الخوارزميات والقرارات الآلية.
- ارتفاع تكاليف التطوير والتشغيل.
- الحاجة إلى كوادر مؤهلة ومتخصصة.
- المتطلبات التنظيمية والقانونية.

متطلبات نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي

- توفر بيانات دقيقة وعالية الجودة.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- بنية تحتية تقنية متقدمة.
- أنظمة قوية للأمن السيبراني.
- تدريب الموظفين وتأهيلهم.
- وجود ضوابط رقابية وأخلاقية واضحة.

أمثلة على استخدام الذكاء الاصطناعي في البنوك

- الرد الآلي على استفسارات العملاء.
- كشف عمليات الاحتيال في بطاقات الدفع.
- تقييم طلبات التمويل خلال دقائق.
- تحليل سلوك العملاء واقتراح المنتجات المناسبة.
- التنبؤ بالتدفقات النقدية والمخاطر المستقبلية.

سادساً: تحليل بيانات العملاء.

تحليل بيانات العملاء هو عملية جمع وتنظيم ودراسة البيانات المتعلقة بالعملاء باستخدام الأدوات الإحصائية والتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، بهدف فهم سلوكهم واحتياجاتهم وتفضيلاتهم واتخاذ قرارات مصرفية أكثر فعالية.

أهمية تحليل بيانات العملاء في المصارف

- تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل.
- زيادة رضا العملاء وولائهم.
- دعم اتخاذ القرارات التسويقية والإدارية.
- تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- تعزيز الربحية وتحقيق ميزة تنافسية.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

مصادر بيانات العملاء

(١) البيانات الشخصية

- الاسم والعمر والجنسية.
- المهنة ومستوى الدخل.
- الحالة الاجتماعية.

(٢) البيانات المالية

- الحسابات البنكية.
- الودائع والقروض.
- بطاقات الائتمان.
- تاريخ المعاملات المالية.

(٣) البيانات السلوكية

- أنماط الإنفاق.
- استخدام القنوات الرقمية.
- تكرار المعاملات المصرفية.
- المنتجات والخدمات المستخدمة.

أهداف تحليل بيانات العملاء

(١) تقسيم العملاء (Customer Segmentation)

تصنيف العملاء إلى مجموعات وفقاً لخصائصهم وسلوكهم المالي.

(٢) التنبؤ باحتياجات العملاء

تحديد المنتجات والخدمات التي قد يحتاجها العميل مستقبلاً.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

(٣) تحسين التسويق المصرفي

تقديم عروض مخصصة لكل فئة من العملاء.

(٤) إدارة المخاطر

تحليل سلوك العملاء لتقييم المخاطر الائتمانية ومخاطر الاحتيال.

(٥) تعزيز تجربة العملاء

تطوير الخدمات بناءً على احتياجات وتوقعات العملاء.

الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات

- الذكاء الاصطناعي (AI).
- التعلم الآلي (Machine Learning).
- تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics).
- أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM).
- لوحات المعلومات والتقارير التفاعلية (Dashboards).

فوائد تحليل بيانات العملاء للمصارف

- زيادة الإيرادات من خلال البيع المتقاطع (Cross-Selling).
- تحسين الاحتفاظ بالعملاء.
- اكتشاف فرص استثمارية وتمويلية جديدة.
- تقليل معدلات التعثر والاحتيال.
- تحسين كفاءة العمليات المصرفية.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالمصارف

التحديات

- حماية خصوصية العملاء.
- أمن البيانات والمعلومات.
- جودة البيانات ودقتها.
- الامتثال للقوانين والتشريعات.
- الحاجة إلى كوادر متخصصة في تحليل البيانات.

مثال تطبيقي

إذا أظهرت البيانات أن مجموعة من العملاء تتلقى رواتب مرتفعة وتحتفظ بأرصدة كبيرة في الحسابات الجارية، فقد يقترح البنك عليهم منتجات استثمارية أو حسابات ادخارية بعوائد أفضل. أما العملاء الذين يستخدمون البطاقات الائتمانية بكثرة فقد تُقدم لهم عروض خاصة أو برامج مكافآت مناسبة لسلوكهم المالي.

سابعاً: كشف الاحتيال المالي.

كشف الاحتيال المالي هو مجموعة الإجراءات والأنظمة والتقنيات التي تستخدمها المصارف لاكتشاف ومنع العمليات المالية غير المشروعة أو المشبوهة التي تهدف إلى الاستيلاء على الأموال أو البيانات بطرق غير قانونية.

أهمية كشف الاحتيال المالي

- حماية أموال العملاء.
- المحافظة على أصول البنك.
- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة المصرفية.
- الامتثال للمتطلبات الرقابية والقانونية.
- تقليل الخسائر المالية والتشغيلية.

أشكال الاحتيال المالي في المصارف

(١) الاحتيال على البطاقات المصرفية

- سرقة بيانات البطاقة.
- استخدام بطاقات مزورة.
- تنفيذ عمليات شراء غير مصرح بها.

(٢) الاحتيال الإلكتروني

- التصيد الإلكتروني (Phishing).
- الروابط والمواقع المزيفة.
- اختراق الحسابات المصرفية.

(٣) سرقة الهوية

- استخدام بيانات شخصية مزورة.
- فتح حسابات أو الحصول على قروض بأسماء أشخاص آخرين.

(٤) الاحتيال الداخلي

- استغلال الموظفين لصلاحياتهم بشكل غير قانوني.
- التلاعب بالبيانات أو المعاملات المالية.

(٥) غسل الأموال

- إخفاء مصادر الأموال غير المشروعة من خلال معاملات مالية معقدة.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

آليات كشف الاحتيال المالي

(١) مراقبة المعاملات المالية

- متابعة العمليات بشكل مستمر.
- رصد العمليات غير المعتادة أو عالية المخاطر.

(٢) الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي

- تحليل سلوك العملاء.
- اكتشاف الأنماط غير الطبيعية.
- إصدار تنبيهات فورية عند الاشتباه بعملية معينة.

(٣) أنظمة التحقق من الهوية

- التحقق الثنائي (Two-Factor Authentication) .
- البصمة أو التعرف على الوجه.
- كلمات المرور لمرة واحدة (OTP) .

(٤) تحليل البيانات الضخمة

- فحص كميات كبيرة من البيانات بسرعة عالية.
- اكتشاف العلاقات والأنماط المرتبطة بالاحتيال.

مؤشرات قد تدل على الاحتيال

- عمليات مالية بمبالغ كبيرة بشكل مفاجئ.
- تحويلات متكررة إلى جهات غير معتادة.
- محاولات دخول متعددة فاشلة للحساب.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- استخدام الحساب من مواقع جغرافية غير مألوقة.
- تغيير مفاجئ في سلوك العميل المالي.

دور الموظفين في مكافحة الاحتيال

- الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية.
- التحقق من هوية العملاء.
- الإبلاغ عن العمليات المشبوهة.
- المشاركة في برامج التوعية والتدريب.
- المحافظة على سرية المعلومات والبيانات.

فوائد أنظمة كشف الاحتيال الحديثة

- تقليل الخسائر المالية.
- تسريع اكتشاف العمليات المشبوهة.
- تحسين الامتثال للأنظمة والتعليمات.
- تعزيز أمن المعلومات.
- زيادة ثقة العملاء بالبنك.

التحديات

- تطور أساليب الاحتيال باستمرار.
- الحاجة إلى تحديث الأنظمة بشكل دائم.
- تحقيق التوازن بين الأمان وسهولة استخدام الخدمات.
- تكلفة تطبيق الأنظمة المتقدمة.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالمصارف

ثامناً: الأمن السيبراني المصرفي.

الأمن السيبراني المصرفي هو مجموعة السياسات والإجراءات والتقنيات التي تستخدمها المصارف لحماية الأنظمة والشبكات والبيانات المالية من الهجمات الإلكترونية والاختراقات والتهديدات الرقمية.

يهدف الأمن السيبراني إلى ضمان سرية المعلومات (Confidentiality) وسلامتها (Integrity) واستمرارية توفرها (Availability).

أهمية الأمن السيبراني في المصارف

- حماية أموال العملاء وحساباتهم.
- حماية البيانات والمعلومات المصرفية الحساسة.
- ضمان استمرارية الأعمال والخدمات المصرفية.
- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة المصرفية.
- الامتثال للتعليمات الرقابية والقوانين الدولية.

أبرز التهديدات السيبرانية للمصارف

(١) التصيد الإلكتروني (Phishing)

- محاولات خداع العملاء أو الموظفين للحصول على كلمات المرور أو البيانات المصرفية من خلال رسائل أو مواقع مزيفة.

(٢) البرمجيات الخبيثة (Malware)

- برامج ضارة تُستخدم لاختراق الأنظمة أو سرقة البيانات أو تعطيل الخدمات.

(٣) هجمات الفدية (Ransomware)

- تشفير بيانات البنك أو العملاء والمطالبة بدفع مبالغ مالية مقابل استعادتها.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- اختراق الحسابات المصرفية
- الوصول غير المصرح به إلى حسابات العملاء أو الموظفين.

(٤) هجمات حجب الخدمة (DDoS)

- إغراق الأنظمة بطلبات وهمية بهدف تعطيل المواقع أو الخدمات المصرفية الإلكترونية.

(٥) التهديدات الداخلية

- مخاطر ناتجة عن إساءة استخدام الصلاحيات من قبل الموظفين أو المتعاقدين.

عناصر الأمن السيبراني المصرفي

(١) حماية الشبكات

- جدران الحماية (Firewalls).
- أنظمة كشف ومنع الاختراق (IDS/IPS).

(٢) حماية البيانات

- تشفير البيانات أثناء التخزين والنقل.
- النسخ الاحتياطي الدوري للبيانات.

(٣) إدارة الهوية والوصول

- كلمات مرور قوية.
- المصادقة متعددة العوامل (MFA).
- تحديد صلاحيات الوصول حسب الوظيفة.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالمصارف

(٤) المراقبة المستمرة

- متابعة الأنشطة المشبوهة.
- تحليل سجلات الأنظمة والمعاملات.

(٥) الاستجابة للحوادث

- خطط للتعامل مع الهجمات الإلكترونية.
- فرق متخصصة للاستجابة للطوارئ السيبرانية.

دور الموظفين في الأمن السيبراني

- عدم مشاركة كلمات المرور.
- التحقق من الرسائل الإلكترونية المشبوهة.
- الالتزام بسياسات أمن المعلومات.
- الإبلاغ عن أي نشاط غير طبيعي.
- المشاركة في برامج التوعية والتدريب.

فوائد الأمن السيبراني للمصارف

- تقليل الخسائر المالية الناتجة عن الهجمات.
- حماية سمعة البنك.
- زيادة ثقة العملاء.
- ضمان استمرارية الخدمات المصرفية.
- تعزيز الامتثال للأنظمة والتعليمات الرقابية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

التحديات

- التطور المستمر للهجمات الإلكترونية.
- ارتفاع تكلفة أنظمة الحماية المتقدمة.
- نقص الكفاءات المتخصصة.
- التوسع السريع في الخدمات الرقمية والتطبيقات المصرفية.

أفضل الممارسات

- تحديث الأنظمة والبرامج بشكل دوري.
- استخدام المصادقة متعددة العوامل.
- إجراء اختبارات اختراق دورية.
- توعية الموظفين والعملاء بمخاطر الأمن السيبراني.
- تطبيق سياسات صارمة لحماية البيانات.

عاشراً: مخاطر التقنية المالية FinTech Risks

مخاطر التقنية المالية (FinTech Risks) هي المخاطر الناتجة عن استخدام التكنولوجيا الحديثة والابتكارات الرقمية في تقديم الخدمات المالية والمصرفية، مثل المحافظ الرقمية، والمدفوعات الإلكترونية، والبنوك المفتوحة، والذكاء الاصطناعي، والعملات الرقمية.

ورغم الفوائد الكبيرة للتقنية المالية في تحسين الكفاءة وسرعة الخدمات، فإنها تفرض تحديات ومخاطر جديدة على المؤسسات المالية والعملاء.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

أنواع مخاطر التقنية المالية:-

(١) مخاطر الأمن السيبراني

- اختراق الأنظمة والشبكات.
- سرقة البيانات المالية والشخصية.
- هجمات الفدية والبرمجيات الخبيثة.
- الاحتيال الإلكتروني.

(٢) مخاطر حماية البيانات والخصوصية

- تسريب بيانات العملاء.
- الاستخدام غير المصرح به للمعلومات الشخصية.
- مشاركة البيانات مع أطراف خارجية دون ضوابط كافية.

(٣) المخاطر التشغيلية

- الأعطال التقنية.
- توقف الأنظمة والخدمات الإلكترونية.
- أخطاء البرمجة أو فشل الأنظمة الرقمية.

(٤) مخاطر الأطراف الثالثة

- الاعتماد على شركات التكنولوجيا ومزودي الخدمات السحابية.
- تعطل خدمات الموردين أو تعرضهم لاختراقات أمنية.

(٥) المخاطر القانونية والتنظيمية

- عدم الامتثال للقوانين والتعليمات الرقابية.
- اختلاف التشريعات بين الدول.
- العقوبات والغرامات التنظيمية.

(٦) مخاطر الذكاء الاصطناعي

- التحيز في الخوارزميات.
- القرارات الآلية غير الدقيقة.
- ضعف الشفافية في بعض نماذج الذكاء الاصطناعي.

(٧) مخاطر البنوك المفتوحة (Open Banking)

- مشاركة البيانات مع جهات خارجية.
- ضعف إدارة موافقات العملاء.
- زيادة نقاط التعرض للهجمات الإلكترونية.

(٨) مخاطر السمعة

- فقدان ثقة العملاء نتيجة الاختراقات أو الأعطال.
- التأثير السلبي على صورة المؤسسة المالية.

آثار مخاطر التقنية المالية

- خسائر مالية مباشرة.
- انخفاض ثقة العملاء.
- توقف الخدمات المصرفية.
- عقوبات قانونية وتنظيمية.
- تراجع القدرة التنافسية للمؤسسة.

أساليب إدارة مخاطر التقنية المالية

- (١) تعزيز الأمن السيبراني
- تطبيق أنظمة حماية متقدمة.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

- التشفير والمصادقة متعددة العوامل.
- المراقبة المستمرة للأنظمة.

(٢) إدارة المخاطر التشغيلية

- خطط استمرارية الأعمال.
- النسخ الاحتياطي للبيانات.
- اختبار الأنظمة بشكل دوري.

(٣) إدارة مخاطر الأطراف الثالثة

- تقييم مزودي الخدمات بشكل مستمر.
- توقيع اتفاقيات واضحة لإدارة المخاطر.
- مراقبة الأداء والامتثال.

(٤) الامتثال التنظيمي

- الالتزام بالتعليمات والقوانين المحلية والدولية.
- تحديث السياسات والإجراءات بانتظام.

(٥) تدريب الموظفين

- نشر الوعي بالمخاطر الرقمية.
- التدريب على الأمن السيبراني ومكافحة الاحتيال.

أمثلة عملية

- اختراق تطبيق دفع إلكتروني وسرقة بيانات العملاء.
- توقف منصة مصرفية رقمية بسبب عطل تقني.
- استخدام بيانات العملاء بشكل غير مصرح به.
- اعتماد بنك على مزود خدمة سحابية يتعرض لهجوم إلكتروني.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

مفهوم التكنولوجيا المالية:

- التكنولوجيا المالية (FinTech) هي استخدام الابتكارات التقنية في الخدمات والعمليات المالية لجعلها أكثر سهولة وكفاءة وفعالية من حيث التكلفة، وذلك من خلال توفير منتجات وخدمات مالية رقمية مبتكرة تنافس أو تكمل الأساليب التقليدية.
- تشمل تطبيقاتها المدفوعات الرقمية، الإقراض من نظير إلى نظير، الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، والعملات المشفرة، بهدف تحسين جودة الخدمات المالية وتوسيع نطاق الوصول إليها.
- التكنولوجيا المالية هي أي أفكار مبتكرة تهدف إلى تحسين عمليات إدارة الخدمات المالية من خلال اقتراح حلول تقنية وفقاً لمواقف العمل المختلفة، وقد تؤدي الأفكار المبتكرة أيضاً إلى نماذج أعمال جديدة.
- اليوم، يمكن استخدام مصطلح التكنولوجيا المالية لوصف التقنيات والخدمات والشركات في القطاع المالي التي تركز على قدرات مختلفة، بما في ذلك الخدمات المصرفية للأفراد، والتعليم المالي، وجمع التبرعات، والعملات المشفرة، وإدارة الاستثمار وغير ذلك.

الإقراض من نظير إلى نظير

الإقراض من نظير إلى نظير (Peer-to-Peer Lending أو P2P Lending)، هو آلية تمويل رقمية ظهرت كجزء من الخدمات المالية التكنولوجية (Fintech)، وتقوم على فكرة إقراض الأفراد بعضهم بعضاً عبر منصة إلكترونية دون المرور بالمؤسسات المالية التقليدية مثل البنوك.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

الفكرة الأساسية

- **المُقترض (المستثمر):** شخص أو شركة يمتلك رأس مال ويرغب بالحصول على عائد أعلى من الفوائد البنكية التقليدية.
- **المُقترض:** شخص أو مؤسسة صغيرة تبحث عن تمويل سريع بشروط أبسط من البنك.
- **المنصة الرقمية:** الوسيط الذي يجمع الطرفين، ويقوم بعمليات التحقق، وتقييم الجدارة / الكفاءة الائتمانية، وتوزيع الفوائد، وإدارة المخاطر.

كيف يعمل؟

- (١) يقوم المقترض بتقديم طلب عبر المنصة، يوضح فيه المبلغ المطلوب وسبب القرض بمعنى ما نوع الشراء فمثلاً أصول إنتاجية أو تسديد رواتب أو فقط تمويل بهدف زيادة النقدية وهكذا.
- (٢) تقوم المنصة بتحليل الجدارة الائتمانية للمقترض (بيانات مالية، سلوك دفع، دخل...).
- (٣) يختار المقرضون (المستثمرون) تمويل القرض كلياً أو جزئياً. وذلك حسب قناعتهم بأسباب الحصول على القرض ومدى المخاطر التي قد يتعرض لها المقترض.
- (٤) بعد التمويل، أي بعد الموافقة يستلم المقترض المال ويسدد أقساطه مع الفائدة عبر المنصة حسب الشروط المتفق عليها.
- (٥) تقوم المنصة بإعادة توزيع الأقساط والفوائد على المقرضين.

المزايا

- تمويل أسرع وأسهل من البنوك.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- عوائد أعلى للمستثمر مقارنة بالفوائد البنكية التقليدية.
- مرونة في المبالغ والفترات.
- دعم رواد الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة.

المخاطر

- **مخاطر التعثر:** احتمال أن لا يسدد المقترض.
- **غياب الضمانات الكافية** مقارنة بالقروض البنكية، قد تكون أقل ولكن الكلف ستكون بكل تأكيد أعلى.
- **مخاطر تنظيمية:** في بعض الدول لم يتم بعد وضع إطار قانوني متكامل لهذه المنصات.
- **احتيال إلكتروني** أو ضعف في أنظمة حماية البيانات.

الوضع في قطر والمنطقة

- في قطر، الإقراض من نظير إلى نظير ما زال في بداياته، لأن النظام المصرفي تقليدي ويخضع لرقابة مشددة من مصرف قطر المركزي.
- توجد محاولات في المنطقة (الإمارات، السعودية) لتقنيه عبر منصات مرخصة من الهيئات التنظيمية.
- من المتوقع أن يدخل هذا النوع من التمويل إلى قطر عبر شركات Fintech مرخصة ضمن مبادرات مثل مختبر التكنولوجيا المالية (Qatar FinTech Hub).

تأثير خدمات التكنولوجيا المالية على القطاع المصرفي القطري

أثرت التكنولوجيا المالية على تطور أداء القطاع المصرفي، إذ تساهم التكنولوجيا المالية في تطوير وتحسين أداء القطاع المصرفي بشكل ملحوظ ومن أهم أهدافها:-

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

- سهولة وسرعة تنفيذ العمليات المصرفية داخل وخارج حدود الدولة.
- الشمول المالي.
- توسيع قاعدة العملاء بسبب تبسيط الخدمات المقدمة. ولتوضيح تأثير هذه الخدمات لابد من التعرف على:-

(١) تعزيز الشمول المالي.

- الشمول المالي هو إتاحة مجموعة واسعة من الخدمات المالية المفيدة وبأسعار معقولة لجميع الأفراد والشركات، بما في ذلك الخدمات المصرفية، الادخار، الائتمان، التأمين، والمدفوعات، على نحو مسؤول ومستدام.
- يهدف الشمول المالي إلى تمكين الأفراد والشركات من إدارة أموالهم بشكل أفضل، وتحسين مستوى معيشتهم، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للقضاء على الفقر وتعزيز الرخاء المشترك في المجتمع.
- **سابقاً:** كان الاعتماد الأكبر على البنوك التقليدية وفروعها.
 - **الآن أصبح** FinTech: دخول المحافظ الإلكترونية، الدفع عبر QR/NFC، والتحويلات الرقمية سهل وصول الخدمات المالية لجميع فئات المجتمع من طلاب، العمال، وأصحاب المشاريع الصغيرة..... الخ
 - **الأثر:** زيادة قاعدة العملاء، تقليل الاعتماد على الكاش، وتحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ في التحول الرقمي.

(٢) تطوير تجربة العميل

- التطبيقات البنكية القطرية (مثل QNB و QIB) تقدم خدمات فتح حساب، دفع فواتير، والتحويل الفوري عبر الجوال.
- **الأثر:** تقليل زيارة الفروع، تحسين ولاء العملاء، وزيادة التفاعل مع القنوات الرقمية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

(٣) تغيير نماذج الأعمال

- دخول شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) أجبر البنوك على تحديث أنظمتها وتبني حلول مثل:
 - الخدمات المصرفية المفتوحة (Open Banking).
 - البطاقات الافتراضية والمحافظ الرقمية.
 - الذكاء الاصطناعي لخدمة العملاء (Chatbots).
- الأثر: البنوك لم تعد المزود الوحيد، بل أصبحت تتعاون أو تتنافس مع شركات FinTech.

(٤) الابتكار في وسائل الدفع

- خدمات مثل QNB Pay + Ooredoo Money سهلت عمليات الدفع والتحويل عبر الجوال.
 - دخول تقنية الدفع اللائق (NFC) وانتشار الـ QR Code في المحلات.
 - الأثر: دعم التجارة الإلكترونية ونمو قطاع التجزئة.
- تقنية الدفع اللائق (NFC) Near field communication تتيح لك إجراء معاملات فورية عن طريق تقريب جهازك أو بطاقتك من جهاز نقطة بيع يدعم NFC، مما يوفر السرعة والأمان في عمليات الشراء اليومية، وهي تعمل عبر خاصية الاتصال قريب المدى التي تستخدم موجات الراديو للتواصل بين جهازك وجهاز الدفع.

(٥) إدارة المخاطر والأمن السيبراني

- التوسع في الخدمات الرقمية أدى إلى زيادة الحاجة لحماية البيانات.
- البنوك في قطر استثمرت في تقنيات التحقق الحيوي (Biometrics) والمصادقة متعددة العوامل.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

- **الأثر:** رفع كفاءة الأمن المالي، لكن زاد الضغط على البنوك لمواكبة تهديدات الهجمات السيبرانية.

(٦) الدور التنظيمي (مصرف قطر المركزي)

- أطلق مختبر التكنولوجيا المالية (Qatar FinTech Hub) لدعم الشركات الناشئة.
- وضع إطار تنظيمي للمدفوعات الرقمية والمصرفية المفتوحة.
- الأثر: تشجيع الابتكار مع الحفاظ على الاستقرار المالي.

التحديات

- المنافسة القوية بين البنوك وشركات FinTech
- الحاجة لتغيير ثقافة العملاء التقليدية نحو الإعتماد الكلي على الخدمات الرقمية.
- التكاليف العالية للاستثمار في البنية التحتية والتقنيات الحديثة.

الخلاصة

التكنولوجيا المالية في قطر:

- رفعت وحسنت من كفاءة القطاع المصرفي.
- حسّنت تجربة العملاء والشمول المالي.
- خلقت فرص شراكة وتنافس بين البنوك وFinTech
- لكنها فرضت تحديات أمنية وتشغيلية وتنظيمية تتطلب متابعة دائمة.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

حالات عملية: Top of Form

(١) حالة عملية (Case Study) عن بنك قطر الوطني QNB وتأثيره بخدمات التكنولوجيا المالية.

تأثير التكنولوجيا المالية على بنك قطر الوطني (QNB)

خلفية عن البنك

- بنك قطر الوطني (QNB) هو أكبر بنك في قطر والشرق الأوسط من حيث الأصول.
- يخدم شريحة واسعة من العملاء (أفراد - شركات - مؤسسات حكومية).
- التوجه الاستراتيجي للبنك: أن يكون رائدًا في التحول الرقمي لتقديم خدمات متطورة ومتوافقة مع رؤية قطر ٢٠٣٠.

المبادرات الرقمية التي تبناها QNB

١- الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول (QNB Mobile Banking)

- إتاحة فتح حساب جديد إلكترونياً بالكامل.
- الدفع الإلكتروني (فواتير، مشتريات).
- تحويل الأموال داخلياً ودولياً.

٢- QNB Pay والمحافظ الرقمية

- إطلاق خدمة الدفع عبر الهاتف باستخدام NFC و QR Code .
- ربط البطاقات المصرفية بالمحافظ الرقمية العالمية مثل Apple Pay و Google Pay .

٣- المصرفية المفتوحة (Open Banking Platform)

- أول بنك في قطر يطلق منصة للـ API تسمح لشركات التكنولوجيا المالية (Fin-Tech) بابتكار خدمات مالية جديدة متصلة بحسابات عملاء QNB .

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

٤- التعاون مع شركات التكنولوجيا

- شراكة مع IBM لتطوير تجربة المصرفية الرقمية باستخدام الذكاء الاصطناعي والتقنيات السحابية.
- اعتماد نظام أمني متقدم لحماية بيانات العملاء.

التأثيرات الإيجابية

- تحسين تجربة العميل: تقليل الحاجة لزيارة الفروع - أصبح العميل قادرًا على إدارة أمواله من الجوال.
- زيادة ولاء العملاء: العملاء يفضلون البنك الذي يقدم خدمات أسرع وأسهل.
- الريادة في السوق القطري: QNB رسخ نفسه كرائد في التحول الرقمي مقارنة ببنوك محلية أخرى.
- فتح فرص جديدة: من خلال المصرفية المفتوحة، دخل QNB في بيئة عمل جديدة مع شركات FinTech لتطوير منتجات مبتكرة.

التحديات

- الأمن السيبراني: مع زيادة التحول الرقمي، زادت محاولات الاختراق والاحتيال.
- المنافسة: شركات التكنولوجيا المالية تقدم حلول أرخص وأسرع أحيانًا.
- التكيف الثقافي: بعض العملاء ما زالوا يفضلون التعامل الورقي والفروع التقليدية.

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي

(١) خدمة العملاء الذكية

- المساعدات الافتراضية (Chatbots) :

– الرد على استفسارات العملاء على مدار ٢٤/٧.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- تقليل وقت الانتظار في مراكز الاتصال.
- **مثال:** بنك قطر الوطني (QNB) أطلق مساعد افتراضي للإجابة على استفسارات العملاء.

(٢) كشف الاحتيال ومكافحة الجرائم المالية

- أنظمة التعلم الآلي (Machine Learning) تحلل ملايين العمليات البنكية في ثوانٍ.
- التنبؤ بالعمليات المشبوهة ومكافحة غسيل الأموال (AML).
- **مثال:** التعرف على نمط شراء غير اعتيادي لبطاقة عميل وإرسال تنبيه فوري.

(٣) تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)

- فهم سلوك العملاء وتوقع احتياجاتهم المستقبلية.
- تصميم منتجات مالية مخصصة لكل عميل (Personalized Banking).
- تحسين إدارة المخاطر الائتمانية.

(٤) الأتمتة الذكية للعمليات (RPA + AI)

- استخدام الروبوتات البرمجية لإنجاز العمليات الروتينية (مثل معالجة طلبات القروض أو فتح الحسابات).
- يقلل الأخطاء البشرية ويوفر التكاليف التشغيلية.
- **الاستشارات المالية الذكية: المستشار المالي الافتراضي (Robo-Advisors):**
- اقتراح استراتيجيات استثمارية بناءً على تحليل بيانات العميل.
- يقدم نصائح في الادخار والاستثمار بطريقة آلية.

(٥) تقييم الجدارة الائتمانية (Credit Scoring)

- تحليل بيانات غير تقليدية مثل: سلوك العملاء على الإنترنت أو تاريخ دفع الفواتير.
- منح القروض بشكل أسرع وأكثر دقة.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

(٦) الأمن السيبراني المدعوم بالذكاء الاصطناعي

- رصد الهجمات الإلكترونية في الوقت الحقيقي.
- التنبؤ بالثغرات قبل استغلالها.
- بناء أنظمة دفاع سيبرانية ذكية تتعلم مع مرور الوقت.

تطبيقات في قطر والمنطقة

- استخدام QNB الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات العملاء وكشف الاحتيال.
- بنك قطر الإسلامي QIB أطلق خدمات عبر تطبيق QIB Mobile تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتخصيص العروض.
- مبادرات مصرف قطر المركزي لدعم شركات الـ FinTech وتشجيع استخدام الذكاء الاصطناعي في الرقابة المالية.

النظرة المستقبلية:

- الذكاء الاصطناعي سيتحول من مجرد أداة مساعدة إلى جزء أساسي من إستراتيجية البنوك، خصوصاً في:
- البنوك الرقمية بالكامل (Digital Banks).
- التمويل الشخصي الذكي.
- تعزيز الشمول المالي في المنطقة. Top of Form.

تحليل البيانات بواسطة التطبيقات الذكية

تحليل البيانات بواسطة التطبيقات الذكية يعني: استخدام الذكاء الاصطناعي (AI)، والتعلم الآلي (Machine Learning)، والخوارزميات المتقدمة داخل تطبيقات رقمية لجمع ومعالجة وتحليل البيانات بهدف استخراج أنماط ومعارف مفيدة تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

آلية العمل

(١) جمع البيانات

- من المعاملات البنكية، التطبيقات، مواقع التواصل، إنترنت الأشياء (IoT).

(٢) معالجة البيانات

- تنظيف البيانات وتصنيفها (Data Cleaning & Classification).

(٣) تحليل البيانات

- استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بسلوك العملاء أو كشف المخاطر.

(٤) تقديم النتائج

- عرض البيانات بشكل تقارير ذكية أو لوحات تحكم (Dashboards) للمسؤولين وصناع القرار.

أمثلة في القطاع المصرفي

(١) التنبؤ بسلوك العملاء

- التطبيقات الذكية تتوقع إذا كان العميل سيغلق حسابه أو يحتاج قرضًا جديدًا.

(٢) التسويق المخصص (Personalized Marketing)

- تقديم عروض ومنتجات حسب عادات الإنفاق الفردية لكل عميل.

(٣) كشف الاحتيال

- التطبيقات الذكية تحلل أنماط العمليات البنكية وتكشف أي نشاط مشبوه فورًا.

الورشة الرابعة: محور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بالصارف

(٤) إدارة المخاطر الائتمانية

- تحليل تاريخ العملاء وسلوكهم لتحديد درجة المخاطرة ومنح القروض بشكل أدق.

(٥) خدمة العملاء الذكية

- روبوتات المحادثة (Chatbots) تحلل استفسارات العملاء وتقتراح حلولاً فورية.

تطبيقات عملية في قطر

- يستخدم QNB الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات ملايين المعاملات لتخصيص الخدمات.
- يحل QIB Mobile App سلوك العملاء ويوفر عروضاً مصرفية تناسب احتياجاتهم.
- مبادرة FinTech Qatar لدعم الشركات الناشئة في تطوير حلول تعتمد على تحليل البيانات الذكي.

المزايا

- دقة أعلى في اتخاذ القرارات.
- تقليل التكاليف التشغيلية.
- تعزيز ثقة العملاء عبر خدمات أسرع وأذكى.
- دعم الشمول المالي (توصيل الخدمات لفئات لم تصلها البنوك التقليدية).

A man with brown hair and a beard, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie, is seated at a desk. He is looking down at a large sheet of paper with a bar chart, holding a pen in his right hand. His left hand is resting on his chin, suggesting deep thought or concentration. The background shows a blurred cityscape with tall buildings under a clear sky. The image is framed by a dark red border with white geometric shapes.

الورشة الخامسة

قراءة وتحليل

التقارير المالية للمصرفيين

الورشة الخامسة

قراءة وتحليل التقارير المالية للمصرفيين

المحاور الرئيسية:

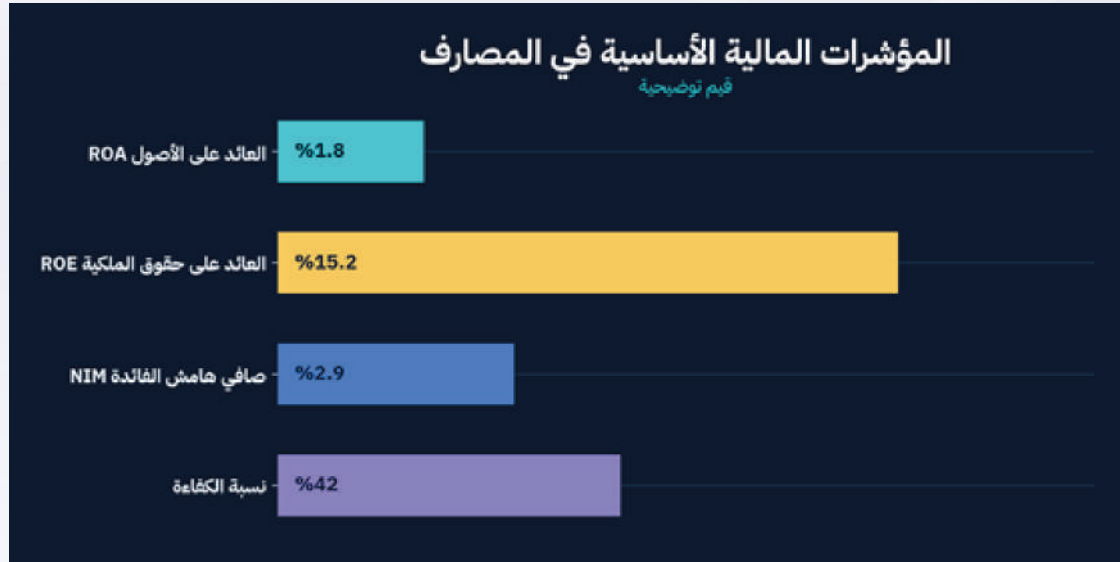
فهم قائمة الدخل والتدفقات النقدية.



شكل (٤): تسلسل بنود قائمة الدخل

الورشة الخامسة: قراءة وتحليل التقارير المالية للمصرفيين

المؤشرات المالية الأساسية بالمصارف.



شكل (٥): المؤشرات المالية الرئيسية

- تحليل الربحية والسيولة.
- فهم التقارير الدورية والإدارية.
- تطبيقات عملية على تقارير مالية مصرفية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

أولاً: فهم قائمة الدخل والتدفقات النقدية.

لفهم قائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية بشكل جيد، تحتاج إلى معرفة الأمور التالية:

(١) فهم قائمة الدخل (Income Statement)

ما هي؟

هي عبارة عن تقرير مالي يوضح إيرادات الشركة ومصروفاتها وأرباحها أو خسائرها خلال فترة زمنية معينة.

أهم ما يجب معرفته:

١- الإيرادات (Revenues) الأموال الناتجة عن البيع أو تقديم الخدمات.

٢- تكلفة المبيعات (Cost of Sales) تكلفة إنتاج أو شراء السلع المباعة.

٣- مجمّل الربح (Gross Profit) :

مجمّل الربح = الإيرادات - تكلفة المبيعات

٤- المصروفات التشغيلية: الرواتب، الإيجار، الكهرباء، التسويق.

٥- صافي الربح (Net Profit) :

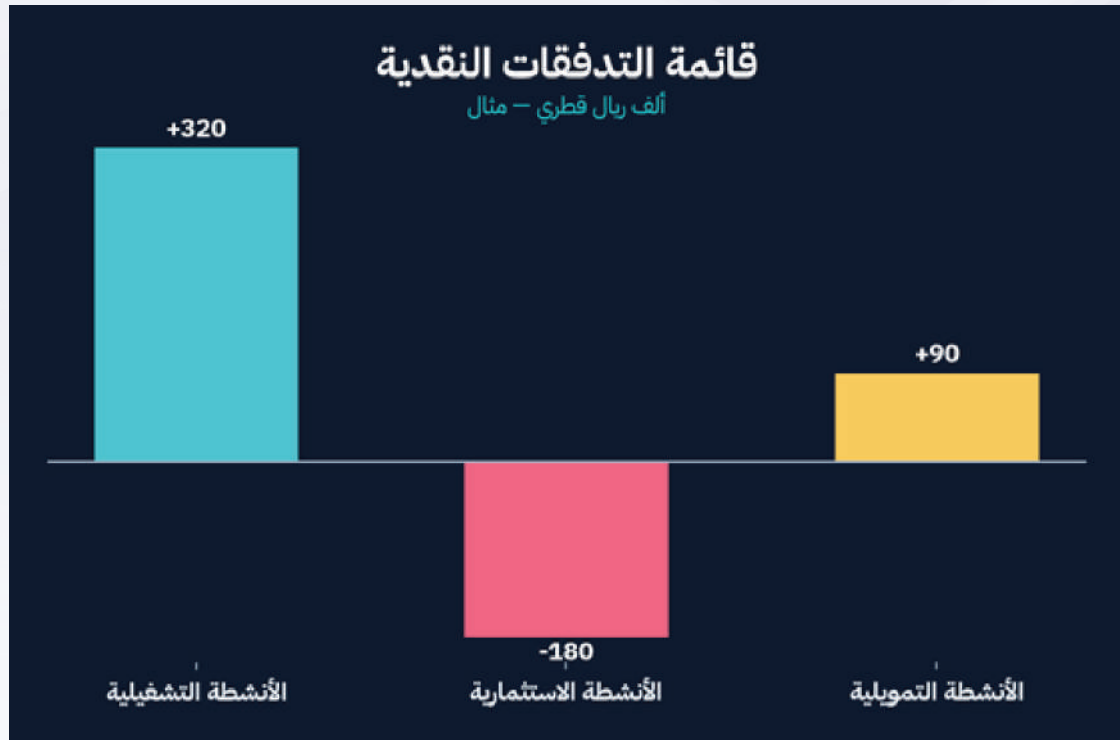
صافي الربح = الإيرادات - مجموع المصاريف

مثال مبسط:

الإيرادات:	١٠٠,٠٠٠	ريال
تكلفة المبيعات:	٦٠,٠٠٠	ريال
المصروفات التشغيلية:	٢٠,٠٠٠	ريال
مجمّل الربح =	٤٠,٠٠٠	ريال
صافي الربح =	٢٠,٠٠٠	ريال

الورشة الخامسة: قراءة وتحليل التقارير المالية للمصرفين

(٢) فهم قائمة التدفقات النقدية (Cash Flow Statement)



شكل (٦): أنشطة التدفقات النقدية الثلاثة

ما هي؟

تقرير يوضح حركة النقد الداخل والخارج من الشركة خلال فترة معينة.

أهم ما يجب معرفته:

(١) التدفقات النقدية التشغيلية

- النقد الناتج من النشاط الأساسي للشركة.
- مثل: تحصيل المبيعات وسداد الرواتب.

(٢) التدفقات النقدية الاستثمارية

- شراء أو بيع الأصول.
- مثل: شراء أجهزة أو بيع معدات.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

(٣) التدفقات النقدية التمويلية

- الحصول على قروض أو سدادها.
- إصدار أسهم أو توزيع أرباح.

مثال مبسط:

- نقد داخل من العملاء: ٥٠,٠٠٠ ريال
- رواتب مدفوعة: ٢٠,٠٠٠ ريال
- شراء أجهزة: ١٠,٠٠٠ ريال
- قرض من البنك: ١٥,٠٠٠ ريال

صافي التدفق النقدي =

$$٣٥,٠٠٠ \text{ ريال} = ١٥,٠٠٠ + ١٠,٠٠٠ - ٢٠,٠٠٠ - ٥٠,٠٠٠$$

الفرق بين قائمة الدخل والتدفقات النقدية

قائمة الدخل :-

- تركّز على الربح والخسارة.
- تعتمد على الإيرادات والمصروفات.
- قد تحقق الشركة ربحاً دون استلام النقد فوراً.

قائمة التدفقات النقدية

- تركّز على النقد الداخل والخارج
- تعتمد على حركة النقد الفعلية.
- تظهر النقد المتوفر فعلياً.

الورشة الخامسة: قراءة وتحليل التقارير المالية للمصرفيين

مثال مهم

قد تباع شركة بضاعة بقيمة ١٠٠,٠٠٠ ريال بالآجل:

- تظهر في قائمة الدخل كإيراد.
 - لا تظهر نقدًا في التدفقات النقدية إلا عند تحصيل المبلغ من العميل.
- لذلك تستخدم قائمة الدخل لمعرفة الربحية، بينما تستخدم قائمة التدفقات النقدية لمعرفة السيولة وقدرة الشركة على دفع التزاماتها.

ثانياً: المؤشرات المالية الأساسية بالمصارف.

تُستخدم المؤشرات المالية لقياس أداء المصرف وقدرته على تحقيق الأرباح وإدارة المخاطر والسيولة.

(١) نسبة كفاية رأس المال (Capital Adequacy Ratio - CAR)

تقيس قدرة المصرف على مواجهة الخسائر والمخاطر.

المعادلة

$$\text{نسبة كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال}}{\text{أصول المرجحة بالمخاطر}}$$

الأهمية:

- حماية أموال المودعين.
- تعزيز استقرار المصرف.

(٢) العائد على الأصول (Return on Assets - ROA)

يقيس مدى كفاءة المصرف في استخدام أصوله لتحقيق الأرباح.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

المعادلة

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

(٣) العائد على حقوق الملكية (Return on Equity - ROE)

يقيس العائد الذي يحققه المصرف للمساهمين.

المعادلة

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

الأهمية:

- كلما ارتفعت النسبة دلّ ذلك على كفاءة المصرف في استثمار أموال المساهمين.

(٤) نسبة السيولة (Liquidity Ratio)

تقيس قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل.

الأهمية:

- تلبية طلبات سحب الودائع.
- المحافظة على الاستقرار المالي.

المعادلة

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \times 100$$

الورشة الخامسة: قراءة وتحليل التقارير المالية للمصرفيين

مثال

إذا كان لدى الشركة:

الأصول المتداولة = ٢٠٠,٠٠٠ ريال

الالتزامات المتداولة = ١٠٠,٠٠٠ ريال

فإن:

نسبة السيولة = $100 \times (100,000 \div 200,000) = 50\%$

أو يمكن التعبير عنها بـ ١ : ٢.

ثالثاً: تحليل الربحية والسيولة.

يُستخدم تحليل الربحية والسيولة لتقييم الأداء المالي للشركة أو المصرف وقدرته على تحقيق الأرباح والوفاء بالتزاماته.

(١) تحليل الربحية (Profitability Analysis)

ما هو؟

قياس قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح من أنشطتها ومواردها.
أهم مؤشرات الربحية

أ - هامش صافي الربح

يوضح نسبة الربح المتحقق من المبيعات.

المعادلة

$$\text{هامش صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{الإيرادات}} \times 100$$

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

مثال:

صافي الربح = ٢٠,٠٠٠ ريال
الإيرادات = ١٠٠,٠٠٠ ريال
هامش الربح = ٢٠٪

ب- العائد على الأصول (ROA)

المعادلة

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}} \times ١٠٠$$

يقيس مدى كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الأرباح.

(٢) تحليل السيولة (Liquidity Analysis)

ما هو؟

قياس قدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها.

أهم مؤشرات السيولة

• نسبة السيولة الجارية

المعادلة

$$\text{نسبة السيولة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$$

مثال:

الأصول المتداولة = ١٥٠,٠٠٠ ريال
الالتزامات المتداولة = ١٠٠,٠٠٠ ريال
نسبة السيولة = ١,٥ مرة

الورشة الخامسة: قراءة وتحليل التقارير المالية للمصرفيين

• نسبة السيولة السريعة

المعادلة

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$$

تقيس قدرة المنشأة على السداد دون الاعتماد على بيع المخزون.

الفرق بين الربحية والسيولة

الربحية:

- تقيس قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح.
- تعتمد على الإيرادات والمصروفات.
- تظهر في قائمة الدخل

السيولة:

- تقيس قدرة المنشأة على سداد الالتزامات.
- تعتمد على النقد والأصول المتداولة.
- تظهر في الميزانية والتدفقات النقدية.

قد تحقق شركة أرباحاً مرتفعة لأنها تبيع بالآجل، لكنها تعاني من ضعف السيولة لأنها لم تحصل النقد من العملاء بعد.
لذلك يجب على الإدارة متابعة الربحية والسيولة معاً لضمان نجاح واستمرارية المنشأة.

رابعاً: فهم التقارير الدورية والإدارية.

تُعد التقارير الدورية والإدارية من أهم أدوات الإدارة لمتابعة الأداء واتخاذ القرارات اللازمة.

(١) التقارير الدورية (Periodic Reports)

هي تقارير تُعد بشكل منتظم (يومي، أسبوعي، شهري، ربع سنوي، أو سنوي) لعرض نتائج الأعمال والأداء.

أمثلة:

- تقرير المبيعات الشهري.
- التقرير المالي الشهري.
- تقرير الأرباح والخسائر.
- تقرير التدفقات النقدية.
- التقرير السنوي للشركة.

أهميتها:

- متابعة الأداء المالي والتشغيلي.
- مقارنة النتائج بالأهداف والخطط.
- اكتشاف المشكلات والانحرافات مبكراً.
- دعم اتخاذ القرارات الإدارية.
- تقييم أداء الأقسام والموظفين.

الورشة الخامسة: قراءة وتحليل التقارير المالية للمصرفيين

(٢) التقارير الإدارية (Management Reports)

هي تقارير تُعد خصيصًا للإدارة لمساعدتها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات اللازمة.

أمثلة :

- تقرير مقارنة الموازنة الفعلية بالموازنة التقديرية.
- تقرير تكاليف الإنتاج.
- تقرير أداء الموظفين.
- تقرير المخزون.
- تقرير تحليل الأرباح.

أهميتها :

- دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.
- تحسين استخدام الموارد.
- الرقابة على التكاليف والمصروفات.
- قياس كفاءة الأداء.
- تحديد فرص التحسين والتطوير.

الفرق بين التقارير الدورية والإدارية

التقارير الدورية :

- تصدر بشكل منتظم.
- تركز على عرض النتائج.
- تشمل بيانات مالية وتشغيلية.
- تستخدم للمتابعة العامة.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

التقارير الإدارية:

- تُعد حسب حاجة الإدارة.
- تركز على التحليل واتخاذ القرار.
- تشمل معلومات تفصيلية للإدارة.
- تستخدم للتخطيط والرقابة.

مثال عملي

إذا كانت مبيعات الشركة المستهدفة ٥٠٠,٠٠٠ ريال شهرياً، بينما المبيعات الفعلية بلغت ٤٥٠,٠٠٠ ريال:

- التقرير الدوري سيُظهر أن المبيعات بلغت ٤٥٠,٠٠٠ ريال.
- التقرير الإداري سيحلل أسباب النقص (انخفاض الطلب، ضعف التسويق، نقص المخزون...) ويقترح حلولاً للإدارة. لمعالجة هذا الانحراف في حجم المبيعات.

خامساً: تطبيقات عملية على تقارير مالية مصرفية.

المثال الأول: تحليل الربحية

إليك بعض من بيانات البنك التجاري (A).

إيرادات الفوائد : ١٠٠ مليون ريال

مصروفات الفوائد : ٤٠ مليون ريال

مصروفات التشغيل : ٣٠ مليون ريال

الحساب:

صافي الربح = ١٠٠ - ٤٠ - ٣٠ = ٣٠ مليون ريال

الورشة الخامسة: قراءة وتحليل التقارير المالية للمصرفيين

التحليل:

- البنك يحقق أرباحًا جيدة.
- كلما زاد صافي الربح دل ذلك على كفاءة الإدارة في تحقيق العوائد.

المثال الثاني: تحليل السيولة

اليكم بعض من بيانات البنك التجاري (B).
الأصول السائلة : ٥٠٠ مليون ريال
الالتزامات قصيرة الأجل : ٢٥٠ مليون ريال
نسبة السيولة = $\frac{٢٥٠}{٥٠٠} = ٢$ مرة.

التحليل:

- لدى البنك أصول سائلة تكفي لتغطية التزاماته مرتين.
- يدل ذلك على وضع سيولة جيد.

المثال الثالث: نسبة القروض إلى الودائع

اليكم بعض من بيانات البنك التجاري (C).
إجمالي القروض : ٨٠٠ مليون ريال
إجمالي الودائع : ١ مليار ريال
نسبة القروض للودائع = $\frac{٨٠٠}{١٠٠٠} \times ١٠٠ = ٨٠\%$

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

التحليل:

- البنك استخدم ٨٠٪ من ودائع العملاء في الإقراض.
- نسبة معتدلة تشير إلى توازن بين السيولة والربحية.

المثال الرابع: العائد على الأصول (ROA)

اليكم بعض من بيانات البنك التجاري (D).

صافي الربح : ٢٠ مليون ريال

إجمالي الأصول : ١ مليار ريال

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{20}{1000} \times 100 =$$

$$2\%$$

التحليل:

- كل ١٠٠ ريال من الأصول تحقق ربحاً قدره ٢ ريال.
- يستخدم هذا المؤشر لقياس كفاءة استثمار الأصول.

المثال الخامس: تقرير شهري للإدارة للبنك (E). الأرقام بالمليون

البند	البيانات الفعلية	البيانات المخطط لها التقديرية	الانحراف ونوعه
الودائع	٩٥٠	٩٠٠	؟؟؟
القروض	٨٠٠	٧٥٠	؟؟؟؟
الأرباح	٣٠	٢٥	؟؟؟

الورشة الخامسة: قراءة وتحليل التقارير المالية للمصرفيين

التحليل الإداري:

- الودائع أعلى من المستهدف.
- القروض نمت بصورة جيدة.
- الأرباح تجاوزت الخطة بمقدار ٥ ملايين ريال.
- يمكن للإدارة دراسة فرص التوسع أو زيادة الاستثمار.

الورشة السادسة



اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر

الورشة السادسة

اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر

المحاور الرئيسية.

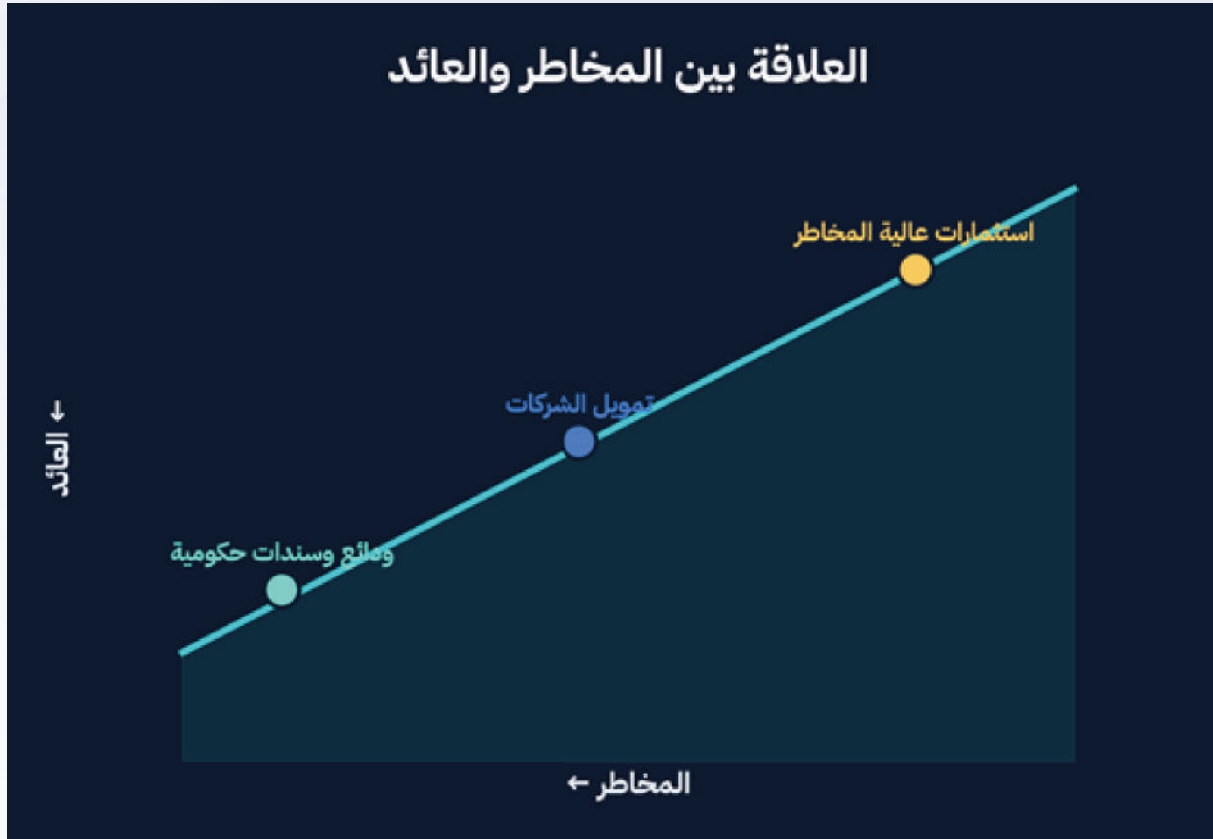
- أساسيات اتخاذ القرار المالي.



شكل (٧): خطوات اتخاذ القرار المالي

الورشة السادسة: اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر

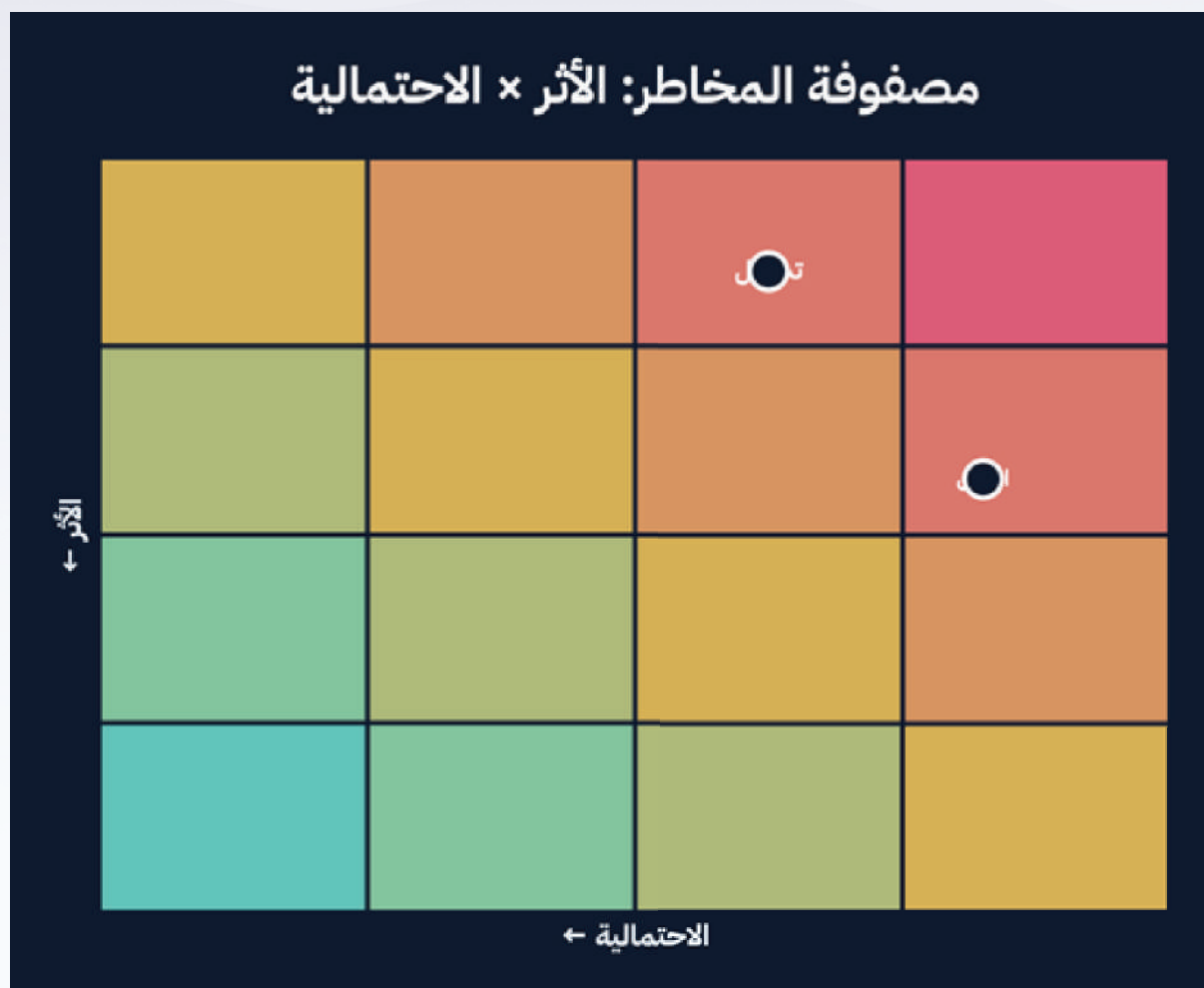
• العلاقة بين المخاطر والعائد.



شكل (٨): منحنى المخاطر مقابل العائد

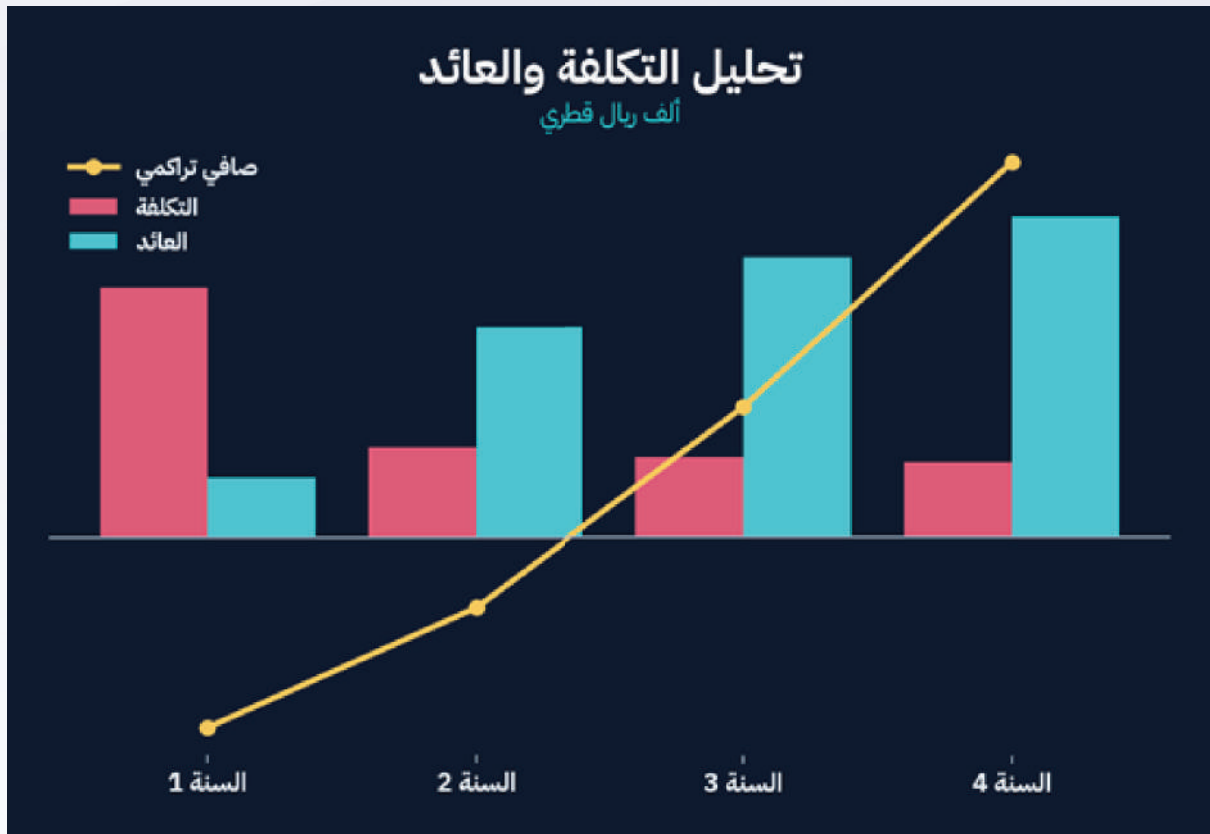
مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- مخاطر التشغيل والامتثال بالمصارف.



شكل (٩): مصفوفة تقييم المخاطر

• تحليل التكلفة والعائد



شكل (١٠): تحليل التكلفة والعائد عبر الزمن

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- إعداد الموازنات ومراقبة المصروفات.



شكل (١١): دورة إعداد الموازنة

الورشة السادسة: اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر

حالات عملية في القرارات المصرفية.

أولاً: أساسيات اتخاذ القرار المالي.

ما هو اتخاذ القرار المالي؟

هو عملية اختيار أفضل بديل مالي من بين عدة بدائل لتحقيق أهداف المؤسسة أو الفرد بأقل تكلفة وأعلى عائد ممكن.

أهمية اتخاذ القرار المالي

- تحقيق الأرباح وزيادة القيمة المالية.
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية.
- تقليل المخاطر والخسائر.
- تحسين السيولة والقدرة على الوفاء بالالتزامات.
- دعم النمو والتوسع المستقبلي.

أساسيات اتخاذ القرار المالي

- تحديد الهدف
- يجب تحديد الهدف المالي بوضوح.

مثال:

- زيادة الأرباح.
- شراء معدات جديدة.
- افتتاح فرع جديد.

جمع المعلومات المالية

جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.

أمثلة:

- الإيرادات.
- المصروفات.
- الأرباح.
- التدفقات النقدية.

تحديد البدائل المتاحة

وضع جميع الخيارات الممكنة.

مثال:

- تمويل المشروع بقرض.
- تمويل المشروع من الأرباح المحتجزة.
- جذب مستثمرين جدد.

تحليل البدائل

دراسة مزايا وعيوب كل بديل.

يتم التركيز على:

- التكلفة.
- العائد المتوقع.
- المخاطر.
- مدة استرداد الاستثمار.

الورشة السادسة: اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر

اختيار البديل الأفضل

اختيار البديل الذي يحقق أعلى منفعة وأقل مخاطرة.

تنفيذ القرار ومتابعته

تنفيذ القرار ثم مراقبة النتائج للتأكد من تحقيق الأهداف.

مثال عملي

شركة تريد شراء آلة جديدة.

البديل الأول:

تكلفة الآلة : ١٠٠,٠٠٠ ريال.

ربح سنوي متوقع : ٣٠,٠٠٠ ريال.

البديل الثاني:

تكلفة الآلة : ١٥٠,٠٠٠ ريال.

ربح سنوي متوقع : ٥٠,٠٠٠ ريال.

تقوم الإدارة بمقارنة التكلفة والعائد والمخاطر ثم تختار البديل الأكثر جدوى.

العوامل المؤثرة في القرار المالي

- الربحية المتوقعة.
- مستوى المخاطر.
- السيولة المتاحة.
- تكلفة التمويل.
- الظروف الاقتصادية والسوقية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

تعريف مختصر

اتخاذ القرار المالي هو عملية اختيار أفضل بديل مالي من بين عدة بدائل اعتماداً على تحليل التكاليف والعوائد والمخاطر بهدف تحقيق أهداف المؤسسة أو الفرد بكفاءة وفعالية.

ثانياً: العلاقة بين المخاطر والعائد.

العلاقة بين المخاطر والعائد

ما المقصود بالمخاطر؟

المخاطر هي احتمال حدوث خسارة أو عدم تحقيق العائد المتوقع من الاستثمار أو القرار المالي.

ما المقصود بالعائد؟

العائد هو الربح أو المنفعة التي يحصل عليها المستثمر أو المؤسسة نتيجة استثمار الأموال.

العلاقة بين المخاطر والعائد

توجد علاقة طردية بين المخاطر والعائد، أي: كلما زادت المخاطر زاد العائد المتوقع، وكلما انخفضت المخاطر انخفض العائد المتوقع.

أمثلة

- استثمار منخفض المخاطر
- الودائع البنكية.
- أدونات الخزانة.

الورشة السادسة: اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر

النتيجة:

- مخاطر قليلة.
- عائد منخفض.

استثمار مرتفع المخاطر

- الأسهم.
- المشاريع الجديدة.

النتيجة:

- مخاطر أعلى.
- عائد محتمل أعلى.

مثال عملي

لدى مستثمر ١٠,٠٠٠ ريال:

الخيار الأول: وديعة بنكية

عائد سنوي: ٣٪

المخاطر: منخفضة جداً.

الخيار الثاني: الاستثمار في الأسهم

عائد متوقع: ١٠٪ أو أكثر.

المخاطر: مرتفعة بسبب تقلب الأسعار.

لذلك يختار المستثمر بين الأمان والعائد المرتفع حسب درجة تقبله للمخاطر.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

أهمية فهم العلاقة بين المخاطر والعائد

- اتخاذ قرارات استثمارية سليمة.
- اختيار الاستثمارات المناسبة للأهداف المالية.
- تحقيق التوازن بين الربحية والأمان.
- إدارة المخاطر بشكل أفضل.

قاعدة مهمة

العائد المتوقع يتناسب طردياً مع مستوى المخاطرة، فكلما ارتفعت المخاطرة ارتفع العائد المتوقع، والعكس صحيح.

ثالثاً: مخاطر التشغيل والامتثال بالمصارف.

(١) مخاطر التشغيل (Operational Risk)

هي المخاطر الناتجة عن فشل أو قصور في العمليات الداخلية أو الأنظمة أو الأشخاص، أو بسبب أحداث خارجية تؤثر على عمل المصرف.

أمثلة على مخاطر التشغيل

- ١- الأخطاء البشرية في إدخال البيانات أو تنفيذ العمليات.
- ٢- الأعطال التقنية في الأنظمة الإلكترونية.
- ٣- الاحتيال أو الاختلاس من قبل الموظفين أو العملاء.
- ٤- فقدان البيانات أو الهجمات السيبرانية.
- ٥- الكوارث الطبيعية مثل الحرائق أو الفيضانات.

الورشة السادسة: اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر

آثارها

- خسائر مالية.
- تعطيل الخدمات المصرفية.
- فقدان ثقة العملاء.
- الإضرار بسمعة المصرف.

كيفية الحد منها

- تطبيق الرقابة الداخلية.
- تدريب الموظفين.
- استخدام أنظمة أمن معلومات قوية.
- وضع خطط لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث.
- إجراء المراجعة والتدقيق الدوري.

(٢) مخاطر الامتثال (Compliance Risk)

هي المخاطر الناتجة عن عدم التزام المصرف بالقوانين واللوائح والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية والتنظيمية.

أمثلة على مخاطر الامتثال

- مخالفة تعليمات مصرف قطر المركزي.
- عدم الالتزام بقوانين مكافحة غسل الأموال.
- عدم تطبيق إجراءات اعرف عميلك (KYC).
- مخالفة قوانين حماية البيانات والخصوصية.
- عدم الالتزام بالأنظمة الضريبية أو المالية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

آثارها

- فرض غرامات مالية.
- عقوبات تنظيمية.
- دعاوي قانونية.
- الإضرار بسمعة المصرف.
- تقييد بعض الأنشطة المصرفية.

كيفية الحد منها

- إنشاء إدارة امتثال مستقلة.
- متابعة التحديثات القانونية والتنظيمية.
- تدريب الموظفين على الأنظمة والتعليمات.
- إجراء مراجعات دورية للالتزام.
- تطبيق سياسات وإجراءات واضحة.

الفرق بين مخاطر التشغيل ومخاطر الامتثال

مخاطر التشغيل	مخاطر الامتثال
نتيجة عن الأشخاص أو الأنظمة أو العمليات	نتيجة عن مخالفة القوانين والتعليمات
تؤدي إلى خسائر تشغيلية وتعطل الخدمات	تؤدي إلى غرامات وعقوبات قانونية
<u>مثل</u> : عطل النظام أو خطأ موظف	<u>مثل</u> : مخالفة تعليمات البنك المركزي

الورشة السادسة: اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر

مثال مصرفي عملي

إذا قام موظف بتحويل مبلغ إلى حساب خاطئ بسبب خطأ في إدخال البيانات:

- هذا يُعد مخاطر تشغيلية.

أما إذا فتح البنك حساباً لعميل دون استكمال متطلبات التحقق من الهوية وفق التعليمات الرقابية:

- فهذا يُعد مخاطر امتثال.

تعريف مختصر: مخاطر التشغيل هي المخاطر الناتجة عن فشل العمليات أو الأنظمة أو الأشخاص أو الأحداث الخارجية، بينما مخاطر الامتثال هي المخاطر الناتجة عن عدم الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات المنظمة للعمل المصرفي.

رابعاً: تحليل التكلفة والعائد (Cost-Benefit Analysis)

ما هو تحليل التكلفة والعائد؟

هو أسلوب يُستخدم لمقارنة التكاليف المتوقعة لمشروع أو قرار معين مع العوائد أو المنافع المتوقعة منه، بهدف تحديد ما إذا كان القرار مجدياً أم لا.

أهمية تحليل التكلفة والعائد.

- ١- المساعدة في اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية.
- ٢- اختيار المشروع أو البديل الأكثر ربحية.
- ٣- الاستخدام الأمثل للموارد المالية.
- ٤- تقليل المخاطر والخسائر المحتملة.
- ٥- تقييم جدوى المشاريع قبل تنفيذها.

خطوات تحليل التكلفة والعائد.

(١) تحديد المشروع أو القرار

مثال: شراء جهاز جديد أو افتتاح فرع جديد.

(٢) تحديد التكاليف

تشمل جميع التكاليف المتوقعة مثل:

- تكلفة الشراء.
- الرواتب.
- الصيانة.
- التشغيل.

(٣) تحديد العوائد

تشمل جميع المنافع أو الأرباح المتوقعة مثل:

- زيادة المبيعات.
- زيادة الأرباح.
- تحسين الإنتاجية.

(٤) مقارنة التكاليف بالعوائد

- إذا كانت العوائد أكبر من التكاليف، يكون المشروع غالبًا مجديًا.

(٥) اتخاذ القرار

- اختيار البديل الذي يحقق أكبر منفعة صافية.

الورشة السادسة: اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر

مثال عملي

شركة تفكر في شراء جهاز جديد.

التكاليف:

سعر الجهاز : ٥٠,٠٠٠ ريال.

تكاليف التشغيل السنوية : ١٠,٠٠٠ ريال.

إجمالي التكاليف = ٦٠,٠٠٠ ريال

العوائد:

زيادة الأرباح السنوية المتوقعة: ٩٠,٠٠٠ ريال.

صافي العائد = ٩٠,٠٠٠ - ٦٠,٠٠٠ = ٣٠,٠٠٠ ريال

النتيجة: المشروع مجدٍ لأن العوائد أكبر من التكاليف.

قاعدة اتخاذ القرار

إذا كانت:

صافي العائد = إجمالي العوائد (الإيرادات) - إجمالي التكاليف

صافي العائد موجباً ← القرار أو المشروع مقبول.

صافي العائد سالباً ← القرار أو المشروع غير مجدٍ.

مثال مصرفي

يريد بنك شراء نظام إلكتروني جديد:

• تكلفة النظام : ٢ مليون ريال.

• التوفير السنوي المتوقع في التكاليف : ٣ ملايين ريال.

النتيجة: العائد المتوقع أكبر من التكلفة، لذا يُعتبر الاستثمار مجدياً.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

تعريف مختصر.

تحليل التكلفة والعائد هو عملية مقارنة التكاليف المتوقعة بالعوائد المتوقعة من مشروع أو قرار معين لتحديد مدى جدواه واتخاذ القرار المناسب.

خامساً: إعداد الموازنات ومراقبة المصروفات.

(١) إعداد الموازنات (Budget Preparation)

ما هي الموازنة؟

الموازنة هي خطة مالية تقديرية تُعد لفترة مستقبلية محددة، توضح الإيرادات والمصروفات المتوقعة بهدف التخطيط والرقابة.

أهمية الموازنة

- ١- التخطيط المالي للمستقبل.
- ٢- توزيع الموارد بشكل فعال.
- ٣- التحكم في المصروفات.
- ٤- قياس الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط.
- ٥- دعم اتخاذ القرارات الإدارية.

خطوات إعداد الموازنة

تحديد الأهداف

مثل:

- زيادة الأرباح.
- خفض التكاليف.
- التوسع في النشاط.

الورشة السادسة: اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر

تقدير الإيرادات المتوقعة

مثل:

- المبيعات.
- العمولات.
- إيرادات الخدمات.

تقدير المصروفات المتوقعة

مثل:

- الرواتب.
- الإيجارات.
- الكهرباء والماء.
- التسويق.

إعداد الموازنة

- تجميع الإيرادات والمصروفات في خطة مالية واحدة.

متابعة التنفيذ

- مقارنة النتائج الفعلية بالمخططة بشكل دوري.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

مثال مبسط على الموازنة الشهرية

البند	الرصيد
الإيرادات المتوقعة	١٠٠,٠٠٠
الرواتب	٤٠,٠٠٠
الإيجار	١٥,٠٠٠
الكهرباء والماء	٥,٠٠٠
التسويق	١٠,٠٠٠
إجمالي المصروفات	٧٠,٠٠٠
الربح المتوقع	٣٠,٠٠٠

(٢) مراقبة المصروفات (Expense Control)

هي عملية متابعة المصروفات الفعلية ومقارنتها بالمصروفات المخططة في الموازنة.

أهداف مراقبة المصروفات

- ١- منع الإسراف والهدر.
- ٢- تخفيض التكاليف غير الضرورية.
- ٣- تحسين الربحية.
- ٤- ضمان الالتزام بالموازنة.
- ٥- اكتشاف الانحرافات المالية مبكرًا.

الورشة السادسة: اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر

مثال عملي

الموازنة:

مصرف الكهرباء المتوقع: ٥,٠٠٠ ريال.

المصرف الفعلي:

مصرف الكهرباء الفعلي: ٧,٠٠٠ ريال.

الانحراف:

زيادة قدرها ٢,٠٠٠ ريال.

الإجراء:

تبحث الإدارة عن سبب الزيادة وتتخذ إجراءات لتقليل الاستهلاك.

العلاقة بين الموازنة ومراقبة المصروفات

- الموازنة تحدد ما يجب إنفاقه.
 - مراقبة المصروفات تتأكد من أن الإنفاق الفعلي يسير وفق الموازنة.
- تعريف مختصر:** إعداد الموازنات هو وضع خطة مالية تقديرية للإيرادات والمصروفات المستقبلية، بينما مراقبة المصروفات هي متابعة الإنفاق الفعلي ومقارنته بالموازنة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف المالية.

سادساً: حالات عملية في القرارات المصرفية.

الحالة الأولى: قرار منح قرض

تقدم عميل بطلب قرض شخصي بقيمة ١٠٠,٠٠٠ ريال.

ما الذي يدرسه البنك؟

- دخل العميل الشهري.
- التزاماته المالية الحالية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- سجله الائتماني.
- قدرته على السداد.

القرار:

إذا كانت قدرة العميل على السداد جيدة وسجله الائتماني ممتازاً، تتم الموافقة على القرض. أما إذا كانت المخاطر مرتفعة فقد يتم رفض الطلب أو طلب ضمانات إضافية.

من وجهة نظركم ما هي الضمانات المقترحة الممكنة؟؟؟؟

الحالة الثانية: قرار فتح فرع جديد

يدرس البنك افتتاح فرع في منطقة جديدة.

ما الذي تتم دراسته؟

- عدد السكان والعملاء المحتملين.
- حجم المنافسة.
- تكلفة التشغيل.
- الإيرادات المتوقعة.

القرار:

إذا كانت الإيرادات المتوقعة أكبر من التكاليف والمخاطر مقبولة، يوافق البنك على افتتاح الفرع.

الحالة الثالثة: قرار الاستثمار في نظام إلكتروني جديد

البنك يفكر في شراء نظام مصرفي حديث.

الورشة السادسة: اتخاذ القرار المالي وإدارة المخاطر

البيانات:

- تكلفة النظام : ٢ مليون ريال.
- الوفر المتوقع سنوياً : ٥٠٠ ألف ريال.
- تحسين جودة الخدمة وتقليل الأخطاء.

القرار:

إذا كانت المنافع والعوائد المستقبلية تفوق التكلفة، تتم الموافقة على الاستثمار.

الحالة الرابعة: إدارة السيولة

لاحظ البنك زيادة كبيرة في طلبات سحب الودائع.

القرار:

- زيادة الاحتياطيات النقدية.
- تأجيل بعض الاستثمارات قصيرة الأجل.
- تعزيز إدارة السيولة.

الهدف:

ضمان قدرة البنك على تلبية طلبات العملاء دون تأخير.

الحالة الخامسة: التعامل مع قرض متعثر

أحد العملاء توقف عن سداد أقساط قرضه.

البدائل:

- ١- إعادة جدولة القرض.
- ٢- منح فترة سماح.
- ٣- طلب ضمانات إضافية.
- ٤- اتخاذ إجراءات قانونية عند الضرورة.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

القرار:

اختيار الإجراء الذي يحقق أفضل فرصة لاسترداد أموال البنك مع تقليل الخسائر.

الحالة السادسة: اكتشاف عملية مشبوهة

لاحظ البنك تحويلات مالية كبيرة وغير معتادة في حساب أحد العملاء.

القرار:

- مراجعة العملية.
- التحقق من مصدر الأموال.
- تطبيق إجراءات مكافحة غسل الأموال.
- إبلاغ الجهات المختصة عند الحاجة.

الهدف:

الالتزام بالأنظمة وحماية البنك من المخاطر القانونية.

خلاصة

أهم القرارات المصرفية العملية تشمل:

- ١- منح أو رفض القروض.
- ٢- إدارة السيولة.
- ٣- الاستثمار في الأنظمة والمشاريع.
- ٤- معالجة القروض المتعثرة.
- ٥- التوسع وافتتاح الفروع.
- ٦- الامتثال ومكافحة غسل الأموال.
- ٧- إدارة المخاطر المصرفية.

الهدف من جميع القرارات المصرفية

هو تحقيق الربحية، والمحافظة على السيولة، وتقليل المخاطر، وحماية أموال العملاء والمصرف.

الورشة السابعة



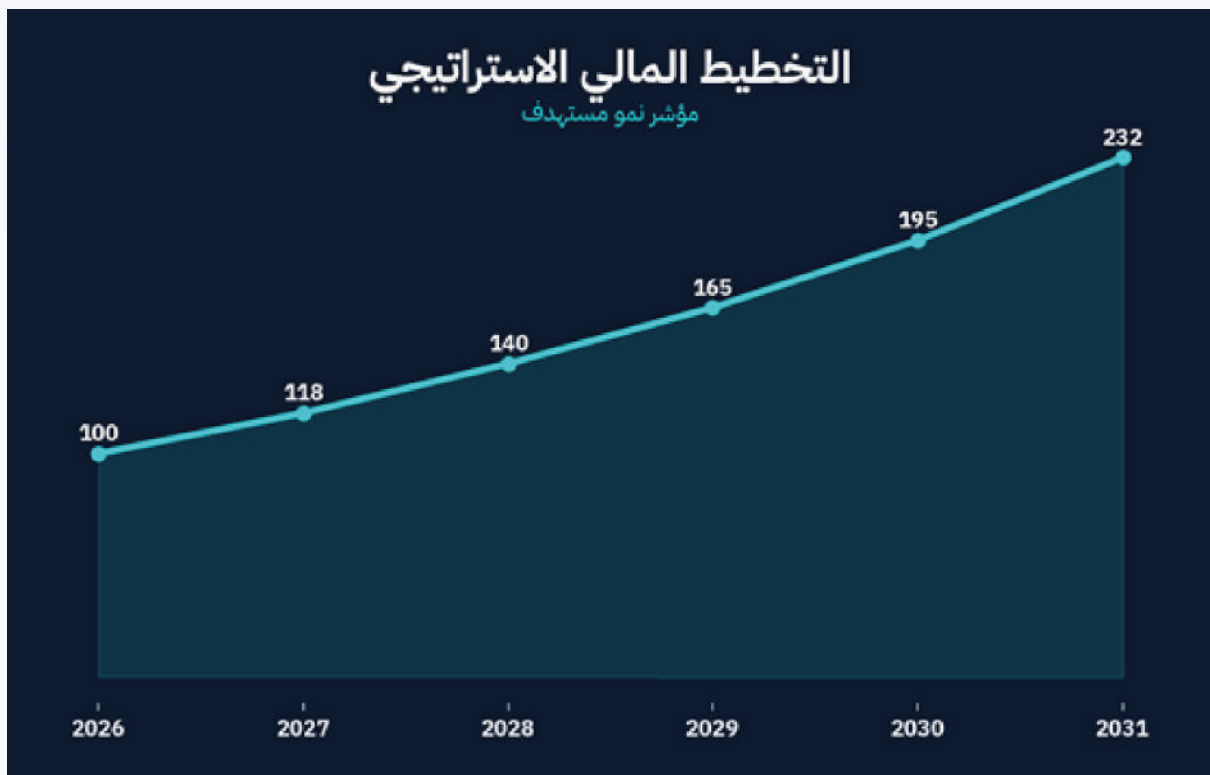
القيادة المالية والوعي المؤسسي في القطاع المصرفي

الورشة السابعة

القيادة المالية والوعي المؤسسي في القطاع المصرفي

المحاور الرئيسية:-

- التفكير المالي للقيادات.
- الحوكمة الشفافة المالية.
- التخطيط المالي الاستراتيجي.



شكل (١٢): مسار التخطيط المالي الاستراتيجي

الورشة السابعة: القيادة المالية والوعي المؤسسي في القطاع المصرفي

مؤشرات الأداء المؤسسي.

- دور الثقافة المالية في الاستدامة المؤسسية .
- دراسات (حالات) في القطاع المصرفي.

فكرة عامة :-

أولاً: القيادة المالية (Financial Leadership)

القيادة المالية هي القدرة على إدارة الموارد المالية للمصرف بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان الاستقرار المالي والنمو المستدام.

مهام القيادة المالية في المصارف

- وضع الخطط والاستراتيجيات المالية.
- إدارة الميزانيات والموازنات.
- اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية.
- إدارة المخاطر المالية.
- المحافظة على السيولة والربحية.
- ضمان الالتزام بالقوانين والتعليمات الرقابية.

مثال

يقوم المدير المالي في البنك بتحليل الأداء المالي واتخاذ قرارات بشأن التوسع في الخدمات الرقمية أو افتتاح فروع جديدة بناءً على دراسة التكاليف والعوائد والمخاطر.

ثانياً: الوعي المؤسسي (Institutional Awareness)

هو فهم الموظف لرؤية المصرف وأهدافه وسياساته وقيمه ودوره داخل المؤسسة، وكيف يؤثر عمله على نجاح المصرف ككل.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

أهمية الوعي المؤسسي

- ١- تحسين الأداء الوظيفي.
- ٢- تعزيز العمل الجماعي والتعاون.
- ٣- زيادة الالتزام بالسياسات والإجراءات.
- ٤- تحسين خدمة العملاء.
- ٥- دعم تحقيق أهداف المصرف.

مثال

موظف خدمة العملاء الذي يفهم أهداف البنك وسياساته يستطيع تقديم خدمة أفضل للعملاء وتمثيل المصرف بصورة احترافية.

العلاقة بين القيادة المالية والوعي المؤسسي

- القيادة المالية تضع الخطط والأهداف المالية.
 - الوعي المؤسسي يساعد الموظفين على فهم هذه الأهداف والعمل لتحقيقها.
- كلما كان الموظفون أكثر وعياً بأهداف المصرف، كان تنفيذ القرارات المالية والاستراتيجية أكثر نجاحاً.

خلاصة مختصرة

القيادة المالية هي إدارة الموارد المالية واتخاذ القرارات التي تحقق الاستقرار والربحية للمصرف، بينما الوعي المؤسسي هو فهم الموظفين لأهداف المصرف وسياساته ودورهم في تحقيق هذه الأهداف. ويُسهم الاثنان معاً في تعزيز الأداء والنجاح المؤسسي في القطاع المصرفي.

أولاً: التفكير المالي للقيادات

ما هو التفكير المالي للقيادات؟

التفكير المالي للقيادات هو قدرة القادة والمديرين على فهم المعلومات المالية وتحليلها واستخدامها في اتخاذ قرارات تدعم أهداف المؤسسة وتحقيق الاستدامة والربحية.

أهمية التفكير المالي للقيادات

- اتخاذ قرارات مبنية على بيانات مالية صحيحة.
- تحسين استخدام الموارد المالية.
- زيادة الربحية وتقليل التكاليف.
- إدارة المخاطر المالية بفعالية.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تعزيز الاستدامة والنمو.

خصائص القائد الذي يمتلك تفكيراً مالياً

- فهم التقارير المالية مثل: قائمة الدخل. الميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية.
- تحليل البيانات المالية، وهي القدرة على تفسير الأرقام واستخلاص النتائج.
- تقييم التكاليف والعوائد وتتمثل بدراسة أي مشروع أو قرار قبل تنفيذه.
- إدارة المخاطر وهي تقدير المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها.
- التفكير طويل المدى وهي عدم التركيز فقط على الأرباح الحالية، بل على استدامة المؤسسة مستقبلاً.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

مثال عملي

مدير بنك الدوحة يرغب بافتتاح فرع جديد. قبل اتخاذ القرار يقوم بـ:

- دراسة تكلفة إنشاء الفرع.
- تقدير الإيرادات المتوقعة.
- تحليل المخاطر.
- تقييم أثر القرار على سيولة البنك وربحيته.
- ثم يتخذ القرار بناءً على نتائج التحليل المالي وليس على التوقعات الشخصية فقط.

مهارات التفكير المالي للقيادات

- قراءة وتحليل القوائم المالية.
- إعداد ومتابعة الموازنات.
- تحليل الربحية والسيولة.
- تقييم الاستثمارات.
- إدارة المخاطر.
- التخطيط المالي.

في القطاع المصرفي ، يحتاج القادة إلى التفكير المالي عند:

منح القروض. إدارة السيولة، تحديد أسعار الفائدة وتقييم المشاريع والاستثمارات. وإدارة المخاطر المصرفية. وضع الخطط والاستراتيجيات المالية.

تعريف مختصر: التفكير المالي للقيادات هو قدرة المدير أو القائد على فهم

وتحليل المعلومات المالية واستخدامها لاتخاذ قرارات فعالة تحقق أهداف المؤسسة وتوازن بين الربحية والمخاطر والاستدامة المالية.

ثانياً: الحوكمة المالية الشفافة.

هي مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تضمن إدارة الموارد المالية للمؤسسة أو المصرف بطريقة واضحة وعادلة ومسؤولة، مع الإفصاح عن المعلومات المالية بشكل صحيح ودقيق لأصحاب المصلحة.

أهداف الحوكمة المالية الشفافة

- ١- تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.
- ٢- حماية أموال المساهمين والمودعين.
- ٣- ضمان الاستخدام السليم للموارد المالية.
- ٤- الحد من الفساد والاحتيال وسوء الإدارة.
- ٥- تعزيز الاستقرار المالي والاستدامة.

مبادئ الحوكمة المالية الشفافة

١ - الشفافية (Transparency)

الإفصاح عن المعلومات المالية بوضوح ودقة وفي الوقت المناسب.

مثال:

نشر القوائم المالية والتقارير السنوية للمساهمين والجهات الرقابية.

٢ - المساءلة (Accountability)

تحمل المسؤولية عن القرارات والنتائج المالية.

مثال:

مساءلة الإدارة عن أي خسائر أو مخالفات مالية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

٣- النزاهة والأخلاقيات (Integrity)

الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية في إدارة الأموال.

٤- الرقابة (Control)

وجود أنظمة رقابة داخلية وخارجية فعالة.

مثال:

التدقيق الداخلي والخارجي على الحسابات.

٥- الامتثال (Compliance)

الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات الرقابية.

أهمية الحوكمة المالية في المصارف

- ١- حماية أموال العملاء والمودعين.
- ٢- تعزيز الثقة في القطاع المصرفي.
- ٣- تقليل المخاطر المالية والتشغيلية.
- ٤- منع غسل الأموال والاحتيال.
- ٥- تحسين جودة القرارات الإدارية والمالية.

مثال مصرفي: يقوم البنك بإعداد تقاريره المالية وفق المعايير المحاسبية المعتمدة، ويخضع لتدقيق خارجي مستقل، ويُفصح عن نتائجها المالية بوضوح للمساهمين والجهات الرقابية. هذا يُعد تطبيقاً لمبدأ الحوكمة المالية الشفافة.

فوائد الحوكمة المالية الشفافة

- زيادة ثقة المستثمرين والعملاء.
- تحسين السمعة المؤسسية.

الورشة السابعة: القيادة المالية والرعي الوُسي في القطاع المصرفي

- جذب الاستثمارات.
- رفع كفاءة الإدارة.
- تقليل الأخطاء والمخالفات المالية.

تعريف مختصر: الحوكمة المالية الشفافة هي نظام من السياسات والضوابط يضمن إدارة الموارد المالية بكفاءة ونزاهة وشفافية، مع الإفصاح الواضح عن المعلومات المالية وتحقيق المساءلة والرقابة والامتثال للقوانين والأنظمة.

ثالثاً: التخطيط المالي الاستراتيجي.

ما هو التخطيط المالي الاستراتيجي؟

هو عملية وضع خطط مالية طويلة الأجل تساعد المؤسسة أو المصرف على تحقيق أهدافه الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

أهداف التخطيط المالي الاستراتيجي

- ١- تحقيق النمو والاستدامة المالية.
- ٢- ضمان توفر الموارد المالية اللازمة للمستقبل.
- ٣- دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٤- تحسين الربحية والكفاءة.
- ٥- إدارة المخاطر المالية.
- ٦- تعزيز القدرة على مواجهة التغيرات الاقتصادية.

أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي

- يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مالية سليمة.
- يربط الأهداف الاستراتيجية بالموارد المالية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- يحدد الاحتياجات التمويلية المستقبلية.
- يحسن إدارة السيولة والاستثمارات.
- يساهم في تحقيق الاستقرار المالي.

خطوات التخطيط المالي الاستراتيجي

(١) تحديد الأهداف الاستراتيجية

مثل:

- زيادة الأرباح.
- التوسع في الأسواق.
- تطوير الخدمات الرقمية.

(٢) تحليل الوضع المالي الحالي، تكمن في دراسة :-

- الإيرادات.
- المصروفات.
- الأرباح.
- السيولة.
- الديون.

(٣) التنبؤ المالي، ويتمثل في تقدير :-

- الإيرادات المستقبلية.
- المصروفات المستقبلية.
- الاحتياجات التمويلية.

الورشة السابعة: القيادة المالية والوعي الواسع في القطاع المصرفي

(٤) إعداد الخطة المالية، وذلك من خلال تحديد:

- مصادر التمويل.
- الاستثمارات.
- الموازنات المستقبلية.

(٥) التنفيذ والمتابعة وهي مراقبة النتائج وتعديل الخطة عند الحاجة.

مثال مصرفي

يسعى بنك الدوحة في زيادة عدد العملاء بنسبة ٢٠٪ خلال ٥ سنوات القادمة.

يقوم بما يلي:

- تخصيص ميزانية لتطوير الخدمات الرقمية.
- الاستثمار في الأنظمة الإلكترونية.
- تدريب الموظفين.
- تقدير الإيرادات والتكاليف المستقبلية.
- ثم يتابع النتائج سنوياً للتأكد من تحقيق الأهداف.

عناصر التخطيط المالي الاستراتيجي

- الإيرادات المتوقعة.
- المصروفات المتوقعة.
- الاستثمارات المستقبلية.
- مصادر التمويل.
- إدارة المخاطر.
- مؤشرات الأداء المالي.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

الفرق بين التخطيط المالي الاستراتيجي والتخطيط المالي قصير الأجل

التخطيط الاستراتيجي	التخطيط المالي قصير الأجل
طويل المدى (٣-٥ سنوات أو أكثر)	سنة أو أقل غالباً
يركز على الأهداف المستقبلية الكبرى	يركز على العمليات اليومية
مرتبط برؤية المؤسسة	مرتبط بالموازنة التشغيلية

تعريف مختصر : التخطيط المالي الاستراتيجي هو عملية إعداد خطط مالية طويلة الأجل تهدف إلى توفير الموارد اللازمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع المحافظة على الربحية والاستدامة وإدارة المخاطر.

رابعاً: مؤشرات الأداء المؤسسي. (Key Performance Indicators - KPIs)

ما هي مؤشرات الأداء المؤسسي؟

هي مقاييس ومعايير تُستخدم لتقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.

أهمية مؤشرات الأداء المؤسسي

- ١- قياس مستوى الأداء والإنجاز.
- ٢- متابعة تنفيذ الخطط والأهداف.
- ٣- تحسين عملية اتخاذ القرار.
- ٤- اكتشاف نقاط القوة والضعف.
- ٥- رفع كفاءة العمل والإنتاجية.
- ٦- تعزيز المساءلة والشفافية.

الورشة السابعة: القيادة المالية والرعي الوُسي في القطاع المصرفي

أنواع مؤشرات الأداء المؤسسي

(١) المؤشرات المالية ، تقيس الأداء المالي للمؤسسة.

أمثلة:

- صافي الربح.
- العائد على الأصول (ROA).
- العائد على حقوق الملكية (ROE).
- نسبة السيولة.
- نسبة المصروفات إلى الإيرادات.

(٢) مؤشرات العملاء، و تقيس مستوى رضا العملاء وجودة الخدمة.

أمثلة:

- نسبة رضا العملاء.
- عدد الشكاوى.
- نسبة الاحتفاظ بالعملاء.

(٣) مؤشرات العمليات الداخلية و تقيس كفاءة العمليات والإجراءات.

أمثلة:

- سرعة إنجاز المعاملات.
- عدد الأخطاء التشغيلية.
- زمن تقديم الخدمة.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

(٤) مؤشرات التعلم والتطوير وتقيس تطوير الموظفين والقدرات المؤسسية.

أمثلة:

- عدد ساعات التدريب.
- نسبة الموظفين المشاركين في البرامج التدريبية.
- مستوى الكفاءة المهنية.

أمثلة في القطاع المصرفي

المؤشر	الهدف
نمو الودائع	قياس زيادة أموال العملاء
نمو القروض	قياس التوسع في التمويل
نسبة القروض المتعثرة	قياس جودة المحفظة الائتمانية
رضا العملاء	قياس جودة الخدمة
العائد على الأصول (ROA)	قياس الربحية
نسبة السيولة	قياس القدرة على الوفاء بالالتزامات

خصائص مؤشرات الأداء الجيدة

- واضحة وسهلة الفهم.
- قابلة للقياس.
- مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
- واقعية وقابلة للتحقيق.
- يتم متابعتها بشكل دوري.

الورشة السابعة: القيادة المالية والوعي المؤسسي في القطاع المصرفي

مثال عملي

هدف البنك:

- زيادة الودائع بنسبة ١٠٪ خلال العام.

مؤشر الأداء:

- نسبة نمو الودائع.

النتيجة:

- إذا زادت الودائع من ١ مليار ريال إلى ١,١ مليار ريال، فهذا يعني تحقيق الهدف بنسبة ١٠٪.

تعريف مختصر. مؤشرات الأداء المؤسسي هي مقاييس كمية أو نوعية تستخدم لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية ومتابعة مستوى الأداء وتحسينه بشكل مستمر.

خامساً: دور الثقافة المالية في الاستدامة المؤسسية .

ما هي الثقافة المالية؟

الثقافة المالية هي معرفة وفهم المفاهيم المالية الأساسية، مثل التخطيط المالي، وإدارة المصروفات، والادخار، والاستثمار، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرارات المالية السليمة.

ما هي الاستدامة المؤسسية؟

الاستدامة المؤسسية هي قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها ونموها على المدى الطويل مع المحافظة على مواردها المالية والتشغيلية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

دور الثقافة المالية في الاستدامة المؤسسية

(١) تحسين اتخاذ القرارات

عندما يمتلك الموظفون والإدارة فهماً مالياً جيداً، تصبح القرارات أكثر دقة وفعالية.

(٢) الاستخدام الأمثل للموارد

تساعد الثقافة المالية على تقليل الهدر وتحسين إدارة الميزانيات والمصروفات.

(٣) تعزيز الربحية

فهم التكاليف والعوائد يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وزيادة الأرباح.

(٤) إدارة المخاطر

تمكّن المؤسسة من التعرف على المخاطر المالية والتعامل معها قبل أن تؤثر على استقرارها.

(٥) دعم التخطيط الاستراتيجي

تساعد على وضع خطط مالية واقعية تدعم النمو والاستمرارية.

(٦) تعزيز الشفافية والمساءلة

يزداد وعي الموظفين بأهمية الالتزام بالسياسات المالية والرقابية.

الورشة السابعة: القيادة المالية والوعي الواسي في القطاع المصرفي

مثال في القطاع المصرفي

إذا كان موظفو البنك يفهمون مفاهيم الربحية والمخاطر والسيولة، فسيكونون أكثر قدرة على:

- تقييم طلبات القروض بشكل صحيح.
 - المحافظة على أموال العملاء.
 - الالتزام بالسياسات والإجراءات.
 - المساهمة في تحقيق أهداف البنك.
- وهذا يؤدي إلى تعزيز استدامة البنك واستقراره المالي.

فوائد الثقافة المالية للمؤسسة

- تحسين الأداء المالي.
- رفع كفاءة استخدام الموارد.
- تقليل الأخطاء المالية.
- زيادة القدرة على مواجهة الأزمات.
- دعم النمو والاستمرارية.
- تعزيز الثقة لدى العملاء والمستثمرين.

تعريف مختصر: تلعب الثقافة المالية دوراً أساسياً في الاستدامة المؤسسية من خلال تحسين اتخاذ القرارات، وترشيد استخدام الموارد، وإدارة المخاطر، وتعزيز الشفافية والربحية، مما يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح والاستمرار على المدى الطويل.

سادساً: دراسات (حالات) في القطاع المصرفي.

الحالة الأولى: منح قرض شخصي

تقدم عميل بطلب قرض بقيمة ٢٠٠,٠٠٠ ريال، وراتبه الشهري ٨,٠٠٠ ريال، ولديه التزامات شهرية بقيمة ٣,٠٠٠ ريال.

التحليل

- دراسة دخل العميل.
- مراجعة الالتزامات الحالية.
- التحقق من السجل الائتماني.
- تقييم قدرة العميل على السداد.

القرار

- إذا كانت نسبة الاستقطاع ضمن الحدود المسموح بها وسجل العميل جيداً، تتم الموافقة على القرض.
- الدرس المستفاد
- أهمية إدارة مخاطر الائتمان قبل منح التمويل.

الحالة الثانية: انخفاض السيولة

شهد بنك قطر الوطني زيادة كبيرة في سحبيات العملاء خلال فترة قصيرة.

التحليل

- مراجعة حجم النقد المتوفر.
- تقييم الالتزامات قصيرة الأجل.
- دراسة مصادر التمويل المتاحة.

الورشة السابعة: القيادة المالية والوعي الواسع في القطاع المصرفي

القرار

- زيادة الاحتياطي النقدي.
- تأجيل بعض الاستثمارات.
- الحصول على تمويل قصير الأجل إذا لزم الأمر.

الدرس المستفاد

- أهمية إدارة السيولة لضمان الوفاء بالتزامات البنك.

الحالة الثالثة: قرض متعثر

شركة حصلت على قرض تجاري وتوقفت عن السداد بسبب تراجع أعمالها.

التحليل

- دراسة الوضع المالي للشركة.
- تقييم الضمانات المقدمة.
- تقدير فرص استرداد المبالغ.

القرار

- إعادة جدولة القرض.
- منح فترة سماح.
- اتخاذ إجراءات قانونية عند الحاجة.

الدرس المستفاد

- أهمية متابعة القروض وإدارة مخاطر التعثر.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

الحالة الرابعة: اكتشاف عملية مشبوهة

قام أحد العملاء بإجراء تحويلات مالية كبيرة وغير معتادة مقارنة بنشاطه السابق.

التحليل

- مراجعة مصدر الأموال.
- التحقق من طبيعة العمليات.
- تطبيق إجراءات مكافحة غسل الأموال.

القرار

- طلب مستندات داعمة.
- مراقبة الحساب.
- إبلاغ الجهات المختصة إذا استدعى الأمر.

الدرس المستفاد

أهمية الامتثال ومكافحة غسل الأموال.

الحالة الخامسة: الاستثمار في التحول الرقمي

يرغب بنك دخان في إطلاق تطبيق مصرفي جديد.

التحليل

- تكلفة المشروع: ١٠ ملايين ريال.
- المنافع المتوقعة: زيادة العملاء وتقليل تكاليف التشغيل.
- دراسة المخاطر التقنية والتشغيلية.

الورشة السابعة: القيادة المالية والوعي المؤسسي في القطاع المصرفي

القرار

تنفيذ المشروع إذا كانت المنافع المتوقعة أكبر من التكاليف والمخاطر مقبولة.

الدرس المستفاد

أهمية تحليل التكلفة والعائد في القرارات الاستثمارية.

الحالة السادسة: تقييم أداء فرع مصرفي

أحد الفروع يحقق نتائج أقل من المستهدف.

التحليل

مراجعة عدد العملاء.

تحليل الإيرادات والمصروفات.

قياس جودة الخدمة.

القرار

- زيادة التسويق.
- تدريب الموظفين.
- تحسين الخدمات المقدمة.

الدرس المستفاد

أهمية استخدام مؤشرات الأداء المؤسسي لتحسين النتائج.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

خلاصة للحالات العملية: - أكثر الحالات العملية شيوعاً في القطاع المصرفي

تتعلق بـ:

- ١- منح القروض.
- ٢- إدارة السيولة.
- ٣- معالجة القروض المتعثرة.
- ٤- مكافحة غسل الأموال والامتنال.
- ٥- تقييم الاستثمارات والمشاريع.
- ٦- قياس الأداء المؤسسي.
- ٧- إدارة المخاطر المصرفية.

الهدف من دراسة الحالات المصرفية هو تدريب الموظفين على تحليل المشكلات واتخاذ قرارات مالية ومصرفية سليمة بناءً على البيانات والمخاطر المتاحة.



الورشة الثامنة

الثقافة المالية الشخصية
والحوكمة والامتثال

الورشة الثامنة

الثقافة المالية الشخصية والحوكمة والامتثال

المبادئ الأساسية للحوكمة المؤسسية



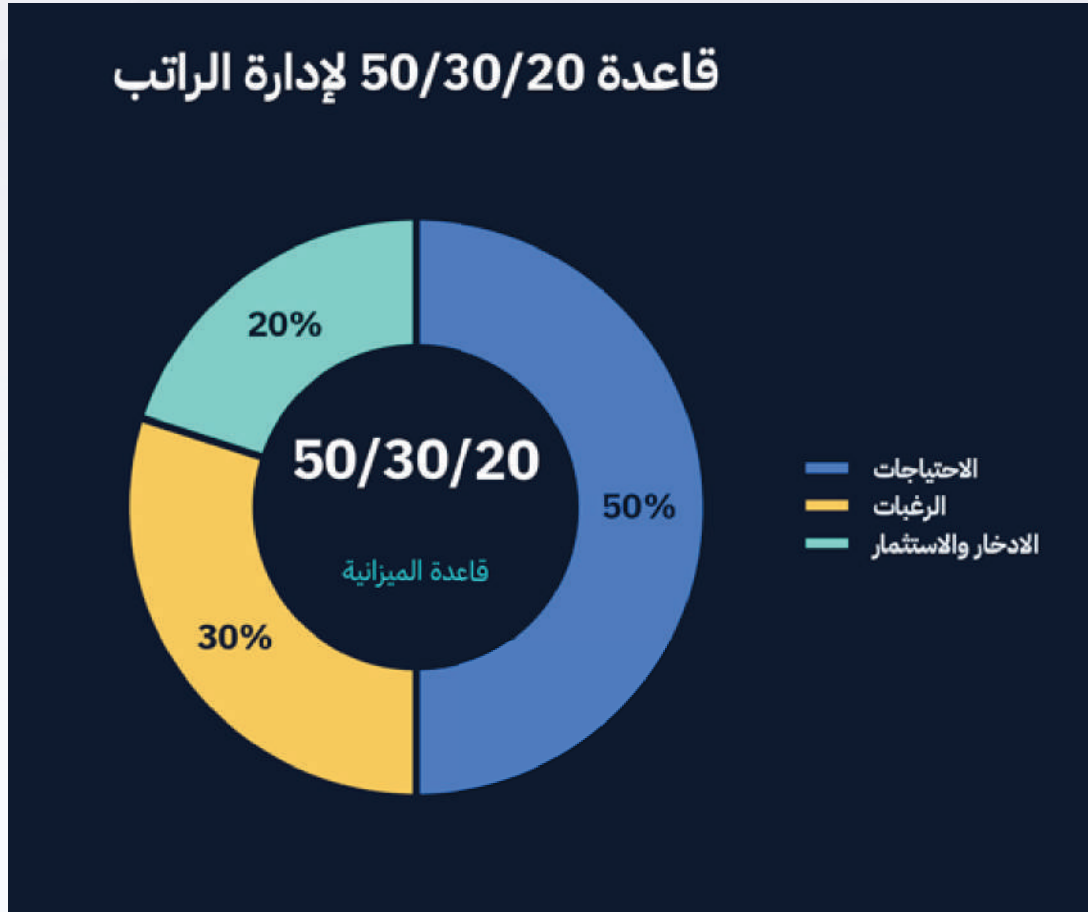
شكل (١٤): ركائز الحوكمة المؤسسية

تتناول هذه الورشة بُعدين متكاملين لا يقل أحدهما أهمية عن الآخر؛ فالموظف الذي يدير ماله الشخصي بوعي هو ذاته الموظف الأقدر على حماية أموال العملاء والالتزام بالضوابط داخل المصرف. وتُختتم الورشة ببند مستقل عن دور مصرف قطر المركزي باعتباره الجهة المنظمة والمشرفة على القطاع المصرفي في الدولة.

الورشة الثامنة: الثقافة المالية الشخصية والحوكمة والامتثال

المحاور الرئيسية:

الثقافة المالية الشخصية لموظفي البنوك.



شكل (١٣): قاعدة ٥٠/٣٠/٢٠ لإدارة الراتب

- الحوكمة والامتثال في المؤسسات المالية.
- مصرف قطر المركزي: الدور والرقابة وحماية العملاء.

أولاً: الثقافة المالية الشخصية لموظفي البنوك.

يتعامل موظف المصرف مع المال يومياً، إلا أن إتقان العمل المصرفي لا يعني بالضرورة إتقان إدارة المال الشخصي. وكثير من الموظفين يقعون تحت ضغط

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

الالتزامات والقروض رغم استقرار دخلهم، وهنا تبرز أهمية الثقافة المالية الشخصية باعتبارها مهارة حياتية تحمي الموظف وتنعكس إيجاباً على أدائه واستقراره الوظيفي.

(١) إدارة الراتب

إدارة الراتب تعني توجيه الدخل الشهري وفق خطة واضحة بدل إنفاقه عشوائياً حتى نهاية الشهر. والقاعدة العملية أن يُوزَّع الراتب فور استلامه لا أن يُترك للظروف. ومن أكثر النماذج استخداماً قاعدة (٢٠/٣٠/٥٠) مع تكييفها بما يناسب وضع كل موظف:

- **الاحتياجات:** نحو ٥٠٪ للاحتياجات الأساسية: السكن، الطعام، المواصلات، والفواتير.
- **الالتزامات والمصاريف:** نحو ٣٠٪ للالتزامات والمصاريف الشخصية المرنة.
- **الادخار والاستثمار:** نحو ٢٠٪ للادخار والاستثمار وسداد الديون.



شكل (١): نموذج مقترح لتوزيع الراتب الشهري لموظف المصرف.

الورشة الثامنة: الثقافة المالية الشخصية والحكمة والامتثال

مثال عملي:

موظف راتبه ١٢,٠٠٠ ريال قطري؛ يخصص ٦,٠٠٠ ريال للاحتياجات، و٣,٦٠٠ ريال للالتزامات والمصاريف، و٢,٤٠٠ ريال للادخار والاستثمار. وبهذا يبنى خطة مالية متوازنة بدل أن ينتظر ما يتبقى في نهاية الشهر.

(٢) الادخار والاستثمار

الادخار هو تأجيل جزء من الدخل لمواجهة المستقبل، بينما الاستثمار هو تشغيل هذا المدخر لينمو بمرور الوقت. والخطوة الأولى الصحيحة هي بناء صندوق طوارئ يغطي نفقات ثلاثة إلى ستة أشهر قبل التوسع في الاستثمار.

- **ادخر أولاً:** تُحدّد قيمة الادخار أولاً ثم يُنفق الباقي، لا العكس.
- **ابدأ مبكراً:** البدء مبكراً بمبالغ صغيرة أفضل من الانتظار، بفضل أثر التراكم.
- **نوع:** توزيع الاستثمار بين أدوات متعددة لتقليل المخاطر.

مثال:

موظف يدخر ٢,٠٠٠ ريال شهرياً يجمع ٢٤,٠٠٠ ريال خلال سنة دون احتساب أي عائد استثماري؛ وهو مبلغ يكون قاعدة أمان مالي حقيقية.

(٣) إدارة الديون

الدين أداة مفيدة إذا استُخدم بحكمة، وعبء ثقيل إذا تجاوز قدرة الموظف على السداد. والمعيار الأساسي هو نسبة الاستقطاع الشهري من الدخل؛ فكلما ارتفعت تراجعت قدرة الموظف على الادخار ومواجهة الطوارئ.

- **انضبط بالسقف:** يُفضّل ألا تتجاوز إجمالي الأقساط الشهرية الحد المسموح به في تعليمات مصرف قطر المركزي.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- **رتّب الأولويات:** سداد الديون ذات الفائدة الأعلى أولاً يقلل التكلفة الإجمالية.
- **تجنّب التراكم:** تجنّب الاقتراض لتغطية الاستهلاك اليومي أو سداد قرض بقرض آخر.

مثال:

موظف دخله ١٠,٠٠٠ ريال وإجمالي أقساطه ٦,٠٠٠ ريال يعاني من نسبة استقطاع مرتفعة (٦٠٪) تكاد لا تترك له هامشاً للطوارئ؛ والحل في إعادة الجدولة أو تقليل الالتزامات قبل الدخول في أي التزام جديد.

(٤) التخطيط المالي الشخصي

التخطيط المالي الشخصي هو ترجمة الأهداف الحياتية إلى خطة مالية مرتبطة بزمان ومبالغ محددة. وهو يحوّل الرغبات العامة إلى أهداف قابلة للقياس والتحقيق.

- أهداف قصيرة المدى: مثل بناء صندوق طوارئ أو سداد دين خلال أقل من سنة.
- أهداف متوسطة المدى: مثل شراء سيارة أو تمويل دراسة خلال سنة إلى خمس سنوات.
- أهداف طويلة المدى: مثل امتلاك مسكن أو التخطيط للتقاعد لما بعد خمس سنوات.

(٥) أخطاء مالية شائعة

- يقع كثير من الموظفين في أخطاء متكررة تُضعف وضعهم المالي رغم استقرار الدخل، ومن أبرزها:
- الإنفاق دون موازنة شهرية واضحة.
 - غياب صندوق طوارئ والاعتماد الكامل على الراتب.

الورشة الثامنة: الثقافة المالية الشخصية والحكمة والامتثال

- التوسع في القروض الاستهلاكية وبطاقات الائتمان.
- الخلط بين الرغبات والاحتياجات عند الشراء.
- تأجيل الادخار والاستثمار إلى «وقت أفضل» لا يأتي.

(٦) التوازن المالي

التوازن المالي هو الحالة التي يكون فيها الدخل كافياً لتغطية الالتزامات مع وجود فائض للادخار والاستثمار ومواجهة الطوارئ، دون ضغط نفسي مستمر بشأن المال. وهو ثمرة التطبيق المنتظم لإدارة الراتب والادخار وضبط الديون.

ويظهر مؤشر التوازن المالي للموظف في ثلاث علامات بسيطة:

- القدرة على الادخار بانتظام كل شهر.
- بقاء نسبة الاستقطاع ضمن حدود آمنة.
- وجود غطاء نقدي للطوارئ دون اللجوء للاقتراض.

ثانياً: الحوكمة والامتثال

تمثل الحوكمة والامتثال صمام الأمان الذي يحمي المصرف وأموال العملاء ويصون سمعته أمام الجهات الرقابية. وهما لا يخصان الإدارة العليا وحدها، بل يبدآن من سلوك كل موظف في موقعه اليومي.

(١) الحوكمة في المؤسسات المالية

الحوكمة هي منظومة القواعد والسياسات والإجراءات التي تحدد كيفية إدارة المصرف والرقابة عليه، بما يضمن التوازن بين مصالح المساهمين والمودعين والإدارة والجهات الرقابية. وتقوم على مبادئ أساسية:

- **الشفافية:** الإفصاح عن المعلومات المالية بدقة وفي وقتها.
- **المساءلة:** تحمّل كل مستوى إداري مسؤولية قراراته ونتائجها.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

- **العدالة:** معاملة جميع أصحاب المصلحة بإنصاف.
- **النزاهة:** الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية في كل تعامل.

(٢) خطوط الدفاع الثلاثة

يعتمد القطاع المصرفي نموذج خطوط الدفاع الثلاثة لتوزيع مسؤوليات إدارة المخاطر والرقابة بشكل واضح لا تتداخل فيه الأدوار:



شكل (٢): نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في المؤسسات المالية.

- **خط الدفاع الأول:** الإدارات التشغيلية التي تملك المخاطر وتطبق الرقابة في عملها اليومي.
- **خط الدفاع الثاني:** إدارتا المخاطر والامتثال اللتان تضعان السياسات والحدود وتراقبان تطبيقها.
- **خط الدفاع الثالث:** التدقيق الداخلي الذي يقدم تأكيداً مستقلاً على فاعلية الرقابة.

(٣) الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية هي مجموعة الإجراءات التي تضمن دقة العمليات وحماية الأصول ومنع الأخطاء والاحتيال. ومن أهم أدواتها فصل المهام بحيث لا ينفرد موظف واحد بتنفيذ العملية ومراجعتها معاً، إلى جانب الصلاحيات المحددة والمطابقة الدورية (٤) إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية تحديد المخاطر التي يتعرض لها المصرف وقياسها ومعالجتها ومتابعتها. وتشمل أبرز أنواعها: مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر الامتثال. والهدف ليس إلغاء المخاطر بل إبقاؤها ضمن مستوى مقبول يتوافق مع قدرة المصرف على التحمل.

(٥) الامتثال التنظيمي

الامتثال هو التزام المصرف بالقوانين والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية، وفي مقدمتها مصرف قطر المركزي. ويشمل ذلك تطبيق إجراءات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وقواعد اعرف عميلك (KYC)، وحماية بيانات العملاء. وأي مخالفة قد تعرض المصرف لغرامات وعقوبات وإضرار بالسمعة.

(٦) مسؤولية الموظف

الامتثال مسؤولية مشتركة لا تقتصر على إدارة بعينها؛ فالموظف هو خط الدفاع الأول في الواقع العملي. ومن أبرز واجباته:

- الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة دون اجتهاد شخصي.
- التحقق من هوية العملاء ومستنداتهم قبل تنفيذ العمليات.
- الإبلاغ الفوري عن أي عملية مشبوهة أو غير معتادة.
- المحافظة على سرية بيانات العملاء وعدم إفشائها.
- التعاون مع إدارات المخاطر والامتثال والتدقيق الداخلي.

ثالثاً: مصرف قطر المركزي.

مصرف قطر المركزي هو السلطة النقدية والجهة المنظمة والمشرقة على القطاع المالي والمصرفي في دولة قطر. ويُعد فهم دوره ضرورة لكل موظف مصرفي، لأن تعليماته هي الإطار الذي يحكم العمل اليومي في كل بنك.



شكل (٣): المهام الرئيسية لمصرف قطر المركزي.

(١) دور مصرف قطر المركزي

يضطلع المصرف المركزي بدور محوري في الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي للدولة، ومن أبرز مهامه:

- إصدار العملة الوطنية (الريال القطري) وإدارة السياسة النقدية.
- الحفاظ على استقرار الأسعار وسعر صرف العملة.

الورشة الثامنة: الثقافة المالية الشخصية والحوكمة والامتثال

- الإشراف على النظام المصرفي والمالي وضمان سلامته.
- إدارة الاحتياطات الأجنبية للدولة.

(٢) الرقابة على البنوك

يمارس المصرف المركزي رقابته على البنوك للتأكد من سلامة أوضاعها المالية وحماية أموال المودعين، عبر:

- منح التراخيص للبنوك ومراقبة استمرار استيفائها للشروط.
- متابعة كفاية رأس المال ونسب السيولة والملاءة المالية.
- التفتيش الميداني ومراجعة التقارير الدورية للبنوك.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية وفرض العقوبات عند المخالفة.

٣. التعليمات التنظيمية

يصدر المصرف المركزي تعليمات وضوابط ملزمة تنظم عمل البنوك في مختلف المجالات، ومنها تعليمات منح الائتمان ونسب الاستقطاع، وضوابط مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، ومتطلبات إدارة المخاطر والحوكمة، وقواعد أمن المعلومات وحماية البيانات. والتزام البنك بهذه التعليمات شرط أساسي لاستمرار نشاطه.

٤. حماية العملاء

يولي المصرف المركزي حماية المتعاملين مع البنوك أهمية خاصة، باعتبارها ركيزة للثقة في القطاع المصرفي، ويتحقق ذلك من خلال:

- إلزام البنوك بالإفصاح الواضح عن الرسوم والعمولات وشروط المنتجات.
- وضع آليات لتلقي شكاوى العملاء ومعالجتها بإنصاف.
- ضمان عدالة وشفافية المعاملات وعدم التضليل في التسويق.
- حماية بيانات العملاء والحفاظ على سريتها.



الورشة التاسعة

خدمة العملاء والأثر المالي

خدمة العملاء والأثر المالي

الورشة التاسعة

مفهوم خدمة العملاء

خدمة العملاء هي جميع الأنشطة والجهود التي تقوم بها المؤسسة المصرفية لتلبية احتياجات العملاء وتقديم الدعم والمساعدة لهم قبل وأثناء وبعد الحصول على الخدمات المصرفية. وتهدف خدمة العملاء إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم للمصرف.

المحاور الرئيسية:-

- أهمية خدمة العملاء في المصارف.
- كيف تؤثر خدمة العملاء على الربحية.
- تكلفة فقدان العملاء.
- إدارة شكاوي العملاء.
- جودة الخدمة والولاء الوظيفي.
- العلاقة بين تجربة العميل واليرادات.

أولاً: أهمية خدمة العملاء في المصارف

- تعزيز رضا العملاء.
- بناء الثقة بين العميل والبنك.
- تحسين سمعة المؤسسة المصرفية.

الورشة التاسعة: خدمة العملاء والأثر المالي

- جذب عملاء جدد.
- المحافظة على العملاء الحاليين.
- زيادة القدرة التنافسية.

الأثر المالي لخدمة العملاء

(١) زيادة الإيرادات

عندما يحصل العملاء على خدمة متميزة، تزداد احتمالية:

- استخدام المزيد من المنتجات المصرفية.
- فتح حسابات إضافية.
- الحصول على قروض وتمويلات.
- الاشتراك في الخدمات الرقمية والاستثمارية.

(٢) زيادة ولاء العملاء

- يقل معدل انتقال العملاء إلى بنوك منافسة.
- ترتفع قيمة العلاقة طويلة الأجل مع العميل.
- يزداد عدد العملاء من خلال التوصيات الإيجابية.

(٣) خفض التكاليف التشغيلية

- تقليل عدد الشكاوى والنزاعات.
- تقليل الأخطاء وإعادة تنفيذ المعاملات.
- تخفيف الضغط على الفروع من خلال الخدمات الرقمية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

(٤) تحسين الربحية

ارتفاع رضا العملاء يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحسين كفاءة العمليات، مما ينعكس إيجابياً على أرباح البنك.

(٥) حماية السمعة المؤسسية

الخدمة الممتازة تعزز صورة البنك في السوق، بينما قد تؤدي الخدمة السيئة إلى خسائر مالية نتيجة فقدان العملاء وتراجع الثقة.

مؤشرات قياس الأثر المالي لخدمة العملاء

- معدل رضا العملاء (Customer Satisfaction).
- معدل الاحتفاظ بالعملاء.
- عدد الشكاوى وحلها.
- نمو المبيعات والخدمات المصرفية.
- الإيرادات الناتجة عن العملاء الحاليين.
- تكلفة اكتساب عميل جديد مقارنة بالحفاظ على عميل حالي.

العلاقة بين التحول الرقمي وخدمة العملاء

ساهمت التقنيات الحديثة في تحسين خدمة العملاء من خلال:

- التطبيقات المصرفية الذكية.
- مراكز الاتصال الرقمية.
- المساعدات الافتراضية (Chatbots).
- الخدمات المصرفية الإلكترونية.
- الذكاء الاصطناعي لتحليل احتياجات العملاء.

الورشة التاسعة: خدمة العملاء والأثر المالي

مثال تطبيقي

إذا تمكن بنك الدوحة من رفع نسبة رضا العملاء من ٨٠٪ إلى ٩٠٪، فقد يؤدي ذلك إلى:

- زيادة استخدام المنتجات المصرفية.
- انخفاض شكاوى العملاء.
- ارتفاع نسبة الاحتفاظ بالعملاء.
- زيادة الأرباح والإيرادات على المدى الطويل.

ثانياً: كيف تؤثر خدمة العملاء على الربحية.

تؤثر خدمة العملاء بشكل مباشر وغير مباشر على ربحية المصرف، حيث إن تحسين جودة الخدمة يؤدي إلى زيادة الإيرادات وخفض التكاليف وتعزيز ولاء العملاء.

(١) زيادة الإيرادات

عندما يحصل العميل على خدمة ممتازة فإنه يكون أكثر استعداداً لـ:

- فتح حسابات جديدة.
- استخدام منتجات مصرفية إضافية.
- الحصول على قروض وتمويلات.
- الاستثمار من خلال البنك.
- استخدام البطاقات والخدمات الرقمية.
- كل ذلك يؤدي إلى زيادة دخل البنك وأرباحه.

(٢) الاحتفاظ بالعملاء

تكلفة الاحتفاظ بعميل حالي أقل بكثير من تكلفة جذب عميل جديد.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

الخدمة الجيدة تساعد على:

- تعزيز ولاء العملاء.
- تقليل انتقال العملاء إلى البنوك المنافسة.
- زيادة مدة العلاقة بين العميل والبنك.

مما يرفع الإيرادات المستمرة على المدى الطويل.

(٣) زيادة المبيعات المتقاطعة (Cross-Selling)

عندما يثق العميل بالبنك، يصبح أكثر تقبلاً لشراء منتجات إضافية مثل:

- بطاقات الائتمان.
 - الحسابات الادخارية.
 - القروض الشخصية.
 - المنتجات الاستثمارية.
 - التأمين المصرفي.
- وهذا يزيد من أرباح البنك دون الحاجة إلى جذب عملاء جدد.

(٤) خفض التكاليف التشغيلية

الخدمة الفعالة تقلل من:

- الشكاوى.
 - الأخطاء التشغيلية.
 - إعادة تنفيذ المعاملات.
 - الوقت المستغرق لحل المشكلات.
- وبالتالي تنخفض التكاليف التشغيلية وترتفع الربحية.

الورشة التاسعة: خدمة العملاء والأثر المالي

(٥) تعزيز السمعة المؤسسية

العملاء الراضون ينقلون تجاربهم الإيجابية للآخرين، مما يؤدي إلى:

- جذب عملاء جدد.
- زيادة الحصة السوقية.
- تقليل تكاليف التسويق والإعلان.

(٦) رفع الإنتاجية والكفاءة

استخدام القنوات الرقمية وخدمة العملاء الذكية يساعد على:

- تسريع المعاملات.
- تقليل الضغط على الفروع.
- تقديم الخدمة لعدد أكبر من العملاء بتكلفة أقل.

مثال مبسط

إذا كان لدى بنك الدوحة على سبيل المثال ١٠,٠٠٠ عميل، وفقد سنوياً ١٠٪ منهم بسبب ضعف الخدمة، فإن خسارة ١,٠٠٠ عميل قد تعني فقدان جزء كبير من الإيرادات. أما إذا نجح البنك في تحسين الخدمة وخفض نسبة فقدان العملاء إلى ٣٪ فقط، فإنه يحتفظ بعدد أكبر من العملاء ويزيد أرباحه السنوية.

ثالثاً: تكلفة فقدان العملاء.

مفهوم تكلفة فقدان العملاء

تكلفة فقدان العملاء هي الخسائر المالية وغير المالية التي يتحملها المصرف نتيجة توقف العملاء عن التعامل معه وانتقالهم إلى منافسين آخرين أو إغلاق حساباتهم وعدم استخدام خدماتها. إذ يُعد فقدان العملاء من أكثر العوامل تأثيراً على الإيرادات والربحية والاستدامة.

أنواع التكاليف الناتجة عن فقدان العملاء:-

(١) خسارة الإيرادات الحالية

يفقد البنك الإيرادات الناتجة عن:

- الرسوم المصرفية.
- العمولات.
- فوائد القروض.
- استخدام البطاقات المصرفية.
- الخدمات الاستثمارية.

(٢) خسارة الإيرادات المستقبلية

العميل لا يمثل قيمة حالية فقط، بل قيمة مستقبلية أيضاً من خلال:

- شراء منتجات مصرفية إضافية.
- زيادة الودائع.
- الحصول على تمويلات جديدة.
- الاستثمار عبر البنك.

(٣) تكلفة استقطاب عملاء جدد

تعويض العميل المفقود يتطلب:

- حملات تسويقية.
- إعلانات.
- عروض وحوافز.
- جهود مبيعات إضافية.

وغالباً تكون تكلفة جذب عميل جديد أعلى من تكلفة الاحتفاظ بعميل حالي.

الورشة التاسعة: خدمة العملاء والأثر المالي

(٤) خسارة السمعة

عندما يغادر العملاء بسبب سوء الخدمة أو ضعف التجربة، قد يؤثر ذلك على:

- صورة البنك.
- ثقة العملاء الحاليين.
- قدرة البنك على جذب عملاء جدد.

(٥) انخفاض الحصة السوقية

فقدان عدد كبير من العملاء يؤدي إلى:

- تراجع حجم الأعمال.
- انخفاض الودائع.
- انخفاض القدرة التنافسية.

(٦) أسباب فقدان العملاء:

- ضعف خدمة العملاء.
- بطء إنجاز المعاملات.
- ارتفاع الرسوم.
- ضعف الخدمات الرقمية.
- سوء معالجة الشكاوى.
- العروض الأفضل لدى المنافسين.
- الأعطال التقنية المتكررة.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

مثال مبسط

إذا كان متوسط ربح بنك الدوحة من العميل الواحد ٢٥٠٠٠ ريال سنوياً، وفقد البنك ١٠٠٠ عميل خلال سنة واحدة:

الخسارة السنوية المباشرة:

$$٢٥٠٠٠ \times ١٠٠٠ = ٢٥,٠٠٠,٠٠٠ \text{ ريال}$$

دون احتساب الإيرادات المستقبلية أو تكلفة جذب عملاء جدد.

طرق الحد من فقدان العملاء

- تحسين جودة خدمة العملاء.
- سرعة الاستجابة للشكاوى.
- تطوير الخدمات الرقمية.
- تقديم عروض ومنتجات تنافسية.
- متابعة رضا العملاء بشكل مستمر.
- استخدام تحليل البيانات للتنبؤ بالعملاء المعرضين للمغادرة.

مؤشرات قياس فقدان العملاء

معدل فقدان العملاء

ويتم من خلال المعادلة التالية

$$\text{معدل فقدان العملاء} = \frac{\text{عدد الفاقد من العملاء}}{\text{إجمالي العملاء}} \times ١٠٠$$

كلما انخفض معدل فقدان العملاء، زادت قدرة البنك على المحافظة على إيراداته وربحيته.

رابعاً: إدارة شكاوى العملاء.

إدارة شكاوى العملاء هي عملية استقبال شكاوى العملاء ودراستها ومعالجتها ومتابعتها بطريقة مهنية ومنظمة، بهدف حل المشكلات وتحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء. وتُعد الشكاوى فرصة للمصرف للتعرف على نقاط الضعف وتحسين الأداء، وليست مجرد مشكلة يجب حلها.

أهداف إدارة شكاوى العملاء

- تحقيق رضا العملاء.
- تعزيز الثقة بين العميل والمصرف.
- تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- تقليل فقدان العملاء.
- معالجة الأخطاء التشغيلية.
- الامتثال للمتطلبات الرقابية والتنظيمية.

مصادر شكاوى العملاء

- الفروع المصرفية.
- مراكز الاتصال.
- البريد الإلكتروني.
- الموقع الإلكتروني.
- تطبيقات الهاتف المحمول.
- وسائل التواصل الاجتماعي.

خطوات إدارة شكاوى العملاء

(١) استقبال الشكوى.

- الاستماع للعميل باهتمام واحترام.
- تسجيل الشكوى بشكل دقيق.
- منح العميل رقم مرجعي للمتابعة.

(٢) تصنيف الشكوى، يتم تحديد نوع الشكوى، مثل :

- شكاوي الحسابات.
- شكاوي البطاقات المصرفية.
- شكاوي القروض والتمويل.
- شكاوي الخدمات الرقمية.
- شكاوي الموظفين أو الفروع.

(٣) دراسة الشكوى والتحقيق فيها

- جمع المعلومات والوثائق اللازمة.
- مراجعة الأنظمة والسجلات.
- التواصل مع الجهات المعنية داخل البنك.

(٤) معالجة الشكوى

- تصحيح الخطأ إن وجد.
- تقديم الحل المناسب.
- تعويض العميل عند الحاجة وفق السياسات المعتمدة.

الورشة التاسعة: خدمة العملاء والأثر المالي

(٥) الرد على العميل

- توضيح نتيجة التحقيق.
- شرح الإجراءات المتخذة.
- إبلاغ العميل بحقوقه وخياراته المتاحة.

(٦) الإغلاق والمتابعة

- التأكد من رضا العميل عن الحل.
- إغلاق الشكوى رسمياً.
- توثيق الحالة للاستفادة منها مستقبلاً.

مبادئ التعامل مع الشكاوى

- السرعة في الاستجابة.
- الشفافية والوضوح.
- العدالة والحياد.
- السرية وحماية المعلومات.
- الاحترام والتواصل المهني.

فوائد إدارة الشكاوى بفعالية

- زيادة رضا العملاء وولائهم.
- تحسين سمعة المصرف.
- تقليل فقدان العملاء.
- اكتشاف نقاط الضعف التشغيلية.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

مؤشرات قياس أداء إدارة الشكاوى

- عدد الشكاوي المستلمة.
- متوسط زمن معالجة الشكاوى.
- نسبة الشكاوي التي تم حلها.
- نسبة رضا العملاء بعد معالجة الشكاوى.
- معدل تكرار الشكاوي لنفس السبب.

التحديات

- ارتفاع عدد الشكاوى.
- تأخر الاستجابة.
- نقص المعلومات أو الأدلة.
- اختلاف توقعات العملاء.
- تعقيد بعض القضايا المصرفية.

مثال عملي

- ١- إذا اشتكى عميل من خصم مبلغ من حسابه دون مبرر:
- ٢- يتم تسجيل الشكاوى وإعطائه رقم متابعة.
- ٣- تتم مراجعة سجل العمليات.
- ٤- يتم التحقيق مع الجهة المختصة.
- ٥- إذا ثبت الخطأ، يُعاد المبلغ للعميل.
- ٦- يتم إبلاغ العميل بالنتيجة وإغلاق الشكاوى.

خامساً: جودة الخدمة والولاء الوظيفي.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة

جودة الخدمة هي قدرة المصرف على تقديم خدمات تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء من حيث السرعة والدقة والموثوقية وسهولة الحصول على الخدمة. وتُعد جودة الخدمة من أهم العوامل التي تؤثر في رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع البنك.

أبعاد جودة الخدمة

- **الاعتمادية.** تقديم الخدمة بشكل صحيح ومنتظم.
- **الاستجابة.** سرعة تلبية احتياجات العملاء.
- **الأمان.** حماية أموال وبيانات العملاء.
- **الكفاءة.** امتلاك الموظفين المعرفة والمهارات اللازمة.
- **التعاطف.** الاهتمام بالعميل وفهم احتياجاته.

ثانياً: مفهوم الولاء الوظيفي

الولاء الوظيفي هو درجة ارتباط الموظف بمؤسسته وحرصه على تحقيق أهدافها واستمراره في العمل بها، مع الالتزام بقيمها وسياساتها والسعي للحفاظ على سمعتها.

مظاهر الولاء الوظيفي

- الالتزام بالأنظمة والتعليمات.
- المحافظة على أسرار العمل.
- تقديم أفضل أداء ممكن.
- التعاون مع الزملاء والإدارة.
- تمثيل المؤسسة بصورة إيجابية.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

العلاقة بين جودة الخدمة والولاء الوظيفي

هناك علاقة مباشرة وقوية بين جودة الخدمة والولاء الوظيفي، حيث أن الموظف المخلص والمؤمن برسالة المؤسسة يكون أكثر قدرة على تقديم خدمة متميزة للعملاء.

كيف يؤثر الولاء الوظيفي على جودة الخدمة؟

- **تحسين الأداء الوظيفي.** الموظف الوفي يبذل جهداً أكبر لخدمة العملاء.
- **زيادة رضا العملاء.** التعامل الإيجابي والاحترافي يعزز رضا العملاء.
- **تقليل الأخطاء التشغيلية.** ارتفاع مستوى الالتزام يقلل من الأخطاء والشكاوى.
- **تحسين صورة المؤسسة.** الموظفون الملتزمون يعكسون صورة إيجابية عن البنك.
- **رفع الإنتاجية والكفاءة.** انخفاض معدل دوران الموظفين يحافظ على الخبرات داخل المؤسسة.

فوائد تعزيز الولاء الوظيفي في المصارف

- تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- زيادة رضا العملاء وولائهم.
- خفض تكاليف التوظيف والتدريب.
- تحسين الأداء المؤسسي.
- تعزيز الربحية والاستدامة.

عوامل تعزيز الولاء الوظيفي

- العدالة والمساواة في بيئة العمل.
- التدريب والتطوير المستمر.

الورشة التاسعة: خدمة العملاء والأثر المالي

- الحوافز والمكافآت المناسبة.
- فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
- القيادة الفعالة والتواصل الجيد.
- بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

مثال تطبيقي

عندما يشعر موظفو البنك بالتقدير والدعم، فإنهم يتعاملون مع العملاء بصورة أكثر إيجابية واحترافية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا العملاء وزيادة استخدامهم للخدمات المصرفية، وبالتالي تحقيق نتائج مالية أفضل للمصرف.

سادسا: العلاقة بين تجربة العميل والإيرادات في القطاع المصرفي.

مفهوم تجربة العميل

تجربة العميل (Customer Experience) هي الانطباع الشامل الذي يتكوّن لدى العميل نتيجة جميع التفاعلات التي يجريها مع البنك، سواء من خلال الفروع أو التطبيقات الرقمية أو مركز الاتصال أو الخدمات الإلكترونية. وتشمل تجربة العميل سهولة الحصول على الخدمة، وسرعة الإنجاز، وجودة التواصل، وحل المشكلات، ومدى رضاه عن التعامل مع البنك.

العلاقة بين تجربة العميل والإيرادات

توجد علاقة مباشرة بين جودة تجربة العميل والإيرادات، فكلما تحسنت تجربة العميل زادت فرص نمو الإيرادات وتحقيق الأرباح.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

(١) زيادة ولاء العملاء

- عندما يحصل العميل على تجربة إيجابية:
- يستمر بالتعامل مع البنك لفترات أطول.
- يقل احتمال انتقاله إلى المنافسين.
- يزداد استخدامه للخدمات المصرفية.
- وهذا يؤدي إلى زيادة الإيرادات المستمرة.

(٢) زيادة المبيعات

- العميل الراضي يكون أكثر استعداداً للحصول على:
- بطاقات ائتمانية.
- قروض وتمويلات.
- حسابات ادخارية واستثمارية.
- خدمات مصرفية رقمية.
- مما يؤدي إلى نمو الإيرادات وزيادة الربحية.

(٣) جذب عملاء جدد

- العملاء الراضون غالباً ما يوصون الآخرين بالتعامل مع البنك.
- ويؤدي ذلك إلى:
- زيادة عدد العملاء.
- خفض تكاليف التسويق.
- تحسين الحصة السوقية.

الورشة التاسعة: خدمة العملاء والأثر المالي

(٤) تقليل فقدان العملاء

التجربة السيئة قد تدفع العملاء إلى إغلاق حساباتهم أو الانتقال إلى بنك آخر. أما التجربة الإيجابية فتساعد على:

- الاحتفاظ بالعملاء.

- تقليل معدل فقدان العملاء (Churn Rate).
- المحافظة على الإيرادات الحالية والمستقبلية.

(٥) زيادة استخدام القنوات الرقمية

- توفير تجربة رقمية سهلة وسريعة يؤدي إلى:
- زيادة استخدام التطبيقات والخدمات الإلكترونية.
- تقليل التكاليف التشغيلية.
- تحسين الكفاءة والربحية.

الأثر المالي لتجربة العميل

تجربة إيجابية

- زيادة الإيرادات.
- ارتفاع المبيعات.
- زيادة الولاء.
- تحسين السمعة.
- نمو الأرباح.

مبادرة الوعي المالي - المالية لغير الماليين في القطاع المصرفي

تجربة سلبية

- فقدان العملاء.
- ارتفاع الشكاوى.
- زيادة التكاليف التشغيلية.
- تراجع السمعة.
- انخفاض الإيرادات.

مؤشرات قياس تجربة العميل

- مستوى رضا العملاء (Customer Satisfaction).
- صافي نقاط الترويج (NPS).
- معدل الاحتفاظ بالعملاء.
- عدد الشكاوى.
- زمن تقديم الخدمة.
- معدل استخدام الخدمات الرقمية.

مثال تطبيقي

إذا تمكن بنك من تقليل وقت الموافقة على القروض من عدة أيام إلى بضع ساعات، وتحسين تطبيقه الإلكتروني، فإن ذلك يؤدي إلى:

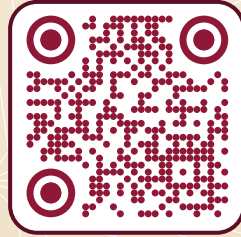
- زيادة رضا العملاء.
- جذب عملاء جدد.
- زيادة عدد الطلبات والخدمات المستخدمة.
- ارتفاع الإيرادات والأرباح.



**Qatar Association of
Certified Public Accountants**
جمعية المحاسبين القانونيين القطرية



**International
Federation
of Accountants**



www.qcpa.org.qa

Tel: +974 40411480 Mobile: +974 50440980 , +974 33633455

Email: info@qcpa.org.qa