المشهد المصرفي في دولة قطر 2020

التغييرات الجذرية والفرص

يونيو 2020

home.kpmg/qa

مقدمة

يسرّني تقديم النسخة الثانية من تقرير المشهد المصرفي في دولة قطر، حيث يتحرى مؤلفونا مجموعة من المواضيع الهامة في القطاع. وإذ نعيش حاليًا في زمن تسوده التحديات، مع تفشي جائحة فيروس كورونا المستجد وتغييرها المشهد الاقتصادي والاجتماعي وما رافق ذلك من تغيرات لم يشهدها جيلنا في السابق، يبقى أن نرى ما إذا كانت البنوك ستستجيب بطريقة تُفاقم أو تخفف من التحديات الاقتصادية الحرجة، ولكن بحسب ما رأيناه في الأشهر القليلة الماضية، فقد كانت استجابة البنوك للأزمة سريعة من خلال تقديم دعم استباقي على المستوى التنظيمي والحكومي.

بالإضافة إلى ذلك، يواجه القطاع المصرفي تغيرات غير مسبوقة إزاء تطورات متنوعة وواسعة النطاق مثل الاستغناء التدريجي عن مؤشر ليبور، وتشديد إجراءات التدقيق في مكافحة غسل الأموال، وبروز التكنولوجيا المالية على نطاق أوسع، وظهور المنافسين غير التقليديين.

ولا تزال مكانة البنوك القطرية في السوق الدولي ثابتة، مع بقاء القطاع في موضع قوي، بغض النظر عن الضبابية المحتملة في المشهد الجيوسياسي.

وعلى الرغم من التحديات، لا تزال البنوك تُظهر مرونة جيدة كما يتضح من نتائج الربع الأول الإيجابية والتصريحات المشجعة لوكالات التصنيف.

مع ذلك لا يخلو الأمر من بعض الرياح المعاكسة كإدارة القروض المتعثرة، والعمل على استقرار السيولة، والحفاظ على التكاليف عند أحد أدنى مستوياتها في المنطقة، ولكن على الرغم من ذلك تستثمر البنوك بكثافة في التكنولوجيا والابتكار، كما هو مُبيّن في صفحات هذا التقرير.

تختلف الآراء حول أثر هذه الأوضاع على الأسواق المالية، ولكن هناك اجماع على أننا سنتعامل مع تأثيرات جائحة فيروس كورونا المستجد على مدى المستقبل المنظور، ولا شكّ في أن القطاع المصرفي سيشهد تطوّرات كبيرة نتيجةً لذلك.

وسيُكتب النجاح للبنوك التي تبدي قدرةً على التكيّف واستعدادًا لتحويل نماذج أعمالها بشكل يمكّنها من تأمين القوة المالية اللازمة للنمو المستقبلي، أمّا تلك التي لن تتدارك الوضع فستتخلّف حتمًا عن الركب.

سلّط خبراؤنا الضوء على أبرز التوجّهات والتحديات التي يجب التغلّب عليها والفرص التي يجب استغلالها، واستعرضوا المشكلات التي تندرج تحت أربعة مواضيع رئيسية هي: السوق والأعمال؛ والتكنولوجيا والابتكار؛ والمخاطر والأنظمة؛ والحوكمة والرقابة. ويستكمل التقرير التالي تقرير نتائج البنوك المدرجة في بورصة الخليج الذي نُشر في شهر مايو 2020 ويقدّم تحليلًا شاملًا عن المؤشرات المالية الرئيسية والمشكلات المرتبطة بالبنوك في المنطقة.

وإذ مدّتنا ردودكم الإيجابية حول تقرير المشهد المصرفي للعام الماضي بالعزيمة والمثابرة، فإننا نشكر دومًا اهتمامكم وآراءكم البناءة، عسى أن يجذبكم تقرير العام 2020 بذات القدر وتستقوا منه المعرفة والمعلومات التي تُثريكم. وكلّي شوق للاستماع إلى آراكم والإجابة على استفساراتكم ومناقشة محتوى هذا المنشور معكم.

عمر محمود
رئيس قسم الخدمات المالية

عمر هو شريك متمركز في قطر ويرأس قسم الخدمات المالية في منطقة الشرق الأوسط وجنوب آسيا. يمتلك خبرة تزيد عن 20 سنة من العمل في لندن والرياض والدوحة حيث قدّم المشورة لكبار عملائنا في القطاع المصرفي (التقليدي والإسلامي) وقطاع إدارة الأصول.

المحتويات

ملخص تنفيذي **3**

إضاءات مالية **5**

I. السوق والأعمال: **7**

i. التداعيات الاستراتيجية لفيروس كورونا المستجد 9

ii. إدارة السيولة خلال أزمة فيروس كورونا المستجد 13

iii. ترشيد الخسائر الائتمانية للقطاع العقاري 15

II. التكنولوجيا والابتكار: **19**

i. إسراع وتيرة التحول الرقمي 21

ii. هل تستطيع البنوك صرف النظر عن المنافسين الجدد في التكنولوجيا المالية؟ 23

iii. هل من حلول لتحصين البنوك التي وقعت ضحية التصيّد الإلكتروني؟ 25

III. المخاطر والأنظمة: **27**

i. التعامل مع الأنظمة المتعلّقة بالضرائب والتسعير التحويلي 29

ii. إدارة عملية الاستغناء عن مؤشر ليبور 32

IV. الحوكمة والرقابة: **35**

i. مستقبل القطاع المصرفي الأخضر والمستدام في قطر 37

ii. تقييم مدى فعالية الثقافة المؤسسية والسلوك 39

نبذة عن شركة كي بي إم جي **41**

ملخص تنفيذي

دفعت جائحة كوفيد 19 حاليًا بالبنوك إلى تسريع وتيرة تنفيذ أجندة التحوّل الرقمي واعتماد استراتيجيات تكنولوجيا مالية جديدة، ما يمكّنها من تطوير منتجات وخدمات تستوفي المتطلبات الحالية والدائمة التغيير للعملاء والجهات التنظيمية على السواء، ومن تخطّي التحدّيات التي يشهدها السوق حاليًا، وبناء نظم تتسم بالقدرة على الصمود، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

لا شكّ في أن 2019-2020 شكّلت فترةً محفوفة بالتحدّيات بالنسبة إلى البنوك العاملة في دولة قطر، إلا أنّه من المتوقّع أن يكون الأثر العام لهذه التحدّيات أخفّ وطأة بفضل قوة النظام المصرفي في الدولة وقدرته على الصمود. سجّل صافي الربح المنسوب إلى المساهمين كما في 31 مارس 2020، انخفاضًا بنسبة 0.1% مقارنةً مع العام السابق، وذلك نتيجةً للزيادة في المخصصات، فيما سجّل إجمالي الأصول نموًا بنسبة 1.8% ليبلغ 1,654 مليار ريال قطري مقارنةً بنتائج العام السابق.

جائحة فيروس كورونا المستجد وانعكاساتها على توقعات العملاء، وقنوات التعامل المصرفي، وأساليب العمل سرّعت أجندة التحول الرقمي للبنوك العاملة في قطر.

- مع إنشاء مركز قطر للتكنولوجيا المالية واستكمال الصيغة النهائية للاستراتيجية والإطار التنظيمي الذي يدعم تطبيقها، من المتوقع أن تنمو المبادرات وتزدهر في السنوات المقبلة.

لقد نما قطاع التكنولوجيا المالية وتطوّر ليُصبح قوة تُحدث تغييرات جذرية وتؤثر في توقعات العملاء، والكفاءات التشغيلية، وهيكلية السوق، واستراتيجيات البنوك واستقرارها المالي.

- وتواجه البنوك حاليًا تحديات يفرضها الملتحقون الجدد الذين يُحدثون تغييرات جذرية بالسوق، مثل الشركات التكنولوجية، وشركات تجارة التجزئة العالمية، وشركات الخدمات البريدية التي باتت تستفيد من التطورات التكنولوجية والتغيرات في الأنظمة واللوائح لتقدّم الخدمات المالية.

وكانت البنوك في قطر في طليعة المنشآت كافة من حيث توفير الخدمات الإلكترونية التي اعتُبرت أساسية في زمن فيروس كورونا المستجد. غير أن القطاع المصرفي هو أحد أبرز القطاعات المستهدفة من القراصنة الذين يستخدمون تقنيات خبيثة،

- فبدأت البنوك في قطر تستثمر في جهود توعية الموظفين والعملاء حول الأمن السيبراني وفي توفير الحلول الوقائية المدعومة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لرصد تهديدات البرامج الضارة والتصيّد الإلكتروني، ما يساعدها بالتالي على تعزيز بروتوكولاتها الأمنية والحد من مخاطر الأعمال.

وعلى مدى السنتين الأخيرتين، اعتمدت قطر عددًا من الإجراءات بهدف فرض ضرائب مُنصفة وتعزيز آليات تبادل المعلومات والشفافية الضريبية وصولًا إلى الامتثال التام بتطبيق تدابير التآكل الضريبي وتحويل الأرباح الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

- كذلك اعتمدت قطر قانونًا ضريبيًا جديدًا (القانون رقم 24 لسنة 2018) متبوعًا بلائحة تنفيذية جديدة ذات صلة بالضريبة على الدخل، و الضريبة المقتطعة، والإعفاءات الضريبية، والتسعير التحويلي، ولوائح تنظيم الرسملة. ولهذه اللوائح أثر كبير على قطاع الخدمات المصرفية والمالية.

ولطالما أدى مؤشر ليبور دورًا رئيسيًا في الأسواق المالية وهو مستخدم لتسعير منتجات مالية تبلغ قيمتها تريليونات الدولارات. غير أن الجهات التنظيمية العالمية أوعزت للشركات بالاستغناء عن مؤشر ليبور واعتماد أسعار فائدة خالية من المخاطر لليلة واحدة بحلول ديسمبر 2021.

- وحاليًا، فإن المؤسسات المالية ومجموعات العمل القطاعية والجهات التنظيمية حول العالم تسابق الزمن لإدارة وتنفيذ هذا التحول الحتمي تقريبًا، إذ من المرجّح أن يولّد اضطرابات داخل المؤسسات المالية حول العالم.

تبحث الحكومات والمصارف المركزية والجهات التنظيمية حاليًا في طرق استراتيجية مختلفة للحدّ من أثر الجائحة على الاقتصادات الوطنية والإقليمية والعالمية.

— اعتمدت البنوك عددًا من الإجراءات على سبيل مبادرات خفض التكلفة، وترشيد الإجراءات، وتفعيل القنوات الرقمية، كما صبّت تركيزها على أنشطتها المصرفية الجوهرية. وأثبتت هذه الخطوات فعاليتها في احتواء أثر الأزمة على البنوك.

وستحتاج الشركات للعمل بشكل استباقي والتعرّف على أولى علامات العُسر التجاري والمالي التي تستوجب إعادة هيكلة مالية خلال هذه الجائحة.

— وعلى الشركات التي تخوض عملية إعادة هيكلة مالية أن تجري تقييمًا سريعًا إنما متمعّنًا للمتطلبات النقدية على المدى القصير، وتقييم النطاق الكامل لخياراتها الداخلية والخارجية لدعم السيولة، وبدء التخطيط للمرحلة التالية بهدف بناء قدرتها المالية على الصمود.

ومثل أغلبية البلدان، تشهد دولة قطر أيضًا أثرًا ملحوظًا على مختلف فروع القطاع العقاري، ولا سيما السياحة والضيافة وتجارة التجزئة. ولذلك، تحتاج البنوك ذات خسائر ائتمانية عالية على فئات الأصول هذه إلى النظر في أثر تعثر السداد المحتمل على مخصصات تغطية الالتزامات.

— فعلى الرغم من أن تخصيص الائتمان في القطاع العقاري في قطر هو في مستويات مقبولة مقارنة بدول المنطقة الأخرى، يبقى مجالًا جوهريًا ويستوجب تنبّهًا دائمًا.

منذ فترة والبنوك تقدّم تقارير عن الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتنشر المعلومات عن الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لأعمالها بهدف زيادة الشفافية.

— سيضطلع تنفيذ الاستراتيجيات القائمة على عامل الاستدامة، بدور هام ليس فقط على مستوى عملاء البنوك من الشركات الكبيرة، بل على مستوى البنوك بحدّ ذاتها أيضًا.

أدركت البنوك في قطر ما هي العناصر التي تشكّل ثقافة مؤسسية جيدة واعتمدت سياسات ملائمة لذلك. ولكنها تواجه بالفعل تحديات في تنفيذ هذه السياسات وتقييم مدى فعالية ثقافتها المؤسسية.

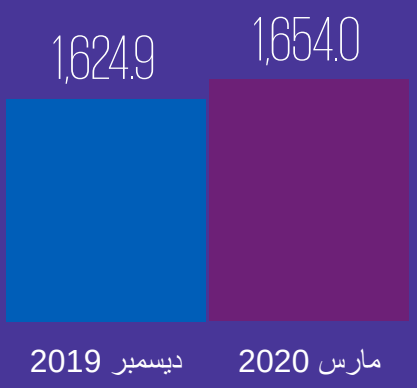
— وللنجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالثقافة المؤسسية، قد تنظر البنوك في إمكانية تنفيذ جلسات توعية وتدريب دورية في موضوع الثقافة المؤسسية، والإفصاح عن النزاعات القائمة، والإعلان دوريًا عن مدى امتثالها للسياسات والإجراءات ومدونة الأخلاق.

إضاءات مالية

يستند ملخص النتائج إلى التحليل المالي لثمانية بنوك مُدرجة (4 بنوك تقليدية و4 بنوك إسلامية) في قطر اعتبارًا من 31 مارس 2020.

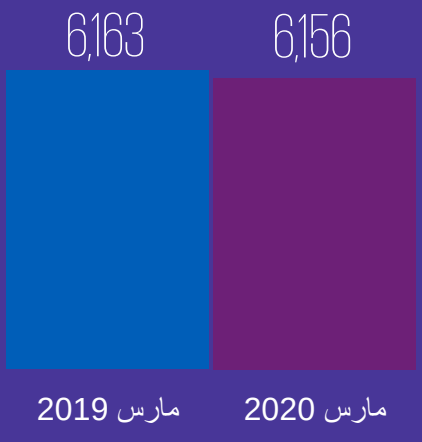
إجمالي الأصول
(بمليار ريال قطري)

▲ %1.8



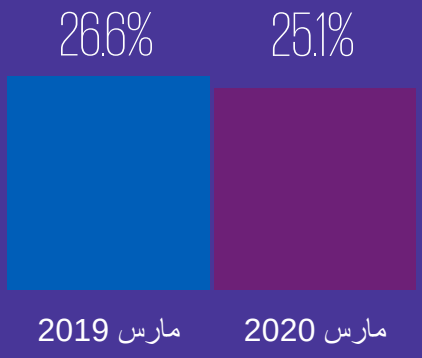
صافي الأرباح العائدة لحاملي الأسهم
(بمليار ريال قطري)

▼ %0.1



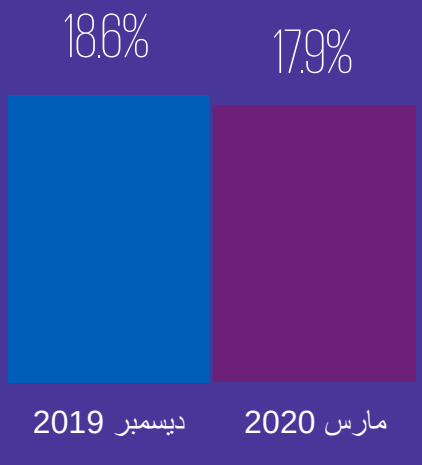
نسبة التكلفة إلى الدخل
(%)

▼150 نقطة أساس



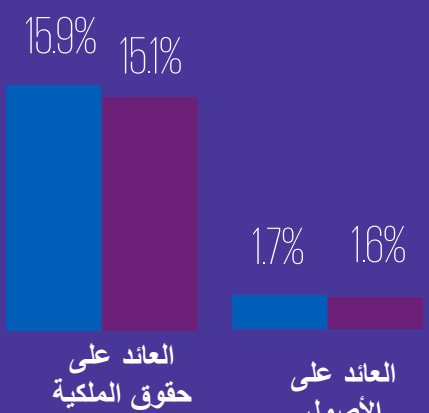
نسبة كفاية رأس المال (%)

▼70 نقطة أساس



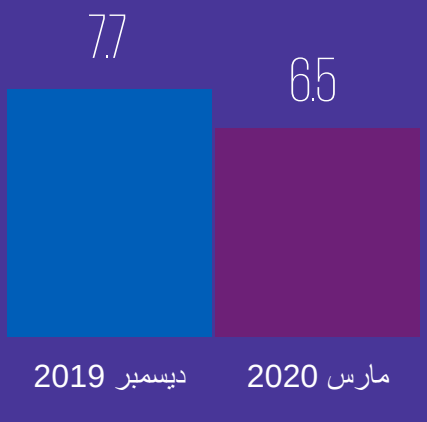
العائد على حقوق الملكية/العائد على الأصول (%)

▼10 نقاط أساس ▼80 نقطة أساس



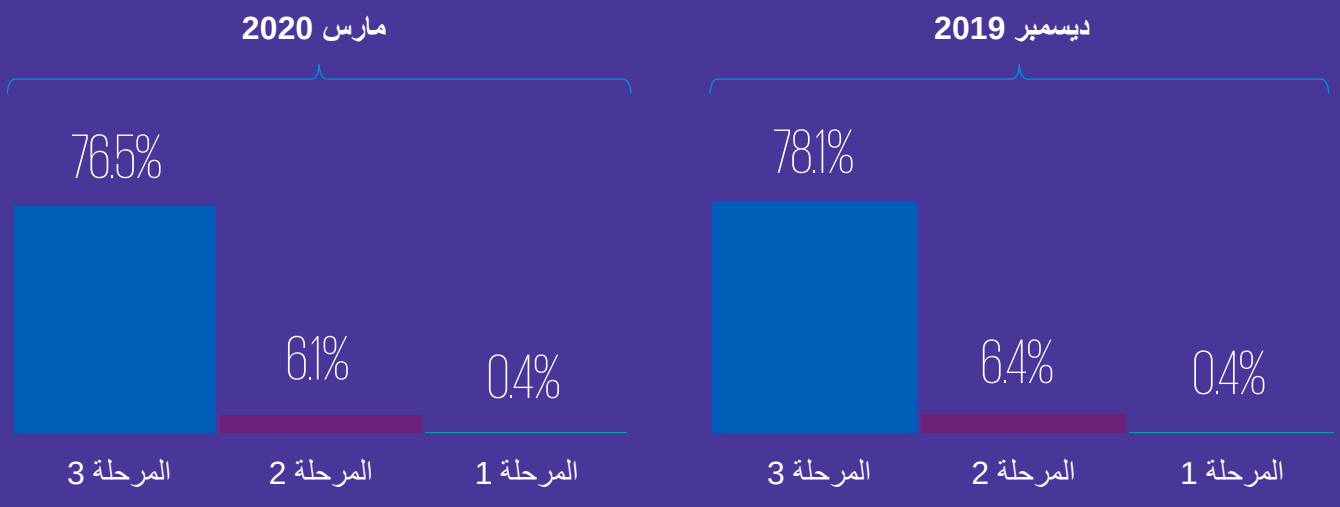
متوسط سعر السهم (%)

▼ %15.6

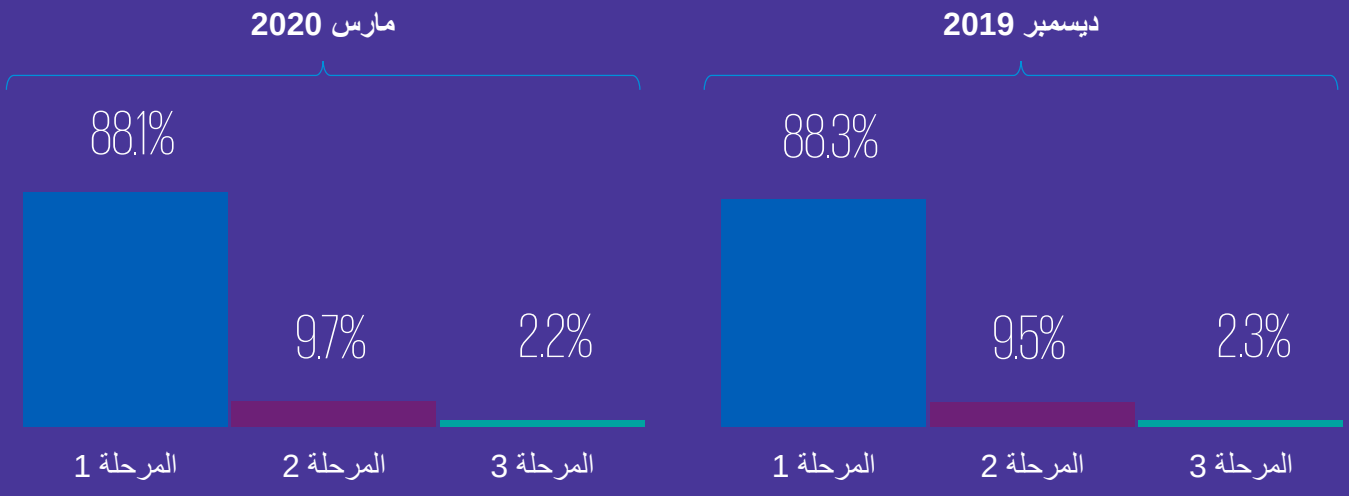


مارس 2019 مارس 2020

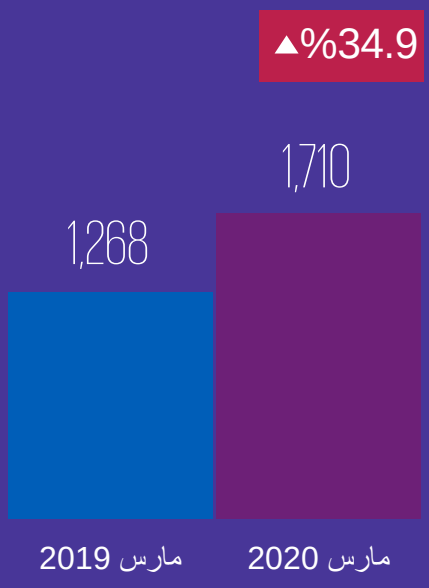
نسب تغطية القروض - لكل مرحلة
(%)



إجمالي القروض الخاضعة لخسائر ائتمانية متوقعة - لكل مرحلة
(%)



صافي مخصصات القروض (%)



رضوان ياسين
التدقيق

يركّز رضوان على خدمات التدقيق داخل قطاع الخدمات المالية، ويمتلك خبرة تزيد عن 19 سنة في مجال التدقيق لدى شركة كي بي إم جي، وهو متخصّص في عمليات التدقيق في البنوك وشركات إدارة الأصول والجهات التنظيمية والكثير من المنشآت الخاضعة لتنظيم مركز قطر المالي.

١. السوق والأعمال

i. التداعيات الاستراتيجية لفيروس كورونا المستجد

اعتمدت البنوك عددًا من الإجراءات على سبيل مبادرات خفض التكلفة، وترشيد الإجراءات، وتفعيل القنوات الرقمية، كما صبّت تركيزها على الأنشطة المصرفية الجوهرية. أثبتت هذه الخطوات فعاليتها في احتواء أثر أزمة فيروس كورونا المستجد على البنوك.

منذ بداية مارس 2020، شهدت الأسواق المالية حول العالم فترة غير مسبوقة من التقلبات والضبابية. فمن أزمات السيولة وارتفاع نسبة القروض المتعثرة، إلى الخسائر الائتمانية للأصول العقارية وتهديدات الأمن السيبراني، تحديات جمّة كان على القطاع المصرفي مواجهتها محليًا وعالميًا.

> **"وفّرت أزمة فيروس كورونا المستجد وقتًا مستقطعًا كانت البنوك تحتاج إليه بشدّة لإشاحة تركيزها قليلًا عن أنشطتها اليومية والتمعّن في نموذجها التشغيلي وأهدافها الاستراتيجية."**

تبحث الحكومات والمصارف المركزية والجهات التنظيمية حاليًا في طرق مختلفة للحدّ من أثر الجائحة على الاقتصادات الوطنية والإقليمية والعالمية. وقد رأينا مؤسسات مالية ومن بينها بنوك تتلقى دعمًا على شكل ضخّ سيولة وتمديد لمُهل لرفع التقارير الإلزامية، والتخفيف من صرامة الأنظمة واللوائح التي تنظم أنشطة العمل كالمعتاد. واقترنت إجراءات الدعم الخارجية هذه مع عدد من التدابير الداخلية التي اتخذتها البنوك مثل مبادرات خفض التكلفة وتفعيل القنوات الرقمية، كما صبّت البنوك تركيزها على أنشطتها المصرفية الجوهرية. وأثبتت هذه الخطوات فعاليتها في احتواء أثر الأزمة.

كذلك رأينا كيف استغلت البنوك هذه التغييرات الجذرية الحاصلة لأخذ وقت مستقطع من أنشطتها اليومية والتمعّن في نموذجها التشغيلي وأهدافها الاستراتيجية. وخلال هذه العملية الرامية إلى إعادة المواءمة الاستراتيجية، تمّ التركيز بصورة رئيسية على المجالات التالية:

متانة النموذج التشغيلي:

لكي تتمكّن البنوك من الاستمرار في خدمة عملائها والالتزام في الوقت ذاته بإجراءات العزل والتباعد الاجتماعي، يجب أن تعمل وفق نموذج تشغيلي متين ومرن. وبالنسبة إلى البنوك التي تمتلك هوية رقمية محدّدة وتعتمد في عملها قنوات إلكترونية، يكون الانتقال إلى أساليب العمل الجديدة سهلًا نسبيًا.

وجرى التركيز كذلك على مرونة منصات وقنوات التعامل المصرفي. والبنوك التي سبق واستثمرت في جهود تعزيز الأمن السيبراني أو كانت سريعةً في استجابتها منذ بداية الجائحة هي التي تفوّقت بوضوح على غيرها.

الأفراد وأساليب العمل الجديدة:

في خضمّ التعاطي مع أزمة عالمية بهذا الحجم، أدركت البنوك حول العالم بشكل عام وفي قطر بشكل خاص أن الأفراد هم العامل الأهم الذي سيميّزها عن غيرها في المنافسة. ومن بين المبادرات الرئيسية التي عملت عليها البنوك خلال هذه الفترة نذكر مساعدة موظفيها على التوفيق بين حياتهم المهنية والعائلية بعد انتقالهم للعمل عن بعد، وتزويدهم بالأدوات والتكنولوجيا المناسبة للتعاون فيما بينهم وتحقيق أقصى إنتاجية، وإعطائهم التدريب اللازم حول التعاطي بفعالية مع التغييرات الجذرية ومن ثم إدارة العلاقات عن بُعد.

ولوحظ أيضًا أن عددًا من البنوك والجهات التنظيمية باتت تعيد النظر في أطر تعويضات الإدارة العليا ومتحمّلي المخاطر الجوهرية بهدف ربط إجمالي التعويضات (المكافآت والرواتب) بأداء البنك وظروف السوق العامة بشكل يعزّز الشفافية والإنصاف في ممارسات احتساب التعويضات في مُجمل المؤسسة.

الكفاءة التشغيلية:

اعتُبر خفض التكاليف وترشيد الإجراءات أبرز عنصرين لدعم تنفيذ أجندة الكفاءة التشغيلية لمعظم البنوك خلال الأزمة، إذ تمّ التوصّل إلى استنتاج عام مفاده أن بعض الإجراءات في دورة حياة الخدمة المصرفية، بما في ذلك فتح الحساب، وادماج العميل، وتنفيذ إجراءات "اعرف عميلك" وضوابط مكافحة غسل الأموال، يمكن تبسيطها بشكل لا ينتقص من الأهداف المُرادة منها. وإن الزيادة الملحوظة في عدد طلبات القروض الشخصية والمؤسسية والإجراءات المتصلة بها استرعت هي أيضًا انتباه البنوك إلى الفرص التي توفرها أتمتة العمليات الآلية (الروبوتية) وتحليلات البيانات للوصول إلى الكفاءة في التشغيل.

الرقمنة:

لا مغالاة في القول إن الأثر الأكبر لجائحة كورونا تمثّل في التحوّل الواسع إلى الوسائل الرقمية في مزاولة الأعمال وخدمة العملاء في كل القطاعات تقريبًا، ومن ضمنها القطاع المصرفي. وانتشر على نطاق أوسع استخدام البنوك للتكنولوجيا المبتكرة ودخولها في شراكات مع مؤسسات التكنولوجيا المالية، ومن المتوقع أن تكسب هذه التوجّهات زخمًا أكبر في المستقبل المنظور. أما البنوك التي كانت متردّدة قبل أزمة فيروس كورونا المستجد في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، فأدركت أن اعتماد الرقمنة في كلّ أنشطتها هو السبيل الوحيد للبقاء وتحقيق النمو المستدام.

وتتابع البنوك عن كثب وتقيّم الآثار على توقعات العملاء وعاداتهم الشرائية لتعيد مواءمة منتجاتها وخدماتها بحيث تؤمن لهم الخدمة بشكل أفضل. كذلك أظهرت الجهات التنظيمية سلوكًا داعمًا فخفّفت من صرامة القواعد التي تنظّم استخدام الأدوات التكنولوجية في عدد من التعاملات المصرفية التي تستوجب التعامل المباشر مع العميل.

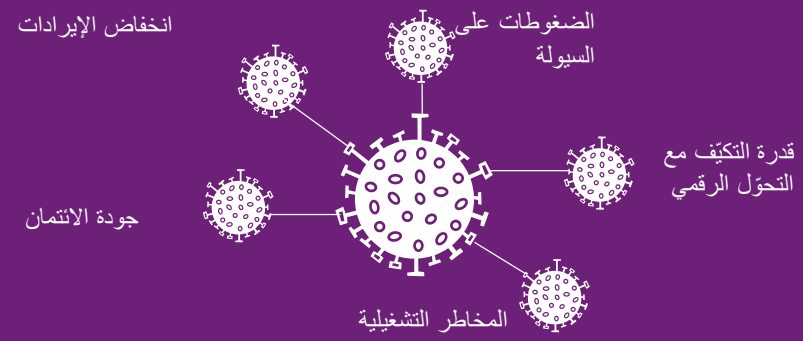
سيد جافايد
رئيس قسم الاستشارات الخاصة بالخدمات المالية

يرأس سيد قسم الاستشارات الخاصة بالخدمات المالية في شركة كي بي إم جي في قطر، ويركّز في عمله تحديدًا على الخدمات المصرفية للأفراد، والخدمات المصرفية الاستثمارية، وإدارة الأصول والثروات، والتأمين. ويمتلك خبرة تنفيذية واسعة في الخدمات الاستشارية الإدارية ولديه إلمام متين في قطاع الخدمات المالية وأسواق المال نتيجة قيادته لفترة 12 سنة لبرامج تكنولوجيا والأعمال في عدد من شركات الخدمات المالية العالمية في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ومنطقة الشرق الأوسط.

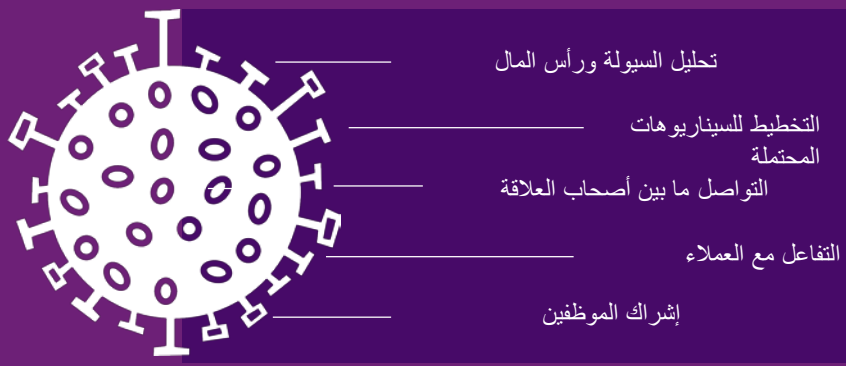
تداعيات أزمة فيروس كورونا المستجد على القطاع المصرفي

تركت جائحة فيروس كورونا المستجد أثرًا غير مسبوق على الأسواق المالية عالميًا وإقليميًا، مع تداعيات على النماذج التشغيلية، والموظفين، والمورّدين، والعملاء، وبالتالي على النتائج المالية. وترافقت هذه التداعيات مع انخفاض في أسعار النفط، ما أدّى إلى واقع فريد يواجهه القطاع في يومنا الحاضر. في حين اعتُمدت إجراءات استباقية لدعم الاقتصاد في مختلف بلدان المنطقة بهدف ضمان حماية النظام المالي والاقتصاد الأشمل في أسرع وقت، لكن كانت هناك تداعيات لا مفر منها على القطاع المصرفي.

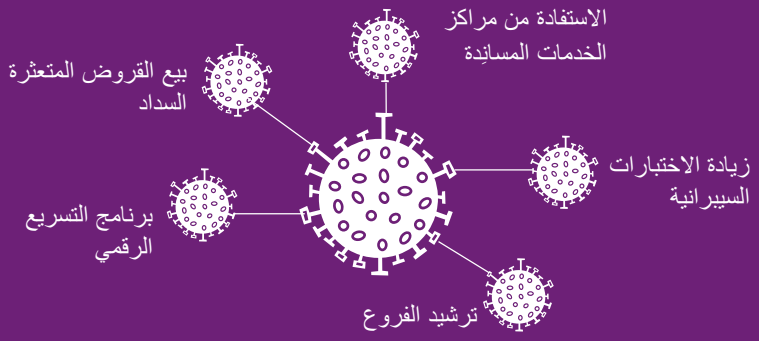
التحديات الرئيسية التي يواجهها القطاع المصرفي



وكنتيجة لهذه التحديات، سيكون على البنوك التركيز على المجالات التالية



كذلك سنحت للبنوك الفرص التالية كنتيجة للجائحة



وتختلف الآراء حول أثر هذه الأوضاع في الأسواق المالية، إلا أن الكل يُجمع على أننا سنتعامل مع تأثيرات جائحة فيروس كورونا المستجد على مدى المستقبل المنظور، ولا شكّ أن القطاع المصرفي سيشهد تطوّرات كبيرة نتيجةً لذلك. وسيُكتب النجاح للبنوك التي تبدي قدرةً على التكيّف واستعدادًا لتحويل نماذج أعمالها بشكل يمكّنها من تأمين القوة المالية اللازمة للنمو المستقبلي، أمّا تلك التي لن تتدارك الوضع فستتخلّف حتمًا عن الركب.

ii. إدارة السيولة خلال أزمة فيروس كورونا المستجد

في حين تستطيع بعض الشركات الحفاظ على هامش مناورة وتقليص التسهيلات الائتمانية المتجددة، قد تحتاج شركات أخرى إلى التفاوض مع البنوك لإبطال الاتفاقيات المالية أو رفع الحد الائتماني. وستحتاج الشركات للعمل بشكل استباقي والتعرّف على أولى علامات العُسر التجاري والمالي التي تستوجب إعادة هيكلة مالية.

تذكّر التداعيات المالية لجائحة فيروس كورونا المستجد بأزمة العام 2008 المالية، غير أن الضغوطات الناتجة عنها تنسحب على كافة القطاعات الاقتصادية. ومن المتوقع أن تتراجع معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لدولة قطر بنسبة 5.2% في العام 2020 قبل أن تعود وتتعافى وصولًا إلى عتبة الـ 3.1% في العام 2021، وذلك بسبب القيود على السفر، وإغلاق مؤسسات العمل غير الأساسية وجزء من المنطقة الصناعية، وحظر كافة أشكال التجمعات العامة وآثارها على القطاعات الاقتصادية الرئيسية بما فيها الصناعات التحويلية، وتجارة التجزئة، والخدمات اللوجستية، والبناء.

لمواجهة هذا الواقع الجديد، وتماشيًا مع معظم البلدان الأخرى، أعلنت دولة قطر عن تقديم حوافز بقيمة 75 مليار ريال قطري (ما يعادل 11% من الناتج المحلي الإجمالي تقريبًا)، ومن المتوقع أن تُغيث عدة قطاعات يقوم عليها الاقتصاد الوطني.

وفي حين أن الآثار الحقيقية قد لا تكون معروفة في المستقبل القريب، من الممكن أن نفترض أنه ما من دولة ستكون منيعة إزاء هذه الآثار وقد تغيّرت بالفعل قواعد اللعب، سواء في طريقة عمل الشركات، أو طريقة عمل الأفراد، أو طريقة العيش بشكل عام. ومن المرجّح أن تأتي الضغوطات من كل اتجاه، مع امتناع العملاء عن السداد وطلب المزوّدين التسريع في الدفع. ومن بين مصادر القلق لدى بعض الشركات أيضًا نذكر احتمالات خرق الاتفاقيات المالية أو مواجهة نقص في التمويل في المدى المنظور.

فما معنى ذلك بالنسبة إلى الشركات:

- سيشكّل تراجع الإيرادات ضغطًا غير مسبوق على السيولة؛
- تكدّس المخزون أو تباطؤ حركته؛
- زيادة احتمالات خرق الاتفاقيات المالية؛
- مواجهة نقص في التمويل في المدى المنظور؛
- غياب اليقين حيال وضع السيولة والتفقدات النقدية في الحاضر والمستقبل.

> **"ستحتاج الشركات للعمل بشكل استباقي والتعرّف على أولى علامات العُسر التجاري والمالي التي تستوجب إعادة هيكلة مالية خلال هذه الجائحة."**

في حين تستطيع بعض الشركات الحفاظ على هامش مناورة وتقليص التسهيلات الائتمانية المتجددة، قد تحتاج شركات أخرى إلى التفاوض مع البنوك لإبطال الاتفاقيات المالية أو رفع الحد الائتماني. وستحتاج الإدارة التنفيذية للعمل بشكل استباقي والتعرّف على أولى علامات العُسر التجاري والمالي التي تستوجب إعادة هيكلة مالية.

وبعد الإقرار بالحاجة إلى إعادة هيكلة مالية، على الإدارة التنفيذية النظر في ما يلي:

تقييم المتطلبات

1. اختبار القدرة المالية على التحمّل ومراجعة التنبؤات

بالنسبة إلى الشركة التي تخوض عملية إعادة هيكلة مالية، تتمثّل الخطوة الأولى في إجراء تقييم سريع ولكن مفصّل لمتطلبات النقد على المدى القصير (عاد في الفترة ما بين الأسبوع 13 والأسبوع 17). وهذا أمر أساسي لضمان قدرة الشركة على استيفاء موجباتها الملحّة بينما تقيّم الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة الوضع ويعملان على استقراره. ويجب التنبؤ بهذه التدفقات النقدية قصيرة الأجل على مستوى كل وحدة أعمال على حِدة كما على مستوى المجموعة، مع إجراء استعراض أسبوعي للمقارنة مع التنبؤات السابقة وتصحيح الأرقام. وسيحتاج المديرون الماليون إلى تصوّر عدة سيناريوهات لاختبار أثر التدفقات النقدية على الاحتياطي النقدي، ورصيد التسهيلات الائتمانية المتوفر، والاتفاقيات المالية. وهنا يكمن مفتاح الحلّ في التواصل مبكرًا مع أصحاب العلاقة (من مساهمين ومقرضين) لتفادي المواقف المفاجئة. وخلال هذه الفترة، سيكون على الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة ومستشاريهم العمل معًا لطرح أسئلة شائكة وتحديد مواضع انعدام الكفاءة. ولا بدّ من إعداد خطة عمل موثوقة (تعظيم الاستفادة من رأس المال العامل، وتصفية الأعمال والأصول المتعثرة، إلخ.) لمكامن انعدام الكفاءة بهدف الحفاظ على القيمة.

2. السيولة والتمويل

تتمثل الخطوة التالية في استعراض المجموعة الكاملة من الخيارات الداخلية والخارجية لدعم السيولة، فهم الشروط التجارية للتسهيلات القائمة في البنك من خلال استعراض مفصّل للوثائق ذات الصلة. تقييم أي مؤشرات على تعثّر السداد في وثائق التمويل القائمة. تحديد أي ضمانات غير مرهونة لدعم طلب التمويل الجديد إذا لزم الأمر. تقييم استراتيجيات التمويل والخيارات والأسواق والمقرضين ومصادر رأس المال الأخرى لتلبية احتياجات التمويل ضمن الإطار الزمني المتوفر - قد يكون المقرضون القائمون نقطة بداية جيدة. وأعلنت دولة قطر عن تقديم حوافز، ولكن من المهمّ أن نحدّد ما إذا كانت الشركة مؤهلة للحصول على تلك الحوافز، وإذا صحّ ذلك المسارعة إلى عمل ما يلزم للاستفادة منها. ويتعين هنا تحديد الرافعات المالية وتقسيمها في فئات حسب السيناريوهات المختلفة، إذ يُظهر ذلك للمُقرضين درجة جيدة من النشاط الاستباقي.

وضع خطة عمل (وخطة طوارئ)

على الإدارة التنفيذية وأصحاب العلاقة العمل معًا لتحديد نتيجة يرغبون في تحقيقها مع مساومات مقبولة والتوصل إلى طريقة فعالة لوضع الخطة. وعلى الإدارة التنفيذية أن تضع أكثر من خطة واحدة للتعاطي مع أي حوادث من المحتمل أن تطرأ باعتبار أن مشكلات جديدة قد تطرأ بين أصحاب العلاقة، وقد يظهر أصحاب علاقة جدد غير محدّدين سابقًا. كذلك قد تطرأ عوامل خارجية مثل تقلبات السوق أو التغيرات في مشهد التنافسية ما قد يؤدي إلى تعقيدات جديدة تستوجب إعادة التقييم أو إعادة التفاوض بين أصحاب العلاقة.

وهنا من المهم التنبّه دومًا إلى أن درجة الإقبال على المخاطر تختلف بين أصحاب العلاقة، ولذلك يتمّ تحديد العوامل الرئيسية المشجّعة لهم ونحاول التعرّف على أي قيود تحدّ من استعدادهم لتنفيذ خيارات إعادة الهيكلة المحتملة.

الخلاصة

لم يتحضّر أحد للجائحة الحالية، والضبابية تحيط بنا جميعًا. لذلك، من المهم أن تتحرّك الشركات والإدارات التنفيذية الآن وأن تعتمد خططًا مستقبلية لإعادة بناء المرونة المالية، باعتبارها ركيزة أساسية في المعادلة. فبدون مرونة مالية، لا يمكن الحفاظ على المرونة التجارية أو التشغيلية. وللحفاظ على أسس متينة لهذه الركيزة، على الشركات أن تُكيّف الأطر المالية القائمة لتتناسب مع بيئة صعبة ومتقلّبة حيث الضغوطات تلقي بثقلها بالتزامن على الأرباح والتدفقات النقدية وفرص الوصول إلى التمويل.

أميت بهاردواج
رئيس قسم الاستشارات الخاصة بالبنية التحتية والاستدانة

أميت مدير قسم الخدمات الاستشارية في شركة كي بي إم جي قطر ويتولى قيادة قسم الاستشارات الخاصة بالبنية التحتية والاستدانة. يمتلك خبرة تزيد عن 18 سنة في تقديم المشورة للقطاعين العام والخاص في مجالات الكهرباء والطاقة والشراكة في مشاريع البنى التحتية بين القطاعين العام والخاص.

iii. ترشيد الانكشاف على التسهيلات الائتمانية للقطاع العقاري

تحتاج قطر إلى اتباع سياسة حذرة في التسهيلات الائتمانية للقطاع العقاري عبر الالتزام بأُسُس تخصيص الائتمان، ولا سيّما أن الطلب بات يطغى على العرض في السوق العقاري.

خلال العقود القليلة الماضية، شهد العالم عددًا من الاضطرابات الاقتصادية، وخلافًا لأزمة فقاعة الإنترنت في مطلع القرن، ضربت أزمة العام 2008 المؤسسات المالية بقوة وبخاصة بعد أن فقَد المستثمرون ثقتهم في قيمة أصولها. ولدى تحليل أزمة العام 2008، نجد أن السبب الرئيسي الذي أدّى إلى تحوّل الأزمة إلى كارثة اقتصادية عالمية هو عدم الالتزام بتقييم المخاطر الائتمانية استنادًا إلى الأُسُس. صحيح أن القواعد التي تنظم التسهيلات الائتمانية ضعيفة ولكن هذا الواقع ليس بجديد ولكنه بات يترافق مع درجة استدانة عالية وهبوط أسعار النفط ما يؤدي إلى زيادة الضغط على السيولة وجودة الأصول في المؤسسات المالية. وقد تفاقم ذلك بفعل التغاضي عن الفقاعات العقارية ما أدى إلى تطوير أدوات مالية معقّدة، ونماذج رديئة لتقييم المخاطر الائتمانية، وأنظمة ولوائح ضعيفة، وقواعد غير فعالة للتصنيف الائتماني.

وقد شهد الإقراض العقاري تدفقًا ثابتًا للتسهيلات الائتمانية نظرًا لأن قيمته مضمونة مع إمكانية أن ترتفع على المدى المتوسط والطويل. وتختلف قواعد الإقراض بين المناطق الجغرافية وفئات الأصول، ويتأثر التسعير وشروطه بقواعد تخصيص رأس المال عدا عن المقاييس الأخرى المتعلقة بالمخاطر. ستستمر التسهيلات الائتمانية للقطاع العقاري، وعلى الاقتصاد أن يبقى متنبّهًا دائمًا إلى تقلبات السوق العقاري وضمان تخصيص الائتمان بنسب معقولة.

في قطر، شهد السوق العقاري ازدهارًا حقيقيًا في مُحيط دورة الألعاب الآسيوية في العام 2006 ويسجّل منذ ذلك الحين نموًّا ثابتًا. وفضلًا عن ذلك، فإن الفوز بتنظيم نهائيات كأس العالم لكرة القدم عام 2020 قدّم دفعة قوية إلى الأمام لسوق التطوير العقاري. وحتّم هذا النمو السريع للقطاع العقاري اقتراضًا كبيرًا جاء على شكل تمويل مصرفي زاد من انكشافات البنوك على هذا القطاع.

في هذا التقرير المفصّل، حاولنا تحليل النظام المصرفي في قطر ضمن إطار عدد من المقاييس والجوانب الرئيسية، بما في ذلك نسبة التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي من إجمالي التسهيلات الائتمانية، ومعايير جودة الأصول، وأداء السوق العقاري، والتثمين العقاري، ومسح المخاطر الائتمانية على المطوّرين والمقاولين العقاريين، وأثر أزمة فيروس كورونا المستجد على الاقتصاد.

مقاييس ذات انعكاسات إيجابية على القطاع المصرفي

نسبة التسهيلات الائتمانية للقطاع العقاري إلى إجمالي التسهيلات

يُعتبر اقتصاد دولة قطر فريدًا من نوعه ولا يُقارن بالاقتصادات المتطورة/المُنوّعة. ولكن لدى مقارنته بالاقتصادات النظيرة في المنطقة، مثل اقتصادات دول ذات مقوّمات مشابهة كالإمارات العربية المتحدة وعُمان والبحرين، نجد أن نسبة التسهيلات الائتمانية المقدمة إلى القطاع العقاري إلى إجمالي التسهيلات الائتمانية هي أقلّ من مستواها في تلك الدول. ففي قطر، بقيت هذه النسبة عند مستوى 16% كمتوسط عام بين الأعوام 2015 و2018، وتراجعت إل 14.2% في العام 2019. (الجدول 1)

الجدول 1: التسهيلات الائتمانية للقطاع العقاري كنسبة من إجمالي التسهيلات الائتمانية

	*2016	2017	2018	*2019
قطر	%15.5	%16.2	%16.0	%14.2
عُمان	%32.0	%30.0	%32.0	غير متوفر
الإمارات العربية المتحدة	%16.4	%19.9	%21.0	%17.6
البحرين*	%22.2	%23.6	%25.2	%25.3

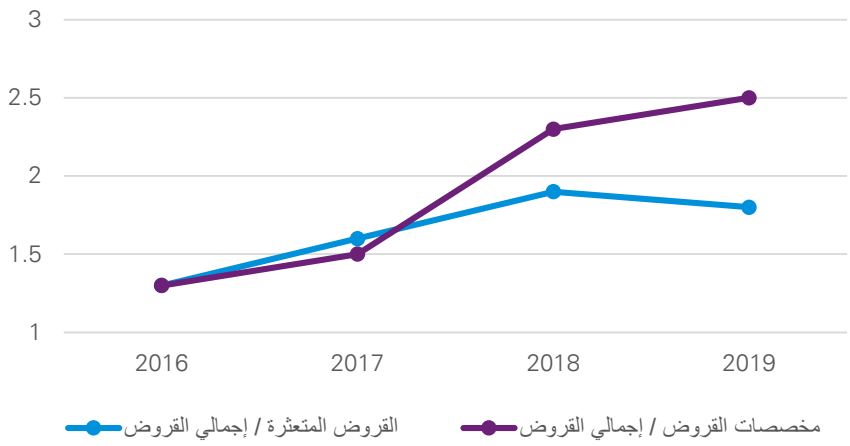
ملاحظة: *التسهيلات الائتمانية للقطاع العقاري لا تتضمن تلك المقدمة لقطاع البناء والإنشاءات إلا في حالة البحرين.*
**البحرين. البيانات المتوفرة لغاية يونيو 2019؛ بيانات العامين 2016 و2017 هي عن شهر سبتمبر.*
***البحرين. البيانات المتوفرة ليست مقسّمة بين القطاع العقاري وقطاع البناء والإنشاءات*
المصدر: تقارير الاستقرار المالي الصادرة عن مصرف قطر المركزي والنشرات الإحصائية للبلدان المذكورة

"فعلى الرغم من أن تخصيص الائتمان للقطاع العقاري في قطر هو في مستويات مقبولة مقارنة بدول المنطقة الأخرى، يبقى حجمه جوهريًا ويستوجب تنبّهًا دائمًا."

معيار جودة الأصول:

خلال السنوات الثلاث الأخيرة، ارتفع معدل القروض المتعثرة بنسبة 38% ليصل إلى 1.8% في العام 2019، ولكنه لا يزال تحت مستوى 2% مقارنة بمتوسط عالمي في مُحيط 6-7%. ولضمان درجة أعلى من السلامة، وضعت البنوك مخصصات لإدارة المخاطر. وبالنظر إلى توجّهات المخصصات، كانت نسبة مخصصات القروض تعادل نسبة القروض المتعثرة، ولكنها ارتفعت لتصبح تساوي 1.4 أضعاف القروض المتعثرة في العام 2019 بسبب التغيرات في المعايير المحاسبية خلال السنتين الأخيرتين. (يُرجى الاطلاع على الرسم البياني 1)

الرسم البياني 1: معيار جودة الأصول: أداء البنوك في قطر



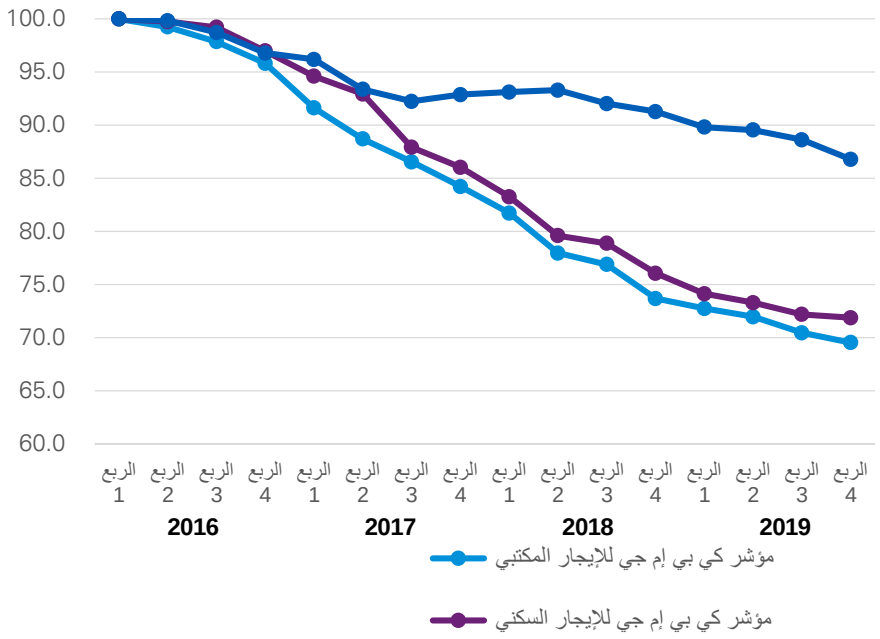
مقاييس ذات انعكاسات سلبية على القطاع المصرفي

بالنسبة إلى توجّهات السوق العقاري

أولًا، يطغى الإيجار على السوق العقاري في قطر نظرًا لوجود أعداد كبيرة من الوافدين. وبفضل بعض الأنظمة الحديثة الأقل صرامة، اعتُمد نظام التملّك الحرّ للعقارات في بعض المواقع الجديدة، مما سيحمل تغييرات أساسية في المشهد العقاري. ولكن في حينه، لا تزال معدلات التملك في السوق معتدلة والعرض يفوق الطلب في معظم فئات الأصول.

أما ثانيًا، فشهدت إيجارات العقارات الاستثمارية تراجعًا، وسجّل مؤشر قطاع العقارات تراجعًا بنسبة 30 نقطة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة في فئتي العقارات التجارية والسكنية. كما سجّلت العقارات التجارية المنظمة (المراكز التجارية) تراجعًا بنسبة 14 نقطة خلال الفترة نفسها. ونحن نرى أن سوق العقارات في قطر يدخل ولو ببطء مرحلة من الاستقرار، ويشكّل يسر التكلفة محورًا أساسيًا على صعيد مختلف الفئات العقارية. فتزايد العروض الميسورة التكلفة مقرونةً بالمبادرات الحكومية المؤاتية لقطاع الأعمال يساعدان في تعزيز الطلب في السوق. (يُرجى الاطلاع على الرسم البياني 2)

الرسم البياني 2: مؤشر استئجار العقارات الصادر عن شركة كي بي إم جي للأعوام 2016-2019



المصدر: مؤشر قطاع العقارات في قطر الصادر عن كي بي إم جي

التثمين العقاري عند مستويات متدنية

تطال الضغوط كذلك تثمين العقارات، حيث إن تراجع الإيجارات وفائض العرض لا يصبّان في اتجاه التثمين المرتفع للعقارات. كذلك، فإن الافتراضات المتفائلة جدًا حيال السوق أدّت إلى تثمين مرتفع في الماضي، فيجري حاليًا تصويب الأرقام. وسيكون من الصعب توقع متوسط التراجع في عمليات التثمين. غير أننا رأينا عقارات تراجعت قيمتها بنسبة وصلت لغاية 45% خلال فترة سنتين أو ثلاث.

تحليل الائتمان (تعثّر السداد من قِبَل المطورين والمقاولين العقاريين)

كشف مسح المخاطر الائتمانية للبنوك الذي أجراه مصرف قطر المركزي أن التسهيلات الائتمانية المقدّمة إلى المطوّرين والمقاولين العقاريين حُدّدت على أنها ذات مخاطر مرتفعة جدًا في العامين 2018 و2019. ونظرًا إلى ظروف السوق الحالية، قد تبقى المخاطر في مستويات مرتفعة خلال السنوات القليلة المقبلة.

آثار اقتصادية ناجمة عن أزمة فيروس كورونا المستجد

على غرار أغلبية الدول الأخرى، شهدت قطر إغلاقًا جزئيًا لمؤسسات العمل منذ منتصف مارس 2019.
سيكون لذلك أثر ملحوظ على إنتاجية القطاعات الصناعية والخدماتية مع خسارة محتملة للقوى العاملة الماهرة. وفي حال امتدّت فترة الإغلاق، ستتأثر إلى حد كبير فروع القطاع العقاري، ولا سيما السياحة والضيافة وتجارة التجزئة. ولذلك، تحتاج البنوك ذات الانكشاف الائتماني العالي على فئات الأصول هذه إلى النظر في أثر تعثر السداد المحتمل على مخصصات تغطية الالتزامات.

تدابير محتملة لإدارة الوضع

العقارات هي عرض تجاري طويل الأجل ، وبالتالي يجب أن تحافظ السياسات التي يتم وضعها حوله على منظور طويل الأجل كذلك. ويُعتبر تخصيص الائتمان من المجالات التي تستدعي رؤية متكاملة للمدى الطويل. وعلى الرغم من أن تخصيص الائتمان في القطاع العقاري في قطر هو في مستويات مقبولة مقارنة بدول المنطقة الأخرى، يبقى مجالًا جوهريًا ويستوجب تنبّهًا دائمًا. وفضلًا عن ذلك، يجب أن تضمن البنوك حصول المُقرضين على أسهم ملكية كافية في الأصول، وذلك عن طريق مراجعة دقيقة لتثمينات العقارات لأنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه التسهيلات الائتمانية في للقطاع العقاري، من جملة إجراءات أخرى محتملة.

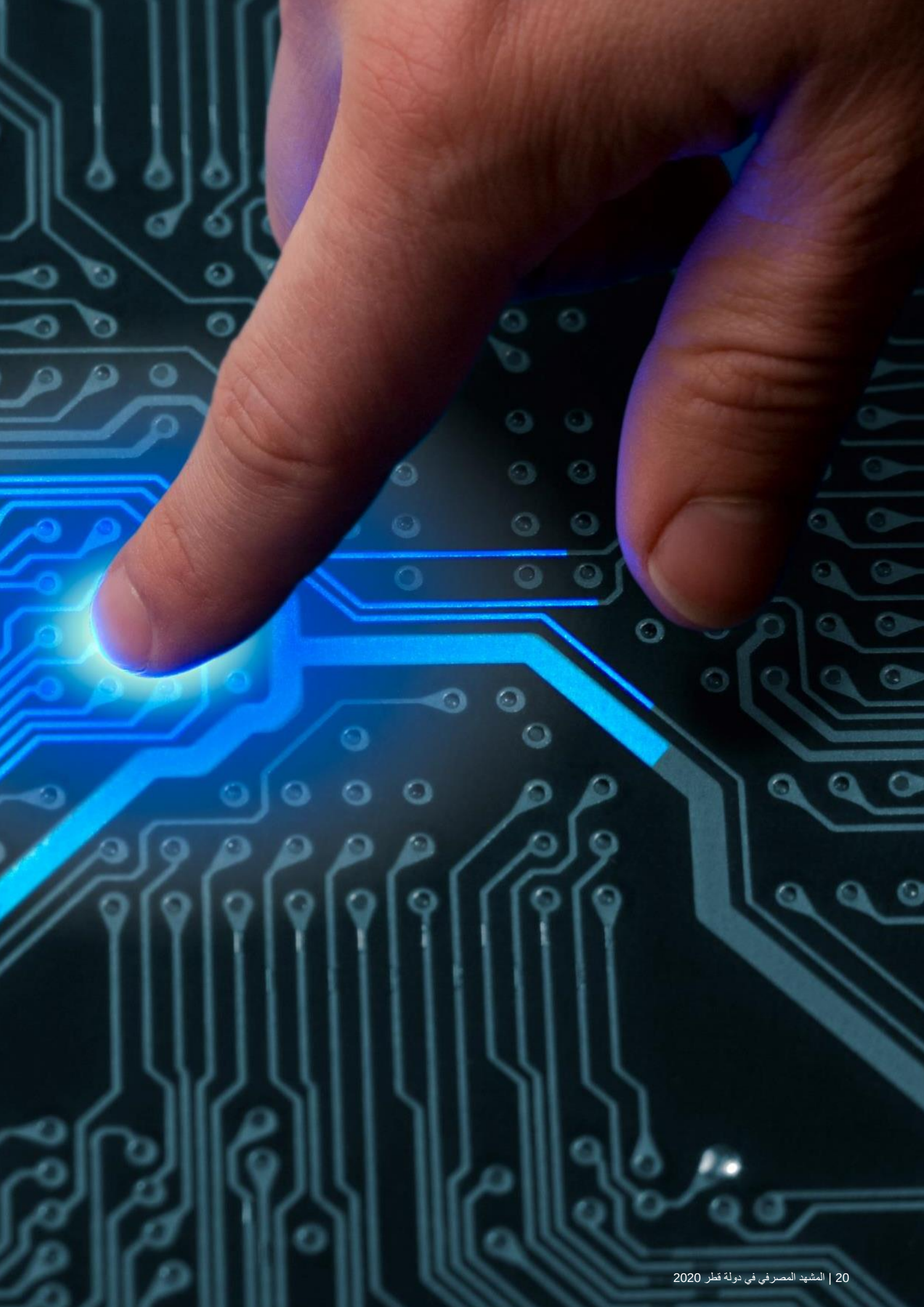
وعلى الحكومة أن تبذل من جانبها أيضًا بعض الجهود لضمان سلامة النظام المصرفي في قطر.

ومن بين الإجراءات الممكنة، يجب الحرص على تخصيص تمويل كافٍ لأنشطة العمل غير العقارية، مثل الصناعات التحويلية، والخدمات، وقطاع التصدير، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، إلخ. لتحقيق إنتاجية عالية ونمو في حجم الرواتب والأجور وهو أمر أساسي للدفع بعجلة النمو الاقتصادي. وفضلًا عن ذلك، يمكن تسريع بعض الإجراءات الأخرى كإنشاء إطار حماية المودعين على شكل نظام تغطية تأمينية للمودع، فذلك يساعد في توجيه رسالة للسوق بأن دولة قطر تتوجه نحو اعتماد آلية السوق في القطاع المصرفي، وفي حال التخلف عن السداد، قد لا يمكن للحكومة أن تقدم الدعم الكامل لكافة البنوك التجارية.

أنوراج جوبتا
رئيس قسم التقييم والاستشارات العقارية

يترأس أنوراج قسم التقييم والاستشارات العقارية في كي بي إم جي في قطر. يمتلك خبرة تصل إلى 17 سنة جعلته متمرّسًا في القطاع العقاري وقد قدّم الدعم للكثر من العملاء في اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن مشاريعهم العقارية. شارك في تنفيذ مشاريع مختلفة بما في ذلك خطط واستراتيجيات العمل، ووضع النماذج المالية، وإجراء دراسات الجدوى، وتحديد أعلى وأفضل دراسات حالة في الهند والبحرين وقطر.

II. التكنولوجيا والابتكار



II. التكنولوجيا والابتكار

i. إسراع وتيرة التحول الرقمي

تعتبر أجندة التحوّل الرقمي من أبرز الرابحين في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد، إذ إنها شهدت ازدهارًا غير مسبوق في خضم الأزمة وستحظى بفرصة إحداث تغييرات جذرية على القطاع المصرفي في السنوات المقبلة.

وعلى مدى السنوات القليلة الماضية، اعتمدت البنوك في قطر التوجّهات الرقمية لتحقيق الكفاءة على مستوى العمليات والتكلفة تماشيًا مع التغيرات في الأنظمة والسياسات، إضافة إلى تكيّفها مع التغيرات في سلوك العملاء.

وعلى الرغم من أن هذه العوامل "الكلاسيكية" قد ساعدت البنوك في تعزيز مستويات نضوجها الرقمي ، بدا واضحًا أنه وخلال السنوات المقبلة لا شيء سيحرّك أجندة التحول الرقمي بقدر وباء فيروس كورونا المستجد وآثاره على توقعات العميل وقنوات الخدمة المصرفية وأساليب العمل.

> **"تقدم كافة البنوك تقريبًا في قطر حلولًا مصرفية عبر الإنترنت أو الهاتف المحمول. وتتغير سلوكيات العملاء بسرعة باتجاه المزيد من الارتباط والخدمة الذاتية والقنوات الرقمية المتوافقة مع جميع الأجهزة."**

تغيّر أولويات العميل

كانت 96% من المؤسسات القطرية تُصنّف الخدمة المتمحورة حول العميل وتعزيز تجربته ضمن أولويات أعمالها لعام 2020، حتى قبل تفشي وباء فيروس كورونا المستجد. ولا يُستثنى القطاع المصرفي من هذا التوجّه باعتبار أن سلوكيات العملاء تتغيّر بسرعة باتجاه المزيد من الاتصالية والخدمة الذاتية والقنوات الرقمية المتوافقة مع جميع الأجهزة.

وفي الواقع، فإن كل بنك رئيسي تقريبًا في قطر يقدّم حلولًا مصرفية عبر الإنترنت والأجهزة المحمولة بموازاة تقديم الخدمة داخل الفروع. ولكن اعتماد مثل هذه القنوات كان بطيئًا نسبيًا ولا يتخطى التفاعلات ذات الاتجاه الواحد، كعرض كشوفات الحساب على سبيل المثال.

أما اليوم، وبعد تطبيق السلطات لإجراءات الاستجابة لفيروس كورونا المستجد، شهدت القنوات الرقمية طفرة في أعداد المستخدمين، ما أدى إلى زيادة عدد التعاملات التي تُنجز عبر نقاط التفاعل الجديدة هذه.

باتت خدمات مثل الدفع بواسطة الهاتف المحمول وتطبيقات بطاقات الائتمان وطلبات القروض عبر الإنترنت والحوالات المالية عبر الهاتف المحمول تستبدل التفاعلات وجهًا لوجه بين البنوك وعملائها وتزيد بسرعة اعتماد الخدمات المصرفية الرقمية في المجتمع القطري.

في ظل هذه الطفرة التكنولوجية، على البنوك أن تُجيب على عدد من الأسئلة:

- كيف نستطيع مراجعة رحلة وتجربة العميل وإعادة ترتيب الأولويات فيها للاستفادة من الزخم الحالي والتحوّل بشكل مستدام إلى المنصات الرقمية
- كيف نطبّق نموذج "المؤسسة المترابطة" ونتوصّل إلى إجماع بين وحدات العمل والوظائف والمكاتب الأمامية والخلفية حول مفهوم العميل والخدمة المتمحورة حول العميل
- كيف نستطيع الانتقال بفعالية من نهج قائم على عدة قنوات، حيث تتعدّد نقاط التفاعل مع العملاء بشكل يربكهم ويزيد من التكاليف، إلى استراتيجية القناة الواحدة التي تعزّز الشفافية وتستخدم الوسيلة المناسبة لتقديم الخدمة المناسبة للعميل المناسب.

وعلى المدى الطويل، نؤمن أن المؤسسات التي تُعالج بفعالية هذه الأسئلة الرئيسية ستحصد المنافع من فعالية التكلفة ونمو الأعمال عبر كسب العملاء والحفاظ عليهم في سوق مصرفي عالي التنافسية.

الاستفادة من قوة البيانات

مع تفعيل التحول الرقمي في القطاع المصرفي، تصبح الحاجة إلى إدارة البيانات الضخمة والتحليلات ملحّة أكثر من ذي قبل.

وبالفعل، تنتقل البنوك سريعًا من النموذج الواحد للجميع حيث تبيع منتجاتها بشكل تقليدي إلى كافة العملاء بغض النظر عن احتياجاتهم أو تفضيلاتهم، إلى نموذج يستفيد بكثافة من بيانات العملاء لتقديم خدمات مخصصة بحسب احتياجات كل فرد منهم وتفضيلاته.

وفي حين يُطبّق القطاع المصرفي حلول ذكاء الأعمال والبيانات الضخمة على نطاق واسع، لا يزال عليه استغلال التكنولوجيا الجديدة، مثل الأتمتة الذكية والذكاء الاصطناعي والبلوكشين Blockchain، بشكل واسع وبكلفة معقولة في السوق بهدف الاستفادة بالكامل من توفر البيانات بكميات هائلة للبنوك اليوم.

وهنا أيضًا، فتحت أزمة فيروس كورونا المستجد الباب أمام حالات استخدام جديدة لزيادة رضا العملاء (مثلًا استخدام برامج التراسل الروبوتية (chatbots) للرد على استفسارات العملاء المتعلقة بساعات العمل والفروع المغلقة وغيرها من الأسئلة حول الوباء)، وزيادة فعالية التكلفة والعمليات (مثلًا إثبات مفهوم تكنولوجيا أتمتة الذكاء والروبوتية وجدواها في أتمتة إجراءات ضمّ العملاء الجدد أو إجراءات "اعرف عميلك").

ولكننا نعتقد أن القادم مذهل أكثر لا سيّما مع تبلوُر حالات استخدام طموحة أكثر كأتمتة إجراءات معالجة طلبات القروض عبر محرّكات تحتسب آليًا نتيجة المخاطر الائتمانية بالوقت الحقيقي وبتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي أو عبر خوارزميات التسعير التحويلي الذكية التي تستخدم تكنولوجيا تعلّم الآلة لدعم لجنة الأصول والخصوم في اتخاذ قراراتها.

وفي بيانه الأخير المتعلق بإطلاق مركز قطر للتكنولوجيا المالية، أكّد سعادة الشيخ عبدالله بن سعود آل ثاني محافظ مصرف قطر المركزي على أننا سنشهد منعطفًا جوهريًا في السنوات القادمة مع الأثر الكبير لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والبلوكشين في التحول الرقمي للقطاع المصرفي.

نحو عصر التكنولوجيا المالية

يمكننا أن نستخلص ممّا تقدّم أن تغيرًا جذريًا واضحًا سيطال القطاع المصرفي خلال العقد المقبل. فالتوجّهات الرقمية تُحدث بالفعل تغييرًا جذريًا في تجربة العميل بحيث لم تعد نماذج تقديم الخدمة التقليدية صالحة بل إن الوسائل الرقمية تحسّن بشكل كبير كفاءة العمليات والتكلفة. وهذه كلّها عوامل ستشجع على إنشاء منظومة للتكنولوجيا المالية للوصول إلى تحول رقمي أكبر وأسرع في القطاع المصرفي.

مع إنشاء مركز قطر للتكنولوجيا المالية واستكمال الصيغة النهائية للاستراتيجية والإطار التنظيمي الذي يدعم تطبيقها، ستسجّل المبادرات نموًّا وازدهارًا في السنوات المقبلة. كذلك برزت تطورات أخرى، مثل تطبيق سحابة ميكروسوفت في قطر، التي من شأنها أن تسرّع هذه المبادرات عبر تزويدها بالبنية التحتية اللازمة لإطلاق خدماتها بشكل سريع ويضمن كفاءة التكلفة.

ومن خلال "الانطلاق" رقميًا، لن تواجه هذه المبادرات أو المؤسسات التحديات ذاتها التي تواجهها البنوك الحالية، وبخاصة في ما يتعلق بتعقيدات التحول الرقمي من تكاليف وأنظمة قديمة. وستتمكن هذه المؤسسات الجديدة من استكشاف نماذج مصرفية رقمية حصرًا وتطوير منصات مصرفية مفتوحة ذات واجهات برمجة تطبيقات (APIs) تربط ما بين الخدمات المصرفية وشركات التأمين وشركات التطوير العقاري والمتاجر وغيرها من مزوّدي الخدمات بهدف إنشاء منظومة مصرفية للمستقبل تكون مترابطة ورقمية وعلى تماس مع العميل.

ويبقى السؤال بالنسبة إلى البنوك التقليدية هو كيفية العمل داخليًا لتسريع استثمارها في التحول الرقمي
لتحافظ على تنافسيتها، أو إمكانية النظر في خيارات الاستحواذ أو الشراكة كمسرّعات خارجية ووسائل لتحقيق التآزر.

محمد شكيب وعبي
قسم الاستشارات الرقمية والابتكار

شكيب مدير التفاعل مع العملاء في قسم الاستشارات الإدارية في كي بي إم جي. يمتلك خبرة تزيد عن 7 سنوات من العمل مع المجموعات المصرفية، وشركات التأمين، ومؤسسات الخدمة الإدارية للأدوات المالية، وغيرها من العملاء المؤسسيين في السوق في إطار المشاريع التكنولوجية المستفيدة من التنظيمات الحديثة. يرأس شكيب حاليًا عروض التحول الرقمي في كي بي إم جي في قطر كجزء من قسم الاستشارات الخاصة بالتحول الرقمي والابتكار.

ii. هل تستطيع البنوك صرف النظر عن المنافسين الجدد في التكنولوجيا المالية؟

على القطاع المصرفي في قطر أن يلحق بركب التكنولوجيا ويعتمد استراتيجيات التكنولوجيا المالية الجديدة التي تساعد في تحسين تجربة العميل بشكل عام وزيادة كفاءة العمليات والالتزام بالأنظمة واللوائح المتغيرة على الدوام.

وقد ازداد انتشار ورواج التكنولوجيا المالية (Fintech)، في السنوات القليلة الماضية مع بروز الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول، ووسائل الدفع الرقمية الجديدة، والمحفظات الإلكترونية. لقد قطعت التكنولوجيا المالية مسافة طويلة في السنوات الأخيرة بفضل التطورات الجديدة والإقبال السليم على الاستثمار في الرأسمال المغامر.

لقد نما قطاع التكنولوجيا المالية وتطوّر ليُصبح قوة تُحدث تغييرات جذرية حقيقية. واليوم، يمكن أن نلمس أثر التكنولوجيا المالية في القطاع المصرفي وأسواق المال. للتكنولوجيا المالية أثر كبير على توقعات العملاء، والكفاءات التشغيلية، وهيكلية السوق المصرفية، واستراتيجيات المصارف واستقرارها المالي.

> **"لقد نما قطاع التكنولوجيا المالية وتطوّر ليُصبح قوة تُحدث تغييرات جذرية وتؤثر على توقعات العملاء، والكفاءات التشغيلية، وهيكلية السوق، واستراتيجيات المصارف واستقرارها المالي."**

تطال التكنولوجيا المالية كافة الوظائف المصرفية كالمكاتب الأمامية والوسطى والخلفية عبر إدخال تكنولوجيا جديدة ومختلفة لتعزيز تجربة العميل والالتزام بالأنظمة واللوائح المتغيرة والاستجابة لها، وتطبيق طرق دفع جديدة ونماذج رقمية للخدمة وتقديم الخدمة بشكل أسرع وبكلفة أقل، وتحسين الكفاءات في وظائف المكتب الخلفي. فالبنوك التي تعمل وفق نماذج عمل تقليدية وأنظمة قديمة وإجراءات عديمة الكفاءة تواجه حاليًا تحديات لا تفرضها شركات التكنولوجيا المالية وحسب بل أيضًا الملتحقون الجدد الذين يُحدثون تغييرات جذرية بالسوق، مثل الشركات التكنولوجية، وشركات الاتصالات، وشركات تجارة التجزئة العالمية، وشركات الخدمات البريدية التي باتت تستفيد من التطورات التكنولوجية والتغيرات في الأنظمة واللوائح لتقدّم الخدمات المالية. لم يعد بإمكان البنوك أن تصرف نظرها عن المنافسين الجدد أو أن تتغاضى عن التغيرات السريعة التي تحصل في عالم التكنولوجيا المالية، بل عليها أن تلحق بالركب وتعتمد استراتيجيات التكنولوجيا المالية لتحسين تجربة العميل بشكل عام، وتحسين كفاءة الإجراءات للالتزام بالأنظمة وللوائح المتغيرة على الدوام.

على البنوك أن تتطوّر لتبقى في المنافسة، فعليها أن تغيّر نماذجها التشغيلية ونماذج إيراداتها وتكاليفها، وأن تحسّن الكفاءات وتبحث عن أوجه التآزر لتصبح سريعة التكيّف والأهم لتركّز على مصدر إيراداتها الأول، ألا وهو العميل (الأفراد والشركات وعملاء الخدمات المصرفية الخاصة). ورغم كل هذه التغيرات والتحديات، تستطيع البنوك الاستفادة من ميزتين رئيسيتين في معركتها بوجه المنافسين الجدد:

1. فالميزة الأولى امتلاكها مسبقًا لقاعدة عملاء وحاجتها فقط إلى الحفاظ عليهم بدلًا من محاولة كسب العملاء من الصفر،
2. والميزة الثانية تمتّعها بالقدرة المالية للاستثمار في إعادة ابتكار نفسها والبقاء في طليعة المنافسة.

وعلى البنوك أن تعتمد نهجًا متمحورًا حول العميل في كافة إجراءاتها ومستوياتها. وفي هذا السياق، تستطيع التكنولوجيا المالية أن تحسّن تجربة العميل عبر تطبيق وسائل ذكية لتعزيز إجراءات تحديد الهوية والمحادثات عبر الإنترنت. وهذا يعني استخدام المقاييس البيومترية للتعرف على هوية العملاء (مثلًا، التعرف على ملامح الوجه أو الصوت)، والبحث عن الأنماط اللغوية لتحديد هوية العميل، والعمل باتجاه تطوير نموذج محادثة قائم على تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي للتفاعل مع العملاء ودعمهم في بلوغ أهدافهم المالية.

تملك شركات عديدة، ومن بينها البنوك، في الوقت الراهن برامج تراسل روبوتية قائمة على تقنية الذكاء الاصطناعي لمساعدة العملاء في مختلف المهام على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع. ومن شأن هذه الخدمة أن تمنح العملاء درجة الراحة والمرونة التي باتوا يتوقعونها اليوم. وأصبح العملاء، لا سيّما الذين ينتمون إلى جيل الألفية، يشعرون براحة متزايدة أثناء التحدث مع روبوتات الدردشة. وقد دفع هذا الأمر بشركات التكنولوجيا المالية إلى الاستثمار في أعمال تخصيص التجربة الإلكترونية بهدف تلبية الاحتياجات الشخصية لكلّ عميل، وأدّى في الوقت نفسه إلى استحداث نمط التخصيص الفائق لتقنية الذكاء الاصطناعي، حيث تتمّ معاملة الأفراد على نحو فردي، وليس باعتبارهم أعضاءً ضمن المجموعة نفسها أو الفئة الواسعة من التصنيفات. وتشمل حالات الاستخدام التي جرى التطرّق إليها كلًّا من المحتوى الشخصي، والمشورة أو التوجيهات المخصصة، والتشخيص السلوكي، ورفع التوصيات. هذا وتبدأ تقنية الذكاء الاصطناعي اليوم بالسماح للشركات بتقديم عروض أكثر تخصصًا تتوقف على مكان سكن العملاء، ووضعهم الاجتماعي، وعمرهم، وجنسهم، وعرقهم، وجنسيتهم، ومدى إقبالهم على المخاطر، فضلًا عن أنماط إنفاقهم وسلوكهم. إلى ذلك، تساهم حلول التكنولوجيا المالية في توسيع نطاق العروض المصرفية، وتعزيز فعالية وكفاءة عمليات المصارف، ومنح قاعدة عملائها المتنامية قيمة أكبر، مثل تقييم الملاءة الائتمانية لمقدّمي طلبات القروض حين تقوم المؤسسة بفحصهم، وتحسين التواصل بين العملاء وبنوكهم، وتوفير عروض مخصّصة أكثر، وإجراء المتابعة آليًا، والكشف عن الاحتيال والوقاية منه، وتحسين مختلف عمليات المكتب الخلفي باستخدام تكنولوجيا العمليات الآلية (RPA).

تقوم أغلبية البنوك العالمية إما بالاستثمار في شركات التكنولوجيا المالية أو الدخول في شراكات معها. ولكن البنوك في منطقة الشرق الأوسط وفي قطر لا تزال في المراحل الأولى لاعتماد التكنولوجيا المالية. وهي تنظر إلى هذه التكنولوجيا على أنها تقنيات تساعدها في تبسيط إجراءاتها والتواصل مع عملائها. وتركّز على الأغلب على توفير تجربة للعميل عبر قناة واحدة/ ميسرة والالتزام بالمتطلبات التنظيمية وأتمتة إجراءات المكاتب الخلفية. لم تشعر البنوك في قطر حتى اللحظة بطبيعة التغييرات الجذرية التي تُحدثها التكنولوجيا المالية، حيث لا ينشط في السوق حاليًا سوى القليل من شركات الدفع الإلكتروني والمحافظ الإلكترونية.

ولكن مع إنشاء قسم التكنولوجيا المالية في مصرف قطر المركزي والبيئة التجريبية التنظيمية (sandbox) للتكنولوجيا المالية وإطلاق مركز قطر للتكنولوجيا المالية، فمن المتوقع أن ينمو مشهد التكنولوجيا المالية بسرعة وأن يبدأ بإحداث تغييرات جذرية في القطاع المصرفي. كذلك فإن بدء العمل بالأنظمة الرئيسية الجديدة المتوقعة في التكنولوجيا المالية سيسهّل عملية بناء المنظومة الرقمية للخدمات المصرفية.

على المصارف المحلية أن تتخذ قرارًا حصيفًا بالتعاون مع شركات التكنولوجيا المالية بدلًا من اعتبارها تهديدًا لها ومحاربتها. فكلما سارعت البنوك إلى التحالف مع شركات التكنولوجيا المالية بدلًا من منافستها، استطاعت الانطلاق بشكل أسرع في رحلتها نحو مستقبل الخدمات المصرفية، وإلا ستخسر البنوك التقليدية عملاءها ومركزها الحالي في السوق لصالح منافسين جدد لديهم درجة أعلى من التكيّف والكفاءة والإبداع.

سهيل شاكر
قسم الاستشارات الرقمية والابتكار

يتمتّع سهيل بخبرة تزيد عن 25 عامًا في تقديم الخدمات الاستشارية والتكنولوجية، وهو خبير متخصص في تنفيذ مشاريع ضخمة ومعقدة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

iii. هل من حلول لتحصين البنوك التي استهدفتها هجمات التصيّد

عندما نتحدث عن المؤسسات المصرفية في قطر فإنّ الحديث يدور في هذا الإطار حول أحد القطاعات الأكثر نضوجًا بالنسبة إلى الأمن السيبراني، لكن ذلك لا يعني أنّ البنوك آمنة ومحصنة بشكل كافٍ. في هذا السياق، يصف عامر بازرباشي كيف أنّ البنوك معرّضة لمثل هذه المخاطر خلال الفترة التي تتصدّى فيها الدولة لجائحة فيروس كورونا المستجد، وكيف يمكن الحدّ من الأضرار التي قد تلحق بها جرّاء ذلك.

تُعتبر البنوك في قطر في طليعة المنشآت كافة من حيث توفير الخدمات الإلكترونية، علمًا بأنّ الخدمات المصرفية الإلكترونية تُعدّ أساسية في هذه المرحلة. غير أنّ القطاع المصرفي هو أحد القطاعات الأكثر استهدافًا في قطر. وبناءً على الدراسات السابقة التي تناولت هذا القطاع، ثبُت أنّ الحوادث الأكثر شيوعًا التي تتعرّض لها الخدمات المصرفية الإلكترونية تنجم عن استخدام تقنيات خبيثة على غرار رسائل البريد الإلكتروني المخادعة، وفيروسات الكمبيوتر، وبرامج التجسس، والاحتيال عبر البريد الإلكتروني، وانتحال الشخصية، والتصيّد الإلكتروني، والتصيّد الإلكتروني الصوتي، والتنصّت من خلال الاتصالات اللاسلكية.

> **"بدأت البنوك في قطر تستثمر في جهود توعية الموظفين والعملاء حول الأمن السيبراني وفي توفير الحلول الوقائية المدعومة بتقنية الذكاء الاصطناعي لرصد تهديدات البرامج الخبيثة والتصيّد الإلكتروني."**

يُشار إلى هذه التقنيات بشكل خاطئ ويتمّ تصنيفها عادةً ضمن خانة "التصيّد الإلكتروني"، في حين أنّه يجب إدراجها ضمن خانة "التقنيات المخادعة". وتُعتبر التقنيات المخادعة أيّ وسائل وأنشطة خبيثة تسعى إلى سرقة معلومات شخصية أو تجارية واستخدامها لأداء معاملات مالية (تشمل بيع معلومات سرية وخاصة). ولنجاح هذه التقنيات المخادعة، لا بدّ من حصول تفاعلات بشرية وارتكاب أخطاء.

استراتيجية التوعية في قطر

تدفع طبيعة هذه الحوادث بالبنوك إلى إدراك أنّ الأمن السيبراني لم يعد "مشكلة تكنولوجية" يتوقف حلّها على مقاربة "تكنولوجية صرف"، بل إنّها تمثّل تحديًا أوسع نطاقًا يستدعي توفر "الإجراءات المناسبة"، والأهم من ذلك كلّه إدارة "الأفراد"، وتوعيتهم، وتدريبهم. وتدرك البنوك أنّه لا يمكن لاستراتيجيات واستثمارات الأمن السيبراني أن تتكلل بالنجاح من دون تعاون الأشخاص المناسبين ودعمهم، إلى جانب دعم الإدارة الواضح والمتواصل.

أمّا البنوك الأكثر تقدّمًا فتقرّ بأنّ "الأفراد" لا يضطلعون بأدوار ثانوية في مجال الأمن السيبراني بعد اليوم، بل باتوا يؤدون الأدوار الرئيسية.

وتحرص هذه البنوك على تلقي هؤلاء الأفراد التدريب المناسب ووعيهم وإدراكهم لكافة مخاطر الأمن السيبراني، والتهديدات ذات الصلة، والجهات الفاعلة التي تستغل مواطن ضعف محدّدة. وعمد كبار مسؤولي أمن المعلومات عمومًا إلى إعادة توجيه أنظارهم من مجرّد التركيز على التكنولوجيا إلى إدراك الدور الهام الذي يضطلع به الموظفون بالكامل في مجال الأمن السيبراني.

ويرتبط وعي الموظفين بشكل مباشر بالاستراتيجية الأمنية التي يتبعها البنك والمخاطر التجارية ذات الصلة، ما يجعل تبرير مستوى الاستثمار اللازم في هذا المجال أكثر سهولةً. علاوةً على ذلك، تمضي البنوك قدمًا وتسعى إلى الاهتمام بجهة فاعلة هامة أخرى تقع خارج نطاق سيطرتها، أي العميل. وفي هذا الإطار، تبدأ البنوك في قطر بالاستثمار في تنظيم حملات توعوية لعملائها، وتعمل على نشر الوعي من خلال إرسال رسائل نصية قصيرة ورسائل إلكترونية لعرض حملات التوعية بشأن كيفية استخدام التطبيقات أو المواقع الإلكترونية للخدمات المصرفية الإلكترونية.

ما هو الفرق بين الموظف المعرّضة مسؤولياته لخطر الاختراق والعميل الذي تمّ اختراق حسابه؟ يكمن الفرق الرئيسي في الأثر الذي يحدثه الموظف والعميل في البنك:

- سيؤثر العميل الذي تمّ اختراق حسابه على حسابه الشخصي فقط بما أنّه الشخص الوحيد الذي يمكنه الولوج إلى هذا الحساب، وبالتالي لا يعرّض هذا الحادث أصول البنك أو سمعته لأيّ خطر.
- أمّا الموظف المعرّضة مسؤولياته لخطر الاختراق فقد يخلّف أثرًا كارثيًا في أصول البنك، على أن يتوقف حجم هذا الأثر على دور الموظف، ومسؤولياته، ومدى وصوله إلى الحسابات وغيرها من الخدمات، فضلًا عن الضوابط القائمة.

كيف يتمّ استهداف القطاع المصرفي في قطر وكيف يتصدّى لهذه التحدّيات؟

تتعرّض المؤسسات المالية في قطر في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد إلى عدد من الهجمات عبر الأسلوبين الحاليين أي حملات التصيّد الإلكتروني العامة والمحدّدة. وتُشن هجمات التصيّد الإلكتروني العامة عادةً بواسطة ما يُعرف بملفات البرمجة المبتدئة (أي أشخاص يستخدمون النصوص البرمجية أو الشيفرات المتوفرة والمجهزة مسبقًا لشنّ هجمات التصيّد الإلكتروني نظرًا إلى افتقارهم إلى الخبرة اللازمة لكتابة مثل هذه النصوص). في المقابل، تُعد هجمات التصيّد الإلكتروني المحدّدة أكثر تعقيدًا وتطورًا حيث تشنّها مجموعات القرصنة التي تستهدف البنوك بحدّ ذاتها بدلًا من عملاء فرديين، وبذلك قد تحقق هذه المجموعات أرباحًا ومكاسب هائلة وغير متوقعة.

ويستخدم هؤلاء القراصنة، سواء أكانوا مبتدئين أم متمرّسين، التغطية الإخبارية الهائلة المحيطة بفيروس كورونا المستجد، وكذلك اندفاع الناس وسعيهم الحثيث للحصول على المزيد من المعلومات حول الفيروس، لإرسال رسائل إلكترونية تتناول هذا الموضوع لتصيّد المستخدمين إلكترونيًا. ومن شأن ذلك أن يعرّض الموظفين والعملاء على السواء لخطر الوقوع في فخ القراصنة بشكل أكبر، ويجعل فيروس كورونا المستجد مرضًا فعليًا لا يهدد صحة العملاء والموظفين فحسب، بل فيروسًا افتراضيًا قد ينعكس سلبًا على أوضاعهم الاقتصادية أيضًا.

وتقول شركة جوجل إنّها رصدت خلال الأسبوع الأول من مايو 2020 أكثر من 18 مليون رسالة إلكترونية يومية تقوم على البرامج الخبيثة والتصيّد الإلكتروني وترتبط بعمليات الاحتيال التي تُعنى بفيروس كورونا المستجد. ويستثني هذا الرقم الرسائل الإلكترونية غير المرغوب فيها التي تتناول فيروس كورونا المستجد ويتمّ رصدها يوميًا والتي يزيد عددها عن 240 مليونًا. هذا وأظهرت الإحصاءات أنّ أكثر من 20% من هذه الرسائل تستهدف المؤسسات المالية.

بدورها، بدأت البنوك في قطر بالاستثمار في أدوات الحماية المدعومة بتقنية الذكاء الاصطناعي لرصد تهديدات البرامج الخبيثة والتصيّد الإلكتروني. وتستخدم جوجل هذه التقنيات القائمة على الذكاء الاصطناعي، مع العلم بأنّ الشركة تدعي أنّها تستطيع منع "أكثر من 99.9 في المئة من الرسائل غير المرغوب فيها، ورسائل التصيّد الإلكتروني والبرامج الخبيثة من الوصول إلى صندوق بريد المستخدمين"، غير أنّها لا تستطيع لغاية يومنا الحاضر وقفها كلّها. في المقابل، تلجأ بنوك أخرى إلى بروتوكول مصادقة الرسائل وتقاريرها ومطابقتها استنادًا إلى النطاق لجعل انتحال المخادعين صفة الأفراد أو المؤسسات أكثر صعوبة، غير أنّ هذه الخطوة ليست فعالة إلى حدّ كبير. أخيرًا، ثمة مجموعة من البنوك التي لا تعتمد سوى على بوابة بريدها الإلكتروني الآمنة التي ثبُتت عدم فعاليتها مرات عديدة في الماضي. ويقرّ القطاع المصرفي في قطر بأنّ هذا المجال لا يزال بحاجة إلى الكثير من التطوير والتحديث.

وفي حين يبدو أنّ التباعد الاجتماعي الفعلي هو الحلّ الوحيد لتفادي انتشار فيروس كورونا المستجد إلى أن يتمّ اكتشاف لقاح وإطلاقه، تُعتبر الحملات التوعوية الحلّ الوحيد لمنع محاولات التصيّد الإلكتروني إلى حين التوصّل إلى حلّ تكنولوجي جديد أكثر فعالية.

عامر بازرباشي
رئيس خدمات الأمن السيبراني

تولّى عامر بازرباشي قيادة قسم خدمات الأمن السيبراني في كي بي إم جي في قطر. وعمل بازرباشي، الذي يتمتّع بخبرة تزيد عن 18 عامًا في قيادة برامج الأمن السيبراني، لدى عدة شركات وعملاء عالميين لخدمات الأمن السيبراني في أوروبا ومنطقة الشرق الأوسط، حيث قدّم المساعدة لمؤسسات ومنظمات من مختلف القطاعات مثل البنوك، والحكومة، والإعلام، والاتصالات، والطيران، ومقدّمي خدمات الموارد البشرية في هذا المجال.

III. المخاطر والأنظمة

i. التعامل مع الأنظمة المتعلّقة بالضرائب والتسعير التحويلي

سيكون للأنظمة المتعلّقة بالضرائب والتسعير التحويلي، أثر كبير على القطاع المصرفي والخدمات المالية، نظرًا إلى الحجم الكبير للصفقات اليومية للأطراف ذوي العلاقة، ولأوجه الاعتماد المتبادلة ما بين المؤسسات في إطار عروض منتجات مختلفة، وللوظائف المتداخلة في مجال الخدمات المالية للشركات، التي ستخضع جميعها للتفحّص.

تعالج السلطات المسؤولة عن الإيرادات حول العالم مسألة عولمة الشركات ورقمنتها عبر توسيع نطاق التشريعات الضريبية واعتماد مفاهيم ضريبية جديدة لمعاملات الأطراف المعنية بهدف الحدّ من التجنّب الضريبي وتعزيز الشفافية.

وتماشيًا مع التطورات العالمية وعلى مدى السنتين الأخيرتين، اعتمدت قطر عددًا من الإجراءات بهدف فرض ضرائب مُنصفة وتعزيز آليات تبادل المعلومات والشفافية الضريبية وصولًا إلى التقيّد التام بتطبيق تدابير التآكل الضريبي وتحويل الأرباح الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

> **"وعلى مدى السنتين الأخيرتين، اعتمدت قطر عددًا من الإجراءات بهدف فرض ضرائب مُنصفة وتعزيز آليات تبادل المعلومات والشفافية الضريبية وصولًا إلى الامتثال التام بتطبيق تدابير التآكل الضريبي وتحويل الأرباح الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية."**

كما أصدرت دولة قطر قانونًا جديدًا للضريبة على الدخل (قانون رقم 24 لسنة 2018)، وتلته اللائحة التنفيذية الجديدة التي أتت بمجموعة من التغييرات الملحوظة مثل تحديد الدخل الخاضع للضريبة، وتطبيق الضريبة الاستقطاعية، وشروط المطالبة بالإعفاءات الضريبية. كما حدّدت اللائحة التنفيذية الجديدة متطلّبات واضحة للإبلاغ عن التسعير التحويلي ولوائح تنظيم رأس المال المحدود.

اعتماد إجراءات التآكل الضريبي وتحويل الأرباح في قطر

وقّعت قطر خلال العام 2017 كلًا من الاتفاقية المتعددة الأطراف بشأن المساعدة الإدارية المتبادلة في المسائل الضريبية، واتفاق السلطات المختصة المتعدد الأطراف، واتفاق السلطات المختصة المتعدد الأطراف المعني بتبادل تقارير كل دولة على حدة.

سيتعيّن على الشركات الأم الرئيسية للمؤسسات المتعددة الجنسيات الكائنة في قطر، الإبلاغ عن معلومات شاملة وموسّعة بشأن المعاملات بين الشركات، شرط أن يبلغ أو يتخطى مجموع إيرادات مجموعة المؤسسات المتعددة الجنسيات 3 مليارات ريال قطري (أي ما يساوي حوالى 700 مليون يورو أو 824 مليون دولار أمريكي) كحدّ أدنى، بناءً على القوائم المالية الموحدة، وذلك بدءًا من الأول من يناير 2018 ولكافة الأعوام المالية التي تلي هذا التاريخ.

لكن، كما كان متوقعًا، تبيّن أنّ اعتماد متطلّبات اتفاق تبادل تقارير كل دولة على حدة يشكل الخطوة الأولى نحو اعتماد متطلّبات أوسع نطاقًا للتسعير التحويلي.

متطلّبات التسعير التحويلي بموجب اللائحة التنفيذية الجديدة

إنّ اعتماد متطلّبات التسعير التحويلي يعيد التأكيد على الحاجة إلى التقيّد بمبدأ التسعير على أساس المنافسة الكاملة الذي يحدّد شروط الامتثال التي سبق أن جرى تحديدها في القانون السابق، ويؤدّي إلى زيادة الإبلاغ ومتطلّبات الوثائق على غرار:

- تحديد أسعار المعاملات بين الكيانات المرتبطة وفقًا لمبدأ التسعير على أساس المنافسة الكاملة في وقت المعاملة، وفي أيّ حال في موعد لا يتجاوز وقت تقديم الإقرار الضريبي وتصريح التسعير التحويلي.
- إجراء تحليل وظيفي مفصّل عند إعداد الإقرارات الضريبية. ويمكن في هذا السياق إجراء بحث يتناول معاملات/عمليات قابلة للمقارنة معها مرة كلّ ثلاثة أعوام، لكن من المتوقع أن يتمّ تحديث البيانات المالية لهذه العمليات بصورة سنوية.
- تقديم تصريح التسعير التحويلي مع الإقرارات الضريبية السنوية، في حال تماشت قيمة الإيرادات أو الأصول الإجمالية مع أو تجاوزت الحدّ الأدنى الذي تعيّنه الهيئة العامة للضرائب.

بغية تطبيق أنظمة التسعير التحويلي المتبعة في قطر، يجب أن يُقصد بالكيانات المرتبطة كلّ كيان يُعتبر كذلك وفقًا للمعايير المحاسبية الدولية. وعليه، ستغطي أنظمة التسعير التحويلي كافة المعاملات التي يتمّ الإبلاغ عنها على أنّها معاملات أجرتها أطراف مرتبطة وفق القوائم المالية.

كما جرى اعتماد متطلّبات تقديم الملف الرئيسي والملف المحلي. وستكون هذه المتطلّبات سارية المفعول اعتبارًا من السنة الضريبية التي تبدأ في أو بعد التاريخ الذي تحدّده الهيئة العامة للضرائب. ولا بدّ من تطبيق متطلّبات تقديم الملف الرئيسي والملف المحلي على الكيانات التي يبلغ أو يفوق إجمالي إيراداتها أو أصولها الحدّ الأدنى الذي تحدّده الهيئة العامة للضرائب أيضًا.

وحتى إنّ كانت هذه المتطلّبات المذكورة أعلاه قابلة للتطبيق على المعاملات الدولية بين الكيانات المرتبطة بشكل رئيسي، فإنّها ستُطبق أيضًا على المعاملات بين أيّ كيان مقيم في الدولة وكيان آخر غير مرتبط به، في حال كان

- أحد الكيانين منتفعًا بنظام ضريبي تفضيلي،
- الكيان الآخر مقيمًا في إحدى الدول أو الأقاليم غير المتعاونة. وتعتبر الدولة أو الإقليم غير متعاون إذا لم يبرم اتفاقًا مع دولة قطر يسمح بتبادل المعلومات لأغراض ضريبية.

سيكون للأنظمة المتعلّقة بالتسعير التحويلي، أثر كبير على القطاع المصرفي والخدمات المالية، نظرًا إلى الحجم الكبير للصفقات اليومية للأطراف ذوي العلاقة، ولأوجه الاعتماد المتبادلة ما بين المؤسسات في إطار عروض منتجات مختلفة، وللوظائف المتداخلة في مجال الخدمات المالية للشركات، التي ستخضع جميعها للتفحّص.

وسيتعيّن على البنوك والمؤسسات المالية توثيق أساس التسعير لكلّ من المعاملات ما بين البنوك، وتحديد المعاملات المماثلة مع الأطراف غير المرتبطة بها، وقياس مدى قابلية المقارنة مقابل أسباب الخروج عن المسار المحدّد إن وجدت. وبالنسبة إلى الخدمات والمعاملات المعقدة، لا بدّ من تقييم وتحليل مساهمة كلّ من الكيانات الأعضاء وفق مبادئ التسعير التحويلي.

يقدّم الجدول الوارد أدناه أمثلة حول عدد من المعاملات النموذجية في القطاع المصرفي والخدمات المالية، والأساس والطريقة المعتمدة التي تستخدمها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتحديد مبدأ التسعير على أساس المنافسة الكاملة:

طبيعة المعاملة	الأساس المشترك لتحديد مبدأ التسعير على أساس المنافسة الكاملة
شراء/بيع سندات مالية حكومية، وأذونات خزينة، وسندات، وعملات أجنبية وغير ذلك	يتمّ تحديد مبدأ التسعير على أساس المنافسة الكاملة عبر الاستعانة بطريقة السعر المقارن غير الخاضع للرقابة (داخليًا أو خارجيًا).
مشتقات أسعار الفائدة	تحديد ومقارنة معدلات المعاملات المماثلة التي جرت بين المكلّف وبنوك الأطراف الثالثة خلال إطار زمني مماثل بالنسبة إلى الشروط المماثلة.
الرسوم المصرفية	في بعض الحالات، قد يجري تحديد ومقارنة الأسعار المقارنة الخارجية غير الخاضعة للرقابة أو معدلات السوق (مثل سعر السوق بالنسبة إلى المشتقات، وسعر الفائدة بين البنوك في لندن، وسعر الفائدة بين البنوك في مومباي، وغير ذلك)*
الاكتتابات والاقتراض لمدة ليلة واحدة	
تمويل الشركات وصفقات الخدمات المصرفية الاستثمارية	نظرًا إلى الطبيعة المتكاملة للخدمات والوظائف التي تؤديها عادةً مجموعة متنوعة من الفرق المنتشرة في مختلف الولايات القضائية، لا يمكن تحديد الدخل أو الأرباح الخاضعة للضريبة دون استخدام معاملات أخرى. ولا بدّ من إجراء تحليل المساهمة المفصّل (بواسطة طريقة تقسيم الأرباح)
القروض العالمية	
الخدمات مثل إجراءات المساندة الإدارية	يصعب تحديد جهات التسعير المقارنة المباشرة نظرًا إلى أنّ الكيانات التي تقدّم في معظم الحالات هذه الأنواع من الخدمات لا توفر خدماتها سوى لشركتها الأم. وفي مثل هذه الحالات، يجري اختبار وقياس الهوامش الصافية لهذه الكيانات مقارنةً بأداء كيانات تقدّم خدمات مماثلة.
تسويق المنتجات المالية	
الاستشارات في مجال الاستثمارات	
رسوم الإدارة وتخصيص التكاليف	يستند تحديد مدى صحة الرسوم المشتركة لمشاركة الموارد إلى مدى صحة العناصر الكامنة للتكاليف التي يجري تخصيصها والأسس المستخدمة لتوزيعها.

*يمثّل الاستغناء المتوقّع عن سعر الفائدة بين البنوك في لندن (مؤشر ليبور)، الذي قد يتوقف نشره بعد العام 2021، تحوّلًا هائلًا في غاية الأهمية بالنسبة إلى الأسواق المالية العالمية. وستؤثر هذه الخطوة في مختلف الأدوات المالية المشتركة بين الشركات، لا سيّما الديون، وعليه لا بدّ من أن نأخذ هذا الأمر في الحسبان.

أحكام رأس المال المحدود

عرضت اللائحة التنفيذية الجديدة، بالإضافة إلى متطلّبات التسعير التحويلي، أحكام رأس المال المحدود حيث تقتصر فائدة قروض الأطراف المرتبطة على أحجام القروض التي تتجاوز حقوق الملكية بواقع ثلاث مرّات. كما تشترط اللائحة التنفيذية أن تكون القروض لازمة لأداء أعمال المكلّف.

أثر فيروس كورونا المستجد

في ظل الاحتمالات التي تتحدث عن تطبيق نظام التسعير التحويلي للمرة الأولى للفترة الممتدة بين 2019 و2020، لا بدّ من أخذ أثر فيروس كورونا المستجد في الحسبان خلال العام الأول من التحليلات، إذ أثبتت أزمة كورونا أنّه يتعين على المجموعات إعادة النظر في سياسات التسعير الحالية والتحليلات القائمة على المقارنات المرجعية. وقد يتمكن المكلّفون الذين يستخدمون أسعار المقارنة الداخلية للأطراف الثالثة من مواصلة استخدام هذا المعيار نظرًا إلى أنّ البعض قد يفترض أنّ أثر فيروس كورونا المستجد في ما يخص تسعير الأطراف المرتبطة والأطراف الثالثة سيكون هو نفسه. وبالنسبة إلى أسعار المقارنة الخارجية، لا يمكن استخدام سوى البيانات التي يجري تحديثها بانتظام وتكون متاحة للفترة نفسها، مثل بيانات السوق بشأن معدلات الفائدة، ومعدلات المشتقات المتوفرة على منصات مثل بلومبرغ أو تومسون رويترز ويتمّ استخدامها لمقارنة المعاملات المالية مرجعيًا.

أما في ما يخص أيّ تحليل تسعير آخر أو تحليل للهوامش، حيث يتمّ عادةً استخدام البيانات التي تعود إلى الأعوام السابقة، فلا يمكن أخذ هذه التحليلات مباشرةً في الحسبان باعتبارها قابلة للمقارنة بهدف مقارنة نتائج أو أسعار العام 2020 بصورة مرجعية. وفي مثل هذه الحالات، لا بدّ من مراجعة تحليلات المقارنات المرجعية وإجراء التعديلات المناسبة. كما سيتعيّن علينا النظر في استخدام وسائل وسبل بديلة مثل طريقة تقسيم الأرباح، ومراجعة سلاسل التوريد وسياسات التسعير الحالية مع مراعاة الأهداف على الأمد القصير، والمتوسط، والطويل.

الحاجة إلى اتخاذ إجراءات فورية

إنّ المشهد الضريبي الذي يشهد تغيّرات سريعة في قطر واعتماد العديد من مبادرات التآكل الضريبي وتحويل الأرباح الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (ومن بينها الأداة المتعددة الأطراف، ومعيار تبادل تقارير كل دولة على حدة والتقارير المشتركة)، جعلا مهمة العاملين في المجال الضريبي أكثر تعقيدًا.

وفي ظل ترقب صدور المبادئ التوجيهية المفصّلة للتسعير التحويلي والمقاربة التي يتعيّن على الهيئة العامة للضرائب انتهاجها، فإنّنا نوصي، وإلى حدّ كبير، باتخاذ إجراءات فورية مع مراعاة التحدّيات الراهنة.

ومن الهام جدًا أن نعمل على وضع خطة مفصّلة لإعداد وثائق التسعير التحويلي المرتقبة، وتحديد معاملات الأطراف المرتبطة، وتحليل مدى توافر البيانات القابلة للمقارنة سعيًا لإثبات أنّ تسعير معاملات الأطراف المرتبطة يستند إلى مبدأ التسعير على أساس المنافسة الكاملة.

ولا بدّ من أن تشمل هذه العملية تحديد المسؤوليات وخطوط الاتصال الواضحة في صفوف أصحاب المصلحة المعنيين، مثل فرق الضرائب، والمحاسبة، والشؤون المالية، والخزينة، والشؤون القانونية. ومن الواضح أنّ التحديد المبكر للإجراءات التصحيحية التي يجب اتخاذها، إن وجدت، وسياسات التسعير التي ينبغي تعديلها، سيعودان بفوائد كبيرة.

باربرا هنزن
رئيسة قسم الضرائب

تتولّى باربرا قيادة قسم الضرائب في قطر، وهي تتمتّع بخبرة لأكثر من 20 سنة في القوانين الضريبية المحلية والدولية مع تركيز على قوانين الضرائب غير المباشرة، إضافةً إلى إنجاز وإدارة مشاريع الضرائب غير المباشرة لعملاء متعددي الجنسيات، كما تتمتّع بخبرة في الدعاوى القضائية الضريبية.

ii. إدارة عملية الاستغناء عن مؤشر ليبور

من المرجح أن يؤدّي الانتقال من مؤشر ليبور إلى أسعار الفائدة الخالية من المخاطر البديلة لمدة ليلة واحدة إلى اضطرابات كبيرة في المؤسسات المالية في مختلف أنحاء العالم. ونظرًا إلى انتشاره على نطاق واسع، سيستلزم الانتقال من مؤشر ليبور إلى معدلات مرجعية بديلة دراسة متأنية بغية الحدّ من الآثار المعاكسة على الربحية، وعلاقات العملاء، وسمعة المؤسسات المالية.

يلعب أسعار الفائدة بين البنوك في لندن (ليبور) دورًا رئيسيًا في الأسواق المالية ويدعم تريليونات الدولارات في المنتجات المالية. ومع ذلك ، أشار المنظمون على مستوى العالم إلى أنه يجب على الشركات الانتقال من مؤشر ليبور إلى مؤشر RFRs(معدلات خالية من المخاطر) قبل ديسمبر 2021.

تعمل المؤسسات المالية ومجموعات عمل الصناعة والمنظمون حول العالم الآن على مدار الساعة لإدارة وتنفيذ هذا التحول الحتمي.

> **"لطالما أدى مؤشر ليبور دورًا رئيسيًا في الأسواق المالية وهو مستخدم لتسعير منتجات مالية تبلغ قيمتها تريليونات الدولارات. غير أنّ الجهات التنظيمية العالمية أوعزت للشركات بالتخلي عن ليبور والتحول إلى أسعار فائدة خالية من المخاطر لمدة ليلة واحدة بحلول ديسمبر 2021."**

من الممكن أن يؤثر وقف العمل بمؤشر ليبور على معظم الأعمال ووظائف الدعم للمؤسسات المالية ويعرضها للخطر. وبهدف تسليط الضوء على حجم التغيير المرتقب، تشير التقديرات إلى أنّ قيمة العقود المرتبطة بمؤشر ليبور ضمن نطاق الأدوات المالية تناهز 400 تريليون دولار أمريكي.

هذا وقد تمّ تصميم أسعار الفائدة الخالية من المخاطر لتخطي الصعوبات والعقبات المرتبطة بمؤشر ليبور، بدءًا من الحدّ من الاعتماد على آراء الخبراء والحرص على تصوير المعدل الخالي من المخاطر بشكل أفضل، وصولًا إلى تفادي بعض حالات سوء السلوك المهني أو الجنح المتعلّقة بمؤشر ليبور في الماضي.

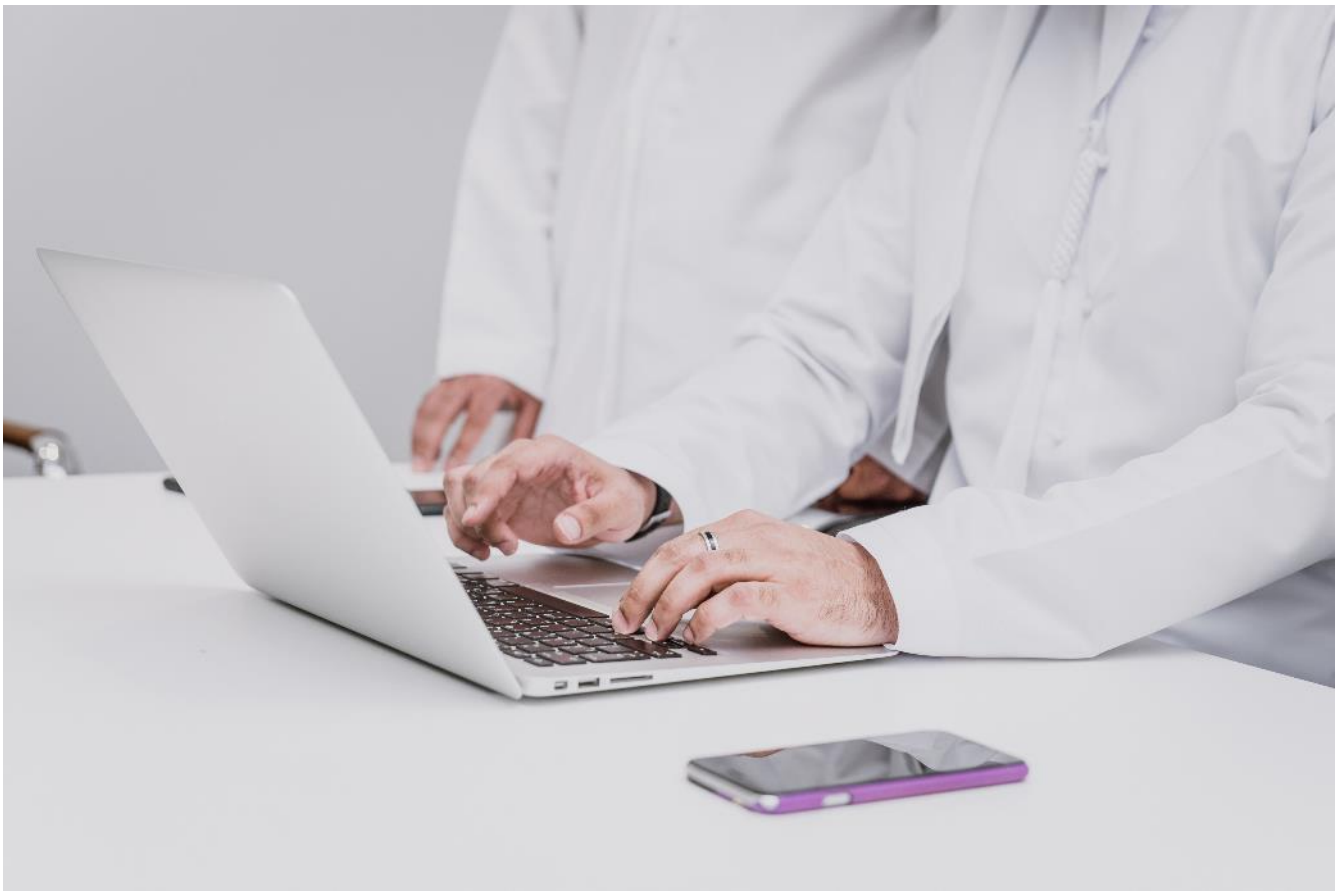
يدعم مؤشر ليبور في الوقت الراهن مجموعة واسعة من المنتجات والتقييمات المالية في العديد من الاختصاصات، بدءًا من القروض والرهون العقارية وعقود الإيجار وصولًا إلى السندات وعمليات التسنيد والمشتقات المالية وغيرها من الأدوات. وفي قطر، تستخدم حوالى ربع المنتجات المالية في البنوك مؤشر ليبور كمرجع، بحسب التقديرات. وفي هذا السياق، لفت أحد البنوك الخليجية الرائدة مؤخرًا في تقريره السنوي إلى أنّ حوالى ثلث عقوده تستخدم مؤشر ليبور كمرجع. وأشارت الجهات التنظيمية العالمية إلى أنّه من المرجح أن تكون البنية الحالية الداعمة لمؤشر ليبور غير مستدامة وأن تهدد استقرار الأسواق المالية العالمية. وتعمل الجهات التنظيمية في مختلف أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي على الاستعداد للاستغناء عن مؤشر ليبور ووقف العمل به. لعبت أسعار الفائدة بين البنوك في لندن (ليبور) دورًا رئيسيًا في الأسواق المالية، وساهمت في دعم منتجات مالية قُدرت قيمتها بتريليونات الدولارات.

وفي يناير 2020، بعث مصرف البحرين المركزي بخطاب إلى الرؤساء التنفيذيين طالبا فيه من البنوك تحديد قروضها غير المضمونة ووضع خارطة طريق لتنفيذ أسعار الفائدة الجديدة الخالية من المخاطر. كما تعمل الجهات التنظيمية في دول خليجية أخرى على تشكيل فرق عمل لمناقشة التحدّيات الراهنة. ولم يتضح بعد كيف ستتعامل الجهات التنظيمية مع أسعار الفائدة بين البنوك على المستوى الإقليمي، مثلًا في قطر (مؤشر قطر لأسعار فائدة الإقراض بين البنوك)، والإمارات (إيبور)، والسعودية (سايبور)، والبحرين (بايبور).

ما هي خطوة البنوك التالية؟

على المستوى الدولي، قد تواجه البنوك صعوبة في التعامل مع بيئة يخيّم عليها جو عدم الاستقرار إلى حدّ كبير، وكذلك مع الأثر المحتمل لعملية التخلي عن المؤشر على منتجاتها، وبنيتها التحتية، وخدماتها، وعملائها، وسمعتها. وعليه، تبرز حاجة ملحة إلى تحديد المراجع الفردية القائمة على مؤشر ليبور، وفك رموز المصلحات القانونية الصعبة، وإيجاد حلول في الوقت المناسب. تجدر الإشارة إلى أنّ التعامل مع التغيرات التي تطرأ على التطبيقات الرئيسية في قطاع تكنولوجيا المعلومات قد يستغرق وحده أشهرًا عديدة. وبعيدًا عن الاستعداد الداخلي لعملية الاستغناء عن المؤشر، ستكون كيفية إطلاع السوق عن هذه التغيرات هامة أيضًا.

ونظرًا إلى انكشافها على المنتجات القائمة على مؤشر ليبور، قد تكون البنوك في أوروبا والولايات المتحدة في موقع ريادي في ما يخص تنفيذ برامج التخلي عن المؤشر الخاصة بها. لذلك، يتعيّن على البنوك في قطر الاستفادة من المقاربة التي اعتمدها نظراؤها الدوليون. ومن المتوقع أن يكون مسار الانتقال متشابهًا في مختلف الاختصاصات وينطوي على ثلاث خطوات أولية.



أولًا، قد يتمّ تشكيل فريق عمل داخلي يضمّ أصحاب مصلحة رئيسيين من مختلف أقسام البنك، علمًا بأنّ فرق العمل تحظى في معظم البنوك بدعم من وظيفة الشؤون المالية أو الخزينة، وقد تضمّ ممثلين من أقسام المخاطر، والشؤون القانونية، والعمليات، وتكنولوجيا المعلومات، وخطوط الاتصال التي تُعنى بالتعاطي المباشر مع العملاء مثل خدمات الأفراد والشركات. هذا وقد أنشأت غالبية البنوك مكتبًا منفصلًا داخليًا لإدارة المشاريع بهدف المساعدة في تنسيق المشاريع مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

ثانيًا، قد تعتزم البنوك تقييم الأثر الأولي سعيًا لتحديد مواقع الانكشاف على مؤشر ليبور على صعيد الميزانية، بعض النظر عن حجم هذه الانكشافات. ومن الممكن تقسيم ذلك بناءً على معايير مختلفة (مثل الموقع الجغرافي، والمنتج، والعميل على سبيل المثال)، وقد يتسع ليشمل أنشطة سجلات ومحافظ التداولات التي تستخدم مؤشر ليبور كمرجع.

وبالإضافة إلى أثر العقود والعملاء، قد تستخدم البنوك مؤشر ليبور كمرجع في إطار الأنشطة التي تشمل التعاطي غير المباشر مع العملاء مثل عقود المشتريات، وإجراءات المحاسبة، والنماذج التي يجب تحديدها وإدراجها في برنامج التغيير. فعلى سبيل المثال، يتعيّن على البنوك النظر في التغييرات التي قد تطرأ على الأدوات التي تستخدم مؤشر ليبور كمرجع وذلك مع أخذ سجلات ومحافظ التداول التابعة لها في الحسبان. ويكمن أحد الاعتبارات الأخرى في كيفية تعامل فرق المحاسبة مع الأثر المحتمل الكبير الذي قد ينجم عن إصلاحات مؤشر ليبور على إعداد التقارير المالية الداخلية والخارجية على السواء.

ثالثًا، بعد تحديد كافة الآثار، تعمل البنوك على وضع خارطة طريق للاستغناء عن المؤشر تبيّن كيف ومتى ستتمّ إدارة هذه الآثار.

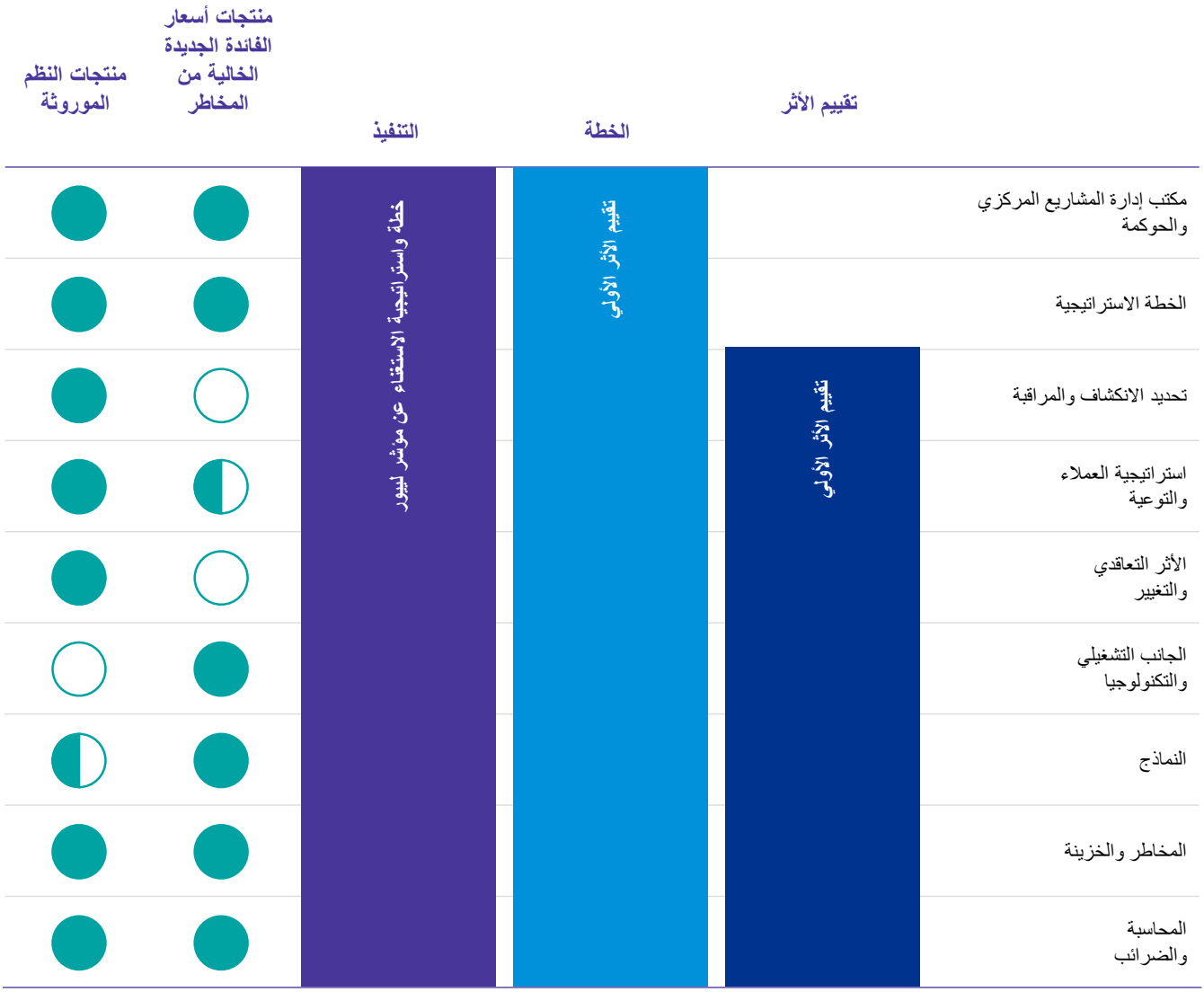
إطار عمل للبنوك

قبل البدء بتقديم معدلات لا تقوم على مؤشر ليبور للعملاء، من المرجح أن تعمل البنوك أولًا على تنمية قدراتها كي تتمكن من إجراء معاملات والتسجيل في نظام أسعار الفائدة الجديدة الخالية من المخاطر. وبعيدًا عن تحديد الانكشاف على مؤشر ليبور، قد تركز البنوك على تطوير استراتيجية التواصل مع عملائها، وتنظر في كيفية تعديل عقود العملاء، فضلًا عن تحديد كافة الإجراءات الداخلية التي تستخدم المؤشر كمرجع لها.

يُذكر أنّه لا بدّ من إنجاز كافة هذه الخطوات قبل المهلة النهائية التي تقترب بخطى سريعة وتصادف في ديسمبر 2021.

من المرجح أن تَعد الأتمتة باعتبارها حلًا للتصدّي للتحدّيات التي يفرضها مؤشر ليبور بمواصلة تحقيق الشركات مزايا ومنافع تتخطى تحديد العقود والتغييرات اللازمة. ومن من المرجح أن تمكّن القدرات الرقمية التي يحملها حلّ الليبور الذكي في طياته المؤسسات المالية من الوصول إلى إمكانية تطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي في كافة المجالات الرئيسية مثل إدارة المخاطر، والامتثال، والمرونة التشغيلية، وغيرها من المجالات.

إطار عمل الاستغناء عن مؤشر ليبور - المراحل



الوقت يداهمنا

تبيّن لنا التجربة أنّنا لا نرى عمومًا ما يُعد القدر المناسب من الحاجة الملحة في القطاع المصرفي العالمي، على الرغم من المهمة الهائلة التي تنتظر البنوك والإطار الزمني الضيق لهذه الخطوة. ففي المملكة المتحدة على سبيل المثال، أعربت الجهات التنظيمية المالية مؤخرًا عن استغرابها "لمدى الاختلاف الكبير في حالات الاستعداد للتعامل مع عملية الاستغناء عن المؤشر والمخاطر ذات الصلة حسبما أظهرت الخطط المقدّمة". كما حضت البنوك على عدم انتهاج مقاربة "الترقّب والانتظار".

غير أنّ اللوم لا يقع بالكامل على الجهات الفاعلة في القطاع على خلفية المزاعم بأنّها تتقدّم بخطى بطيئة في هذه المسيرة المعقدة. ولسوء الحظ، قد تواجه هذه الجهات بعض الظروف المثيرة للقلق نظرًا إلى عدد أوجه الاعتماد المرتبطة بعملية الاستغناء عن المؤشر، وضرورة قيام الجهات المكلفة بوضع المعايير بتوضيح التوجه، فضلًا عن الحاجة إلى التدخل المحتمل للجهات التنظيمية والهيئات التشريعية لتذليل العقبات الكبيرة. مع ذلك، يتعيّن على البنوك عدم التباطؤ في اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنّ الوقت يداهمها. ومن المرجح أن يساهم اللجوء إلى تقنية الذكاء الاصطناعي في منح المؤسسات حلًّا سريعًا وموثوقًا لمواجهة تحدّيات الحاضر والمستقبل.

شبهاتيب باتاشاريا
رئيس قسم خدمات إدارة المخاطر المالية

يقود شبهاتيب قسم إدارة المخاطر المالية لدى كي بي إم جي في قطر، وهو يتمتّع بخبرة تزيد عن 10 أعوام في وضع النماذج الائتمانية، والتحقق من صحتها، وتنفيذها، وحوكمتها. كما أنّه متخصص في قطاع الخدمات المالية مع التركيز في الدرجة الأولى على تصميم وتنفيذ أطر احتساب وتقييم المخاطر (السوق، والائتمانات، والعمليات التشغيلية، والسيولة).

IV. الحوكمة والرقابة

i. مستقبل القطاع المصرفي الأخضر والمستدام في قطر

تنبثق عن الأزمات كافة، فرص للتكيّف مع توجّهات جديدة وتحديدًا إذا كانت الأزمات تُحدث تحوّلًا في الاقتصاد على مستوى العالم، على سبيل توجّهات الاستدامة في مجال الأعمال.

إنّ الأزمة المالية التي عصفت بالأسواق العالمية في العام 2008 لقّنت البنوك درسًا هامًا بأنّ عملية بناء الثقة تستغرق وقتًا طويلًا جدًا، لكن هذه الثقة قد تتبدد في غضون ثوانٍ قليلة. وتؤدّي الثقة دورًا رئيسيًا في القطاع المصرفي بشكل خاص حيث تشكّل ثقة العميل أساس الأعمال.

ومنذ العام 2008، سعت العديد من القطاعات، ومن بينها القطاع المصرفي، جاهدة لاستعادة ثقة العملاء واستحدثت حلولًا ابتكارية.

ويكمن أحد سبل استعادة هذه الثقة في التحلي بالمزيد من الشفافية. منذ فترة والبنوك تقدّم تقارير عن الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتنشر المعلومات عن الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لأعمالها بهدف زيادة الشفافية.

> **"سيضطلع تنفيذ الاستراتيجيات القائمة على عامل الاستدامة، بدور هام ليس فقط على مستوى عملاء البنوك من الشركات الكبيرة، بل على مستوى البنوك بحدّ ذاتها أيضًا."**

ثمة قاسم مشترك يجمع بين كافة الأزمات العالمية: إنّها لا تشبه بعضها البعض أبدًا ولا يمكنها أن تكون متطابقة على الإطلاق. وكان العالم في طور الاستعداد لأزمة فائض إنتاج، غير أنّ جائحة فيروس كورونا المستجد أسفرت عن أزمة على مستوى العرض والطلب. ولا شكّ في أنّ هذه الأزمة تؤثر في القطاع المصرفي أيضًا، لكنّها تساهم في الوقت نفسه في خلق فرص لتعزيز ثقة العملاء عبر استخدام الأدوات المذكورة أعلاه.

على المستوى العالمي، تتوفر عدّة معايير لإعداد التقارير غير المالية بصورة طوعية مثل المبادرة العالمية لإعداد التقارير. وفي هذا الإطار، أصدر الاتحاد الأوروبي توجيهات بشأن إعداد التقارير غير المالية التي سبق للدول الأمم أن بدأت بتنفيذها، في وقت أجبرت العديد من البلدان الأخرى الشركات على الإفصاح عن الآثار الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية بطريقة أو بأخرى. وتعمد البنوك عادةً إلى الجمع ما بين المبادرة العالمية لإعداد التقارير وإعداد التقارير بشأن أهداف التنمية المستدامة، وتساعد هذه الخطوة، إلى جانب التقييم الهادف لأثر أصحاب المصلحة، البنوك على الحفاظ على نجاحها المستدام بالتزامن مع المساهمة في دعم المجتمعات المحلية.

وفي قطر، قد يشكّل إعداد تقارير حوكمة الشركات في البنوك ركيزة جيدة لإعداد التقارير غير المالية في المستقبل نظرًا إلى أنّ أطر حوكمة الشركات تغطي جوانب عديدة من الآثار الاجتماعية للبنوك.

كما تجري متابعة الآثار الاقتصادية بشكل مناسب نتيجة الأطر السليمة لإجراءات الرقابة الدخلية لإعداد التقارير المالية؛ وعليه يمكن تحويل التركيز بسهولة نحو قياس الآثار البيئية للبنوك ودمج العوامل الثلاثة ضمن تقرير مجدٍ.

وتتمثّل مبادرة ضخمة أخرى ستحدّد مستقبل البنوك في اعتماد مفهوم الخدمات المصرفية الخضراء الذي سيروّج للممارسات الصديقة للبيئة والحدّ من البصمة الكربونية الناجمة عن الأنشطة المصرفية. ومن شأن الخدمات المصرفية الخضراء أن تحوّل السوق المصرفي ولن يكون دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية ضمن تصميم المنتجات سوى مسألة وقت.

ستعمل البنوك على دعم المبادرات ماليًا تمامًا مثلما تفعل الشركات والصناديق الاستثمارية المستدامة في يومنا الحاضر، حيث ستختار البنوك المبادرات المناسبة التي تقدّم أقصى المزايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وتنطوي في المقابل على أدنى الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية السلبية. ويستلزم اتخاذ القرارات المعقدة توافر وسائل جديدة لتقييم وتنفيذ عمليات جمع البيانات الجديدة في ظل التركيز على الحصول على البيانات الأعلى جودة من أجل اتخاذ قرارات سليمة. وفي هذا الإطار، سيتعيّن على البنوك تحويل عملياتها الداخلية واعتماد أدوار ومسؤوليات جديدة، وسيستفيد أول الواصلين إلى حدّ كبير من هذا التحوّل.

جانكا كرساي
الاستشارات الخاصة بالمخاطر

جانكا كرساي هي أخصائية تتمتّع بخبرة تمتد على 13 عامًا في مجالات الحوكمة، والمخاطر والامتثال، وإجراءات الرقابة الداخلية لإعداد التقارير المالية، والتدقيق الداخلي، والاستدامة. وهي تملك خبرة واسعة في تقديم خدمات الاستدامة ووضع أطر إعداد التقارير غير المالية بناءً على إعداد التقارير المالية وأهداف التنمية المستدامة. وتركز جانكا لدى كي بي إم جي على حوكمة الشركات، والتدقيق الداخلي، والمطابقة، وإدارة المخاطر، وإجراءات الرقابة الداخلية لإعداد التقارير المالية.

ii. تقييم مدى فعالية الثقافة المؤسسية والسلوك

مع اقتراب موعد انطلاق مباريات كأس العالم لكرة القدم في العام 2022 بخطى سريعة، تعمل قطر الآن على إعادة تحويل أنظارها نحو رؤيتها الوطنية للعام 2030، حيث من المتوقع أن تقوم كافة القطاعات، ومن بينها قطاع الخدمات المالية، على ترسيخ حس الثقافة والسلوك الإيجابيين عبر تعزيز الأطر الإدارية التي يمكنها الحدّ من حالات سوء التصرف المحتملة وحماية قيمة العلامة التجارية.

الاقتداء بالإدارة العليا والجهات التنظيمية

بذلت إدارات البنوك العليا والجهات التنظيمية المصرفية جهودًا حثيثة خلال السنوات القليلة الماضية سعيًا لتعزيز أطر إدارة المخاطر وممارسات الحوكمة.

لكن على الرغم من هذه التدابير، لا تزال البنوك تواجه بعض المشكلات التي تؤثر على ثقة الجمهور في القطاع وسمعة المؤسسات التي كانت مرموقة في ما مضى. وباتت الغرامات جرّاء عدم الامتثال للقواعد ومخالفة السلوك المتبع تمثل النمط السائد إلى حدّ ما.

> **"يتعيّن على البنوك النظر في إمكانية تنفيذ جلسات توعية وتدريب دورية في موضوع الثقافة المؤسسية، والإفصاح عن النزاعات القائمة، والإعلان دوريًا عن مدى امتثالها للسياسات والإجراءات ومدونة الأخلاق."**

وتمحورت الحوادث المؤسفة السابقة التي تعرّضت لها بعض المؤسسات وشقت طريقها إلى الإعلام حول موضوع واحد إذ إنّ موظفي هذه المؤسسات كانوا يعلمون إلى حدّ ما أنّ سلوكهم لم يكن لائقًا ولا مناسبًا. وفي بعض الحالات، كانت الإدارات العليا ومجالس الإدارة على علم بالمسائل الحاصلة وقررت مع ذلك أن تغض الطرف، لأنّ الأرباح التي حققتها عملياتها كانت كبيرة على ما يبدو. أمّا في حالات أخرى، فلم تكن المجالس والإدارات العليا متهاونة أو مقصّرة بشكل متعمد، إنّما كان يُفترض بها أن تشرف وتراقب أنشطتها بصورة أفضل.

وما يمكننا أن نجمع عليه هو أنّ العواقب في كافة الحالات تقريبًا كانت وخيمة، حيث جرت إقالة رؤساء تنفيذيين وأعضاء آخرين من الإدارة العليا ورؤساء مجالس إدارة، بالإضافة إلى فرض غرامات مالية وعقوبات أخرى. لكن، علاوةً على أثر المساءلة هذا، غالبًا ما سعت المؤسسات إلى التعويض عن حالات تقصيرها طوال سنوات عديدة بعد وقوع هذه الأحداث من خلال تنفيذ مشاريع إصلاح ضخمة وعدم إضاعة الإدارة وقتها إلى حدّ كبير.

السياق القطري

لقد حان الوقت لإحداث تغيير جذري في القطاع المصرفي في قطر.

ففي ظل تأثير جائحة فيروس كورونا المستجد على قطر تمامًا مثل أيّ دولة أخرى في المنطقة، أطلق مصرف قطر المركزي سلسلة من الإصلاحات المصرفية لتعزيز صحة ورفاه الاقتصاد وعامة الناس، حيث من المتوقع أن تؤثر هذه الإصلاحات إلى حدّ كبير في مدى تعافي القروض والتسليفات على المدى الطويل. وتتطلّب أجندة رؤية قطر الوطنية 2030 والتغيّرات التي يشهدها عالمنا اليوم تأدية العديد من القطاعات، ومن بينها قطاع الخدمات المالية، دورًا داعمًا ومساندًا في هذه المرحلة. وتشمل مجالات التركيز زيادة الديون السيادية، وتمويل المشاريع، وتمويل الإسكان، والمدخرات الخاصة. كما تحمل التغيّرات الرقمية في طياتها تهديدًا وفرصة في آن، علمًا بأنّ هذه التغيّرات تزداد أهمية في أعقاب حالة التباعد الاجتماعي التي يُتوقّع استمرارها لمزيد من الوقت. وتمّ مؤخرًا دمج وتوحيد عدد من البنوك ومن المتوقّع أن نشهد المزيد من هذه العمليات في المستقبل وذلك بهدف تعزيز مكانة القطاع المصرفي في قطر وقدرته على التصدّي لمثل هذه التحدّيات. كما أنّ ازدياد المنافسة مع البنوك في قطر ودول مجلس التعاون الخليجي قد يكون من العوامل التي تحمل على سوء التصرّف، في وقت تزرح فيه المؤسسات وموظفوها تحت وطأة الضغوط لتحقيق نتائج إيجابية.

نظرًا إلى خلفية التحدّيات التي تواجهها القطاعات، يبدو الوقت مناسبًا للبحث في أثر الثقافة والسلوك في القطاع المصرفي في قطر. وعلى المستوى الجزئي، قد تتمتّع المؤسسات الفردية بمكانة جيدة لتفادي الحوادث المكلفة التي تشتت الانتباه وتقوّض علامة هذه المؤسسات وسمعتها. أمّا على المستوى الكلي، فمن شأن هذه المكانة أن تعزز سلامة القطاع وصحته. كما يُعد هذا هامًا لضمان الحفاظ على الثقة في القطاع خلال هذه المرحلة التي تتزايد فيها المنافسة، والاحتياجات، والتغيّرات.

إيلاء الأولوية للثقة واتباع القدوة الحسنة

تعي البنوك في قطر عمومًا بما يمثّل الثقافة المؤسسية الجيدة، وتملك المعرفة والخبرة اللازمة لوضع السياسات والآليات المناسبة. وبالفعل، سبق للعديد من البنوك الكبرى في قطر أن وضعت مثل هذه السياسات.

لكنها تواجه تحديات في تنفيذ هذه الآليات وتقييم مدى فعالية ثقافتها المؤسسية. وللنجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالثقافة المؤسسية، قد تنظر البنوك في إمكانية تنفيذ جلسات توعية وتدريب دورية في موضوع الثقافة المؤسسية، والإفصاح عن النزاعات القائمة، والإعلان دوريًا عن مدى امتثالها للسياسات والإجراءات ومدونة الأخلاق.

إلى ذلك، يمكن إدراج جميع هذه العناصر ضمن مؤشرات أداء الموظفين الرئيسية وربطها بهيكلية التعويضات والأجور. لذا، نوصي بأن تكون الإدارة العليا ومجلس الإدارة مثالًا يحتذى به وأن تحدّد القدوة الواجب اتباعها. ويُعتبر التواصل المستمر والمتكرر في مختلف أقسام البنك ضروريًا لتنفيذ هذه الخطوات بشكل ناجح. فالبنوك لا يمكن أن تتوقّع أن يفهم موظفوها هذه السياسات ويعملوا على تنفيذها في حال عدم اطلاعهم عليها وسماعهم عنها إلّا في حالات نادرة.

عمليات المراجعة

عمدت جميع البنوك المدرجة في قطر، وفقًا لنظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، إلى وضع السياسات والعمليات ذات الصلة كخطوة أساسية لضمان ثقافة الحوكمة المؤسسية الجيدة. وكخطوة ثانية، لا بدّ من النظر في المؤشرات التالية عند وضع خطط مراجعة الثقافة المؤسسية:

- نظرة الإدارة إلى ثقافة المخاطر، ونتائج التقييمات الخارجية، وردود فعل الموظفين سعيًا لقياس القدوة الحسنة التي تحدّدها الإدارة العليا ويجب اتباعها؛
- عدد وطبيعة شكاوى العملاء ومعدلات الاستنزاف لمعرفة ما إذا كانت تتمّ معاملة العملاء بشكل منصف،
- عدد وطبيعة شكاوى الموظفين ومعدلات الاستنزاف لمعرفة ما إذا كانت تتمّ معاملة الموظفين بشكل منصف؛
- دقة الإفصاحات العامة وصدورها في الوقت المناسب لقياس مدى الانفتاح والشفافية؛
- وسائل التواصل الاجتماعي والتغطية الإخبارية لتقييم سمعة المصرف.

عند تقييم الثقافة، يجب أن تدرك الجهات المراجعة أنّ تقييم كلّ مؤشر بمعزل عن الآخر قد يؤدّي إلى استنتاجات خاطئة.

هذا وتكمن مقاربة أخرى في تقييم الثقافة من خلال مراجعة الضوابط غير المباشرة عند إجراء عمليات التدقيق الداخلي. ومن شأن الضوابط غير المباشرة، مثل موقف الإدارة وسلوكها، أن تؤثر في الفعالية التشغيلية للضوابط المباشرة (مثل السياسات، والعمليات، والقواعد)، وغالبًا ما قد تكون الأسباب الجذرية للمخاطر على المستوى المالي، والتشغيلي، والتنظيمي، وعلى مستوى السمعة أيضًا.

كاشف بارفيز
قسم التدقيق

كاشف هو أحد المديرين في قسم التدقيق في شركة كي بي إم جي في قطر، وهو يتمتّع بخبرة واسعة تزيد عن 17 عامًا في مجالي الضمان والاستشارات، حيث عمل لدى الشركات المحاسبية الأربع الكبرى في كلّ من قطر، والمملكة المتحدة، وإيرلندا، وباكستان. إنّه أخصائي في عمليات التدقيق الخاصة بالبنوك المحلية والدولية، وشركات إدارة الأصول، وغيرها من جهات الخدمات المالية.

نبذة عن شركة كي بي إم جي في قطر

تتواجد شركة كي بي إم جي في دولة قطر منذ 40 عامًا. تأسست في العام 1978 واليوم أضحت واحدةً من أهم وأكبر شركات الخدمات المهنية في الدولة. وتشتمل الشركة على أكثر من 300 موظفًا مهنيًا تحت إشراف 10 شركاء متمركزين في قطر. كما أنها توظّف أفضل الكوادر البشرية وأبرزها من حول العالم، وتنطوي عائلة كي بي إم جي حاليًا على أكثر من 30 جنسية مختلفة.

تنتمي شركة كي بي إم جي في قطر إلى شبكة من الشركات الأعضاء المستقلة تابعة لشركة كي بي إم جي الدولية. تعمل شبكة شركات كي بي إم جي في 147 دولة، وتضمّ معًا أكثر من 219,000 شخص، لتلبية احتياجات الشركات، والحكومات، ووكالات القطاع العام، والمنظمات غير الحكومية، واحتياجات أسواق رأس المال من خلال أقسام التدقيق والضمان التابعة للشركات الأعضاء في الشبكة. إنّ شركة كي بي إم جي تلتزم بتقديم الجودة والخدمات المتميّزة في كافة المجالات، حيث نقدّم لعملائنا أفضل ما لدينا من خدمات ونسعى إلى كسب ثقة الجمهور من خلال إجراءاتنا وسلوكنا على المستويين المهني والشخصي.

إنّنا ملتزمون في كي بي إم جي بتحقيق الجودة والاتساق في مختلف شركات شبكتنا العالمية، وشغوفون بنجاح عملائنا ونسعى دائمًا إلى خدمة عملائنا وتحسين المجتمعات التي تزاول فيها شركاتنا أعمالها. في عالم باتت تشكّل فيه التغيّرات السريعة والاضطرابات غير المسبوقة الواقع الجديد، نعمل على بث الثقة وتمكين التغيير في كلّ خطوة نقدم عليها.

التخصص بحسب القطاعات في دولة قطر

بهدف تعزيز الخدمات التي نقدّمها، يتخصص العديد من المستشارين لدينا في ميدان أو قطاع معيّن. وتجدر الإشارة إلى أن كي بي إم جي هي من أولى "الشركات المحاسبية الأربع الكبرى" التي تؤسس شبكات علمية متخصصة بحسب القطاع، ما يساعدنا على تزويد عملائنا برؤية قائمة على المعلومات الموثوقة في ما يتعلّق بآخر التوجّهات والمسائل التي تؤثر على أعمالهم. تضم عائلة كي بي إم جي في قطر مهنيين متخصصين في أبرز قطاعات الدولة، وهم جميعًا أعضاء فاعلين في شبكاتنا العالمية.

تشمل تخصصاتنا القطاعية ما يلي:

- الحكومة
- الطاقة والموارد الطبيعية
- الخدمات المالية
- الإعلام والاتصالات والتكنولوجيا
- البناء والتشييد والبنية التحتية والعقارات
- الشركات العائلية والشركات الصغيرة والمتوسطة

+40	+300	147	التدقيق
سنة من العمل مع أهم الشركات والمؤسسات القطرية المرموقة	موظف في دولة قطر	تعمل شبكة شركات كي بي إم جي في 147 دولة	الضرائب
			الاستشارات

جهات الاتصال الرئيسية

أحمد أبو شرخ
شريك إقليمي رئيسي

هاتف: 44576426– 974+
البريد الإلكتروني:
aabusharkh@Kpmg.Com

عمر محمود
رئيس قسم الخدمات المالية

هاتف: 44576513– 974+
البريد الإلكتروني:
omarmahmood@Kpmg.Com

فينكاتش كريشناسوامي
رئيس قسم الاستشارات

هاتف: 44576444– 974+
البريد الإلكتروني:
kvenkatesh@kpmg.com

باربرا هنزن
رئيسة قسم الضرائب

هاتف: 44576444– 974+
البريد الإلكتروني:
bhenzen@Kpmg.Com

نزار حنيني
رئيس قسم الاستشارات الرقمية والابتكار

هاتف: 44576444– 974+
البريد الإلكتروني:
nhneini@kpmg.com

علي الشبيبي
رئيس قسم الاستشارات الخاصة بالمخاطر

هاتف: 44576444 – 974+
البريد الإلكتروني:
aalshabibi@kpmg.com

سيد جافايد
رئيس قسم استشارات الخدمات المالية

هاتف: 44576496– 974+
البريد الإلكتروني:
syedjavaid@kpmg.com

home.kpmg/qa

إن المعلومات الواردة في هذا العرض هي ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى معالجة الظروف الخاصة بأي فرد أو مؤسسة محدّدة. وعلى الرغم من سعينا الدؤوب إلى تقديم معلومات دقيقة وآنية، إلّا أنّه لا يمكننا توفير أيّ ضمانة لجهة دقة هذه المعلومات اعتبارًا من تاريخ استلامها أو دقتها بصورة مستمرة في المستقبل. ويتعيّن عدم الاعتماد على مثل هذه المعلومات من دون الحصول على الاستشارة المهنية الملائمة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة المعينة.

©2020 إنّ شركة كي بي إم جي المحدودة هي شركة محدودة المسؤولية مسجّلة لدى هيئة مركز قطر للمال، وهي شركة عضو من الشركات الأعضاء المستقلة في شبكة كي بي إم جي التابعة لشركة كي بي إم جي التعاونية الدولية ("كي بي إم جي الدولية")، وهي شركة سويسرية. جميع الحقوق محفوظة. يشكّل اسم شركة كي بي إم جي وشعارها علامات تجارية مسجلة لشركة كي بي إم جي الدولية.

تمّت الطباعة في دولة قطر.

من تصميم CREATE | CRT127061B