# الخدمات المصرفية في ظل التحولات العالمية

د.غـــــزازي عمـــر
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة البليدة - الجزائر

**الملخـــص:**

لقد عرفت الخدمات المصرفية تطورات جوهرية، وهذا مع ازدياد حدة التنافس الـــدولي على استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية، وحدوث تغيرات جذرية في الاقتـــصاد العـــالمي، بالإضافة إلى التكتلات الاقتصادية العالمية واتساع دور الشركات الدولية مع تعـــاظم دور الاقتصاد الرقمي.

بالتالي فقد أضحى لزاما على البنوك مواجهة تلك التحديات باتخاذ الخطوات الملائمـــة التي تساعدها على الاندماج في الاقتصاد العالمي بتحولاته المستمرة، وذلك من خلال إعادة صياغة إستراتيجياتها وانتهاج سياسات أكثر تطورا وشمولا بهدف التكيف مع الاتجاهـــات الإبداعية في العمل المصرفي الدولي، وتطوير جودة الخدمة المصرفية ورفع كفـــاءة الأداء مما يعزز قدراتها التنافسية.

***Résumé*:**

Les services bancaires ont connus des développements radicaux, à cause de l'accroissement de degré de concurrence international pour l'accumulation des capitaux étranger, et les changements fondamentaux dans l'économie internationale. En plus des groupements économiques internationaux et l'élargissement du rôle des sociétés internationales avec le surcroît du rôle de l'économie numérique.

Donc, il était indispensable pour les banques de suivre des stratégies et prendrant des mesures leurs permettrent de s'intégrer dans l'économie internationale en mutations permanentes. Également, tracer des politiques permettant aux banques de s'adapter efficacement avec les orientations innovatrices des services bancaires, et l'amélioration de qualité et de rendement de ses services.

**مقدمـــة**:

يُعتبر القطاع المصرفي من بين أهم القطاعات التي تُـؤدي دورًا مهمـا فـي النـشاط الاقتصادي، وهو من أكثر القطاعات استجابة للمتغيرات سواء الدولية أو المحلية، وتتمثـل أهم تلك المتغيرات في التطورات التكنولوجية وكذا عالمية الأسواق المالية والتحرر من كل القيود أي تحرير أسعار الفائدة وأسعار الخدمات المصرفية والمالية، بالإضافة إلـى إزالـة الحواجز التي كانت تمنع بعض المؤسسات المالية من العمل في قطاعات معينـة، وأيـضا الاتجاه إلى تطوير وإدارة المخاطر الناجمة عن الإقراض.

كما حدثت تطورات جوهرية في الخدمات المصرفية عالميا ومحليا، وخاصة مع ازدياد حدة التنافس الدولي على استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية، وحدوث تغيرات جوهرية في الاقتصاد العالمي، وظهور الكيانات المصرفية العملاقة، بالإضافة إلى التكتلات الاقتصادية العالمية واتساع دور الشركات الدولية مع تعاظم دور الاقتصاد الرقمي.

لذا فقد أصبح لزاما على القطاعات المصرفية عالميا ومحليا الأخـذ بمجموعـة مـن العوامل والمتغيرات، وتنفيذ جملة من الإستراتيجيات لمواجهة هـذه التحـولات العالميـة ومواكبة الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية. على ذلك فإن الإشكالية التي سنعالجها من خلال هذا المقال البحثي تتمثل في السؤالين التاليين:

ما هي أبرز الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية في ظل التحولات العالمية ؟

ما هي أهم عناصر الإستراتيجية المثلى اللازمة لمواجهة هذه التحولات ؟

وللإجابة على هذه الأسئلة وغيرها فقد عمد الباحث إلى تقسيم هذا المقال إلى محـورين أساسيين :

- **أولا:** الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية.
- **ثانيا:** إستراتيجية البنوك في مواجهة التحولات العالمية.

وفيما يلي عرض بالتفصيل لمضامين النقاط السابقة المكونة لخطة الدراسة:

## أولا: الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية

لقد حدثت تطورات جوهرية في الخدمات المصرفية عالميا والتي اتخذت مظاهر عدة، حيث على الرغم من تباينها فقد كرست للحفاظ على نصيب البنوك التجارية النـسبي فـي

سوق التمويل، ومواجهة التدهور الحاصل في معدلات ربحيتها. على هذا الأســاس يمكــن إجمال التطورات الحديثة في مجال العمل المصرفي كما يلي:

**1. التعامل المتزايد في أسواق رأس المال وتغير طبيعة الوساطة المصرفية**

لقد أدى الركود الاقتصادي وتواضع معدلات النمو في داخل الدول الصناعية المتقدمــة إلى جعل الاستثمار العيني والإنتاج ككل غير قادر على إيجاد منافــذ التوظيــف اللازمــة لاستيعاب رأس المال النقدي، الذي بحوزة البنوك التجارية. وقد اضطرت تلك البنوك إلــى البحث عن الربح خارج مجال الإنتاج العيني، وتحولت بشكل متزايد من الوساطة في توفير رؤوس الأموال اللازمة لحركة الاقتصاد إلى مجال وساطة الخدمات المالية وإدارة المخاطر (سلوى العنزي، 1998، ص48). وهذا الاتجاه الذي انحصر في قطاعات لا مصرفية قد تمثل في السعي نحو تكريس مفهوم الصيرفة الشاملة.

بصفة عامة يمكن القول أن البنك الشامل هو ذلك البنك الذي يحصل على موارده المالية من كافة القطاعات والفروع الاقتصادية في داخل البلاد وخارجها من ناحية، ويقدم الإئتمان لكافة القطاعات أيضا. ناهيك عن تقديمه لتوليفة واسعة من الخــدمات المــصرفية، وتلــك الخدمات التي لا تعتمد على وجود رصيد، وبذلك يمكن القول بأن هــذه البنــوك تمــارس مجموعة كبيرة من الأنشطة من بينها (هشام البساط، 2002، ص 155):

- إدارة إصدارات الأوراق المالية من أسهم وسندات.
- تكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية للعملاء.
- خدمات حفظ وإمساك دفاتر الأوراق المالية للعملاء.
- ضمان الاكتتاب والسمسرة وأعمال صناديق الاستثمار.
- الخدمات الخاصة لعمليات الإدماج وشراء الشركات.
- التمويل التأجيري.
- الاستشارات المالية.
- المضاربة في أسواق العملات والمعادن والبضائع والعقارات.
- استحداث أدوات مالية جديدة تستقل في حركتها تدريجيا عن حركة الاقتــصاد العينــي، ويتم تداولها والمضاربة عليها في أسواق رأس المال مثل المشتقات.

- إصدار صكوك على قوة مديونيات قائمة وطرحها للتداول سواء في أسواق رأس المال أو خارجها فيما يعرف بنشاط التوريق أو التسنيد. وعلاوة على ما سبق فقد توسع نشاط البنك ليشمل صيرفة التأمين (محمود محمد الداغر، 2007، ص85).

ويوضح الجدول رقم 1 الأنشطة المسموح بها للبنوك التجارية في بعض دول الإتحاد الأوروبي **ومجموعة العشرG10**، حيث بوجه عام يسمح للبنوك في الدول الصناعية المتقدمة (بدرجات متفاوتة من دولة لأخرى) بممارسة الأنشطة المتعلقة بكل من الأوراق المالية والعقارات والاستثمار في مؤسسات غير مالية.

كما يسمح بأن تكون البنوك نفسها مملوكة لمؤسسات غير مالية، والاستثناء الوحيد كان يتمثل في حظر ممارسة البنوك لنشاط التأمين في كل من ايرلندا واليابان.

**الجدول رقم 1: الأنشطة المسموح بها للبنوك التجارية في بعض دول الاتحاد الأوروبي ومجموعة العشر**

| الدولة | | الأوراق المالية | التأمين | العقارات | الاستثمار في مؤسسات غير مالية | التبعية لمؤسسة غير مالية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| بنوك ذات أنشطة بالغة الإتساع | أستراليا | لا قيود | مسموح | لا قيود | لا قيود | لا قيود |
| | سويسرا | لا قيود | مسموح | لا قيود | لا قيود | لا قيود |
| | المملكة المتحدة | لا قيود | مسموح | لا قيود | لا قيود | لا قيود |
| | فرنسا | لا قيود | مسموح | مسموح | لا قيود | لا قيود |
| بنوك ذات أنشطة متسعة | ألمانيا | لا قيود | مقيد | مسموح | لا قيود | لا قيود |
| | إيرلندا | لا قيود | ممنوعة | لا قيود | لا قيود | لا قيود |
| | إسبانيا | لا قيود | مسموح | مقيد | لا قيود | مسموح |
| بنوك ذات أنشطة مقيدة بعض الشيء | إيطاليا | لا قيود | مسموح | مقيد | مقيد | مقيد |
| | كندا | مسموح | مسموح | مسموح | مقيد | مقيد |
| | اليونان | مسموح | مقيد | مقيد | لا قيود | لا قيود |
| بنوك ذات أنشطة مقيدة | اليابان | **مقيد** | ممنوع | مقيد | مقيد | مقيد |
| | الولايات المتحدة | مقيد | مقيد | مقيد | مقيد | مقيد |

**المصدر**: سلوى العنتري، 1998، ص 71.

**ملاحظة:** – **لا قيود:** يمكن للبنك ممارسة كافة مجالات النشاط المذكور بشكل مباشر.

– **مسموح:** يمكن للبنك ممارسة كافة مجالات النشاط المذكور على أن تكون كلها أو بعضها من خلال شركات تابعة.

- **مقيد:** بعض مجالات النشاط المذكور يمكن ممارستها من خلال البنك أو شركات تابعة.
- **ممنوع:** لا يمكن ممارسة النشاط سواء مباشرة أومن خلال شركات تابعة.

## 2. الاتجاه نحو الاندماج في البنوك

لقد أصبحت المنافسة العالمية بين المؤسسات المالية والمصرفية واقعا لا يمكن تجاهله في ظل ترسيخ العولمة يوما بعد يوم، ورغبة في زيادة قدرتها التنافسية اتجهت المصارف إلى الاندماج مع بعضها البعض، لتكوين كيانات مصرفية عملاقة وقويـــة للتغلـــب علـــى المصاعب التي بدأت تواجهها. وقد مثلت حركة الاندماجات داخل الأجهزة المصرفية للدول الصناعية المتقدمة شكلا من أشكال تركيز رأس المال وتمركزه سواء على الصعيد القومي أو على الصعيد الدولي.

والواقع أن عمليات الاندماج والاستحواذ قد جاءت كتعبير عن اتجاه البنـــوك للتوســـع الرأسي في نفس الأنشطة، إفادة من اقتصاديات الحجم والتوسع الأفقـــي باقتحـــام أنـــشطة ومجالات جديدة للاستفادة من اقتصاديات النطاق.

كما أدت موجة الاندماجات العالمية والإقليمية إلى قيام نوع مـــن المـــصارف الكبيـــرة الحجم، القادرة على توفير حزمة متكاملة ومتنوعة مـــن الخـــدمات والمنتجـــات الماليـــة والمصرفية والاستثمارية بطرق تكنولوجية متطورة وتكاليف منخفضة، وبذلك تم الانتقـــال من مرحلة الإدارة التي تقوم على مركزية القرار إلى مرحلة الإدارة التي تركز على تقيـــيم الأداء مع الاهتمام بتعظيم العائد على حقوق الملكية وإرضاء العملاء (رميسة محمود خلـــف الله، 2003، ص 299).

في هذا الصدد، فقد تزايدت عمليات الدمج بين المصارف الكبرى في العالم وأبرزهـــا بين بنك ميتسوبيشي وبنك طوكيووبنك تشايس وكميكال. وقد ارتفعت قيم عمليات الدمج بين بنك ميتسوبيشي وبنك طوكيو إلى أكثر من 24 مليون دولار أمريكي. كما أنه على الـــرغم من أن حركة الاندماجات المصرفية قد شملت تقريبا جميع الدول الصناعية المتقدمة، إلا أن أنشطة هذه الحركات قد تركزت أساسا في بنوك الولايات المتحـــدة الأمريكيـــة والمملكـــة المتحدة واليابان.

أما في دول العالم الثالث فتشير تقارير صندوق النقد الدولي إلى أن البنوك الأمريكية والأوربية قد قامت خلال النصف الثاني من التسعينات بشراء حصص مسيطرة في رأسمال عدد من البنوك في دول أمريكا اللاتينية وأوربا الشرقية، سواء في إطار عمليات الخصخصة أو نتيجة إعادة الهيكلة في أعقاب الأزمات المالية، وهو ما حدث في كل من الأرجنتين والبرازيل والمكسيك فضلا عن المجر وبولندا.

### 3. تطوير وتوسيع الخدمات الإلكترونية

تعتبر المصارف من أكثر المؤسسات استخداما لتكنولوجيا المعلومات، فقد استفادت المصارف من هذه التكنولوجيا في تطوير وتوسيع الخدمات التي تقدمها، وفي زيادة انتشار الخدمات المصرفية، إضافة إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمل المصرفي. كما يتميز القطاع المصرفي بسرعة تبنيه للتطورات التكنولوجية المتلاحقة والاستفادة منها في إعادة تعريف الخدمات المصرفية وفي استحداث الكثير من الخدمات الجديدة، والتي لم يكن ممكنا أن تتواجد لولا الثورة التكنولوجية وإفرازاتها المتلاحقة. فقد ارتبطت فروع المصرف المختلفة مع بعضها البعض من خلال شبكات الحاسوب منذ عقود مضت، مما ساعد عملاء المصرف على الاستفادة من خدمات المصرف بغض النظر عن الفرع الذي يتعاملون معه.

كما أن استخدام أجهزة الصرف الآلي، مكّن العملاء من الاستفادة من الخدمات المصرفية على مدار الساعة، كما زاد استخدام البطاقات الائتمانية من خلال أجهزة الصرف الآلي المختلفة، من المرونة المتاحة لعملاء المصارف. إن التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الأجهزة والبرمجيات والاتصالات قد ساعدت المصارف على إعادة هندسة عملياتها الإدارية وتنويع خدماتها المصرفية، كتقديمها من خلال الإنترنت (عامر عبد الرحمان الشيخ، 2002، ص 114).

لقد أظهرت إحدى الدراسات بأن معدل تكلفة تقديم الخدمة المصرفية يبلغ حوالي دولارا أمريكيا، وذلك إذا تم تقديمها من خلال فرع المصرف القائم والمبني من الحجر والطوب، ويبلغ معدل كلفة تقديمها من خلال أجهزة الصرف الآلي والأجهزة الإلكترونية المشابهة الأخرى حوالي 25 سنتا، بينما لا يتجاوز معدل كلفة تقديمها باستخدام الإنترنت السنت الواحد (نادر ألفرد قاحوش، 2006، ص 154).

### 4. تحرير التجارة في الخدمات المالية

شهد قطاع الخدمات المالية أهمية متزايدة في اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، كما حققت التجارة الدولية في الخدمات المالية زيادة مطردة خلال عقدي الثمانينات والتسعينات. حيث بلغ حجم قطاع الخدمات المالية في مجال المبادلات التجارية الدولية 1,2 تريليون دولار يوميا، وتقدر مساهمة القطاع في التمويل الدولي بمبلغ 6,4 تريليون دولار (عمر غزازي، 2008، ص5).

وقد أضحى التعاون في الخدمات المالية ضرورة ملحة فرضتها الظروف والمصالح الدولية المشتركة، خاصة وأن دراسات عدة أجريت في هذا المجال قد أظهرت أن تحرير التجارة في الخدمات المالية وإرساء نظام للتجارة متعددة الأطراف من شأنه، إلى جانب الإصلاحات الأخرى، أن يعزز من فرص زيادة الدخل والنمو، وقد اتخذ التحرير المالي والمصرفي إطارا رسميا وتنظيميا في إطار منظمة التجارة العالمية. حيث تعد الجاتس « **GATS** » أول تعاون دولي في المسائل المالية، فقد انتهت المفاوضات بتوقيع 70 دولة لاتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية وذلك في 13 ديسمبر 1997. وهو ما يعني تعميق الإتجاه نحو عولمة الخدمات المالية بما تحمله من مفهوم عدم التفرقة في المعاملة بين الموردين المحليين والموردين الأجانب للخدمات المالية، فضلا عن إعادة تنظيم الخدمات المالية المحلية بما يضمن رفع جودة المنتجات وتعزيز القدرة التنافسية للموردين المحليين، ويغطي هذا الاتفاق الموقع أكثر من 95% من أنشطة قطاع الخدمات المالية.

ولا شك أن تحرير تجارة الخدمات المالية من شأنه تحقيق منافع كثيرة لدول العالم، حيث يتيح الاتفاق للدول النامية فرص نفاذ خدماتها المصرفية إلى أسواق الدول المتقدمة، وكذلك الاستفادة من نقل التكنولوجيا المصرفية الحديثة والمتطورة لأسواق الدول النامية، وأيضا الاستفادة من الخبرات الأجنبية في تدريب وتأهيل العمالة الوطنية في أسواق الدول المستوردة للخدمة. غير أنه نتيجة لتواضع إمكانيات الدول النامية في مجال الخدمات بصفة عامة وانخفاض كفاءتها وقدرتها التنافسية، فضلا عن كون معظمها مستورد صافي للخدمات المالية، فإن هذه الدول ستوضع في مواجهة تحديات عدة أبرزها (عمر غزازي، 2008، ص11):

- حدة المنافسة، خاصة في مجال العمل المصرفي مما يؤدي إلى خروج بعض الوحدات المصرفية من السوق المصرفي، واحتكار سوق الأدوات الحديثة في العمل المصرفي لفترة من الزمن في ضوء خبرة البنوك الأجنبية نسبيا في هذه الأنشطة.
- لاشك أن تحرير التجارة الدولية في الخدمات المصرفية سيتيح الفرصة للبنوك الأجنبية لتقديم خدماتها في السوق المحلية، سواء عبر الحدود أو عن طريق إنشاء فروع لها، ينتج عنه العديد من الآثار السلبية على رأسها تأثير سياسات البنك الأجنبي على السياسة الكلية للدولة وبالتالي على سياسة التنمية، عند وجود أشكال من المنافسة في مجالات الرقابة على النقد والسياسة الائتمانية. فإذا أضفنا إلى ذلك قدرة البنوك الدولية على استخدام شبكاتها الدولية للتهريب الضريبي وتسهيل عمليات هروب رؤوس الأموال وحجب عملياتها عن السلطة الرقابية لإتضحت لنا خطورة هذه المسألة. ويمكن أن يقلل التحرر بدرجة حادة أو يلغي دعم الصناعات المالية الناشئة من المؤسسات الوطنية ويضر بتنمية النظم المصرفية المحلية.
- إن مخاطر تزايد المنافسة المحلية نتيجة توافر المصارف الأجنبية، قد يؤدي إلى وضع المصارف في مخاطر مالية، مما يعرضها والجهاز المصرفي لاحتمال الخسارة، خصوصا في ظل عدم قدرتها على خفض تكلفة الخدمات المصرفية التي ترتبط إلى حد كبير بالسياسة النقدية والأهداف القومية.
- هناك تخوف بأن لا تقوم البنوك والمؤسسات المصرفية الأجنبية سوى بخدمة القطاعات المربحة من السوق فقط، والتي يشار إليها بالاختيار المفضل بما يحمله ذلك من مخاطر عدم وصول الخدمة المصرفية إلى قطاعات وأقاليم معينة.

### 5. توسع ظاهرة غسيل الأموال

تشير العديد من المؤشرات إلى تزايد ظاهرة غسيل الأموال كأحد المخاطر الكبيرة التي تهدد الاستقرار الاقتصادي، ويكمن حجم المشكلة في ضخامة الأموال التي يتم غسلها كل عام، والتي تتدفق عبر النظام المالي العالمي، حيث بلغت عمليات غسيل الأموال **5,2%** من الناتج العالمي أي حوالي **2 مليون دولار** عام **1998**، فمع إلغاء الرقابة على الصرف وحرية دخول وخروج الأموال عبر الحدود الوطنية دون معرفة من جانب السلطات وانفتاح

السوق المالي المحلي أمام المستثمرين الأجانب انفتحت قنوات إضافية لغسيل الأموال (عبد المطلب عبد الحميد، ص198، 2003).

قد يكون البنك طرفا مشاركا في عمليات غسيل الأموال وتقديم التسهيلات اللازمة لضخ الأموال المشبوهة في الاقتصاد القومي، لاسيما وأن المنافسة العالمية قد ساهمت في تسهيل نقل هذه الأموال من دولة إلى أخرى، حيث ترحب البنوك بالأموال القادمة مادامت الأرباح التي ستحقق طائلة، وقد امتدت هذه الظاهرة إلى سماسرة الأوراق المالية وشركات الصرافة رغبة في جذب أكبر عدد ممكن من العملاء وما يعنيه ذلك من تحقيق أرباح كبيرة.

كما تكثفت منذ فترة الجهود الدولية لمكافحة عمليات غسيل الأموال، حيث توجه الأمم المتحدة تحذيرا شديد للمجتمع الدولي من خلال تقرير بالمستندات يرفع الراية الحمراء لمواجهة ظاهرة غسيل الأموال، التي أخذت تنفذ من الثغرات المصرفية في الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية الأخرى. ولا يخفى على أحد ما حدث في بنك الاعتماد والتجارة الدولي بفروعه من انهيار نتيجة اتهام بنك إنجلترا المركزي الأول بقيامه بعمليات غسيل الأموال ومن منظور مواجهة هذه الظاهرة بغض النظر عن الملابسات الأخرى الخاصة بهذا الموضوع.

### 6. تنامي العمل المصرفي الإسلامي

بدأت فكرة المنتجات المالية الإسلامية تحتل حيزا مهما في إطار المؤسسات الإقليمية والعالمية، وأصبحت الآن منافسة كبيرة من أجل اكتساب حصة معتبرة في سوق واعد ومرشح للتصاعد خلال السنوات القليلة المقبلة، خصوصا إذا أخذنا بعين الاعتبار أعداد المسلمين في العالم التي تتجاوز 1.3 مليار نسمة، وتزايد أعداد الذين لا يرغبون سوى التعامل وفقا للشريعة الإسلامية. ولم يعد الأمر يقتصر على بنوك ومؤسسات محلية فحسب، بل امتد الأمر إلى بنوك عالمية مثل «**هتش أس بي سي**» و«**سيتي بانك**» و«**باركليز**»، و«**يوبي اس**»، هذا الأخير أصبح يدير أصولا عقارية بالنيابة عن مستثمرين إسلاميين في العاصمة البريطانية لندن. كما أن وجود جالية إسلامية كبيرة في أوروبا يتجاوز عددها 20 مليون شخص ويتركزون في دول مثل فرنسا وألمانيا وبريطانيا، بات يمثل سوقا محتملة ومربحة للعديد من المؤسسات المالية الإقليمية والدولية (صادق راشد الشمري، 2008، ص 136).

وقد قدر خبراء في القطاع المصرفي حجم الصناعة المصرفية على مستوى العالم بنحو260 مليار دولار في نحو **267 مؤسسة مصرفية** حول العالم، مشيرين إلى أن الدول الخليج تستحوذ على 25% من تلك السوق. وقدر الخبراء معدل النمو في القطاع المصرفي بنحو 15 إلى 20 % سنويا، ويصل العمل المصرفي الإسلامي في دول مجلس التعاون الخليجي إلى 40 % من إجمالي العمل المصرفي الإسلامي عالميا. وهناك توقعات بإرتفاعه إلى 60 % إذا ما عززت دول المنطقة هذا القطاع بشكل أكبر. كما يشار إلى أنه في نهاية 2002 فان المؤسسات المالية الإسلامية الرئيسية في منطقة الخليج العربي تجاوزت موجداتها المالية 35 مليار دولار وحققت أرباحا صافية وصلت إلى 730 مليون دولار.

## ثانيا: إستراتيجية البنوك في مواجهة التحولات العالمية

تعد التحولات العالمية في مجال الخدمات المصرفية بمثابة تيار متدفق مستمرا، تتحدد بناء عليه الارتكازات والتوجهات والهوية المصرفية للبنك الذي يشق طريقه نحو العولمة، وهي عملية تحتاج إلى إدراك أن البنى الذاتية للبنك يجب أن تنمو بالشكل الذي يمكنها من تعبر الحدود، ونشر شبكة فروعه ووحداته على مستوى العالم في إطار يتصف بكونه:

- متكامل الخدمات والأنشطة المصرفية
- متوافق مع المتغيرات والمستجدات المصرفية
- متسق مع الأوضاع والإمكانيات والموارد المتوفرة لدى البنك.

من هنا ينبغي أن تكون مواجهة التحولات العالمية المصرفية إنبعاثا من داخل البنك، وليس وضع نظام نمطي يتم استيراده من الخارج أو نقله من مصارف أو بنوك أخرى بهدف لتحقيق الفاعلية. فعلى البنوك تبني إستراتيجيات فعّالة للارتقاء بخدماتها إلى مستوى تلك التحديات المتباينة، وذلك بالارتكاز على المحاور التالية:

### 1. التحول إلى البنوك الشاملة ذات الخدمة المتنوعة

ينبغي خروج البنوك عن دورها التقليدي وتحولها إلى البنوك الشاملة، من خلال تبني إستراتيجيات متطورة للعمل المصرفي تقوم على أساس التنويع والتخلي عن أوهام التخصص الوظيفي والقطاعي. وسوف يضع ذلك على عاتق تلك البنوك الكثير من المهام المتجددة لتمارسها استكمالا لدورها، ولعل أهمها:

- **التوسع في أنشطة الصيرفة الاستثمارية**، والتي تتضمن ثلاثة وظائف رئيسية (رشـــدي صالح عبد الفتاح،2002، ص 98):

1. **الإسناد:** ويعني شراء الأسهم المصدرة حديثا من الشركة المـــصدرة لهـــا بغـــرض ترويجها وبيعها للآخرين، مع تحمل الأعباء المحتملة نتيجة لانخفاض السعر خلال مدة حيازتها لها وقبل الانتهاء من تسويقها، وفي المقابل يحصل البنك على كافة العمـــولات والمصروفات الأخرى عند سداده قيمة الأسهم للشركة المصدرة.
2. **التسويق:** ويتضمن قيام البنك بتسويق الأوراق المالية لـــصالح الـــشركة المـــصدرة مستخدما في ذلك إمكانياته من خبراء ووحدات متخصصة واتـــصالات واســـعة مـــع الوسطاء الماليين الآخرين.
3. **تقديم الاستشارات:** حول الإصدارات الجديدة المتعلقة بنوعية وتشكيل الأوراق المالية المرغوبة، مع عقد المنازعات بتكاليف الأوراق المالية ومردودها ومخاطرها في ضوء الواقع والظروف التي تعيشها الشركات التي قامت بإصدار تلك الأوراق.

- **القيام بنشاط التمويل التأجيري:** إن التمويل التأجيري هو أسلوب مستحدث للتمويل يمكن بواسطته للمشروع أن يحصل على المعدات والآلات اللازمة له دون الإضطرار لدفع كامل ثمنها، إنما يدفع الإيجار المستحق عنها للشركات المختصصة التي تؤجرها له، وفي نهايـــة مدة الإيجار يكون للمستأجر الخيار إما شراء الآلة أو المعدة بثمن يراعى فيه إجمـــالي مـــا سدده من قيمة ايجارية أو إعادة استجارها لمدة أخرى، ويتم الاتفاق بين الطـــرفين علـــى مصاريف الصيانة الدورية، بالإضافة إلى تحمل المستأجر للمصاريف التشغيلية.

كما يمكن للبنوك المساهمة في نشاط التمويل التأجيري من خلال المشاركة في تأســـيس شركات التأجير التمويلي أو القيام بإعداد الدراسات اللازمة التمويل التأجيري، كذلك القيـــام بدور المستشار المالي والإقتصادي لأي من الأطراف المشاركة، فضلا عن القيام بعمليات الترويج لصفقات التأجير التمويلي.

- **إستثناء صناديق الإستثمار:** تقوم بعض البنوك الشاملة بتكوين صناديق الإستثمار التـــي تقوم باستثمار ودائع العملاء، ويديرها البنك لصالحهم مقابل أتعاب محددة يحصل عليها، أما الأرباح والخسائر فهي من نصيب العملاء وحدهم.

– **ممارسة نشاط أمناء الإستثمار:** بدءا من مرحلة إعداد دراسات الجدوى وإنشاء الشركات والترويج لها إلى مرحلة التأسيس وإصدار الأسهم، والقيام بضمان وتغطية وإدارة الإكتتاب فيها بحيث تتولى المصارف وظيفة صانع السوق (عبد الغفار حنفي، 2001، ص 213).

– **المشاركة في تقييم المشروعات** المطروحة للبيع في إطار برنامج الخصخصة، وذلك بهدف التعرف على القيمة الحقيقية لهذه المشروعات مع القيام بدور المستشار المالي للمستثمرين الراغبين في شراء أصول وأسهم تلك الشركات.

كما تقدم البنوك الشاملة كذلك خدمات أخرى مثل خدمات أنشطة المعلومات وتقديم الخدمات الشخصية للعملاء مثل: دفع فواتير الكهرباء والتلفون وسداد الإيجارات نيابة عنهم وسداد أقساط التأمين وغيرها من الالتزامات الأخرى.

**2. تقديم أنشطة تمويلية مبتكرة:**

لاشك أن البنوك في إطار سعيها المتواصل لتدعيم قدراتها التنافسية ومواجهة التحولات العالمية، قد أصبحت مطالبة بتنويع مجالات توظيف مواردها، وتقديم أنشطة تمويلية مختلفة على أسس مبتكرة وإبداعية تتلاءم مع احتياجات العملاء المتنوعة. وأهم الخدمات التمويلية التي تعد مجالا خصبا لنشاط البنوك لتطوير نشاط التمويلي ومواكبة الاتجاهات الحديثة في هذا المجال تتمثل في:

– **صيرفة التجزئة:** إن هناك العديد من الخدمات التمويلية التي يمكن أن تشهد توسعا ملموسا من قبل البنوك في إطار مزاولتها لأنشطة صيرفة التجزئة ومن أهم هذه الخدمات مايلي:

– **تقديم القروض الشخصية:** لقد شهدت السوق المصرفية توسعا كبيرا في مجال تقديم القروض الشخصية، خاصة من جانب قيادة فروع البنوك الأجنبية بهدف الاستئثار بنسبة كبيرة من حجم السوق، ويعد تقديم القروض لتمويل أعراض إستهلاكية مثل شراء السيارات والأثاث وغيرها، من أهم المجالات التي يمكن أن تشهد نموا ملحوظا نظرا لأنها تخدم قطاع عريض من العملاء.

– **التوسع في تمويل المشروعات الصغيرة:** حيث يعد من أهم المجالات التي يجب أن توليها البنوك اهتماما متزايد في المرحلة القادمة، باعتبار أن البنوك هي القناة الطبيعية

لتلبية الاحتياجات التمويلية لهذا القطاع، سواء بتوفير التمويل المطلـــوب بغـــرض اقتنـــاء الأصول اللازمة لمزاولة العمليات الإنتاجية أو تمويل رأس المال العامل.

– **تقديم القروض المشتركة:** تتيح القروض المشتركة العديد من المزايا للعميل المقترض، منها إمكانية الحصول على احتياجات تمويلية ضخمة قد تفوق الحدود الإئتمانية التي يمكـــن أن يوفرها بنك بمفرده للعميل، فضلا عن الحصول على سعر تنافسي وتيسيرات في السداد، بإضافة للمزايا المحققة للبنوك المقرضة، والتي تتمثل في توزيع المخـــاطر بـــين البنـــوك المشتركة في تمويل القرض، كما تعد العمولات التـــي تتقاضـــاها البنـــوك نتيجـــة لإدارة القروض المشتركة مصدرا هاما من مصادر إيراداتها، إضافة إلى زيادة خبرات البنوك في منح الإئتمان خاصة بالنسبة للبنوك حديثة النشأة نظرا لإشتراكها مع بنـــوك كبيـــرة وذات خبرة سابقة في منح الإئتمان.

– **تأسيس شركات رأس المال المخاطر:** وتعتبر إحدى قنوات التمويل الهامة في العـــصر الحديث نظرا لما تلعبه من دور حيوي في تقديم الدعم المالي والفني اللازمين للمشروعات الواعدة، التي تعمل في مجالات استثمارية عالية المخاطر أملا في جني أربـــاح رأســـمالية ذات معدل مرتفع في الأجلين المتوسط والطويل، هذا فضلا عن تقديم الإستشارات الماليـــة اللازمة للمشروعات القائمة التي تواجه صعوبات خاصة، وتتوافرا لديها إمكانيـــات ذاتيـــة لإستعادة نموها، ولكنها في حاجة إلى إعادة هيكلة مالية، مما يساعد على إعـــادة ترتيـــب أوضاع المشروع المتعثر.

**3. الإستعداد الجدي للدخول في التعامل مع المستحدثات المصرفية الحديثة:**

تتلخص في المشتقات والعقود المستقبلية وعقـــود الإســـتثمار، مثـــل عقـــود الإختيـــار ومقايضة الأوراق المالية والمبادلات، وعقود المستقبل والعقود الآجلة للعمـــلات، وإتفاقيـــة أسعار الفائدة الآجلة والصراف الآلي وعمليات المقاصة الإلكترونية داخل البنوك، وعمليات التأجير ومحاولة إبتكار الأساليب الفنية والإدارية التي تمكن البنوك مـــن تخفـــيض درجـــة المخاطرة عند التعامل في تلك العمليات.

ومن المعروف أن هذه الأدوات الجديدة ترتفع تكلفتها الفعلية ويصعب تـــسعيرها، ممـــا جعل البنوك تحاول ابتكار الأساليب الفنية والإدارية التي تمكنها من ذلك، وتساعدها علـــى التحرك والوقاية من المخاطر المرتفعة الناتجة عن التعامل بتلك الأدوات، مثل التأمين على

المحافظ الإستثمارية والمبادلات وعقود تثبيت الأسعار...الخ، مما يترتب عليه بالفعل تخفيض التعرض للمخاطر.

**4. توسيع استخدام التكنولوجيا:**

يعتبر التقدم التقني من أهم عوامل نمو القطاع المصرفي إذ أنه يساعد المصارف على تقديم خدماتها بأسعار أقل، وهذا ما حفز المصارف على إستخدام إجراءات وسياسات عديدة لمسايرة التطورات التكنولوجية التي تجتاح الخدمات المصرفية وأهمها (السيد أحمد عبد الخالق، 2005، ص 395):

- تحديث أجهزتها وتطويرها، بحيث يمكن للبنوك التقليدية أن تقدم أفضل خدمة لعملائها في أسرع وقت ممكن.
- تطوير تقنيات الأداء المصرفي لتلاءم التطور في آليات العمل الاقتصادي، مثلا إنشاء شبكة إلكترونية مصرفية تربط في ما بين المصارف من جهة، ثم بينها وبين القطاعات الإقتصادية الأخرى من جهة أخرى.
- الإستعانة بالتكنولوجيا المتطورة لأداء الخدمات المصرفية للعملاء، مثل إستخدام الهاتف المصرفي، أوامر الدفع الإلكترونية، ...إلخ.
- دعم ورفع مستوى الأداء في بعض فروع البنوك التجارية القائمة، مثل إنشاء مكاتب لخدمة العملاء وتداول النقود الورقية من خلال الفروع القائمة، فعلى سبيل المثال إستقر بنك **ميدلاند الإنجليزي** على إختيار ستة فروع رئيسية تم تزويدها بالآلات الحديثة بحيث تستطيع تسوية 60 ألف عملية في الساعة، وخفض عدد العمالة فيها من 3 آلاف عامل إلى مائتين فقط، كما تم عمل نفس شيء في بعض البنوك الأمريكية، وكل ذلك كان بهدف رفع مستوى الكفاءة.
- التوسع في إستخدام الإنترنت لتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة وتشجيع العملاء على طلب هذه الخدمات.
- نشر ماكينات الصرف الآلي، ونشر شبكة من نقاط البيع الإلكترونية علاوة على تقديم خدمات التحصيل الإلكتروني للشيكات وتركيب وتشغيل مراكز للاتصالات وخدمة العملاء، فضلا عن تقديم خدمات البنك المحمول وفتح فروع إلكترونية.

**5. تدعيم قاعدة رأسمال البنوك وفق متطلبات لجنة بازل:**

لاشك أن لعمليات الإندماج المصرفي في أسواق المال العالمية جعل العمل المـــصرفي يشهد تطورا وتنوعا سريعا، لن تتمكن البنوك الصغيرة من مواكبته داخل الحدود القطرية. كما أن المتطلبات الجديدة لإتفاقية بازل بشأن كفاية رأس المال والملاءة المصرفية تفـــرض مزيدا من الضغوط على البنوك، ولاسيما الصغيرة منها. وفي هذا الشأن أقرت لجنة بـــازل في بنك التسويات الدولية سنة 1988 أهمية رأس المال من خلال فرض نـــسبة مـــستهدفة تمثل الحد الأدنى لملائمة المصرف وهي 8 % من رأس المال إلى الموجودات المرجحـــة بالمخاطر الائتمانية، على أن تلتزم المصارف بتنفيذها في نهاية سنة1992. وقـــد شـــهدت الساحة المصرفية جهودا جادة من قبل اللجنة لوضع اللمسات الأخيرة للمقـــررات الجديـــدة بشأن كفاية رأس المال المعروفة (بازل 2)، ويشكل هذا الأمر تحديا هاما بالغ التعقيد. هذا فضلا عن تحوير التجارة في الخدمات المالية الذي سوف يؤدي إلى زيادة حد النافسة بـــين البنوك الصغيرة والبنوك الوافدة التي تمتلك مقدرات مالية وتكنولوجية هائلة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ومنخفضة التكاليف.

ولمواجهة كل التحديات السابقة فإن البنوك مطالبة بتدعيم وتقوية قواعدها الرأسمالية من خلال زيادة عملية الإندماج الطوعي فيما بينها، لتصل إلى حجم كبير للوحدات المـــصرفية يجعلها قادرة على المنافسة بكفاءة، إلا أن هناك محددات معينة تحكم عملية الاندماج أهمها: طبيعة النظام، حجم المصرف وحجم السوق، بالإضافة إلى مدى توافر البيئـــة التـــشريعية والتنظيمية الملائمة لعملية الاندماج، كما أن إختيار الوقت المناسب ضروري لنجـــاح هـــذه العمليات، لذا يجب أن تخضع قرارات الاندماج لدراسات متخصصة يـــتم إعـــدادها لهـــذا الغرض مع ضرورة إسناد مثل هذه الدراسات إلى جهات متخصصة ذات خبرة طويلة في هذا المجال.

**6. مكافحة عمليات غسيل الأموال:**

تماشيا مع المواثيق الدولية لمكافحة غسيل الأموال فإن البنوك مطالبة بتنفيذ التوصـــيات التالية بشأن مكافحة عمليات غسيل الأموال (عبد المطلب عبد الحميد، 2003، ص 241):

- عدم الاحتفاظ بحسابات لشخصيات مجهولة الهوية أو لحسابات بأسماء وهمية.

- اتخاذ الإجراءات المناسبة للحصول على المعلومات الحقيقية الخاصة بالعميل الذي يفتح حسابا له لدى البنك أويتم تنفيذ عملية لحسابه.
- حفظ السجلات الخاصة بالعملاء والعمليات التي تتم على المستوى المحلي أو الدولي لتكون حاضرة وجاهزة إذا ما طالبتها السلطات المختصة.
- متابعة سلوك العمليات المصرفية المثيرة للشكوك لتتخذ إدارة البنك قرار ضدها.
- تدريب وتنمية قدرات الموظفين بالبنوك المختلفة عن طريق التعرف على الصفقات المشكوك فيها، والسياسات والإجراءات الخاصة لمجابهتها، وكذلك الإجراءات القانونية الخاصة بعمليات غسيل الأموال .
- تطبيق إجراءات مجابهة غسيل الأموال على المنتجات المصرفية المختلفة من نقود بلاستيكية وعمليات إعادة الإقراض، وذلك من خلال التحري والحصول على البيانات اللازمة عن العميل طالب الاقتراض بضمان ودائعه في بلد أجنبي.

**7. تنمية الموارد البشرية:**

إن نجاح البنوك في تنفيذ إستراتيجيات التطوير بكفاءة وفاعلية هو أمر مرهون بتوفير كوادر بشرية عالية التأهيل معززة بتقنيات مصرفية معاصرة، وهو ما يتطلب تبني عدد من السياسات المتكاملة نذكر منها:

- تنمية مهارات العاملين بالبنوك وإعداد كفاءات مصرفية على مستوى عالمي، وتطوير نظم الإدارة من خلال برامج التدريس المتطورة وتطوير آدائهم في مجال استيعاب المستجدات والمستحدثات وتطوير الصناعة المصرفية.
- إعداد البرامج التدريبية لمختلف المستويات الإدارية للوصول إلى درجة الاحتراف في المستويات الإدارية العليا والوسطى بقدر كبير من المرونة والفاعلية في ظل الإيقاع السريع لنشاطات الصيرفة العالمية.
- رسم الإستراتيجيات اللازمة لإمداد المصارف التجارية بالخبرات الفنية المتخصصة سواء عن طريق إيفاد البعثات أو استقدام الخبراء وخاصة في مجال المبتكرات التمويلية الحديثة والأساليب المتطورة في إدارة الموجودات والمطلوبات.

**8. تبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي:**

يعد تبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي أحد ركائز إستراتيجية التطوير المأمولـــة لدعم كفاءة الأداء للجهاز المصرفي، حيث لم تعد البنوك في حاجة إلى موظفين تقليدين بل إلى بائعين محترفين للخدمات المصرفية، لذلك تبرز الحاجة إلى تحول البنوك إلـــى كيـــان تسويقي يركز على رغبات العملاء وكسب رضاهم عن الخدمات المقدمة وهو ما يتطلب:

- استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في تسويق الخدمات المصرفية عبر العـــالم، مثـــل استخدام شبكة الانترنت الدولية للإعلان عن البنك.
- تهيئة بنية مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم، وذلك بالاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن يتوفر فيهم الصفات الشخصية المميزة مثل: اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة.
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاستثمارية ودراستها وتحديد المشروعات الجيـــدة بمـــا يكفل إيجاد عميل جيد.
- التركيز على أهمية تدعيم وسائل الاتصال الشخصي وتكثيف الحـــوار المتبـــادل مـــع العملاء.
- تطوير بحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته.
- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة في السوق المصرفي والتي تتضمن قياس انطباعـــات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة، ومدى تقبلهم لها ورضاهم عنها وتحديـــد الأوجـــه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها.

## الـــخاتـــمة:

تشكل المؤسسات المالية جزءا من النسيج الاقتصادي ككل تتأثر به وتؤثر فيه، بل إنهـــا تقف على قمة الجهاز العصبي فيه، وإذا كان انتشار ظاهرة العولمة قد ترك آثـــارا بعيـــدة المدى على مختلف الأنشطة الاقتصادية، فإن إعادة صياغة العلاقات الاقتصادية على النحو الذي فرضته العولمة قد فرض الكثير من التحديات لاسيما أمام الأنشطة المالية والمصرفية، والتي تمثلت أهم ملامحها في الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيـــود وإزالـــة المعوقـــات التشريعية والتنظيمية، التي كانت تحول دون انطلاق الخدمات المصرفية لآفاق أكثر رحابة، وهذا ما مثل تغيرا في طبيعة الوساطة المصرفية. وقد أفرزت ظـــاهرة الانـــدماجات بـــين

المؤسسات المصرفية كيانات عملاقة حملت معها مخاطر مواجهة البنوك الصغيرة للتهميش والإفلاس.

كما يعد التقدم التكنولوجي من أهم العناصر التي ساهمت في تفسير ملامح الخريطة المصرفية الدولية، حيث ساهم في تحول عدد كبير من البنوك إلى المعاملات الإلكترونية وتوسعت هذه البنوك في استخدام التجارة الإلكترونية وتقديم الخدمات المصرفية المتطورة، مما أحدث تغييرا في أنماط العمل المصرفي على النحو الذي بات يهدد الشكل التقليدي للبنك.

وقد ساهمت المؤسسات الدولية بدورها في تغيير طبيعة العمل المصرفي من خلال المعايير والقواعد المصرفية والمالية الجديدة في مجالي الرقابة المصرفية وكفاية رأس المال، والتي شكلت ضغوطا جديدة على البنوك في مجال تدعيم وتقوية نظامها المالي، ناهيك عن اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية التي جاء في إطار تكثيف الجهود الدولية لتحرير تجارة الخدمات المالية تحت مظلة المنظمة العالمية للتجارة.

من هنا فقد أضحى لزاما على البنوك مواجهة تلك التحديات باتخاذ الخطوات الملائمة التي تساعدها على الانخراط في الاقتصاد العالمي بتحولاته المستمرة، وذلك من خلال إعادة صياغة إستراتيجياتها وانتهاج سياسات أكثر تطورا وشمولا بهدف التكيف مع الاتجاهات الإبداعية في العمل المصرفي الدولي، وتطوير جودة الخدمة المصرفية ورفع كفاءة الأداء، مما يعزز قدراتها التنافسية. وتتمثل أهم محاور هذه الإستراتيجية في التحول إلى البنوك الشاملة ذات الخدمات المتنوعة، والعمل على تقديم أنشطة تمويلية مبتكرة، علاوة على تعميق استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي وتقوية قاعدة رأسمال البنوك من خلال زيادة عمليات الاندماج بينها، ولا شك أن نجاح البنوك في تنفيذ إستراتيجيات التطوير بكفاءة وفاعلية هو أمر مرهون من جهة بتوفير كوادر بشرية عالية التأهيل معززة بتقنيات مصرفية معاصرة، ومن جهة أخرى بتبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي كأحد ركائز هذه الإستراتيجية.

## المراجع:


1. السيد أحمد عبد الخالق (2005): "البنوك والتجارة الإلكترونية"، دار وائل للنـــشر، عمـــان، الأردن.
2. جمعة سعيد فرحات (2006): "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المريخ، عمان.
3. رسمية محمود خلف الله محمود وآخرون (2003): "تنمية القطاع المصرفي فـــي مواجهـــة تحديات العولمة"، مؤتمر الاستثمار والتنمية، المجلد1، الإسكندرية.
4. رشدي صالح عبد الفتاح (2002): "البنوك الشاملة"، الدار الجامعية لطباعة والنشر.
5. سلوى العنزي (1998): " الاتجاهات الحالية للصناعة المصرفية في إطار التقـــسيم الجديـــد للعمل"، قضايا التنمية، مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، العدد 2، القاهرة.
6. صادق راشد الشمري (2008): "أساسيات الصناعات المصرفية الإسلامية"، دار اليـــازوري للنشر، عمان.
7. عبد الغفار حنفي (2001): "إدارة البنوك"، الدار الجامعية لطباعة والنشر، بيروت.
8. عبد المطلب عبد الحميد (2003): "العولمة واقتصاديات البنوك"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
9. عامر عبد الرحمان الشيخ (2002): "الاستخدامات الإلكترونية في القطاع المصرفي"، مجلـــة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 19، عمان، الأردن.
10. عمر غزازي (2008): "الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات وآثارها على القطاع المـــالي" ملتقى دولي بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية – الأردن.
11. محمود محمد الداغر (2007): "الأسواق المالية"، دار الشروق للنـــشر والتوزيـــع، عمـــان، الأردن.
12. هشام البساط (2002): "صيرفة التأمين الجديد في أعمال المـــصارف"، أعمـــال المـــؤتمر السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت، لبنان.
13. نادر ألفرد قاحوش (2006): "العمل المصرفي عبر الانترنت"، الدار العربية للعلـــوم، ط3، عمان.
14. http://arabic.peopledaily.com.cn/200403/04/ara20040304_76947.html ,le:20/09/2007.