



رئيس الوزراء  
مجلس  
شؤون المنافسة ومنع الاحتكار



## دراسة

((التنافس والاحتكار في الخدمات المصرفية))

أعداد

مؤيد طالب مشحن

اهتم قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (14) لسنة (2010) بتعزيز المنافسة والحد من الاحتكار، أذ أن القطاع المصرفي واحد من المرتكزات الأساسية التي يهتم بها القانون، فالمادة (2) منه تنظم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية الضارة بالمجتمع، وتوفير الحماية الإضافية ضد المخاطر التي تصاحب تحرير الخدمات المصرفية، لاسيما المحافظة على المصارف ذاتها من مخاطر الانسحاب من السوق التي تهددها نتيجة المنافسة غير النزيهة، وكذلك توفير المناخ المناسب للمتعاملين مع المصارف من حيث جودة الخدمات المقدمة والأسعار التنافسية، وبالنتيجة حماية الاقتصاد الوطني وشرائه الأساسي وهو القطاع المصرفي .

أذ يتعين على السلطات المعنية أن لا تتوقف عن رسم سياسات المنافسة المصرفية عند تحديد الأهداف، بل يجب أن تتجه أكثر إلى توفير الخدمات المصرفية والآليات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف، لا سيما تعزيز التفاعل والتنسيق بين مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار وسلطات ضبط القطاع المصرفي، أذ سيكون من الضروري جداً التنسيق بين مجلس شؤون المنافسة وبين السلطات المصرفية واستشارته في القضايا المرتبطة بالمنافسة في إطار المقاربة بين العمل المنظم للمصارف وقواعد حماية المنافسة.

إنَّ التطور المتسارع في الخدمات المصرفية كانت سبباً أساسياً في تغيير قواعد المنافسة بين المؤسسات المصرفية، وهو ما جعل من الخدمات المتطورة السلاح الأساسي للمنافسة وتحقيق الأرباح على حساب منافسيها والاستحواذ على حصة أكبر من السوق داخلياً وخارجياً، وبهذا أصبح تطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد أهم المداخل الرئيسة لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للمصارف. ومن هنا فإن معظم المؤسسات المالية والمصرفية اليوم تسعى إلى تعزيز مركزها التنافسي في السوق المصرفي، سعياً منها إلى امتلاك قدرة تنافسية وتميز في الأداء عن طريق ما تقدمه من خدمات مصرفية وتقنيات حديثة تضمن للعملاء أقصى درجات الرضا والمرونة في التعامل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، المتمثلة بالبقاء والنمو والاستمرار، وتحقيق مستويات متزايدة من الأرباح.

إنَّ هناك فجوة تعاني منها المصارف المحلية العراقية في مواكبة التطورات الهامة والمتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي العالمي والإقليمي، أذ لا تزال الخدمات المصرفية في المصارف العراقية ضعيفة مقارنة بالخدمات المصرفية في دول الجوار، لذلك لم تصل بعد إلى مرحلة المنافسة ولم تصل إلى مرحلة الاحتكار، ولكن التميز في تقديم الخدمة هو من يجذب الزبون لهذا المصرف أو ذلك، لاسيما في كيفية توظيف الخدمات والتقنيات الحديثة، للارتقاء في العمل المصرفي بما يعزز قدرتها التنافسية للعمل في السوق المحلية والإقليمية وحتى الدولية، وبما يضمن تقديم خدمات مالية ومصرفية أكثر حداثة وأكثر تطوراً، أملاً في إعادة تجسير الثقة مع الأفراد لاستقطاب مدخراتهم التي ظلت خارج الجهاز المصرفي، وتنمية ثقافة العمل والاستثمار في الخدمات المالية والمصرفية الحديثة.

## المبحث الأول: متطلبات المنافسة العادلة ومنع الاحتكار في الخدمات المصرفية

بهدف دعم سياسات المنافسة ومكافحة الممارسات الاحتكارية، ووضع استراتيجية تتسق أهدافها مع توجهات البرنامج الحكومي والتي تقوم على بناء اقتصاد قوي وتنافسي، ونشر ثقافة المنافسة وزيادة فاعلية الخدمات المصرفية وتحسين بيئة ممارسة النشاط الاقتصادي، فهناك متطلبات أساسية يمكن استعراضها على وفق الآتي:

### أولاً: خدمات أجهزة الصراف الآلي ATM:

أن عملية انتشار خدمات الدفع الإلكتروني في عموم العراق، تعد من الأهداف الرئيسة التي يتطلب السعي إلى زيادتها، بالشكل الذي يتناسب مع قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (14) لسنة (2010) المادة (7) البند (ثانياً)، وذلك من أجل نشر ثقافة المنافسة العادلة ومنع عمليات الاحتكار وإدخال أكبر عدد ممكن من العملاء داخل النظام المالي في محاولة لزيادة العمليات المصرفية، والتخلص من التعامل بالنقد بشكل تدريجي.

كما تلعب القنوات التكنولوجية المتمثلة بأجهزة الصراف الآلي دوراً مهماً في استراتيجية نمو المصارف للقنوات المادية التي تتيح للعملاء القيام بكافة الأنشطة المصرفية في أي وقت وأي مكان دون الحاجة إلى زيارة الفروع، فضلاً عن ذلك أن زيادة أجهزة (ATM) من شأنه أن يهدف إلى تحسين وتبسيط العمليات التشغيلية وزيادة قدرة المصارف على المنافسة.

ويلاحظ من خلال الجدول (1) بلغ عدد أجهزة (ATM) حوالي (2,223) جهاز، وأصبحت نسبة الانتشار لكل (100) ألف نسمة (9.3) جهاز في عام (2022)، مقارنة في عام (2018) حيث كان عددها (865) جهاز وكانت نسبة الانتشار (3.8) جهاز، ورغم هذا الارتفاع البسيط ألا أن عددها لا يزال محدودة جداً قياساً بحجم السكان، لأن انتشار أجهزة (ATM) مقتصر على المولات والمراكز التجارية وبعض دوائر الدولة وفروع المصارف، ولا توجد أجهزة منتشرة في المناطق العامة، فضلاً عن اقتصر عمل هذه الأجهزة على بعض العمليات الإلكترونية البسيطة للسحب النقدي مثل صرف رواتب الموظفين في القطاع العام والخاص، ومعرفة الرصيد وتقديم كشف حساب مختصر. فضلاً عن ذلك فإن رسوم السحب كانت كبيرة إلى حد ما إذ وصلت إلى (2000) ديناراً على كل عملية سحب، وهو ما أدى إلى أضعاف قدرة المصارف على المنافسة.

### الجدول (1)

انتشار خدمات (ATM) لكل 100 ألف نسمة في العراق

| السنة | عدد أجهزة الـ ATM لكل سنة في العراق | نسبة انتشار أجهزة ATM لكل 100 ألف نسمة |
|-------|-------------------------------------|----------------------------------------|
| 2018  | 865                                 | 3.8                                    |
| 2019  | 1,014                               | 4.6                                    |
| 2020  | 1,340                               | 5.9                                    |
| 2021  | 1,566                               | 6.9                                    |
| 2022  | 2,223                               | 9.3                                    |

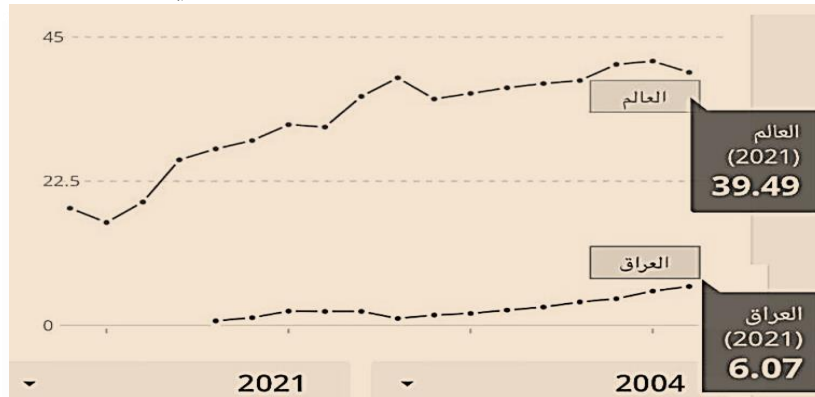
المصدر: البنك المركزي العراقي، مؤشرات نظام المدفوعات، موقع إلكتروني، تم الاطلاع عليه بتاريخ 14-5-2024، عبر الرابط:

<https://cbiraq.org/SeriesChart.aspx?TseriesID=416>

أما على المستوى العالمي فإن المعيار العالمي لعدد أجهزة آل ATM لكل (100) ألف نسمة لعام 2021 حسب البنك الدولي يقدر (39.49) جهاز، وإن نسبة العراق هي (6.07) جهاز خلال نفس العام، وهذا يدل على ضعف المنافسة من خلال هذه الخدمة على المستوى العالمي، كما في الشكل (1).

الشكل (1)

عدد أجهزة ATM لكل 100 ألف نسمة وفق المعيار العالمي لعام 2021



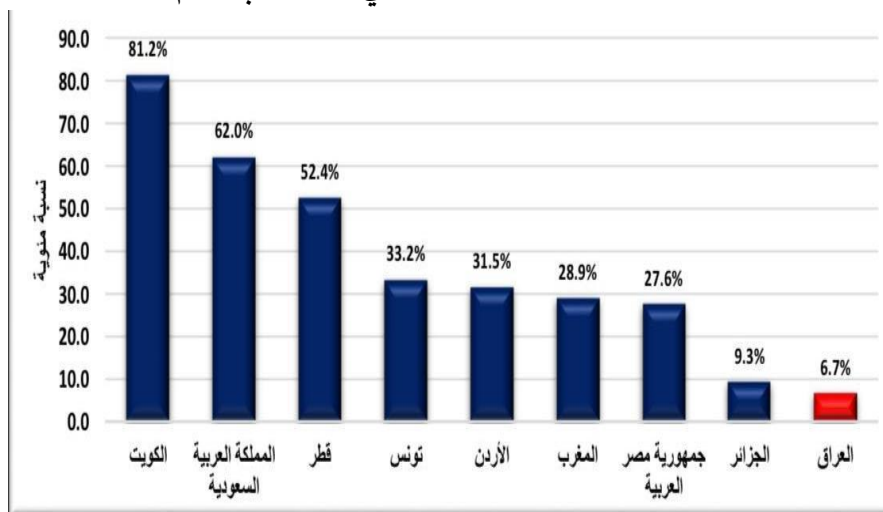
المصدر: بيانات البنك الدولي، موقع إلكتروني، تم الاطلاع عليه بتاريخ 16-5-2024:

[https://data.albankaldawli.org/indicator/FB.ATM.TOTL.P5?contextual=default&end=2021&locations=IQ-1W&name\\_desc=true&start=2004&view=chart&year=2021](https://data.albankaldawli.org/indicator/FB.ATM.TOTL.P5?contextual=default&end=2021&locations=IQ-1W&name_desc=true&start=2004&view=chart&year=2021)

فضلاً عن ذلك لوحظ أن نسبة انتشار أجهزة الصراف الآلي لكل (100) ألف نسمة في العراق (6.7) منخفضة جداً مقارنة بالدول العربية الأخرى وفقاً للشكل (2)، أذ يتضح أن العراق صاحب أقل نسبة في عدد أجهزة الصراف الآلي من بين مجموعة الدول المقارنة، وهو الأمر الذي يتطلب من البنك المركزي والمصارف اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل زيادة أجهزة الصراف الآلي وتقديم أفضل الخدمات إلى العملاء، مما يساعد على إدخال أكبر عدد ممكن من العملاء داخل النظام المالي، ومن ثم تحقيق أهداف البنك المركزي العراقي.

الشكل (2)

عداد أجهزة ATM لكل 100 ألف نسمة في الدول العربية لعام 2021



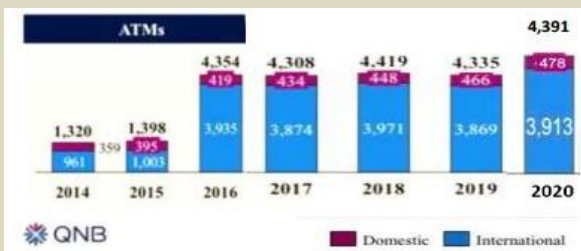
المصدر: بيانات البنك الدولي: <https://data.albankaldawli.org/indicator/FB.ATM.TOTL.P5?view=chart>

## حالة دراسية/ الصراف الآلي التفاعلي في بنك QNB القطري (ATM) (Machine Teller Automated):

قام بنك QNB بإدخال جهاز الصراف الآلي التفاعلي الذي طورته شركة NCR الرائدة عالمياً في مجال خدمات القنوات الإلكترونية في عام (2016)، لترقية فروعه لتقديم أكبر عدد من الخدمات المصرفية الذاتية، وتحسين تجربة العملاء، فضلاً عن كسبه القدرة التنافسية. أذ قام البنك بوضع خطط تهدف إلى زيادة عدد أجهزة الصراف الآلي التفاعلية وتوزيعها على مواقع مختلفة في جميع أنحاء قطر كما موضح بالشكل (3) التي وصلت أعدادها إلى (4,391) جهازاً في عام (2020)، فارتفع حجم الودائع المتحققة من (507) مليار ريال في عام (2016) إلى (739) مليار ريال في عام (2020) بعد ارتفاع طلب عملاء البنك لهذه الخدمات، فضلاً عن ذلك، أدت هذه الخدمة إلى تمكين بنك QNB في بلوغ الصدارة في المنافسة بين المؤسسات المصرفية في المنطقة في مجال تقديم مجموعة شاملة وواسعة النطاق من الخدمات الذاتية للعملاء.

فيما ساعدت الفروع الرقمية QNB على زيادة عدد العملاء إلى (20) مليون عميل الذين يستخدمون الخدمات الإلكترونية لتسهيل وتسريع المعاملات المصرفية المقدمة لهم عبر نقل المعاملات الاعتيادية في الفروع إلى قنوات الخدمة الذاتية مما أصبح بإمكان موظفي الفروع تخصيص المزيد من الوقت لخدمة العملاء وتقديم خدمات عالية القيمة.

الشكل (3) يوضح عدد أجهزة الصراف الآلي لبنك QNB



لقد تميزت خدمة الصراف الآلي التفاعلية بالميزات التالية:

- إنجاز 95% من المعاملات المصرفية المتوفرة في الفروع عن طريق أجهزة الصراف الآلي التفاعلي من QNB.
- جهاز يقدم خدمات أكثر من أجهزة الصراف العادية بشكل آمن دون الحاجة لاستخدام العملاء بطاقتهم، بحيث مكنت تعزيز الخصوصية والأمن للعملاء من إجراء محادثة وجها لوجه باستخدام الهاتف الموجود في الجهاز أو ببساطة عن طريق توصيل سماعات هواتفهم الشخصية لتنفيذ متطلباتهم المالية.
- تجنب زيارة العميل للفرع والانتظار لفترة طويلة لتوفر الأجهزة بصورة مناسبة وزيادة ساعات العمل بنظام المناوبة التي تعمل على مدار 24 ساعة.
- إجراء دفعة نقدية كبيرة، أذ يمكن للعميل صرف الشيكات التابعة QNB بقيمة تصل إلى (200) ألف ريال باليوم الواحد عبر أي جهاز صراف.
- يمكن للعميل التوجه إلى أقرب جهاز صراف تفاعلي لتنفيذ معاملته بدلاً من إيداع المبالغ النقدية الكبيرة في البنك.
- إيداع الشيكات في الحساب، كل ما على العميل إيداعها في أي جهاز صراف تفاعلي.
- تحويل الأموال من حساب QNB إلى حساب آخر.
- جهاز الصراف التفاعلي مزود بكاميرا ملونة وسماعة هاتف وماسح ضوئي إلكتروني لتصوير بطاقات الهوية وجوازات السفر، ومنصة للتوقيع الرقمي، وطابعة إيصالات، وأداة للتوثيق لتأمين أكبر قدر من الراحة عند إجراء المعاملات المصرفية.

### ➤ ما هي المعالجات الضامنة للمنافسة العادلة في خدمات ATM في العراق:

1. وضع خطة تهدف إلى زيادة عدد أجهزة (ATM) بالشكل الذي يتناسب مع عدد السكان، وفق المعايير العالمية.
2. نشر أجهزة (ATM) وتوزيعها على مواقع مختلفة في جميع أنحاء البلد لضمان عدم احتكارها على أماكن معينة مثل المولات وبعض دوائر الدولة وغيرها من المراكز التجارية.
3. تطوير أجهزة الصراف الآلي بالشكل الذي يجعلها تقديم مجموعة شاملة وواسعة من الخدمات الذاتية للعملاء، وتعزيز خدمات الدفع غير التلامسيه، فضلاً عن تنفيذ معاملات العملاء بدون زيارة الفروع.
4. تحديد رسوم السحب من ATM مناسبة لعمليات خدمات الصراف الآلي، أو تقديم الخدمات بشكل مجاني لجذب العملاء.
5. زيادة التوعية والتثقيف للأفراد والشركات لتعزيز الثقة باستخدام التقنيات المصرفية الحديثة، والتأكيد على الاستمرارية في تحقيق الأفضلية التنافسية في مجال الخدمات المصرفية الحديثة.
6. يتطلب وضع استراتيجية مبتكرة يتم عن طريقها ربط جميع أجهزة الصراف الآلي بشبكة مركزية واحدة، فيما تقوم بدورها بتوجيه أي عملية مالية إلى الجهة التي أصدرت البطاقة.
7. بذل المزيد من الجهود للاستثمار في خدمات أجهزة الصراف الآلي لأهميتها في تعزيز الشمول المالي.

## ثانياً: خدمات بطاقة الائتمان:

إنَّ البطاقات الائتمانية هي أفضل وسيلة للتحكم في أموال العملاء، إذ يمكن للعملاء استخدام هذه البطاقات في أي وقت وأي مكان دون الحاجة إلى حمل الأموال معهم، كما يمكن للعملاء استخدام هذه البطاقات لسحب الأموال من أجهزة ATM وأجراء عمليات الشراء عبر نقاط البيع POS أو عبر القنوات الإلكترونية المختلفة، لذلك فالخطوة الأولى لاستقطاب العملاء هي فتح حساب مصرفي وامتلاك بطاقة ائتمان، والاستفادة من الخدمات المالية والمصرفية التقليدية والإلكترونية وبالتالي زيادة المنافسة في هذه الخدمة.

لقد ازدادت الحسابات المصرفية وعدد البطاقات المصدرة خلال السنوات السابقة، فبلغت (8,795,891) حساب مصرفي، وإصدار ما يقارب من (16,202,771) بطاقة مصرفية في عام (2022)، مقارنة بعام (2017) الذي كان فيه عدد الحسابات المصرفية (1,361,034) وإصدار ما يقارب من (6,377,305) بطاقة مصرفية، والسبب في عدم وجود زيادة كبيرة في عدد الحسابات المفتوحة وعدد البطاقات المصدرة مقارنة بعدد السكان، هو تركيز فروع المصارف في محافظة بغداد بحدود (38.7%) من إجمالي فروع المصارف من ناحية، ومن ناحية أخرى امتناع الكثير من الأفراد التعامل مع المصارف بسبب عدم الثقة، وقلة الوعي المصرفي في عملية التحول من طرق الدفع التقليدية إلى الطرق الحديثة باستخدام هذه البطاقات، كما أن نسبة كبيرة من السكان يعيشون في المناطق الريفية، فضلاً عن أن الحالة الاقتصادية للدولة لا تتحسن ما دام عدد كبير من العملاء والمؤسسات ينجزون معاملاتهم المالية خارج الجهاز المصرفي، فضلاً عن انتشار ظاهرة الاكتناز، هذا ما أدى إلى أضعاف التنافس في خدمات بطاقات الائتمان، كما في الجدول (2).

### الجدول (2)

#### عدد الحسابات والبطاقات المصرفية في المصارف العراقية

| السنة | عدد الحسابات المصرفية | عدد البطاقات المصدرة |
|-------|-----------------------|----------------------|
| 2017  | 1,361,034             | 6,377,305            |
| 2018  | 1,630,677             | 8,810,030            |
| 2019  | 3,039,522             | 10,506,725           |
| 2020  | 6,126,976             | 11,749,408           |
| 2021  | 6,696,657             | 14,906,294           |
| 2022  | 8,795,891             | 16,202,771           |

المصدر: البنك المركزي العراقي، التقارير السنوية للاستقرار المالي، للمدة من 2017-2022.

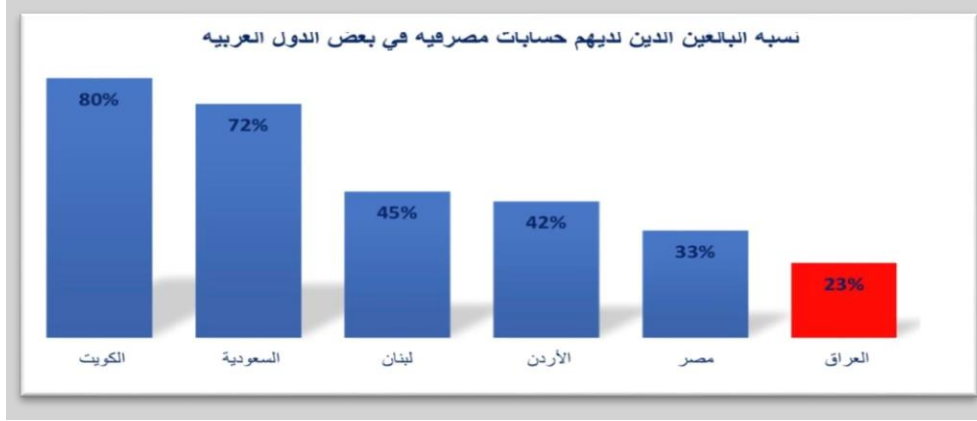
- البنك المركزي العراقي، مؤشرات نظام المدفوعات، موقع إلكتروني، تم الاطلاع عليه بتاريخ 17-5-2024:

[HTTPS://CBIRAQ.ORG/SUBCATEGORIESTABLE.ASPX?SUBCATID=119](https://cbiraq.org/subcategoriestable.aspx?subcatid=119)

إنَّ البيانات المتاحة من البنك الدولي تشير إلى أن عدد الحسابات المصرفية في المصارف العراقية والبطاقات المصدرة لم تتناسب مع حجم السكان مقارنة مع بعض الدول العربية، فلم تتجاوز نسبة البالغين الذين لديهم حسابات مصرفية في العراق عن (23%)، وهي أقل نسبة بين دول المنطقة، وكما مبين في الشكل (4).

#### الشكل (4)

#### نسبة الذين لديهم حسابات مصرفية في بعض الدول العربية عام 2022



المصدر: البنك الدولي، موقع إلكتروني، تم الاطلاع عليه بتاريخ 17-5-2024، عبر الرابط: <http://ufa.worldbank.org/country-progress/iraq>

#### ➤ معوقات فتح الحساب المصرفي في العراق :

إنَّ سبب انخفاض هذه النسبة يعود إلى قلة الوعي المصرفي والثقافة المصرفية، وضعف انتشار المصارف وفروعها التي تكون حاجزاً أمام المواطنين لامتلاك حساب مصرفي، ومنها بعد المسافة بين فروع المصارف وموقع السكن، وتكلفة فتح الحساب المصرفي، الثقة بالجهاز المصرفي، وكثرة الوثائق الخاصة بعملية فتح الحساب، وحسب بيانات البنك الدولي من خلال الشكل (5) يتبين:

- أن (24%) من الأفراد تعيقهم بعد المسافة من وإلى المصرف، وهي نسبة عالية مقارنة بالدول العربية.
- أن (42%) من الأفراد لم يفتحوا حسابات لان تكلفة فتح الحساب عالية.
- أن الوثائق المطلوبة تشكل عائقاً بنسبة (23%).
- أن الثقة بالجهاز المصرفي شكلة عائقاً بنسبة (24%).

#### الشكل (5)

#### العوامل التي تعيق فتح الحساب المصرفي في الدول العربية عام 2022

بعض العوامل التي تعيق فتح الحسابات في بعض الدول العربية



المصدر: البنك الدولي، موقع إلكتروني، تم الاطلاع عليه في تاريخ: 6-8-2022، عبر الرابط: <http://ufa.worldbank.org/country-progress>

لذلك يجب على البنك المركزي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل هذه العقبات وتسهيل إجراءات فتح الحساب المصرفي ونشر الثقافة المصرفية وحث المواطنين على التعامل مع المصارف. والذي يؤدي إلى زيادة هذه النسبة في المستقبل، وتعزيز القدرة التنافسية بين المصارف.



## ➤ المعالجات التي يتطلب اتخاذها لتنمية المنافسة العادلة في البطاقات الائتمانية:

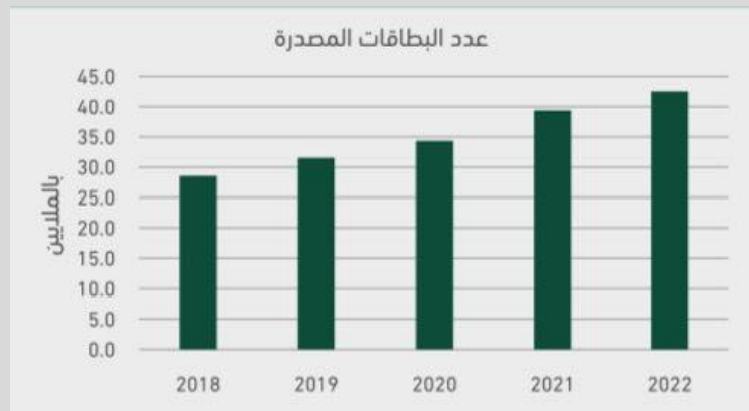
1. تقليل التكاليف العالية لإصدار هذه البطاقات، فضلاً عن الرسوم التي تطلبها المصارف لقاء عمليات السحب.
2. يتطلب أن تتخذ المصارف دورها الجاد في الترويج لخدماتها الإلكترونية المتمثلة بالتعريف بالبطاقات المصرفية ومزاياها فضلاً عن نشر الثقافة المصرفية وحث المواطنين على الدخول إلى النظام المالي.
3. وتسهيل إجراءات فتح الحساب المصرفي بالشكل الذي يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء في المستقبل وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية بين المصارف وزيادة الثقة في الجهاز المصرفي.
4. تشجيع استخدام أدوات الدفع الإلكتروني المتمثلة بالبطاقات المصرفية وشمول أكبر عدد ممكن من العملاء في النظام المالي، بالشكل الذي يحقق نتائج إيجابية بالمقارنة مع بعض المصارف في الدول الأجنبية والعربية.
5. تنمية ثقافة المنافسة في الجهاز المصرفي للوصول إلى المناطق الحضرية والريفية بالشكل الذي يؤدي إلى تقليل ظاهرة الاكتناز.
6. يتطلب اهتمام واضح من قبل المصارف (وهي نموذج لكل المصارف العراقية) من حيث زيادة الاستثمار والتطوير في جودة البطاقات المصدرة بالشكل الذي يدعم خاصية الاستخدام عبر الطرق غير التلامسية.

### حالة دراسية 1/ التطور في خدمات البطاقات المصرفية في المملكة العربية السعودية (مدى):

أصبحت المملكة اليوم من الدول ذات الصدارة في استخدام خدمات الصيرفة الإلكترونية، فكان من ضمن استراتيجيتها ابتكار خدمة (مدى) المصرفية، عن طريق هذه الخدمة تم ربط جميع أجهزة الصراف الآلي ومراكز نقاط البيع في كافة مناطق المملكة بشبكة مركزية واحدة، فيما تقوم بدورها بتوجيه أي عملية مالية إلى الجهة التي أصدرت البطاقة، وهذه الخدمة مقدمة للمصارف المحلية والأجنبية باستخدام (VISA) أو (Master Card) أو (AMEX)، فيما اشترطت مؤسسة النقد العربي السعودية على المصارف العاملة إصدار بطاقات مصرفية متوافقة بشكل كامل مع شبكة المدفوعات السعودية، وتقديم كافة الخدمات بشكل مجاني إلى العملاء، بما فيها تطوير البطاقات المصرفية لتدعم خاصية الدفع غير التلامسية .

الشكل رقم (6)

إحصاءات عداد البطاقات المصدرة في السعودية



كما موضح بالشكل البياني (6) لقد حققت خدمات البطاقات المصرفية (مدى) في عام (2022) نمو إيجابي في كافة العمليات، فارتفع عدد البطاقات المصدرة إلى (42.5) مليون بطاقة، مقارنة بعام (2018) حيث كان عدد البطاقات المصدرة إلى (28.5) مليون بطاقة. نستنتج من ذلك أن معدلات النمو الكبيرة المتحققة في عدد البطاقات المصدرة والعمليات المنفذة أدت إلى زيادة اعتماد العملاء على خدمات (مدى) وتعزيز الثقة باستخدام التقنيات المصرفية الحديثة، والتأكيد على الاستمرارية في تحقيق الأفضلية التنافسية في مجال الخدمات المصرفية الحديثة.



## حالة دراسية 2/ بطاقات الدفع الإلكتروني بدون لمس في بنك QNB القطري:

لقد أطلق QNB نسخة جديدة ومبتكرة من تطبيق الخدمات المصرفية عبر الهواتف النقالة تمثلت برقمنة بطاقات QNB البنكية باستخدام الهاتف النقال لعمليات الدفع دون الحاجة لاستخدام البطاقات سميت هذه الخدمة بـ QNB Pay، وهي من الخدمات المبتكرة في وقتها في دولة قطر، الهدف منها مواكبة التطور الجاري على مستوى العالم في مجال الرقمنة البنكية، والعمل على تغيير بيئة الدفع المستقبلية مما يفتح المجال لتطوير المزيد من الخدمات الرقمية وتبني حلول أخرى مبتكرة لتطوير الخدمات البنكية في الدولة، فضلاً عن الحد من بعض المشاكل كنسيان البطاقة في الجهاز أو تعليق البطاقة داخل جهاز الصرف الآلي. علماً أن هذه الخدمة متوفرة في أجهزة الهواتف النقالة التي تعمل بنظام Android التي تمكن من استعمال خاصية (NFC) المعروفة بالدفع دون لمس، وهي خدمة تمكن العميل من إجراء كافة معاملات الصراف الآلي عن طريق تمرير البطاقة بالقرب من علامة الدفع بدون لمس جهاز الصراف الآلي، وبما يمكن العميل من إجراء عمليات السحب والإيداع النقدي دون الحاجة لإدخال البطاقة.

### وتتميز هذه البطاقات بـ:

- موافقة سريعة على المدفوعات في غضون ثلاث ثوان فقط.
  - أجهزة وحلول دفع آمنة للغاية لحماية بيانات بطاقات عملاء البنك وعمليات الدفع التي يقومون بها باستخدام نقاط بيع QNB المعتمدة من قبل مجلس أمن بيانات البطاقات (PCI).
  - إجراءات دفع سهلة مع تقنية الدفع دون لمس Tap and Pay إذ يقوم العملاء ببساطة بتمرير بطاقة NFC الخاصة بهم أو أجهزتهم النقالة على أجهزة نقاط البيع QNB.
  - اتصال لاسلكي فعال وموثوق مع أجهزة نقاط البيع اللاسلكية من QNB التي تدعم الجيل الثالث من الإنترنت (3G)، أذ يمكن قبول الدفعات في أي مكان في قطر.
  - أجهزة نقاط بيع ذات جودة عالية.
  - يمكن الاستفادة من عروض تحويل العملات الديناميكي لتقديم أسعار صرف تنافسية للعملاء وتعزيز حجم الإيرادات.
  - تمكين العميل من استخدام الهاتف النقال كبديل عن حمل بطاقات الائتمان البلاستيكية أو الاستغناء عن حمل المحفظة التقليدية.
- تتيح ميزة تحويل العملة الديناميكي للتجار أن يقدموا لحاملي البطاقات الأجنبية خيار تسديد المدفوعات إما بالريال القطري أو بالعملة المحلية للبلد الذي يتم إصدار الفاتورة فيه بعد عرض هذا الخيار مباشرة على شاشة نقطة البيع أمامهم.

## ثالثاً: التطور في أجهزة نقاط البيع POS وأجهزة الدفع POC في العراق:

تعد أجهزة نقاط البيع (POS) وأجهزة الدفع (POC) من أدوات تكنولوجيا المعلومات، أذ إنَّ زيادة عدد أجهزة نقاط البيع وأجهزة الدفع المستخدمة في القطاع المصرفي، سوف تؤدي إلى زيادة كفاءة الخدمات المصرفية، وبالتالي زيادة قدرة المصارف التنافسية، لأنها من الوسائل الفعالة للوصول إلى الخدمات المصرفية، وهو ما يستوجب دفع المصارف إلى توجيه استثماراتها إلى في هذه الخدمات لرفع كفاءة قطاع الخدمات المصرفية ولتحقيق الأهداف التنموية.

وعلى الرغم من ارتفاع عدد أجهزة (POC) التي بلغ عددها (17,610) جهاز ألا أن نسبتها للسكان لا تزال منخفضة إذ بلغت لكل (100,000) نسمة (73.8) جهازاً في عام (2022)، فيما بلغت نسبة عدد أجهزة (POS) ما مقداره (44.9) جهاز وبلغ عددها الإجمالي خلال نفس العام (10,718) جهاز، مقارنة في عام (2018) حيث كانت نسبة عدد أجهزة ال (POC) لكل (100,000) نسمة هي (29.2) وكان عددها الإجمالي (5,143) جهاز، وكانت نسبة عدد أجهزة (POS) هي (9.7) جهازاً وكان عددها الإجمالي (918) جهاز خلال عام (2018)، ورغم هذا الارتفاع ألا أن انتشارها يعد بسيط جداً، والسبب في ذلك أن معظم الأسواق والمحلات التجارية تتعامل بالنقد وليس عن طريق أجهزة (POS)، وذلك لعدم انتشار هذه الثقافة لاسيما في المناطق الشعبية والمناطق الريفية، أما أجهزة (POC) فإن انتشارها مقتصر على مكاتب

صرف الرواتب وبعض المراكز التجارية، ولا توجد أجهزة منتشرة بالشكل الذي يتناسب مع عدد السكان في المناطق العامة، وكما في الجدول (3).

### الجدول (3)

#### انتشار أجهزة (POC) و (POS) في العراق

| السنة | عدد أجهزة POC | عدد نقاط البيع POS |
|-------|---------------|--------------------|
| 2017  | 5,143         | 918 جهاز           |
| 2018  | 6,625         | 2,200 جهاز         |
| 2019  | 11,677        | 2,226 جهاز         |
| 2020  | 13,796        | 7,540 جهاز         |
| 2021  | 14,704        | 8,329 جهاز         |
| 2022  | 17,610        | 10,718 جهاز        |

المصدر: البنك المركزي العراقي، مؤشرات نظام المدفوعات، موقع إلكتروني، تم الاطلاع عليه بتاريخ 20-5-2024:

[HTTPS://CBIRAQ.ORG/SUBCATEGORIESTABLE.ASPX?SUBCATID=119](https://CBIRAQ.ORG/SUBCATEGORIESTABLE.ASPX?SUBCATID=119)

#### حالة دراسية / خدمات نقاط البيع (POS) التي عززت من تنافسية بنك قطر الوطني QNB:

أطلق بنك قطر الوطني QNB في عام (2015) عدة تحديثات وإجراءات لتسهيل المدفوعات المتعلقة بالأعمال التجارية وهي "نقاط البيع المتنقلة" (POS) كأول بنك في قطر، والتي أدت ارتفاع حجم المعاملات اليومية باستخدام نقاط أَل POS بشكل كبير جداً، إذ ارتفعت من (20,000) معاملة في عام (2014) إلى (312,000) معاملة في عام (2020) كما موضح بالشكل (7)، كما أطلق قسم الخدمات المصرفية في البنك خدمات الرواتب المعروفة باسم "Money Mobile-Ooredoo" محفظة Ooredoo، وقام بتفعيل معاملات التجارة الإلكترونية على بطاقات الخصم عبر بوابة الدفع QPay، وفي عام (2017) فاز البنك بجائزة "أفضل تطبيق للخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال" من مجلة "آسيان بأنكر". ثم أطلق QNB خدمة (Simplify QNB) للتجارة الإلكترونية في عام (2018)، وخصصت هذه الخدمة للشركات الصغيرة والكبيرة، وعرض منتجاتها وخدماتها هذه البوابة عبر الأنترنت دون تكبد أي تكاليف تتعلق بالتكنولوجيا أو البنية التحتية انطلاقاً من جهود البنك المبذولة لتحقيق أهداف التنويع الاقتصادي الوطني.

### الشكل (7)

عدد المعاملات باستخدام نقاط البيع POS في بنك QNB



فيما واصل قسم الخدمات المصرفية للأفراد بمجموعة QNB نموه في كل من أسواق قطر والأسواق الدولية عبر تقديم منتجات وخدمات تنافسية والاستفادة من التقنيات الرائدة وتنفيذ استراتيجيات أعمال فعالة ذات قيمة وملاءمة وشفافية أكبر لعملاء الخدمات المصرفية. وتوسيع نطاق إمكانية الوصول المصرفي عبر أكبر شبكة توزيع محلية ودولية، حيث تتواجد مجموعة QNB بفروعها وشركاتها التابعة والزميلة في أكثر من (31) دولة وثلاث قارات حول العالم تقدم أحدث الخدمات المصرفية لعملائها عبر أكثر من (1,000) فرع ومكتب تمثيلي وشبكة صراف آلي تزيد عن (4,354) جهازاً في الداخل والخارج، ويعمل لديها ما يزيد على (29,000) موظف، فيما بلغ عدد العملاء (20) مليون عميل.

## ➤ المعالجات التي تعزز من تنافسية المصارف العراقية في خدمات POS و POC:

1. يجب إلزام المصارف العاملة في السوق العراقي بالمساهمة في نشر أجهزة POS بما يتناسب مع عدد السكان.
2. يتطلب من البنك المركزي إصدار تعليماته حول أسعار خدمات أجهزة POS و POC تقليلها أو تحديد هذه الأسعار.
3. يتطلب من الجهات المعنية إلزام أصحاب الشركات والمحلات التجارية الكبيرة والمتوسطة بامتلاك أجهزة POS لأن ذلك سوف يزيد من الثقافة المجتمعية بالإضافة أن كل صاحب محل سوف يكون لديه حساب مصرفي وهذا من شأنه زيادة الشمول المالي وبالتالي زيادة المنافسة بين المصارف للحصول على أكبر حصة سوقية.
4. تحديث أجهزة POS وأجهزة POC، لتسهيل المدفوعات الخاصة بالأعمال التجارية مما يؤدي إلى زيادة في عدد المعاملات اليومية، فضلاً عن مهمتها التنافسية في جذب العملاء إلى المصارف.

## رابعاً: خدمات الهاتف النقال:

تعد خدمات الهاتف النقال من أفضل صور التطور التكنولوجي في تقديم الخدمات المصرفية ومن أهم محاور زيادة القدرة التنافسية بين المصارف، أما في المصارف العراقية المبحوثة فيبين الجدول (4) أن نسبة عدد مستخدمي خدمات الهاتف النقال في المصرف (س) قد بلغت (30%) من عدد العملاء الموجودين في التطبيق والبالغ عددهم (33,000) عميل، بينما حقق مصرف (ص) نتائج إيجابية في خدمات الهاتف النقال إذ وصل نسبة عدد المستخدمين لديه (45%) من عدد العملاء الموجودين على التطبيق والبالغ عددهم ما يقارب (20,000) عميل، وهو الأمر الذي يدل على أن هناك ضعفاً كبيراً في نسبة عدد مستخدمي خدمات الهاتف النقال في المصارف عينة الدراسة (وهي نموذج لكل المصارف العراقية)، ويعود السبب في ذلك إلى:

1. قلة الاستثمار في التقنيات المصرفية عبر الهاتف النقال.
2. ليس هناك رؤية مستقبلية جادة ورامية إلى تطوير الخدمات المصرفية للتحويل إلى استراتيجية مصرفية تتبنى مبدأ كل شيء رقمي.

3. لم تهتم المصارف العراقية في قطاع الاتصالات والتكنولوجيا بالشكل الذي يضمن تطوير التطبيقات الذكية عبر الهاتف النقال بما يتناسب مع متطلبات العملاء وهي السرعة والسهولة في إنجاز المعاملات والأمان.
4. الخدمات المصرفية المتواضعة المقدمة للعملاء.
5. تدني مستويات الثقافة المصرفية وارتفاع معدلات الأمية.
6. ضعف مستويات استخدام شبكة الأنترنت في العراق بسبب ضعف البنية التحتية والتكنولوجية في العراق بشكل عام.

#### الجدول (4)

##### معدل استخدام خدمات الهاتف النقال في المصارف العراقية

| ت | المصرف العراقية المبحوثة (نموذج) | عدد العملاء الموجودين في التطبيق | نسبة عدد مستخدمي خدمات الهاتف النقال % |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|
| 1 | المصرف (س)                       | 33,000 عميل                      | 30 %                                   |
| 2 | المصرف (ص)                       | ≈ 20,000 عميل                    | 45 %                                   |
| 3 | المصرف (ج)                       | غ.م                              | غ.م                                    |

المصدر: أعداد الباحث اعتماداً على بيانات الدراسة الميدانية للمصارف عينة البحث.

#### ➤ اهم الخدمات المقدمة عبر الهاتف النقال في المصارف عينة البحث هي:

- كشف حساب مختصر.
- تقديم طلب دفتر شيكات، أو فتح حساب مصرفي.
- التعرف على المنتجات والتعرف على أماكن أجهزة الصراف الآلي والفروع.
- تحويلات مالية بين حسابات الشخص نفسه أو مع الحسابات الأخرى عبر محفظة زين كاش وأسيا حوالة.

وعن طريق ذلك نستنتج أن الغاية من إنشاء البيئة الرقمية هو الانتقال إلى بيئة أكثر ملائمة للمستهلكين، ومن ثم فإن التحول الرقمي هو بلا شك يعزز الاستدامة على المدى الطويل، والهدف منه خلق نظام مصرفي يحتوي على المنتجات والخدمات التي تغطي احتياجات ومتطلبات العملاء في مجموعة متنوعة من المنصات التكنولوجية، ومن أجل الحفاظ على تنافسية مستدامة للبنك وجذب المزيد من العملاء.

بنك JPM تبنى استراتيجية البنك الرقمية الجديدة "موبايل أولاً" لتقديم الخدمات المصرفية فقد أظهرت نتائج إيجابية بعد أن وصلت نسبة استخدام خدمات الهاتف النقال إلى 69% من إجمالي عملاء المصرف البالغ عددهم (32) مليون عميل في الربع الثاني من عام (2018) كما موضح في الشكل (8)، وزاد تفاعل العملاء في عام 2020 مع الأدوات الرقمية عبر الهاتف النقال فترى عدد العملاء إلى (41) مليون مستخدم نشط ووصلت نسبة استخدام خدمات الهاتف النقال إلى 86% بمعدل نمو 10% سنوياً.

الشكل (8)

معدل استخدام تطبيقات الهاتف النقال في بنك JPM عام 2018

JPM has ~32M active mobile users

|                                      | Chase Mobile                                                                      | Chase Pay                                                                         | Finn                                                                               | J.P.M. Mobile                                                                       |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      |  |  |  |  |
| Apple store rating/<br># reviews     | 4.8/ 1.4M                                                                         | 4.5/ 5.6K                                                                         | 4.6/ 925                                                                           | 4.8/3K                                                                              |
| Rank in finance category.<br>Top 200 | # 5                                                                               | #100                                                                              | غ.م                                                                                | غ.م                                                                                 |
| Google Play downloads                | 10,000,000                                                                        | 500,000+                                                                          | N/A                                                                                | 100,000+                                                                            |

CBINSIGHTS

إن الغاية من إنشاء البيئة الرقمية هو الانتقال إلى بيئة أكثر ملائمة للعملاء، ومن ثم فإن استراتيجية بنك JPM في التحول الرقمي هي بلا شك تعزز الاستدامة على المدى الطويل، والهدف منها خلق نظام مصرفي يحتوي على المنتجات والخدمات التي تغطي احتياجات ومتطلبات العملاء في مجموعة متنوعة من المنصات التكنولوجية، ومن أجل الحفاظ على تنافسية مستدامة للبنك وجذب المزيد من العملاء واصل البنك توسيع نطاق خدماته الرقمية وترقية منصاته للخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال إلى آخر التحديثات لتقديم مجموعة أوسع من الخدمات الرقمية. فضلاً عن ذلك فقد سرع وباء كوفيد-19 من تزايد اعتماد العملاء على الخدمات المصرفية الرقمية، إذ لم يكن العملاء الأصغر سناً هم الأكثر نشاطاً رقمياً بل امتد ليشمل العملاء الذين تزيد أعمارهم عن 50 عاماً، كما زاد عدد العملاء الذين يستخدمون هواتفهم النقال لإيداع الشيكات من 30% قبل الوباء إلى أكثر من 40% خلال عام 2020.

ومن أهم الخدمات المصرفية المقدمة عبر الهاتف النقال هي:

- ✓ **Chase Pay:** وهي عبارة عن محفظة إلكترونية تتيح للعملاء القيام بكافة عمليات التسوق الإلكتروني فضلاً عن تسوية المدفوعات عبر رمز الاستجابة السريع **APP** في نقاط البيع المتنقلة (**Point of Sale-POS**)، كما يدعم هذا التطبيق بطاقات الائتمان الخاصة بالبنك مثل بطاقة الخصم أو بطاقة الدفع المسبق، فضلاً عن أن هذا التطبيق يدعم كافة القنوات الإلكترونية الأخرى.
- ✓ **Chase Mobile:** أو ما يسمى مطاردة المحمول وهو التطبيق الأكثر شعبية، إذ يتيح لمستخدميه الاطلاع على كافة البيانات المصرفية الخاصة بالحساب والقيام بعمليات السحب والإيداع والاستعلام عن الرصيد وصرف الشيكات الإلكترونية، فضلاً عن القيام بعمليات الدفع مثل (دفع الإيجار، ونفقات الرهن العقاري، وبطاقات الائتمان، الخ).
- ✓ **J.P. Morgan Mobile:** هو تطبيق يتيح للعملاء الاطلاع على كافة الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى متابعة التطورات في الأوراق المالية للعميل وخدمات الاستثمار، كما ويسمح للعملاء بشراء وبيع الأسهم وأجراء عمليات تداول الأسهم فضلاً عن إتمام الصفقات إلكترونياً.

## خامساً: الأنظمة المستخدمة للتحويلات المالية في المصارف العراقية:

تعد أنظمة التحويل المالي من أفضل الابتكارات في التكنولوجيا المصرفية، نظراً لما توفره من مزايا عده للعملاء في ظل شيوخ طرق الدفع غير التلامسية التي جعلت العملاء يعتمدون على التقنيات التكنولوجية في ممارسة عملياتهم المصرفية من إرسال واستلام الأموال بأقصى سرعة وسهولة وأمان.

وفي العراق يتبين أن المصارف العراقية قد استخدمت (3) أنواع من أنظمة التحويل المالي مثل نظام ويسترن يونيون ونظام سوفيت وهي أنظمة عالمية تشترك بها معظم المصارف في العالم، أما نظام (RTGS) فهو نظام تحويلات داخلي اعتمده البنك المركزي العراقي من أجل السيطرة على عمليات التحويل المالي في العراق، فضلاً عن الحد من التعاملات المصرفية التي تتم خارج القطاع المصرفي وإدخال أكبر عدد ممكن من العملاء داخل القطاع المصرفي. ويتبين من الجدول (5) أن المصرف (س) قد حاز على نتائج إيجابية في عدد عمليات التحويل المالي عبر نظام ويسترن يونيون إذ بلغت عدد عملياته (279,415) عملية خلال عام (2021)، وكانت عدد عملياته عبر نظام سوفيت (433) عملية وهي نسبة ضعيفة، بينما كانت عدد العمليات عبر نظام (RTGS) (181) عملية وهي نسبة متدنية في عدد العمليات الداخلية، أما المصرف (ص) فقد بلغ عدد العمليات المنفذة عبر ويسترن يونيون (21,941) عملية، وعدد العمليات عبر نظام سوفيت بلغت (288) عملية، بينما قد حقق نتائج إيجابية في عدد العمليات عبر نظام (RTGS) إذ بلغت عدد العمليات (616) عملية تحويل داخلية، ومن خلال ذلك يتضح بالرغم من ارتفاع عدد عمليات التحويل المالي داخل المصارف ألا أنه لم يكن بالمستوى المطلوب، وهذا يدل على أن أغلب المواطنين ينجزون معاملاتهم المصرفية المتمثلة بالحوالات عبر مكاتب الصرافة والقنوات التقليدية الأخرى، بالإضافة إلى ذلك أن المصارف لم تفعل عمليات التحويل المالي عبر هذه الأنظمة من خلال التقنيات التكنولوجية الأخرى مثل التحويل عبر الهاتف النقال وأجهزة الصراف الآلي وعبر الأنترنت بالشكل الذي يسهل إنجاز عمليات المواطنين واقتصار الوقت عليهم، وإنما قد اقتصر على عمليات التحويل عبر هذه الأنظمة من خلال الفروع المصرفية، ما أدى إلى أضعاف قدرة المنافسة في القطاع المصرفي لعدم وجود عدد الفروع الكافي لشمول أكبر عدد من المواطنين، والتكاليف الباهظة للذهاب إلى الفروع المصرفية.

### الجدول (5)

عدد عمليات التحويلات المالية عبر أنظمة التحويل في عينة المصارف العراقية

| ت | اسم المصرف | أنظمة التحويل المالي | الزيادة في عدد عمليات التحويل المالي باستخدام الأنظمة |        |         |      |         |         |
|---|------------|----------------------|-------------------------------------------------------|--------|---------|------|---------|---------|
|   |            |                      | 2021                                                  | 2020   | 2019    | 2018 | 2017    | 2016    |
| 1 | المصرف (س) | ويسترن يونيون        | 279,415                                               | 88,008 | 259,320 | --   | --      | --      |
|   |            | RTGS                 | 181                                                   | 85     | 5       | --   | --      | --      |
|   |            | سوفيت                | 433                                                   | 236    | غ.م     | --   | --      | --      |
| 2 | المصرف (ص) | ويسترن يونيون        | 21,941                                                | 17,925 | 1,217   | 50   | لا يوجد | لا يوجد |
|   |            | RTGS                 | 616                                                   | 680    | 786     | 866  | 524     | 159     |
|   |            | سوفيت                | 288                                                   | 287    | 327     | 457  | 547     | 34      |

المصدر: أعداد الباحث اعتماداً على بيانات الدراسة الميدانية للمصارف عينة الدراسة.

إنّ المصارف العراقية عَيَّنة الدراسة بالرغم من امتلاكها أنظمة تحويل مالي حديثة ألا أنها لم تعزز من قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والعربي أو العالمي باستخدام هذه الأنظمة بسبب ضعف البنية التحتية في القطاع المصرفي، وقلة الوعي المصرفي من قبل المواطنين، والتكاليف العالية لعمليات التحويل، نستنتج من ذلك أن المصارف العراقية لم تستند من النتائج التي وصلت لها المصارف العربية والعالمية في تطبيق أحدث التقنيات في إنجاز أعمالها بعد أن طورت بنيتها التحتية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات للارتقاء بمجال الخدمات المصرفية بالشكل الذي ساهم في تعزيز قدرتها التنافسية، رغم عقد عددا من المصارف المحلية شراكات مع مصارف عالمية وإقليمية.

#### حالة دراسية 1 / نظام التحويلات المالية في بنك JPM : Chase Quick Pay With Zelle

يعد نظام Zelle Network من اسرع الأنظمة المستخدمة في عملية تحويل الأموال بين الحسابات المصرفية المختلفة في الولايات المتحدة، حيث استخدم بنك JPM هذا النظام، لأنه يتسم بالسرعة والسهولة والأمان، كما يعد من افضل الابتكارات في حلول الدفع الرقمية وإدارة المخاطر، وقد أتاح البنك هذه الخدمة التي تمكن العملاء من تحويل أموالهم رقمياً وبدون رسوم تحويل عبر تطبيق زيل على الهاتف أو عن طريق استخدام برنامج زيل على شبكة الأنترنت وأرسال أموالهم بكل بسووله بحدود يومية أو شهرية كما موضحة في الجدول (6)، وخاصة في ظل شيوع طرق الدفع غير التلامسية التي جعلت العملاء يعتمدون على التقنيات التكنولوجية في ممارسة عملياتهم المصرفية.

#### الجدول (6)

##### حدود التحويل في بنك JPM عبر نظام Chase Quick Pay With Zelle

| نوع الحساب       | الحدود اليومية \$ | الحدود الشهرية \$ |
|------------------|-------------------|-------------------|
| الحسابات الشخصية | 2000              | 16000             |
| حسابات الأعمال   | 5000              | 40,000            |
| الحسابات الخاصة  | 5000              | 40,000            |

لقد سجلت شبكة التحويلات المالية Zelle نمواً كبيراً في عملياتها في السنوات السابقة، والتي عالت أكثر من (مليار) معاملة دفع بين عامي (2019 - 2020) مسجلة رقماً قياسياً في عمليات التحويل المالي، ففي الربع الثالث من عام 2020 فقط عالت الشبكة (323) مليون معاملة بقيمة (84) مليار دولار محققة نمواً بنسبة 18% على أساس ربع سنوي.



## حالة دراسية 2 / التطور في نظام المدفوعات في QNB عبر ويسترن يونيون Western Union:

تعد خدمة ويسترن يونيون من أفضل الخدمات وأشهرها في تحويل الأموال حول العالم التي تنتشر فروعها التي تزيد عن (550,000) فرع في (200) دولة حول العالم يتم الاعتماد عليها في نقل الأموال بين البلدان المختلفة بسهولة نظراً للميزات التي توفرها من حيث السرعة والأمان في عمليات التحويل، وهي من الخدمات التي يعتمد عليها الأفراد والمؤسسات في عمليات التحويل. لقد عقد بنك QNB شراكة مع ويسترن يونيون الرائدة في خدمات الدفع وتحويل الأموال حول العالم من أجل إضافة هذه الخدمة إلى خدماته الأخرى المقدمة لعملائه بدون رسوم تحويل، محددًا سقف التعامل اليومية والشهرية للتحويلات المالية، كما موضح في الجدول (7).

### جدول (7)

#### حدود التعامل عبر ويسترن يونيون في بنك QNB

| القنوات الإلكترونية               | الخدمات المصرفية عبر الأنترنت | الخدمات المصرفية عبر الهاتف | جهاز الصراف الآلي |
|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------|
| الحد الأقصى لعدد المعاملات باليوم | 10                            | 10                          | 10                |
| الحد الأقصى لعدد المعاملات بالشهر | 15                            | 15                          | 15                |
| الحد الأقصى لقيمة المعاملة        | 10,000 ريال                   | 10,000 ريال                 | 10,000 ريال       |
| الحد الأقصى لإجمالي القيمة باليوم | 15,000 ريال                   | 15,000 ريال                 | 15,000 ريال       |

وفي النهاية أن جودة الخدمة من صميم نموذج النمو الخاص بالمصرف الذي يواصل قسم الخدمات المصرفية للأفراد جهوده الدؤوبة من أجل تعزيز الخدمات والعمليات الهادفة إلى تقديم تجربة متميزة للعملاء، باتخاذ العديد من المبادرات التي شملت استطلاعات رضا العملاء الدورية، ومراجعة تجربة المتسوق السريعة، ومشاريع تعزيز العمليات والإجراءات. ويبقى رأي العميل هو المحرك الرئيس لجهود الخدمات المصرفية للأفراد للوفاء بوعودها بتقديم خدمة عالية الجودة ومنتجات مبتكرة جديدة إلى السوق. كما تساهم مجموعة الخدمات المصرفية الخاصة في إثراء هذه المنتجات والخدمات من خلال الاستفادة من الفرص الاستثمارية المختارة التي يوفرها أفضل مديري صناديق الأسهم والديون في العالم عبر برنامج استثمار متعدد المصادر.

## سادساً: التطورات في خدمات المحافظ الإلكترونية:

إن خدمات المحفظة الإلكترونية هي من الخدمات المتطورة جداً وهي صورة من صور التطور المالي، إذ تسهل الكثير من العمليات المالية وتساعد في إنجاز معاملات العملاء بسرعة ودقة، وفي ظل التطورات التي شهدتها التكنولوجيا المالية في العراق قام البنك المركزي بمنح إجازة لشركتين لتسهيل عمليات الدفع الإلكتروني عبر الهاتف النقال في عام (2017)، وهما آسيا حوالة، وزين كاش، إذ باشرت هاتان الشركتان في تقديم خدماتهم المالية المتنوعة للعملاء في عام (2017)، مثل تحويل الأموال، دفع الفواتير، شراء البطاقات الإلكترونية، وتعبئة خطوط الدفع المسبق وعمليات السحب والإيداع النقدي من وإلى المحفظة، عن طريق مراكز معتمدة لدى الشركتين، وفي عام (2020) حصلت شركة ثالثة على إجازة عمل وهي شركة (محفظة الناس)، والجدول (8) يبين عدد المحافظ الإجمالي والنشاط المالي للشركات الذي تم قياسه بالمبالغ المحولة.

## الجدول (8)

### عدد المحافظ الإلكترونية ونسبة المبالغ المحولة من خلال الشركات

| السنة | عدد المحافظ الإلكترونية الإجمالي في العراق | نسبة المبالغ المحولة من محفظة زين كاش | نسبة المبالغ المحولة من محفظة اسيا حوالة | نسبة المبالغ المحولة من محفظة الناس |
|-------|--------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| 2018  | 271,906                                    | %51.2                                 | %48.8                                    | ---                                 |
| 2019  | 403,797                                    | %77.8                                 | %22.2                                    | ---                                 |
| 2020  | 1,226,235                                  | %67.4                                 | %32.6                                    | ---                                 |
| 2021  | 2,107,265                                  | %78.7                                 | %18.0                                    | %3.2                                |
| 2022  | 2,970,390                                  | %84.5                                 | %8.3                                     | %7.3                                |

المصدر: البنك المركزي العراقي، تقرير الاستقرار المالي، دائرة تقنية المعلومات والمدفوعات، 2022، ص 130.

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن شركة زين كاش قد سيطرت على عمليات التحويل المالي، إذ ازدادت نسبة المبالغ المحولة لديها من (%51.2) في عام (2018) إلى (%84.5) في عام (2022)، في حين أن شركة آسيا حوالة قد انخفضت نسبتها من (%48.8) في عام (2018) إلى (%8.3) عام (2022)، في حين أن محفظة الناس قد بدأت عملها في عام (2020) ولم يكن لديها نسبة تحويلات جيدة بسبب حداثة عملها، في حين وصلت نسبة المبالغ المحولة (%7.3) في عام (2022)، يلاحظ إن انتشار مثل هذه الخدمات يعد من الأمور الجيدة لتطوير الخدمات في النظام المالي، لا سيما أن زيادة التنافس بين الشركات والمصارف يعزز تطوير الخدمات المالي والمصرفي، هذا التنافس يحث الشركات على تحسين خدماتها وتوفير عروض أفضل للعملاء، مما يعزز التنمية الاقتصادية والشمول المالي في تقديم الخدمات.

#### حالة دراسية 1 / تطبيق بنك ماي بنك الماليزي MAE by Maybank:

وهو عبارة عن محفظة إلكترونية تم إطلاقها في عام 2019 كجزء من خدمات الهاتف النقال، تعمل على مشاركة العملاء عبر التطبيق الذي يعتبر بمثابة "بنك الجيب"، ويمكن للعملاء عن طريق هذه المحفظة إجراء عدد كبير من المعاملات المصرفية باستخدام تطبيق الهاتف النقال، فضلاً عن ذلك تتيح هذه المحفظة للعملاء إدارة أموالهم بشكل أفضل من خلال تعقب النفقات وميزات التوفير مع الاطلاع على كافة الصفقات الجذابة، إذ وصل عدد عمليات تثبيت تطبيق المحفظة إلى أكثر من (1.4) مليون عملية تثبيت في عام 2021، فيما وصل عدد بطاقات MAE التي تم إصدارها منذ إطلاقها إلى أكثر من (90,000) بطاقة وأكثر من (770,000) ألف مستخدم جديد للتطبيق.

#### حالة دراسية 2 / مبادرة SAMA-SAMA (LOKAL):

هو برنامج تم تصميمه وتنفيذه بالكامل في عام (2020) بواسطة Maybankers في غضون ثلاثة أسابيع، وتم دمج مع مبادرة البنك المركزي الماليزي (Jana Semula Ekonomi)، التي سعت إلى تحفيز الانتعاش الاقتصادي في البلد بعد التأثيرات السلبية لجائحة كورونا (كوفيد-19)، فضلاً عن مساعدة الكثير من الشركات الصغيرة والمتوسطة على أن تكون جزءاً من الاقتصاد الرقمي. فقد ضم Maybank ومن خلال البرنامج أكثر من (4,400) من الشركات الصغيرة ورواد الأعمال مثل المزارعين والصيادين والباعة المتجولين وغيرهم من أصحاب المهن على منصاته عبر الأنترنت، فولد هذا البرنامج أكثر من (2) مليون رينجيت بعد معالجة أكثر من (50,000) طلب في عام (2020)، وكانت فكرة هذا البرنامج هي مساعدة الشركات الصغيرة وأصحاب المهن المحدودة على اكتساب الرؤية والاستفادة من التكنولوجيا للحفاظ على دخلهم، فضلاً عن تعزيز عملية التحويل المصرفي بدون تلامس QR Pay بالنسبة للبائعين الذين ليس لديهم خدمات نقل.

شهد النظام المصرفي العراقي العديد من المستجدات والتطورات الهامة في السنوات الأخيرة، وعلى الرغم من حصوله على استقلالية تامة ألا انه لم يخلو من العديد من التبعات السلبية التي قيدت عملية انتشار المصارف نتيجة لما مرت به الدولة من أوضاع اقتصادية وسياسية وأمنية غير مستقرة، ويبين الجدول (9) أن القطاع المصرفي العراقي يتكون من (876) فرعاً مصرفياً في عام (2022) وكانت الكثافة المصرفية (27.25) خلال نفس العام، بالمقارنة مع عام (2018) كانت عدد فروع المصارف (864) فرع وكانت الكثافة المصرفية (26.27)، وهذا يدل على ضعف انتشار فروع المصارف في العراق قياساً بمستويات الحاجة الفعلية والاقتصادية، وقدرتها على تقديم الخدمات المصرفية للرفع من قدرتها التنافسية، والذي أدى إلى حرمان شريحة كبيرة من المواطنين من الخدمات المصرفية ممن هم في حاجة إلى هذه الخدمات.

### الجدول (9)

#### يوضح عدد فروع المصارف العراقية للمدة 2016-2022

| عدد أفرع المصارف والانتشار خلال السنوات |                  |         |         |         |         |         |
|-----------------------------------------|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ت                                       | اسم المصرف       | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| 1                                       | عدد فروع المصارف | 864 فرع | 888 فرع | 891 فرع | 904 فرع | 876 فرع |
| 2                                       | الكثافة المصرفية | 26.27   | 24.88   | 25.44   | 25.76   | 27.25   |
| 3                                       | الانتشار المصرفي | 3.81    | 4.02    | 3.93    | 3.89    | 3.67    |

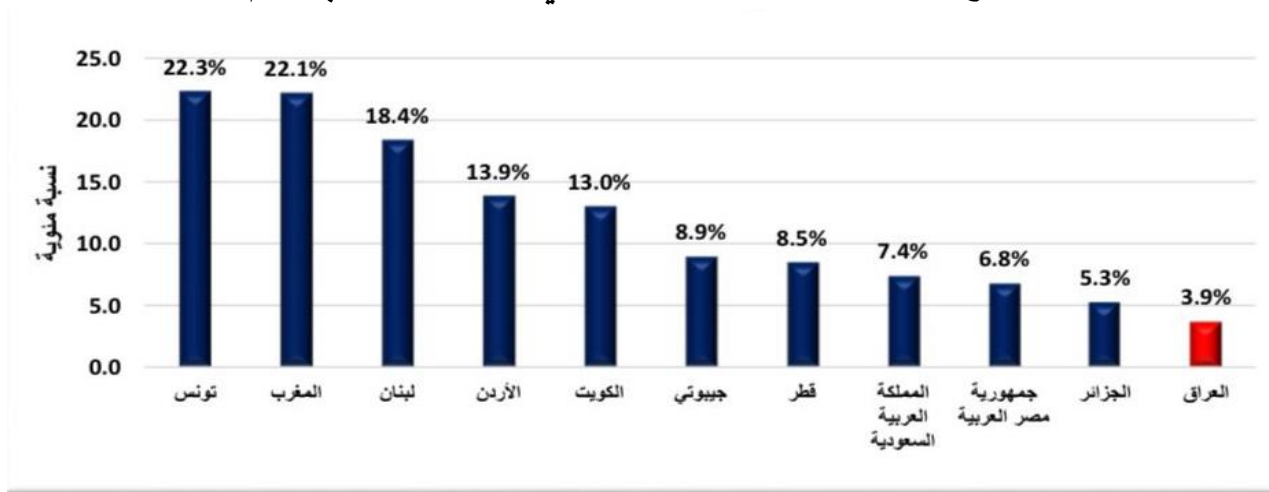
المصدر: البنك المركزي العراقي، تقرير الاستقرار المالي، دائرة الإحصاء والأبحاث، 2022، ص 126.

أن مدى انتشار الكثافة المصرفية في الاقتصاد يمكن قياسه من خلال عدد الفروع المصرفية لكل (100) آلاف نسمة، ويبين الجدول أعلاه أن المصارف العراقية تعاني من انخفاض الكثافة المصرفية المتمثلة بعدد الفروع والتي لا تزال بحدود فرع واحد لأكثر من (27.25) ألف نسمة في عام 2022، وهو الأمر الذي يبين أن انخفاض الكثافة المصرفية في العراق هو السبب في انخفاض القدرة التنافسية بين المصارف المحلية وعدم قدرتها على النفاذ إلى الأسواق الإقليمية والعالمية، وتراجع كفاءة أداء هذه المصارف، وانخفاض جودة الخدمات المصرفية المقدمة وعدم القدرة على جذب المزيد من العملاء. وهو ما يتطلب من المصارف العراقية توسيع شبكة فروعها المصرفية من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء وتقديم أفضل الخدمات المصرفية وبأسعار تنافسية، فضلاً عن زيادة القدرة التنافسية بين المصارف في الداخل والخارج، مما انعكس إيجابياً على نمو إجمالي الودائع المصرفية.

وعند المقارنة بين العراق وبعض الدول العربية فيما يتعلق بانتشار عدد فروع المصارف، يظهر أن العراق بحاجة كبيرة إلى زيادة عدد الفروع وانتشارها، وكما في الشكل (9) الذي يوضح نسبة عدد فروع المصارف لكل 100 ألف نسمة في العراق بلغت (3.9%) وهي الأدنى بين الدول العربية لعام 2021.

الشكل (9)

عدد فروع المصارف لكل 100 ألف نسمة في بعض الدول العربية عام 2021



المصدر: بيانات البنك الدولي: <https://data.albankaldawli.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5>

أما على المستوى العالمي يتبين أن المعيار العالمي لعدد فروع لكل 100 ألف نسمة هو (11.18) فرع مصرفي لعام 2021، فيما يلاحظ أن نسبة العراق هي (3.9) فرع لكل 100 ألف نسمة لعام 2020، وهي نسبة متدنية جداً على المستوى العالمي، كما مبين من خلال بيانات البنك الدولي في الشكل (10).

الشكل (10)

عدد الفروع المصرفية لكل 100 ألف نسمة حسب البنك الدولي



المصدر: بيانات البنك الدولي، موقع إلكتروني: تم الاطلاع عليه بتاريخ 25-5-2024.

[https://data.albankaldawli.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5?end=2021&locations=IQ-1W&name\\_desc=true&start=2004&view=chart&year=2021](https://data.albankaldawli.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5?end=2021&locations=IQ-1W&name_desc=true&start=2004&view=chart&year=2021)

بنك JPM واصل تحسين شبكة تواجده وتطوير خدماته المصرفية بما يتوافق مع احتياجات العملاء، التي توزعت على (5,130) فرع في نهاية عام 2017 تغطي 61% من سكان الولايات المتحدة، وواصل البنك نطاق توسعه بإضافة 400 فرع جديد في 25 ولاية أمريكية لترتفع نسبة التغطية إلى 85% من سكان الولايات المتحدة في عام 2021، وأصبح أول بنك أمريكي يمتلك فروع مصرفية في 48 ولاية ليصل عدد العملاء المخدومين إلى ما يقرب من 36 مليون عميل، ومن أجل تحقيق الأفضلية التنافسية على المنافسين العاملين ضمن القطاع نفسه. كما موضح في الشكل (11) :

### الشكل (11)

#### شبكة الفروع لبنك JPM عامي 2017 و 2021

| AT THE END OF 2017, OUR NETWORK CONSISTED OF:  | OUR MID-TERM OUTLOOK IS TO HAVE:                |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 5,130 branches                                 | ~5,000 branches                                 |
| 61% of the U.S. population covered by market   | ~85% of the U.S. population covered by market   |
| 76% of credit card customers in footprint      | ~90% of credit card customers in footprint      |
| \$5 trillion in addressable deposits by market | ~\$9 trillion in addressable deposits by market |

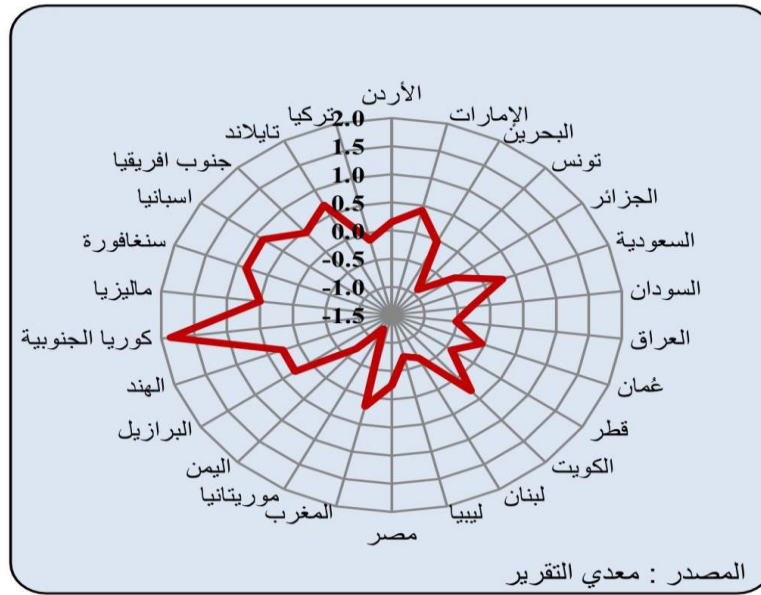
## المبحث الثاني: دعم وتعزيز تنافسية القطاع المصرفي

### أولاً: تحليل تنافسية القطاع المصرفي العراقي:

في ظل سعي العراق إلى بناء قطاع مالي ومصرفي نشط وحيوي يعود بالنفع على جميع شرائح المجتمع بشكل عام، وبالشكل الذي يساهم في تعزيز اقتصاده الوطني المتنوع ورفع قدرته التنافسية، أظهر تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية الصادر عن صندوق النقد العربي لعام (2022) والذي يقيس تنافسية (26) دولة عربية وأجنبية، أن العراق قد حصل على المرتبة (21) في مؤشر تنافسية القطاع النقدي والمصرفي بقيمة معيارية بلغت (-0.5) من مجموع الدول التي شملها التقرير، ويعزى سبب هذا التراجع إلى تدني نتائج عدة مؤشرات منها مؤشر السيولة والنواتج المحلي ومؤشر القروض المتعثرة وأجمالي القروض، ومؤشر البنية التحتية والتكنولوجية. كما موضح في الشكل (12).

## الشكل (12)

### مؤشر تنافسية القطاع النقدي والمصرفي عام 2021



المصدر: صندوق النقد العربي، تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية، دولة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، العدد السادس، 2023، ص 7.

من خلال ما تقدم يتطلب اجراء إصلاحات أساسية بالشكل الذي يعكس مدى تحقق أسس استقرار الاقتصاد الكلي وتبني سياسات مالية ونقدية منضبطة وتحقيق الاستقرار السعري التنافسي، وبالتالي قياس مدى القدرة على خلق البيئة التنافسية التي تضمن استمرار توفر رؤوس الأموال، وتطوير الأطر التنظيمية وتبني السياسات الاقتصادية الملائمة وغيرها من العوامل الأخرى التي تسهم في دعم الإنتاجية والتنافسية وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.

### ثانياً: تنافسية العراق على المستوى العالمي:

أما على المستوى العالمي فقد تبين من تقرير التنافسية العالمي الذي يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي WEF والذي يضم (141) دولة حول العالم، أن العراق لا وجود له بين دول العالم في مؤشرات التنافسية، بسبب عدم أهليته للانضمام لهذا التقرير، فضلاً عن ذلك فقد قدم المنتدى الاقتصادي العالمي عدة مقترحات من أجل ضم العراق إلى جانب الدول التي يشملها التقرير ومنها:

- 1- إجراء إصلاحات في الهياكل المؤسسية والاقتصادية وأنشاء مجلس يعنى بتطوير القدرة التنافسية في البلد.
- 2- إصدار تقارير دورية تبين ترتيب العراق على المستوى الإقليمي والعالمي في القدرة التنافسية، وتحليل نقاط القوى والضعف في هذا المجال كما هو الحال في بعض البلدان العربية.
- 3- عقد ندوات تثقيفية وتوعوية حول المؤشرات التنافسية الدولية من قبل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في العراق، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المطلوبة.

- 4- ضرورة وضع المعايير والإرشادات من قبل الحكومة وفقاً للتجارب العالمية ووضع منهجية عمل لقياس إثر نجاح مبادرات التحول في المجتمع.
  - 5- عقد المؤتمرات وورش العمل المتخصصة في هذا المجال من أجل تبادل الخبرات والتجارب بما يمكن الدولة الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة، من أجل القضاء على المشاكل التي تواجهه.
  - 6- ضرورة قيام مركز الأبحاث الاقتصادية التابع لوزارة التعليم العالي بأجراء الدراسات العلمية حول كل مؤشر من المؤشرات المبينة في تقرير التنافسية العالمي ووضع الحلول الناجحة لها.
  - 7- تقديم المزايا اللازمة للقطاع الخاص وتوفير المعلومات بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من التنافسية.
  - 8- ضرورة بناء قدرات وكوادر بشرية حكومية قادرة على الابتكار والتطوير والعصف الذهني.
- ضرورة الاهتمام بقطاع الخدمات والاتصالات والتنمية المستدامة، فضلاً عن التعليم والصحة التي تعد من القطاعات المهمة، ومواجهة التحديات التي تتعلق في هذا المجال بما يسهم في تحقيق جودة الحياة.

### ثالثاً: آلية تطبيق التنافسية لتطوير عمل المصارف العراقية:

يتم ذلك عن طريق ما يلي:

1. قبول التغير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
2. الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثر بها .
3. استيعاب التطور في الخدمات التكنولوجية وإعادة رسم تصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها.
4. العمل على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة فهي طريقة فعالة لإدارة المصارف تهدف إلى التعارف والمشاركة المستمرة من جميع العاملين من أجل تحسين أنشطتها وخدماتها ومنتجاتها حتى يتحقق الرضا للجميع (الأفراد - الإدارة العليا - عملاء - مجتمع).
5. إدراك أن العالم وحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي والمحلي في التعامل إلى الحيز العالمي.



من كل ما تقدم يمكن القول أن أهمية الدور الذي تلعبه الخدمات المصرفية في مساعدة المصارف على تحقيق القدرة التنافسية المستدامة تضمن استمرار وبقاء المصارف في ظل بيئة شديدة المنافسة، كما وتعد جودة الخدمات المصرفية عملية مترابطة ومكملة لعمل المصارف ورفع قدرتها التنافسية، وتعد ضرورية وحيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع بالمصارف إلى تطوير خدماته من أجل إشباع حاجات العملاء، وجذب المزيد منهم وضمان عدم مغادرتهم إلى مصارف أخرى، ومن ثم تحسين مركزها التنافسي.

وفي النهاية يمكن أن تسهم المنافسة العادلة بشكل كبير في نمو وتطور القطاع المصرفي بشكل سريع وفعال، وذلك لما لها من دور مهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة الإنتاجية، بما يخدم عملية التنمية الاقتصادية بوجود منظومة مصرفية جيدة.

- 1- أن المصارف العراقية لاتزال في مراحلها الأولية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بسبب ضعف انتشار فروع المصارف المرتبط بعدم الاستقرار الأمني والسياسي والاقتصادي، فضلاً عن ضعف الثقافة المصرفية لدى الجمهور.
- 2- أن المصارف العالمية والإقليمية كما في عينة الدراسة قد تزايدت قدراتها التنافسية على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي، بعد استخدام أحدث الخدمات المصرفية واعتماد التقنيات الرقمية وأليات الدفع الإلكتروني لتقديم خدماتها المصرفية بأقل وقت وجهد وكلفة لمتلقي الخدمة، مما أدى إلى تزايد أعداد عملائها المتعاملين بهذه التقنيات.
- 3- لا تزال المصارف العراقية (وهي نموذج لكل المصارف الخاصة العراقية) تعاني من عدم كفاية البنية التحتية اللازمة لتقديم خدمات مصرفية حديثة ومتطورة، وهذا يضعها أمام مسؤولية كبيرة تتمثل بعدم توجيه استثماراتها في مجال توسيع بناها التحتية مما أفقدها القدرة على المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- 4- إنَّ واحد من أسباب ضعف استخدام تقنيات الدفع الإلكتروني في المصارف العراقية عينة الدراسة، هو ضعف قبول المحال التجارية بمختلف أشكالها دفع قوائم الشراء للمواطنين عبر نقاط البيع المتنقلة (POS) رغم تأكيد الحكومة بالموازنة العامة لعام (2016) والبنك المركزي العراقي على وجوب قبول الدفع بواسطة البطاقات المصرفية عبر نقاط البيع المتنقلة (POS).
- 5- لم تأخذ المصارف العراقية بالحسبان آراء ومقترحات ومتطلبات المواطنين لأجل تحسين جودة الخدمات المصرفية وفي نوعية القنوات المستخدمة في تقديم الخدمات للزبائن، مما جعل العملاء يذهبون إلى المصارف في الدول المجاورة لإنجاز معاملاتهم المصرفية، مما أدى إلى أضعاف قدرة المصارف العراقية على المنافسة أمام المصارف العربية والأجنبية.
- 6- إنَّ المصارف العراقية لم تطور خدماتها المصرفية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة بأجهزة الصراف الآلي وتطبيقات الهاتف النقال وخدمات الأنترنت، بالشكل الذي يعمل على تكامل خدماتها المصرفية ويسهم في تقديم خدمات مصرفية أكثر جودة وتميز.
- 7- تزايد اعتماد المصارف العراقية (وهي نموذج لكل المصارف الخاصة العراقية) على الخبرات الأجنبية في مفاصل مهمة من دوائر هذه المصارف، لعدم امتلاكها الخبرات اللازمة للتعامل مع الخدمات التكنولوجية في المصارف، مما يستوجب على المصارف تكثيف الدورات التدريبية للعاملين في المصارف بالاستعانة بالخبراء في هذا المجال.
- 8- إنَّ من أكثر التحديات التي تواجه المصارف في تقديم خدماتها المصرفية الإلكترونية هي كثرة المعوقات الاجتماعية والثقافية، وعدم ثقة الأفراد في التعامل مع الوسائل الإلكترونية، فضلاً عن قلة الوعي المصرفي لديهم.

- 1- يتطلب من البنك المركزي العراقي الإسراع في تطبيق استراتيجيات خاصة لتطوير الخدمات المصرفية، بالشكل الذي ينسجم مع واقع ومتطلبات التطورات التي يمر بها العراق، بما يعزز من قدرة المصارف على المنافسة.
- 2- ضرورة تطوير الثقافة والوعي المصرفي وترسيخ الأفكار الجديدة، بتعزيز القناعة لموظفي المصارف والمواطنين بأهمية الاعتماد على الخدمات المصرفية الحديثة في أنجاز أعمالهم المصرفية، كونها تؤدي إلى تعظيم القدرة التنافسية للمصارف.
- 3- ينبغي على المصارف توسيع شبكتها المتمثلة بالفروع المصرفية وأجهزة الصراف الآلي، من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء وتقديم أفضل الخدمات المصرفية، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية.
- 4- ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية وزيادة قدرة موظفي هذه الخدمات على سرعة الاستجابة للعملاء وحل المشاكل التي تواجههم، من أجل أحداث تغيير إيجابي في القدرة على المنافسة.
- 5- ينبغي على البنك المركزي تشريع القوانين اللازمة التي تلزم المصارف بتطوير منتجاتها المصرفية المتمثلة بأجهزة الصراف الآلي وبطاقات الائتمان وخدمات الهاتف النقال وأنظمة التحويل المالي مع ضرورة الاستفادة من التجارب العالمية التي تناولتها الدراسة من أجل جذب المزيد من المواطنين وإدخالهم إلى الجهاز المصرفي وبالتالي الرفع من القدرة التنافسية.
- 6- أصبح من الضروري على المصارف تبني استراتيجيات توعوية وإعلامية لإعادة الثقة بين المواطنين والجهاز المصرفي بما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء وبالتالي جذب الأموال المكتنزة الموجودة خارج الجهاز المصرفي وتوظيفها داخل النشاط الاقتصادي لتحقيق النمو والاستقرار المالي وبالتالي الوصول إلى القدرة التنافسية المطلوبة.
- 7- ضرورة توفر البنية التحتية اللازمة لتفعيل تكنولوجيا المعلومات في المصارف بما ينسجم مع متطلبات الشمول المالي، والحث على توسيع نطاق شبكة الأنترنت لكافة مناطق العراق باعتباره الوسيلة المباشرة لاستخدام الخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال والأنترنت.
- 8- ينبغي على المصارف تكثيف استثماراتها بمجال التقنيات والتطبيقات المتطورة لما لها من أهمية كبيرة في رفع القدرة التنافسية للمصارف.
- 9- ينبغي على المصارف عينة البحث توسيع منتجاتها المصرفية المتمثلة بأجهزة POS والمحافظ الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على محفظة زين كاش وأسيا حوالة لما لهذه المنتجات من أهمية كبيرة في رفع جودة الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية.