

الفصل الثاني

إدارة العلاقات مع البنوك المراسلة

Correspondent banking management

- تنظيم إدارة العلاقات الخارجية.
- إدارة تنفيذ الاتفاقيات مع البنوك المراسلة.
- إدارة الحسابات الخارجية.
- إدارة العمليات المصرفية الخارجية.

المبحث الأول

تنظيم إدارة العلاقات الخارجية

Organization of foreign relations management

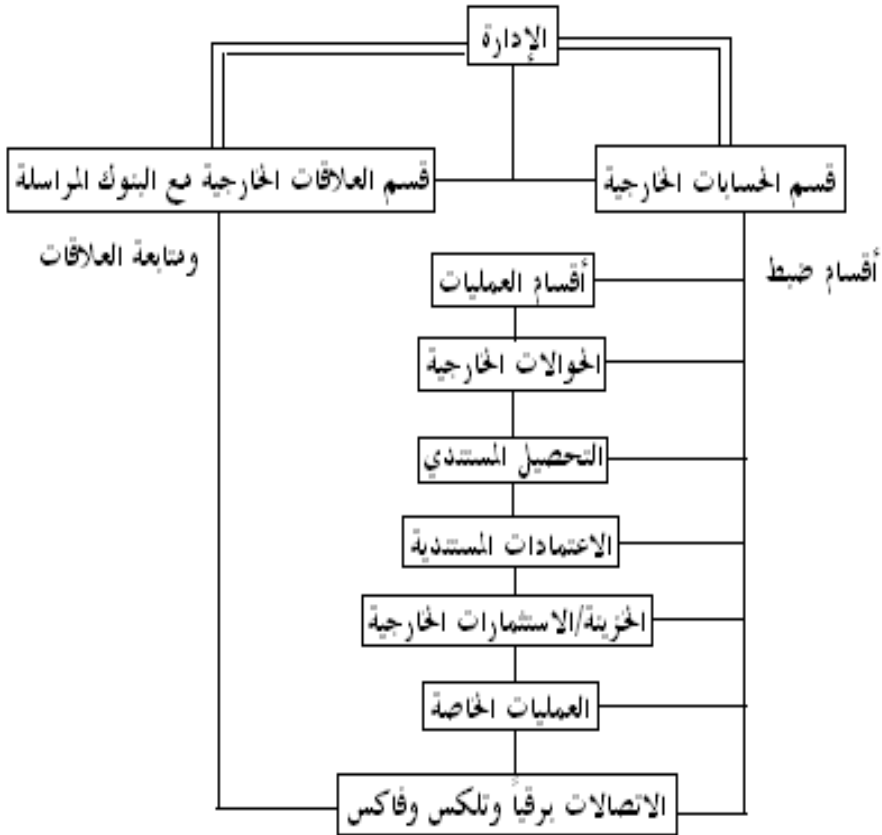
إن الغرض الأساسي من إنشاء علاقات مراسلة مع البنوك الخارجية هو تمكين البنك المحلي من تنفيذ العمليات المصرفية الخارجية المترتبة على تقديمه الخدمات لعملائه. أي أنه على سبيل المثال يترتب على تقديم البنك المحلي خدمة تحويل مبلغ من المال بناء على طلب أحد عملائه قيام ذلك البنك بتنفيذ عملية تحويل بوساطة مراسله في الخارج. وكما سبق وأن ذكرنا فإن تنفيذ العمليات بين البنوك المراسلة يستوجب اتفاقاً مسبقاً على أنماط التعامل وسبل تنفيذ العمليات وأجورها بشكل يناسب كل من البنك المحلي ومراسله ويتمشى مع أنماط العمل الداخلية والتعليمات التطبيقية لدى كل من البنكين. ويتم ذلك من خلال اتفاقيات المراسلين.

وتتكون العلاقة بين البنكين المحلي ومراسله الخارجي على صعيدين، الصعيد الأول يتألف من تبادل العمليات وهي علاقة منتظمة ومستمرة يعتمد اتساعها رأسياً على تزايد أنواع العمليات وأفقياً على تزايد حجمها. وعلى الصعيد الثاني، وهو صعيد العلاقات الذي يعكس أنماط التعامل وشروطها، فإن إدارة تنفيذ اتفاقيات المراسلين تصبح من الناحية العملية إدارة ضبط التعامل مع البنوك المراسلة ولتأمين حد أدنى من الكفاءة في تلك الإدارة يلجأ البنك المحلي إلى تنظيمها في إطار دائرة مستقلة من دوائر البنك المختلفة قد يطلق عليها اسم الدائرة الدولية أو دائرة العمليات الخارجية أو دائرة العلاقات الخارجية.

وغالباً ما يعكس تنظيم دائرة العلاقات الخارجية أسس إدارة العلاقات مع البنوك المراسلة بحيث يكون هناك أقسام عمليات يتخصص كل منها بتنفيذ نوع معين من العمليات الخارجية وأقسام ضبط ورقابة تتخصص في التأكد من حسن

تنفيذ اتفاقيات المراسلين وتعمل على إعادة النظر بها لتحديثها وتطويرها في ضوء تطور نوعية العمليات وتأثرها المباشر بعدة عوامل دولية سواء كانت هذه علمية أم إدارية أم سياسية أم اقتصادية.

وفي هذا الإطار يمكننا تصور نموذج تنظيم لدائرة العلاقات الخارجية كما في المخطط التوضيحي رقم(1):



ويتبين من النموذج أن الدائرة المذكورة مقسمة إلى نوعين من الأقسام، النوع الأول مكون من أقسام العمليات أي الحوالات والتحصيل المستندي والاعتمادات المستندية والاستثمارات الخارجية والعمليات الخاصة والتي سنتعمق في دراستنا

لاحقاً. والنوع الثاني مكون من أقسام الضبط والمتابعة وهي أقسام الحسابات الخارجية والعلاقات الخارجية مع البنوك المراسلة.

ومن ناحية عملية يقوم مدير الدائرة بإدارة علاقات البنك المحلي مع البنوك الخارجية بوساطة هذين القسمين اللذين يعملان كوسيلة اتصال إداري هامة بين إدارة الدائرة وبقية أقسام العمليات. وفي هذا الشأن يتولى قسم البنوك المراسلة من جهة نقل توجيهات وتعليمات الإدارة المتعلقة بتنفيذ الاتفاقيات القائمة مع البنوك المراسلة وما يطرأ عليها من تعديلات ومن جهة أخرى يتولى تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة والتي ترد طبي تقارير دورية منتظمة من أقسام العمليات حول تقييم البنوك المراسلة بالاتفاقيات المعقودة معها. وقد تدرج أقسام العمليات في تقاريرها الدورية إلى قسم البنوك المراسلة اقتراحاتها وتوصياتها لإدارة الدائرة حول تعديل اتفاقيات البنوك المراسلة بشكل يزيد من كفاءة تنفيذ العمليات أو يقلل من كلفتها.

وعلى صعيد آخر يتولى قسم الحسابات الخارجية متابعة حركة حسابات البنك المحلي الخارجية والمترتبة على تنفيذ البنوك المراسلة للعمليات المرسلة إليها من أقسام العمليات في الدائرة. وجدير بالذكر هنا أن تنفيذ اتفاقيات البنوك المراسلة من ناحية شروط التعامل (العمولات والمصاريف) وشروط الحساب (الفوائد المدفوعة على الأرصدة) تنعكس تماماً في حركة الحسابات الخارجية مما يتيح المجال للقسم لمعرفة جميع تفاصيل التعامل مع البنوك المراسلة وتزويد الإدارة بتقارير دورية حولها. ويترتب على تقارير هذين القسمين أن تصبح إدارة الدائرة على اطلاع دائم فيما يتعلق بتفاصيل احتياجات أقسام العمليات مما يمكنها من دقة تحديد نوعية وشمول الخدمات المطلوبة من البنوك المراسلة وذلك في إطار معرفة متكاملة للكلفة الفعلية لهذه الخدمات ولفائدتها بالنسبة للبنك. كما وقد يترتب على تلك التقارير تسهيل اتخاذ الإدارة للقرارات وإصدار التعليمات إلى أقسام

العمليات بشكل يضمن تحقيق أقصى حد ممكن من العائدات وبأقل التكاليف الممكنة.

المبحث الثاني

إدارة تنفيذ الاتفاقيات مع البنوك المراسلة

Executive management of agreements with foreign corresponds

ما هي المسؤوليات والوظائف المترتبة على إدارة تنفيذ الاتفاقيات مع البنوك المراسلة وكيف يتم تنفيذها في إطار تنظيم دائرة العلاقات الخارجية؟

لقد سبق وذكرنا أن اتفاقيات البنوك المراسلة تتكون من مراسلة متبادلة بين البنك المحلي والبنك الخارجي المطلوب إنشاء علاقة بنك مراسل معه. وتعطي البنوك بشكل عام أهمية خاصة لهذا النوع من المراسلات لأن طريقة صياغة الكتاب وترتيب طباعته تبين مستوى البنك المحلي ومكانته في الخارج. لهذا غالباً ما نرى أن المراسلات المكونة للاتفاقيات المصرفية تأخذ طابعاً شبيهاً بالطابع الدبلوماسي الذي تحكمه بروتوكولات أصول وأعراف خاصة بعلاقات الدول الخارجية. وفي هذا الإطار يتولى المسؤولون في قسم البنوك المراسلة إعداد المراسلات المكونة أو المعدلة لاتفاقيات التعامل.

ولتأمين حد أدنى من الضبط يجب أن تحفظ المراسلات المتبادلة مع كل من البنوك المراسلة في ملف خاص يحفظ في خزائن وأمكنة آمنة لدى القسم. ويمثل الملف المذكور اتفاقية التعامل القائمة مع البنك المراسل وقد يتم تصوير المراسلات المكونة أو المعدلة لتلك الاتفاقيات وحفظها مع بقية الملفات العائدة للتعامل مع البنك المذكور لدى قسم المراسلات والذي يقع من الناحية التنظيمية في دائرة الشؤون الإدارية العامة في البنك. وقد تقتضي تعليمات الحيلة والأمن المصرفي حفظ صور "ميكروفيش" عن تلك الملفات في أمكنة خاصة خارج مبنى البنك مثل مستودعات خاصة تبنى خصيصاً لهذه الغاية في أحد فروع البنك. وتوفيراً للوقت الذي يستغرقه الرجوع إلى الملفات والبحث بها عن تفاصيل معينة يعد القسم بطاقات خاصة تلخص كل منها شروط الحساب (إن وجدت)

وشروط التعامل مع أحد البنوك المراسلة. ويجري إدخال هذه البطاقات إلى جهاز الحاسوب حيث يصار إلى تعميمها بواسطة شبكة الحاسوب الداخلية على جميع فروع ودوائر البنك. ويتيح تجميع شروط الاتفاقية في بطاقة واحدة للمسؤول سهولة مقارنة شروط مجموعة مراسلين في آن واحد بالإضافة إلى تسهيل سرعة حصوله على أية معلومات قد تطلب منه. ويتوجب على الموظف المسؤول عن هذه البطاقات العمل دوماً على تحديثها بما يطرأ على شروط الاتفاقيات من تعديلات أو تطورات.

وقد يجد رئيس القسم إعداد بطاقة ملحقة ببطاقة الاتفاقية تشتمل على ملخص للتعديلات المطلوب إدخالها إلى الاتفاقية والتي كما ذكرنا تحددها الإدارة في صياغة تقارير أقسام العمليات وتوصياتها وتقارير قسم الحسابات عن مستوى تنفيذ التعامل في إطار الاتفاقية. وتساعد البطاقات الملحقة في تحديد مواضيع المراسلات مع البنوك المراسلة أو مواضيع المحادثات مع مندوبي البنوك أثناء زيارتهم إلى البنك المحلي أو زيارة أحد مسؤولي الدائرة لهم، حيث يتولى القسم إعداد مذكرات خاصة إلى إدارة الدائرة حول التعامل مع البنك المراسل المعني تتضمن توصيات أقسام العمليات حول معالجة أية مشاكل قائمة والاقتراحات المتعلقة بتحديث وتطوير اتفاقية التعامل. ويتولى القسم بعدئذ متابعة توصيات الإدارة والتي قد تدرج على نفس المذكرة، فيما يتعلق بالنقاط التي تجد الإدارة متابعتها بالمراسلة مع البنك المعني.

أما على الصعيد الداخلي فقد رأينا أن أهم وظائف قسم البنوك المراسلة هي وظيفة مراقبة نوعية ومتابعة دقة تنفيذ الاتفاقيات المعقودة مع البنوك المراسلة. وفي هذا الإطار يتولى القسم مسؤولية حفظ وتوزيع وثائق ضبط التعامل مع البنوك المراسلة والمكونة كما ذكرنا من نشرة المفوضين بالتوقيع عن تلك البنوك والمفتاح السري ومفاتيح SWIFT والرموز البرقية. وتقوم إدارة البنك بتوزيع جزئي المفتاح السري حسب النظام والتعليمات المعمول بها داخل البنك. ويحتفظ القسم بنشرات

المفوضين بالتوقيع عن البنوك المراسلة لديه داخل خزانة (قاصة) حديدية تخضع للمراقبة الثنائية ويتولى مسؤولية تدقيق التوقيعات على المعاملات الواردة من البنوك المراسلة قبيل تنفيذها حسب الأصول لدى أقسام العمليات. ويترتب على ذلك عمل القسم بشكل مستمر على تحديث نشرات المفوضين بالتوقيع بموجب التعديلات التي ترد عليها. ومن جهة أخرى يتولى القسم إعداد وتعديل نشرة المفوضين بالتوقيع عن البنك حسب التغييرات التي تطرأ عليها داخلياً كما ويعمل على سرعة تزويد جميع البنوك المراسلة بها.

ولضمان قيام أقسام العمليات في الدائرة بالعمل في إطار الاتفاقيات الموقعة مع البنوك المراسلة يتوجب على قسم البنوك المراسلة تزويد تلك الأقسام بمعلومات متكاملة عن الجوانب التي تعنيهم من اتفاقية المراسلين. ويتم ذلك بوساطة مذكرات داخلية يعدها القسم وتوجهها إدارة الدائرة إلى أقسام العمليات وقسم الحسابات الخارجية وقد تشمل تلك المذكرات المعلومات التالية:

- 4) نوع الرموز البرقية الذي يستعمله المراسل.
- 5) نوع وشروط الحساب المفتوح لديه.
- 6) شروط التعامل من حيث قيمة العمولات المترتبة على تنفيذ أي من عمليات الأقسام.
- 7) أسماء مراسلي البنك المراسل في دول العملات الأجنبية الرئيسية لأغراض تغطية تسوية المدفوعات المترتبة على تنفيذ العمليات بعملة غير عملة بلد البنك المراسل.

- 8) أنماط تنفيذ العمليات إذا كان هناك نمط خاص لتسهيل تنفيذ العمليات. وفي حالة وجود أكثر من بنك مراسل في بلد معين يتولى القسم إعداد مذكرات مقارنة دورية بين البنوك المراسلة في ذلك البلد تبين مركز كل منها وتفاضل شروط التعامل معها وحسنات وسيئات التعامل الفعلي مع كل منها بحيث تقوم إدارة الدائرة بناءً على تلك المذكرات ومذكرات قسم الحسابات الخارجية بتحديد

نسب توزيع العمل بين البنوك المراسلة وذلك في إطار تعليمات ترسلها إلى أقسام العمليات ضمن مذكرات يعدها قسم البنوك المراسلة. ومن جهة أخرى تقوم أقسام العمليات من خلال تعاملها اليومي مع البنوك المراسلة بإعداد مذكرات دورية عن نوعية وكفاءة ذلك التعامل ترسل إلى الإدارة بوساطة قسم البنوك المراسلة الذي يقوم بتلخيصها ضمن مذكرات المقارنة الدورية. وهنا لابدّ للقسم من الاحتفاظ بملفات خاصة بكل قسم وبالإدارة ليحفظ بها المذكرات الداخلية المتبادلة حول العلاقات الخارجية وذلك لأغراض ضبط العمل في الدائرة.

ولكي يتمكن القسم من إجراء المقارنات الأصولية بين البنوك المراسلة يتوجب عليه متابعة دراسة أوضاع البنوك المراسلة وذلك من خلال تحليل ميزانياتها والاطلاع على تقاريرها السنوية أو الربعية ومن خلال متابعة ما يكتبه المحللون الماليون في المجلات والصحف والنشرات المتخصصة بالأعمال المصرفية. كما أن مطالعة تلك المجلات والصحف يتيح لموظفي القسم متابعة دراسة تطورات أدوات التعامل المصرفي في الأسواق العالمية مما قد يدعم مبادرتهم إلى إجراء الدراسات والاختبارات التطبيقية اللازمة لمعرفة مدى إمكانية استفادة البنك من تلك التطورات سواء على مستوى تحسين نوعية خدمات البنوك المراسلة وتخفيض كلفتها أم على مستوى استحداث أنواع جديدة من الخدمات. وفي هذا الشأن بإمكاننا تصور أهمية الخدمات المصرفية المستحدثة التي بدأت البنوك العالمية بتقديمها من خلال نجاحها في استيعاب التطبيقات الإلكترونية المتعلقة بالعمليات المصرفية سواء من حيث زيادة كفاءة الأعمال الحسابية أم من حيث زيادة كفاءة الاتصالات بين البنوك المراسلة.

وفي إطار خضوع البنوك المراسلة للسلطات النقدية في بلدها وما قد تتخذه تلك السلطات من إجراءات منتظمة للحفاظ على الاستقرار النقدي وما قد تقوم به الحكومات المعنية من برامج إنعاش أو تشديد مالي. لابدّ لقسم البنوك المراسلة من متابعة دراسة وتقييم الآثار المحتملة لأيّة تطورات سياسية أو تدابير أو إجراءات

نقدية أو مالية أو ضريبية تتخذها السلطات المختصة في بلد المراسل على تنفيذ اتفاقيات التعامل والعمل بناء عليه على التنسيق لإدارة الدائرة بأفضل السبل الكفيلة بحصر تأثير أوضاع البنك المحلي ونوعية خدماته وكلفة عملياته بتلك المتغيرات. وأخيراً ليس آخر، يترتب على عمل إدارة دائرة العلاقات الخارجية الدائم على تطوير الخدمات الخارجية التي يقدمها البنك وعلى استيعاب أقسام العمليات لما تستحدثه البنوك العالمية من تطبيقات مصرفية متجددة. يترتب على ذلك أن تظهر هناك احتياجات تدريبية هامة لدى موظفي الدائرة. وقد تنبثق تلك الاحتياجات عن عوامل إدارية أخرى مثل سرعة دوران موظفي الدائرة أي ارتفاع نسبة الموظفين المستقلين والموظفين المعيّنين حديثاً. وقد يؤدي ذلك إلى إضعاف قدرة الدائرة الذاتية على التطور مما قد ينعكس على كفاءة الدائرة في القيام بواجباتها وبالتالي على نوعية الخدمات التي يقدمها البنك. لهذا نرى أنه لا بد لقسم البنوك المراسلة من خلال اتصالاته مع البنوك المراسلة العمل على الحصول وبشكل دوري ومستمر على خدمات تلك البنوك التدريبية والمتمثلة في استقبال موظفي البنك المحلي في دورات تدريبية قصيرة تعقد في بلد البنك المراسل وفي تزويد البنك المحلي بالدراسات والأبحاث التطبيقية التي تعدها تلك البنوك لأغراض رفع مستوى موظفيها الفني وزيادة خبرتهم.