

---

## رؤية مستقبلية للصناعة المصرفية الخليجية

أُتوجّه بدايةً بخالص الشكر إلى معالي الأخ الشيخ حمد بن سعود السيارى، محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي، على دعوته الكريمة للمشاركة في أعمال هذا المؤتمر الذي تنظمه البنوك السعودية والمعهد المصرفي السعودي، بالتعاون مع مؤسسة النقد العربي السعودي. كما إنه لمن دواعي سروري أن أتحدث في هذا المؤتمر بحضور نخبة بارزة من قيادات العمل المصرفي والمالي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

إن الحديث عن تطلّعات العمل المصرفي الخليجي لا بد وأن يقودنا إلى الحديث عن التحدّيات والطموحات التي تواجهها مصارفنا خلال هذه الحقبة من الزمن، نتيجة لمجموعة متلاحقة من التطوّرات والمستجدات الإقتصادية ومجموعة من التغيرات التنظيمية في مجال العمل المصرفي الدولي، وهذه مجموعة تغيرات ذات صلة مباشرة بالوظائف الأساسية لهذه المصارف تجاه إقتصاداتها ومجتمعاتها، وذات صلة بأداء هذه البنوك وقدرتها على الإرتقاء والتطوّر مع تنامي وإتساع بيئة العمل التنافسي الدولي في ضوء عولمة التجارة وتحرير الخدمات المالية والتوجّه نحو التكتلات الإقتصادية والمالية، وهذه من المستجدات التي تتطلّب منا تحديد رؤية واضحة لتوجهات الصناعة المصرفية الخليجية وتطلّعاتها المستقبلية من

---

خلال بذل جهود مكثفة في عدة مجالات متداخلة، والتي يمكن إيجاز أهمها على النحو التالي:

١- أرى أن على مصارفنا - في المقام الأول - النظر بصورة موضوعية إلى واقع كياناتها، من أجل وضع إستراتيجيات مناسبة للدمج المصرفي، وذلك بهدف إقامة كيانات كبيرة قادرة على المنافسة ومواجهة تحديات ومخاطر العمل المصرفي على الصعيدين المحلي والدولي. هذا، ولن يكون في مقدور المؤسسات الصغيرة والضعيفة أن تصمد أمام هذه التحديات، وأن تستمر في مواقعها الحالية إن هي لم تقم بتعديل أوضاعها بشكل جذري، وذلك لإقامة كيانات لديها مقومات الإستمرار والبقاء.

من جانب آخر، فإنني أرى أن قضايا الدمج المصرفي في بيئة تنافسية عالمية ربما تتطلب من مصارفنا أن تتضمن إستراتيجياتها ما يؤكد على أهمية توثيق علاقاتها المصرفية على الصعيد الدولي، وذلك من خلال إقامة التحالفات مع المصارف العالمية، والنظر في توسيع دائرة الدمج لتشمل "إندماجات مصرفية عبر الحدود" (Cross - Border Mergers).

٢- ويأتي الإستثمار في العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات ليشكل مطالب أساسية، وتحديات لإدارات المصارف، تحتها طبيعة العمل في بيئة تنافسية إقليمية وعالمية، تتطلب بطبيعتها تطوراً مستمراً فيما تقدمه البنوك من خدمات ومنتجات مصرفية وإبتكارات مالية، وإستشراف مجالات غير تقليدية لتوظيف مواردها المالية، وهذه أهداف وتطلعات تتطلب خبرات مميزة ومؤهلة في مجال العمل المصرفي.

---

كذلك، فإن التعقيدات في العمل المصرفي مع تزايد إعتدالم المصارف على التشغيل الإلكتروني لعملياتها، وما يتطلّب ذلك من ضرورة قيام البنوك بتطوير مستمر لسياساتها في مجال إدارة ومراقبة مختلف أوجه مخاطر العمل المصرفي، باتت تتطلّب بدورها نظم عمليات وتطبيقات متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل مساندة جهود هذه الإدارات في الإستخدام الأمثل لمواردها، وتحسين خدماتها ومنتجاتها، وتعزيز نظم الرقابة الداخلية في مختلف مجالات العمل المصرفي.

٣- والحديث عن الرؤية المستقبلية للصناعة المصرفية الخليجية يتطلّب من الأجهزة المصرفية والمالية في هذه الدول أن تواكب التغيرات التنظيمية في مجال العمل المصرفي والمالي، وبصفة خاصة تعزيز "مبدأ الإدارة السليمة" (Corporate Governance) الذي يعتبر من المواضيع التي باتت تحتل مكان الصدارة في الصناعة المصرفية، ولدى الإدارات الإقتصادية في الدول المختلفة. إن الإدارة السليمة تعتبر أمراً حيوياً لبقاء ونجاح أي مؤسسة على المدى الطويل، وتعتمد بدرجة ملحوظة على المهارات والخبرة والمعرفة التي تتوافر لدى القائمين على إدارة هذه المؤسسات. ويرى "آلان جرينسبان" (Alan Greenspan) "أن الإدارة السليمة في البنوك هي خط الدفاع الأول لنظام مصرفي سليم وآمن".

ومع أهمية المحاور التي تقوم عليها مبادئ الإدارة السليمة في مختلف جوانبها، فإنني أرى أن الركن الأساسي لهذه المبادئ يتمثل في تنمية القيم

---

وأخلاقيات السلوك المهني لدى جميع القائمين على إدارة هذه المؤسسات والعاملين فيها، والعمل على ترسيخ هذه المفاهيم في مختلف مناحي حياتنا ومواقفنا، وما يتطلبه ذلك من إجراء تغييرات شاملة في العادات والثقافة والمفاهيم (Cultural Changes)، والتي تولدت وتراكت لدى المؤسسات عبر سنوات طويلة من عملها.

٤- إن توفير الفرص المناسبة للإرتقاء بالدور الذي يلعبه القطاع المصرفي الخليجي في خدمة إقتصاداته ومجتمعاته، يتطلب الإهتمام بتطوير الأسواق النقدية والمالية من حيث أدواتها ومؤسساتها، بما في ذلك طرح أدوات دين متنوعة وذات آجال مختلفة، والتي من شأنها بناء هيكل لأسعار الفائدة يشجع هذه الإصدارات من جانب القطاع الخاص وبما يؤدي إلى تطوير هذه الأسواق وأدواتها وتحسين آليات عملها، وكذلك توفير أسس التفاعل فيما بين القطاع النقدي والحقيقي لإقتصادات هذه الدول، وبما يوفر مرونة أكبر للقطاع المصرفي الخليجي في إدارة تدفقاته النقدية وموارده المالية من أجل خدمة أغراض عمليات التنمية الإقتصادية. وأرى أن وجود أسواق ثانوية لهذه الإصدارات، بما في ذلك صناع السوق، هو مما يوفر فرص النجاح المناسبة لها. ولعله من المفيد أيضاً أن تكون جهود تطوير هذه الأسواق مصحوبة بحملات توعية للقطاع الخاص - من أفراد ومؤسسات - بشأن التعريف بهذه الأدوات من حيث خصائصها ومزاياها.

٥- يتمتع القطاع المصرفي لدول الخليج العربية بالنقطة اللازمة لتوليد الإزدهار المالي، والمتمثلة في متانة وترابط المرتكزات الرئيسية الثلاثة القائمة

---

على وجود الدولة المليئة، والعملية المستقرة، والقطاع المصرفي السليم. إن التأكيد على أهمية هذه المقومات وتكريسها ضمن التطلعات المستقبلية للصناعة المصرفية الخليجية يتطلب من السلطات الرقابية في دولنا أن تظل على مواكبة مستمرة لأفضل الممارسات الرقابية الدولية اللازمة لحماية أجهزتنا المصرفية والمالية، وذلك من أجل تكريس الإستقرار النقدي والمالي، وتوفير الثقة العالية في بيئة العمل المصرفي الخليجي، وبما يؤدي إلى زيادة قدرة هذه المصارف في أن تلعب دوراً أكبر أهمية على الصعيدين المحلي والعالمي.

إن السلطات الرقابية في دولنا مطالبة في الوقت ذاته بالعمل على تهيئة المناخ الملائم لبيئة العمل التنافسي وحرية الأسواق، وذلك من خلال تعزيز الدور الرقابي لهذه السلطات. وفي هذا المجال، يشير "فيليب هلدبراند" (Philipp Hilderbrand) عضو مجلس إدارة بنك سويسرا الوطني "أن الإلتزام بمبدأ المنافسة هو أمر ينسجم مع نظام رقابي فعّال قائم على الشفافية والمساواة والمكافحة الشاملة للفساد بثتى أنواعه. كما ويرى أن النظام الرقابي الصارم لا يتعارض مع الإلتزام بمبدأ حرية الأسواق، بل على النقيض من ذلك، فإن الرقابة المصرفية الصارمة من شأنها تكريس مبدأ الحرية الاقتصادية من خلال الإرتقاء بسلامة ونزاهة الأسواق".

كذلك، فإن الحديث عن أهمية الدور الذي تمارسه السلطات الرقابية والنقدية في تحقيق الإستقرار النقدي والمالي في دول المجلس يتطلب التأكيد على

---

أهمية موضوع الإستقلالية الذي يتوجب أن توفره التشريعات لمؤسسات النقد والمصارف المركزية في هذه الدول.

٦- إن التطلعات المستقبلية للصناعة المصرفية في دولنا تتطلب التأكيد على أهمية توفير تشريعات مصرفية موازية لطبيعة العمل المصرفي، بحيث تتسم هذه التشريعات بتسهيل إجراءات التقاضي الخاصة بمثل هذه المنازعات، مع التتويه أيضاً إلى أهمية أن يأتي صدور هذه التشريعات مصحوباً بتشكيل أجهزة قضائية متخصصة، وذلك بهدف سرعة البت في المنازعات المصرفية والمالية.

٧- ولما كانت الرؤية المستقبلية للصناعة المصرفية الخليجية لا بد وأن تنطلق من سياسات إقتصادية ملائمة لعمل الإقتصاد الكلي، فإنني أرى من المناسب أن نعيد إلى الأذهان ونؤكد على ضرورة تبني الإصلاحات المناسبة للإقتصادات الكلية لهذه البلدان.

ومع تعدد جوانب عملية الإصلاح الإقتصادي، إلا أنني أرى، وضمن الإطار الذي يناقشه هذا المؤتمر، أن أشير إلى أن المحور الأساسي الذي تقوم عليه هذه الإصلاحات يتمثل في معالجة الإختلالات الهيكلية الناجمة عن هيمنة القطاع العام على النشاط الإقتصادي ولسنوات طويلة في المسيرة الإقتصادية لهذه البلدان. إن الإصلاحات التي تتطلبها تطلعات العمل المصرفي الخليجي لابد وأن تستهدف - وبرؤية واضحة - تحديد المقومات اللازمة لتوفير البيئة المناسبة لتوسيع دور

---

القطاع الخاص في عملية التنمية الإقتصادية، والإرتقاء بشمولية الدور الذي يمكن أن يلعبه القطاع المصرفي الخليجي في خدمة إقتصادات ومجتمعات هذه المنطقة.

وإذ أمل أن يساهم هذا المؤتمر في تحقيق ما نتطلع إليه من رؤية مستقبلية للصناعة المصرفية الخليجية، وتعزيز مكانة هذا القطاع على الصعيدين الإقليمي والدولي، فإنني أرجو أن أكون قد وفقت في إلقاء الضوء على بعض النقاط التي إرتأيتها مناسبة لأغراض المشاركة بالرأي حول بعض الجوانب الأساسية لموضوع هذا المؤتمر.