

التحديات التي تواجه العمل المصرفي الخليجي في التسعينيات: الواقع والطموحات

يطيب لي أن أعرب لكم عن سروري لإقامة هذا المؤتمر الذي يضم نخبة ممتازة من قيادات العمل المصرفي والمالي. وإنني إذ أشارك في الترحيب بأصحاب المعالي الأخوة محافظي البنوك المركزية والأخوة رؤساء مجالس إدارات البنوك والضيوف والحضور الكرام، أود أن أشير بداية إلى أن لقاءنا اليوم في هذا المؤتمر لنناقش التحديات التي تواجه القطاع المصرفي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، واستعراض أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها هذا القطاع خلال عقد التسعينيات لمواجهة هذه التحديات، إنما ينم عن مدلولات عديدة تعكس في مجملها أهمية العمل المصرفي في اقتصاداتنا، وحرص القائمين على هذا القطاع من مسؤولين وفعاليات اقتصادية لتدعيمه وتعزيزه، ولا سيما خلال هذه المرحلة التي تشهد استمرار التغيرات السريعة والمتلاحقة في السوق المصرفية والمالية العالمية، وما لها من انعكاسات بالغة الأثر على الصعيدين الإقليمي والمحلي.

وغني عن البيان أن القطاع المصرفي والمالي يشكل عصب الحياة الاقتصادية لما له من دور حيوي وأساسي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، ومن وجود ترابط عضوي بينه وبين باقي القطاعات الاقتصادية، حيث يؤثر كلاهما في الآخر، وبالتالي فإن هناك تفاعلا متبادلا بين أداء القطاع المصرفي والمالي والأداء الاقتصادي العام. لذا، فإنه وفي سياق جهود الإصلاح الاقتصادي الشاملة التي تقوم بها دول المجلس، وما هو منشود

للقطاع المصرفي من دور في تلك الجهود، فقد برزت أهمية عقد هذا المؤتمر منذ عام ١٩٩٠ ثم تأجل إلى عام ١٩٩١، ولكن نظرا للظروف غير المواتية التي نجمت عن الغزو العراقي الغاشم لدولة الكويت، فقد تعذر انعقاده في ذلك التاريخ.

وهكذا، فإن انعقاده اليوم يأتي بعد فترة امتدت لأكثر من ثلاثة أعوام منذ تحرير دولة الكويت، واجهت فيها اقتصادات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تبعات جسام أفرزها الغزو العراقي الغاشم لدولة الكويت على مختلف القطاعات الاقتصادية بشكل عام، وعلى القطاع المصرفي والمالي بشكل خاص. ويعتبر هذا الغزو الغاشم من أخطر التحديات التي واجهت اقتصادات دول المجلس وقطاعها المصرفي والمالي بصفة خاصة منذ بداية التسعينيات، بل إنه قد كان، بلا شك، أخطر تحد واجهه القطاع المصرفي الخليجي منذ قيامه، حيث نجم عنه زيادة درجة المخاطر المحيطة بالمنطقة، تاركا بذلك آثارا سلبية في مجال العمل المصرفي، سواء من حيث تكلفة الأموال أو من حيث تراجع الثقة في القطاع المصرفي، مما أدى إلى التأثير في عنصر الاستقرار النقدي الخليجي.

وها هو النظام العراقي يعاود في هذه الأيام محاولاته لتهديد أمن دولة الكويت واستقرار دول المنطقة. ولكن، وبعون من الله تعالى، سوف تفشل المخططات العدوانية لهذا النظام، وسوف يعود الأمن والاستقرار إلى منطقتنا بإذن الله.

إن التحديات التي تواجه العمل المصرفي الخليجي هي تحديات شاملة، منها ما هو متعلق بالمناخ الاقتصادي العام، ومنها ما هو مرتبط بخصوصيات

العمل المصرفي. ولا تقتصر هذه التحديات على النطاق الإقليمي فقط، ولكنها تمتد لتشمل أساسا تحديات دولية.

فعلى الصعيد الاقتصادي، فإن التحديات القادمة في هذا العقد والمتأتية من التطورات والمستجدات الاقتصادية على كل من الصعيدين الدولي والإقليمي، تتمثل في الإتجاه العالمي نحو التكتلات الاقتصادية الإقليمية، وتعزيز مفهوم الدولة الإقليمية في العلاقات الاقتصادية الدولية، وفي الإتجاه نحو عالمية التجارة وحرية حركة الأموال، وعلى النحو الذي يجعل من العالم سوقا واحدا مترامي الأطراف تشتد فيه المنافسة في مختلف المجالات بما في ذلك مجال الخدمات المالية، حيث لن يكون فيه متسع للكيانات الاقتصادية الضعيفة والصغيرة، أو تلك التي تعمل منفردة لكي تستمر في مواقعها الحالية، مما يدفعها إلى توثيق علاقاتها مع كيانات اقتصادية إقليمية قائمة، أو إلى العمل بالتعاون مع دول أخرى على خلق كيان وتكتل اقتصادي كبير.

ويعزى جانب هام من التحديات الاقتصادية التي نواجهها في منطقة الخليج إلى اختلالات هيكلية اقتصادية أفرزتها بعض السياسات الاقتصادية الكلية التي تمت صياغتها وتبنيها في مراحل سابقة وفي ظل معطيات اقتصادية ومالية مواتية آنذاك. ولعل من أبرز تلك التحديات هيمنة القطاع العام على النشاط الاقتصادي في دول المجلس، حيث لعب الإنفاق العام دور المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي، كما كان بمثابة المولد للنمو في مختلف القطاعات الاقتصادية غير النفطية.

ولا شك في أن الدور التنموي الواسع الذي لعبه القطاع العام في النشاط الاقتصادي لدول المجلس قد تضخم أحيانا إلى درجة حجب عن القطاع

الخاص معظم فرص الإستثمار المجزية والواعدة التي تتيح له ممارسة دور فعال في النشاط الاقتصادي، مما أدى في كثير من الأحيان إلى انحصار جانب كبير من التوجهات الإستثمارية للقطاع الخاص في المجالات الهامشية المتاحة، ولجؤه في فترات متعددة إلى المضاربة على الأصول المالية والعينية، وذلك بهدف تحقيق مكاسب سريعة. ولقد ترتب على إنحسار فرص الإستثمار المتاحة أن تراجع الطلب على الخدمات المصرفية بما في ذلك التمويل المصرفي، الأمر الذي انعكس سلباً على محافظ القروض والسلفيات لدى الوحدات المصرفية، وعلى أداء تلك الوحدات بشكل عام. ونجم عن دور القطاع العام من ناحية أخرى التزامات متزايدة على المالية العامة إفتقرت معها الموازنات العامة لدول المجلس إلى المرونة الكافية للتكيف مع إنخفاض العائدات النفطية نتيجة إنخفاض أسعار النفط في الأسواق العالمية منذ مطلع الثمانينيات وحتى الآن.

لذا، فإن التحديات التي يتعين على دولنا مواجهتها خلال عقد التسعينيات تتمثل في إعادة هيكلة اقتصاداتها، وتنويع مصادر دخولها، وتكييف إنفاقها بما يتماشى مع تطورات الإيرادات العامة فيها، وذلك من خلال إعطاء دور أوسع للقطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، واعتماد برامج الخصخصة التي تهدف إلى تقليص دور القطاع العام وتنشيط جهود القطاع الخاص للقيام بدوره كبدائل للإنفاق الحكومي في تحريك النشاط الاقتصادي وتحمل مسؤولياته في جهود التنمية. ومن هنا تبرز أهمية القطاع المصرفي في المشاركة في جهود الإصلاح الاقتصادي من خلال تعبئة وتوظيف الإدخارات الوطنية لتمويل هذه الجهود، والقيام بدور تمويلي منشود،

والإرتقاء بالخدمات المصرفية التي يقدمها مما يساعد على نجاح برامج الخصخصة.

ومن أجل ضمان نجاح المصارف الخليجية في مواجهة هذه التحديات، فإنه ينبغي العمل على إيجاد الظروف المناسبة، والمناخ الإستثماري الذي يساعد على تدفق موارد متجددة إلى الوحدات المصرفية، وبحيث تتعزز القدرة لدى تلك الوحدات على توافر التمويل المناسب للقطاعات الاقتصادية التي تهدف إلى معالجة الإختلالات القائمة وتعديل المسار الاقتصادي الراهن.

وفيما يتعلق بالتحديات المصرفية التي تواجه المصارف الخليجية في هذا العقد، فإنها لا تختلف في جوهرها عن تلك التحديات التي تواجه المصارف في معظم البلدان الصناعية الرئيسية، حيث أن هذه التحديات لا تقتصر على المناطق التي تحدث فيها فقط، ولكنها تنصف بالعالمية. ولسنا في منطقة الخليج بمعزل عن تلك التحديات أو لدينا مناعة ضدها. لذا، فإنه يمكن القول إن التحدي الأكبر الذي نواجهه إنما يكمن في فهم هذه التحديات، ومن ثم وضع الإستراتيجيات المناسبة لمواجهتها.

ومن المناسب في هذا المجال أن أسلط الضوء على أبرز التحديات التي تنصف بالعالمية، مع تناول بعض الأفكار الأولية عن الإستراتيجيات التي يتوجب اتباعها للتغلب على هذه التحديات. ويمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي :

أولاً: التخمّة المصرفية	(Overbanking)
ثانياً: التطور التكنولوجي	(Advancement of Technology)
ثالثاً: زيادة درجة الوعي المصرفي لدى العملاء، وبالتالي زيادة وتشعب احتياجاتهم	(Increasing Customer Sophistication)
رابعاً: التكلفة	(Cost)

وتعتبر التخمّة المصرفية سمة ظاهرة في دول المجلس، حيث يوجد لدينا حالياً ما يربو على ١٦٠ وحدة مصرفية، منها ٤١ مصرفاً وطنياً لم ينخفض عددها منذ عام ١٩٨٧ سوى بمصرف وطني واحد. وفي المقابل سعى العديد من دول العالم نحو استحداث وحدات مصرفية كبيرة من خلال عملية الدمج المصرفي، الأمر الذي ساعد تلك الوحدات على زيادة وتحسين نوعية أصولها وتدعيم مراكزها المالية، فأصبحت بذلك أكثر قدرة على المنافسة على الصعيدين الإقليمي والدولي. ولعل ما يؤكد هذا النهج أنه في الوقت الذي يتراجع فيه عدد المصارف العاملة في عدد من الدول، فإن تلك المصارف تشهد ارتفاعاً ملموساً في قيمة أصولها وتحسناً مطرداً في أدائها. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، على سبيل المثال، إنخفض عدد المصارف المدرجة ضمن لائحة أكبر خمسمائة بنك في العالم من ١٠٤ مصارف في عام ١٩٨٧ إلى ٨٤ مصرفاً فقط في عام ١٩٩٣، في حين ارتفعت أصول تلك المصارف من ١٩٠٩ مليارات دولار إلى ٢٦٤٢ مليار دولار. وكذلك الحال بشأن الوحدات المصرفية العاملة في بريطانيا، حيث انخفض عددها بمعدل ١٥ مصرفاً سنوياً خلال الفترة الممتدة من عام ١٩٨٧ إلى عام ١٩٩٣.

ويتمثل التحدي الثاني في التطور التكنولوجي الذي يسير بخطى متسارعة في جميع المجالات، وخاصة في مجال الصناعة المصرفية. وأشار في هذا الصدد إلى التقدم السريع الذي حدث منذ عام ١٩٨٠ في نظم تسوية المعاملات (Settlement) والمدفوعات (Payments). وفيما يتعلق بالعملاء، فإن التكنولوجيا تعني الوسيلة المتقدمة التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم سواء من خلال الهاتف أو شاشات الكمبيوتر، كما أنها تعني حرية انتقال رؤوس الأموال بسهولة وبسر. وفي تقديري أنه إذا ما لم تستطع مصارفنا مواكبة هذا التطور التكنولوجي، فإن ذلك سيؤدي إلى فقدانها لكبار العملاء الرئيسيين، كما سيجتري على ذلك أيضا نزوح الأموال إلى الأسواق الخارجية.

وعلى الرغم من أن مصارفنا في منطقة الخليج تدرك هذا التحدي وتسعى إلى إدخال التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها، إلا أنني مازلت أرى أن حجم الاستثمار في هذا المجال لدى العديد من مصارفنا منخفض بشكل ملموس.

وفي معرض تناولنا للتحدي الثالث المتمثل في زيادة وتشعب إحتياجات العملاء نتيجة لزيادة درجة الوعي المصرفي لدى معظم هؤلاء العملاء، فتجدر الإشارة إلى أن هذا التحدي إنما يرتبط بشكل أساسي بالتحدي الثاني، حيث أن نجاح المصارف الخليجية في مواجهة الوعي المصرفي للعملاء وتلبية إحتياجاتهم إنما يتأتى من خلال زيادة قدرتها على مواكبة التقدم التكنولوجي.

وفي هذا الصدد يلاحظ أن المصارف الخليجية تركز على القيام بالأعمال المصرفية التقليدية المتاحة في الأسواق المحلية ولا تمتلك الخبرة الضرورية لتقديم الخدمات المستحدثة، الأمر الذي يؤدي إلى إستمرار قيام العملاء بإيداع أموالهم في المصارف الخارجية لما لديها من قدرة على توفير الخدمات والأدوات التي يطلبها هؤلاء العملاء بشكل أفضل.

ويمكن القول إن عدم مسايرة التطور التكنولوجي وتقديم الخدمات المستحدثة للعملاء، إضافة إلى محدودية الأسواق الخليجية وعدم قدرتها على استيعاب فرص الإستثمار الواعدة، قد كان له أثر ملموس في اتساع الهوة فيما بين الاستثمارات العربية محليا وخارجيا، حيث تشير البيانات الحديثة المستقاة من المؤسسة العربية لضمان الإستثمار إلى أنه في حين اقتصرت هذه الإستثمارات محليا على ١١,٩ مليار دولار أمريكي، فقد تراوحت بين ٦٥٠ و ٧٠٠ مليار دولار في الخارج.

لذا، فإنه يتعين على المصارف الخليجية أن تبادر إلى الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة بحيث تتمكن من تقديم هذه الخدمات. وخلاصة القول إنه يتعين على المصارف الخليجية الإختيار بين الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة أو فقدان جانب كبير من عملائها.

ولعل من أبرز التحديات التي تواجه المصارف هو تحدي التكلفة، والذي يعبر عن مدى قدرة المصارف على تخفيض إجمالي مصاريفها، وخاصة في مجال الإنفاق على الرواتب والأجور الذي يشكل نسبة مرتفعة من إجمالي إيراداتها. لقد استدرك كثير من المصارف العالمية هذا الأمر وبأشرف

الإستغناء عن العنصر البشري في بعض خدمات العملاء واعتماد الأساليب التقنية الحديثة. وقد أدت تلك السياسة إلى خفض ملموس في كلفة العمالة لدى هذه البنوك. فعلى سبيل المثال، إستطاعت المصارف البريطانية بين عامي ١٩٨٧ و ١٩٩٣ خفض بند الأجور والرواتب من ٤٨,٥% من إجمالي الإيرادات إلى ٣٥,١%. وعلى صعيد دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، يلاحظ أن عددا من المصارف يفتقر إلى استراتيجية واضحة للقيام بإجراء تخفيض جوهري في بند الأجور منسوبا إلى إجمالي الإيرادات. ولمواجهة مثل هذا التحدي، فإنه يتعين على المصارف الخليجية القيام باتخاذ خطوات جادة وعملية تكون كفيلة بخفض كلفة العمالة لديها، وبالتالي تخفيض مصروفاتها وتحسين أدائها وربحياتها.

بعد أن تناولت بإيجاز بعض التحديات المصرفية العالمية التي تواجهها في منطقة الخليج، فإن ثمة سؤالا عن مدى ما نستطيع أن نفعله تجاه هذه التحديات. ويمكن القول إن الوسائل التي يمكننا اتباعها لا تختلف كثيرا عنها في باقي دول العالم، والتي تتركز أساسا في أربع وسائل على النحو التالي :

- | | | |
|--------|---------|-------------------|
| أولا: | الترشيد | (Rationalization) |
| ثانيا: | الدمج | (Merger) |
| ثالثا: | التخصص | (Specialization) |
| رابعا: | التنوع | (Diversification) |

وتجدر الإشارة إلى أن الترشيح لا يقتصر على القيام بتخفيض النفقات أو على الإستثمار في التكنولوجيا المتقدمة فحسب، وإنما يتعدى ذلك في بعض الحالات إلى بحث مدى جدوى استمرار المصرف ذاته في مزاولة أعماله. ولعل في هذا الإتجاه الواقعي ما يفسر إختفاء العديد من المصارف في بعض الدول الصناعية خلال الثمانينيات.

وفي هذا السياق يعتبر الدمج المصرفي أحد الوسائل الهامة في عملية الترشيح. فإضافة إلى الوفورات والمزايا الاقتصادية التي يمكن أن يحققها، فإن مثل هذا الدمج - ولا سيما بين وحدات مصرفية خليجية - سيساعد على توسيع رقعة سوق الخدمات المصرفية، وسيعمل على تسهيل تقديم الخدمات المالية على مستوى سوق دول المجلس في مجموعها من جانب الوحدات المندمجة، الأمر الذي سيشجع لهذه الوحدات المصرفية الإستفادة من اقتصاديات وفورات الحجم الكبير، ويجعلها رائدة في تطوير كفاءة عمليات الوساطة المالية في داخل دول المجلس، إضافة إلى تمكينها من مواجهة المنافسة الدولية.

ومن ثم فإنني أرى أنه من المتوجب ألا يكون الدمج مجرد موضوع محل نقاش وجدل لانهاية له، ولكن ينبغي علينا أن نبادر بالسير في اجراءات مدروسة لتنفيذه بحيث يصبح الدمج حقيقة واقعة.

ومن جهة أخرى، فإنه يتعين على المصارف الخليجية الأخذ بمبدأ التخصص (Specialization) في مجالات معينة، وضمن الإمكانيات المتوافرة لديها، بشكل لا يتعارض مع قيامها في الوقت ذاته بتنويع خدماتها المصرفية التي تقدمها لعملائها (Diversification)، وذلك بغرض الإحتفاظ بقاعدة

عريضة منهم، ومن ثم زيادة الإيرادات المتحققة. وفي هذا المجال ينبغي على المصارف الخليجية أن توجد نوعاً من التوازن فيما بين التخصص في مجالات معينة من ناحية، والتنوع في الخدمات المصرفية من ناحية أخرى، وذلك بناء على المعايير المهنية والموضوعية والتي من أهمها عنصري الكفاءة والربحية.

ولعله من المناسب بعد أن تناولت بعض التحديات المصرفية العالمية التي تواجهنا في دول المجلس، وقمت بتسليط الأضواء على بعض الأفكار الأولية اللازمة لمواجهة هذه التحديات، أن أشير إلى أن التحديات المصرفية التي تواجهنا في منطقة الخليج لا تقتصر على هذه التحديات فحسب، ولكنها تمتد لتشمل تحديات أخرى، أتناول منها على سبيل المثال لا الحصر ما يتعلق بسرية العمل المصرفي، الذي يقصد به عدم إفشاء أية معلومات تتعلق بالأعمال المصرفية أو المالية أو الاقتصادية لعملاء المصارف، سواء من جانب المصارف ذاتها بأجهزتها وموظفيها، أو من جانب من آلت إليهم هذه المعلومات بحكم ممارسة مهنهم. ويمكن القول إن الممارسات التي تقوم بها بعض الجهات للقيام ببعض العمليات المشبوهة لغسيل الأموال في منطقة الخليج، مستغلة في ذلك سرية العمل المصرفي، إنما تمثل تحدياً يتعين التغلب عليه.

ومن جهة أخرى، فإن تبادل المعلومات فيما بين السلطات الرقابية في الدولة الأم والدول المضيفة، وفقاً لمعايير الرقابة الدولية المقررة من جانب لجنة بازل، يثير تساؤلاً عما قد يترتب عليه تبادل هذه المعلومات من إخلال

بسرية العمل المصرفي، سواء فيما يتعلق بعملاء المصارف أو بأوضاع المؤسسات المصرفية ذاتها.

وفي هذا الشأن، فإنني أرى أنه بالنظر إلى أن السرية المصرفية تعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق الثقة في العمل المصرفي، وفي توافر وضع مصرفي مستقر، كما تؤدي إلى حيادية المصارف وتجردها أمام أية نزاعات، فإنه يتعين المحافظة على هذه السرية، مع قيام المصارف الخليجية من جانبها بالابتعاد عن تنفيذ أية عمليات مشبوهة لصالح العملاء. كما يتعين على السلطات الرقابية إصدار التعليمات اللازمة للمصارف، والتي من شأنها أن تساعد في مكافحة عمليات غسل الأموال، أخذاً في الاعتبار ما جاء في التوصيات الأربعين التي أصدرتها اللجنة المالية الدولية لمكافحة عمليات غسل الأموال. ومما لا شك فيه أن ذلك من شأنه المحافظة على السمعة العالمية للمؤسسات المصرفية الخليجية.

وعلى صعيد ما قد يترتب على التعاون فيما بين السلطات الرقابية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية والدول الأخرى من إخلال بسرية العمل المصرفي، فإنني أرى أن هذا الموضوع إنما يتطلب المزيد من الدراسة لكي نحدد على وجه الدقة مجالات هذا التعاون، وكيفية تبادل المعلومات مع السلطات الرقابية الأخرى، وبحيث لا يترتب على ذلك إجراء تعديلات غير مبررة في القوانين المصرفية أو الإخلال بسرية العمل المصرفي.

قبل أن أختتم حديثي، أود الإشارة إلى أهمية إدراك المصارف الخليجية لجدية وخطورة التحديات التي تواجهها، كما يتعين عليها أن تبادر إلى تحديد نقاط القوة لديها وتدعيمها، مع القيام بلا تردد بتحديد نقاط ضعفها والعمل على

تلافيها، وذلك لكي تتمكن، من خلال الإستعانة بإدارة تتسم بالكفاءة على جميع المستويات، من رسم استراتيجياتها للعقد الحالي، وبحيث تتخطى مرحلة التعرف على التحديات وإبراز منافع مواجهتها، وذلك إلى مرحلة الإقرار بواقع ينبغي أن نتعامل معه بموضوعية، واتخاذ القرارات الحاسمة بشأنه في الوقت المناسب. ومن منطلق أن المصارف الخليجية لم تعد منعزلة عن العالم، وإنما تعمل في سوق مصرفية مترامية الأطراف، وضمن بيئة تنافسية لا مكان فيها للضعيف، فإنه لا مجال للتباطؤ، أو للتردد في اتخاذ القرارات، أو للنظر إلى إنجازات الماضي فحسب. وأكد مرة أخرى على أنه بقدر إدراك مصارفنا لتلك التحديات وعدم الإستهانة بها، ولقدرتها على مواجهة التحديات بشجاعة، فإنه سيصبح بإمكاننا المحافظة على مؤسسات مصرفية خليجية قوية.

وإضافة إلى ما سبق، فإن تدعيم التنسيق القائم حالياً وتطويره فيما بين مؤسسات النقد والبنوك المركزية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وبخاصة في المجالات الإشرافية والرقابية، مع إزالة العوائق التشريعية القائمة حالياً والتي تحد من حركة الأفراد والأموال والتبادل التجاري، من شأنه أن يضيف عاملاً هاماً يساهم في تقارب أداء وأسلوب العمل المصرفي في دول المجلس، ويسهل التعاون بشتى أشكاله فيما بين الوحدات المصرفية الخليجية.