القطاع المصرفي الليبي
" رؤية مستقبلية مشرقة "

ورقة عمل مقدمة إلى

الملتقى السنوي الأول لمسئولي القطاع المصرفي في ليبيا

جمعية المصارف الليبية

2012/09/27

الأستاذ الدكتور عصام زعبلاوي

الدكتور جمال أبو عبيد

أهمية القطاع المصرفي

يعتبر القطاع المصرفي في أي دولة ركيزة أساسية من ركائز النظام الاقتصادي والمالي ، نظراً لما لهذا القطاع من تأثير كبير على عملية التنمية الشاملة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي ، حيث إن البنوك ومن خلال تأديتها لوظيفتها التقليدية ، تقوم بحشد المدخرات وتجميعها ومن ثم تقوم بإعادة توزيعها على القطاعات الاقتصادية المختلفة سواء أكان ذلك على شكل قروض وتسهيلات ائتمانية أم على شكل استثمارات مباشرة في رؤوس أموال الشركات ، ولذلك فإن البنوك تشكل حلقة وصل بين مختلف القطاعات والأنشطة الاقتصادية، ولا يقتصر دور البنوك على ما تقوم به من أعمال مصرفية ، وإنما هي أداة رئيسة من أدوات تهيئة الجو المناسب والأرضية المناسبة للتنمية الاقتصادية بشكل عام .

تلعب البنوك دوراً رئيساً في إنشاء الأسواق المالية وتطويرها من خلال تقديم التمويل متوسط الأجل وطويل الأجل ، وتأسيس صناديق الاستثمار المشترك ، وطرح الأدوات الاستثمارية والمالية التي تساعد في تحويل المدخرات قصيرة الأجل إلى مصادر أموال متوسطة وطويلة الأجل ، كما تساهم البنوك في عمليات الخصخصة التي تقوم بها معظم الدول ، الأمر الذي يساعد في تنفيذ السياسات الاقتصادية لتلك الدول .

ما هي مواصفات المصارف الناجحة ؟

- لها رؤية إستراتيجية واضحة .
- تهتم بالعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم والمشاركة في اتخاذ القرارات .
- تهتم بالجودة الشاملة في كافة أعمالها وأنشطتها .
- تهتم بالتحسين والتطوير المستمرين .
- تهتم بعملائها وتقديم النصح والإرشاد لهم باعتبارهم شركاء، وتسعى لتحقيق رضاهم من خلال خدمة أفضل من حيث الجودة والتكلفة والإنصات دائماً إلى العميل ومتطلباته .
- تعمل من خلال قيم تركز على العمل بروح الفريق والتحسين المستمر والابتكار والإبداع واحترام الفرد وتحمل المسؤولية .

الاصلاح المصرفي ضرورة وليس خيار

- إن نجاح عملية الإصلاح العام في ليبيا ضرورة ملحة لنجاح الإصلاح في القطاع المصرفي والمالي .
- حيث إن إصلاح القطاع المصرفي والنهوض به لن يحقق الأهداف المنشودة منه ما لم يواكبه إصلاح موازي في البيئة الاقتصادية العامة وفي الأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بعمل المصارف.
- كما إن الاستقرار الأمني والسياسي ، يعتبر حجر الأساس لتوفير جو مناسب لتحقيق الاصلاح وتهيئة أرضية مناسبة للإستثمار المحلي والعربي والأجنبي .

تطوير الأنظمة الآلية للمصارف

- أحدثت التطورات المتسارعة في مجال المعلوماتية والاتصالات نقلة نوعية في مجال العمل المصرفي من حيث إجراءات وأساليب عملها والقنوات التي يتم من خلالها تقديم الخدمات والمنتجات المالية والمصرفية المختلفة.
- لكي تتمكن المصارف من الاستمرار في المحافظة على عملائها فإن عليها مواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة على صعيد التطور التكنولوجي المصرفي، وذلك من خلال الاستثمار المدروس في أنظمة المعلومات المتطورة وكذلك الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك .
- كما أن على المصارف اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتعزيز أمن وسرية المعلومات في ضوء التقنيات الجديدة التي مكنت العديد من قراصنة المعلومات اختراق أنظمة حماية المعلومات لدى المصارف.
- ضرورة الإسراع في استكمال تطبيق نظام المدفوعات الوطني .

لماذا الاهتمام بتطبيق التكنولوجيا المصرفية المتطورة ؟

- لرفع كفاءة عمليات التشغيل وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح .
- تحسين مستوى وسرعة تقديم الخدمة للعملاء .
- توفير الخدمة المصرفية للعميل على مدار الساعة (24 x 7 x 52) .
- زيادة قدرة المصرف في مجال البيع المتقاطع / الشامل ***Cross Selling*** .
- زيادة قدرات وإمكانيات القيادات الإدارية في المصرف ، نتيجة القدرة على توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة وبدقة عالية .
- تحسين قدرة الإدارة في مجال إدارة المخاطر .
- تخفيض كلفة العمليات .
- تحسين قدرات المصرف في مجال العمليات والأنشطة المختلفة : منح الائتمان ومراقبته ومتابعته وتحصيله ، التحليل المالي ، إدارة الاستثمار .
- لمواجهة المنافسة الناجمة عن تطبيق التكنولوجيا لدى المصارف الأخرى .

إمكانية تطبيق أنظمة آلية موحدة لدى المصارف

- هناك عدد من الشركات العالمية لديها أنظمة مصرفية متطورة للعمليات المصرفية (***Core Banking System***) ، وهناك عدد من المصارف الليبية تطبق مثل هذه الأنظمة ، والبعض الآخر بحاجة إلى تطوير أنظمته.
- قد يكون من المناسب أن يتم التنسيق فيما بين المصارف لاختيار أحد هذه الأنظمة وتطبيقه لديها ، وهذا الأمر سيحقق للمصارف ميزة جيدة في السعر ، ويسهل عملية التطبيق ويقلل الكلفة والجهد.
- سيساعد مثل هذا الأمر في حال تطبيقه في وجود دعم فني جيد ومناسب ، وسيقلل كلفة الصيانة والتطوير .
- قد يساعد ذلك في تسهيل عملية الربط الآلي للمصارف مع مصرف ليبيا المركزي لغايات أتمتة عملية تزويد المركزي بالتقارير والمتطلبات الرقابية الأخرى .

الخدمات المصرفية الإلكترونية

- زيادة الاهتمام بموضوع تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية لأن هذا المجال سيكون بمثابة العصب الرئيسي لعمل المصارف .

- زيادة الاهتمام بجيل الشباب حيث انه هو الجيل المؤهل للتعامل مع الانترنت وذلك في ضوء اعتبار إن الانترنت سيصبح الوسيلة والقناة الرئيسية لتقديم الخدمات المصرفية مستقبلا .

- حيث ان درجة العلاقة المباشرة (وجهاً لوجه) مع العميل تصبح قليلة جداً في ضوء التوسع في استخدام القنوات الإلكترونية ، فإنه من الضروري ان تبذل المصارف جهوداً اكبر في البحث عن وسائل جديدة تبقي المصرف على اتصال بعملائه .

التحول من المصارف المتخصصة إلى المصارف الشاملة

في السابق كان التقسيم السائد للمصارف على النحو التالي :

- ❖ **مصارف تجارية :** تمارس الأعمال المصرفية الاعتيادية .
- ❖ **مصارف استثمار :** تعهد إصدار ، تقديم استشارات ، إدارة محافظ استثمارية ، إصدار وإدارة الصناديق الاستثمارية .
- ❖ **مصارف متخصصة :** صناعية ، زراعية ، تعاونية ، عقارية .

- تغيرت التشريعات والتقسيمات ، وأصبحت المصارف التجارية تمارس كافة الأنشطة التي كانت محظورة عليها في السابق ، وخاصة أعمال الاستثمار.
- لم يعد هناك فوارق بين المصارف التجارية والمصارف الاستثمارية ، وتلاشت تدريجياً المصارف المتخصصة .

تطوير وسائل التسويق ، وتنمية الوعي المصرفي

- تغير دور الفروع ، بحيث أصبحت منافذ تسويق ، أكثر من كونها منافذ تقديم الخدمة المصرفية .
- في ضوء تنوع وتغير احتياجات العملاء ، اصبح لزاماً على المصارف تنويع الخدمات المقدمة للعملاء ، بما يلبي حاجاتهم ويفوق توقعاتهم .
- أصبح يُنظر للعميل ليس من باب تعامله مع المصرف بخدمة واحدة وإنما من خلال مجموعة الخدمات التي يحصل عليها من المصرف ، ولذلك فإن المصارف أصبحت تركز على مفهوم البيع الشامل / المتقاطع (*CROSS SELLING*) ، وأصبح تسعير الخدمات للعميل يعتمد على ربحية المصرف منه .

يتبع

- لم تعد معظم المصارف تنظر إلى كافة العملاء بنفس الدرجة من الاهتمام ، حيث أصبح هناك اهتمام خاص و مميز بكبار العملاء، وأوجدت بعض المصارف غرف خاصة لكبار العملاء مزودة بكافة الخدمات التي تسهل على هذه الشريحة الحصول على الخدمات بسهولة ويسر .
- أدت العولمة إلى إحداث تغير نوعي في شكل وطبيعة المنافسة المصرفية ، إذ لم تعد تلك المنافسة محصورة بين المصارف العاملة في نفس الدولة بل أصبحت المنافسة بين المصارف المحلية والمصارف الأجنبية (***Cross Border***) على عملاء نفس الدولة.
- ضرورة صياغة وتطبيق خطة شاملة لتطوير وتعميق الوعي المصرفي لدى المواطنين بكافة شرائحهم ، وذلك برعاية وإشراف جمعية المصارف الليبية .
- زاد اهتمام المصرف بموضوع الاستمرارية والمسئولية الاجتماعية .

تنظيم العمل المصرفي الاسلامي

- يشهد العالم تطوراً سريعاً وواسعاً في مجال العمل المصرفي الإسلامي والخدمات المالية الاسلامية .
- لم يعد العمل المصرفي الإسلامي مقصوراً على العملاء المسلمين أو على الدول الإسلامية .
- هناك تطوير وتحديث مستمر للأدوات الاستثمارية الإسلامية ، وكذلك للمعايير المحاسبية والشرعية .
- بعض الدول تسمح بوجود نوافذ مصرفية إسلامية لدى المصارف التجارية ، والبعض الآخر " مثل الأردن " يشترط تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية من قبل المصارف الإسلامية فقط .
- إن وجود نظام مصرفي يشتمل على مصارف إسلامية ومصارف تقليدية يعتبر أمر صحي وضروري .

إعادة هيكلة مصارف القطاع العام

❖ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لأوضاع مصارف القطاع العام ، ومن ثم يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات :

- مصارف وضعها جيد ، وتحتاج إلى جهود بسيطة في مجال إعادة التنظيم والهندسة الإدارية .
- مصارف تعاني من مشاكل متوسطة الحجم والتعقيد ، وهي بحاجة إلى جهود أكبر في العلاج .
- مصارف تعاني من مشاكل جوهرية وعميقة وهي بحاجة إلى قرارات حاسمة بشأنها " إعادة هيكلة شاملة ، دمج، تصفية ، .. الخ " .

يتبع

- أن تتم عملية خصخصة مصارف القطاع العام " إن كان هناك توجه لذلك " وفق خطة زمنية مدروسة ، وأن تتم العملية بشكل تدريجي وفق أفضل الممارسات العالمية ، وذلك لضمان نجاح العملية من ناحية ، ولتحقيق أكبر عائد ممكن من ناحية أخرى .
- ان لا تتم الخصخصة لكامل رأس المال .
- أن تتم الخصخصة لصالح مستثمرين " مؤسسات وأفراد " ليبيين فقط ، وفي حال الرغبة في إشراك مستثمرين أجانب في الخصخصة مراعاة ما يلي :
  - أن يكون سعر البيع للجهات الأجنبية بسعر أعلى .
  - أن لا تكون للمساهمين الأجانب في أي وقت من الأوقات أغلبية مطلقة في رأسمال المصرف .

يتبع

- في إطار السعي لتهيئة المجتمع لتقبل عملية الخصخصة الجزئية في حال تطبيقها ، لا بد من إشراك العاملين في المصارف في هذه العملية من خلال تخصيص جزء من الأسهم لهم " للأفراد العاملين أو لصناديق استثمار العاملين" ، وكذلك صندوق الضمان الاجتماعي .
- قد يكون من المناسب تشكيل هيئة متخصصة تنقل إليها ملكية مصارف القطاع العام ، وبالتالي تكون علاقة المصرف المركزي معها علاقة رقابة وتنظيم وليست علاقة إدارة ومُلكية .
- أن تنحصر مسؤولية الرقابة على أعمال المصارف بالمدققين / المفتشين الخارجيين ، ومصرف ليبيا المركزي ، مع ضرورة تعزيز وحدات التدقيق والتفتيش الداخلي ، وتعزيز دور لجان التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة .
- تطبيق خطة تاهيل شاملة لموظفي المصارف الحكومية لنقلهم من ثقافة موظف القطاع العام إلى ثقافة موظف القطاع الخاص.

تشجيع الاندماج بين المصارف

- المزايا التي يمكن تحقيقها من الإندماج :

❖الاستفادة من ميزة الحجم الكبير ***Economies of Scale*** في تخفيف التكاليف وخاصة الثابتة منها .

❖الاستفادة من ميزة الحجم الكبير في تعزيز القدرة التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

❖تعظيم المنفعة من الدمج ***Synergy*** ، يمكن أن يصل الوفر إلى حوالي 20% من التكاليف .

❖تكامل الخدمات .

❖استيعاب التكنولوجيا وتقليل تكاليف استخدامها .

- ليس بالضرورة أن يكون الاندماج بين المصارف الصغيرة فقط .
- يجب أن يتم منح حوافز للبنوك الناجمة عن الإندماج .

تحديث التشريعات ومواكبة المعايير العالمية

- توفير البيئة التشريعية المناسبة التي تسمح بتطوير القطاع المصرفي الليبي ليواكب المستجدات في الصناعة المصرفية العالمية ، الأمر الذي يتطلب تعديل القوانين المتعلقة بعمل المصارف " قانون المصارف ، قانون مصرف ليبيا المركزي ، قانون ضريبة الدخل ، رهن الأموال المنقولة وغير المنقولة ، الاعتراف بأساليب التوثيق والإثبات الالكترونية ، استحداث قانون لشركات الصرافة .
- تهيئة المصارف الليبية لتطبيق المعايير المصرفية والمالية الدولية لاسيما تلك الخاصة بالمجالات الأساسية التالية : المعايير المحاسبية العالمية ، المعايير المصرفية العالمية ، معايير الحاكمية المؤسسية ، مكافحة عمليات غسيل الأموال ، معايير الإفصاح والشفافية المالية.

مكاتب الاستعلام الائتماني المصرفي (Credit Bureau)

- تعتبر المعلومات والبيانات الصحيحة أساساً ضرورياً لاتخاذ القرار الائتماني السليم .
- تواجه المصارف صعوبة في الحصول على المعلومة الصحيحة والموثوقة .
- هناك العديد من الدول تسمح بتأسيس شركات أو مكاتب متخصصة بتوفير المعلومات اللازمة للمصارف لهذه الغاية.
- يمكن أن تكون هذه الشركات أو المكاتب مملوكة من قبل كافة المصارف ، أو من قبل مجموعة من المصارف ، وقد يساهم المصرف المركزي في رؤوس أموالها .
- يتطلب الأمر إصدار قانون يسمح بتأسيس مثل هذه الشركات وينظم أعمالها .

إعادة تنظيم عمل المصارف

- تقسيم الخدمات المصرفية داخل المصرف إلى قطاعات رئيسية :
  - قطاع الخدمات المصرفية للأفراد Retail
  - قطاع الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات Corporate .
  - قطاع الخزينة والاستثمار Treasury & Investment.
- تطبيق أسس محاسبة التكاليف ، و سعر التحويل بين القطاعات المختلفة في المصرف Transfer Price.
- الاهتمام بموضوع تمويل وإقراض المشاريع الصغيرة والمتوسطة SMEs ، وإيجاد وحدات تمويل متخصصة لهذه الفئة من المشاريع .

يتبع

- ضرورة إعداد سياسات واضحة ومكتوبة " سياسة الاستثمار ، سياسة المخاطر ، السياسة الائتمانية " وأن تتم الموافقة على هذه السياسات من مصرف ليبيا المركزي بعد أن يتم اعتمادها من مجلس إدارة المصرف المعني .
- ضرورة قيام كل مصرف بتحديد أسس ومعايير التوظيف لديه، وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ، والواجبات والمسؤوليات للوحدات والإدارات المختلفة في المصرف ، ودليل الصلاحيات وشروط ممارستها ، وإجراءات العمل التشغيلية ، ونشرها على الموقع الداخلي للمصرف في إطار تطبيق بيئة قليلة الاستخدام للورق Paperless Environment ، وذلك لتسهيل وصول كافة الموظفين لها وضمان دقة وسرعة تحديثها .
- ضرورة تحديث مقرات إدارات وفروع معظم المصارف لتحسين المظهر العام الداخلي والخارجي لها.

تأسيس وإيجاد المؤسسات والآليات الضرورية

- تنشيط سوق ما بين البنوك Interbank Market ، وإيجاد آلية لتحديد سعر فائدة الإقراض فيما بين المصارف .
- السوق الثانوي للرهن العقاري .
- تأسيس شركة أو مؤسسة لضمان الودائع .
- تأسيس شركة أو مؤسسة لضمان القروض .
- إيجاد نظام لصناديق الاستثمار المشترك وتشجيع المصارف لتأسيس وإصدار مثل هذه الصناديق .
- تنشيط سوق قروض التجمعات المصرفية .
- خلق وتفعيل سوق السندات.

المسؤولية تجاه القطاعات والفئات الاجتماعية المستهدفة

- ضرورة التفاعل الإيجابي والسليم للمصارف مع التوجهات الحكومية في مجال دعم القطاعات والفئات الاجتماعية المستهدفة، وذلك من خلال إعطاء بعض المزايا لهذه الفئات.
- إذا رغبت الحكومة بتقديم دعم مادي للمقترضين من الفئات المستهدفة ، فيتم المنح من قبل المصارف وفق القواعد المهنية ، أما بالنسبة لكلفة الدعم " فرق سعر الإقراض للفئات المستهدفة عن سعر الإقراض المطبق لدى المصرف " فتتحمله خزينة الدولة وفق أسس يتم الاتفاق عليها " دعم مباشر ، إعفاء ضريبي ، إعفاء من بعض متطلبات المصرف المركزي مثل الاحتياطي النقدي الإلزامي ، .. الخ " .
- دعم قطاع التعليم وخاصة التعليم العالي من خلال دعم البحث العلمي وتوفير تمويل ميسر للطلبة .

زيادة الاهتمام برأس المال البشري

- الموارد البشرية للمصرف تعادل بل وتفوق رأس المال المادي .
- ضرورة وضع معايير واضحة ومحددة للتوظيف ، ومن ثم تأهيل وتدريب العاملين ، وأخيراً تطبيق أنظمة حوافز وترقيات مستندة إلى الأداء .
- ضرورة تطوير الموارد البشرية بالتأهيل والتدريب وذلك بما يتناسب مع عملية التحديث والتطوير في المرحلة القادمة ، ومع متطلبات التقنية المصرفية الحديثة.
- تطبيق سياسات الإحلال والتعاقب الوظيفي وذلك لضمان استمرارية وديمومة العمل المؤسسي في المصارف ، وعدم تعرضها لهزات نتيجة انتهاء عمل أي موظف لأي سبب كان.
- الاهتمام بتطبيق مفهوم الدبلومات المصرفية المهنية المتخصصة للمساعدة في خلق كادر كفؤ ومتخصص .
- دعم معهد الدراسات المصرفية والمالية وتمكينه من القيام بواجبه الوطني في رفع كفاءة العاملين في المصارف ، والتنسيق التام بين المعهد وجمعية المصارف الليبية.