



طارق مجذوب إبراهيم
إدارة الرقابة المصرفية

قراءة في

مشروع إعادة هيكلة و إصلاح الجهاز المصرفي السوداني

تنفيذ برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي .

أولاً: موقف المصارف قبل تنفيذ برنامج الإصلاح :

كان الجهاز المصرفي قبل بداية تطبيق برنامج إعادة هيكلة و إصلاح الجهاز المصرفي يضم 26 بنكاً ، بينها خمسة بنوك تجارية و متخصصة يملكها القطاع العام و 17 بنكاً تجارياً تساهم فيها الحكومة و القطاع الخاص المحلي و الأجنبي و ثلاثة فروع لبنوك أجنبية و بنك إستثمار واحد . ظل الجهاز المصرفي يعاني من مشاكل معظمها موروثه في ظل غياب قانون لتنظيم العمل المصرفي في ذلك الوقت . وقد أضفت البيئة التي يعمل فيها الجهاز المصرفي مشاكل أخرى حتى بعد صدور قانون تنظيم العمل المصرفي في سنة 1991م . وفيما يلي تلخيصاً للمشاكل التي ظلت تواجه الجهاز المصرفي السوداني :-

- 1- ضعف رؤوس الأموال و الملاءة المالية.
- 2- صغر حجم المصارف السودانية

و لإكمال عناصر الإصلاح الإقتصادي ، كان لابد من أن يتبع ذلك إصلاح مؤسسي هدف إلى خلق مؤسسات قادرة لترجمة تلك السياسات المعلنة إلي واقع ، وفي هذا الإطار يأتي الجهاز المصرفي في المقدمة بحكم أنه يمثل رأس الرمح لأي نهضة اقتصادية و ذلك من خلال دوره في تجميع المدخرات و إعادة توظيفها في النشاط الاقتصادي وفقاً للسياسات المالية و النقدية و يقوم أيضاً بدور الوساطة الخدمية بين الاقتصاد السوداني و اقتصاديات العالم وكذلك الوساطة في تقديم الخدمة المصرفية بين/ وفي أنحاء السودان المختلفة . و من هذا المنطلق بدأ تحرك بنك السودان في إتجاه الإصلاح المصرفي بحكم أنه الجهة المسؤولة عن الإشراف علي الجهاز المصرفي و المضطلع علي نميته و تطويره حتى يكون مؤهلاً للقيام بالدور المناط به بفعالية . لذلك يأتي هذا المقال كقراءة متأنية لسياسات و مجهودات بنك السودان في إصلاح الجهاز المصرفي كما يستعرض و يبيجاز وضع الجهاز المصرفي و المشاكل التي واجهته قبل

لقد تبنت الدولة برنامجاً شاملاً للإصلاح الاقتصادي هدف إلي علاج الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد السوداني و قد بدأ تنفيذ هذا البرنامج منذ عام 1992م ، و اشتمل علي حزمة من الإصلاحات المالية و النقدية و الهيكلية في الاقتصاد . لقد تم انتهاز سياسة التحرير الاقتصادي و تقليص دور الدولة في إدارة الاقتصاد عبر برنامج الخصخصة ، و صدرت القوانين المشجعة للاستثمار و العمل، تهيئة البيئة الاستثمارية و تم إنشاء سوق للتداول في الأوراق المالية . كان من أبرز نجاحات تلك السياسات وقف التدهور و استقرار سعر الصرف ، و انخفاض معدلات التضخم ، و تحسن موقف ميزان المدفوعات و إضافة لذلك وفي إطار السياسة النقدية تم استحداث أدوات مالية إسلامية لإدارة السيولة في الإقتصاد ، هي شهادات مشاركة البنك المركزي (شمم) و شهادات مشاركة الحكومة (شهامة) .

ثانياً: موقف المصارف بعد تنفيذ برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي :

كان الهدف الأساسي من تنفيذ برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي هو خلق كيانات مصرفية قوية ذات مراكز مالية كبيرة وقد ترك الخيار للمصارف العاملة في البلاد لتتبنى أحد الخيارات التي وردت في برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي والتي كان أهمها الدمج المصرفي والذي هدف إلى أن يتم ذلك في شكل تكوين مجموعات دمج لا تتجاوز الست مجموعات أما الخيار الآخر فهو زيادة الحد الأدنى من رأس المال المدفوع بحيث لا يقل عن ثلاثة مليار دينار لكل مصرف خلال سنوات البرنامج أي أن على البنوك التي تتبنى هذا الخيار الوفاء بمتطلبات رأس المال المطلوب في أو قبل نهاية البرنامج.

نشير إلى أن كل المصارف التجارية العاملة في البلاد تبنت خيار زيادة رأس المال دون تبني خيار الدمج وقد قام البنك المركزي من خلال الوحدة الخاصة التي أقيمت بالإدارة العامة للرقابة المصرفية لتنفيذ ومتابعة برنامج إعادة الهيكلة والإصلاح المصرفي بإصدار المنشورات التالية للمساعدة في تنفيذ البرنامج :

- منشور الخطوات الإجرائية المتعلقة بالدمج المصرفي رقم (2000/10) بتاريخ 2000/7/27 م .

- منشور الحوافز والإجراءات الخاصة ببرنامج الهيكلة رقم (2001/5) بتاريخ 2000/5/1 م.

- منشور سياسة إعادة هيكلة فروع البنوك الأجنبية رقم (2002/4) بتاريخ 2002/9/19 م.

ومن خلال النظر إلى المراكز المالية للبنوك نستطيع أن نؤمن على التحسن الذي طرأ على مواقف البنوك المالية خلال الفترة التي مرت من البرنامج والذي بدأ منذ العام 2000 م ، مما يعني نجاح تجربة الإصلاح بنسبة كبيرة ، فبعد دراسة و تقييم أداء المصارف وميزانياتها نلاحظ التطور الكبير في مؤشرات أداء البنوك وخاصة فيما يتعلق بزيادة رؤوس الأموال وملاءة مراكزها المالية ، وفيما يلي ملخص لآخر موقف للمصارف من حيث تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة في أكتوبر 2003م وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي :-

مما أدى إلى ضعف المنافسة العالمية في ظل التطورات التي تشهدها الصناعة المصرفية.

3- إنتشار الشبكة المصرفية في السودان والتي يفوق عددها سعة الإقتصاد السوداني وقد أدى ذلك إلى نشوء منافسة ضاره نتج عنها المخالفات المصرفية الكثيرة وعدم التقيد بالضوابط والسياسات المصرفية والاقتصادية التي يصدرها البنك المركزي .

4- ضعف الربحية وتدني العائد علي ودائع الإستثمار وضعف العائد علي الأسهم ، بجانب إرتفاع حجم الخسائر التي تكبدها الجهاز المصرفي.

5- ضعف الكوادر الإدارية والفنية نتيجة لهجرة الخبرات المصرفية إلى الخارج مع إرتفاع تكلفة التدريب .

6- ضعف النظم المصرفية وتنوعها نتيجة لاختلاف الثقافة المصرفية السائدة في المصارف السودانية، وقد أدى ذلك إلى ضعف في الأداء وفي الرقابة الداخلية للمصارف مما ساهم بدرجة كبيرة في تفشي ظاهرة المخالفات المصرفية والإختلاسات والتزوير .

7- تفشي ظاهرة الديون المتعثرة، حيث بلغت نسبة التمويل المتعثر 25% من إجمالي تمويل الجهاز المصرفي قبل بداية برنامج إعادة الهيكلة في العام 2000م ، في حين أن النسبة العالمية لا تتعدى 6% .

8- إرتفاع التكلفة الإدارية والتشغيلية، وقد ساهمت في تدني العائد على الإستثمار وعلى الودائع مما أثر على معدلات نمو المدخرات في الجهاز المصرفي .

9- تأخر الجهاز المصرفي في إدخال التقنية الحديثة في العمل المصرفي والتي أصبحت من أهم المقومات للخدمة المصرفية المتميزة .

10- ضعف مواكبة التشريعات والقوانين والإجراءات القانونية للتطورات في العمل المصرفي مما أحدث ضرراً بليغاً بالجهاز المصرفي .

عليه نفذ بنك السودان برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي للفترة 2000م - 2002م وتم مد البرنامج ليشمل عام 2003م وتستعرض هذه الورقة النتائج التي تم التوصل إليها حتى الآن .

جدول رقم (1) موقف مصارف القطاع الخاص من برنامج إعادة الهيكلة :

ملاحظات	أكتوبر 2003م	ديسمبر 2000م	موقف بنوك القطاع الخاص من برنامج إعادة الهيكلة
وتشمل بنك المشرق الذي دمج مع بنك النيل الأزرق	5	لا يوجد	البنوك التي إستوفت المراحل الثلاثة (3مليار دينار)
-	9	3	البنوك التي إستوفت المرحلة الثانية (2 مليار دينار)
وتشمل البنك العقاري الذي بيع لمستثمر أجنبي و منح مهلة للوفاء بمتطلبات برنامج إعادة الهيكلة.	3	5	البنوك التي إستوفت المرحلة الأولى (1مليار دينار)
هنالك جهة ترغب في شراء المصرف الذي لم يستوف .	1	9	البنوك التي لم تستوف المرحلة الأولى

المصدر : وحدة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي - بنك السودان

للجهاز المصرفي من 16% في نهاية 2002م إلى 11% في نهاية 2003م وذلك نتيجة للجهود المبذولة في تحصيل هذه الديون ، وتتواصل هذه الجهود للنزول بهذه النسبة إلى حدود 6% (وهي النسبة المقبولة عالمياً).

ج/النمو في ميزانيات البنوك:

هناك نمو ملحوظ في ميزانيات البنوك العاملة بالبلاد بعد إعلان سياسة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي حيث بلغت أصول الجهاز المصرفي 789 مليار دينار بنهاية العام 2003م مقارنة بـ 357 مليار دينار بنهاية العام 2000م بنسبة زيادة قدرها 121%.

د/نسبة المصروفات للإيرادات:

بلغ متوسط نسبة المصروفات للإيرادات للجهاز المصرفي بنهاية العام 2000م حوالي 65% وانخفضت هذه النسبة إلى 46% بنهاية العام 2003م (وهي أقل من النسبة الأمثل والمرغوبة عالمياً (55%) ، الأمر الذي يعني انخفاض التكلفة التشغيلية للبنوك خلال فترة البرنامج وهذا مؤشر جيد لأداء البنوك.

حبیب مهلة حتى 31/12/2003م لتكملة رأس المال المدفوع إلى 12 مليون دولار ، أما بنك بيلوس فقد باشر عمله هذا العام بعد الحصول على التصديق النهائي برأس مال مدفوع قدره 12 مليون دولار.

إنعكس هذا التحسن الواضح في مواقف البنوك إيجابياً على كثير من المؤشرات المالية للجهاز المصرفي العامل في البلاد ، وفيما يلي نستعرض بعض المؤشرات المالية التي تدل على مدى النجاحات التي حققها البرنامج خلال الفترة من 2000-2003م : كما يبين الجدول رقم (2) :

أ/نسبة كفاية رأس المال: (رأس المال+ الإحتياطيات /الأصول المرجحة بأوزان المخاطر):

تحسنت نسبة كفاية رأس المال للبنوك خلال فترة البرنامج حيث كان متوسط النسبة لجميع البنوك خلال العام 2000م 7% ، وزادت هذه النسبة إلى 10% بنهاية العام 2003م و نتج ذلك عن الزيادة الكبيرة في رؤوس أموال البنوك خلال الفترة قيد النظر.

ب/الديون المتعثرة:

إنخفضت نسبة الديون المتعثرة

موقف بنوك القطاع العام :

بنك الخرطوم : استوفي العام الثالث وحول لشركة مساهمة عامة وجاري الآن ترويح أسهمه كمرحلة متقدمة لخصصته بعد اكتمال إجراءات تقييمه.

بنك النيلين: استوفي العام الثالث ويخضع الآن لعملية إصلاح بغرض خصصته.

مصرف الإِدخار والتنمية الاجتماعية: أكمل متطلبات العام الثالث ، وسيظل مصرفاً حكومياً يعني بالتنمية الإجتماعية ، غير أنه يحتاج لرأس مال أكبر ليتمكن للقيام بهذا الدور .

أما البنك الزراعي السوداني فما زال ينفذ برنامج الإصلاح الذي وضع له ويأتي في مقدمته مسألة معالجة الخسائر الناجمة عن فروقات سعر الصرف والخسائر الإيرادية ، ويجري الآن النظر في كيفية زيادة موارد البنك ، وسيظل هو الآخر بنكاً حكومياً للتنمية .

موقف فروع البنوك الأجنبية:

يبلغ عددها الآن ثلاثة بنوك، هي بنك أبوظبي ، بنك حبيب وبنك بيلوس . ولقد منح كل من بنك أبو ظبي وبنك

هـ/ الربحية:

هناك تنامي ملحوظ في أرباح البنوك خلال فترة البرنامج ، حيث كان إجمالي أرباح البنوك بنهاية العام 2000م مبلغ 5 مليار دينار إرتفعت بنهاية العام 2003م إلى مبلغ 30 مليار دينار ، بنسبة زيادة قدرها 500% وهذا مؤشر إيجابي لموقف الربحية بالجهاز المصرفي.

و/ حجم الودائع:

هنالك إرتفاع ملحوظ في حجم الودائع بالجهاز المصرفي خلال فترة البرنامج ، حيث كان إجمالي ودائع الجهاز المصرفي بنهاية العام 2000م 197 مليار دينار وإرتفع بنهاية العام 2003م إلى مبلغ 436 مليار دينار، بنسبة زيادة 133% ، الأمر الذي يعني تنامي معدلات موارد البنوك خلال هذه الفترة.

ز/ حجم التمويل:

إرتفع حجم الطلب علي التمويل بالنسبة للبنوك خلال فترة البرنامج ، حيث كان إجمالي حجم التمويل الممنوح 79 مليار دينار في نهاية 2000م و إرتفع إلى 359 مليون دينار في نهاية 2003م ، بزيادة قدرها 354% حيث لبي إلتساع دائرة الأنشطة الاقتصادية وهو الهدف الأساسي لبرنامج الإصلاح .

جدول رقم (2)

تطور بعض المؤشرات المالية للبنوك خلال فترة البرنامج 2000م – 2003م

المؤشرات المالية	العام 2000م	ديسمبر 2003م	نسبة التغيير
إجمالي الأصول	357 مليار دينار	789 مليار دينار	121%
متوسط نسبة كفاية رأس المال	7 %	10 %	42 %
نسبة الديون المتعثرة	16 %	11 %	31 % -
متوسط نسبة المصروفات للإيرادات	65 %	46 %	29 % -
أرباح البنوك	5 مليار دينار	30 مليار دينار	500 %
حجم الودائع	197 مليار دينار	436 مليار دينار	121 %
حجم التمويل	79 مليار دينار	359 مليار دينار	354 %

المصدر : وحدة إعادة هيكلة و إصلاح الجهاز المصرفي - بنك السودان

ثالثاً : إعادة الهيكلة ومرحلة ما بعد السلام :

في ظل إتفاقية السلام والبروتوكولات الخاصة بتقسيم السلطة والثروة فإن البنوك ستكون مواجهة بتحديات كبيرة لتوقع دخول مصارف عالمية ذات رؤوس أموال كبيرة وقدرات تنافسية عالية ، تجدر الإشارة إلى أنه سيتم تطبيق نظامين إسلامي وتقليدي تحت مظلة سياسة نقدية واحدة وما يترتب على ذلك من تغييرات في السياسة النقدية و القوانين المنظمة للعمل المصرفي في السودان وتشمل قانون تنظيم العمل المصرفي ، قانون بيع الأموال المرهونة وقانون بنك السودان وأي قوانين أخرى متعلقة بالإقتصاد السوداني عليه يأتي التساؤل حول مقدرة البنوك السودانية ذات الحجم الصغير على المنافسة والصمود تجاه هذه التغييرات .

ففي ظل الوضع الحالي للبنوك العاملة و حتى بعد تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة وزيادة رؤوس أموالها ، لا تستطيع هذه البنوك التنافس مع البنوك الخارجية المتوقع دخولها لسوق العمل المصرفي في السودان ، مما يعني أن البنوك العاملة بالنظام الإسلامي تحتاج إلى التفكير جدياً في الدمج المصرفي والرجوع إلى الخيار الأول الذي طرح في برنامج إعادة الهيكلة وهو تكوين مجموعات دمج حتى تكون قادرة على المنافسة المتوقعة بين النظام التقليدي والنظام الإسلامي.

لذلك نتوقع توجه كثير من البنوك للإندماج خلال الأعوام القادمة مما يعتبر ظاهرة جيدة وتخدم أهداف البرنامج خاصة وأن هذه البنوك ستندمج وهي في مواقف مالية أقوى بعد زيادة رؤوس أموالها خلال الفترة الماضية وهذا يعني أن عملية الإصلاح سوف تكون مستمرة ودائمة ، مما يحتم على البنوك قياس مؤشرات أدائها المالي بصورة مستمرة لأن عملية التنافس في السوق المصرفية متطورة ومتجددة