تجربة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي السوداني خلال الفترة من 2000م إلى 2018م

The Experience of Restructuring and Reforming the Sudanese Banking Sector from 2000 to 2018

إعداد الدكتور/ طارق مجذوب ابراهيم

بنك السودان المركزي – السودان

Email: ramatarig@gmail.com

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تجربة البنك المركزي السوداني في إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي وتبيين ما الذي يحققه الإصلاح المصرفي على مستوى التطور في الجهاز المصرفي، والتركيز على السياسات الإصلاحية المتبعة في إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي، والدعوة لعدم التفكير النمطي والنظر إلى معالجة الأوضاع المالية والإدارية في الجهاز المصرفي بشمولية والتوصل إلى حلول إصلاحية مناسبة وخلاقة. وتتبع الدراسة المنهج الوصفي السردي التاريخي من خلال جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بتجربة الإصلاح المصرفي وإعادة الهيكلة في السودان، ولمعرفة تجارب وعمليات الإصلاح المصرفي على تطور أداء الجهاز المصرفي السوداني، قامت الدراسة على إستعراض تجربة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي السوداني خلال الفترة من 2000 إلى 2018م، كما توضح الدراسة مراحل عمليات الإصلاح التي تمت خلال الفترة المذكورة في رسم الرؤية الإصلاحية للجهاز المصرفي السوداني.

تم إستخلاص بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومنها أن الدمج المصرفي وبرامج الإصلاح المالي والإداري هي من أحد أهم الوسائل الناجعة في معالجة مشاكل الجهاز المصرفي وتطور الأداء. وبناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بأن يجب على الجهات الإشرافية على الجهاز المصرفي العمل على إصدار تشريعات متخصصة تؤطر لإجراءات وسياسات الإصلاح المصرفي بصورة محددة، وبناء القدرات في مجال الإصلاح المصرفي وخلق خبراء متخصصين في تنفيذ عمليات الإصلاح المصرفي الشامل أو الجزئي، وذلك تسهيلا لعملية تطبيق وتنفيذ الإصلاح المصرفي والحصول على النتائج المرجوة لتطوير أداء الجهاز المصرفي.

الكلمات المفتاحية: الإصلاح المصرفي، إعادة الهيكلة، السياسات، الأنظمة، الضوابط.

ISSN: 2706-6495

The Experience of Restructuring and Reforming the Sudanese Banking Sector from 2000 to 2018

Abstract

This study aimed to shed light on the experience of the Central Bank of Sudan in restructuring and reforming the banking system and to show what banking reform achieves in terms of development in the banking system, and to focus on the reform policies followed in restructuring and reforming the banking system, and to call for avoiding stereotypical thinking and looking at addressing the financial and administrative conditions in the banking system comprehensively and reaching appropriate and creative reform solutions. The study follows the descriptive narrative historical approach by collecting information and data related to the experience of banking reform and restructuring in Sudan, and to know the experiences and processes of banking reform on the development of the performance of the Sudanese banking system, the study reviewed the experience of restructuring and reforming the Sudanese banking system during the period from 2000 to 2018 AD, and the study also clarifies the stages of the reform processes that took place during the period mentioned in drawing the reform vision for the Sudanese banking system. Some of the results reached by the study were extracted, including that banking mergers and financial and administrative reform programs are among the most important effective means of addressing the problems of the banking system and developing performance. Based on the results of the study, the researcher recommends that the supervisory authorities of the banking system should work on issuing specialized legislation that frames the procedures and policies of banking reform in a specific manner, and build capacities in the field of banking reform and create experts specialized in implementing comprehensive or partial banking reform operations, in order to facilitate the process of applying and implementing banking reform and obtaining the desired results to develop the performance of the banking system.

Keywords: Banking Reform, Restructure, Policies, Systems, Regulations

1. المقدمة:

سياسات الإصلاح المصرفي تعرف بأنها مجموعة من الإجراءات والضوابط التي تصدرها الجهات التي تشرف على الجهاز المصرفي وهي البنوك المركزية، عادة ما يتم التشاور والتنسيق مع وزارة المالية لتحديد الخيارات التي يجب تبنيها في عملية إصلاح الجهاز المصرفي، وسياسات الإصلاح المصرفي تكون في العادة جزء من السياسات الاقتصادية للدولة وتختص بالجهاز المصرفي، ويتكون الجهاز المصرفي من المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية التي تمارس جزء من العمل المصرفي مثل الصرافات وشركات الإجارة وشركات التمويل الأصغر ومكاتب التحاويل المالية.

لقد تبنت الدولة برنامجاً شاملاً للإصلاح الاقتصادي يهدف إلى علاج الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد السوداني وقد بدأ تنفيذ البرنامج منذ بداية التسعينات، واشتمل البرنامج على حزمة من الإصلاحات المالية والنقدية والهيكلية في الاقتصاد السوداني.

1.1. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة الأهمية من حيث أنها ستوفر الخيارات التي تناسب عمليات إصلاح الجهاز المصرفي، و التي يمكن أن يقوم بها البنك المركزي لإصلاح المصارف والمؤسسات المالية، من خلال إستعراض تجربة إعادة إصلاح الجهاز المصرفي السوداني خلال الفترة المحددة في الدراسة وكذلك إستعراض السياسات والإجراءات المتبعة من الجهة الإشرافية في إعادة هيكلة الإصلاح.

كما أن الدور الكبير الذي تلعبه المعرفة التاريخية للأوضاع المصرفية في السودان يلعب دورا في تطويرها بما يتوافق مع المعايير الجديدة، والتي تساعد بصورة واضحة في عملية التنمية في البلاد

2.1. أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى العديد من الأهداف موضحة كما يلي:

- تسليط الضوء على تجربة البنك المركزي السوداني في إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي وتبيين ما الذي يحققه الإصلاح المصرفي على مستوى التطور في الجهاز المصرفي.
- التركيز على السياسات الإصلاحية المتبعة في إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي.
- الدعوة لعدم التفكير النمطي والنظر إلى معالجة الأوضاع المالية والإدارية في الجهاز المصرفي بشمولية والتوصل إلى حلول إصلاحية مناسبة وخلاقة.

3.1. منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي السردي التاريخي من خلال جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بتجربة الإصلاح المصرفي وإعادة الهيكلة في السودان، حيث تم سرد البيانات التي تم جمعها تاريخياً، وتم تحديد علاقاتها وتأثيراتها على بعضها البعض.

4.1. هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة البحثية من أربعة محاور أساسية بعد المقدمة تشمل الإطار النظري والذي يشمل الغرض من الدراسة و أهمية الدراسة والدراسات السابقة يتناول المحور الأول تجربة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي السوداني ويتكون من موضوعين، الأول تناول برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي، والثاني تناول مؤشرات قياس مستوى أداء الجهاز المصرفي، وأخيرا الخاتمة التي تشمل بعض التوصيات.

2. الدراسات السابقة

1- دراسة د. صابر محمد حسن (2004):

هدفت الدراسة إلى التعرف على التطورات الكبيرة التي حدثت في القطاع المصرفي والوقوف على نتائج برامج الإصلاح المصرفي ودور المصارف في دعم القطاعات التنموية، خاصة وأن البنوك المركزية عالمياً وبطبيعة دورها الرقابي تعتبر مؤسسات متحفظة نسبيا من الناحية الإعلامية ولا تميل في الغالب إلى الترويج عن أنشطتها إلا أن هذه الدراسة تهدف إلى إجراء تقييم شامل للمحاولات المتعاقبة التي تمت لإصلاح الجهاز المصرفي عبر الحقب الزمنية والسياسية المختلفة وإبراز نتائجها واستعراض بعض الرؤي المستقبلية.

ركزت هذه الدراسة على تقييم الوضع للقطاع المصرفي خلال فترة التسعينات وبداية الالفينات، حيث وضح أن معظم محاولات الإصلاح التي تمت خلال تلك الفترة لم تكلل بالنجاح الكبير، ولذا أبرزت الدراسة العديد من المشاكل التي عانى منها القطاع المصرفي خلال تلك الفترة وأهمها، ضعف رؤوس الأموال، ومشكلة التعثر المصرفي في التمويل، ومشكلة الديون الخارجية للدولة.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج والتوصيات التي تعمل على معالجة تلك المشاكل ومنها إعادة ترميم الجهاز المصرفي بما فيه البنك المركزي حتى يواكب التطورات في العمل المصرفي العالمي، تهيئة البنية التحتية للقطاع المالي بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص في مجال التقنية المصرفية.

2- دراسة عبد الوهاب عثمان (2001):

تناولت الدراسة منهجية الإصلاح الإقتصادي وعملية إصلاح الأوضاع الإقتصادية في السودان من خلال تناولها عبر عدة محاور، تمثلت في المحور الأول والذي يتناول استراتيجية برامج الإصلاح الاقتصادي والهيكلي في الدول النامية والعوامل الخارجية والداخلية التي اكتنفت بيئة تنفيذ الرؤية المستقبلية مع إشارات خاصة للوضعية السودانية، في هذا المحور يؤكد المؤلف – عند وضع الاستراتيجيات ومنهجية الإصلاح – على أهمية ضمان تناسق وتكامل متطلبات سياسات التكيف المالي قصير الأجل والقائم على إدارة الطلب بهدف تحقيق الاستقرار الاقتصادي وسياسات الإصلاح الهيكلي متوسط وطويل الأجل والقائم على إزالة وإصلاح المحددات الهيكلية التي تعوق جانب العرض في الاقتصاد، أما المحور الثاني فيتناول أثر ظهور البترول على النمو الاقتصادي والاجتماعي في السودان وأثر المنهجية المتبعة في استخدام موارد النفط على قدرة السودان في تحقيق الاستقرار الاقتصادي وفي تطوير القطاع الحقيقي مقدما تحليلا مهنيا ونقدا دقيقا وموضوعيا لما تم وكيف أن موارد البترول لم توجه لتطوير القطاعات الإنتاجية الحيوية كالزراعة والصناعة ومن ثم لم تسهم في توسيع قاعدة الإنتاج أو تطوير قدرة البلاد في استدامة النمو والاستقرار الاقتصادي، المحور الثالث في الكتاب يتناول العوامل الخارجية التي شكلت محددات لتطور الوضع الاقتصادي في السودان وما تركته من أضرار في جسم الاقتصاد وتشمل مشكلة الديون الخارجية والأزمة المالية العالمية عام 2008. و العوامل والتطورات التي أدت لتراكم الديون على الدول النامية والمبادرات الدولية لتخفيف عبئها، شارحا الأسباب التي لم تمكن السودان من الاستفادة من هذه المبادرات من غير إهمال لطرح استراتيجيته للتحرك لمعالجة هذه المشكلة المعقدة، أما المحور الرابع فيتناول القطاع الحقيقي المنتج للسلع والخدمات ودور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأهمية تنميته وتطويره، في المحور الخامس تناول رؤيته حول إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية راسخة ومستدامة وكيفية مواجهة الأزمة الاقتصادية الراهنة واستعادة التوازن الداخلي والخارجي، محدداً سبعة تحديات وقفت أمام النهضة الاقتصادية.

3- دراسة عبد الرحيم الشاذلي يحي عبدالله (1999):

تم تناول عمليات الإصلاح في مؤسسات القطاع العام في السودان من خلال تناول عمليات الخصخصة لإصلاح مؤسسات القطاع العام حيث تعني الخصخصة نقل ملكية الممتلكات من الحكومة إلى كيانات مملوكة للقطاع الخاص، تمثلت مشكلة البحث في تقييم نجاح أو فشل سياسة الخصخصة في معالجة العقبات التي واجهت القطاعات التنموية في السودان.

اشتملت الدراسة على مجموعة من الفرضيات من أهمها عدم وجود تطبيق سليم لبرنامج الخصخصة في المؤسسات التي تم خصخصتها ساهم في عجز هذه المؤسسات في القيام بالدور التنموي المطلوب منها.

هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة إصلاح القطاع العام في السودان عبر تفعيل الدور التنموي للقطاع الخاص بالإضافة إلى تعريف مفهوم الخصخصة وبيان المنهجية الملائمة لتطبيقها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن أغلب المؤسسات التي تم بيعها أضعفت اقتصاد الدولة وساهمت في ثراء الملاك الجدد، كما أن تطبيق الخصخصة بدون رؤية متكاملة واضحة الأهداف اثّر على القطاع الصناعي والقطاع الزراعي والقطاع الخدمي وقطاع الأعمال.

4- دراسة مصطفى مسند (2002):

تناولت الدراسة تقويم الأداء للمصارف المتخصصة الحكومية وبحث مدى إمكانية دمجها مستقبلًا، وأستخدمت معايير تقويم أداء محددة كمعدلات توظيف الأموال، معدلات الربحية، معدلات السيولة ومعايير كفاءة رأس المال. وأهم نتائج الدراسة تمثلت في ضعف رأس مال البنوك المكونة للمجموعة المدمجة وعدم قدرتها على الانتشار الجغرافي والتوسع ونشر الوعي المصرفي، كذلك ضعف مقدرة المجموعة على جذب الودائع وإرتفاع نسبة المصروفات إلى الإيرادات بالإضافة إلى ضعف معدل العائد على الاستثمار. وأوصت الدراسة بضرورة دراسة المصارف قبل دمجها للوقوف على كافة أنواع أنشطتها، وضع قانون للدمج المصرفي يضمن عدم إحتكار الخدمة المصرفية والانعكاسات السالبة للدمج كما يضمن بعض التسهيلات والحوافز و رفع رؤوس أموال المصارف السودانية، كما أوصت بتخفيض الضرائب على إجمال الأرباح التي تحققها المصارف أو أن يتم تحويلها إلى رأس المال.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات بصورة عامة في وضع هيكل وصياغة فروض الدراسة، ويرى تميز هذه الدراسة بتناولها للإصلاح الإداري والمالي كنظام لتحسين الأداء بالمصارف التجارية، بينما تناولت الدراسات المذكورة مجالات مختلفة تتراوح بين تطبيق نظم الجودة، التقنية، الدمج، الرقابة المصرفية، ومعايير بازل للرقابة المالية وعلاقتها بالأداء. باعتبار الدراسة التي نحن بصددها تبحث في هذا المنحى الجديد والذي سبق أن قام مصرف السودان المركزي بسن نظم للإصلاح المصرفي، ولكن لم يتم تقويمها بطريقة علمية رغم مرور أكثر من خمسة أعوام على هذه البرامج.

5- دراسة سفيان محمد عبد القادر محمد(2014):

هدفت الدراسة تقويم برامج الإصلاح الإداري والمالي لبنك السودان المركزي وأثرها على أداء المصارف التجارية بالسودان للفترة من 2002– 2008م، من خلال طرح مشكلة الدراسة المتمثلة في عدم كفاءة وفاعلية أداء المصارف التجارية بالسودان نتيجةً لمشاكل هيكلية أثرت سلباً على متانة وسلامة المركز المالي لوحدات الجهاز المصرفي ككل، مما حدى بالمصرف المركزي لفرض برامج إصلاحية بغية توفيق أوضاع المصارف.

قامت الدراسة على خمس فرضيات، بنيت على إفتقار المصارف التجارية لبرامج إصلاح فاعلة وكفؤة، وأثر برامج الإصلاح الإداري والمالي على كل من السيولة، الربحية والتنافسية، بينما تناولت الفرضية الأخيرة دور التدريب في إنجاح برامج الإصلاح الإداري والمالي.

أظهرت نتائج الدراسة ضعف الجهاز المصرفي السوداني رغم جهود بنك السودان المركزي لإصلاحه وتطويره، كما أظهرت الدراسة الحاجة إلى برامج إصلاح إداري ومالي جديدة أكثر كفاءة وفاعلية من البرامج المطبقة خلال تلك الفترة، وأيضاً أظهرت الدراسة غياب الرؤية الإستراتيجية للإصلاح بالمصارف التجارية في الجانب التدريبي.

و أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في برامج الإصلاح الحالية، كما أوصت بالعمل على تعزيز الثقة في الجهاز المصرفي السوداني وزيادة كفاءة أدائه وضرورة وضع حزم تدريبية متكاملة للإصلاح الإداري والمالي بالمصارف التجارية المعنية وتضمنيها في التخطيط قصير المدى والطويل.

6- دراسة Alin Marius ANDRIES(2011)

تناولت الدراسة تأثير إصلاح النظام المصرفي على أداء البنوك في مستوى دول وسط وشرق أوروبا، حيث ركزت الدراسة على تحديد أثر سياسات الإصلاح في النظام المالي وعلى النظام المصرفي في أداء البنوك في المنطقة. وقد أظهرت نتائج التحليل المنجز أنه خلال فترة الدراسة من خلال احتساب مؤشر الإصلاح المالي و مؤشر الإصلاح المصرفي أن هنالك تأثير إيجابي على مؤشرات أداء البنوك، علماً بأنه تم إستخدام تكلفة الوساطة و تكلفة الأداء التشغيلي و ربحية الأصول كمحددات لقياس الأداء على مستوى البنوك في بلغاريا ورومانيا وبولندا والمجر وسلوفاكيا خلال الفترة من 2001 إلى 2008. وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك زيادة في مستوى مؤشرات أداء البنوك في المنطقة بعد عمليات الإصلاح فيما يتعلق بالأمور المالية وإصلاح البنوك خاصة في منطقة وسط أوروبا و شرقها.

7- دراسة أحمد محمد محمود نصار(2008)

تناولت موضوع المصارف الإسلامية من خلال ماهية المصارف والأعمال التي تقوم بها والوظائف التي من المفترض أن تقوم بها، كما استعرضت مكونات الجهاز المصرفي والمؤسسات التي تعمل فيها مثل البنك المركزي، والمصارف التجارية، والمؤسسات المالية غير المصرفية، كما تناولت أنواع المصارف من مصارف تجارية خاصة أو مصارف حكومية، احتوت الدراسة على إستعراض العوامل التي تزيد من ثقة الجهاز المصرفي، مثل قيام المصارف بدفع الأموال المودعة لديها لأصحابها في أي وقت تحت أي ظرف، دفع الإلتزامات فورا ودون مماطلة، الدقة في أداء الأعمال والحاكمية المؤسسية عالية الجودة وعدم وقوع الأخطاء بما يقلل الثقة في المصرف، كما تناولت الدراسة الموارد والاستخدامات للمصارف وكيفية إستغلالها في المشروعات المثلى لتحقيق العوائد المجزية والتي تدعم الثقة.

3. إستعراض تجربة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي السوداني

لقد تبنت الدولة برنامجاً شاملاً للإصلاح الاقتصادي يهدف إلى علاج الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد السوداني وقد بدأ تنفيذ البرنامج منذ عام 1992م، واشتمل على حزمة من الإصلاحات المالية والنقدية والهيكلية في الاقتصاد. فقد تم انتهاج سياسة التحرير الاقتصادي وتقليص دور الدولة في إدارة الاقتصاد عبر برنامج الخصخصة، وصدرت القوانين المشجعة للاستثمار وتهيئة البيئة الاستثمارية وتم إنشاء سوق التداول للأوراق المالية.

وكان من أبرز نجاحات تلك السياسات وقف التدهور في سعر العملة السودانية واستقرار سعر الصرف على مدى الثلاث سنوات الأخيرة، وانخفضت معدلات التضخم من 117% في عام 1995م إلى 3% في يونيو 2000م، وتحسن موقف ميزان المدفوعات وتم استحداث أدوات مالية إسلامية لإدارة السيولة في الاقتصاد كشهادات مشاركة البنك المركزي (شمم) وشهادات مشاركة الحكومة (شهامة). ولقد توجت هذه المجهودات بإعادة علاقات السودان مع صندوق النقد الدولي والمؤسسات المالية الدولية والإقليمية والقطرية.

ولإكمال صورة الإصلاح الاقتصادي كان لابد من أن يتبع ذلك إصلاح مؤسسي بهدف خلق مؤسسات قادرة لترجمة تلك السياسات إلى واقع، وفي هذا الإطار يأتي الجهاز المصرفي في المقدمة بحكم أنه يمثل رأس الرمح لأي نهضة اقتصادية وذلك من خلال دوره في تجميع الموارد المالية من المدخرات وإعادة توظيفها في النشاط الاقتصادي وفقاً للسياسات المالية والنقدية ويقوم أيضاً بدور الوساطة الخدمية بين الاقتصاد السوداني واقتصاديات العالم وكذلك الوساطة في تقديم الخدمة المصرفية بين أنحاء السودان المختلفة. ومن هذا المنطلق بدأ تحرك بنك السودان في اتجاه الإصلاح المصرفي بحكم أنه الجهة المسئولة عن الإشراف على الجهاز المصرفي والمضطلع على تنميته وتطويره حتى يكون مؤهلاً للقيام بالدور المناط به بفعالية. وقبل أن نستعرض سياسات ومجهودات بنك السودان في إصلاح الجهاز المصرفي نود أن نستعرض أدناه وبإيجاز وضع الجهاز المصرفي والمشاكل التي تواجهه في تلك الفترة.

تكون الجهاز المصرفي في ذلك الحين من بنوك قطاع عام تجارية ومتخصصة و بنوك تجارية تساهم فيها الحكومة والقطاع الخاص المحلي والأجنبي و فروع لبنوك أجنبية وبنوك للإستثمار. وقد ظل الجهاز المصرفي يعاني من مشاكل معظمها موروثة من نشأة معظم المصارف السودانية والتي تمت في ظل غياب قانون لتنظيم العمل المصرفي بصورة علمية. وقد أضافت البيئة التي يعمل فيها الجهاز المصرفي مشاكل أخرى حتى بعد صدور قانون تنظيم العمل المصرفي في سنة 1991م. ونوجز أدناه المشاكل التي تواجه الجهاز المصرفي:-

1- ضعف رؤوس الأموال والملاءة المالية للمصارف السودانية.

2- صغر حجم المصارف السودانية مما يضعف موقفها التنافسي عالمياً في ظل التطورات التي تشهدها الصناعة المصرفية وفي ظل متطلبات عصر العولمة.

3- العددية الكبيرة للمصارف في السودان والتي يفوق عددها سعة الاقتصاد السوداني وقد أدى ذلك إلى نشوء منافسة ضارة نتج عنها المخالفات المصرفية الكثيرة وعدم الانضباط بالضوابط والسياسات المصرفية والاقتصادية التي يصدرها البنك المركزي.

4- ضعف الربحية وتدني العائد على ودائع الاستثمار وضعف العائد على الأسهم.

5- ضعف الكوادر الإدارية والفنية نتيجة لاستنزاف الخبرات المصرفية عن طريق الهجرة الخارجية مع الارتفاع النسبي لتكلفة التدريب.

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

7- تفشي ظاهرة الديون المتعثرة حتى بلغت نسبة التمويل المتعثر 25% من إجمالي تمويل الجهاز المصرفي في حين أن النسبة العالمية لا تتعدى 5%.

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

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

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

4. المراحل التي مرت تجربة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي:

1.4. المرحلة الأولى من برنامج إعادة الهيكلة الفترة من 2000 إلى 2005م

سياسات ومجهودات بنك السودان لإصلاح الجهاز المصرفي:

لقد بدأ بنك السودان منذ بداية عقد التسعينات في تبنى وتنفيذ سياسات وبرامج تهدف إلى تعزيز سلامة الجهاز المصرفي ودعم المراكز المالية للمصارف بحيث تكون مؤهلة وقادرة على القيام بدورها بفعالية في التنمية الإقتصادية والإجتماعية في البلاد وكذلك مواكبة التطورات والتحديات العالمية في المجالات الإقتصادية من ناحية عامة وفي مجال الصناعة المصرفية على وجه الخصوص. وقد كانت البداية في عام 1991 حيث تم إصدار قانون لتنظيم العمل المصرفي لأول مرة وأعقب ذلك برنامج توفيق أوضاع الجهاز المصرفي وفقاً للقانون الجديد ووفقاً للمعايير العالمية المتعلقة بكفاية رأس المال والسلامة المصرفية وقد أستمر هذا البرنامج حتى عام 1998م.

بعدها تبنى بنك السودان في مطلع العام 1999م برنامجاً شاملاً للسياسات المصرفية يمتد من العام 1999 حتى العام 2002م وقد هدف البرنامج أساساً إلى معالجة وإصلاح المشاكل التي ظل يعاني منها الجهاز المصرفي ووضعه في المسار الصحيح ومن ثم تأهيله لمواجهة تحديات عصر العولمة ولاستيعاب التحولات في الاقتصاد السوداني، وتشتمل أهم مكونات برنامج السياسة المصرفية الشاملة على المواضيع الآتية:-

1- في مجال تنمية الجهاز المصرفي:-

1- إعادة النظر في الهياكل الحالية للجهاز المصرفي ومؤسساته بهدف إيجاد كيانات مصرفية كبيرة مقتدرة وأكثر كفاءة لمواجهة التطورات المتسارعة في الصناعة المصرفية والنظام المالي والنقدي العالمي وذلك عن طريق زيادة معتبرة في رؤوس الأموال ودمج المصارف وخصخصة المصارف المملوكة للدولة.

2- مراجعة القوانين والتشريعات التي تحكم وتنظم العمل المصرفي.

3- استحداث أدوات مالية إسلامية جديدة لجذب المزيد من المدخرات وتغيير تركيبة الودائع لصالح ودائع الاستثمار داخل الجهاز المصرفي وكذلك استحداث أدوات مالية إسلامية لتنظيم السيولة في الاقتصاد.

4- تطوير برنامج توفيق الأوضاع وإدخال معايير ومؤشرات مالية جديدة لقياس كفاءة الجهاز المصرفي.

5- التخطيط لإحداث نقلة نوعية في الكوادر المصرفية العاملة بالجهاز المصرفي من حيث التأهيل والتدريب بهدف مواكبة المستجدات والتطورات المستقبلية في العمل المصرفي.

6- مراجعة و تطوير النظم المصرفية المختلفة وتفعيل دور إدارات المراجعة الداخلية بالمصارف بهدف تقليل التجاوزات والمخالفات المصرفية.

7- مراجعة أسس السلامة الأمنية للمصارف بغرض توفير مزيد من الحماية لها ولأصولها بما في ذلك حركة النقود بين الفروع.

8- تطوير وسائل الرقابة الانتقائية في الجهاز المصرفي.

9- مراجعة دور ومهام فروع بنك السودان من حيث عددها والصلاحيات الممنوحة لها بغرض مواكبة التطورات الدستورية والحكم الاتحادي.

2- في مجال تنظيم سوق النقد الأجنبي: -

1- استكمال بناء سوق النقد الأجنبي الموحد وذلك بإزالة التشوهات الموجودة في السوق والعمل على تحرير المعاملات بالنقد الأجنبي وفق متطلبات قانون العرض والطلب.

2- تطوير المصارف في مجال بيع وشراء النقد الأجنبي وتشجيعها للقيام بدور الوساطة المصرفية.

3- العمل على بناء احتياطيات للبنك المركزي للمساعدة في استقرار سعر الصرف واستحداث آليات لذلك.

4- استكمال نظام تسجيل رأس المال الأجنبي والاستثمارات الخارجية بغرض توفير كل المعلومات الخاصة عنها ومتابعة حركتها.

3- في مجال التمويل:-

1- العمل على خفض تكلفة التمويل المصرفي لتتماشى مع الانخفاض المستمر في معدلات التضخم وذلك للإسهام في تخفيض تكلفة الإنتاج وتحفيز المنتجين.

2- الإسهام في برامج الدعم الاجتماعي عن طريق توفير التمويل للأسر المنتجة والقطاعات الفقيرة في المجتمع بهدف إذكاء روح التكافل والتعاون بين أفراد المجتمع.

3- بلورة أسس وضوابط دور بنك السودان التمويلي بغرض سد الفجوة التمويلية في الاقتصاد وضمان توفير التمويل المطلوب في الوقت المناسب في حالة عجز موارد البنوك.

4- ضمان تدفق التمويل المصرفي للقطاعات الاقتصادية ذات الأولوية.

5- مراجعة وترشيد عمليات التمويل بالنقد الأجنبي ووضع الأسس والضوابط اللازمة وضمان توافقها مع السلامة المصرفية والسياسات الكلية.

4- في مجال العمليات المصرفية:-

1- مراجعة وتحرير التعريفة المصرفية في ضوء الانخفاض المستمر في معدلات التضخم وفي ضوء سياسات التحرير الاقتصادية وذلك بالتنسيق مع إتحاد المصارف السودانية.

2- النظر في تحفيز الحسابات الجارية لتشجيع التعامل مع المصارف بغرض جذب المزيد من ودائع الجمهور.

3- مراجعة الأسس والضوابط التي تحكم فتح وإدارة الحسابات ودفاتر الشيكات وتوحيدها في كل المصارف بهدف احتواء عمليات التزوير والاختلاسات وظاهرة الشيكات المرتدة.

4- إدخال وسائل دفع جديدة للتعامل المالي مثل الشيكات المضمونة وبطاقات الدفع .....الخ.

5- إعادة النظر في دور الشيك وتوظيفه للغرض المخصص له كوسيلة للدفع بدلاً من توظيفه لأغراض أخرى كوسيلة للتمويل أو الضمان وذلك بهدف احتواء المشاكل الناتجة من المعاملات بالشيكات.

5- في مجال التقنية:-

1- العمل على إدخال الشيكات الممغنطة واستكمال شبكات الحاسوب في العمليات المصرفية في جميع فروع المصارف بولاية الخرطوم كمرحلة أولي.

2- ربط بنك السودان برئاسات البنوك التجارية عن طريق شبكات الحاسوب بغرض إدخال نظام التحويل الآلي وسرعة تبادل المعلومات والبيانات في الجهاز المصرفي.

3- ربط البنوك التجارية بشبكات اتصال إلكترونية مصرفية (نظام سويفت SWIFT) بهدف تقديم خدمات أفضل وأسرع لعملائها.

6- في مجال تأصيل العمل المصرفي:-

1- مواصلة عمل التأصيل في العمل المصرفي وبلورة الأنموذج الأمثل للمصرف الإسلامي.

2- المواصلة في تطوير الأدوات المالية الإسلامية وأدوات إدارة السيولة.

3- وضع مرشد للصيغ الإسلامية وإلزام المصارف به وذلك لتفادي حدوث المخالفات الشرعية في تنفيذ المعاملات المصرفية.

4- تطبيق المعايير والنظم المصرفية الإسلامية على المصارف.

وقد قطع بنك السودان شوطاً بعيداً في تنفيذ معظم مكونات برنامج السياسة المصرفية الشاملة خلال عام 1999م والنصف الأول من عام 2000م، وفي إطار برنامج السياسة المصرفية الشاملة أصدر بنك السودان في الثاني من مايو عام 2000م سياسة شاملة لإعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي ويمثل هذا البرنامج محوراً أساسياً في برنامج السياسة المصرفية الشاملة، حيث يهدف إلى تعزيز سلامة الجهاز المصرفي وتقوية المراكز المالية للمصارف وخلق الكيانات المصرفية الكبيرة التي تكون قادرة على مجابهة المنافسة في السوق المصرفية محلياً وعالمياً.

والبرنامج يمثل أيضاً محاولة جادة لمعالجة المشاكل والإختلالات الهيكلية والفنية في الجهاز المصرفي إذا ما وجد الدعم السياسي والمالي من جهات الاختصاص بالدولة.

7- **برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي خلال الفترة 2000م –2004م:-**

خلال السنوات الأخيرة شهدت العديد من الدول مشاكل كبيرة ومكلفة في أجهزتها المصرفية مما تطلب القيام بإصلاح شامل، وتعود مشاكل البنوك لأسباب داخلية (ضعف الأجهزة الرقابية، التدخلات السياسية، ضعف كفاية رأس المال، التخلف عن مواكبة التطورات العالمية في الصناعة المصرفية، ضعف التشريعات القانونية) وأسباب خارجية (تدهور أسعار الصادرات الأساسية)، تهدف إعادة الهيكلة المصرفية الشاملة لتحسين أداء المصارف من خلال:-

1. استعادة وتقوية الملاءة المالية Solvency والربحية Profitability
2. تحسين قدرة الجهاز المصرفي في تقديم خدمات الوساطة المالية بالكفاءة المطلوبة.
3. استعادة ثقة الجمهور في القطاع المصرفي من خلال تأمين السلامة المصرفية وبهدف جذب المزيد من الودائع والمدخرات.

4. خلق كيانات مصرفية كبيرة وقوية لتكون قادرة على المنافسة المحلية والأجنبية وعلى استخدام التقنية الحديثة في إدارة وتقديم الخدمة المصرفية.

المحاور والملامح الأساسية لبرنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي وردت في السياسات التي أصدرها البنك المركزي في منشور سياسة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي في مايو 2000م والذي يشتمل على تسعة محاور أساسية وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدمج المصرفي:-

تتمثل الملامح الرئيسية للدمج المصرفي في الآتي:-

1- سيكون الدعوة للاندماج المصرفي اختيارية.

2- سيقدم بنك السودان المساعدة الفنية لمساعدة البنوك في تكوين مجموعات الدمج المصرفي الاختياري وذلك وفقاً للمعايير التالية:-

أ/ الملكية المشتركة في بعض البنوك.

ب/ الأهداف المشتركة لبعض البنوك.

ج/ أي معايير أخرى تكون مقبولة.

3- سيترك الخيار للبنوك لتكوين مجموعات الدمج خلال الفترة المحددة.

4- يفضل بنك السودان أن لا تتجاوز مجموعات الدمج 6 مجموعات.

5- سيتم إخضاع مجموعات الدمج لمتطلبات الزيادة في الحد الأدنى لرأس المال.

المحور الثاني: زيادة الحد الأدنى لرأس المال:-

إن زيادة رؤوس الأموال تمثل خياراً أخراً لخلق الكيان المصرفي الكبير وسيتم تنفيذ هذا الخيار وفقاً للضوابط التالية:-

1- سيتم رفع الحد الأدنى لرأس المال إلى 3.0 مليار دينار (ثلاثة مليار دينار).

2- سيتم مرحلة دفع الزيادة في الحد الأدنى لرأس المال خلال فترة البرنامج 2000 – 2002م.

3- هذا الخيار لن يكون مفتوحاً لكل البنوك سيحدد بنك السودان البنوك المؤهلة لتبني خيار الزيادة في رأس المال وفقاً للمعايير العالمية المتعلقة بتقييم الموقف المالي للبنوك.

المحور الثالث: بنوك القطاع العام التجارية والمتخصصة: -

سينطبق ما ورد أعلاه والمتعلق بالدمج المصرفي وزيادة الحد الأدنى لرأس المال على بنوك القطاع العام التجارية والمتخصصة.

المحور الرابع: مشكلة التمويل المتعثر في الجهاز المصرفي:-

أن مشكلة التمويل المتعثر قد تفاقمت وأصبحت تشكل هاجساً لبنك السودان والبنوك التجارية على حد سواء وذلك لما رتبته من تداعيات على مقدرة وقابلية الجهاز المصرفي للقيام بدوره في تمويل النشاط الاقتصادي في البلاد، كما وإنها أصبحت تهدد السلامة المالية لعدد من البنوك حيث بلغ المتوسط العام لنسبة التعثر حوالي 7% من حجم التمويل القائم، في حين أن المتوسط العالمي المتعارف عليه لا يتعدى 5%. ورغم المجهودات الكبيرة المبذولة من قبل البنوك التجارية لتحصيل التمويل المتعثر

ومتابعة بنك السودان اللصيقة لهذه المجهودات، إلا أن الوضع لم يظهر أي تحسن يذكر، عليه وفي ضوء هذا الوضع المنذر بالخطر فإن بنك السودان سيتبنى سياسة مؤقتة لمعالجة التمويل المتعثر القائم وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:-

1- تحريك الموارد المجمدة وإعادة ضخها في الدورة الاقتصادية.
2- مساعدة البنوك للانصراف إلى ممارسة دورها الأساسي في تمويل النشاط الاقتصادي بدلاً من الانصراف عنه في متابعة تحصيل التمويل المتعثر.
3- تحريك النشاط الاقتصادي وإعادة نشاط القطاعات الإنتاجية عن طريق ضخ الموارد المجمدة وعن طريق تأهيل قابلية البنوك لمعاودة نشاطها التمويلي بصورة طبيعية بعد أن تأثر سلباً بحجم التعثر الكبير.

وتشتمل السياسة على الملامح الرئيسية التالية:-

1- إنشاء مؤسسة بقانون خاص لإدارة التمويل المتعثر في القطاع الخاص عن طريق تملك الأصول المرهونة مقابل التمويل المتعثر بطرق قانونية وشرعية والعمل إما على تسييلها أو إدارتها اقتصادياً.
2- أن يساهم في المؤسسة كل من وزارة المالية وبنك السودان وصندوق ضمان الودائع.
3- أن تحصر المؤسسة عملها في معالجة التمويل المتعثر في تاريخ تأسيسها والذي تقابله رهونات من الدرجة الأولى.
4- أن تصفى المؤسسة بعد الانتهاء من مهمتها.
5- أن تتبنى وزارة المالية الاتحادية معالجة التمويل المتعثر للحكومة ومؤسسات القطاع العام بالكيفية التي سيتفق عليها مع الأطراف المعنية.

المحور الخامس: العوامل المساعدة لتنفيذ السياسة:-

حسب تجارب الدول التي سبقتنا في إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي هنالك تدابير مختلفة تتخذها الحكومات لدعم تنفيذ هذه السياسة، وتتمثل تلك التدابير في الآتي

الإعفاء الكلى أو الجزئي من ضريبة الأرباح خلال فترة البرنامج.

أ- الإعفاء الضريبي لنشاط شركة معالجة الديون المتعثرة.
ب- إعفاء تسييل الأصول المرهونة ومخصصات الديون المتعثرة من الضرائب.
ج- إعطاء أولوية لمعالجة التمويل المتعثر للبنوك التي تدخل في تنفيذ سياسة إعادة الهيكلة.
د- أن تكون موارد بنك السودان متاحة أما عن طريق نوافذ التمويل وبشروط ميسرة أو عن طريق وضع ودائع استثمارية في البنوك التي تدخل في تنفيذ البرنامج.
ه- أي حوافز أخرى تتطلبها مراحل إعادة الهيكلة.

المحور السادس:-

يشتمل هذا المحور على الإجراءات والعقوبات التي سيتخذها بنك السودان ضد البنوك التي تفشل في توفيق أوضاعها وفقاً لسياسات إعادة الهيكلة والإصلاح المصرفي **الإطار العام لإجراءات:**

تنحصر الإجراءات في المجالات التالية:

1- تحجيم نشاط البنك
2- تحجيم نشاط مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

3- تصفية البنك

الإجراءات بعد نهاية العام الأول من البرنامج:

في حالة فشل البنك في استيفاء الحد المقرر لزيادة رأس المال في العام الأول تطبق كل أو أي من الإجراءات التالية:

(أ) في مجال تحجيم نشاط مجلس الإدارة:

1) لا يتم التصديق على معاملات أعضاء مجلس الإدارة إلا بموافقة بنك السودان.

2) منع البنك من الدخول في أي معاملات مصرفية مع أعضاء مجلس الإدارة والشركات التي لهم فيها مصلحة وافرة.

3) استدعاء الإدارة التنفيذية للتفكر معها حول الموقف المالي للبنك.

4) تقييد سفر الإدارة التنفيذية بالحصول على موافقة مسبقة من بنك السودان.

(ب) في مجال تحجيم نشاط البنك:

1) منع البنك من فتح فروع أو تواكيل مصرفية جديدة.

2) منع البنك من تأسيس شركات تابعة أو المساهمة في شركات قائمة أو تحت التأسيس.

3) توجيه البنك بتخفيض الصرف الإداري والإنشائي.

4) منع البنك من الاستفادة من نافذتي تمويل بنك السودان (نافذة السيولة و/أو نافذة الاستثمار)

5) منع البنك من الشراء من نافذة موارد النقد الأجنبي.

6) إسقاط عضوية البنك من مقاصة النقد الأجنبي.

7) سحب الرخصة من البنك في حالة أن البنك يواجه مشاكل مالية وإدارية لا تمكنه من السير في البرنامج.

الإجراءات بنهاية العام الثاني من البرنامج:

الحالة الأولى:

تمثل البنوك التي أكملت الحد المقرر للعام الأول وفشلت في استيفاء الحد المقرر للعام الثاني وهذه يطبق عليها كل أو أي من الإجراءات الواردة في (أ) و(ب) أعلاه.

الحالة الثانية:

تمثل البنوك التي تفشل في استيفاء الحد المقرر للعام الأول بعد نهاية العام الثاني من البرنامج وهذه يطبق عليها الإجراءات التالية حسب موقف كل بنك:-

1- استمرار الإجراءات ي (أ) و(ب) أعلاه.

2- سحب الترخيص الممنوح للبنك للتعامل في النقد الأجنبي ليصبح البنك بنك محلي.

3- توجيه البنك بتصفية كل الشركات المملوكة له وبيع كل الاستثمارات المباشرة والأصول الثابتة الزائدة عن حاجة عمل البنك.

4- تقليص انتشار الشبكة المصرفية للبنك عن طريق قفل الفروع الخاسرة بعد إجراء تقييم شامل للشبكة المصرفية.

5- سحب الرخصة كإجراء أخير.

الإجراءات بنهاية العام الثالث للبرنامج:

الحالة الأولى:

تشمل البنوك التي تنجح في تحقيق الحد المقرر من رأس المال للعام الثاني وتفشل في تحقيق الحد المقرر بنهاية العام الثاني وهذه لا يسمح لها بتوزيع أرباح للمساهمين إلا بعد تحقيق الحد المقرر لرأس المال بنهاية العام الأخير من البرنامج.

الحالة الثانية:

تشمل البنوك التي تفشل في استيفاء الحد المقرر للعام الأول أو الثاني، وهذه يطبق عليها الإجراءات التالية حسب واقع كل حالة:

1- يسمح للبنك العمل كبنك محلي إلى أن يوفق وضعه مع متطلبات الحد المقرر لرأس المال مع استمرارية الإجراءات ورفعها جزئياً.

2- سحب الرخصة كإجراء أخير.

مسؤولية بنك السودان تجاه البنوك التي يتم تصفيتها في إطار برنامج إعادة الهيكلة:

في هذا الإطار يعلن بنك السودان عن عدم تقديم أي مساعدات مالية للبنوك التي يتم تصفيتها لمقابلة التزاماتها.

المحور السابع:

1) الإصلاح القانوني: ويشمل:

أ/ تكملة إجراءات مراجعة قانون تنظيم العمل المصرفي ولائحة الجزاءات الإدارية والمالية.

ب/ مراجعة قانون الإفلاس.

ج/ مراجعة قانون الأموال المرهونة.

د/ مراجعة قانون الشيكات.

2) الدعم السياسي للبرنامج وقفل كل المنافذ لاختراقه في مرحلة التنفيذ وفي مرحلة تطبيق بنك السودان للعقوبات ضد البنوك التي تفشل في الإيفاء بمتطلبات البرنامج.

المحور الثامن: التقنيـة: -

وتشمل الآتي:

أ/ إدخال نظام الشيكات الممغنطة في العمل المصرفي.

ب/ إدخال نظام المقاصة الآلية.

ج/ ربط الجهاز المصرفي بشبكة حاسوب موحدة.

المحور التاسع: تحسين الخدمة المصرفية:-

وتشتمل على:

أ/ معالجة مشاكل نقص الحزم عن طريق إدخال نظام ماكينات عد وفرز النقود.

ب/ تحسين نوعية العملة.

ج/ معالجة مشاكل بطء الخدمة المصرفية.

د/ احتواء المخالفات المصرفية.

هـ/ عمل نقلة نوعية في الكوادر المصرفية عن طريق سياسات الاستيعاب وسياسات التدريب.

و/ ادخال خدمة الصراف الآلي.

1) الشكل والمضمون المتوقع للجهاز المصرفي من خلال

تنفيذ إستراتيجية وبرامج بنك السودان: -

بافتراض النجاح الكامل لتنفيذ برامج وسياسات بنك السودان الرامية لإعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي نتوقع أن يكون شكل ومضمون الجهاز المصرفي على النحو الآتى:-

1) تكوين كيانات مصرفية كبيرة ذات عدد محدود.
2) تحسن كبير في كفاية رؤوس الأموال وفي الملاءة المالية والسلامة المصرفية.
3) تحسن في نوعية الكوادر الإدارية والمصرفية من خلال التأهيل والتدريب.
4) تحسن كبير في الخدمة المصرفية من خلال إدخال التقنية الحديثة في العمل المصرفي.
5) تحسن مناخ المنافسة في السوق المصرفية.
6) الانخفاض الكبير في نسبة التمويل المتعثر والنزول بها إلى المعدلات العالمية.
7) تحسين البيئة القانونية التي يعمل فيها الجهاز المصرفي والتي كانت في السابق تشكل معوقات ومهددات للعمل المصرفي.

2.4. المرحلة الثانية من برنامج إعادة الهيكلة الفترة من 2005 إلى 2009 م:

بعد تقييم المرحلة الأولى من برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي والتي طرحت كما ذكرنا سابقا ثلاثة خيارات للإصلاح المصرفي، وهي زيادة رأس المال، الدمج والتصفية الاختيارية، وقد تبنت كل المصارف في تلك المرحلة خيار زيادة رأس رؤوس أموالها بدلاً من خيار الدمج المصرفي والذي كان بمثابة الخيار الأمثل أو المنشود من برنامج الإصلاح لتحسين أوضاع المصارف السودانية.

تم انتهاج نهج جديد في المرحلة الثانية من برنامج إعادة الهيكلة، وذلك من خلال دفع المصارف أو توجيهها نحو الإندماج المصرفي وتكوين مؤسسات عملاقة أو كبيرة، وذلك للأسباب الآتية:

- اندماج المصارف فيما بينها هو الحل الأمثل للمشاكل التي تعاني منها المصارف والجهاز المصرفي السوداني.
- تكوين مؤسسات كبيرة قادرة على المنافسة المحلية والخارجية.
- زيادة قدرة المصارف ومواردها لتنفيذ المشاريع التنموية.
- خلق كيانات عملاقة ذات ملاءة مالية كبيرة وقادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الغير وتحمل الأزمات.
- تقليص عدد المصارف العاملة بالجهاز المصرفي إلى عدد محدود من المصارف لا يتجاوز الست مصارف، بحيث يمكن متابعتها و الإشراف عليها بفعالية.

تم تكوين عدد ست مجموعات مصرفية من مجموع المصارف والتي كان يبلغ عددها 18، وذلك بعد استبعاد فروع البنوك الأجنبية والبنوك المتخصصة، وقد تم وضع شروط ومحددات معينة لتكوين المجموعات المصرفية، وقد سميت هذه المرحلة بمرحلة **التحالفات المصرفية**، وتتمثل أهم المحددات في الآتي:

1- التشابه في طبيعة النشاط والأعمال التي تقوم بها مصارف المجموعة.
2- التشابه في هيكل الملكية للمصارف من خلال نوعية المساهمين أو مجلس الإدارة.
3- توفر الرغبة فيما بين المصارف التي تريد تكوين مجموعة مصرفية واحدة.
4- ألا يتجاوز عدد المصارف في المجموعة الواحدة عن 3 مصارف.
5- أن تكون المصارف المكونة للمجموعة مستوفية لرأس المال المطلوب للمرحلة الأولى من برنامج الهيكلة.

قام بنك السودان المركزي بتحديد رؤساء المجموعات الست، وذلك بناء على شروط محددة تتمثل في الآتي:

- أن يكون البنك مصنفا من الدرجة الأولى من خلال التقييم الذي سيتم للبنوك في المرحلة الأولى من البرنامج.
- أن يكون الموقف المالي للمصرف قوياً ومليئاً ماليا ويمتلك قاعدة من النشاط المصرفي المتنوع داخلياً وخارجيا.
- أن يكون البنك مستوفيا لمتطلبات برنامج الهيكلة لمرحلته.
- أن يكون البنك من البنوك التي تمتلك تقنية مصرفية جيدة ومتطورة.

وقد كانت البنوك التي تم اختيارها كرؤساء للمجموعات بعد استيفائها للشروط المذكورة أعلاه:

1- بنك أمدرمان الوطني
2- بنك الثروة الحيوانية
3- بنك السودان الفرنسي
4- بنك التضامن الإسلامي
5- مصرف المزارع التجاري

3.4. المرحلة الثالثة من برنامج إعادة الهيكلة 2010- 2012م

اعتبرت هذه المرحلة الثالثة من برنامج إعادة الهيكلة هي امتداد للمرحلة الثانية من البرنامج والتي كانت تعتمد على تكوين التحالفات المصرفية فيما بين المصارف وذلك تمهيدا للإندماج وتكوين مجموعات مصرفية كبيرة، وكانت أهم متطلبات هذه المرحلة الثالثة من برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي هي مطالبة المصارف العاملة برفع رؤوس أموالها المدفوعة من مبلغ 60 مليون جنيه وهو الحد المقرر حسب متطلبات المرحلة الثانية إلى مبلغ 100 مليون جنيه عند نهاية المرحلة الثالثة.

4.4. المرحلة الرابعة من برنامج إعادة الهيكلة 2013-2015م:

تأسيساً على النتائج والمخرجات التي وصلت إليها الدراسة عبر الصفحات السابقة، نقدم فيما يلي تصوراً للمرحلة الرابعة من برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي يتمثل في الشكل الأمثل للقطاع المصرفي بالإضافة إلى توصيات محددة تشتمل على خطة عمل لتنفيذ البرنامج وذلك عبر سيناريوهين اثنين:

السيناريو الأول اعتماد رأس المالي المدفوع مع التوزيع الفئوي أو القطاعي للمصارف:

تقوم فكرة المقترح أو السيناريو باعتماد السياسة الحالية (سياسة إعتماد رأس المال المدفوع كأساس لحساب الحد الأدنى لرأس مال المصارف) ولكن مع اختلاف جوهري في طريقة تحديد مبلغ الحد الأدنى المطلوب للمصارف، بحيث يتم تقسيم المصارف

إلى مجموعات حسب حجم وطبيعة نشاط كل مجموعة قطاعيه، ومن ثم تحديد الحد الأدنى المدفوع لكل شريحة أو فئة على حده بحيث يتناسب رأس المال مع طبيعة النشاط الذي سيقوم به المصرف.

يتم توزيع المصارف إلى خمسة مجموعات مع اقتراح الضوابط المنظمة لكل مجموعة كما هو موضح أدناه:

المجموعة الأولى: المصارف التنموية.

المجموعة الثانية: المصارف التجارية وفروع المصارف الأجنبية.

المجموعة الثالثة: مصارف الإستثمار.

المجموعة الرابعة: مصارف التمويل الأصغر.

المجموعة الخامسة: المصارف الولائية أو الإقليمية.

المجموعة الأولى: المصارف التنموية:

أن طبيعة العمل التنموي تتطلب موارد مالية مستقرة وذات طابع طويل الأجل بخلاف الودائع الجارية التي تعتمد عليها المصارف التجارية في تمويل نشاطها، كما يتطلب كوادر مهنية متخصصة في دراسات الجدوى ومتابعة المشروعات، لذلك فإن الدراسة قد أولت إهتماماً خاصاً لهذه الشريحة والتي تعمل في تمويل التنمية وليس لها علاقة بالعمل المصرفي التجاري (Retail Banking) وقد تم إقتراح عدد من الضوابط الرقابية الخاصة بهذه المجموعة وذلك على النحو التالي:

الضوابط المقترحة لمصارف التنمية:

- أن يكون الحد الأدنى لرأس المال المدفوع هو 700 مليون جنيه أو ما يعادلها بالعملات الحرة بنهاية عام 2015م.
- القيام بمنح التمويل طويل ومتوسط الأجل فقط؛ على أن تكون تكلفة التمويل الممنوح من مصارف هذه المجموعة منخفضة مقارنة بتكلفة التمويل الممنوح من المصارف التجارية.
- عدم قبول الودائع الجارية إلا في حدود ما يخدم أغراض التمويل متوسط وطويلة الأجل من داخل وخارج السودان (استقطاب مِنح وقروض خارجية، خطوط تمويل وتسهيلات من المراسلين الأجانب ودائع محلية طويلة الأجل).
- لا تخضع المصارف التنموية لمتطلبات السياسة النقدية والتمويلية وخاصة ما يتعلق بالاحتياطي القانوني ونسبة السيولة الداخلية وعدد الصرافات الآلية....الخ، مع استثنائها من بعض الضوابط الرقابية العالمية مثل مقررات بازل وكفاية رأس المال.
- الأعمال المحظورة على مصارف التنمية:
- العمل في مجال مصارف التجزئة (التحاويل) أو النقد الأجنبي (الاعتمادات) بإستثناء العمليات التي تخدم أغراضه.
- قبول الودائع بمختلف أنواعها عدا الودائع الإستثمارية أو المتوسطة وطويلة الأجل.
- منح التمويل قصير الأجل.
- التحاويل الخارجية بإستثناء ما يخدم أغراضه.
- شراء الأوراق المالية (الأسهم والصكوك بغرض المتاجرة)

تقسيم المصارف التنموية حسب القطاعات الاقتصادية:

فيما يلي التقسيم المقترح للمصارف التنموية إلى أربعة مصارف حسب القطاعات الإقتصادية الرئيسية المتخصصة في البلاد وذلك على النحو التالي:

1. **مصرف التنمية الزراعية:** هو مصرف متخصص في تمويل القطاع الزراعي في البلاد وإنفاذ برامج الدولة الزراعية وتمويل صغار وكبار المزارعين، والمقترح يتمثل في إعادة هيكلة البنك الزراعي بما يتوافق مع مقترحات مصارف التنمية وتقديم خطوط التمويل متوسطة و طويل الأجل واستقطاب القروض والمنح.
2. **مصرف التنمية الصناعية:** إعادة هيكلة مصرف التنمية الصناعية سواء **بدمجه مع بنك النيلين** (المملوك لبنك السودان المركزي) أو العمل كمصرف مستقل وفق ضوابط مصارف التنمية المقترحة أعلاه، مع استقطاب شركاء جدد من القطاع الخاص الناشط في المجال الصناعي لدعم رأس ماله ليصبح مصرفاً للتنمية الصناعية يختص بالتمويل طويل ومتوسط الأجل للقطاع الصناعي.
3. **مصرف التنمية العقارية:** عن طريق إعادة هيكلة البنك العقاري التجاري والنظر في إمكانية شراء أسهم المساهم الأجنبي (جمعة الجمعة) أو مقايضة أسهمه باي أسهم يمتلكها بنك السودان في أحد المصارف العاملة. واستقطاب جهات أخرى للمساهمة في رأس ماله مثل الجهاز الاستثماري للضمان الاجتماعي، الصندوق القومي للإسكان....الخ، ليصبح البنك متخصصاً في مجال تمويل البنية التحتية مثل الطرق والكباري وبناء العقارات والتشييد ومنح تمويل متوسط وطويل الأجل على أن يشتمل الهيكل الإداري للمصرف على إدارات هندسية متخصصة للقيام بمهام الدراسات والمشاريع والإشراف والإستشارات.
4. **مصرف تمويل وتأمين الصادرات السودانية:** لقد زاد الاهتمام بموضوع الصادرات غير البترولية وخاصة عقب انفصال الجنوب وخروج جزء كبير من عائدات البترول، لذا فلابد من وجود مصرف كبير الحجم يتخصص في موضوع تمويل الصادرات الوطنية والترويج لها بالخارج كما هو معمول به في العديد من الدول، ويقترح التصور أن يتم ذلك عبر **إعادة هيكلة الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات السودانية** ودعم وزيادة رأسمالها لتصبح مصرفاً تنموياً يُعنى بتمويل الصادرات السودانية وفتح الأسواق الخارجية والترويج لها بالخارج وإقامة المعارض الخارجية مع تقديم خدمات ضمان حصائل الصادر التي تقدمها الوكالة حالياً بغرض زيادة حجم وحصيلة الصادرات. ويُمكن إقتراح دخول شركاء من القطاع الخاص من المهتمين بقطاع الصادر.

المجموعة الثانية: المصارف التجارية وفروع المصارف الأجنبية:

هي المصارف التي تقوم بأعمال التجزئة في مجال قبول الودائع وتقديم التمويل قصير الأجل وكافة الخدمات المصرفية الأخرى. وفيما يلي الضوابط الرقابية المقترحة الخاصة بهذه المجموعة على النحو التالي:

الضوابط المقترحة:

- الحد الأدنى لرأس المال المدفوع المطلوب هو 300 مليون جنيه أو ما يعادلها بالعملات الحرة بنهاية عام 2015م.
- تسري على هذه المصارف السياسات الرقابية والتمويلية المطبقة حالياً.
- عدم تمويل المؤسسات والجهات الحكومية عن طريق المصارف التجارية وفروع المصارف الأجنبية.

المجموعة الثالثة: مصارف الإستثمار المالي:

هي المصارف التي تعمل في مجال الاستثمار المالي للأوراق المالية وتقوم بقبول الودائع الاستثمارية طويلة ومتوسطة الأجل.

الضوابط المقترحة:

- الحد الأدنى لرأس المال المدفوع المطلوب هو 300 مليون جنيه أو ما يعادلها بالعملات الحرة بنهاية عام 2015م.

- تسري على هذه المصارف السياسات الرقابية المطبقة حالياً ولائحة تنظيم عمل مؤسسات الاستثمار المالي 2004م.
- يحظر على هذه المصارف الأعمال التالية:

1. قبول الودائع الجارية والادخارية.
2. تقديم التمويل بمختلف أنواعه.
3. التحاويل الخارجية بإستثناء ما يخدم أغراضه.

المجموعة الرابعة: مصارف التمويل الأصغر:

تتخصص مصارف هذه المجموعة في تقديم التمويل الأصغر وتمويل الشرائح الضعيفة والأسر المنتجة والتمويل ذو البعد الإجتماعي، ولتحقيق ذلك نُوصي بالضوابط التالية:

الضوابط المقترحة:

- أن يكون الحد الأدنى لرأس المال المدفوع المطلوب هو 100 مليون جنيه أو ما يعادلها بالعملات الحرة بنهاية عام 2015م
- إعادة هيكلة مصرف الإدخار ليصبح مصرف متخصص في مجال التمويل الأصغر.
- عدم منح التمويل التجاري والحكومي عبر مصارف هذه المجموعة واقتصار التمويل على الشرائح الضعيفة المستهدفة الفقراء الناشطين إقتصادياً (صغار منتجين، الحرفيين، الأسر المنتجة..) سواء كأفراد أو كمجموعات.
- تخضع مصارف هذه المجموعة للإطار التنظيمي والرقابي لمؤسسات التمويل الأصغر التي تقبل الودائع.

المجموعة الخامسة: المصارف الولائية:

هي المصارف التي تقوم بأعمال التجزئة في مجال قبول الودائع وتقديم التمويل قصير الأجل وكافة الخدمات المصرفية الأخرى ولكن يقتصر عملها في الحدود الجغرافية للولاية المعنية.

وفيما يلي الضوابط الرقابية المقترحة الخاصة بهذه المجموعة وذلك على النحو التالي:

- أن يكون الحد الأدنى لرأس المال المدفوع المطلوب هو 75 مليون جنيه أو ما يعادلها بالعملات الحرة.
- السماح لها بفتح مكاتب تمثيل في الولايات الأخرى دون التصديق بفتح فروع مصرفية.
- يحظر على المصارف الولائية التعامل في النقد الأجنبي والاعتمادات.
- تعمل هذه المصارف على تقديم التمويل والخدمات المصرفية في المنطقة الجغرافية أو الولاية التي تم بها الترخيص.
- تستثني هذه المصارف من بعض المعايير الرقابية الدولية باعتبارها ستعمل محلياً فقط ولن يكون لها مراسلين خارجيين

مؤشرات قياس مستوى أداء الجهاز المصرفي.

نتيجة لزيادة أهمية البيانات المالية والتطورات في مؤشرات قياس أداء البنوك لبنود القوائم المالية وذلك لإستخلاص المقاييس والعلاقات الهامة والمفيدة في إتخاذ القرارات، وبالاستعانة بتلك المقاييس والمؤشرات المالية يمكن تقييم الوضع المالي للمصرف لأدائه خلال فترة معينة، ومن أبرز فوائد التحليل هو إستخدامها كمؤشرات الإنذار المبكر لتقدير المخاطر، وهي تهدف إلى قياس مدى سلامة الأداء المصرفي، حيث تؤخذ عدة مؤشرات لتقييم أداء المصارف ثم تصنيفها واكتشاف أوجه الخلل في أدائها قبل

وقت مبكر حتى لا تتعرض لمشاكل مالية تؤدي إلى الإنهيار، من أهم المؤشرات التي سيتم إستخدامها في هذا البحث لمعرفة مدى أثر تطبيق سياسات الإصلاح المصرفي على الجهاز المصرفي السوداني، هو مؤشر CAMELS وهو مختصر للآتي:

1- ملاءة رأس المال Capital Adequacy
2- جودة الأصول Assets Management
3- الإدارة Management
4- مؤشرات الربحية Indicators Earnings
5- مؤشرات السيولة Liquidity Ratios
6- الحساسية Sensitivity

وسوف نستخدم في البحث لقياس مدى أداء الجهاز المصرفي خلال تطبيق سياسات الإصلاح والتي تم استعراضها في المبحث السابق، بعض هذه المؤشرات مختصرة في مؤشر CAEL والذي من خلال النسب المالية المرتبطة بكل مؤشر من هذه المؤشرات، يمكن معرفة مدى التطور الذي حدث فيها عبر تحليل الاتجاه Trend Analysis، وفيما يلي سوف نستعرض توضيحا مختصرا كل مؤشر والنسب المالية التي تبين مدى تطوره:

1- ملاءة رأس المال Capital Adequacy

وتسمى نسبة كفاية رأس المال Capital adequacy Ratio (CAR)،هي نسبة رأس مال البنك إلى مخاطره، وهو مصطلح يوضح العلاقة بين مصادر رأس مال المصرف والمخاطر المحيطة بموجودات المصرف وأي عمليات أخرى. وتعتبر نسبة كفاية رأس المال أداة لقياس ملاءة المصرف أي قدرة المصرف على تسديد التزاماته ومواجهة أي خسائر قد تحدث في المستقبل.

2- جودة الأصول Assets Quality:

تعتبر جودة الأصول ذات أهمية خاصة في نظام التقييم المصرفي الأمريكي، لأنها الجزء الحاسم في نشاط المصرف الذي يقود عملياته نحو تحقيق الإيرادات، لأن حيازة المصرف على أصول جيدة سوف يعني توليد دخل أكثر وتقييم أفضل لكل من السيولة والإدارة ولرأس المال ويتم تصنيف جودة الأصول بالاستناد إلى دراسة القضايا التالية:-

1. حجم وشدة الأصول المتعثرة بالنسبة لإجمالي رأس المال.
2. حجم واتجاهات آجال تسديد القروض التي فات موعد تسديدها، والإجراءات المتخذة لإعادة جدولتها.
3. التركزات الائتمانية الكبيرة ومخاطر المقترض الوحيد أو المقترضين ذوي العلاقة.
4. حجم ومعاملة الإدارة لقروض الموظفين.
5. فعالية إدارة محفظة القروض بالنظر إلى الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والضوابط والتعليمات النافذة.
6. النشاطات القانونية المتعلقة بالائتمان (مطالبات، ملاحقة المقترضين... إلخ).
7. مستوى المخصصات المكونة لمواجهة خسائر القروض والائتمان المتعثرة.
8. أساليب إدارة الأصول الأخرى مثل (الاستثمار بالأوراق المالية، الأصول الثابتة، والكمبيالات....إلخ).

3- نسب السيولة Liquidity Ratios:

من المعلوم أن المؤسسات المالية لا تستطيع أن تمارس أنشطتها بدون توفر السيولة الكافية لمزاولة تلك الأنشطة، لذا أخذ بعين الاعتبار تقييم معيار السيولة ضمن المعايير الخاصة لنظام التقييم CAMELS.

مفهوم السيولة هو عبارة عن مدى قدرة البنك على مقابلة التزاماته وتلبية طلبات المودعين للسحب من ودائعهم، وأيضا تلبية طلبات الائتمان من قروض وسلفيات، ومن خلال تحويل أي أصل من أصوله إلى نقد سائل بسرعة وبدون خسائر.

وتتكون سيولة المؤسسة حسب سرعة توفرها من مكونين الأول هو، السيولة الحاضرة وهي عبارة عن النقدية الحاضرة لدى البنك وتحت تصرفه مثل النقد بالعملة المحلية والأجنبية في خزائن البنك والودائع لدى البنوك الأخرى والبنك المركزي. والمكون الثاني هو السيولة شبه النقدية وهي السيولة التي في شكل أوراق مالية ويمكن تصفيتها أو بيعها أو رهنها.

4- مؤشرات الربحية Indicators Earnings

تنظر إدارة المصرف إلى الأرباح كأحد العناصر الهامة لضمان استمرارية أداء المصرف، فهي تتأثر بشكل مباشر بمدى جودة الأصول، وتقاس فعاليتها من خلال تحديد نسبة العائد على متوسط الأصول كنقطة البداية لتقييم الأرباح، وذلك بالإضافة إلى دراسة وتحليل العوامل التالية:-

- مدى كفاية الأرباح لمواجهة الخسائر، وتدعيم كفاية رأس المال، ودفع حصص أرباح معقولة.
- نوعية وتركيبة عناصر الدخل الصافي بما في ذلك تأثير الضرائب.
- حجم وإتجاهات العناصر المختلفة للدخل الصافي.
- مدى الإعتماد على البنود الإستثنائية أو عمليات الأوراق المالية ن والأنشطة ذات المخاطر العالية أو المصادر غير التقليدية للدخل.
- فعالية إعداد الموازنة والرقابة على بنود الدخل والنفقات.
- كفاية المخصصات الإحتياطات الخاصة بخسائر القروض.

هذا وعادة ما يتم تحديد نسب الربحية لأغراض التصنيف بالإستناد على أداء المصارف الأدنى ذات الصفات المتشابهة، إلا أن التركيز عليها بمعزل عن العوامل الأخرى، سيؤدي إلى نتائج مضللة.

5. الخاتمة:

من خلال إستعراض تجربة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي في السودان التعرف على مجموعة الإجراءات والضوابط والعمليات التي تمت من قبل الجهات التي تشرف على الجهاز المصرفي وهي البنوك المركزية، اتضح أن التجربة السوداني في عمليات إصلاح الجهاز المصرفي والتي عادة ما يتم التشاور والتنسيق مع وزارة المالية كانت تجربة جديرة بالوقوف عندها وعند نتائجها على الرغم من أن هذه المراحل المذكورة لم تنفذ بالكامل خلال تلك الفترة إلا أن ذلك لم يمنع من تحقيق عدد من النتائج ساهمت في تحسين أوضاع الجهاز المصرفي آنذاك وذلك لعدة أسباب ومبررات برزت نتيجة لهذه التجربة والتي يمكن أن تتمثل في الآتي:

- الفترة التي تم فيها تطبيق تجربة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي في السودان، كانت الدولة تتعرض لضغوط إقتصادية كبيرة نتيجة للعقوبات الأمريكية المطبقة على السودان في تلك الفترة والتي امتدت لزمن طويل.
- نجد أن التجربة قد أثمرت نتائجها على الجهاز المصرفي وذلك من خلال خلق بعض الكيانات المصرفية القوية ومكنت عدد من المصارف من تحسين أوضاعها المالية والصمود خلال تلك الفترة.
- تم خلال تلك الفترة تطوير مجموعة من السياسات والضوابط والإجراءات الخاصة بالإصلاح المصرفي والتي تتماشى مع متطلبات المنظمات الدولية في هذا المجال.

- برزت عدد من النتائج بعد تطبيق تجربة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي، حيث وقف التدهور في سعر العملة السودانية واستقرار سعر الصرف كما انخفضت معدلات التضخم من 117% في العام 1995م إلى 3% في العام 2002م، تحسن موقف ميزان المدفوعات وكذلك نسبة النمو في الاقتصاد لدولة السودان.
- مكنت هذه التجربة خلال تلك الفترة من إستحداث أدوات مالية إسلامية جديدة لإدارة السيولة في الاقتصاد السوداني وذلك كشهادات مشاركة البنك المركزي (شمم) وشهادة مشاركة الحكومة (شهامة).
- توجت نتائج هذه التجربة والمجهودات التي بذلت خلال تلك الفترة بإعادة علاقات السودان مع صندوق بالنقد الدولي والبنك الدولي، وكذلك المؤسسات المالية الدولية والإقليمية والقطرية.

6. التوصيات:

من خلال إستعراض تجربة السودان في عملية إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي خلال الفترة المذكورة، يمكن أن نستخلص بعض التوصيات العامة التي يمكن أن تطبقها جهات الرقابة والإشراف لتحسين وتطوير الجهاز المصرفي والمؤسسات العاملة فيه وهي على النحول التالي:

1- يجب على الجهات الإشرافية على الجهاز المصرفي العمل على إصدار تشريعات متخصصة تؤطر لإجراءات وسياسات الإصلاح المصرفي بصورة محددة.

2- بناء القدرات في مجال الإصلاح المصرفي وخلق خبراء متخصصين في تنفيذ عمليات الإصلاح المصرفي الشامل أو الجزئي، وذلك تسهيلا لعملية تطبيق وتنفيذ الإصلاح المصرفي والحصول على النتائج المرجوة لتطوير أداء الجهاز المصرفي.

3- تحديد آليات و أدوات جمع المعلومات وطبيعتها، الخاصة بكل سياسة من سياسات الإصلاح المصرفي المذكورة في الدراسة، مثل المعلومات الخاصة بالإندماج المصرفي، المعلومات الخاصة بالإشراف المصرفي... وغيرها.

4- وضع أطر وجداول زمنية لعملية الإصلاح المصرفي تتوافق مع الخطط والإجراءات والأهداف المرجوة من عملية الإصلاح المصرفي.

7. المصادر والمراجع:

1. نصار، أحمد محمد محمود. (د.ت). المدخل العام لدراسة المصارف الإسلامية. جامعة القدس، فلسطين.
2. الفرا، أحمد نور الدين. (د.ت). تحليل نظام التقييم المصرفي الأمريكي (CAMELS) كأداة للرقابة على القطاع المصرفي (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
3. الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي. (2011). تصور حول إعادة هيكلة الجهاز المصرفي المرحلة الرابعة. بنك السودان المركزي.
4. الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي. (2011). تصور حول إعادة هيكلة الجهاز المصرفي المرحلة الرابعة. بنك السودان المركزي.
5. الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي. (د.ت). مرجع سابق.
6. بنك السودان المركزي. (2005). منشور إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي المرحلة الثانية. كتيب منشورات قطاع المؤسسات المالية والنظم.

7. عبد القادر، سفيان محمد. (2014). تقويم برامج الإصلاح الإداري والمالي لبنك السودان المركزي وأثرها على أداء المصارف التجارية بالسودان في الفترة 2002-2008 (رسالة دكتوراه). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
8. إبراهيم، طارق مجذوب. (2004). قراءة في مشروع إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي السوداني. مجلة المصرفي، العدد 32.
9. الطوخي، عبد النبي إسماعيل. (د.ت). التنبؤ المبكر بالأزمات المالية باستخدام المؤشرات المالية القائدة.
10. المصطفى، عبد الباسط محمد. (2006). برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي. ندوة مصرفية، الخرطوم.
11. الشواربي، عبد الحميد، والشواربي، محمد عبد الحميد. (د.ت). إدارة المخاطر. الإسكندرية: منشأة المعارف.
12. عبد الله، عبد الرحيم الشاذلي يحيى. (2015). إصلاح القطاع العام وتفعيل الدور التنموي للقطاع الخاص. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، جامعة الجوف، الرياض.
13. عبد القادر، علاء نعيم، وآخرون. (د.ت). مفاهيم حديثة في إدارة البنوك. عمان: دار البلدية.
14. عبد القادر، علاء نعيم، وآخرون. (د.ت). مرجع سابق، ص 116-117.
15. بنك السودان المركزي. (2000). منشور إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي. كتيب منشورات قطاع المؤسسات المالية والنظم.
16. مسند، مصطفى محمد. (2002). الدمج المصرفي في السودان وتقويم تجاربه وبحث مدى إمكانية دمج البنوك التجارية الحكومية (رسالة دكتوراه). جامعة الخرطوم، الخرطوم.
17. وحدة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي. (1999). مذكرة عن برنامج إعادة الهيكلة للمصارف. بنك السودان المركزي، الخرطوم.
18. Andries, A. M. (2011). The impact of the banking system reform on banks performance. Cuza University, Romania.
19. Kavind, A. (2007). Islamic finance: The regulatory challenge.

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الدكتور/ طارق مجذوب إبراهيم، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.64.7