# الفصل الخامس

## اختبار الفروض ونتائج وتوصيات البحث

- مقدمة:

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث كالآتي:

**المبحث الأول**: يقدم تشخيصاً لمشكلة البحث من خلال اختبار الفروض التي وضعتها الباحثة كتفسير أولي لأهم مسببات المشكلة.

**المبحث الثاني**: يقدم النتائج التي توصلت إليها الباحثة عن أهم مسببات المشكلة والآثار المترتبة عليها بالإضافة إلى إجراء مقارنة لأداء المصرفين موضوع الدراسة

**المبحث الثالث**: يقدم التوصيات التي تقدمت بها الباحثة كحلول ناجعة لمشكلة البحث

## المبحث الأول

### اختبـــار الفـــروض

- أولاً: البعد القانوني لمخاطر التمويل (تعثر المديونيات بالتحديد):

في بعض حالات المديونيات المتعثرة والمتفاقمة والتي لا يمكن حلها عملياً، لا يكون أمام البنك إلا اتخاذ الإجراءات القانونية ضد العميل والتنفيذ على الضمانات وبيعها، ولكن هذا الحل يتطلب الدخول في إجراءات قانونية وإدارية وقضائية طويلة وعقيمة –في بعض الأحيان– وتستغرق وقتاً طويلاً ولا تسعف البنوك في استرداد مستحقاتها من العملاء المتعثرين في السداد من جهة، ومن جهة أخرى فإن علم بعض العملاء المتعثرين بطبيعة هذه الإجراءات القانونية قد يفسح المجال لهم للتلاعب بمستحقات البنوك وكسب الوقت والمسارعة برفع دعاوى الحساب على البنوك ليغلوا يدها في التنفيذ على الضمانات ويؤدي ذلك بدوره إلى تفاقم حدة المديونية المتعثرة على هؤلاء العملاء.

ولذلك فإن الإطار القانوني السائد يمارس تأثيراً لا يمكن إغفاله في زيادة حدة بعض المديونيات المتعثرة والتي صنفتها البنوك بأنها مستحيلة العلاج ويتطلب الأمر تصفيتها ببيع الضمانات، ولكن في ظل نظام قانوني غير مساند للعملية الائتمانية ويؤدي في أحيان غير قليلة إلى وضع العميل المدين في مركز قانوني أفضل من مركز البنك الدائن، فإن ذلك يؤدي إلى عدم فاعلية الإجراءات القانونية التي تتخذها البنوك ضد عملائها المتعثرين في أحوال كثيرة، وهذا الوضع شائع في الدول النامية ويعكس مستوي مرتفع من مخاطر التمويل[1].

---

[1] المصدر: الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني – أحمد عبد العزيز الألفي / المدير المساعد ببنك التنمية الصناعية المصري

لقد قامت الباحثة بالإطلاع على الاستمارات الخاصة بالديون المتعثرة والتي ترفعها البنوك شهرياً إلى بنك السودان بإدارة المخاطر وتنمية الجهاز المصرفي حيث تقسم الاستمارة كالآتي:[2]

[2] قامت الباحثة بالإطلاع على استمارات المصرفين موضوع الدراسة لفترة الدراسة المحددة.

## استمارة الديون المتعثرة عن شهر .....

**بنك ..... فرع .....**

| | |
|---|---|
| الرقم | |
| اسم العميل | |
| حجم التمويل | |
| الغرض من التمويل | |
| تاريخ منح التمويل | |
| تاريخ التصفية | |
| الصيغة | |
| الرصيد القائم المتعثر | |
| الضمان | |
| قيمة الضمان | |
| ملاحظات | |

وجدت الباحثة من خلال العمود الخاص بالملاحظات الآتي:

- 95% من الحالات تم فتح بلاغ ضد العميل
- 5% من الحالات المتبقية كانت كالآتي:

A. الشركة أعلنت التصفية

B. العميل أعلن إعساره

C. تم اقتراح مشروع تسوية مع العميل

D. تم عرض العقار للبيع في المزاد العلني ولم يوجد مشتري

E. العميل هارب خارج البلاد والجهود مبذولة للقبض عليه

إن أي عميل يتم فتح بلاغ في مواجهته يعتبر مماطلاً لأن البنك لا يلجأ إلى اتخاذ الإجراءات القانونية إلا بعد استنفاذ كل الطرق الودية للوصول إلى تسوية مع العميل[1]. كما أن القانون السوداني يلعب دوراً لا يمكن إغفاله في التشجيع على المطل وذلك كالآتي:

### أ/ قانون الإفلاس لسنة 1929م: [2]

استغل كثير من التجار خاصة المصدرين ثغرات في قانون الإفلاس لسنة 1929م لمزيد من المطل، وذلك أن القانون أطلق الحرية لمن أراد أن يشهر إفلاسه ويعلن عجزه عن سداد ديونه بأن يتقدم بعريضة للمحكمة لإشهار إفلاسه. وربط قبولها ببلوغ المديونية خمسين جنيهاً (م 4،7) واعتمد القانون في إثبات حالة المدين المالية ومقدار ما عنده على إقرار المدين نفسه مشفوعاً باليمين، وجعل إثبات ذلك بالبينة سلطة جوازية للمحكمة تلجأ إليها عند الضرورة (م 12،16،20). فإذا قبلت العريضة ولم يستطع المدين اقتراح مشروع صلح أو تسوية، تصدر المحكمة أمراً بالإفلاس يسري من تاريخ تقديم العريضة. ومن ثم لا يجوز لأي دائن أن يقيم أية دعوى أو إجراء قانوني أو يستمر في أيهما مالم تأذن المحكمة بذلك (م 22/2،3،4).

### ب/ قانون الشركات لسنة 1925م: [3]

نص القانون على نوعين من التصفية، فالتصفية الأولى تتم بناء على طلب للمحكمة من الشركة أو من أي دائن، وتعتبر هذه التصفية قد بدأت فعلاً وقت تقديم عريضة التصفية (م 167،159). وعليه يجوز للمحكمة –بعد تقديم عريضة التصفية وقبل صدور الحكم بها– أن تمنع اتخاذ أية إجراءات قانونية ضد الشركة إذا طلبت الشركة ذلك (م 160).

فإذا صدر الحكم بالتصفية، فلا يجوز السير في أية قضية أو أي إجراء قانوني أو البدء فيه ضد الشركة، إلا بإذن من الشركة وبالشروط التي تقررها (م 162).

---

[1] المصدر: مقابلات مع رئيس قسم التنفيذات بإدارة الاستثمار – بنك التضامن الإسلامي، ونائب مدير الإدارة المالية – بنك المزارع التجاري

[2] [3] المصدر: مجلة دراسات مصرفية ومالية العدد الرابع ديسمبر 2000م – ورقة بعنوان التمويل المتعثر بالجهاز المصرفي السوداني بسبب المماطلة، تقديم مصطفي زكريا عبد الله وآخرين

بل يذهب القانون لأبعد من ذلك في النوع الثاني للتصفية، حيث يجيز التصفية الاختيارية الصادرة بناء على قرار من الشركة نفسها (م 194/ب) ويسري مفعول هذا القرار اعتباراً من تاريخ صدوره، بشرط أن يعلن عنه في الجريدة الرسمية أو أية جريدة أخرى.

وهكذا فإن قانون الإفلاس لسنة 1929 وقانون الشركات لسنة 1925م يشكلان حماية قوية للأفراد والشركات، وفيهما ثغرات واضحة، استغلها المدينون –أفراد وشركات– استغلالاً كاملاً للاستفادة منها في تأخير الوفاء بالتزاماتهم المالية والتي ترد بقيمتها الإسمية لتحريم الربا في الإسلام، وشجعهم على ذلك الانخفاض المستمر في القوة الشرائية للدينار السوداني (بسبب التضخم)، مما نتج عنه المزيد من المطل.[1]

## ج/ القانوني الجنائي السوداني:

### ج – 1 القانون الجنائي لسنة 1983م:

نص القانون الجنائي لسنة 1983م على تحريم المماطلة في رد الحقوق وعرفها بأنها إعتياد الشخص علي عدم رد الحقوق إلى أهلها أو اعتياده على رفع دعوى كاذبة لإجبار الآخرين على المساومة بحقوقهم أو التنازل عنها (م 455)، وجعل عقوبتها الجلد والغرامة أو السجن (م 456) والحكم بالغرامة يكون في حالة استفادة المماطل (الجاني) من الجريمة وحدد القانون الغرامة بألا تقل عن ثلاثة أضعاف ما حصل عليه (م 64/5،6).

أما عقوبة الجلد فقد ترك للمحكمة سلطة تقدير التحديد، إلا أنه اشترط ألا تقل عن خمس وعشرين جلدة ولا تزيد عن مائة جلدة (م 64/8).

### ج – 2 القانون الجنائي لسنة 1991م:

تجاهل هذا القانون المواد الخاصة بتحريم المماطلة في رد الحقوق وإضاعة الحقوق الواردة بالفصل السابع والعشرين تحت عنوان: أحكام متنوعة بالقانون الجنائي لسنة 1983م، ولم

---

[1] وقد شهد أحد كتاب الورقة خلال تكليفه بالعمل مع لجنة استرداد عائدات الصادر خلال سبتمبر 1997م وما بعده أن بعض أصحاب الشركات والمصدرين قد هددوا بالتصفية كوسيلة لوقف الإجراءات في مواجهتهم، إذا لم يقبل مشروع التسوية الذي تقدموا به، علماً بأن مشروعات التسوية التي تقدم بها هؤلاء المدينون لا ترعي إلا مصلحتهم الخاصة والنتيجة النهائية لها مزيد من المطل.

يتعرض لها لا من قريب ولا من بعيد، وبذلك يكون قد ألغاها مرة واحدة. وبذلك يكون المشرع السوداني قد فتح الباب على مصراعيه للمماطلين ليتصرفوا كيف شاءوا وبدون أي رادع قانوني يلزمهم بالوفاء بالتزاماتهم المالية ورد الحقوق في أجلها[1].

**إن هذه الحقائق المذكورة تثبت صحة الفرض الأول.**

- ثانياً: ضمانات التمويل:

بالرغم من تعدد أنواع الضمانات المقبولة من جانب البنوك من وجهة النظر التمويلية، إلا أن الضمانات في مجملها لا تتمتع بنفس الدرجة من حيث جودتها وتتحدد مدى جودة الضمان بعدة عوامل أهمها:

- مدى قابليته للتسييل
- مدى استقرار قيمته
- توثيق الضمان
- مدى تعدد الدائنين المرتهنين

إن هنالك عدد من الاشكالات التي تواجه المصارف في حالة التنفيذ على الضمانات منها:

### أ/ طول إجراءات التنفيذ على الضمان:

إن طول إجراءات التنفيذ على الضمان إلى جانب الرسوم والضرائب الكثيرة التي تصل نسبتها إلى 20% أو تزيد بقليل من حجم المبالغ المستردة يؤدي إلى زيادة مدة الانفلات وهذا الوضع بالطبع ناتج عن ضعف التشريعات.

---

[1] إن ما ذكر لا يعني بالضرورة أن كل من أعلن التصفية أو الإفلاس يعتبر مماطلاً، فقد تكون هنالك حالات عسر مالي حقيقي تصيب الشركات والأفراد وتدعو لإعلان التصفية أو الإفلاس، ولكن ما تود الباحثة توضيحه هو أن هنالك ثغرات واضحة في القانون استغلها ضعاف النفوس من العملاء المتعثرين وما أكثرهم.

### ب/ المخاطر الاجتماعية لتسييل الضمانات:

نسبة للروابط الاجتماعية في البيئة السودانية فإنه ينظر لشراء الأموال المرهونة للمصارف أنها مسألة غير إنسانية، لذا غالباً لا يتقدم أي مشتري لدخول مزاد بيع المال المرهون وبالأخص العقارات السكنية.

### ج/ انعدام الأسس الفنية لتسييل الضمانات:[1]

تتمثل هذه المخاطر في الآتي:

- في أغلب الأحيان تكون القيمة السوقية للضمان (العقار) أقل من القيمة التي تم بها الرهن، حيث أن الجهة التي تقوم بالتقييم غالباً لا تتوفر لديها الكفاءة لتقييم المال المراد رهنه.
- الاعتماد في بعض الأحيان عند التقييم على القيمة الدفترية للأصل والتي قد تكون أكبر بكثير من القيمة السوقية.
- تتعرض البضائع والسلع المرهونة لصالح المصرف للتلف وانتهاء الصلاحية.
- ألا تكون للبضائع والسلع المخزنة صلة مباشرة بالتمويل وهي بضائع صعبة التصريف لا يوجد لها سوق.
- بعض حالات التزوير في الأوراق المتعلقة برهن العقار أو في تفاصيل الموقع الذي تم رهنه.
- ظاهرة الإفلاس والتصفية والتي قد تدخل دائنين آخرين مع البنك عند المطالبة.
- عدم تقييم البضائع البديلة من عدة جهات مختصة وعدم جمع المعلومات الكافية عن صلاحية السلعة وتسويقها.

---

[1] أنظر الحالات العملية المرفقة مع البحث، ملحق رقم 17 وملحق رقم 18

د/ **المخاطر الاقتصادية لتسييل الضمانات**:[1]

❋ زيادة سعر الصرف وتأثيره على السلع والبضائع المرهونة للمصرف كضمان للتمويل بالعملات الأجنبية.

❋ انخفاض أسعار المحاصيل داخلياً وخارجياً وأثر ذلك في حالة التنفيذ على المال المرهون من السلع والبضائع.

❋ انخفاض القوة الشرائية على السلع موضوع الضمان

يضاف لما سبق عدم أخذ الضمانات الكافية والقوية حيث يتم التمويل بالضمانات الشخصية وإقرارات الثقة والتي تعد أضعف أنواع الضمانات (حالة بنك المزارع التجاري)[*].

**إن هذه الحقائق المذكورة تثبت صحة الفرض الثاني.**

 ثالثاً: التحليلات المالية ودراسات الجدوى وخبرة موظفي الإدارة التمويلية:

(أ) **التحليل المالي**:

إن التحليل المالي بأدواته المختلفة يكشف لمتخذ القرار التمويلي مراكز القوة والضعف في نشاط ومركز العميل المالي، ويساعد في تقييم مدى كفاءة العميل ونجاحه في إدارة نشاطه، لأن الحسابات الختامية والقوائم المالية ما هي إلا انعكاس واضح لمدى نجاح العميل أو فشله في إدارة نشاطه، ويترجم التحليل المالي هذا النجاح أو الفشل في صورة نسب ومؤشرات مالية واضحة ومعبرة، ولكن من واقع التجربة فهنالك بعض الاشكالات التي تواجه البنوك السودانية في تقييم عملائها تتلخص في الآتي:

❋ عدم توفر المعلومات الكاملة عن غالبية العملاء حيث لا يحتفظ الكثير منهم بحسابات نظامية إلى جانب عدم واقعية الميزانيات المقدمة.

❋ عدم ارتباط العميل بمصرف معين حيث ينتقل أغلب العملاء بين المصارف فيصعب بذلك تقييم نشاطه وإمكاناته بوضوح.

---

[1] أنظر الحالات العملية المرفقة مع البحث، ملحق رقم 17 وملحق رقم 18

[*] أنظر منشور بنك المزارع التجاري الخاص بضوابط التمويل وصلاحيات لجان الاستثمار ملحق رقم (8)

❋ منشورات بنك السودان الخاصة بأسس وضوابط منح التمويل المصرفي تستثني الأفراد من تقديم الميزانيات وحسابات الأرباح والخسائر وتلزم بذلك فقط الشركات وأسماء العمل وذلك بالنسبة للتمويل الذي يزيد عن اثنين مليون دينار.[1]

إن هذه الاشكالات المذكورة تؤدي إلى قصور في التحليل المالي لمراكز العملاء مما يؤدي إلى عدم تقدير التدفقات النقدية خلال فترة سريان التسهيلات التمويلية بدقة، ويتخذ القرار التمويلي في هذه الحالة دون معرفة مدى كفاية هذه التدفقات النقدية لسداد التسهيلات الممنوحة، ويعتمد قرار التمويل ويخضع لقدر كبير جداً من التقدير الشخصي لمتخذ القرار التمويلي الشيء الذي يعكس درجة عالية من المخاطر التمويلية.

**(ب) دراسات الجدوى:**[*]

لاحظت الباحثة من خلال إطلاعها علي عينة عشوائية من دراسات الجدوى المقدمة من جانب طالبي التمويل قصور تلك الدراسات وذلك للآتي:

- ✷ أحياناً لا يحدد موقع المشروع موضوع التمويل.
- ✷ الحجم والطاقة الإنتاجية للمشروع غير محدد في بعض الحالات.
- ✷ التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج غير محددة في كثير من الحالات.
- ✷ القوى العاملة في المشروع من حيث الكم والكيف والأجر غير محددة في بعض الحالات.
- ✷ حجم الطاقة الكهربائية المستخدمة في الإنتاج وتكلفتها غير محددة في بعض الحالات.
- ✷ وسائل النقل المستخدمة لنقل الإنتاج غير مذكورة في بعض الحالات.
- ✷ التميز التنافسي: حيث لم تذكر درجة جودة المنتج وما يميزه عن منتجات المشروعات المنافسة.

---

[1] أنظر منشور بنك السودان للعام 2001م ملحق رقم (2) والخاص بأسس وضوابط منح التمويل.

[*] انظر ملحق رقم 16

- الحاجة الإنسانية: حيث أنه في معظم الحالات لا يحدد حجم الطلب علي المنتج وهل هو سلعة ضرورية أم كمالية.
- استراتيجية التسويق التي سيتبعها العميل غير محددة في كل الحالات.
- العائد المالي من العملية الممولة: في بعض الحالات يتم احتسابه خطأً، ويقصد بالعائد المالي نسب الربحية لكل من البنك والعميل.

إن قصور دراسات الجدوى الموضح أدي إلى تعثر معظم تلك العمليات الممولة حيث تراوحت مدة التعثر بين ثلاثة أشهر وعامين.

### (ج) خبرة موظفي الإدارة التمويلية:

يضاف لما سبق المخاطر الناجم عن عدم الفهم الصحيح لصيغ التمويل الإسلامي من قبل العاملين بالمصرف أو عدم الالتزام بتطبيق العقود الصحيحة مما يعرض البنك أحياناً لإلغاء العائد المحقق، إلى جانب ما يمكن أن يطال البنك من غرامات مالية وعقوبات إدارية من قبل البنك المركزي[1] ومن أمثلة ذلك:

- عقد المرابحة غير مكتمل البيانات حيث لم تحدد به كيفية السداد بواسطة العميل كما أن العقد المعني لا يحمل توقيع الشهود.
- عدم الالتزام بمرشد العمل الفقهي لعمليات التمويل بصيغة المرابحة للآمر بالشراء، مما يؤدي إلى إصدار قرار بالتحلل من أرباح العملية وإضافتها لحساب (مال الكسب غير المشروع).
- عدم الالتزام بمنشورات البنك المركزي وموجهاته في بعض الأحيان.
- عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب لعمليات التمويل المتعثر.
- عدم حفظ المستندات الأصلية المتعلقة بضمانات الرهن بملف العملية لمعظم العمليات المنفذة.
- لا يوجد توقيع الطرف الأول (البنك) علي عقد العملية الممولة.

---

[1] أنظر الحالات العملية المرفقة مع البحث ملحق رقم (17) وملحق رقم (18).

- لا يوجد توقيع العميل علي العقد.
- تم تحرير العقد من الفرع بدون أي شهود.
- لا توجد أي تقارير دورية عن سير العمل.
- منح العميل تمويل جديد بالرغم من وجود تمويل سابق لم تتم تصفيته.

**إن هذه الحقائق المذكورة تثبت صحة الفرض الثالث**.

## المبحث الثاني

### نتائج البحث

 أولاً: ترجع مخاطر التمويل التي تعاني منها المصارف في السودان إلى عدة أسباب أهمها:

(1) ضعف النظام التشريعي المساند لمنح التمويل

(2) عدم أخذ الضمانات الكافية من العميل طالب التمويل أو أخذ ضمانات لا تتوفر فيها كل الصفات الأساسية للتسييل.

(3) قصور التحليلات المالية لمراكز العملاء وقصور دراسات الجدوى المقدمة من العملاء طالبي التمويل إلى جانب ضعف الخبرة والكفاءة لدي موظفي الإدارة التمويلية بالمصرف.

(4) المخاطر الناشئة عن صيغ التمويل المختلفة من مرابحة، مضاربة، مشاركة...الخ.

(5) المخاطر الناشئة عن التركيز سواء على مستوي القطاعات أو الصيغ.

(6) المخاطر الناشئة عن نوعية العملاء من حيث عدم احتفاظهم بحسابات نظامية، عدم واقعية الميزانيات المقدمة، انتقال العملاء بين المصارف المختلفة وضعف إلمامهم بالصيغ الشرعية ومتطلبات التمويل.

(7) المخاطر الناتجة عن حجم وتوقيت التمويل والتي تنشأ عن عدم إكمال تقديم التمويل للمشروع بالحجم المطلوب وفي الوقت المطلوب وفق جدول التدفقات المقدم مع الدراسة، الشيء الذي يترتب عليه تأخر بدء عمل المشروع وربما فشله.

(8) المخاطر الناشئة عن البيئة الاستثمارية حيث أن أغلب التمويل مرتبط بالزراعة وهي دائماً عرضة لتذبذب الإنتاج والأسعار داخلياً وخارجياً، الشيء الذي ينعكس سلباً على مردود المصارف من التمويل الزراعي إلى جانب زيادة نسب التعثر والانفلات.

(9) المخاطر الناتجة عن عدم الاهتمام بتصنيف الأصول وحساب المخصصات.[1]

---

[1] لا يوجد تصنيف للأصول وحساب للمخصصات بالنسبة للمصرفين إلا للعامين 2002م، 2003م

(10) المخاطر الناشئة عن قصور الرقابة الداخلية حيث يلاحظ أن الكثير من الأخطاء تحدث نتيجة الإهمال من جانب الموظفين[1].

(11) عدم الاهتمام بمتابعة عمليات السداد[2]

(12) عدم الالتزام في أحيان كثيرة بمنشورات بنك السودان الخاصة بأسس وضوابط منح التمويل[3]

 ثانياً: تتمثل أهم الآثار السالبة لمخاطر التمويل في الآتي:

(1) آثار سالبة على المصرف تتمثل في نقصان العائد المحقق من العمليات التمويلية نتيجة للخسائر المحققة من الاستثمارات وتعثر بعض المديونيات.

(2) نسب التعثر والانفلات والتي تؤثر على سمعة المصرف داخلياً وخارجياً ويكفي أن جميع بنوك دول العالم الثالث[4] تم تصنيفها كبنوك خطرة مما أفقدها ميزة الحصول على التسهيلات المصرفية المعتادة والمتاحة في الأسواق المصرفية الدولية نتيجة لضعف مراكزها المالية والائتمانية.

(3) آثار سالبة على مساهمي المصرف تتمثل في انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية.

(4) آثار سالبة على أصحاب الودائع الاستثمارية تتمثل في انخفاض معدل العائد المحقق لهذه الودائع، الشيء الذي يدفع إدارة المصرف لدعم عائدات الودائع الاستثمارية من أرباح المساهمين مما يعرض المصرف لمخاطر الإزاحة التجارية.

(5) آثار سالبة على عملاء المصرف المتعثرين، فالعميل المتعثر وبصفته طرف أصيل في عمليات المديونيات المتعثرة يتأثر بكونه عميلاً متعثراً، في سمعته في السوق والبنوك

---

[1] [2] أنظر الحالات العملية المرفقة مع البحث ملحق رقم (17) وملحق رقم (18).

[3] أنظر منشورات بنك السودان المرفقة مع البحث

[4] باستثناء البنوك السعودية

بدرجة بالغة السوء، ويزداد ذلك التأثير بقيام البنك باتخاذ إجراءات قانونية ضده ويؤدي ذلك إلى تراجع نشاط العميل مرة أخرى وزيادة ثقل المديونية عليه.

ثالثاً: مقارنة الأداء للبنكين موضوع الدراسة:

بعد استعراض تجربتي بنك التضامن الإسلامي ومصرف المزارع التجاري في إدارة مخاطر التمويل في الفصلين الثالث والرابع، يقدم الجدول أدناه ملخصاً لهاتين التجربتين خلال فترة الدراسة المعنية.

**جدول رقم (22)**

| | | |
|---|---|---|
| الاسم | بنك التضامن الإسلامي | مصرف المزارع التجاري |
| التاريخ | تاريخ الإنشاء 1983م | تاريخ الاندماج 1999 |
| الشكل القانوني | شركة مساهمة عامة ذات مسئولية محدودة | شركة مساهمة عامة ذات مسئولية محدودة |
| رأس المال المصرح به | 5 مليار دينار سوداني | 3 مليار دينار سوداني |
| أغراض البنك | القيام بكل الأعمال المصرفية بما يتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية | القيام بكل الأعمال المصرفية مع التركيز على تمويل القطاع الزراعي وتحقيق التنمية الريفية |
| الهيكل الإداري للبنك | يتكون من الإدارة العليا والتي تندرج تحتها 13 إدارة تنفيذية | يتكون من الإدارة العليا والتي تندرج تحتها 9 إدارات تنفيذية |
| إدارة الاستثمار | ✲ تضم مصلحتين يندرج تحت كل منهما عدد من الأقسام مع تحديد دقيق للمهام والمسئوليات<br>✲ يوجد قسم خاص بإدارة مخاطر التمويل | تتكون من قسمين رئيسين يندرج تحت أحدهما وحدتان صغيرتان<br>✲ لا يوجد قسم خاص بإدارة مخاطر التمويل |
| مصلحة استثمارات النقد الأجنبي | توجد إدارة تنفيذية خاصة بالاستثمارات بالنقد الأجنبي | لا توجد مثل تلك الإدارة |

المصدر: استخلاصات الباحثة من الفصلين الثالث والرابع.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | بنك التضامن الإسلامي | مصرف المزارع التجاري |
| ) | أنواع التمويل | ✲ المساهمة في عدد 4 شركات مملوكة للبنك بنسبة 99% بالإضافة للمساهمة في 14 شركة أخرى<br>✲ تمويل قصير الأجل | المساهمة في عدد من الشركات<br>تمويل قصير الأجل |
| 10) | القطاعات الممولة (فترة الدراسة) | تمويل كل القطاعات بنسب تكاد تكون متوازنة | تمويل كل القطاعات مع التركيز بصورة أكبر على القطاع الزراعي لملائمة ذلك لأغراض البنك مع أنه أكثر القطاعات تعثراً. |
| 11) | صيغ التمويل (فترة الدراسة) | استخدام كل الصيغ في التمويل مع التركيز بصورة أكبر إلى حد ما على صيغة المرابحة مع أنها أكثر الصيغ تعثراً | استخدام كل الصيغ في التمويل مع التركيز بصورة أكبر على صيغة المرابحة مع أنها أكثر الصيغ تعثراً |
| 12) | ضمانات التمويل (فترة الدراسة) | ✲ التمويل بضمانات جيدة يساوي 98.8% من إجمالي التمويل<br>✲ التمويل بضمانات شخصية = 0.2% من إجمالي التمويل | التمويل بضمانات جيدة يساوي 85% من إجمالي التمويل<br>التمويل بضمانات شخصية = 15% من إجمالي التمويل |

المصدر السابق.

| | بنك التضامن الإسلامي | مصرف المزارع التجاري |
|---|---|---|
| (13) نسبة إجمالي التمويل المتعثر لإجمالي التمويل القائم في 31/12/2003م | 2.4% | 9.4% |
| (14) رأس المال المدفوع في 31/12/2003م | 3 مليار دينار سوداني | 2.6 مليار دينار سوداني |
| (15) نسبة كفاية رأس المال في 31/12/2003م | 36% | 14% |
| (16) متوسط معدل العائد من العمليات التمويلية لإجمالي إيرادات المصرف (فترة الدراسة) | 47.1% | 36.7% |
| (17) متوسط معدل العائد على الودائع الاستثمارية (فترة الدراسة) | 8% | 10.4% |
| (18) متوسط معدل العائد على حقوق الملكية (فترة الدراسة) | 21.4% | 8.5% |
| (19) تقييم أداء البنك في 31/12/2003م وفقاً لمؤشرات CAEL | مرضي Satisfactory | معقول Fair |

المصدر السابق.

## المبحث الثالث

❁ التوصيات:

بعد تحليل مشكلة البحث ومعرفة أهم مسبباتها والآثار المترتبة عليها تتقدم الدراسة بالتوصيات الآتية:

**أولاً: تطوير التشريعات القانونية لتكون أكثر ملائمة لمنح التمويل المصرفي من حيث:**

❋ إلزام العملاء والمشروعات المستفيدة من التمويل المصرفي بإمساك الدفاتر المالية المنتظمة

❋ سرعة التنفيذ على الضمانات التي يؤشر برهنها رسمياً لصالح البنك

❋ اختصار إجراءات نزع الملكية والحجز لاستيفاء الديون

❋ خفض الرسوم والضرائب الخاصة بإجراءات التقاضي والتنفيذ على الضمانات وذلك بأن تخضع هذه الرسوم لرسم رمزي ثابت وليس في صورة نسبة من قيمة التمويل موضوع العقد وعلى أن يتحملها البنك الدائن والعميل المدين مناصفة لأن ارتفاع مثل هذه الرسوم يزيد من أعباء وتكلفة التمويل على العملاء.

❋ تحريم مماطلة العميل الغني بإعادة إعمال مواد قانون 1983م

❋ فرض غرامة تأخير على العميل المماطل، بحيث لا يقل مقدار هذه الغرامة عن ما يحققه العميل من تأخير السداد بناء على رأي بعض المالكية على أن تصرف في أوجه البر المختلفة.

❋ مراجعة قانون الشركات لسنة 1925م وقانون الإفلاس لسنة 1929م وكذلك القانون الجنائي لسنة 1991م لسد الثغرات أمام العملاء المماطلين وإلزامهم بالوفاء بالتزاماتهم.

❋ بحث إنشاء دوائر قضائية تختص بالنظر في المنازعات بين البنوك والعملاء المتعثرين في السداد، وعلى أن تخضع إجراءات التقاضي في هذه الدوائر للإجراءات المعمول بها بالقضاء المستعجل.

❋ حماية قرارات منح التمويل والاعتراف القانوني والتشريعي صراحة بمخاطر التمويل على أساس أن منح التسهيلات التمويلية ومن المصارف الإسلامية على وجه الخصوص عمل تجاري في المقام الأول يخضع لاحتمالات الربح والخسارة، وعدم التسرع في النظر إلى الديون المتعثرة على أنها إهدار للمال العام وإرهاب العملاء طالبي التمويل.

## ثانياً: ضمانات التمويل:

على البنوك مراعاة ما يأتي بالنسبة للضمانات:

❋ أن تحدد السياسة التمويلية للبنك نسبة تسليفية لكل نوع من أنواع الضمانات مع تدنية النسب للضمانات الضعيفة.

❋ أن تكون القيمة السوقية للضمان المقدم أكبر من حجم التزام العميل تجاه البنك بنسبة مقدرة.

❋ أن تكون تكلفة تسييل الضمانات من حيث الوقت (الإجراءات) والتكلفة معقولة ولا تتطلب إجراءات معقدة لنزع ملكية الضمان.

❋ استقرار القيمة السوقية للضمان بمرور الوقت أو عدم تعرضها للتقلب أو الانخفاض.

❋ أن يكون الضمان موثقاً بعقود رهن وعقود ملكية صحيحة تجعل البنك في مركز قانوني صحيح للتنفيذ على هذه الضمانات عند الضرورة.

❋ أن يكون للبنك حق الامتياز الأول للتنفيذ على الضمان وألا ينازعه في هذا الحق دائنون آخرون.

## ثالثاً: تكثيف الاستثمار في العنصر البشري:

يعد العنصر البشري من العاملين في مجال التمويل المصرفي والرقابة عليه ومتابعته محور العمل التمويلي للبنك، ولاشك أن رأس المال البشري Human Capital يتطلب استثمارات للمحافظة عليه ونموه عبر الزمن، لذلك على البنوك القيام بالآتي:

- التدريب المستمر للعاملين في مجال دراسات الجدوى والتحليل المالي للميزانيات والمركز المالي للعملاء وإعداد التقارير الدورية والتي تشمل كافة البيانات المطلوبة لتلافي المخاطر.
- إيفاد البعثات للبنوك الدولية بمختلف دول العالم المتقدم للوقوف على التطورات والأساليب الفنية الحديثة في التحليل الائتماني.
- اعتماد نسبة معينة من صافي الربح السنوي القابل للتوزيع كميزانية للتدريب، ويجب النظر إلى ميزانية التدريب على أنها استثمار لا يقل في أهميته –بل يزيد– عن أهمية أوجه الاستثمارات الأخرى.
- ربط الترقي باجتياز الدورات التدريبية واستكمال الدراسات العليا والقيام ببحوث لتطوير الأداء بإدارة الاستثمار والمصرف ككل.
- الاهتمام بعنصر الإشراف الإداري للعاملين بالمصرف بمستوياته المختلفة لاستقرار المهام في شكل برنامج زمني لتنفيذ خطة الأداء.
- تكثيف المراجعة الداخلية لتقويم وتقييم الأداء في فترات دورية منتظمة.
- استخدام التقنيات الحديثة وتعميم نوافذ مكتبية لمتابعة ومراجعة الأداء.

## رابعاً: عملاء المصرف:

على البنوك الالتزام بالآتي فيما يتعلق بعملاء المصرف:

- بذل أقصى درجات العناية عند اختيار العميل وعند دراسة الطلب المقدم للتمويل على أن يتضمن ذلك إجراء الاستعلامات الدقيقة عن سمعة العميل وحالته المادية وخبرته في إدارة النشاط موضوع التمويل وحرصه على سمعته التجارية.

- يجب دراسة التدفقات النقدية للعميل ومن ثم وضع جدول تسديد للتمويل الممنوح بما يتوافق ومقدرته حتى لا يتسبب ذلك في خلق اختناقات تؤدي إلى تأخير سداد الدين بواسطة العميل.
- التعاون مع قسم مخاطر التمويل بالبنك المركزي والبنوك الأخرى في توفير المعلومات المطلوبة عن العميل طالب التمويل.
- الرقابة على استخدام التمويل الممنوح وذلك بهدف التأكد من استخدامه في الغرض الممنوح من أجله.
- مراجعة المركز المالي للعميل –خصوصاً العملاء الذين منحوا تمويلات كبيرة– من فترة إلى أخرى للتأكد من سلامة المركز المالي للعميل وصحة البيانات والمعلومات التي جمعت عنه.
- متابعة تطور مديونية العملاء لدي قسم مخاطر التمويل طرف البنك المركزي وذلك بالرجوع للبيانات المجمعة عنهم.
- قيام البنك بشراء السلع وبيعها مباشرة عن طريق التقسيط للعملاء.
- تقوية الإلمام بالصيغ الشرعية ومتطلبات التمويل بالنسبة للعملاء عن طريق إقامة الندوات والمحاضرات وإصدار كتيبات بهذا الشأن.

**خامساً: تأسيس إدارة أو وحدة خاصة بالمصارف تقوم بإدارة المخاطر المصرفية المختلفة وتهدف إلى تحقيق الآتي:**

- تحقيق مستوي عالي من الفهم والإدراك لجميع أنواع المخاطر المصرفية من حيث حجمها والآثار المترتبة على أداء المصرف.
- التأكد من أن جميع القرارات المتعلقة بالمخاطر بالبنك يتم اتخاذها بشفافية كاملة ووفقاً للأسس والضوابط الموضوعة من قبل مجلس الإدارة.
- التأكد من مواكبة مراشد العمل بالبنك لكل التطورات والتغيرات في نشاطات وسياسات البنك (سياسات وإجراءات البنك الداخلية).

- تخفيف مخاطر التركيز Concentration Risks سواء كان على مستوي العملاء أو القطاعات أو صيغ التمويل المختلفة.
- التأكد من أن الإدارة التنفيذية ملتزمة فيما يتعلق بالحدود القصوى الموضوعة بواسطة مجلس الإدارة فيما يتعلق بصلاحيات منح التمويل للمستويات المختلفة وحجم أو نسبة التمويل المحددة لكل عميل أو نشاط أو لكل صيغة من صيغ التمويل المختلفة أو لكل قطاع من القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- أن هنالك تقييم مستمر لأنشطة البنك المختلفة لمعرفة أنواع المخاطر التي تواجهه.
- التأكد من الالتزام الكامل بالسلطات المخولة بواسطة مجلس الإدارة.
- التأكد من توفر كافة السياسات والإجراءات الكفيلة بحماية أصول ورأس مال البنك وأن هذه السياسات والإجراءات تتناسب مع حجم المخاطر التي تواجه البنك.
- التأكد من أن السياسات والإجراءات المتبعة بواسطة البنك تعمل على ضمان سلامة مركزه المالي.

**سادساً: تحويل مخاطر التمويل لشركات التأمين:**

وذلك يعني أن يقوم البنك بدفع أقساط دورية لشركة التأمين نظير قيامها بالتأمين ضد مخاطر التمويل حيث تلتزم شركة التأمين بدفع التعويض للبنك عند وقوع هذه المخاطر وتحقق الخسائر.

**سابعاً: خلق كيانات مصرفية قوية عن طريق الاندماج**

وذلك يعني أن تقوم البنوك بعمليات اندماج فيها بينها حيث أن الدمج له العديد من المزايا من أهمها:

- توحيد الموارد المالية لتقوية القدرة التنافسية وزيادة ملاءة وكفاية رأس المال.
- زيادة القدرة على الانتشار الجغرافي المنسق والمرشد لتحقيق أهداف المصرف.
- دعم القدرة على مواجهة المخاطر عن طريق توسيع الأنشطة وتنويعها والعمل على زيادة توظيف الموارد المتاحة توظيفاً أمثل
- إتاحة فرص أكبر للنمو والتطور والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.

- ❋ تدعيم المقدرة على المنافسة في السوق العالمي لجذب التسهيلات والقروض.
- ❋ تخفيض التكاليف الإدارية المباشرة وغير المباشرة.

## ثامناً: توصية بأبحاث مستقبلية في المجال:

(1) المخاطر المصرفية: دراسة مخاطر السيولة في المصارف الإسلامية.

(2) المخاطر المصرفية: دراسة مخاطر التشغيل في المصارف الإسلامية.

(3) مدي صلاحية معايير ومقررات (لجنة بازل للرقابة المصرفية) للمصارف الإسلامية.

# فهرس المراجع


| أولاً: الكتب | | | |
|---|---|---|---|
| **الرقم** | **الاسم** | **المؤلف أو المعد** | **التاريخ** |
| ) | الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني | أحمد عبد العزيز الألفي | بدون تاريخ |
| ) | إدارة الائتمان | د. عبد المعطي رضا أرشيد<br>محفوظ أحمد جودة<br>الجامعة الهاشمية | 1999م |
| ) | إدارة الأصول والخصوم ومخاطر التمويل في العمل المصرفي التقليدي والإسلامي | اتحاد المصارف العربية | 2002م |

| ثانياً أوراق العمل | | | |
|---|---|---|---|
| **الرقم** | **الاسم** | **المؤلف أو المعد** | **التاريخ** |
| ) | التمويل المتعثر بالجهاز المصرفي السوداني بسبب المماطلة | مصطفي زكريا عبد الله وآخرون | 2002م |
| ) | معايير ومقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية حول معيار كفاية رأس المال في البنوك | د. سمير الشاهد | 2002م |
| ) | إدارة المخاطر في المصارف بالتركيز على مخاطر التمويل المصرفي | عبد النبي الطيب الجيلاني | 2002م |
| ) | مبادئ إدارة المخاطر | لجنة الرقابة المصرفية العربية | 2001م |

| ثالثاً: الدورات التدريبية | | | |
|---|---|---|---|
| **الرقم** | **الاسم** | **المؤلف أو المعد** | **التاريخ** |
| ) | دورة إدارة مخاطر التمويل في المصارف الإسلامية | المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية وبنك السودان | 2002م |
| رابعاً: التقارير السنوية | | | |
| **الرقم** | **الاسم** | **المؤلف أو المعد** | **التاريخ** |
| ) | التقارير السنوية لبنك التضامن الإسلامي | بنك التضامن الإسلامي | 1999 – 2003 |
| ) | تقارير بنتائج مراجعة الحسابات الختامية لمصرف المزارع التجاري | ديوان المراجعة العامة – الخرطوم | 1999 – 2003 |
| خامساً: منشورات البنوك | | | |
| **الرقم** | **الاسم** | **المؤلف أو المعد** | **التاريخ** |
| ) | منشورات بنك السودان الخاصة بالسياسات النقدية والتمويلية وأسس وضوابط منح التمويل | بنك السودان | 1999 – 2003 |
| ) | منشورات مصرف المزارع التجاري الخاصة بأسس وضوابط منح التمويل | مصرف المزارع التجاري | 1999 – 2003 |

| سادساً: الحالات العملية | | | |
|---|---|---|---|
| الرقم | الاسم | المؤلف أو المعد | التاريخ |
| ) | حالات عملية – بنك التضامن الإسلامي | إدارة الاستثمار بنك التضامن الإسلامي | 1999 – 2003 |
| ) | حالات عملية – مصرف المزارع التجاري | ديوان المراجعة العامة – الخرطوم | 1999 – 2003 |
| سابعاً: المقابلات | | | |
| الرقم | الاسم | المؤلف أو المعد | التاريخ |
| ) | مقابلة مع مدير إدارة التدريب – بنك التضامن الإسلامي | الباحثة | 2003 |
| ) | مقابلة مع نائب مدير إدارة الاستثمار – مصرف المزارع التجاري | الباحثة | 2003 |
| ) | مقابلة مع نائب مدير الإدارة المالية – مصرف المزارع التجاري | الباحثة | 2003 |
| ) | مقابلة مع رئيس قسم التنفيذات – إدارة الاستثمار – بنك التضامن الإسلامي | الباحثة | 2003 |