

تمهيد:

شهد العالم المعاصر تطوراً هائلاً في كافة مناحي الحياة البشرية في أبعادها السياسية Political والاقتصادية Economical والاجتماعية Social والتكنولوجية Technological والتي حتمت بدورها نشوء مؤسسات ومنظمات لتلبية متطلبات الإنسان في هذه المجالات، ولعل من أكثر هذه المؤسسات التي فرضتها التطورات الاقتصادية والتعقيدات المصاحبة لها، بروز المؤسسات المالية، Financial Institutions مثل البنوك وشركات التأمين وغيرها، وأصبح المصرف Bank بوظائفه المتعددة يمثل عصب الحياة الاقتصادية ونشاطاتها المختلفة وقد تطورت المصارف من حيث وظائفها Functions وطرق إدارتها وأساليب عملها وأصبحت الإدارة المالية العلمية وظيفة أساسية لنجاح المؤسسات المالية، وخاصة المصارف وشركات التأمين والمنظمات ذات الصلة.

والسودان كغيره من الدول شهد تنامياً واضحاً في المجال المصرفي كماً وكيفاً. وقد أضحت النظام المصرفي يحظى بأولوية قصوى في اهتمامات الدولة التشريعية والقانونية والسياسية والاقتصادية والإدارية، وخاصة أن هذا النظام يمثل مؤشراً للتطور الاقتصادي والاجتماعي للدولة والمجتمع على حد سواء. غير أن هنالك العديد من المشاكل والمعوقات والتحديات Constraints and Challenges التي تؤثر على كفاءة الإدارة المصرفية ومن ضمنها مشكلة التعثر التي هي من أكبر المخاطر Risks التي تهدد الاستقرار المصرفي والسلامة المصرفية في السودان، وخاصة خلال العقد الأول من الألفية الثالثة وقد يؤدي التعثر إلى انهيار النظام المصرفي كلياً ما لم يتم تدارك ذلك عبر الإدارة الفعالة لمشكلة التعثر. ويلقى هذا البحث الضوء على أثر أساليب إدارة التعثر على كفاءة الأداء المصرفي السوداني بالتطبيق على البنك الزراعي السوداني ومصرف المزارع التجاري في الفترة من (2000-2010م).

مشكلة البحث:

إن التعثر أصبح حديثاً مطولاً متزايداً بين المهتمين والمختصين وصناع القرار في الصناعة المصرفية، الأمر الذي يدعو إلى الذعر والخوف والقلق، وبات الأمر صاخبا في جميع وسائل الإعلام وأروقة المحاكم، مما له من مآلات لا تحمد عواقبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. إذ أن التعثر يحد من قدرة المصارف الائتمانية، و جذب الودائع و توظيف الموارد بصورة لا تحقق الكفاءة الإنتاجية للمصارف. الأمر الذي يحتاج إلى إدارة فاعلة تحد من مزيد من التعثر. وقد يلاحظ ذلك خلال فترة الدراسة، ويشير البحث مجموعة من التساؤلات منها:

- 1- ما هو التعثر؟ وما هو الفرق بين التعثر والتعسر؟
- 2- ما هي أسباب التعثر؟
- 3- ما هي آثار التعثر وانعكاساته على أداء الجهاز المصرفي والاقتصاد والمجتمع؟
- 4- ما هي الأساليب الممكنة لإدارة التعثر؟
- 5- ما هي الطريقة الأمثل لإدارة هذا التعثر؟
- 6- ما هي المعالجات والحلول الممكنة للتعثر؟

- 7- ما هي أساليب السلامة والوقاية والامان المصرفي من التعثر ومحاصرته في الحدود المسموح بها محليا واقليميا ودوليا؟
- 8- هل يمكن أن يكون لإدارة التعثر أثر على كفاءة الأداء المصرفي في السودان وما طبيعة هذه العلاقة ؟ وللإجابة علي هذه الأسئلة يسوق البحث الفروض التالية:-

فروض البحث:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التعثر وكفاءة الأداء المصرفي.
- 2- هنالك علاقة لها دلالات إحصائية بين إدارة التعثر والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي تعرف بعوامل (PEST).
- 3- توجد هنالك علاقة بين إدارة التعثر والعوامل الخارجية والطبيعية والثقافية.
- 4- إدارة المخاطر وإدارة التعثر الفاعلة تساعد بصورة طردية علي تحقيق الاستقرار المصرفي والسلامة المصرفية والأمان في الصناعة المصرفية

أهمية البحث:

أن السودان يحاول أن يقدم أنموذجاً إسلامياً في الصناعة المصرفية الإسلامية Islamic banking industry (صناعة الصيرفة) للعالم خصوصاً بعد الأزمة المالية الأخيرة (2008 Financial crisis م)، لذا لابد من تجويد الأداء المصرفي حتى ينافس الأنظمة المصرفية الأخرى، ويكون حلاً للمشاكل التمويلية والاقتصادية والاجتماعية، وبما أن ازدياد حجم التعثر في السنوات الأخيرة من أكبر المشاكل التي تواجه المصارف في العالم أجمع، والسودان ليس بمعزل عن هذا المجتمع الدولي الذي أصبح قرية صغيرة بفضل وسائل التكنولوجيا والعولمة (Globalization). وتحتاج هذه المشكلة إلي العديد من الدراسات والبحوث العلمية الرصينة التي تتعاطى معها وصفاً وتحليلاً وتفسيراً وعلاجاً وان التعثر أمسي حديثاً مطولاً متصدراً نشرات وسائل الإعلام والعناوين الرئيسية لصفحات الصحف، والمجلات، والدوريات. وبات الأمر صاخبا بين أروقة المحاكم، ويبقي المتهم لحين السداد حديث المقاهي في المدينة والقرية علي حد سواء، كما تنبع أهمية البحث من الآثار والانعكاسات السالبة علي المصارف والعملاء والتنمية والاستثمار والاقتصاد والمجتمع بأسره

أهداف البحث:

- 1- التعرف على مفهوم التعثر في أبعاده النظرية والتطبيقية
- 2- تحليل أسباب التعثر في البنوك السودانية ومعرفة أثر ذلك على كفاءة واستقرار الجهاز المصرفي في السودان.
- 3- استعراض التطورات الاقتصادية والمصرفية العالمية والوقوف على تجارب بعض الدول لمواجهة هذه التطورات .
- 4- تناول هيكل وواقع الجهاز المصرفي السوداني.

- 5- تقديم دراسة علمية وموضوعية تساهم في فتح وتوسيع المجال أمام الباحثين والمختصين لموضوع التعثر وأثره على كفاءة الأداء المصرفي في السودان خاصة أن الدراسات في هذا المجال محدودة وغير كافية.
- 6- تقييم اثر الإدارة القبلية للتعثر وانعكاساتها على الأداء المصرفي في السودان.
- 7- وضع مقترحات وحلول تساهم في خفض معدلات التعثر والتحكم فيها.

منهجية البحث:

محكوماً بطبيعة الدراسة سوف يستخدم البحث المناهج العلمية المتكاملة، والتي تبدأ بالمنهج الوصفي التاريخي الذي يتناول من خلاله وصف مشكلة التعثر ومحدداتها وتطوراتها، بالإضافة إلي المنهج الاستقرائي وهو دراسة عينة ثم تعميمه للوصول للنتائج والأحكام العامة والمنهج التحليلي الذي يستخدمه البحث في التحليل والكشف عن العوامل المؤثرة على التعثر وانعكاساته علي كفاءة أداء الجهاز المصرفي في السودان.

أدوات البحث:

أما أدوات البحث فتمثل في استخدام أساليب المقابلات والنماذج والاستبيانات والملاحظات لجمع البيانات الميدانية بالإضافة إلي ما توفره المصادر الأولية والثانوية الأخرى، كتقارير بنك السودان والبنوك الأخرى والبحوث والأدبيات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع.

هيكل البحث:

يتكون البحث من مقدمة وأربعة فصول وخاتمة تشمل النتائج والتوصيات

استعرض الفصل الأول إدارة المؤسسات المالية وتطورها ومفاهيم وأسس المؤسسات المالية وأنواعها وأساليب الإدارة فيها وهياكلها التنظيمية عبر الحقب التاريخية. والمؤسسات ذات الصلة.

بينما تم التطرق في الفصل الثاني إلى مفاهيم التعثر وتقييم وكفاءة الأداء وأثرها على التعثر المصرفي. وأيضاً تناول أسباب التعثر وانعكاساته على كافة المناحي وطرق وإجراءات علاجه.

وان الفصل الثالث استعرض مدخل تحليل سياسة الجهاز المصرفي لظاهرة التعثر واستعراض التعثر علي المستوى العالمي وتجارب بعض الدول والمراحل التي تمر بها المؤسسات قبل الوقوع في براثن التعثر والآثار السالبة للتعثر علي كافة الأصعدة والمعالجات الممكنة للتعثر

أما الفصل الرابع فتناول نشأة وتطور البنك الزراعي السوداني ومصرف المزارع التجاري والآفاق المستقبلية ومقارنة أداء المصرفين.

كما تم فيه أيضاً تحليل البيانات واختبار الفروض.

استبانه البحث

تصميم استبانته (ملحق 1) البحث وعرضها علي مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في المجالات الأكاديمية، والعملية، لتحليلها لمعرفة مدى شمول الأسئلة ولأئمتها للبحث، وأخذ البحث بالتوجيهات التي أبداهها المحكمين (ملحق 2). واشتملت الاستبانة على عدة محاور، يحتوي كل محور علي عدد من الأسئلة يعتقد البحث أنها شملت كل فروضه بفرض متساوية. كما وزعت على عينة مكونة من (150) مبحوث تم اختبارهم بطريقة عشوائية. واشتملت علي تحليل SWOT Analysis ومن ثم عولجت بال SPSS بأسلوب مربع كاي (ملحق 3) والرسم البياني.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: 2000م - 2010م

الحدود المكانية: السودان الجهاز المصرفي بالتطبيق علي البنك الزراعي السوداني ومصرف المزارع التجاري.

الدراسات السابقة:

بالرغم من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع واهتمام البنوك المركزية به إلا أن الأدبيات في هذا المجال تعتبر قليلة محلياً وإقليمياً وعالمياً ، لذا يسوق البحث الدراسات والأدبيات السابقة والتي منها:

أولاً: دراسة محسن أحمد الخضيري، الديون

المتعثرة، الظاهرة، الأسباب، العلاج (1997م)¹.

يعتبر محسن الخضيري من أوائل الباحثين الذين تطرقوا لدراسة ظاهرة التعثر وقد وضع تعريفاً لهذه الظاهرة وأسبابها وعلاجها ويلاحظ أن الباحثين والكتاب الذين كتبوا في هذا الشأن، استندوا إليه في كثير من دراساتهم وبحوثهم، وقد قام بتلخيص أسباب الديون المتعثرة في نموذج يتكون من أربع مجموعات هي:

1- أسباب تعود إلى العميل.

2- أسباب تعود إلى البنك الممول.

3- أسباب تعود إلى الظروف المحيطة.

4- أسباب تعود إلى نمو واتساع نطاق الاقتصاد السفلي.

وقد قام بمعالجة القروض المتعثرة بنموذج قسم فيه الديون المتعثرة إلى حالات يمكن معالجتها بتقديم حلول مقترحة من بينها تأجيل تحصيل المستحقات مؤقتاً وأخرى ميئوس منها يمكن معالجتها باتخاذ الإجراءات القانونية أو اعتبار القرض كله ديون مشكوك فيها.

ثانياً: دراسة أحمد غنيم: الديون المتعثرة. (2005م)²

الديون المتعثرة تحدث الكاتب عن الفشل المالي وعلاقة بظاهرة التعثر وهل يكفي الفشل المالي مبرر لهذه الظاهرة ويرى الكاتب أنه يصعب قبول العوامل المالية باعتبارها مبرر التعثر الأول أو الوحيد رغم أن معظم وجهات النظر التي تناولت الظاهرة ركزت على الجانب التمويلي

¹ - محسن أحمد الخضيري ، الديون المتعثرة، الظاهرة، الأسباب، العلاج، (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع: الطبعة الأولى، 1997م)

² - احمد غنيم ، الديون المصرفية المتعثرة ، الأسباب ، والعلاج، (القاهرة : الدار الجامعية : 2005م).

منها كما أن اعتبار الفشل المالي مدخلاً أساسياً لتعثر هذه المشروعات خاصة وأن الفشل المالي بأنواعه يمكن التنبؤ به كما أنه لا يظهر فجأة. ويرى الكاتب أن الجهاز المصرفي في مجموعه مازال غير قادر على استيعاب متغيرات الواقع الاقتصادي وأنه لازال يعاني وتابعاً في حركته بينما المفترض في أنه يقود خطي الاقتصاد القومي ويدفع حركته ولعل هذا يقود إلى أهمية المسارعة إلى وضع إستراتيجية مصرفية فعالة تستطيع استيعاب مشكلات الواقع الاقتصادي وعلينا ابتكار الحلول غير التقليدية التي تمكن من مواجهة مشكلات الواقع ويتسأل الكاتب لماذا تتعثر التسهيلات المصرفية كي نفهم الحقيقة؟ تبدو الإجابة سهلة و بسيطة لأول وهلة، إلا أن الحقيقة غير ذلك فكلما حاولت أن تجد إجابة تواجه بعوامل عديدة تختلط فيها المسببات بالنتائج وما هو رئيسي بما هو فرعي وتتداخل المساحات أحياناً وتتشابه الأعراض أو التباين، كما يختلط كثيراً ما هو موضوعي بما هو شخصي، كما يتداخل أحياناً كثيرة ما هو عام بما هو خاص، بصدد البحث عن إجابة على هذا السؤال.

ويقر الكاتب انه لا توجد صيغة واحدة جاهزة ومتكاملة تمثل إجابة شافية ونهائية عن هذا السؤال نظراً لتمايز أنواع التسهيلات المصرفية من حيث الغرض والمدة والضمانات مصادر السداد، كما يتفاوت توقيت اكتشاف التعثر أو علاماته المبكرة، كما تختلف ردود فعل الإدارة المختصة داخل البنوك وهي بصدد التعامل مع هذه المشكلة وينتاب قراراتها حالة شديدة من القلق والتردد بل التهرب من مواجهة الموقف بقرارات عاجلة حريئة وشجاعة ومحسوبة إلى حد بعيد خشية المساءلة في أحيان كثيرة أو لعجز المسؤولين عن التعامل مع موقف العميل المتعثر في ضوء الحقائق والمستجدات والتي طرأت على ظروف استخدام التسهيلات الائتمانية التي تم منحها وما آل إليه الموقف الراهن من متأخرات متراكمة تفصح عن حالات متباينة من التعثر.

هذا الموقف المتشابه والذي تتداخل في العلاقات وتتعدد الأطراف وإن كان يجعل من الإجابة على ذلك السؤال أمراً شائكاً إلا انه لا يجعل منها أمراً مستحيلاً.

ثالثاً: دراسة ناجي عبد الكريم موسى، التمويل المتعثر في المصارف السودانية (دراسة حالة بنك النيلين ، 2006م)¹

تناولت الدراسة مشكلة التمويل المتعثر بالجهاز المصرفي في السودان ومحاولة للبحث والتنقيب عن الأسباب الجوهرية التي أدت إلى ظهور هذه الظاهرة ومعرفة حجمها ومحاولة وضع المقترحات والحلول ومعالجتها والحد منها. استعرضت الدراسة حجم التمويل المصرفي وحجم التعثر خلال الفترة من 1998م - 2005م وتهدف بشكل أساسي إلى معرفة الأسباب التي تقود إلى التعثر في التمويل في الجهاز المصرفي في السودان. ثم تناول مشكلة التعثر بالجهاز المصرفي في السودان في ثلاثة إبعاد:

¹ - ناجي عبد الكريم موسى، التمويل المتعثر في المصارف السودانية، (الخرطوم: رسالة ماجستير جامعة الخرطوم، 2006م).

1- البعد الأول:

يتمثل في التعرف على ماهية التعثر ومضمونة وتعريفه وأنواع التمويل المتعثر، والتصنيف الاقتصادي والمصرفي للتمويل المتعثر، وتعريف وتصنيف بنك السودان المركزي ومراحل التمويل المتعثر.

2- البعد الثاني:

يتناول نشأة وتطور الجهاز المصرفي في السودان، دور الجهاز المصرفي في السودان في تمويل القطاعات الاقتصادية المختلفة، كما تناولت الدراسة حجم التمويل المقدم من الجهاز المصرفي للقطاعات الاقتصادية المختلفة مجتمعة وحجم التمويل لكل قطاع والأسباب التي أدت إلى التعثر في سداد التمويل للمصارف السودانية.

3- البعد الثالث:

تناولت الدراسة عرض وتحليل الأسباب التي قادت إلى التعثر في سداد التمويل بالمصارف السودانية. وقد خلصت الدراسة إلى أن هنالك ثلاثة محاور لأسباب تعثر سداد التمويل المصرفي بالجهاز المصرفي في السودان: **المحور الأول:** يبين الأسباب التي تتعلق بأداء العميل الممول. **المحور الثاني:** يوضح الأسباب التي تتعلق بأداء البنك مانح التمويل المصرفي.

المحور الثالث: تناول الأسباب المتعلقة بالبيئة التمويل المصرفي. **النتائج التي تم التوصل إليها:**

1/ أثبتت الدراسة أن أهم أسباب التعثر في سداد التمويل المصرفي ترجع لحدثة خبرة العميل في نشاطه الممول وسوء إدارة الأموال المقترضة إضافة إلى ضعفه وتهاونه بإدارة الأصول عامة.
2/ أكدت الدراسة أن عدم أمانة العميل ونزاهته وتقديمه لمعلومات خاطئة عن قصد عند التقدم إلى التمويل واعتماده على العلاقات الشخصية إضافة إلى مماثلته في السداد أهم أسباب التعثر في سداد التمويل.

3/ بينت الدراسة أن فقدان العميل القدرة المالية والإدارية على التخطيط التمويلي وإحداث التوافق بين احتياجات مشروعه وإيراداته سبب من أسباب التعثر.

4/ أثبتت الدراسة إن عدم استقرار أسعار الصرف في العملة الوطنية سبب في حدوث التعثر.

5/ بينت الدراسة أن سياسة التسعير الجبري التي تنتهجها بعض الدول وسياسة تحرير الأسعار وكذلك سياسات فرض الضرائب على الواردات والسلع من أسباب عدم سداد التمويل.

6/ أثبتت الدراسة إن سياسة الدين العام التي تقوم بها الدولة سبباً في حدوث التعثر وعدم سداد التمويل.

7/ بينت الدراسة أن سياسة إغراق الأسواق باستخدام أسعار رخيصة للسلع سبباً في حدوث التعثر.

رابعاً : دراسة أمير عبد السلام آدم اسحق، اثر التمويل المتعثر على ربحية المصرف (2006م)¹

تناول البحث أثر التمويل المتعثر على ربحية المصرف ومفهوم التمويل ووظيفته وأنواعه ومخاطره وكيفية تقليل حدوث هذه المخاطر. بالإضافة لذلك استعرض البحث مفهوم التعثر المالي وأسبابه وطرق معالجته وتصنيف الديون المتعثرة وعلاقتها بربحية المصرف، كما انتهج في دراسة الحالة أسلوب التحليل للبيانات وذلك بغرض اختبار صحة الفروض التالية:

- 1- التمويل المتعثر يؤثر في تدنى ربحية مجموعة بنك النيلين.
 - 2- التمويل المتعثر يؤثر في نقص سيولة مجموعة بنك النيلين.
 - 3- التمويل المتعثر يؤثر في استعادة الأموال الموظفة أو نسبة الأمان الخاصة بمجموعة بنك النيلين هذا وقد توصل الباحث إلى إثبات صحة الفروض المذكورة وقدم توصيات أهمها:
- 1/ ضرورة تحسين إعداد الدراسات الخاصة بطلبات التمويل.
 - 2/ ضرورة تأهيل الكادر العامل بإدارات الاستثمار بالمصارف.
 - 3/ ضرورة تفعيل دور إدارة المخاطر بالبنك المركزي والمصارف وذلك فيما يتعلق بوضع سياسات تعنى بكيفية إدارة عملياتها الاستثمارية والتمويلية

خامساً: ندوة اتحاد المصارف العربية بيروت 1992م، بعنوان المصارف المتعثرة ووسائل المعالجة²

تناولت الندوة تعريفاً للتعثر وأسبابه ووسائل معالجته وقد جاء في الندوة إن الكم الهائل من المؤسسات المصرفية المتعثرة امراً يدعو إلى القلق ويدفع بجدية إلى تقصى الأسباب ومحاولة المعالجة، والحيولة دون تكرار هذه الظاهرة على أرض ساحة مصرفية ضعيفة وأكدت الندوة أن التكرار فيها فادح الأثر على الاقتصاد الوطني وتحدث المتحدثون عن أهمية الحديث عن تجربة الأردن في هذا المجال من بيان الخصائص ومواطن التعثر في الجهاز المصرفي الأردني وتحليل أسباب هذا التعثر فعلياً لا تنظيرياً، ووسائل المعالجة ما تم منه وما يدور الحديث عنه في المجتمع الاقتصادي، وبيان دور الحكومة والسلطات النقدية والمساهمة فيه أو المساهمة في معالجته ومنع حدوثه أو تكراره ، كل ذلك بالإضافة إلى

¹ - : أمير عبد السلام آدم اسحق، اثر التمويل المتعثر على ربحية المصرف بالتطبيق على مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية للفترة من 2000م - 2004م. (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: رسالة ماجستير 2006م)

² - ندوة بعنوان المصارف المتعثرة ووسائل المعالجة ، المصارف العربية بيروت 1992م.

الإشارة إلى التأثيرات الفعلية الناجمة من تعثر المصارف وأكد الباحثين على ضرورة عدم النظر على انه كارثة وطنية بقدر ما هو مجرد مؤشر لاتخاذ القرارات الصحيحة، ويدعو مؤيدي هذه الفكرة لإعادة النظر وإلغاء الضوء على ما يجري في الساحة المصرفية، وقد عرضت الندوة بعض مؤشرات النمو في الجهاز المصرفي الأردني من حيث مصادر الأموال واستخداماتها في هذا الجهاز. ومن حيث تنوع مؤسساته وأدواته وتطويرها، وقد خلصت الندوة على إن أسباب التعثر ومظاهرة تتباين في بعض الأحيان من بيئة إلى أخرى، إلا أنها تتماثل في نتائجها وأسبابها وتطرقت الندوة إلى تعداد أدوات الرقابة الوقائية للسلطة النقدية، وهي التفيتش الميداني، والنسب والمحددات المالية والمصرفية مثل نسبة السيولة، ونسبة رأس المال إلى الودائع، ونسبة الاحتياطي النقدي الإلزامي ونسبة الائتمان إلى الودائع بالإضافة إلى تحديد الأعمال والأنشطة المسموح للبنوك بممارستها وسياسة الترخيص للبنوك، التوجيهات، والإرشادات، وإقرار القوائم المالية الختامية وإجازتها، وتقديم خدمة الإخطار المصرفية، وتزويد مؤسسات الجهاز المصرفي بأهم المؤشرات المالية يفعالياته وتطبيق بعض العقوبات في حالة المخالفة، وتحديد الائتمان كما ونوعاً وكلفة كل هذا يضاف إليه الرقابة الحمائية كقيام البنك المركزي، بدور المقرض الأخير كبنك للبنوك، ومحاولته الدعوبة على خلق مؤسسة لضمان الودائع.

وقد أوردت الندوة أسباب التعثر مبوبة في مجموعات عريضة تدرج التفصيلات الدقيقة تحت كل عنوان على النحو التالي:

- 1/ أسباب إدارية بالمفهوم الواسع لمعنى الإدارة
 - 2/ أسباب مصرفية وائتمانية
 - 3/ أسباب رقابية
 - 4/ أسباب تشريعية وقانونية
 - 5/ أسباب اخلاقية تتعلق بجرائم الأشخاص
 - 6/ أسباب هيكلية عامة
- وخلصت الندوة إلى وسائل العلاج التالية:
- 1/ إعادة النظر في التشريعات المصرفية القائمة
 - 2/ العمل على تحديد وتعزيز دور المدقق الخارجي وعلاقته بالسلطة النقدية
 - 3/ الاستمرار بالتوقف عن ترخيص بنوك جديدة ومؤسسات مالية جديدة
 - 4/ تشجيع سياسة الدمج المصرفي وتقديم الحوافز المشجعة لذلك
 - 5/ الاهتمام بتطوير أجهزة الرقابة في السلطة النقدية وزيادة تأهيل منتسبيها
 - 6/ الاهتمام بتطوير معهد الدراسات المصرفية كمؤسسة متخصصة لتدريب كوادر الجهاز المصرفي
 - 7/ إصدار التعليمات المتعلقة بالحد من منح تسهيلات على شكل جاري مدين لإغراض لا تتناسب مع طبيعة الأداة المصرفية
 - 8/ العمل على تدعيم كفاية رأس مال البنوك واعتماد التشريعات الدولية التي تحكم ذلك

9/ إصدار التعليمات التي تحدد بشكل واضح أسس تصنيف الديون وبالتالي رصد المخصصات الكافية وتعليق الفوائد إزاء الديون المشكوك في تحصيلها

10/ التنسيق والتعامل مع جمعية البنوك

11/ تعزيز الاستمرار بالاجتماع مع إدارات البنوك شهرياً واستعراض ومناقشة سياسات البنك المركزي وهموم الجهاز المصرفي.

سادساً: ندوة بنك التضامن الإسلامي حول القروض المتعثرة، يوليو 2008م¹

جاء في الندوة إن القروض المصرفية المتعثرة تعد أكثر (الأوجاع) المصرفية (إيلاماً) وإضراراً بالأجهزة المصرفية وذلك للأسباب الآتية:

1/ التعثر المصرفي يضعف قدرات وإمكانيات البنوك السيولة، ويجعلها غير قادرة على المقابلة حتى على التزاماتها العادية إذ لا تستطيع مقابلة التزاماتها مع البنوك المحلية وتطرد من غرف المقاصة، بل لاستطيع كذلك حتى تدفع الشيكات التي تقدم إليها (عبر الكاونتر) والدليل على ذلك ما حدث لبنك من البنوك عندما لم يستطيع حتى دفع شيكات بمبلغ ألف جنية.

2/ يضعف التعثر المصرفي قدرات وإمكانيات البنوك في التواصل تمويلية واقراضياً مع عملائها، إذ عملياً لا تكون لديها الموارد التي يمكن إن تمنح إليهم، لان الموارد الحقيقية منحت للآخرين وما استطاعت استرجاعها واستردادها.

3/ إن التعثر يضعف إيرادات وإرباح البنوك.. ذلك إن التمويل والإقراض يعد احد المصادر الرئيسية التي تجلب الإيرادات والإرباح وإن ضعفت وقلت الإيرادات والإرباح، فإن حراك البنوك يصبح ضعيفا ودون مردودات تذكر.

4/ لا جدال أن التعثر المصرفي والذي يعني ضياع وهلاك الموارد يؤثر سلباً علي مراكز البنوك المالية، فلا تستطيع التواصل مع مراسليها، لأنها حقيقة فقدت الموارد الضرورية التي تمكنها من الاستجابة لمختلف معاملات مراسليها، فتصبح عملياً خارج (الشبكة) التعاملية المصرفية.

5/ أن التعثر المصرفي يفقد البنوك (أهليتها) الاقراضية والتمويلية، أي لا تصبح مؤهلة لأداء دورها الرئيسي في الحراك التمويلي، و لهذا فإن بنك السودان عادة ما لا يوافق البنوك (المثقلة) بالإعسار عن منح القروض حتى توفق أوضاعها وتحسينها.

أن (فيروس) التعثر المصرفي بدأ بالظهور بالساحات المصرفية في أوائل التسعينيات القرن الماضي.. بظهور حالات إعسار ببعض البنوك.. ولكنة أنتشر بصورة مخفية وسط البنوك بعد منتصف التسعينيات.. إذ أن نسبة الإعسار وصلت 65% في بعض البنوك²، ولان التعثر المصرفي وكما ذكر يلحق أضراراً بالغة بالبنوك فلقد ظلت السياسات المصرفية الإصلاحية تتوالى وتتلاحق تباعاً بالساحات.. بأمل أن تقوم الحال الائتماني (المائل) وتحسنه .. إلا أن المحاولات الإصلاحية ما استطاعت تقويم الحال وتحسينه وذلك للأسباب الآتية:

عبد الرحيم محمود حمدي، الخرطوم ندوة بنك التضامن الإسلامي حول القروض المتعثرة، يوليو 2008م¹
حمدي، مرجع سبق ذكره²

- 1- إن تعليية رؤوس أموال إلى الحدود التي طلبها بنك السودان المركزي لا علاقة البتة بالتعثر إذ أن ذلك يرجع لضعف الدراسات التحليلية ولا يرجع لصغر رؤوس أموال البنوك وضعفها وما يؤكد ذلك أنه رغم زيادة رؤوس أموال البنوك فإن التعثر مازال يتوالى ويتواصل بمعدلات عالية وكبيرة.
- 2- دمج الوحدات المصرفية مع بعضها البعض لخلق الكيانات المصرفية الكبيرة العملاقة ليس حلاً لظاهرة التعثر، ولأن التعثر الذي حصل لكثير من البنوك ما كان بسبب صغر البنوك وتبعثرها بأعداد كبيرة. ولكنه حقيقة كان بسبب الاختراقات الإدارية الضارة، والتدخلات السياسية القاتلة التي تؤثر على صناعة القرار الائتماني.
- 3- إن تحديث التقنيات المصرفية وتطوير الخدمات المصرفية والتي جاءت ضمن إصلاحات المحاور الاقتصادية لا تعالج التعثر ولا تضع حداً لتمدده وانتشاره وذلك إن التعثر يرجع بالتراخي الائتماني والفساد في بعض البنوك ولا يرجع بسبب تخلف التقنيات وعدم تطويرها وتحديثها والدليل على ذلك إن بعض البنوك تم تحديث تقنياتها، ودخولها الصراف الالى والخدمة بالتلفون والمقاصة الالكترونية Electronic Clearing ولكن رغم ذلك فإن القروض المتعثرة في تزايد مستمر.
- وقد أشار بعض المشاركون في هذه الندوة إلى أن سوء الإدارة Poor Management والفساد Corruption وغياب المسائلة Accountability وان التعثر اضر بالمودعين وكل المواطنين حتى اللذين لا علاقة لهم بالمصارف لان بنك السودان يغطي التعثر المصرفي من المال العام.

سابعاً: دراسة (ورقة) عبد الرحمن البكري منصور¹

- تناولت الورقة أثر الأنشطة الاقتصادية وصيغ التمويل علي مخاطر الديون المتعثرة بالمصارف السودانية وأوضحت أن الائتمان المصرفي من أهم الدعائم والركائز الداعمة للنشاط المصرفي وأعمقها تأثيراً علي النشاط الاقتصادي بشقيه الكلي والجزئي وعلي الرغم من أهمية التمويل إلا أنه محفوف بالمخاطر وهدفت الدراسة إلي:
- 1- دراسة وقياس أثر الأنشطة الاقتصادية علي مخاطر الائتمان المصرفي.
 - 2- دراسة وقياس أثر صيغ التمويل علي مخاطر الائتمان المصرفي.
 - 3- ترتيب الأنشطة الاقتصادية وصيغ التمويل حسب مخاطر الائتمان.
 - 4- تقويم بعض المفاهيم النظرية من مخاطر الائتمان.
- وتعود أهمية البحث في أن ترتيب الأنشطة الاقتصادية وصيغ التمويل حسب مستويات المخاطر يساعد المؤسسات المصرفية علي تحديد نوع الضمانات المرتبطة بقرار التمويل وصاغ الباحث مشكلة الدراسة علي الفرضيات التالية:
- 1- هنالك علاقة تباين معنوي بين مخاطر التعثر يرجع إلي نوع النشاط.
 - 2- هنالك علاقة تباين معنوي بين مخاطر التعثر يرجع إلي صيغة التمويل.

¹ عبد الرحمن البكري منصور، ورقة بحثية منشورة بمجلة دراسات حوض النيل (الخرطوم: جامعة النيلين: مارس 2010م)، ص: 57.

- وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:
- 1- طبيعة النشاط تؤثر على معدلات التعثر فان النشاط التجاري أقل الأنشطة مخاطرةً يليه الصناعي ثم الزراعي.
 - 2- إن صيغة التمويل تؤثر على معدلات التعثر فالمرابحة ثم المشاركة ثم المضاربة والسلم.
- كما أوصت الدراسة بإنشاء وحدات بالبنوك للمتابعة والمراقبة وإنشاء محافظ بالبنوك للتقليل من التعثر.

الفجوة البحثية:

ويرى البحث أن الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع من جوانب مختلفة إلا أنها لم تنظر إلى هذا الموضوع بنظرة إدارية متكاملة وقد تحدثت عن بعض الجوانب وأهملت جوانب أخرى يرى البحث أنها على درجة عالية من الأهمية وعلى سبيل المثال لم تطرق الدراسات إلى موضوع الثقافة والتغيير والقوى التي كانت من وراء هذا التغيير، واكتفت بالإشارة إلى الفساد ولم تحدد هذا الفساد ومن الذين وراءه وما هي دوافعه وكيف يمكن أن يعالج وكذلك إشارة إلى ضعف الإدارة المانحة للتمويل ولم تنظر إلى الإدارة بمفهومها الواسع، كما أهملت دور البيئة المحيطة حيث إن المنظمات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل وتتكامل مع البيئة سلباً وإيجاباً وركزت على معالجات التعثر بوضع السياسات والإجراءات التي تقيد من منح التمويل وهذا ليس بالعلاج المناسب. حيث أن من أهم أنشطة البنوك تقديم التمويل . قد أظهرت تلك الدراسات كأن التعثر ظاهر سودانية بحته

لكن التعثر هو ظاهرة عالمية تحتاج إلى تضافر الجهود على جميع الأصعدة المحلية (البنوك المركزية ووزارات المالية والتجارة وإعلام والاستثمار) والعالمية (صندوق النقد الدولي IMF والبنك الدولي IB) ويرى البحث أن التوسع في منح القروض مع الإدارة الفاعلة للسيطرة على التعثر وتحجيمه في معدلاته المسموح بها هي الأسلوب الأمثل لإدارة التعثر.

واهم ما تميز به هذا البحث ما يلي:

- 1/ لم يتطرق أحد لهذه الدراسة بهذا العمق والتوسع والتكامل في السودان، أو في العالم، على حد علم البحث، وهو بحث ميداني يؤسس لميلاد إدارة جديدة، تخرج من تحت ظلال الازمات، تكون اصلب عوداً، وأطول غصناً، وأندى ورقاً، وأنضر زهراً، وأطيب ثمراً، يتفئ تحت ظلالها الوارفة كل ضامر آتي من كل فج عميق اضناه فحيح الازمات، وادمت قدميه كثرة العثرات، وأقعده التعثر عن المسير في طريق البحث عن مبتغاه.
- 2/ جاء ميلاد البحث مواكبا لمرور مائة عام علي انشأ الجهاز المصرفي السوداني الحديث (1903م-2003م) وكذلك شهد اليوبيل الذهبي للبنك الزراعي السوداني 2009م (اول بنك وطني ورائد البنوك المتخصصة) وبنك السودان المركزي 22 فبراير 2010م (حادي ركب البنوك السودانية، وقائد مسيرتها، وقضبان سفينتها) وكما استضافت الخرطوم العديد من الفعاليات المالية الاسلامية والعربية (5-6 ايريل 2010م انعقاد مؤتمر مجلس الخدمات المالية الاسلامية وانعقاد مؤتمر اتحاد المصارف العربية

28-29 ابريل 2010م هذا بالاضافة انعقاد اجتماعات مؤسسات وصناديق التمويل العربية¹ في 8-9 ابريل 2010م). الامر الذي ساعد علي رشح كثير من البيانات, والمعلومات, في الندوات, وعلى أسطح أجهزة الاعلام المختلفة والتي كان لها عظيم الاثر في اثراء هذا البحث.

3/ تطرق البحث الي اساليب الوقاية والسلامة والمصرفية, بتتبع اشارات الانذار المبكر ومكافحة التعثر والقضاء عليه في مهده قبل ان يصلب عوده, وتقوي شوكته. ووضح البحث ان الادارة القبلية للتعثر هي صمام الامان وخط الدفاع الاول والآخر من التعثر تمشيا مع المثل السوداني الشهير (اقتلو الدعة قبل ان تعتي) أو (قبل ان يقع الحجل في الرجل).

4/ أعد البحث مجموعة من الاشكال المرسومة والتي توضح أسباب التعثر والادارة القبلية للتعثر ومراحل التعثر ومعالجة التعثر بصورة مبسطة وطريقة واضحة يسهل فهمها لغير المختصين في هذا المجال. كما اتسم البحث بالدقة والوضوح والبساطة والواقعية والشمول والوحدة والتكامل. وأستخدم أكثر المصطلحات العربية والأجنبية شيوعا بجانب بعض المصطلحات السودانية الشائعة.

الصناديق والمؤسسات المالية العربية تضم (الصندوق العربي للائتماء الاقتصادي, وصندوق النقد العربي, والمؤسسة العربية لضمان الاستثمار والهيئة العربية للائتماء الزراعي, والمصرف العربي للتنمية في افريقيا) وعلى حسب تقارير وزارة المالية والاقتصاد القومي فان مسيرة الخرطوم مع هذه المؤسسات منذ أكثر من (40) سنة, وقد مولت هذه الصناديق المؤسسات (85) مشروعا من خلال تقديم (111) قرض ومنحة بلغت قيمتها (3.4) مليار دولار. هذا بجانب الخدمات والتسهيلات الاخرى (المصدر بنك ام درمان الوطني - مجلة الاموال العدد 21 ابريل 2010م).