

سلسلة الدراسات والبحوث
تصدر عن

بنك السودان



إمكانية جذب المزيد من المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي السوداني

إعداد :

أ. صلاح الدين الشيخ خضر

أ. محمد عثمان احمد

أ. عبد الرحمن محمد عبد الرحمن

الاصدارة رقم (١)

أكتوبر ٢٠٠٣ م

سلسلة الدراسات والبحوث
سلسلة بحثية تصدر عن إدارة البحوث الاقتصادية
الإدارة العامة للبحوث الاقتصادية والاحصاء

بنك السودان

الاصدارة رقم (1) - أكتوبر 2003م

إمكانية جذب المزيد من المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي السوداني

تنويه:

كل ما يرد في هذه الإصدارة من وجهات نظر وآراء لا تمثل
بالضرورة رأي بنك السودان إنما تقع المسؤولية على الكاتب

حقوق الطبع محفوظة لبنك السودان 2003م

(توزع مجاناً)

الطابعون

شركة مطابع السودان للعملة المحدودة

بسم الله الرحمن الرحيم

توطئة

الحمد لله رب العالمين القائل: ﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾ والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم..

ضمن سعيه المستمر في تعميق المعرفة المصرفية و نشر الوعي الاقتصادي والمالي والمصرفي، يبدأ بنك السودان إصدار هذه السلسلة الخاصة بالدراسات و البحوث الاقتصادية والمصرفية المتخصصة ضمن إصدارات الإدارة العامة للبحوث الاقتصادية والإحصاء وذلك بهدف توثيق هذه الأعمال وجعلها متاحة للدارسين والباحثين.

يأتي نشر هذه الدراسة ضمن سلسلة من الدراسات التي سيأتي نشرها تباعاً على أساس دوري بإذن الله. وفي ضوء هذا التوجه يطيب لنا أن تكون دراسة (إمكانية جذب المزيد من المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي السوداني) الاستهلال الأول لإصدارات بنك السودان. تتناول هذه الدراسة شأناً مصرفياً هاماً وجديراً بالتناول في الوقت الراهن. حيث أن باعث إنجازها المتمثل في العمل على تفعيل دور الجهاز المصرفي والارتقاء بكفاءته ليسهم في إحداث وساطة مالية فاعلة يعتبر من الأهمية والإلحاح بمكان لخدمة الشرائح المتعاملة مع الجهاز المصرفي والمستفيدة منه ولخدمة الاقتصاد القومي على المستوى العريض، خاصة بعد أن تعاضم دور القطاع الخاص في الاستثمار والذي لا يتأتى ويتطور إلا عن طريق المزيد من الادخار.

يأتي التقديم لهذه الدراسة باستهلال عام عن التعريف بالمفهوم العام والعريض للوساطة المالية ودورها ومتطلباتها ومن ثم تناول المسببات الأساسية وراء ظاهرة التسرب النقدي إلى خارج الجهاز المصرفي مع استعراض للجهود التي قام بها بنك السودان ووحدات الجهاز المصرفي الأخرى للعمل على الحد من تلك الظاهرة واقتراح المزيد من التدابير والإجراءات الكفيلة بجذب المزيد من المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي والعمل على بقائها وتميبتها .

نأمل مجدداً أن يجد كل باحث أو مهتم بذلك الشأن في هذه الإصداره بعضاً مما يعينه ويثري معارفه .

وبالله التوفيق .

محمد الحسن الشيخ

المدير العام

الإدارة العامة للبحوث الاقتصادية والإحصاء

بنك السودان

ملخص الدراسة

دواعي إعداد وهدف الدراسة:

- تم إعداد هذه الدراسة ضمن تكاليفات الإدارة العامة للبحوث الاقتصادية والإحصاء وبرنامج الدراسات للعام 2002م. هذا وقد هدفت الدراسة إلى الآتي:-
- ❖ إعطاء إطار نظري متكامل لمفهوم الوساطة المالية مع تحديد الأهداف الاقتصادية الكلية التي تخدمها عملية الوساطة المالية وإبراز دور الوساطة المالية في التوظيف الأمثل والفاعل للموارد المالية وتوضيح المتطلبات الأساسية للوساطة المالية الفاعلة.
 - ❖ تناول واقع الجهاز المصرفي السوداني ودوره في حشد واستقطاب الودائع المصرفية.
 - ❖ إبراز الأسباب التي تؤدي إلى ازدياد ظاهرة التسرب النقدي خارج الجهاز المصرفي.
 - ❖ تتبع الجهود التي قام بها بنك السودان ووحدات الجهاز المصرفي السوداني الأخرى في إطار استقطاب وجذب المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي.
 - ❖ التوصية بشأن الإجراءات والسبل والسياسات التي تقود إلى جذب المزيد من المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي السوداني.

تبويب الدراسة :-

في ضوء الأهداف سالفة الذكر تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول حيث تناول الفصل الأول مفهوم الوساطة المالية وأهدافها ودورها في التوظيف الأمثل للموارد ومتطلباتها الأساسية وخلص إلى أن عملية الوساطة المالية عملية معقدة ومتشابكة وإنفاذها بالفعالية اللازمة يستلزم تفاعل وتضافر العديد من المحاور التي -بطبيعتها- تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. فيما استعرض الفصل الثاني واقع الجهاز المصرفي السوداني ودوره في حشد واستقطاب الودائع ووجد أن نسبة الودائع إلى كل من الناتج المحلي الإجمالي وعرض النقود تعكس تدهوراً كبيراً في

درجة النقْدنة في الاقتصاد، كما توضح تنامي ظاهرة التسرب النقدي خارج الجهاز المصرفي، مما حدا بالفصل الثالث لتناول مسببات ظاهرة التسرب النقدي خارج الجهاز المصرفي وإجمالها في الآتي:-

انعدام الثقة في المؤسسات المصرفية، تدني الخدمات المصرفية، أثر السياسات المالية والنقدية وأداء الاقتصاد الكلي، رداءة العملة، وقصر فترة التوريد وتوصل الفصل إلى أن هذه الظاهرة أثرت سلباً على إجمالي الموارد بالجهاز المصرفي السوداني وحدثت من القدرة التمويلية للمصارف مما جعل بنك السودان والبنوك الأخرى تبذل جهوداً مقدرة لإصلاح الوضع، وهذا ما عكسه الفصل الرابع من الدراسة والذي أوضح دور كل من بنك السودان والبنوك الأخرى في جذب المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي السوداني. ووضح مما تم استعراضه وما تبين من واقع الإحصاءات أنه بالرغم من جهود بنك السودان والمجهودات التي قامت بها بعض البنوك إلا أن هنالك نسبة مقدرة من المدخرات مازالت خارج الجهاز المصرفي السوداني مما يستدعي التفكير في المزيد من السبل والإجراءات لجذب المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي. وهذه السبل تم توضيحها في الفصل الخامس كتوصيات للدراسة وقد صنفت هذه السبل والإجراءات إلى مجموعة من المجالات شملت :- السياسات المالية والنقدية والتمويلية، ترقية الخدمات المصرفية وتجويدها وتنقية الجهاز المصرفي من الظواهر السالبة والتشوهات، التسويق المصرفي، وأنظمة الحوافز، كما توصلت الدراسة في خاتمة هذا الفصل إلى نتائج هامة "Findings" وهي أنه يتضح من واقع وطبيعة الاختلالات والأسباب التي جعلت استقطاب المدخرات واستقرارها بالجهاز المصرفي ليست بالمستوى المنشود أنها أسباب تخلقت وبرزت في جبهات ومحاور متعددة، وحيث أن بعضاً منها مرتبط بإفرازات واقع اقتصادي غير مواتي كان سائداً في وقت من الأوقات وبعضها مرتبط بسياسات كلية أو سياسات خاصة بالبنوك نفسها وجانباً هاماً آخر مرتبطاً بإهتزاز الثقة في التعامل مع البنوك نتيجة إفرازات عملية تبديل العملة التي كانت قد تمت، لذلك فإنه وفي ظل ذلك

الواقع فإن معالجة تلك التأثيرات لتحسين الوضع يستلزم قدراً كبيراً من التنسيق بين الجهات المختلفة ذات الصلة (بنك السودان، البنوك، مؤسسة ضمان الودائع، الجهات العدلية والقانونية ذات الصلة بالتشريعات المصرفية، جمهور المتعاملين مع البنوك وغيرها من الجهات).

منهجية الدراسة وطبيعة مصادر معلوماتها :-

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على المصادر الثانوية (المراجع) في إبراز الإطار النظري للدراسة، والمعتمد على المصادر الأولية (الاستبيانات) في الجوانب التحليلية لمسببات وانعكاسات ظاهرة التسرب النقدي خارج الجهاز المصرفي السوداني وفي معرفة ما هي الجهود والمبادرات التي قامت بها البنوك لجذب المزيد من المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي السوداني

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للوساطة المالية Financial Intermediation

1-1 تقديم

بما أن موضوع هذه الدراسة يتعلق بجانب حيوي وهام من جوانب سياسات الودائع المصرفية وهو تلمس واستكشاف السبل التي تمكن من فعالية جذب المزيد من المدخرات للأوعية المصرفية. وحيث أن استقطاب الودائع بأنماطها المختلفة يمثل أحد شقى ما يعرف بالوساطة المالية المصرفية يبقى من الأهمية بمكان، واستهلالاً لهذا البحث، أن نستعرض على نسق عام مفهوم وملامح ومقتضيات ومتطلبات الوساطة المالية عموماً وكذلك معرفة الشرائح الأساسية فى تلك العملية بالإضافة إلى دور تلك العملية فى الاقتصاديات المختلفة ومردودها على الشرائح المتعاملة فيها وعلى مجمل اداء الاقتصاد الكلى. ونعتقد أن ذلك الاستهلال النظرى يعتبر لازماً كخلفية تنويرية تتيح للمهتمين وذوى الشأن الوقوف على الملمح العام للعملية وتيسير بحث موضوع الدراسة فى ضوء إطار منهجى - أى دراسة واقع الأداء فى جانب الودائع عموماً فى الجهاز المصرفى السودانى والعوامل المؤثرة فيه سلباً وإيجاباً - ومن ثم نتلمس التدابير التي يمكن أن تخدم إنفاذ ما يتوصل اليه من مقترحات بخصوص الملاحظات ونتائج التقييم بحيث يتأتى تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات أن وجدت فى ذلك الخصوص.

1-2 المفهوم العام للوساطة المالية: -

من واقع الأدبيات المالية العديدة ذات الصلة بموضوع الوساطة المالية يمكن استخلاص توصيف عملية الوساطة المالية بأنها تمثل جماع الجهود المتعلقة بالسياسات والاعمال التي تستهدف تحفيز استقطاب المدخرات والودائع للأوعية الوسيطة وكفاءة وفعالية استخدام تلك الموارد المالية المستقطبة. ويتم ذلك من خلال إحداث بيئة وواقع استثمارى عام يغرى أصحاب الفوائض الادخارية بايداع ما لديهم من موارد فى القنوات المالية الوسيطة والتي بدورها تقوم بتوجيه توظيف

تلك الموارد فى الاستخدامات المسموح بها فى الانشطة المختلفة وبذلك تخدم عملية الوساطة المالية - والتي عادة ما تقوم بها المصارف والمؤسسات المالية المتخصصة بأشكالها المختلفة - الأهداف الاقتصادية العريضة المتمثلة فيما سيلي، بالإضافة إلى أهداف المستثمرين و المودعين وأهداف القنوات الوسيطة نفسها والتي تتمثل بصورة أساسية فى تحقيق عوائد مالية مجزية من المشاركة فى تلك العملية.

1-3 الأهداف الاقتصادية الكلية العريضة التي تخدمها عملية الوساطة المالية:-

- المساهمة فى إنفاذ الاستخدام الأمثل والفعال لعوامل الإنتاج لتحقيق معدلات نمو إيجابى فعال ومستدام "High quality growth"
- المساهمة فى استقرار الأسعار وتفادى الضغوط التضخمية.
- الحفاظ على استقرار سعر الصرف للعملة المحلية.
- العدالة فى توزيع فرص الاستثمار الاقتصادى قطاعياً وجغرافياً وحتى على مستوى المستثمرين الافراد بغرض احداث التوازن المطلوب فى توزيع الدخل والثروة.

من هذا المنطلق تأتى أهمية مساهمة الوساطة المالية فى تحقيق الأهداف المذكورة من خلال وضع سياسات الودائع والتمويل الملائمة التي تخدم تلك الأهداف وذلك كآلية أو سياسة مؤازرة للسياسات الاقتصادية الأخرى التي تخدم تلك الأهداف ايضاً.

ورغمًا عن تباين تعاريف مفهوم الوساطة المالية بين العديد من المختصين فى الادبيات المالية المختلفة، إلا أن كثيراً منهم يتفقون فى الجزئية المتعلقة بالشرائح الأساسية ذات الصلة بالعملية. - أى جناحى العملية بالإضافة لأشكال الوسائط المالية - حيث يعرف جانبى الوساطة الأساسيين واللذين لا يمكن أن تكون العملية بدونهما بأنهما أصحاب الفوائض الادخارية الراغبين فى التنازل عنها مؤقتاً بتوظيفها فى الاستثمار (الدائنون)، أما الشريحة الأخرى من العملية فهم أصحاب

الاحتياجات التمويلية الذين قد تتوفر لهم الامكانيات والدراية الفنية بالاستثمار ومجالاته و يفتقرون إلى التمويل أو أن موارد تمويلهم الذاتية غير كافية (المدينون) أى يمكن أن نطلق على الطرفين - أصحاب الفوائض المالية وأصحاب العجزات المالية Surplus & Deficit Units. أما الوسيط المالى فعادة ما يتمثل فى المصارف بأنواعها المختلفة تجارية، متخصصة، استثمارية وغيرها أو المؤسسات المالية غير المصرفية والمتخصصة الأخرى. وكمثال لأحد التعاريف المعبرة عن عملية الوساطة المالية نجد أن الاقتصادى ويليام ساتس فى كتابه النقود والبنوك عرف الوساطة المالية وأهميتها من خلال توصيف الوسائط المالية حيث جاء مضمون تعريفه على نسق الترجمة التالية لمفهوم الوساطة المالية. " تعتبر الوساطة المالية من الأهمية بمكان وبدونها لا يمكن أن تعمل الاقتصاديات بفعالية وكفاءة. ومن خلال عملية الوساطة المالية تقوم المؤسسات المالية الوسيطة عادة بقبول الموارد الادخارية من الأفراد والوحدات الاقتصادية ذات الفوائض وتحويلها للاستخدام فى المجالات الاستثمارية المختلفة بواسطة الأفراد أو الوحدات ذات العجزات المالية، وبذلك تعمل تلك القنوات الوسيطة كحلقة وصل بين الشريحتين. ولإنفاذ عملية الوساطة المالية بفعالية وسلاسة لابد من توفير متطلب أساسي وهو ما يعرف بالعائد المجزى على المال $Lucrative\ rate\ of\ return\ on\ invested\ money$ وهو العائد الذى يخدم مصلحة طرفى الوساطة المالية وكذلك الوسيط المالى حيث، أنه وحتى يتنازل أصحاب الفوائض عن فوائضهم مؤقتاً ليتم استخدامها بواسطة آخرين فلا بد أن يؤمن لهم عائد مجزى(1) بالإضافة إلى مزايا أخرى(2) فى بعض الأحيان. وحتى يتمكن المستفيد من استثمار تلك الأموال بعد استلافها من الوسائط المالية - فلا بد من أن يدفع عائد مجزى على استغلال تلك الأموال مؤقتاً، وهذا العائد يفترض أن يكون بالقدر الذى يؤمن مردود مالى مجزى

1/ العائد المجزى هو ذلك القدر أو النسبة من الأرباح الكافية لإقناع وإغراء أصحاب الفوائض الادخارية بأنها كافية للحد الذى تفوق ما يمكنهم من مقابلة أى مخاطر نتيجة تنازلهم عن تلك الموارد مؤقتاً وكذلك تعويضهم عن أى تناقص فى قيمة مواردهم المتنازل عنها نتيجة أى وتأثر تضخمية قد تحدث.

2/ المزايا والعوائد الأخرى غير المالية التى قد توفرها الوساطة المالية لأصحاب المدخرات مثال لها توفير السيولة المالية فى أوقات السحب حسب ما يحددها عقد الوديعة وكذلك إمكانية إتاحة فرص خدمات مصرفية ميسرة ومرنة كالتحويل نظير الوديعة كضمان كما فى حالات التمويل بالعملة المحلية نظير وديعة بالعملة الأجنبية كضمان بالإضافة إلى إمكانية فتح حسابات ضمان نظير الوديعة لصالح المودعين.

لأصحاب المدخرات والودائع وللوسيط المالى لمقابلة مصروفاته المتعددة وتحقيق أرباح لمالكي القناة الوسيطة "Shareholders". وعلى ذلك يتضح أن عملية الوساطة المالية تعتمد بصورة أساسية فى المحصلة النهائية على عائد استخدام التمويل فى الأنشطة المختلفة بواسطة المستثمرين النهائيين أى المقترضين ولذلك يبقى من الأهمية بمكان الحرص فى اختيار الممولين والأنشطة التى تمول بحيث يتوخى الممول دوماً إنتقاء العملاء من ذوى الجدارة الائتمانية والأنشطة قليلة المخاطر ومضمونة العوائد.

هذا وبالنظر إلى العائد على المال نتيجة للعملية التمويلية النهائية فإنه يمثل ربحاً من منظور المودع و الوسيط المالى، وبالمقابل فإنه يمثل تكلفة تمويل "COST OF CREDIT" بالنسبة إلى المقترض وبالطبع فإن ذلك العائد المجزى - الذى يمثل أرباح للمودعين والوسيط وتكلفة تمويل للمقترض - لا يمكن أن يتأتى إذا لم تكن العملية الاستثمارية النهائية الناتجة عن التمويل ناجحة ومربحة للمقترض بحيث تقابل له تكلفة التمويل والتكاليف الأخرى بالإضافة إلى ربح مقنع له. وعلى ذلك يستبين أن المحور الأساسي لفعالية الوساطة المالية يتمثل فى توفر بيئة استثمارية مواتية تتيح تحقيق عوائد مجزية فى استثمار التمويل فى المجالات المختلفة.

4-1 دور الوساطة المالية فى التوظيف الأمثل والفاعل للموارد المالية:-

مما هو معروف أنه وفى غياب الوسائط المالية فإن الواقع يفرض أن يقوم أصحاب الفوائض المالية أنفسهم بالاستثمار مباشرة فى المجالات المختلفة، وبما أنه قد لا تتوفر لديهم الإمكانيات المنطقية والمؤسسية اللازمة من دراية ومعرفة بجوانب الاستثمار المتعددة فإنه غالباً - ما تتوجه استثماراتهم لأنشطة مجهولة أو عالية المخاطر وغير مجدية فنياً و اقتصادياً الأمر الذى غالباً ما تتمخض عنه خسائر وسوء توظيف للموارد. فى المقابل، وبما أن الوسائط المالية عادة ما تتوفر لها كل الاستعدادات والإمكانيات والمتطلبات اللازمة لسلامة توجيه التمويل نحو الاستثمار المجزى والمرغوب، حيث أنها تحكمها سياسات خاصة بها وسياسات

عامة تؤمن حسن توظيف الموارد، فأنها بذلك تسهم بقدر ملموس فى إحداث نشاط استثمارى كفو وفعال يخدم أصحاب المدخرات ويخدم الاقتصاد عموماً. كذلك إن تنفيذ الاستثمار من خلال الوسائط المالية يختزل احتمالات المخاطر والخسائر لأن هذه الوسائط عادة ما توظف الموارد فى التمويل والاستثمارات الأخرى وفق دراسات فنية دقيقة تستوعب مراعاة المحاذير وتتحوط لكل التوقعات والمتغيرات التى قد تؤثر فى الاستثمار. هذا فضلاً عن أن تلك الوسائط تخضع لتدابير واشتراطات حماية وأمان عديدة من خلال السياسات النقدية والمصرفية الأمر الذى يجعل تأثر أصحاب الودائع سلباً قليلاً إن لم يكن معدوماً فى حالة حدوث خسائر من استخدامات الموارد نتيجة أي اختلالات أو ظروف خارج نطاق إرادة الوسائط المالية. هذا ويمكن تلخيص بعضاً من التدابير والأساليب التى تقوم عليها الوسائط المالية والتى تستخدمها فى تقليل ومنع المخاطر فى الآتى:-

- إمكانية تنويع DIVERSIFICATION مجالات محافظ الاستثمار والتمويل للوسائط المالية بحيث تكون الاستخدامات فى مجالات متنوعة قطاعياً وجغرافياً وحسب العملاء وحجم التمويل والاستثمار وكذلك حسب نوع الضمانات

- تخصيص جزء من صافى أرباح الوسائط المالية لمقابلة تغطية الديون المتعثرة والمشكوك فى تحصيلها.

- انتهاج أساليب التمويل الجماعى "CONSORTIUM FINANCE".

- المشاركة فى مؤسسات ضمان التمويل ومؤسسات ضمان الودائع.

- تنفيذ التمويل أو الاستثمار وفق الدراسات الوافية والمتكاملة للعمليات "دراسة العميل والعملية والسوق وبيئة الاستثمار".

- استخدام الكوادر ذات الدراية العلمية والخبرات العملية فى مجالات التمويل والاستثمار.

1-5 المتطلبات الأساسية للوساطة المالية الفاعلة:-

من واقع ما هو متفق عليه فيما تتضمنه العديد من الأدبيات المالية والمصرفية،

ومن تجارب العديد من الدول فإن الثابت أنه وحتى تتحقق على أرض الواقع عملية وساطة مالية كفؤة تخدم الأهداف العديدة سالفه الذكر وتلبى طموحات الشركاء العديدين فيها فإنه يتعين أن تتوفر لها المعطيات والمتطلبات التالية:-

- مناخ اقتصاد كلى معافى خالٍ أو بأقل اختلالات فى ميزانه الداخلى والخارجى.
- بنية مؤسسية كافية ومتنوعة ومقتدرة ومواكبة.
- مستوى مقدراً من التطور والكفاءة فى قطاعات الاقتصاد الأخرى مع تطور القطاع المالى والمصرفى نفسه.
- سياسات نقدية وتمويلية رشيدة تراعى وتوفق بين طموحات كل الشركاء فى إنفاذها مع وجود تناسق فى أهدافها وآلياتها مع السياسات الاقتصادية الكلية الأخرى.
- وجود سوق متطور لرأس المال وللأوراق المالية ومؤسسات ضمان الودائع وضمان مخاطر التمويل المتعددة.
- توفر خدمات مساعدة متطورة فى مجالات الاتصالات، التقنية، الاستشارات المالية، التأمين، خدمات المراجعة والمحاسبة و التدريب وغيرها.
- وجود سلطة نقدية حصيفة مزودة بالتشريعات الكافية اللازمة وعلى قدر مناسب من الاستقلالية.
- توفر عنصر الثبات والموثوقية فى السياسات الاقتصادية المتعددة وكذلك فى التشريعات الاقتصادية خاصة تلك المتعلقة بالسياسات النقدية والمصرفية وسياسات النقد الأجنبي.

فى ضوء كل ما سلف عرضه فى هذا الفصل يتضح أن عملية الوساطة المالية عملية معقدة ومتشابكة وإنفاذها بالفعالية اللازمة يستلزم تفاعل وتضافر العديد من المحاور التى - بطبيعتها - تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. إلا أنه ورغم تلك التعقيدات والتشابكات فإنها عملية لا يمكن الاستغناء عنها إذا ما أريد إلى الأهداف الاقتصادية والاجتماعية العريضة أن تتحقق على أرض الواقع. ستتناول هذه الدراسة فى الفصل التالى الجهاز المصرفى السودانى ودوره فى حشد واستقطاب الودائع.

الفصل الثانى

دور الجهاز المصرفى السودانى فى حشد واستقطاب الودائع خلال الفترة (1990 - 2001)

1-2 تقديم

فى هذا الفصل تتناول الدراسة دور الجهاز المصرفى السودانى فى حشد واستقطاب الودائع وذلك بالوقوف على تطور الودائع المصرفية خلال الفترة (1990 - 2001) ومقدرة البنوك على تنمية وتنويع ودائعها المصرفية وتحويلها ناحية الودائع ذات الآجال الطويلة لتوفير التمويل المطلوب لخدمة المشروعات والقطاعات الإنتاجية والتنمية. كما سيتم التركيز على الآليات التى من شأنها أن تدعم دور الجهاز المصرفى السودانى فى حشد واستقطاب الودائع. وتستخدم الدراسة المنهج التحليلى والوصفى القائم على البيانات و نتائج الاستبيانات التى استعانت بها بعض الدراسات الحديثة التى تمت فى هذا الصدد.

إلا أنه وقبل الدخول فى ذلك العمل التحليلى والتقييمى لتطور الودائع خلال الفترة المذكورة نرى أن نستعرض أولاً وبإقتضاب ملامح المراحل الهامة التى مر بها هيكل الجهاز المصرفى السودانى منذ نهاية النصف الأول من القرن الماضى وحتى الآن.

2-2 مراحل تطور هيكل الجهاز المصرفى السودانى :-

(1) مرحلة تأسيس المصارف الوطنية السودانية (1959-1969):-

قبل هذه المرحلة ظل النشاط المصرفى فى السودان محتكراً بالكامل من قبل فروع تابعة لبنوك أجنبية، وفى عام 1960 تم تأسيس البنك التجارى السودانى كأول مصرف تجارى وطنى، وفى عام 1957م تم تأسيس البنك الزراعى السودانى، تلاه تأسيس بنك السودان فى عام 1960 ثم بعد ذلك توالت عملية التأسيس للعديد من المصارف الوطنية (التجارية والمتخصصة) ليرتفع عدد المصارف العاملة بالبلاد بنهاية هذه الفترة إلى 12 مصرفاً بخلاف البنك المركزى (بنك السودان).

(2) مرحلة التأميم والدمج المصرفى (1970 - 1975):-

شهدت هذه الفترة تملك الحكومة لجميع المصارف العاملة بالبلاد فيما عرف بسياسة التأميم لفروع البنوك الأجنبية العاملة آنذاك وذلك بهدف بسط سيطرتها على التمويل المصرفى وتوجيهه بما يحقق التنمية الريفية والتوازن القطاعى فضلاً عن الحد من السيطرة الأجنبية على هذا القطاع الحيوى والهام. ومن ناحية أخرى، خضع القطاع المصرفى بعد ذلك لعمليات دمج تقلص بموجبها عدد المصارف إلى خمسة مصارف فقط بنهاية عام 1975م.

(3) مرحلة سياسة الإنفتاح الاقتصادى (1976 - 1983) :-

تزامنت هذه المرحلة مع التحولات التى طرأت على الوضع الاقتصادى العالمى والمحلى، وذلك على إثر الطفرة التى حدثت فى أسعار النفط فى عام 1973 وما صاحبها من ظهور فوائض مالية ضخمة لدى الدول العربية المنتجة والمصدرة للنفط وتدفق فوائض هذه الدول فى أسواق المال العالمية. وفى المقابل نجد أن السودان شهد توجهاً واضحاً نحو فتح اقتصاده للاستثمار الأجنبى وعلى وجه الخصوص لرأس المال العربى لاعتبار أن السودان يمكن أن يصبح سلة لغذاء العالم، وفى سبيل ذلك صدر قانون تشجيع الاستثمار لسنة 1976م. ولعله من المفيد هنا الإشارة إلى أن سياسة الانفتاح الاقتصادى التى انتهجها السودان آنذاك قد أحدثت نوعين من التحولات فى القطاع المصرفى على النحو التالى:-
أولاً تحول كمى: وتمثل فى السماح لعدد من المصارف الأجنبية أن تزاوّل نشاطها فى السودان منها:-

بنك أبوظبى (1976)، بنك الاعتماد والتجارة الدولى (1976)، سىتى بنك (1978)، بنك عمان المحدود (1979)، بنك الشرق الأوسط (1982) وحبیب بنك (1982)، علاوة على ذلك تمت الموافقة على قيام مصارف مشتركة بين القطاع الخاص السودانى والقطاع الأجنبى نتج عنه تأسيس البنك السودانى الفرنسى (1978)، البنك الأهلى السودانى (1981)، البنك الوطنى للتنمية الشعبية (1982)، وبنك النيل الأزرق (1982). أما فى جانب القطاع العام فقد تم تأسيس البنك القومى للاستيراد والتصدير (1982).

ثانياً تحول نوعى:- وتمثل فى تأسيس المصارف التى تزاوّل نشاطها وفقاً لصيغ التمويل الإسلامية نذكر منها بنك فيصل الإسلامى (1978)، بنك التضامن الإسلامى والبنك الإسلامى السودانى وبنك التنمية التعاونى الإسلامى (1983). ومما لا شك فيه أن مرحلة سياسة الإنفتاح الاقتصادى تعتبر من اميز المراحل فى تاريخ القطاع المصرفى من حيث التوسع فى نشاط هذا القطاع اذ بلغ عدد المصارف الجديدة فى هذه المرحلة لوحدها 14 مصرفاً معظمها بنوك إسلامية.

(4) مرحلة إسلام القطاع المصرفى (1984-1991):-

بدأت مرحلة إسلام القطاع المصرفى فى السودان على إثر صدور قرار تم بموجبه منع جميع المصارف العاملة بالسودان من التعامل بسعر الفائدة والالتزام فى معاملاتها بالصيغ الإسلامية فى قبول الودائع ومنح التمويل. وقد شهدت هذه الفترة أيضاً زيادة فى عدد المصارف حيث تم تأسيس خمسة مصارف جديدة هى: بنك البركة السودانى (1984)، بنك الغرب الإسلامى (1984)، السعودى السودانى (1986)، بنك العمال الوطنى (1988)، وبنك الشمال الإسلامى (1989).

(5) مرحلة التحرير الاقتصادى الكامل وتوفيق الأوضاع بالجهاز المصرفى (1992-2001):-

تم فى بداية هذه المرحلة إعلان سياسة التحرير الاقتصادى الكامل فى السودان فى الثانى من فبراير 1992م. وفى اطار هذه السياسة تم استخصاص البنك التجارى السودانى ليصبح مملوكاً لبنك المزارع كشركة قابضة. وعلى صعيد آخر فقد اصدر بنك السودان فى منتصف عام 1994م برنامجاً قدره ثلاث سنوات لتوفيق أوضاع المصارف بالسودان مالياً وإدارياً وقانونياً بما يتوافق ومتطلبات قانون تنظيم العمل المصرفى لعام 1991 وبما يتماشى أيضاً مع مقررات لجنة بازل المتعلقة بكفاية رؤوس اموال البنوك. هذا وقد هدف البرنامج فى مجمله إلى خلق جهاز مصرفى فاعل ومواكب من خلال ايجاد كيانات مصرفية قادرة مالياً ومؤهلة فنياً للمساهمة الايجابية فى مؤازرة ودفع برنامج تحرير وهيكله الاقتصاد بالإضافة إلى مواجهة مد العولة المصرفية والتكيف والتفاعل معها بما يحدث مردوداً ايجابياً يخدم الاقتصاد القومى. أما فيما يتعلق بالمصارف الجديدة فقد تم

فى بداية هذه الفترة إنشاء وتأسيس كل من بنك الصفا للاستثمار والائتمان (1993)، بنك ام درمان الوطنى (1993) بنك ايفورى (1994) وبنك القصارف للاستثمار (1999) كبنك تنموى ولائى. الا انه فى ذات المرحلة قد تمت تصفية سىتى بانك تصفية اختيارية (1998) وتم دمج البنك التجارى السودانى وبنك المزارع ليصبح مصرف المزارع التجارى (1998) وكذلك تمت تصفية بنك نيما (1999) تصفية إجبارية وتصفية بنك الصفا للاستثمار (2000) تصفية إجبارية، وتم إنشاء بنك الاستثمار المالى (1998) ليعمل فى مجال الاوراق المالية. كما شهدت ذات الفترة صدور السياسة المصرفية الشاملة لبنك السودان (1999-2002) والتي تستهدف خلق اجهزة مصرفية قوية وفاعلة لتقوى على المنافسة فى ظل المستجدات العالمية والاقليمية. وبموجب ذلك صدر برنامج لاعادة هيكله الجهاز المصرفى والمؤسسات المالية (2000-2001)، وبنهاية هذه المرحلة بلغ عدد المصارف العاملة بالبلاد 26 مصرفا لديها 628 فرعاً منتشرة فى كل من العاصمة والولايات.

خلال هذه المرحلة حدث تحول كبير فى موارد الجهاز المصرفى المتمثلة فى الودائع من حيث الكم ومن حيث الكيف وذلك تبعاً للتغيرات التى حدثت فى هيكل الجهاز المصرفى السودانى. والجدول التالى رقم (1-2) يوضح حجم الودائع المصرفية ونسبتها إلى إجمالى الناتج المحلى الإجمالى فى الفترة (1990-2001)، فيما يوضح الجدول رقم (2-2) حجم الودائع المصرفية ونسبتها إلى عرض النقود بمعناه الواسع (M2).

من الجدول التالى رقم (1-2) نلاحظ أن حجم الودائع المصرفية قد ارتفعت عاماً تلو الاخر مقرونة مع زيادة مضطردة فى نسبة الودائع إلى الناتج المحلى الإجمالى والتي تعكس درجة النقدنة Degree of Monetization والتي بلغت مداها الاعلى فى عام 1992، اذ بلغت %11 ويُعزى ذلك إلى إجراءات إستبدال العملة والتي أُجبر بموجبها القطاع الخاص فى ايداع مدخراته فى داخل اوعية الجهاز المصرفى. إلا أن الآثار السالبة لهذه الإجراءات قد أُلغيت بظلالها السالبة

لاحقاً فساهمت فى فقدان الثقة فى الجهاز المصرفى وبالتالى فى انخفاض نسبة الودائع إلى الناتج المحلى الإجمالى اذ بلغت 6.5% فى المتوسط للفترة (1996-2001). وكذلك تغيرت تبعاً لهذه الإجراءات أيضاً نسبة إجمالى الودائع إلى إجمالى عرض النقود كما يوضحها الجدول رقم (2-2) إذ بلغت اعلى مستواً لها فى عام 1992 حيث بلغت 67% نتيجة لاجراءات استبدال العملة ثم بدأت فى الإنخفاض إلى أن بلغت 57% فى المتوسط للفترة (1993-2001).

أما من حيث تركيبة الودائع المصرفية كما يوضحها الجدول رقم (2-3) فقد خلصت الدراسة إلى إن تركيبة الودائع المصرفية فى الفترة (1990-1992) كانت تميل ناحية كبر حجم الودائع الجارية بدلاً عن الودائع الاستثمارية حيث بلغت الودائع الجارية نسبة 65% فى المتوسط من إجمالى الودائع الكلية بينما بلغت نسبة الودائع الاستثمارية 32% فى المتوسط إلى إجمالى الودائع الكلية. أما الفترة (1993-2001م) فقد شهدت تحولاً كبيراً فى تركيبة الودائع المصرفية حيث نمت الودائع الاستثمارية على حساب الودائع الجارية، حيث بلغت نسبة 55% فى المتوسط من الودائع الكلية بالرغم من الآثار السالبة لشهادات مشاركة الحكومة على الودائع الاستثمارية للبنوك، كما تزايدت نسبة الودائع الادخارية إلى إجمالى الودائع فى الفترة (1997-2001م) حيث بلغت 6% فى المتوسط وذلك نتيجة للاستقرار النسبى الذى شهده الاقتصاد خلال تلك الفترة نتيجة لانخفاض معدلات التضخم. أيضاً نلاحظ خلال هذه الفترة تذبذب درجة الدولار - كما توضحها نسبة الودائع بالعملة الحرة إلى إجمالى الودائع - وارتفاعها فى بداية عقد التسعينيات ومن ثم إنخفاضها بعد حدوث الاستقرار الاقتصادى واستقرار سعر الصرف فى الفترة (1998-2001م)، فيما سجلت درجة التمصرف "كما يعكسها إجمالى عدد الوحدات المصرفية إلى عدد السكان" مستويات متدنية.

خلاصة القول أن نسبة الودائع إلى كل من إجمالى الناتج المحلى الإجمالى وعرض النقود تعكس تدهوراً كبيراً فى درجة النقذنة فى الاقتصاد، كما توضح تنامى ظاهرة التسرب النقدى خارج الجهاز المصرفى، ولذلك سنتناول الدراسة فى الفصل التالى مسببات هذه الظاهرة من خلال الاستبيانات التى استعانتم بها الدراسة.

جدول رقم (1-2)
نسبة الودائع إلى الناتج المحلي الإجمالي
(ملايين الدينارات السودانية)

السنة	الودائع	الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية	نسبة الودائع إلى الناتج المحلي الإجمالي	الودائع بالعملة الأجنبية إجمالي الودائع	درجة التعامل النقدي	درجة التمصرف
1990	1704	19082.71	%8.9	N.A	%29	48457:1
1991	2986	40184	%7.4	N.A	%27	49375:1
1992	9445	85747.4	%11	N.A	%34	41930:1
1993	16733	175349.9	%9.5	%48.7	%28	39427:1
1994	23435	236833	%9.9	%52.8	%22	38048:1
1995	41642	423391.2	%10.1	%43.9	%17	41024:1
1996	67794	1021517.4	%6.6	%45.0	%11	39741:1
1997	96753	1592930.8	%6.1	%45.7	%10	40709:1
1998	121112	1991612.6	%6	%43.8	%10	42023:1
1999	145519	2448876.3	%5.9	%38.5	%11	470123:1
2000	197224	2969452	%6.6	%40.6	%12	49490:1
2001	274188	3380555	%8.1	%40.5	%13	54905:1

المصدر:- التقارير السنوية لبنك السودان - عدة إصدارات.

جدول رقم (2-2)
نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي عرض النقود
(ملايين الدينارات السودانية)

العالم	إجمالي الودائع	إجمالي عرض النقود (M2)	نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي عرض النقود
1990	1407	3164.5	%44
1991	2986	5269.6	%57
1992	9445	14159.5	%67
1993	17733	26858.3	%62
1994	23435	40535.3	%58
1995	41642	70586.6	%59
1996	67794	116598.6	%58
1997	96753	159713.7	%61
1998	120112	206951.3	%58
1999	145519	257918	%56
2000	197224	342983	%57.5
2001	274188	432213	%63

المصدر التقارير السنوية لبنك السودان.

**جدول رقم (2-3)
تركيبه الودائع المصرفية**

إجمالي الودائع	نسبتها من إجمالي الودائع	الودائع الاستثمارية*	نسبتها من إجمالي الودائع	الودائع الادخارية	نسبتها من إجمالي الودائع	الودائع الجارية	العام
1704	%26	438	-	-	%74	1266	1990
2986	%26	769	%6	191	%68	2026	1991
9445	%43	4042	%3	308	%54	5095	1992
16733	%59	9794	%3	525	%38	6414	1993
23435	%55	12811	%3	777	%42	9837	1994
41642	%59	24591	%3	1242	%38	15809	1995
67794	%50	34206	%3	2073	%46	31515	1996
96757	%53	51735	%4	3540	%43	41478	1997
120112	%56	67534	%5	5401	%39	47168	1998
145519	%53	78197	%5	8027	%41	59295	1999
197224	%49	96708	%7	13313	%44	87203	2000
274188	%53	146143	%6	15188	%41	112857	2001

المصدر:- بنك السودان - العرض الاقتصادي والمالي - عدة إصدارات.

* الودائع الإستثمارية تشمل على الودائع الجارية والاستثمارية بالنقد الأجنبي.

الفصل الثالث

الأسباب التي أدت إلى إحجام المودعين عن إيداع مدخراتهم في الجهاز المصرفي

في سبيل التعرف على الأسباب الحقيقية التي أدت لعزوف المودعين عن إيداع مدخراتهم في الجهاز المصرفي بالمناطق التي تنتشر فيها فروع البنوك، إستعانت الدراسة ببعض البيانات التي تم استخلاصها من الاستبيانات التي استخدمتها دراسات سابقة في هذا الصدد ومن ثم قامت الدراسة بتحليل هذه البيانات للوصول إلى الأسباب الحقيقية القوية وراء ذلك الاتجاه. ومما يجدر ذكره أن الاستبيانات تشتمل على نوعين: أحدهما أسئلة مباشرة لبعض البنوك والآخر عبارة عن أسئلة ذات اجابات متعددة للاختيار (Multiple choices Questions). للتأكد من أن هنالك مشكلة حقيقية تتمثل في إحجام المودعين عن إيداع مدخراتهم في الجهاز المصرفي السوداني ولمعرفة أبعاد المشكلة واتجاهاتها وما إذا كانت في حالة تنامي أم انحسار؟ استعانت الدراسة بالسؤال الموجه مباشرة للبنوك وهو ما هي رؤيتكم حول اتجاه تطور ودائعكم المصرفية عموماً خلال العشرة سنوات الماضية وتحديداً للودائع الادخارية والاستثمارية هل هي في تناقص/ زيادة أم تقلب؟ فكانت اجابة البنوك على النحو التالي:-

جدول رقم (3-1)

البنك	الإجابة
1- مجموعة بنك الخرطوم	- عموماً وخلال العشرة سنوات الماضية حققت الودائع الجارية تطوراً متوسطاً حيث بلغ متوسط معدل نموها 21.5%، أما الودائع الادخارية والاستثمارية فقد حققت تطوراً ملحوظاً بمعدل نمو قدره 24.8% مما يعكس الإقبال الإيجابي للجمهور على هذه الودائع.

2- مصرف المزارع التجارى	تكاد تكون الودائع الادخارية ثابتة خلال العشرة سنوات السابقة، أما الودائع الاستثمارية فهي فى حالة تزايد مضطرد.
3- بنك ام درمان الوطنى	الودائع بجميع أنواعها فى زيادة مستمرة منذ بداية عمل البنك وبدرجة كبيرة مستقرة ونسبة التقلب فيها ضعيفة جداً.
4- بنك فيصل الإسلامى	ظلت الودائع الجارية تحقق نمواً مضطرباً وبنسب كبيرة عكس ودائع الادخار والاستثمار التى ظلت تتقلب.
5- البنك السودانى الفرنسى	شهدت ودائع الاستثمار والادخار تطوراً رقمياً ملحوظاً.
6- البنك السعودى السودانى	عموماً الودائع فى زيادة ولا توجد ودائع ادخارية.
7- بنك الشمال الإسلامى	الودائع فى البنك فى تطور مضطرد وخاصة الودائع الاستثمارية والتى شهدت معدلات زيادة كبيرة.
8- البنك الزراعى السودانى	بالرغم من أن البنك الزراعى السودانى دخل المجال المصرفى لمدة لم تتجاوز 10 سنوات إلا أن ودائعه ظلت تنمو من سنة لأخرى وإن كانت معدلات النمو ليست بالقدر المطلوب.

من إجابات البنوك يتضح أن الودائع قد سجلت زيادة اسمية ملحوظة إلا أن واقع الحال - ومن خلال نسبة الودائع الاستثمارية والودائع الادخارية والودائع الجارية إلى إجمالى عرض النقود - يوضح أن نسبة التسرب النقدى خارج الجهاز المصرفى فى حالة تذبذب الأمر الذى لزم طرح السؤال التالى على البنوك وهو: "من واقع الممارسة الفعلية ما هى أبرز الأسباب التى تؤدى إلى تدفق السيولة خارج الجهاز المصرفى؟ وكذلك ما هى الأسباب التى تحد الجمهور من إيداع فائض مدخراتهم فى داخل الجهاز المصرفى؟"، فكانت إجابة البنوك على النحو التالى:-

جدول رقم (2-3)

الإجابة	البنك
<p>(1) تقلب السياسات النقدية والمالية وعدم استقرارها .</p> <p>(2) عدم الوعى المصرفى فى كثير من مناطق السودان .</p> <p>(3) التخوف من تآكل الأرصدة نتيجة لزيادة معدلات التضخم .</p> <p>(4) عدم ثقة كثير من العملاء والزيائن فى سرية شؤونهم المالية مع البنك .</p> <p>(5) وجود فرص استثمارية فى السودان ذات عائد أكبر مثل مجالات النقل والأراضى والمضاربة فى النقد الأجنبى .</p> <p>(6) تخوف بعض العملاء من السياسات السابقة والتجربة السالبة إبان تبديل العملة وما صاحب ذلك من مشاكل عديدة .</p> <p>(7) السياسات المتغيرة الكثيرة سواءً فى دمج البنوك أو قفل بعض البنوك لفروعها فى الأقاليم وأيضاً تخفيض العمالة فى البنوك .</p> <p>(8) سياسات توقيف البنوك من غرفة المقاصة وما يترتب عليها من إضرار لمصالح العملاء يؤدى إلى تعاملهم النقدى خارج الجهاز المصرفى .</p>	<p>1- مجموعة بنك الخرطوم</p>
<p>نظرة المجتمع للبنوك على أساس انها بنوك ذات ارث ربوى و بؤرة للاختلاسات وعدم</p>	<p>2- مصرف المزارع التجارى</p>

<p>وجود الخدمات المصرفية المتميزة والسريعة.</p>	
<p>(1) عدم اطمئنان الجمهور للسياسات المتواترة للدولة مثل تبديل العملة وما صاحبها من سلبيات (2) قلة الوعى المصرفى. (3) فى جانب النقد الأجنبي أحياناً تصدر سياسات مثل عدم السماح للمودعين بسحب ودائعهم بالنقد الأجنبي (سابقاً) وتقييد استخدامات الحسابات الحرة (4) بطء تقديم الخدمة المصرفية. (5) الخوف من تسرب المعلومات للضرائب. (6) الفئات الكبيرة من العملة تساعد فى تخزين العملة خارج الجهاز المصرفى.</p>	<p>3- بنك أم درمان الوطنى</p>
<p>(1) عملية استبدال العملة وما صاحبها من سلبيات. (2) فقدان الشيك مهمته الأساسية فى الوفاء بسداد الالتزامات. (3) تدنى نسبة الأرباح الموزعة على ودائع الاستثمار والادخار مع تأثر هذه الودائع بالتضخم. (4) القيود الشديدة من قبل البنك المركزى على البنوك التجارية فى منح التمويل وبقية التسهيلات المصرفية. (5) شراء الدولار لاغراض الاستيراد ولحفظ القيمة الفعلية للنقود.</p>	<p>4- البنك السودانى الفرنسى</p>

<p>(6) السياسات المالية والاقتصادية للدولة التي حدت من السيولة وأوقفت الصرف على مشاريع التنمية والخدمات وذلك لكبح جماح التضخم.</p>	
<p>(1) عدم الوعى التام لدى الجمهور بدور المصارف فى الاقتصاد . (2) ضعف الثقة فى المصارف . (3) عدم ثبات السياسات التى تحكم التعامل المصرفى . (4) ضعف العائد على الودائع الاستثمارية .</p>	<p>5- البنك السعودى السودانى</p>
<p>(1) تراجع الثقة فى التعامل بالشيكات . (2) الفئات الكبيرة من النقود تشجع الجمهور على الاحتفاظ بالنقود وكذلك سهولة حملها . (3) الانتشار غير المتوازن للجهاز المصرفى خاصة فى المناطق الإنتاجية ولاسيما مناطق إنتاج الثروة الحيوانية وعجز الجهاز المصرفى عن مقابلة سحبوات العملاء النقدية . (4) فشل الجهاز المصرفى فى نشر الوعى المصرفى بين الجمهور . (5) ارتفاع العمولات التى تتقاضاها البنوك مقابل خدماتها . (6) ضعف العائد على ودائع الاستثمار . (7) ارتفاع معدلات التضخم وسعر الصرف .</p>	<p>6- بنك الشمال الإسلامى</p>

<p>(8) ارتفاع تكلفة التمويل المصرفى شجع على اللجوء إلى التمويل غير المصرفى.</p>	
<p>(1) عدم وجود فوائض يمكن ادخارها لأن التضخم يؤثر على الودائع المستقرة لذا لجأ الناس للدخول فى معاملات تجارية يومية للهروب من أثر التضخم مما جعل الودائع غير مستقرة.</p> <p>(2) ضعف الوعى المصرفى لدى قطاعات واسعة من الجمهور.</p> <p>(3) عدم استقرار السياسات المالية والنقدية.</p> <p>(4) كشف المعلومات السرية التى تخص الزبائن.</p> <p>(5) إهمال المصارف لجانب التحذير لزيائنها من المخاطر مما هز ثقة المتعاملين.</p> <p>(6) تدنى مستوى تقديم الخدمات المصرفية.</p> <p>(7) عدم تمكن الزبائن من الحصول على الخدمة المصرفية فى الوقت المناسب لقصر وقت دوام المصارف نسبياً.</p> <p>(8) إتساع دائرة الفقر وضعف القوة الشرائية وتدنى الإنتاج وبالتالي عدم المقدرة على الادخار.</p>	<p>7- بنك فيصل الإسلامى</p>
<p>أن 88% من حجم الموارد يمتلكها 12% من الجمهور بينما يبحث الـ 88% من الجمهور عن الباقي من الموارد والبالغ قدرها 12%. هذا الوضع فى حيازة الموارد المالية شوه</p>	<p>8- البنك الزراعى السودانى</p>

صورة الجهاز المصرفي حيث أن عدداً كبيراً من الـ 88% من الجمهور صاروا من أصحاب الشيكات المرتجعة وصاروا هم المسجونين وهم الذين حصلوا على التمويل عندما كانت هوامش الأرباح تتراوح ما بين 7% إلى 10% فى الشهر وبذا تعثروا وشوهوا صورة الجهاز المصرفي. أما الـ 12% من الجمهور الذين يمتلكون 88% من حجم الموارد فقد بعدوا عن الجهاز المصرفي للأسباب التالية:-

- (1) هوامش الأرباح كانت عالية.
- (2) عدم إحترام وسائل التعامل المصرفي بالشيكات.
- (3) تخوفهم من مخاطر الجهاز المصرفي كالتزوير.

يوضح الجدول أعلاه أسباب انتشار ظاهرة التسرب النقدي خارج الجهاز المصرفي فى حالة وجود فوائض مالية، إلا أن إستبياناً آخر أوضح بأن عدم وجود إيداعات مصرفية مقدره يعزى مرده إلى عدم وجود فوائض مالية فى دخول الجمهور، فهذا الأستبيان أوضح بأن عدداً كبيراً من الجمهور ربط عدم فتحهم لحساب مصرفي بعدم وجود فوائض فى الدخل ويكون الأمر ذا غرابة إذا علمنا أن نسبة كبيرة من هؤلاء الذين أستجليت آراؤهم من الذين تلقوا تعليماً جامعياً وفوق الجامعي.

جدول رقم (٣-٣)
السبب في عدم فتح حساب مصرفي

النسبة	التكرار	البيان
78.4%	80	عدم وجود فائض في الدخل
7.8%	8	عدم الثقة في تعاملات المصارف
6.9%	7	التعامل مع المصارف معقد ومطول
2%	2	الأموال في المصارف عرضة لتدخل الدولة
2.9%	3	التعامل مع المصارف مربوط بمكان وزمان محددين
2%	2	عدم منح المصارف لعوائد مجزية عن الودائع والاستثمارات
100%	102	المجموع

وحتى يقف الاستبيان على الأسباب الأخرى أيضاً تم طرح سؤال على مديري بعض فروع البنوك وتمثل في تحديد درجة كل من العوامل الأخرى التالية في عدم لجوء الجمهور إلى الجهاز المصرفي حتى بعد توفر فوائض في الدخل فكانت الإجابة على النحو التالي:-

جدول رقم (٤-٣)
رأي المديرين في الأسباب وراء ضعف الإبداعات المصرفية

النسبة	التكرار	البيان
33.4%	8	عدم ثقة الجمهور في المصارف
25.1%	6	ضعف عوائد الادخار والاستثمار
12.5%	3	إنخفاض الوعي الادخاري
20.8%	5	كل ما ذكر صحيح
8.3%	2	أسباب أخرى
100%	24	المجموع

من واقع نتائج الاستبيان يتضح بصورة جلية أن سبب عدم ثقة الجمهور فى المصارف وسياساتها يمثل وزناً مقدراً بين الأسباب المتعددة لضعف الايداعات ويلييه فى الأهمية سبب ضعف العوائد على الودائع وبالطبع هذا العائد مربوط بمعدلات التضخم السارية اثناء اعداد ذلك الاستبيان والتي لم تكن بالمستوى الضئيل الحالي "أقل من 10%".

كذلك ومن خلال نتائج الاستبيان التالى إتضح أن عدداً مقدراً من الجمهور من غير أصحاب الودائع غير ملمين بالفوائد التى يمكن أن تعود عليهم من ايداع فوائض أموالهم بالمصارف.

جدول رقم (٣-٥)

الإلمام بفوائد إيداع الأموال فى المصارف على الفرد والمجتمع

النسبة	التكرار	البيانات
21.2%	21	1- ملم تماماً
63.6%	63	2- ملم إلى حد ما
15.2%	15	3- غير ملم تماماً
100%	99	المجموع

كذلك تأثر إيداع الجمهور لمخزراتهم فى الجهاز المصرفي بالقيود والإجراءات التى تتبعها البنوك فى فتح الحسابات وقد اتضح ذلك من خلال توجيه السؤال التالى للبنوك:- ماهى سياساتكم وضوابطكم الداخلية التى تحكم فتح الحسابات عموماً "محلّى أو أجنبي" وودائع الاستثمار بصفة خاصة ؟ مع ذكر الحدود الدنيا لفتح الحسابات بأنواعها المختلفة؟ وذلك حتى تقف الدراسة على حجم الإجراءات التى يواجهها العميل الذى يرغب فى التعامل مع المصارف - فكانت إجابة البنوك على النحو التالى :-

جدول رقم (3-6)

الإجابة	البنك
<p>1- فى الحسابات الجارية يتم فتح الحساب وفق ضوابط مرشد البنك ومنشورات بنك السودان سواءً كان للأفراد أو الشركات وليست هنالك حدود دنيا لفتح الحسابات الجارية وذلك لإختلاف ظروف ونشاطات الأعمال التجارية فى مختلف بقاع السودان" هذا بالنسبة للحساب الجارى بالعملة المحلية.</p> <p>2- أما حسابات الاستثمار والادخار بالعملة المحلية وتشجيعاً لجذب الودائع الاستثمارية فإنه ليست عليها حدود دنيا لفتح الحساب بالعملة المحلية لكن البنك لا يفتح حساباً بمبلغ بسيط، أما بالنسبة للحسابات الجارية بالنقد الأجنبي فتفتح بحد أدنى قدره 500 دولار أو ما يعادله حسب منشور بنك السودان.</p>	<p>(1) مجموعة بنك الخرطوم</p>
<p>يتبع البنك ويلتزم بالضوابط وسياسات ومنشورات بنك السودان لفتح الحسابات الجارية وودائع الاستثمار. بالنسبة للحسابات الجارية ليست هناك حدود دنيا لفتح الحساب بالعملة المحلية لكن البنك لا يفتح حساب بمبلغ بسيط، أما بالنسبة للحسابات الجارية بالنقد الأجنبي فتفتح</p>	<p>(2) مصرف المزارع التجاري</p>

<p>بحد أدنى قدره 500 دولار أو ما يعادله حسب منشور بنك السودان.</p>	
<p>يتبع البنك سياسات بنك السودان في فتح الحسابات عموماً إما عن الودائع الاستثمارية فللبنك ضوابط خاصة به. وبالنسبة للحدود الدنيا فتفاصيلها كالآتي:- أ - الودائع الادخارية أو حسابات التوفير أى مبلغ. ب- الودائع الجارية 5000 دينار سودانى. ج- الودائع الاستثمارية 100000 دينار سودانى.</p>	<p>(3) البنك الزراعي السوداني</p>
<p>بالنسبة للودائع الاستثمارية يتم التعامل على أساس المضاربة المطلقة، ويجوز للبنك خلط أموال الودائع بأمواله الأخرى، وتوزيع الأرباح فى نهاية السنة المالية بنفس عملة الوديعة، ولا تشارك وداائع الاستثمار فى الأرباح الناتجة عن استثمار أموال الحسابات الجارية، ويجوز لصاحب الوديعة سحب مبلغ شهري متفق عليه من وديعته على ذمة الأرباح، أما بالنسبة للحدود الدنيا فالحسابات الجارية بالمحلي مبلغ 10000 دينار سودانى وللأجنبي 5000 دولار. أما الودائع الاستثمارية بالمحلي 500000 دينار سودانى وبالأجنبي ألف دولار.</p>	<p>(4) البنك السعودي السوداني</p>

<p>(1) التأكد من شخصية المتقدم والحصول على تزكية من شخصين من عملاء البنك الممتازين أو معروفين لدى البنك.</p> <p>(2) فى حالة الشركات تقديم مستندات التسجيل وطبيعة النشاط.</p> <p>(3) ملء بيانات طلب الحساب كلها خصوصاً العنوان والتلفون ومقر العمل أو السكن فى حالة الأفراد.</p> <p>(4) فى حالة الحسابات بالعملة الأجنبية تتبع منشورات بنك السودان السارية وقت الطلب. أما بالنسبة للحدود الدنيا فهى كالتالى:</p> <p>(i) الحسابات الجارية بالمحلى 500000 دينار سودانى، وبالعملة الأجنبية 1000 دولار أو ما يعادلها.</p> <p>(ii) ودائع الاستثمار الحد الأدنى لأجل الوديعة ثلاثة أشهر وتقييمتها بالمحلى 200000 دينار سودانى، وبالأجنبي 500 دولار.</p> <p>(iii) حسابات الادخار "التوفير" 100000 دينار سودانى.</p>	<p>(5) البنك السوداني الفرنسي</p>
<p>(1) الودائع الجارية بالمحلى:- تتمثل الضوابط فى: رخصة تجارية، تزكية، إثبات شخصية، الحد الأدنى 50000 دينار سودانى. أما الودائع الجارية بالعملة الحرة فتتمثل ضوابطها</p>	<p>(6) بنك أمدرمان الوطني</p>

<p>فى:- الإقرار الجمركي للشخص القادم من الخارج أو التحويل للشخص من الخارج، والمبلغ لا يقل عن خمسة آلاف دولار أو مايعادله. (2) أما الودائع الاستثمارية بالمحلي فلا تتطلب إلا إثبات الشخصية فقط مع الحد الأدنى والذي يتغير بصفة دورية (3) أما الودائع الاستثمارية بالعملة الحرة فتتطلب عليها ذات الضوابط فى الودائع الجارية بالعملة الحرة مع عدم اشتراط حد أدنى.</p>	
<p><u>الحسابات الجارية:-</u></p> <p>(1) التأكد من عدم وجود مقدم الطلب ضمن قائمة الكروت الزرقاء.</p> <p>(2) الحصول على التزكية من شخص معروف أو مصرف والحصول على موافقة المزكى.</p> <p>(3) استيفاء الحد الأدنى من المبلغ المطلوب.</p> <p>(4) فى حالة الشركات تقدم شهادة التسجيل ولائحة التأسيس والقانون الأساسى واللوائح الداخلية للصلاحيات الخاصة بها، وقرار مجلس الإدارة بالموافقة على فتح الحساب موقعاً من الرئيس والسكرتير.</p> <p>(5) فى حالة الهيئات تقديم قرار الهيئة بفتح الحساب وتصديق السلطة الحكومية التى تتبع لها الهيئة بالموافقة على فتح</p>	<p>(7) بنك فيصل الإسلامى</p>

الحساب وتقديم نسخة من الدستور واللوائح الداخلية للهيئة.
(6) فى حالة التركات مطلوب قرار المحكمة الخاص بتعيين مدير التركة.
(7) الحصول على بيانات تعريف الشخصية كاملة من الشخص الذى يدير الحساب.
(8) يفتح الحساب بحد أدنى 500 000 دينار سودانى للمحلى و 5000 دولار أو ما يعادله بالعملة الحرة.

حسابات ودائع الاستثمار :-

- (1) يحق لصاحب الوديعة الاشتراك فى عائد الاستثمار والذى يُوزع بين البنك والمودعين كل بنسبة وديعته.
- (2) تحدد الوديعة الاستثمارية بأجل مدته سنة وأى وديعة تُسحب قبل أنتهاء أجلها لا يحق لصاحبها الإشتراك فى عائد الاستثمارات إلا إذا مضى عليها ثلاثة أشهر أو أكثر من إيداعها.
- (3) يقدم البنك لصاحب الوديعة الاستثمارية شهادة يسجل فيها تفاصيل الودائع المودعة بإسمه.
- (4) يقوم الزبون بتوريد ودائع الاستثمار بحساب الاستثمار المفتوح باسمه ويحق له السحب من هذا الحساب فى أى وقت.
- (5) على صاحب الوديعة إخطار البنك إذا

<p>كان لا يرغب فى تجديد الوديعة لسنة أخرى وإلا سيتم التجديد تلقائياً.</p> <p>(6) يحق لصاحب الوديعة السحب بنفسه أو لمن يخول له الحق فى السحب كتابة.</p> <p>(7) الحدود الدنيا لفتح حساب الاستثمار بالمحلي 5000 دينار سودانى وللعملة الحرة 500 دولار أمريكى أو ما يعادلها.</p> <p>(8) يتم الاستثمار على أساس الوديعة الاستثمارية المطلقة.</p>	
<p>الضوابط الخاصة بفتح الحسابات الجارية بالعملة المحلية.</p> <p>أ - حسابات الأفراد (رخصة تجارية + تزكية + أوراق ثبوتية + 50000 دينار سودانى كحد أدنى).</p> <p>ب- حسابات معاشات وموظفين (شهادة معاش أو مرتب + تزكية + أوراق ثبوتية و لا يوجد حد أدنى فالمبلغ حسب المعاش أو المرتب.</p> <p>ج- حسابات الأندية والروابط (شهادة تسجيل هيئة الروابط والأندية + خطاب إدارة الرابطة أو النادى وصلاحيه مديري الحساب + 100000 دينار سودانى كحد أدنى).</p> <p>د- حسابات شركات القطاع الخاص (شهادة التسجيل + عقد التأسيس + تفويض الإدارة).</p>	<p>بنك الشمال الإسلامى</p>

<p>هـ- حسابات مؤسسات القطاع العام (شهادة التسجيل + عقد التأسيس + خطاب من الجهة الرسمية + تصديق بنك السودان + خطاب أصحاب الصلاحية بإدارة الحساب + 5 آلاف دينار سودانى حد أدنى). الحسابات الجارية بالعملة الحرة:- (إثبات الشخصية على أن تكون سارية المفعول + تزكية أو خطاب من مكان العمل + 20000 دينار سودانى كحد أدنى). حسابات الاستثمار بالعملة المحلية:- (إثبات الشخصية + 25000 دينار كحد أدنى). حسابات الاستثمار بالعملة الحرة:- (نفس شروط الحسابات الجارية بالعملة المحلية + 2000 دولار أو ما يعادلها كحد أدنى).</p>	
---	--

من الجدول يتضح بيروقراطية الأداء وكثرة الأوراق والمستندات المطلوبة حتى فى حالة حسابات الادخار والاستثمار، كما يتضح تقيد البنوك بالضوابط والمنشورات التى يصدرها بنك السودان، فما هو رأى البنوك فى سياسات بنك السودان؟ هذا ما سيتضح من إجابة مديري فروع بعض البنوك كما فى الجدول التالي:-

جدول رقم (7-3)

رأى بعض مديري البنوك فيما تميزت به السياسات العامة لبنك السودان خلال العشرة سنوات الأخيرة

النسبة %	التكرار	البيان
صفر	صفر	التناسق التام
41.7	10	التناسق
50	12	التعارض
8.3	2	التعارض التام
100	24	المجموع

نجد أن حوالى 58% من الذين شملهم الاستبيان قد أوضحوا بأن سياسات بنك السودان تميزت بالتعارض بل ذهب البعض إلى أن سياسات بنك السودان كانت هى السبب الذى أدى إلى عدم تحقيق المصارف لأهدافها وخاصة فى مجال الاستثمار، وهذا ما يعكسه الجدول التالي:

جدول رقم (8-3)

رأى مديري بعض فروع البنوك حول أهم الأسباب التى تحول دون تحقيق الفروع لأهدافها

النسبة %	التكرار	البيان
4.2	1	ضعف الوعي الادخاري للجمهور
8.3	2	السياسات الحكومية والوضع الاقتصادى العام
62.5	15	سياسات البنك المركزى
25	6	كل ما ذكر صحيح
100	24	المجموع

وللتأكد من صحة رأى الذين شملهم الاستبيان توجهت الدراسة أيضاً بسؤال إلى البنوك عن ما هى رؤيتها حول السياسات المتواترة التى ظلت تحكم الودائع الاستثمارية بالعملة الأجنبية تحديداً خلال العشر أعوام السابقة؟ فكانت الإجابة على النحو الوارد فى الجدول رقم (9) التالى:-

جدول رقم (9-3)

الإجابة	البنك
(1) يعاب على السياسات المصرفية والمالية التغيير المستمر وعدم الثبات الشئ الذى سبب للمفتربين والمتعاملين الآخرين الكثير من التخوف والقلق والإحجام عن الإيداع وخاصة الودائع الاستثمارية. (2) تحديد فروع معينة للتعامل فى النقد الأجنبي أدى لسحب كثير من الزبائن لودائعهم الاستثمارية..	(1) مجموعة بنك الخرطوم
عموماً السياسات المتواترة للبنك المركزى ذات تأثير بالغ ومباشر على الودائع الاستثمارية بالنقد الأجنبي و تركيبيتها .	(2) مصرف المزارع التجارى
من رأينا أن تلك السياسات كانت موفقة	(3) بنك الشمال الإسلامى
عدم وجود الوعى الادخاري الكافى لدى الجمهور وكذلك الظروف الاقتصادية الضاغطة جعلت من السياسات المتواترة من البنوك والجهات الرسمية للنهوض الاقتصادى غير مجدية وذلك خلال	(4) البنك السعودى السودانى

<p>فترة استمرت قرابة الثمانية أعوام وساعد على ذلك تآكل قيمة النقود في ظل حدة التضخم ووجود فرص محفزة بديلة أخرى. أما في العامين الأخيرين فقد انصلح الحال جزئياً وأصبحت الودائع أكثر عدداً وقيمة نتيجة لكبح جماح التضخم مما جعل العائد على الودائع الاستثمارية أكثر تحفيزاً.</p>	
<p>السياسات تسير نحو الأفضل إذ أنها تقلل من القيود تدريجياً. وهي الآن في وضع أفضل.</p>	<p>(5) بنك امدرمان الوطنى</p>
<p>السياسات معقدة وغير مستقرة ولا تأخذ بالأولويات وقد تكون مبررة بالندرة.</p>	<p>(6) بنك فيصل الإسلامى</p>
<p>تجربتنا حديثة في هذا المجال.</p>	<p>(7) البنك الزراعي السوداني</p>
<p>يمكن إستكمال القصور في سياسات البنك المركزي بالآتى:- (i) تقديم خدمات متكاملة للعميل. (ii) ترسيخ مفهوم الأمان والإطمئنان عند العميل. (iii) تقديم خدمات متطورة وسريعة.</p>	<p>(8) البنك السوداني الفرنسى</p>

يستشف من الاستبيان أعلاه أن القائمين على أمر البنوك يرون من وجهة نظرهم أن هنالك جوانب قصور وتشدد في السياسات إلا أن بعضهم يرى أن ذلك الواقع فرضته ظروف معينة وبدأ تأثيرها يتناقص مما جعل الوضع يسير نحو الأفضل.

كذلك خلصت الدراسة إلى أن عزوف أصحاب الفوائض المالية عن إيداع مدخراتهم داخل الجهاز المصرفي يرجع أيضاً إلى السياسات التي تتبعها البنوك بشأن توزيع الأرباح، وذلك من واقع الردود على السؤال التالي للبنوك: هل تعتقدون بأن سياسة توزيع الأرباح من أسباب عدم تدفق السيولة للمصارف؟ وما هي السياسة التي يتخذها مصرفكم في توزيع الأرباح؟ فكانت اجابة البنوك على النحو التالي:-

جدول رقم (3-10)

الإجابة	البنك
<p>1- لا شك أن سياسة توزيع الأرباح من أسباب عدم تدفق السيولة للمصارف لأنها غير مجزية مقارنة بعائدات الاستثمارات الأخرى، كما أن نسبة التضخم تفوق في الكثير من الأحيان نسبة العائد على الأرباح الاستثمارية.</p> <p>2- السياسة المتبعة تتفق مع الشرع الحنيف حيث تصنف الودائع ومن ثم تنسب إلى الأرباح الكلية وتحدد نسب العائد لكل وديعة بمقدار مشاركتها في الأرباح الكلية.</p>	(1) مجموعة بنك الخرطوم
<p>لا نعتقد أن سياسة توزيع الأرباح من الأسباب التي أدت لعدم تدفق السيولة بالمصارف لأن معظم الودائع عبارة عن ودائع جارية لا تعطى عليها أرباح أساساً. أما بالنسبة لسياسة توزيع الأرباح على</p>	(2) مصرف المزارع التجاري

<p>ودائع الادخار فتحدد نسبتها نهاية العام وتوزع على أقل رصيد فى الشهر للحساب. أما بالنسبة للحسابات الاستثمارية فالنسبة غير ثابتة وتحدد حسب الأرباح نهاية العام.</p>	
<p>نعم تؤثر سياسة توزيع الأرباح فى عدم تدفق السيولة للمصارف، ويتم توزيع الأرباح بين البنك وأصحاب ودائع الاستثمار كالتالى:- 30% للبنك كمضارب، 70% لأصحاب ودائع الاستثمار.</p>	<p>(3) بنك الشمال الإسلامى</p>
<p>نعم تؤثر السياسة فى تدفق السيولة للمصارف، والسياسة المتبعة فى البنك هى توزيع 80% من صافى الأرباح لأصحاب الودائع.</p>	<p>(4) البنك السعودى السودانى</p>
<p>1- نعم توزيع الأرباح سبب من أسباب عدم تدفق السيولة للمصارف لأن المصارف فى حالة ودائع الاستثمار تشترط أن لا يتم السحب من الوديعة لفترة محددة. ثم أن معظم المصارف لا تحسب الأرباح بصفة شهرية. 2- الطريقة المتبعة التى يتخذها البنك فى توزيع الأرباح هى نظام حساب النمر. وتحسب الأرباح بنهاية العام وتعطى سلفيات شهرية على ذمة الأرباح لمن أراد.</p>	<p>(5) بنك أمدرمان الوطنى</p>

<p>لانعتمد، وذلك لأن توزيع الأرباح سنوياً يتم بقرار من مجلس الإدارة والجمعية العمومية للمساهمين.</p>	<p>(6) بنك فيصل الإسلامي</p>
<p>غير متأكد، وذلك لأن البنك الزراعي لديه قانون خاص وأصحاب رأس المال هما بنك السودان ووزارة المالية والاقتصاد الوطنى.</p>	<p>(7) البنك الزراعي السوداني</p>

إجمالاً ومن واقع نتائج و بيانات المصادر الأولية سالفه الذكر، يمكن تفصيل أسباب عزوف ذوى الفوائض المالية عن التعامل مع الجهاز المصرفي السوداني فيما يلي:-

1- إنعدام الثقة فى المؤسسات المصرفية:-

ويعزى ذلك للأسباب الرئيسة التالية:

(أ) تزايد عمليات الإختلاس والإحتيال والتزوير والتلاعب بالحسابات بالجهاز المصرفي.

(ب) تضرر العملاء من العجوزات الناتجة عند صرف مبالغ كبيرة من البنوك أى وجود نقصان فى البكتات النقدية "Bundles" فى الكثير من الأحيان.

(ج) إفلاس بعض البنوك والمؤسسات المالية وعدم صرف استحقاقات العملاء كاملة مما أدى إلى فقدان الثقة فى الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية شبه المصرفية.

2- تدني الخدمات المصرفية:-

ويرجع ذلك إلى الآتى:

- (i) التأخير فى صرف الشيكات بسبب بطء الإجراءات أو عدم وجود السيولة أحياناً.
- (ii) عدم وجود التوزيع العادل للخدمات المصرفية داخل المدينة الواحدة حيث تتركز البنوك فى الأسواق والمناطق التجارية.
- (iii) عدم توفر خدمات السحب والإيداع خلال الـ 24 ساعة.

- (iv) إرتفاع العمولات على الخدمات المصرفية رغم تدنى مستوى الخدمة وعدم تجانس العمولات أحياناً مع بعضها البعض.
- (v) إهمال بعض موظفي الكاونتر بالبنوك لزمن العملاء عند تنفيذ معاملاتهم.
- (vi) البطء وعدم الدقة فى عمل القيود المحاسبية.
- (vii) عدم وجود المرونة الكافية فى النظم المطبقة فى الجهاز المصرفي مما يعيق الأداء وسرعة التعامل اللازمين للعمل المصرفي.
- (viii) تأخير المراسلات وبالذات إرسال كشوفات الحسابات الخاصة بالعملاء فى المواعيد المحددة.
- (ix) إتخاذ القرارات التصويبية بصورة متأخرة وخاطئة مما يجعلها غير ذات جدوى أحياناً.
- (x) إنعدام أبسط قواعد النظم الداخلية والخاصة بالتعامل مع العملاء.
- (xi) عدم وجود الشفافية (Transparency) فى العمل المصرفي، بمعنى عدم توفر المعلومات عن الخدمات المصرفية التى تقدمها المصارف والتى تتميز بها عن بعضها البعض فى المنافسة.

3- أثر السياسات المالية والنقدية وأداء الاقتصاد الكلى:-

ويتمثل ذلك فى الآتى:-

- أ - الإفرازات السلبية لسياسة استبدال العملة والتى طبقت فى مايو 1991م وأدت إلى إهتزاز ثقة الجمهور فى الجهاز المصرفي السوداني.
- ب- وتأثر التضخم العالية التى سادت فى بعض السنوات وأدت إلى تآكل قيمة الودائع.
- ج- تذبذب سعر الصرف للعملة الوطنية وانخفاض قيمتها مقابل العملات الحرة الأخرى ومقابل السلع والخدمات داخلياً مما كان له الأثر فى فقدان العملة الوطنية لوظيفتها كمخزن للقيمة (Store of Value) وقد انعكس ذلك سلباً على الميل الادخارى للجمهور.
- د - تقلب السياسات النقدية والمالية وعدم استقرارها وعدم تزامن صدورهما حيث أن السياسة النقدية كانت تصدر فى بداية كل عام فى حين أن السياسة

المالية تصدر فى يوليو من كل عام إلا انه قد تم احداث التزامن فى
اصدارهما ابتداءً من العام 1996م حيث أصبحتا تصدران فى بداية كل عام.
هـ- سياسة التوقيف المؤقت للبنوك من غرفة المقاصة
و - طباعة الفئات الكبيرة من العملة ساعد فى تخزين العملة خارج الجهاز
المصرفي.
ز - السياسات والإجراءات العديدة التي تحكم الودائع الاستثمارية بالنقد
الأجنبي.
4- رداءة العملة :-

وقد تمثلت ملامح ذلك كما أوضحها الاستبيان في:
(i) وجود نسبة كبيرة من العملات التالفة مطروحة للتداول.
(ii) عدم قبول الصرافين بالبنوك للعملات التالفة من العملاء.
(iii) عدم وجود نوافذ كافية بالبنوك لاستبدال العملات التالفة حيث ينحصر ذلك
فى بنوك وأوقات بعينها.
(iv) قيام بعض البنوك بإدخال العملات التالفة ضمن حزم العملات الجيدة فى
حالة السحب بواسطة العملاء بدلاً من سحبها من التداول وإرسالها لبنك
السودان، هذا فى الوقت الذى لا تستلم فيه هذه البنوك أى عملات غير
مفروزة ومرتبطة فى حالة الإيداع.
5- قصر فترة التوريد:-

عدم تغطية خدمات الإيداع والسحب لكل ساعات اليوم مواكبة لحركة السوق
والتطور الذى شهدته الساحة المصرفية بالخارج من إدخال أجهزة السحب والإيداع
الحديثة "ATM".

هذا ولكل الأسباب سألته الذكر تبنت الظواهر التالية :-

(أ) إنخفاض معدل الإيداع المصرفي ومعدل بقاء الودائع داخل الجهاز المصرفي.
(ب) قيام و تنامي نظام مصرفي غير رسمى "Informal Banking System"
يوازى النظام الرسمي مثل نشاط الصناديق الاجتماعية فى تقديم التمويل
المصرفي.

- (ج) قيام العديد من رجال الأعمال بتصميم الغرف المحصنة "Strong rooms" داخل منازلهم وتعاقدهم مع بعض الصيارفة للعمل معهم.
- (د) تحولت المهمة الأساسية للشيك من وسيلة للتبادل "Medium of Exchange" إلى وسيلة للضمان "Collateral" إذ شاع استعمال الشيكات على ذلك النحو والتوجيه بعدم تقديمها للدفع والقيام بسدادها نقدياً فى تاريخ استحقاقها ومن ثم سحبها.
- (هـ) فى الحالات الخاصة والتى تستلزم استخدام الشيكات شاع توريد المبالغ الموازية قبل مدة وجيزة من تاريخ استحقاق الشيكات وذلك ضماناً لعدم الاحتفاظ بأي أرصدة غير عاملة طرف الجهاز المصرفي.
- كل هذه الظواهر أثرت سلباً على إجمالي الموارد بالجهاز المصرفي وحدثت من القدرة التمويلية للمصارف مما جعل بنك السودان والبنوك الأخرى تبذل جهوداً مقدره لإصلاح هذا الوضع وذلك حسب ما سنتناوله فى الفصل القادم.

الفصل الرابع

الجهود التي بذلها بنك السودان ووحدات الجهاز المصرفي لإعادة ثقة الجمهور في المصارف وجذب المزيد من المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي

1-4 تقديم

تتناول الدراسة في هذا الفصل الجهود التي بذلها بنك السودان ووحدات الجهاز المصرفي بشأن تفعيل دور المصارف في جذب المزيد من المدخرات وإستغلالها الاستغلال الأمثل. في الجزء الأول من الفصل سوف تقف الدراسة على دور بنك السودان فيما سيتناول الجزء الثاني الجهود التي بذلتها البنوك في ذلك الصدد.

2-4 دور بنك السودان وجهوده في جذب المزيد من المدخرات :-

ظل بنك السودان - بصفته البنك المركزي للدولة - يضطلع بمهمة تفعيل وتعزيز دور الجهاز المصرفي في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الكلية من خلال إنفاذه لسياساته النقدية والتمويلية، كما ظل يقوم بالعمل على تطوير العمل المصرفي بصفة خاصة من خلال سياساته وتدابيره المصرفية التي تستهدف تأمين السلامة المصرفية وإحداث الفاعلية والكفاءة والقدرة للجهاز المصرفي للقيام بالدور المذكور أعلاه بإعتباره دوراً أساسياً ومحورياً بالإضافة إلى تهيئته لمواكبة تحديات العولمة الاقتصادية وما يستتبعها من تحرير مصرفي واستقدام للعديد من فروع البنوك الأجنبية المتميزة للعمل بالسودان، وقد تمثلت أهم جوانب الإصلاح للجهاز المصرفي في السودان والتي قام بها بنك السودان خلال الفترة (1990-2001) في الآتي:-

- 1- في العام 1990م تم السماح للمصارف السودانية بإنشاء وافتتاح فروع لها في كافة مدن وأرياف وقرى السودان - وذلك بغرض تمكينها من الإنتشار الجغرافي وزيادة الوعي المصرفي للبلاد - على أن يتم ذلك فقط باخطار بنك السودان.
- 2- في عام 1991م أصدر بنك السودان قانون تنظيم العمل المصرفي بالسودان

- والذى تم بموجبه إدخال المؤسسات المالية غير المصرفية تحت رقابة و اشراف بنك السودان لأول مرة.
- 3- فى فبراير 1992م تم تحرير سعر الصرف وتحرير كافة أسعار السلع والخدمات وتخفيض القيود الإدارية على معاملات النقد الأجنبي بهدف تشجيع الاستثمار الداخلى والخارجى.
- 4- تم إلغاء العمل بنظام السقوف التمويلية الكمية-Quantitative Credit ceiling" منذ بداية شهر يوليو 1994م وذلك بهدف تمكين وزيادة كفاءة المصارف من إستغلال مواردها دون قيود كمية فى تمويل القطاعات والأنشطة الاقتصادية ذات الأولوية فى الاقتصاد الوطنى.
- 5- تم الإعلان عن بداية إنفاذ مشروع توفيق الأوضاع للبنوك فى العام 1994 لمواكبة التطورات العالمية فى مجال الصيرفة ومواكبة المقررات العالمية لكفاية رأس المال.
- 6- فى العام 1995 تم إنشاء مقاصة للنقد الأجنبي بينك السودان وذلك لتسهيل عملية التبادل وتسوية المدفوعات بالنقد الأجنبي بين كافة المقيمين وغير المقيمين والمصارف السودانية فيما بينها حسب القوانين واللوائح المنظمة لها بدلاً من تسوية هذه المعاملات عبر المراسلين الاجانب وبالذات المعاملات بالدولار الأمريكى التى قد تتعرض الارصدة الخاصة بها للمصادرة من قبل السلطات الأمريكية بموجب العقوبات الاقتصادية الأمريكية المفروضة على السودان. كما تم فى نفس العام السماح لشركات الصرافة الخاصة بمزاولة التعامل الآنى فى النقد الأجنبي وذلك بغرض إضفاء المزيد من المرونة ومقابلة إحتياجات القطاع الخاص من النقد الأجنبي.
- 7- فى عام 1995م أيضاً تم إنشاء سوق الخرطوم للأوراق المالية وذلك بهدف تنشيط وتطوير المعاملات فى الأسهم والأوراق المالية وتوسيع حجم التعامل بها بهدف تقوية المراكز المالية للبنوك والمؤسسات المالية وتعزيز الثقة بها.
- 8- فى العام 1996م تم إنشاء صندوق ضمان الودائع المصرفية كهيئة مستقلة ذات شخصية إعتبارية وقد نص قانونه على أن الأغراض الأساسية له تتمثل فى الآتى:-
- أ - ضمان الودائع المصرفية بالمصارف وفق أحكام المادة (19).

ب- حماية حقوق المودعين واستقرار وسلامة المصارف المضمونة وتدعيم الثقة فيها .
ج- جبر الأضرار عند وقوعها بتعاون وتكافل السلطات النقدية والمصارف
والمودعين أنفسهم .

د - إنشاء وإدارة محافظ التكافل الآتية :-

أولاً: محافظة التكافل لضمان الودائع الجارية والادخارية وتكون المساهمة فيها
للمصارف والحكومة وبنك السودان .

ثانياً: محافظة التكافل لضمان ودائع الاستثمار وتكون المساهمة فيها لأصحاب
ودائع الاستثمار فقط .

ثالثاً: محافظة التكافل لجبر الإعسار المالي النهائي وتكون المساهمة فيها
للمصارف والحكومة وبنك السودان .

ولتحقيق الأغراض أعلاه أوكلت للصندوق الصلاحيات التالية :-

- (i) تسجيل وإلغاء المصارف المضمونة وفق أحكام هذا القانون .
- (ii) الاقتراض بضمان أو بدون ضمان وفقاً للصيغ الإسلامية .
- (iii) إبرام العقود مع أى جهة أو شخص داخل السودان وخارجه وفقاً لما
تحده اللوائح .
- (iv) استثمار أمواله الفائضة أو غير الموظفة وفقاً لمقتضيات السلامة المالية .
- (v) طلب البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة المراكز المالية للمصارف
المضمونة من الصندوق .

(vi) الطلب من بنك السودان إجراء أي مراجعة خاصة لأي مصرف مضمون
حسب نص المادة (28) (1) من قانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 1991 .

(vii) أن يطلب من بنك السودان تفتيش دفاتر حسابات أى مصرف مضمون .

(viii) أي سلطات أخرى تكون ضرورية أو لازمة لتحقيق أغراضه .

9- فى عام 1997 بدأ التنسيق بين السياسات المالية والنقدية بهدف كبح جماح
التضخم واستقرار سعر الصرف وإحداث استقرار نسبي فى الاقتصاد وقد
ساهمت هذه الإجراءات فى تحقيق الأهداف سالف الذكر وأصبح العائد على
ودائع الاستثمار والادخار عائداً حقيقياً .

- 10- في عام 1998م شرع بنك السودان في تقوية أنظمتة الرقابية على المصارف العاملة بالبلاد وذلك بتشديد إلزام المصارف بحياسة الحد الأدنى من رأس المال بهدف تقوية المراكز المالية للبنوك والحد من المخاطر المتعلقة بالسيولة. كما شرع البنك في نفس العام في التطبيق الصارم لنظام الإحتياطي النقدي القانوني ومعاقبة المصارف التي تخفق في الاحتفاظ بالنسبة المقررة.
- 11- خلال عامي 1998م و 1999م لاحظ بنك السودان أن بعض المصارف تعاني من اختلالات هيكلية لذا شرع في تطبيق برامج إصلاح شاملة. وهدفت هذه البرامج إلى حماية صافي القيمة لهذه المصارف وزيادتها إلى أقصى حد بما يؤمن لها السلامة المصرفية المستدامة.
- 12- في أواخر العام 1998 تم إنشاء شركة السودان للخدمات المالية واصبحت تتولى إصدار وتسويق شهادات مشاركة البنك المركزي (شمم) وهي عبارة عن شهادات يتم إصدارها مقابل قيمة أصول في مصارف تجارية معينة مملوكة كلياً أو جزئياً لبنك السودان ووزارة المالية والاقتصاد الوطنى بالاشتراك معاً. وأيضاً تقوم هذه الشركة بإصدار وتسويق شهادات مشاركة الحكومة (شهامه).
- 13- في عام 1999م ولمواكبة التطورات العالمية ومواجهة التحديات التي تفرضها المستجدات العالمية أصدر بنك السودان ما يُعرف بالسياسة المصرفية الشاملة للفترة (1999-2002) التي هدفت إلى تنمية وتطوير الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية وتحقيق السلامة المالية والمصرفية وتعميق وتأسيس إسلام العمل المصرفي وإدخال التقنيات الحديثة ورفع الكفاءة المصرفية. وقد تناولت السياسة المصرفية الشاملة في معظم محاورها جوانب متعلقة بجذب المزيد من المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي.
- 14- من خلال السياسة النقدية والتمويلية الصادرة في عام 1999م أيضاً إتخذ بنك السودان بعض الاجراءات التي تم بموجبها تحديد حد أدنى لهوامش الأرباح على التمويل المصرفي وكذلك تم تحرير نسب التمويل القطاعي النوعية، وكل هذه الاجراءات بالطبع تهدف إلى التحرير التدريجي لمعاملات البنوك ومنح البنوك مرونة مناسبة في إمكانية تعزيز حجم عملياتها ومواردها

وبالتالى زيادة أرباحها و تقوية مراكزها المالية وهى بالطبع وكغيرها من الإجراءات آنفة الذكر تصب بصورة مباشرة أو غير مباشرة فى مصلحة المدخرين وتعزيز ثقتهم فى الجهاز المصرفى .

15- فى مطلع عام 2000 تم إنشاء إدارة عامة للتقنية المصرفية ببنك السودان تضم إدارتى التقنية المصرفية وتقنية المعلومات بحيث تهتم الإدارة الأولى بإدخال وتطوير ومتابعة تطبيق الأنظمة التقنية بالجهاز المصرفى . أما الإدارة الثانية فتهتم بإدخال وتطوير الأنظمة التقنية لبنك السودان . إضافة إلى ذلك تم إنشاء شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية كشركة مساهمة بين بنك السودان واتحاد المصارف السودانى والشركة السودانية للاتصالات "سوداتل" وقد ساهمت هذه الشركة فى إدخال نظام سويفت "SWIFT" فى معظم البنوك السودانية . كما تم استكمال إجراءات طباعة الشيكات الممغنطة كإجراء مرحلي أولى لمشروع المقاصة الآلية وتم إلزام البنوك باستخدامها فى ولاية الخرطوم إبتداءً من يوم 2001/6/30 .

16- فى الثانى من مايو 2000 أعلن بنك السودان سياسة إعادة هيكلة وإصلاح شامل للجهاز المصرفى السودانى للفترة (2000-2002) وتهدف هذه السياسة إلى تعزيز سلامة الجهاز المصرفى وخلق كيانات مصرفية كبيرة ودعم المراكز المالية للمصارف وذلك لتفعيل دورها فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفضلاً عن ذلك تأهيلها لمواكبة التحديات والتطورات التى نتجت أو سوف تنتج مستقبلاً من نظام العولة الاقتصادية .

3-4 دور البنوك فى جذب المزيد من المدخرات:

لتقييم دور المصارف فى جذب المزيد من المدخرات لداخل الجهاز المصرفى استعانت الدراسة بالمصادر الأولية المتمثلة فى استبيان للبنوك حيث تم توجيه السؤال التالى لها: ماهي أنماط التسهيلات والمزايا لجودة الخدمة المصرفية فى جانب حفظ الحسابات التى يقدمها مصرفكم وهل تلبى طموحات عملائكم؟ فكانت إجابة البنوك على نحو ما جاء فى الجدول التالى:-

جدول رقم (1-4)

الإجابـة	البنك
<p>(1) وجود الموظف الكفو الذى يقوم بواجباته بصورة متكاملة وسريعة وخاصة موظفى الكاونتر.</p> <p>(2) تطور وسائل الاتصال والأجهزة لتوفير المعلومة بالنسبة للزبون بسهولة.</p> <p>(3) مد الزبائن بكشوفات حساباتهم فى مقارهم لمراجعة أرصدهم.</p> <p>(4) تقديم الخدمات المصرفية باستخدام التكنولوجيا الحديثة والسريعة ووسائل الدفع الفورية لخدمة المغتربين بالمملكة العربية السعودية الذين يصل منهم التحويل خلال 48 ساعة عن طريق نظام الـ Telemoney بواسطة فرع البرلمان.</p> <p>(5) أنماط التسهيلات المذكورة أعلاه تلبى حاجات الزبائن إلى حد معقول و يسعى البنك حالياً لمواكبة العولمة بالدخول فى الشبكة العالمية (الانترنت) لتقديم خدمات أفضل تلبى طموحات الزبائن.</p>	<p>(1) مجموعة بنك الخرطوم</p>
<p>يقدم البنك أرقى وأجود التسهيلات فى فتح الحسابات من ناحية السرعة وأخذ المعلومات الكافية عن العملاء للرجوع إليها، كما أن الحسابات تحفظ بصورة</p>	<p>(2) مصرف المزارع التجارى</p>

سليمة ومنظمة وفي سرية تامة داخل أجهزة الكمبيوتر حيث يمكن إستخراج المعلومة بصورة سريعة وسهلة وسليمة.	
استخدام أجهزة الفاكس والراديو بين الفروع لتلبية احتياجات العملاء المستعجلة والآن البنك فى طريقه لربط فروع البنك بشبكة حاسوب.	(3) بنك الشمال الإسلامى
- إدخال التقنيات الحديثة فى العمل المصرفي لضمان السرعة والجودة و تقديم خدمات خاصة للعملاء المميزين تضمن لهم المعلومة عن سير حساباتهم من مواقعهم. - إمكانية السحب الشهرى من الوديعة على ذمة الأرباح مما يوفر دخل شهرى لصاحبها.	(4) البنك السعودى السودانى
1- الإهتمام الأكثر بالعملاء الكبار وتقديم خدمات متكاملة لهم. 2- السرعة فى إنجاز العمليات المصرفية. 3- استخدام الحاسب الآلى فى تقديم الخدمات.	(5) البنك السودانى الفرنسى
1- السرية اللازمة للحسابات. 2- تسهيلات إجراءات معرفة الرصيد 3 - ضبط الحسابات.	(6) بنك أمدرمان الوطنى
سهولة الحصول على المعلومات والسحب والإيداع وإجراء كافة العمليات والتحويلات	(7) بنك فيصل الإسلامى

عبر شبكة واسعة من الفروع ونعتقد أنها تلبى طموحات العملاء.	
<p>- إنتشار البنك فى الأرياف أدى إلى أن يتبع البنك أسلوب نمطى للحفاظ على ودائع عملائه ومن هذه الانماط العلاقة الحميمة بين العملاء وإدارة الفروع.</p> <p>- بقدر الإمكان تسعى الفروع إلى تقديم خدمة مصرفية جيدة طابعها السرعة و الدقة مع السرية التامة مع إدخال الحاسب الآلى مرحليا.</p>	(8) البنك الزراعى السودانى

مما سبق يتضح أن الخدمات المصرفية والتسهيلات والمزايا التى تقدمها البنوك السودانية دون طموحات العملاء مما يستلزم استكمالها ببعض المبادرات من قبل البنوك لجذب المزيد من المدخرات إلى الجهاز المصرفى، لذلك تم طرح السؤال التالى للبنوك:- "هل سبق أن قام مصرفكم بأى مبادرات فردية لجذب المزيد من الودائع أو تغيير تركيبة الودائع لصالح ودائع الاستثمار؟ أذكرها؟ وأنماطها؟" فكانت إجاباتها على نحو ما فى الجدول التالى:-

جدول رقم (2-4)

الإجابات	البنوك
<p>- قام المصرف بعقد الكثير من الندوات والمؤتمرات فى كثير من المناطق المختلفة يوضح فيها مزايا الودائع الاستثمارية ومدى الاستفادة منها، بالإضافة إلى الإعلان عن ذلك عن طريق وسائل الإعلام المختلفة</p>	(1) مجموعة بنك الخرطوم

<p>المسموعة والمرئية.</p> <p>- يقوم البنك بدفع نسبة من الأرباح شهرياً لعملاء ودائع الاستثمار وذلك على ذمة الأرباح النهائية وتتم التسوية فى نهاية العام.</p>	
<p>- يسعى المصرف دوماً لتقديم خدمات مصرفية متميزة للعملاء لجذب المزيد من الودائع حيث قام البنك بإدخال الصراف الشامل فى أقسام الحسابات الجارية والتحاويل وذلك من أجل تقصير الدورة المستندية للشيك وتسهيل سرعة عمل التحويلات الصادرة، كما أن هنالك تشجيعاً من البنك للاستثمار فى الودائع الاستثمارية وذلك بتقديم البنك نسبة أرباح عالية مقارنة مع البنوك الأخرى.</p>	<p>(2) مصرف المزارع التجارى</p>
<p>(1) مبادرات لجذب ودائع بشروط خاصة</p> <p>(2) الترويج داخل وخارج السودان عن طريق إبتعاث المناديب والوفود.</p> <p>(3) عمل ترتيبات مصرفية مع بعض المراسلين لتوفير خدمات التحويلات السريعة.</p>	<p>(3) بنك الشمال الإسلامى</p>
<p>أ - ربط العملاء المميزين بالشبكة الرئيسة للبنك وذلك لمتابعة حساباتهم.</p> <p>ب- الذهاب إلى العملاء فى مواقعهم لتسهيل إستلام النقدية.</p>	<p>(4) البنك السعودى السودانى</p>

ج- تخفيض العمولات البنكية إلى الحد الأدنى للعملاء المميزين.	
1- زيارات للعملاء الكبار 2- تقديم خدمات متكاملة.	(5) البنك السوداني الفرنسي
إحداث نقلة نوعية فى خدمات التقنية مثل إدخال "ATM" و "E-Banking"	(6) بنك امدرمان الوطني
يروج البنك لتمييز خدماته عن طريق الإعلان عبر وسائل الإعلام العامة والاتصال المباشر بكبار التجار والشركات والمؤسسات المالية.	(7) بنك فيصل الإسلامي
قام البنك بعمل مرشد يوضح مزايا الودائع الاستثمارية بالبنك وإجراءاتها.	(8) البنك الزراعي السوداني

من واقع ما ذكر فى الجدول أعلاه يتضح أن بعض البنوك قد خلطت ما بين المزايا والتسهيلات التى تقدمها لتجويد الخدمة المصرفية والمبادرات لجذب المدخرات كما أن افادات بعض البنوك جاءت معمة وغير مفصلة لطبيعة المزايا والتسهيلات.

فى ضوء ما تم استعراضه ومن واقع الاحصائيات التى توفرت للدراسة يلاحظ أنه وبالرغم من جهود بنك السودان والمجهودات التى قامت بها بعض البنوك، إلا أنه مازالت هنالك نسبة كبيرة من المدخرات خارج الجهاز المصرفي فما هى الإجراءات والسبل المناسبة و الكفيلة لاستقطاب هذه المدخرات ؟ هذا سيكون محور ما سيتم استعراضه فى الفصل التالى.

الفصل الخامس

السبل الكفيلة لاستقطاب المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي

5-1 تقديم :-

إن المصارف السودانية وهى مقبلة على حقبة هامة وخطيرة نتيجة لحركة العولمة وما يصاحبها من تحديات ومنافسة قوية مطالبة بمعالجة جوانب الضعف فيها، و الاستفادة من نقاط القوة بها والفرص التى تتيحها العولمة.

وتتمثل نقاط الضعف الملحوظة في الجهاز المصرفي فى التقليدية و عدم المواكبة وضعف التقنية فضلا عن إن ساعات العمل المصرفى محدودة جداً وهى حوالى أربع ساعات فى اليوم للجمهور، ويقضى عادة الموظفون ساعات مماثلة لغرض الإعداد وإقفال الحسابات بالطرق التقليدية الأمر الذى كان من الممكن التخلص منه وتخصيص كافة ساعات العمل للجمهور بل زيادتها إذا ما تم استخدام التقنيات الحديثة، حيث ظهر اليوم ما يُعرف بالخدمات المصرفية الإلكترونية "E-Banking" والتي تعتمد على الوسائط الالكترونية الحديثة كالانترنت والهاتف النقال، وبالطبع غياب مثل هذه الخدمات يجعل من الموقف التنافسى للمصارف التجارية السودانية ضعيفاً فى مواجهة أي منافسة قادمة. ويلاحظ أن المصارف السودانية قد فشلت حتى فى تقديم خدمات متعارف عليها فى جميع أنحاء العالم ومرّ على التعامل بها زمناً طويلاً مثل بطاقات الائتمان المغطنة (Credit cards) وخدمات السحب الآلى (ATM).

أما إحدى نقاط القوة التى تحسب لصالح المصارف السودانية فى مواجهة العولمة هى تلك التجربة المصرفية الإسلامية الرائدة التى انطلقت منذ العام 1978م بقيام بنك فيصل الإسلامى، وتوسعت فى العام 1984م إبان تطبيق القوانين الإسلامية و إلزام جميع المصارف العاملة بالسودان بعدم التعامل بالفائدة،. وذلك الواقع المصرفي الجديد أصبح يُعد نقطة لصالح المصارف المحلية إذ بدأت تخوض منافسة مع مصارف عالمية لم تنشأ أصلاً على أسس إسلامية،

الأمر الذى جعل العديد من العملاء المحليين ينظرون إليها بعين الريبة والشك، وبالتالي فإن معظم العملاء المحليين بدءوا يفضلون التعامل مع المصارف المحلية التي تدير كافة عملياتها ملتزمة بالقواعد الشرعية. بل أنه وفى ظل العولة والإفتاح المصرفي ينتظر أن تلبى المصارف الإسلامية أشواق جمهور المسلمين العريض داخل وخارج السودان. ربما لأن التجربة المصرفية الإسلامية فى السودان جاءت كجزء من تشريعات إسلامية تناولت مختلف المجالات ووجدت السند والدعم الرسمى. وهذا الأمر ربما يتيح فرصة للمصارف السودانية إذا ما قررت أن توسع نشاطاتها وتخرج خارج الحدود لتصبح هى نفسها مصارف عالمية، إضافة إلى هذا الأمر قد يساعد هذا، المصارف السودانية فى أن تجد لها حلفاء أقوياء من المصارف الإسلامية فى الخارج على استعداد للاندماج معها. مع التذكير أيضاً بأن ذلك الوضع الريادي سيفقد كثيراً من أهميته إذا لم تستوف المصارف السودانية المتطلبات التنافسية الأخرى مثل تقوية مراكزها المالية والذى يتم جانباً منه بجذب المزيد من المدخرات إليها، وهذا لا يتم إلا إذا تم اتخاذ العديد من الإجراءات والسبل الكفيلة لجذب المزيد من المدخرات إلى الجهاز المصرفى السودانى، والتي يمكن تناولها فى الآتى:-

(1) فى مجال السياسات المالية والنقدية والتمويلية والمصرفية:-

يجب العمل على الآتى:

- (أ) الاستمرار فى سياسات كبح جماح التضخم والنزول به إلى أدنى المعدلات التي ترفع الميل الحدي للادخار وتحجم الميل الحدي للاستهلاك والعمل على استقرار وتناسق السياسات المالية والنقدية اذ لا بد من وضع سياسات متوسطة وطويلة المدى لزيادة ثقة المواطن فى مصداقية السياسات الاقتصادية الكلية.
- (ب) من اجل مواجهة العولة يجب أن تكون سياسات البنك المركزى داعمه لمواقف المصارف السودانية من حيث فتح مجالات الاستثمار فيها وتشجيعه ورفع القيود التي تقف فى وجهه مع تبنى سياسات صارمة فى مسألة الاندماج من أجل تكوين كيانات مصرفية قوية وقادرة على مواجهة المنافسة العادلة وبحيث يسمح للمصارف

- بالدخول فى العمليات الاستثمارية بإطمئنان دون خوف من تبدل السياسات ويجب أن تكون السياسات مؤيدة ومتماشية مع الخصخصة واقتصاديات السوق ومواكبة للمعايير والاتفاقات الدولية التى تنظم العمل المصرفى.
- (ج) توجيه البنوك بإعطاء الوزن الكافى لحركة حسابات العملاء عند منح التمويل وعدم الاكتفاء بكفاية الضمانات العينية المقدمة من العملاء لأن ذلك من شأنه أن يتيح معرفة المقدرة التسديدية للعملاء وبالتالي يؤمن الموقف السيولى للبنوك ويحث العملاء على الإيداع المنتظم لدى الجهاز المصرفى.
- (د) زيادة نسبة المقدم فى حالات المرابحات ونسب مساهمة الشريك فى المشاركات مما يؤدى إلى تدعيم المراكز السيولى للبنوك.
- (هـ) وضع إجراءات إدارية وقضائية أكثر فاعلية لحسم قضايا الشيكات المرتدة، التمويل بلا ضمانات كافية، وتهرب العملاء من سداد التزاماتهم المالية، وهذا يتطلب التنسيق مع الجهات ذات الصلة مثل وزارة العدل ووزارة الداخلية.
- (و) تنشيط وتعزيز مقدرات مؤسسة ضمان الودائع بهدف إعادة وتعميق الثقة فى الجهاز المصرفى وإحداث الاستقرار فيه والعمل على إدخال فروع البنوك الأجنبية تحت مظلتها التأمينية..
- (ز) تشجيع إنشاء الفروع المتنقلة والفروع النموذجية بعد إجراء دراسات الجدوى اللازمة لها.
- (ح) اتخاذ كافة التدابير التى من شأنها أن تؤمن مبدأ سرية المعاملات المصرفية، إذ يعتبر السر المصرفى بين البنك وعميله من الأسرار المهنية الجديرة بالصون.
- (ط) النظر فى امكانية استحداث تدابير تتسم بالعدالة فى تخصيص أو توزيع الأرباح بين المودعين وأصحاب الموارد المستخدمة الأخرى للبنك وبحيث لا تخل تلك التدابير بمبدأ المنافسة وواقع تباين تميز الخدمات وجودتها من بنك لآخر، إذ يلاحظ ومن واقع ممارسة البنوك الفعلية أن تخصيص نسبة الأرباح للمودعين - من مجمع الأرباح الكلى من استخدام الموارد مجتمعة - لا تحكمه صيغة محددة تراعى ضمان تخصيص عوائد مجزية ومستقرة للمودعين، وفي

كثير من الأحيان قد يكون نصيب المودعين متبقي الأرباح Residual بعد تخصيص النصيب الأكبر من الأرباح لأصحاب الأسهم وللمخصصات المختلفة والدائنين الآخرين، وقد يعزى ذلك الوضع الذى فى غير صالح المودعين - عدم حصولهم على عوائد مجزية - إلى أنهم عادة ليس لهم تمثيل فى إجتماعات الجمعيات العمومية ومجالس الإدارات للبنوك لتحمي مصالحهم حيث عادة ما تبحث تلك الأمور التى تتعلق بتخصيص الأرباح فى تلك الإجتماعات، بالطبع وفى ظل هذا الواقع يفترض أن تكون السلطة النقدية هى التى تحفظ مصالحهم وحقوقهم من خلال إجراءاتها وسياساتها ولذلك نعتقد أنه لا بد من إستحداث صيغة عادلة وعملية فى تخصيص الأرباح بحيث تكفل للمودعين عوائد مجزية ومحفزة للتعامل مع البنوك.

(ي) إن واقع الجهاز المصرفى فيما يتعلق بإدارة الحسابات تغلب عليه بعض التشوهات وملامح التباين التى تفرز واقعاً لا يتسم بالعدالة والشفافية ومن تلك التباينات نجد أن بعض البنوك تخلط كل الموارد المالية وتوظفها بعد ذلك فى الاستخدامات المختلفة وعند تحقيق الأرباح وتجميعها توزع الأرباح على الموارد بنسبة مشاركة كل مورد من الموارد فى مجمع الأرباح الكلي وذلك بعد خصم المصروفات الكلية المتعددة أو قد يتم تخصيص الأرباح لكل أصحاب مورد حسب ما تقرره السياسات الداخلية التى يتبعها كل بنك. بالمقابل نجد أن بعض البنوك وقبل توظيف الموارد تقوم بفصل كل مورد من الموارد واستخدامه على حده ويكون نصيب الأرباح خالصاً لكل مورد لوحد بعد خصم المصروفات المترتبة على استخدامه. والموارد عادة ما تتكون من رأس المال، الودائع بأشكالها المختلفة، الإحتياطيات، الديون من الغير الخ. هذا وبالطبع فإن اتباع نظامين مختلفين فى توظيف الموارد واحتساب الأرباح عليها يترتب عليه تبايناً ملحوظاً بين البنوك فى نصيب أرباح المودعين والذى قد يكون تبايناً كبيراً فى كثير من الأحيان. كما أنه يكون غير معلوم أيهما هى الصيغة الشرعية خاصة وأنه فى بعض الأحيان تكون هنالك ودائع مضاربة مقيدة يفترض أن توظف لوحد

وفى استخدامات محددة.. فى تقديرنا أن ذلك الأمر يحتاج لتبيان رأي شرعي قاطع كما أن أمر توحيد صيغة التعامل مع الموارد بين البنوك يفترض أن يتم لأن ذلك سوف يحدث نوعاً من العدالة والشفافية فى مناخ المنافسة. أيضاً من ملامح التباين فى تعامل البنوك مع حسابات الودائع بأشكالها المختلفة، نجد أن بعض البنوك تشرك أصحاب الودائع غير الجارية فى عوائد توظيف الودائع غير الجارية بينما نجد بنوك أخرى لا تفعل ذلك وهذا بدوره أيضاً يحدث تبايناً ملحوظاً فى حجم العوائد على الودائع من بنك لآخر الأمر الذي يستلزم فى رأينا أيضاً إحداث ممارسة موحدة تجاهه، هذا مع النظر فى الإمكانية الفنية والشرعية لمنح أصحاب الودائع الجارية عوائد عليها نظير استخدامها.

(ض) يلاحظ أن برنامج توفيق أوضاع البنوك وإعادة هيكلتها قد أتاح للبنوك ضمن خيارات التوفيق المتعددة إمكانية إغلاق الفروع وتقليص نطاق أعمال شبكات فروعها وبالفعل أغلقت بعض البنوك العديد من فروعها، وإذا ما إستمر ذلك الاتجاه فإن ذلك سوف يكون له المزيد من التأثيرات السالبة على حركة جذب المدخرات، ولذلك نرى أن يعاد النظر فى خيار إغلاق الفروع ضمن خيارات توفيق الأوضاع بحيث يتاح استخدامه فى حدود ضيقة وكخيار أخير ووفق ضوابط متشددة وبعد موافقة بنك السودان بعد إبداء مبررات قوية للإغلاق.

(2) ترقية الخدمات المصرفية وتجويدها وتنقية الجهاز المصرفى من الظواهر السالبة والتشوهات:-

لرفع الكفاءة المصرفية وفى سبيل إعادة ثقة المودعين للتعامل مع الجهاز المصرفى توصى الدراسة بضرورة ترقية الخدمات المصرفية وذلك عن طريق الآتى:-

(أ) النظر فى إزالة حصر معاملات النقد الأجنبى فى فروع محددة للبنوك.

(ب) تشجيع البنوك على تبني مبادرات وأساليب غيرها من البنوك فى جذب المدخرات وتشجيع التعامل مع البنوك ومن امثلة تلك المبادرات الإيجابية إتاحة إمكانية السحب على ودائع الاستثمار شهرياً على ذمة الأرباح المتوقعة، منح التمويل بالعملة المحلية مقابل ضمان ودائع بالعملة الأجنبية، إحتساب الأرباح

على الودائع على أساس شهري، إصدار شهادات ودائع وشهادات مضاربة ذات طبيعة خاصة الخ. ويمكن أن تشجع البنوك على تبني تلك المبادرات من خلال الإشارة إليها في السياسات النقدية والمصرفية.

(ج) إن عملية تبديل العملة آفة الذكر ولكون أنها كانت قد أتاحت لأي شخص يريد أن يستبدل عملته بأن يفتح له حساباً كانت - ومن خلال ذلك الإجراء - قد أسهمت في إدخال أفراد وشرائح من مجهولى السمعة ضمن مودعى البنوك وكثيراً منهم ثبت عدم انضباطهم فى التعامل مع البنوك لاحقاً، ويعزى إلى تعاملهم غير المنضبط الاسهام فى تنامى ظاهرة الشيكات المرتدة فى الجهاز المصرفى. لذلك نعتقد أنه يبقى من الأهمية بمكان تنقية الجهاز المصرفى من تلك الشرائح و يمكن أن يتأتى ذلك مع الزمن والتشديد فى إجراءات وتدبير عزل هؤلاء العملاء غير المنضبطين بمجرد ثبات تواتر عدم موثوقية معاملاتهم، وهنا لابد من تفعيل نظام الكروت الملونة بصرامة فى حالة إرتداد الشيكات والنظر أيضاً فى استحداث إجراءات أكثر شدة لأن كل ذلك يعزز الثقة فى البيئة المصرفية كما ننوه إلى ضرورة أن تلتزم البنوك بشدة عند فتح الحسابات الجديدة بضرورة احضار مزكيين موثوق بهم عند تقديم طلباتهم لذلك مع ضرورة التأكد من أن طالب فتح الحساب ليس له سجل أداء سابق معيب فى تعامله مع الجهاز المصرفى.

(د) استخدام الوسائل العلمية والتقنية المتقدمة فى مجال العمل المصرفى مثل الحاسوب الآلى والشبكة العالمية (الانترنت) - وذلك للإسراع بعملية صرف الشيكات بحيث يتم مطابقة توقيعات العملاء عن طريق الحاسوب الآلى مع العمل على تقصير دورة الشيك بتواجد الصراف ومراجع الحسابات والموظف المسئول عن مطابقة التوقيعات فى مكان واحد.

(هـ) تسريع إجراءات السحب والتوريد باستخدام الآلات الحديثة لعد النقود.
(و) تحديث الشيكات واعادة طباعتها بشكل جديد يُراعى فيه الامان و الجودة.

(ز) تشجيع استخدام أنظمة الدفع الحديثة التي تقلل من حيازة النقود كنظام بطاقات الائتمان والآليات الشبيهة به وبطاقة شامخ الذكية حالياً وكذلك تشجيع إدخال أنظمة الصراف الآلى الذى يعمل 24 ساعة.

(3) التسويق المصرفى:-

كما هو معلوم فإن التسويق المصرفى يهدف إلى الاستجابة لحاجات المتعاملين مع الجهاز المصرفى والاهتمام بهم وتقديم الخدمات السريعة وتلبية رغباتهم وارضائهم وذلك عن طريق المعرفة المنتظمة لشؤونهم واستخدام التقنية المصرفية لتطوير سوق الخدمة المصرفية وصولاً إلى تقديم الخدمات المصرفية المناسبة لهم وفى الوقت المناسب.

ولا شك إن تقديم الخدمات وإتقان إنجازها وترسيخ السمعة الطيبة للمصرف لدى عملائه يتيح زيادة حجم الودائع المصرفية الإجمالية نتيجة لزيادة التعامل مع المصارف وبالتالي زيادة حجم أعمالها.

عليه يمكن القول أن التسويق فلسفة تحدد أهداف المؤسسة فى إرضاء العميل والتعرف على رغبات عملاء السوق. وانطلاقاً مما تقدم توصى الدراسة بإنشاء أقسام للتسويق المصرفى بالبنوك على أن يتم التركيز فيها أولاً على:-

(أ) أبحاث السوق وتهدف إلى الآتى:

- التعرف على رغبات العملاء.
- قياس نتائج التسويق عن طريق مراقبة أنواع الحسابات المختلفة والعوامل الداخلية بالبنك التى تساعد على تنمية تلك الحسابات إضافة إلى العوامل الخارجية مثل الإعلانات وكذلك تأثيرات التسويق على فتح حسابات جديدة.
- تقديم الإرشادات لحل المشاكل التى تعوق إنسياب الودائع داخل البنوك وإختيار الأسواق الأكثر ملاءمة لنشاط البنك.
- استخدام نظم تدفق المعلومات (Marketing Information system) للتعرف على معطيات السوق وتطوره لاتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة وذلك بالاعتماد على الحاسوب لتحليل ودراسة المعلومات المتوفرة والاستفادة منها فى

إعداد التقديرات المستقبلية (مع تغير الافتراضات) لوضع السوق.
(أ) الترويج والدعاية والإعلان والتعريف بالبنك وأنواع الحسابات والمكاسب التي يمكن أن يجنيها العملاء من فتح الحسابات المختلفة (جارية، ادخار، استثمار،...).

(ب) دراسة إمكانية استخدام التقنيات والأنظمة ووسائل الاتصال الحديثة واستخدام بطاقة الدين والتي تمكن من خصم قيمة المشتريات من حسابات العملاء رأساً لتسهيل المعاملات.

(4) أنظمة الحوافز:-

لجذب المزيد من المدخرات على البنوك تبني اتباع أنظمة تحفيز لكل من المودعين والموظفين الذين يساهمون في جذب المزيد من الودائع لبنوكهم، ويمكن أن تكون تلك الحوافز في شكل حوافز مادية أو معنوية أو معاً وفيما يلي مقترحات لهذه الحوافز.

(أ) حوافز المودعين :-

(i) الحوافز المادية والعينية:-

(1) بما أنه وضح من واقع الاحصاءات أن قدراً كبيراً من الودائع الجارية تتصف وتتسم بالديمومة والاستمرارية والاستقرار بالبنوك مثلها في ذلك مثل الودائع الاستثمارية وبالتالي تمثل مورداً رئيساً شبه مستقر من موارد البنوك التي يتم استخدامها ويتأتى منها قدراً لا يستهان به من الأرباح للبنوك نتيجة لذلك الاستخدام. عليه توصي الدراسة بخلق آلية لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية تتيح لهذه الحسابات الجارية المشاركة في أرباح البنوك على أن تستوعب الصيغة التي تشركها في الأرباح أيضاً تشجيع تحويلها إلى ودائع استثمار ما أمكن ذلك.

(2) منح حوافز مادية للعملاء الذين يقومون بإيداع مبالغ كبيرة ولفترات طويلة مع البنوك وذلك بإعطائهم أولوية في توفير العملات الحرة من صرافات البنوك عند السفر أو العلاج بالخارج وكذلك اعطائهم ميزات نسبية في منح التمويل،

أو منحهم حوافز تشجيعية يتم الإعلان عنها فى وسائل الإعلام المختلفة وبمبالغ معتبرة نقداً أو عيناً (عربات مثلاً) وقد أثبتت هذه التجربة جدواها فى العديد من الدول النامية، أو بمنحهم هدايا سنوية عينية مثل المفكرات، اللواصات، الطفايات، الأدوات الكهربائية، الملابس الصوفية والتي تحمل اسم البنك كنوع من الدعاية للبنك، إضافة للساعات المنبهة، نتائج التقويم الحائطية، الملصقات، علاقات المفاتيح، هدايا الأطفال، وأطقم أدوات منزلية بحيث تحمل كلها اسم البنك ورمزه.

(3) تخفيض الحد النقدي الأدنى المطلوب لفتح الحسابات خاصة بالنسبة للحسابات الجارية بحيث يتم فتح الحساب بأدنى مبلغ خاصة بالنسبة لحسابات النقد الأجنبي (وهنا يمكن الإشارة إلى تجربة أحد البنوك الهندية لجمع المدخرات بالعملة المحلية لمسحى الأحذية والتي حققت نجاحاً منقطع النظير).

(4) منح العملاء الرئيسيين من أصحاب الودائع الكبيرة شيكات مصرفية أو ما يُعرف بـ (Cheque cards).

(ii) الحوافز المعنوية:-

(1) عدم التفريق والمفاضلة بين فاتحى الحسابات على أساس نوعياتهم أو حجم ودائعهم فى جانب إجراءات إدارة حساباتهم ومزايا سهولة وسرعة الخدمات التي تقدم لهم.

(2) معاملة أصحاب الودائع معاملة خاصة وحضارية بتوفير كافة التسهيلات والخدمات التي يحتاجونها اثناء أداء معاملاتهم وتقديم الخدمات السريعة لهم سحباً وإيداعاً وتحويلاً.

(3) استقبال العملاء بطريقة لائقة وحضارية خاصة بعد أن كثرت شكاوى العملاء فى هذا الصدد وذلك للقضاء على ما يُعرف بظاهرة (Silent losses) أي فقد العملاء نتيجة للتصرفات السلبية لموظفى الاستقبال و الصرافين وموظفى الكاونتر وهذا الجانب يحتاج بالطبع إلى دورات مكثفة و متواصلة من المختصين وأصحاب الخبرات.

(4) تسهيل إجراءات فتح الحسابات وإصدار الشيكات لتحفيز العملاء بفتح الحسابات مع البنوك.

(5) تحفيز موظفى البنوك: يُقصد بموظفى البنوك هنا الموظفين الذين يأتون بأفكار ومبادرات تساعد على جذب المدخرات والایداعات للبنك، أو يبذلون جهداً مقدراً لاستقطاب عملاء جدد عبر الاتصالات الشخصية أو من خلال ترقية الأداء بوحداتهم بما يمكن من تقديم الخدمات المصرفية السريعة وكسب ود العملاء وتشجيعهم لآغراء آخريں للتعامل مع البنك. وفى هذه الحالات نقترح تحفيز هؤلاء الموظفين مادياً ومعنوياً بما يماثل الحوافز التالية:-

(1) الحوافز المادية:-

- (i) العلاوات الاستثنائية والمكافآت التشجيعية مع تنوع حجم الزيادات فى العلاوات بحيث تتماشى مع ما يبذله كل موظف من جهد.
- (ii) الترقيات الاستثنائية.
- (iii) وضع اعتبار خاص عند تقدير الحافز السنوى.
- (iv) زيادة سنوية فى المرتبات والأجور لموظفى البنوك الذين يحققون معدلات جذب عالية للودائع داخل مصارفهم.

(2) الحوافز المعنوية:-

تعتبر الحوافز المعنوية جزءاً مكماً للحوافز المادية لما لها من مدلول نفسى قوى وتأثيرات ايجابية تساعد فى خلق المناخ الإدارى الملائم والبيئة المناسبة لترقية الأداء وتجويده. هذا ويمكن أن تدرج هذه الحوافز فى الآتى:-

- (i) خطابات الشكر والثناء والتقدير مع وضع صورة منها فى ملف الموظف ووضعها فى الاعتبار عند النظر فى الترقيات.
- (ii) منح أولوية فى الترقى للموظفين الذين يساعدون فى استقطاب الودائع لمصارفهم.
- (iii) منح قروض وسلفيات بشروط ميسرة للموظفين الذين يبذلون جهوداً مقدرة لاستقطاب الودائع.
- (iv) منح فرص للتدريب المحلى والخارجى والمأموريات للخارج لآى موظف يساعد

بصورة فاعلة فى جذب الودائع أو يأتى بأفكار أو مشاريع خلاقة ومبتكرة تساعد فى جذب الودائع. خلاصة ما ذكر يمثل مساهمة متواضعة من فريق الدراسة فى هذا الصدد فما هى رؤية البنوك ومقترحاتها لجذب المزيد من المدخرات؟ هذا السؤال توجهت به الدراسة للبنوك فكانت أيضاً إجاباتها على نحو ما جاء فى الجدول التالى:-

جدول رقم (5-1)

الإجابة	البنك
(1) العمل على كسب ثقة الزبائن والعملاء بالمصرف بتحسين أنواع الخدمات المصرفية وذلك بمواكبة التطور العالمى فى هذا المجال بالإضافة إلى زيادة الوعى المصرفى عن طريق الدعاية والإعلان.	(1) مجموعة بنك الخرطوم
(2) الترويج للودائع الاستثمارية وإمكانية تحويل جزء من الودائع كالودائع الجارية إلى ودائع استثمارية - الخطة الأساسية هى تنويع الاستثمار وتحقيق أكبر عائد منه وبالتالي يزيد إجمالى نصيب الودائع.	
(3) العمل على إنشاء محافظ استثمارية تُصفى فى فترات محددة ثلاثة أشهر أو خلافه.	
(4) العمل على تثبيت واستقرار السياسات المالية والمصرفية وذلك بغرض كسب ثقة العملاء فى الجهاز المصرفى.	

<p>(1) تقديم الخدمات المصرفية المتميزة للعملاء. (2) الترويج لودائع الاستثمار المختلفة. (3) تكثيف الاتصال المباشر بمراكز المال بالمنطقة. (4) التوسع فى شبكة الفروع بالمناطق المختلفة. (5) العمل على ابتكار وسائل حديثة.</p>	<p>(2) مصرف المزارع التجارى</p>
<p>(1) تعزيز وإعادة الثقة فى التعامل بالشيكات. (2) العمل على نشر الوعى المصرفى. (3) تقليل تكلفة التمويل وذلك بتخفيض المصروفات المتعلقة بمنح التمويل مثل ضريبة الخصم والإضافة ورسوم الرهونات. (4) الانتشار الجغرافى المتوازن للجهاز المصرفى وتوفير السيولة النقدية اللازمة بمناطق الإنتاج. (5) الاهتمام بالتسويق المصرفى وتشجيع البحوث المتعلقة بتطوير العمل المصرفى وترقيته. (6) تخفيض المصروفات البنكية على الحسابات الجارية.</p>	<p>(3) بنك الشمال الإسلامى</p>
<p>(1) العمل على استقرار السياسات النقدية والمالية. (2) اعتماد سياسات لتحفيز أصحاب الودائع مما يعوضهم عن تآكل القيمة الشرائية لمدخراتهم نتيجة للتضخم.</p>	<p>(4) البنك السعودى السودانى</p>

<p>(3) أن تتكفل الدولة بالمزيد من ضمانات السرية المصرفية للمتعاملين مع المصارف.</p> <p>(4) تكثيف الجهود نحو تطوير الخدمات المصرفية وإدخال التقنيات الحديثة ووسائل تقديمها.</p> <p>(5) تكوين ودعم الإدارات التسويقية المتخصصة.</p> <p>(6) استخدام أدوات مالية لجذب المزيد من الودائع كشهادات الاستثمار وغيرها مع مراعاة الجانب الشرعى فيها.</p> <p>(7) تفعيل حسابات الادخار واستتباط آليات جديدة للتعامل معها حتى تسهم فى جذب الكثير من الودائع الصغيرة والمتوسطة معاً.</p>	
<p>(1) إعادة النظر فى قيود البنك المركزى حول إدارة حسابات العملاء الممتازين.</p> <p>(2) إعطاء الثقة للعميل بأن البنك سوف يقدر ما يمر به من ظروف حقيقية.</p> <p>(3) تبسيط إجراءات منح التمويل.</p> <p>(4) خلق آلية بواسطة بنك السودان لتعويض فقدان القيمة الحقيقية للودائع نتيجة التضخم.</p>	<p>(5) البنك السودانى الفرنسى</p>
<p>(1) تجويد الخدمات المصرفية بسرعة الإجراءات وإدخال أفضل وسائل التقنية.</p> <p>(2) العمل على أن تكون السياسات المصرفية مستقرة وغير متواترة ومتغيرة حتى يطمئن الجمهور.</p>	<p>(6) بنك أم درمان الوطنى</p>

<p>(3) العمل على ألا تكون هناك فئات ورقية كبيرة تساعد على التخزين خارج الجهاز المصرفي.</p> <p>(4) بالنسبة لتغيير تركيبة الودائع لصالح الودائع الاستثمارية لابد من فتح الوديعة الاستثمارية للسحب مثل أن تعطى صاحب الوديعة سلفية ليست حقاً على مبلغ الوديعة ولا على أرباحها وهذه السلفية تكون لحاجة فعلية مثل إصلاح عربة أو صيانة منزل (قرض حسن).</p> <p>(5) إيجاد وسيلة لأن تكون أرباح الوديعة تحسب شهرياً وليس سنوياً.</p> <p>(6) طمأنة العملاء على سرية المعلومات وعدم تقديم المعلومات الخاصة بهم عن حساباتهم لأي جهة غير القضاء.</p> <p>(7) معالجة الآثار السالبة لتغيير العملة وما صاحبها من خصم وتجميد وحجز لأرصدة العملاء.</p>	
<p>(1) إدخال أجهزة أكثر تطوراً.</p> <p>(2) نشر الوعي المصرفي.</p> <p>(3) تكثيف الإعلام لتعريف الجمهور بفوائد التعامل مع البنوك.</p> <p>(4) العمل بنظام مكاتب الصرف المتحركة.</p> <p>(5) السرية.</p> <p>(6) العمل على استقرار السياسات المالية والنقدية.</p>	<p>(7) بنك فيصل الإسلامي</p>

<p>(1) حل مشكلة العملاء المتعثرين.</p> <p>(2) إعادة النظر فى بعض منشورات بنك السودان.</p> <p>(3) إعادة النظر فى الشريحة المتعاملة مع الجهاز المصرفى.</p> <p>(4) إعادة النظر فى وسائل التعامل كالشيكات وخلافه، أما عن تغيير تركيبة الودائع من ودائع جارية إلى ودائع استثمارية فلا بد من وضع أسس تجعل البنوك تحقق أرباحاً لزيادة العائد على ودائع الاستثمار.</p>	<p>(8) البنك الزراعى السودانى</p>
--	-----------------------------------

2-5 خاتمة:-

أخيراً، يتضح من واقع وطبيعة الاختلالات والأسباب التي جعلت استقطاب المدخرات واستقرارها بالجهاز المصرفى ليست بالمستوى المنشود انها أسباب تخلقت وبرزت فى جبهات ومحاور مختلفة، وحيث أن بعضاً منها مرتبط بإفرازات واقع اقتصادى غير مواتى كان سائداً فى وقت من الأوقات وبعضاً منها مرتبط بسياسات كلية أو سياسات خاصة بالبنوك نفسها وجانباً هاماً آخر مرتبطاً بإهتزاز الثقة فى التعامل مع البنوك نتيجة إفرازات عملية تبديل العملة التي كانت قد تمت، فانه وفى ظل ذلك الواقع فان معالجة تلك التأثيرات لتحسين الوضع يستلزم قدراً كبيراً من التنسيق بين الجهات المختلفة ذات الصلة وهى التي يمكن أن نعددها فى بنك السودان، البنوك، مؤسسة ضمان الودائع، الجهات العدلية والقانونية ذات الصلة بالتشريعات المصرفية، جمهور المتعاملين مع البنوك وغيرها من الجهات. وحيث أن الاشكالية الأساسية الماثلة حالياً وبعد أن تقلصت وخفت تقريباً تأثيرات كل الأسباب ذات الصلة بالواقع الاقتصادى غير المواتى وكذلك الأسباب الخاصة بالسياسات نسبياً - فإنه ومع التدابير والإجراءات المقترحة العديدة سألقة الذكر يبقى أهم اعتبار ومن اللاحاح بمكان هو جانب زرع الثقة من جديد فى المعاملات المصرفية وإشاعة مناخ مصرفى آمن ومعافى ومواكب من خلال الاقتناع بالمصداقية والموثوقية فى السياسات والمعاملات وهذا المتطلب بالطبع يحتاج لجهود وصبر دؤوبين ويحتاج إلى وقت ليس بالقصير حتى يعكس الوضع الحالى لواقع موقف المدخرات والودائع بالمصارف إلى واقع أفضل وذلك لا يتأتى إلا من خلال سجل مستدام من الأداء السليم والمعافى فى جانب وضع السياسات والتشريعات وتنفيذها وصونها من الاختراقات والتجاوزات وعدم التنفيذ وهذا ما بدأ فعلياً الآن.

المراجع والمصادر

- (1) تاج الدين إبراهيم حامد، محمد عثمان أحمد، تاريخ العمل المصرفي في السودان (1903م-1996م)، مجلة المصرفي، بنك السودان، العدد الحادي عشر، يونيو 1997م.
- (2) محمد الحسن محمد أحمد، "قراءات حول العملة المتداولة خارج الجهاز المصرفي - الاستقطاب والحماية"، مجلة المصرفي، بنك السودان، العدد التاسع عشر، يونيو 1999م.
- (3) محمد حمد محمود، "أثر العولمة على القطاع المصرفي التجاري السوداني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، يوليو 2001م.
- (4) محمد عثمان أحمد وآخرون، "ظاهرة التسرب النقدي خارج الجهاز المصرفي، الأسباب والحلول"، مجلة المصرفي، بنك السودان، العدد السادس عشر، سبتمبر 1998م.
- (5) د. مصطفى زكريا عبدالله وآخرون، "السبل الكفيلة لجذب المدخرات إلى داخل الجهاز المصرفي السوداني"، ورقة تم إعدادها بتكليف من السيد محافظ بنك السودان، 1993م.
- (6) التقارير السنوية لبنك السودان - عدة أعوام.
- (7) الموجهات والشروط الخاصة بتأسيس البنوك التجارية في السودان.
- (8) الموجهات الخاصة بالخطط السنوية لانتشار الفروع.
- (9) تقارير تقييم السياسات التمويلية وتقارير التفتيش السنوية للبنوك.
- (10) لقاءات مع بعض القائمين على البنوك.
- (11) المعارف المكتسبة لأعضاء اللجنة من خلال العمل بالإدارات والأقسام ذات الصلة بالرقابة والإشراف المصرفي والسياسات النقدية والتمويلية والبحوث.
- (12) نتائج العديد من أعمال التقييم للبنك بواسطة اللجان المتخصصة.

