

إعادة هيكلة مصرفي الرافدين والرشيد
المبررات الاقتصادية وخطوات التنفيذ

أ.م.د. وحيدة جبر المنشد

ندى علي صالح

الجامعة المستنصرية- كلية الإدارة

والاقتصاد

المستخلص:

يواجه الجهاز المصرفي في العراق تحديات كبيرة منها تحديات داخلية مرتبطة بعناصر البيئة المحيطة بالعمل المصرفي وتحديات خارجية افرزتها وستفرزها عناصر ومتطلبات عصر العولمة ، كما ورثت المصارف بعد نيسان 2003 نظاماً مصرفياً متخلفاً من جميع النواحي الادارية والمالية والخدمية والمصرفية جميعاً، وعليه بات من المؤكد ان الوضع الحالي للمصارف العراقية يحتاج الى إصلاح وإعادة هيكلة لذا تم توقيع مذكرة التفاهم المبرمة ما بين البنك المركزي العراقي ووزارة المالية عام 2006 لتنفيذ برنامج إعادة هيكلة مصرفا الرافدين والرشيدي اللذان يعدان من اهم واكبر المصارف في العراق من حيث الموجودات والودائع بهدف تعزيز سلامة الجهاز المصرفي وتنميته ليصبح قادراً على القيام بدوره في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومواكبا للتحويلات العالمية في مجال الصناعة المصرفية وتقوم الدراسة على فرضية مفادها ان اعادة هيكلة الجهاز المصرفي العراقي ولا سيما مصرفا الرافدين والرشيدي ستعمل على تحسين الاداء المصرفي والتخلص من الديون الخارجية واستعادة قدرة هذه المصارف على تحقيق الربحية.

ولغرض الإحاطة التفصيلية بكامل جوانب الدراسة فقد قسمت على ثلاثة مباحث اعقبتها استنتاجات وتوصيات ، تناول الأول الاطار المفاهيمي والاساس النظري لإعادة هيكلة الجهاز المصرفي و الثاني تطرق الى مؤشرات اداء مصرفا الرافدين والرشيدي والمبررات الاقتصادية لإعادة هيكليتهما ، اما الثالث فركز على خطط إعادة هيكلة مصرفا الرافدين والرشيدي وشروط التنفيذ ضمن ثلاث خطط هي (خطة إعادة هيكلة التشغيل ، خطة إعادة الهيكلة المالية ، خطة إعادة الهيكلة المؤسسية والتشغيلية) .

الكلمات المفتاحية: إعادة هيكلة المصارف، المبررات الاقتصادية، خطوات التنفيذ.

Restructuring of Rafidain and Rasheed Banks Economic justification and implementation steps

Abstract:

The banking system in Iraq is facing significant challenges, including internal challenges associated with the elements of the environment surrounding the banking business, and external challenges that were produced and will produce elements and requirements of the era of globalization. These banks also inherited, after April 2003, banking system lags behind in all aspects of administrative, financial and banking services. and it is certain that the current situation of the Iraqi banks need to reform and restructure. so it was signed a Memorandum understanding concluded between the Iraqi Central Bank and the Ministry of Finance in 2006 to implement the program of restructuring (Rafidain and Rasheed), which are among the most important and the largest banks in Iraq in terms of assets and deposits with the aim of enhancing the safety

and development of the banking system to be able to play its role in advancing economic and social development, and in line with the transformations the world in the field of banking industry.

The study hypothesis is that the restructuring of the Iraqi banking system, in particular, Rafidain and Rasheed banks, will improve banking performance and get rid of the foreign debt and restore the ability of these banks to achieve profitability.

For the purpose of the detailed briefing the full aspects of the study, it were divided into three sections, followed by the conclusions and recommendations. the first one dealt with the conceptual framework and theoretical basis for restructuring of the banking system, and the second referred to the performance indicators, Rafidain and Rasheed banks, and the economic rationale for the restructure, while the third refers the conditions of implementation within three plans are (operating restructuring plan, the financial restructuring plan, the institutional and operational restructuring plan).

Key words: Bank restructuring, economic justification, implementation steps.

المقدمة:

شهدت العديد من البلدان في العقود الاخيرة من القرن العشرين مشاكلات مصرفية تمثلت بضعف الرقابة المصرفية والتدخل السياسي وعدم كفاءة رأس المال كما مرت أغلب المصارف بمشاكل وظروف حرجية أثرت بشكل سلبي وكبير في النظام المصرفي لكل بلد والعلاقات المصرفية الدولية. مما أدى الى ضرورة اتخاذ الاجراءات الحاسمة لإعادة هيكلتها وتطوير أدائها ، من هنا ينبغي على المصارف أن تعيد النظر في هياكلها التنظيمية الامر الذي يشكل تحدياً يجب تنفيذه ، ولا سيما في بناء مناخ عمل مرتبط بالسوق أو البيئة التي يعمل بها المصرف بشكل مباشر لضمان التفاعل المستمر مع متغيرات هذه البيئة. وبما ان الجهاز المصرفي في العراق يواجه تحديات كبيرة منها تحديات داخلية مرتبطة بعناصر البيئة المحيطة بالعمل المصرفي اذ ورثت المصارف بعد نيسان 2003 نظاماً مصرفياً متخلفاً من جميع النواحي الادارية والمالية والخدمية والمصرفية (بسبب الحروب والحصار الاقتصادي وعسكرة الانتاج واقحامها بعلاقات مالية خارجية وداخلية معقدة ومربكة) فضلا عن التحديات الخارجية التي افرزتها وستفرزها عناصر ومتطلبات عصر العولمة وعليه بات من المؤكد ان الوضع الحالي للمصارف العراقية يحتاج الى إصلاح وإعادة هيكلة ذلك إن المصارف بشكل عام تمثل القلب النابض بالتدفقات النقدية لشتى القطاعات الاقتصادية والتي يجب ان تكون حركتها وأدائها متناسباً مع حاجة الاقتصاد العراقي ، لذا تم توقيع مذكرة التفاهم المبرمة ما بين البنك المركزي العراقي ووزارة المالية عام 2006 لتنفيذ برنامج إعادة هيكلة مصرفا الرافدين والرشد اللذان يعدان من اهم واكبر المصارف في العراق من حيث الموجودات

والودائع اذ يستحوذان على (90 %) من النشاط المصرفي و (75 %) من شبكة المصارف المحلية لغاية عام 2012 بهدف تعزيز سلامة الجهاز المصرفي وتنميته ليصبح قادراً على القيام بدوره في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومواكبا للتحويلات العالمية في مجال الصناعة المصرفية وخلق مصارف ذات ملاءة مالية وفنية وتقنية عالية تؤهلها لمجابهة التحديات المحلية والعالمية ويقوم البنك الدولي بدعم عملية إعادة الهيكلة والإصلاح.

1. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة بان العراق لم يصل بأنظمتها المصرفية الى حالة من الاستقرار على الصعيد الهيكلي والتنظيمي ، مما يجعل من نشاطه المصرفي غير مواكبا للتطورات الاقتصادية والسياسية وعاجزا عن تلبية الاحتياجات التنموية الاقتصادية المنشودة.

2. فرضية الدراسة:

تقوم الدراسة على فرضية مفادها ان إعادة هيكلة الجهاز المصرفي العراقي ولا سيما مصرفا الرافدين والرشيد ستعمل على تحسين الاداء المصرفي والتخلص من الديون الخارجية واستعادة قدرة هذه المصارف على تحقق الربحية .

3. هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة وهي بصدد اختبار صحة فرضيتها الى ما يأتي :
أ- توضيح أهمية و أهداف و تحديات ومتطلبات نجاح إعادة هيكلة المصارف بوصفها احد استراتيجيات الإصلاح المصرفي.

ب- مناقشة واقع ومؤشرات اداء مصرفي الرافدين والرشيد والمبررات الاقتصادية لإعادة هيكليتهما.
ج- دراسة خطط إعادة هيكلة مصرفي الرافدين والرشيد وشروط التنفيذ (خطة إعادة هيكلة التشغيل ، خطة إعادة الهيكلة المالية ، خطة إعادة الهيكلة المؤسسية والتشغيلية) .

4. منهجية الدراسة:

تم اتباع منهج العرض الوصفي والتحليلي للبيانات المصرفية واستقراء واقع ومؤشرات اداء مصرفي الرافدين والرشيد للوقوف على مدى استيعابهما للإصلاحات المصرفية وإعادة الهيكلة بما ينعكس على الاداء الاقتصادي بشكل عام .

5. هيكل الدراسة:

لغرض الإحاطة التفصيلية بكامل جوانب الدراسة فقد قسمت الى ثلاث مباحث اعقبتها استنتاجات وتوصيات ، ناقش المبحث الأول أهداف و تحديات ومتطلبات نجاح إعادة هيكلة المصارف فيما تناول المبحث الثاني مؤشرات اداء مصرفا الرافدين والرشيد والمبررات الاقتصادية لإعادة هيكليتهما ، اما المبحث

الثالث فركز على خطط إعادة هيكلة مصرفا الرافدين والرشيد وشروط التنفيذ ضمن ثلاث خطط هي (خطة إعادة هيكلة التشغيل ، خطة إعادة الهيكلة المالية ، خطة إعادة الهيكلة المؤسسية والتشغيلية) .

المبحث الاول

إعادة هيكلة المصارف -الأهداف والتحديات ومتطلبات النجاح-

شهدت العديد من البلدان في العقود الاخيرة مشكلات مصرفية ، جعلتها تلجأ الى إعادة هيكلة أنظمتها المصرفية مثل ضعف الرقابة المصرفية والتدخل السياسي وعدم كفاءة رأس المال أو النظام المصرفي لأي بلد قد يكون عفا عليه الزمن وبحاجة الى إعادة بناء ، كما في حالة العديد من البلدان النامية وجميع البلدان التي تنتقل من الاقتصاديات المخططة مركزياً الى اقتصاد السوق⁽¹⁾ .

وإن إعادة الهيكلة (Restructuring) بوصفها مفردة انكليزية تتألف من جزأين الأول هو (Re) وتعني البدء من جديد (Again) ، والثاني هو (Structure) وتعني البناء ، التنظيم ، التركيب ، والجزءان يعبران إعادة البناء ، إعادة التركيب ، إعادة التنظيم⁽²⁾ كما تعني إعادة الهيكلة رفع الكفاءة أو إعادة البناء أو التصميم على أسس علمية⁽³⁾

المطلب الاول : مفهوم واهداف إعادة هيكلة المصارف

المحور الاول : مفهوم اعادة الهيكلة المصرفية

إن استعمال مفهوم إعادة الهيكلة بالنسبة لمنظمات القطاع الخدمي ومن ضمنها القطاع المصرفي يعود الى منتصف الثمانينيات من القرن العشرين إذ يُعدُّ من النظريات الحديثة لمنظمات القطاع وادارته⁽⁴⁾ ولذلك فإن اصطلاح إعادة هيكلة المصارف يهدف الى تحسين أداء المصرف أي استعادة القدرة على الوفاء بالديون والربحية وتحسين قدرة القطاع المصرفي على القيام بالوساطة المالية بين المدخرين والمقرضين واستعادة ثقة الجمهور⁽⁵⁾ ومن ثمَّ فهو يشتمل على مجموعة البرامج التنظيمية المستخدمة لحل مشكلات المصارف الفاشلة وعودة قطاع الصيرفة الى عافيته⁽⁶⁾.

وترد عملية إعادة هيكلة المصارف على أنها إعادة تنظيم الموارد البشرية والموجودات المالية والتكنولوجية والمادية من أجل تحسين أداء المصارف والوصول بها الى مستوى الصناعة المصرفية

(1) Claudia Dziobek , Ceylon pozarbasioglu _ lessons From systemic Bank Restructuring, International monetary Fund ,working paper/wp/98/16,may,1998 _p3.

(2) Webster's , New collegiate dictionary .. Merriam com , USA , 1976 – p619 .

(3) جودت جعفر خطاب ، إعادة هيكلة المصارف (دراسة تطبيقية) ، ط 1 ، دار دجلة ، عمان ، 2009 ، ص 44.

(4) Could Robin the impact of officials of public sector restructuring management . VOL 16 . No4.2003 – p42 .

(5) Claudia Dziobek , Ceyla pazarbasioglu – lessons from systemic Bank Restructuring – op . cit . p4 .

(6) جودت جعفر خطاب ، إعادة هيكلة المصارف (دراسة تطبيقية) ، مصدر سابق ، ص 55 .

العالمية الحديثة بما ينسجم ومتطلبات الاقتصاد المتنامية والعلاقات الاقتصادية الدولية⁽¹⁾. كما يندرج في هيكلة المصارف موضوع البنية التحتية للقطاع المصرفي من حيث المرجعية والتنظيم والرقابة وقواعد الملاء والسيولة وسياسة التسليف ورسم العلاقات بين المصارف والاجهزة الحكومية المختصة⁽²⁾.

ويتضمن مفهوم إعادة هيكلة المصارف عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بهدف تحسين أداء المصرف ككل كما تشمل إجراء تغييرات في المهمات والمسؤوليات التي تعتمد عليها المصارف ، وتنتم هذه التغييرات من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ، وذلك باستحداث وحدات أو أقسام جديدة أو دمج بعض الأقسام القائمة في قسم جديد وإلغاء البعض منها ، وقد ينتج عن إعادة التنظيم خفض أو رفع المستوى الإداري لبعض الأقسام كما يتم صياغة الأهداف والمهام الرئيسة للقسم الجديد وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي بناءً على الترتيبات الجديدة⁽³⁾.

المحور الثاني: أهداف إعادة هيكلة الجهاز المصرفي

ينفق أغلب الباحثين والكتّاب على أهمية إعادة الهيكلة لكونها أحد المداخل الهادفة الى تحسين أداء المصارف وتطويرها كما أنّها أحد الأدوات والاساليب التي يتم اللجوء اليها للتكيف مع الظروف المستجدة التي تواجهها المصارف⁽⁴⁾ وتحقق إعادة الهيكلة المصرفية العديد من الأهداف ولا بدّ من ربط هذه الأهداف بالاهداف الاستراتيجية للمصرف ولا سيما ما يتعلق بالعملاء وبيئة العمل الداخلية، وإعادة الهيكلة بشكل سليم سوف تمكن المصارف من تحقيق الاهداف الاتية⁽⁵⁾:

1. زيادة انتاجية وتحسين كفاءة المصارف وتمكينها من الاستمرار بنجاح في الاجلين المتوسط والطويل ومن ثمّ الاسهام في تحقق عوائد مرتفعة لموازنة الدولة والاقتصاد القومي ككل⁽⁶⁾ وتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب واحتياجات ورغبات العملاء والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض .
2. تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية وتوجيه عملية اتخاذ القرار نحو المستويات الدنيا في المصرف وهو ما ينسجم والتوجه نحو اللامركزية في بعض جوانب العمل المصرفي وترشيد

(1) د. ماجد الصوري ، الجوانب الاقتصادية لإعادة هيكلة المصارف ، ندوة تقييم سياسات الاصلاح المصرفي في العراق ، المعهد العراقي للإصلاح الاقتصادي ، 2009.

(2) وحيدة جبر خلف المنشد ، خصخصة المصارف في البلدان العربية (دراسة في تقييم الاداء المصرفي) ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2005 ، ص 55 .

(3) موفق السيدية وسجي فتحي محمد ، استراتيجيات التغيير في العمل المصرفي بين تحديات العولمة ومتطلبات المهنة ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 30 ، العدد 92 ، 2008 ، ص 164 .

(4) أقدس أحمد حسن علي ، أثر عمليات إعادة الهيكلة في قيمة الزبون الداخلي ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2011 ، ص 30.

(5) جودت جعفر خطاب ، إعادة هيكلة المصارف (دراسة تطبيقية) ، مصدر سابق ، ص 61-62 .

(6) عمر محجوب ، خدمات أعاده الهيكلة والاستخصاص (تجربة بنك الاستثمار المالي)، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 262 ، بيروت ، ايلول 2002 ، ص 74.

إجراءات العمل المصرفي وتقليل العمليات التي لا تضيف قيمة نوعية للمصرف (أنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد)⁽¹⁾؛ من خلال دمج العمليات وتركيز بعض الأنشطة وإلغاء تعدد جهات الاختصاص⁽²⁾.

3. تهدف إعادة الهيكلة بكونها إحدى تقنيات التطهير المتاحة إلى تجديد صياغة الهيكل في مستويات متعددة بسرعة وبدقة بما يقلل نسبياً من حدة القلق والجهود المصاحبة للهيكل القديم⁽³⁾ وكسر الحلقة المفرغة لانتهيار الطلب الكلي وفقدان الثقة في النظام المالي وانحسار الائتمان الموجه للمشروعات على المدى قصير الأجل وتقوية القطاع المالي ورفع درجة كفاءة القطاع على المدى الطويل أيضاً.

4. خلق كيانات مصرفية قوية تواكب التطورات المتسارعة للاقتصاد الوطني والتطورات والتحولات⁽⁴⁾ التي بدأت تشهدها الساحة العالمية في المجالات الاقتصادية المختلفة وعلى وجه الخصوص الصناعة المصرفية من خلال تعزيز القدرة على المنافسة المحلية والدولية بالاستفادة من تجارب العمل المصرفي العالمي من أجل تحقق الربح⁽⁵⁾.

5. تعزيز سلامة القطاع المصرفي ودعم المراكز المالية حتى يتسنى لها أن تصبح في وضع يمكنها من أن تؤدي دوراً هاماً وبفعالية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى القومي⁽⁶⁾.

6. تهدف إعادة هيكلة المصارف إلى تمكين المصارف من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها وتحسين مستوى الرقابة مع التحول إلى الرقابة الذاتية (Control & Risk Self-Assessment)، وتهدف أيضاً إلى تجنب افلاس الائتمان من خلال تراكم أرصدة غير فعالة، وتجنب أزمة الائتمان فضلاً عن تحسين كفاءة مستوى الوساطة المصرفية⁽⁷⁾.

7. تعزيز قدرة المصارف المحلية على مواجهة خطر المنافسة القادمة من المصارف الأجنبية التي تستطيع جذب كثير من المؤسسات الخاصة والأفراد ومن ثم السيطرة على السوق نتيجة قدرتها على

(1) د. موفق السيدية وسجى فتحي محمد ، استراتيجيات التغيير في العمل المصرفي بين تحديات العولمة ومتطلبات المهنة ، مصدر سابق ، ص 164 .

(2) جودت جعفر خطاب ، إعادة هيكلة المصارف (دراسة تطبيقية) ، مصدر سابق ، ص 62 .

(3) WYMAN ، strategic organization Design : An Integrated Approach Delta organization & leadership , New York , (1999) , p4.

(4) أماني القندول ، بعد النجاحات التي تحققت في برنامج إعادة الهيكلة للنظام المصرفي البنك المركزي يواصل المراحل المتبقية . www.sunanews.net

(5) د. ماجد الصوري ، إعادة هيكلة المصارف الحكومية في العراق ، تقرير خاص من الكاتب إلى محافظ البنك المركزي العراقي ، تشرين الثاني ، 2006.

(6) سلوى غنيم ، الجهاز المصرفي في حاجة لإعادة هيكلة ،

<http://yyy.ahram.org.eg/ARCHIVE/2002/12/9/econ5.htm>

(7) Vasile Dedu , sorin Adrian Lzrescu , Dan Costin Niescu – Banking Restructuring techniques in the Economical crisis context , the world Bank – p 28 .

الإقراض والإيداع ؛ لكبر حجمها وقدرتها المالية والخدمات والتسهيلات التي تقدمها وقدرتها على تحمل مستوى خطر مرتفع مقارنة مع المصارف المحلية، إذ نرى أن المصارف ذات الحجم الكبير قادرة على التأقلم وتتطور في بيئة تنافسية تزداد يوماً بعد يوم والذي يستطيع البقاء في السوق هو الذي يمتلك ميزة انتاجية أكبر من حيث المردودات وللحصول على نسبة مرتفعة من الودائع بكلفة منخفضة وهذا يؤدي الى زيادة في حجم الوساطة المصرفية لهذه المصارف الكبيرة الحجم⁽¹⁾.

المطلب الثاني : التحديات التي تواجهها إعادة هيكلة المصارف

إن التحدي الحقيقي الذي تواجهه المصارف يتمثل بعدم القدرة على الأقدام على إعادة الهيكلة، اي عزل نفسها عن تيار إعادة الهيكلة وعلى وضع المعرقات والحواجز أمام ما يحدث ويتم في العالم، وامتداد أسواقه وأتساع نطاق ومحيط أنشطته ومصالحه وهو أمر صعب ، فإن الاسراع بالدخول الى إعادة الهيكلة أفضل من التردد والتأخير إذ إن تكلفة التأخير سوف تصبح باهضة⁽²⁾ وهناك عدد من التحديات التي تواجه عملية إعادة هيكلة المصارف في ظل التطورات السريعة في العمل المصرفي الدولي ومن أبرزها :-

1. أول عقبة يجب التغلب عليها في إعادة هيكلة المصارف سواء أكانت فردية أم كانت شاملة هي عدم وجود حافز لدى مدراء المصارف والمشرفين عليها لأجل التعرف على المؤسسات ذات الوضع المتدهور ومحاولة إيجاد حل لها ويتوقع مقاومة تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة من بعض الجماعات من السياسيين وأعضاء مجالس الادارات والنقابات ورجال الاعمال الذين يرون في تطبيق برنامج إعادة الهيكلة تهديداً مباشراً لمصالحهم الذاتية⁽³⁾ فضلاً عن أن إدارة الموارد البشرية يواجهون تحدياً يتمثل في أحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي والأساليب وعلى جميع المستويات نتيجة لعملية إعادة هندسة المصارف التي يجب على الموظفين استيعابها في وقت قصير⁽⁴⁾ .
2. تأثير العولمة في الجهاز المصرفي في مجال هيكلة صناعة الخدمات المصرفية أمتد بشكل غير مباشر وتمثل في دخول المؤسسات المالية غير المصرفية مثل شركات التأمين كمنافس قوي للمصارف للتجارية في مجال الخدمات التمويلية⁽⁵⁾ إذ إن التطورات التكنولوجية المتلاحقة ألغت الدور المكاني (الجغرافي) وسهلت الاتصال والترابط بين الاسواق المالية في مختلف أنحاء العالم من خلال وسائل الاتصالات

(1) د. عبد الامير حسن علي ، تقييم الاساليب والمؤشرات المالية في تحديد كفاءة وفاعلية واصلاح أنظمة المؤسسات المصرفية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 1 ، 2006 ، ص 2.

(2) جودت جعفر خطاب ، إعادة هيكلة المصارف (دراسة تطبيقية) ، مصدر سابق ، ص 61 .

(3) جودت جعفر خطاب ، إعادة هيكلة المصارف (دراسة تطبيقية) ، مصدر سابق ، ص 64 .

(4) د. موفق السيدية وسجى فتحي محمد ، استراتيجيات التغير المصرفي بين تحديات العولمة ومتطلبات المهنة، مصدر سابق ، ص 164.

(5) د. عصام عمر ، البنوك الوضعية والشرعية ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، 2013 ، ص 50 .

الحديثة ، وهذا يدل على أن الاقتصاد العالمي الجديد أعتمد على معلومات سريعة وفورية الاتصال والترابط فيما أعتمد الاقتصاد التقليدي على الانتاج وهذا يعني أنه لرفع القدرة التنافسية فإن على الاقتصاد الجديد معالجة معلومات الاتصال واستغلال أفضل الفرص في الأسواق العالمية .

3. صعوبة تمكن المصارف من الحصول على الحد الأدنى لرأس المال المطلوب في ظل معدلات الادخار المنخفضة وضعف سوق رأس المال وارتفاع تكلفة التقنية الحديثة وتطور النظم المتعلقة بها ، وكذلك تكلفة تدريب العاملين الذي يلقي على المصارف أعباء مالية كبيرة .

4. تواجه عملية إعادة الهيكلة بوساطة الدمج صعوبات متمثلة بالتباين الذي تشهده المصارف من حيث الأهداف والمصالح والثقافة المصرفية وجماعات المساهمين الخاصة بكل مصرف ، لكل ذلك فانه من الصعب الوصول الى قاسم مشترك بين المصارف القائمة يجعل عملية الدمج أمراً سهلاً⁽¹⁾ .

المطلب الثالث : تأثيرات ومتطلبات نجاح إعادة هيكلة المصارف

المحور الأول : تأثيرات إعادة هيكلة المصارف

أصبحت إعادة الهيكلة أكثر الظواهر التصاقاً بالنشاط الاقتصادي بصفة عامة والنشاط المصرفي بصورة خاصة وإن لإعادة الهيكلة أبعاداً ومضامين جديدة جعلت المصارف تتجه الى ميادين وأنشطة غير مسبقة تؤدي الى انتقال المصارف من مواقف وتصورات نشاطية جزئية Micro الى أنشطة وتصورات واسعة Macro ممتدة من أجل تعظيم الفرص وزيادة المكاسب وتدعيم الثقة بجوانبها الحاضرة في الوعي الحاضر وكذلك بأفاقها الواعدة المتطلع إليها في المستقبل⁽²⁾ لذلك أذا قدر لبرنامج إعادة الهيكلة أن ينفذ بنجاح فمن المتوقع أن يكون له التأثيرات الآتية في الجهاز المصرفي :

1. ظهور مصارف كبيرة تعمل برؤوس أموال كبيرة نسبياً وتتمتع بملاءة مالية وسلامة مصرفية عاليتين⁽³⁾ لأن إعادة الهيكلة جعلت من الرؤية المستقبلية بعداً جديداً للدخول الى آفاق جديدة لتحقيق الفرص، والتواجد الجغرافي للوحدات المصرفية على مستوى كبير، وفي الوقت نفسه توسيع الكيانات المصرفية وتعميق مستويات التفاعل والاعتمادية المتبادلة بين بعضها والبعض الآخر وبين الوحدات والاقسام المختلفة داخل الكيان المصرفي الواحد⁽⁴⁾.

(1) د. رياض الدهال ، القطاع المصرفي في الدول العربية ، المعهد العربي للتخطيط ، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر ، دمشق ، 2001 ، ص 105 .

(2) جودت جعفر خطاب ، إعادة هيكلة المصارف (دراسة تطبيقية) ، مصدر سابق ، ص 73 .

(3) د. رياض الدهال ، القطاع المصرفي في الدول العربية الاداء والتحديات ، مصدر سابق ، ص 106 .

(4) جودت جعفر خطاب ، إعادة هيكلة المصارف (دراسة تطبيقية) ، مصدر سابق ، ص 73 .

2. تحقق تقدماً كبيراً في استخدام التقنية الحديثة ينتج عنه تحسين الخدمة المصرفية كماً ونوعاً ومن ثمَّ ارتفاع درجة الثقة لدى الجمهور في التعامل مع المصارف⁽¹⁾ إذ إن مفهوم إعادة الهيكلة المصرفية ارتبط بمفهوم الوفرة والاتاحة للخدمات التي تقدمها المصارف .
3. تخلق إعادة هيكلة المصارف مزيداً من القوة الاقتصادية ، فهي تخلق لها مصادر جديدة من الطاقة ومن القدرة على الحركة والفعل واكتساب قوة دافعة للأمام باضطراب تتطلب المزيد من التكامل والتناغم والتوافق الاقتصادي والتكنولوجي والبيئي مع سوق عالمي موحد يشكل كتلة متجانسة التكوين⁽²⁾ .
4. إن إعادة هيكلة المصارف تجعل المصارف في مركز التطور المتسارع نحو مزيد من القوة والسيطرة والهيمنة المصرفية ، إذا ما كان يرغب في النمو والتوسع والاستمرار أو إذا ما كان يرغب في غير ذلك تجعله يخضع للتراجع .
5. من المتوقع هيمنة الادارة الاجنبية على الجهاز المصرفي في حالة دخول رأس مال أجنبي مسيطر، وهذا يتطلب وضع الضوابط التي تحقق الموائمة بين أهداف هذه الإدارات والاهداف الكلية.
6. بما إن إعادة الهيكلة تقضي الى دمج بعض المصارف وربما تصفية بعضها، فإن قطاعاً من العاملين سيفقد وظائفه ومن ثمَّ من المتوقع بروز مشكلة اجتماعية نتيجة ذلك⁽³⁾.

المحور الثاني : متطلبات نجاح إعادة هيكلة المصارف

إن عمليات إعادة هيكلة المصارف الناجحة لا بد أن تتضمن الاتي :-

1. اتخاذ إجراءات تصحيحية وفورية وشاملة وأن لا يتعلق التصحيح بالمشكلات الخاصة بالمصارف سواء كانت مشكلات الرصيد أو التدفق ومشكلات المصارف الضعيفة والمتعثرة، ولكن أيضاً تصحيح أوجه الضعف والقصور في النظام المحاسبي والقانوني والتنظيمي، وتحسين الاشراف والرقابة، ان إعادة هيكلة التشغيل شرط ضروري للمصارف للعودة الى تحقق السلامة المالية ، والبنك المركزي لابد أن يكون مستعداً بتقديم السيولة أثناء عملية إعادة هيكلة المصارف وينبغي العمل على إعادة هيكلة التشغيل ؛ مثل تخفيض نسبة التكاليف للدخل من خلال معالجة مشكلة العمالة وتقييم الفروع⁽⁴⁾.
2. إن إعادة الهيكلة تؤدي الى استبدال الهياكل التنظيمية القديمة والقائمة على الهرمية بهياكل مرنة في جهد متواصل لتسريع عملية اتخاذ القرارات جراء منح الصلاحيات للمستويات الدنيا وينبغي أن يصاحب ذلك

(1)د. رياض الدهال ، القطاع المصرفي في الدول العربية الاداء والتحديات ، مصدر سابق ، ص 106 .

(2) جودت جعفر خطاب ، إعادة هيكلة المصارف (دراسة تطبيقية) ، مصدر سابق ، ص 73 .

(3) د. رياض الدهال ، القطاع المصرفي في الدول العربية الاداء والتحديات ، مصدر سابق ، ص 106 .

(4)Ceyla pazarba , Deziobek , lessons form systemic Bank Restructuring – op.cit- p35 .

وجود نظم مرنة للمكافآت والحوافز تتناسب مع الطبيعة المتفاوتة للعمليات المصرفية والمالية مع التأكيد على مكافأة الجهود المتميزة التي تؤدي الى تحسين الاداء وزيادة الارباح⁽¹⁾ .

3. إعادة تدريب القوى العاملة بهدف زيادة كفاءتها بما يؤدي الى معرفة كيفية أداء أعمالها بكفاءة أعلى الى جانب تعلم مهارات جديدة في ظل الهيكلة الجديدة ، إذ ينبغي الاهتمام برفع كفاءة العاملين وصقل خبراتهم من خلال الدورات التدريبية المتخصصة وتحديث نظم الادارة واختيار القيادات المصرفية ذات الكفاءات المتميزة والخبرات العالمية ، فضلاً عن تطوير أنظمة وتقانة معلومات الفروع بالمراكز الرئيسة للمصرف لتحقيق السرعة في اتخاذ القرار الاداري على أساس سليم⁽²⁾ .

4. التكامل بين كافة أجهزة الدولة في عملية إعادة هيكلة المصارف وتفهم كل منها واقتناعه بدوره وأهميته في تحسين مناخ الاستثمار في البلد والمشاركة بين المصارف التي تحتاج الى إعادة هيكلة وضامنيها عند اتخاذ إجراءات الإصلاح⁽³⁾ وإن نجاح إعادة الهيكلة يعتمد على اختيار واحدة من المصارف الكفوء كمصرف رائد في النظام المصرفي للأشراف على العملية وتنسيق الاجراءات فيما بين المصارف التي تعاد هيكلتها⁽⁴⁾ .

المبحث الثاني

مؤشرات اداء مصرفي الرافدين والرشيد والمبررات الاقتصادية لإعادة هيكلتهما

لتقييم اداء المصارف التجارية المختارة (الرافدين والرشيد) تم انتخاب عدد من المؤشرات المالية تمثلت في ثلاث مؤشرات لقياس الربحية ، المؤشر الأول هو معدل العائد على حقوق الملكية والثاني معدل العائد على الموجودات والثالث العائد على الاموال المتاحة للتوظيف ، اما فيما يخص ملاءة رأس المال فقد تم اعتماد مؤشرات معدل حقوق الملكية الى اجمالي الموجودات ومعدل حقوق الملكية الى اجمالي القروض ومعدل حقوق الملكية الى اجمالي الودائع ، فضلاً عن مؤشرين لقياس قدرة المصارف على توظيف الموارد تمثل الأول في معدل توظيف الودائع والثاني في معدل توظيف الموارد التقليدية ، وكان السبب في اختيار تلك المؤشرات من دون غيرها لكونها تعطي تصوراً افضل عن اداء المصارف التجارية إذ انها تغطي اغلب متغيرات النشاط المصرفي التجاري.

(1) د. موفق السبيبة ، استراتيجية التغيير في العمل المصرفي بين متطلبات العولمة وتحديات الواقع ، مصدر سابق ، ص 164 .

(2) المصدر نفسه ، ص 220 .

(3) د. أحمد ماهر ، دليل المدير في التخصص ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 308-309 .

(4) VasileDedu . sorin Adrian Izrescu –Banking Restructuring Jechniques in the Economical crisis context – op.cit . p10 .

المطلب الأول: مؤشرات الأداء المصرفي لمصرف الرافدين وضرورة إعادة الهيكلة**المحور الاول : نشأة مصرف الرافدين والواقع الحالي**

يُعدُّ مصرف الرافدين أقدم مصرف تجاري عراقي ممول برأس مال مدفوع بالكامل من الخزينة العامة وقد تم تأسيسه بموجب القانون رقم (33) لعام 1941 بهدف تجميع الاموال وإعادة استثمارها وتحقيق الارباح والاسهام في تحقق التنمية الاقتصادية⁽¹⁾ والقيام بالمعاملات المصرفية التجارية بكافة انواعها داخل العراق وخارجه وكغيره من المصارف التجارية يقوم بقبول الودائع بأنواعها الجارية والثابتة وشراء وبيع السبائك الذهبية والمعاملات الاجنبية وبيع وشراء حوالاتها وخصم الحوالات والكمبيالات وسندات القروض الحكومية وسائر السندات التجارية والصناعية وإعادة خصمها فضلا عن استثمار رؤوس الاموال وتقديم القروض والسلف ومنح الاعتمادات وسائر التسهيلات المصرفية الاخرى⁽²⁾.

ويُعدُّ اكبر مصرف عامل في العراق من حيث حجم الودائع والائتمان المقدم فضلا عن تصدره حجم الموجودات في العراق التي بلغت قرابة (75.9) مليار دولار بنهاية عام 2012⁽³⁾ وعدد الفروع العاملة داخل وخارج بغداد والتي تجاوزت (168) فرعاً حتى عام 2013 بغية ايصال الخدمة المصرفية الى اكبر عدد من الزبائن ولأوسع رقعة جغرافية⁽⁴⁾ وهي كما يأتي :-

جدول (1) عدد فروع مصرف الرافدين داخل وخارج بغداد	
فروع خارج بغداد	فروع داخل بغداد
21 فروع المنطقة الشمالية	43 فروع منطقة الرصافة
24 فروع المنطقة الجنوبية	22 فروع منطقة الكرخ
58 فروع المنطقة الوسطى	

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى <http://www.rafidain-bank.gov.iq>

اذ يتضح من الجدول السابق ان مصرف الرافدين يمتلك (65) فرع داخل بغداد و (103) فرع خارجها فضلا عن (9) فروع خارج العراق في حين كانت عدد فروع المصارف الحكومية بمجملها بحدود (389) فرع وهو يمثل بذلك (41.9%) من مجموع المصارف الحكومية ويمثل (20.37%) من مجموع فروع المصارف العاملة داخل العراق .

المحور الثاني : تقييم اداء مصرف الرافدين

من خلال البيانات الواردة في الجدول (2) يمكن تلمس اداء مصرف الرافدين على النحو الآتي:

(1) د. نصر حمود مزنان فهد ، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان 2009 ، ص158-159.

(2) أ.د. اديب قاسم شندي ، النقود والبنوك، دار البيضاء للطباعة والتصميم ، ط1، النجف الأشرف 2010، ص265.

(3) تطورات النظام المصرفي العراقي ، اصلاح مستمر يدفع بالقطاع المصرفي الى الامام ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 399 ، شباط 2014 ، ص69.

(4) <http://www.rafidain-bank.gov.iq>

اولا : مؤشرات الربحية

من ملاحظة الجدول (2) نجد ان نسبة العائد على حقوق الملكية انخفض بشكل كبير عام 2004 مسجلة مستوى سالب (-14.66%) وهو ادنى مستوى وصل له خلال مدة الدراسة ويعود ذلك الى الخسارة التي لحقت بمصرف الرافدين خلال هذا العام والبالغة (5689) مليون دينار⁽¹⁾ ، ثم وصل هذا المؤشر الى اعلى مستوياته خلال العامين (2006 ، 2007) محقق نسبة مقدارها (813.53 % ، 973.28 %) على التوالي ، ويعود ذلك الى ارتفاع صافي الربح خلال هذين العامين ، ثم اخذ هذا المعدل بالانخفاض خلال الأعوام الأخيرة ؛بسبب انخفاض صافي الربح الذي لم يتجاوز (12464) مليون دينار عام 2011⁽²⁾ يقابله ارتفاع في حقوق الملكية.

ولم يختلف سلوك مؤشر معدل العائد على اجمالي الموجودات عن المؤشر السابق اذ كان سالب وفي ادنى مستوياته عام 2004 مسجلا نسبة مقدارها (-0.003%) نتيجة الخسارة التي تمت الاشارة اليها فيما سبق ،وشهدت الأعوام (2005 ، 2006 ، 2007) ارتفاع هذا المعدل على الرغم من انها ليست بالمستوى المطلوب ووصل الى اعلى نسبة له عام 2007 بلغت (0.29%) واستمر المؤشر دون المستوى المطلوب حتى وصل الى نسبة (0.01%) عام 2011.

كذلك اتخذ مؤشر معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف المنحى نفسه من حيث الارتفاع ثم الانخفاض مسجلا اعلى مستوى له عام 2007 اذ وصل الى (4.76%) نتيجة ارتفاع صافي الربح الى اعلى مستوى له في ذلك العام الذي وصل الى (727333) مليون دينار⁽³⁾.

(1) التقرير السنوي والميزانية العامة لمصرف الرافدين لعام 2006 ، ص4.

(2) مصرف الرافدين ، قسم الحاسبة الالكترونية ، شعبة الموازنة الموحدة ، خلاصة الارباح والخسائر لعام 2011 ، ص1.

(3) التقرير السنوي والميزانية العامة لمصرف الرافدين لعام 2007 ، ص4.

جدول (2) مؤشرات اداء مصرف الرافدين للمدة (2003 - 2012)								
مؤشرات توظيف الموارد التقليدية		مؤشرات ملاعة رأس المال			مؤشرات الربحية			السنة
معدل توظيف الموارد التقليدية %	معدل توظيف الودائع %	حقوق الملكية الى الودائع %	حقوق الملكية الى القروض %	حقوق الملكية الى الموجودات %	معدل العائد على الاموال المتاحة للتوظيف %	معدل العائد على الموجودات %	معدل العائد على حقوق الملكية %	
41.52	41.92	0.94	15.79	0.06	0.95	0.07	101.24	2003
18.59	18.67	0.46	16.52	0.02	0.06-	0.003-	14.66-	2004
24.67	24.82	0.61	17.23	0.02	0.93	0.03	154.04	2005
29.69	29.80	0.38	10.74	0.01	3.10	0.13	813.53	2006
13.75	13.82	0.49	10.06	0.03	4.76	0.29	973.28	2007
7.26	7.29	0.43	5.73	0.03	0.88	0.06	206.50	2008
9.63	9.77	1.40	22.73	0.11	1.97	0.002	2.11	2009
10.78	10.86	0.72	3.93	0.06	1.17	0.01	16.16	2010
8.98	9.06	0.82	2.63	0.26	0.04	0.01	5.45	2011
8.77	8.84	0.76	1.83	0.36				2012

المصدر : من اعداد الباحثة استناداً الى :

- التقارير والميزانيات العامة لمصرف الرافدين للأعوام 2003 ، 2004 ، 2005 ، 2006 ، 2007 ، 2008
- خلاصة الارباح والخسائر ، شعبة الموازنة الموحدة للأعوام 2009 ، 2010 ، 2011.
- مجلة اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، العدد ، 395 ، اكتوبر 2013.

ثانيا : مؤشرات ملاعة رأس المال

من ملاحظة جدول (2) نجد ان معدل حقوق الملكية الى اجمالي الموجودات اتسم بالتذبذب خلال الأعوام (2003 ، 2004 ، 2005 ، 2006) حتى وصل الى ادنى مستوى له خلال العام الأخير اذ بلغت نسبته (0.01%) ويعود ذلك الى ارتفاع اجمالي الموجودات اذ بلغت (231760765) مليون دينار⁽¹⁾ يقابله انخفاض في حقوق الملكية ، وارتفع المؤشر خلال الأعوام التالية حتى وصل الى (0.36%) في عام 2012 نتيجة ارتفاع حقوق الملكية التي وصلت الى (228198) مليون دينار⁽²⁾ وهو اعلى مستوى وصل له خلال مدة الدراسة ومن ملاحظة الجدول () نرى أنَّ هذا المؤشر اتسم بالثبات النسبي في بعض الأعوام المتلاحقة من الدراسة مثل عام (2004 ، 2005) مسجلة نسبة مقدارها (0.02%) وكذلك العامين (2007 ، 2008) اذ كان (0.03%) .

(1) التقرير السنوي والميزانية العامة لمصرف الرافدين لعام 2006 ، ص6.

(2) مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 395 ، اكتوبر 2013 ، ص117.

وكان مؤشر حقوق الملكية الى اجمالي القروض متقارباً خلال الأعوام (2003 ، 2004 ، 2005) لكنه اخذ بالانخفاض بعد ذلك حتى وصل الى (5.73%) عام 2008 ؛ نتيجة ارتفاع القروض بصورة كبيرة خلال هذا العام اذ وصلت الى (1504634) مليون دينار⁽¹⁾ ، لكن عام 2009 شهد طفرة في هذا المؤشر حتى وصل الى اعلى مستوياته محققا معدلا مقداره (22.73%) نتيجة ارتفاع حقوق الملكية الى (335058) مليون دينار⁽²⁾ ، ثم اخذ هذا المعدل بالانخفاض خلال الاعوام الأخيرة نتيجة الارتفاع الواضح في القروض والسلف.

ولم يختلف سلوك مؤشر معدل حقوق الملكية الى اجمالي الودائع عن المؤشر السابق اذ شهدت الأعوام (2003 ، 2004 ، 2005 ، 2006) انخفاض هذا المؤشر حتى وصل الى ادنى مستوى له في عام 2006 نتيجة ارتفاع اجمالي الودائع الى (10287632) مليون دينار⁽³⁾، كما سجل المؤشر اعلى مستوى له عام 2009 اذ بلغت نسبته (1.40%) نتيجة ارتفاع حقوق الملكية الى أعلى مستوياتها خلال هذا العام والتي بلغت (335048) مليون دينار⁽⁴⁾.

ثالثاً : مؤشرات توظيف الموارد

من ملاحظة الجدول (2) نجد أن أعلى مستوى لمعدل توظيف الودائع في مصرف الرافدين كان في عام 2003 اذ بلغ (41.92%) وذلك نتيجة الانخفاض في اجمالي الودائع والتي بلغت (2112642) مليون دينار⁽⁵⁾، واخذ المعدل في الانخفاض من خلال الأعوام التالية حتى وصلت الى أدنى مستوى له عام 2008 مؤشر نسبة مقدارها (7.29%) وذلك نتيجة الانخفاض الشديد في الاستثمارات في العام نفسه من (2100231) الى (1462044) مليون دينار⁽⁶⁾.

وقد اتخذ معدل توظيف الموارد التقليدية في مصرف الرافدين المنحى نفسه من حيث الارتفاع والانخفاض ، اذ شهد عام 2003 أعلى مستوياته مسجل نسبة مقدارها (41.52%) بينما كان في أدنى مستوياته والبالغة (7.26%) عام 2008 .

(1) التقرير السنوي والميزانية العامة لمصرف الرافدين لعام 2008.

(2) مصرف الرافدين قسم الحاسبة الالكترونية ، حساب الارباح والخسائر لعام 2009.

(3) التقرير السنوي والميزانية العامة لمصرف الرافدين لعام 2007 ، ص4.

(4) مصرف الرافدين ، قسم الحاسبة الالكترونية ، حساب الارباح والخسائر لعام 2009.

(5) التقرير السنوي والميزانية العامة لمصرف الرافدين لعام 2006 ، ص6.

(6) التقرير السنوي والميزانية العامة لمصرف الرافدين لعام 2008.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المصرفي لمصرف الرشيد وضرورة اعاده الهيكلة

المحور الاول : نشأة مصرف الرشيد والواقع الحالي

تم تأسيس مصرف الرشيد بموجب القانون رقم (52) لعام 1988 إذ تم شطر مصرف الرافدين الى مصرفين هما مصرف الرافدين ومصرف الرشيد ويُعدُّ ثاني اكبر مصرف حكومي في العراق⁽¹⁾ وجاء تأسيسه نتيجة التوسع في النشاط الاقتصادي وتغيير طبيعة الظروف الاقتصادية المحيطة، ولخلق حالة من المنافسة على ان تأسيس مصرف الرشيد لم يغير كثيرا من واقع الصيرفة السابق ولكن بهويتين وليس هوية واحدة فقد احتفظ بالفروع نفسها وبالموظفين والموجودات والادارة المصرفية نفسها ومن ثمَّ فأن تأسيس المصرف لم يغير من واقع العمل المصرفي الذي يهيمن عليه الطابع الحكومي ونشاط الصيرفة التقليدي المتمثلة في طبيعة الخدمات المقدمة⁽²⁾ واصبح مصرف الرشيد شركة عامة استنادا الى احكام المادة (6) من قانون الشركات العامة رقم (22) لعام 1997 بتاريخ 1998/3/9 برأس مال قدره (100) مليون دينار⁽³⁾ ويخضع لقانون البنك المركزي وديوان الرقابة المالية رقائياً وبإشراف وزارة المالية ادارياً وفي عام 2000 ارتفع رأس مال مصرف الرشيد الى (1) مليار دينار وفي عام 2001 اصبح رأس مال المصرف (2) مليار دينار وبقي على حاله ولم يتغير لحد الآن على الرغم من صدور كتاب مجلس الوزراء لجنة الشؤون الاقتصادية المرقم (341) في 2008/3/31 الخاص بزيادة رأس مال المصرف الى (300) مليار دينار لدعم عملية التنمية المصرفية والنهوض بالاقتصاد العراقي⁽⁴⁾ يبلغ عدد فروع المصرف (147) فرعاً موزعة في عموم محافظات العراق وهي كالآتي :

جدول (3) عدد فروع مصرف الرشيد داخل وخارج بغداد	
فروع خارج بغداد	فروع داخل بغداد
39 فروع المنطقة الوسطى	41 فروع منطقة الرصافة
15 فروع المنطقة الشمالية	19 فروع منطقة الكرخ
22 فروع المنطقة الجنوبية	

المصدر من اعداد الباحثة استناداً الى: <http://www.rasheedbank.gov.iq>

ويتصدر مصرف الرشيد المركز الثاني في ادارة موجودات الجهاز المصرفي التي بلغت ما يقارب (44.1) مليار دولار بنهاية عام 2012⁽⁵⁾ ويتميز المصرف بانتشاره الواسع اذ يبلغ فروعه في بغداد

- (1) د. رضا صاحب ابو احمد و د. فائق مشعل قدوري ، ادارة المصارف ، دار ابن الأثير للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 2005 ، ص 367.
- (2) د. صادق راشد الشمري ، ادارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية ، مطبعة الكاتب ، بغداد ، 2012 ، ص 125.
- (3) كاظم محمد ناشور ، مصرف الرشيد بصمات جديدة واضحة المعالم في مسيرة الاصلاح ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 388 ، مارس 2013 ، ص 16.
- (4) المصدر نفسه ، ص 100.
- (5) تطورات القطاع المصرفي العراقي اصلاح مستمر يدفع بالقطاع الى الامام ، مصدر سابق ، ص 68.

(60) فرعاً و (76) فرعاً خارج بغداد وهو يمثل بذلك حوالي (37.78%) من مجموع فروع المصارف الحكومية ويمثل (18.36%) من مجموع فروع المصارف العاملة داخل العراق .

المحور الثاني : تقييم اداء مصرف الرشيد

تشير البيانات الواردة في الجدول (4) الى مؤشرات الاداء لمصرف الرشيد للمدة (2003-2011) ومن تلك البيانات يمكن تلمس تطور اداء المصرف وعلى النحو الآتي:

اولاً : مؤشرات الربحية

من ملاحظة الجدول (4) نجد ان نسب العائد على حقوق الملكية اخذت بالتذبذب خلال الأعوام (2003 ، 2004 ، 2005) ثم وصلت الى اعلى مستوياتها خلال العامين (2006 ، 2007) اذ كان هذا المعدل (328.38% ، 394.6%) على التوالي ، ويعود ذلك الى ارتفاع صافي الربح في مصرف الرشيد خلال هذين العامين والذي وصل الى (228753) مليون دينار عام 2007⁽¹⁾ وهو أعلى معدل وصل له خلال مدة الدراسة ، ثم انخفض معدل العائد على حقوق الملكية بشكل واضح عام 2008 مقارنة بالعامين السابقين على الرغم من المستويات المرتفعة في صافي الربح ؛ بسبب ارتفاع حقوق الملكية في ذلك العام اذ وصلت الى (80873) مليون دينار⁽²⁾ واستمر هذا المعدل بالانخفاض الى ان وصل الى اقل مستوى له عام 2011 مسجل نسبة مقدارها (29.12%).

ولم يختلف معدل العائد على الموجودات المعدل السابق الذي أشير إليه أعلاه ، اذ شهدت الأعوام (2003، 2004، 2005) تذبذب هذا المعدل ، كما شهدت الأعوام (2006 ، 2007 ، 2008) ارتفاع هذا المؤشر بسبب ارتفاع صافي الربح وقد حقق أعلى مستوى عام 2007 اذ سجل معدل العائد على الموجودات نسبة مقدارها (3,07%) نتيجة ارتفاع صافي الربح الى (228753) مليون دينار⁽³⁾ ، ثم اخذ هذا المعدل بالانخفاض خلال الأعوام الأخيرة بسبب الانخفاض الواضح في صافي الأرباح في هذا المصرف.

كذلك اتخذ معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف المنحى نفسه الذي اتخذه المؤشرين السابقين من حيث التذبذب والارتفاع ثم الانخفاض مسجلاً أعلى مستوى له عام 2007 اذ وصل الى (4.88%) نتيجة ارتفاع صافي الربح الى أعلى مستوى له في ذلك العام .

ثانياً : مؤشرات ملاء رأس المال

من ملاحظة الجدول (4) نجد ان مؤشر معدل حقوق الملكية الى اجمالي الموجودات اتخذ منحى مماثل للمؤشر نفسه في مصرف الرافدين وكانت النسب مماثلة تقريباً ودون المستوى المطلوب وقد سجلت

(1) مصرف الرشيد ، شعبة الميزانية والتحليل المالي لعام 2007

(2) المصدر نفسه

(3) المصدر نفسه

الأعوام (2005 ، 2006 ، 2007) ارتفاع هذا المؤشر حتى وصل الى أعلى مستوياته عام 2008 بسبب ارتفاع حقوق الملكية في هذه الأعوام والتي وصلت الى (80873) مليون دينار في ذلك العام⁽¹⁾، ثم شهدت الأعوام (2009 ، 2010 ، 2011) تذبذب هذا المعدل مسجلة نسب متدنية.

جدول (4) مؤشرات اداء مصرف الرشيد للمدة (2003 – 2011)								
مؤشرات توظيف الموارد		مؤشرات ملاء رأس المال			مؤشرات الربحية			السنة
معدل توظيف الموارد التقليدية %	معدل توظيف الودائع %	حقوق الملكية الى الودائع %	حقوق الملكية الى القروض %	حقوق الملكية الى الموجودات %	معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف %	معدل العائد على الموجودات %	معدل العائد على حقوق الملكية %	
53.52	54.00	0.99	4.69	0.51	1.24	0.64	126.22	2003
26.33	26.35	0.10	1.72	0.07	0.07	0.05	73.5	2004
65.54	65.86	0.47	6.32	0.26	0.45	0.25	96.4	2005
63.97	64.52	0.85	8.00	0.52	2.77	1.72	328.38	2006
19.53	19.77	1.25	8.05	0.77	4.88	3.07	394.6	2007
6.89	6.98	1.29	5.25	1.03	2.07	1.67	161.5	2008
26.00	26.02	0.08	0.52	0.06				2009
23.46	23.63	0.71	3.08	0.59	0.22	0.22	31.22	2010
11.73	11.79	0.55	2.54	0.50	0.16	0.14	29.12	2011

المصدر : من اعداد الباحثة استناداً الى:

- مصرف الرشيد ،شعبة الميزانية والتحليل المالي للأعوام 200 ، 2004 ، 2005 ، 2006 ، 2007,2008.

- مصرف الرشيد ، حساب الارباح والخسائر للأعوام 2009 ، 2010 ، 2011.

وعلى الرغم من كون معدل حقوق الملكية الى اجمالي القروض في مصرف الرشيد سجل مستويات أعلى من مستويات المؤشر الأول (معدل حقوق الملكية الى اجمالي الموجودات) لكنّه بصورة عامة كان اقل من المعدل المسجل في مصرف الرافدين ، وقد شهد هذا المعدل ارتفاع واضح خلال الأعوام (2005 ، 2006 ، 2006) نتيجة ارتفاع حقوق الملكية ، لكنّه اخذ بالانخفاض عام 2008 نتيجة ارتفاع القروض والسلف بمعدل أعلى من الارتفاع الحاصل في حقوق الملكية ، اذ وصلت الى (1539908) مليون دينار⁽²⁾ ، وقد استمر هذا المؤشر بالانخفاض خلال الأعوام التالية نتيجة الارتفاع الواضح في القروض والسلف.

(1) مصرف الرشيد ، شعبة الميزانية والتحليل المالي لعام 2008.

(2) مصرف الرشيد ، شعبة الميزانية والتحليل المالي لعام 2008.

واتخذ مؤشر معدل حقوق الملكية الى اجمالي الودائع سلوكاً مماثلاً لمؤشر حقوق الملكية الى اجمالي الموجودات ، اذ سجل ارتفاع واضح خلال الأعوام (2005 ، 2006 ، 2007 ، 2008) مسجلاً أعلى مستوى له خلال العام الأخير (1,29%) ؛ نتيجة الارتفاع الكبير في حقوق الملكية خلال تلك الأعوام ومن الملاحظ ان هذا المؤشر لم يختلف من حيث السلوك عن ما موجود في مصرف الرافدين من حيث الارتفاع والانخفاض.

ثالثاً : مؤشرات توظيف الموارد

من ملاحظة الجدول (4) نجد بان معدل توظيف الودائع كان مرتفع نوعاً ما خلال العام 2003 لكنّه اخذ بالانخفاض في العام التالي وعاد ليرتفع مرة أخرى خلال العامين (2005,2006) ليسجل أعلى مستوياته في العام الأخير اذ بلغ (64,52%) ؛ نتيجة الارتفاع الواضح في الاستثمارات اذ سجلت (1926078 ، 2359304) مليون دينار⁽¹⁾ على التوالي ، ثم اخذ هذا المؤشر بالانخفاض ليسجل أدنى مستوى له خلال مدة الدراسة عام 2008 مسجلاً (6,98%) وأستمر هذا المؤشر دون المستويات المطلوبة خلال الأعوام (2009 ، 2010 ، 2011) على الرغم من ارتفاع مستويات الاستثمار في هذه الأعوام وذلك بسبب ارتفاع الودائع بشكل واضح اذ بلغت (15938638) مليون دينار⁽²⁾ وهو أعلى مستوى لها خلال مدة الدراسة.

ولم يختلف معدل توظيف الموارد التقليدية في مصرف الرشيد عن معدل توظيف الودائع خلال مدة الدراسة ، اذ اتخذ المنحى نفسه من حيث الارتفاع والانخفاض ، اذ شهد عام 2005 أعلى مستوى له مسجلاً (65,54%) وأدنى مستوى له عام 2008 مسجلاً نسبة مقدارها (6,89%) للأسباب نفسها التي تم التطرق اليها في المؤشر السابق.

المطلب الثالث: المبررات الاقتصادية لإعادة هيكلة مصرفي الرافدين والرشيد

سيتم في هذا المطلب التطرق بشكل تفصيلي وبخصوصية لأهم المبررات الاقتصادية لإعادة هيكلة مصرفي الرافدين والرشيد لكونهما أكبر مصرفين عراقيين حكوميين ، كما يأتي :

المحور الاول : الديون المتعثرة

مازالت الديون المتعثرة والبالغة قرابة (497.8) مليار دينار حتى عام 2011 تشكل عبئاً على الاستقرار المالي ؛ إذ إن ارتفاع نسبة الديون المتعثرة لدى مصرف الرافدين والرشيد يعود سببه الى انخفاض القدرة المالية للمقترضين وهبوط قيمة الضمانات وهجرة الكثير من المقترضين خارج العراق ، مما دعا هذه المصارف الى منح ائتمانات قليلة جداً وبعضها توقف عن منح الائتمانات في السنوات الاخيرة والتوجه نحو الاستثمارات الآمنة ولاسيما لدى البنك المركزي العراقي واعادت في تقديم المزيد من

(1) مصرف الرشيد ، شعبة الموازنة والتحليل المالي لعام 2005 ، 2006.

(2) مصرف الرشيد ، الميزانية العامة وحساب الارباح والخسائر للسنوات المنتهية (2009 ، 2010 ، 2011).

الائتمان الآمن بما فيها فتح الاعتمادات المستندية وإصدار خطابات الضمان لتطوير صيرفة التجارة الخارجية مما أدى الى ضعف مساهمة هذه المصارف في التنمية الاقتصادية⁽¹⁾ ، وان عدم حسم موضوع المديونية الخارجية المترتبة بذمة المصارف الحكومية نتيجة اصدارها خطابات ضمان وتثبيت اعتمادات لصالح الدوائر والشركات الحكومية لتنظيف ميزانية مصرف الرافدين والرشيد منها⁽²⁾ اذ ان ميزانية هذين المصرفين لم تزل مثقلة بالقيود الدفترية والشكلية التي لم تعالج وبمديونيتها غير المسددة لعدم مصادقة ديون الرقابة المالية على بعضها او عدم معالجة القيود الأخرى⁽³⁾ ان الديون الخارجية هي جزء من عبء الديون العراقية ، اذ بلغت مع الفوائد المتراكمة عليها (23) مليار دولار ، وهذه الديون اكبر من رأس مال مصرف الرافدين بأضعاف⁽⁴⁾ لذلك يجب ان يتم اعادة الهيكلة المالية لهذه المصارف من خلال الدور الذي يمكن ان تمارس المصارف في مشكلة المديونية القائمة للمؤسسات الحكومية المعروضة للبيع ؛ من خلال منح مدة سماح لتسديد الديون والفوائد واعادة جدولة الديون بعد ايقاف الفوائد وتخفيض سعر الفائدة ومنح قروض مساندة من دون فوائد واستخدام احتياطي الديون المشكوك في تحصيلها لإعداد جزء من الديون القائمة⁽⁵⁾ فضلاً عن الائتمان النقدي كالقروض والسلف والحسابات الجارية المدينة (المكشوفة) وخضم الكمبيالات .. الخ وهي تعثرها مخاطر عالية ادت الى تراكم المستحقات والديون غير المسددة نتيجة للظروف الاستثنائية التي مر بها البلاد ونتيجة لبعض العوامل القانونية ووسائل الاستحصال ومشكلات قلة رؤوس الاموال لشركات النشاط الخاص وعدم استمرارية التدفقات النقدية ؛ ففي كثير من الاحيان تمتنع المؤسسات الحكومية من دفع استحقاقات العقود في اوقاتها⁽⁶⁾ وكان العراق اول دولة في العالم دخلت الى نادي باريس بالاعتماد على برنامج المساعدة الطارئة لما بعد الصراع وليس عن طريق برنامج اكثر تشدداً وكان اول المكتسبات التي حصل عليها العراق في مفاوضاته مع هذه الدول حصوله على صفقة لخفض (80%) من ديون النادي والبالغة (44) بليون دولار، كما توقع اعادة هيكلة ما تبقى من هذه الديون وهي (20%) مع امكان الغائها ، ومن المتوقع ان يتم اطفاء الديون المتفق

(1) سمير النصيري ، مساهمة القطاع المصرفي العراقي في التنمية الاقتصادية ، مجلة اتحاد المصارف العراقية ، العدد 393 ، اغسطس 2013 ، ص54.

(2) وليد عيدي عبد النبي ، تسريع اعادة هيكلة اكبر مصرفين حكوميين (الرافدين والرشيد) وتسوية ميزانيتها العمومية ، المؤتمر الدولي الثاني حول المالية والاعمال في العراق 27-28 كانون الثاني 2014 ، ص7.

(3) تقرير اللجنة المالية حول متطلبات اصلاح النظام المصرفي في العراق ، مجلس النواب العراقي ، اللجنة المالية ، شباط 2014 ، ص30.

(4) د. كمال البصري ومضر السباهي ، القطاع العام المصرفي ، الواقع وسياسات الاصلاح ، المعهد العراقي للإصلاح الاقتصادي، ايار 2012 ، ص 9-10.

(5) عدنان كريم فرهاد ، اعادة هيكلة الجهاز المصرفي العراقي ودورها في الاصلاح الاقتصادي ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد7 ، عدد خاص ، 2011 ، ص234.

(6) ابو طالب الهاشمي ، هيكلية التمويل المصرفي في العراق ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 359 ، بيروت ، تشرين الثاني ، 2010 ، ص4.

على الغائها بالكامل خلال الأعوام القادمة ،ويشار الى ما حصل عليه العراق من نسبة خفض لديونه من قبل دول نادي باريس وتُعدُّ أعلى نسبة خفض في العالم تحصل عليها دولة نامية متوسطة الدخل مثل العراق⁽¹⁾.

المحور الثاني : اختلال هيكل القروض

لم يؤدِّ مصرفا الرافدين والرشيد اي دور رئيس في اقراض القطاع الانتاجي ولاسيما الخاص منه خلال العقود الثلاثة الماضية من القرن العشرين ، وهذا الاستنتاج نابع من ملاحظة ان حجم القروض في ميزانيات مصرف الرافدين لم تتجاوز (8%) من حجم الموجودات لعام 2010 ، وان ما يقارب (60%) من هذا الاقراض ذهب الى مؤسسات وشركات القطاع العام ولم يذهب الا الجزء اليسير منه بشكل اقراض الى القطاع الخاص ، وعند التحقيق نجد ان (66%) من موجودات مصرف الرافدين و (50%) من موجودات مصرف الرشيد تتكون من حوالات الخزينة التي كانت تصدرها الحكومة العراقية لتمويل القطاع العام ولتغطية الخسائر وتوفير الاعانات والدعم له وان (90%) من النشاط المصرفي كان ومازال مخصصا لتمويل النشاط العام المثقل بعدم الكفاءة والبطالة المقنعة والخسائر المتراكمة⁽²⁾.

وقد ادى ذلك الى التأثير بشكل سلبي في النشاط المصرفي في البلاد ، ذلك ان المصرفين المذكورين اعلاه يحققا ربح مضمون من خلال حوالات الخزينة ولا يمنحان قروض للقطاع الخاص لغرض الاستثمار ؛ لأنها لا تتحمل اية مخاطر للالتئمان ؛ بسبب الظروف الأمنية غير المستقرة في الوقت الحاضر وهذا دليل واضح على ان قاعدة الاستثمار ضيقة ومازالت محصورة في ادوات الحكومة وان الارباح التي يحققها مصرفا الرافدين والرشيد من شراء الحوالات وخصمها هي ارباح وهمية لم تأتي من ممارسة نشاط انتاجي في الاقتصاد القومي والدليل على ذلك ان نسبة اسهامها في الناتج المحلي الاجمالي (8%) بحسب احصائيات البنك الدولي لعام 2011⁽³⁾.

المحور الثالث : هيمنة القطاع المصرفي الحكومي على السوق المصرفي

تهيمن المصارف الحكومية على نسبة (79%) من اجمالي موجودات المصارف العراقية وان ودائع الجمهور مازالت تودع لدى المصارف الحكومية بنسبة (63%) مقابل (37%) للمصارف الخاصة مما يؤكد هيمنة القطاع المصرفي الحكومي على حركة السوق المصرفية بشكل واضح وقوي⁽⁴⁾ كما ان

(1) العراق مواصلة الاصلاح الاقتصادي والمصرفي ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، تموز 2008 ، ص23.
(2) زهراء احمد محمد النعيمي ، الخصخصة كخيار للقطاع المصرفي العراقي في ظل التوجهات المصرفية المعاصرة ، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العدد 92 ، المجلد 30 ، 2008 ، ص102-103.
(3) د. هلال مسلم الطعان ، دور المصارف الحكومية في التنمية الاقتصادية في العراق ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، السنة 35 ، المجلد 2 ، العدد 93 ، 2012 ، ص704.
(4) د. مظهر محمد صالح ، السياسة النقدية للعراق بناء الاستقرار الاقتصادي الكلي والحفاظ على نظام مالي سليم ، بيت الحكمة ، الطبعة الاولى ، بغداد 2012 ، ص256.

ارتباط المصارف التجارية العاملة بجهتين رسميتين قد خلق بشكل واقعي مشكلات وامتيازات مختلفة ويبدو أنه خلق بيئتين مختلفتين لهذه المصارف ولم تخضع دوما للسياقات والأسس نفسها وكذلك لم تحصل على الامتيازات والضمانات نفسها ، اذ ان مصرفي الرافدين والرشد (شركات عامة) خاضعة لوزارة المالية في حين ان المصارف الخاصة (شركات مساهمة خاصة) تابعة للبنك المركزي العراقي ، وهكذا يمتاز المصرفين بالحظوة الأولى في كل شيء وعلى كل صعيد، وعلى الرغم من صدور قرارات من مجلس الوزراء واللجنة الاقتصادية لصالح تنظيم وتوحيد العمل في المصارف ولكن يظهر ان لا جدوى من ذلك لاختلاف الترابط الاداري للقطاعين واختلاف النسب والحظوة المميزة⁽¹⁾.

المحور الرابع : تقوية اداء الجهاز المصرفي وادخال الممارسات التجارية عليه

إن الهدف الأسمى لبرنامج إعادة الهيكلة هو تقوية اداء الجهاز المصرفي اذ ان الركيزة الأساسية في جدول الأعمال هي تحسين القدرات في مجال توفير الخدمات المالية ذات النوعية الجيدة، ان هذا البرنامج لديه القدرة على تقديم اسهام مهم في تحقيق النمو الاقتصادي في العراق، وان دعم البرنامج بمجمله هو جهد كبير يهدف الى تقوية السلطات التنظيمية والمشرقة⁽²⁾ وعلى الرغم من الحاجة الملحة لتطوير المصارف الحكومية والبلوغ بها الى مستوى المصارف التي تستطيع تقديم الخدمات المصرفية للتعاملات التجارية ولخصخصة المشاريع يقف قانون البنك المركزي رقم (56) لعام 2004 المادة (40) حائلا دون اي اجراء لتغيب ووجود المصارف الحكومية ، ان البديل المقبول هو المضي في تحسين اداء المصارف الحكومية من خلال ادخال الممارسات التجارية مع العمل على فتح المجال لتطوير مصارف القطاع الخاص.

فمن المعلوم انه لا توجد في الوقت الحالي اي رغبة لدى المصارف الاجنبية لخصخصة المصارف الحكومية (بسبب اوضاع العراق الحالية) كما لا توجد اي قدرة للمصارف الخاصة (المحلية) على ذلك، وعليه ينبغي البحث عن آلية اصلاحية تعمل على الحفاظ على المصارف الحكومية من حيث استمرارها في تقديم الخدمات المصرفية الحالية مع العمل على تجديد وتطوير خدماتها على ان تكون جميع خدماتها من دفع رواتب ومستحقات تقاعدية تقدم مقابل عمولة، فضلا عن ما تقدمه فان مصرفي الرافدين والرشد يعانيان من التأخير في اقتناء انظمة مصرفية شاملة او ربط فروعها بشبكة اتصالات مع

(1) ابو طالب الهاشمي ، الهيكلية الهجينة واصلاح النظام المصرفي الموعود ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 369 ، بيروت ، آب 2011 ، ص44.

(2) The Iraq Briefing Book ,The Iraq Partners Forum Presents to The Government of Iraq ,December 2010 , p53.

ادارتها العامة ، وعدم قيامها باتخاذ الاجراءات المناسبة لتطبيق الصيرفة الالكترونية في كافة فروعها اذ تطبق حالياً في (120) فرع فقط من مجموع (311) فرعاً عاملاً من فروع مصرفي الرافدين والرشيد⁽¹⁾.

المحور الخامس : السيولة العالية

يتمتع مصرفا الرافدين والرشيد بالسيولة العالية بصورة مذهلة ، اذ يكون ثلث اصولهما في صورة اصول اجنبية وودائع لدى البنك المركزي العراقي وتمثل القروض المقدمة الى الحكومة (13%) ومن حيث التمويل تستفيد هذه المصارف الى حد كبير من الودائع (81.5%) من الخصوم التي تتشأ حصة كبيرة منها الحكومة وعلى النقيض من ذلك تُعدُّ حصة رأس المال والاحتياطيات ضئيلة للغاية مقارنة بالمصارف الاخرى⁽²⁾.

المحور السادس : الترهل الوظيفي

إن هذه المشكلة بالذات تحول تحديداً دون تطور المصارف الحكومية التي تجاوز عدد موظفيها في مصرفي الرافدين والرشيد اقل من (15) الف موظف لا يتمتع معظمهم بالخبرات المصرفية، الامر الذي يؤكد الحاجة الى توافر الكوادر البشرية المتخصصة فمن الملاحظ من الجدول (5) قلة حملة الشهادات العليا (الدكتوراه ، الماجستير ،الدبلوم العالي) في معظم المصارف الحكومية ولاسيما مصرفا الرافدين والرشيد .

جدول (5) توزيع قوة العمل حسب الشهادة لمصرفا الرافدين والرشيد لعام 2010				
الشهادة	مصرف الرافدين		مصرف الرشيد	
	عدد الموظفين	النسب	عدد الموظفين	النسب
دكتوراه	1	0.01	2	0.02
ماجستير	12	0.17	6	0.08
دبلوم عالي	16	0.22	17	0.23
بكالوريوس	1446	20.5	1325	18.6
دبلوم (معهد)	1576	22.4	1507	21.6
اعدادية	2744	39	2995	42.2
متوسطة	656	9.3	730	10.3
ابتدائية	267	3.8	265	3.7
يقرأ ويكتب	161	3.3	148	2.08
بدون شهادة	160	2.3	117	1.64
المجموع	7042	%100	7112	%100

المصدر : د. هلال الطعان، دور المصارف الحكومية في التنمية الاقتصادية في العراق، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، السنة 35 ،المجلد 2 ، عدد 93 ، 2012 ، ص705-706

(1) وليد عيدي عبد النبي ، تسريع إعادة هيكلة اكبر مصرفين حكوميين (الرافدين والرشيد) وتسوية ميزانيتها العمومية ، مصدر سابق ، ص7.

(2) سحر نصر ، القطاع المالي في العراق ، البنك الدولي ، ص 22.

نستنتج مما سبق أن (79%) من قوة العمل في مصرف الرافدين وهم الغالبية من خريجي (المعاهد والاعدادية والابتدائية والذي يقرأ ويكتب وبدون شهادة) وهي مؤهلات دنيا لا يمكن تطوير قابليتهم الذهنية بسبب مستواهم العلمي والثقافي المتدني وإن نسبة حملة الشهادات العليا (0.04%) وهي نسبة متدنية جداً قياساً الى أي قوة عمل من الشهادات العليا في أي مصرف في العالم سواء المتحضر أو المتخلف ، كما أن نسبة حملة شهادة البكالوريوس (20%) وهي نسبة قليلة ايضاً إذ تشكل أقل من ربع قوة العمل فضلاً عن ان معظمهم من اختصاصات بعيدة عن المصارف وأن المشكلات نفسها التي يعاني منها مصرف الرشيد من ناحية تدني المستوى العلمي لقوة العمل وقلة حملة الشهادات العليا الذين بلغت نسبهم (0.03%) في حين بلغ مستوى الخريجين الذين لا يحملون مؤهلات علمية والذين لا يقرأون ويكتبون (81%) في حين بلغت نسبة البكالوريوس (18.6%) أي أن مستوى قوة العمل في مصرف الرشيد أكثر ضعفاً من مصرف الرافدين.

المبحث الثالث

خطة إعادة هيكلة مصرفا الرافدين والرشيد وشروط التنفيذ

لغرض انجاز إعادة هيكلة مصرفي الرافدين والرشيد تم في 6 كانون الاول 2006 توقيع مذكرة التفاهم بين وزارة المالية والبنك المركزي العراقي وبموجبها يتم إعادة هيكلة مصرف الرافدين ومصرف الرشيد كلاهما وتشمل المذكرة المحاور التشغيلية والمالية والادارية والقانونية وعلى وفق متطلبات اتفاقية الاسناد الموقعة بين العراق وصندوق النقد الدولي التي على ضوءها تم تشكيل لجنة عليا لإعادة الهيكلة ولجنة تنفيذية لقيادة العملية التنفيذية لإعادة الهيكلة ويدخل في عضوية هذه اللجان البنك المركزي العراقي ووزارة المالية وديوان الرقابة المالية.

وتم الاتفاق على إعادة الهيكلة للمصرفين في المحاور الآتية ، كما موضح في الجدول ادناه :

جدول (6) محاور إعادة هيكلة مصرفا الرافدين والرشد 2012				
المحور	خطوات الإصلاح المطلوبة	المتطلبات	نسبة الانجاز	المقترحات
الهيكلية المالية والتشغيلية	تحديث أنظمة المدفوعات والمقاصة والتسوية	تسهيل نظام المدفوعات ومعالجة مشكلة البطالة المقنعة	لم تتم بالمستوى المتوقع منها	الاسراع في تحديث الانظمة واعتماد المكننة لذلك
تمكين التكنولوجيا	ادخال الآلات في العمل المصرفي	يعمل على القضاء على الفساد المالي والاداري	تحسن بصورة جزئية وقليلة لافتقارها لشبكة متكاملة	العمل على ادخال المكننة فورا
الاشراف المصرفي	اعتماد اساليب الرقابة الحديثة والافصاح المالي والمحاسبي	تفعيل الاشراف المصرفي والممارسات الاشرافية	لم ينجز منه شيء	تقييم فاعلية الاشراف المصرفي والاطار القانوني

المصدر : جمان حسن علي ، الاصلاح المصرفي الحكومي .. الواقع .. الأفق ، المعهد العراقي للإصلاح الاقتصادي ، 2012 ، ص3.

المطلب الأول : خطة إعادة الهيكلة التشغيلية

يقصد بإعادة الهيكلة التشغيلية وضع الأسس التشغيلية اللازمة لعمل المصرفين، أي تأكيد هيكلة العمليات الحسابية وإدارة السيولة وإدارة المخاطر وإدارة الرقابة الداخلية⁽¹⁾.

إن الهدف الاستراتيجي لخطة إعادة هيكلة التشغيل هو تحقق استقرار مصرفي الرافدين والرشد على اساس مؤقت ليكونا جاهزين للمنافسة في الاقتصاد ودعم الاقتصاد العراقي المنشأ حديثاً والقائم على تلبية احتياجات السوق⁽²⁾.

وفي المرحلة الراهنة يمكن فقط عمل تعريف اولي للخطة التنفيذية لإعادة هيكلة التشغيل وتنفيذها في اطار مذكرة التفاهم هذه وذلك بسبب الافتقار الى المعلومات الهامة والشكوك المتبقية بشأن الموقف المالي الحقيقي للمصرفين وخطة إعادة الهيكلة التشغيلية هذه تركز على اثنتين من الأولويات العاجلة للمصرفين وهما⁽³⁾:

1- ضمان وضع المصرفين بوصفهما مؤسسات مالية سليمة تقدم خدمات مصرفية الى الأفراد والقطاعات الاقتصادية والهيئات الاقتصادية .

(1) د.كمال البصري ومضر السباهي، القطاع العام المصرفي الواقع وسياسات الاصلاح، مصدر سابق، ص16.

(2) Sahar nasr , financial sector review republic of Iraq, middle east and north African region, world bank , p92

(3) Ibid , p92.

2- تجهيز المصرفين لإعادة هيكلة أكثر شمولاً من خلال الاضطلاع بمراجعة كاملة للتشغيل والتي ستكون بمثابة الأساس لتحديد خطة إعادة الهيكلة الاستراتيجية والتشغيلية الشاملة. وتتضمن هذه الخطة على عدة محاور ومركزات تسعى من خلالها تنفيذ إعادة هيكلة التشغيل وهي كالآتي :

- 1- إعادة النظر بجدول اسعار العمليات المصرفية لجعلها تتناسب مع اسعار السوق السائدة ولا تحد من عملية المنافسة القائمة بين مكونات الجهاز المصرفي العراقي.
- 2- الابتعاد قدر الإمكان عن تقديم الخدمات غير المصرفية من قبل المصارف الحكومية ولاسيما ما يتعلق بدفع الرواتب المتقاعدين واعانات الرعاية الاجتماعية
- 3- إعادة النظر بالقوى العاملة في المصرفين واعتماد معيار لقياس كفاءة الأداء ومدى تناسب الخدمات التي يقدمونها مع كلف الاستخدام لهذه القوى العاملة ⁽¹⁾ .
- 4- الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية ومراجعة الحسابات ، ومعايير حوكمة الشركات والحيطة وتوفير خدمات مالية اساسية وضرورية .
- 5- استثمار موارد المصرفين في الاصول الآمنة وتجنب العمليات المحفوفة بالمخاطر ولاسيما الاقراض المحفوف بالمخاطر وعدم تقديم أي اقراض موجه او مدعوم ⁽²⁾ .

المطلب الثاني : خطة إعادة الهيكلة المالية

ان المقصود بإعادة الهيكلة المالية للمصرف هو احداث توازن بين رأس مال المصرف ومديونيته ، هذه المديونية تتمثل في ودائع الزبائن والحسابات الجارية وحسابات وإيداعات المصارف الاخرى لدى هذا المصرف والسندات التي اصدرها ⁽³⁾ .

وأن الهدف الأساس من هذه الخطة هو استعادة قدرة المصرفين على الامتثال للحد الأدنى من كفاية رأس المال ومتطلبات الحيطة الأخرى من البنك المركزي العراقي ، واستعادة مصداقيته بالكامل مع نظرائه في مجال الأعمال.

وتتكون خطة إعادة الهيكلة المالية من سلسلة خطوات تقلل اولاً من التزامات المصرفين ثم تفرز وتوفق حسابات اصوله والتزاماته قبل النظر في نهاية المطاف في ضرورة وملائمة توفير أي رأس مال جديد ، كما تكفل صون وحماية اصول المصرفين (المادية والمالية وقيمة الامتياز) خلال مدة إعادة الهيكلة وأخيراً فإنها تأخذ في الاعتبار الحاجة الى ربط إعادة الرسملة بالإجراءات السابقة ، بما في ذلك حل الالتزامات

(1) مقابلة شخصية مع السيد وليد عبيد عبد النبي مدير عام دائرة الاحصاء والابحاث في البنك المركزي العراقي وعضو اللجنة التنفيذية لإعادة الهيكلة في البنك المركزي العراقي 2013.

(2) Sahar nasr , financial sector review , op.cit , p93.

(3) محمود عبد العزيز ، الخصخصة في القطاع المصرفي العربي دروس وعبر ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 243 ، مجلة المجلد 21 ، اذار 2001 ، ص124.

الخارجية المستحقة والى جانب ذلك سيقوم المصرفين بالتحقق من وضع التزاماته تجاه الدائنين الأجانب في إطار نادي باريس وغيرها من الترتيبات مع المسؤولين بوزارة المالية⁽¹⁾ ، وفيما يأتي خطوات إعادة الهيكلة المالية :

المحور الاول : تسوية الخصوم الأجنبية وإبراء الذمة منها

1- يُعفى المصرفان من التزاماتهما المتبقية الخارجية الموروثة وهذا يشمل على وجه الخصوص تصفية ميزانية المصرفين من الديون الأجنبية الموروثة وخسائر الحرب اذ كانت الديون الموروثة لدى المصرفين والناجمة عن قيامهما بفتح اعتمادات مستندية وخطابات ضمان لدوائر الدولة وشركات القطاع العام بمقاربة (1000) مليار دولار وجرى تسوية (10) مليار دولار منها ، كما تم تحديد الخسائر الموروثة والخاصة بالائتمان الداخلي والذي يطلق عليه مصرفيا (الائتمان الخاسر) لغرض شطبها من ميزانية المصرفين.

2- قام المصرفان بعزل المبالغ العائدة لوزارة المالية بسبب قرارات صادرة عن الجهات العليا للمصرفين لغرض شرائح معينة او فتح اعتمادات مستندية او خطابات ضمان لكفالتها ، وجزء من هذه الديون يعود للمصرف نفسه ، وقسم قدم قروضا بدون ضمان او بضمانات ضعيفة لاتتناسب مع مبالغ القروض ، اذ قام المصرفان بعزل المبالغ التي تخص التقييم السابق وبسعر (1690) لكل دولار الى جانب المبالغ التي حصلت قبل التقييم.

3- اما فيما يتعلق بالخسائر الموروثة ستقوم الحكومة بتسديدها للمصرفين وهناك جهات اخرى لديها ديون بذمة المصرفين ستقوم الحكومة بتسديدها ؛ لكونها كانت بناء على قرارات حكومية وهذا يكون في صالح المصرفين محاسبيا اذ تكون هذه المبالغ احتياطي لرأس المال.

4- هناك فروقات استبدال العملة التي جرت من 2003/10/1 وحتى 2004/4/1 وترتب فيها مبالغ ائناء الصندوق في المصرفين اذ قام المصرفان باستقطاع هذه الاموال من الرواتب الشهرية من ائناء الصندوق وكفالاتهم ، اما المبالغ التي ليست في ذمة ائناء الصندوق فتتحملها الحكومة ، اما فيما يتعلق بأضرار الحرب والأموال المسروقة من فروع المصرفين في عام 2003 فقد وافقت وزارة التخطيط على شطب هذه الخسائر .

5- هناك مبالغ تعود للمصرفين حولت في عام 2003 الى كل من الخزانة الأمريكية وصندوق تنمية العراق (DFI) فقد قامت اللجنة التنفيذية لكل من المصرفين بمفاتحة الجهتين المذكورتين لغرض تأييد الاستلام وإعادة المبالغ الى المصرفين لغرض تسويتها في ميزانيتها او الحصول على تأييد من الجهتين

(1) سحر نصر ، القطاع المالي في العراق ، مصدر سابق ، ص108.

المذكورتين اعلاه بأن هذه المبالغ قد جرى أنفاقها بأمر تتعلق بالاقتصاد العراقي ومن ثم شطبها من ميزانية المصرفين⁽¹⁾.

6- اما فيما يتعلق بالالتزامات الأجنبية الموروثة التي لم تحل والمستحقة في دفاتر المصرفين فسيتم موازنتها من خلال انشاء حساب يسمى (الحساب المقابل للالتزامات الأجنبية الموروثة السنوية وبراء الذمة منها) على جانب الاصول في الميزانية العمومية بوصفه جزءاً من (حسابات القبض)⁽²⁾.

المحور الثاني: تقييم الخصوم والأصول الأخرى

يتمثل اعسار المصرفين بما يتجاوزان التزاماتهما الخارجية في خسائرها المتراكمة الموروثة من عدد من المصادر على مر السنين ، والتكاليف المرتبطة بالانتقال السياسي الذي بدأ في عام 2003 ، وسيقوم المصرفان بإجراء تقييم منظم وشامل لجميع التزاماتهما بخلاف الالتزامات الخارجية فضلا عن كافة اصولهما استنادا الى المعايير الدولية لأعداد التقارير المالية والاعتماد على تقييم تشرين الثاني 2005 من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية كنقطة بداية ، وسيقوم كل من المصرفين والبنك المركزي العراقي ومراجعين مؤهلين مستقلين ودوليين بمراجعة كل تعديل في تقييم الأصول والخصوم التي تم مناقشتها في تقييم الوكالة الامريكية للتنمية الدولية وسيشمل هذا التقييم⁽³⁾ :

1- حساب جميع الأصول والخصوم على أساس الاستحقاق ، واعادة تقييم لجميع الاصول وتوفيق كافة القيود المتعلقة في الدفاتر وحل كافة الحسابات المعلقة في الدفاتر وحل كافة الحسابات المعلقة الكبيرة التي تزيد وتشوه بدرجة كبيرة الميزانية العمومية للمصرفين.

2- إعادة تقييم الموجودات الثابتة واستخدام نسبة (40%) من مبالغ إعادة التقييم لأغراض تعزيز رأس مال المصارف الحكومية خاصة⁽⁴⁾.

3- إذا ما أريد الانتقال الى النشاط الدولي الواسع فلا بد من زيادة رؤوس أموال المصرفين الى المستويات الأعلى وهذا يتضمن رأس مال جديد ، فضلا عن اعادة النظر في المحفظة الائتمانية وتحسين وتطوير ادارتها والالتزام باللوائح التنظيمية والتعليمات والاجراءات⁽⁵⁾ والالتزام بالحد الأدنى لرأس المال ومدى قدرته على تحمل الخسائر التي يتعرض لها المصرف ولقد حددتها لجنة بازل ب (8%) ، لكن البنك المركزي قد حدد نسبة اخرى (12%) بوصفه معدلاً لكفاية رأس مال المصرفين ؛ بسبب تدهور الأوضاع الأمنية

(1) مقابلة مع الاستاذ وليد عيدي عبد النبي ، مصدر سابق .

(2) Sahar nasr , financial sector of Iraq , op.cit , p96.

(3) سحر نصر ، القطاع المالي في العراق ، مصدر سابق ، ص 110.

(4) مقابلة شخصية مع الاستاذ وليد عيدي عبد النبي ، مصدر سابق.

(5) د. ماجد الصوري ، الجوانب الاقتصادية لإعادة هيكلة المصارف الحكومية ، مصدر سابق.

والاقتصادية في العراق⁽¹⁾ وتتضمن الخطة المالية زيادة (تدعيم) رؤوس أموال المصرفين لتصبح (400) مليار دينار لمصرف الرافدين و(300) مليار دينار لمصرف الرشيد⁽²⁾.

المحور الثالث : تصديق من قبل المراقبين الدوليين

بدء تدقيق حسابات المصرفين من نهاية عام 2006 من قبل مراجعين الحسابات الخارجيين للمصرفين ، كما هو مطلوب في قانون المصارف رقم (93) لعام 2004 ، ووفق جدول زمني طبيعي خلال الربع الثاني من عام 2007 فضلا عن ذلك يقوم مراجعون مؤهلون دوليون خارجيون بعمل مراجعة في وقت لاحق للموقف المالي للمصرفين من نهاية عام 2006 على النحو المتفق عليه كجزء من الترتيبات الاحتياطية المتفق عليها مع صندوق النقد الدولي.

المحور الرابع : اعادة الرسملة

الانتهاء من الخطوات من رقم واحد الى ثلاثة

فضلا عن تحقيق تقدم مرضي على وفق تقرير لجنة الاشراف على إعادة الهيكلة وموافقة البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بشأن إعادة الهيكلة التشغيلية للمصرفين هي متطلبات مسبقة لإتمام خطة اعادة الهيكلة المالية⁽³⁾.

المطلب الثالث : خطة إعادة الهيكلة التشغيلية والمؤسسية

إن إعادة الهيكلة المالية لاتعني ابدأ ان المصرف سيقوم بعمله على احسن وجه فان التجربة العالمية اثبتت إن إعادة الهيكلة المالية لن تمكن المصرف من ممارسة نشاطاته بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة من إعادة الهيكلة مالم يصاحبها خطة إعادة هيكلة مؤسسية وتشغيلية شاملة⁽⁴⁾ وستحدد هذه الخطة ملامح المصرفين في المدى المتوسط كمصرفين قابلين للاستمرار من الناحية التشغيلية والمالية ويتسمان بالفاعلية ويعملان على وفق قوى السوق وقادران على المنافسة وخدمة كافة عملائه ، ويلتزمان بالمتطلبات التحوطية الواردة في قانون المصارف وقانون البنك المركزي العراقي وذلك على نحو مستديم وستحل هذه الخطة الجديدة التي هي النتاج الرئيس لمراجعة التشغيل ستحل محل خطة اعادة الهيكلة التشغيلية الأولية كما ستحدد هذه الخطة الاطار التشغيلي والمؤسسي الذي سيمكن المصرفين من العمل بنجاح بوصفهما مصرفين حديثين وتنافسيين وتجاريين يأخذان في الاعتبار بصورة مناسبة فعالية وموثوقية

(1) نحو هيكلية المصارف العراقية العامة والخاصة ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 332 ، بيروت ، تموز 2008 ، ص40.

(2) وليد عيدي عبد النبي ، تسريع اعادة هيكلة اكبر مصرفين حكوميين (الرافدين والرشيد) وتسوية ميزانيتها العمومية ، مصدر سابق.

(3) سحر نصر ، القطاع المالي في العراق ، مصدر سابق ، ص111.

(4) د. ماجد الصوري ، اعادة هيكلة المصارف الحكومية ، مصدر سابق.

الاجراءات المحاسبية والادارية والرقابية للمصرفين وتحديثهما ⁽¹⁾ وتتضمن خطة إعادة الهيكلة المؤسسية والتشغيلية عدة خطوات وهي :

المحور الاول : اعادة الهيكلة الادارية

إن إعادة الهيكلة الادارية تعني قبل كل شيء وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ولذلك لابد ان تخضع جميع قيادات المصرف من رئيس مجلس الادارة ، المدير المفوض ، واعضاء مجلس الادارة والقيادات الأساسية للمصرف الى اختبارات يجريها البنك المركزي على شكل اسئلة تحريرية فضلا عن المقابلة الشخصية من لجنة تشكل البنك المركزي برئاسة المحافظ ونائبه من اجل تحديد قوة شخصية الأشخاص الخاضعين للاختبار .

وسوف تشتمل الخطة المؤسسية والتشغيلية على اجراءات محسنة في مجال الموارد البشرية مثل استراتيجية لشؤون الموظفين او قواعد او انظمة واضحة للموظفين وتقييم المهارات وتوصيف الوظائف والمسارات الوظيفية وادارة المكافآت وتقييم الاداء ⁽²⁾.

المحور الثاني : اعادة هيكلة التنظيم

يتوجب على المصرفين مراجعة بيئتهما التنظيمية لكي يتمكنّا من تنفيذ استراتيجيتهما بنجاح وبهذا الصدد ستعمل مجالس الادارة والادارة فيها معا لتطوير وتوثيق الهيكل التنظيمي للمكتب الرئيس وعلاقاته المحددة بالمكاتب الفرعية ، وهذا من شأنه ان ينطوي على تعريف كل وحدة تنظيمية ورسالتها والمسؤوليات الأساسية ، والاختصاصات الرئيسة لتنفيذ كل مسؤولية ومستويات التوظيف المطلوبة ⁽³⁾.

المحور الثالث : تحليل الائتمان وادارة محفظة الاستثمار

لقد اوقعت المشاكل القائمة منذ وقت طويل بالنسبة لنوعية المحفظة خسائر فادحة في عمليات المصرفين والمركز المالي ، وتبين تقارير مؤسسة ارنست اند يونغ ان تقارير نوعية الاصول تظهر وجود تقليل الى حد كبير في احتياطات خسائر القروض (239) مليار دينار عراقي لمصرف الرافدين و(138) مليار دينار عراقي لمصرف الرشد ، من حيث كفاية رأس المال ، والنقص في رأس المال التنظيمي على وفق متطلبات لجنة بازل الثانية والممارسات العالمية من حيث التصنيف وتوفير المخصصات للأصول السيئة ، قد تتفاوت بين (359) مليار دينار عراقي لمصرف الرشد و (15.3) تريليون دينار عراقي لمصرف الرافدين ، ويستند العجز في رأس المال والبالغ (13,1) مليار دولار امريكي (بالنسبة لمصرف

(1)Sahar nasr , financial sector of Iraq , op.cit , p104.

(2)الشركاء الدوليين في العراق ، ملخص اوضاع العراق ، ديسمبر 2010 ، ص 54.

(3) سحر نصر ، القطاع المالي في العراق ، مصدر سابق ، ص128.

الرافدين) على أساس عدد من التعديلات التي من المرجح ان تكون مطلوبة ، ومن اهمها الفرق الناشئ من اعادة تقييم الاصول والخصوم المقيمة بالعملات الاجنبية (1).

المحور الرابع : اعادة النظر بالسياسات والاجراءات

إعادة النظر بجميع السياسات والاجراءات التي يجب اتباعها بشكل مكتوب مع ضرورة تشديد مراقبة الالتزام بهذه السياسات والاجراءات ، على ان تشمل جميع متطلبات قانون المصارف وقانون البنك المركزي ولوائحه التنظيمية وتعليماته وبالأخص فيما يتعلق بالمعايير التحوطية لنشاط المصرف وسياسات المخاطر المختلفة كسياسة الاستثمار والائتمان ومخاطر السوق وخطة الطوارئ وغير ذلك من السياسات التي يتطلبها القانون واللوائح التنظيمية وقرارات ادارة المصرف مع تأكيد ضرورة وجود فعالية الرقابة الداخلية ومراقبة الامتثال لتأكد التزام المصرف بجميع القوانين المتعلقة بعمله وخصوصا قانون المصارف واللوائح التنظيمية للبنك المركزي وتعليماته (2).

المحور الخامس : دعم التكنولوجيا

من المعلوم ان نظم المعلومات الحالية في مصرف الرافدين والرشد قديمة فضلا عن عدم وجود وظيفة أمن المعلومات او أي سياسات واجراءات رسمية للأمن المعلومات على وفق التقارير الدولية لذا فإن اعادة الهيكلة المؤسسية والتشغيلية ستتطوي على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، بما في ذلك برنامج لتغطية جميع الجوانب التشغيلية مثل التسويق وادوات المبيعات وادوات الائتمان وادوات لإدارة المخاطر وتكنولوجيا المعلومات المرتبطة بمنتجات المستهلك والربط بين الفروع والسلطة الرقابية وتدقيق المعلومات ونظام لأمن المعلومات (3) وتوافر نقاط لنظم المعلومات كقوة فضلا عن تطوير نظام الرقابة الداخلية ونقله من رقابة لامتثال القوانين والتعليمات الى الرقابة الوقائية التلقائية من خلال وضع ادارة العمل للمخاطر المحتملة التي قد يواجهها المصرفين وسبل معالجتهما.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1- ان الهيكلية المصرفية العراقية تعاني من اختلالات بنيوية لا تتوافق مع توجهات النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي ولا تتلاءم مع نهج الدولة في تحديد مسارات التنمية المستقبلية اذ انها هيكلية هجينة لا تعكس اهداف مسيرته ذلك ان التمويل المصرفي قصير الاجل يمثل السمة العامة لعمل المصارف العراقية وهذا النوع من التمويل لا يخدم عملية التنمية كما ان نسبة الائتمان الممنوح الى

(1) المصدر نفسه ، ص 133.

(2) د. ماجد الصوري ، اعادة هيكلة المصارف الحكومية في العراق ، مصدر سابق.

(3) The Iraq Partners Forum Presents to The Government of Iraq The Iraq briefing , Op.cit , p54.

- الناتج المحلي الاجمالي مازالت لا تتعدى (38%) وهي نسبة تُعد محدودة التأثير في تمويل نمو اقتصادي مستدام.
- 2- وجود موارد فائضة لدى المصارف العراقية انعكست على معدلات سيولتها التي يبلغ متوسطها بحدود (94%) ويزيد عن الضعفين عن سيولتها المعيارية البالغة (30%) مما يعني عدم توفر فرص استثمارية مناسبة ومأمونة خارج نطاق البنك المركزي العراقي.
- 3- يعاني القطاع المصرفي العراقي من نقص واضح في تشريعاته وقوانينه التي تحكم عملياته ، ويمكن عدّ المصارف عينة الدراسة نموذجاً لجمود القوانين والتشريعات المصرفية من جهة وعدم تبني سياسات ادخال خدمات مصرفية حديثة مستندة الى تقنيات العمل المصرفية والمعتمدة من قبل المصارف في الدول المتقدمة من جهة اخرى ، ويسهم ضعف الوعي المصرفي في المجتمع العراقي في اعاقا المصارف لتبني وادخال خدمات حديثة.
- 4- انعكست الظروف غير الطبيعية التي مر بها العراق منذ مدة الحصار وما اعقبها بعد عام 2003 ولغاية 2006 سلبا على القطاع المصرفي مما ادى الى ارتفاع ملحوظ في مبالغ الديون المتأخرة التسديد في العديد من المصارف العراقية حتى وصلت ما يقارب (497,8%) مليار دينار حتى عام 2011 مما شكل عبئا على الاستقرار المالي ولا سيما في مصرفا الرافدين والرشيد اذ بلغت نسبة الديون المشكوك في تحصيلها الى اجمالي الائتمان المقدم في عام 2002 (33%) في مصرف الرافدين و (19%) في مصرف الرشيد ، ولا تزال ميزانية مصرفا الرافدين والرشيد مثقلة بالديون الخارجية المترتبة بذمة كل منهما نتيجة اصدار خطابات ضمان وتثبيت اعتمادات لصالح الدوائر والشركات الحكومية والتي بلغت مع الفوائد المتراكمة عليها بحدود (23) مليار دولار مما ادى الى الحاق الضرر بهذه المصارف وعرقلة اعمالها وتحديد قدرتها في مواكبة المستجدات في الصناعة المصرفية ، لذلك يجب اعادة الهيكلة المالية لهذين المصرفين للحصول على مدة سماح لتسديد الديون والفوائد واعادة جدولتها وتخفيض سعر الفائدة ومنح قروض مساندة دون فوائد.
- 5- ضعف قدرة المصرفين على الايفاء بالتزاماتهم من خلال استعراض مؤشرات الربحية للمصارف عينة الدراسة يمكن ملاحظة الانخفاض الكبير في هذه المؤشرات ، اما مؤشرات ملاءة راس المال فإن المصرفين لم يحققا نسباً مقبولة في المؤشرين (معدل حقوق الملكية الى اجمالي الموجودات ومعدل حقوق الملكية الى اجمالي الودائع) باستثناء معدل حقوق الملكية الى اجمالي القروض الذي كانت مستوياته مرتفعة نسبياً ، وهذا يدل على ان المؤشرات السابقة قد دلت على ضعف نشاط وحركة المصرفين في تأدية واجباتهم الائتمانية مما يؤشر الى :
- إن المصرفين ضعيفان في قدراتهم الائتمانية.

- في الوقت نفسه فان المصرفين قد اصابهما الشلل في ادائهما مما اضعف من قدرتهما في اداء الدور المطلوب منهما في الجانب الائتماني.

أما مؤشرات توظيف الموارد فإنها سجلت ارتفاعا ملحوظا في مصرف الرشيد لجميع سنوات الدراسة ونسبة اكبر من ارتفاع هذه المؤشرات في مصرف الرافدين.

6- ان الغرض من خطة اعادة هيكلة التشغيل هو تحقيق استقرار المصارف عينة الدراسة ودعم الاقتصاد العراقي ، اما خطة اعادة الهيكلة المالية فان هدفها ينصب على استعادة قدرة المصارف على الامتثال للحد الأدنى من كفاية رأس المال ومتطلبات الحيطة الأخرى ، وتتوقف مدة الهيكلة على حل جميع التزامات المصرفين الخارجية ، ولا تعطي اعادة هيكلة المصرفين فائدتها ما لم تكمل بخطة اعادة هيكلة مؤسسية وتشغيلية شاملة التي تضمن للمصرفين العمل على وفق قوى السوق والمنافسة والاستمرار وخدمة كافة العملاء على وفق متطلبات الحيطة الواردة في قانون المصارف وقانون البنك المركزي العراقي.

ثانياً : التوصيات

1- ان المصارف العراقية مطالبة بتقوية بنيتها الهيكلية والمالية لتطوير نفسها اداريا واقتصاديا ؛ من خلال توسيع مواردها ماليا واقتصاديا ، واستيعاب الاستثمارات الكبيرة وطويلة الاجل ، واستيعاب امكانيات تطوير الخدمات ، ومواكبة التكنولوجيا المتطورة من خلال الاستفادة من وفورات الحجم التي يمكن ان تحققها اعادة هيكلة المصرفين.

2- الاستعانة بشركات عالمية متخصصة في المجال المصرفي وتشجيعها على الارتباط بعلاقات تعاون من خلال توأمة المصارف العامة مع الأخرى الأجنبية مثل (HSBC – City Bank) لمدة متفق عليها لتبادل الخبرات مقابل مشاركة المصارف الأجنبية بالربح المتحقق للمصارف العراقية ومن خلال هذا التعاون ستكون هناك فرص للاستفادة من الخبرات والصناعة المصرفية المتطورة لتعكس على المصارف.

3- تعديل القوانين والتعليمات التي تخضع لها المصارف العراقية بما يؤهلها للعمل على وفق المعايير الحديثة للعمل المصرفي ويمنحها حرية التحرك على وفق متطلبات السوق والمشاركة الفعالة للتنمية.

4- بخصوص زيادة رأس مال المصارف عينة الدراسة من الضروري الاقدام على دراسة لتقدير حجم العمليات المصرفية المرغوب بها مستقبلا ومن ثم تقدير حجم رأس المال وآلية توافره (ولعل إصدار سند حكومي أمر مرغوب به لامتصاص السيولة النقدية الفائضة عند المواطنين) ، كما ان استقدام حليف استراتيجي (مصرف اجنبي ذو سمعة عالمية) ممكن ان يسهم في زيادة رأس المال.

- 5- معالجة مشكلة الديون المتراكمة والمستحقات المتحققة التي تثقل كاهل ميزانية المصرفين وتصفية وتسوية الموجودات وحسابات الدائنين بما يظهر المركز المالي الحقيقي للمصرفين .
- 6- ترشيح الهيكل الإداري الضخم الذي يحتويه المصرفين ، وذلك اما عن طريق التقاعد وأما اصلاح قوانين وانظمة المصرفين ، ومن الممكن ان يتم الترشيح المالي والإداري للمصرفين بتقطيع المصرفين بحسب مراكز تواجدتها مثلا (الرافدين بغداد ، الرافدين جنوب) على وفق نظام اللامركزية الادارية.

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر العربية

أ- الكتب :

- 1- د. أحمد ماهر ، دليل المدير في التخصصة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003.
- 2- أ . د. اديب قاسم شندي ، النقود والبنوك ، دار البيضاء للطباعة والتصميم ، ط1 ، النجف الأشرف 2010.
- 3- جودت جعفر خطاب ، إعادة هيكلية المصارف (دراسة تطبيقية) ، ط1 ، دار دجلة ، عمان ، 2009.
- 4- رضا صاحب ابو احمد و د. فائق مشعل قدوري ، ادارة المصارف ، دار ابن الأثير للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 2005.
- 5- د. رياض الدهال ، القطاع المصرفي في الدول العربية ، المعهد العربي للتخطيط ، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر ، دمشق ، 2001.
- 6- سحر نصر ، القطاع المالي في العراق ، البنك الدولي.
- 7- د. صادق راشد الشمري ، ادارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية ، مطبعة الكاتب ، بغداد ، 2012.
- 8- د. عصام عمر ، البنوك الوضعية والشرعية ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، 2010.
- 9- الشركاء الدوليين في العراق ، ملخص اوضاع العراق ، ديسمبر 2010.
- 10- د. مظهر محمد صالح ، السياسة النقدية للعراق بناء الاستقرار الاقتصادي الكلي والحفاظ على نظام مالي سليم ، بيت الحكمة ، الطبعة الاولى ، بغداد 2012.
- 11- د. نصر حمود مزنان فهد ، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان 2009.

ب - البحوث والدوريات :

- 1- ابو طالب الهاشمي ، الهيكلية الهجينة واصلاح النظام المصرفي الموحد ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 369 ، بيروت ، آب 2011.
- 2- هيكلية التمويل المصرفي في العراق ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 359 ، بيروت ، تشرين الثاني ، 2010.
- 3- العراق مواصلة الاصلاح الاقتصادي والمصرفي ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، العدد ، تموز 2008.

- 4- تطورات النظام المصرفي العراقي ، اصلاح مستمر يدفع بالقطاع المصرفي الى الامام، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 399 ، شباط 2014.
- 5- سمير النصيري ، مساهمة القطاع المصرفي العراقي في التنمية الاقتصادية ، مجلة اتحاد المصارف العراقية ، العدد 393 ، اغسطس 2013.
- 6- د. عبد الامير حسن علي ، تقييم الاساليب والمؤشرات المالية في تحديد كفاءة وفاعلية واصلاح أنظمة المؤسسات المصرفية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، جامعة بغداد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، المجلد 1 ، 2006.
- 7- عدنان كريم فرهاد ، اعادة هيكلة الجهاز المصرفي العراقي ودورها في الاصلاح الاقتصادي ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 7 ، عدد خاص ، 2011.
- 8- عمر محجوب، خدمات أعاده الهيكلة والاستخصاص (تجربة بنك الاستثمار المالي)، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 262 ، بيروت ، ايلول 2002.
- 9- كاظم محمد ناشور ، مصرف الرشيد بصمات جديدة واضحة المعالم في مسيرة الاصلاح ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، العدد 388، مارس 2013.
- 10- د . كمال البصري ومضر السباهي ، القطاع العام المصرفي ، الواقع وسياسات الاصلاح ، المعهد العراقي للإصلاح الاقتصادي، ايار 2012.
- 11- د. ماجد الصوري ، الجوانب الاقتصادية لإعادة هيكلة المصارف ، ندوة تقييم سياسات الاصلاح المصرفي في العراق ، المعهد العراقي للإصلاح الاقتصادي ، 2009.
- 12- د. ماجد الصوري ، إعادة هيكلة المصارف الحكومية في العراق ، تقرير خاص من الكاتب الى محافظ البنك المركزي العراقي ، تشرين الثاني ، 2006.
- 13- مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 395 ، اكتوبر 2013 ، ص117.
- 14- محمود عبد العزيز ، الخصخصة في القطاع المصرفي العربي دروس وعبر ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 243 ، مجلة المجلد 21 ، اذار 2001.
- 15- مقابلة شخصية مع السيد وليد عيدي عبد النبي مدير عام دائرة الاحصاء والابحاث في البنك المركزي العراقي وعضو اللجنة التنفيذية لإعادة الهيكلة في البنك المركزي العراقي 2013.
- 16- موفق السيدية وسجى فتحي محمد ، استراتيجيات التغيير في العمل المصرفي بين تحديات العولمة ومتطلبات المهنة ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 30 ، العدد 92 ، 2008.
- 17- نحو هيكليّة المصارف العراقية العامة والخاصة ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 332 ، بيروت ، تموز 2008.

18- وليد عيدي عبد النبي ، تسريع اعادة هيكلة اكبر مصرفين حكوميين (الرافدين والرشيد) وتسوية ميزانيتها العمومية ، المؤتمر الدولي الثاني حول المالية والاعمال في العراق 27-28 كانون الثاني 2014.

19- د. هلال مسلم الطعان ، دور المصارف الحكومية في التنمية الاقتصادية في العراق ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، السنة 35، المجلد 2 ، العدد 93 ، 2012.

ج - الرسائل والاطاريح :

1- أقدس أحمد حسن علي ، أثر عمليات إعادة الهيكلة في قيمة الزبون الداخلي ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2011.

2- وحيدة جبر خلف المنشد ، خصخصة المصارف في البلدان العربية (دراسة في تقييم الاداء المصرفي) ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2005.

د - الاصدارات والتقارير :

1- التقرير السنوي والميزانية العامة لمصرف الرافدين لعام 2006، 2007 ، 2008.

2- مصرف الرافدين قسم الحاسبة الالكترونية ، حساب الارياح والخسائر لعام 2009، 2010 ، 2011.

3- مصرف الرشيد ، شعبة الموازنة والتحليل المالي لعام 2005 ، 2006، 2007 ، 2008.

4- مصرف الرشيد ،الميزانية العامة وحساب الارياح والخسائر للسنوات المنتهية 2009، 2010، 2011.

5- تقرير اللجنة المالية حول متطلبات اصلاح النظام المصرفي في العراق ، مجلس النواب العراقي ، اللجنة المالية ، شباط 2014.

هـ - شبكة المعلومات الدولية :

1- أمانى القندول ، بعد النجاحات التي تحققت في برنامج إعادة الهيكلة للنظام المصرفي البنك المركزي يواصل المراحل المتبقية . www.sunanews.net

2- سلوى غنيم ، الجهاز المصرفي في حاجة لإعادة هيكلة ،

<http://yyy.ahram.org.eg/ARCHIVE/2002/12/9/econ5.htm>

3- <http://www.rafidain-bank.gov.iq>

ثانياً : المصادر الأجنبية :

- 1- Claudia Dziobek , Ceylon pozarbasioglu _ lessons From systemic Bank Restructuring, International monetary Fund ,working paper/wp/98/16,may,1998.
- 2- Could Robin the impact of officials of public sector restructuring management . VOl 16 . No4.2003.
- 3- Sahar nasr , financial sector review republic of Iraq, middle east and north African region, world bank.
- 4- The Iraq Briefing Book ,The Iraq Partners Forum Presents to The Government of Iraq ,December 2010.
- 5- The Iraq Briefing Book ,The Iraq Partners Forum Presents to The Government of Iraq ,December 2010.
- 6- Vasile Dedu , sorin Adrian Lzrescu , Dan Costin Niescu – Banking Restructuring techniques in the Economical crisis context , the world Bank.
- 7- Webster's , New collegiate dictionary .. Merriam com , USA , 1976.
- 8- WYMAN , strategic organization Design : An Integrated Approach Delta organization & leadership , New york , 1999.