مجلة المصرفي

أعضاء الهيئة الإشرافية

- السيد / بدر الدين حسين جبر الله
  مدير عام الإدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء
- السيدة / فاطمة محمود إبراهيم
  مدير إدارةالبحوث والتنمية
- السيدة / هند محمد أحمد الخليفة
  مدير إدارة الإحصاء
- السيد / د. مصطفى محمد عبدالله
  كبيـــر باحثـــين
- السيدة / سعاد عبدالعزيز الأمين
  مدير إدارة السياسات

أعضاء هيئة التحريـر

- السيدة/ عائشة أحمد عبدالرحمن
  رئيس التحرير
- السيد/ معتصم محمد أبكـر
  سكرتير التحرير
- السيد/ هشام عبدالرحمن محمد علي الحاج
- السيد/ محمود حامد عربي
- السيد/ جبريل محمد صديق

تنويـــــه

- كل ما يرد في هذه المجلة من آراء و وجهات نظر لا تمثل بالضرورة رأي بنك السودان المركزي، إنما تقع مسؤولية ذلك على الكاتب.
- تصميم وطباعة

SMELTER 103
PRINTING SERVICES
0922244907 - 011077433

مجلة المصرفي



سياسات	أضواء حول سياسات بنك السودان المركزي للعام 2026م	6 - 5
دراسات و بحوث	الإقتصاد السوداني بين الإصلاحات الهيكلية وتداعيات الحرب	32-7
دراسات و بحوث	آليات السياسة النقدية في ظل النظام المالي الإسلامي	43-33
دراسات و بحوث	آليات وفرص تمويل إعادة الإعمار مع الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي	52-44
توثيقات بنك السودان	جهود قاعات بنك السودان المركزي في توثيق تجربة الحرب	82-53

توثيقات المصارف	بنك الخرطوم	91-83
توثيقات المصارف	بنك أم درمان الوطني	105-92
توثيقات المصارف	بنك فيصل الإسلامي	114-106
توثيقات المصارف	البنك العقاري السوداني	119-115
توثيقات المصارف	مصرف التنمية الصناعية	121-120
توثيقات الصرافات	رؤية إتحاد الصرافات	124-122
مؤشرات	مؤشرات إقتصادية	143-125

مجلة المصرفي

كلمة التحرير

المصرفي» تعود لتكون صوتكم، ومرآة صمودكم، ومنبر صياغة مستقبلنا المالي الواعد.

مجلة المصرفي تأسست لتكون مرجعاً متخصصاً يهدف إلى نشر الوعي المصرفي والمالي بتبسيط المفاهيم الاقتصادية والسياسات النقدية والمصرفية، والتوثيق الاقتصادي برصد التطورات في الجهاز المصرفي السوداني والقوانين المنظمة له والضوابط واللوائح والمنشورات، ومنصة للخبراء الأكاديميين والمهنيين عبر إتاحة الفرصة للباحثين والاقتصاديين لطرح الرؤى والحلول التي تخدم الاقتصاد الوطني.

بعد فترة من التوقف القسري الذي فرضته الظروف الاستثنائية التي مرت بها البلاد خلال السنوات الماضية، يسعدنا في الإدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء أن نعلن بكل فخر عبر هذا العدد الخاص عن استئناف صدور مجلة المصرفي بصورة دورية ربع سنوية، للتأكيد على صمود القطاع المصرفي والمؤسسات المالية السودانية وقدرتها على التعافي والاستمرار في أداء رسالتها رغم التحديات، و تعزيز قنوات التواصل مع المصرفيين، الاقتصاديين، الأكاديميين وطلاب الجامعات والمعاهد العليا والمستثمرين عبر تقديم مادة مواكبة للمتغيرات الاقتصادية والمالية.

ويأتي هذا العدد والبلاد تخطو نحو التعافي من تداعيات حرب الخامس عشر من أبريل 2023، وبنك السودان المركزي في عامه الاول لتنفيذ استرتيجيته الخمسية 2030 - 2026 والتي تهدف لوضع خارطة طريق تنفيذية لتحقيق الاستقرار النقدي والمالي وتوجيه القطاعين المصرفي والمالي نحو مسار تعاف تدريجي يفضي إلي تحول رقمي شامل.

يحتوي هذا العدد بجانب الابواب الثابتة علي ثلاثة مواضيع حيث يتناول الاول الاقتصاد السوداني بين الإصلاحات الهيكلية وتداعيات الحرب ويناقش الثاني آليات وفرص إعادة الإعمار مع الحفاظ علي الاستقرار النقدي والمالي ويستعرض الثالث آليات السياسة النقدية في ظل النظام المالي الإسلامي بين النظرية والتطبيق. وايضا يشمل العدد عدد من اللقاءات التوثيقية مع بعض مدراء عموم المصارف السودانية (بنك الخرطوم وبنك امدرمان الوطني وبنك فيصل الاسلامي) ، اتحاد المصارف السودانية و اتحاد الصرافات.

إن استئناف صدور مجلة المصرفي هو تجديد للعهد بأن يظل بنك السودان المركزي منارةً للعطاء المهني والمعرفي، ومحركاً أساسياً لدفع عجلة التنمية والاستقرار الاقتصادي، ونشير الى أن الاستكتاب في مجلة المصرفي متاح للموظفين في إدارات وفروع البنك المركزي المختلفة ولكل المصرفيين والخبراء الاقتصاديين والماليين والأكاديميين، ونعول كثيراً علي رفدكم للمجلة بمواضيع تسهم في حلول كثير من القضايا والتحديات التي يمر بها الاقتصاد السوداني.





إضاءات حول سياسات بنك السودان المركزي للعام 2026

إعداد : معاوية يوسف محمد الريح

إدارة السياسات

مقدمة:

تأتي سياسات بنك السودان المركزي للعام 2026 كوثيقة استراتيجية هامة صيغت في ظروف استثنائية بالغة التعقيد فرضتها تداعيات حرب الخامس عشر من أبريل 2023، وتعكس هذه السياسة تحولاً محورياً في توجه البنك المركزي، حيث ينتقل من مرحلة إدارة الصدمات والصمود إلى مرحلة التخطيط للتعافي الاقتصادي والاستقرار المستدام.

واقع اقتصادي فرضته حرب الخامس عشر من أبريل 2023:

لقد خلفت حرب الخامس عشر من أبريل للعام تأثيرات عميقة على الاستقرار الكلي في السودان، حيث أدت الحرب إلى انكماش حاد وتوقف شبه كامل للنشاط الإنتاجي في مناطق واسعة من البلاد، وأشارت التقديرات الى تدهور كبير في نمو الاقتصاد السوداني في الأعوام 2023 و 2024، كما أثرت الحرب بشكل خاص على كفاءة أداء الجهاز المصرفي وقدرته على أداء دوره في الوساطة المالية، وقد شمل هذا الأثر تضرراً واسعاً في البنية التحتية للنظام المصرفي وأصوله، بما في ذلك الأصول الثابتة والنقدية، بالإضافة إلى زيادة تحديات التمويل وارتفاع معدلات التعثر، وتدهور مؤشرات السلامة المصرفية.

أولويات السياسة: استمرارية العمل وإعادة الهيكلة

وضعت السياسة "إصلاح الجهاز المصرفي وضمان استمرارية عمله" كأولوية قصوى، وتتلخص الأولويات التي ركزت عليها السياسة فيما يلي:

- إصلاح الجهاز المصرفي وضمان استمراريته: وتشمل إدارة السيولة وتحديث متطلباتها، وتطبيق السياسات الرقابية والاحترازية وفق معايير بازل ومجلس الخدمات المالية الإسلامية، وإعادة هيكلة المصارف والمؤسسات المالية عبر إجراء مراجعات جودة الأصول (AQR) لتقييم أوضاع المصارف وتصنيفها، وإعادة هيكلة المتعثر منها عبر الدمج أو الاستحواذ أو التصفية، بالإضافة الى تقوية نظم الدفع وتعزيز التحول الرقمي.
- تعزيز الشمول المالي: ويُعدّ هذا المحور لافتاً في سياق الحرب، إذ تؤكد السياسة على توسيع الوصول المالي إلى المناطق الريفية والفئات المهمشة، وتبسيط إجراءات فتح الحسابات إلكترونياً، وتخصيص 12 % من المحافظ التمويلية لصالح التمويل الأصغر.
- خفض التضخم واستقرار سعر الصرف: بالتحكم في نمو عرض النقود، واستهداف معدل تضخم سنوي في حدود 65 % للعام 2026م، واستقطاب حصائل الصادر وتحويلات المغتربين عبر القنوات الرسمية.
- تحسين إدارة العملة الوطنية: بما يشمل إصدار فئات نقدية مناسبة، وتعزيز حماية العملة من التزوير، ودراسة إمكانية إصدار عملة رقمية للبنك المركزي (CBDC).



التحول نحو التعافي الاقتصادي

تبرز ملامح التحول نحو التعافي في توجه البنك المركزي نحو توجيه التمويل المصرفي لقطاعات الإنتاج الحقيقية، حيث اعتبرت السياسة "قطاع الصادر" هو القطاع الرائد لهذا التعافي، كما شملت التوجهات تمويل إعادة إعمار المرافق الصحية والتعليمية، ودعم مشروعات الطاقة الشمسية والتمويل الأخضر بما يتماشى مع التوجهات العالمية، إضافة الى إعطاء الأولوية الى تمويل مشروعات القطاعات ذات الأولوية.

ختاماً: يسعى بنك السودان المركزي من خلال هذه من السياسات إلى إعادة بناء الثقة في النظام المصرفي، وتحديث البنى التحتية للمدفوعات الرقمية، لتمكين الاقتصاد الوطني من تجاوز صدمات المرحلة والانتقال نحو نمو مستدام.



الاقتصاد السوداني بين الاصلاحات الهيكلية وتداعيات الحرب



إدارة البحوث والتنمية
قسم الدراسات المتخصصة

المقدمة

يمر الاقتصاد السوداني بمرحلة استثنائية اتسمت بتداخل الاختلالات الهيكلية مع تداعيات حرب الخامس عشر من أبريل 2023م، مما أدى إلى تعميق التحديات التي كانت قائمة قبل اندلاعها. فقد عانى الاقتصاد من ضعف الاستقرار الاقتصادي الكلي، وارتفاع معدلات التضخم، وتدهور سعر الصرف، وانخفاض معدلات النمو، إلى جانب هشاشة القاعدة الإنتاجية وضعف متانة الجهاز المصرفي. ومع اندلاع الحرب، تفاقمت هذه الاختلالات نتيجة انكماش النشاط الاقتصادي، وتدمير البنية التحتية، وتعطل سلاسل الإنتاج والإمداد، وتراجع الإيرادات العامة والصادرات، الأمر الذي انعكس سلباً على الاستقرار النقدي والمالي.

كما تعرض الجهاز المصرفي لضغوط غير مسبوقة تمثلت في تراجع كفاية رأس المال، وارتفاع التمويل المتعثر، وتعطل عدد كبير من الفروع، وضعف الثقة بالقطاع المصرفي، مما حدّ من كفاءة الوساطة المالية وأضعف فاعلية السياسة النقدية. وفي مواجهة هذه التطورات، اتخذ بنك السودان المركزي حزمة من التدابير الرامية إلى الحفاظ على استقرار النظام المصرفي، شملت توفير السيولة، وتعزيز الرقابة المصرفية، واستعادة الأنظمة والبيانات، وتسريع التحول الرقمي، وتنفيذ مشروع استبدال العملة.

في هذا السياق، تهدف هذه الورقة إلى تحليل الآثار الاقتصادية والمالية للحرب على الاقتصاد السوداني والجهاز المصرفي، وتقييم فعالية التدابير التي اتخذها بنك السودان المركزي في احتواء الأزمة، وصولاً إلى استخلاص توصيات تدعم إعادة بناء الاستقرار النقدي والمالي وتعزز مسار التعافي الاقتصادي في مرحلة ما بعد الحرب، بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي للفترة 2026-2030م.

الفصل الأول: الاقتصاد السوداني قبل حرب الخامس عشر من أبريل 2023م

أولاً: تطورات الاقتصاد الكلي عقب عام 2019م

1.1 السياق السياسي والاقتصادي بعد التغيير في 2019م: دخل الاقتصاد السوداني منذ عام 2018م مرحلة اختلالات هيكلية عميقة اتسمت بتراجع الاستقرار النقدي والمالي، وانكماش النشاط الاقتصادي، وارتفاع التضخم وضعف النمو الحقيقي، مع تراجع القطاعات الإنتاجية نتيجة محدودية التمويل وشح النقد الأجنبي وتعدد أسعار الصرف. وتفاقمت هذه الاختلالات بفعل الصدمات الخارجية، ولا سيما جائحة كوفيد19- والحرب الروسية الأوكرانية. ومع اندلاع الحرب في أبريل 2023م، دخل الاقتصاد مرحلة أشد من الانكماش شملت تراجع الإيرادات والصادرات وتدهور سعر الصرف وتضرر البنية التحتية، بما زاد من الضغوط التضخمية وحدّ من فرص التعافي.

2.1 برنامج الإصلاحات الاقتصادية: واجهت إدارة سعر الصرف تحديات قبل 2021م بسبب تعدد الأسعار واتساع السوق الموازي. وفي إطار برنامج الإصلاح مع صندوق النقد الدولي، تم توحيد سعر الصرف في فبراير 2021م واعتماد نظام مرن مدار، تلاه تطبيق مزادات النقد الأجنبي ثم الانتقال في مارس 2022م إلى نظام أكثر مرونة يعتمد على قوى العرض والطلب لتعزيز كفاءة السوق واستقرار سعر الصرف. كما تبنت الحكومة برنامجاً لإصلاح المالية العامة شمل التحرير التدريجي لأسعار المحروقات والكهرباء، وتعزيز الإيرادات والحد من التمويل بالعجز، مع إطلاق برنامج دعم الأسر (تمرات). وأسهمت هذه الإجراءات في تحسين بعض مؤشرات الاستقرار الكلي رغم استمرار هشاشة الأوضاع المالية.

3.1 إعادة الانخراط في الاقتصاد الدولي: شهد السودان بعد عام 2019م تقدماً في إعادة الاندماج مع الاقتصاد العالمي من خلال رفع اسمه من قائمة الدول الراعية للإرهاب، وتسوية متأخراته للمؤسسات المالية الدولية، وتنفيذ إصلاحات اقتصادية ومؤسسية بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، شملت تعزيز استقلالية البنك المركزي وتطوير الأطر التشريعية. إلا أن استمرار هشاشة المالية العامة، وضعف الاحتياطيات الدولية والبنية المؤسسية، حدّ من قدرة الاقتصاد على مواجهة الصدمات اللاحقة.

ثانياً: أوضاع الجهاز المصرفي قبل وأثناء الحرب

1.2 هيكل الجهاز المصرفي ومواطن الضعف: دخل الجهاز المصرفي الحرب وهو يعاني من اختلالات هيكلية، أبرزها ضعف قاعدة رأس المال، وانخفاض الكفاءة التشغيلية، وضعف البنية التقنية وإدارة المخاطر. وقد فاقمت الحرب هذه التحديات من خلال تدمير الفروع، وارتفاع مخاطر الائتمان، وتراجع الثقة والودائع، وتعطل أنظمة المدفوعات والمقاصة، مما أضعف قدرة المصارف على أداء دورها بكفاءة.

2.2 مستوى السيولة والملاءة المالية: أظهرت المصارف تراجعاً في مستويات السيولة والملاءة المالية، مع صعوبات في الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل وارتفاع مخاطر تركّز الودائع. كما انخفضت كفاية رأس المال، وتدهورت جودة الأصول والربحية، وارتفعت نسبة التمويل المتعثر، بما يعكس تزايد هشاشة القطاع المصرفي خلال فترة الحرب.

3.2 تحديات الشمول المالي والبنية التحتية التقنية: رغم تبني بنك السودان المركزي لسياسات داعمة للشمول المالي والتحول الرقمي، فإن الحرب أضعفت ثقة العملاء وأدت إلى ارتفاع الشكاوى المتعلقة بالعجز السيولي وتعثر التسويات. كما برزت مخاطر ارتداد الشيكات وتعطل المقاصة، بما يشكل تهديداً للاستقرار المالي ويستدعي تدخلات رقابية فاعلة.

4.2 جهود بنك السودان المركزي: تمكن بنك السودان المركزي من استعادة جزء كبير من العمل المصرفي عبر استرجاع البيانات والمعلومات المتضررة، وإعادة تشغيل النشاط المصرفي في عدد من الولايات والمدن. كما سعت الحكومة إلى امتصاص الصدمة الاقتصادية عبر توفير جزء من رواتب العاملين في القطاع العام، رغم استمرار الضغوط المرتبطة بتدهور سعر الصرف.

ثالثاً: التحديات القائمة قبل الحرب

1.3 هشاشة الاستقرار الكلي للاقتصاد: اتسم الاقتصاد قبل الحرب بهشاشة واضحة في مؤشرات الاستقرار الكلي، تمثلت في ارتفاع التضخم وتآكل القوة الشرائية، وتباطؤ النمو ودخول الاقتصاد في حالة ركود، وتدهور سعر الصرف واتساع الفجوة بين السعرين الرسمي والموازي، إضافة إلى تراجع الاستثمار الأجنبي وهجرة رأس المال، واستمرار عجز الحساب الجاري نتيجة ضعف الصادرات والإنتاج الحقيقي.

2.3 التحديات الهيكلية في القطاع المصرفي: واجه الجهاز المصرفي تحديات هيكلية تمثلت في ضعف كفاية رأس المال، وارتفاع التمويل المتعثر، وضعف التوسع الائتماني، وصعوبة تنفيذ السياسة النقدية في ظل تمويل العجز الحكومي. وقد فاقمت الحرب هذه التحديات، مما أبرز الحاجة إلى تعزيز القدرات الرقابية، وتطوير أنظمة التحليل والإشراف، وتبني حلول تقنية متقدمة لدعم الاستقرار المالي.

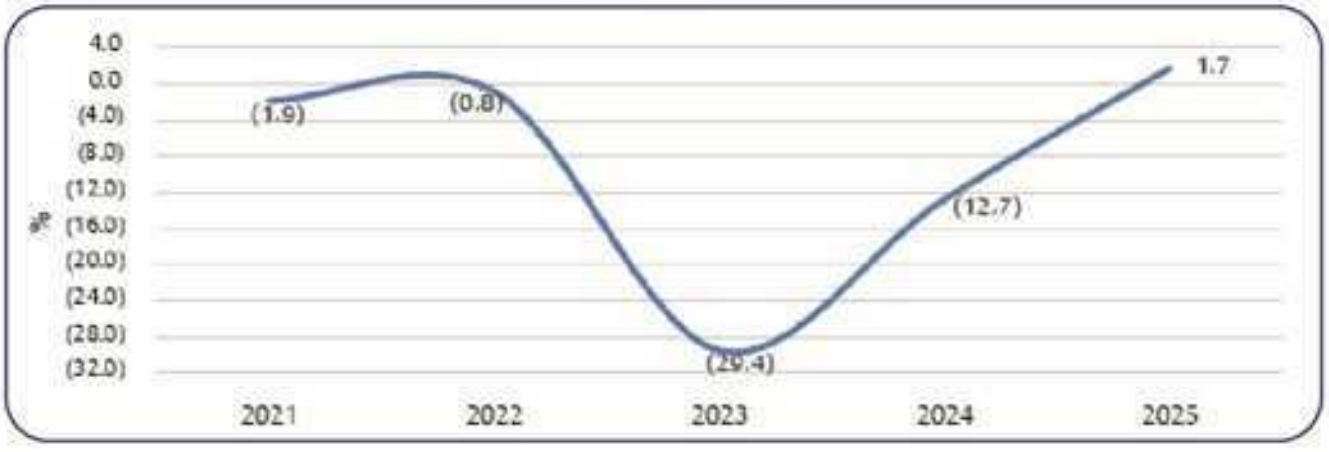
3.3 محدودية الاحتياطيات: تدهورت احتياطيات النقد الأجنبي بصورة ملحوظة، مما انعكس في ضعف قدرة البنك المركزي على التدخل الفعال في سوق النقد الأجنبي، وفاقم الضغوط على سعر الصرف والاستقرار النقدي، الأمر الذي يستدعي دعماً خارجياً وإصلاحات مستدامة لتعزيز متانة الاقتصاد الكلي.

الفصل الثاني: تأثير حرب الخامس عشر من أبريل 2023م على الاقتصاد والجهاز المصرفي

أولاً: الأثر على الاقتصاد الكلي

انكماش النشاط الاقتصادي وتعطل سلاسل الإنتاج: أدت حرب الخامس عشر من أبريل 2023م إلى انكماش حاد في النشاط الاقتصادي نتيجة توقف الأنشطة الإنتاجية والخدمية والتجارية، وتعطل سلاسل الإنتاج والإمداد بسبب تدمير البنية التحتية وإغلاق الطرق، مما انعكس في تراجع الإنتاج وانكماش الناتج المحلي الإجمالي.

شكل رقم (1) معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي للفترة 2021 - 2025



يوضح الشكل (1) استمرار الآثار السلبية لحرب الخامس عشر من أبريل 2023 على الاقتصاد السوداني، نتيجة لتدهور الأوضاع الأمنية، وتدمير البنية التحتية، وتعطل الأنشطة الزراعية والصناعية والخدمية. وانعكس ذلك في انكماش الناتج المحلي الإجمالي بمعدل 29.4% في عام 2023، قبل أن يتراجع الانكماش إلى -12.7 % في عام 2024، ثم يتحول إلى نمو موجب بلغ 1.7% في عام 2025، بما يعكس بداية التعافي التدريجي للنشاط الاقتصادي.

أدت الحرب إلى تراجع الإيرادات العامة واتساع فجوة التمويل نتيجة انكماش النشاط الاقتصادي واضطراب التحصيل الضريبي والجمركي. كما انخفضت الصادرات، خاصة الذهب والمنتجات الزراعية والثروة الحيوانية، مما قلّص موارد النقد الأجنبي وعمّق اختلالات ميزان المدفوعات.

جدول رقم (1) ميزان المدفوعات خلال الفترة (2022-2025)

مليون دولار

البيان	2022	*2023	*2024	*2025	المعدل %
١- الحساب الجاري	(3,917.0)	(2,071.0)	(2,312.1)	(1,927.4)	83.4
1-1 ميزان السلع والخدمات	(5,667.0)	(4,467.0)	(2,410.4)	(4,195.4)	74.1
1-2 رصيد الدخل الاولي (حساب الدخل)	(1,078.0)	187.0	(1,705.7)	(1,548.3)	(9.2)
1-3 رصيد الدخل الثانوي (التحويلات الجارية)	2,828.0	2,209.0	1,803.9	1,504.2	(16.6)
-2الحساب الرأسماليو المالي (صافي الإقراض / الإقتراض)	(3,678.0)	645.0	(2,003.3)	(2,623.6)	31.0
2-1 الاستثمار الأجنبي المباشر	(574.0)	-	-	0.0	(59.6)
2-2 استثمار الحافظة	5.0	(1.0)	6.1	3.7	(39.3)
2-3 الإستثمارات الأخرى	(3,076.0)	763.0	(2,007.9)	(2,730.9)	36.0
2-4 الأصول الاحتياطية	(147.0)	(117.0)	(1.5)	103.6	7,006.7)
-3الأخطاء والمحذوفات	13.0	2,716.0	308.8	1,615.8	423.3

المصدر: إدارة الاحصاء - الادارة العامة للسياسات والبحوث والاحصاء، *بيانات أولية

يوضح الجدول (1) استمرار اختلالات القطاع الخارجي خلال الفترة (2022-2025)، رغم تراجع عجز الحساب الجاري من 3,917.0 مليون دولار في عام 2022 إلى 1,927.4 مليون دولار في عام 2025. وظل ميزان السلع والخدمات يسجل عجزاً مرتفعاً، مع انخفاض فائض التحويلات الجارية واستمرار عجز الدخل الأولي، في حين اتسم الحساب المالي بضعف تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والاعتماد بصورة أكبر على الاستثمارات الأخرى لتمويل الاحتياجات الخارجية. وبوجه عام، تعكس هذه المؤشرات استمرار هشاشة القطاع الخارجي، بما يستدعي تعزيز الصادرات، وتنويع مصادر النقد الأجنبي، وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

تدهور سعر الصرف وارتفاع التضخم والبطالة:

أدت الحرب إلى تراجع الصادرات وتوقف تدفقات الاستثمار والتحويلات الرسمية، في مقابل ارتفاع الطلب على العملات الأجنبية، ما أسفر عن انخفاض حاد في قيمة الجنيه السوداني. فقد تجاوزت نسبة التراجع 485% وفق السعر الرسمي وأكثر من 584 % في السوق الموازي خلال الفترة أبريل 2023 - مايو 2026، مع اتساع الفجوة بين السوقين في حدود 20 %.

الشكل (2) يوضح حركة سعر الصرف في السوقين الرسمي والموازي للفترة يناير 2023 - مايو 2026



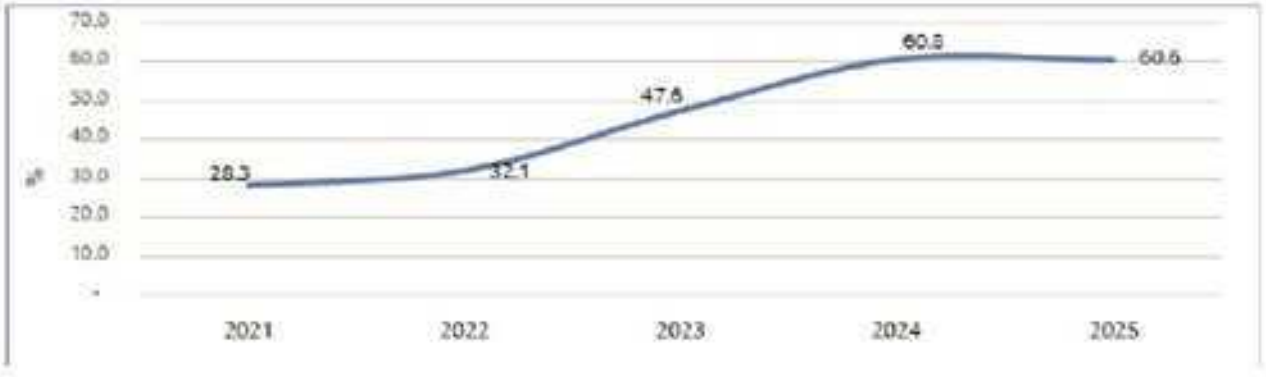
يوضح الشكل (3) أن معدل التضخم تراجع من 83.6% في يناير 2023 إلى 47.8% في أبريل من العام نفسه، قبل أن يرتفع بشكل حاد عقب اندلاع الحرب، مسجلًا 92.7% في ديسمبر 2023 و187. 8% في ديسمبر 2024، ثم عاد إلى الانخفاض خلال عام 2025 ليبلغ 44.5% في مايو 2026.

الشكل (3) معدل التضخم خلال الفترة (يناير 2023 – مايو 2026)



أدت الحرب إلى إغلاق منشآت وتسريح واسع للعمالة، مما رفع معدل البطالة من 32.1% في 2022 إلى 47.6% في 2023، مع تقديرات بوصولها إلى 60.6% بنهاية 2025 وفق بيانات صندوق النقد الدولي. ونتج عن ذلك اتساع رقعة الفقر وتزايد الاعتماد على المساعدات الإنسانية، في ظل تراجع الدخل الحقيقي وضعف شبكات الحماية الاجتماعية.

الشكل (4) الإتجاه العام لمعدل البطالة خلال الفترة (2021 - 2025)



المصدر: صندوق النقد الدولي _ تقرير افاق الاقتصاد العالمي ابريل 2025م

ثانياً: الأثر على الجهاز المصرفي

تعرض الجهاز المصرفي لصدمة قوية أثرت سلباً على كفاية رأس المال وجودة الأصول والربحية، مع ظهور مؤشرات تعافٍ تدريجي خلال عام 2025، إلا أن معظم المؤشرات لا تزال دون المستويات المعيارية، الأمر الذي يستدعي استمرار الإجراءات التصحيحية وتعزيز القاعدة الرأسمالية وتحسين إدارة المخاطر الائتمانية.

جدول رقم (2) مؤشرات السلامة المالية خلال الفترة (2022-2025) (%)

البند	2022	2023	2024	2025	النسبة المعيارية
نسبة كفاية رأس المال	8.1	2.1	1.5	6.5	12
العائد على الأصول	3.8	3.6	4.2	3.0	1.25
نسبة التعثر لإجمالي التمويل	4.7	23.8	20.4	16.0	6

المصدر: بنك السودان المركزي- الإدارة العامة للرقابة المصرفية - إدارة الرقابة المكتبية.

يوضح الجدول رقم (2) تأثر مؤشرات السلامة المالية للجهاز المصرفي خلال الفترة (2022-2025)، مع تحسن نسبي في عام 2025. فقد ارتفعت كفاية رأس المال إلى 6.5 % مقارنة بـ1.5% في عام 2024، لكنها ظلت دون المستوى المعياري. كما حافظ العائد على الأصول على مستويات مقبولة، في حين تراجعت نسبة التعثر إلى 16.0% في عام 2025 مقابل 23.8% في عام 2023، إلا أنها بقيت أعلى من المستوى المستهدف، بما يعكس استمرار مخاطر الائتمان رغم التحسن النسبي في جودة الأصول.

ثالثاً: التحديات الناتجة عن الحرب

- أزمة سيولة حادة: نتجت عن تزامن السحب المكثف للودائع، وتوقف النشاط الاقتصادي، وإغلاق الفروع، وارتفاع الاكتناز النقدي، مع محدودية قدرة البنك المركزي على التدخل الفعال كمقرض أخير.
- صعوبة الوصول للنظام المالي الرسمي: تراجعت إمكانية الوصول للخدمات المصرفية نتيجة إغلاق الفروع وتعطل القنوات الإلكترونية، مما دفع العديد من المتعاملين إلى اللجوء للبدائل غير الرسمية وأضعف الشمول المالي.
- توسع الاقتصاد غير المنظم: انتقلت نسبة كبيرة من الأنشطة إلى خارج الإطار الرسمي، مما قلّص القاعدة الضريبية، وزاد من المضاربات في سوق الصرف، وأضعف الاستقرار النقدي.
- مخاطر الاستقرار المالي: فاقمت الحرب مخاطر الاستقرار المالي من خلال تراجع السيولة، وارتفاع التعثر الائتماني، وضعف الثقة بالقطاع المصرفي، وتوسع الأنشطة غير المنظمة، مما أضعف كفاءة الوساطة المالية وآليات انتقال السياسة النقدية. وعليه، تتطلب مرحلة ما بعد الحرب إصلاحات متكاملة تشمل تعزيز إدارة السيولة، وتسريع التحول الرقمي، وإعادة بناء الثقة، ودمج الاقتصاد غير المنظم، بما يدعم الاستقرار النقدي والمالي المستدام.

الفصل الثالث: استجابة بنك السودان المركزي وجهود المعالجة

أولاً: الإجراءات والسياسات العاجلة بعد اندلاع الحرب

- إجراءات ضمان استمرارية العمل المصرفي: في أعقاب اندلاع الحرب، اتخذ بنك السودان المركزي حزمة من التدابير لتعزيز صمود الجهاز المصرفي، شملت مواصلة تطبيق السياسات الاحترازية الكلية والرقابة المبنية على المخاطر، وتقوية أوضاع المؤسسات المالية وتحسين الحوكمة، وتوجيه التمويل نحو القطاعات الإنتاجية ذات الأولوية، إلى جانب تعزيز منظومة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وانتشار التسلح وفق المعايير الدولية.
- التحديات الاقتصادية والمصرفية: واجهت السياسة النقدية والجهاز المصرفي تحديات جسيمة تمثلت في استمرار الحرب وانعكاساتها على النشاط الاقتصادي، والتوسع النقدي وتمويل العجز الحكومي، وتدهور سعر الصرف وارتفاع التضخم، واستمرار عجز الحساب الجاري، إلى جانب تفاقم أوضاع الجهاز المصرفي من خلال ضعف كفاية رأس المال، وارتفاع التمويل المتعثر، وتراجع التوسع الائتماني.

- تحديات تستوجب دعماً مباشراً للبنك المركزي: تتطلب المرحلة الحالية دعماً فنياً ومالياً لتعزيز قدرة البنك المركزي على إدارة السياسة النقدية، وإعادة بناء احتياطيات النقد الأجنبي، وتأهيل البنية التقنية والتشغيلية، وتقوية متانة القطاع المصرفي، إلى جانب تطوير القدرات الرقابية وأنظمة التحليل والتنبؤ باستخدام حلول تكنولوجية متقدمة.

ثانياً: تسهيلات السيولة والدعم الطارئ للمصارف:

اضطلع بنك السودان المركزي بدور المُقرض الأخير من خلال حزمة إجراءات لدعم الاستقرار المصرفي، شملت ضخ السيولة في النظام المصرفي، وتقديم قروض طارئة، وتوفير تسهيلات إعادة التمويل، إلى جانب تدابير لتعزيز الاستقرار النقدي وحماية ثقة المودعين، والتعاون مع المؤسسات المالية الدولية للحصول على دعم مالي وفني، بما يهدف إلى الحد من مخاطر التعثر النظامي وضمان استمرارية الخدمات المصرفية الأساسية.

ثالثاً: تنظيم عمليات السحب والتحويل: أصدرت الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي منشوراً لتنظيم التحويلات عبر التطبيقات المصرفية، تضمن تصنيف العملاء حسب فئات المخاطر وتحديد سقوف للتحويلات الإلكترونية، مع إلزام المصارف بمراقبة الأنماط غير الاعتيادية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، بهدف تعزيز الانضباط الرقابي والحد من المخاطر التشغيلية والامتثالية.

رابعاً: تعزيز الدفع الإلكتروني وتقليل الاعتماد على النقد: يمثل التحول نحو المدفوعات الرقمية ركيزة لتعزيز الشمول المالي ودعم الاستقرار النقدي، من خلال توسيع الوصول للخدمات المالية، وخفض تكاليف المعاملات، وتحسين الشفافية والحد من الفساد، ودعم الاقتصاد الرقمي وكفاءة التحصيل الحكومي، إضافة إلى توفير بيانات تعزز تقييم الجدارة الائتمانية وتوسيع فرص التمويل.

خامساً: إدارة السيولة عبر مشروع استبدال العملة: شكّلت عملية استبدال فئتي (500 و1000 جنيه) إحدى أبرز أدوات إدارة السيولة في مرحلة ما بعد الحرب، حيث نُفذت عبر الإيداع المصرفي بهدف ضبط الكتلة النقدية والحد من السيولة الفائضة، ومكافحة التزوير والتمويل غير المشروع، واستعادة الثقة في العملة الوطنية، وإعادة الكتلة النقدية إلى النظام المصرفي وتعزيز السيولة. وقد طُبقت في عدد من الولايات، غير أن الأوضاع الأمنية حدّت من شموليتها على المستوى القومي.

سادساً: توجيهات تنظيمية لحماية أموال المودعين: في إطار التخفيف من آثار الحرب، أصدر البنك المركزي حزمة موجهات لمعالجة خسائر النقدية والأصول وخسائر التمويل المتعثر، شملت جدولة إطفاء الخسائر خلال فترات تمتد إلى 8–10 سنوات، وتمديد آجال تصنيف التمويل المتعثر وتكوين المخصصات لمدة 18 شهراً، مع الإبقاء على النسب السارية وإلزام المصارف بتحفيز السداد. كما تضمنت الضوابط عدم جدولة الخسائر دون موافقة مسبقة، وحظر توزيع الأرباح خلال فترة الإطفاء، وإخضاع تمويل الجهات ذات العلاقة للموافقة، إلى جانب تشجيع ضخ رؤوس أموال جديدة لتعزيز كفاية رأس المال.

سابعاً: تعزيز الإشراف والرقابة في ظروف استثنائية: أطلق البنك المركزي في يونيو 2024 محفظة تمويلية برأسمال قدره مليار دولار، هدفت إلى تحسين تخصيص النقد الأجنبي للسلع الأساسية، والحد من الاعتماد على السوق الموازي، مما أسهم نسبياً في استقرار سعر الصرف.

ثامناً: مواءمة الاستجابة مع الخطة الاستراتيجية 2026 – 2030: ترتكز الخطة الاستراتيجية المقترحة لإعادة الهيكلة على محاور رئيسية تشمل الاستقرار النقدي والمالي، والتحول الرقمي، وتعزيز الشمول المالي، وتتضمن مسارات إصلاح تتمثل في تعزيز استقلالية البنك المركزي ومنع التمويل المباشر للعجز، واعتماد استهداف التضخم كإطار للسياسة النقدية، وإعادة بناء احتياطيات النقد الأجنبي، وتحديث القوانين المصرفية وفق معايير بازل، إلى جانب تعزيز الشفافية والتواصل مع الجمهور.

تاسعاً: إعادة بناء الثقة: تمثل استعادة الثقة حجر الزاوية في عملية التعافي من خلال ضمان الودائع وتفعيل آليات التأمين، وتوحيد سعر الصرف وتقليص الفجوة مع السوق الموازي، ونشر تقارير مالية دورية شفافة، وتطوير الخدمات الرقمية وتحسين تجربة العملاء، إضافة إلى استعادة العلاقات مع المؤسسات المالية الدولية.

عاشراً: تعزيز الحوكمة وإدارة المخاطر: تشكل الحوكمة الرشيدة أساس إعادة بناء الجهاز المصرفي من خلال تحديث الأطر التشريعية، وتعزيز استقلالية مجالس الإدارات وتفعيل لجان المراجعة والمخاطر، وإلزام الإفصاح المالي وفق المعايير الدولية، وتمكين البنك المركزي من الرقابة المستقلة، ومكافحة الفساد المالي. وتعكس استجابة بنك السودان المركزي نهجاً متكاملاً يجمع بين التدخلات النقدية والإصلاحات المؤسسية والتحول الرقمي، بما يدعم الاستقرار النقدي والمالي واستعادة الثقة والتعافي الاقتصادي المستدام.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

في ضوء التحليل السابق توصلت الورقة الى النتائج التالية:

- هشاشة هيكلية سبقت الحرب وتفاقمت بعدها: دخل الاقتصاد السوداني والجهاز المصرفي مرحلة الحرب وهما يعانيان من اختلالات هيكلية عميقة تمثلت في ضعف القاعدة الإنتاجية، محدودية الاحتياطيات الدولية، ارتفاع التضخم، وتآكل كفاية رأس المال بالمصارف. وقد أدت الحرب إلى تعميق هذه الاختلالات وتحويلها من ضغوط مزمنة إلى أزمة شاملة متعددة الأبعاد.

- انكماش اقتصادي حاد واختلال في القطاع الخارجي: أفضت الحرب إلى انكماش كبير في الناتج المحلي الإجمالي خلال عامي 2023 و2024، نتيجة تعطل سلاسل الإنتاج، وتراجع الإيرادات العامة، وانخفاض الصادرات، وازدياد الاعتماد على التمويل الداخلي. كما استمر العجز في الحساب الجاري وتراجعت التدفقات الرأسمالية، ما عمّق الضغوط على ميزان المدفوعات وسعر الصرف.

- تدهور سعر الصرف وتصاعد الضغوط التضخمية: أدى تراجع موارد النقد الأجنبي وارتفاع الطلب عليه إلى انخفاض حاد في قيمة الجنيه السوداني واتساع الفجوة بين السوقين الرسمي والموازي. وتزامن ذلك مع موجة تضخمية مرتفعة مدفوعة بصدمة جانب العرض والتوسع النقدي وتمويل العجز، ما أضعف القوة الشرائية وعمّق مستويات الفقر.

- تراجع مؤشرات السلامة المالية للجهاز المصرفي: أظهرت مؤشرات كفاية رأس المال وجودة الأصول والربحية تدهوراً ملحوظاً، خاصة خلال عامي 2023 و2024، مع ارتفاع نسبة التمويل المتعثر وانخفاض كفاية رأس المال دون المستويات المعيارية. ورغم بوادر تحسن جزئي في عام 2025، فإن المؤشرات لا تزال تعكس هشاشة مالية تتطلب معالجات هيكلية.

- أزمة سيولة وتراجع الثقة المصرفية: شهد القطاع المصرفي موجات سحب نقدي مكثفة، وارتفاعاً في الاكتناز خارج الجهاز المصرفي، ما أضعف فعالية السياسة النقدية وأدخل القطاع في حلقة من نقص السيولة وتقييد العمليات. كما حدّت القيود على السحب والتحويلات من كفاءة الوساطة المالية.

- تضرر البنية التحتية التقنية وتعطل وسائل الدفع: توقفت أنظمة الدفع الإلكتروني والمحول القومي لفترة ممتدة، ما أدى إلى شلل شبه كامل في وسائل الدفع الحديثة خلال 2023–2024. ورغم استعادة جزء كبير من الأنظمة لاحقاً، فإن تكلفة إعادة البناء والتأهيل كانت مرتفعة، وكشفت الأزمة عن ضعف

جاهزية خطط استمرارية الأعمال.

- توسع الاقتصاد غير المنظم وارتفاع مخاطر الاستقرار المالي: أدى تعطل النظام المالي الرسمي إلى توسع المعاملات خارج الإطار المؤسسي، مما قلّص القاعدة الضريبية، وزاد من المضاربات في سوق الصرف، ورفع مخاطر غسل الأموال والعدوى المصرفية. وأصبحت مخاطر الاستقرار المالي ذات طابع نظامي وليست مؤسسية فحسب.

- استجابة فعالة من بنك السودان المركزي: اتخذ البنك المركزي إجراءات عاجلة لدعم السيولة، وتنظيم السحب والتحويلات، وإطلاق محفظة تمويلية، وتنفيذ مشروع استبدال العملة، وتعزيز التحول الرقمي. وتمثل هذه الإجراءات إطاراً تأسيسياً للتعافي، إلا أنها تظل مقيدة بضعف الاحتياطيات واستمرار الضغوط المالية.

استناداً إلى النتائج أعلاه، توصي الدراسة بما يلي :

- على مستوى الاستقرار الكلي: يشمل ذلك تعزيز استقلالية البنك المركزي ومنع التمويل المباشر للعجز تدريجياً مع تبني استهداف التضخم، وإعادة بناء احتياطيات النقد الأجنبي عبر دعم خارجي وتحفيز الصادرات وتحسين إدارة الذهب والتحويلات، وتوحيد سعر الصرف وتقليص الفجوة مع السوق الموازي، إضافة إلى ضبط التوسع النقدي وربطه بالنمو الحقيقي للحد من الضغوط التضخمية.

- على مستوى الجهاز المصرفي: يشمل ذلك إعادة رسملة المصارف تدريجياً عبر ضخ رؤوس أموال جديدة والاندماجات الاختيارية ومعالجة احتياطيات إعادة التقييم، وتعزيز إدارة المخاطر الائتمانية بتحديث التصنيف وتطوير تبادل المعلومات واختبارات الضغط، وإعادة بناء الثقة عبر ضمان الودائع وتحسين الشفافية، إضافة إلى إعادة تأهيل الفروع وإعادة توزيعها جغرافياً لتعزيز الشمول المالي.

- في مجال التحول الرقمي والبنية التحتية: يشمل ذلك تسريع التحول نحو المدفوعات الرقمية وتقليل الاعتماد على النقد مع تطوير أنظمة التسوية، وتعزيز الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال عبر مراكز بيانات احتياطية ومعايير إدارة المخاطر، إضافة إلى دعم شركات التقنية المالية ضمن إطار رقابي منظم لتعزيز الابتكار وتوسيع الخدمات.

- في مجال الحوكمة والإصلاح المؤسسي: يشمل ذلك تحديث التشريعات المصرفية بما يتوافق مع معايير بازل والامتثال الدولي، وتعزيز الرقابة المبنية على المخاطر وتطوير قدرات البنك المركزي في التحليل والإنذار المبكر، إضافة إلى دمج الأنشطة غير المنظمة تدريجياً في الاقتصاد الرسمي عبر الحوافز وتوسيع الوصول للخدمات المالية.

- في إطار التعافي وإعادة الإعمار: يشمل ذلك توجيه التمويل نحو القطاعات الإنتاجية ذات الأولوية مثل الزراعة والصناعة التحويلية وسلاسل الإمداد، وإعداد برنامج وطني لإعادة هيكلة القطاع المصرفي ضمن رؤية متوسطة الأجل، وتعزيز التعاون مع المؤسسات المالية الدولية للحصول على دعم فني ومالي لإعادة بناء البنية المؤسسية والنقدية.





آليات السياسة النقدية في ظل النظام المالي الاسلامي بين النظرية والتطبيق

تجارب (دولية ناجحة)

إدارة البحوث والتنمية
قسم الدراسات المتخصصة

المقدمة:

في ظل التحولات السريعة للنظام المالي العالمي وتكرار الأزمات المالية والنقدية وما تخلّفه من اختلالات في الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الأطر التقليدية للسياسات النقدية القائمة على سعر الفائدة وأدوات الدين، والتي لم تعد كافية لضمان الاستقرار المستدام أو احتواء التقلبات الحادة في الأسواق. وفي هذا السياق، يكتسب النظام المالي الإسلامي أهمية متزايدة كنموذج يقوم على أسس مغايرة، أبرزها تحريم الربا، الربط المباشر بين التمويل والنشاط الإنتاجي، تقاسم المخاطر، وتعزيز البعد الأخلاقي في المعاملات المالية، مما يمنحه قدرة خاصة على دعم الاستقرار النقدي والمالي.

ويعكس تنامي دور الصناعة المالية الإسلامية على المستويين الإقليمي والدولي، واتساع نطاق تطبيقها في المصارف وأسواق الصكوك ومؤسسات التمويل الإسلامي، اهتمام البنوك المركزية والسلطات النقدية بتكييف أدوات السياسة النقدية وفق أحكام الشريعة الإسلامية دون الإخلال بالأهداف الاقتصادية الكلية. غير أن هذا التوسع يواجه تحديات نظرية وتطبيقية تتعلق بإدارة السيولة وضبط عرض النقود والتأثير في الطلب الكلي في غياب أداة سعر الفائدة التقليدية، ما يثير تساؤلات حول فعالية آليات السياسة النقدية الإسلامية في تحقيق الاستقرار الاقتصادي.

وتكتسب السياسة النقدية في إطار النظام المالي الإسلامي بعدًا إضافيًا، إذ تمتد أهدافها لتشمل مقاصد الشريعة الإسلامية، مثل تحقيق العدالة الاقتصادية، منع الاستغلال، وتعزيز التكافل الاجتماعي، وربط التمويل بالنشاط الإنتاجي الحقيقي، بما يجعل الاستقرار النقدي جزءًا من منظومة أشمل للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي. كما أظهرت بعض التجارب الدولية أن المؤسسات المالية الإسلامية كانت أقل تأثرًا بالأزمات المالية نتيجة لطبيعة أدواتها القائمة على الأصول والمشاركة في المخاطر، مما يبرز أهميتها كخيار واعد لتعزيز الاستقرار المالي والحد من انتقال الأزمات.

وتهدف الدراسة إلى توضيح الإطار النظري للسياسة النقدية الإسلامية والفروق بينها وبين السياسة التقليدية، وتحليل أدواتها وآلياتها المتوافقة مع الشريعة، واستعراض تجارب دولية ناجحة، وتقييم مدى إسهام هذه الآليات في تحقيق الاستقرار النقدي والاقتصادي، مع استخلاص الدروس والتوصيات لتطوير السياسات النقدية في الدول التي تطبق النظام المالي الإسلامي.

الفصل الأول : مفهوم السياسة النقدية الإسلامية

تُعدّ السياسة النقدية في الإطار الإسلامي أحد المكونات الرئيسة للسياسات الاقتصادية الكلية، حيث تهدف إلى تحقيق الاستقرار المالي والنقدي، ودعم النمو الاقتصادي المستدام، وتعزيز الرفاه الاجتماعي، وتحقيق مستوى قريب من العمالة الكاملة، إلى جانب تحسين عدالة توزيع الدخل والثروة، بما ينسجم مع مقاصد الشريعة الإسلامية في تحقيق المصلحة العامة ودفع الضرر (Iqbal & Mirakhor Chapra, 1992)

2011 ومن هذا المنطلق، فإن الأهداف النهائية للسياسة



النقدية الإسلامية لا تختلف في جوهرها عن نظيراتها في النظم الاقتصادية الأخرى، وإنما يبرز الاختلاف بصورة أساسية في الأطر المؤسسية والآليات التشغيلية المعتمدة لتحقيق هذه الأهداف.

وتواجه المصارف المركزية العاملة في ظل النظام المصرفي الإسلامي تحديات متعددة، لعل أبرزها صعوبة إدارة السياسة النقدية بكفاءة، والاضطلاع بدور المقرض الأخير في أوقات الأزمات، وذلك في ظل القيود الشرعية التي تحظر التعامل بسعر الفائد (Khan & Mirakhor, 1989). ويُعزى هذا التحدي إلى أن معظم أدوات السياسة النقدية التقليدية تعتمد، بشكل مباشر أو غير مباشر، على سعر الفائدة بوصفه أداة رئيسة للتأثير في السيولة والائتمان.

إذ تعتمد أدوات مثل سعر الخصم، ودور المقرض الأخير، وعمليات السوق المفتوحة القائمة على الأوراق المالية الحكومية، على آلية سعر الفائدة في توجيه سلوك المصارف والأسواق المالية (Mishkin, 2019). وبما أن سعر الفائدة لا يُستخدم في النظام المصرفي الإسلامي، فإن هذه الأدوات تصبح غير قابلة للتطبيق في صورتها التقليدية على الرغم من كونها من أكثر أدوات التدخل غير المباشر كفاءة ومرونة في إدارة السياسة النقدية وتنظيم السيولة.

وفي ظل محدودية استخدام أدوات التدخل غير المباشر، يضطر البنك المركزي في الإطار الإسلامي إلى الاعتماد بدرجة أكبر على آليات التدخل المباشر، مثل فرض السقوف الائتمانية، والتوجيهات الإدارية لتوزيع التمويل المصرفي بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، إلى جانب أسلوب الحث الأدبي. غير أن الأدبيات الاقتصادية تشير إلى أن هذه الأدوات تتسم عادة بانخفاض الكفاءة، وضعف المرونة، وارتفاع التكلفة الاقتصادية، فضلاً عن احتمال تشويه آليات السوق، مما يقلل من فعاليتها في تحقيق الاستقرار النقدي على المدى الطويل Friedman,1968: (Khan, 1991) وعليه، فإن استمرار الاعتماد على الأدوات المباشرة يجعل إدارة السياسة النقدية في ظل النظام المصرفي الإسلامي تحدياً هيكلياً أمام البنوك المركزية، الأمر الذي يستدعي تطوير أدوات نقدية بديلة قائمة على صيغ التمويل الإسلامي، مثل الصكوك السيادية، وشهادات المشاركة، وآليات إدارة السيولة المتوافقة مع الشريعة، بما يعزز من فعالية السياسة النقدية دون الإخلال بالضوابط الشرعية (IFSB, 2020).

مرتكزات النظام النقدي في الاقتصاد الإسلامي:

يقوم نظام الإقتصاد الإسلامي على إسقاط التمويل بالدين ولا يمنع هذا شراء السلع والخدمات والأصول بالتالي لابد من وجود أساليب أخرى للتمويل وأساليب مختلفة للعمل المصرفي بحيث يمكن تجنب الربا تماماً. يعتمد الأسلوب الإسلامي على منع الربا من المعاملات على الإطلاق، ولا يبحث في السياسات النقدية التي تخفض سعر الفائدة الإسمي إلى الصفر، بل يقوم على إبتداع الهيكل المؤسسي الذي يتناسب مع تحريم الفائدة. ويقتصر أحكام المعاملات في المجال النقدي على عنصرين أساسين، تحريم الفائدة وأساليب التمويل المباحة، مما يعني أن الإسلام قد ترك للمسلمين إبتداع التفاصيل المؤسسية للهيكل النقدي والمالي الذي يتماشى مع تلك الأحكام ولايسمح بتجاوزها.

خصائص المصارف الإسلامية:

تمكنت المصارف الإسلامية من السيطرة على جزء لا يستهان به من مستويات السيولة والإئتمان، الأمر الذي زاد الإهتمام العالمي بالصيرفة الإسلامية ومن ثم إنتشار المصارف الإسلامية في الوقت الذي لم تتمكن بعض المصارف المركزية من مواكبة هذا الإنتشار والتطور السريع وتطوير أدوات السياسة النقدية بالشكل الذي يساعد في التأثير على مستويات السيولة وعرض الإئتمان الممنوح من قبل المصارف الإسلامية، في المقابل تتاح للمصارف التقليدية إستخدام آليات السوق المفتوحة وآليات الملاذ الأخير والنوافذ التمويلية المختلفة للمصارف المركزية لمواجهة النقص في السيولة أو إستثمار فائض السيولة ولا يتاح للمصارف الإسلامية سوى القليل من تلك الأدوات لأن غالبية الأدوات المستخدمة في السياسة النقدية لا تتوافق مع الشريعة الإسلامية، وتحرص السلطات النقدية على تطوير التشريعات المصرفية لتمكين المصارف الإسلامية من ممارسة أنشطتها المالية بكفاءة.

كما تعتبر إدارة السيولة في المصارف الإسلامية من أهم الصعوبات التي تواجه المصارف الإسلامية نظراً لإفتقار المصارف الإسلامية إلى أصول مالية عالية الجودة والسيولة ومتوافقة مع الشريعة الإسلامية. بالتالي تبرز مشكلة تمكن المصارف الإسلامية بإدارة سيولتها، الأمر الذي يؤثر على مستويات ربحيتها وكفاءتها. بالتالي إتجهت المصارف المركزية في الدول التي تنتشر فيها المصارف الإسلامية إلى تطوير أدوات إدارة السياسة النقدية لتتلائم مع الشريعة الإسلامية.

ووفقًا لبيانات مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB)، تتمتع المصارف الإسلامية بأهمية نظامية في ست دول هي: السودان، والمملكة العربية السعودية، والكويت، واليمن، وقطر، ودولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تبلغ حصة المصارف الإسلامية في كل من هذه الدول ما لا يقل عن 15% من إجمالي الأصول المصرفية.

ومن حيث الأهمية النسبية، يتصدر السودان هذه الدول، في ضوء تبنّيه نظامًا مصرفيًا إسلاميًا شاملًا، إذ تمثل أصول الصيرفة الإسلامية ما نسبته 100 % من إجمالي الأصول المصرفية. وتليه المملكة العربية السعودية، حيث تشكل أصول المصارف الإسلامية نحو 51 % من إجمالي الأصول المصرفية، ثم دولة الكويت بحصة تقدر بنحو 38 %. كما تبلغ حصة المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية حوالي 27 %، وفي دولة قطر نحو 25 %، بينما تصل في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى قرابة 18.6 % من إجمالي الأصول المصرفية.

تختلف طبيعة النشاط المصرفي الإسلامي عن نشاط المصارف التقليدية على النحو التالي:

تختلف نموذج الأعمال Business Model ما بين المصارف الإسلامية والتقليدية، حيث تعتمد المصارف الإسلامية بشكل رئيسي على تقديم التمويل لعمليات القطاع الحقيقي بسبب عدم مشروعية إعتبار المال كسلعة تباع وتشترى وتجلب عائداً دون المشاركة في الجهد والوقت.. كما أن العلاقة التعاقدية في المصارف الإسلامية لابد أن ترتبط بأصل عيني (سلعة أو خدمة) لضمان إرتباط التمويل الإسلامي بأنشطة القطاع الحقيقي.

يتركز التمويل الإسلامي بصفة أساسية على تمويل أنشطة القطاع الحقيقي، الأمر الذي يجعله أكثر ارتباطاً بدورات وتقلبات النشاط في القطاع العيني، ولا سيما التذبذبات في أسعار السلع الأولية وأسعار النفط. ونتيجة لهذا الارتباط الوثيق تكون المؤسسات المالية الإسلامية أكثر عرضة لتقلبات السيولة، مما يستلزم توافر آليات فعّالة لتعزيز وإدارة السيولة في مراحل مبكرة مقارنة بالمصارف التقليدية.

تعتبر المصارف الإسلامية مصارف شاملة متعددة الأغراض ومزيجاً بين المصارف التجارية ومصارف الإستثمار. ويعتمد التمويل اللذي تقدمه من خلال عقود المضاربة والمشاركة على قيام المصرف بتقديم التمويل للمستثمرين لتنفيذ بعض المشروعات إستناداً إلى مبدأ المشاركة في الربح والخسارة والذي يقوم على مبدأ (الغنم بالغرم) في الشريعة الإسلامية، على أن يتم الإتفاق بين المصرف والعميل على نسبة مشاركة كل منهما في نتائج الأعمال.



لا يجوز للمصارف الإسلامية أن تتعامل بعمليات نقل الدين إلا بقيمته الإسمية فقط، بالتالي لا تدخل المصارف الإسلامية في أي عمليات لخصم الديون بكافة أنواعها أو مع المصارف المركزية بسعر خصم محدد.

إختلاف طبيعة الحسابات الجارية وحسابات الإستثمار بالمصارف الإسلامية عن مثيلاتها في المصارف التقليدية، حيث تتمثل أبرز خصوم المصارف الإسلامية في حسابات أو ودائع الإستثمار التي تعتبر من أهم مصادر التمويل الخارجي.

السياسة النقدية في النظام المالي الإسلامي: يشارك في صناعة السياسة النقدية في النظام التقليدي كل من المصرف المركزي عن طريق إصدار القاعدة النقدية وتقوم المصارف التجارية بتوليد النقود. وفي العادة يقوم المصرف المركزي في النظام التقليدي بإصدار النقود مقابل الإقتراض الحكومي لتمويل العجز في الموازنة العامة، أو الزيادة في صافي الأصول الأجنبية لدى الجهاز المصرفي. أما فيما يتعلق بالإصدار النقدي في حالة الإقتصاد الإسلامي، بإفتراض أن حسابات البنك المركزي تشير إلى وجوب زيادة معدل التوسع النقدي إلى نسبة معينة، يقوم المصرف المركزي بطبع أوراق نقدية جديدة، ونظراً لأنه لا يستطيع بصفة عامة إقراضها للدولة أو القيام بإنفاقها مباشرة فهو يقوم بإيداعها لدى المصارف التجارية على هيئة ودائع مركزية لكي تُستثمر بأساليب التمويل المبنية على المشاركة في الربح ويكون توزيعها لدى المصارف إما بالتساوي أو بحسب جودة الأداء النسبي لكل مصرف بهدف المحافظة على أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في القطاع المصرفي.

ملائمة الأدوات التقليدية للسياسة النقدية للتأثير على المصارف الإسلامية: ترتبط معظم أدوات السياسة النقدية بسعر الفائدة، بالتالي يحظر على المصارف الإسلامية التعامل فيها. وتبقى معظم سيولة المصارف الإسلامية خارج أدوات المصارف المركزية الأمر الذي ينتج عنه إنخفاض مستويات فاعلية السياسة النقدية وعدم توزيع مستويات السيولة بشكل متوازن. أما نسبة الإحتياطي القانوني، فهي تعتبر الأكثر قبولاً من قبل المصارف الإسلامية لكونها لا ترتبط بسعر الفائدة بشكل مباشر إلا أنه من الصعب على المصارف المركزية اللجوء لهذا الخيار بشكل متكرر بهدف التأثير على سيولة المصارف الإسلامية نسبة للتأثير الكبير لهذه الأداة على قرارات المصارف المتعلقة بإدارة الإحتياطيات الفائضة ومنح الإئتمان. وترتبط هذه السياسة في بعض الحالات بفرض فائدة على المصارف التي لا تلتزم بإستيفاء نسبة الإحتياطي القانوني المحددة من قبل المصرف المركزي في وقت معين، وتفرض كنسبة من المبلغ الذي يمثل الفجوة بين قيمة الإحتياطي المفروضة وإحتياطيات المصرف الفعلية المتواجدة لدى المصرف المركزي.

بينما تقوم عمليات السوق المفتوحة على عمليات بيع وشراء الأوراق المالية سواء تلك التي يصدرها البنك المركزي للتحكم في السيولة أو التي تصدرها الحكومة لتمويل العجز المالي أو تمويل أنشطة بعض الشركات الحكومية، ويحظر على المصارف الإسلامية الدخول في تعاملات السوق المفتوحة التقليدية نظراً لإرتباطها بأسعار الفائدة.

أما تسهيلات الإيداع والإقراض القائمة Standing Facilities فهي عبارة عن نوافذ دورية تلجأ اليها المصارف في تعاملات المصارف مع بعضها أو مع البنك المركزي لإعتبارات إدارة السيولة من خلال المشاركة في عمليات Inter_Bank أو من خلال التعامل المباشر مع المصرف المركزي.



أما فيما يتعلق بأداة سعر الخصم ففيها تلجأ المصارف التي تفتقر إلى السيولة للبنك المركزي لخصم أو إعادة خصم الأوراق المالية المتاحة لديها من قبل عملائها مقابل سعر فائدة تحدده السلطات النقدية ومن ثم يتم نقل توجهات السياسة النقدية للسوق المصرفية. وبما أن المصارف الإسلامية محكومة بالضوابط الشرعية التي تحظر التعامل بأسعار الفائدة أو تلك التي تحرم عمليات تداول أوراق الدين إلا بقيمته الإسمية لا يتاح للمصارف الإسلامية النفاذ إلى هذه النافذة من أدوات السياسة النقدية.

أيضاً قد تستخدم بعض الدول التي تنتهج نظم سعر ثابتة وتلعب فيها المصارف الإسلامية دوراً مهماً في القطاع المصرفي عمليات مقايضة النقد الأجنبي للتحكم في مستويات المعروض النقدي والحفاظ على إستقرار سعر الصرف، إلا أنه لا يزال هنالك جدل حول مشروعية إستخدام مقايضة عمليات النقد الأجنبي ولا يجيز عدد من مجالس الشريعة إستخدامها بالتالي تواجه المصارف الإسلامية أزمة سيولة وتحديات كبيرة مقارنة بالمصارف التقليدية.

أدوات السياسة النقدية في النظام المالي الإسلامي :

يتميز السوق المالي في النظام المصرفي الإسلامي بتنوع الأدوات المالية، الأمر الذي يتيح للمتعاملين آلية فعالة لتعبئة المدخرات وتوظيفها في أفضل الإستخدامات الممكنة، كما يتيح للسلطات النقدية ممارسة السياسة النقدية من خلال إستخدام أدواتها غير المباشرة من ناحية أخرى، ويمكن تناول أهم تلك الأدوات المالية المتاحة في إطار الصيرفة الإسلامية على النحوالتالي:

أدوات تصدرها مؤسسات الأعمال في القطاعين العام والخاص.

الأسهم، وصكوك المضاربة والمشاركة والإجارة بقيم وفترات مختلفة. بالإضافة إلى صكوك الإستثمار المقيد وتخصص حصيلتها لتمويل مشروعات بعينها أو للإستثمار في قطاعات معينة دون تحديد أسلوب التمويل أو مع تحديده كالمشاركة أو الإجارة أو غيرهما. أيضاً شهادات الودائع المركزية يصدرها المصرف المركزي وتتميز بأعلى درجات الأمان وبقدرتها على تعبئة الموارد وتوجيهها إلى تمويل النشاط الإقتصادي عن طريق الجهاز المصرفي. وشهادات الإقراض المركزي التي تساعد على توفير القرض الحسن مقابل نقص مؤقت في السيولة للمحتاجين مع تقديم الضمان تشجيعاً للمقرضين. كما توجد صكوك المشاركة العامة وصكوك الإجارة العامة وتصدرها السلطة النقدية أو وزارة المالية وتتيح حصيلتها لتمويل النشاط الإقتصادي لمؤسسات الأعمال العامة. وصكوك الملكية العامة وتصدرها وزارة المالية وتتيح لحاملها ملكية حصة على المشاع في أصول مملوكة للدولة فإذا كانت الأصول مدرة للربح صار لأصحابها نصيب من الأرباح وإن كانت موظفة في إستخدامات غير مدرة للربح دفعت الدولة لحاملي الصكوك إيجاراً عنها.

تطوير أدوات للسياسة النقدية متوافقة مع الشريعة الإسلامية :

تواجه المصارف المركزية عدد من التحديات فيما يتعلق بإستخدام بعض أدوات السياسة النقدية ذات الكفاءة العالية في نقل توجهات السياسة النقدية إلى الجهاز المصرفي وتحقيق أهداف السياسة النقدية في الإقتصاد. وأن إستخدام أدوات السياسة النقدية غير المباشرة غير متاحة لإرتباطها بأسعار

الفائدة، كما أن بعض إصدارات الاوراق المالية الحكومية غير متوافقة مع الشريعة الإسلامية بالتالي إنصب إهتمام صانعي السياسة النقدية بتطوير وإيجاد بدائل لأدوات السياسة النقدية تمكن المصارف الإسلامية من إدارة مستويات السيولة بشكل أفضل، وتساعد المصارف المركزيةعلى نقل توجهات السياسة النقدية لكامل الجهاز المصرفي لضمان فاعلية السياسة النقدية. ويمكن التمييز بين ثلاث مجموعات من الأدوات النقدية :-

مجموعة الأدوات النقدية التي يمكن تطويرها لتتلائم مع السياسة النقدية:

يمكن إستخدام سياسة الإحتياطي القانوني غير المستحق للفائدة إلا أن أثرها قد يكون محدوداً خاصة في حالة إنخفاض الأهمية النسبية للحسابات الجارية مقارنة بحسابات الإستثمار في المصارف الإسلامية، وقد إقترح البعض فرض نسبة إحتياطي قانوني بحدود 10 % من الودائع الجارية والإستثمارية يودع نصفها في المصرف المركزي ويبقى الجزء الأخر لدى المصارف لمواجهة إحتياجات العملاء من النقد، بينما يقترح مجموعة أخرى إحتياطي قانوني بحدود 25 % كحد أقصى توظف في المشروعات ذات الطابع الإجتماعي، بينما يرى بعض الإقتصاديون فرض إحتياطي بنسبة 100% على الودائع الجارية لأنها تمثل أمانة يتعين على المصرف الحفاظ عليها ولتقييد قدرة المصارف على خلق النقود الإئتمانية وبالتالي حصر سلطة إصدار النقد في البنك المركزي عند إستخدام سياسة الإحتياطي القانوني خاصة فيما يتعلق بفرض غرامات مالية على المصارف الإسلامية غير الملتزمة بنسبة الإحتياطي بدلاً عن دفع فائدة عند نقصان المبلغ المودع لدى المصرف المركزي.

كما يمكن للمصرف المركزي إستخدام أداة تغيير نسب تخصيص الودائع الجارية نسبة لتحريم الربا وفرض زكاة على الأموال المعطلة وغير المستخدمة بالتالي فإن نسبة الودائع الجارية في المصارف الإسلامية تكون منخفضة. وتجميع هذه المبالغ على مستوى الإقتصاد القومي يوفر سيولة يمكن للمصرف المركزي من خلالها أن يتحكم في المعروض النقدي وتحقيق أهداف السياسة النقدية من خلال تغيير نسب تخصيص الودائع الجارية. ومن خلال هذه الأداة يمكن للبنك المركزي التدخل لدى المصارف لتغيير نسبة تخصيص توظيفات هذه الودائع بتوزيعها على المجالات المطلوبة وفقاً لرؤية الإقتصاد الإسلامي. كما يرى بعض المتخصصين في مجالات الإقتصاد الإسلامي بإمكانية قيام المصرف المركزي بإيداع أموال بصيغة ودائع الإستثمار لدى المصارف الإسلامية على أن يتقاضى المصرف المركزي عن هذه الودائع هوامش تختلف عن باقي العملاء، ويمكن إستخدام تلك الودائع للتحكم في مستويات التوسع النقدي ومنح الإئتمان، يمكن إستخدامها للتغلب على مشاكل نقص السيولة في المصارف الإسلامية. أيضاً يمكن للمصارف المركزية إستخدام أدوات السياسة النقدية المباشرة مثل إلزام المصارف الإسلامية بسقوف لمنح التمويل وآليات الإقناع الأدبي وإصدار التعليمات المباشرة والرقابة والجزاءات للتحكم في توظيفات وسيولة المصارف الإسلامية.

مجموعة الأدوات التي تقوم على إيجاد بديل لسعر الفائدة:-

معدل المشاركة في الربح والخسارة في عقود المضاربة والمرابحة: يمكن للبنك المركزي أن يقوم بوظيفة المقرض الأخير للمصارف الإسلامية من خلال تقديم التمويل لتلك المصارف مقابل مشاركة البنك المركزي لتلك المصارف في ربح أو خسارة العمليات التي تمولها، ويعتبر هذه آلية لدعم سيولة المصارف الإسلامية وتشجيعها لتقديم الإئتمان لكافة الآجال. ويمكن للبنك المركزي نقل توجهات السياسة النقدية إلى المصارف الإسلامية التي بدورها تنقلها إلى عملائها.

التمويل عن طريق تداول المضاربات والمرابحات والمشاركات: يمكن للبنك المركزي من خلال تحديد الحد الأدنى والأقصى لنسب المشاركات التحكم في المعروض النقدي وضبط عمليات منح الإئتمان، وتعمل هذه الأداة من جهتين تحدد هوامش المشاركة في الأرباح بين المصارف الإسلامية وعملائها من المودعين من جهة وعملائها من المستثمرين من جهة أخرى، وبالتالي التأثير على مستويات العرض والطلب على الإئتمان.

مجموعة الأدوات النقدية التي تقوم على إيجاد بديل للاوراق المالية التقليدية.

تعتبر عمليات السوق المفتوحة والنوافذ الدائمة للإيداع والإقراض من أكثر الأدوات النقدية التي تلجأ إليها المصارف المركزية للتأثير على المتغيرات التشغيلية للسياسة النقدية ونقل توجهات البنك المركزي للمصارف. لكن عدد من الأدوات المالية التي يتم تداولها في هذه النوافذ قد لا تتوافق بعضها مع الشريعة الإسلامية. يتمثل البديل في تطوير مجموعة من الأدوات المالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية سواء كانت الأوراق القائمة على الملكية مثل (صكوك الإجارة، وأسهم المشاركة وأسهم المضاربة) أو تلك القائمة على المديونية مثل (سندات المرابحة والمقاولةوالإستصناع والسلم) ويساعد تطوير هذه الأدوات على تفعيل دور عمليات السوق المفتوحة ونوافذ الإيداع والإقراض وإمتداد تأثيرها لكامل الجهاز المصرفي. الأمر الذي يعتبر تطوراً مهماً في سبيل تمكين المصارف المركزية من زيادة مستوى كفاءة وفاعلية السياسة النقدية.

كما يمكن تصنيف أدوات السياسة النقدية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية على النحو التالي:

أولا : الأدوات والأساليب الكمية

التمويل عن طريق تداول المضاربات والمشاركات بالإضافة إلى ضبط نسب المشاركة في الربح والخسارة

ثانيا : عمليات السوق المفتوحة وفيها:

أدوات قائمة على الملكية مثل صكوك الإجارة، وأسهم المشاركة، وأسهم المضاربة، وأسهم الإنتاج. بالإضافة إلى الأدوات قائمة على المديونية مثل سندات الإستصناع، وسندات السلم، وسندات الإجارة، وسندات المرابحة.

ثالثا : الأدوات والأساليب الكيفية:

ومنها التمييز بين معدلات المشاركة في الربح. وتوجيه الإئتمان إلى القطاعات ذات الأولوية بالإضافة إلى ضبط العلاقة بين نسبة الإقراض ونسبة إعادة التمويل.

رابعاً : الأدوات والأساليب المباشرة ومنها : الرقابة المباشرة، والإقناع الأدبي والتعليمات المباشرة والجزاءات.

الفصل الثاني: أهداف السياسة النقدية في النظام المالي الإسلامي

تُعدّ السياسة النقدية في إطار النظام المالي الإسلامي أداةً محورية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي، غير أنها تتميّز عن نظيرتها التقليدية باتساع نطاق أهدافها وتكامل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية. فهي لا تقتصر على إدارة عرض النقود أو السيطرة على التضخم، بل تمتد لتشمل دعم النشاط الاقتصادي الحقيقي، وتحقيق العدالة في توزيع الدخل، وتعزيز الاستقرار المالي على أسس متوافقة مع مقاصد الشريعة الإسلامية. ويمكن تناول أهداف السياسة النقدية الإسلامية من خلال المحاور الآتية:

أولا: تحقيق الاستقرار النقدي والسعري:

يُعدّ الحفاظ على استقرار القوة الشرائية للنقود أحد الأهداف الأساسية للسياسة النقدية الإسلامية، لما لذلك من أثر مباشر في استقرار المعاملات الاقتصادية وحماية دخول الأفراد، لا سيما أصحاب الدخول المحدودة. فاستقرار الأسعار يضمن أن تؤدي النقود وظائفها الأساسية بكفاءة، بوصفها وسيلةً للتبادل، ووحدةً للحساب، ومقياسًا عادلًا للمدفوعات المؤجلة، ومستودعًا للقيمة.

ثانيًا : دعم النمو الاقتصادي الحقيقي والمستدام:

تركّز السياسة النقدية الإسلامية على دعم النمو الاقتصادي القائم على الإنتاج الحقيقي، من خلال ربط التمويل بالأنشطة الاقتصادية الفعلية، مثل الزراعة والصناعة والتجارة والخدمات المنتجة. ويؤدي إسقاط التعامل بالفائدة إلى تخفيض تكاليف التمويل، ومن ثمّ تقليل تكاليف الإنتاج، بما ينعكس إيجابًا على أسعار السلع والخدمات ويحفّز الطلب الكلي.

ثالثًا: تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية:

تُعدّ العدالة الاقتصادية والاجتماعية من الأهداف الجوهرية للسياسة النقدية الإسلامية، انطلاقًا من مقاصد الشريعة التي تهدف إلى منع الظلم والاستغلال وتحقيق التوازن بين فئات المجتمع. ويسهم النظام المالي الإسلامي في تحقيق هذا الهدف من خلال آليات متعددة، من أبرزها ربط القيم

التبادلية للسلع والخدمات بالجهد الحقيقي المبذول في إنتاجها، والحد من تركّز الثروة الناتج عن العوائد الثابتة على رأس المال.

رابعًا: تعزيز الاستقرار المالي والحد من الأزمات: إلى جانب الأهداف السابقة، تسهم السياسة النقدية الإسلامية في تعزيز الاستقرار المالي من خلال تقليل المخاطر النظامية المرتبطة بالتوسع المفرط في الديون. فاعتماد التمويل القائم على الأصول وتقاسم المخاطر يقلّل من احتمالات تكوّن الفقاعات المالية، ويحدّ من انتقال الأزمات بين القطاع المالي والاقتصاد الحقيقي، وهو ما يعزّز متانة النظام المالي وقدرته على امتصاص الصدمات.

بهذا المعنى، تمثّل السياسة النقدية في النظام المالي الإسلامي إطارًا متكاملًا لتحقيق الاستقرار النقدي والنمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية، بما يجعلها أداة فاعلة لدعم التنمية المستدامة، خاصة في الاقتصادات التي تسعى إلى مواءمة أهدافها الاقتصادية مع القيم الأخلاقية والاجتماعية.

الفصل الثالث : مقارنة بين السياسة النقدية الإسلامية والسياسة النقدية التقليدية

الاختلاف في الأهداف :

المصارف في النظامين التقليدي والإسلامي مؤسسات للوساطة المالية، وتتم تلك الوساطة في المصارف التقليدية بين المقرضين والمقترضين، بينما تتم في المصارف الإسلامية بين أصحاب الأموال والمستثمرين، الذين يضعون أموالهم في ودائع إستثمارية بشروط آجال متنوعة، وتقوم المصارف بدورها بإتاحتها للمستثمرين بشروط وآجال متنوعة، وبصيغ إستثمارية متنوعة.

تقع على عاتق المصارف في الأنظمة التقليدية عبء ضمان الودائع بأنواعها، وعليها تجنب كل ما يعرضها للمخاطر. ولا يجوز أن تساهم المصارف في رؤوس أموال الشركات إلا في حدود ضيقة ولا تتعامل في الأسواق المالية أو في سوق التأمين، وعليها أن تركز على الإقراض قصير الأجل الذي يرتبط عادة بتمويل التجارة، ونتيجة لذلك نشأ في تلك الأنظمة نموزجان منفصلان من المؤسسات المصرفية المصارف التجارية أو مصارف المعاملات والمصارف الإستثمارية من ناحية أخرى. وتعمل المصارف الشاملة التي نشأت داخل النظام التقليدي في نطاق أوسع من المصارف التجارية، حيث تساهم في الشركات التي تمولها وتعين ممثلين لها في مجلس الإدارة، بل وتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العمومية من يوكلها من المساهمين. بالإضافة إلى إقراض الشركات التي تساهم فيها. تحصل المصارف الشاملة على معلومات أكبر حول من تمولهم ، ويفضل أن يمول رجال الأعمال بمزيج من المساهمة والدين، كما أن العلاقة الوثيقة والمستمرة بين المصارف الشاملة ومن تمولهم تتيح لها من المعلومات ما يساعدها على حسن تقييم عملائها. وتختلف أحوال المصارف بين الرواج والكساد

الاختلاف في الأدوات :

من أهم خصائص المصارف الإسلامية أنها تستبعد سعر الفائدة في عملياتها على أساس أنها لا تتفق مع أسس وقواعد الشريعة الإسلامية، وتعتمد بدلاً عن ذلك صيغاً للتمويل تبنى على المشاركة في الغنم والغرم أو عقود البيع أو الإجارة أو الوكالة. كما أن هنالك إختلافات أخرى غير سعر الفائدة تميز الصيرفة الإسلامية عن الصيرفة التقليدية منها إتساع أهداف ومجالات عمل المصارف الإسلامية بالمقارنة مع المصارف التقليدية، فالمصارف الإسلامية لا تكتفي بدور الوساطة المالية فقط بل يتعدى نشاطها إلى العمل الجاري والإستثماري المباشر. بالتالي هي أقرب ما تكون إلى مفهوم المصارف الشاملة، أيضاً تشمل مجالات المصارف الإسلامية مجالات إجتماعية وتنموية ودينية بخلاف أهداف المصارف التقليدية، فالمسئولية الإجتماعية والدينية ورفاهية المجتمع من المدخلات الأساسية التي تحكم أهداف ومناشط المصارف الإسلامية. كما يمتاز صيغ التمويل الإسلامية بمرونة كبيرة مما يجعل من الممكن تطوير وإبتكار صيغة مناسبة لكل حالة من حالات التمويل المقدمة للمصرف الإسلامي.

الفصل الرابع: آليات تطبيق السياسة النقدية الاسلامية

يضطلع البنك المركزي في النظام المصرفي الإسلامي بدور محوري في إدارة السياسة النقدية وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تبنّي مجموعة من الأدوات والآليات التي تتوافق مع متطلبات الاقتصاد الإسلامي وأحكام الشريعة. ويستند البنك المركزي في تنفيذ السياسة النقدية إلى إطار مؤسسي وتشغيلي يراعي خصوصية الصيرفة الإسلامية، مع الحفاظ على كفاءة إدارة السيولة والاستقرار النقدي والمالي. وفي هذا السياق، تتمثل أبرز أدوار البنك المركزي في النظام المصرفي الإسلامي فيما يلي:

أولاً : إصدار النقود :

يُعد البنك المركزي الجهة الوحيدة المخولة بإصدار النقود في النظام المصرفي الإسلامي، حيث يتولى تنظيم الكتلة النقدية بما ينسجم مع متطلبات النشاط الاقتصادي الحقيقي، وبما يسهم في تحقيق الاستقرار النقدي دون الإخلال بالضوابط الشرعية.

ثانياً: الرقابة والإشراف على الجهاز المصرفي:

يمارس البنك المركزي مهامه الرقابية من خلال هيكل مؤسسي يضم محافظ البنك، ومجلس السياسة النقدية، وهيئة تأمين الودائع، إضافة إلى هيئة رقابة شرعية مركزية. ويهدف هذا الإطار إلى تعزيز سلامة الجهاز المصرفي، وضمان التزام المؤسسات المالية بالمعايير الرقابية والمبادئ الشرعية في آن واحد.

ثالثاً: تطوير وتعديل الإطار القانوني والتنظيمي:

يتطلب تطبيق النظام المصرفي الإسلامي إجراء تعديلات على النصوص القانونية والتنظيمية القائمة، بما يضمن مواءمتها مع متطلبات الاقتصاد الإسلامي، ويوفر بيئة تشريعية داعمة لعمل المصارف الإسلامية وأدوات السياسة النقدية المتوافقة مع الشريعة.

رابعاً: توفير وتطوير الأدوات والمنتجات المتوافقة مع الشريعة: يعمل البنك المركزي على تصميم وتوفير أدوات ومنتجات نقدية متوافقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية، تمكّن المصارف الإسلامية من إدارة السيولة بكفاءة، وتساعد البنك المركزي على تنفيذ السياسة النقدية باستخدام آليات بديلة عن سعر الفائدة.

دور الهيئات الشرعية في المصارف الإسلامية

تُعد الهيئات الشرعية أحد الأعمدة الرئيسة التي يقوم عليها العمل المصرفي الإسلامي، إذ تضطلع بمسؤولية ضمان التزام المؤسسات المالية الإسلامية بأحكام الشريعة في جميع معاملاتها وأنشطتها. ويقوم هذا الدور على مبدأ التكامل بين المراقب الشرعي الداخلي وهيئة الرقابة الشرعية، حيث يُعد المراقب الشرعي عين الهيئة ووسيلتها في المتابعة اليومية، في حين تتحمل الهيئة المسؤولية النهائية في اعتماد أعمال المصرف والتأكد من مطابقتها للفتاوى الصادرة عنها.

أولاً: أنواع الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية

تنقسم مجالات الرقابة الشرعية التي تمارسها الهيئات الشرعية على أعمال المصارف الإسلامية إلى ثلاثة أنواع رئيسة، هي: الرقابة الوقائية، والرقابة العلاجية (أثناء التنفيذ)، والرقابة التكميلية (اللاحقة).

الرقابة الوقائية (السابقة):

تُعد الرقابة الوقائية من أهم مراحل الرقابة الشرعية، نظراً لدورها في منع وقوع المخالفات قبل حدوثها، وذلك من خلال إبداء الرأي الشرعي المسبق في جميع الموضوعات والأنشطة التي تُعرض على الهيئة. وتشمل هذه المرحلة : مراعاة الجوانب الشرعية في عقد التأسيس، واللوائح الداخلية، والنظام الأساسي للمصرف. بالإضافة الإشراف على إعداد وصياغة نماذج العقود والخدمات المصرفية، وتنظيم تعامل المصرف مع البنوك والمؤسسات والشركات والأفراد، ومناقشة المشروعات ودراسات الجدوى من المنظور الشرعي. وابتكار وتطوير صيغ تمويل واستثمار شرعية جديدة تتلاءم مع تطور الأساليب والخدمات المصرفية. ووضع الضوابط والقواعد المنظمة للتعامل مع المصارف غير الإسلامية. وإعداد دليل شرعي عملي للأعمال المصرفية، يتضمن الضوابط الشرعية لمختلف المعاملات، بما يسهم في توحيد المنهج وتعزيز الضبط والرقابة، وتنمية الوعي الشرعي لدى العاملين في المصرف. والمشاركة في وضع نظم اختيار وتدريب العاملين، بما يضمن

توافر كوادر مؤهلة شرعياً ومصرفياً، إضافة إلى التعاون مع الجامعات ومراكز البحث لإعداد خريجين متخصصين في الرقابة الشرعية.

الرقابة العلاجية (أثناء التنفيذ):

تُمارَس الرقابة العلاجية أثناء تنفيذ العمليات المصرفية، وتُعد من أكثر مراحل الرقابة أهمية، إذ تهدف إلى تصحيح الانحرافات ومعالجة المخالفات عند وقوعها، وضمان سلامة التطبيق العملي للأحكام الشرعية. وتشمل هذه المرحلة إبداء الرأي الشرعي في المعاملات المصرفية التي تُحال إلى الهيئة أثناء التنفيذ. والمراجعة الشرعية لكافة مراحل تنفيذ العمليات والخدمات المصرفية، ولا سيما العمليات الاستثمارية الداخلية والخارجية، ومتابعة تصحيح الملاحظات أولاً بأول. بالإضافة إلى التحقيق في الشكاوى ذات الطابع الشرعي أثناء التنفيذ، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها. والاطلاع على تقارير التدقيق الشرعي وإبداء الرأي فيها.

الرقابة التكميلية (اللاحقة):

تهدف الرقابة التكميلية إلى التأكد من استمرار التزام المصرف بالأحكام الشرعية بعد تنفيذ العمليات، من خلال المراجعة المستمرة لأعمال المصرف، وتشمل هذه المرحلة: مراجعة ملفات العمليات الاستثمارية بعد التنفيذ. والاطلاع على الميزانية العمومية وتقرير مراقب الحسابات، والتحقق من سلامة المعالجة الشرعية للنتائج المالية.

التدقيق الشرعي في المصارف الإسلامية:

تهدف عملية التدقيق والمراجعة الشرعية إلى التحقق من أمرين أساسيين: التأكد من أن الأعمال والعمليات التي نفذتها إدارة المصرف، ولم يُسبق عرضها على الهيئة الشرعية، تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية. والتحقق من أن أي أعمال نُفذت خلافاً للأحكام الشرعية قد تم رصدها ومعالجتها وفقاً للضوابط الشرعية المعتمدة.

أدوات السياسة النقدية الحديثة في النظام الإسلامي

تشكل الأدوات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية عنصرًا رئيسيًا في إدارة السيولة وتنفيذ السياسة النقدية في البنوك الإسلامية، وذلك بما يحقق التوازن بين الربحية والمصداقية الشرعية. ومن أبرز هذه الأدوات: الصكوك الإسلامية، شهادات الإيداع المتوافقة مع الشريعة، وعمليات السوق المفتوحة.

الصكوك الإسلامية

هي أوراق مالية تمثل حصصًا في ملكية أعيان أو منافع أو مشاريع استثمارية، ويتم إصدارها بعد تحصيل قيمتها واستثمارها وفقًا للغرض المحدد شرعًا.

أنواع الصكوك:

صكوك ملكية الأعيان أو منافعها. وصكوك المشاركة والمضاربة. وصكوك المرابحة، السلم، والاستصناع.

شهادات الإيداع الإسلامية:

شهادات الإيداع الإسلامية (ICDs) هي بديل عن شهادات الإيداع التقليدية القائمة على الفائدة، وتتيح للمستثمرين تحقيق أرباح متفق عليها من دون مخالفة أحكام الشريعة.

عمليات السوق المفتوحة المتوافقة مع الشريعة:

تمثل أدوات السوق المفتوحة وسيلة لإدارة السيولة بما يتوافق مع أحكام الشريعة:

إدارة السيولة في النظام النقدي الإسلامي

تواجه المصارف الإسلامية تحديات خاصة في إدارة السيولة النقدية، لا سيما في ظل محدودية الأدوات المتاحة للحصول السريع على السيولة مقارنة بالمصارف التقليدية، وارتباط أنشطتها بصورة وثيقة بالقطاع الحقيقي. ونتيجة لذلك، تعتمد المصارف الإسلامية على إدارة حذرة للموارد المالية، تقوم على التخطيط الدقيق للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، والاحتفاظ بمستويات من السيولة غالباً ما تفوق الحدود الدنيا المقررة من السلطات النقدية، تحوطاً لمواجهة طلبات السحب المفاجئة.

وتتعامل المصارف الإسلامية مع السيولة عبر بعدين رئيسين:

الإدارة الأساسية للسيولة، التي تركز على تحديد المستوى الأمثل للنقد المتاح لضمان استمرارية العمليات اليومية، والإدارة المتقدمة للسيولة، التي تشمل التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، وإدارة العلاقات مع المؤسسات المالية، واستخدام الأدوات المتوافقة مع الشريعة لإدارة الفوائض والعجوزات.

وفي حال فائض السيولة، تلجأ المصارف الإسلامية إلى توظيفها في أدوات مالية متوافقة مع الشريعة، مثل الصكوك والأسهم، مع الاحتفاظ بجزء من الموارد دون توظيف تحوطاً لمخاطر السحب المفاجئ. أما في حالة العجز النقدي، فتستخدم المصارف الإسلامية بدائل شرعية، من بينها تسييل الأصول المالية المباحة، والاستفادة من الودائع لدى المصارف الأخرى أو لدى البنك المركزي، وذلك ضمن الضوابط الشرعية والتنظيمية المعتمدة.

التوازن بين الاستقرار والسيولة في المصارف الإسلامية

يشكل استقرار المصارف أحد الركائز الأساسية لضمان نمو اقتصادي مستدام، حيث تساهم البنوك في تمويل المشاريع، إدارة المدخرات، ودعم الاستثمارات. ويشير استقرار المصارف إلى قدرة النظام المصرفي على العمل بكفاءة، مع ضمان السيولة الكافية، إدارة المخاطر بفعالية، والالتزام بالقوانين المصرفية والتنظيمية، بما يعزز ثقة العملاء والمستثمرين.

أهمية التوازن بين الاستقرار والسيولة

في النظام المصرفي الإسلامي، يجب تحقيق توازن بين الاستقرار النقدي والسيولة المصرفية حيث الاستقرار النقدي: إدارة فعالة للسيولة لضمان قدرة المصرف على تلبية الالتزامات دون تأثير سلبي على النظام المالي. السيولة المصرفية: قدرة المصرف على تلبية طلبات التمويل وسحب العملاء، مع الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.

إدارة المخاطر والحوكمة في النظام النقدي الإسلامي

تعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية لضمان الاستقرار المالي في المؤسسات العاملة ضمن النظام النقدي الإسلامي. وتشمل هذه الإدارة تحديد المخاطر، تحليلها، ووضع استراتيجيات للحد من آثارها السلبية على الصحة المالية للمؤسسات، مع تعظيم فرص النمو والربحية. وتشمل المخاطر الرئيسة التي تواجه المؤسسات المالية الإسلامية مخاطر السوق الناتجة عن تقلبات أسعار الأصول والعملات، ومخاطر الائتمان المرتبطة بعدم قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته، ومخاطر السيولة المتعلقة بعدم القدرة على تحويل الأصول بسرعة، والمخاطر التشغيلية المرتبطة بالأخطاء الداخلية أو الأعطال، بالإضافة إلى المخاطر التنظيمية الناتجة عن التغيرات في السياسات والقوانين.

تلعب أدوات التحوط دورًا محوريًا في تقليل هذه المخاطر مع الالتزام بالمبادئ الشرعية. ومن أبرز هذه الأدوات: المضاربة، البيع الآجل، المرابحة، السلم، الاستصناع، والإجارة المنتهية بالتمليك. تتيح هذه الأدوات للمؤسسات المالية تنويع المخاطر، حماية رأس المال، وإدارة العوائد بشكل يتماشى مع الأطر الشرعية، مع ضمان مشاركة المخاطر بين الأطراف المعنية بما يعزز الاستقرار المالي للمصرف والمستفيدين على حد سواء.

ويكتسب دور الحوكمة والرقابة أهمية بالغة في المصارف الإسلامية، إذ تضمن التزام المؤسسات بالسياسات المعتمدة، وتعزز الشفافية والعدالة في جميع العمليات، وتضمن الامتثال للمعايير التنظيمية والرقابية المحلية والدولية. كما تعزز الحوكمة الأداء المالي من خلال تحسين الكفاءة المؤسسية، وضمان الإفصاح الشامل عن المعلومات المالية، ومراعاة مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة.

تتميز الحوكمة في المصارف الإسلامية بتطبيقها لمبدأ الثنائية، عبر وجود مجلس إدارة لمراقبة الجانب الإداري وهيئة رقابة مستقلة لمتابعة توافق العمليات مع المعايير الشرعية. وتركز المبادئ الرئيسة للحوكمة على العدالة، الشفافية، المسؤولية، المساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يسهم في تعزيز الثقة بالنظام المالي وتحقيق الاستقرار الاقتصادي على المدى الطويل.

وتدعم هذه العمليات عدد من الهيئات والمؤسسات الدولية المتخصصة، مثل البنك الإسلامي للتنمية، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، مجلس الخدمات المالية الإسلامية، والسوق المالية الإسلامية الدولية، بالإضافة إلى الهيئات المراجعية والمحاسبية، والتي تضع معايير وإرشادات لضمان توافق المنتجات المالية وأدوات التحوط مع أفضل الممارسات والمعايير العالمية للنظام المالي الإسلامي.



الفصل الخامس : تجارب دولية في تطبيق السياسة النقدية الإسلامية.

التجربة الماليزية في تطوير أدوات السياسة النقدية الإسلامية:

تعد ماليزيا من الدول الرائدة في تطوير البنية التحتية للصيرفة الإسلامية، وقد تبنت نهجاً مزدوجاً يجمع بين الابتكار المالي والامتثال الشرعي، مما مكّنها من بناء سوقاً مالياً إسلامياً متقدماً تشمل أدوات لإدارة السيولة قصيرة وطويلة الأجل.

أبرز الأدوات الشرعية لإدارة السيولة

صكوك بنك نيجارا الماليزي (BNM Sukuk):

يصدرها البنك المركزي الماليزي كأداة لإدارة السيولة قصيرة الأجل. وتعتمد على عقود الإجارة أو المرابحة، وتُستخدم لسحب الفائض النقدي من السوق أو ضخ السيولة عند الحاجة. وتُعد من أولى الأدوات الشرعية التي تم تطويرها لهذا الغرض.

شهادات الاستثمار الإسلامية (Islamic Interbank Money Market - IIMM):

تأسست عام 1994 لتوفير منصة لتداول أدوات السيولة بين البنوك الإسلامية. وتشمل معاملات قائمة على عقود المضاربة، الوعد بالشراء، والمرابحة. وقد ساهمت في تعزيز كفاءة توزيع السيولة بين المؤسسات المالية الإسلامية.

أداوات المرابحة السلعية "Commodity Murabaha Program":

تستخدم في المعاملات بين البنوك الإسلامية لإدارة السيولة اليومية. وتعتمد على شراء وبيع السلع في بورصة السلع الماليزية. كما توفر مرونة عالية وتوافقاً شرعياً كاملاً.



التجربة الأندونيسية في تطوير أدوات السياسة النقدية الإسلامية:

تعتبر إندونيسيا أكبر دولة إسلامية من حيث عدد السكان، وقد أولت الحكومة اهتمامًا كبيراً بتطوير القطاع المصرفي الإسلامي من خلال إصدار تشريعات داعمة للمصارف الإسلامية، شملت مجالات التأمين الإسلامي، وأسواق رأس المال الإسلامية، وصناديق الاستثمار، والسندات الإسلامية، إلى جانب مؤسسات التمويل الأصغر.

وقد شكلت أزمة النمور الآسيوية عام 1997 اختبارًا حقيقيًا لنظام المصارف في إندونيسيا، إذ تأثرت المصارف التقليدية بشكل كبير، بينما أثبتت المصارف الإسلامية متانتها واستقرارها بفضل خصائصها المميزة، ومنها الامتناع عن التعامل بالفوائد الربوية، وربط التمويل بالأنشطة الاقتصادية الحقيقية. هذه الصلابة منحت الحكومة والمواطنين الثقة في المصارف الإسلامية، حيث لم تتأثر أعمالها بإجراءات الإغلاق أو مشاكل السيولة التي عانت منها المصارف التقليدية خلال الأزمة، مما عزز مكانتها في النظام المالي الوطني.

من الناحية العملية، تعتبر المرابحة أكثر صيغ التمويل استخدامًا في البنوك الإسلامية الإندونيسية، نظرًا لما توفره من مرونة وقدرة على تلبية احتياجات متعددة. فهي تستخدم في تمويل الأفراد لشراء السيارات، والأجهزة، والأثاث المنزلي، كما تلائم تمويل الأنشطة الصناعية والتجارية جزئيًا. وتتيح هذه الصيغة للبنوك توفير السلع المنتجة محليًا أو مستوردة، بما في ذلك البيوع الدولية للبضائع، حيث يقوم البنك بشراء السلع نيابة عن العميل ثم إعادة بيعها له بهامش ربح متفق عليه مسبقًا. وقد ساهم هذا النموذج في تعزيز التوسع المستدام للمصارف الإسلامية الإندونيسية وزيادة قاعدة عملائها.

التجربة البحرينية في تطوير أدوات السياسة وإدارة السيولة:

تُعتبر البحرين من أوائل الدول التي تبنت الصيرفة الإسلامية منذ سبعينيات القرن الماضي، حيث تأسس بنك البحرين الإسلامي عام 1979، لتبدأ بعدها رحلة طويلة من التطوير المؤسسي والتشريعي في مجال التمويل الإسلامي. وقد

أصبحت المملكة مركزاً مالياً إسلامياً إقليمياً، تحتضن عشرات المؤسسات المالية الإسلامية، وتوفر بيئة تنظيمية متقدمة تدعم الابتكار والامتثال الشرعي.

الأدوات الشرعية لإدارة السيولة:

صكوك الإجارة والمرابحة الحكومية: يصدرها مصرف البحرين المركزي لتوفير أدوات شرعية للبنوك الإسلامية لإدارة السيولة. وتعتمد على عقود الإجارة أو المرابحة، وتُستخدم لسحب الفائض النقدي أو ضخ السيولة. وتُعد أدوات قصيرة الأجل، مما يجعلها مناسبة لإدارة الاحتياجات اليومية للبنوك.

شهادات الإيداع الإسلامية: أداة نقدية شرعية يصدرها المصرف المركزي، قائمة على عقود متوافقة مع الشريعة. وتُستخدم كأداة لتوظيف الفائض النقدي للبنوك الإسلامية، وتُسهم في استقرار السوق النقدي.

السوق النقدي الإسلامي بين البنوك (Islamic Interbank Market): يوفر منصة لتبادل السيولة بين البنوك الإسلامية باستخدام عقود مثل الوعد بالشراء والمضاربة. ويُسهم في تعزيز كفاءة توزيع السيولة وتقليل الاعتماد على أدوات تقليدية.

تجربة المملكة العربية السعودية في إدارة السيولة: تبنّت المملكة استراتيجيات متقدمة لدمج التكنولوجيا المالية (FinTech) في القطاع المصرفي الإسلامي، بهدف تعزيز كفاءة إدارة السيولة، وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية المتوافقة مع الشريعة.



تجربة السودان في تطبيق ادوات السياسة النقدية الاسلامية:

(تحليل مقارن)

يعد السودان من أوائل الدول التي تبنّت النظام المصرفي الإسلامي بصورة شاملة، ما استدعى تطوير إطار للسياسة النقدية يعتمد على أدوات متوافقة مع الشريعة الإسلامية في ظل غياب سعر الفائدة. وقد اعتمد بنك السودان المركزي على صكوك وأدوات قائمة على الأصول، أبرزها شهادات المشاركة الحكومية (شهامة) وشهادات الإجارة (صرح)، وشهادات مشاركة البنك المركزي (شمم) كأدوات رئيسية لإدارة السيولة وسحب الفوائض أو ضخها في الجهاز المصرفي، إلى جانب استخدام الاحتياطي القانوني وتوجيه الائتمان كأدوات مكملة.

أسهم هذا الإطار في توفير بدائل عملية للأدوات التقليدية، إلا أن فعاليته تأثرت بمحدودية عمق السوق النقدي الإسلامي وتحديات الاستقرار الاقتصادي الكلي. وبالمقارنة، تميّزت ماليزيا بتطوير بنية تحتية متقدمة للسوق النقدي الإسلامي، شملت صكوك البنك المركزي وسوقًا نشطة لما بين البنوك الإسلامية، ما وفر مرونة عالية في إدارة السيولة قصيرة الأجل. أما إندونيسيا، فقد أظهرت متانة المصارف الإسلامية خلال الأزمات، مستفيدة من التمويل القائم على الأصول، خاصة المرابحة، ضمن إطار تشريعي داعم. وفي البحرين، برزت كفاءة إدارة السيولة عبر صكوك قصيرة الأجل وشهادات إيداع إسلامية وسوق نقدي إسلامي متطور، في حين أضافت المملكة العربية السعودية بعدًا نوعيًا من خلال توظيف التقنيات المالية والمنصات الرقمية في معاملات السيولة والمرابحة السلعية.

وتُظهر المقارنة أن ريادة السودان في التطبيق الشامل

للسياسة النقدية الإسلامية تمثل نقطة قوة مهمة، غير أن تعظيم فاعلية هذه السياسة يتطلب تعميق السوق النقدي الإسلامي، وتوسيع أدوات الصكوك قصيرة الأجل، وتعزيز سوق ما بين البنوك، والاستفادة من التجارب الدولية خاصة الماليزية في بناء الاسواق والبحرينية في تنويع الادوات والسعودية في تطوير الأطر المؤسسية والتكنولوجية، بما يدعم الاستقرار النقدي والمالي على المدى المتوسط والطويل ويعزز مرونة السياسة النقدية .

مقارنة تجربة السودان في تطبيق ادوات السياسة النقدية الاسلامية مع تجارب دول اخري

البند	السودان	ماليزيا	اندونيسيا	البحرين	السعودية
نموذج التطبيق	اسلامي شامل	مزدوج	مزدوج	مزدوج	مزدوج
ادوات إدارة السيولة	صكوك حكومية، احتياطي قانوني	صكوك البنك المركزي، سوق ما بين البنوك	صكوك حكومية، مرابحة	صكوك شهادات إيداع إسلامية	مرابحة سلعية
سوق ما بين البنوك الإسلامي	محدود	نشط	متوسط	نشط	نشط
مرونة السياسة النقدية	متوسطة	عالية	متوسطة	عالية	عالية
مستوى الابتكار	محدود	مرتفع	متوسط	متوسط	مرتفع
أبرز التحديات	ضيق الادوات وعمق السوق	تعقيد تنظيمي	توحيد المعايير	المنافسة الاقليمية	مواءمة الابتكار
الدروس المستفادة للسودان	ـــــــ	تعميق السوق النقدي	تعزيز الصمود	تنويع ادوات السيولة	التحول الرقمي

الفصل السادس : النتائج والتوصيات

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن التمويل الإسلامي في السودان يُعد قطاعًا راسخًا ونشطًا، يتمتع بقدرة واضحة على دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لا سيما من خلال التمويل الأصغر الإسلامي الذي أسهم في تحسين سبل العيش، ودعم المشاريع الصغيرة، وتوفير فرص العمل للفئات محدودة الدخل. غير أن هذا الدور التنموي لا يزال مقيدًا بتحديات هيكلية ومؤسسية، أبرزها محدودية أدوات الادخار والاستثمار طويلة الأجل، وارتفاع مخاطر التمويل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي.

وأظهرت الدراسة أن السياسة النقدية الإسلامية تمثل إطارًا أكثر عدالة واستدامة مقارنة بالنظم التقليدية القائمة على سعر الفائدة، لما تتميز به من ربط التمويل بالاقتصاد الحقيقي، وتقاسم المخاطر، والحد من التوسع الائتماني المضاربي. كما أن أدوات السياسة النقدية الإسلامية لا تقتصر على تحقيق التوازن النقدي فحسب، بل تؤدي دورًا تكميليًا في ترسيخ القيم الأخلاقية والعدالة الاجتماعية وتعزيز الشمول المالي.

كما بيّنت النتائج أن هيمنة صيغة المرابحة على النشاط التمويلي في السودان، رغم أهميتها، تعكس ضعف التنويع في أدوات التمويل، وتحدّ من قدرة النظام المصرفي الإسلامي على تمويل المشاريع الإنتاجية طويلة الأجل. وتواجه التجربة السودانية تحديات إضافية تتعلق بالإطار القانوني، وغياب سوق نقدي إسلامي متطور، ومحدودية أدوات السيولة

قصيرة الأجل، مقارنة بتجارب دولية ناجحة مثل ماليزيا والبحرين.

تؤكد الدراسة أن تطوير أدوات السياسة النقدية الإسلامية في السودان يتطلب انتقالًا من الاعتماد على الأدوات التقليدية المعدلة إلى نموذج ابتكاري متكامل، يستند إلى التجارب الدولية الناجحة، ويعزز الاستقرار المالي، ويدعم التنمية الاقتصادية الشاملة، ويُمكّن بنك السودان المركزي من أداء دوره النقدي بكفاءة أعلى في إطار متوافق مع الشريعة الإسلامية.

استنادًا إلى نتائج الدراسة، وبالاستفادة من التجارب الدولية المقارنة، توصي الدراسة بالأتي :

أولا : التوصيات السياساتية الموجهة للبنوك المركزية:

1. تعزيز الإطار المؤسسي للسياسة النقدية الإسلامية: أن تقوم البنوك المركزية بإنشاء وحدات متخصصة للسياسة النقدية الإسلامية تتمتع بولاية واضحة، وتعمل بتنسيق وثيق مع الهيئات الشرعية الوطنية، بما يضمن اتساق القرارات النقدية مع أحكام الشريعة الإسلامية واندماجها الفعّال ضمن الإطار العام للسياسة النقدية.

2. تطوير وتنويع أدوات السياسة النقدية المتوافقة مع الشريعة: يتعين على البنوك المركزية العمل على تطوير مجموعة متكاملة من الأدوات النقدية الإسلامية قصيرة وطويلة الأجل، مثل صكوك البنك المركزي، وشهادات الإيداع الإسلامية، وآليات السوق المفتوحة المتوافقة مع الشريعة، بما يعزز القدرة على إدارة السيولة والتحكم في عرض النقود دون اللجوء إلى سعر الفائدة.

3. تعزيز آليات إدارة السيولة في النظام المصرفي الإسلامي: إنشاء مرافق فعّالة لإدارة السيولة الإسلامية، بما في ذلك أسواق النقد بين البنوك الإسلامية، وتسهيلات الإيداع والتمويل الدائم، بهدف الحد من اختلالات السيولة وتعزيز الاستقرار النقدي والمالي.

4. تعميق وتطوير الأسواق الثانوية للصكوك الإسلامية: ينبغي على البنوك المركزية، بالتنسيق مع السلطات المالية، دعم تطوير أسواق ثانوية نشطة وشفافة للصكوك الإسلامية، لما لذلك من دور محوري في تحسين كفاءة انتقال السياسة النقدية وتعزيز فاعلية عمليات السوق المفتوحة الإسلامية.

5. تكامل السياسة النقدية الإسلامية مع أدوات الرقابة الاحترازية الكلية: مواءمة السياسة النقدية الإسلامية مع أدوات الرقابة الاحترازية الكلية المتوافقة مع الشريعة، بما يسهم في الحد من المخاطر النظامية، وضبط الدورات الائتمانية، وتعزيز الاستقرار المالي طويل الأجل.

6. تعزيز الحوكمة والرقابة الشرعية: تؤكد الدراسة على ضرورة تعزيز أطر الحوكمة من خلال تحديد واضح لأدوار ومسؤوليات الهيئات الشرعية، والسعي نحو توحيد المعايير الشرعية، بما يقلل من التباين التنظيمي ويرفع مستوى الثقة في أدوات السياسة النقدية الإسلامية.

7. بناء القدرات المؤسسية والفنية: الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية داخل البنوك المركزية والمؤسسات المالية الإسلامية، عبر برامج تدريب متخصصة في مجالات السياسة النقدية الإسلامية، وإدارة المخاطر، والابتكار المالي المتوافق مع الشريعة.

8. تشجيع الابتكار المالي والتقنيات الرقمية: ينبغي على البنوك المركزية دعم الابتكار في الأدوات النقدية الإسلامية، والاستفادة من التقنيات المالية الحديثة (Fin-Tech) لتعزيز الكفاءة التشغيلية، والشفافية، والشمول المالي في تطبيق السياسة النقدية الإسلامية.

9. تعزيز التعاون الدولي وتبادل الخبرات: يوصى بأن تنخرط البنوك المركزية في أطر التعاون الإقليمي والدولي لتبادل أفضل الممارسات، وتوحيد الأطر التنظيمية، ودعم تطوير أدوات السياسة النقدية الإسلامية العابرة للحدود.

ثانيا : التوصيات السياساتية الموجهة لبنك السودان المركزي: مع الإطار الزمني ومؤشرات التنفيذ»

1. إنشاء وحدة متخصصة للسياسة النقدية الإسلامية: الإطار الزمني : قصير الأجل (0-12 شهراً): مضمون التوصية: إنشاء وحدة مستقلة داخل بنك السودان المركزي تُعنى بتصميم وتنفيذ ومتابعة أدوات السياسة النقدية الإسلامية، على أن تعمل بتنسيق مباشر مع الهيئة العليا للرقابة الشرعية. ومؤشرات التنفيذ: صدور قرار رسمي بإنشاء الوحدة، وتحديد الهيكل التنظيمي والاختصاصات، بالإضافة إلى عدد التقارير الدورية الصادرة عن الوحدة.

2. تطوير أدوات قصيرة الأجل لإدارة السيولة الإطار الزمني: قصير إلى متوسط الأجل (6-24 شهراً): مضمون التوصية: تصميم أدوات نقدية إسلامية قصيرة الأجل (أذونات وصكوك قصيرة الأجل، شهادات إيداع إسلامية) لمعالجة اختلالات السيولة في الجهاز المصرفي. ومؤشرات التنفيذ: عدد الأدوات الجديدة المطورة، وحجم الإصدارات الدورية، بالإضافة إلى انخفاض تذبذب السيولة بين المصارف.

3. تفعيل سوق نقد إسلامي بين المصارف: الإطار الزمني: متوسط الأجل (1-3 سنوات): مضمون التوصية: إنشاء وتفعيل سوق نقد إسلامي بين المصارف يتيح تبادل السيولة على أسس شرعية، بما يعزز كفاءة انتقال السياسة النقدية. ومؤشرات التنفيذ: إطلاق المنصة التنظيمية للسوق، وعدد العمليات المنفذة بين المصارف، بالإضافة إلى متوسط أجل التعاملات بين المصارف

4. توسيع استخدام الصكوك الحكومية كأداة نقدية: الإطار الزمني : متوسط الأجل (1-3 سنوات): مضمون التوصية : التنسيق مع وزارة المالية لتوسيع إصدار الصكوك الحكومية واستخدامها كأداة رئيسية لعمليات السوق المفتوحة الإسلامي. ومؤشرات التنفيذ: حجم الصكوك المصدرة سنوياً ونسبة الصكوك المستخدمة في إدارة السيولة، بالإضافة إلى تطور السوق الثانوية للصكوك.

5. تعزيز التكامل بين السياسة النقدية والرقابة الاحترازية: الإطار الزمني: متوسط الأجل (1-3 سنوات): مضمون التوصية : دمج أدوات السياسة النقدية الإسلامية مع أطر الرقابة الاحترازية الكلية للحد من المخاطر النظامية ودعم الاستقرار المالي. ومؤشرات التنفيذ: إصدار تعليمات رقابية متوافقة مع الشريعة، وتحسن مؤشرات السلامة المالية للمصارف، بالإضافة إلى انخفاض نسبة التمويل عالي المخاطر.

6. توحيد المعايير الشرعية للأدوات النقدية: الإطار الزمني: قصير إلى متوسط الأجل (6-24 شهراً): مضمون التوصية: العمل على توحيد المعايير والفتاوى الشرعية المتعلقة بأدوات السياسة النقدية الإسلامية لتقليل التباين وتحسين الامتثال. ومؤشرات التنفيذ: إصدار دليل شرعي موحد، وانخفاض الاختلافات في التطبيق بين المصارف، بالإضافة إلى مستوى الالتزام بالمعايير المعتمدة

7. بناء القدرات الفنية للعاملين بالسياسة النقدية: الإطار الزمني: مستمر (قصير-طويل الأجل): مضمون التوصية: تنفيذ برامج تدريب متخصصة للعاملين في بنك السودان المركزي والمصارف الإسلامية في مجالات السياسة النقدية الإسلامية وإدارة المخاطر. ومؤشرات التنفيذ: عدد البرامج التدريبية المنفذة، عدد الكوادر المؤهلة، بالإضافة إلى تحسن كفاءة العمليات النقدية.

8. دعم التحول الرقمي في أدوات السياسة النقدية: الإطار الزمني: متوسط إلى طويل الأجل (2-5 سنوات): مضمون التوصية : توظيف التقنيات الرقمية (FinTech) في إدارة السيولة وتنفيذ العمليات النقدية لتعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية. ومؤشرات التنفيذ: إطلاق منصات رقمية للعمليات النقدية، ونسبة العمليات المنفذة إلكترونياً، وانخفاض زمن تنفيذ العمليات

9. تعزيز التنسيق مع السياسة المالية: الإطار الزمني: قصير إلى متوسط الأجل (6-24 شهراً): مضمون التوصية : إنشاء آلية تنسيق دائمة بين بنك السودان المركزي ووزارة المالية لضبط إدارة السيولة العامة والحد من التمويل التضخمي. ومؤشرات التنفيذ: عدد الاجتماعات التنسيقية الدورية. وتحسن مؤشرات الانضباط المالي، وتراجع معدلات التضخم المرتبطة بالتمويل بالعجز



10. تعزيز التعاون الإقليمي والدولي: الإطار الزمني : متوسط إلى طويل الأجل (2-5 سنوات): مضمون التوصية: الانخراط الفاعل في المنصات الإقليمية والدولية للسياسة النقدية الإسلامية للاستفادة من الخبرات وتبادل أفضل الممارسات. ومؤشرات التنفيذ: عدد الاتفاقيات ومذكرات التفاهم والمشاركة في المبادرات الدولية، بالإضافة تبني أدوات أو نماذج ناجحة من تجارب دول أخرى

المراجع و المصادر

- ورقة بحثية بعنوان " إنعكاسات تنامي صناعة الصيرفة الإسلامية على إدارة السياسة النقدية في الدول العربية»، د. هبة عبدالمنعم (2016)، صندوق النقد العربي يوليو 2016.
- Bank Negara Malaysia Annual Report 2022، قسم الصيرفة الإسلامية.
- Islamic Liquidity Management: Malaysian Experience من إعداد د. محمد أكرام لال الدين، المعهد الدولي للتمويل الإسلامي (ISRA).
- دراسة منشورة في منصة ASJP الجزائرية بعنوان «اعتماد التكنولوجيا المالية في الخدمات المالية الإسلامية: التجربة السعودية نموذجاً»
- Chapra, M. U. (1992). Islam and the Economic Challenge.
- Khan, M. S., & Mirakhor, A. (1989). The Financial System and Monetary Policy in an Islamic Economy.
- Iqbal, Z., & Mirakhor, A. (2011). An Introduction to Islamic Finance.
- Mishkin, F. S. (2019). The Economics of Money, Banking and Financial Markets.
- Friedman, M. (1968). The Role of Monetary Policy.
- IFSB (2020). Guiding Principles on Liquidity Risk Management for Islamic Financial Institutions



آليات وفرص تمويل إعادة الإعمار مع الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي

إدارة البحوث والتنمية
قسم الدراسات المتخصصة

تتناول هذه الدراسة تحليل الأبعاد الاقتصادية والمؤسسية لتمويل إعادة إعمار السودان عقب حرب 15 أبريل 2023م، مع التركيز على التحديات الهيكلية، وخيارات التمويل، والدروس المستفادة من التجارب الدولية.

وتخلص إلى أن الحرب أدت إلى تدهور حاد في مؤشرات الاقتصاد الكلي، وانكماش التجارة الخارجية، وتعطل سلاسل الإمداد، وتضرر واسع في البنية التحتية والمؤسسات والقطاعات الإنتاجية، مما جعل التعافي أكثر تعقيداً ويتطلب استجابات شاملة ومتكاملة.

كما تؤكد أن نجاح إعادة الإعمار يرتبط باستقرار سياسي وأمني، ووجود إطار مؤسسي شفاف وفعال، ووضوح الأولويات الوطنية، وكفاءة القطاع المصرفي في تعبئة الموارد، مع الإشارة إلى أن اختلال التوازن بين التمويل والاستقرار يؤدي إلى مخاطر تضخمية وضعف كفاءة الإنفاق وتراجع فعالية البرامج.

وفيما يتعلق بالتمويل، توضح الدراسة محدودية التمويل الداخلي مقابل أهمية التمويل الخارجي المشروط بالإصلاحات، مما يجعل النموذج التمويلي الهجين الخيار الأنسب، مع تعزيز دور القطاع الخاص والمغتربين كمصادر داعمة.

وتبرز الدراسة أهمية الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة مثل رواندا وألمانيا واليابان، مقابل تجنب إخفاقات تجارب أخرى كأفغانستان، خاصة في ما يتعلق بالاستدامة وملاءمة السياسات للسياق المحلي.

وتوصي الدراسة بسياسات قصيرة الأجل لاستقرار الاقتصاد الكلي، وأخرى متوسطة الأجل للإصلاح المالي وتطوير أدوات التمويل، إضافة إلى إنشاء صندوق وطني لإعادة الإعمار، وتحديد أولويات واضحة، واعتماد مراحل تنفيذ ومؤشرات أداء دقيقة.

وتخلص في النهاية إلى أن إعادة إعمار السودان تتطلب رؤية استراتيجية متكاملة تربط بين الاستقرار الاقتصادي والإصلاح المؤسسي وتعبئة الموارد، بما يضمن انتقالاً فعالاً نحو تنمية مستدامة واقتصاد أكثر قدرة على الصمود والنمو.



المقدمة و الخلفية الاقتصادية:

تُعد إعادة الإعمار في مرحلة ما بعد النزاعات عملية استراتيجية شاملة تستهدف استعادة النشاط الاقتصادي والاجتماعي وتأهيل البنية التحتية والخدمات الأساسية، بما يدعم التعافي والاستقرار المستدام. وتتطلب هذه العملية سياسات متكاملة لتعبئة الموارد وتحديد الأولويات، مع مزيج تمويلي داخلي وخارجي يدعم التعافي على المدى القصير والطويل.

وتشير التجارب الدولية إلى تنوع نماذج إعادة الإعمار بين الاعتماد على الموارد الذاتية أو الدعم الخارجي المكثف، وفقاً للسياقات السياسية والاقتصادية. وفي الحالة السودانية، أدت حرب أبريل 2023م إلى تدهور واسع في البنية التحتية والقطاعات الإنتاجية والخدمات الأساسية، مع آثار سلبية عميقة على الاقتصاد الكلي تمثلت في انكماش الناتج، وتدهور سعر الصرف، وارتفاع التضخم، وضعف القطاعين المصرفي والمالي.

ومع التحسن النسبي في بعض المناطق، تبرز الحاجة إلى نهج علمي يستند إلى التجارب الدولية مع مراعاة الخصوصية المحلية، باعتبار أن إعادة الإعمار تشمل بناء الاقتصاد والمؤسسات وتعزيز الحوكمة والشفافية وترسيخ الثقة المجتمعية.

وتخلص الدراسة إلى ضرورة تبني مقاربة متكاملة تجمع بين الاستجابة الإنسانية، وإعادة تأهيل القطاعات الحيوية، وتحفيز النشاط الاقتصادي ضمن إطار زمني متوسط الأجل، وبشراكة وطنية ودولية، بما يضمن تحقيق السلام المستدام والتعافي الاقتصادي والاجتماعي الشامل.



الفصل الأول:

الإطار النظري وأدبيات إعادة الإعمار:

أولاً: مفهوم إعادة الإعمار وأبعاده: تُعرّف إعادة الإعمار بعد النزاعات بأنها عملية شاملة لإعادة تأهيل البنية التحتية والخدمات والاقتصاد والمؤسسات بهدف تحقيق التعافي والاستقرار المستدام، بما يتجاوز إصلاح الأضرار إلى تعزيز الحوكمة وسيادة القانون. وفي السياق الإفريقي، تشمل معالجة آثار النزاع وأسبابه عبر الأمن والحكم الرشيد والمصالحة والتحول الاقتصادي، وتطورت من مجرد إعادة بناء البنية التحتية إلى إعادة بناء الدولة وتحقيق تعافٍ هيكلي مستدام.

ثانياً: التعافي الاقتصادي المبكر وعلاقته بإعادة الإعمار:

يمثل التعافي الاقتصادي المبكر مرحلة انتقالية بين الاستجابة الإنسانية وإعادة الإعمار طويل الأجل، ويهدف إلى استعادة الخدمات وسبل العيش وتعزيز الحوكمة وسيادة القانون. ويتكامل مع إعادة الإعمار التي تركز على التحول الهيكلي وبناء الاقتصاد والمؤسسات، فيما تتطلب بيئات الهشاشة والنزاع مقاربات مرنة وتدريجية تراعي خصوصية السياق المحلي.

ثالثاً: منهجيات إعادة الإعمار:

تتعدد منهجيات إعادة الإعمار بحسب طبيعة الأضرار والظروف الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في قطاع الإسكان، وتشمل توفير المساكن المؤقتة، وترميم المتضرر جزئيا، وإنشاء مساكن بديلة، إضافة إلى البناء الذاتي المدعوم وتسهيل التمويل للأسر المتضررة. وتؤكد التجارب الدولية أن دمج هذه المنهجيات ضمن مقاربة تكاملية أكثر كفاءة، لمرونتها في تلبية الاحتياجات المختلفة، وتحسين تخصيص الموارد، ودعم التعافي المستدام والحد من المخاطر المستقبلية.

رابعاً : الفاعلون الرئيسيون في عمليات إعادة الإعمار:

تتسم عملية إعادة الإعمار بتعدد الفاعلين، حيث تضطلع الحكومة الوطنية بدور رئيسي في وضع السياسات وتنسيق الجهود، بينما تسهم الجهات الخارجية من مؤسسات دولية ومنظمات غير حكومية في الدعم المالي والفني وبناء القدرات، ويعد المانحون الدوليون، بما في ذلك بنوك التنمية ووكالات الأمم المتحدة، مصدراً رئيسياً للتمويل، بما يتطلب وضوح الأولويات وتعزيز التنسيق لضمان كفاءة استخدام الموارد.

خامساً: تقييم الاحتياجات وتحديد المستفيدين:

يمثل تقييم الأضرار والاحتياجات أساس تخطيط إعادة الإعمار، لتحديد حجم الخسائر وأولويات التدخل وتوجيه الموارد بكفاءة، عبر أدوات سريعة وتفصيلية ومنهجيات تحليل متكاملة. كما يخضع اختيار المستفيدين لمعايير تتعلق بالموارد المتاحة وحجم الضرر وإمكانية الوصول والاستدامة، بما يضمن العدالة والكفاءة في التوزيع.

سادساً: استراتيجيات إعادة الإعمار ومبادئها الأساسية:

تُعرّف استراتيجيات إعادة الإعمار بأنها مجموعة السياسات والتدابير للتعامل مع الكوارث قبل وأثناء وبعد وقوعها، بما يضمن استجابة فعالة وتعافياً مستداماً. وترتكز على مبادئ أساسية تشمل الوقاية من المخاطر، والشمولية في معالجة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتكامل مع خطط التنمية، والاستدامة، والمرونة في التكيف مع المتغيرات.

سابعاً: مراحل إدارة الكوارث وإعادة الإعمار:

تمر إدارة الكوارث وإعادة الإعمار بأربع مراحل مترابطة: ما قبل الكارثة (التخطيط والاستعداد)، الاستجابة (الإغاثة العاجلة)، التقييم (تقدير الأضرار ودعم التخطيط)، وإعادة الإعمار (إعادة البناء وفق خطط شاملة).

ثامناً: الاستدامة الحضرية في إعادة الإعمار:

تُعد الاستدامة الحضرية ركيزة أساسية في إعادة الإعمار، إذ تهدف إلى تقليل المخاطر، وترشيد الموارد، وتعزيز قدرة المجتمعات على التكيف. ويتطلب ذلك نهجاً متكاملاً يربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يضمن استدامة التنمية.

الفصل الثاني:

تمويل إعادة الإعمار في السودان:

أولاً: التحديات الاقتصادية والتمويلية في مرحلة ما بعد الحرب:

يواجه الاقتصاد السوداني بعد حرب 15 أبريل 2023م تحديات هيكلية ومالية عميقة، تشمل محدودية التمويل الخارجي، وتراكم الديون، وتدمير البنية التحتية، مما أدى إلى تراجع الإيرادات العامة، واختلال ميزان المدفوعات، وارتفاع التضخم، وتدهور العملة. كما انعكس ذلك على تدهور مستويات المعيشة بارتفاع البطالة وتراجع القدرة الشرائية وتفاقم الأمن الغذائي، مع تحدي توفير تمويل ضخم لإعادة الإعمار يتطلب إدارة كفؤة لتفادي تعميق الاختلالات.

ثانياً: الإطار العام لتمويل إعادة الإعمار:

يتطلب تمويل إعادة الإعمار في السودان استراتيجية متكاملة تقوم على تنويع المصادر وتحقيق التوازن بين التمويل الداخلي والخارجي لضمان الاستقرار النقدي والمالي. يشمل التمويل الخارجي المنح والقروض الميسرة طويلة الأجل لتمويل الاحتياجات الرأسمالية، بينما يعتمد التمويل الداخلي على إصلاح النظام الضريبي، وتوسيع الإيرادات، وإصدار أدوات الدين، إلى جانب تعبئة المدخرات الوطنية. كما تُعد تحويلات المغتربين مصدراً مهماً يمكن تعزيزه عبر القنوات المصرفية والأدوات الادخارية الجاذبة.

ثالثاً: آليات التمويل المبتكر:

في ظل اتساع فجوة التمويل، تبرز أهمية أدوات تمويل مبتكرة لجذب الاستثمارات وتقليل المخاطر، تشمل التمويل المختلط لتحفيز استثمارات القطاع الخاص، والشراكة بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ مشاريع البنية التحتية، والتمويل القائم على النتائج لرفع كفاءة الإنفاق، إضافة إلى الأدوات المالية الإسلامية مثل الصكوك لاستقطاب المستثمرين.

رابعاً: المزيج التمويلي الأمثل وضوابط الاستقرار:

يتطلب التوازن بين تمويل إعادة الإعمار والاستقرار الاقتصادي اعتماد مزيج تمويلي يضم 60-70% تمويل خارجي و30-40% تمويل محلي، مع توجيه الخارجي للبنية التحتية، والمحلي للقطاعات الإنتاجية خاصة الزراعة والصناعة. ويستند ذلك إلى تجنب التمويل التضخمي، وتوجيه الموارد للإنتاج، وتعزيز التنسيق بين السياسات النقدية والمالية، مع الحفاظ على استقرار سعر الصرف.

خامساً: الحوكمة والإطار المؤسسي لتمويل إعادة الإعمار:

تمثل الحوكمة الرشيدة شرطاً أساسياً لنجاح تمويل إعادة الإعمار، عبر إنشاء صندوق وطني مستقل يتسم بالشفافية والمساءلة، وتعزيز دور وزارة المالية في إدارة الموارد العامة، وتطوير آليات رقابية فعالة لمكافحة الفساد، مع إشراك المجتمع المدني في التخطيط والتنفيذ. كما يُوصى بإنشاء هيئة وطنية لإعادة الإعمار تتولى تنسيق الجهود مع المانحين، وتحديد الأولويات، ومتابعة التنفيذ.

سادساً: تمويل البنية التحتية ودورها في التعافي الاقتصادي:

تُعد البنية التحتية محوراً رئيسياً في إعادة الإعمار، ويمكن تمويلها عبر مزيج من المصادر العامة والخاصة والدولية. ويسهم الاستثمار في قطاعات الطرق والطاقة والمياه في تحفيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، وتعزيز الترابط التجاري والإقليمي، ودعم الاستقرار الاجتماعي وبناء السلام. كما يمثل تطوير البنية التحتية فرصة لإعادة التخطيط العمراني وفق أسس حديثة، بما يعالج الاختلالات الهيكلية ويعزز الكفاءة والاستدامة.

سابعاً: الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لتمويل إعادة الإعمار:

لا يقتصر تمويل إعادة الإعمار على البعد الاقتصادي، بل يمتد ليشمل أبعاداً اجتماعية وتنموية، من خلال خلق فرص عمل في قطاعات البناء والبنية التحتية، وتعزيز الحماية الاجتماعية للفئات الأكثر تضرراً، وإعادة بناء رأس المال البشري عبر دعم التعليم والتدريب المهني، إلى جانب تعزيز التماسك الاجتماعي من خلال إشراك المجتمعات المحلية في عمليات الإعمار.

ثامناً: دور إعادة الإعمار في بناء السلام والتنمية الإقليمية:

تسهم مشاريع إعادة الإعمار، خصوصاً في البنية التحتية، في دعم بناء السلام عبر تحسين الوصول إلى الخدمات الأساسية، وتعزيز الترابط بين المجتمعات، وتقليص الفوارق التنموية بين الأقاليم. كما يتيح الموقع الجغرافي الاستراتيجي للسودان فرصاً لتعزيز التكامل الاقتصادي الإقليمي، لا سيما من خلال تطوير الموانئ وشبكات النقل ليكون محوراً للتجارة والنقل في المنطقة.

تاسعاً: التحديات المؤسسية والسياسية وسبل معالجتها:

تواجه عملية تمويل إعادة الإعمار تحديات متعددة، أبرزها عدم الاستقرار السياسي، والتحديات الأمنية المرتبطة بنزع السلاح وإعادة دمج المقاتلين، إلى جانب ضعف القدرات المؤسسية. وتتطلب معالجتها تعزيز الاستقرار وسيادة القانون، وتنفيذ برامج شاملة لبناء السلام، إضافة إلى إصلاح المؤسسات العامة وتحسين كفاءة الإدارة المالية.

عاشراً: متطلبات نجاح تمويل إعادة الإعمار في السودان:

لضمان نجاح تمويل إعادة الإعمار، يتطلب الأمر توافر مجموعة من الشروط الأساسية، تشمل تعزيز الشفافية والمساءلة، وتوفير بيئة سياسية وأمنية مستقرة، واعتماد تخطيط استراتيجي طويل الأجل، إلى جانب تقوية الشراكات الدولية والإقليمية، مع أهمية عقد مؤتمر دولي لإعادة إعمار السودان لتعبئة الموارد وتنسيق الجهود.

التداعيات الاقتصادية، الاجتماعية والإنسانية للحرب في السودان:

مثّلت حرب 15 أبريل 2023م صدمة عميقة للاقتصاد السوداني، لما خلفته من خسائر إنسانية ومادية واسعة، شملت تدمير البنية التحتية الحيوية وتدهور الخدمات الأساسية وتراجع سبل العيش. كما أدت إلى واحدة من أكبر موجات النزوح عالمياً، بنحو 12.9 مليون متأثر، بينهم 8.9 مليون نازح داخلياً و3.8 مليون لاجئ، إضافة إلى تفاقم الأزمة الإنسانية وارتفاع معدلات سوء التغذية إلى نحو 13.6 %.. وتعكس هذه التطورات أزمة متعددة الأبعاد تستلزم استجابة شاملة تتجاوز الإغاثة الطارئة نحو برامج متكاملة للتعافي الاقتصادي وإعادة الإعمار المستدام.

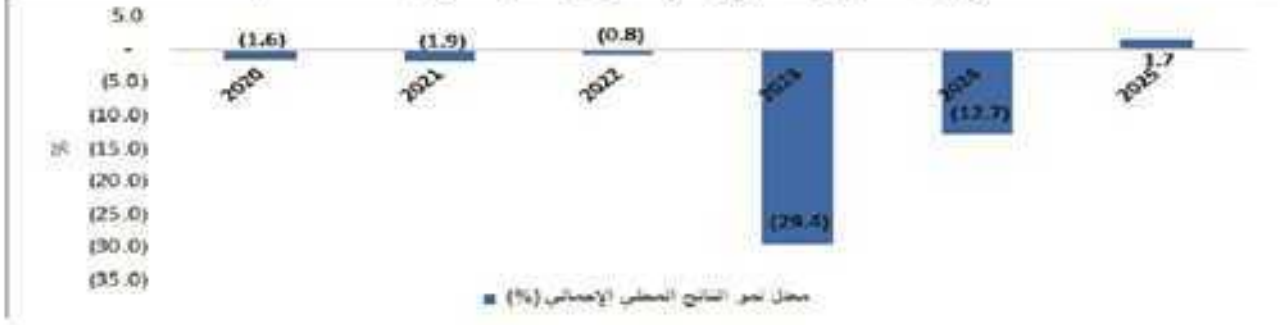
الجدول (1) أداء بعض المؤشرات الكلية للسودان خلال الفترة (2021 - 2025).

البيان	2021	2022	2023	2024	2025
الناتج المحلي الإجمالي مليون دولار	50,440.3	56,269.2	40,642.6	25,123.6	29,309.6
إجمالي الصادرات مليون دولار	4,279.0	4,357.1	3,628.4	3,134.5	2,639.5
إجمالي الواردات مليون دولار	9,237.9	11,094.9	7,498.5	4,911.3	6,495.5
الصادرات / الناتج المحلي الإجمالي ٪	8.5	7.7	8.9	12.5	9.0
الواردات / الناتج المحلي الإجمالي ٪	18.31	19.72	18.45	19.55	22.16
معدل البطالة (٪)	28.3	32.1	47.6	60.8	60.6
معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي (٪)	(1.9)	(0.8)	(29.4)	(12.7)	1.7

المصدر : بنك السودان المركزي _ ادارة البحوث والتنمية _قسم الدراسات المتخصصة

شهد الاقتصاد السوداني قبل حرب 15 أبريل 2023 اختلالات هيكلية عميقة، أبرزها ضعف القاعدة الإنتاجية واتساع الاقتصاد غير المنظم وتراجع الإيرادات. وانعكس ذلك في انخفاض الناتج المحلي من 50.4 مليار دولار في 2021 إلى 25.1 مليار دولار في 2024، وتسجيل نمو سالب قبل الحرب بلغ حتى 1.9- %، ثم انكماش حاد بعد الحرب إلى 29.4- % في 2023، مع تعافٍ طفيف لاحقًا. وتعكس هذه المؤشرات هشاشة الاقتصاد وضرورة إصلاحات شاملة لتحقيق التعافي المستدام.

الشكل (1) معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي خلال الفترة (2020 - 2025).



شهدت المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية في السودان خلال 2024م تدهورا حادا نتيجة استمرار الحرب، مع انكماش واسع في القطاعات الإنتاجية وتفاقم الأوضاع المعيشية والصحية والتعليمية وتدهور الأمن الغذائي. وسجل الناتج المحلي انكماشا بـ29.4% في 2023م و12.7% في 2024م، مع توقعات باستمرار التعافي حتى 2031، في حين ارتفع التضخم من 3.48% إلى 2.218% بفعل اضطراب الإمدادات وتراجع الإنتاج والتمويل بالعجز. كما ارتفعت البطالة من 6,47% إلى 50.8 %، بما يعكس عمق الانكماش الاقتصادي وتزايد الضغوط الاجتماعية.

الشكل (2) أداء معدل التضخم الكلي خلال الفترة يناير 2023 – ديسمبر 2025



الشكل (3) أداء سعر الصرف في السوق الموازي خلال الفترة (يناير 2023 – ديسمبر 2025).



شهد سعر الصرف في السودان تدهوراً حاداً خلال فترة النزاع، حيث فقد الجنيه السوداني جزءاً كبيراً من قيمته في السوق الموازية، متراجعاً من نحو 601.9 جنيه للدولار في أبريل 2023 إلى حوالي 2,700 جنيه في سبتمبر 2024، ثم إلى نحو 3,554.1 جنيه في ديسمبر 2025. ويعكس هذا الانخفاض اتساع فجوة الصرف وتزايد الضغوط على سوق النقد الأجنبي. وتؤكد هذه التطورات عمق اختلالات سوق الصرف، والحاجة إلى سياسات نقدية ومالية متكاملة لاستعادة الاستقرار وتعزيز الثقة في العملة الوطنية.

أداء الموازنة العامة للدولة: أدى النزاع إلى تدهور المالية العامة بانخفاض الإيرادات من 8.8 % من الناتج في 2022 إلى أقل من 5 % في 2023، مقابل ارتفاع الإنفاق إلى 17.8 % في 2024 نتيجة التكاليف الأمنية والإنسانية. وأدى ذلك إلى عجز مالي غير مستدام مع تقييد خيارات التمويل وتعطل أدوات الدين بسبب تعليق مبادرة الهيبك، مما يستدعي إصلاحات مالية لتعزيز الإيرادات وترشيد الإنفاق.

الجدول (2) أداء بعض المؤشرات الكلية خلال الفترة 2022 – 2025

البيان	2022	2023	2024	2025
معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي (%)	(0.8)	(29.4)	(12.7)	1.7
معدل البطالة (%)	32.1	47.6	60.8	60.6
الصادرات / الناتج المحلي الإجمالي %	7.7	8.9	12.5	9.0
الواردات / الناتج المحلي الإجمالي %	19.72	18.45	19.55	22.16
الإيرادات العامة / الناتج %	8.8	4.3	12.4	4.9
المصروفات العامة إلى الناتج %	6.9	7.4	17.8	8.0

المصدر : بنك السودان المركزي _ ادارة البحوث والتنمية _قسم الدراسات المتخصصة - أداء القطاع الخارجي وتراجع التجارة:

شهد حجم التبادل التجاري في السودان تراجعاً ملحوظاً عقب اندلاع حرب 15 أبريل 2023م، حيث انخفضت الصادرات من 5,908 مليون دولار في 2022 إلى 2,911.0 مليون دولار في 2025 (بنسبة 50.1%)، وتراجعت الواردات من 11,575 مليون دولار إلى 5,791 مليون دولار (بنسبة 38.6%). ويُعزى هذا الانكماش إلى تعطل سلاسل الإمداد وتداعيات النزاع، بما في ذلك تفاقم الأزمة الإنسانية والصحية والغذائية نتيجة نقص السلع الأساسية والأدوية والمستلزمات الطبية.

الجدول (3) ميزان المدفوعات خلال الفترة (2020 - 2025) مليون دولار

البيان	2021	*2022	*2023	*2024	*2025	المعدل %
1 - الحساب الجاري	(2,755.0)	(3,917.0)	(2,071.0)	(2,312.1)	(1,927.4)	83.4
1-1 ميزان السلع والخدمات	(3,646.0)	(5,667.0)	(4,467.0)	(2,410.4)	(4,195.4)	74.1
صادرات	6,625.0	5,908.0	3,654.0	3,380.7	2,911.0	(13.9)
واردات	10,271.0	11,575.0	8,121.0	5,791.0	7,106.4	22.7
1-1-1 ميزان التجارة في السلع	(3,916.0)	(5,628.0)	(3,120.0)	(1,286.0)	(3,206.9)	149.5
الصادرات السلعية	4,988.0	4,357.0	3,628.0	3,134.5	2,639.4	(15.8)
منها: الذهب غير النقدي	2,809.0	2,022.0	1,034.0	1,570.0	1,536.3	(2.2)
الواردات السلعية	8,905.0	9,985.0	6,749.0	4,420.0	5,846.4	32.3
1-1-2 ميزان التجارة في الخدمات	271.0	(39.0)	(1,347.0)	(1,124.8)	(988.4)	(12.1)
المتحصلات	1,637.0	1,551.0	25.0	246.0	271.6	10.3
مدفوعات	1,366.0	1,590.0	1,372.0	1,371.0	1,260.0	(8.1)
1-2 رصيد الدخل الاولي (حساب الدخل)	(1,344.0)	(1,078.0)	187.0	(1,705.7)	(1,548.3)	(9.2)
المتحصلات	113.0	467.0	240.0	7.3	5.5	(24.0)

البيان	2021	*2022	*2023	*2024	*2025	المعدل %
مدفوعات	1,458.0	1,546.0	53.0	1,712.9	1,553.8	(9.3)
1-3 رصيد الدخل الثانوي (التحويلات الجارية)	2,235.0	2,828.0	2,209.0	1,803.9	1,504.2	(16.6)
المتحصلات	2,945.0	3,468.0	2,839.0	2,249.0	1,687.4	(25.0)
مدفوعات	710.0	640.0	630.0	445.0	183.2	(58.9)
2 - الحساب الرأسمالي	103.0	113.0	=	=	=	=
3-الحساب المالي (صافي الإقراض / الإقتراض)	(1,373.0)	(3,791.0)	645.0	(2,003.3)	(2,623.6)	31.0
3-1 الاستثمار الأجنبي المباشر	(469.0)	(574.0)	-	-	0.0	(59.6)
3-2 استثمار الحافظة	(14.0)	5.0	(1.0)	6.1	3.7	(39.3)
3-3 الإستثمارات الأخرى	(1,999.0)	(3,076.0)	763.0	(2,007.9)	(2,730.9)	36.0
3-4 الأصول الاحتياطية	1,109.0	(147.0)	(117.0)	(1.5)	103.6	(7,006.7)
4-الأخطاء والمحذوفات	1,279.0	13.0	2,716.0	308.8	1,615.8	423.3

المصدر: بنك السودان المركزي – إدارة الإحصاء

يُظهر الجدول (3) استمرار اختلال ميزان المدفوعات خلال الفترة (2021-2025)، رغم التحسن النسبي في عجز الحساب الجاري الذي انخفض من نحو 3.9 مليار دولار عام 2022 إلى 1.9 مليار دولار عام 2025، نتيجة تراجع الواردات وضعف النشاط الاقتصادي. وفي المقابل، استمر العجز الهيكلي في ميزان السلع والخدمات بفعل انخفاض الصادرات بمعدل تراجع بلغ 13.9 %، مقابل ارتفاع الواردات بمعدل 22,7 % ، إلى جانب تحول ميزان الخدمات من فائض محدود في العام 2021 إلى عجز متزايد بسبب انخفاض متحصلات الخدمات وارتفاع المدفوعات الخارجية. وسجل رصيد الدخل الأولي عجزاً مرتفعاً، خاصة خلال عامي 2024 و2025، نتيجة زيادة مدفوعات الدخل للخارج، في حين أسهمت التحويلات الجارية في تخفيف حدة العجز رغم تراجعها بمعدل 16.6 %.

كما اتسم الحساب المالي بعدم الاستقرار وتذبذب التدفقات الرأسمالية، مع استمرار العجز وضعف مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر واستثمارات الحافظة، بما يشير إلى استمرار الضغوط على القطاع الخارجي وتراجع القدرة على توفير النقد الأجنبي بصورة مستدامة.

إجمالي رصيد التمويل المصرفي خلال العامين 2024 و 2025

الجدول (4) رصيد التمويل المصرفي خلال العامين 2024 و 2025

البيان	2024	النسب %	2025	النسبة %	معدل النمو%
الزراعة	6,434,653	18	12,712,140	23	98
الصناعة	7,016,947	19	10,551,177	19	50
الصادرات	3,151,511	9	4,650,436	8	48
النقل والتخزين	1,664,869	5	2,264,466	4	36
الواردات	3,334,441	9	4,451,079	8	33
التجارة المحلية	6,077,833	17	8,809,215	16	45
التعدين	639,411	2	2,349,682	4	267
التشييد	1,083,983	3	1,032,591	2	(5)
أخرى	7,163,862	20	9,069,452	16	27
المجموع	36,567,511	100	55,890,239	100	53

المصدر: بنك السودان المركزي – إدارة الإحصاء

ارتفع التمويل المصرفي للزراعة من 18 % في 2024 إلى 23 % في 2025، بما يعكس تحسناً نسبياً في توجيه الائتمان نحو القطاعات الإنتاجية. وتشير المؤشرات إلى تعافٍ اقتصادي محدود رغم استمرار تحديات هيكلية، أبرزها البطالة.

ويُعد قطاع الزراعة محوراً رئيسياً للتعافي، إذ يسهم بنحو 35 % من الناتج المحلي ويستوعب أكثر من 40 % من القوى العاملة، لكنه يواجه قيوداً تتعلق بضعف البنية التحتية والتمويل والنزاعات والمناخ، مع استغلال لا يتجاوز 23 % من الأراضي الصالحة للزراعة، ما يعكس فرصاً كبيرة للنمو.

- التوزيع النوعي للسكان في ولايات السودان للعام 2025

يوضح الجدول (5) التوزيع النوعي للسكان في ولايات السودان للعام 2025

الولاية	الذكور		الإناث		المجموع	النسبة %
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
الخرطوم	5,012,609	19.5	4,651,615	18.5	9,664,224	19.0
الأقليم الأوسط	6,295,948	24.5	6,540,474	26.1	12,836,422	25.3
الجزيرة	3,003,297	11.7	3,158,604	12.6	6,161,901	12.1
النيل الأبيض	1,484,216	5.8	1,530,743	6.1	3,014,959	5.9
سنار	1,134,802	4.4	1,184,783	4.7	2,319,585	4.6
النيل الأزرق	673,633	2.6	666,344	2.7	1,339,977	2.6
اقليم دارفور	5,815,991	22.7	5,589,129	22.3	11,405,120	22.5
جنوب دارفور	2,335,729	9.1	2,171,646	8.7	4,507,375	8.9
شمال دارفور	1,409,080	5.5	1,377,487	5.5	2,786,567	5.5
شرق دارفور	1,015,608	4.0	948,571	3.8	1,964,179	3.9
غرب دارفور	606,645	2.4	626,806	2.5	1,233,451	2.4
وسط دارفور	448,929	1.7	464,619	1.9	913,548	1.8
الاقليم الشرقي	3,924,321	15.3	3,582,681	14.3	7,507,002	14.8
كسلا	1,616,736	6.3	1,428,711	5.7	3,045,447	6.0
القضارف	1,330,713	5.2	1,339,101	5.3	2,669,814	5.3
البحر الأحمر	976,872	3.8	814,869	3.2	1,791,741	3.5
اقليم كردفان	3,114,755	12.1	3,270,449	13.0	6,385,204	12.6
شمال كردفان	1,468,804	5.7	1,555,611	6.2	3,024,415	6.0
غرب كردفان	934,107	3.6	970,928	3.9	1,905,035	3.8
جنوب كردفان	711,844	2.8	743,910	3.0	1,455,754	2.9
الاقليم الشمالي	1,502,414	5.9	1,457,016	5.8	2,959,430	5.8
نهر النيل	927,477	3.6	899,772	3.6	1,827,249	3.6
الشمالية	574,937	2.2	557,244	2.2	1,132,181	2.2
الجملة	25,666,038	100.0	25,091,364	100.0	50,757,402	100.0

المصدر: بنك السودان المركزي- إدارة الإحصاء

يشير الجدول (5) إلى تركز السكان في الإقليم الأوسط بنسبة 25.3% من إجمالي سكان السودان لعام 2025، يليه إقليم دارفور (22.5%)، ثم الخرطوم (19.0%)، فالشرق (14.8%)، وكردفان (12.6%)، بينما تمثل الولاية الشمالية 5.8%. ويعكس هذا التباين الديمغرافي اختلاف الكثافة السكانية بين الأقاليم، وامتداد آثار النزاع على مناطق ذات ثقل

سكاني واقتصادي، بما يفاقم تحديات التعافي وإعادة الإعمار. تشير تقديرات البنك الدولي إلى تدني مؤشرات السياسات والمؤسسات في السودان مقارنة بدول أفريقيا جنوب الصحراء، مع توقع عدم عودة الاقتصاد لمستويات ما قبل الحرب قبل 2031 حتى مع التسوية والإصلاحات. كما يوصي بإعادة تفعيل مبادرة HIPC وتنفيذ إصلاحات تشمل توحيد سعر الصرف، وترشيد الدعم، وإعادة توجيه الإنفاق نحو القطاعات الاجتماعية، مع أولوية للزراعة والتعليم والصحة.

يمثل استمرار الحرب في السودان أزمة إنسانية تتطلب استجابة شاملة لوقف التدهور وإعادة بناء مقومات الحياة، عبر تنسيق الجهود المحلية والدولية. وتواجه الدولة تحديات ما بعد النزاع نتيجة تدمير المؤسسات والبنية الاقتصادية، ما يجعل إعادة بناء مؤسسات الدولة أولوية للتعافي، مع الاستفادة من التجارب الدولية وتكييفها مع الخصوصية السودانية.

أولاً: تجربة رواندا : تُعد تجربة رواندا نموذجاً ناجحاً للتحول من الإبادة الجماعية عام 1994 إلى دولة مستقرة ذات أداء تنموي متسارع، اعتماداً على رؤية وطنية موحدة، والمصالحة المجتمعية، والعدالة الانتقالية، ومكافحة الفساد، والاستثمار في رأس المال البشري. وحظيت رواندا بدعم دولي يُقدّر بنحو 4.5 مليار دولار من البنك الدولي والاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة، وُجّه نحو إعادة الإعمار وتنمية قطاعات الزراعة والصناعة، إضافة إلى تطوير الصحة والتعليم. وترتكز التجربة على محاور رئيسية تشمل المصالحة الوطنية عبر محاكم "غتشاتشا"، والإصلاح المؤسسي والأمني، ورؤية تنموية طويلة الأجل نحو اقتصاد معرفي وخدمي، والاستثمار في الإنسان وتمكين المرأة والقطاع الخاص، إلى جانب تعزيز اللامركزية ومكافحة الفساد، وهو ما أسهم في تحقيق نمو اقتصادي مرتفع وتحسن واضح في المؤشرات الاجتماعية.

ثانياً: نموذج ألمانيا واليابان (ما بعد الحرب العالمية الثانية): تُعد تجربتا ألمانيا واليابان من أبرز النماذج العالمية في إعادة الإعمار، حيث اعتمدتا على دعم خارجي واسع، خاصة عبر خطة مارشال التي قدمت مساعدات بنحو 13 مليار دولار لإعادة إعمار أوروبا الغربية بعد الحرب العالمية الثانية. وقد هدفت الخطة إلى تحقيق التعافي الاقتصادي، واحتواء التهديدات السياسية، وتعزيز التكامل الأوروبي، مما أسهم في تحقيق نمو اقتصادي سريع وإعادة بناء البنية التحتية.

1. . تجربة اليابان: ركزت اليابان على إعادة بناء الإنسان قبل العمران، من خلال الاستثمار في التعليم، وتعزيز رأس المال البشري، والتحول من مجتمع زراعي إلى صناعي متقدم. كما أولت أهمية للتعافي الاجتماعي والنفسي، ودمج التكنولوجيا مع الهوية الثقافية، مما أسهم في تحولها إلى قوة اقتصادية كبرى.
2. تجربة ألمانيا: اعتمدت ألمانيا على إصلاح نقدي شامل عام 1948، واستبدال العملة، وتطبيق نموذج "اقتصاد السوق الاجتماعي" الذي يوازن بين الحرية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية. كما استفادت من خطة مارشال والاندماج الأوروبي، إضافة إلى قوة العمل الماهرة والانضباط المؤسسي، مما قاد إلى ما يُعرف بـ"المعجزة الاقتصادية الألمانية.

ثالثاً: تجربة أفغانستان: شهدت أفغانستان منذ 2002 جهوداً دولية لإعادة الإعمار تجاوزت 146 مليار دولار، شملت قطاعات الأمن والحوكمة والتنمية. ورغم ذلك، واجهت التجربة إخفاقات رئيسية تمثلت في ضعف الاستدامة، وتضارب الاستراتيجيات، وتدهور الأمن، وضعف الإدارة المؤسسية. وأوضحت تقارير SIGAR أن أبرز أسباب الفشل تمثلت في عدم واقعية التخطيط الزمني، وضعف المتابعة والتقييم، وعدم مواءمة البرامج مع السياق المحلي.

رابعاً: تجربة العراق (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي):

ركز برنامج إعادة الاستقرار في العراق على إعادة تأهيل البنية التحتية، وتعزيز سبل العيش، ودعم الحكم المحلي، والتماسك المجتمعي. وقد نفذ البرنامج آلاف المشاريع في قطاعات التعليم والصحة والطاقة والمياه، وأسهم في تعزيز قدرات الحكومات المحلية، مع التركيز على الاستدامة ونقل المسؤولية تدريجياً إلى الدولة العراقية.

خامساً: التجربة اليمنية ونموذج التنمية المستدامة: تواجه اليمن أزمة إنسانية حادة نتيجة النزاع، خاصة في مجالات الأمن الغذائي والصحة والبنية التحتية. وقد برزت الحاجة إلى

ربط التدخلات الإنسانية بالمسارات التنموية طويلة الأجل. وفي هذا الإطار، يقدم نموذج التنمية المستدامة بديلاً عن نماذج الإعمار التقليدية، حيث يركز على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع تعزيز الاعتماد على الذات، وتمكين القيادة الوطنية والمحلية في صياغة الحلول.

سادساً: مراحل إعادة الإعمار:

تمر عملية إعادة الإعمار بعدة مراحل مترابطة، تشمل:

1. الاستجابة الإنسانية الطارئة وتتضمن توفير الغذاء والمأوى والرعاية الصحية والحماية الفورية.
2. حصر الأضرار وتقييم الاحتياجات وهي مرحلة أساسية لتحديد حجم الدمار وتقدير الاحتياجات التمويلية وتوجيه التدخلات.
3. دعم القطاعات الحيوية مثل الطاقة والمواصلات باعتبارها أساس تشغيل القطاعات الاقتصادية والخدمية.
4. مرحلة التعافي وإعادة البناء المؤسسي وتشمل إعادة تأهيل البنية التحتية، وتعزيز الحوكمة، ودعم الاقتصاد، وإصلاح القطاعات الاجتماعية.

سابعاً: دور المساعدات الدولية في إعادة الإعمار:

تُعد المساعدات الدولية ركيزة أساسية في دعم عمليات التعافي، من خلال تمويل البنية التحتية، ودعم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي. ويتطلب ذلك شراكات فعالة بين الحكومات والمنظمات الدولية والقطاع الخاص، مع التركيز على الاستدامة، وبناء القدرات المحلية، ودعم القطاعات الإنتاجية. كما يُقترح إنشاء صندوق دولي لإعادة إعمار السودان، يتولى تنسيق تدفقات التمويل، وإعطاء الأولوية لقطاعات الصحة والتعليم والزراعة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بما يعزز التعافي الاقتصادي المستدام.

أولاً: عرض النتائج الرئيسة للدراسة:

استناداً إلى التحليل النظري والتجارب الدولية المعروضة في الفصول السابقة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة المتعلقة بتمويل وإعادة الإعمار في السودان، يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. محددات نجاح تمويل إعادة الإعمار: يرتبط نجاح تمويل إعادة الإعمار بتوافر الاستقرار السياسي والأمني، ووجود إطار مؤسسي شفاف وفعّال، ووضوح الرؤية الوطنية وتحديد أولويات الإنفاق، إلى جانب كفاءة الجهاز المصرفي في تعبئة وتوجيه الموارد، وتعزيز التنسيق بين الحكومة والمانحين والقطاع الخاص.
2. المخاطر المرتبطة بعدم التوازن بين التمويل والاستقرار: تشير الدراسة إلى ختلال التوازن بين تدفقات التمويل ومستوى الاستقرار الاقتصادي والمؤسسي يؤدي إلى مخاطر رئيسية تتمثل في تصاعد الضغوط التضخمية، وضعف كفاءة استخدام الموارد وزيادة الهدر، وارتفاع مخاطر الفساد نتيجة ضعف الرقابة، إضافة إلى تعثر برامج الإعمار وعدم استقرار البيئة الكلية، بما يهدد استدامة التعافي الاقتصادي.

ثانياً: تقييم خيارات تمويل إعادة الإعمار في السودان

1. التمويل الداخلي مقابل الخارجي: تشير النتائج إلى أن التمويل الداخلي أكثر استدامة على المدى الطويل لكنه محدود في ظل ضعف الإيرادات والقاعدة الإنتاجية، بينما يُعد التمويل الخارجي ضرورياً في المرحلة الأولى لكنه مشروط بالإصلاحات والاستقرار والحوكمة. وعليه، يتمثل الخيار الأمثل في مزيج تمويلي متوازن بين المصدرين.
2. دور القطاع الخاص والمغتربين: تؤكد الدراسة أن القطاع الخاص يمثل ركيزة أساسية في تعبئة الموارد وتنشيط الاقتصاد، كما تُعد الجالية السودانية بالخارج مصدراً مهماً للعملات الأجنبية والاستثمارات. ويتطلب ذلك تطوير أدوات استثمارية جاذبة مثل السندات والصكوك وحوافز الاستثمار.



التوصيات قصيرة الأجل:

تركز التوصيات على استقرار الاقتصاد الكلي وتهيئة بيئة التعافي، من خلال تجنب التمويل التضخمي، ودعم استقرار سعر الصرف بسياسات نقدية منضبطة وإدارة فعالة للسيولة، إلى جانب تطوير القطاع المصرفي وتعزيز دوره في الوساطة المالية وتمويل الاقتصاد.

التوصيات متوسطة الأجل:

تعزيز الاستدامة المالية والمؤسسية عبر إصلاح النظام الضريبي وتوسيع القاعدة الإيرادية، وتطوير أدوات الدين العام ولا سيما الصكوك لتمويل التنمية، إضافة إلى تعزيز الشراكات مع المؤسسات المالية الإقليمية والدولية لدعم برامج الإعمار.

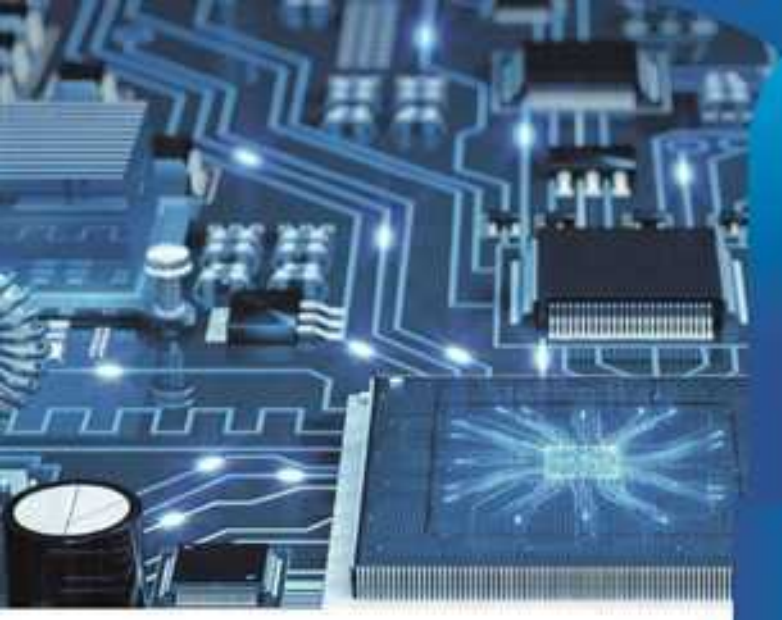
إنشاء صندوق وطني لإعادة الإعمار :

يوصى بإنشاء صندوق سيادي وطني مستقل يُعنى بتجميع وتنسيق موارد إعادة الإعمار، مع ضمان الشفافية والحوكمة الرشيدة.

تحديد أولويات الإنفاق :

- في توجيه الموارد نحو القطاعات الأكثر تأثيراً في التعافي الاقتصادي والاجتماعي، وعلى رأسها البنية التحتية، والخدمات الحيوية مثل الصحة والتعليم والمياه والكهرباء، إضافة إلى القطاعات الإنتاجية خاصة الزراعة والصناعة.
- مراحل التنفيذ والجدول الزمني : تنفيذ إعادة الإعمار بشكل تدريجي عبر ثلاث مراحل: مرحلة الطوارئ والاستجابة العاجلة، ثم مرحلة التعافي وإعادة بناء المؤسسات، وصولاً إلى مرحلة التنمية المستدامة والتحول الهيكلي.
- مؤشرات قياس الأداء والمتابعة : يتبني نظام لمؤشرات الأداء يشمل معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، ومستويات التضخم واستقرار سعر الصرف، وحجم الاستثمارات المحلية والأجنبية، ونسبة إعادة تشغيل البنية التحتية والخدمات، إضافة إلى مؤشرات الفقر والبطالة.المراجع والمصادر:

1. العيسة، جهاد. (2021). «إعادة إعمار مجتمعات ما بعد الحرب وبناء استقرارها: المصالح الاقتصادية والأمنية أم التنمية المستدامة؟». مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مج. 7، ع. 2.
2. اللحام، محمد. (2021). «الانتعاش الاقتصادي المبكر: مقارنة منهجية كمدخل إلى عملية إعادة البناء والتنمية في سوريا». مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج. 37، ع. 4.
3. منصر، جمال؛ وعديلة، محمد الطاهر. (2021). «التجاوب المحلي في عمليات إعادة الإعمار ما بعد النـزاع: سؤال الخصوصية والفعالية». مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، مج. 22، ع. 1.
4. بشير، معاذ محمد؛ والطاهر، مدحت. (2010). «استراتيجيات إعادة الإعمار بعد الحروب والكوارث في فلسطين». رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.



توثيق تجربة الإدارة العامة لتقنية المعلومات في التعامل مع وقع كارثة الحرب وتأثيراتها

عادل عبدالرحمن عثمان

نائب مدير إدارة البنية التحتية

الإدارة العامة للتقنية المصرفية

المقدمة :

في عالم يشهد تطوراً سريعًا في مجال التكنولوجيا، أصبحت إدارة تقنية المعلومات أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات ودعم استراتيجياتها من خلال تحسين فعالية وكفاءة الاعمال وتوفير حلول مبتكرة لدعم العمليات في مختلف المجالات. كما تم التركيز على ضمان أمن المعلومات وحمايتها من المخاطر السيبرانية، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة والبرمجيات التي تساهم في تسهيل سير العمل ورفع مستوى الأداء العام.

تعتبر الإدارة العامة لتقنية المعلومات المسؤول الأول عن تكنلوجيا المعلومات ببنك السودان المركزي، ويشمل ذلك كل العتاد الخاص بالبنية التحتية والبيئة المصاحبة وكل الأنظمة والتطبيقات التي تخدم القطاع المصرفي بالسودان.

تتكون الإدارة العامة من ثلاث إدارات مساعدة:

1. إدارة البنية التحتية وبها ثلاث اقسام (قسم الدعم والصيانة ، قسم نظم التشغيل وقسم الشبكات والحماية)
2. إدارة نظم المعلومات وبها قسمان (قسم إدارة النظم ، قسم تطوير النظم)
3. إدارة المشاريع وتطوير الاعمال وبها ثلاث اقسام (قسم إدارة المشروعات ، قسم تطوير الأعمال و قسم أمن المعلومات)

أهداف الإدارة

1. توجيه الإدارة العامة لتقنية المعلومات الى تطبيق الخطة الاستراتيجية وسياسات البنك المركزي وذلك عن طريق تلبية احتياجات الادارات وتحقيق توجهات وأهداف البنك بأتمتة الاعمال والانظمة، ويكون ذلك من خلال الاتي:

- توفير معلومات ذات جودة عالية لدعم آليات صنع القرار في البنك.
- إعداد بنية تحتية متميزة وداعمه تمكن البنك من تحقيق أهدافه.
- تعظيم الفائدة عن طريق إدارة الموارد والمشاريع التقنية بكفاءة عالية وتقليل المنصرفات.
- الارتقاء بعمليات البنك المختلفة من خلال توظيف منظومة تكنولوجية متقدمة ذات اعتمادية عالية.
- إدارة مهنية لمخاطر تكنولوجيا المعلومات تستخدم أفضل الممارسات تكفل الحماية اللازمة للبيانات والاصول.
- الوصول لأعلى مستوى عن الرضا المعلوماتي من قبل المستخدمين بتلبية احتياجات العمل بكفاءة وفعالية.
- تقديم الاستشارات والدعم الفني للجهات التابعة للبنك.
- تأهيل الشركات في مجال تقنية المعلومات وإدارة الموردين.

خلال هذا التقرير، نقدم لمحة شاملة عن إنجازات الإدارة العامة لتقنية المعلومات خلال الفترة من ابريل 2023 وحتي فبراير 2025، حيث حققت الإدارة العامة لتقنية المعلومات نجاح الكبير وأداء متميز في العام 2023 من خلال استعادة اغلبية النظم والتطبيقات والربط الشبكي بين الفروع العاملة بالرغم من ظروف الحرب في البلاد وما صاحبه من خراب وتدمير ممنهج للمؤسسات والبنية التحتية وشركات الاتصالات، واصلت الإدارة العامة من خلال كوادرها التقنية في تقديم الخدمات التقنية للأنظمة والتطبيقات وتقديم الدعم الفني للفروع العاملة، الملحقين والعاملين عن بعد.

خلال العام 2024 استمرت الإدارة في تطوير وتحسين بيئة العمل شاملا العتاد الشبكي، أجهزة الحماية والأجهزة الطرفية. ولم يتوقف الامر عند ذلك فقد شاركت في تجهيز مباني إضافية في الفروع العاملة بغرض التوسعة واستيعاب الموظفين الملحقين لتسير اعمال البنك، حيث شاركت في إعداد فرع ام درمان الموقت لغرض استلام الايداعات النقدية من فروع المصارف بالولاية.

قامت الإدارة بالاستجابة لطلبات الإدارات المختلفة من خلال تطوير وتصميم أنظمة جديدة لمقابلة متطلبات المرحلة والتحسين المستمر للأنظمة المطورة سابقا.

وعلى صعيد الأنظمة والتطبيقات، وبناءً على توجيهات السيد المحافظ يجري العمل على استلام مهام شركة EBS المتعلقة بالمحول القومي للقيود والمقاصة الالكترونية، بالإضافة الى استلام الشبكة المصرفية وتشغيلها لعدد 32 بنك ، حيث تم إنشاء شبكة مصرفية جديدة وبدأ العمل بها في الأول من يناير 2025

نأمل أن يقدم هذا التقرير رؤية واضحة حول التقدم المحرز في إدارة تقنية المعلومات ويكون مرجعًا مهمًا لجميع قيادات البنك لرفع وتحسين الأداء وناكد على الاستمرار في تحسين الأداء التقني عن طريق رقمنة العمليات والبدء في عملية التحول الرقمي.

أولاً الإجراءات الإدارية والاتصالات التي انجزت عند اندلاع الحرب :

بمبادرة من قسم الشبكات والحماية بفكرة عمل نسخ لكامل المخدمات بالبيئة الافتراضية الخاصة ببنك السودان المركزي ، والتي تحتوي علي مخدمات كل أنظمة البنك الداخلية والقومية وحفظها علي السحابة الرقمية ، بعد ان تم فقدان الاتصال بالمركز البديل بفرع الخرطوم جراء احداث الحرب.

- تمت مخاطبة الشركات الخارجية و عمل اجتماعات مطوله لدراسة الخيارات المطروحة للقيام بعمل النسخ الاحتياطي و من ثم التوصل لأفضل الحلول.
- تم رفع مذكرة للإدارة العليا ببنك السودان للحصول علي الموافقة ببدء عمليات النسخ.

تم بموجب ذلك وضع خطة عمل عاجلة بالإدارة العامة لتقنية المعلومات ، احتوت علي محورين :-

المحور الأول : الإسراع في عمل نسخ للمخدمات الافتراضية للأنظمة العاملة بالرئاسة وحفظها على السحابة الرقمية (Cloud Technology)

المحور الثاني : توسعة مركز بيانات فرع بورتسودان والاعتماد عليه كمركز بديل للرئاسة والعمل فوراً علي تجهيز البنية التحتية اللازمة تمهيداً لاستعادة تشغيل أنظمة وخدمات بنك السودان الداخلية و القومية و بصورة أمنة.

وبناء عليه تم الآتي :- اصدار جملة قرارات إدارية بتكوين فرق عمل وتشكيل مجموعة من غرف الطوارئ كالآتي :

- غرفه عمليات الإدارة العامة لتقنية المعلومات.
- غرفة طوارئ وفريق عمل مع شركة بيتا: وذلك لعمل نسخ للمخدمات الافتراضية للأنظمة العاملة بالرئاسة وحفظها على السحابة الرقمية (Cloud Technology)
- غرفة طوارئ وفريق عمل مع شركة سوداتل وشركة كنار: وذلك لضمان استمرارية واستقرار خطوط الربط الشبكي بين فروع بنك السودان العاملة لتمكين الوصول إلى

الخدمات والأنظمة المصرفية والقومية

- غرفة طوارئ وفريق عمل مع إدارة نظم الدفع وشركة الخدمات المصرفية : وذلك لمساعدة الشركة والتنسيق معها لإعادة بناء مركز البيانات الخاص بهم في فرع بورتسودان.
- غرفه عمليات ارجاع نظم الدفع القومية.
- المشاركة في لجنة الامن السيبراني للدولة.
- فريق عمل إجراءات الصادر والوارد.

باشرت غرف الطوارئ وفرق العمل المختلفة مهامها فوراً وبدأت بوضع الخطط التفصيلية وترتيب الأولويات ومن ثم البدء في التنفيذ واكمال العمل كما موضح أدناه :

1. نسخ المخدمات الافتراضية للأنظمة وقواعد البيانات - الفترة من ابريل-مايو 2023:

نسبة للصعوبات الامنية و عدم القدرة علي الوصول لمباني البنك بالمقرن ، تم العمل بالوصول من البعد لشبكة البنك وبالرغم من مشاكل الاتصالات بالمنازل ووجود خطورة امنية بمناطق سكن المنفذين لعمليات النسخ ، فقد تمكنت بعون الله و فضله الإدارة العامة لتقنية المعلومات وعبر كوادرها التقنية المؤهلة من :

- إكمال نسخ المخدمات الافتراضية للأنظمة العاملة وخدمات المجال والبريد الإلكتروني بالرئاسة وحفظها على السحابة الرقمية (Cloud Technology)
- نسخ قاعدة بيانات النظم وحفظها بالفروع الآمنة

2. تجهيز المركز البديل للبنك بفرع بورتسودان وتجهيز البنية التحتية - الفترة من يونيو - يوليو 2023:

- تمت توسعة مركز بيانات فرع بورتسودان وإعادة تأهيله لاستيعاب متطلبات المرحلة وذلك بتوفير امداد كهرباني نظيف (بطاريات) ، حامل مخدمات وعتاد الشبكات والحماية و وضع الضوابط الأمنية اللازمة.
- استجلاب مخدمين بمواصفات عالية وتهيئتهما بنظام البيئة الافتراضية لاستيعاب أنظمة البنك الرئيسية ،
- استرجاع المخدمات المخدمات الافتراضية من النسخ الاحتياطي علي الكلاود و استعادة خدمات المجال والبريد الإلكتروني و الأنظمة.
- العمل على تشغيل نظامي المقاصة الإلكترونية وسويفت بالتنسيق مع إدارة نظم الدفع وشركة الخدمات المصرفية EBS ، حيث تم استجلاب مخدمين لدعم عملية إعادة تشغيل الأنظمة ، كما تم نقل المخدم الاحتياطي لفرع عطبرة الى فرع بورتسودان ليعمل ضمن نظام المقاصة الإلكترونية.
- استضافه مخدمات شركه EBS بفرع بورتسودان و تفعيل الربط مع شبكة EBS . لتوفير الاتصال للمقاصة و سويفت، والسماح بوصول البنوك التجارية لنظام سراج.
- تجهيز اجهزة حماية جديدة للشبكة بفرع بورتسودان
- طلب و متابعة زيادة سعات الانترنت من شركات الاتصالات للمساعدة في سرعة نقل النسخ الاحتياطية.
- تهيئة خدمة الربط للأنترنت عبر تقنية VPN مع مخدم AWS في السحابة الرقمية ، لمواصلة حفظ نسخ احتياطية للمخدمات المستضافة ببورتسودان.
- ربط فروع بنك السودان بفرع بورتسودان شبكيا ليكون بديلا للرئاسة، وربط الفروع مع بعضها البعض، بعد فقدان الربط الشبكي مع الرئاسة من خلال مزودي الخدمة سوداتل و كنار
- توفير خدمة الانترنت لفرع بورتسودان من شركة سوداتل وشركة كنار كخط احتياطي وتجهيزه لخدمة جميع الفروع والمخدمات.
- إعادة خدمة الانترنت بفروع بنك السودان المختلفة عبر فرع بورتسودان

- التوصية بتطبيق السياسات الأمنية للأنظمة القومية العاملة بالبنك والدولة.
- تقديم الدعم الفني لفروع بنك السودان بصورة مستمرة لضمان استمرارية العمل.

ثانياً إجراءات إستعادة وتشغيل النظم و الإجراءات التي تمت لتطويرها

- ❖ نسخ قاعدة بيانات النظم بالفروع الآمنة
- ❖ متابعة نسخ مخدمات النظم من الرئاسة على السحابة الرقمية من خلال مجموعة عمل
- ❖ إعداد وتهيئة وتشغيل مخدمات تطبيقات وقواعد بيانات النظم بمركز البيانات البديل بفرع بورتسودان
- ❖ استرجاع قواعد بيانات النظم التي تم تخزينها في الفروع الآمنة
- ❖ عمل نسخ احتياطي يومي لقواعد بيانات النظم العاملة بالفرع البديل ومتابعته
- ❖ المراقبة والتأكد من عمل مخدمات التطبيقات وقواعد البيانات واكتمال عملية النسخ الاحتياطي يوميا
- ❖ إعداد التقرير اليومي لصحة عمل مخدمات تطبيقات وقواعد بيانات النظام
- ❖ تقديم الدعم الفني المستوى الثاني للنظم

إستعادة النظام المصرفي ونظام سراج

- ❖ تشغيل النظام ومعالجة الإدخال اليدوي للفروع التي توقفت عن العمل

إستعادة منظومة الشئون المالية والإدارية

لم يتم نسخ مخدمات النظام على السحابة الرقمية نسبة لانقطاع الانترنت عن البلاد

- تشغيل النظام من الفرع البديل ومعالجة الإدخال اليدوي للفروع التي توقفت عن العمل
- اجراء تعديلات على النظام بما يتوافق مع قرارات مجلس الإدارة ومنشورات إدارة الموارد البشرية

إستعادة بورتال منظومة الشئون المالية والإدارية ونظام تقييم أداء العاملين

- توفر نسخة من مصدر البرمجيات بشركة شهامه
- اعداد وتهيئة مخدمات قواعد بيانات النظام وحل المشاكل الفنية
- إستعادة النظام وتشغيله
- إطلاق النظام لجميع العاملين بالبنك بعد ضمان تأمينه بواسطه الشهادات التأمينية

إستعادة منظومة الشئون المالية والإدارية للشركة السودانية للأوراق المالية (شهامة)

- توفر نسخة معدلة من مصدر البرمجيات لصندوق ضمان الودائع
- تعديل واجهة النظام لتشغيلها بالشركة
- اعداد وتهيئة مخدمات قواعد بيانات النظام وحل المشاكل الفنية
- إستعادة بيانات النظام من قواعد بيانات الشركة
- تشغيل النظام بالشركة
- تقديم الدعم الفني لإدخال الرواتب وفوائد ما بعد الخدمة

إستعادة نظام مركز الدعم والمساندة

لم يتم نسخ مخدمات النظام على السحابة الرقمية نسبة لانقطاع الانترنت بالبلاد

- تهيئة واعداد وتشغيل مخدمات تطبيقات النظام
- اطلاق النظام في البيئة التشغيلية

تشغيل خدمة المنصة الذاتية لارسال للعاملين داخل وخارج البنك

- وضع تصور لكيفية إرسال واستلام بلاغات الموظفين مع قسم الدعم والمساندة
- تهيئة واعداد وتشغيل مخدمات تطبيقات النظام
- تصميم نماذج وقواعد البلاغات والحوادث لإرسال واستلام البلاغات
- تطوير بوابة الخدمة الذاتية Self Service Portal لتسهيل عملية طلب وتسجيل بلاغات الدعم الفني لتشمل جميع العاملين بالفروع والعاملين عن بعد.
- تدريب الموظفين على النظام
- إطلاق خدمة النظام للعاملين بالتقنية

إستعادة نظام الدين الخارجي

لم يتم نسخ مخدمات النظام على السحابة الرقمية نسبة لانقطاع الانترنت بالبلاد

- تم طلب مصدر البرمجيات من الشركة المنتجة
- تهيئة واعداد وتشغيل مخدمات تطبيقات النظام وإطلاق النظام فى البيئة التشغيلية
- انشاء قروبات لدعم النظام على مجموعات التواصل الوسائطية

إستعادة نظام الصادر والوارد

لم يتم نسخ جميع المخدمات على السحابة الرقمية لانقطاع الانترنت عن البلاد

- مد قسم تطوير النظم بنسخة من قواعد بيانات النظام التي تم تخزينها لاسترجاع النظام
- العمل على إستعادة تصميم واعداد وتهيئة وزيادة عدد مخدمات قواعد البيانات لغرض تحسين أداء النظام وتوثيق الإعدادات
- تجهيز مخدم جديد لاستقبال قاعدة بيانات النظام، وتنزيل قاعدة بيانات النظام فيه. بعد ان تم عمل نسخ لها على السحابة الرقمية كما تم تهيئة مخدمات النظام الاخدرى للتوافق مع قاعدة البيانات الجديدة وإجراء الاختبارات على النظام مما ادى الي اتاحة النظام لفروع بنك السودان والبنوك التجارية للاستعلام عن العملاء واستخراج التقارير.
- نظراً لنقص بعض مكونات النظام التي لم يتم التمكن من نسخها من الرئاسة لتوقف الانترنت لم يتم إتاحة النظام بكل وظائفه.
- تم انشاء النواقص بقاعدة بيانات النظام من جديد وبعد هذه الخطوة كان النظام جاهز للربط مع الجهات الاخرى المشاركة في عملية الصادر والوارد.
- بعد استعادة نظام الجمارك تم إعادة الربط مع الجمارك واجراء بعض التعديلات في آلية الربط للتوافق مع التعديلات التي تمت في إدارة الجمارك كما تم إعادة الربط مع وكالة الاستعلام والترميز الائتماني واجراء تعديلات على آلية الربط للتوافق مع موقف الوكالة بعد الحرب
- تصميم فيديو تعريفي يشرح طريقة العمل على إستمارات الصادر والوارد الالكترونية وتعميمه على مدراء النظام بالبنوك التجارية لمشاركته مع مستخدمي النظام في مصارفهم نظرا لتعذر تدريب موظفي الصادر والوارد في فروع البنوك التجارية.
- انشاء قروبات لدعم النظام على مجموعات التواصل الوسائطية

❖ الإجراءات التي تمت لتطوير نظام متابعة الاستمارات الورقية للصادر والوارد (لم يتم العمل به حتى الان)

- جمع وتحليل المتطلبات نظام متابعة الاستمارات الورقية للصادر والوارد تصميم قاعدة بيانات مركزية لحفظ معلومات استمارات الصادر والوارد، وتطوير

واجهات المستخدم ،اختبار وظائف النظام للتأكد من أن النظام يؤدي الوظائف المطلوبة بشكل صحيح، تصميم نماذج لتقارير

إستعادة نظام البورتال

لم يتم نسخ مخدمات النظام على السحابة الرقمية نسبة لانقطاع الانترنت بالبلاد

- تهيئة واعداد وتشغيل مخدمات تطبيقات النظام
- إطلاق البورتال لجميع العاملين بالبنك بعد ضمان تأمينه بواسطة الشهادات التأمينية

إستعادة مخدمات قواعد بيانات نظام الرواجع

لم يتم نسخ جميع مخدمات النظام على السحابة الرقمية نسبة لانقطاع الانترنت من البلاد

- تهيئة واعداد وتشغيل مخدمات قواعد بيانات النظام
- مد ادارة الرقابة الوقائية وادارة السياسات والبحوث والاحصاء بالمعلومات التاريخية قبل الحرب من نظام الرواجع الإلكترونية كراجعة الميزانية الشهرية.
- تصدير البيانات التاريخية من قاعدة البيانات لكل من إدارتي الرقابة الوقائية وتنمية وتنظيم الجهاز المصرفي.

تصميم نماذج للرواجع البنكية الإلكترونية اكسل

- إستلام طلبات الادارات المختلفة من الرواجع البنكية
- الاطلاع على الطلبات ودراستها ورفع تقرير
- تشكيل فريق عمل لتصميم نماذج الرواجع الالكترونية
- تصميم النماذج ووضع الضوابط عليها ومن ثم اختبارها واعتمادها
- طلب ايميل موحد للإدارات وتعميمه على البنوك التجارية ومؤسسات التمويل الاصغر
- استخدام النماذج التي تم تصميمها لاستقبال الرواجع عبر البريد الإلكتروني

الإجراءات التي تمت لاستعادة نظام الشيكات

يهدف النظام إلى تنظيم ومتابعة عمليات تسليم واستلام الشيكات بين فروع بنك السودان المختلفة والمؤسسات الحكومية التي تمتلك حسابات في تلك الفروع. كما يتيح النظام إمكانية الاطلاع على الأرصدة الحالية للعملاء من دفاتر الشيكات، إلى جانب بيانات المندوبين والمفوضين لاستلام الشيكات، بالإضافة إلى توفير تقارير شاملة عن العمليات المنفذة داخل النظام.

- تم استعادة قاعدة بيانات النظام وإعادة تعديل أكواد واجهات النظام لتتوافق مع قاعدة البيانات الجديدة. و اختبار وظائف النظام المختلفة لضمان كفاءته وأدائه وفق المتطلبات المحددة
- أيضا تم إعادة تصميم خمسة تقارير كانت قد فُقدت خلال عملية استرجاع النظام.
- إكمال المرحلة الأولى من عملية الإطلاق من خلال تشغيل النظام في فرعي دنقلا وبورتسودان



الإجراءات التي تمت لتطوير نظام عون (استقبال بلاغات نظام الصادر والوارد)

يهدف نظام" عون" إلى النشاء قناة دعم فني فعالة لاستقبال ومعالجة طلبات البنوك التجارية المتعلقة بنظام الصادر والوارد الإلكتروني وتحسين كفاءة حل المشكلات وضمان تسجيل ومتابعة جميع الشكاوى بشكل منهجي ومنظم.

- يعتمد النظام على دورة مستندية إلكترونية متكاملة ومدروسة، تمر بمرحلة استقبال الطلب، التدقيق، المعالجة، وحتى الرد النهائي للبنك التجاري. يضمن هذا الهيكل تعزيز الكفاءة التشغيلية، تقليل الزمن اللازم لمعالجة الطلبات، وتوثيق جميع الخطوات بطريقة موثوقة.
- جمع وتحليل المتطلبات نظام وتصميم وتطوير واجهات النظام والتقارير كما تم تنفيذ تجربة نظام PILOT لتقييم الأداء، وجمع التغذية الراجعة من المستخدمين إعداد خطة شاملة للانطلاق الرسمي تتضمن مراحل انتقالية محددة وجدولاً زمنيًا ، مع تشكيل فريق دعم فني متخصص للتعامل مع الطلبات والمشكلات بعد الإطلاق وتنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية للمستخدمين النهائيين لتعزيز التبني السلس للنظام..

الإجراءات التي تمت لتطوير التقارير الذكية

تهدف التقارير الذكية إلى دعم عملية اتخاذ القرار من خلال تجميع بيانات البنوك المختلفة ضمن مستودع بيانات موحد، وعرضها بطريقة سهلة ومبسطة للمستخدمين. كما توفر إمكانية تخصيص المعلومات حسب الحاجة، سواءً وفقًا لبنك معين، أو فترة تاريخية محددة، أو أي

عنصر آخر وفقًا لمتطلبات المستخدمين. وهذا من شأنه تسهيل الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة وكفاءة، مما يساهم في تحسين الأداء واتخاذ قرارات أكثر دقة.تم تطوير عدد من التقارير لنظيم الوارد و وحدة التمويل الأصغر وإدارة الرقابة

➢ الإجراءات التي تمت لتطوير نظام الأرشيف

يهدف إلى تزويد بنك السودان ببيئة مركزية لتخزين وتنظيم الوثائق الرقمية، حيث يوفر ميزات متعددة مثل التحميل، والتنظيم، والفهرسة، والبحث، والتحكم في الوصول، وإدارة الأذونات. كما يتيح النظام إمكانية أرشفة الوثائق المهمة والوصول إليها بسهولة عند الحاجة، مما يدعم كفاءة العمل ويساهم في استمرارية الأعمال.

- يتيح النظام معالجة كميات ضخمة من البيانات بصورة مرنة، ويسمح بالتوسع المستقبلي. كما يسهم في تحسين تجربة المستخدمين من خلال واجهة سهلة الاستخدام وقابلة للتخصيص، مما يعزز من فاعلية النظام وقدرته على تلبية احتياجات البنك المتنوعة
- جاري جمع متطلبات نظام الأرشيف من إدارة البنك واعداد وثيقة المتطلبات، كما تم البدء في تصميم وتطوير النظام

الإجراءات التي تمت لتطوير نظام الجزاءات والاستئنافات

يهدف النظام الي اتمتة جميع عمليات لجنتي الجزاءات والاستئنافات وذلك بحفظ وإدارة جميع البيانات المتعلقة بالمخالفات والجزاءات وكذلك حفظ بيانات الاستئنافات والتي تسهل على موظفي اللجان من أداء مهامهم بصورة اسرع واستخراج التقارير المطلوبة بدقة عالية

تم جمع متطلبات نظام الجزاءات والاستئنافات و اعداد وثيقة المتطلبات للنظام كما تم البدء في تصميم وتطوير النظام



➢ الربط مع منصة بلدنا:

منصة بلدنا هي تعاون بين وزارة الاتصالات والتحول الرقمي والمركز القومي للمعلومات، وتهدف إلى ربط جميع الجهات الحكومية وتسهيل الإجراءات بين المؤسسات المختلفة. في هذا الإطار

- تم التنسيق بين فريق منصة بلدنا وفريق عمل نظام الصادر والوارد لضمان التكامل السلس بين النظامين.
- تم تصميم وتطوير عدد من الواجهات البرمجية للربط بين النظامين .
- حاليًا، يجري العمل والتنسيق مع فريق المنصة لاستكمال التكامل فيما يخص عقود الصادر ورخص

الصادر لضمان التشغيل الفعّال وتسهيل الإجراءات.

تطوير نظام المراسطلات ، نظام موقف العاملين ونظام الحضور والانصراف (نظم تم تطويرها بعد الحرب)

الإجراءات التي تمت لتطوير نظام المراسلات الداخلي (بديلا لنظام منابعه البريد)

يهدف النظام لتمكين العاملين ببنك السودان من متابعة إنسياب المراسلات الواردة والصادرة بين الادارات وفروع بنك السودان بشكل متقدم يسهل كثيراً من مهام التراسل والمتابعة ومن ثم الارتقاء بكفاءة العمل. حيث يضمن حفظ الخطابات والمراسلات الرسمية بصورة تمكن من الرجوع إليها مستقبلاً

1. جميع المتطلبات السابقة الخاصة بنظام متابعة البريد الذي كان يعمل قبل الحرب مع الأخذ في الاعتبار التغييرات التي املتها الحرب مثل عدم تواجد القياديين والعاملين في مكان. واحد و تصميم واجهات النظام في الاصدار الاول لتكون سهلة الاستخدام إلى الحد الذي يمكن المستخدمين من التعامل معه دون اللحوجة إلى تدريب حيث لم يكن بالإمكان اجراء التدريب الكافي لظروف الحرب.
2. استحداث الاصدار الثاني من النظام وإضافة عدد كبير من المزايا والتحسينات كما تم تحسين الاداء والحماية

الإجراءات التي تمت لتطوير نظام موقف العاملين

يهدف النظام إلى انشاء قاعدة بيانات لتصنيف العاملين بالبنك حسب توجيهات مجلس الإدارة إلى عدد من الفئات متفق عليها، واستخراج التقارير والاحصائيات المناسبة

- جمع متطلبات نظام موقف العاملين وتحليلها
- تصميم وتطوير واجهات المستخدم وقاعدة البيانات
- أتمتة عملية نقل بيانات الموظفين من المنظومة الى نظيم موقف العاملين
- إضافة امكانية الربط في نظام موقف العاملين مع نظام المراسلات

الإجراءات التي تمت لاسترجاع نظام الحضور والانصراف

- تم استعادة البرنامج المصدر للنظام (Source Code) و نسخة من قاعدة البيانات ترجع لتاريخ فبراير 2023.
- تطوير وتعديل النظام ليعمل على عدة فروع ، حيث كان في تلك المرحلة مصمما للعمل في الرئاسة فقط.
- تشكيل فريق عمل لتفعيل النظام بفروع بنك السودان. حيث تم تشغيل النظام في عدة فروع
- تم الربط مع نظام موقف العاملين لتحديث بيانات الفرع والحالة للعاملين بالبنك.



التطوير الحالي: تطبيق الحضور والانصراف باستخدام QR Code

- ضمن جهود التحسين المستمر، بالتعاون مع الإدارة العامة للموارد البشرية يتم حاليًا العمل على تطوير تطبيق موبايل جديد لنظام الحضور والانصراف باستخدام تقنيه ال QR Code، والذي سيتيح للموظفين تسجيل دخولهم وخروجهم بسهولة عبر مسح الكود باستخدام أجهزتهم المحمولة.
- جاء تطوير تطبيق الموبايل لنظام الحضور والانصراف باستخدام QR Code كحل عملي لمشكلة عدم توفر بطاقات الموظفين التي كانت تُستخدم سابقًا لتسجيل الدخول، مما أدى إلى صعوبة في متابعة الحضور والانصراف بدقة. يهدف التطبيق إلى تقديم تجربة أكثر مرونة وسهولة للموظفين، مع تحسين كفاءة عمليات البنك



لتحديات التي واجهت عملية الاسترجاع و استادة العمل :

- عدم وجود مركز درء كوارث جاهز ومعد للاستخدام
- عدم وجود خطة استمرارية اعمال في البنك.
- تعطل شبكة سوداتل وكنار المتكرر
- توقف مخدمات الرئاسة وفرع الخرطوم نتيجة للحرب وانقطاع التيار الكهربائي وعدم القدرة للوصول اليها
- تأخر استلام المخدمات الجديدة نسبة لعدم توفرها في السودان ، أدي لتأخير استعادة النظم وخدمات التقنية الأساسية
- مصاعب إدارية ولوجستية خاصة بالحاق الموظفين بالفروع وتوفير بيئة عمل مريحة خاصة انهم أصبحوا نازحين ولهم ظروف اسرية قاهرة انعكست في تشتيت تركيزهم في العمل مما أضطر بعضهم للسفر خارج السودان مع الوضع المعيشي الصعب في الولايات.

الرؤية المستقبلية للخطط الاحترازية والحلول والبدائل لكيفية التعامل مع المخاطر:

- نعمل الان على دراسة تفعيل مركز بديل على السحابة الإلكترونية.
- العمل على تحديث الأنظمة الحالية وامتلاك برامج وأدوات لاستخدامها في العمل عن بعد باعتباره احد الخيارات الفعالة لاستمرارية العمل .
- السعي لتطوير خطة استمرارية عمل متكاملة
- استمرار عملية النسخ الاحتياطي لكل البيئة التقنية على السحابة الالكترونية
- العمل على إضافة شبكة اتصال أخرى لضمان استمرارية الربط الشبكي عبر الإنترنت

جهـــود قطـــاع الاقتصاد والسياسات

توثيق تجربة الإدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء في التعامل مع وقع كارثة الحرب وتأثيراتها

تمهيـــد :

يشمل قطاع الاقتصاد والسياسات ثلاث من الإدارات الاقتصادية التي يرتبط بها وضع وتنفيذ سياسات بنك السودان المركزي وهي الإدارة العامة للسياسات والبحوث والاحصاء، والإدارة العامة للأسواق المالية، بالإضافة إلى وحدة الدين الخارجي.

تُعد الإدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء الجسم المعني بعملية التنسيق الفعّال بين مختلف وزارات القطاع الاقتصادي ووحدات الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية غير المصرفية، لضمان تحقيق وتعزيز استقرار الاقتصاد الكلي الوطني. ويتكون الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء من ثلاث إدارات رئيسية: إدارة السياسات، إدارة البحوث والتنمية وإدارة الإحصاء، وتضم هذه الإدارات الفرعية عدد عشرة أقسام هي: قسم السياسة النقدية والتمويلية، قسم سياسات سعر الصرف، قسم سياسات النقد الأجنبي، قسم المنظمات الدولية والإقليمية، قسم الدراسات المتخصصة، قسم التحليل والتنبؤ، قسم الاصدارات والطباعة والنشر، قسم المكتبة، قسم البنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية وقسم ميزان المدفوعات.

1. التواصل داخل الإدارات الفرعية عن طريق الاتصال المباشر و تطبيق الواتساب، حيث تم إنشاء عدد من المجموعات groups على تطبيق الواتساب ،مجموعة الموظفين داخل الأقسام، مجموعات لرؤساء الأقسام ، مجموعة خاصة بتجميع تقارير الإدارة، ومجموعة خاصة بتنسيق المهام التي تخص الإدارة العامة، بالإضافة الى مجموعات يتم تشكيلها حسب الحاجة لتنفيذ مهمة معينة يوجد بها تمثيل لموظفين من الإدارات المختلفة، ومجموعات دائمة للرد على استفسار المصارف والجهات ذات الصلة .كما تم تصميم ملفات عمل مشتركه لبعض الأقسام في تطبيق Google Drive كقاعدة بيانات بديلة و مؤقتة.
2. تم جمع بيانات الاتصال والتواصل مع المصارف التجارية وشركات الصرافة التي مارست نشاطها بعد اندلاع الحرب تدريجياً وطلب البيانات الإحصائية حسب ما هو متاح من حيث الدورية والشمول.
3. التنسيق مع إدارة التقنية، إدارة الحسابات العمومية ببنك السودان المركزي لتفعيل الأنظمة لاستئناف إرسال واستلام البيانات المطلوبة من الإدارات داخل بنك السودان المركزي وخارجه.

4. إرسال تعميم للمصارف التجارية بغرض إرسال الرواجع الدورية عبر البريد الإلكتروني.

5. تقدمت الإدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء كغيرها من الإدارات بطلب لإلحاق عدد من الموظفين لضمان تسيير الحد الأدنى من العمل، وقد تم الحاق عدد من الموظفين من الإدارة العامة بعدد من فروع بنك السودان المركزي.

6. تفويض موظفين من الإدارة العامة للأسواق المالية للتوقيع نيابة عن الإدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء في نقل المخاطبات والمنشورات التي تصدرها الإدارة العامة.

7. استخدام تطبيقات ال Zoom وGoogle Meet في تنظيم الاجتماعات.

8. استخدام نظام المراسلات والعودة إلى استخدام البريد الإلكتروني الرسمي للبنك المركزي.

مهام الإدارة بعد أحداث 15 أبريل 2023 :

أدت الترتيبات التي تمت داخل الإدارة العامة الي استئناف العمل تباعاً وبصورة تدريجية حتي أصبح يتم القيام بها بصورة شبه طبيعية ، وذلك على الرغم من التحديات والصعوبات، وفيما يلي المهام التي تمت وتتم بصورة دورية:

1. تمت زيارة ميدانية لفروع المصارف التجارية في الولاية الشمالية (دنقلا)، والتواصل عبر الهاتف مع فروع المصارف في باقي الولايات الآمنة لإيجاد آلية لإرسال البيانات اليومية التي يعتمد عليها في حساب السعر اليومي لبنك السودان وضمان استمرارية العمل.

2. تم العمل على استعادة قاعدة البيانات الخاصة بأسعار الصرف وعمل تقدير للبيانات لاستكمال ما فقد منها.

3. تم تصميم جديد لنماذج رواجع جمع البيانات من المصارف التجارية وشركات الصرافة ، التي كانت ترسل عن طريق برنامج الماينديسكيب واستعيض عن ذلك بالتواصل عبر تطبيق الواتس ثم البريد الإلكتروني.

4. البدء في إعداد التقارير المطلوبة تدريجياً بما هو متاح من البيانات وصولاً الي الدقة وبالشمول الأمثل (التقارير الدورية اليومية والاسبوعية والشهرية).

5. في إطار بعث التطمينات لعملاء المصارف، تم التعاون مع خلية الأزمة التي هدفت إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض استمرار العمل المصرفي وحركة التجارة الخارجية، وذلك من خلال الإسراع في كتابة المذكرات ونقل التوجيهات والرد على استفسارات الجهات المختلفة.

6. الإسراع في نقل توجيهات الجهات ذات الصلة مثل لجنة الطوارئ والأزمات، وزارة التجارة والتموين، والجهات ذات الصلة؛ وذلك بإصدار تعاميم للمصارف والجهات ذات الصلة، وتوصيلها لهم عبر التواصل مع مدراء إدارات النقد الأجنبي بالمصارف ومسؤولي الالتزام. وفي هذا الإطار تم إصدار عدد ستة (6) تعاميم خلال الفترة من مايو 2023 وحتى ديسمبر 2023، وهي

- ضوابط خاصة باستيراد احتياجات الشركات المشغلة للنفط بتاريخ 10/9/2023 .
- استئناف تصدير الجلود الخام وجلود فشودة والجلود المملحة بتاريخ 1/11/2023م .
- تحديد توقيعات معتمدة بخصوص الاعفاءات الجمركية والمرور وخطابات عدم الممانعة وعبور مواد دولة جنوب السودان بتاريخ 9/11/2023م .
- ضوابط استيراد سلعة الدقيق عبر المعابر البرية بتاريخ 21/11/2023م.
- اعتماد ختم وزارة الصناعة بتاريخ 28/11/2023م .
- فتح صادرات الجلود بأنواعها المختلفة بتاريخ 21/12/2023م .

7. المشاركة الفاعلة في اجتماعات لجان الطوارئ المختلفة بالولاية الشمالية كلجنة إكمال إجراءات الصادر للأبل التي تم بدء إجراءاتها المصرفية واستلام حصائلها كدفع مقدم. واجتماعات اللجنة الفرعية لمعالجة تكدس البضائع في معبر أرقين بالولاية الشمالية، والمشاركة في

اجتماع لجنة استئناف تجارة الحدود بالولاية الشمالية والمساهمة الفاعلة في تسوية موقف العملاء المقصرين في تجارة الحدود واقتراح سبل المعالجة، وحث وزارة التجارة والتموين لتحديد قوائم لسلع الاستيراد تتناسب مع الظروف الطارئة.

8. تم إعداد المسح النقدي وميزانية السلطة النقدية بصورة شهرية منذ ديسمبر 2023 وحتى تاريخه، وإعداد الجداول الخاصة ببيانات العرض الاقتصادي والمالي والنشرة الاقتصادية ومخاطبة الجهات ذات الصلة خارج البنك المركزي بغرض استكمال البيانات المطلوبة ومن ثم نشرها على الموقع الإلكتروني لبنك السودان المركزي.

9. تم إعداد تقديرات بيانات ميزان المدفوعات المفقودة التي تعذر توفرها من مصادر (شرطة الجمارك، النفط)، وذلك حسب المنهجيات العلمية الإحصائية، كما تم التواصل مع البعثة الفنية لصندوق النقد الدولي للإحصاءات والحصول على نصائح وتوصيات تم بموجبها معالجة تحديث بيانات جداول إحصاءات ميزان المدفوعات عام 2022 وعمل تقدير لبيانات عام 2023 وتحديث بيانات عام 2024.

10. تم استعادة بعض الملفات الخاصة بعمل الإدارة من تقارير وقاعدة بيانات وملف النموذج الكلي (البرمجة المالية) وملف نموذج التنبؤ بمعدلات التضخم الشهري وملف نموذج تقدير بيانات سعر الصرف الفعلي الحقيقي والاسمي.

11. تحديث قاعدة بالبيانات الإحصائية لقطاعات الاقتصاد السوداني بصورة شهرية حتى يناير 2025، حيث تم الاتي:

- في جانب القطاع الخارجي (ميزان المدفوعات) تم تحديث بيانات عام 2022 وتقدير عام 2023، وتحديث حتى يناير 2025.
- في القطاع النقدي تم تحديث البيانات حتى مارس 2023 وتم تقدير بيانات متبقي العام، وتحديث البيانات من يناير 2024 حتى يناير 2025.
- اما في جانب بيانات سعر الصرف تم تحديث البيانات حتى يناير 2024؛ حيث تم تقدير بيانات السعر الرسمي المفقودة للفترة من مايو حتى سبتمبر2023 كما تم تقدير بيانات سعر السوق الموازي من مارس 2022 إلى سبتمبر 2023، وتم تحديث البيانات حتى يناير 2025.
- مؤقتاً تم تقدير المستوى العام للأسعار ومعدلات التضخم الكلي والأساسي للفترة من مارس 2023م إلى يناير 2024م، وتم تحديث بيانات التضخم لاحقاً بعد عودة الجهاز المركزي للإحصاء لمزاولة أعماله حتى يناير 2025 بتفاصيل بالولايات والحضر والريف، وتحديث قاعدة البيانات الديموغرافية للسكان.
- تم تحديث بيانات القطاع الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي الحقيقي والاسمي لتشمل تفاصيل القطاعات الإنتاجية (الزراعي والصناعي والخدمي) وطريقة الانفاق سنوياً للفترة من 2008م إلى 2024م بعد عودة الجهاز المركزي للإحصاء لمزاولة أعماله.

12. المشاركة في اعمال اللجان المختلفة كلجنة القطاع النقدي والخارجي وسعر الصرف لإعداد سياسات البنك المركزي للعام 2024م.

13. إعداد عدد من الدراسات التي تتناسب مع المرحلة الحالية كدراسة السياسة النقدية للبنوك المركزية في ظل الحروب والازمات- حيث تم عمل مسح لعدد من البنوك المركزية في الاقليم والعالم والتي شهدت حروب وازمات بهدف الاستفادة في كيفية استجابة بنك السودان المركزي لها، وبناءً عليه تم صياغة مقترحات حول (ماهي أولويات بنك السودان المركزي في ظل هذه الازمة).

14. تقديم مقترح لإجراء إصلاحات عامة في الجهاز المصرفي والبنك المركزي تتماشى مع المرحلة، وقد تم وفقا لذلك الموافقة على تشكيل عدد 7 لجان لوضع خطة متوسطة الأجل لإعادة بناء وتطوير الجهاز المصرفي وإصلاح بالبنك المركزي.

15. المشاركة ضمن فريق الإشراف على تطبيق سياسة حساسية وتصنيف البيانات الورقية والإلكترونية.

16. المشاركة في مشروع تطوير نظام داخلي للأرشفة الإلكترونية وذلك بمد فريق الأرشفة الإلكترونية بالمستندات والملفات المراد أرشفتها.

17. تمت المشاركة في الاجتماع التشاوري بين البنك المركزي الروسي وبنك السودان لتطوير نظام الاحصاءات النقدية على أن يتم تلقائياً عبر منصة MTS Link. وقد تم إعداد مذكرة عن الوضع الراهن لنظام الإحصاءات النقدية الخاص بإدارة الإحصاء وإمكانية تبني تصور للتطوير على غرار تجربة البنك المركزي الروسي في جمع وتحليل البيانات.

18. مد لجنة الرؤيا الاقتصادية لما بعد الحرب والاعمار والتعويضات بوزارة المالية ببيانات المؤشرات النقدية.

19. إعداد دراسات مختلفة عن استبدال العملة الدوافع والآثار الاقتصادية ، دارسة التركيبة المثلى لفئات العملة في السودان، دراسة عن مساهمات العولمة والتطور المالي في السودان، ورقة عن أثر الحروب على سعر الصرف فى السودان وسبل السيطرة عليه، ورقة حول فرص حصول السودان على التمويل اللازم والميسر من مؤسسات التمويل الدولية لتمويل إعادة إعمار ما دمرته الحرب ومن ثم تسريع وتيرة النمو الاقتصادي.

20. إعداد دراسة عن التطورات الاقتصادية والمصرفية خلال العام 2023 لمتابعة انتقال الأثر إلى الاقتصاد المحلي.

21. نشر ورقة بمعهد النقدي للكوميسا حول "Impact of Financial Systems Development on Macro-economic Stability in Sudan".

جهود الإدارة في الفترة من 2024م - وحتى مارس 2025 م

1. في العام 2024 وبداية العام 2025 تمكنت الإدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء من العودة الي أداء مهامها كما هو الحال قبل اندلاع الحرب بصورة شبه طبيعية رغم بعض التحديات والصعوبات، وقد تعذر استئناف مهام إصدار التقارير السنوية لبنك السودان المركزي (تعذر إصدار تقرير العام 2022، والعام 2023 والعام 2024) وكذلك إصدارات التقارير الإحصائية الدورية مثل العرض الاقتصادي والموجز الإحصائي للتجارة الخارجية وغيرها من الدوريات الأخرى التي يجري العمل لوضع تصور لإعداد وإصدار هذه التقارير. وللحد من الآثار السالبة لتأخر إصدار التقارير السنوية لبنك السودان المركزي تم إعداد تقرير عن تطورات الاقتصاد السودان للعام 2023 اشتمل على بعض المؤشرات الاقتصادية للعام 2022.

كما تم خلال العام 2024م اصدار ستة منشورات وهي:

- منشور رقم 1/2024م طرق الدفع لتصدير المواشي الحية.
- منشور رقم 2/2024م استخدامات حصائل صادرات السلع المختلفة.
- منشور رقم 3/2024م ضوابط تنظيم التصدير بطريقة الدفع المقدم.
- منشور رقم 4/2024م طرق الدفع لصادر الذهب الحر وذهب شركات مخلفات التعدين وذهب شركات التعدين الصغير .
- منشور رقم 5/2024م شراء وتصدير ذهب شركات الامتياز وشركات التعدين الصغير.

- منشور رقم 6/2024م استيراد المشتقات البترولية .

كما تم اصدار ثمانية تعاميم خلال العام 2024 وجميعها كانت تنظيمية وهادفة إلى تعظيم العائد من النقد الأجنبي ومعالجة للأوضاع التي طرأت بسبب الأزمة، وهي :

- تعميم بتاريخ 21/1/2024م شهادات التعديل الوراثي لقائمة الكائنات المعدلة وراثياً.
- تعميم بتاريخ 18/4/2024م حظر مادة الثيوريا بكل مسمياتها التجارية المتداولة.
- تعميم بتاريخ 6/5/2024م تحويل سعر الصرف التأشيري لصادر الضأن من الوزن إلي الرأس.
- تعميم بتاريخ 30/6/2024م قرار مجلس الوزراء رقم (50) لسنة 2024م.
- تعميم بتاريخ 12/9/2024م القرار الوزاري رقم (13) لسنة 2024م بشأن حظر تصدير الخردة بأنواعها المختلفة .
- تعميم بتاريخ 26/9/2024م قرار رقم (16) لسنة 2024م بشأن فائض صادر الفول السوداني.
- تعميم بتاريخ 16/10/2024 قرارات لجنة ضبط اجراءات الصادر والوارد بالموانئ والمطارات.
- تعميم بتاريخ 21/10/2024م قرارات لجنة ضبط اجراءات الصادر والوارد بالموانئ والمطارات - القرارين رقم (18) و (19) لسنة 2024م.

وفي العام 2025 تمّ إصدار عدد 11 منشورًا بالتزامن مع صدور سياسات بنك السودان المركزي للعام 2025. وهي:

- منشور رقم 1/2025م إجراءات وضوابط صادرات السلع.
- منشور رقم 2/2025م سياسات شراء وتصدير ذهب شركات الامتياز وشركات التعدين الصغير.
- منشور رقم 3/2025م سياسات شراء وتصدير الذهب الحر وذهب شركات مخلفات التعدين.
- منشور رقم 4/2025م إجراءات وضوابط صادر الخدمات.
- منشور رقم 5/2025م ضوابط تجارة الحدود.
- منشور رقم 6/2025م ضوابط خاصة باستيراد احتياجات الشركات المشغلة للنفط.
- منشور رقم 7/2025م ضوابط تنظيم حسابات النقد الأجنبي الخاصة والمقيدة بالعملة المحلية.
- منشور رقم 8/2025م إجراءات وضوابط الاستيراد.
- منشور رقم 9/2025م تعديل ضوابط تغذية واستخدامات الحسابات الحرة.
- منشور رقم 10/2025م شراء المصارف لموارد الحسابات الخاصة بالنقد الاجنبي وحسابات الجهات المصدرة للخدمات.
- منشور رقم 11/2025م تعديل ضوابط تنظيم الحسابات الحرة.

2. تم تحديث بيانات النموذج الكلي (البرمجة المالية) لإنتاج تقديرات العام 2024 ووضع السيناريوهات والافتراضات لمختلفة، وتقدير المستهدفات الكمية للسياسة النقدية لعامي و2024 و2025.
3. المشاركة في أعمال اللجان المختلفة كلجنة تقييم القطاع النقدي والخارجي وسعر الصرف والقطاع المصرفي للعام 2025، ولجان أعمال التحضير لإعداد الموازنة العامة للدولة لعامي 2024 و2025.
4. تم اصدار سياسات بنك السودان المركزي لعامي 2024 و2025م عبر تنظيم كافة مراحل إعداد ومناقشتها عن بعد مع الجهات ذات الصلة داخل وخارج بنك السودان المركزي.
5. إعداد ورقة حول الإطار الاقتصادي الكلي للعام 2024 (في إطار التحضير لإعداد سياسات بنك السودان المركزي للعام 2025.
6. المشاركة في أعمال اللجان المختلفة كلجنة القطاع النقدي

والخارجي وسعر الصرف لإعداد سياسات البنك المركزي للعام 2024م، لجنة تقييم القطاع النقدي والخارجي وسعر الصرف والقطاع المصرفي للعام 2025م، لجنة التحضير لإعداد الموازنة 2024 لوزارة المالية والاقتصاد الوطني للعام 2024م.

7. إعداد عدد من الأوراق المختلفة كورقة قياس تطورات العلاقة بين معدل التضخم وسعر الصرف، ورقة تقدير الطلب على النقود للفترة من 2024م إلى 2028م ، ورقة قياسية توقع اتجاه سعر صرف الجنيه مقابل الدولار للعام 2024، وورقة المؤشرات الاقتصادية الكلية المستهدفة للعام 2025م.

التحديات والصعوبات التي واجهت عملية العمل عن بعد 2026))

1. عدم استقرار الموظفين واضطرارهم للتحرك نحو الولايات الآمنة وخارج السودان، وصعوبة التوفيق بين أعباء متابعة الالتزامات الأسرية وأداء المهام.
2. رداءة شبكة الاتصالات والإنترنت وعدم توفر الأدوات المعينة للعمل عن بعد كأجهزة الكومبيوتر، وفقدان دور السكرتارية.
3. فقدان معلومات الاتصال خاصة أرقام التلفونات المتنقلة وعناوين البريد الإلكتروني للمصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية والوزارات والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة بمهام الإدارة العامة.
4. عدم التمكن من الوصول الي بعض من ملفات عمل الإدارة العامة التاريخية.
5. فقدان المؤسسات الحكومية ذات العلاقة لأنظمتها وتوقف بعضها مؤقتاً.

جهود الإدارة العامة للأسواق المالية

مقدمة :

تُعد الإدارة العامة للأسواق المالية من أوائل الإدارات التي عادت للعمل بعد وقع كارثة الحرب، وعلي سبيل المثال فأن أول عملية تمت بقسم غرفة التعامل بالنقد الأجنبي يوم 22/4/2022م.

أبرز التحديات التي واجهت الإدارة العامة للأسواق المالية:

1. توقف نظام الصادر والوارد الإلكتروني (IMEX) والبرامج الملحقة به (المنصة، التقارير الذكية) وتوقف إصدار استمارة الصادر و الوارد ، و بالتالي توقف تنفيذ إجراءات عمليات الصادر و الوارد إلكترونيا وعدم مقدرة البنوك التجارية والعملاء علي إكمال حتي العمليات تحت التنفيذ نسبة لوجود المستندات برئاسات البنوك.
2. توقف عمليات صادر الذهب وشراء الذهب من شركات الامتياز.
3. توقف العمل بنظام السويفت (SWIFT) ، وبالتالي توقف التحاويل الخارجية و عدم القدرة علي استعادة رسائل السويفت للأعوام السابقة 2023-2000م.
4. توقف الأنظمة الرئيسية (سمبل - سراج- المقاصة الإلكترونية) مما تسبب في تعطل الإجراءات المالية بين الإدارات ذات الصلة و البنوك التجارية و المؤسسات الحكومية.
5. توقف عمليات بيع وشراء النقد الاجنبي للبنوك التجارية والصرافات والجهات الحكومية وشبة الحكومية.
6. توقف اجراء عمليات تحاويل النقد الاجنبي الداخلية للبنوك التجارية والصرافات والجهات الحكومية وشبة الحكومية.
7. صعوبة تطبيق بعض الإجراءات المصرفية في ظل توقف الأنظمة (إجراءات الحظر المصرفي بسبب تعثر حصائل الصادر ورفع الحظر وإجراءات حظر الاستيراد و رفع الحظر).
8. عدم القدرة علي القيام بالتسويات مع المراسلين بصورة دورية بسبب فقدان الملفات المتعلقة بحسابات المراسلين و كشوفات تسويات حسابات المراسلين.
9. توقف طلبات تصدير النقد الأجنبي للبنوك التجارية وتذبذب أرصدة نوافذ النقد الأجنبي بالبنوك التجارية و صادر الخدمات المشتراة لصالح بنك السودان المركزي.

10. عدم إمكانية الإطلاع علي والرجوع الي الضوابط والمنشورات والقوانين واللوائح كمصادر مهمة لدراسة الحالات و اتخاذ القرارات مع توقف موقع البنك الإلكتروني .

11. عدم الحصول علي المعلومات والبيانات والقرارات السابقة لعدم التمكن من الوصول الي الملفات.

12. عدم توفر قنوات الاتصال بين موظفي الإدارة والبنوك التجارية، المؤسسات والجهات الحكومية.

إجراءات التي تمت لإستعادة العمل :

1. اعتماد نظام الصادر الورقي المؤقت بدلاً من النظام الإلكتروني وبموجبه تم إصدار تعميم ضوابط وإجراءات نظام الصادر الورقي المؤقت لتسيير الإجراءات المصرفية و استعادة حركة الصادر (صدر التعميم في 22/5/2023م.

2. اعتماد نظام الاستيراد الورقي المؤقت بدلاً من النظام الإلكتروني وبموجبه تم إصدار تعميم ضوابط وإجراءات نظام الاستيراد الورقي المؤقت لتسيير الإجراءات المصرفية و ولضمان عدم توقف الإجراءات وحرصاً علي انسياب الواردات وتجنباً لحدوث شح في السلع و سمح بتداول مستندات الشحن باليد للسلع الإستراتيجية والضرورية المعتمدة من وزارة التجارة والتموين وذلك لصعوبة تداولها عبر المصارف لتوقف رئاسات البنوك عن العمل وتوقف شركات البريد وحركة الطيران الي السودان ، كما سمح باستيراد السلع الإستراتيجية والضرورية بدون تحويل قيمة وذلك لصعوبة تنفيذ التحاويل البنكية لتوقف الأنظمة عامة ونظام الإسوفت بصفة خاصة (صدر التعميم في 14/6/2023م).

3. طباعة دفاتر استمارات الصادر و الوارد وتوزيعها علي فروع بنك السودان المركزي بالولايات حسب طلبها لتوزيعها علي المصارف التجارية العاملة في الولاية ، حيث يتم وضع كود الفرع ثم الرقم المتسلسل للاستمارة .

4. لتنظيم عمليات الاستيراد وللحفاظ علي التوازن في الطلب علي النقد الأجنبي تم إصدار تعميم ضوابط وموجهات الاستيراد بدون تحويل قيمة وألغي البند الخاص بالسماح بإكمال الإجراءات المصرفية للسلع الاستراتيجية والضرورية بدون تحويل قيمة من تعميم ضوابط وإجراءات الاستيراد الورقي المؤقت بعد عودة نظام الإسوفت وإمكانية قيام المصارف التجارية بإجراء التحاويل البنكية ، كما وجّه التعميم المصارف التجارية بمنح الأولوية في توفير النقد الأجنبي لاستيراد السلع الأساسية والإستراتيجية و سمح باستيراد السلع الرأسمالية للمصانع الإنتاجية وإحلال الماكينات للمصانع التي دمرتها الحرب.

5. لتسهيل العمل بالنظام الورقي ولأنه نظام جديد علي معظم الموظفين الموكل لهم متابعة الإجراءات في فروع بنك السودان المركزي ، وصعوبة عقد دورات تدريبية وورش عمل لشرح إجراءات العمل والمهام الجديدة المرتبطة بالنظام الورقي بادر قسم الاستيراد بوضع دليل إجراءات نظام الاستيراد الورقي المؤقت تساعد الموظفين في إنجاز مهامهم حيث يهدف الي شرح خطوات العمل بطريقة واضحة وبسيطة يسهل فهمها وتطبيقها ، توحيد مفاهيم العمل لكل العاملين بالفروع ، ربط عمل الفروع فيما يخص الاستيراد بإدارة النقد الأجنبي وسهولة الرجوع إلي الدليل في أي وقت دون الحاجة بالاستعانة بقسم الاستيراد.

6. استحدثت إدارة التقنية نظام (عون) لتقديم الدعم الفني وتلقي بلاغات نظام الوارد والصادر (IMEX) داخلياً ومع البنوك التجارية.

7. مخاطبة الشركة الداعمة في 14/6/2023م للمساعدة في استئناف عمل نظام السويفت، و تم إنشاء محطة اتصال جديدة للنظام اعتباراً من 18/7/2023م.

8. التواصل مع الشركة الداعمة لإمكانية استرجاع البيانات السابقة .

9. تكوين غرفة مؤقتة للتعامل مع النقد الأجنبي بفرع ود مدني منذ الأسبوع الأول للحرب ثم انتقلت لفرع دنقلا بعد انتقال الحرب لولاية الجزيرة و توقف فرع ود مدني عن العمل.

10. عمل لجنة طوارئ بفرعي مدني و دنقلا و تدريب الموظفين على عمل غرفة التعامل بالنقد الأجنبي و منحهم الصلاحيات اللازمة للدخول على الأنظمة بإشراف مباشر من الغرفة الرئيسية بالإدارة.

11. متابعة تنفيذ التعميم الصادر من إدارة السياسات لتنظيم صادر الذهب و الذي سمح للمصارف بتنفيذ صادر خام الذهب لشركات الامتياز و شركات التعدين الصغير مع استثنائهم من شرط تصفيته بمصفاة السودان للذهب مع الحصول علي شهادة الهيئة السودانية للمواصفات و المقاييس و الحصول علي شهادة موافقة للتصدير من وزارة المعادن ، بجانب إعادة تنظيم عمليات شراء بنك السودان المركزي للذهب ليصبح عبر فروعه أو من يفوضه بدلاً عن مصفاة السودان للذهب.

12. تشكيل لجان علي مستوي فروع بنك السودان المركزي العاملة برئاسة مدراء الفروع لشراء الذهب لصالح بنك السودان المركزي علي أن تباشر أعمالها بالتنسيق مع الإدارة العامة للأسواق المالية (صدر في 11/6/2023م من المكتب التنفيذي.

13. إعداد دليل إجراءات لفروع بنك السودان المركزي لشراء الذهب لصالح بنك السودان المركزي نسبة لتغير القيود المحاسبية (صدر الدليل في 20/6/2023م.

14. تم إعداد و تصميم عدد 16 كشف تسوية بالأكسل لحسابات المراسلين برصيد تراكمي مرحل لضبط كشوفات التسوية الخاص بحسابات المراسلين.

15. استلام طلبات البنوك التجارية لاستيراد و تصدير النقد الأجنبي عبر فرع بنك السودان المركزي دنقلا و أونلاين و كتابة المذكرات للحصول علي التصديقات اللازمة و إرسالها لفرع دنقلا لتتم طباعة الموافقات الموقعة للجهات المختصة.

16. تحصيل نصيب بنك السودان من عمليات شراء الموارد غير المنظورة (نوافذ النقد الأجنبي) و حصائل عمليات صادر الخدمات عبر استلام المخاطبات عبر البريد الالكتروني و إكمال الاجراء عبر نظام المراسلات ثم التواصل مع البنوك التجارية لتحصيل الأرصدة و مخاطبة فرع بورتسودان لإضافة المقابل المحلي.

الوضع الحالي:

1. عودة العمل بنظام الصادر و الوارد (IMEX) بعد جهود مقدرة لإدارة التقنية و التنسيق مع هيئة الجمارك و وزارة التجارة و التموين و البنوك التجارية ، و صدر تعميم إجراءات إعادة إطلاق نظام الصادر والوارد الإلكتروني بإلغاء تعميم ضوابط وإجراءات نظام الاستيراد الورقي المؤقت وعودة العمل باستمارة الاستيراد الإلكترونية.

2. جمع دفاتر الاستمارات الورقية للصادر و الوارد من البنوك التجارية عبر فروع بنك السودان و إعداد إحصائية بها و بالاستمارات الورقية غير المكتملة طرف هيئة الجمارك.

3. تقديم الدعم الفني و تلقي البلاغات فيما يتعلق بنظام الصادر و الوارد عبر نظام مساند (عون).

4. نظام السويفت يعمل من 18/7/2023م ولكن لا توجد إمكانية الرجوع لرسائل سويفت قبل تاريخ 18/7/2023م مع فقدان الرسائل الواردة خلال الفترة من 15/04/2023م إلى 17/07/2023م.

5. تتم عمليات التسوية لحسابات المراسلين بصورة سليمة وصحيحة بفعل التدابير التي اتخذت إلى حين الوصول للملفات و الملفات التشاركية.

6. انسياب عمليات بيع وشراء النقد الاجنبي وتحاويل النقد الأجنبي للبنوك التجارية والصرافات والجهات الحكومية وشبة الحكومية بصورة طبيعية عبر الأنظمة.

7. استلام طلبات سوق النقد عن طريق نظام المراسلات ، التواصل مع إدارة الاحتياطات لمد الإدارة بكشف الحساب للتأكد من وصول المبلغ ، حساب المقابل المحلي بعد مراجعة أسعار المصرف التجاري ، مخاطبة غرفة التعامل بالنقد الأجنبي لإضافة المقابل المحلي ، يتم إرسال الخطاب لموظف ملحق بفرع بورتسودان و حفظ العملية في تقرير المهام و المبلغ المضاف في تقرير النافذة .

جهود وحدة الدين الخارجي

مقدمـــة :

أنشئت وحدة الدين الخارجي في العام 2000م بموجب القرار الوزاري رقم 22 ضمن إجراءات تحسين الادارة الاقتصادية الكلية لكي تكون المرجع الرسمي للدولة فيما يختص بالمعلومات المتعلقة بمديونية السودان الخارجية وذلك بإصدار سلسلة من التقارير والاحصاءات الدورية والسنوية بالاستعانة ببرنامج ادارة الديون والتحليل المالي DM-FAS1 والذي تم إدخاله في العام 1998 بواسطة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية (UNCTAD) بمنحة من بنك التنمية الافريقي. ظلت وحدة الدين الخارجي تعمل كوحدة مشتركة joint unit مع وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي في دراسة شروط التمويل للقروض الجديدة ومراجعتها لضمان تماشيها مع سياسات الإقراض الخارجي للدولة، كذلك تعمل الوحدة على متابعة القضايا المختلفة المرفوعة على السودان بالتنسيق مع وزارة العدل والجهات الأخرى ذات الصلة، بالإضافة الى تزويد الوزارات والمؤسسات والمعاهد الأكاديمية بالبيانات والاوراق والدراسات حول مواضيع ديون السودان الخارجية وتداخلاتها مع قضايا الاقتصاد الكلي.

تعنى الوحدة بإدارة الدين الخارجي للدولة بصورة تمكنها من الحصول على التمويل الخارجي و الاستدانة بأقل تكلفة ودرجة مخاطر معقولة للوصول إلى استدامة الدين الخارجي External Debt Sustainability.وذلك من خلال دراسة عروض التمويل والتفاوض للحصول على قروض ميسرة وطرق سداد سهلة تعين المالية العامة للدولة باتخاذ سياسات واستراتيجيات الدين الرشيدة. وقد لعبت وحدة الدين الخارجي دورا محوريا في مسيرة السودان في مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون HIPC فكانت حلقة الوصل بين المؤسسات الدولية لا سيما صندوق النقد والبنك الدوليين فيما يلي الإجراءات والبرامج الإصلاحية التي سبقت مرحلة اتخاذ القرار.

الوضع قبل الحرب :

قبل حرب 15 أبريل 2023م كانت الوحدة تعمل وتؤدي دورها وفق ما هو مخطط له وكان نظام إدارة الديون والتحليل المالي يعمل بكفاءة تامة في إدخال بيانات الدين الخارجي واستخراج التقارير الفنية المختلفة وإحصاءات الدين بسلاسة مما يمثل قاعدة بيانات ممتازة بالإضافة إلى الارشفة الإلكترونية لاتفاقيات الدين الخارجي و الحفظ في السجلات واتمتة العمل .

الوضع بعد الحرب خلال العام 2023م :

بعد نشوب الحرب في 15 أبريل 2023م توقف نظام إدارة الديون والتحليل المالي لوحدة الدين الخارجي وعملت الوحدة على إنجاز المهام الفنة (ب) بتاريخ 28 مايو2024م.

الإجراءات التي تمت خلال العام 2024م :

تم اعداد الخطة العامة لعمل الوحدة .

1. تم تنصيب برنامج إدارة الديون و التحليل المالي لكافة منسوبي الوحدة ، بالإضافة إلى تفعيل البريد الإلكتروني من أجل استعادة مهام الوحدة الأساسية المتمثلة في تحديث قاعدة بيانات الدين الخارجي للسودان من خلال مراسلة كافة الدائنين، وكذلك إجراء عمليات تسجيل القروض الجديدة وتسجيل عمليات السحب والسداد والتسويات المختلفة في نظام الـ DMFAS.
2. تم تزويد الادارة العليا والجهات الخارجية ذات الصلة بالبيانات والاحصاءات والدراسات المتعلقة بمديونية السودان الخارجية.
3. تم إعداد التقرير السنوي لالتزامات السودان الخارجية للعام 2023م.
4. تم إعداد ملف حول الدين الخارجي للسيد المدير العام للوحدة لغرض اجتماعات صندوق النقد الدولي في اكتوبر 2024م .
5. تم عمل مجموعات تواصل بديلة للموظفين منها قروب عام لوحده الدين الخارجي وآخر للدعم الفني مع إدارة التقنية ، كما تم عمل مجموعات تواصل لتنسيق العمل و القيام بالتكاليف المنوطة بهم بواسطة رئيس القسم.
6. تم عمل دليل إجراءات للعمل عن بعد للوحدة مع

١٠ Debt Management and Financial Analysis System (DMFAS)

الاستفادة من تجارب دول أخرى.

7. تم تحديث بيانات الدين الخارجي لبعض الدول والمؤسسات الدولية .

8. تم اعداد عدد من المذكرات الداخلية لمواضيع مختلفة في مجال الدين الخارجي ، وتم التعليق عليها للمساعدة في اتخاذ القرارات .

9. اعداد موقف التنفيذ للخطة 2024م الربع الثالث والثاني.

10. تم اعداد دراسة عن أثر الدين الخارجي على سعر الصرف وتم اعتمادها من المدير العام.

الإجراءات التي تمت خلال العام 2025م :

1. اعداد الخطة العامة للوحدة.

2. اعداد موقف تنفيذ الربع الرابع 2024م م .

3. المشاركة في لجنة تصنيف البيانات الخاصة بإدارات البنك المختلفة وفق معايير معينة حيث يتم تصنيف المعلومة من 1 حتى 5 حسب طبيعة المعلومة او المستند.

4. تم تحديث بيانات الدين الخارجي لبعض الدول والمؤسسات الدولية .

5. تم اعداد عدد من المذكرات الداخلية لمواضيع مختلفة في مجال الدين الخارجي وتم التعليق عليها للمساعدة في اتخاذ القرارات .

6. اعداد التقرير العربي الموحد للدين الخارجي.

7. اعداد مطلوبات فريق العمل المشترك من صندوق النقد والبنك الدوليين لمساعدة السودان في التواصل مع الدائنين في ظل كارثة الحرب وتوفير الاتفاقيات والعناوين المفقودة بسبب الحرب.

8. اعداد خطابات مطابقة المديونية مع الدائنين للعام 2024م .

التحديات :

1. العمل في ظل غياب المستندات الورقية التي تمثل مرجعية عند اعداد المذكرات المختلفة (مثل، الدعاوي القضائية ، ومسودة الاتفاقيات، والمطالبات) .

2. تذبذب خدمة الانترنت والكهرباء في بعض المدن مما يؤدي إلى التأخير في بعض الاحيان في انجاز المهام والتكاليف.

3. تذبذب عمل نظام إدارة الدين DMFAS وتوقفه في بعض الاحيان يؤثر على أداء المهام والتكاليف.

4. الآثار النفسية المصاحبة للحرب والنزوح قد تؤدي في بعض الاحيان إلى انخفاض إنتاجية الموظف مما يؤثر على انجاز المهام والتكاليف بالسرعة والدقة المطلوبة

الدروس المستفادة وابرز الايجابيات :

1. التعاون والتنسيق بين موظفي الادارة بالاستفادة من تطبيقات التواصل المختلفة والمجموعات ، مما ادى لسير العمل بسلاسة.

2. الحرص على حفظ نسخ في التخزينات السحابية واللجوء اليها بسهولة عند الحاجة .

3. استطاعت الادارة العامة لتقنية المعلومات إتاحة الفرصة لموظفي الادارة للعمل عن بعد عن طريق تفعيل نظام ادارة الديون.

4. تطوير مهارات الموظف للعمل تحت أي ظرف.

5. الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق اعلي انتاجيه ممكنه.

6. تحسين وتطوير الفرص البديلة لتنفيذ الأعمال .

7. العمل بروح الفريق الواحد .

8. نقل الخبرات بين فريق العمل.

الفصل الثاني
جهـــود قـــطاع الصيرفة والعملـة

جهـــود الإدارة العامة للإصـــدار

توثيق تجربة الإدارة العامة للإصدار في التعامل مع وقع كارثة الحرب وتأثيراتها

تمهيد:

حدد الباب الخامس من قانون بنك السودان المركزي للعام 2002م ، وظيفة البنك تجاه العملة «حق البنك دون سواه في إصدار العملة» حيث نصت أن على البنك :

أ. يتخذ التدابير اللازمة لطبع أوراق النقد وضرب النقود المعدنية وتأمين حفظها وسلامتها.

ب. يصدر أوراق النقد والنقود المعدنية في مكاتبه وفى الوكالات التي ينشئها أو يعينها من وقت لآخر، كما يجوز له أن يعيد إصدارها واستبدالها في تلكم المواقع.

جـ يتخذ التدابير لإلغاء وإعدام أوراق النقد أو لقص أو كسر أو إعدام النقود المعدنية مما يكون مسحوباً من التداول بموجب أحكام المادة -25(3) أو تلك التي يجدها البنك غير صالحة للاستعمال (فئات وأشكال أوراق النقد والنقود المعدنية وتركيبها، الوزن القياسي للنقود المعدنية، العملة القانونية، النقود التي تعرضت للاستعمال غير مشروع ، استرداد العملة المفقودة أو المشوهة أو المعيبة).

تعرضت العملة الى النهب من الخزينة المركزية بالبنك المركزي وبعض فروعه بالإضافة إلى مطابع العملة السودانية والمصارف وقد قامت الإدارة العامة للإصدار بجهود من اجل توفير العملة النقدية ونقل العملة الى الفروع الامنة المبحث الأول يستعرض الإجراءات والمجهودات التي بذلتها الإدارة العامة للإصدار ، بينما المبحث الثاني يستعرض جهود الإدارة العامة للعمليات المصرفية، اما المبحث الثالث فخصص لعملية استبدال العملة والتي شاركت فيها قطاعات مختلفة بالبنك المركزي لكن تم تضمينها ضمن جهود العملة والصيرفة لتعلق الامر بالإصدار.

المبحث الأول
جهود الإدارة العامة للإصدار

1-1 مقدمة :

1-1-1 أهداف الإدارة العامة للإصدار:

1. الاصدار النقدي من الفئات المختلفة (الورقية والمعدنية) لتوفير حاجة الاقتصاد الوطني والجمهور من العملة
2. التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لتوفير الحد المطلوب من العملة المتداولة وتوفير الاحتياطي اللازم على ضوء احتياجات خطط وبرامج التنمية الاقتصادية
3. تطوير الاصدارات النقدية ومواكبة التطورات المحلية والعالمية في طباعة وسك العملة
4. تطبيق سياسة عملة نظيفة
5. حماية العملة الوطنية و ضمان سلامتها بتطوير العلامات التأمينية وتوعية الجمهور
6. سن القوانين والتشريعات الخاصة بالعملة
7. عمل الدراسات اللازمة في مجال العملة

1-1-2 مهام الادارة العامة للإصدار:

1. ادارة العملة
2. تصميم وتطوير العملة
3. مكافحة عملية تزييف وتزوير العملة
4. تطبيق سياسة عملة نظيفة

1-2 الوضع قبل الحرب:

1. تمكن بنك السودان من حل أزمة العجز في الأوراق النقدية التي مرت بالبلاد في بداية العام 2018 حيث بدأ في 2019 من ادخال فئات عليا من الاوراق النقدية (100، 200، 500) وتم إدخال فئة الـ 1000 جنيه في 2022 واستطاع البنك من توفير كافة احتياجات الاقتصاد القومي من الأوراق النقدية.

2. نتج من إدخال الفئات العليا للأوراق النقدية مشكلة في تكدس العملة بمخازن بنك السودان المركزي بالإدارة العامة للإصدار وبفروع البنك فلجأ البنك الى إبادة الفئات الدنيا من العملة (50، 20، 10، 5، 2، 1) جنيه في مخازن الفروع بالولايات وتم إضافة عدد من المخازن لتخزين العملة المطبوعة في رئاسة البنك بالخرطوم، فرع الخرطوم، وتم تحويل مبنى درء الكوارث بفرع مدني الى مخزن للعملة احتفظت فيه الادارة العامة للإصدار بعملة كحفظ آمن. كما تم حفظ فئة المائة جنيه في حاويات خارج خزن فروع بنك السودان المركزي بالخرطوم نسبة لضيق المساحات التخزينية.

1-3 الفترة من 15 أبريل 2023م وحتي نهاية العام 2023م :

1-3-1 بعد نشوب الحرب في 15 ابريل بولاية الخرطوم:

1. تعذر الوصول للعملة المحفوظة بمخازن الادارة العامة للإصدار بالرئاسة، بالإضافة الى مخزن فرعي بفرع الخرطوم لتأثر مباني الرئاسة وفرع الخرطوم بالعمليات العسكرية الجارية في ولاية الخرطوم.

2. تعذر الوصول لرصيد العملة الجاهزة من الطباعة في الغرفة المحصنة لشركة مطابع السودان للعملة بالإضافة إلى خام ورق العملة والاحبار التي تم استيرادها لطباعة العملة من فئات الـ 1000، 500، 200 جنيه.

3. تعرضت أرصدة العملة الورقية بمخازن الادارة العامة للاصدر ومخازن شركة مطابع السودان للعملة لعمليات نهب ممنهجة بواسطة مليشيا الدعم السريع كالتالي:

- ❖ بلغ المنهوب من مخازن الإصدار 445,412.50 مليون جنيه، منها 403,700.00 مليون جنيه من فئة الألف جنيه ومبلغ 27,825.00 مليون جنيه من فئة الخمسمائة جنيه ومبلغ 13,790.00 مليون جنيه من فئة المائة جنيه ومبلغ 17.5 مليون جنيه من فئة الخمسين جنيه ومبلغ 80 مليون جنيه من فئة العشرين جنيه.
- ❖ بلغ المنهوب بمخازن الإصدار (فرع الخرطوم) 10,000 مليون جنيه من فئة الخمسمائة جنيه، ليصبح إجمالي المنهوب من فئة الأف جنيه والخمسمائة جنيه مبلغ 441,525.00 مليون جنيه.
- ❖ بلغ المنهوب من مطابع السودان للعملة (الجاهز من الطباعة) من فئة الألف جنيه والخمسمائة جنيه مبلغ 162,100.00 مليون جنيه، بينما بلغ المنهوب (ورق خام) من الفئتين 197,500.00 مليون جنيه.
- ❖ تم ايضا نهب كمية من الأوراق المعيبة و التالفة فنيا خلال مراحل الطباعة وتم ضخها في التداول
- ❖ بعد إضافة المبالغ المنهوبة بلغت العملة المتداولة من فئة الخمسمائة والألف جنيه الطبعة الأولى والثانية 2,406,798.94 مليون جنيه.

(تشمل العملة الموجودة بمخازن بنك السودان بالرئاسة يوم 13/4/2023 والحفظ الآمن بفرع مدني يوم 15/12/2023 والعملة المطبوعة الجاهزة للاستلام من المطبعة والورق الخام الموجود بالمطبعة يوم 13/4/2023م)

4. لم يتبق للإدارة العامة للإصدار الا كمية العملة التي تم تخزينها بفرع مدني كحفظ آمن، بالإضافة إلى النقدية التي سبق إصدارها الموجودة بفروع بنك السودان المركزي بالولايات الآمنة.

5. تم فقدان جميع مستندات الإدارة الورقية الخاصة بإستلام وإصدار العملة، بالإضافة إلى عقود الطباعة مع شركة مطابع السودان للعملة والمطابع الخارجية.

6. لما سبق كان التحدي أمام بنك السودان المركزي:

أ. توفير احتياجات الاقتصاد القومي من الاوراق النقدية مع عدم التمكن من الوصول للعملة المطبوعة في المخازن والمطبعة.

ب. فقدان المستندات والوثائق الخاصة بإستلام العملة وإصدارها وعقود الطباعة.

ت. عدم التمكن من الوصول للأنظمة الخاصة بالعملة في البنك قبل تمكن ادارة التقنية من الحصول على نسخة من الانظمة ولعدم وجود موظفين ملحقين بالفروع العاملة للبنك في الولايات الآمنة.

ث. إمكانية تسرب العملة المنهوبة من مخازن الإصدار وتالف الطباعة من مخازن مطبعة العملة الى العملة المتداولة.

ج. إمكانية إستخدام ورق العملة الخام الذي تم نهبه من مخازن مطبعة العملة في تزييف وتزوير العملة وضخها في التداول

ح. تأثر عمليات إبادة العملة بتوقف مركز الإبادة الآلية في الرئاسة.

خ. تأثر موظفي وعمال الإدارة بالحرب في ولاية الخرطوم وتشتتهم بالولايات الآمنة وخارج السودان مما أثر على بعض وظائف الإدارة.

1-3-2 المهام التي انجزتها الادارة العامة للإصدار:

بالتنسيق مع الادارات ذات الصلة قامت الادارة بالأعمال التالية:

1. في بداية مايو 2023 وبعد اسبوعين فقط من إندلاع الحرب تم إنشاء غرفه طوارئ بفرع ود مدني لتوفير الاوراق النقدية للفروع العاملة في الولايات الآمنة و لمقابلة إحتياجات الاقتصاد القومي في ظل ظروف الحرب وقد كانت اللجنة برئاسة المدير العام للإدارة العامة للإصدار ومشاركة نائب مدير إدارة الخزينة المركزية ومدير بنك السودان المركزي فرع مدني.

2. اعتمدت لجنة الطوارئ على رصيد العملة المحفوظ بفرع مدني كحفظ آمن لتوفير الإحتياجات للنقد حتى إندلاع الأحداث بمدينة ود مدني في 15 ديسمبر 2023، بالإضافة الى العملة المستلمة من الشركات الخارجية عبر ميناء بورتسودان.

3. قامت الادارة العامة للإصدار بمشاركة شركة مطابع السودان للعملة بمتابعة شحنات العملة المتبقية مع شركات الطباعة الخارجية لفئة الالف جنيه وتم استلام عبر ميناء بورتسودان لكامل الكمية المتعاقد عليها مع شركة كرين لطباعة العملة واكثر من 75% من الكمية المتعاقد عليها مع شركة عملات الاماراتية للطباعة.

4. تم حفظ الاوراق النقدية للإصدارات المستلمة من الخارج كحفظ آمن بمخازن فروع بنك السودان المركزي بالولايات الآمنة (فرع مدني، بورتسودان، عطبرة، دنقلا) فاستطاعت الإدارة من توفير الأوراق النقدية للفروع بالسرعة المطلوبة بالتعاون مع إدارة الخزينة المركزية.

5. تم تكوين لجان إبادة عملة تالفة بواسطة الحريق التقليدي في بعض الفروع لمعالجة تكدس الأوراق المالية التالفة بخزنها.

6. كان الإعتماد في الفترة الاولى على ملفات الاكسيل في متابعة الإحصاءات الخاصة بالعملة حتى أكتوبر من العام 2023م، حيث تم الحاق عدد 2 موظف، بالإضافة الى الحاق مؤقت لموظف واحد من منسوبي الإدارة بفرع مدني للقيام بالأرشفة الورقية لأعمال الإدارة خلال فترة الحرب (استمارات الإصدار والاستلام والابادة) والقيام بإدخال بيانات الإدارة العامة للإصدار التي تمت

خلال فترة الحرب من 15 ابريل حتى 15 ديسمبر 2023 في الأنظمة الالكترونية للبنك وعليه تم تجهيز تقارير الإدارة العامة للإصدار الشهرية من ابريل حتى نوفمبر 2023.

7. تم حصر الأرقام المتسلسلة لفئة الالف جنيه الطبعة الأولى والثانية وكتابة مذكرة بذلك توضح موقف الاستلام والاصدار والمبالغ التي كانت موجودة بمخازن الإدارة العامة للإصدار بالرئاسة ومخازن مطابع السودان للعملة واوراق العملة الخام وتالف الطباعة وتقديم مقترحات فيما يخص العملة المنهوبة التي تسربت للتداول.

8. تم تشكيل لجنة فنية بين بنك السودان المركزي وشركة مطابع السودان للعملة لإجراء التسويات اللازمة مع شركة كرين وذلك بعد اكتمال تنفيذ عقد طباعة فئة الالف جنيه الطبعة الثانية وإستلام الكميات المتبقية. كما سجلت اللجنة زيارة لمقر شركة طباعة العملة للتأكد من متبقي ورق العملة الخام بالشركة.

9. المشاركة بحضور اجتماع شركة مطابع السودان للعملة مع شركات طباعة العملة لتصميم أوراق عملة جديدة وآخر التقنيات في طباعة العملة.

10. بعد احداث مدني في 15 ديسمبر 2023 ولعدم وجود موظفين ملحقين بالفروع من الادارة تمت متابعة المبالغ المصدرة بعد احداث مدني بالتعاون مع إدارة الخزينة المركزية وحملة مفاتيح مخازن الحفظ الآمن بكل من دنقلا، بورتسودان، عطبرة، مدني.

11. تم تصنيف القياديين بالإدارة ، بالإضافة الى قسم الدراسات والاحصاء ليعملوا من على البعد، الا أن عدم تمكن القسم من الوصول لأنظمة البنك المحاسبية لم يمكنهم من القيام بأعمالهم من ادخال ومطابقة للعمليات واصدار الاحصاءات والتقارير الدورية. بالإضافة الى الدراسات الخاصة بالعملة مما اضطر الادارة للطلب بالحاق موظفين أثنين من القسم بأي من الفروع العاملة، حيث تمت الموافقة على ذلك إلا أن عدم وجود إمكانية لإجلاسهما لذا لم يتمكنا من انجاز العمل المطلوب منهما.

12. تم اقتراح تكوين لجنة تضم الادارة العامة للإصدار، ادارة الخزينة المركزية، الادارة العامة للحسابات العمومية، الادارة العامة للمراجعة للقيام بمعالجة الحسابات المعلقة للإدارة منذ احداث مدني قامت اللجنة بإنجاز مهامها وتمكنت من ارشفة و ادخال كل المعاملات التي تمت بالإدارة من إستلام عملة وإصدار وإبادة ومقارنتها بالحسابات المقابلة لها في إدارة الخزينة المركزية وفروع البنك وتم تقديم مقترحات لعدم حدوث المشكلة في المستقبل.

13. على حسب مقترحات اللجنة تم الحاق حملة مفاتيح مخازن الإصدار وموظفة من قسم الإحصاء وموظف من قسم الطباعة والسك للعمل بفرع بورتسودان للقيام بالأعمال التي تلي هذه الأقسام عبر أنظمة البنك المحاسبية الداخلية.

14. تم اعداد التقرير السنوي للعام 2023م ، والتقارير الشهرية واليومية بناء على المعلومات التي تم توفيرها في الأنظمة.

15. تم كتابة مذكرة عن آثار الحرب على قطاع العملة وتم تقديم مقترح بإصدار عائلة نقدية جديدة لفئات العملة بحيث يتم استخدامها لمعالجة مشاكل التركيبة الفئوية .

1-4 العام 2024م وحتى الربع الأول من العام 2025م:

1. قامت الإدارة العامة بتوقيع عقد جديد للطباعة في 2024م مع شركة مطابع السودان للعملة عبر شركة خارجية لتوفير اوراق نقدية من فئة الالف جنيه تم استلام كل الكمية عبر ميناء بورتسودان.

2. في 6 فبراير 2024 تمت الموافقة على اصدار عائلة نقدية جديدة وتم تكوين لجنة عليا لتصميم وانتاج العائلة النقدية الجديدة ،ولجنة للتصميم والمواصفات الفنية

للعملة الجديدة ، ولجنة للتعاقد مع شركات الطباعة ،وتم تصميم ثلاث نسخ لثلاث فئات عملة جديدة تمت اختيار تصميم لطباعة فئة الالف جنيه الجديدة.

3. تم التعاقد مع شركة مطابع السودان للعملة لطباعة فئة الالف جنيه الجديدة عبر شركة طباعة خارجية وتم استخدام هذه الفئة في عملية استبدال العملة لفئتي الالف والخمسمائة جنيه ويتواصل العمل لاستلام متبقي الكميات المتعاقد عليها.

4. قامت الادارة بالدور الاكبر في عملية استبدال فئتي الالف والخمسمائة جنيه في اللجنة العليا للاستبدال ولجنة غرفة العمليات والمتابعة ولجان ابادة العملة ومتابعة جميع العمليات الفنية الخاصة بالاستبدال.

5. قامت الادارة بالمشاركة في لجنة مشتريات معدات الخزينة للمساعدة في انجاز عملية الاستبدال كما شاركت في لجنة الحملة الاعلامية للاستبدال.

6. فيما يخص مكافحة التزييف والتزوير وبالرغم من عدم الحاق موظف من قسم مكافحة التزييف الا ان الادارة شاركت في ورشة مكافحة التزييف التي اقيمت بفرع دنقلا للعاملين بالقطاع المصرفي والمتعاملين بالنقد في الولاية.

7. شاركت الادارة بالمذكرات ومتابعة الاخبار الخاصة بضبط حالات وجرائم التزييف خاصة وانه قد تم نهب كميات من ورق العملة الخام الذي يمكن ان يتم التصوير عليه بماكينات التصوير ويتم خداع الجمهور بهذه الفئات لوجود علامات تأمينية داخل الورق الخام (العلامة المائية، الشريط المتحرك، الشعيرات الدقيقة) وتم تقديم مقترح ان يتم استخدام ماكينات كشف التزييف المتخصصة في كشف عمليات التزوير على هذا الورق بدلا من ماكينات العد العادية واستخدام الحواس الطبيعية (اللمس، النظر) مما سيمكن من كشف الاوراق المزيفة أو المزورة .

8. المشاركة بتقديم المعلومات الفنية للجهات الامنية والنيابية فيما يخص ضبطيات ورق العملة المنهوب من المطبعة بعدد من الولايات.

9. المتابعة مع شركة مطابع السودان للعملة واستلام تقرير متابعة الجهات العدلية فيما يخص ما حدث بالمطبعة. التقرير ذكر فيه تقديرات للكميات التي تم نهبها من المطابع بالتقريب لكل الفئات طرفهم

10. يجري العمل الآن في عدد من عقود الطباعة لتجهيز الكميات المطلوبة من العملة المطبوعة بناء على تقديرات تراعي الحالة الامنية والاقتصادية للدولة في ظل الحرب الدائرة الآن.

جدول رقم (1) العملة لدى الجمهور

السنة	عدد الاوراق	الزيادة والنقصان	نسبة التغيير
2017	2,341.44		
2018	3,835.64	1,494.20	64%
2019	4,852.81	1,017.17	27%
2020	5,947.30	1,094.49	23%
2021	6,334.78	387.47	7%
2022	5,083.70	(1,251.08)	-20%
2023	6,139.34	1,055.65	21%
2024	7,097.49	958.15	16%

المبحث الثالث
جهود استبدال العملة

1-1 مقدمة :

تعرضت الاوراق النقدية بمخازن بنك السودان المركزي بالاصدار ومخازن شركة مطبعة السودان للعملة بالاضافة الى كميات ورق العملة الجاهز للطباعة لعمليات نهب ممنهجة من قوات مليشيا الدعم السريع وتعتبر هذه الاوراق النقدية خارج نطاق العملة المتداولة وليس لها تأثير في ظاهرة التضخم وكان يتم التحكم باصدارها حسب حوجة الاقتصاد للعملة وقد ادى نهب هذه الاوراق و تسربها في الاقتصاد الى زيادة كبيرة في الرصيد القائم من العملة المطبوعة اكبر من حاجة الاقتصاد وادى ذلك الى ارتفاع معدل التضخم وانخفاض قيمة العملة، كما قد يؤدي استخدام ورق العملة الاصلي الذي تم نهبه الى زيادة في تزييف وتزوير العملة والذي بدوره ايضا يؤدي الى زيادة الرصيد القائم من العملة المطبوعة.

بالاضافة الى عمليات النهب تلك تعرضت فروع بنك السودان المركزي وفروع البنوك التجارية بالولايات التي تأثرت بالحرب الى عمليات نهب كبيرة وكان لذلك ايضا اثره على الاقتصاد بارتفاع معدلات التضخم.

لكل ما سبق فقد تقرر القيام باصلاحات في ما يخص العملة الورقية والمعدنية باصدار عائلة نقدية جديدة عوضا عن العائلة النقدية السارية والتي تم اصدارها في 2005 وتم ادخال تغييرات طفيفة في الالوان وبعض الاشكال بعد انفصال جنوب السودان في 2011 كما شهدت الفترة من 2019 حتى 2021 اصدار فئات عملة عليا شملت فئات العملة الورقية (100، 200، 500، 1000 جنيه).

في 6 فبراير 2024 تمت الموافقة على اصدار عائلة نقدية جديدة وتم تكوين لجنة عليا لتصميم وانتاج العائلة النقدية الجديدة ،ولجنة للتصميم والمواصفات الفنية للعملة الجديدة ،ولجنة للتعاقد مع شركات الطباعة ،وتم تصميم ثلاث نسخ لثلاث فئات عملة جديدة تم طرح عطاء على شركات الطباعة الخارجية لطباعة فئات 500، 1000، 2000 جنيه.

و استناداً إلى سلطات البنك المركزي واختصاصاته الواردة بقانونه لسنة 2002م، ولمعالجة الآثار السالبة للحرب لا سيما عمليات النهب الواسعة التي قامت بها مليشيا الدعم السريع المتمردة لمقار البنك وشركة مطابع السودان للعملة في الخرطوم وما نتج عن ذلك من انتشار كميات كبيرة من العملات مجهولة المصدر وغير المطابقة للمواصفات الفنية من فئتي الألف جنيه والخمسمائة جنيه، أعلن بنك السودان المركزي في تاريخ 9 نوفمبر 2024م عن طرح ورقة نقدية جديدة لفئة الألف جنيه،وذلك على أن تقوم المصارف باستلام العملات من فئتي الألف جنيه والخمسمائة جنيه من المواطنين وتوريدها وحفظها في حساباتهم وتمكينهم من استخدام أرصدتهم عبر وسائل الدفع المختلفة مع تسهيل عملية فتح الحسابات للمواطنين الذين ليست لديهم حسابات مصرفية لتمكينهم من توريد ما لديهم من العملات من فئتي الألف جنيه والخمسمائة جنيه والفئات الأخرى للاستفادة من الخدمات المصرفية بما فيها خدمات الدفع الإلكتروني.

تم تشكيل عدد من اللجان على مستوى بنك السودان المركزي وفروعه في الولايات لوضع الخطط اللازمة لإجراء عملية استبدال العملة خلال الفترة التي تم تحديدها من يوم 10 ديسمبر 2024م حتى نهاية يوم عمل 23 ديسمبر 2024م، ثم تم تمديد الفترة حتى نهاية يوم عمل 30 ديسمبر 2024م وأخيراً تم تمديدها مرة أخرى حتى نهاية يوم عمل 6 يناير 2025م. لقد صاحبت عملية استبدال العملة في الظروف التي تمر بها البلاد العديد من التحديات والعقبات التي تم التعامل معها وتذليلها لتحقيق الأهداف المنشودة من محاصرة الأموال المنهوبة والأوراق النقدية المزيفة وتوسيع دائرة الشمول المالي عن طريق فتح الحسابات المصرفية للمواطنين وتمكينهم من الاستفادة من الخدمات المصرفية بما فيها خدمات الدفع الإلكتروني

1-2 الخطوات الإجرائية لاستبدال العملة :

يشمل ذلك المحاور الآتية:

3-2-1 تشكيل لجنة غرفة العمليات والمتابعة وآلية عملها.

3-2-2 الترتيبات الإدارية والفنية التي اعتمدتها اللجنة.

3-2-3 المنشورات والتعاميم الصادرة عن غرفة العمليات والمتابعة لاستبدال العملة.

3-2-4 الضوابط المصرفية الصادرة في إطار عملية استبدال العملة.

3-2-5 نتائج عملية استبدال العملة.

3-2-1 تشكيل لجنة غرفة العمليات وآلية عملها.

أصدر السيد/ المحافظ القرار الإداري رقم (29/2024) في تاريخ 21 نوفمبر 2024م بتشكيل لجنة غرفة العمليات والمتابعة لاستبدال العملة ، وجاء تشكيل اللجنة برئاسة مدير عام الإدارة العامة للإصدار ينوب عنه مدير عام الإدارة العامة للعمليات المصرفية بالإضافة للإدارات ذات الصلة ، وقد استعانت اللجنة بعدد من الموظفين لتعزيز أداء مهامها.

عقدت اللجنة (20) اجتماعاً تم خلالها التنسيق بين فروع بنك السودان المركزي واللجان المختلفة بالبنك والإدارات العامة والإدارة العليا والجهات الخارجية فيما يتعلق بعملية استبدال العملة ووضع الحلول للمشاكل وتذليل العقبات التي تواجه العملية ومتابعة موقف تنفيذ كل من موازنة لجنة المشتريات وخطة الحملة الإعلامية لاستبدال العملة والخطة التأمينية لوحدة الأمن والسلامة ومتابعة تطورات موقف عملية استبدال العملة وموقف الربط بين تطبيقات المصارف والربط مع السجل المدني.

3-2-2 الترتيبات الإدارية والفنية التي اعتمدتها اللجنة.

1. متابعة عمل لجنة المشتريات الخاصة باستبدال العملة:

تم تشكيل اللجنة بموجب قرار السيد/ المحافظ رقم (31/2024) في تاريخ 21 نوفمبر 2024م، حيث تم تحديد الكميات والمواصفات المطلوبة للمشتريات المختلفة من ماكينات عد وفرز النقود، ماكينات كشف التزييف، الحاويات والمطبوعات، وتم رفع موازنة اللجنة في تاريخ 26 نوفمبر 2024م بمبلغ 1.529.622.900 جنيه وأجازها السيد/ المحافظ في تاريخ 28 نوفمبر 2024م دون تعديل، وشرعت اللجنة في تنفيذ الموازنة مباشرة وتوزيع معينات العمل على فروع بنك السودان المركزي في الولايات التي تم فيها الاستبدال .

2. متابعة عمل لجنة الحملة الإعلامية لاستبدال العملة:

تم تشكيل اللجنة بموجب قرار السيد/ المحافظ رقم (30/2024) في تاريخ 21 نوفمبر 2024م، حيث تم إعداد خطة الحملة الإعلامية لمشروع استبدال العملة وموازنتها التقديرية في تاريخ 27 نوفمبر 2024م بعد استبعاد بعض بنود الموازنة التقديرية، وشرعت اللجنة في تنفيذ خطتها بالتنسيق مع وزارة الثقافة والإعلام ووزارة الاتصالات والتحول الرقمي ووزارة الشؤون الدينية والأوقاف ومع فروع البنك في الولايات التي تم فيها الاستبدال.

3. متابعة تنفيذ الخطة التأمينية لوحدة الأمن والسلامة:

وذلك لضمان الالتزام بالإجراءات التأمينية الواجب تنفيذها داخل وحول حرم فروع البنك خلال فترة استبدال العملة مثل مضاعفة عدد أفراد وحدة الأمن والسلامة بالفروع التي تم فيها الاستبدال والتأكد من الجاهزية التامة للتعامل مع الحرائق والالتماس الكهربائي وجميع الكوارث، وكذلك التنسيق مع القوات النظامية المختلفة فيما يلي الإجراءات الأمنية حول أسوار فروع البنك.

4. توزيع كادر الخزينة :

من الذين فقدوا وظائفهم مؤقتاً من صرافين وفريزين وحمالين على الفروع في الولايات التي تم فيها استبدال العملة وتوجيه فروع بنك السودان المركزي في الولايات التي فيها الاستبدال بتكوين لجان للإشراف على عملية استبدال العملة، حيث تمت الاستعانة بعدد (271) من العاملين

بالبنك من الدرجات والكوادر المختلفة إضافة إلى العاملين بالفروع في الولايات التي تمت بها عملية الاستبدال وعددهم (432) بمختلف الدرجات والكوادر ليصبح إجمالي عدد العاملين الذي شاركوا في عملية استبدال العملة (703) من الدرجات الوظيفية والعمالية بالكوادر المختلفة .

5. **حصر احتياجات فروع بنك السودان المركزي في الولايات :**

التي تم فيها الاستبدال من الأوراق النقدية والتنسيق لإيصال النقدية المطلوبة لتلك الفروع بالترحيل البري أو الجوي بالتنسيق مع القوات النظامية.

6. متابعة موقف استعدادات المصارف لعملية استبدال العملة من الناحية الفنية والتقنية واللوجستية.

7. تسجيل زيارات ميدانية لفروع المصارف بولاية البحر الأحمر:

وتوجيه لجان الاستبدال بفروع البنك في الولايات التي تم فيها الاستبدال بزيارة فروع المصارف بتلك الولايات.

8. معالجة المشاكل المتعلقة بهيكل لجان الإبادة ببعض فروع البنك في الولايات التي تم فيها الاستبدال وإضافة لجنة ثانية بفرع عطبرة.

9. اعتماد كمية أوراق نقدية عند الإبادة عدد 4 ألف حزمة (بندل) في المرة الواحدة بدلاً عن 8 ألف حزمة، وتوجيه الفروع في الولايات التي تم فيها الاستبدال باستكمال تجهيزات الإبادة التقليدية وتكوين لجان الإبادة في تلك الفروع .

10. تكليف الإدارة العامة للشؤون الهندسية والأصول والخدمات بمراجعة عقود صيانة ماكينات عد النقود مع الشركات الموردة والتنسيق معها للصيانة عند الحاجة بخطاب في تاريخ 4 ديسمبر 2024م.

11. تكليف الإدارة العامة للرقابة على البنوك بإجراء تفتيش محدود:

للوقوف على مدى التزام المصارف بتوفير المطلوبات المحددة في توجيهات بنك السودان المركزي لإجراء عملية استبدال العملة من توفر مصادر طاقة وشبكات اتصال بديلة وماكينات عد وفرز النقود وكشف التزييف واتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه المصارف غير الملتزمة بتوجيهات البنك المركزي.

3-2-3 المنشورات والتعاميم الصادرة عن غرفة العمليات والمتابعة لاستبدال العملة:

1. المنشور رقم (1/2024) «ضوابط وإجراءات استبدال العملة من فئتي الألف والخمسمائة جنيه» بتاريخ 8 ديسمبر 2024م الذي تقرر بموجبه انطلاق عملية استبدال العملة من الفئات المسحوبة من التداول عبر الإيداع في الحسابات المصرفية اعتباراً من يوم 10 ديسمبر 2024م وحتى نهاية يوم 23 ديسمبر 2024م في ولاية البحر الأحمر، كسلا، القضارف، نهر النيل، الشمالية، والنيل الأزرق، مع منع فروع المصارف في الولايات غير المستهدفة بالاستبدال الامتناع عن استلام أي إيداعات نقدية من الفئات المسحوبة من التداول اعتباراً من تاريخ المنشور.

2. المنشور رقم (2/2024) بتاريخ 9 ديسمبر 2024م بإضافة ولاية النيل الأبيض إلى الولايات التي يتم فيها الاستبدال .

3. تعميم «توفير معينات العمل» بتاريخ 11 ديسمبر 2024م بإلزام المصارف بتوفير معينات العمل من ماكينات عد وفرز النقود وكشف التزييف ومصادر بديلة للطاقة وشبكات الاتصال .

4. تعميم بتاريخ 14 ديسمبر 2024م بتوحيد مواعيد عمل المصارف خلال فترة الاستبدال بحيث لا تقل عن عشرة ساعات يومياً خلال أيام الأسبوع بما في ذلك يومي الجمعة والسبت.

5. المنشور رقم (3/2024) بتاريخ 18 ديسمبر 2024م بإضافة ولاية سنار إلى الولايات التي يتم فيها الاستبدال اعتباراً من يوم 18 ديسمبر 2024 حتى نهاية يوم عمل 31 ديسمبر 2024م .

6. المنشور رقم (4/2024) بتاريخ 23 ديسمبر 2024م بتمديد فترة استبدال العملة لتنتهي بنهاية يوم عمل 30 ديسمبر 2024م وذلك في الولايات التي بدأت فيها عملية استبدال العملة في تاريخ 10 ديسمبر 2024م، على أن تستمر عملية الاستبدال في ولاية سنار حتى نهاية يوم عمل 31 ديسمبر 2024م.

7. المنشور رقم (5/2024) بتاريخ 31 ديسمبر 2024م بتمديد فترة استبدال العملة اعتباراً من يوم 1 يناير 2025م لتنتهي بنهاية يوم عمل 6 يناير 2025م في جميع الولايات التي يتم فيها الاستبدال.

8. المنشور رقم (1/2025) بتاريخ 8 يناير 2025م بالسماح لفروع المصارف في ولاية الخرطوم بقبول الإيداعات من فئتي الألف جنيه والخمسمائة جنيه المسحوبتين من التداول وصرفها للمواطنين وفق ترتيبات محددة وإيداع فائض النقدية والسحب من الفرع المؤقت لبنك السودان المركزي في أمدرمان.

3-2-4 الضوابط المصرفية الصادرة في إطار عملية استبدال العملة:

1. تعميم «تبسيط متطلبات فتح الحسابات المصرفية» الصادر من الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي في تاريخ 1 ديسمبر 2024م بقبول أصل أو صورة البطاقات ومستندات إثبات الهوية المعتمدة سواءً كانت سارية أو منتهية الصلاحية شريطة أن يسمح للمصرف باستدعاء بيانات العميل من النظام الإلكتروني للسجل المدني للتحقق من موثوقية وصحة المستند.

2. تعميم «اعتماد الرقم الوطني بجانب مستندات فتح الحساب المصرفي» الصادر من الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي في تاريخ 2 ديسمبر 2024م شريطة أن يلتزم المصرف بمراجعة نظام الإدارة العامة للسجل المدني للتأكد من صحة الرقم الوطني.

3. تعميم «فتح الحسابات المصرفية عن بعد (عبر الانترنت)» الصادر من الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي في تاريخ 2 ديسمبر 2024م بإلزام المصارف بتوفير خدمة فتح الحسابات المصرفية عن بعد.

4. منشور رقم (2/2024) «الربط بين التطبيقات المصرفية» بتاريخ 6 ديسمبر 2024م بإلزام المصارف بربط تطبيقاتها فوراً بمنصات الربط البيني المتاحة لتحقيق تكاملية تطبيقات المصارف المختلفة.

5. منشور إدارة نظم الدفع رقم (4/2024) بتاريخ 8 ديسمبر 2024م بتحديد سقف السحب النقدي اليومي لكافة العملاء بمبلغ 200.000 جنيه.

6. تعميم «إيقاف استثناءات السحب النقدي» بتاريخ 9 ديسمبر 2024م بإلغاء كافة استثناءات السحب النقدي الصادرة سابقاً ولجميع الجهات والمؤسسات بمختلف أنواعها وتصنيفاتها.

7. تعميم «تفعيل دور مسؤولي الالتزام بالمصارف» بتاريخ 17 ديسمبر 2024م.

8. تعميم «اعتماد مستندات إثبات الهوية في المعاملات المصرفية» في تاريخ 17 ديسمبر 2024م بإلزام المصارف باعتماد أصل او صورة مستندات إثبات الهوية منتهية الصلاحية والرقم الوطني في جميع المعاملات المصرفية باستثناء منح التمويل المصرفي وذلك لحين إشعار آخر .

9. تعميم «تسهيل إجراءات فتح الحسابات المصرفية والمعاملات المصرفية للأشخاص ذوي الإعاقة» الصادر بتاريخ 18 ديسمبر 2024م لتمكين هذه الفئة من الحصول على كافة المعاملات المصرفية وتسهيل إجراءات فتح الحسابات المصرفية بما يتناسب مع متطلبات هذه الفئة .

3-2-5 نتائج عملية استبدال العملة.

1. بيانات العملة المسحوبة من التداول قبل وبعد فترة الاستبدال:

جدول رقم (2) بيانات العملة المسحوبة من التداول قبل وبعد فترة الاستبدال

(المبالغ بملايين الجنيهات)

البيان	فئة الألف	فئة الخمسمائة	الإجمالي
العملة المتداولة	768,253.95	1,034,919.98	1,803,173.93
الرصيد القائم	776,148.47	1,035,621.73	1,811,770.20
المنهوب من بنك السودان	403,700.00	37,825.00	441,525.00
المنهوب من مطابع السودان للعملة (جاهز)	85,600.00	76,500	162,100.00
المنهوب من مطابع السودان للعملة (خام)	112,500.00	85,000	197,500.00
العملة المتداولة بعد إضافة المنهوب	**1,257,553.95**	**1,149,244.98**	**2,406,798.94**
الرصيد القائم بعد إضافة المنهوب	**1,265,448.47**	**1,149,946.73**	**2,415,395.20**
العملة المتداولة بنهاية فترة الاستبدال	**624,167.65**	**614,130.73**	**1,238,298.38**
الرصيد القائم بنهاية فترة الاستبدال	**1,233,097.47**	**865,826.23**	**2,098,923.70**

المصدر: تقارير الإدارة العامة للإصدار

من الجدول رقم (2) يتضح الآتي:

- بلغت العملة المتداولة (العملة لدى الجمهور + العملة لدي المصارف) من فئتي الخمسمائة والألف جنيه الطبعة الأولى والثانية التي تم إصدارها رسمياً مبلغ 1,803,173.94 مليون جنيه، بينما بلغ الرصيد القائم (العملة المتداولة + العملة لدي فروع بنك السودان) من الفئتين 1,811,770.21 مليون جنيه.
- بلغ المنهوب من مخازن الإصدار 445,412.50 مليون جنيه، منها 403,700.00 مليون جنيه من فئة الألف جنيه ومبلغ 27,825.00 مليون جنيه من فئة الخمسمائة جنيه ومبلغ 13,790.00 مليون جنيه من فئة المائة جنيه ومبلغ 17.5 مليون جنيه من فئة الخمسين جنيه ومبلغ 80 مليون جنيه من فئة العشرين جنيه.بلغ المنهوب بمخازن الإصدار (فرع الخرطوم) 10,000 مليون جنيه من فئة الخمسمائة جنيه، ليصبح إجمالي المنهوب من فئة الأف جنيه والخمسمائة جنيه مبلغ 441,525.00 مليون جنيه.
- بلغ المنهوب من مطابع السودان للعملة (الجاهز من الطباعة) من فئتي الألف جنيه والخمسمائة جنيه مبلغ 162,100.00 مليون جنيه، بينما بلغ المنهوب (ورق خام) من الفئتين 197,500.00 مليون جنيه.
- بعد إضافة المبالغ المنهوبة بلغت العملة المتداولة من فئة الخمسمائة والألف جنيه الطبعة الأولى والثانية 2,406,798.94 مليون جنيه.
- تمت إبادة العملة المسحوبة من التداول من فئة الخمسمائة جنيه وحوالي جزء من العملة المسحوبة من التداول من فئة الألف جنيه.
- بلغت العملة المتداولة من فئتي الخمسمائة والألف جنيه الطبعة الأولى والثانية 1,238,298.38 مليون جنيه بعد سحب مبلغ 1,168,500.55 مليون جنيه من التداول من الفئتين خلال فترة الاستبدال.
- العملة المتداولة بنهاية فترة الاستبدال من فئة الخمسمائة جنيه تبلغ 614,130.73 مليون جنيه تمثل نسبة 53.4% من رصيد العملة المتداولة والمنهوب من ذات الفئة قبل الاستبدال.
- العملة المتداولة بنهاية فترة الاستبدال من فئة الألف جنيه تبلغ 624,167.6 مليون جنيه تمثل نسبة 49.6% من رصيد العملة المتداولة والمنهوب من ذات الفئة قبل الاستبدال.

- العملة المتداولة بنهاية فترة الاستبدال من الفئتين المسحوبتين من التداول تبلغ 1,238,298.38مليون جنيه تمثل نسبة 51.5% من رصيد العملة المتداولة والمنهوب من الفئتين قبل الاستبدال.

- إجمالي المصدر للفروع من فئة الالف جنيه الجديدة في الفترة من 8 ديسمبر 2024م إلى 7 يناير 2025م بلغ 267 مليار جنيه.

2. العملات المزيفة التي تم ضبطها خلال فترة استبدال العملة:

جدول رقم (3) العملات المزيفة التي تم ضبطها خلال فترة استبدال العملة

(المبالغ بالجنيه)

الولاية	عدد الأوراق المزيفة		قيمة الأوراق المزيفة		إجمالي قيمة الأوراق المزيفة
	500	1000	500	1000	1000 + 500
الشمالية	10,147	6,105	5,073,500	10,147,000	15,220,500
سنار	3,347	2,847	1,673,500	3,347,000	5,020,500
كسلا	762	2,113	381,000	762,000	1,143,000
النيل الأبيض	1,822	2,093	911,000	1,822,000	2,733,000
نهر النيل	2,407	963	1,203,500	2,407,000	3,610,500
القضارف	2,162	457	1,081,000	2,162,000	3,243,000
البحر الأحمر	838	211	419,000	838,000	1,257,000
النيل الأزرق	197	170	98,500	197,000	295,500
الإجمالي	21,682	14,959	10,841,000	21,682,000	32,523,000

المصدر : تقارير الإدارة العامة للإصدار

من الجدول رقم (3) يتضح الآتي:

- التزييف في الأوراق النقدية من فئة الخمسمائة جنيه 21.682 ورقة بقيمة 10.841.000 جنيه.
- التزييف في الأوراق النقدية من فئة الألف جنيه 14.959 ورقة بقيمة 21.682.000 جنيه.
- إجمالي قيمة الأوراق النقدية المزيفة من الفئتين بلغ 32.523.000 جنيه.

- تشير البيانات إلى أن بنك الخرطوم سجل أعلى زيادة في فتح الحسابات خلال فترة الاستبدال بعدد 108,359حساب يليه بنك فيصل الإسلامي بعدد 37,056 حساب ثم أمدرمان الوطني بعدد 34,087حساب والبنك الزراعي بعدد 30,839حساب والبنك الإسلامي السوداني بعدد 28,762 حساب.
- الزيادة في حسابات بنك الخرطوم تمثل 29% من إجمالي الزيادة في حسابات الجهاز المصرفي خلال فترة الاستبدال أما بنك فيصل الإسلامي فقد ساهم بنسبة 10% وأمدرمان الوطني بنسبة 9% والزراعي السوداني بنسبة 8% والبنك الإسلامي السوداني 8%.

3. التطور في فتح الحسابات المصرفية :

- الزيادة في عدد الحسابات خلال فترة الاستبدال بلغت 369,292 حساب.
- خدمة فتح الحساب إلكترونياً نشطة حتى الآن في 6 مصارف فقط (الخرطوم، فيصل الإسلامي، امدرمان

الوطني، النيل، النيل الأزرق المشرق، والإسلامي السوداني).

4. حالات الاشتباه:

بلغت حالات الاشتباه التي تم الإبلاغ عنها بواسطة المصارف لوحدة المعلومات المالية (358) حالة خلال فترة الاستبدال بإجمالي قيمة 32.702.021.952 جنيه، حيث تم إيقاف جميع الحالات وفقاً لقانون وحدة المعلومات المالية وإحالتها للنيابة لإكمال الإجراءات القانونية.

5. موقف الربط بين التطبيقات عبر منصة شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية:

لتحقيق تكاملية التطبيقات وخدمة التحويل بين حسابات عملاء المصارف المختلفة صدر المنشور رقم (2/2024) بتاريخ 6 ديسمبر 2024م (انظر ملحق رقم 61) بإلزام المصارف بربط تطبيقاتها فوراً بمنصات الربط البيني المتاحة وتمت متابعة المصارف للربط مع منصة شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية يوضح موقف ذلك الربط الذي يعكس الآتي:

- تمر عملية الربط عبر منصة الشركة عبر (6) مراحل تستغرق كل مرحلة ما بين يوم إلى ثلاثة أيام.
- هنالك عدد (33) مصرف في مراحل الربط المختلفة و (4) مصارف خارج نطاق العملية هي أبو ظبي الإسلامي، قطر الوطني، العربي السوداني و آيفوري.
- بنك امدرمان الوطني أكمل جميع المراحل وجاهز لإطلاق الخدمة متى ما أكمل مصرف آخر الربط.

6. موقف الربط مع السجل المدني :

تنفيذ تعميم «تبسيط متطلبات فتح الحسابات المصرفية» الصادر من الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي بتاريخ 1 ديسمبر 2024م ،يتطلب ربط المصارف مع السجل المدني حيث تم إلزام المصارف بقبول أصل أو صورة البطاقات ومستندات إثبات الهوية المعتمدة سواءً كانت سارية أو منتهية الصلاحية شريطة أن يسمح للمصرف باستدعاء بيانات العميل من النظام الإلكتروني للسجل المدني للتحقق من موثوقية وصحة مستند إثبات الهوية المقدم من العميل، يوضح المصارف التي لم تكمل الربط مع السجل المدني وأسباب عدم الربط، بينما تمكن عدد (18) مصرفاً من الربط مع السجل المدني هي: الخرطوم، أمدرمان الوطني، فيصل الإسلامي، النيل الأزرق المشرق، الإسلامي السوداني، النيل، النيلين، الثروة الحيوانية، البلد، التضامن، المزارع التجاري، الادخار والتنمية الاجتماعية، السوداني الفرنسي، العقاري التجاري، الجزيرة السوداني الأردني، أفريقيا والخليج، البركة، والمال المتحد.

1-3 جهود الحملة الإعلامية لاستبدال العملة :

1-1-1 مقدمة:

استناداً إلى نص المادة 63 2- من قانون بنك السودان المركزي لسنه 2002م، مقروءة مع المادة 25 - 3 من ذات القانون، أصدر السيد/ محافظ بنك السودان المركزي في اليوم الحادي والعشرون من شهر نوفمبر 2024م قراراً بتشكيل لجنة إعلامية بغرض تنوير الجمهور بعملية الاستبدال، (أنظر ملحق رقم 46). وقد تمثلت أبرز مهام اللجنة في إعداد وتنفيذ الخطة الإعلامية لمشروع استبدال العملة والموازنة التقديرية، رصد وتقييم الرأي العام وردود الأفعال حول مشروع استبدال العملة واقتراح المعالجات اللازمة بشأن الرسالة الإعلامية، والتنسيق مع وزارة الثقافة والإعلام والجهات الإعلامية الرسمية الحكومية والخاصة بشأن تنفيذ الخطة الإعلامية. على أن تعمل اللجنة تحت إشراف لجنة غرفة العمليات والمتابعة لاستبدال العملة.

1-1-2 آلية عمل اللجنة:

عملت اللجنة بصفة مركزية على اعتبار أن كل ولاية شكلت لجانها الخاصة بالاستبدال ، بما في ذلك الواجهات الاعلامية وانحصر دور اللجنة الحملة الإعلامية في ضمان تقديم الرسالة الإعلامية بنهج موحد. حيث اعتمدت اللجنة في آلية عملها وفقاً لخطة العمل المجازة على ثلاث مراحل: مرحلة ما قبل البدء في عملية الاستبدال، مرحلة الاستبدال، مرحلة نهاية

عملية الاستبدال. وتم تقسم العمل في جميع المراحل على عدد من فرق العمل تضم أعضاء اللجنة والمشاركين الذين تم الاستعانة بهم من الإدارات المختلفة بالبنك لتحقيق الأهداف المرجوة كما خطط لها، وكانت كالآتي :

1. فريق إعداد خطة العمل، والموازنة التقديرية، والتنسيق والتواصل مع كافة الجهات : ويقوم بمهام أبرزها : إعداد خطة عمل اللجنة والموازنة التقديرية .متابعة توفير معينات العمل مع إدارة الخدمات ، التنسيق مع وزارة الثقافة والإعلام وأجهزة الإعلام الرسمية والجهات التابعة لها مثل الهيئة القومية للإذاعة والتلفزيون، وكالة السودان للأنباء، الإذاعات والتلفزيونات المحلية لبث رسائل الحملة مجاناً ، التواصل مع القنوات الاعلامية الخاصة، الصحف الالكترونية، شركات الاتصالات، الادارات بالبنك المركزي، اتحاد المصارف السوداني، والجهات الأخرى التي يحقق التواصل معها أهداف الحملة ، التنسيق والتعاون مع الولايات المستهدفة بالاستبدال ، وتزويدهم بالمواد الاعلانية والتوعوية من ملصقات ومواد منتجة لتوحيد الرسالة الاعلامية (على اعتبار أن كل ولاية مسؤولة عن تنفيذ حملتها الاعلامية بالتنسيق مع حكومة الولاية واللجان المشكلة بها)، التنسيق مع ممثلي فروع البنك المركزي بالولايات المستهدفة بالاستبدال ، لمد لجنة الحملة الإعلامية بأنشطة لجان الاستبدال الولائية لنشرها في صفحات الحملة على وسائل التواصل الاجتماعي ، التواصل مع إدارات التسويق بالمصارف والتنسيق معها في جانب الترويج لفتح الحسابات المصرفية لإيداع مدخرات الجمهور لتسهيل عملية الاستبدال. ومد لجنة الحملة الإعلامية بالبنك المركزي بالمواد الترويجية الخاصة بالمصارف لنشرها في صفحات الحملة بوسائل التواصل الاجتماعي ، التنسيق مع الفريق المالي للدفعيات المطلوبة من الميزانية المجازة.

2. فريق إعداد الأخبار ، وإنتاج البرامج التوعوية والإعلانية، والملصقات الإرشادية : ويقوم بالمهام التالية : إعداد المواد الخبرية والتوعوية للملصقات، والإعلانات المشاهدة حول عملية الاستبدال في جميع المراحل (قبل وأثناء وبعد) ، تحرير و نشر أخبار الحملة الإعلامية وأخبار المنشورات الصادرة من الإدارات المختلفة بالبنك ذات الصلة بالاستبدال، إنتاج الإعلانات التعريفة والتوعوية المشاهدة، وإعداد وتصميم وطباعة الملصقات الإرشادية الخاصة بعملية الاستبدال ، وضع خطة لتوزيع الملصقات التوعوية بالولايات المستهدفة بالاستبدال عبر فروع بنك السودان المركزي، إعداد مقترح حلقات البرامج الإذاعية والتلفزيونية حول عملية استبدال العملة وفقاً للخارطة البرامجية للإذاعات والقنوات ، العمل على تغطية وتوثيق زيارات السيد/ المحافظ، ونائبه، ورئيس وأعضاء غرفة العمليات والمتابعة للاستبدال، وبعض مديري الإدارات بالبنك، ولجنة الحملة الإعلامية، إلى المصارف للوقوف على سير عملية الاستبدال، التنسيق مع الفريق المالي للدفعيات المطلوبة.

3. فريق إعداد تقارير رصد الرأي العام ، والزيارات التفقدية، والنشرات الداخلية : ويقوم بالمهام التالية : متابعة وسائل الاعلام المختلفة (التلفزيون القومي، والإذاعات والقنوات الفضائية، المواقع الإلكترونية، صفحات وسائل الاعلام على (فيس بوك، واتساب، توتر، تلغرام، يوتيوب.. الخ)، الرصد والتقرير للأخبار الصادرة عن الحملة الإعلامية للاستبدال في تلك الوسائل بصورة مستمرة، إعداد تقارير مفصلة حول الأخبار والمنشورات الصادرة حول مشروع الاستبدال (التعليقات الإيجابية و التي تشكل تحدياً)والتوصية حولها ورفعها عبر غرفة العمليات والمتابعة للاستبدال لاتخاذ القرارات المناسبة وذلك بصورة مستمرة، إعداد تقارير الزيارات التفقدية لوفود البنك المركزي على المصارف للوقوف على سير عملية الاستبدال بصورة دورية، كتابة النشرات التوعوية الداخلية للجنة الحملة الإعلامية للاستبدال لتنوير العاملين بمشروع استبدال العملة و آلياته.

4. فريق إنشاء صفحات الحملة الإعلامية على وسائل التواصل الاجتماعي والإشراف عليها، ويقوم بالمهام التالية : إنشاء صفحات للحملة الإعلامية للاستبدال في وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك، واتساب ، تويتر، يوتيوب،

تلغرام)، والإشراف على النشر فيها، نشر المواد الخبرية، والإعلانات المشاهدة، الزيارات التفقدية للمصارف، الملصقات الإرشادية والمنشورات والرسائل التعريفية والتوعوية المتنوعة، بالإضافة إلى أنشطة ومواد الحملة الإعلامية للاستبدال بالولايات المستهدفة بالاستبدال، وذلك بموافقة غالبية أعضاء لجنة الحملة الإعلامية، نشر إعلانات وأنشطة المصارف الترويجية في صفحات الحملة. بموافقة غالبية أعضاء لجنة الحملة الإعلامية.

5. الفريق المالي، ويقوم بالمهام التالية : إعداد مسودة موازنة الحملة الإعلامية ومن ثم متابعة عمليات الصرف على الميزانية المجازة للحملة، إعداد مذكرات خاصة بالدفع المالي بموجب التصديقات التي تتم من رئيس الحملة الإعلامية ورئيس غرفة العمليات والمتابعة، مخاطبة ومتابعة إدارة الشؤون المالية للتأكد من إتمام عمليات الدفع للمستفيدين، التأكد من عدم تجاوز أي بند للمبلغ المصدق له.

3-3-3 أعمال اللجنة :

باشرت اللجنة أعمالها تحت اشراف رئيس لجنة غرفة العمليات والمتابعة لاستبدال العملة، حيث استعرضت الحملة خطتها امام الإدارة العليا و لجنة غرفة العمليات والمتابعة كما تم تحديد ممثل من الحملة لحضور اجتماعات لجنة غرفة العمليات والمتابعة، كذلك عقدت لجنة الحملة الإعلامية للاستبدال اجتماعات ، داخل البنك وخارجه ، وعملت على التنسيق المستمر بين اللجان الفرعية المختلفة عبر الهاتف ووسائل التواصل الأخرى «واتساب»، وتم من خلال الاجتماعات إبداء الرأي والتشاور حول كتابة خطة العمل للجنة الحملة، ووضع المحاور الأساسية لها، ومن ثم توزيع الأدوار على الأعضاء، والشروع في تنفيذها من خلال العمل بنظام الفريق الواحد، وذلك على النحو التالي : ـــ

1. أعمال اللجنة في المرحلة الأولى «مرحلة ما قبل البدء في عملية الاستبدال» :

- وضع تصور خطة عمل الحملة الإعلامية ، بالتشاور والتنسيق بين أعضاء فريق لجنة الحملة الإعلامية للاستبدال، واستعراض محاورها ومناقشتها مع رئيس لجنة غرفة العمليات والمتابعة للاستبدال.
- مناقشة خطة العمل في اجتماع ضم لجنة الحملة الإعلامية مع السيد / نائب المحافظ، وبحمد الله تمت الموافقة عليها من قبل السيد/ المحافظ واجازة غالبية بنود الموازنة التقديرية
- إعداد ثلاث نشرات اعلامية داخلية للجنة الحملة الإعلامية للاستبدال لتنوير كافة العاملين في البنك بمبررات وأهداف وآليات استبدال العملة من فئتي الألف والخمسمائة جنيه، و نشرها على المستوى الداخلي بالبنك من خلال نظام المراسلات والمركز الإعلامي بالبنك المركزي .ونشرة لتنوير كافة العاملين بالبنك بصفحات الحملة الإعلامية على وسائل التواصل الاجتماعي.
- الاجتماع مع السيد/ وزير الثقافة والإعلام، الأستاذ خالد إسماعيل أحمد الاعيسر ، والتنسيق معه حول توجيه الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، ووكالة السودان للأنباء، ووسائل الإعلام الحكومية الأخرى، لنشر وبث رسائل الحملة الإعلامية مجاناً. إلى جانب إعداد تقرير للسيد/ رئيس غرفة العمليات والمتابعة لتنويره بمخرجات الاجتماع.
- عقد ممثلي لجنة الحملة الإعلامية اجتماعا مع السيد/ إبراهيم البزعي مدير الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، بهدف التنسيق حول كيفية بث مواد الحملة الإعلامية للاستبدال مجاناً وفقاً لتوجيه السيد/ وزير الثقافة والاعلام لهم، بالإضافة إلى مد لجنة الحملة الإعلامية بالخارطة البرامجية لقطاعي الإذاعة القومية وتلفزيون السودان، لترتيب العديد من اللقاءات التلفزيونية والاستضافات الإذاعية لقيادات ومُتحدثي البنك المركزي واتحاد المصارف للحديث عن عملية استبدال العملة والترتيبات والاستعدادات المسبقة التي وضعها البنك المركزي لضمان تحقيق أهدافها.

- مخاطبة وزير الثقافة والإعلام للإيعاز لوزارة الاتصالات والتحول الرقمي بتوجيه شركات الاتصالات العاملة لنشر رسائل توعوية عبر الرسائل النصية القصيرة لزيادة دائرة التوعية للجمهور.

- التواصل مع وزارة الشؤون الدينية والأوقاف لتنوير المواطنين بعملية الاستبدال عبر الأئمة والدعاة بكافة الولايات المستهدفة بالاستبدال في (خطبة الجمعة). حيث تم مخاطبة السيد/ وزير الشؤون الدينية والأوقاف، الأستاذ عمر بخيت محمد آدم، لتوجيه كافة الأئمة والدعاة في ولايات السودان المشمولة بالاستبدال بتخصيص الحديث في خطبة الجمعة عن موضوع تغيير العملة، وحث المواطنين على ضرورة فتح الحسابات المصرفية. وبيان الأبعاد الشرعية للخطوة، وأنها واجب ديني ووطني يهدف إلى حماية مقدرات الوطن من الفساد والتزييف وإرساء قواعد العدالة الاقتصادية.

- التواصل مع إدارات التسويق والعلاقات العامة بالمصارف، والدخول في عضوية مجموعة منصة التسويق وتطوير الاعمال للمصارف (عبر تطبيق الواتساب)، وتم التنسيق معهم حول: الترويج لتسهيل وتبسيط فتح الحسابات المصرفية للمواطنين، العمل على تكثيف الحملة الإعلامية للمصارف حول عملية الاستبدال بنشر الوعي المصرفي، مد لجنة الحملة الإعلامية للاستبدال بكافة المواد الترويجية للمصارف لنشرها في صفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي، بهدف الوصول إلى كافة شرائح المجتمع.

- التنسيق بين لجنة الحملة الإعلامية للاستبدال، والادارات المختلفة بالبنك المركزي، واتحاد المصارف السوداني، والجهات ذات الصلة، والقنوات الفضائية الخاصة، والصحفيين والإعلاميين، وكتاب الرأي، ومحرري الصحف الالكترونية، لنشر الوعي حول عملية الاستبدال، والمساهمة في خلق رأي عام مُستنير حول أهمية استبدال العملة، وضرورة فتح الحسابات المصرفية بالمصارف لإيداع الأموال للحفاظ عليها من مخاطر التعامل النقدي المختلفة، والتشجيع على استخدام البدائل الآمنة كالدفع الإلكتروني عبر التطبيقات المصرفية وغيره.

- تجهيز مواد توعوية لعدد من الموضوعات التي تسهم في نشر الوعي لإنجاح مشروع الاستبدال.

- طباعة 4,604 ملصقاً تعريفياً وتوعويًا بحجم A3 (فرز الوان) ، حول الموضوعات الآتية الحسابات المصرفية ، الخصائص والعلامات التأمينية للعملة فئة الألف الجديدة، الدفع الإلكتروني، الشمول المالي. و تم تقسيم وتوزيع الملصقات التوعوية (بواقع 130 ملصق من كل نوع) ، على فروع بنك السودان المركزي بالولايات الثمانية المستهدفة بالاستبدال. (بما في ذلك ولاية سنار) مع زيادة كمية ولاية البحر الأحمر لوجود الحكومة المركزية بها. ووضعت لجنة الحملة الإعلامية خطة متكاملة لتوزيع الملصقات التوعوية متضمنة الموجهات العامة والمواقع بالولايات المستهدفة بالاستبدال، وتم إرسالها لمديري فروع البنك، لضمان نجاح الحملة الإعلامية لعملية استبدال العملة.

- قام بعض أعضاء الحملة بإعداد وإنتاج عدد (11) فيديو إعلاني وبوسترات صورية (أنفو جرافيك) للترويج لاستبدال العملة، وفتح الحسابات المصرفية للمواطنين ، بهدف تبسيط الرسالة الإعلانية وتسهيل فهمها للمواطنين .

- إنشاء صفحات للحملة الإعلامية لاستبدال العملة في وسائل التواصل الاجتماعي المتنوعة لتحقيق عملية التفاعل المباشر مع المتابعين، ورصد ملاحظاتهم وتعليقاتهم الإيجابية السلبية حول عملية الاستبدال لمساعدة في اتخاذ القرارات المختلفة. حيث تم إنشاء صفحات الحملة الإعلامية في (فيسبوك ، واتساب ، تويتر، يوتيوب ، تلغرام).

- نشر كل أخبار وإعلانات وأنشطة الحملة الإعلامية بما فيها مواد وزيارات ولقاءات فروع البنك المركزي بالولايات المستهدفة بالاستبدال، والمواد الترويجية للمصارف.

- إعداد ونشر خبر استباقي حول بدء المرحلة الأولي

لاستبدال العملة والتي تبدأ بفتح الحسابات المصرفية للأفراد الذين ليس لديهم حسابات بالمصارف.

- نشر تصريح رئيس اتحاد المصارف السوداني حول إكمال كافة استعدادات المصارف لعملية الاستبدال وفتح الحسابات المصرفية.
- التغطية الإعلامية للقاء السيد/ المحافظ، ونائبيه، مع مديري عموم المصارف التجارية بفرع بورتسودان.
- تم إعداد ونشر تقرير حول اكمال بنك السودان المركزي استعداداته لانطلاق عملية الاستبدال.
- تنسيق لقاء للناطق الرسمي لاتحاد المصارف السوداني أحمد عبدالرحمن الحوري حول عملية الاستبدال ومناشدة المواطنين بالبدء الفوري في فتح الحسابات المصرفية، وتوريد أموالهم تفادياً للزحمة.

✓ تم إعداد ونشر خبر إعلان بدء استبدال العملة من فئتي الألف جنيه والخمسمائة جنيه من 10 ديسمبر 2024م وحتى الثالث والعشرين منه.

✓ تم إعداد تقرير لرصد وتقييم اتجاهات الرأي العام وردود الأفعال الإيجابية والسلبية حول مشروع استبدال العملة قبل بدايته.

- ارسال رسائل نصية من شركات الاتصالات.

2. أعمال اللجنة في المرحلة الثانية (مرحلة عملية الاستبدال)

- نشر الأخبار بصورة يومية ابتداءً من أول يوم لانطلاق عملية الاستبدال وحتى نهاية الفترتين (الأولى حتى 23 ديسمبر 2024م والثانية حتى 6 يناير 2025م)
- اعداد نشرة إعلامية داخلية لموظفي بنك السودان المركزي (رقم 3) للتنوير ببداية استبدال العملة.
- التغطية الإعلامية لزيارات بنك السودان المركزي للمصارف وبعض الجهات ،وذلك بقيادة السيد/ المحافظ ونائبه، ورئيس وأعضاء غرفة العمليات والمتابعة لاستبدال العملة، وبعض من مديري الإدارات بالبنك، حيث شملت الجولات جميع رئاسات وبعض فروع المصارف، وذلك للوقوف على سير عملية الاستبدال خلال الفترة ،وقامت الحملة بتوثيق وإنتاج كل الزيارات الميدانية لوفود البنك المركزي ، في صورة أخبار وفيديوهات مشاهدة) ، تم نشرها في صفحات الحملة على وسائل التواصل الاجتماعي، وإرسالها لوسائل الإعلام الأخرى.
- تكثيف بث جميع الإعلانات التي تم إنتاجها بواسطة لجنة الحملة الإعلامية في وسائل الإعلام المختلفة، وبالأخص في صفحات الحملة على وسائل التواصل الاجتماعي، المواقع الإلكتروني للبنك، والمركز الإعلامي للبنك المركزي بالنافذة الداخلية «البورتال»
- تم نشر كل إعلانات المصارف عن منتجاتها وخدماتها في صفحات الحملة الإعلامية للاستبدال بوسائل التواصل الاجتماعي .
- الاستمرار في إرسال رسائل نصية عبر شركات الاتصالات لكافة المشتركين أسهمت في تنوير المواطنين بعملية الاستبدال ، و التشجيع على إيداع الأموال في المصارف لضمان سلامتها وإتاحة الاستفادة من الخدمات المصرفية المتنوعة، و مناشدة من بنك السودان المركزي لكافة المواطنين بضرورة الإسراع بإيداع فئتي الألف جنيه والخمسمائة جنيه بالمصارف قبل انتهاء الفترة المحددة .
- إعداد مادة برامجية عن استبدال العملة ، واهمية فتح الحسابات ؛ تم تقديمه في برنامج الصباح رباح من اثير اذاعة هنا أم درمان.
- إنتاج اسكتش كرتوني Videos& Motion Graphics ، بالتعاون مع (قناة زنقة)، وذلك باعتبارهما الأعلى مشاهدة في منصات التواصل الاجتماعي لتوعية أكبر عدد من المواطنين، عالج الاسكتش كيفية التحويلات المصرفية بين الحسابات المصرفية والتطبيقات.
- إنتاج خمس حلقات درامية بالتعاون مع مجموعة نجوم الكوميديا، تناولت الموضوعات الآتية: الدفع الإلكتروني عبر التطبيقات المصرفية لإجراء كافة المعاملات

المالية، التعريف بالعلامات التأمينية لفئة الألف جنيه الجديدة، تيسير فتح الحسابات بالمستندات السارية والمنتهية الصلاحية، أهمية التطبيقات المصرفية في إجراء المعاملات المالية، أهمية فتح الحسابات المصرفية.

- إنتاج خمس حلقات إرشادية في قالب درامي بالتعاون مع مؤسسة نبض للآداب والفنون (فضيل، وجقود)، تناولت الموضوعات الآتية : إيداع الأموال في المصارف، تجنباً لمخاطر السرقة، فتح الحسابات بالمصارف بمستندات إثبات الهوية السارية والمنتهية الصلاحية لتوريد الأموال، التحويل بالتطبيقات المصرفية لكافة المعاملات المالية، فتح حساب في أي من المصارف لإيداع الأموال لحفظها وضمان سلامتها

- إنتاج حلقتين في قالب درامي بالتعاون مع د. فيصل أحمد سعد (كبسور، فضيلة)، حول الموضوعات الآتية : إيداع الأموال في المصارف، (قروشك في البنك ـ مالك في جوالك)، الدفع الإلكتروني عبر التطبيقات المصرفية.

- تم التنسيق مع تلفزيون السودان، ووكالة السودان للأنباء، وأجهزة الإعلام الأخرى لأخذ إفادات من السيد/ محمد عثمان أحمد محمد خير، نائب المحافظ، والسيد/ عبد الرحمن محمد عبدالرحمن رئيس غرفة العمليات والمتابعة للاستبدال، والسيد/ أحمد عبدالرحمن الحوري، الناطق الرسمي لاتحاد المصارف السوداني، للحديث حول سير عمليات استبدال العملة بالمصارف.

- تم ترتيب عدد من اللقاءات والمداخلات لرئيس غرفة العمليات والمتابعة لاستبدال العملة بتلفزيون السودان القومي ، للحديث حول بداية عملية الاستبدال وسيرها بالمصارف والفترة المحددة له، ومناشدة المواطنين بفتح حسابات بالمصارف لتسهيل عملية استبدال أموالهم.

- ترتيب لقاء لرئيس لجنة الحملة الإعلامية للاستبدال في برنامج تغطية خاصة، والذي يعده ويقدمه تلفزيون السودان، للحديث حول عدد من المحاور الخاصة بعملية الاستبدال، وآلياته. ترتيب مداخلات عبر الهاتف لبعض من أعضاء لجنة الحملة الإعلامية للاستبدال لإذاعة أمدرمان، للحديث حول عملية الاستبدال.

- ترتيب أخذ إفادات من مدير بنك السودان المركزي فرع بورتسودان، ورئيس لجنة الحملة الإعلامية للاستبدال لقناتي العربية والحدث، حول مشروع استبدال العملة والاستعدادات والترتيبات الموضوعة له، وسير عملية الاستبدال بالمصارف.

- ترتيب مداخلة تلفزيونية عبر الهاتف لمدير بنك السودان المركزي فرع دنقلا في برنامج وطن الجمال، والذي تبث قناة الشمالية، للحديث عن عدد من المحاور أبرزها:

✓ كيفية تأثير التزوير على الاقتصاد والمصرفيين والعملاء

✓ ما هي التدابير الوقائية التي يتخذها البنك المركزي

✓ برامج التوعية والتثقيف للعملاء والموظفين

✓ كيفية التعامل مع حالات التزوير

✓ أهمية الوعي بالتهديدات المالية

✓ كيفية تعزيز التعاون مع المؤسسات المالية الأخرى لتبادل المعلومات والخبرات في مجال مكافحة التزوير.

- ترتيب مداخلة عبر الهاتف لإذاعية القوات المسلحة من مدير بنك السودان المركزي فرع كسلا ، للحديث عن سير عملية استبدال العملة.

- تصميم بوسترات توضح مواعيد العمل الرسمية بالجهاز المصرفي خلال فترة الاستبدال بالولايات المستهدفة بالاستبدال وكذلك تغيير المواعيد عند التمديد الثاني لفترة الاستبدال.

- تصميم بوسترات لتركيز الضوء على بعض الموضوعات التي تحتاج جرعة توعوية إضافية وشمل ذلك الآتي:

✓ الاسراع بإيداع فئتي الـ 1000 و 500 جنيه في الحسابات المصرفية

✓ سريان فئتي المائة و المائتي جنيه في التداول.

✓ مخاطر التعامل النقدي (الكاش)، والبدائل الآمن للتعامل النقدي.

✓ طرق وسقوفات أنظمة التحويل عبر المصارف وتطبيقاتها.

- تصميم عدد 6 بوسترات إرشادية خاصة بمزايا الدفع الالكتروني ، مخاطر التعامل النقدي ، البدائل الآمنة للتعامل النقدي .

- التنسيق مع ممثلي فروع البنك بالولايات فيما يلي الرسالة الإعلامية، بالإضافة إلى مد لجنة الحملة الإعلامية بالمواد التي تم إنتاجها حول بدء عملية الاستبدال بالولاية المعنية لنشرها في صفحات الحملة على وسائل التواصل الاجتماعي.

- تقديم تقارير بصورة مرحلية لغرفة العمليات والمتابعة حول الزيارات التفقدية لوفود البنك المركزي على المصارف، وتقارير رصد وتقييم اتجاهات الرأي العام وردود الأفعال الإيجابية التحديات حول عملية الاستبدال ، الأمر الذي ساهم اتخاذ العديد من القرارات الفورية لمعالجة بعض المشكلات التي واجهت المواطنين بالمصارف ، ومن ضمن هذه القرارات :

✓ إصدار تعميم لكافة المصارف باعتماد أصل أو صورة مستندات إثبات الهوية منتهية الصلاحية والرقم الوطني في جميع المعاملات المصرفية باستثناء منح التمويل المصرفي.

✓ إصدار تعميم لكافة المصارف بفتح حسابات لجميع فئات المجتمع بما فيهم الأشخاص ذوي الإعاقة (الحركية، السمعية، البصرية)، وتمكينهم من الحصول على كافة المعاملات المصرفية، وغيرها من التعاميم والمنشورات.

- إعداد ونشر بيان لبث الطمأنينة في نفوس المواطنين بالولايات غير المستهدفة بالاستبدال بأن البنك يضع احتياجاتهم وظروفهم بعين الاعتبار، وملتزماً بضمان أن يتمكن جميع المواطنين، دون استثناء، من استبدال عملاتهم بالشكل الذي يحفظ حقوقهم ومدخراتهم.

- كتابة ونشر مجموعة من الاخبار تشمل :

✓ توجيه البنك المركزي كافة المصارف العاملة بتبسيط إجراءات فتح الحسابات المصرفية.

✓ منشور البنك المركزي المعنون للمصارف لتوفير خدمة فتح الحسابات المصرفية عن بعد (عبر الإنترنت).

✓ تعميم البنك المركزي للمصارف لاعتماد الرقم الوطني لأغراض فتح الحساب المصرفي.

✓ منشور البنك المركزي المعنون لكافة المصارف لربط تطبيقاتها لتحقيق خدمة التحويل بين حسابات عملاء المصارف المختلفة.

✓ تعميم البنك المركزي للمصارف لإيقاف كافة استثناءات السحب النقدي لجميع الجهات والمؤسسات بمختلف أنواعها وتصنيفاتها.

✓ قرار غرفة العمليات والمتابعة للاستبدال، بإضافة ولاية النيل الأبيض، وولاية سنار إلى الولايات المستهدفة بالاستبدال.

✓ تمديد فترة الاستبدال حتى 30 ديسمبر 2024م.

✓ تمديد فترة الاستبدال حتى 6 يناير 2025م .

- التغطيات الإعلامية لزيارات السيد رئيس مجلس السيادة الانتقالي ورئيس اللجنة العليا للاستبدال ، ووزير مجلس الوزراء القومي وبقية الوزراء للبنك المركزي بالإضافة لمدير جهاز الامن والمخابرات الوطني ومدير عام الشرطة ووالي ولاية البحر الأحمر .

- تكثيف التوعية عبر وسائل الإعلام المختلفة حول الإسراع في استبدال العملة بإيداع الأموال في الحسابات المصرفية، قبل نهاية الفترة المحددة للاستبدال.

1-4 التحديات والمعوقات التي واجهت عملية

استبدال العملة:

1. ترحيل الأوراق النقدية الجديدة ومعينات العمل والكوادر البشرية لفروع بنك السودان المركزي في الولايات التي تم فيها الاستبدال في ظل الأوضاع الأمنية التي تمر بها البلاد.
2. ضعف الانتشار المصرفي في الولايات التي تم فيها الاستبدال وخاصة في المناطق الريفية مما أعاق عدد كبير من المواطنين من الوصول إلى المصارف.
3. ضعف الثقافة المصرفية وسط الجمهور وانتشار ثقافة التعامل النقدي وتفضيل عدد كبير من المواطنين الاحتفاظ بالنقود بدلاً من التعامل مع المصارف.
4. عدم جاهزية بعض فروع المصارف العاملة بالولايات من حيث توفير المعينات والمعدات والكوادر البشرية.
5. عدم توفر نقدية كافية من فئة الألف جنيه الجديدة بفروع المصارف لمقابلة كافة طلبات المصارف والعملاء.
6. عدم ربط أنظمة بعض المصارف بنظام السجل المدني مما أدى إلى التأخير في عملية فحص الرقم الوطني.
7. تذبذب شبكات الاتصالات مما أدى إلى توقف أعمال الاستبدال بالمصارف لساعات.
8. عدم انتشار ثقافة الدفع الإلكتروني وسط شرائح المجتمع وضعف المعرفة باستخدام وسائل الدفع الإلكترونية ومقاومتها أحياناً من البعض.
9. عدم توفر التطبيقات لبعض المصارف وعدم تفعيلها في مصارف أخرى.
10. عدم ربط المصارف بمنصات الربط البيني مثل منصة شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية مما أدى لازدياد الحاجة للنقد.
11. زيادة طلبات السحب في المصارف وازدياد الظواهر السالبة التي تساعد في سحب الأموال من حسابات العملاء مثل متاجرة بعض الأشخاص بالنقدية من الفئة الجديدة وتخزينها مما أدى الى قلة النقدية المتداولة في الأسواق مع قلة الفئات الصغيرة المتداولة من فئتي المئتان والمائة جنيه.
12. قيام بعض الأشخاص بالتشويش على عملية الاستبدال ببث الإشاعات والتحريض.

1-5 التوصيات الخاصة بلجنة استبدال العملة:

1. التنسيق مع وزارة الاتصالات والتحول الرقمي وجهاز تنظيم الاتصالات والبريد لتوسيع تغطية واستقرار الشبكات بما يضمن تمكين المتعاملين مع المصارف من الحصول على الخدمات المصرفية.
2. ضرورة إكمال البنية التحتية للدفع الإلكتروني للمساعدة في اعتماد الجمهور على وسائل الدفع الإلكتروني بدلاً من التعامل النقدي.
3. الإسراع في إطلاق منصة التحاويل بين تطبيقات المصارف عبر BBAN مع التشدد في فرض عقوبات إدارية على المصارف التي لا تلتزم بالربط مع المنصة خلال الفترة التي يتم تحديدها من بنك السودان المركزي.
4. إلزام المصارف بإكمال عملية الربط التقني مع السجل المدني خلال فترة محددة.
5. ضرورة تفعيل وتشغيل المحول الخاص بتوفير خدمة الصرافات الآلية ونقاط البيع لتسهيل عملية الدفع الإلكتروني.
6. توجيه المصارف للمساهمة في رفع الوعي المصرفي وتثقيف المتعاملين معها عن طريق النشرات التوعوية وتحريك فرق متجولة من العاملين لجذب المزيد من العملاء.
7. الإبقاء على عدد كافي من كادر الخزينة يتناسب



وحجم الأوراق النقدية التي لم تكتمل عملية عدها وفرزها وفق جداول زمنية يتفق عليها بالتنسيق بين إدارات فروع بنك السودان المركزي في الولايات التي فيها الاستبدال وبين الإدارة العامة للإصدارة والإدارة العامة للموارد البشرية.

8. تمديد فترة عمل لجان الإبادة لحين إكمال إبادة الفئات المسحوبة من التداول وفق جداول زمنية يتفق عليها بالتنسيق بين إدارات فروع بنك السودان المركزي في الولايات التي فيها الاستبدال وبين الإدارة العامة للإصدارة والإدارة العامة للموارد البشرية.

9. ضخ نقدية كافية من فئة الألف جنيه الجديدة لمقابلة السحوبات اليومية من عملاء المصارف.

10. إكمال العائلة الفئوية للعملة بطباعة فئة خمسمائة جنيه جديدة وفئات أعلى من الألف جنيه.

11. توجيه المصارف باستلام الفئتين المسحوبتين من التداول في الولايات التي لم يتم فيها الاستبدال مع الضخ التدريجي لفئة الألف جنيه الجديدة حال استلام دفعات كافية منها (استبدال غير معلن) على أن تلتزم فروع المصارف في كافة الولايات بالتحوطات اللازمة التي تضمن محاصرة الأموال المنهوبة وكشف الأوراق النقدية المزيفة وتفعيل آليات التعامل مع حالات الاشتباه.

12. إبادة الأوراق النقدية المسحوبة من التداول بما يعادل في الحد الأدنى ما تم ضخه من الألف جنيه الجديدة.

13. التنسيق مع الجهات الأمنية لمحاربة ومحاصرة الظواهر السالبة مثل متاجرة بعض الأشخاص بالنقدية والتشويش على عملية الاستبدال ببث الإشاعات والتحريض وغير ذلك من الظواهر السالبة التي يتم رصدها.

القطاع المصرفي السوداني في مواجهة صدمة حرب ابريل 2023 ادارة الازمة ،استمرارية الخدمات وافاق التعافي



بنك الخرطوم

Bank of Khartoum

أولاً: الجاهزية المؤسسية قبل الأزمة

كيف تصفون ملامح الهيكل التشغيلي لمصرفكم قبل اندلاع الحرب، سواء من حيث الانتشار الجغرافي، أو تركيبة النشاط، أو هيكل الودائع؟

قبل اندلاع الحرب، كان المصرف يعمل من خلال شبكة فروع ومكاتب تغطي المراكز الاقتصادية الرئيسية في السودان، مع قاعدة عملاء متنوعة تشمل الافراد والشركات والمؤسسات. وقد تميز نموذج الأعمال بتوازن نسبي بين الأنشطة المصرفية التجارية التقليدية وخدمات الشركات والخدمات المصرفية للأفراد اما من حيث هيكل التمويل، فقد ارتكز المصرف بصورة أساسية على ودائع العملاء كمصدر رئيسي ومستقر للتمويل، مع تنوع مقبول في قاعدة المودعين بما ساهم في تعزيز مستويات السيولة والاستقرار المالي كما كان المصرف يعمل ضمن إطار مؤسسي متكامل لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، مدعوماً بهيكل حوكمة واضح ولجان متخصصة على مستوى مجلس الادارة والادارة التنفيذية، الامر الذي ساعد لاحقاً في تعزيز قدرة المصرف على التعامل مع التحديات . الاستثنائية التي فرضتها الحرب

إلى أي مدى كانت أطر إدارة المخاطر وخطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث قادرة على التعامل مع سيناريو بحجم وتعقيد هذه الأزمة؟ وهل سبق اختبارها عملياً؟

قبل اندلاع الحرب، كان لدى المصرف إطار متكامل لإدارة المخاطر وخطط معتمدة لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث، تم تطويرها وفقاً للمتطلبات الرقابية وأفضل الممارسات المصرفية، كما كانت تخضع لمراجعات واختبارات دورية للتحقق من جاهزيتها وفعاليتها ومع ذلك، فإن حجم وتعقيد الازمة التي شهدتها البلاد. تجاوز العديد من الافتراضات والسيناريوهات التقليدية التي تبنى عليها هذه الخطط، نظراً لتزامن المخاطر الامنية والتشغيلية. والتقنية واللوجستية والبشرية على نطاق واسع وفي وقت واحد، ورغم ذلك، وفرت الاطر القائمة أساساً مهما للاستجابة السريعة وإدارة الازمة، وساهمت في المحافظة على استمرارية الخدمات المصرفية الأساسية وتقليل الانقطاعات التشغيلية إلى أدنى حد ممكن. كما شكلت الحرب أول اختبار فعلي واسع النطاق لهذه الخطط في بيئة تشغيلية حقيقية وغير مسبوقة، الامر الذي أتاح للمصرف الاستفادة من الدروس المستفادة وتعزيز مستوى المرونة المؤسسية والجاهزية لمواجهة. الازمات المستقبلية أظهرت مراجعات المراجعة الداخلية أن المصرف كان يمتلك خططاً معتمدة لاستمرارية الاعمال والتعافي من الكوارث قبل اندلاع الحرب، إلا أن حجم وتعقيد الازمة تجاوز العديد من الافتراضات التي بنيت عليها تلك الخطط. وقد أبرزت التجربة الحاجة إلى تعزيز الخطط وتوسيع نطاق اختبارات الجاهزية لتشمل سيناريوهات أكثر شمولاً واستدامة، بما يعزز المرونة التشغيلية وقدرة المصرف على مواجهة الازمات المستقبلية

ثانياً: إدارة الأزمة والاستجابة الفورية

كيف قيّمتم طبيعة المخاطر التي واجهت المصرف فور اندلاع الحرب، وما أولويات التدخل التي تم تحديدها؟

ومع اندلاع الحرب، تم تقييم الوضع باعتباره أزمة شاملة متعددة الابعاد تشمل المخاطر التشغيلية، ومخاطر السيولة، والمخاطر الأمنية، إضافة إلى مخاطر استمرارية الاعمال والامتثال. وبناءً على ذلك، تم تفعيل آليات إدارة الازمات وتشكيل فرق طوارئ ولجان مركزية لمتابعة. التطورات واتخاذ القرارات بشكل مستمر وقد تمثلت الاولويات الرئيسية في حماية سلامة الموظفين، وضمان استمرارية الخدمات المصرفية الاساسية، والمحافظة على السيولة، وتأمين البنية التحتية والانظمة الحرجة، إلى جانب تعزيز قنوات التواصل مع الجهات الرقابية والعملاء وأصحاب. المصلحة وأظهرت التجربة أهمية سرعة اتخاذ القرار، ووضوح خطوط التصعيد، والتنسيق الفعال بين مختلف الوحدات واللجان، الامر الذي ساهم في تعزيز قدرة المصرف على الاستجابة والتكيف مع. التطورات المتسارعة للازمة.

ما هي الآليات المؤسسية التي تم تفعيلها لإدارة الأزمة، وكيف انعكس ذلك على سرعة اتخاذ القرار وكفاءة الاستجابة؟

تم تفعيل هيكل إدارة الازمات على مستوى مجلس الإدارة والادارة التنفيذية، مع عقد اجتماعات دورية واستثنائية للجان المختصة لمتابعة التطورات واتخاذ القرارات بصورة سريعة. كما تم تعزيز آليات التصعيد والتنسيق بين الوحدات المختلفة لضمان الاستجابة الفورية للتحديات الناشئة

وقد أسهم ذلك في تسريع عملية اتخاذ القرار، وتحسين كفاءة الاستجابة، وتعزيز قدرة المصرف على التكيف مع المتغيرات. والمحافظة على استمرارية الاعمال والخدمات الاساسية.

ما أبرز التحديات التشغيلية التي واجهتكم خلال المرحلة الحرجة الأولى؟

مثلت أبرز التحديات التشغيلية في محدودية الوصول إلى بعض الفروع والمواقع التشغيلية، وانقطاع خدمات الاتصالات والكهرباء في بعض المناطق، وصعوبة حركة الموظفين والنقد، إضافة إلى التحديات المرتبطة باستمرارية الانظمة والخدمات المصرفية في ظل الظروف الامنية المتغيرة وقد تطلب ذلك تطبيق ترتيبات تشغيل. بديلة واتخاذ إجراءات سريعة لضمان استمرارية الخدمات. الأساسية للعملاء.

ثالثاً: السيولة والاستقرار المالي

كيف تأثرت مؤشرات السيولة والمراكز النقدية في بداية الأزمة؟

تأثرت جودة الأصول بارتفاع معدلات التعثر نتيجة تعطل الأنشطة الاقتصادية وتضرر بعض العملاء، وتحديات سلاسل الإمداد والضمانات. إلا أن التأثير تفاوت بين القطاعات، حيث أظهرت قطاعات الصادرات، خاصة الذهب، والمنظمات الدولية والسلع الاستراتيجية، قدرة أكبر على الاستمرار والصمود

وفي المقابل رغم الضغوط التي فرضتها الأزمة، حافظ البنك على مركز سيولة قوي ومعدل كفاية رأس مال مرتفع، مدعوما بإدارة فعالة للأصول والخصوم عبر لجنة. ALCO مما عزز قدرته على امتصاص الصدمات والحفاظ على الاستقرار المالي.

واستجابةً لذلك، تبنى البنك عدداً من الإجراءات شملت إعادة جدولة التمويلات، ومنح فترات سماح للحالات المتأثرة، وتعزيز السياسات التمويلية التحوطية مع التركيز على القطاعات ذات التدفقات النقدية المستقرة. كما تم تكثيف الرقابة على المحافظ التمويلية وتعزيز ممارسات إدارة المخاطر بما يحقق التوازن بين دعم العملاء والمحافظة على سلامة المركز المالي للبنك.

ما السياسات التي تم تبنيها لاحتواء ضغوط السحب والحفاظ على استقرار الالتزامات؟

تم التركيز على الادارة اليومية للسيولة وتعزيز المراقبة المستمرة للتدفقات النقدية، مع إعطاء أولوية لتلبية احتياجات العملاء الأساسية والحفاظ على مستويات سيولة مناسبة. كما تم تعزيز التنسيق مع الجهات الرقابية ومتابعة مصادر التمويل والسيولة بشكل استباقي، بما ساهم في دعم

استقرار الالتزامات خلال فترات الضغط المرتفع.

كيف انعكست الأزمة على جودة الأصول ونسب التعثر، وما أدوات المعالجة التي تم اعتمادها؟

لا شك أن الأزمة التي اندلعت قد أثرت بصورة مباشرة على جودة الأصول، وأدت إلى ارتفاع ملحوظ في نسب التعثر مقارنة بالفترة السابقة للحرب. ويعزى ذلك إلى توقف أو تعطل عدد كبير من الأنشطة الاقتصادية، وفقدان بعض العملاء لأصولهم أو مواقع أعمالهم، بالإضافة إلى تعثر سلاسل الامداد وصعوبة الوصول الي الضمانات أو تنفيذها في بعض المناطق المتأثرة بالنزاع. ومع ذلك، فإن تأثير الازمة لم يكن متساويا على جميع القطاعات، -حيث أظهرت بعض القطاعات، مثل الصادرات وخاصة صادرات الذهب والمنظمات الدولية والسلع الاستراتيجية، قدرة أكبر على الصمود والاستمرار، مما ساهم في الحد من التدهور العام في جودة. الأصول لدى بعض البنوك.

أما فيما يتعلق بأدوات المعالجة، فقد اتجه البنك إلى تبني مجموعة من الإجراءات، من بينها إعادة جدولة التمويلات للعملاء المتأثرين، ومنح فترات سماح في بعض الحالات، إلى جانب اتباع سياسات تمويل أكثر تحفظا والتركيز على القطاعات ذات التدفقات النقدية المستقرة والقدرة الأعلى على الاستمرار. كما أولى البنك اهتماما أكبر بإدارة المخاطر ومتابعة المحافظ التمويلية بصورة أكثر قربا، بما يحقق التوازن بين دعم العملاء والحفاظ على سلامة المراكز المالية للبنوك

رابعاً: استمرارية العمليات المصرفية

كيف تمكنتم من الحفاظ على استمرارية العمليات الحيوية رغم تعطل بعض الفروع؟ وما الأولويات التي تم التركيز عليها؟

تم الحفاظ على العمليات الحيوية عبر إعادة توزيع العمليات وتفعيل نماذج تشغيل مرنة. وتم لاحقا تحقيق تحسينات كبيرة في إطار استمرارية الأعمال (BCP) وربطه بشكل كامل مع نظام) المخاطر التشغيلية المتكامل، مما عزز الجاهزية التشغيلية بشكل. ملحوظ

كان وجود مركز بيانات احتياطي جاهز للعمل مع تحديثات متواصلة من مركز البيانات الرئيس عاملا حاسما في ضمان تفعيل مركز البيانات الاحتياطي في الخرطوم، على الرغم من الدمار الذي لحق بمركز البيانات الرئيسي، وذلك للحفاظ على العمليات التشغيلية عن بعد وخدمات العملاء الرقمية.

هل تم اللجوء إلى نماذج تشغيل بديلة أو إعادة توزيع النشاط نحو مناطق آمنة؟ وكيف تم ذلك عملياً؟

نعم، تم تبني نماذج تشغيل بديلة وفقا لتطورات الأوضاع الميدانية، شملت إعادة توزيع بعض الأنشطة والوظائف الحرجة إلى مواقع أكثر استقرارا، وتوسيع الاعتماد على القنوات الرقمية والعمل عن بعد حيثما أمكن. وقد تم ذلك من خلال خطط استمرارية الأعمال المعتمدة بما ضمن استمرار تقديم الخدمات الأساسية وتقليل أثر الانقطاعات التشغيلية.

كيف تعاملتم مع التحديات اللوجستية المرتبطة بالنقد والاتصالات وسلاسل الإمداد؟

تم التعامل مع التحديات اللوجستية عبر تفعيل خطط الطوارئ لتأمين حركة النقد وتوزيعه وفق الأولويات، مع تعزيز التنسيق مع الجهات ذات الصلة لضمان استمرارية الحد الأدنى من العمليات النقدية. كما تم اعتماد حلول بديلة للاتصالات والربط التشغيلي بما يضمن استمرار الخدمات الأساسية، إلى جانب إعادة ترتيب سلاسل الإمداد وتقليل الاعتماد على المسارات التقليدية قدر الإمكان لضمان استمرارية التشغيل القدرة على الانتقال إلى مركز بيانات قائم على الحوسبة السحابية لتوفير طبقة حماية ثالثة، وهو أمر ضروري للتخلص من أي اعتماد على أي موقع داخل الخرطوم تحديدا أو السودان عموما؛ وهو قرار بالغ الأهمية لتعزيز مرونة الخدمة وتمكين بنك الكويت من الريادة حلية في مجال ضمان استمرارية الخدمة. تم إنشاء مسارات بديلة بدعم من شركة الاتصالات سودا تل ، لضمان تنوع مسارات شبكة الاتصال الداخلية والخارجية واستدامتها. القدرة على إنشاء اتصال شبكي عن بعد في مواقع لامركزية خارج

السودان، مما يسمح للموظفين المنتقلين بالوصول إلى النظام الخلفي وإدارة تنفيذ المعاملات ومعالجتها من خلال نقاط إدارة مركزية ووسائط نقل رقمية.

خامساً: التحول الرقمي والبنية التقنية

كيف تأثرت الأنظمة المصرفية ومراكز البيانات، وما خطط الطوارئ التي تم تفعيلها؟

تأثرت بعض الأنظمة المصرفية ومراكز التشغيل نتيجة الظروف الأمنية والاضطرابات في البنية التحتية للاتصالات والكهرباء، ما استدعى تفعيل خطط الطوارئ الخاصة باستمرارية الانظمة والتعافي من الكوارث. وقد شملت الاستجابة تعزيز الاعتماد على بيئات التشغيل البديلة، وتفعيل خطط النسخ الاحتياطي والتعافي، مع رفع مستوى المراقبة والدعم الفني المستمر لضمان استمرارية الخدمات الأساسية وتقليل فترات التعطل. كما تم خلال الفترة اللاحقة العمل على تعزيز البنية التقنية بشكل أكبر، بما في ذلك تطوير قدرات الأمن السيبراني والتعافي من الكوارث بما يرفع مستوى الجاهزية للمستقبل. شهدت البنية التقنية تطوراً ملحوظاً من خلال تنفيذ تحسينات جوهرية في مجال الأمن السيبراني، مما عزز من مستوى الحماية والمرونة التشغيلية. كما تم تطوير قدرات التعافي من الكوارث لتصبح أكثر نضجاً وكفاءة، بما يضمن استمرارية الأعمال وتقليل المخاطر التشغيلية بالإضافة إلى ذلك، تم إطلاق مشروع النظام المصرفي الأساسي (Core Banking Project) لدعم جهود التحول الرقمي وتمكين تقديم خدمات مصرفية أكثر تطورا في المستقبل وعلاوة على ذلك، تم بنجاح نقل البيانات من المقر الرئيسي إلى موقع التعافي من الكوارث (DR) عبر شبكة الألياف الضوئية المظلمة (Dark Fiber) ومن ثم إلى البيئة السحابية، دون أي فقدان لبيانات العملاء. وقد أسهم هذا الإنجاز في ضمان استمرارية الأعمال بسلاسة مع الحفاظ الكامل على سلامة وسرية بيانات العملاء خلال جميع مراحل الانتقال.

ما الحلول التقنية التي تم تبنيها لضمان استمرار تقديم الخدمات؟

تم تبني مجموعة من الحلول التقنية لضمان استمرارية الخدمات المصرفية، شملت تعزيز الاعتماد على القنوات الرقمية والخدمات الإلكترونية، وتفعيل بيئات تشغيل بديلة للأنظمة الحيوية، بالإضافة إلى تقوية أنظمة النسخ الاحتياطي والتعافي من الكوارث كما تم دعم البنية التقنية بقدرات مراقبة واستجابة أسرع، بما مكن من الحفاظ على تقديم الخدمات الأساسية للعملاء وتقليل أثر الانقطاعات التشغيلية خلال الفترة الحرجة.

إلى أي مدى ساهمت القنوات الرقمية في تخفيف آثار الأزمة، وهل شهدتم تحولاً ملموساً في سلوك الاستخدام؟

ساهمت القنوات الرقمية بشكل ملموس في تخفيف آثار الأزمة من خلال تمكين العملاء من الوصول إلى عدد من الخدمات الأساسية رغم القيود التشغيلية على الفروع. وقد أصبحت هذه القنوات بديلاً عملياً في فترات الانقطاع وصعوبة الحركة. كما لوحظ تحول واضح في سلوك الاستخدام نحو الخدمات الرقمية، سواء من حيث زيادة الاعتماد عليها أو توسع نطاق العمليات المنفذة عبرها، مما عزز دورها كقناة رئيسية لدعم استمرارية الخدمة خلال الازمة.

سادساً: العلاقات المصرفية الخارجية

كيف تأثرت علاقاتكم مع البنوك المراسلة والعمليات الدولية؟

تمكن البنك من الحفاظ على جميع علاقاته المصرفية القائمة مع البنوك المراسلة واستمرارية عملياته التجارة الخارجية والتحويلات طوال فترة الحرب، ولم يفقد أي علاقة مصرفية مراسلة خلال هذه الفترة. كما نجح البنك في إنشاء علاقات مصرفية مراسلة جديدة، الأمر الذي يعكس استمرار ثقة البنوك المراسلة وفعالية جهوده في إدارة وتطوير هذه العلاقات.

ما الإجراءات التي تم اتخاذها لضمان استمرارية خدمات التجارة الخارجية والتحويلات؟

تم اتخاذ عدد من الإجراءات لضمان استمرارية خدمات التجارة الخارجية والتحويلات، شملت تعزيز إدارة السيولة بالعملات الأجنبية، وتحديد أولويات واضحة للمدفوعات والمعاملات. الأساسية المرتبطة بالاستيراد والاحتياجات الحيوية

كما تم تكثيف التنسيق مع البنوك المراسلة والجهات ذات الصلة، وتفعيل قنوات بديلة قدر الإمكان لتنفيذ التحويلات، مع رفع مستوى الرقابة والامتثال لضمان سلامة العمليات. وقد ساهم ذلك في الحفاظ على استمرار الحد الأدنى من خدمات التجارة الخارجية خلال الفترة. الحرجة

سابعاً: إدارة الخسائر والملاءة المالية

كيف تقيّمون حجم الخسائر الناتجة عن الأزمة، وما المنهجيات المعتمدة في قياسها والإفصاح عنها؟

حتى الآن، يتم تقييم حجم الخسائر الناتجة عن الأزمة بصورة تدريجية نظراً لاستمرار حالة عدم الاستقرار وصعوبة الوصول الكامل إلى بعض الأصول والمواقع التشغيلية. وتشمل الخسائر جوانب مباشرة مثل الأصول المتضررة والانقطاعات التشغيلية، وجوانب غير مباشرة تتعلق بتدهور جودة بعض المحفظة الائتمانية وانخفاض النشاط الاقتصادي. ويعتمد المصرف في قياس هذه الخسائر على منهجيات محاسبية ورقابية معتمدة، تشمل التقييمات الائتمانية المحدثة، ومراجعة قيمة الأصول، وتحليل مؤشرات التعثر والتدفقات النقدية، إضافة إلى تطبيق مبادئ التحوط والاحتراز. في التقديرات أما فيما يتعلق بالإفصاح، فيتم ذلك وفق المتطلبات الرقابية والمعايير المحاسبية المعمول بها، وبما يعكس الصورة العادلة للوضع المالي مع مراعاة تطورات البيئة التشغيلية واستمرار حالة عدم اليقين.

ما السياسات التي تم تبنيها لاحتواء الخسائر والحفاظ على الاستقرار المالي؟

تم تبني مجموعة من السياسات الاحترازية لاحتواء أثر الخسائر والحفاظ على الاستقرار المالي، شملت تعزيز إدارة السيولة، وإعادة ترتيب الأولويات الائتمانية، وتشديد إجراءات منح التمويل ومراقبة. جودة المحفظة بشكل مستمر كما تم التركيز على الحفاظ على مستويات كافية من المخصصات وفقاً لمبدأ التحوط، ومراجعة تقييم الأصول عند الحاجة، إلى جانب ضبط المصروفات التشغيلية وتحسين كفاءة استخدام الموارد. وقد ساعدت هذه الإجراءات في دعم استقرار المركز المالي للمصرف. خلال الأزمة.

ثامناً: الموارد البشرية والحوكمة

كيف تم إدارة الموارد البشرية و القيادة؟

تم إعطاء الأولوية لسلامة الموظفين واستمرارية الأعمال. كما تم تفعيل خطة التعاقب الوظيفي (Succession Plan-ning) لضمان استمرارية المناصب الحرجة، مع شغل معظم المناصب الأساسية بنجاح ولعبت الإدارة العليا ومجلس الإدارة دوراً محورياً في توجيه البنك خلال الأزمة.

لحماية مصالح المساهمين وضمان استمرارية البنك تم عمل الآتي:

- تم الاستمرار في دفع المرتبات لجميع العاملين حتى ديسمبر 2023.
- تم اختيار الموظفين الرئيسين لاستمرارية العمل حضوريا وعن بعد وبقية الموظفين تم وضعهم في اجازات بدون مرتب لمدة عام يتم تجديدها وتم ايقاف استقطاع اقساط القروض والسلفيات من الذين هم في اجازة بدون مرتب.
- تم اختيار ثلاث مدن آمنة لممارسة انشطة البنك المختلفة تم توفير السكن للموظفين الرئيسين.
- تم التوجيه من لجنة الموارد البشرية بالتواصل مع الادارات المختلفة لتحديد الموظفين ذوا الادوار الرئيسية لضمان استمرارية العمل حسب الخطة المعتمدة لذلك حيث تم اعتمادهم اولا من اللجنة التنفيذية.
- تم تعديل موازنة الموارد البشرية وتخفيض تكلفة العنصر البشري بناء على ذلك وتمت الموافقة عليها من لجنة الموارد البشرية بمجلس الادارة.

تاسعاً: العملاء والثقة المصرفية

كيف تغيّر سلوك العملاء خلال الأزمة، سواء من حيث السحب أو الادخار أو التحول نحو القنوات الرقمية؟

شهد سلوك العملاء خلال الأزمة تغيرات واضحة، تمثلت في ارتفاع ضغوط السحب النقدي في المراحل الأولى نتيجة حالة عدم اليقين، مقابل تراجع نسبي في الأنشطة الادخارية والاستثمارية ومع استمرار الأزمة، برز تحول تدريجي نحو القنوات الرقمية كبديل أساسي لتنفيذ المعاملات اليومية، خاصة في ظل صعوبة الوصول إلى الفروع. كما اتجه عدد من العملاء إلى تقليل التعاملات غير الضرورية والتركيز على الاحتياجات الأساسية، ما انعكس على نمط الاستخدام العام للخدمات المصرفية.

ما الاستراتيجيات التي اعتمدتموها للحفاظ على ثقة العملاء؟

تمت إدارة ثقة العملاء من خلال التركيز على الاستمرارية في تقديم الخدمات الأساسية، وتعزيز قنوات التواصل المباشر والشفاف معهم، وتوضيح الإجراءات المتخذة لضمان حماية ودائعهم واستمرارية معاملاتهم كما تم تحسين سرعة الاستجابة للاستفسارات والشكاوى، وتفعيل القنوات الرقمية كبديل فعال، إلى جانب التنسيق المستمر مع الجهات الرقابية بما عزز مستوى الاطمئنان لدى العملاء وساهم في الحفاظ على استقرار العلاقة معهم خلال الازمة.

هل تم إطلاق مبادرات أو منتجات خاصة لدعم العملاء المتأثرين؟

نعم، تم إطلاق عدد من المبادرات الاستثنائية لدعم العملاء المتأثرين بالأزمة، شملت ترتيبات مرنة إعادة جدولة بعض الالتزامات وفقاً للظروف، وتقديم تسهيلات تشغيلية لضمان استمرار وصول العملاء إلى خدماتهم الأساسية. كما تم إعطاء أولوية لدعم العملاء في القطاعات الحيوية والاحتياجات الأساسية، مع تبني نهج مرن في التعامل مع الحالات المتأثرة، بما يحقق التوازن بين إدارة المخاطر والحفاظ على استمرارية العلاقة مع العملاء خلال الظروف الاستثنائية.

عاشراً: الشمول المالي والتحولات الجغرافية

كيف أثّر انتقال النشاط إلى المناطق الآمنة على هيكل العمليات المصرفية وقاعدة العملاء ؟

أدى انتقال جزء من النشاط إلى المناطق الأكثر استقراراً إلى إعادة توزيع جزئي للعمليات المصرفية، بما في ذلك تمركز بعض الوظائف التشغيلية والخدمية في مواقع بديلة لضمان الاستمرارية. وقد انعكس ذلك على هيكل العمليات من حيث زيادة الاعتماد على المراكز القابلة للتشغيل واستمرار تقديم الخدمات عبر القنوات البديلة والرقمية.

أما على مستوى قاعدة العملاء، فقد حدثت بعض التغيرات المرتبطة بالحركة السكانية والنزوح، حيث تغيرت أنماط التعامل الجغرافي للعملاء دون حدوث تغيير جوهري في قاعدة العملاء الأساسية، مع استمرار التركيز على الحفاظ على الخدمة والارتباط بالعملاء أينما تواجدوا.

هل انعكس ذلك على مؤشرات الشمول المالي، خاصة في الخدمات الرقمية والتمويل الأصغر؟

نعم، انعكس ذلك بشكل واضح على مؤشرات الشمول المالي، حيث أدى التحول الاضطراري نحو القنوات الرقمية إلى زيادة الاعتماد على الخدمات المصرفية الإلكترونية، بما في ذلك الدفع والتحويل والاستعلام، خاصة في ظل محدودية الوصول إلى الفروع.

كما ساهمت الأزمة في إعادة تشكيل أنماط الوصول إلى الخدمات المالية، مع توسع نسبي في استخدام القنوات البديلة، إلا أن نشاط التمويل الأصغر تأثر بشكل مباشر نتيجة تراجع النشاط الاقتصادي وارتفاع مستويات المخاطر، مع استمرار التركيز على الحفاظ على الخدمات الاساسية ودعم الفئات الأكثر احتياجاً ضمن الإمكانيات المتاحة.

أحد عشر: تقييم البيئة التنظيمية

كيف تقيّمون السياسات والإجراءات التي اتخذها البنك المركزي خلال الأزمة؟

يقدر المصرف عالياً الدور الذي قام به البنك المركزي خلال الأزمة من حيث إصدار التوجيهات التنظيمية العاجلة، ودعم استمرارية القطاع المصرفي، والمحافظة على الحد الأدنى من الاستقرار النقدي . والمالي في بيئة شديدة التعقيد.

وقد ساهمت السياسات والإجراءات المتخذة في توفير إطار مرجعي مهم للبنوك العاملة، خاصة فيما يتعلق بإدارة السيولة، واستمرارية الخدمات الأساسية، والمرونة في بعض المتطلبات التشغيلية والتنظيمية بما يتناسب مع ظروف الأزمة.

وبشكل عام، ساعد هذا النهج على تعزيز قدرة القطاع المصرفي على الصمود والاستمرار، رغم التحديات الاستثنائية التي فرضتها الحرب.

من واقع أعمال المراجعة الداخلية، ساهمت التوجيهات والمنشورات الصادرة عن البنك المركزي في دعم استمرارية العمل المصرفي وإدارة المخاطر خلال الأزمة، كما وفرت مرونة رقابية ساعدت المصارف على التعامل مع الظروف الاستثنائية والحفاظ على تقديم الخدمات الاساسية للعملاء.

هل واجهتم تحديات تنظيمية أثناء التطبيق، وكيف تم التعامل معها؟

نعم، واجه المصرف عدداً من التحديات التنظيمية أثناء تطبيق التوجيهات خلال الأزمة، نتيجة سرعة تطور الأوضاع وصعوبة التطبيق الموحد في ظل الظروف الميدانية المتغيرة. وقد تم التعامل مع هذه التحديات من خلال تعزيز التنسيق المستمر مع البنك المركزي، وطلب الإيضاحات عند الحاجة، وتكييف بعض الإجراءات التشغيلية بما يضمن الالتزام بالمتطلبات الرقابية مع مراعاة الواقع العملي للأزمة. كما ساهمت آليات التواصل السريع في تقليل الفجوات وضمان استمرارية الامتثال.

اثنا عشر: التعافي وإعادة البناء

ما هي استراتيجيتكم لإعادة تشغيل الفروع واستعادة النشاط المصرفي؟

تعتمد استراتيجية إعادة تشغيل الفروع واستعادة النشاط المصرفي على نهج تدريجي قائم على تقييم الوضع الأمني والتشغيلي في كل منطقة، مع إعطاء الأولوية لسلامة الموظفين واستمرارية الخدمة.

وتشمل الاستراتيجية إعادة فتح الفروع في المناطق الأكثر استقراراً، وتعزيز الاعتماد على القنوات الرقمية والخدمات البديلة، وإعادة توزيع الموارد البشرية والتشغيلية بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات الأساسية. كما يتم تنفيذ ذلك ضمن إطار مرن يسمح بالتوسع أو التقليص حسب تطور الأوضاع الميدانية، وبما يحقق التوازن بين الاستمرارية وادارة المخاطر.

كيف تعملون على إعادة بناء الثقة في الأسواق المتأثرة؟

يتم العمل على إعادة بناء الثقة في الأسواق المتأثرة من خلال ضمان استمرارية تقديم الخدمات الأساسية للعملاء، وتعزيز الشفافية في التواصل، والالتزام الكامل بالمتطلبات الرقابية والمعايير المهنية كما يركز المصرف على تحسين جودة الخدمة، وتطوير القنوات الرقمية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، إلى جانب التنسيق المستمر مع الجهات التنظيمية، بما يسهم في ترسيخ الاستقرار التدريجي واستعادة الثقة في النشاط المصرفي داخل الأسواق المتأثرة.

ثلاثة عشر: الرؤية المستقبلية والدروس المستفادة

ما أبرز الدروس المؤسسية التي خرجتم بها من هذه الأزمة؟

ابرز الدروس المؤسسية تتمثل في أهمية تعزيز الجاهزية للأزمات عالية التأثير، وضرورة تطوير نماذج تشغيل أكثر مرونة قادرة على الاستمرار في ظروف استثنائية. كما أكدت الأزمة أهمية سرعة اتخاذ القرار وتكامل الحوكمة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتعزيز الاعتماد على القنوات الرقمية، ورفع كفاءة خطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث لتشمل سيناريوهات أكثر تطرفا.

ما التعديلات التي تعتزمون إدخالها على سياسات المخاطر والتشغيل والتقنية؟

يعتزم المصرف إجراء مراجعة شاملة لسياسات المخاطر والتشغيل والتقنية في ضوء الدروس المستفادة من الأزمة، بما يعزز الجاهزية. للأحداث عالية التأثير ومنخفضة الاحتمال

وتشمل التعديلات المتوقعة توسيع نطاق سيناريوهات

المخاطر لتغطية الصدمات المركبة، وتعزيز خطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث، ورفع مرونة النماذج التشغيلية، بالإضافة إلى تعزيز البنية التقنية والأمن السيبراني، وتوسيع الاعتماد على الحلول الرقمية لضمان استمرارية الخدمات في مختلف الظروف.

كيف ترون مستقبل القطاع المصرفي السوداني في ضوء هذه التجربة؟

يرى المصرف أن القطاع المصرفي السوداني أمام مرحلة إعادة تشكيل عميقة في ضوء هذه التجربة، مع بروز الحاجة إلى نماذج أكثر مرونة وقدرة على الصمود أمام الصدمات عالية التأثير. وفي هذا السياق، تبرز أهمية تطوير الإطار الرقابي والتشغيلي للقطاع بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية، بما في ذلك التوجه نحو تطبيق متطلبات بازل 3 بشكل تدريجي، وتعزيز الانتقال الى الإشراف القائم على المخاطر (Risk-Based Supervision) بصورة كاملة، بما يرفع من كفاءة قياس المخاطر، ويعزز متانة القطاع واستقراره

ورغم التحديات الكبيرة، فإن التجربة ستدفع نحو تعزيز التحول الرقمي، وتطوير إدارة المخاطر، ورفع كفاءة التشغيل، بما يساهم في بناء قطاع أكثر صلابة واستعداداً للأزمات المستقبلية. وفي المقابل، سيظل التعافي الاقتصادي واستقرار البيئة الكلية عاملين حاسمين في سرعة واستدامة هذا التحول.

ما الدور المتوقع للمصارف في دعم إعادة الإعمار وتعزيز الشمول المالي؟

من المتوقع أن تلعب المصارف دوراً محورياً في دعم مرحلة إعادة الإعمار من خلال تعبئة المدخرات وتوجيه التمويل نحو القطاعات الإنتاجية والبنية التحتية، بما يسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية. واستعادة النشاط التجاري.

كما سيكون لتعزيز الشمول المالي دور أساس ي في توسيع قاعدة الوصول إلى الخدمات المصرفية، خاصة عبر القنوات الرقمية والحلول المبتكرة، بما يدعم دمج شرائح أوسع من المجتمع في النظام المالي الرسمي، ويساهم في تعزيز الاستقرار والنمو الاقتصادي المستدام.

ختام اللقاء

في ضوء هذه التجربة الاستثنائية، كيف تلخصون مسيرة مصرفكم خلال فترة الأزمة، وما الرسالة التي تودون توجيهها لكل من صناع السياسات، والكوادر المصرفية، والمودعين؟

تعكس مسيرة المصرف خلال فترة الأزمة تجربة صمود مؤسسي في بيئة شديدة التعقيد، تمكن خلالها من الحفاظ على استمرارية الخدمات الأساسية رغم التحديات الأمنية والتشغيلية والاقتصادية غير المسبوقة. وقد اعتمد المصرف على مرونة هيكله التشغيلي، وسرعة اتخاذ القرار، وتكامل الحوكمة، إلى جانب تسريع الاعتماد على الحلول الرقمية لضمان استمرار الخدمة

وتؤكد هذه التجربة أن الاستعداد المؤسسي، وإدارة المخاطر بفعالية، واستمرارية الأعمال، تمثل عناصر حاسمة في مواجهة الصدمات الكبرى

: الرسائل الرئيسية:

- الي صناع السياسات: اهمية مواصلة تطوير الإطار التنظيمي والرقابي، وتعزيز استقرار القطاع المصرفي كركيزة للتعافي الاقتصادي وإعادة الإعمار.
- إلى الكوادر المصرفية: أن هذه المرحلة أثبتت الدور المحوري للإنسان في إدارة الأزمات، وأهمية المرونة والانضباط والالتزام المنهي تحت أصعب الظروف.
- إلى المودعين: أن حماية الودائع واستمرارية الخدمات كانت ولا تزال أولوية قصوى، وأن المصرف يواصل العمل على تعزيز الثقة والاستقرار.

الي المستثمرين: أن القطاع المصرفي، رغم التحديات، يظل أساسياً في قيادة التعافي الاقتصادي: إلى المستثمرين، مع فرص مستقبلية. مرتبطة بإعادة الإعمار والتحول الرقمي وتعزيز الشمول المالي.











رؤية إدارة
بنك ام درمان الوطني للقطاع المصرفي في مواجهة أزمة حرب 15 ابريل 2023م

بنك أمدرمان الوطني
OMDURMAN NATIONAL BANK

أولا: الجاهزية المؤسسية قبل الأزمة:

كيف تصفون ملامح الهيكل التشغيلي لمصرفكم قبل إندلاع الحرب، سواء من حيث الإنتشار الجغرافي أوتركيبة النشاط، أو هيكل الودائع؟

تتضح الجاهزية المؤسسية لبنك امدرمان الوطني قبل الازمة من خلال وجود هيكل تشغيلي مدعوم بتقنيات رقمية متطورة وموارد بشرية ذات كفاءة عالية، يطلع الهيكل التنظيمي بدوره في رسم السياسات والاستراتيجيات والموازنة بين تقديم الخدمات المصرفية الشاملة ومقابلة التحديات التشغيلية الحالية. من أبرز ملامح الهيكل التشغيلي:

الإدارة العليا:

يقود البنك مجلس إدارة ومدير عام ونائب مدير عام، ومساعدو المدير العام ومدراء الإدارات.

2 - شبكة الفروع:

تتكون من فروع العاصمة وفروع الولايات، تم إعادة تشغيل كل الفروع قبل الأزمة بالتدريج منها فروع تعمل بمواقعها وفروع مستضافة بالإضافة إفتتاح عدد 8 فروع جديدة وعدد 10 نوافذ جديدة بعد الأزمة.

3 -إدارات متخصصة:

يضم البنك إدارات التمويل،الخدمات الادارية،المخاطر، النظم وحلول الأعمال، البنية التحتية السحابية، القانونية، العلاقات الخارجية، الالتزام، المراجعة، التخطيط والجودة، الموارد البشرية، العمليات المركزية، التسويق.

تركيبة النشاط

منذ تأسيسه عام 1993م يقدم بنك أمدرمان الوطني مجموعة شاملة من الخدمات المصرفية والاستثمارية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية وتشمل تركيبته الأنشطة الرئيسية التالية:

1 - الخدمات المصرفية للأفراد: فتح الحسابات الجارية و الاستثمار، دفاتر الشيكات، وإصدار بطاقات الصراف الآلي.

2 - التمويل والاستثمار: تقديم صيغ تمويل إسلامية (مرابحة، مشاركة، مضاربة) لدعم المشاريع الإنتاجية.

3 - الخدمات المصرفية الإلكترونية: تطبيق أوكاش (دفع الفواتير،معرفة الرصيد) والموبايل المصرفي/بنكي نت.

4 - خدمات الشركات والمؤسسات: إدارة حسابات الشركات وتقديم التمويل اللازم لأنشطتها.

5 - العمليات الخارجية والخزانة: خدمات الصرافة والتحويلات الخارجية.يتميز البنك بشبكة فروع تغطي مناطق مختلفة،

مع التوسع في تقديم خدمات مصرفية عبر نوافذ داخل المؤسسات.

الإنتشار الجغرافي

تمكن البنك من تطوير إنتشاره الجغرافي وذلك بإفتتاح عدد 8 فروع جديدة بالولايات الأمنه ليصبح العدد 41 فرع وإفتتاح عدد من النوافذ والتواكيل ليصبح العدد17 نافذة وتوكيل. ليصبح العدد الكلي لفروع ونوافذ البنك 58 بدلاً من 46.

بيـــــان	الفـــــروع	نوافـــذ وتواكيل	العدد الكلي
قبل الأزمـــة	33	13	46
بعد الأزمـــة	41	17	58
معدل النمو %	24	30	26
مؤشر النمو	إيجابي	إيجابي	إيجابي

هيكل الودائع: (مليار جنيه)

البيان	التفصيل	الجارية	الإدخارية	الإستثمارية	التأمينات	الإجمالي
قبل الأزمة	الحجم	208	51.34	242	21.31	523
	النسبة %	40	10	46	4	100
بعد الأزمة	الحجم	1,639	477	1,064	48	3,228
	النسبة %	51	15	33	1	100

إلى أي مدي كانت أطر إدارة المخاطر وخطط إستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث قادرة علي التعامل مع سيناريو بحجم وتعقيد هذه الأزمة؟ وهل سبق إختيارها عمليا؟

عند اندلاع الحرب في 15/4/2023م تم توجيه جميع العاملين بالتوجه إلى فروع الولايات لمباشرة أعمالهم في الفروع غير المتأثرة بالحرب من خلال الاتي:

بخصوص أطر إدارة المخاطر وخطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث فقد تم الآتي:

1. تكوين لجنة عليا للطوارىء بمدينة ود مدني برئاسة السيد مساعد المدير العام للعمليات وضمت في عضويتها عدداً من مديري ونواب مديري الإدارات والفروع وكانت اللجنة تعقد اجتماعاتها بصورة دورية بمعدل (3-2) اجتماعات رسمية في كل أسبوع لمناقشة جميع الأعمال المصرفية والإدارية والتقنية.
2. إعداد واعتماد خطة استمرارية الأعمال وشملت الخطة جميع الأعمال المصرفية من المواقع البديلة بفروع الولايات وذلك لتعويض الخسائر التي تنتج عن الحرب.
3. افتتاح عدد من الفروع والنوافذ بالولايات غير المتأثرة بالحرب.

في سبيل التعافي:

1. افتتاح عدد من الفروع والنوافذ بالولايات غير المتأثرة بالحرب.
2. باشرت جميع الفروع بالعاصمة أعمالها في مواقعها الأصلية أو من مواقع بديلة.

ثانيا: إدارة الازمة والإستجابة الفورية:

كيف قيمتم طبيعة المخاطر التي واجهت المصرف فور إندلاع الحرب، وما أولويات التدخل التي تم تحديدها؟

تقييم طبيعة المخاطر التي واجهت المصرف فور اندلاع الحرب

1. تقييم المخاطر: مخاطر نظامية عالية لأنها تأثرت بها جميع الأنشطة والقطاعات وترتبت عليها كثير من الخسائر العامة والخاصة.
2. تمثلت الأولوية في تشغيل النظام المصرفي واستمرار العمل للمحافظة على استقرار البنك وكسب ثقة العملاء.

تم استخدام جميع أدوات التواصل بين العاملين والإدارة العليا بغرض سرعة اتخاذ القرار.

ماهي الاليات المؤسسية التي تم تفعيلها لإدارة الأزمة، وكيف

إنعكس ذلك علي سرعة إتخاذ القرار وكفاءة الإستجابة؟

1. تم اعتماد الصرف على الضروريات اللازمة لتسيير العمل والتركيز على مصروفات التقنية لأنها تمثل محورنشاط البنك.
2. تم توزيع أرباح مجزية لأصحاب الودائع الاستثمارية للمحافظة على العملاء وتعزيز ثقتهم في البنك.
3. تم تكوين لجنة عليا للتسويق بغرض توسيع قاعدة العملاء والمحافظة على عملاء البنك الذين نزحوا من ولاية الخرطوم إلى الولايات الأخرى.
4. تم إعداد تصور لسداد التزامات العملاء الذين تأثروا بالحرب وذلك بإبرام التسويات وتقنين الديون.
5. تم التواصل مع جميع العملاء المتعثرين لسداد التزاماتهم القائمة والمتعثرة ونتج عن ذلك انخفاض ملحوظ في سداد الالتزامات المتعثرة.
6. تم إجراء تحديثات على التطبيق المصرفي للبنك لمواكبة التطورات التقنية.

ما أبرز التحديات التشغيلية التي واجهتكم خلال المرحلة الحرجة الأولي؟

أبرز التحديات التي واجهت البنك في تلك الفترة هي الانقطاع المتكرر لشبكات الاتصالات مما أثر على جودةالخدمة المصرفية للجمهور، إضافة إلى تعطل الكهرباء في عدد من الولايات لساعات طويلة وقد أدى ذلك إلى التكلفة العالية في التشغيل.

ثالثا: السيولة والإستقرار المالي:

كيف تأثرت مؤشرات السيولة والمراكز النقدية في بداية الأزمة؟

في ظل هذه الحرب والأزمات التي نتجت عنها، تعرض البنك لضغوط كبيرة نتيجة للتوقف المفاجئ الجزئي للنشاط المصرفي، وتعطل البنية التحتية لمنظومات الدفع والتحاويل المختلفة، وعليه فقد تراجعت الثقة وتأثرت سلباً مؤشرات السيولة المختلفة والمراكز النقدية بصورة كبيرة، ويمكن تلخيص أبرز التأثيرات في الآتي:

أولاً: تراجع مستويات السيولة النقدية بالعملة الأجنبية:

1. شهدت البنك نقصاً منتظماً في النقد الأجنبي بسبب:
   - أ. إغلاق عدد كبير من الفروع المصرفية بالعاصمة وبعض الولايات.
   - ب. صعوبة نقل الأموال بالعملات الأجنبية بين فروع الولايات مما أدى الى ظهور شح نقدي في بعض الفروع.
   - ت. توقف خدمات المقاصة الالكترونية ونظام RTGS الامر الذي أدى الى لجوء العملاء لسحب مدخراتهم الأجنبية.
   - ث. توقف الايداعات النقدية بالنقد الأجنبي بصورة كبيرة.
2. إرتفاع الطلب على السحب النقدي بالعملات الأجنبية من العملاء بصورة ضاغطة ومتزايدة نتيجة حالة عدم اليقين وحماية القيمة والخوف من فقدان المدخرات وعدم التمكن من الوصول او الحصول عليها بالإضافة الى تغطية تكاليف النزوح والهجرة
3. إتجاه العملاء (الأفراد والمؤسسات) للاحتفاظ بالنقد الأجنبي خارج الجهاز المصرفي
4. حدوث فجوة بين السيولة المتاحة بالنقد الأجنبي والالتزامات قصيرة الأجل للبنك.

ثانياً: اختلال المراكز النقدية للبنك:-

المركز النقدي للبنك يعتمد على توازن التدفقات النقدية الداخلة مقابل الالتزامات الداخلية والخارجية، ونجد انه مع بداية الحرب فقد تعطلت الدورة النقدية وانخفضت بالتالي التدفقات بصورة قياسية نتيجة لذلك ولتوقف الأنشطة التجارية والإنتاجية ونزوح السكان وإغلاق المؤسسات الامر الذي أدى تباعاً الى انخفاض الودائع المصرفية، كما ان السحوبات النقدية قد ارتفعت على نحو متزايد، وتعثرت كذلك عمليات التحصيل الخارجي والتحويلات الدولية

الواردة. وعليه فقد تعرض البنك الى ضغوط حادة على السيولة والمراكز النقدية نتيجة ارتفاع السحوبات، انخفاض الودائع، تعطل النشاط الاقتصادي، وتزايد المخاطر المصرفية، الامر الذي وضع البنك في تحديات كبيرة مرتبطة بالاستقرار النقدي واستمرارية النشاط المصرفي، وتمثل التحدي الأكبر في مدى قدرته على الوفاء بالالتزامات اليومية للعملاء وتغطية استحقاقاتهم بكفاءة حتى يتمكنوا من الحصول على أموالهم ولو جزئياً في ظل شح السيولة وتزايد نقصانها يوماً بعد يوم.

ما السياسات التي تم تبنيها لإحتواء ضغوط السحب والحفاظ علي إستقرار الإلتزامات؟

تم تبني عدد من السياسات والإجراءات لاحتواء الضغط على السيولة والحفاظ على استقرار الوفاء بالالتزامات المصرفية، من أهمها:

أولاً: سياسات إدارة السيولة النقدية:

1. تعزيز مبدأ الاحتفاظ بالأصول النقدية داخل الفروع العاملة.
2. الإيجابية ولاستجابة لطلبات كل العملاء وفق ضوابط رشيدة.
3. تخفيض أو إعادة جدولة بعض الالتزامات لتخفيف الضغط النقدي.
4. جعل جميع قرارات إدارة النقد الأجنبي بأصوله المختلفة مركزية.
5. المتابعة اليومية للمراكز النقدية وارصدة السيولة بالفروع المختلفة.

ثانياً: تنظيم السحب النقدي:

1. وضع سقوفات محددة ومتدرجة للسحب اليومي والأسبوعي لكل العملاء حسب السيولة النقدية بالفروع.
2. إعطاء أولوية للسحوبات المتعلقة بالاحتياجات الأساسية ورواتب الجهات ذات الحسابات الخاصة بالنقد الأجنبي.
3. العمل على الاستجابة لمبيعات العملاء بالنقد الأجنبي وتشجيعهم على ذلك وذلك لتخفيف الضغط على السحب النقدي بالعملات الأجنبية.
4. إعادة توجيه طلبات السحب النقدي بين الفروع ذات السيولة الجيدة لمقابلة الاحتياجات الحرجة للعملاء.

ثالثاً: حماية الودائع بالنقد الأجنبي وتعزيز الثقة:

1. إصدار تطمينات مختلفة الوسائل بشأن سلامة الودائع المصرفية الامر الذي أدى الى نتائج ايجابية تمثلت في اقبال العملاء على الإيداع النقدي بصورة متزايدة.
2. بعث رسائل الاطمئنان والشفافية لتقليل الشائعات وللحد من حالات الهلع والسحب الجماعي.

رابعاً: تنظيم عمليات التجارة الخارجية والتحويلات:

1. استعادة نظام SWIFT عبر شركات تشغيل اجنبية بديلة.
2. تعزيز التواصل وموقف البنك طرف المراسلين.
3. فرض ضوابط مؤقتة على التحويلات الصادرة خارجياً.
4. تنفيذ اعتمادات مستندية بهامش 100% مع جهات موثوقة.
5. توجيه الموارد الأجنبية لتغطية الالتزامات الواردة والاحتياجات الأساسية.

وقد أدت هذه السياسات والإجراءات الى الاتي:

1. تحسين إدارة السيولة نسبياً وتجنب الكثير من المشاكل.
2. الحفاظ على الحد الأدنى من الاستقرار المصرفي.
3. استمرار تقديم الخدمات المصرفية الأساسية بصورة متوازنة.
4. الحد من حالات الهلع والسحب الجماعي.
5. دعم ثقة العملاء في البنك.

كيف إنعكست الأزمة علي جودة الاصول ونسبة التعثر. وما أدوات المعالجة التي تم إعتمادها؟

انعكست أزمة الحرب في السودان بصورة كبيرة على جودة الأصول بالنقد الأجنبي بالبنك، كما ساهمت في ارتفاع نسب التعثر المرتبطة بالتمويلات والالتزامات بالعملات الأجنبية، نتيجة اضطرابات التجارة وتذبذب سعر الصرف وضعف التدفقات الأجنبية وهذا للاتي:

1. تراجع قدرة العملاء على السداد بالعملات الأجنبية.
2. تأثر عملاء التجارة الخارجية بالحرب وتعطل النشاط التجاري.
3. انخفاض حصائل الصادرات والتحويلات الخارجية الوارد.
4. ارتفاع تكلفة الاستيراد وشح الموارد النقدية.
5. تآكلت بعض الأرصدة الأجنبية نتيجة السحب والالتزامات الخارجية.
6. تحفظ بعض المراسلين من الاستجابة لبعض العمليات وفقاً للتسهيلات الممنوحة قبل الحرب.

وقد واجه العملاء صعوبة في توفير العملات الأجنبية للوفاء بالالتزامات التمويلية مما أدى ذلك إلى تحول جزء كبير من التمويلات الأجنبية إلى متعثرة أو عالية المخاطر نتيجة لارتفاع تكلفة السداد على العملاء نتيجة للتدهور المتزايد في قيمة الجنيه السوداني أمام العملات الأجنبية، مما أدى تلقائياً الى تضخم وارتفاع أعباء السداد وزيادة احتمالات التعثر على المدى المتوسط وقد أدى ذلك الى تباطؤ الاتي:

1. تغطية الالتزامات الخارجية.
2. تمويل التجارة الخارجية.
3. المحافظة على مراكز النقد الأجنبي.

ولمعالجة ذاك وذلك اضطر البنك لتكوين مخصصات إضافية لتامين الأصول بالنقد الأجنبي المتمثلة في التمويلات المتعثرة ومخاطر عدم تحصيلها بالإضافة الى انخفاض جودة بعضها، وهذا قد أثر سلباً بالطبع على الأرباح وحقوق الملكية وتم اتباع عدد من المعالجات والإجراءات منها الاتي:

1. منح تسهيلات وإعادة جدولة بعض التمويلات الأجنبية للعملاء المتأثرين بالحرب
2. زيادة المخصصات لمقابلة التمويلات المتعثرة ومخاطر سعر الصرف.
3. تشديد ضوابط التمويل بالنقد الأجنبي.
4. وضع سقوف وضوابط للسحب النقدي.
5. إعادة توزيع السيولة بين الولايات الآمنة.
6. تنظيم تمويل الاستيراد والتحويلات الخارجية.
7. تعزيز التواصل مع الجمهور والعملاء لتحسين الشفافية والإفصاح.
8. العمل على زيادة موارد النقد الأجنبي، وهنا نشير الى تحسنها بعد فترة وجيزة من الحرب حيث اننا قد قمنا بتصدير نقد أجنبي الى أحد مراسلنا بالخارج في شهر نوفمبر 2023م.

رابعا: إستمرارية العمليات المصرفية:

كيف تمكنتم من الحفاظ علي إستمرارية العمليات الحيوية رغم تعطل بعض الفروع؟ وما الأولويات التي تم التركيز عليها؟

1. تفعيل خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال (BCP) فور اندلاع الحرب.
2. إنشاء مركز بيانات بديل في ولاية آمنة، ثم آخر رديف في مصر.
3. استخدام حلول ربط بديلة (Starlink – كأول بنك في السودان، وVSAT).
4. نقل الأنظمة الحيوية والنسخ الاحتياطية إلى مواقع آمنة.

الاولويات التي تم التركيز عليها

1. استمرار الأنظمة الحيوية للفروع العاملة.
2. حماية قواعد البيانات والنسخ الاحتياطي.

3. إنشاء مراكز بيانات خارج مناطق الخطر.
4. توفير الطاقة المستمرة.
5. التحويل السريع بين المواقع دون تأثير على الخدمة.
6. تقليل زمن التوقف لأدنى مستوى.

هل تم اللجوء الي نماذج تشغيل بديلة أو إعادة توزيع النشاط نحو مناطق آمنة؟ وكيف تم ذلك عمليا؟

نعم، تم إعادة توزيع النشاط التقني تدريجياً إلى ولايات آمنة، ثم إلى مركز بيانات خارجي في مصر، مع الاعتماد على الحوسبة السحابية التخزينية المشفرة.

كيف تعاملتم مع التحديات اللوجستية المرتبطة بالنقد والاتصالات وسلاسل الإمداد؟

تم تأمين النقدية بالخزن والنقدية بالطريق وإعتماد وتصديق منظومة إتصالات بديلة إستارلينك من جهاز تنظيم الإتصالات، كما تم إعتماد إستراتيجية الشراء عن بعد مع بعض الشركات العاملة والتي إنتقلت للعمل بالولايات الآمنة وتم تكوين قروب عمل للجنة المشتريات لتسهيل عملية إمداد الإدارات والفروع حيث كانت تتلقى طلبات الفروع والإدارات (on line) والتواصل مع الموردين بنفس الطريقة ويتم الإشراف على عمليات الترحيل والتوريد للفروع العاملة في الولايات الآمنة.

وايضاً توفير بيئة عمل مؤاتية لها بتلك المناطق من خلال توفير كل معينات العمل اللازمة تقنياً ومادياً.

خامسا: التحول الرقمي والبنية التقنية:

كيف تأثرت الأنظمة المصرفية ومراكز البيانات، وما خطط الطوارئ التي تم تفعيلها؟

تضررت البنية التحتية بصورة مباشرة وقمنا بتفعيل غرفة طوارئ لإدارة الأزمة وضمان استمرار الحد الأدنى من العمليات المصرفية والتزمت الإدارة بموجهات عبر خطط طوارئ تشمل حماية البيانات و تشغيل بدائل تقنية وضمان استمرارية العمليات الحيوية.

ما خطط الطوارئ التي تم تفعيلها؟

1. تفعيل خطة التعافي من الكوارث (DR).
2. إنشاء مركز بديل مؤقت داخل ولاية آمنة.
3. نقل الاحتياطيات وتشغيل الأنظمة خلال أيام.
4. تجهيز مركز بيانات رديف في مصر كموقع استراتيجي خارج السودان.

ما الحلول التقنية التي تم تبنيها لضمان إستمرار تقديم الخدمات؟

1. استعادة قواعد بيانات البنك ونقلها الي مكان امن (فرع ولائي)
2. اعتماد أنظمة النسخ الاحتياطي والاسترداد لتحسين خدمة العملاء وضمان استمرارية الأعمال
3. استمرار عمل القنوات والادوات الرقمية (التطبيق المصرفي ثم الانترنت المصرفي والرسائل القصيرة وبطاقات الفيزا)

الي أي مدي ساهمت القنوات الرقمية في تخفيف أثار الأزمة , وهل شهدتم تحولا ملموسا في سلوك الإستخدام؟

ساهمت القنوات الإلكترونية بشكل كبير في تخفيف آثار الأزمة عبر توفير المعلومات الفورية وتعزيز التواصل بين البنك والجمهور والحد من انتشار الشائعات عبر التوضيح السريع والشفاف

دور القنوات الرقمية إلى أي مدى اهمت

ساهمت بشكل كبير في استمرار الخدمات، مع زيادة ملحوظة ويومية في استخدام الموبايل والإنترنت البنكي، خاصة من:

1. عملاء الخرطوم المتعذر وصولهم للفروع.
2. السودانيين خارج السودان.

النتيجة: تخفيف الضغط على الفروع، واستمرار المعاملات الأساسية.

النتيجة النهائية (مدعومة بالوقائع)

لم تتوقف الخدمات المصرفية المقدمة للجمهور منذ بداية الحرب إلا لمدة ثلاثة أيام فقط، مما يعكس جاهزية البنية التحتية وكفاءة فرق العمل في إدارة الأزمات.

سادسا: العلاقات المصرفية الخارجية:

كيف تأثرت علاقتكم مع البنوك المراسلة والعمليات الدوليه؟

1. علاقات المراسلة: بعض الدول وبعض البنوك اتخذت قرارات بوقف التعامل مع السودان، ونتيجة لذلك توقفت علاقات المراسلة القائمة مع بعض البنوك، كذلك زاد مستوى التحدي في انشاء علاقات جديدة.
2. النشاط: تأثرت المعاملات نتاج تعديل في السياسة الداخلية لدى بعض المراسلين تبعاً للحرب، وتفاوتت ما بين الإيقاف او تشديد الإجراءات لبعض المعاملات مثل التحاويل النظيفة وكذلك عدم قبول تنفيذ معاملات على بعض الدول. ومن حيث الحجم: انخفض حجم المعاملات بشكل مجمل لمعاملات الصادر والوارد وحتى التحاويل.
3. الإجراءات: تم تشديد ورفع مستوى متطلبات الامتثال وزيادة وتيرة المتابعة والتحديث من قبل المراسلين
4. الائتمان: تراجعت القدرة في الحصول على خطوط ائتمان (Credit Lines) لتمويل معاملات الواردات، وأصبحت اغلب اعتمادات الوارد تتم بهوامش تغطية بنسبة 100%.
5. التشغيل: تأثرت العلاقة بانقطاع شبكة الاتصالات وكذلك توقف شبكة السوفت في بعض الفترات بالإضافة للتدمير الذي طال بعض البنى التحتية ذات الصلة.

ما الإجراءات التي تم إتخاذها لضمان إستمرارية خدمات التجارة الخارجية والتحويلات؟

1. علاقات المراسلة: تم سلك مسارين في هذا الجانب؛ الأول بالسعي لتطمين وتوضيح الصورة للبنوك المراسلة القائمة وتعزيز التواصل معها سعياً للحفاظ على هذه العلاقات وضمان استمراريتها ما أمكن، الثاني: بناء علاقات جديدة لتعويض الفاقد.
2. النشاط: فتح نوافذ جديدة تنفذ عبرها المعاملات وخاصة من خلال شبكة المراسلين الجدد، ومن الناحية الأخرى حفز وتشجيع أنشطة الصادر والوارد وتقديم التسهيلات لها في نطاق سياسات وموجهات البنك المركزي وسياسة البنك الداخلية.
3. الإجراءات: تم إيلاء اهتمام متعاظم لاستيفاء وتحديث المستندات والسياسات ذات الصلة بمتطلبات الامتثال، وتسريع الاستجابة لطلبات البنوك المراسلة بمهنية ودقة الشيء الذي أسهم كثيرا في تعزيز الثقة والاستمرارية في العلاقات.
4. الائتمان: على الرغم من تضاؤل فرص الحصول على خطوط ائتمان الا انه ونتيجة لجهد كبير بذل في عدة جوانب لم يفقد تماماً هذا الجانب، مع استمرارية المساعي الحثيثة لتوسعته في المستقبل القريب.
5. التشغيل: استخدم البنك خطط الطوارئ والتحوط الموضوعة لمجابهة مثل هذه الحالات فعلى سبيل المثال تم استخدام أدوات بديلة للسوفت فترة انقطاعه بالتنسيق وحسن العلائق مع المراسلين الشيء الذي مكن من المحافظة على استمرارية الخدمات وعدم تأثر العملاء ومعاملاتهم.

سابعا: إدارة الخسائر والملاءة المالية:

كيف تقيمون حجم الخسائر الناتجة عن الأزمة , ومالمنهجيات المعتمدة في قياسها والأفصاح عنها؟

شرع البنك في الشهور الأولي من قيام حرب الخامس عشر من أبريل 2023م في التواصل مع بنك السودان المركزي منذ شهر أكتوبر من العام 2023م لمعرفة كيفية التعامل مع الخسائر المتعلقة بفقدان النقد بشقيه المحلي والأجنبي بخزن البنك في المرحلة الأولي وتم تكوين مخصص للنقد الأجنبي نسبة للتسارع في إنفلات سعر الصرف بسبب الحرب وأعتمد البنك في قياسها وفق قيمتها التاريخية لحظة الإقفال في 15 أبريل 2023م أما بالنسبة للأصول الثابتة فقد تم التقصي حولها وقياسها وفق القيمة التاريخية وقد تم إبرازها والإفصاح عنها في القوائم المالية وتم بناء مخصص لإطفائها لمدة 3 سنوات بالنسبة لخسائر النقد و 5 سنوات لخسائر الأصول الثابتة.

ما السياسات التي تم تبنيها لإحتواء الخسائر والحفاظ علي الإستقرار المالي

في سبيل أحتواء الخسائر والحفاظ علي الإستقرار المالي قام البنك بالآتي :

الإستمرار في تدعيم وتعلية راس المال الإسمي والمدفوع من خلال رسملة نسبة كبيرة من الأرباح المحققة لكل السنوات .

- العمل علي تعظيم الموجودات الكلية بالبنك بإستقطاب مزيد من الموارد المختلفة (نموالودائع) وتعظيم ثروة الملاك والمحافظة والإستمرار علي تحقيق الربحية.
- متابعة مؤشرات السيولة الداخلية والسيولة العامة للمحافظة علي مستواها في حدود النسبة المعيارية بهدف مقابلة الإلتزامات قصيرة وطويلة الاجل .
- الإستمرار في عملية التوازن بين الإيرادات والمصروفات وترشيد الصرف والنزول بمعدلات التكلفة التشغيلية والكلية لأدني مستوياتها الممكنة لتحسين الكفاءة التشغيلية دون الإخلال بسير العمل .
- العمل علي إستعادة الأنشطة والخدمات المصرفية التي توقفت بسبب الحرب من خلال إعادة تشغيل فروع ولايات الخرطوم ومساهمتها بصورة فعالة في دائرة الإنتاج .
- متابعة الموارد المتاحة للإستخدام ومقارنتها مع حجم التمويلات بالبنك وعدم تنفيذ أي عمليات تمويلية بتجاوز السقوفات المتاحة للإستخدام مع العمل علي تنويع وزيادة المحفظة التمويلية لبناء إحتياطيات من الأرباح الآجلة للسنوات القادمة عملاً بمبدأ الإستحقاق .
- يعمل البنك في الفترة الحالية علي إبتكار منتجات تقنية جديدة والتوسع الرقمي والإهتمام بقطاع التجزئة بهدف تحقيق الشمول المالي وتوسيع قاعدة العملاء وسيقوم البنك بإطلاق تطبيق مصرفي جديد قادر علي المنافسة والإنتشار .
- تم حصر الأصول الثابتة التي وجدت بعد أن تم إستبعادها وسبق أن تم تحمليها من ضمن خسائر الحرب حيث تمت إستعادتها إلي سجل الأصول الثابتة القائمة بالقيمة الدفترية .
- يحرص البنك علي تغطية عجز المخصصات المختلفة بما فيها عجز مخصص مخاطر التمويل والديون المشكوك في تحصيلها والذي زاد بفعل التعثر الناتج من الحرب ولايوجد أي عجز في بناء المخصصات المختلفة لتحقيق السلامة المالية .
- استمرار البنك في دفع أرباح لحسابات الإستثمار لأصحاب الودائع الإستثمارية وبنسب معقولة للمحافظة علي عملاء البنك الحاليين .
- متابعة جودة الأصول من خلال تكوين لجنة لمتابعة الأموال المجمدة (التعثر) حيث إنخفضت نسبة التعثر إلي 6,77% مقارنة مع بدايات الحرب والتي وصلت إلي نسبة 35% .
- المراقبة الدورية للبيانات المالية والتحليل المالي لتحديد الإنحرافات في الموارد والإستخدام والإيرادات وضبط المصروفات التشغيلية والكلية ومراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بالبنك .

ثامنا: الموارد البشرية والحوكمة

كيف تعاملتم مع إدارة الموارد البشرية في ظل الظروف الأمنية، من حيث السلامة وإستمرارية العمل؟

فيما يتعلق بالموارد البشرية وكيف تم التعامل فى ظل الظروف الامنية من حيث السلامة واستمرارية العمل اليكم تجربتنا:

أولا: فى يوم28أبريل واستنادا علي منشور الامانة العامة لمجلس الوزراء الاتحادى والذي حدد نهاية عطلة عيدالفطر المبارك يوم السبت الموافق 29أبريل2023م علي ان يزاول العاملون العمل يوم الاحد الموافق30أبريل2023م تم اصدار منشور ادارى تم تعميمه على كافة العاملين من خلال قروبات العمل الخاصة بالمدراء تم توضيح فيه الاتى:

1. منشور الامانة العامة لمجلس الوزراء فيما يختص بعطلة عيد الفطر والمعنيين به(العاملون بولاية الخرطوم).
2. ان يلتحق جميع العاملين بالرئاسة وفروع ولاية الخرطوم

والمتواجدين خارج ولاية الخرطوم بأقرب فرع من فروع البنك العاملة بالولايات للاسهام فى تقديم الخدمات المصرفية المختلفة للعملاء.

3. العاملين المتواجدين داخل ولاية الخرطوم يكونوا على تواصل مستمر مع مدرائهم فى حال طلبهم لاي تكليف لهم.

ثانياً: تم توجيه جميع الادارات وفروع ولاية الخرطوم لتحديد عدد معين من عامليها لمزاولة نشاطها من داخل فروع البنك العاملة بالولايات المختلفة.

ثالثاً: التواصل المستمر والرصد الدقيق للعاملين غير الملحقين للعمل وتفقدهم ومعرفة اماكنهم وظروفهم الامنية.

ما الدور الذي لعبته الإدارة العليا ومجالس الإدارات في توجيه المصرف خلال الازمة؟

1. كان للإدارة العليا ممثلاً في المدير العام ونائبه ومساعدوه وكذلك الحضور المستمر لمجلس الإدارة والمتابعة دوراً كبيراً ومؤثراً في توجيه أعمال المصرف لتجاوز الأزمة.
2. توجه ادارة البنك فى المحافظة على جميع كوادر البنك العاملة(ملحقين للعمل وغير ملحقين) واستمرارها فى دفع الاستحقاقات المالية رغم الظروف الامنية الماثلة.
3. تم استدعاء جميع العاملين غير الملحقين للعمل بتاريخ 31/12/2025.

تاسعا: العملاء والثقة المصرفية

كيف تغير سلوك العملاء خلال الأزمة. سواء من حيث السحب أوالادخار أوالتحول الرقمي نحو القنوات الرقمية؟

في بداية الحرب كانت البدايه بتمكين العملاء من السحب النقدي رغم أزمة الكاش النقدي نتيجة لتوجه العملاء للسحب النقدي الناتج من صعوبة الوصول للبنك من مناطق النزوح إضافة الي إنعدام الخدمات الرقمية بسبب إنقطاع الشبكة نهائيا لفترة طويلة كالتطبيقات والصرافات ونقاط البيع، وقامت الفروع بتغطية جميع إحتياجات عملاء الفرع والفروع الأخري من النقد المحلي والأجنبي والخدمات الاخري من تنشيط للتطبيق المصرفي وفتح الحسابات الجديدة وتنشيط الحسابات الجامدة الخاصة بالفروع المتأثرة بالحرب وتم تقديم الدعم لجميع عملاء البنك وخصوصا منسوبي القوات المسلحة وتم إتباع استراتيجية بث الطمانينة في نفوس العملاء بوجود أرصدتهم مكتملة في حساباتهم وإنشاء قنوات تواصل بين جميع الفروع لتبادل بيانات العملاء وحساباتهم وكذلك تبسيط إجراءات ومطلوبات فتح الحسابات الجديدة وتقديم خدمة فتح الحسابات في أماكن تواجد العملاء عن طريق مناديب التسويق والفرق الجواله من موظفي الفروع المستضافة بفرع دنقلا وفتح الحسابات اولاين.

ساهمت الفروع بالولايات الأمنة بصورة كبيرة في عملية إستبدال العملة مستفيدة من إقامة نقاط خارجية لإستلام النقد بالإضافة الي مباني الفروع الامر الذي مكن من إستلام النقد من العملاء بصورة سريعة ومرضية.

ما الإستراتيجيات التي إعتمدتموها للحفاظ علي ثقة العملاء؟

1. التوسع في فتح الفروع والنوافذ المصرفية.
2. الاستفادة من الكادر البشري من موظفي الولايات المتأثرة، عبر استيعابهم في فروع الولايات غير المتأثرة.
3. العمل بمفهوم الفرق التسويقية لفتح الحسابات للمواطنين والتجار، وتشجيعهم على استخدام التطبيقات.
4. المحافظة على معدلات سيولة جيدة رغم الخسائر التي تعرضت لها بعض الفروع.
5. استمرار عمليات السحب للعملاء بالنقد المحلي والأجنبي دون توقف.

هل تم إطلاق مبادرات أومنتجات خاصة لدعم العملاء المتأثرين؟

حرص البنك على دعم القطاعات الحيوية، خاصة قطاعي التعليم والصحة في مختلف الولايات، إلى جانب طرح سلسلة من المنتجات التمويلية التي تستهدف تلبية احتياجات العملاء في مرحلة ما بعد الحرب، ومن أبرزها:

1. منتج بيتك: بهدف تحسين المأوى وتوفير المستلزمات المنزلية من الأجهزة الكهربائية والأثاثات و أعمال الصيانة وتهيئة المساكن.

2. منتج طاقة:تقديم منتج تمويلي مبتكر في مجال البيئة والطاقة النظيف..تعزيز مساهمة البنك في التمويل الأخضر والاستدامة البيئية، تمويل منظومات الطاقة الشمسية للمناز، تمويل منظومات الطاقة الشمسية للقطاعات الزراعية والصناعية والخدمية.تمويل منظومات الطاقة الشمسية لمحطات المياه وحفر الآبار.
3. منتج تعمير:الإسهام في إعادة إعمار البنية التحتية،توجيه التمويل نحو القطاعات ذات الأولوية بما يسهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

عاشرا: الشمول المالي والتحولات الجغرافية

كيف أثر إنتقال النشاط الي المناطق الأمنة علي هيكل العمليات المصرفية وقاعدة العملاء؟

كان لإعادة تمركز العمليات وخروج شبه كامل للنشاط المصرفي من الخرطوم بإعتبارها المركز للبنوك ونقل الادارات والخزن المركزية الي المدن الامنة، مما خلق إختناقات تشغيلية مؤقته وتحول بعض الفروع في المناطق الامنة الي فروع شاملة لكل الخدمات وتسريع التحول الرقمي بالإعتماد الكبير علي التطبيق المصرفي.

نزوح العملاء الأفراد والشركات من الخرطوم وتغير سلوك العملاء بشكل متسارع و توقف للنظام وفقدان الوصول للحسابات وتراجع الإدخار وإرتفاع الطلب علي السيولة والتحويلات السريعة، لم يكن إنتقال النشاط المصرفي للبنك مجرد تحرك جغرافي بل كان إعادة للتشكيل المصرفي في عملائه أدواته أولوياته وإستطاع البنك الصمود لإمتلاكه بنية تقنية والتحرك السريع وحافظ علي ثقة العملاء.

هل إنعكس ذلك علي مؤشرات الشمول المالي، خاصة في الخدمات الرقمية والتمويل الأصغر؟

حافظ البنك علي إتاحة التطبيق المصرفي والتحويلات الإكترونية هذا أدي تثبيت قاعدة العملاء الحالية داخل النظام المصرفي ومنع الإنقطاع الكامل للعلاقة المصرفية مع التوسع في الانتشار بالفروع والنوافذ ونقاط الخدمات حيث تم فتح فروع جديدة بمختلف الولايات الامنة، كما سجل مؤشر إستخدام القنوات الرقمية إرتفاعا ملحوظا من حيث عدد العمليات وتكرار الإستخدام مما كان له الاثر الكبير في ثقة العملاء علي قدرة البنك في تحويل التطور الرقمي الي عادة مالية مستقرة.التمويل الاصغر يعد أداة الشمول .

أحد عشر: تقييم البيئة التنظيمية

كيف تقيمون السياسات والإجراءات التي إتخذها البنك المركزي خلال الأزمة؟

ساهمت السياسات والإجراءات التي اتخذها البنك في ضمان استمرارية الخدمات المصرفية للعملاء عبر الفروع المتاحة في الولايات الامنة في تجنب توقف الحياة الاقتصادية، من جانب اخر وفرت الضوابط التي اصدرها البنك المركزي لتمديد آجال التمويل متنفساً للمقترضين والشركات التي تدمرت أصولها، مما حمى القطاع المصرفي من موجة صدمة الحرب.

هل واجهتم تحديات تنظيمية أثناء التطبيق، وكيف تم التعامل معها؟

لم من نواجه اي تحديات تنظيمية أثناء التطبيق.

اثنا عشر: التعافي وإعادة البناء

كيف كانت استراتيجيتكم لإعادة تشغيل الفروع وإستعادة النشاط المصرفي؟

مع إنحسار حدة الأزمة و تحرير أجزاء كبيرة من الوطن، كونت إدارة البنك لجنة عليا في يوليو 2025 لإعادة تشغيل الفروع بالعاصمة و الولايات و كانت مهمة اللجنة تتمثل في وضع تصور لاستيعاب فروع ولاية الخرطوم غير العاملة في الفروع المراد تشغيلها ووضع هيكلة إدارية رشيقة و تحديد تاريخ تشغيل كل فرع علي حده و الفروع المستضافة و التاكد من جدوي اعادة تشغيل الفروع المتضررة و بحمد الله

حالياً حتي مايو 2026 تم اعادة تشغيل جميع فروع البنك بالعاصمة و الولايات الامنة. جدير بالذكر ان بنك امدرمان الوطني بالاضافة الي اعادة تشغيل الفروع المتضررة فقد تفرد بافتتاح فروع جديدة و نتيجة ذلك ارتفع اجمالي عدد فروع البنك من 33 فرع قبل الحرب الي 41 (8 فروع جديدة في 2026 تضم شندي، حلفا الجديدة، وادي حلفا، الدبة، المناقل، ابوحمد، الدامر، و الحصاحيصا بالاضافة الي إفتتاح أكثر من 6 نوافذ جديدة بكل من معبر أرقين،السليم، الكمر الجعليين، السوق الكبير بورسودان، السوق المركزي مدني، سوق العناقريب امدرمان).

كيف تعملون علي إعادة الثقة في الأسواق المتأثرة؟

في إطار إعادة تنشيط الأسواق وتعزيز الشمول المالي، تعاقد البنك مع عدد من حديثي التخرج من الجامعات للعمل بمسمى "مسوقين خارجيين"، للاستفادة منهم في فتح الحسابات المصرفية داخل الأسواق والمحال التجارية

وقد بدأت هذه المبادرة بمدينة بورتسودان، ثم توسعت لتشمل عدداً من الولايات والمدن، منها:

الخرطوم (أم درمان - بحري - الخرطوم) الأبيض،الدامر،ال دمازين،القضارف،دنقلا، سنار،شندي،عطبرة،كوستي.وذلك في إطار جهود البنك لتعزيز الثقة، وتوسيع قاعدة التعامل المصرفي، ودعم النشاط الاقتصادي في مرحلة التعافي وإعادة البناء.

ثلاثة عشر: الرؤية المستقبلية والدروس المستفادة

ماهي أبرز الدروس المؤسسية التي خرجتم بها من هذه الأزمة؟

1. أهمية مراكز بيانات بديلة داخل وخارج البلاد.
2. تنويع وسائل الربط وعدم الاعتماد على مزود واحد.
3. النسخ الاحتياطي الخارجي المشفر.
4. الاستثمار في التحول الرقمي كأولوية استراتيجية.
5. جاهزية الكوادر الفنية وسرعة اتخاذ القرار.
6. اعتبار التقنية عنصراً استراتيجياً وليس تشغيلياً فقط.

تعزيز الشمول المالي.

ماهي أهم التعديلات التي تعتزمون إدخالها علي سياسات المخاطر والتشغيل والتقنية؟

التعديلات التقنية

- تحديث سياسات BCP & DR لتشمل سيناريوهات أكثر تعقيداً.
- توزيع مراكز البيانات جغرافياً داخلياً وخارجياً.
- التوسع في النسخ الاحتياطي المشفر والحوسبة السحابية.
- تنويع مزودي الربط مع حلول بديلة (Starlink, VSAT).
- تعزيز الأمن السيبراني والمراقبة والاستجابة للحوادث.
- التوسع في الخدمات الرقمية لتقليل الاعتماد على الفروع التقليدية.
- المحافظة على الكوادر التقنية، وتأهيلها، وضمان استدامتها.

تعديلات المخاطر

تخفيض نسبة كفاية رأس المطلوبة من12 % الي 10.5 % وتمديد آجال العمليات التمويلية المتعثرة لعام آخر ينتهي في أبريل 2027م.

كيف ترون مستقبل القطاع المصرفي السوداني في ضوء هذه التجربة؟

يتوقع في ظل الاستقرار المتوقع بعد توقف الحرب، بناء هيكل تنظيمي مرن يواكب التوسع المخطط في فروع البنوك، مع تعزيز كفاءة رأس المال البشري، وتبني التحول الرقمي والابتكار، واستقطاب الكفاءات اللازمة و يستهدف القطاع المصرفي السوداني في ضوء تجربة العمل بعد الحرب الى

العمل على عدة إستراتيجيات لتطوير القطاع مثل استراتيجية التمويل والتسويق والخدمات المصرفية واستراتيجية للنقد الاجنبى.

إستراتيجية التمويل والتنمية: هدف أستراتيجية التمويل إلى أعادة توجيه التمويل المصرفي نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة و رفع كفاءة استخدام الموارد و تطوير المنتجات المبتكرة،بما يضمن مساهمة فاعلة في تنشيط الأقتصاد و دعم المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تحفيز الأستثمارات الزراعية و الصناعية و الخدمية كما تراعي الأستراتيجية الفرص المتاحة في الأقتصاد السوداني الى جانب المخاطر و التحديات التى تتطلب إدارة حصيفة لمواجهة تقلبات الأقتصاد الكلي و ضعف البنية التحتية و المخاطر التشغيلية و التمويلية، تحقيق نمو متوازن و جودة المحفظة التمويلية لضمان الإستقرار المالي، تحقيق نمو مستدام في إيرادات البنك بنسب معقولة , مع التركيز علي تمويل البنية التحتية و قطاع الصادر و الشركات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة، تشجيع التمويل الأخضر والطاقة النظيفة.

إستراتيجية التسويق والعروض الترويجية: إستخدام حملات تسويقية وترويجية فعالة لعرض مزايا المنتجات المصرفية، وبناء علاقات قوية مع العملاء لزيادة الثقة والولاء، التركيز علي فهم سلوك العملاء وإحتياجاتهم لتلبية توقعاتهم بشكل أفضل، وجذب الكتلة النقدية خارج الجهاز المصرفي بإتباع أساليب تسويقية مواكبة ومتطورة.

إستراتيجية الخدمات الرقمية:

تطوير تطبيقات الهواتف المحمولة والمواقع الإلكترونية لتمكين العملاء من فتح الحسابات وتقديم الودائع بسهولة من أي مكان، إستخدام التقنيات الحديثة مثل المصادقة الرقمية، توفير أدوات تقنية لمساعدة العملاء في إدارة مدخراتهم وتتبعها بسهولة ويسر، وإنشاء منتجات وودائع مبتكرة تلبي إحتياجات شرائح محددة من العملاء، توسيع نطاق خدمات الدفع الرقمية لتمكين العملاء من إجراء المعاملات المصرفية، و الإستفادة من التكنلوجيا.

إستراتيجية النقد الاجنبي

توسيع نطاق الخدمات المصرفية الدولية لتلبية احتياجات العملاء، زيادة حجم التداول في العملات الأجنبية لتحقيق أرباح أكبر، تحسين إدارة المخاطر المرتبطة بعمليات النقد الأجنبي، تعزيز التعاون الدولي مع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، تحسين كفاءة العمليات المصرفية الدولية لتقليل التكاليف، زيادة الاستثمارات في العملات الأجنبية لتحقيق أرباح أكبر.

ماهو الدور المتوقع للمصارف في دعم إعادة الإعمار وتعزيز الشمول المالي؟

1. التوسع والإنتشار الجغرافي بطرق مناطق جديدة ولايات ومدن واعدة وذلك بهدف توسيع قاعدة العملاء خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية وزيادة الطلب المرتفع والأنشطة الإقتصادية الرائجة.
2. تحسين كفاءة الفروع الحالية وتقديم خدمات متكاملة لجعلها أكثر كفاءة وجاذبية.
3. الايفاء بمتطلبات سياسة الدولة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالبلاد.
4. تمويل مشاريع التنمية في كآفة أنحاء السودان.
5. التوسع في التمويل ذو البعد الاجتماعي (التمويل الصغير والأصغر) بهدف محاربة الفقر.
6. تعميق دور البنوك في المسئولية الاجتماعية وتفاعله مع منظمات المجتمع المدني.
7. السعي لدعم جهود الدولة في تسهيل معيشة المواطن وخدمته ورفاهيته.
8. الاستفادة من السياسات الجديدة لبنك السودان من ريادة مجال الاستيراد في مجال المشتقات النفطية.
9. تطوير الصادرات عبر البنوك خاصة صادرات السلع الراسمالية والنقدية والذهب.
10. تحسين جودة الخدمات المصرفية و التنافسية في تمويل الإقتصاد مع التركيز علي الشمول المالي.
11. تأسيس وحدات متخصصة داخل البنوك لتمويل المشاريع الصغيرة.

12. الإستمرار في تمويل المشروعات التنموية في المركز والولايات
13. الإستمرار في الإستفادة من مزايا نُظم الدفع المقدم.
14. توسيع قاعدة المتعاملين مع البنك.
15. الاستعداد للتوسع الجغرافي وفتح فروع جديدة في المناطق الآمنة والواعدة
16. متوقع الاستجابة لارتفاع الطلب على الخدمات المصرفية والمنتجات التمويلية.
17. تبسيط إجراءات فتح الحسابات و التمويل بتقديم منتجات مخصصة للمرأة و الشباب و القطاع غير الرسمي،
18. دعم التحول الرقمي المالي و تطوير الإبتكار و الإبداع الرقمي في خدمات البنك المصرفية.

أربعة عشر : الجانب التوثيقي

1. تمت الزيارات الاولية وتوثيق منشات البنك فيديو وفوتغراف دون لمس الاصول او تحريكها.
2. تم عمل بلاغات رسمية لدي الشرطة لاثبات الضرر.
3. تم التنسيق مع الادلة الجنائية ومسرح الحادث لزيارة منشئات البنك.
4. تم تصوير كل منشات البنك بصورة احترافية بواسطة الادلة الجنائية وعمل تقرير منفصل لكل منشأة.

الخاتمة

واصل بنك أمدرمان الوطني أداء مهامه المصرفية بثبات خلال فترة الحرب، محققاً استمرارية في تقديم الخدمات دون انقطاع. نجح البنك في الحفاظ على استقراره المالي، وتفادي أزمات السيولة، وعمل على توسيع نطاق خدماته الرقمية، إلى جانب إعادة تشغيل فروعه تدريجياً في ولاية الخرطوم والمناطق الآمنة.

أبرز ملامح مسيرة بنك امدرمان الوطني خلال الحرب:

1. استمرارية الخدمة والسيولة: تميز البنك بقدرته العالية على الوفاء بالتزاماته وتوفير السيولة، مما مكن عملاءه من إجراء العمليات المالية (سحب، إيداع، وتحويل) وسط ظروف الحرب العصيبة.
2. التحول الرقمي: عزز البنك من تطبيقاته المصرفية الإلكترونية مثل بنكي نت، وتطبيق اوكاش، مما ساعد العملاء على مواصلة أعمالهم التجارية بأمان.
3. الشمول المالي والتوسع الجغرافي: عمل البنك على التوسع والانتشار في المناطق الآمنة، حيث افتتح 8فروع جديدة وعدد 10نوافذ مصرفية جديدة،بالاضافة للنجاح في تشغيل كل الفروع والنوافذ القديمة، مما يحقق اهراف الشمول المالي.
4. إعادة تشغيل الفروع: أطلق البنك حملة لإعادة تشغيل فروعه المتأثرة بالحرب بالعاصمة فشهدت الفترة الماضية إعادة افتتاح كل الفروع الحيوية مثل فرع السجانة وفروع جنوب الخرطوم ووسط الخرطوم، وبحري رافق ذلك جولات ميدانية للإدارة العليا للوقوف على سير العمل.

رسائل من بنك امدرمان الوطني إلى صناع السياسات المالية:

تتلخص أبرز محاور الرسالة في النقاط التالية:

- ✓ السياسات المرنة: اعتماد سياسات مرنة تمكن البنك من تجاوز العقبات الطارئة واخذ العبرة من تجربة الازمة الحرب الحالية
- ✓ تسريع التحول الرقمي: التأكيد على أهمية التكامل بين المصارف وشركات الاتصالات وشركات التقنية المالية لتسهيل خدمات الدفع والسداد الإلكتروني.
- ✓ احكام إدارة المال: دعم إحكام إدارة المال العام عبر ربط الأنظمة الرقمية بالنظام المصرفي لتسهيل وتطوير المعاملات.
- ✓ تمويل الإعمار والإنتاج: حث صناع القرار على دعم وتسهيل مبادرات تمويل قطاعات التعدين وبرامج تمويل وإعمار المنازل والمشاريع الإنتاجية لدعم تعافي الاقتصاد.

رسائل من بنك امدرمان الوطني إلى الكوادر المصرفية:

- ✓ تعزيز الانتماء المؤسسي: يعتبر الانتماء المؤسسي ركيزة أساسية لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي في ظل التحديات الحالية.
- ✓ الالتزام بالمعايير المهنية: حث الكوادر على تقديم أفضل

مستويات الخدمة بشفافية وسرعة، مع الالتزام بتعليمات بنك السودان المركزي لضمان نزاهة العمليات المصرفية.

- ✓ مسئولية خدمة المجتمع: غرس ثقافة العمل بروح الفريق والوطنية، والمساهمة في المبادرات المجتمعية لدعم استقرار البلاد.

رسائل بنك أمدرمان الوطني رسائل للمودعين والمستثمرين

في ظل الأزمة الحالية يركز بنك امدرمان الوطني على تأمين الأموال وإستمرارية الخدمات الرقمية، ودعم جهود البنك المركزي:

- ✓ سلامة الأموال: يطمئن البنك عملاءه بأن أرصدتهم وحساباتهم آمنة ومحمية بالكامل.
- ✓ الإستثمار: يواصل البنك توزيع أرباح الودائع الاستثمارية (صيغ الإسلامية) للمستثمرين، مؤكداً كفاءة توظيف الأموال.
- ✓ تمويل إعادة الإعمار: طرح برامج تمويلية موجهة لمساعدة المواطنين في إعادة بناء منازلهم التي تضررت جراء الحرب، بالإضافة إلى توفير خدمات تمويلية تدعم مشاريع البنية التحتية والقطاعات الصناعية الحيوية.

بنك أمدرمان الوطني









رؤية إدارة
بنك فيصل الإسلامي للقطاع المصرفي في مواجهة أزمة حرب 15 ابريل 2023م

بنك فيصل الإسلامي
Faisal Islamic Bank

محاور أسئلة المقابلة

أولاً: الجاهزية المؤسسية قبل الأزمة

ينطلق هذا المحور من تقييم مدى جاهزية المصارف لمواجهة الصدمات غير التقليدية، من خلال بنيتها التشغيلية وأطرها المؤسسية وامكاناتها الفنية والتشغيلية .كيف تصفون ملامح الهيكل التشغيلي لمصرفكم قبل اندلاع الحرب، سواء من حيث الانتشار الجغرافي، أو تركيبة النشاط، أو هيكل الودائع؟

قبل اندلاع الحرب كان المصرف يمتلك شبكة تشغيلية واسعة تضم نحو 75 فرعا ومكتب صرف، يتركز اكثر من 60 منها داخل ولاية الخرطوم، الي جانب عدد من النوافذ المصرفية المنتشرة في الجامعات والاسواق والمناطق التجارية والشوارع الرئيسية، الامر الذي منح المصرف حضورا جغرافيا واسعا شمل مختلف ولايات السودان ومحليات العاصمة.

كما كان المصرف يقدم باقة متكاملة من الخدمات والانشطة المصرفية، شملت العمليات المصرفية التقليدية، وخدمات التجارة الخارجية، والتمويل بمختلف فئاته، الى جانب الخدمات الرقمية وخدمات الافراد والشركات والمؤسسات الحكومية.

اما على مستوى الودائع، فقد اتسمت القاعدة التمويلية والادخارية بالتنوع، سواء من حيث انواع الحسابات او طبيعة العملاء، الامر الذي ساهم في تعزيز الاستقرار النسبي للودائع وتوزيع المخاطر بصورة متوازنة.

- **إلى أي مدى كانت أطر إدارة المخاطر وخطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث قادرة على التعامل مع سيناريو بحجم وتعقيد هذه الأزمة؟ وهل سبق اختبارها عملياً؟**

امتلك المصرف قبل الازمة أطرا معتمدة لادارة المخاطر وخططا لاستمرارية الاعمال والتعافي من الكوارث وفق متطلبات بنك السودان المركزي، كما سبق اختبار هذه الخطط عمليا ضمن سيناريوهات تشغيلية وتقنية محدودة.

ورغم ان حجم وتعقيد الحرب تجاوزا نطاق الافتراضات التقليدية التي بنيت عليها تلك الخطط، فانها اسهمت بصورة فعالة في تسريع الاستجابة المؤسسية، واعادة تشغيل الانشطة المصرفية تدريجيا، واستعادة الخدمات الاساسية خلال فترة وجيزة مقارنة بعدد من المصارف الاخرى.

ثانياً: إدارة الأزمة والاستجابة الفورية

مع الساعات الأولى للأزمة، واجه القطاع المصرفي تحديات مركبة استدعت استجابات سريعة ومرنة على المستويين التشغيلي والاداري.

- **كيف قيّمتم طبيعة المخاطر التي واجهت المصرف فور اندلاع الحرب، وما هي أولويات التدخل التي تم تحديدها؟**

تم تصنيف الازمة باعتبارها ازمة نظامية متعددة الابعاد شملت المخاطر التشغيلية، والسيولة، والائتمان، والتقنية، اضافة الى المخاطر القانونية والسيرانية.

وانصبت اولويات التدخل المبكر على حماية البيانات والاصول، واستعادة الانظمة المصرفية، وتامين استمرارية الخدمات الحيوية، الى جانب تقييم اثر الازمة على المحفظة التمويلية والمراكز النقدية والسيولة.

- **ما هي الآليات المؤسسية التي تم تفعيلها لإدارة الأزمة، وكيف انعكس ذلك على سرعة اتخاذ القرار وكفاءة الاستجابة؟**

تم تفعيل غرفة مركزية لادارة الازمة ولجان متخصصة ضمت الادارات الرقابية والتشيلية والتقنية، مع منح صلاحيات استثنائية لتسريع القرار التنفيذي ورفع كفاءة الاستجابة.
وقد مكن ذلك المصرف من اعادة تشغيل عدد من فروع الولايات الامنة خلال فترة وجيزة، واستعادة الانظمة المصرفية تدريجيا عبر مراكز لبانات بديلة، الى جانب اعادة تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بصورة متكاملة.

➢ **ما أبرز التحديات التشغيلية التي واجهتكم خلال المرحلة الحرجة الأولى؟**

تمثلت ابرز التحديات في فقدان الوصول الى عدد كبير من الفروع، وتعطل بعض مراكز البيانات الرئيسية، وفقدان جزء من الاصول والمستندات، وارتفاع المخاطر السيرانية، اضافة الى تعطل بعض الخدمات المصرفية مؤقتا، وصعوبة التنسيق التشغيلي بين الادارات العاملة من مواقع جغرافية متعددة.

ثالثاً: السيولة والاستقرار المالي

شكّلت السيولة احد اكبر التحديات خلال الأزمة، في ظل ارتفاع الطلب على النقد وتراجع مستويات اليقين داخل السوق.

➢ كيف تأثرت مؤشرات السيولة والمراكز النقدية في بداية الأزمة؟

تاثرت السيولة بصورة مباشرة نتيجة تعرض عدد من الفروع ومراكز النقد لاحداث امنية ادت الى فقدان جزء من الارصدة النقدية، الى جانب توقف التدفقات المرتبطة بسداد التمويلات والاستثمارات القائمة خلال الفترة الاولى من الازمة.
كما ساهم ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالنقد خارج الجهاز المصرفي في زيادة الضغوط على السيولة، نتيجة حالة القلق وعدم اليقين التي صاحبت اندلاع الحرب، فضلا عن الضغوط المرتبطة بصرف المرتبات والتحويلات الحكومية.
ورغم تلك التحديات، استطاع المصرف المحافظة على مستويات سيولة جيدة عبر تطبيق سياسات استباقية لادارة النقد والسيولة، وهو ما انعكس في استمرار الالتزام النسبي بالمؤشرات الرقابية المرفوعة لبنك السودان المركزي.

➢ ما السياسات التي تم تبنيها لاحتواء ضغوط السحب والحفاظ على استقرار أوضاع السيولة؟

تبنى المصرف حزمة من السياسات والاجراءات لادارة السيولة خلال الازمة، شملت :
1= الاسراء في استعادة الانظمة المصرفية لتعزيز ثقة العملاء واستقرار العمليات.

- اعادة توجيه التدفقات النقدية من المناطق والانشطة الاقل تاثرا بالازمة.
- تطبيق سقوفات سحب مؤقتة بصورة مدروسة لضمان عدالة توزيع السيولة المتاحة.
- تعزيز التنسيق بين الفروع لادارة الفوائض والعجوزات النقدية بصورة اكثر كفاءة.
- ادارة حسابات المصرف لدي بنك السودان المركزي بصورة استباقية ومرنة، مما مكن البنك من الاحتفاظ بارصدة جيدة في كل حساباته لدي بنك السودان المركزي.
- الحد من التوسع في التمويل خلال المرحلة الحرجة حفاظا على الاستقرار السيولي وتجنبا لزيادة المخاطر.

وقد ساهمت هذه الاجراءات في الحد من الضغوط النقدية والمحافظة على استمرارية الخدمة بدرجة جيدة جدا خلال فترة الازمة.

➢ كيف انعكست الأزمة على جودة الأصول ونسب التعثر، وما أدوات المعالجة التي تم اعتمادها؟

ادت الازمة الى ارتفاع معدلات التعثر وتراجع جودة بعض الضمانات، خاصة العقارية والمنقولة، الي جانب ضغوط على مؤشرات السيولة وكفاية رأس المال.
ولمعالجة ذلك، شكل المصرف لجنة متخصصة لادارة التمويل المتعثر، وفعل برامج اعادة الجدولة والتسويات، وعزز تكوين المخصصات، الى جانب تطوير ادوات رقابية دورية لرصد جودة المحفظة التمويلية والسيولة بصورة مستمرة.

رابعاً: استمرارية العمليات المصرفية

- كيف تمكنتم من الحفاظ على استمرارية العمليات الحيوية رغم تعطل بعض الفروع؟ وما هي الأولويات التي تم التركيز عليها؟

ركز المصرف منذ الساعات الاولى للازمة على ضمان استمرارية الخدمات المصرفية الحيوية وتقليل اثر التعطل على العملاء والعمليات التشغيلية، وذلك عبر تفعيل خطط استمرارية الاعمال وادارة الازمة بصورة عاجلة ومرنة.

وقد تم اعطاء اولوية قصوى لاستعادة الانظمة المصرفية والخدمات الاساسية، خاصة خدمات السحب والتحويلات والقنوات الرقمية وخدمات التجارة الخارجية، باعتبارها الركائز الاساسية لاستقرار العمليات والمحافظة على ثقة العملاء.

كما عمل المصرف على اعادة تشغيل الفروع الواقعة بالمناطق الامنة بصورة تدريجية، مع اعادة توزيع النشاط التشغيلي والموارد البشرية وفق المستجدات الميدانية، بما ساعد في استمرار تقديم الخدمات وتقليل اثار توقف بعض الفروع داخل مناطق النزاع.

وفي الجانب التقني، تم التركيز على تامين البنية التحتية والبيانات وتشغيل البدائل الفنية ومراكز البيانات الاحتياطية لضمان استمرارية الانظمة المصرفية وتقليل فترات الانقطاع الى الحد الادنى الممكن.

كذلك اعتمد المصرف نماذج تشغيل اكثر مرونة، شملت تفعيل العمل عن بعد لبعض الادارات والوظائف، واعادة ترتيب الاولويات التشغيلية وفق طبيعة المرحلة، بما مكن المؤسسة من المحافظة على الحد الادنى من استمرارية الاعمال رغم الظروف الاستثنائية المعقدة.

وقد اسهمت هذه الاجراءات مجتمعة في تعزيز قدرة المصرف على التكيف السريع مع الازمة، والمحافظة على استقرار عملياته التشغيلية بدرجة جيدة مقارنة بحجم التحديات التي واجهها القطاع المصرفي خلال الحرب.

- **هل تم اللجوء إلى نماذج تشغيل بديلة أو إعادة توزيع النشاط نحو المناطق الآمنة؟ وكيف تم ذلك عملياً؟**

نعم، تم تبني نماذج تشغيل مرنة تضمنت اعادة توزيع النشاط التشغيلي نحو الولايات والمناطق الامنة، مع اعادة توظيف الموارد البشرية والفنية وفق المتغيرات الميدانية.

كما جرى تفعيل العمل عن بعد لبعض الادارات والوظائف، الى جانب اعادة توزيع الاختصاصات التشغيلية بما ساعد في المحافظة على استمرارية الاعمال وتقليل اثار التعطل.

- **كيف تعاملتم مع التحديات اللوجستية المرتبطة بالنقد والاتصالات وسلاسل الإمداد؟**

واجه المصرف خلال المرحلة الاولى من الازمة تحديات لوجستية وتشغيلية معقدة، شملت حركة النقد، وتعطل شبكات الاتصالات، وصعوبة الوصول الى الي بعض المناطق والفروع، الي جانب الاضطرابات التي اثرت على سلاسل الامداد والخدمات التشغيلية المساندة.

وقد كانت تحديات الاتصالات والربط الشبكي من ابرز العقبات خلال الاسابيع الاولى للحرب، نتيجة الانقطاعات المتكررة وضعف البنية التحتية للاتصالات في عدد من المناطق المتاثرة بالنزاع. والتعامل مع ذلك، عمل المصرف على استخدام بدائل تقنية ووسائل اتصال احتياطية لضمان استمرار الربط بالانظمة المصرفية وخدمات الانترنت والاتصالات التشغيلية، بما ساعد في المحافظة على الحد الادنى من استمرارية الاعمال.

كما تم التعامل مع التحديات اللوجستية عبر تنسيق مكثف بين الادارات التشغيلية والفروع، واعادة ترتيب اولويات الامداد النقدي والتشغيلي وفق تطورات الوضع الامني، الى جانب اعادة توزيع الموارد والامكانات المتاحة بصورة اكثر مرونة وفاعلية.

وقد ساهمت هذه الاجراءات في الحد من اثار التعطل التشغيلي، وتعزيز استقرار العمليات المصرفية بدرجة جيدة خلال فترة الازمة رغم التحديات الاستثنائية التي فرضتها الحرب.

خامساً: التحول الرقمي والبنية التقنية

- كيف تأثرت الأنظمة المصرفية ومراكز البيانات، وما خطط الطوارئ التي تم تفعيلها؟

تاثرت بعض مراكز البيانات والبنى التشغيلية نتيجة الظروف الامنية وتعطل خدمات الاتصالات والكهرباء في عدد من المناطق، الامر الذي استدعى تفعيل خطط الطوارئ واستمرارية الاعمال بصورة عاجلة لضمان المحافظة على استقرار الانظمة المصرفية وتقليل اثار التعطل التشغيلي.
وقد عمل المصرف على تشغيل مراكز بيانات بديلة واستعادة الانظمة المصرفية تدريجيا وفق اولويات تشغيلية محددة، بما ساهم في استعادة الخدمات الاساسية وتقليل فترات التوقف الى الحد الادنى الممكن.
كما استفاد المصرف من وجود مراكز بيانات احتياطية موزعة جغرافيا في عدد من المدن داخل السودان، الامر الذي عزز من مرونة البنية التقنية وساعد في استمرارية تشغيل الانظمة والخدمات رغم التحديات الامنية والتشغيلية التي فرضتها الحرب.
وفي اطار تعزيز امن البيانات واستمرارية الوصول للمعلومات، اعتمد المصرف بصورة متزايدة على الحلول والانظمة السحابية في حفظ البيانات والنسخ الاحتياطي، الي جانب الاستفادة القصوى من انظمة الارشفة الالكترونية المطبقة مسبقا داخل البنك، والتي لعبت دورا مهما في المحافظة على الوثائق والمعلومات التشغيلية وتقليل اثار فقدان بعض المستندات الورقية خلال الازمة.
وقد اسهمت هذه الاجراءات مجتمعة في تعزيز قدرة المصرف على استعادة عملياته التقنية بصورة اسرع، والمحافظة على استمرارية الخدمات المصرفية بدرجة جيدة خلال فترة الازمة.

- **ما الحلول التقنية التي تم تبنيها لضمان استمرار تقديم الخدمات؟**

اعتمد المصرف عدد من الحلول التقنية والتشغيلية البديلة لضمان استمرارية الخدمات المصرفية خلال الازمة،شملت تعزيز القنوات الرقمية، واعادة الربط مع مزودي الخدمات والانظمة المصرفية، والتوسع في الاعتماد على الخدمات الالكترونية والتطبيقات المصرفية لتخفيف الضغط على الفروع التقليدية وتقليل اثار التعطل التشغيلي.

كما تم تشكيل لجنة متخصصة لمتابعة الخدمات الرقمية والتطبيقات المصرفية بصورة مستمرة، تولت مرافبة استقرار الانظمة، ومعالجة التحديات الفنية والتشغيلية بشكل عاجل، وضمان استمرارية تقديم الخدمات الالكترونية للعملاء، بكفاءة وموثوقية عالية خلال فترة الازمة.

وقد اسهمت هذه الاجراءات في تعزيز جاهزية البنية التقنية للمصرف، ورفع كفاءة الاستجابة التشغيلية، والمحافظة على استمرارية الخدمات المصرفية رغم التحديات الاستثنائية التى فرضتها الحرب.

- **إلى أي مدى ساهمت القنوات الرقمية في تخفيف آثار الأزمة، وهل شهدتم تحولاً ملموساً في سلوك الاستخدام؟**

اسهمت القنوات الرقمية بدور محوري في ضمان استمرارية الخدمات المصرفية خلال الازمة، حيث شهد المصرف تحولا واضح في سلوك العملاء نحو الاعتماد على التطبيق المصرفي والقنوات الالكترونية بدلا من زيارة الفروع التقليدية.

وقد انعكس ذلك في الارتفاع الملحوظ في حجم المعاملات الرقمية، بما شمل التحويلات والمدفوعات وادارة الحسابات عن بعد، الامر الذي ساهم في تخفيف الضغط التشغيلي على الفروع وضمان استمرارية الخدمة رغم التحديات اللوجستية والامنية المرتبطة بالحرب.

ومن ابرز المبادرات التي اثبتت فاعليتها خلال هذه المرحلة اطلاق خدمة فتح الحساب الكترونيا، والتي اتاحت لشريحة واسعة من السودانيين المقيمين خارج البلاد الانضمام الي المنظومة المصرفية الرسمية دون الحاجة للحضور الشخصي.

وقد اسهمت هذخ الخدمة في استقطاب قاعدة جديدة من العملاء، وتعزيز تدفقات التحويلات عبر القنوات الرسمية، بما انعكس ايجابا على مستويات السيولة ودعم الاستقرار المالي.

كيف تغير سلوك العملاء خلال الازمة، سواء من حيث السحب او الادخار او التحول نحو القنوات الرقمية؟

رصد المصرف خلال فترة الازمة تحولات جوهرية في سلوك العملاء على عدة مستويات فعلى صعيد السحب، ارتفع الطلب على النقد بصورة ملحوظة خلال المراحل الاولى من الازمة نتيجة حالة عدم اليقين المصاحبة للحرب.

اما على مستوى الادخار،فقد تاثرت القدرة الادخارية لدي

شريحة واسعة من العملاء بفعل الضغوط الاقتصادية والمعيشية المتزايدة خلال فترة الازمة.

وفي المقابل شهدت القنوات الرقمية نموا متسارعا في معدلات الاستخدام، حيث اتجه عدد كبير من العملاء للاعتماد بصورة اكبر على التطبيق المصرفي والخدمات الالكترونية في تنفيذ معاملاتهم اليومية، الامر الذي عزز من دور الخدمات الرقمية كبديل تشغيلي فعال خلال الازمة.

الا ان حالة عدم اليقين التي صاحبت المرحلة الاولى من الازمة شهدت تراجعا ملحوظا خلال الفترة الاخيرة، حيث سجل المصرف نموا كلبرا في حجم الايداعات عقب عملية استبدال العملة، وهو ما انعكس ايجابا على نمو الودائع، لاسيما الودائع الادخارية والاستثمارية.

كما تعزز هذا الاتجاه بصورة اكبر بعد التوسع في خدمات التحويلات بين البنوك عبر التطبيقات المصرفية باستخدام ال BBAN ،والذي اسهم في رفع كفاءة التحويلات الالكترونية وتعزيز اعتماد العملاء على التطبيقات المصرفية والقنوات الرقمية في ادارة معاملاتهم المالية بصورة يومية

ما الاستراتيجيات التي اعتمدتموها للحفاظ على ثقة العملاء؟

اعتمد المصرف عددا من الاستراتيجيات الهادفة الى تعزيز ثقة العملاء والمحافظة على استقرار العلاقة المصرفية خلال الازمة، ومن ابرزها :

- ضمان استمرارية الخدمات المصرفية الاساسية وتقليل فترات الانقطاع الي الحد الادنى الممكن.
- تعزيز كفاءة قنوات الدعم وخدمة العملاء للاستجابة السريعة للاستفسارات والتحديات التشغيلية.
- التوسع في الخدمات الرقمية وتسهيل الوصول الى الخدمات المصرفية عن بعد.
- المحافظة على التواصل المستمر مع العملاء وطمأنتهم بشأن جاهزية المصرف واستمرارية عملياته.
- وقد ساهمت هذه الاجراءات في تعزيز مستوى الثقة والمحافظة على استقرار قاعدة العملاء خلال فترة الازمة.

هل تم اطلاق مبادرات او منتجات خاصة لدعم العملاء المتاثرين؟

في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الحرب، شكل اطلاق محفظة FawryPlus كمنتج استراتيجي لدعم العملاء المتاثرين وتعزيز الوصول الى الخدمات المالية.

كما تتيح المحفظة عدد من الخدمات الحيوية في توقيت بالغ الاهمية، تشمل اتاحة استلام الحوالات المالية الكترونيا للنازحين، وفتح محافظ رقمية متعددة العملات دون الحاجة للوصول الى الفروع.

كما تتيح المحفظة للسودانيين داخل البلاد وخارجها اصدار بطاقات Visa بما مكنهم من الوصول الي حساباتهم المصرفية واجراء عمليات الدفع الالكتروني والتحويلات بسهولة، الامر الذي ساهم في تعزيز استمرارية الخدمات المصرفية والحفاظ على ارتباط العملاء بالنظام المصرفي رغم الظروف الاستثنائية.

سادساً: العلاقات المصرفية الخارجية

- **كيف تأثرت علاقاتكم مع البنوك المراسلة والعمليات الدولية؟**

رغم التحديات الاستثنائية التي فرضتها الحرب على القطاع المصرفي السوداني،تمكن المصرف من المحافظة على علاقاته مع البنوك المراسلة الخارجية واستمرار قنوات التواصل والتنسيق بصورة فعالة، بما يساعد في الحد من تاثير الازمة على العمليات الدولية واستمرارية الخدمات المرتبطة بالتجارة الخارجية والتحويلات.

ورغم استمرار توفر بعض خطوط الائتمان والتسهيلات الخارجية الممنوحة من عدد من البنوك المراسلة، الا ان وتيرة الاستفادة منها شهدت تراجعا نسبيا نتيجة تباطؤ النشاط الاقتصادي والتجاري في عدد من القطاعات عقب اندلاع الحرب، وما ترتب على ذلك من انخفاض الطلب على بعض العمليات التمويلية والتجارية الخارجية خلال الفترة الاولى للازمة.

وفي المقابل، حرص المصرف على توسيع شبكة علاقاته الخارجية وبناء شراكات مصرفية جديدة،مستفيدامن مشاركاته السابقة في المنتمرات والفعاليات المصرفية الدولية، الامر الذي اسهم في تعزيز مرونة العمليات الخارجية واستمراريتها، ودعم قدرة المصرف على التكيف مع التحديات التشغيلية التي فرضتها الازمة.

- **ما الإجراءات التي تم اتخاذها مع بداية الأزمة لضمان استمرارية خدمات التجارة الخارجية والتحويلات؟**

اتخذ المصرف اجراءات استباقية لضمان استمرارية خدمات التجارة الخارجية والتحويلات ، شملت اعادة الربط مع الانظمة البديلة لخدمات السويفت، وتفعيل خطط استمرارية الاعمال، واعادة توزيع بعض المهام التشغيلية وفق متطلبات المرحلة.

كما استمر التواصل المباشر مع البنوك المراسلة والشركاء الدوليين لطمانتهم بشان الجاهزية التشغيلية للمصرف واستمرارية خدماته، الامر الذي ساهم في الحفاظ على مستوى جيد من التعاون والثقة خلال فترة الازمة.

سابعاً: إدارة الخسائر والملاءة المالية

تطرح الأزمة تساؤلات حول القدرة على امتصاص الصدمات:

- **كيف تقيّمون حجم الخسائر الناتجة عن الأزمة، وما المنهجيات المعتمدة في قياسها والإفصاح عنها؟**

تسببت الازمة في خسائر مباشرة وغير مباشرة شملت بعض الاصول التشغيلية والنقدية، اضافة الي تاثيرات على جودة المحفظة التمويلية والضمانات.

وقد اعتمد المصرف منهجيات محاسبية رقابية معيارية في تقييم الخسائر والافصاح عنها، استنادا الي المعايير المحاسبية والضوابط التنظيمية الصادرة عن بنك السودان المركزي والجهات الاخرى ذات الصلة.

- **ما السياسات التي تم تبنيها لاحتواء الخسائر والحفاظ على الاستقرار المالي؟**

ركز المصرف على تعزيز المخصصات، وضبط المصروفات، واعادة ترتيب الاولويات التشغيلية والتمويلية، الى جانب تبني سياسة اكثر تحفظا في ادارة المخاطر والسيولة، بما ساعد في تعزيز الاستقرار المالي والحد من اثار الازمة.

ثامناً: الموارد البشرية والحوكمة

العنصر البشري والقيادة المؤسسية كانا في قلب إدارة الأزمة:

- **كيف تعاملتم مع إدارة الموارد البشرية في ظل الظروف الأمنية، من حيث السلامة واستمرارية العمل؟**

اولى المصرف اهتمام كبيرا بسلامة العاملين واستقرارهم خلال الازمة، من خلال المتابعة المستمرة لاوضاع الموظفين وتقييم مستويات المخاطر المرتبطة بمواقع تواجدهم.

كما تم توفير الدعم المالي والاداري اللازم للعاملين، والاستمرار في صرف الاستحقافات والمخصصات خلال الفترة الحرجة، الى جانب اتاحة العمل عن بعد للوظائف التي تسمح طبيعتها بذلك.

وعمل المصرف كذلك على اعادة توزيع الكوادر البشرية بين الفروع والمواقع التشغيلية الامنة، وتوفير الترتيبات اللوجستية اللازمة للعاملين بالمناطق البديلة، بما ساهم في تعزيز استمرارية الاعمال والمحافظة على الاستقرار التشغيلي.

- **ما الدور الذي لعبته الإدارة العليا ومجس الإدارة في توجيه المصرف خلال الأزمة؟**

لعبت الادارة العليا ومجلس الادارة دورا محوريا في قيادة المصرف خلال الازمة، من خلال المتابعة المستمرة واتخاذ القرارات الاستثنائية لصورة سريعة ومرنة، الى جانب توفير الدعم المؤسسي اللازم لضمان استمرارية الاعمال وادارة المخاطر بكفاءة.

كما تم تشكيل عدد من اللجان المتخصصة ذات الاختصاصات المحددة لمتابعة الجوانب التشغيلية والتقنية والرقابية وادارة السيولة والخدمات الرقمية، الامر الذي ساهم في تعزيز سرعة الاستجابة ورفع كفاءة التنسيق بين الادارات المختلفة خلال فترة الازمة.

وقد اسهمت هذه اللجان، الى جانب المتابعة المباشرة من

الادارة العليا ومجلس الادارة، في دعم عملية اتخاذ القرار، ومعالجة التحديات التشغيلية بصورة مستمرة، وضمان المحافظة على استمرار العمليات المصرفية في ظل الظروف الاستثنائية التى فرضتها الحرب.

تاسعاً: العملاء والثقة المصرفية

➢ **كيف تغيّر سلوك العملاء خلال الأزمة، سواء من حيث السحب أو الادخار أو التحول نحو القنوات الرقمية؟**

شهدت المرحلة الاولى من الازمة ارتفاعا ملحوظا في الطلب على النقد نتيجة عالة عدم اليقين التي صاحبت اندلاع الحرب، الى جانب زيادة الاعتماد على القنوات الرقمية والخدمات الالكتروتية بصورة متسارعة مقارنة بالفترات السابقة.

كما تاثر سلوك الادخار والاستثمار لصورة مؤقتة نتيجة الظروف الاقتصادية الامنية المصاحبة للازمة، وما فرضته من ضغوط معيشية وتشغيلية على شريحة واسعة من العملاء.

وفي المقابل، شهدت القنوات الرقمية نموا متزايد في معدلات الاستخدام، حيث اتجه عدد كلبير من العملاء للاعتماد بصورة اكبر على التطبيقات المصرفية والخدمات الالكترونية في تنفيذ معاملاتهم اليومية، الامر الذي عزز من دور الخدمات الرقمية كبديل تشغيلي فعال خلال الازمة.

ومع مرور الوقت واستقرار الاوضاع التشغيلية بصورة تدريجية، تراجعت بصورة ملحوظة حالة الخلق والهلع التي سادت خلال المرحلة الاولى، وهو ما انعكس على تغيير سلوك العملاء، بشكل ايجابي، سواء من حيث زيادة مستويات الايداع او تنامي الثقة في استخدام القنوات المصرفية الرسمية والخدمات الرقمية بصورة اكثر استقرارا وانتظاما.

➢ **ما الاستراتيجيات التي اعتمدتموها للحفاظ على ثقة العملاء؟**

ركز المصرف على استعادة الخدمات الاساسية باسرع وقت ممكن، وتعزيز التواصل مع العملاء، والمحافظة على استمرارية العمليات المصرفية، الى جانب تطوير القنوات الرقمية وتحسين كفاءة الخدمة، بما يساهم في تعزيز الثقة وتقليل اثار الازمة على العلاقة مع العملاء.

➢ **هل تم إطلاق مبادرات أو منتجات خاصة لدعم العملاء المتأثرين؟**

عمل المصرف على تقديم معالجات مرنة لبعض العملاء المتاثرين، خاصة فيما يتعلق باعادة جدولة اللاتزامات التمويلية وتسهيل الوصول للخدمات المصرفية الاساسية عبر عدة قنوات رقمية مختلفة خلال فترة الازمة.

عاشراً: الشمول المالي والتحولات الجغرافية

➢ **كيف أثّر انتقال النشاط إلى المناطق الآمنة على هيكل العمليات المصرفية وقاعدة العملاء ؟**

ادى انتقال جزء كبير من النشاط الاقتصادي والسكاني نحو الولايات والمناطق الامنة الى اعادة تشكيل الخريطة التشغيلية للقطاع المصرفي بصورة ملحوظة،وهو ما انعكس بشكل مباشر على هيكل العمليات المصرفية وتوزيع قاعدة العملاء خلال فترة الازمة.

فقد شهدت بعض الولايات ارتفاعا واضحا في حجم النشاط المصرفي مقارنة بالفترة السابقة للحرب،نتيجة انتقال الافراد والانشطة التجارية والاستثمارية اليها،الامر الذي دفع المصرف الي اعادة توجيه جزء من موارده التشغيلية والبشرية نحو تلك المناطق لضمان استمرارية الخدمة ومواكبة الزيادة في الطلب على المعاملات المصرفية.

كما انعكس هذا التحول على اولويات التشغيل وانتشار الخدمات المصرفية حيث تم التركيز بصورة اكبر على تعزيز جاهزية الفروع العاملة بالمناطق الامنة،وتوسيع الاعتماد على القنوات الرقمية والخدمات الالكترونية لتغطية الفجوات الناتجة عن تعطل بعض الفروع بالمناطق المتاثرة بالحرب.

وفي جانب قاعدة العملاء،برزت انماط جديدة من الاستخدام المصرفي نتيجة تغيير مواقع الاقامة والنشاط الاقتصادي الي جانب دخول شرائح جديدة الي المنظومة المصرفية عبر التطبيقات والخدمات الرقمية،خاصة من فئات النازحين والسودانيين المقيمين خارج البلاد.

كما ساهم هذا التحول الجغرافي في تسريع وتيرة الاعتماد على الخدمات المصرفية الرقمية،وتعزيز اهمية المرونة التشغيلية والتوزيع الجغرافي للبنية المصرفية كعناصر اساسية لضمان استمرارية الاعمال في اوقات الازمات.

- **هل انعكس ذلك على مؤشرات الشمول المالي، خاصة في الخدمات الرقمية والتمويل الأصغر؟**

رغم التحديات الكبيرة التي فرضتها الحرب،اسهمت الازمة بصورة غير مباشرة في تسريع الاعتماد على الخدمات الرقمية وتوسيع استخدام التطبيقات المصرفية،الامر الذي انعكس ايجابا على مؤشرات الشمول المالي،خاصة في المناطق التي شهدت توسعا في النشاط الاقتصادي وانتقالا سكانيا خلال فترة الحرب.

وقد برزت القنوات الرقميةكاداة رئيسية لضمان الوصول الي الخدمات المالية في ظل تعطل بعض الفروع وصعوبة الحركة والتنقل،مما ساهم في استقطاب شرائح جديدة من العملاء وتعزيز الاعتماد على الخدمات المصرفية الالكترونية بصورة اكبر من السابق.

وفي جانب التمويل الاصغر،عمل المصرف على انشاء عدد من محافظ التمويل الاصغر بالتعاون مع القوات المسلحة

أحد عشر: تقييم البيئة التنظيمية

- **كيف تقيّمون السياسات والإجراءات التي اتخذها البنك المركزي خلال الأزمة؟ وماهي الجوانب التي يمكن أن تكون قد أغفلتها تلك السياسات؟**

اتسمت استجابة بنك السودان المركزي بالمرونة والسرعة، خاصة فيما يتعلق باصدار ضوابط تشغيل استثنائية ومعالجات تنظيمية ساعدت المصارف على استعادة اعمالها تدريجيا.

ومع ذلك، كان من الممكن تعزيز الاطر المتعلقة بمعالجة خسائر الحرب، والاعتراف المرحلي بالخسائر، ووضع معالجات اكثر تفصيلا للتمويلات المتاثرة بالازمة على المدى الطويل.

- **هل واجهتم تحديات تنظيمية أثناء التطبيق، وكيف تم التعامل معها؟**

نعم تمثلت بعض التحديات في صعوبة تطبيق بعض المتطلبات الرقابية نتيجة فقدان مستندات وتعطل الوصول الي بعض المواقع التشغيلية.

وقد تم التعامل مع ذلك عبر التنسق المباشر والمستمر مع بنك السودان المركزي، وتقديم التقارير الدورية، وتطوير حلول تشغيلية ورقابية بديلة حافظت على مستوى الامتثال واستمرارية العمل.

اثنا عشر: التعافي وإعادة البناء

- **كيف كانت استراتيجيتكم لإعادة تشغيل الفروع واستعادة النشاط المصرفي؟**

اعتمد المصرف خطة تدريجية لاعادة تشغيل الفروع وفق تقييمات امنية وتشغيلية مستمرة، مع اعطاء الاولوية للمناطق الاكثر استقرارا وذات الكثافة السكانية والنشاط الاقتصادي المرتفع.

كما تم التركيز على اعادة تاهيل البنية التقنية والتشغيلية واستعادة الخدمات الاساسية بصورة تدريجية وفق الامكانات المتاحة.

- **كيف تعملون على إعادة بناء وتعزيز الثقة مع العملاء؟**

يركز المصرف على تعزيز الثقة عبر استقرار الخدمة، وتطوير القنوات الرقمية، وتحسين تجربة العملاء، الى جانب المحافظة على مستويات عالية من الشفافية والتواصل خلال مرحلة التعافي.

ثلاثة عشر: الرؤية المستقبلية والدروس المستفادة

تمثل هذه التجربة نقطة تحول في مسار القطاع:

- **ما أبرز الدروس المؤسسية التي خرجتم بها من هذه الأزمة؟**

اكدت الازمة ان المرونة التشغيلية والتحول الرقمي والتوزيع الجغرافي المتوازن،وادارة المخاطر الاستباقية،لم تعد مجرد خيارات تطويرية،بل اصبحت متطلبات استراتيجية لضمان استدامة العمل المصرفي في البيئات عالية المخاطر.

- ما التعديلات التي تعتزمون إدخالها على سياسات المخاطر والتشغيل والتقنية؟

يعتزم المصرف تحديث سياسات استمرارية الاعمال لتشمل سيناريوهات النزاعات الممتدة،وانشاء مراكز بيانات احتياطية متباعدة جغرافيا،وتعزيز الامن السبراني،وتطوير الارشفة الالكترونية،ورفع مرونة اتخاذ القرار اثناء الازمات الي جانب تحديث اطار تقبل المخاطر، بما يعكس المتغيرات التشغيلية والاقتصادية المستجدة.

- كيف ترون مستقبل القطاع المصرفي السوداني في ضوء هذه التجربة؟

رغم التحديات الكبيرة التي فرضتها الحرب،اظهرت التجربة قدرة القطاع المصرفي السوداني على التكيف والاستجابة تحت ظروف استثنائية بالغة التعقيد.ومن المتوقع ان تشكل هذه التجربة نقطة تحول نحو قطاع مصرفي اكثر مرونة واعتماد على التقنية،واكثر اهتماما بادارة المخاطر واستمرارية الاعمال.

- ما الدور المتوقع للمصارف في دعم إعادة الإعمار وتعزيز الشمول المالي؟

من المتوقع ان تلعب المصارف دورا محوريا في تمويل الانشطة الاقتصادية واعادة الاعمار ودعم المشروعات الانتاجية والخدمية. الي جانب توسيع نطاق الخدمات الرقمية وتعزيز الوصول للخدمات المالية بما يدعم الشمول المالي والاستقرار الاقتصادي.

اربعة عشر : الجانب التوثيقي

- **بناءاً على ماسبق، ونسبة لأهمية الجانب التوثيقي في تناول تجربة الجهاز المصرفي والمالي في مقابلة صدمة حرب 15 أبريل 2023،هل لديكم مواد توثيقية اضافية يمكن تضمينها في الاصدار الخاص بالمجلة؟**

يحرص المصرفية على توثيق تجربته المؤسسية خلال فترة الازمة،بما يشمل المواد الفوتوغرافية والتقارير والوثائق ذات الصلة،وسيتم مايتاح منها دعما للجهود الرامية الي توثيق تجربة القطاع المصرفي السوداني خلال هذه المرحلة الاستثنائية.

ختام اللقاء

- في ضوء هذه التجربة الاستثنائية، كيف تلخصون مسيرة مصرفكم خلال فترة الأزمة، وما الرسالة التي تودون توجيهها لصناع السياسات والكوادر المصرفية والمودعين والمستثمرين؟

مثلت الحرب اختبارا غير مسبوق لقدرة المصارف السودانية على الصمود والاستجابة تحت ظروف بالغة التعقيد ورغم حجم التحديات،استطاع المصرف المحافظة على الحد الادنى من استمرارية الاعمال واستعادة جزء كبير من خدماته التشغيلية خلال فترة زمنية وجيزة.

وتؤكد هذه التجربة اهمية بناء قطاع مصرفي اكثر مرونة وكفاءة واعتمادا على التقنية،مع تعزيز التكامل بين الجهات الرقابية والمؤسسات المصرفية لدعم الاستقرار المالي والاقتصادي.

كما يثمن المصرف الجهود الكبيرة التي بذلتها الكوادر المصرفية خلال الازمة،ويؤكد التزامه بمواصلة دوره في دعم التعافي الاقتصادي وتعزيز الثقة بالقطاع المصرفي السوداني.

بنك فيصل الاسلامي



بنك فيصل الإسلامي
Faisal Islamic Bank



رؤية إدارة
البنك العقاري التجاري للقطاع المصرفي في مواجهة أزمة حرب 15 ابريل 2023م

البنك العقاري التجاري

منذ بداية الحرب في صباح السبت /15أبريل2023/م ، وبعد الإفاقة من الصدمة الأولي

بدأت الإدارة بالترتيب لمواصلة الأعمال المصرفية ووقع الاختيار علي فرع مدني)وجود الشبكة

الاحتياطية(وبحمد الله تم العمل منذ بداية يونيو 2023م ، وبعدها تم استخراج متبقي

السيرفرات من رئاسة البنك بالخرطوم.

لصعوبة التواصل تم عمل قروبات عبر تطبيق الواتس متعددة الأغراض لمتابعة وتسيرت الأعمال.

كغيره من المؤسسات خرجت رئاسة البنك وعدد ستة فروع بالعاصمة وفرع بنيالا عن

الخدمة ، مع تعرض فرع الأبيض وحتى تاريخه لما تتعرض له الأبيض نسأل الله النصر لهم وكافة أرجاء الوطن الحبيب.

بعد وصول الحرب اللعينة الي مدينة ود مدني تم التنسيق سريعا وتم التحرك الى مدينة

. يفبورتسودان مع كافة الأجهزة والسرفرات بورتسودان. في أواخر العام 2023م ، ومن ثم تم العمل في يفبورتسودان.

البنك العقاري من أوائل البنوك التي قامت بتفعيل نظام المقاصة الالكترونية بعد عمل عدد من الاختبارات للشبكة والأنظمة الداخلية للبنك.

أعمال الإدارة: -



د/ الهادي عبد الله أبو ضفائر – رئيس مجلس الإدارة



السيد/ عثمان عبد العظيم محمد حسين – المدير العام





لم تتوقف الإدارة)مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية(مطلقا عن متابعة ومواصلة أعمال البنك

بكل الطرق المتاحة وقد قامت على سبيل المثال لا الحصر بالاتي :-

1. تم عقد إجتماعات مجلس الإدارة إسفرياً وحضورياً بمدينة بورتسودان طوال الفترة وتم إصدار عدد من القرارات الهامة والتي من ضمنها إجازة الميزانيات المالية خلال الفترة وغيرها من التقارير.
2. تم عقد الجمعيات العمومية للعام المالي 22 و23 و24.
3. متابعة الأعمال اليومية بصورة دورية عبر القروبات التي أعدت لذلك.
4. تصميم الإستمارات اللازمة لمتابعة الأعمال تماشياً مع الأوضاع الجديدة ومتطلبات المرحلة.
5. تصديق العمليات الإستثمارية والتسويات اللازمة.
6. متابعة كل ما يرد من بنك السودان المركزي والجهات ذات الصلة.
7. الاشراف الكامل عل إفتتاح وإعادة تشغيل الفروع بغرض تعويض الفروع التي خرجت عن الخدمة.
8. عقد الاجتماع الدورية حضوريا ومن عل البعد الداخلية والخارجية.
9. تم توقيع مذكرة تفاهم مع شركة زادنا والشركة المصرية السودانية و شركة الاتجاهات

المتعددة بغرض التعاون المشترك بينالأطراف بجمهورية مصر العربية يوم

.م2023/11/13

10. فتح النوافذ بالولايات المختلفة في الفترة لمزيدا من الإنتشار فقد تم فتح عدد

(1) توكيل وثلاثة نوافذ بمدينة عطبرة وعدد ثلاثة نوافذ بمدينة بورتسودان وعدد إثنان نافذة بالخرطوم.



11. بنا"ء عل توجيهات بنك السودان المركزي والخاصة باستبدال العملة بالمرحلتين

تم الترتيب بصورة ممتازة لعمليه استبدال العملة المرحلة الأول التى استهدف الولايات

الأمنه فقط وقتها في.2024 بوضع الخطط و البرامج و التجهيزات الفنية والإدارية

اللازمة ، وقد اكتملت عمليه الاستبدال بكل نجاح و بشهادة الجهات الرقابية و ورد

الخبر ضمن النشرة الدورية للبنك المركزي التى افادت الإنجازات و النتائج الطيبة التى

تم تحقيقها بواسطة البنك العقاري خلال فترة الاستبدال ، كذلك وبنفس الصورة تمت

عملية الإستبدال للمرحلة الثانية ف العام 2026 ، بالتفاصيل التالية :-

التأكيد عل عمل كل الفروع والنوافذ الامنةالمناطق الآمنة وإتاحة إجراءات فتح الحسابات بكل

النوافذ العاملة.

عملت الإدارة عل إستغلال القوى العاملة الإستغلال الأمثل وذلك باستدعاء ونقل عدد من الموظفين نقلا مؤقتاً لحوجة العمل لهم فى فترة الإستبدال.

قامت اللجنة بالتنسيق مع الإدارة بالتقيُّد التام بزمن الحضور و الإنصراف المحدد من

قبل البنك المركزي خلال فترة الإستبدال و ذلك بالتنسيق مع فروعنا العاملة في الولايات الأخرى كل حسب الزمن المحدد فيالولاية المعينة ، مع التقيّد التام بتحديد سقف السحب النقدي حسب تعميم البنك المركزي وذلك بالتنسيق مع إدارة التفتيش والمراجعة بالبنك و لم يحدث أي تجاوز طول فترة الإستبدال المحددة .

- التأكد من السعات التخزينية للخزن وتم إكمال النواقص في هذا الجانب.
- تم توفير عدد من ماكينات عد النقود وكشف التز .تييف وشنط حمل النقود والتأكد من
- إكمال استعداد الفروع فنياً وإدارياً خلال فترة الإستبدال.
- حرصت الإدارة عل توفير وسائل الإتصال البديلة وقد تم تحديث الشبكة الإحتياطية والتأكيد من جاهزيتها والعمل بها في حال إنقطاع الشبكة الرئيسية للبنك.
- تم التأمين على مصادر الطاقة البديلة من مولدات كهربائية وبطاريات حفظ الطاقة مع
- توفير البيئة المناسبة لاستقبال العملاء من خلال تهيئة صالات الجمهور لضمان تقديم
- الخدمة للعملاء مع رفع سقوفات التأمين للنقدية بالخزن والنقدية المرحلة مع متابعة الفروع اولا بأول والتأكد من توريد النقود التى تم استلامها من العملاء من الفئات المسحوبة من التداول وتوريدها في حساب بنك السودان المركزي.

الوقوف عل المشكلات و العقبات اليومية إن وجدت و حلها في وقتها ، مع العمل عل

رفع الحس الأم نني للفروع عل مستوى الحراسة و التأمين للفروع العاملة و إتاحة غرف

vii. : للتحري المبدئي للحالات المشبوهة

و ذلك بالتنسيق مع الجهات الأمنية بالولاية المعينة نّة. تنفيذا لموجهات البنك المركزي أجازت إدارة البنك الخطة الإعلامية المفصلة الت انطلقت قبل انطلقت قبل فترة إستبدال العملة و أستمرت ح تى بعد نهاية فترة الإستبدال و تشتمل عل الإستكتاب و المقابلات الشخصية في الصحف و المجلات الاقتصادية المعروفة

v. انطلقت قبل فرتة إستبدال العملة و أستمرت ح رت بعد نهاية ف رتة الإستبدال و تشتمل عل الإستكتاب و المقابلات الشخصية . يف الصحف و المجلات الاقتصادية المعروفة

و وسائل التواصل الاجتمياع و الم "حطات ر الإذاعية المحلية و ذلك مع السيد المدير

العام و أعضاء لجنة الإستبدال فضلا عن نش التوعية المصرفية و دعوة الجمهور لفتح

الحسابات المصرفية و أهمية التعامل عبر وسائل الدفع الالكتروني المتاحة تجنباً لمخاطر استخدام النقود في المعاملات المختلفة



تم التفكير في إفتتاح فرع جديد للبدء بتعويض الفروع المفقودة وتم إختيار مدينة عطبرة وبدء العمل واكتمل الافتتاح في 9/ يونيو / 2024. لعب الفرع دور هام في الوجود المصرفي بولاية نهر النيل ونضر تطبيق البنك وتوج الفرع بنوافذ وتواكيل.



يفتم إفتتاح فرع كرري بالعاصمة مع بشريات الانتصارات ونحرير الخرطوم يوليو 2025م ، حيث شكل إضافة حقيقة لفروع البنك وإضافة حقيقية للقطاع المصرفي بالمنطقة.

.13البنك ببحري لمواصلة الأعمال من هناك ، تم بحمد الله إكمال المكاتب وأعمال الكهرباء والطاقة الشمسية .في /15أبريل2026/ تم إعادة تشغيل فرع بحري والعمل منه متزامن مع متابعة إكمال مكاتب الرئاسة بنفس المبنى.

/17مايو2026/م تم بدء الأعمال رسميا من بحري بإنتقال الرئاسة من بورتسودان ويعد إكتمال المكاتب



النقدية :-

تطبيق عقاري موبايل: -

1. إستجابة لتعاميم ومنشورات البنك المركزي الخاصة بتشجيع التحول الي الدفع الالكتروني ولأهمية إ.تاحة الخدمات المصرفية الإلكترونية لكافة العملاء وإيمانا من إدارة البنك بالمساهمة في تحقيق الشمول المالي والاستغلال الأمثل للموارد وتوظيف إمكانيات التقنية في الانتشار المصرفي واستقطاب وشد الموارد وتوظيفها التوظيف الامثل قامت ادارة البنك بعمل خطوة استباقية في هذا المجال بتكوين لجنة تطبيق الموبايل المصرفي الأمثل قامت إد.ارة البنك بعمل خطوة استباقية فهذا المجال بتكوين لجنة لتطبيق الموبايل المصرفي
2. حصرت اللجنة المكلفة الورش التي عقدتها شركة الخدمات المصرفية الالكترونية وقد ناقشت عدد من القضايا التي تخص الدفع الإلكتروني . عموماً وأوصت بضرورة إمتلاك كل المصارف للموبايل المصرفي حتى تتمكن البنوك من الإستفادة القصوى من خدمات شركة الخدمات المصرفية الإلك رتونية عبر الموبايل المصرفي.
3. تم إستلام العروض الخاصة لعمل تطبيق مصرفي خاص بالبنك بواسطة عدد من الشركات العاملة وتمت دراستها وتقييمها من جميع النواحي لا سيما الفنية والمالية والخدمات المتاحة عبر التطبيق لكل شركة والمفاضلة بين كل عرض.
4. قامت اللجنة مع المدير العام بحضور الإجتماع المنعقد بواسطة ادارة نظم الدفع بنك السودان المركزي بحضور مدراء عموم المصارف وإدارات التقنية بالبنوك التجارية.
5. أوصت إدارة نظم الدفع بضرورة إمتلاك كل المصارف لتطبيقات تخصها وربطها مع شركة الخدمات المصرفية لإلكترونية وذلك حتى تتمكن من التحويل ما بين المصارف من خلال إستخدام رقم الحساب المصر في (BBAN) حسب المبلغ المحدد من البنك المركزي.
6. تم تفعيل السدادات الحكومية وتغذية الهواتف عبر شراءالرصيد عبرالتطبيق والكهرباء.
7. غيرها من الخدمات.
8. تم العمل بجد وإجتهاد وتم تكوين قناة إتصال مباشرة مع البنك وشركة الخدمات
9. المصرفية الإلكترونية وإدارة نظم الدفع ببنك السودان المركزي لإجراء عملية الربط التي
10. تمت بنهاية العام .2024
11. الآن وبحمد الله يعمل التطبيق بصورة ممتازة وبه مزيدا من التطورات.



البنك العقاري التجاري يوقع عقد شراكة مع وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي لتفعيل خدمة السداد الحكومي (إيصالي) عبر تطبيق عقاري موبايل

الربط مع السجل المدنيّ :-

حسب سياسة البنك المركزي التي تهدف إل الانتشار الجغرافي وإلي القرار

الخاص بتبسيط إجراءات فتح الحسابات وقبول أصل وصوره إثبات الشخصية السارية والمنتهية الصلاحية التي تستدعي التأكد من صحة وموثوقية المستند عن طريق السجل المدني كان لابد للبنك أن يكون فاعلا في هذا الدور وبنا "ء عليه قام السيد المدير العام بتكليف فريق عمل من الإداريين والتقنيين وذلك لزيارة رئاسة السجل المدني للوقوف

عل متطلبات ربط البنك مع السجل المدني ، واستمر التواصل مع إدارة السجل المدني

و تم توف ير كل الإحتياجات الفنية و الإدارية اللازمة في وقت وجيز جداً من جانب البنك

و بحمد الله و توفيقه تم توقيع العقد الخاص بالربط مع إدارة السجل المدني بتاريخ

2024/12/5 وأصبح البنك مربوطاً مع السجل المدني و تم مد البنك بشاشة خاصه

تمكنه من الاستعلام عن صحة المستندات المختلفة لاثبات الهوية وقد اضاف هذا الاجراء ميزة تنافسية للبنك تساعده في تسريع وتبسيط اجراءات فتح الحساب لمختلف الفئات من الجمهور

و قدّ كان البنك من أوائل البنوك العامّلة التي قامت بعملية الربط مع السجل المدني إنفاذا لتوجيهات البنك المركزي مما مكن البنك من الوصول لبيانات العملاء بغرض التأكد من صحة المستندات المقدمة منهم لفتح الحسابات في وقت وجيز جداً و تمكين النوافذ من فتح الحسابات المختلفة لكافة شرائح المجتمع .

فتح الحساب أون ل اين-:

إنفاذاً لسياسات البنك المركزي يتضمن التطبيق المصرفي فتح الحساب اون لاين ، أصبحت خدمة فتح الحساب أون لاين متاحاً للعملاء و هذه الخدمة تضاف إلي قائمة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك .

الوقوف مع العاملين : -

تم تقسيم العاملين بالبنك إل ثلاث فئات تفاصيلها كالآتي :-

- العاملين حضورياً
- العاملين من على البعد.
- الغير عاملين

1. منذ اندلاع الحرب وحتى تاريخه تقوم الإدارة بدفع المرتبات لجميع العاملين بالبنك بكامل تقسيماتهم.
2. قامت الإدارة بمنح كافة العلاوات والحقوق المطلوبة للموظفين
3. تم صرف إعانة كوارث للعاملين وسلفية مدارس في العام 2023م
4. يتم منح جميع العاملين غلاء معيشة شهرياً.
5. تم توفير السكن للعاملين بمدينة ود مدني ومن ثم مدينة بورتسودان.
6. التدريب لم تغفل الإدارة عن تدريب العاملين خلال الفترة وإلحاقهم بالورش الحتمية والورش الأخرى لمزيدا من تطوير الموظف وتأهيله.
7. تمت زيادة المرتبات بنسبة 100% في بداية العام 2026م، وموعدين بزيادة أخري.
8. فتح البنك تمويل العاملين لشراء الطاقة الشمسية مساعدة لهم وتشجيعا للعودة.



رؤية إدارة مصرف التنمية الصناعية للقطاع المصرفي في مواجهة أزمة حرب 15 ابريل 2023م

تقرير عن المجهودات التي بذلت من قبل الإدارة من بداية الحرب وحتى تاريخه

مقدمة:

ألقت الحرب بظلالها على أداء المصرف خلال الفترة السابقة مما كان له الأثر في إنخفاض أداءه بصورة عامة، وخاصة في شهور الحرب، وفيما يلي تفاصيل التقرير.

1. خسارة المصرف لأصوله في الرئاسة والفروع:

نتيجة لهذه الحرب فقد تأثرت خمسة فروع من من جملة عشرة فروع تأثراً كاملاً من نهب وسرقة وتحطيم للأثاثات وغيرها وهي (بحري – أمدرمان – الفرع الرئيسي – نيالا – الخرطوم جنوب) كما تأثرت وحدة التمويل الأصغر وكذلك الرئاسة.

تم حصر الأصول (النقدية – السيارات -الأثاثات – السيرفرات – الأجهزة الكهربائية – أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها - المولدات) التي فقدت من المصرف عبر بعض فروعه والرئاسة، وكان مبلغ الخسارة في حدود مبلغ 3.7 مليار جنيه. حيث بلغت النقدية المفقودة وبحساب حقيقي مبلغ 257 مليون جنيه وهو المبلغ الموجود بالخزن بتاريخ 17 أبريل 2023، (بداية الحرب)، بينما تم تقدير باقي الأصول بمبالغ قريبة للواقع، غير أن السيرفرات تم تقديرها تقديراً حقيقياً حسب إفادة إدارة التقنية بالمصرف. ويعتبر فرع نيالا من أكثر الفروع التي فقدت النقدية بالخزنة إذ بلغ مبلغ الفقدان 95.5 مليون جنيه. وبالرغم من الخسارة في بعض أصول المصرف إلا أن هنالك بعض العربات التي تمت نقلها من الخرطوم إلى بعض الولايات الآمنة.

2. المجهودات التي بذلت في أعمال المصرف :

- في مجال التقنية المصرفية، في البداية وحسب منشور بنك السودان المركزي بتشغيل الجهاز المصرفي يدوياً، فقد قام المصرف بتكوين لجنة عملت على إصدار منشورات وضوابط لتنظيم العمل، حيث إستطاعت إدارة التقنية المصرفية بالحصول على النسخة الإحتياطية لعمل المصرف من شركة سوداتل بمجهودات خارقة من قبل الإدارة وتم إرساله لدولة لبنان لتحليل البيانات وتوضيح الأرصدة الإفتتاحية للنظام الأساسي وأرصدة الفروع بما فيها من أرصدة العملاء، ومن ثم بدأ العمل اليدوي بالفروع الآمنة حيث بدأت أربعة فروع من ضمن عشرة فروع للمصرف أعمالها بجد ونشاط، ثم لحقهم فرع الأبيض لتصبح الفروع العاملة خمسة فروع.
- راعت إدارة المصرف ظروف العملاء المعروفين لدى المصرف وقامت بالإستجابة لبعض مطالبهم بالسحب من حساباتهم. بعد ذلك رأى المصرف أن يتم تشغيل النظام المصرفي للبنك وربط فروعه والرئاسة مع بعضها حيث أفلحت الإدارة وبالتعاون مع الشركة مالكة البرنامج من ربط الفروع بالرئاسة، وتم شرا مخدم جديد بديلاً للمخدم الأساسي الموجود برئاسة المصرف بالعمارات وقد تم تكوين لجنة أيضاً لتشغيل النظام المصرفي ضمت الخبرات المصرفية الموجودة بالمصرف والتي أفلحت بحمد الله في تشغيل النظام وهذا يعتبر نجاحاً كبيراً.
- بعدها أصدر البنك المركزي منشوراً لبداية عمل المقاصة الإلكترونية ونظام التسويات الآنية وتشغيل الصرافات

الآلية ونقاط البيع وخلافه حيث تم إختيار المصرف ضمن ثمانية بنوك لإختبار المقاصة الإلكترونية، ونجح المصرف في الإختبارات حسب المنشور من خلال فرعي عطبرة وبورتسودان.

- في مجال الإلتزام بكل منشورات البنك المركزي فقد قام مسئول الإلتزام بتحويل كل المنشورات التي صدرت من البنك المركزي للإدارة العليا من أجل العمل بها، كما تم الرد على كل مطلوبات البنك المركزي، كما أبدى مسئول الإلتزام الرأي والتعليق على بعض المنشورات التي ككانت فيها غموضاً على سبيل المثال التحفظ على عدم صرف الشيكات لعملاء بنوك الولايات المتأثرة بالحرب في الفروع الآمنة، حيث تمت مراجعة القرار وقبول الصرف لهم مع إتخاذ إجراءات العناية الواجبة. وقف مسئول الإلتزام على أعمال فرعنا بربك وما يتبعه من إجراءات في صرف شيكات عملائنا فروعنا المنهوبة وما يتبعه من محاذير أمنية في ظل الإنفلات الأمني.
- لا زالت الإدارة العليا تواصل جهودها من أجل سحب السيرفرات من الرئاسة والتي ستساعد كثيراً في أعمال المصرف خاصة النظام المصاحب وهو نظام الإستثمار بالإضافة لنظام التوقيعات وكل المعلومات التي تخص أعمال المصرف.
- بذلت الإدارة أيضاً عبر إدارة المجمع بعمل تحوطات أمنيةأمنية للعمارة الرئيسية والتجارية والسكنية، حيث تم الإتصال ببعض حراس المصرف والذين بذلوا جهوداً مقدرة في عملية إغلاق كل منافذ المصرف الخارجية.
- قامت إدارة العلاقات الخارجية خلال الفترة بتدشين خدمة الإسويفت ومتابعة جميع الإجراءات الفنية المطلوبة وذلك بعد إستلام المصرف خطاب من شركة EBS بعد أن تلقت الضوء الأخضر من الإدارة العليا، وتم تنزيل برنامج الأسعار، كما تم تحديث علاقة المصرف بجميع البنوك المراسلة. ظهرت مشكلة في علاقة المراسلة مع بنك النيلين أبوظبي وهو من المراسلين الاساسين ولكن بحمد الله تم حل الإشكال. تم إخطار جميع المراسلين برسالة إسويفت تم التوضيح بملابسات توقف خدمة الإسويفت بسبب الحرب، طلب مراسلنا في شهر أغسطس بنك يوباي - روما بتحويل مبلغ باليورو لتفادي قفل الحساب الذي يتم الإحتفاظ به لأغراض إستخدامه مستقبلاً بسبب أنه نافذة للبنوك الأوروبية حيث تم التنسيق مع بنك أمدرمان الوطني.
- كذالك الإدارة لم تغفل حقوق العاملين وبالرغم من الظروف التي مر بها المصرف فقد قامت الإدارة العليا وعبر إدارة الموارد البشرية والتدريب بصرف المرتبات للعاملين حتى سبتمبر 2023، وكذلك صرف مرتب شهر للعاملين للعلاج وهو المبلغ المتبقي بعد توقف خدمة البطاقات، كما أصدرت الإدارة بعض المنشورات المنظمة للعمل.
- أداء الفروع الآمنة خلال الفترة كان جيداً حيث بدأت بالعمل اليدوي في عملية السحب والإيداع، وبعد إكتمال عملية النظام المصرفي قامت الفروع بمساعدة العاملين في دفع المرتبات وكذلك معالجة بعض حسابات العملاء في الفروع المنكوبة، كما قامت الفروع بإستقطاب عملاء جدد عملت على زيادة الودائع، وقام فرع عطبرة بأول عملية تمويل بعد الحرب، وتسعى تلك الفروع لتمويل العملاء بعد توفر الموارد. وتسعى الفروع العاملة وغير العاملة لتحصيل الأقساط للعمليات القائمة بعد إكتمال عملية نقل النظام المصاحب إلى بورتسودان.
- بعد تلك المجهودات الجبارة إستقر المصرف في كل مناحي العمل وبدأت تدب في مفاصله، حيث تم إنشاء فرع جديد بمدينة دنقلا بالولاية الشمالية.
- وبعد إنتصارات الجيش وتحرير مدينة ودمدني تمكن المصرف من إعادة تشغيل فرعه بالمدينة وهو يعمل الآن في خدمة عملاء المصرف من أصحاب المصانع.
- كذلك أولت الإدارة العليا إهتماماً بفروع العاصمة حيث تم تأهيل فرعي أمدرمان وبحري وتم إفتتاحهما وهما الآن يقدمان خدماتهما للجمهور.
- كذلك وجهت الإدارة العليا القائمين على تأهيل الرئاسة والفرع الرئيسي بالإسراع في تكملة المبنيين ليكونا جاهزين لتقديم الخدمات.

القطاع المصرفي السوداني في مواجهة صدمة حرب ابريل 2023 ادارة الازمة ،استمرارية الخدمات وافاق التعافي

مواجهة الصرافات لصدمة الحرب إدارة الأزمة، إستمرارية الخدمة وآفاق المستقبل

أولاً: صدمة الحرب في سوق الصرافة:

1. تأثير نشاط الصرافات مع إندلاع الحرب: كما تأثرت مؤسسات الدولة من الحرب، تأثر نشاط الصرافات وتوقف العمل تماماً لعدم القدرة على الإلتزام بتوفير المال لمقابلة سداد التحاويل ولتوقف المراسلين من ضخ التحاويل عبر الصرافات وفقدان الأصول كما تأثر النشاط بإنقطاع الإتصالات.

2. **التحديات التي واجهت شركات الصرافة:**

- الإنتقال لمناطق آمنة لتقديم خدمات البيع والشراء وتسليم الحوالات
- إستعادة ثقة المراسلين بالخارج للتعامل مع الصرافات.
- توفير رأس المال لمقابلة تقديم الخدمات الذي إنعدمت قيمته نتيجة للتضخم مع النقص المتواصل في السيولة.
- نهب أموال الصرافات من الخزن.
- صعوبة الوصول للعملاء ومحاولة إستعادتهم.

3. الحفاظ على إستمرار تقديم الخدمات

- البحث عن مناطق آمنة لتقديم الخدمة وتشغيل الفروع الآمنة
- إستخدام خدمة التطبيقات البنكية والتوسع في القنوات الرسمية
- تسهيل وتبسيط إجراءات فتح الفروع الجديدة والإكتفاء بالمتطلبات التشغيلية فقط.

4. دور الإتحاد في تنسيق عمل الصرافات خلال الأزمة

حرص إتحاد شركات الصرافة السوداني منذ إندلاع الحرب في أبريل 2023، على التواصل المستمر مع بنك السودان المركزي عبر القنوات الرسمية، سعياً لإيجاد إطار تنسيقي مشترك يعالج أوضاع شركات الصرافة ويخفف من الآثار التشغيلية والمالية التي تسببت بها الحرب. ورغم تكرار المبادرات وتأكيد الإتحاد على أهمية التنسيق لضمان إستقرار سوق النقد الأجنبي وحماية حقوق المتعاملين، إلا أن غياب اللقاءات المباشرة خلال الفترة الماضية حال دون بلورة رؤية موحدة لمواجهة التحديات الراهنة، وعلى رأسها الخسائر التي لحقت بالشركات وتوقف عدد كبير من الفروع وتأثر إنسياب تحويلات المغتربين.

5. **تأثر الفروع وشبكات العمل الميداني**

تأثرت بالتوقف التام لكل الفروع لبعض الصرافات وتوقف معظم الفروع لصرافات أخرى بسبب النهب والدمار وتوقف المراسلين مما أدى إلأى تقليص النشاط.

6. **أثر الحرب على التدفقات المالية**

- أثرت بنزوح المواطن إلى المناطق الآمنة سواء كان بالخارج أو الداخل مما أوقف الحوالات الواردة.
- السلب والنهب والتزوير في العملتين المحلية والأجنبيةوتدمير البنية التحتية لقطاع المؤسسات

المالية والمصرفية ولكن بدأت التدفقات بعد مزاولة العمل في الفروع الآمنة لبعض الصرافات.

7. التعامل مع مخاطر السوق الموازي ومتطلبات إستيعاب شبكات التعامل في السوق الموازي لتصبح من السوق المنظم

- تقريب فجوة السعر بين الرسمي والموازي مما يخلق أسعار وخدمات تنافسية.
- السماح للصرافات بتغطية طلبات صغار التجار.
- زيادة سقف مبلغ البيع للمسافر وسقف التحاويل الصادرة وتوسيع دائرة الإستخدامات.
- نشط السوق الموازي في فترة الحر كثيراً وفرغت له الساحة لغياب المؤسسات المالية لذلك نرجو النظر في سياسات عمل الصرافات.

ثانياً: الإستجابة والتشغيل أثناء الأزمة:

1. **التعامل مع إضطرابات السوق والأسعار:**

- تم بالمتابعة ومحاولة إرضاء العميل بالسعر المناسب والجاذب وإشعاره بالأمن والأمان خاصة مع كثرة الإحتيال والتزوير.
- الدعوة للتوجهات التي تقلل المضاربات وزيادة المعروض الرسمي للنقد الأجنبي.

2. **تغير أنماط الطلب على العملات الأجنبية**

- يتغير بتغير أولويات العميل فبعدم الحوجة إلى السفر قل الطلب على دولار السفر والعلاج والدراسة فبزيادة المصروفات الأسرية تم الإستحواذ عليها من قبل السوق الموازي.
- تقارب الأسعار مع الموازي.

3. **مواجهة تحديات السيولة بالنقد الأجنبي**

- لم يكن هنالك طلب على النقد الأجنبي وإنما كل التحويلات تتم عبر التطبيقات بالجنيه السوداني.
- التشجيع على التحويلات
- إدارة الموارد المتاحة.

4. **طبيعة التنسيق مع بنك السودان المركزي**

- التنسيق مع البنك المركزي كان حاضراً بالإتصال المباشر والمتابعة ومعرفة السياسات الخاصة بالمجال والإجراءات التشغيلية ومتطلبات الإلتزام.
- تشجيع البن للصرافات بالإنتقال للمناطق الآمنة وتسهيل مهماتهم

5. **التسهيلات المقدمة للمغتربين والتحويلات الواردة.**

- بالسعر الجاذب والمجزي والسرعة في الإستلام
- إستخدام تطبيقات البنوك لإيصال الحوالات
- الإكتفاء بالهوية غير سارية أو مجددة.

6. **التعامل مع تطبيق متطلبات غسل الأموال ومكافحة الإرهاب.**

- تعيين مسؤول إلتزام
- الإلتزام بالضوابط والمتطلبات والمنشورات من البنك المركزي وسياسة الشركة فيما يخص مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ومتابعة الجديد في المجال.
- التدقيق بما هو متاح من مستند الهوية واللجوء لإيصال حولات العملاء عبر تطبيقات البنوك بحسابات العملاء وفق الإمكانيات المتاحة والتعليمات الرقابية
- الإحتفاظ بالسجلات والمستندات للتحاويل الواردة والصادرة والبيع والشراء.

ثالثاً: الوضع الراهن لسوق الصرف:

1. تقييم إستقرار سوق الصرف

سوق الصرف حالياً غير مستقر ويعاني من إنقسام حاد وتباين في أسعار الصرف وذلك بسبب الحرب وتوقف الإنتاج وشح النقد الأجنبي والتضخم والمضاربات والطلب المرتفع.

2. **الفجوة بين السعر الرسمي والموازي**

التباين الكبير في الأسعار أدى إلى وجود فجوة بين أسعار المؤسسات المالية والمصرفية في حد ذاتها وحجم العرض.

3. **تطور تدفقات التحويلات من الخارج:**

لم يكن هنالك تطور ملحوظ على وارد التحويلات نتيجة لنشاط السوق والزيادة المتواصلة للأسعار.

4. **أبرز التحديات المؤثرة على السوق:**

- ضعف الإستقرار الإقتصادي وشح النقد الأجنبي
- توسع السوق الموازي وإستخدامه لكل التقنيات الحديثة والتطبيقات البنكية لإزالة هذا التحدي سمح البنك المركزي للصرافات بتغطية كافة متطلبات السفر والعلاج وعدم تحديد سقف وتغطية طلبات صغار التجار.
- المضاربات والزيادة المستمرة للأسعار.

5. **إستعادة الثقة في القنوات الرسمية.**

- التواصل مع المراسلين ومحاولة تحديد أسعار مناسبة لجذب العميل وتحسين الخدمة وتوسع الوصول الرقمي وكل ذلك يحدث بسهولة إذا سمح البنك المركزي للصرافات بالبيع والتحويل حسب الطلب بدون سقف وبشفافية مع المراقبة المستمرة.

رابعاً: آفاق المستقبل والتنظيم:

1. **حجم الخسائر التي تكبدها قطاع الصرافات وكيفية معالجتها**

حجم الخسائر كبيراً جداً فقد تم نهب وتدمير كل ممتلكات الصرافة من أصول وأموال وتم تشريد العامل بها، ويمكن معالجتها بمعاودة العمل في المناطق الآمنة وزيادة رأس المال لمقابلة التحاويل وتهيئة بيئة العمل والدعم التنظيمي والرقمي.

2. **أولويات إصلاح السوق**

- إستتباب الأمن في مناطق واسعة من البلد
- تعديل السياسات وتوسيع الإستخدامات للتحويلات الصادرة بحيث تساعد الصرافة التخلص من الموارد والتشجيع على التعامل مع القنوات الرسمية.
- حل مشكلة التطبيقات البنكية وبخاصة الآي بوك.
- بناء الثقة بين العميل والقنوات الرسمية.

3. **دمج السوق الموازي مع القنوات الرسمية**

- وضع سياسات مرنة تستوعب كل موارد البلد وتوجه حسب الطلب ورفع السقف لعدم تقيد السوق الموازي بسقف معين.
- توفير النقد الأجنبي وتسهيل التدفق المالي.

4. **دور الصرافات في دعم الإقتصاد وإعادة الإعمار:**

توفير الموارد فمن المؤكد أن هذه الموارد سيكون لها دور في دعم الإقتصاد وإعمار البلد.

5. **مستقبل التحول الرقمي في خدمة الصرافة:**

ظهرت أهمية التحول الرقمي في تقليل مخاطر حمل النقد (الكاش) وحل مشكلة التحرك والذهاب للبنك أو الصرافة لكن البنوك تهيمن على هذه الخدمات.

6. **رسالتنا للمغتربين بشأن تحويلاتهم عبر القنوات الرسمية:**

- ندعو المغترب بمواصلة تحويله عبر المؤسسات والتنويه بأن التعامل مع الجهات غير المرخصة يعرض لخطر الإحتيال وفقدان الأموال وأن الإلتزام بالتحويل عبر القنوات الرسمية يعكس وعيكم وحرصكم على مصلحة أسركم ووطنكم ونثمن دوركم في دعم الإقتصاد الوطني بأسعار تنال رضاكم.
- إن مؤسسات البلد تعمل بكامل قوتها لحل المشكلات وإيصال حوالاتكم للمستفيدين بسرعة وأمان.

ختاماً:

- ما نريد نوجهه لصناع القرار هو وضع سياسات مرنة تستوعب كل الموارد وسياسات إستخدام للموارد تمكن الصرافات من التصرف في الموارد.
- حل مشكلة التطبيقات البنكية التي تساهم في التمكن من إيصال كل الوارد للمستفيد في الوقت المناسب.

وبالله التوفيق

إتحاد الصرافات السوداني



مؤشرات إقتصادية

إدارة الإحصـــــاء

إعداد : مروة عماد محمود

جدول رقم (1)

الأرقام القياسية لتكاليف المعيشة ومعدلات التضخم للفترة (2021 - مارس 2026)

	كل السودان	المناطق الريفية	المناطق الحضرية
2021			
يناير	10,248.9	12,280.6	8,246.7
	304.33	324.31	279.20
فبراير	11,769.7	14,352.9	9,229.2
	330.78	353.43	301.55
مارس	13,127.7	16,099.6	10,219.9
	341.78	362.87	314.68
أبريل	15,485.3	18,801.1	12,231.8
	363.14	387.93	332.89
مايو	18,147.8	22,692.2	13,750.8
	378.79	412.40	337.76
يونيو	22,536.7	28,859.0	16,506.5
	412.75	450.93	365.65
يوليو	25,529.6	32,669.3	18,667.2
	422.78	471.6	363.26
أغسطس	27,194.2	34,881.3	19,763.8
	387.56	436.61	325.27
سبتمبر	31,423.2	39,346.3	23,652.9
	365.82	378.86	347.40
أكتوبر	32,770.3	40,956.0	24,849.7
	350.84	364.20	333.72
نوفمبر	35,687.9	44,397.6	27,243.4
	339.58	355.66	318.98
ديسمبر	36,131.1	44,724.9	27,810.3
	318.21	330.83	301.69

تابع جدول رقم (1)

الأرقام القياسية لتكاليف المعيشة ومعدلات التضخم للفترة (2021 - مارس 2026)

	كل السودان	المناطق الريفية	المناطق الحضرية
2022			
يناير	36,874.7	45,580.8	33,343.7
	259.79	271.16	304.33
فبراير	42,182.8	53,679.8	39,757.7
	258.40	274.00	330.78
مارس	47,675.3	60,248.1	45,149.3
	263.16	274.22	341.78
أبريل	49,662.8	62,788.3	56,650.4
	220.71	233.96	363.14
مايو	53,029.5	68,072.0	65,837.5
	192.21	199.98	378.79
يونيو	56,088.6	71,203.8	84,637.3
	148.88	146.73	412.75
يوليو	57,546.2	73,042.0	97,588.2
	125.41	123.58	422.78
أغسطس	59,125.0	75,106.3	96,360.2
	117.42	115.32	387.56
سبتمبر	65,137.7	80,923.6	110,180.0
	107.29	105.67	365.82
أكتوبر	66395.4	82,383.0	112,032.2
	102.61	101.15	350.84
نوفمبر	67,389.4	83,400.9	119,756.7
	88.83	87.85	339.58
ديسمبر	67,680.3	83,443.3	116,305.5
	87.32	86.57	318.21

تابع جدول رقم (1)

الأرقام القياسية لتكاليف المعيشة ومعدلات التضخم للفترة (2021 - مارس 2026)

	كل السودان	المناطق الريفية	المناطق الحضرية
2023			
يناير	67,701.9	83,426.1	62,075.9
	83.6	83.03	86.17
فبراير	68,888.7	85,565.6	67,576.2
	63.31	59.40	69.97
مارس	70,445.0	88,070.6	68,134.7
	47.76	46.18	50.91
أبريل	73,659.9	91,551.6	86,629.7
	48.32	45.81	52.92
مايو	78,632.1	95,838.5	106,182.7
	48.28	40.79	61.28
يونيو	85,035.9	104,206.7	135,504.3
	51.61	46.35	60.10
يوليو	96,821.6	119,277.6	171,530.8
	68.25	63.30	75.77
أغسطس	101,103.8	124,240.9	173,091.8
	71	65.42	79.63
سبتمبر	107,522.8	131,654.7	185,058.4
	65.07	62.69	67.96
أكتوبر	113,815.0	139,194.3	195,395.4
	71.42	68.96	74.41
نوفمبر	120,310.3	145,251.0	220,819.4
	78.53	74.16	84.39
ديسمبر	130,392.9	160,937.1	222,597.2
	92.66	92.87	91.39

تابع جدول رقم (1)

الأرقام القياسية لتكاليف المعيشة ومعدلات التضخم للفترة (2021 - مارس 2026)

	كل السودان	المناطق الريفية	المناطق الحضرية
2024			
يناير	154,279.2	190,787.1	139,720.5
	127.9	128.7	125.08
فبراير	157,851.5	194,353.7	155,979.4
	129.1	127.1	130.82
مارس	161,171.2	198,555.2	158,174.8
	128.8	125.45	132.15
أبريل	170,257.4	211,209.5	199,629.5
	131.1	130.70	130.44
مايو	188,575.6	237,114.1	241,767.4
	139.8	147.41	127.69
يونيو	219,528.6	270,343.5	346,741.9
	158.2	159.43	155.89
يوليو	284,597.3	360,516.4	483,202.4
	193.9	202.25	181.70
أغسطس	321,691.9	419,561.5	500,893.1
	218.2	237.7	189.38
سبتمبر	339,255.9	444,531.9	524,066.8
	215.5	237.65	183.19
أكتوبر	354,510.9	468,374.9	537,669.4
	211.5	236.5	175.2
نوفمبر	358,789.4	473,387.5	571,701.4
	198.2	225.91	158.90
ديسمبر	375,309.8	495,219.6	575,680.8
	187.8	207.71	158.62

تابع جدول رقم (1)

الأرقام القياسية لتكاليف المعيشة ومعدلات التضخم للفترة (2021 - مارس 2026)

	كل السودان	المناطق الريفية	المناطق الحضرية
2025			
يناير	378,200.0	495,397.7	313,337.2
	145.1	159.66	124.26
فبراير	382,537.4	497,234.5	348,333.1
	142.3	155.84	123.32
مارس	441,124.5	559,290.3	419,368.8
	173.7	181.68	165.13
أبريل	436,403.8	557,022.9	494,123.1
	156.3	163.73	147.52
مايو	457,899.3	573,436.7	595,473.2
	142.8	141.8	146.3
يونيو	468,364.2	592,430.7	713,248.2
	113.4	119.14	105.7
يوليو	507,693.9	640,024.8	870,730.7
	78.4	77.53	80.20
أغسطس	588,857.0	769,937.3	921,292.6
	83.1	83.51	83.93
سبتمبر	622,433.7	808,648.0	983,359.0
	83.5	81.91	87.64
أكتوبر	628,902.4	818,531.9	985,924.5
	77.4	74.76	83.37
نوفمبر	624,365.3	810,250.0	1,032,550.0
	74.02	71.16	80.61
ديسمبر	631,083.4	818,102.8	1,005,714.4
	68.2	65.20	74.70

جدول رقم (1)

الأرقام القياسية لتكاليف المعيشة ومعدلات التضخم للفترة (2021 - مارس 2026)

	كل السودان	المناطق الريفية	المناطق الحضرية
2026			
يناير	606,103.4	763,308.8	539,316.0
	60.26	54.08	72.12
فبراير	598,250.2	750,127.9	581,646.7
	56.39	50.86	66.98
مارس	618,544.8	780,377.7	592,694.0
	40.22	39.53	41.33

ملحوظة: الأرقام بين الأقواس تمثل معدلات التضخم.

* بيانات تقديرية

جدول رقم (2) مؤشـرات نقديـة 2021م

مليون جنيه

البيان / الفترة	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
عرض النقود	356,011.9,	2,166,377.6	2,333,340.7	2,540,814.2	2,715,774.5	800,177.8,	2,932,001.2	2,966,367.1	2,926,309.2	3,003,249.0	133,287.8,	3,296,958.8
العملة لدى الجمهور	562,188.7	600,927.8	671,543.4	721,013.7	749,962.4	740,770.4	802,697.5	759,057.1	755,660.4	764,369.8	845,216.9	905,705.6
الودائع تحت الطلب	357,668.1	435,885.8	507,753.7	616,974.7	644,679.9	670,347.0	684,536.1	752,298.2	778,908.7	795,742.7	844,082.6	928,012.9
شبه النقود	436,155.1	1,129,564.0	154,043.6,	202,825.7,	321,132.1,	389,060.4,	444,767.6,	455,011.8,	391,740.1,	443,136.5,	1,443,988.3	1,463,240.4
إجمالي أصول (خصوم) البنوك	1,080,138.7	2,203,567.7	2,448,092.6	2,639,178.9	866,854.5,	2,916,761	002,382.9,	208,154.1,	100,980.3,	298,434.2,	3,519,539.7	3,518,274.9
إجمالي التمويل المصرفي	407,412.1	476,749.9	531,633.5	582,294.2	598,998.6	684,581.6	732,571.8	784,774.2	837,942.7	862,525.2	926,408.4	1,031,236.0
إجمالي الودائع المصرفية	750,956.1	1,353,119.2	1,446,609.7	1,614,568.3	1,724,888.5	1,810,439.1	1,879,609.9	1,994,898.9	1,952,489.2	2,027,413.8	060,592.1,	2,156,570.0
العملة لدى الجمهور / عرض النقود (%)	41	28	29	28	28	26	27	26	26	25	27	27
الودائع تحت الطلب / عرض النقود (%)	26	20	22	24	24	24	23	25	27	26	27	28
شبه النقود / عرض النقود (%)	32	52	49	47	49	50	49	49	48	48	46	44
إجمالي التمويل المصرفي / الودائع (%)	54	35	37	36	35	38	39	39	43	43	45	48

جدول رقم (2) مؤشـرات نقديـة 2022م

مليون جنيه

البيان / الفترة	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
عرض النقود	3,372,719.1	6,470,352.5	3,820,363.0	3,979,465.9	4,042,655.0	4,086,040.9	4,182,353.5	4,270,609.2	4,472,831.0	4,541,742.9	4,694,940.1	4,927,294.0
العملة لدى الجمهور	891,299.7	906,032.4	1,018,400.7	1,144,628.0	1,042,136.8	1,045,317.2	1,053,129.4	1,026,240.4	1,024,554.6	1,067,295.1	1,110,747.3	1,245,561.9
الودائع تحت الطلب	950,847.4	1,525,350.0	990,040.6	953,721.8	1,088,259.5	1,092,239.8	1,214,010.4	1,194,783.0	1,284,579.2	1,290,886.2	1,324,153.1	1,322,857.8
شبه النقود	1,530,571.9	4,038,970.1	1,811,921.6	1,881,116.2	1,912,258.8	1,948,483.8	1,915,213.8	2,049,585.8	2,163,697.2	2,183,561.5	2,260,039.7	2,358,874.3
إجمالي أصول (خصوم) البنوك	3,646,622.0	8,742,376.6	4,081,452.6	4,120,574.3	4,259,921.3	4,366,378.1	4,637,248.0	4,802,531.0	4,931,175.8	4,949,755.8	5,147,285.9	5,334,554.8
إجمالي التمويل المصرفي	1,072,161.6	2,419,946.6	1,228,525.3	1,287,733.2	1,301,628.5	1,349,953.3	1,340,440.6	1,415,438.1	1,503,655.8	1,539,013.6	1,628,973.3	1,808,991.8
إجمالي الودائع المصرفية	2,181,502.4	5,275,328.0	2,409,365.6	2,393,590.0	2,542,725.8	2,601,754.7	2,696,333.7	2,820,901.6	3,013,210.8	3,069,608.0	3,190,539.5	3,358,379.5
العملة لدى الجمهور / عرض النقود (%)	26	14	27	29	26	26	25	24	23	23	24	25
الودائع تحت الطلب / عرض النقود (%)	28	24	26	24	27	27	29	28	29	28	28	27
شبه النقود / عرض النقود (%)	45	62	47	47	47	48	46	48	48	48	48	48
إجمالي التمويل المصرفي / الودائع (%)	49	46	51	54	51	52	50	50	50	50	51	54

جدول رقم (2) مؤشـرات نقديـــة 2023م

مليون جنيه

البيان / الفترة	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
عرض النقود	4,941,381.1	5,058,726.8	5,268,361.2	5,058,726.8	5,058,726.8	5,058,726.8	5,058,726.8	5,058,726.8	5,058,726.8	058,726.8,	5,058,726.8	7,595,400.0
العملة لدى الجمهور	138,039.0,	221,037.0,	303,290.9,	221,037.0,	221,037.0,	221,037.0,	221,037.0,	221,037.0,	221,037.0,	221,037.0,	221,037.0,	1,729,492.3
الودائع تحت الطلب	1,339,624.6	1,369,232.5	1,377,108.7	1,369,232.5	1,369,232.5	1,369,232.5	1,369,232.5	1,369,232.5	1,369,232.5	1,369,232.5	369,232.5,	1,626,056.9
شبه النقود	463,717.6,	468,457.2,	587,961.6,	468,457.2,	468,457.2,	468,457.2,	468,457.2,	468,457.2,	468,457.2,	468,457.2,	2,468,457.2	4,239,850.8
إجمالي أصول (خصوم) البنوك	5,608,860.1	5,712,904.0	5,947,175.9	5,712,904.0	5,712,904.0	5,712,904.0	5,712,904.0	712,904.0,	5,712,904.0	5,712,904.0	5,712,904.0	8,742,376.6
إجمالي التمويل المصرفي	1,840,003.9	854,849.5,	969,017.7,	854,849.5,	854,849.5,	854,849.5,	854,849.5,	854,849.5,	854,849.5,	854,849.5,	854,849.5,	2,419,946.6
إجمالي الودائع المصرفية	499,276.2,	3,501,131.0	3,634,437.7	3,501,131.0	3,501,131.0	3,501,131.0	3,501,131.0	3,501,131.0	3,501,131.0	501,131.0,	501,131.0,	275,328.0,
العملة لدى الجمهور / عرض النقود (%)	23	24	25	24	24	24	24	24	24	24	24	23
الودائع تحت الطلب / عرض النقود (%)	27	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	21
شبه النقود / عرض النقود (%)	50	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	56
إجمالي التمويل المصرفي / الودائع (%)	53	53	54	53	53	53	53	53	53	53	53	46

جدول رقم (2) مؤشـرات نقديــة 2024م

مليون جنيه

البيان / الفترة	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
عرض النقود	7,635,609.1	7,988,564.3	274,210.8,	8,637,847.1	9,131,978.4	10,546,010.7	0,986,486.1	11,671,339.3	12,382,140.3	12,904,473.1	3,630,121.3	14,480,589.2
العملة لدى الجمهور	730,862.5,	762,686.4,	821,438.3,	1,805,572.0	1,803,826.7	1,859,573.5	1,929,624.9	1,970,874.9	2,050,486.2	2,082,330.2	2,541,308.1	1,614,730.3
الودائع تحت الطلب	1,599,411.4	1,663,063.5	688,884.3,	1,764,818.5	1,855,924.4	2,032,810.5	2,002,258.3	2,079,401.8	2,271,061.3	2,441,443.6	2,706,905.4	3,193,397.1
شبه النقود	4,305,335.2	4,562,814.4	763,888.1,	5,067,456.6	5,472,227.3	6,653,626.7	7,054,602.9	7,621,062.6	8,060,592.8	8,380,699.3	8,381,907.7	9,672,461.8
إجمالي أصول (خصوم) البنوك	903,143.5,	9,435,177.2	9,814,027.2	10,355,696.1	1,277,140.1	3,257,094.0	3,568,194.2	14,513,425.6	5,496,712.0	5,938,126.0	6,153,924.4	18,359,545.1
إجمالي التمويل المصرفي	2,471,693.9	2,578,560.9	637,081.8,	2,708,204.1	2,931,016.6	3,189,525.9	3,196,744.3	3,260,914.3	3,364,904.9	3,380,364.8	3,381,833.1	3,683,453.1
إجمالي الودائع المصرفية	5,259,913.8	5,536,348.4	820,580.7,	6,163,628.2	6,622,271.8	7,775,130.1	7,935,381.4	8,586,484.6	9,250,328.3	9,668,578.1	9,875,209.3	11,653,302.9
العملة لدى الجمهور / عرض النقود (%)	23	22	22	21	20	18	18	17	17	16	19	11
الودائع تحت الطلب / عرض النقود (%)	21	21	20	20	20	19	18	18	18	19	20	22
شبه النقود / عرض النقود (%)	56	57	58	59	60	63	64	65	65	65	61	67
إجمالي التمويل المصرفي / الودائع (%)	47	47	45	44	44	41	40	38	36	35	34	32

جدول رقم (2) مؤشـرات نقديـة 2025م

مليون جنيه

البيان / الفترة	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
عرض النقود	14,657,197.3	14,975,883.8	16,534,551.3	16,575,765.6	18,054,206.2	18,474,550.0	19,942,497.2	20,581,198.6	21,697,317.2	22,636,617.6	24,841,936.8	25,303,107.2
العملة لدى الجمهور	1,760,784.7	1,908,703.1	2,097,517.7	2,235,870.7	2,359,592.7	2,472,363.8	2,608,765.4	2,686,373.2	2,759,449.9	2,890,184.9	3,052,074.0	3,220,492.1
الودائع تحت الطلب	3,096,976.6	3,202,742.4	3,552,460.2	3,806,604.9	4,232,318.0	4,348,354.1	4,825,243.1	4,675,610.0	5,132,066.4	5,065,033.6	5,681,392.6	5,607,535.2
شبه النقود	9,799,436.0	9,864,438.3	10,884,573.4	10,533,290.0	11,462,295.5	11,653,832.1	12,508,488.7	13,219,215.4	13,805,800.9	14,681,399.0	16,108,270.2	16,475,079.9
إجمالي أصول (خصوم) البنوك	18,609,110.7	18,637,832.2	20,659,011.7	22,319,259.9	23,417,443.3	23,134,271.1	24,956,360.4	6,200,613.8	29,769,880.9	31,442,159.7	34,398,262.8	34,838,131.2
إجمالي التمويل المصرفي	3,718,650.4	4,032,844.5	4,223,250.2	4,396,555.9	4,424,775.6	4,550,212.2	4,616,322.5	4,862,821.6	5,071,600.7	5,243,114.2	5,510,282.8	5,606,392.1
إجمالي الودائع المصرفية	11,708,609.4	11,895,697.5	13,084,845.0	12,942,612.4	14,156,656.7	14,442,889.1	15,991,574.8	16,327,854.9	17,014,890.9	18,115,053.2	19,707,364.0	20,494,171.0
العملة لدى الجمهور / عرض النقود (%)	12	13	13	13	13	13	13	13	13	13	12	13
الودائع تحت الطلب / عرض النقود (%)	21	21	21	23	23	24	24	23	24	22	23	22
شبه النقود / عرض النقود (%)	67	66	66	64	63	63	63	64	64	65	65	65
إجمالي التمويل المصرفي / الودائع (%)	32	34	32	34	31	32	29	30	30	29	28	27

جدول رقم (2) مؤشـرات نقديـة 2026م

مليون جنيه

البيان / الفترة	يناير	فبراير	مارس
عرض النقود	26,742,536.1	29,428,549.1	31,698,706.3
العملة لدى الجمهور	3,295,882.1	3,441,157.6	3,632,965.9
الودائع تحت الطلب	5,812,930.7	6,763,217.3	7,747,424.3
شبه النقود	17,633,723.3	19,224,174.3	20,318,316.1
إجمالي أصول (خصوم) البنوك	36,483,804.2	36,560,719.7	38,084,783.4
إجمالي التمويل المصرفي	6,119,331.2	6,747,956.2	6,536,315.4
إجمالي الودائع المصرفية	21,587,352.9	24,153,807.8	25,599,434.9
العملة لدى الجمهور / عرض النقود (%)	12	12	11
الودائع تحت الطلب / عرض النقود (%)	22	23	24
شبه النقود / عرض النقود (%)	66	65	64
إجمالي التمويل المصرفي / الودائع (%)	28	28	26

جدول رقم (3) رصيد التمويل المصرفي حسب القطاعات الاقتصادية بالعملة المحلية والأجنبية خلال الفترة (-2021 مارس 2026)م

القطاع / السنة	الزراعة	الصناعة	الصادرات	الواردات	التجارة المحلية	النقل والتخزين	التعدين	التشييد	أخرى	المجموع
2021										
يناير	75,781.7	83,553.4	50,294.4	4,573.1	43,079.6	43,516.7	12,449.6	21,987.0	72,176.7	407,412.1
فبراير	82,072.5	97,006.6	54,620.0	10,673.6	48,404.0	45,392.2	13,245.5	46,563.7	78,771.9	476,749.9
مارس	87,513.5	103,232.9	61,849.9	34,480.7	48,141.7	56,112.8	14,088.1	30,642.5	95,571.5	531,633.5
أبريل	89,467.9	110,987.1	68,041.8	33,600.7	49,279.5	62,399.3	14,913.7	38,499.8	115,104.5	582,294.2
مايو	103,483.4	121,113.6	74,510.6	9,497.4	50,535.5	67,535.7	18,271.1	40,263.8	113,787.5	598,998.6
يونيو	134,452.1	135,816.6	77,513.0	14,034.0	42,250.5	75,971.2	23,400.7	41,772.0	139,371.5	684,581.6
يوليو	170,803.9	140,412.3	80,699.2	9,924.1	35,122.8	83,066.4	22,177.5	40,917.9	149,447.9	732,571.8
أغسطس	196,301.8	148,972.4	78,277.1	12,716.2	32,768.9	88,498.3	22,956.3	44,623.1	159,660.1	784,774.2
سبتمبر	212,771.4	155,192.3	77,282.3	9,610.3	27,967.4	96,457.4	24,142.6	54,272.5	180,246.6	837,942.7
أكتوبر	215,821.8	157,886.7	77,127.8	9,718.2	26,519.6	98,049.3	28,043.4	59,317.0	188,280.4	860,764.1
نوفمبر	232,432.5	172,835.7	81,647.7	9,380.3	33,790.5	106,114.9	29,262.7	63,320.6	197,623.5	926,408.4
ديسمبر	256,374.2	206,948.9	98,083.6	15,931.2	42,660.7	112,610.6	31,810.0	60,922.2	205,894.8	1,031,236.0
2022										
يناير	293,697.0	222,213.2	102,607.0	21,151.4	23,352.2	112,538.1	32,236.2	60,561.1	203,805.3	1,072,161.6
فبراير	306,268.5	244,348.9	109,165.0	24,916.0	30,043.9	122,813.7	36,544.3	60,974.9	200,877.8	1,135,953.1
مارس	333,119.8	284,863.8	123,459.7	28,892.8	16,277.2	125,876.7	33,400.5	62,257.5	220,377.3	1,228,525.3
أبريل	331,585.6	299,593.9	130,349.0	34,973.8	22,985.3	125,927.4	32,706.7	65,040.7	244,570.6	1,287,733.2
مايو	330,397.4	293,368.7	128,683.8	37,685.6	23,036.3	133,836.5	39,067.6	62,887.1	252,665.4	1,301,628.5
يونيو	310,909.0	323,698.4	131,359.6	39,092.9	22,665.2	121,427.5	85,926.3	63,078.1	251,796.4	1,349,953.3
يوليو	305,160.8	321,703.0	138,257.1	37,505.3	31,103.7	131,086.1	61,176.4	62,781.8	251,666.6	1,340,440.6
أغسطس	332,735.4	331,710.0	145,062.9	40,974.4	38,347.4	129,644.3	87,985.9	63,951.5	245,026.2	1,415,438.1
سبتمبر	365,844.2	341,640.8	146,053.8	51,613.9	52,199.5	123,689.0	85,123.3	61,912.6	275,578.6	1,503,655.8

القطاع / السنة	الزراعة	الصناعة	الصادرات	الواردات	التجارة المحلية	النقل والتخزين	التعدين	التشييد	أخرى	المجموع
أكتوبر	376,757.0	333,556.7	147,106.0	54,236.0	50,976.6	121,164.4	60,830.0	65,759.3	328,627.5	1,539,013.6
نوفمبر	387,508.1	370,926.7	149,824.4	58,955.6	94,757.7	122,553.0	64,165.2	63,113.4	317,169.2	1,628,973.3
ديسمبر	418,216.2	415,708.6	184,395.6	70,801.7	102,621.7	133,710.3	65,563.7	106,889.1	311,084.9	1,808,991.8
2023										
يناير	415,225.5	444,958.6	193,751.1	69,991.8	74,504.9	136,254.7	78,888.7	106,294.5	320,134.0	1,840,003.9
فبراير	414,247.6	461,532.1	197,566.6	69,424.3	70,563.6	135,727.4	69,270.6	105,833.1	330,684.0	1,854,849.5
مارس	402,911.6	470,843.3	201,474.7	71,074.4	127,612.9	143,508.2	66,062.6	109,502.3	393,397.5	1,986,387.6
ديسمبر	417,658.6	513,755.0	223,178.9	197,457.5	277,859.4	130,686.5	53,996.3	109,115.0	463,737.0	2,387,444.2
2024										
يناير	455,763.1	505,701.0	221,464.3	267,236.7	290,263.8	118,073.4	57,139.2	103,015.7	473,341.6	2,491,998.7
فبراير	472,636.9	515,642.8	225,596.7	269,925.6	319,793.1	131,110.1	59,987.9	102,761.2	501,513.0	2,598,967.3
مارس	495,760.3	508,929.3	227,043.6	275,126.4	327,528.4	133,004.8	59,494.7	99,344.0	530,763.0	2,656,994.5
أبريل	429,007.1	525,528.3	235,243.3	288,764.0	350,509.6	132,430.9	59,493.5	97,524.6	536,353.5	2,654,854.7
مايو	445,438.5	589,357.8	247,424.5	259,376.7	467,616.2	132,509.8	54,572.8	93,961.3	584,229.8	2,874,487.3
يوليو	466,924.2	661,232.3	254,073.0	297,551.7	526,094.1	135,437.7	52,368.8	91,219.2	643,208.4	3,128,109.3
يوليو	519,744.9	587,951.3	268,257.8	271,675.5	601,266.9	122,630.4	51,107.3	89,831.1	654,837.5	3,167,302.6
أغسطس	592,082.8	598,383.3	265,689.3	280,509.0	595,718.8	172,582.0	43,370.5	63,919.1	668,403.4	3,280,658.2
سبتمبر	617,365.2	599,852.8	286,859.0	282,602.7	633,263.8	144,072.5	49,831.4	89,338.4	681,298.2	3,384,484.1
أكتوبر	636,299.0	608,481.7	284,647.7	281,640.9	657,517.0	143,864.9	52,279.3	85,771.5	649,462.9	3,399,964.8
نوفمبر	655,252.1	626,197.4	301,495.0	280,598.0	633,071.7	148,695.8	49,648.3	84,381.7	622,132.4	3,401,472.3
ديسمبر	819,509.3	689,688.8	333,717.2	279,433.4	675,189.9	150,456.5	50,117.8	82,915.5	618,318.9	3,699,347.3
2025										

القطاع / السنة	الزراعة	الصناعة	الصادرات	الواردات	التجارة المحلية	النقل والتخزين	التعدين	التشييد	أخرى	المجموع
يناير	817,099.6	698,964.4	322,735.9	279,983.2	650,138.3	148,782.7	109,497.0	81,768.4	626,254.2	3,735,223.7
فبراير	725,952.7	775,795.2	322,506.2	430,247.8	644,012.5	149,246.9	152,141.4	83,579.7	765,941.5	4,049,424.0
مارس	844,189.8	815,363.7	384,247.7	427,317.9	640,893.0	166,151.2	110,520.3	79,938.9	771,245.1	4,239,867.4
أبريل	831,354.9	803,371.2	365,777.9	591,120.7	662,522.4	174,899.6	221,669.4	86,032.3	676,424.7	4,413,173.2
مايو	991,014.2	839,226.4	381,359.3	344,726.5	699,019.4	184,357.8	188,874.5	83,424.8	730,078.3	4,442,081.2
يونيو	1,152,562.9	787,221.1	380,034.5	326,390.5	693,808.9	191,649.0	186,075.0	105,655.6	736,287.9	4,559,685.4
يوليو	1,070,887.7	901,182.2	368,610.6	325,742.0	750,768.7	193,235.4	202,705.2	88,252.4	732,340.3	4,633,724.5
أغسطس	1,211,713.7	896,176.3	381,691.4	313,205.7	755,936.1	203,742.1	237,244.3	88,625.2	791,892.9	4,880,227.9
سبتمبر	1,278,066.9	893,108.0	394,137.0	432,003.8	780,565.8	213,302.2	189,993.1	78,647.5	834,364.3	5,094,188.7
أكتوبر	1,328,963.0	970,527.6	426,208.5	354,076.6	782,464.0	213,400.8	286,278.0	85,382.0	818,479.8	5,265,780.3
نوفمبر	1,466,869.4		461,086.8	344,532.3	870,673.6	211,510.8	254,509.3	85,410.6	756,348.2	5,533,027.3
ديسمبر	1,499,637.2		458,209.5	281,743.5	910,895.5	215,836.6	210,236.9	85,819.2	866,465.0	5,634,351.2
2026										

المصدر : بنك السودان المركزي

*بيانات معدلة

ملحوظة : تمويل الحكومة المركزية غير مضمّن.

جدول رقم (4) تدفق التمويل المصرفي حسب الصيغ التمويلية - بالعملة المحلية

القطاع	الزراعة	الصناعة	الصادرات	الواردات	التجارة المحلية	النقل والتخزين	التعدين	التشييد	أخرى	المجموع
الفترة	2021				2021	2022			2022	2023
الصيغة	يناير - مارس	أبريل - يونيو	يوليو-سبتمبر	أكتوبر- ديسمبر	يناير - ديسمبر	يناير - مارس	أبريل - يونيو	يوليو-سبتمبر	أكتوبر- ديسمبر	يناير - مارس
المرابحة	168,421.6	187,524.9	196,481.7	244,663.0	797,091.2	308,066.4	217,500.3	321,475.9	473,700.9	
%	74.6	78.8	72.0	70.3	73.5	78.4	76.0	74.0	73.7	
المشاركة	18,535.8	17,837.7	8,705.7	41,492.5	86,571.7	39,114.0	17,160.3	24,227.1	53,165.6	
%	8.2	7.5	3.2	11.9	8.0	10.0	6.0	5.6	8.3	
المضاربة	3,657.0	4,202.7	5,889.1	5,789.3	19,538.2	9,431.5	4,472.4	7,331.9	9,268.5	
%	1.6	1.8	2.2	1.7	1.8	2.4	1.6	1.7	1.4	
السلم	112.2	7,463.4	29,304.4	13,577.9	50,458.0	3,540.2	3,167.7	45,199.3	6,380.6	
%	0.0	3.1	10.7	3.9	4.7	0.9	1.1	10.4	1.0	
المقاولة	16,620.3	3,857.0	2,603.2	6,627.5	29,708.0	9,119.6	11,020.4	3,759.2	63,228.2	
%	7.4	1.6	1.0	1.9	2.7	2.3	3.9	0.9	9.8	
الاجارة	644.4	857.2	590.4	1,775.0	3,867.1	567.5	1,075.3	702.1	2,226.3	
%	0.3	0.4	0.2	0.5	0.4	0.1	0.4	0.2	0.3	
الاستصناع	6,811.9	637.3	782.1	762.1	8,993.4	1,717.5	336.5	25.2	129.1	
%	3.0	0.3	0.3	0.2	0.8	0.4	0.1	0.0	0.0	
القرض الحسن	669.3	773.2	1,614.1	327.3	3,383.9	2,248.7	344.4	839.9	857.8	
%	0.3	0.3	0.6	0.1	0.3	0.6	0.1	0.2	0.1	
أخرى	10,426.6	14,768.0	27,022.1	33,193.7	85,410.4	18,953.9	31,136.5	30,697.6	33,822.3	
%	4.6	6.2	9.9	9.5	7.9	4.8	10.9	7.1	5.3	
المجموع	225,899.1	237,921.5	272,992.7	348,208.4	1,085,021.8	392,759.2	286,213.8	434,258.2	642,779.2	
%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

1,320,743.4	1,756,010.4	
75.2	100	

الفترة	2023				2024					2024				2025				2026
الصيغة	أبريل - يونيو	يوليو- سبتمبر	أكتوبر- ديسمبر	يناير - ديسمبر	يناير - مارس	أبريل - يونيو	يوليو- سبتمبر	أكتوبر- ديسمبر	يناير - ديسمبر	يناير - مارس	أبريل - يونيو	يوليو- سبتمبر	أكتوبر- ديسمبر	يناير - مارس	أبريل - يونيو	يوليو- سبتمبر	أكتوبر- ديسمبر	يناير - مارس
المرابحة	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	1,153,484.8	885,983.3
%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	69.4	75.0
المشاركة	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	223,412.2	28,623.8
%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	13.4	2.4
المضاربة	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	14,006.8	16,358.8
%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0.8	1.4
السلم	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	68,606.9	151,063.4
%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	4.1	12.8
المقاولة	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	25,281.3	71,829.7
%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	1.5	6.1
الاجارة	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	279.0	298.4
%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0.0	0.0
الاستصناع	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	60,248.7	1,004.1
%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	3.6	0.1
القرض الحسن	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	12,185.3	11,156.9
%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0.7	0.9
أخرى	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	105,293.4	14,422.2
%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	6.3	1.2
المجموع	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	1,662,800.4	1,180,742.6
%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	100	100

جدول رقم (5) تدفق التمويل المصرفي حسب القطاعات الاقتصادية - بالعملة المحلية

الفترة	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2022	2022	2022	2022	2022	2023	2023
القطاع	يناير-مارس	أبريل-يونيو	يوليو-سبتمبر	أكتوبر-ديسمبر	يناير - ديسمبر	يناير-مارس	أبريل-يونيو	يوليو-سبتمبر	أكتوبر-ديسمبر	يناير - ديسمبر	يناير-مارس	أبريل-يونيو
الزراعة	27,355.3	79,758.2	107,705.7	88,740.1	303,559.3	113,259.4	65,354.7	159,832.0	116,894.0	455,340.1		n/a
%	12.1	33.5	39.5	25.5	28.0	28.8	22.8	36.8	18.2	25.9		n/a
الصناعة	42,730.6	52,755.3	45,315.1	82,836.3	223,637.4	125,349.9	87,765.9	94,900.5	213,390.9	521,407.4		n/a
%	18.9	22.2	16.6	23.8	20.6	31.9	30.7	21.9	33.2	29.7		n/a
الصادر	28,091.9	20,967.1	14,435.6	40,500.9	103,995.5	43,852.1	31,067.7	47,512.7	100,008.1	222,440.7		n/a
%	12.4	8.8	5.3	11.6	9.6	11.2	10.9	10.9	15.6	12.7		n/a
النقل والتخزين	18,160.8	32,350.0	31,403.9	31,425.8	113,340.4	28,156.8	20,283.8	20,371.1	32,645.5	101,457.2		n/a
%	8.0	13.6	11.5	9.0	10.4	7.2	7.1	4.7	5.1	5.8		n/a
التنمية الاجتماعية**	11,178.9	7,564.3	6,255.1	26,018.2	51,016.5	14,114.9	12,753.5	34,984.2	8,743.8	70,596.4		n/a
%	4.9	3.2	2.3	7.5	4.7	3.6	4.5	8.1	1.4	4.0		n/a
التجارة المحلية	13,257.1	13,304.0	9,834.2	9,191.5	45,586.7	9,136.5	11,947.8	8,666.3	26,446.7	56,197.3		n/a
%	5.9	5.6	3.6	2.6	4.2	2.3	4.2	2.0	4.1	3.2		n/a
الطاقة والتعدين	17,979.8	4,129.3	16,561.8	30,644.8	69,315.7	9,180.4	4,753.1	3,142.4	51,832.5	68,908.4		n/a
%	8.0	1.7	6.1	8.8	6.4	2.3	1.7	0.7	8.1	3.9		n/a
التشييد	25,829.1	3,320.7	4,389.4	6,456.4	39,995.5	15,282.4	12,207.5	26,397.7	42,334.6	96,222.2		n/a
%	11.4	1.4	1.6	1.9	3.7	3.9	4.3	6.1	6.6	5.5		n/a
الشراء	41,315.6	23,772.8	37,092.1	32,394.2	134,574.8	34,426.7	40,079.6	38,451.3	50,483.2	163,440.8		n/a
%	18.3	10.0	13.6	9.3	12.4	8.8	14.0	8.9	7.9	9.3		n/a
أخرى*	225,899.1	237,921.5	272,992.7	348,208.4	1,085,021.8	392,759.2	286,213.8	434,258.2	642,779.1	1,756,010.4		n/a
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		n/a
المجموع	225,899.1	237,921.5	272,992.7	348,208.4	1,085,021.8	392,759.2	286,213.8	434,258.2	642,779.1	1,756,010.4		n/a
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		n/a

2026	2025	2025	2025	2025	2025	2024	2024	2024	2024	2024	2023	2023	2023
يناير-مارس	يناير - ديسمبر	أكتوبر - ديسمبر	يوليو-سبتمبر	أبريل-يونيو	يناير-مارس	يناير - ديسمبر	أكتوبر- ديسمبر	يوليو-سبتمبر	أبريل-يونيو	يناير-مارس	يناير - ديسمبر	أكتوبر- ديسمبر	يوليو-سبتمبر
370,820.5	n/a	384,289.3	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
31.4	n/a	23.1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
256,302.5	n/a	591,732.7	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
21.7	n/a	35.6	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
86,403.0	n/a	184,464.3	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
7.3	n/a	11.1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
57,385.5	n/a	33,075.1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
4.9	n/a	2.0	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
28,172.2	n/a	13,626.5	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
2.4	n/a	0.8	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
75,777.2	n/a	160,340.1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
6.4	n/a	9.6	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
16,609.8	n/a	9,775.2	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
1.4	n/a	0.6	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
122,839.4	n/a	75,428.5	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
10.4	n/a	4.5	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
166,432.5	n/a	210,605.6	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
14.1	n/a	12.7	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
1,180,742.6	n/a	1,663,337.3	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
100.0	n/a	100.0	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
1,180,742.6	n/a	1,663,337.3	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
100.0	n/a	100.0	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

المصدر : بنك السودان المركزي.