

## لقاء مع السيد

## د . صابر محمد حسن - محافظ بنك السودان

حوار : - عبدالله الحسن محمد - إدارة البحوث

صفاء عبد الباقي - الوحدة الاعلامية

المتتمثلة في السياسة المصرفية الشاملة وبرنامج إعادة الهيكلة فقد حدث استقرار في السوق المصرفية وتزامن ذلك مع بشرى توقيع اتفاق السلام وما يتوقع أن تشكله من تحديات على أداء السياسات الاقتصادية بصفة عامة والمصرفية على وجه الخصوص . كذلك انتقل بنك السودان الى مقره الجديد بالمقرن . ولتسليط مزيد من الضوء على هذه الأحداث والتحديات الخاصة بالبنك وبالسياسات الاقتصادية والمصرفية و السياسية ذات الارتباط ، والتوقعات المستقبلية اختص السيد / د. صابر محمد حسن محافظ بنك السودان مجلة المصرفي بهذا الحديث فإلى مضابط الحوار :-

شهدت السنوات الخمس الماضية تحولات إقتصادية وسياسية في السودان ، ففي المجال الإقتصادي توثقت علاقات السودان مع المؤسسات المالية الإقليمية والدولية ، وشهدت أيضاً تصدير البترول وتحول السودان إلي دولة مصدرة للبترول بعد أن كانت معظم موارد النقد الأجنبي توظف لمقابلة إستيراد البترول .وقد انعكست هذه التحولات ايجابا على أداء الاقتصاد الكلي وعلى استقرار السياسات النقدية والتمويلية وساعد على ذلك التنسيق والتكامل مع السياسة المالية للدولة مما ادى الى تحقيق معدلات نمو ايجابية ومستقرة . نتيجة لتطبيق سياسات الاصلاح المصرفي

## السؤال الأول :

من المؤكد أن هنالك تحولاً نوعياً في انفاذ السياسات الكلية بعد توقيع إتفاقية السلام وسوف يتأثر به العمل والعاملون بالبنك المركزي والجهاز المصرفي . نرجو من سيادتكم ان تحدثنا عن توقعاتكم الخاصة بهذا الامر؟

ج ١ إتفاقيات السلام والجزء الخاص بالقطاع المصرفي هو بروتوكول قسمة الثروة في البند ١٤ خصص للبنك المركزي والنظام المركزي والعملة والإستدانة - وهنالك أشياء تم الإتفاق عليها ... هي تأكيد ان البنك المركزي سلطة نقدية مستقلة عن الحكومة مرتبطة مباشرة بالرئاسة تتولى



## لقاءات ومقابلات



السيد رئيس الجمهورية يقلد السيد محافظ بنك السودان نجمة الانجاز

مسئولية الأمور المتعلقة بالعملة وكذلك الأمور المتعلقة بالتأسيس والمتابعة والإشراف على القطاع المصرفي .  
وركزت الإتفاقية على خمسة مبادئ أساسية : -  
١- وحدة السلطة النقدية المتمثلة بالبنك المركزي الواحد .

٢- وحدة السياسات النقدية والتمويلية والمصرفية وتصدر عن السلطة النقدية تشمل كل المؤسسات النقدية الموجودة في القطر سواء في الجنوب أو الشمال  
٣- وحدة العملة الوطنية وذلك بوجود عملة واحدة .  
٤- النظام المصرفي المزدوج .

٥- مسؤولية البنك المركزي في الحفاظ على الاستقرار الإقتصادي .

- تتحدث الإتفاقية أيضاً عن تفاصيل قيام فرع في الجنوب يسمى بنك جنوب السودان متناولة مجلس الإدارة والعملات المتداولة في الجنوب والاعتراف بهذه العملات لحين صدور العملة الجديدة .

- وفي نظري أن هذه الإتفاقية تلقي بتحديات كبيرة على القطاع المصرفي والبنك المركزي ويمكن ان نشير لهذه التحديات .

ومن أهم التحديات :-

الحفاظ على الاستقرار الإقتصادي وإستدامته في ظل الضغوط المتصاعدة .

الحفاظ على وحدة السياسة النقدية والتمويلية والمصرفية مع ضمان تطبيق النظام المزدوج وقيام بنك جنوب السودان كفرع للبنك المركزي .

ومن أهم مقتضيات هذه الوحدة :-

ضمان مساواة تكلفة التمويل في النظامين بغض النظر عن الشكل الذي تأخذه تلك التكلفة .  
ضمان مساواة شروط وضوابط التمويل في النظامين بما في ذلك الضمانات والإجراءات  
ضمان تناسق آليات السياسة النقدية بتوظيف مختلف الآليات غير المباشرة تتناسب وطبيعة النظاميين وتطوير آليات محايدة مع النظاميين .  
ضمان التوقيت والتأثير المتساوي لإجراءات السياسات النقدية على المتغيرات الكلية في كل أنحاء السودان .  
ضمان قدرة البنك المركزي في الوفاء بدور المقرض الأخير للنظاميين بشروط عادلة مع الأخذ في الإعتبار طبيعة النظاميين .  
ضمان عدالة الرقابة المصرفية على النظاميين رغم الإختلاف النوعي والجغرافي .  
تطوير قدرة النظام المصرفي الإسلامي للتنافس مع النظام

التقليدي مع احتمال قيام بنوك غربية في الجنوب أو فتح فروع إسلامية لها في الشمال .  
 كيفية التعامل خلال الفترة الإنتقالية مع العملات المتبادلة الآن في الجنوب من ناحية حصرها وتحديد علاقتها بالعملة الوطنية والتنسيق مع السلطات النقدية المصدرة .

إصدار العملة الجديدة والاتفاق حول التصميم والفئة والاسم وتوفير التكلفة .

تأهيل وتدريب كوادر مصرفية كافية من أبناء الولايات الجنوبية للأسهام والمشاركة في تأسيس وإدارة فرع الجنوب والعمل المصرفي من ناحية عامة .

- ونحن في البنك المركزي مستوعبين كل ذلك وقمنا بتشكيل ثماني لجان قامت بإعداد دراسات مختلفة تم تلخيصها في تصور واحد ويشمل ثمانية محاور :

- المحور الأول : شكل السلطة النقدية المتمثلة في مجلس الإدارة من حيث التكوين والسلطات والمؤهلات وكيفية عمل المجلس .

- المحور الثاني : إعادة هيكلة بنك السودان والتحول إلي نظام بنك مركزي فيدرالي بشرط أن يكون تصميم السياسات مركزي والتنفيذ يكون فيدرالي هذا بالطبع سيؤدي إلي تغيير هيكله عدد من إدارات البنك المركزي ووجود أذرع لبعض إدارات البنك المركزي في الجنوب .

- المحور الثالث : فرع بنك السودان في الجنوب؛ شكل الفرع وهيكله الوظيفي والإداري ، وسلطات نائب المحافظ الذي يرأس الفرع ومسئوليته والعلاقة بينه وبين الرئاسة ، وكيفية المتابعة والإشراف على النظام المصرفي التقليدي في الجنوب وكيفية تنفيذ السياسات النقدية، سياسات النقد الأجنبي والسياسات المصرفية .

- المحور الرابع : النظام المصرفي المزدوج؛ قمنا بإعداد دراسة لإمكانية وجود نوعين من البنوك . بنوك ولائية يتم التصديق عليها في الجنوب أو الولايات الأخرى مستقبلاً وتعمل في نطاق الولاية ، وبنوك وطنية أو قومية يتم التصديق عليها في الرئاسة وتعمل في كل أنحاء القطر . وتشمل الدراسة الأسس والضوابط لتأسيس هذه البنوك والأسس والضوابط للرقابة والإشراف عليها .

- المحور الخامس : العملة الجديدة : وضعنا تصورنا بالتفصيل ومقترحاتنا حول الإسم والتصميم والقيمة والتوقيت والكمية والتكلفة وعملية الاستبدال وكيفية التعامل مع العملات المتداولة الآن في الجنوب وكيفية التنسيق مع السلطات المصدرة للعملات .

- المحور السادس : السياسات النقدية والتمويلية والمصرفية في إطار النظام المزدوج من حيث الآليات والتنفيذ تم دراستها ووضع لها تصور .

- المحور السابع : القطاع الخارجي في إطار الوضع الفيدرالي وكيفية التعامل مع سعر الصرف من حيث سياسة سعر الصرف ومتابعتها بما يضمن الاستقرار الإقتصادي وكيفية التعامل مع سياسات التعامل بالنقد الأجنبي والضوابط التي تحكم الصادر والوارد والتي تحكم سياسات التعامل مع المراسلين . والإحتياجات القومية وعدم تفتيتها .

- المحور الثامن : الإحصائيات القومية خاصة الإحصائيات الخاصة لحسابات المسح النقدي في ميزان المدفوعات والتجارة الخارجية . هذه هي كل الملامح والتغيرات التي سوف تحدثها الإتفاقية للقطاع المصرفي .

### السؤال الثاني :

**حققت السياسات النقدية والتمويلية نجاحات عديدة في خلال الخمس سنوات الماضية . ماهي توقعات سيادتكم في استمرار هذا النجاح بعد تنفيذ بروتوكولات اقتسام الثروة والسلطة، خاصة في اعمال البنك المركزي ؟**

ج ٢ : أهم الإنجازات للسياسات النقدية والتمويلية هي تحقيق الاستقرار الإقتصادي المتمثلة في أحتواء معدلات التضخم و إستقرار سعر الصرف مع ضمان توفير السيولة المناسبة التي تؤدي إلي نمو الإقتصاد في إطار الموارد الموجودة . وكانت النتيجة أن الإقتصاد كان

## أهم الإنجازات للسياسات النقدية والتمويلية هي تحقيق الاستقرار الإقتصادي

يحقق معدلات نمو مرتفعة مقارنة بمعظم الدول الأخرى حيث وصل ٧٪ خلال الست أو السبع سنوات الأخيرة وفي مناخ من الاستقرار الإقتصادي ومعدلات تضخم متدنية

نسبياً وإستقرار سعر صرف الدينار السوداني . أما السياسات المصرفية أهم هدف لها كانت تقوية النظام المصرفي وتطوير مقدراته للتجاوب مع التطورات الداخلية والخارجية وتطبيق المعايير العالمية وتعميق أسلمة العمل المصرفي وصيغ التمويل الإسلامي . هذا تقريباً ما تم تحقيقه في السياسة المصرفية .

والضمان هو كيفية المحافظة على هذه المكتسبات وفي نفس الوقت كيف تنفذ ما جاء في الإتفاقية وكيف نحافظ على الإستقرار الإقتصادي في ظل الضغوط التضخمية التي ستنشأ من تصاعد الطلب على الانفاق الحكومي والطلب على التمويل وذلك لمقابلة إحتياجات السلام وإعادة الإستقرار والبناء . هذا تحدي كبير لذلك البنك المركزي محتاج لإعادة التفكير بطريقة واضحة ولاتخاذ الخطوات اللازمة لضمان استمرار الاستقرار .

### السؤال الثالث :

**لقد تم تطبيق السياسة المصرفية الشاملة منذ العام ١٩٩٩م في شكل برامج سنوية ، وتحققت معظم أهداف**

**تلك السياسة خلال الفترة (١٩٩٩م - ٢٠٠٣م) . ماهى العقبات والتحديات التي صاحبت التطبيق وما هي رؤيتكم لإكمال هذه المسيرة على ضوء المستجدات المقبلة ؟**

ج ٣ : البرنامج تم تنفيذه على مدى ثلاث أو اربع سنوات وكانت نسبة النجاح أكثر من ٧٠٪ ونحن قيّمنا التجربة واستخدمنا ٦ مؤشرات في ذلك : تنمية الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية ، تنظيم سوق النقد الأجنبي ، التمويل ، العمليات المصرفية والتقنية . ولكن عملية التطور هي عملية مستمرة لذلك نحن بدأنا برنامجنا الثاني وسميناه الجيل الثاني لبرنامج الإصلاح وهو بنى على ما تم تحقيقه من نجاحات ويستمر في تحقيق نفس الأهداف وذلك بتقوية المراكز المالية للبنوك عن طريق زيادة رؤوس الأموال وتشجيع الاندماج ودفع مقدرات البنوك في إدارة المخاطر وذلك لتحسين كفاءة توظيف الموارد وتخفيف المخاطر التي تؤدي إلى الديون المتعثرة وإلى الخسائر الكبيرة

والتركيز على أهمية الشفافية والإفصاح وتعظيم دور السوق في ضبط المؤسسات والتركيز على أهمية الضبط المؤسسي والبناء المؤسسي والالتزام بالمعايير الدولية ومعايير المصارف الإسلامية . هذه بعض الملامح لبرامج الجيل الثاني للإصلاح وبدأنا في تطبيقه حيث رفعنا رأس المال إلى ٦ مليار بدل ٣ مليار ووضعنا ثلاث سنوات لتحقيق ذلك وهذا البرنامج واضح في دفع البنوك في إتجاه الدمج - ولدينا تصور محدد حول مجموعات تتطور لتكون نواة للاندماجات فنحن رؤيتنا واضحة لتطويع قدرات البنك المركزي في هذا المجال وأصدرنا عدد كبير جداً من اللوائح ولذلك لا بد من الاستمرار في هذه السياسة حتى يتم تحقيق الأهداف التي نرمي لها .

### السؤال الرابع :

**في إطار سياسة الإصلاح وإعادة الهيكلة نرى أن البنوك قد مالت إلي رفع رؤوس أموالها أكثر من عملية الدمج . ما تقييم سيادتكم لما تحققت في هذا المجال ؟**

ج ٤ : الخيار لدى البنك المركزي كان الدمج ، وتقوية المراكز المالية يتم بطريقتين : اما بالدمج أو رفع رأس المال ، والبنوك مالت لرفع رأس المال لأسباب معروفة وهي الفهم الخاطئ لدى المالكين والعاملين

فالمالكين كانوا يظنون إذا دمجوا إن ملكيته سوف تزول والعاملين ربطوا الدمج بتخفيض العمالة ولذلك تكون شعور عام ضد الدمج . وعلى الرغم من البنك المركزي كانت أفضليته الدمج إلا أنه لم يحاول فرض ذلك لأن هنالك نوع من المقاومة ولكن الآن أصبحت الصورة واضحة وتحسن الفهم لدى المالكين والعاملين . ولذلك في الجيل الثاني للإصلاح البنك المركزي سوف تكون سياسته واضحة فيها تحفيز وترغيب

. السؤال الخامس :

**في إطار برنامج إعادة هيكلة المصارف حدث اندماج بين بنك النيل الأزرق وبنك المشرق ما هي نتائج التجربة وآثارها المتوقعة ؟**

ج ٥ : التجربة حتى الآن لم يتم تقييمها - ولكن الدمج له فوائده بتقوية مركز البنك المالي ورفع قدرته وكفاءته وتحسين الوضعية . نعتقد أن هذا الدمج سوف يقوي من قدرة البنك وربطه في أحداث التقنية وإدخال الخدمات المصرفية الجديدة وهذه هي الأشياء التي كنا نتوقعها من عملية الدمج ومازلنا، ونحن في الفترة القادمة بإذن الله سوف نكون أكثر حماساً في إتجاه الدمج .

وفي السابق كان هنالك دمج من بنوك القطاع الخاص ولكن ليس بهذه الصورة، البنك التجاري وبنك

المزارع ولكن هنا يوجد فرق هو أن هذين البنكيين أحدهما أجنبي والآخر سوداني ولذلك تجربتهم مختلفة بعض الشيء .

وعن دمج البنوك الحكومية لم يكن دمج كان تجميع، والفرق بين الدمج والتجميع هو أن التجميع يأتي بإصدار قرار فوقي بحيث يتم تجميع شئيين تمتلكهما جهة واحدة ودون مراعاة للمشاكل السائدة في كل من المؤسسات ودون مراعاة لأهمية إعادة الهيكلة ودون مراعاة للتكلفة الناتجة من عملية التجميع بمعنى أنه لا يتم بدراسة، ولكن لأسباب أخرى. ولكن الدمج يقوم على دراسة معينة لكل مؤسسة قائمه على فهم معين وتصور معين وتوقع معين لمكتسبات، ولذلك الدمج الذي حدث في بنك الخرطوم والوحدة

- البنك التجاري وبنك المزارع هذا ليس بدمج حيث كانت إفرزاته السالبة أكثر من إيجابياته .

السؤال السادس :

**الزم بنك السودان المصارف بكفاية رأس المال وفقاً لمعايير لجنة بازل والآن تم إعلان معايير بازل الثانية حتى مطلع العام ٢٠٠٧م ما هي الإستراتيجيات والسياسات التي سوف تتبع لتطبيق تلك المعايير على المصارف السودانية بشقيها الإسلامي والتقليدي المتوقع؟**

ج ٦ : بازل ١ : تتسم بالبساطة

وقائمة على كفاية رأس المال والمخاطر المرجحة على الأصول . بازل ٢ : ادخلت تعديلات على المخاطر وهي مخاطر التشغيل بالإضافة إلي ذلك بازل ٢ أدخلت معيارين جديدين :

(١) المراجعة الرقابية للسلطات النقدية .

(٢) ضبط السوق وهو معيار الشفافية .

بازل ٢ بهذه الصورة تعتبر معقدة ليس في السودان فقط ولكن لكثير من الدول وظهر هذا في التطبيق حيث يتم في كل مرة التأخير في التطبيق للتعقيدات وهي غير ملزمة ولكنها مطلوبة وهي غير معتمدة على مبدأ ولا نظرية فهي تعتبر ممارسات للبنوك ... ولأنها ممارسات ربوية بالتالي لا تأخذ في الاعتبار خصوصية النظام المصرفي الإسلامي . وهناك عدد من معايير بازل ٢ يصعب تطبيقها بدون تعديلات على النظام المصرفي الإسلامي ، مثلاً طبيعة حسابات الإستثمار من أهم المخاطر في النظام المصرفي الإسلامي وهي ليس لديها حماية، وهي أشبه برأس المال وحسابات الإستثمار في النظام الإسلامي تشبه الأسهم ويتحمل المودع المخاطر وفي بازل لا يتحمل المخاطر . المشكلة الثانية معايير صيغ التمويل الإسلامي فكل صيغة لديها نوع مختلف من المخاطر. والمخاطر في بازل ٢ كلها تعتمد على موقف العميل بينما المخاطر في

**المؤسسات الدولية والإقليمية والعالمية وأسواق المال والمستثمرين بالخارج ، ما هي المتطلبات لترسيخ وتعزيز هذه الثقة من جهودات فيما يخص السياسات الاقتصادية . والمالية والمصرفية؟**

ج ٨ : المطلوب هو الاستمرار في نفس نمط السياسات الاقتصادية والحفاظ على الاستقرار الاقتصادي ، ومنع ظهور عدم الاستقرار في سعر الصرف وكذلك الوفاء بالالتزامات والمصادقية في التعامل مع العالم الخارجي والإستمرار في برنامج الإصلاح للجيل الثاني والالتزام بالمعايير الدولية كالشفافية والإفصاح ومعايير الضبط المؤسسي والمعايير المتعلقة بإدارة المخاطر وهذه من الأشياء الضرورية لاستمرار الثقة . أيضاً تنمية قدراتنا للصادرات لزيادة موارد النقد الأجنبي وإدارتها بكفاءة .

#### السؤال التاسع :

**هل من رسالة في كلمات من سيادتكم تود توجيهها للعاملين ببنك السودان والجهاز المصرفي بعد الانتقال للمبنى الجديد ؟**

ج ٩ : ان يترجم الانتقال في النقلة المكانية بنقلة مماثلة في الأداء ورفع الكفاءة ونقلة مماثلة في مستوى النظام والانضباط ونقلة مماثلة في تأهيل أنفسنا وبناء قدراتنا البشرية .

#### ٧٦ : التحديات هي :

(١) التحدي الأول : كيفية التعامل مع معايير بازل وكيفية التوافق بينها وبين خصوصية العمل المصرفي الإسلامي .

(٢) التحدي الثاني : القضايا المتعلقة بالعملة ومتطلبات العملة وهي تتطلب كيانات كبيرة . والمعروف أن البنوك الإسلامية بنوك صغيرة والمنافسة في إطار العملة للكيانات الكبيرة ، ولذلك ما لم تسعى البنوك الإسلامية لزيادة حجمها بزيادة رؤوس المال أو الإندماج لن نستطيع مواجهة التحدي لأنها ستدخل في صراع مع عمالقة ومخاطر المنافسة الحادة لأن قانون العملة هو البقاء للإصلاح ما لم ترفع البنوك الإسلامية مقدرتها التنافسية سوف تخسر السوق وبالتالي سوف يحدث لها نوع من التهميش .

(٣) التحدي الثالث القدرة على المواكبة في التغيير والتطور مالم يكن هنالك قدرة على المواكبة والتغيير يكون هنالك نوع من التهميش .

(٤) التحدي الرابع هو كيفية المحافظة على خصوصيات العمل المصرفي الإسلامي .

#### السؤال الثامن:

**لقد بدأ السودان في إستعادة ثقة العالم الخارجى خاصة**

النظام الإسلامي معتمدة على مخاطر الصيغ ، وهي لم تؤخذ في الاعتبار في معايير بازل ٢ ويمكن أن تدخل في مخاطر التشغيل وهي المخاطر التي تنتج من إهمال العاملين والتي يتحملها البنك مثل صيغ المضاربة أو صيغة المشاركة لكنها في حالة حدوث إهمال أو تقصير يتحمل البنك ويعوض العميل هذا يمكن أن يضمن في مخاطر التشغيل .

والمشكلة التي لم تؤخذ في الاعتبار في بازل ٢ أن الصيغة الواحدة لديها مجموعة من المخاطر لم تأخذ فيها خصوصية العمل المصرفي الإسلامي والمخاطر المتعلقة به . ولذلك نحن نرى أنه قد لا يكون من الحكمة تطبيق معايير بازل ٢ على النظام الإسلامي الآن ويجب أن نتنظر المجهودات المبذولة الآن من قبل مجلس الخدمات الإسلامية وهو مجلس مكون من محافظي البنوك المركزية في الدول التي بها مصارف إسلامية ومهمته النظر في المعايير الدولية ويعمل على تعديلها حتى تتناسب وتتوافق مع خصوصية النظام المصرفي الإسلامي .

#### السؤال السابع :

**نرجو أن تلقي الضوء على التحديات التي ستواجه التجربة المصرفية الإسلامية السودانية في ظل المتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية في المرحلة القادمة؟**