

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية
مركز البحوث والنشر والاستشارات
بالتعاون مع

اتحاد المصارف السوداني
17 يناير 2015

ورشة قيادات العمل المصرفي

نحو توجه استراتيجي لإدارة المؤسسات المصرفية في السودان

إعداد/ د. عبد المنعم محمد الطيب
مدير مركز البحوث والنشر والاستشارات
أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية

يناير 2015م

قائمة المحتويات

المحور الأول

المفهوم الاستراتيجي لإدارة المصارف

- أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي المصرفي 2
- ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي المصرفي 3
- ثالثاً: تعريف الخطة الإستراتيجية للمصرف 4
- رابعاً: إدارة الخطة الإستراتيجية للمصرف 4

المحور الثاني

التحديات التي تواجه المصارف في السودان

- أولاً: تحدي توظيف الموارد 5
- ثانياً: تحدي الشمول المالي 5
- ثالثاً: تحدي التسرب النقدي 8
- رابعاً: تحدي نقص السيولة الداخلية والإيفاء بمتطلبات البنك المركزي 9
- خامساً: تحدي المنافسة والميثاق المهني 9
- سادساً: تحدي نقص الكوادر النوعية 9
- سابعاً: تحدي تسارع التقنية المصرفية 10
- ثامناً: تحدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 10
- تاسعاً: تحدي استدامة تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية 11
- عاشراً: تحدي العلاقات المصرفية الخارجية 12
- حادي عشر: تحدي التشريع والرقابة 12
- ثاني عشر: تحدي الهندسة المالية 13

المحور الثالث

مقومات التوجه الاستراتيجي لإدارة المصارف في السودان

- أولاً: جوانب القوة للمصارف العاملة بالسودان 14
- ثانياً: الفرص المتاحة للمصارف العاملة بالسودان لبناء الاستراتيجيات المصرفية 15
- ثالثاً: دور الأكاديمية في دعم التوجه الاستراتيجي لإدارة المصارف 15

المحور الأول

المفهوم الاستراتيجي لإدارة المصارف

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي المصرفي

يعرف التخطيط الاستراتيجي المصرفي بأنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المصرف إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف. وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب (الأساليب) الأنسب.

تأخذ عملية التخطيط الاستراتيجي في المصرف بعداً استراتيجياً عندما تكون الموارد والإمكانات المتاحة أمام الإدارة محدودة، في الوقت الذي تفرض فيه البيئة (الخارجية والداخلية) التي يعمل فيها المصرف كثيراً من المتغيرات التي لا يكون بمقدور الإدارة التحكم فيها. وفي هذه الحالة، فإن مهمة إدارة المصرف تتركز في محاولة توظيف الموارد في المجالات وأوجه النشاط التي يستطيع فيها تعظيم عوائده وإيراداته من هذه الأنشطة. وبالطبع، فإن ذلك يتطلب ضرورة تبني المنهجية والأساليب اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بكل ما يحتاج إليه ذلك من تنظيم وتنسيق بين كافة الجهود المبذولة في هذا الاتجاه، وتفعيل للإمكانات والطاقات الذهنية والجسمانية الموجودة لدى المصرف.

إن منطق التخطيط يعتمد على التفكير الإبداعي والديناميكية المتجددة. وخاصة إذا ما أدركنا الطبيعة المتغيرة للقوى الفاعلة في مجريات الأحداث في البيئة التي يعمل فيها المصرف. وهذا يؤكد حقيقة أن تبني الإدارة المصرفية للتخطيط كمنهجية وأسلوب عمل لا يعني بالضرورة أن إتباع أسلوب (أساليب) التصرف يمكن أن يكون هو الطريق إلى النجاح دائماً وفي كافة الأوضاع الأخرى، وهو ما يقتضي من إدارة المصرف درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف مع كل وضع على حدة حتى تستطيع الاستجابة لمقتضياته والرد عليه.

إن من شأن ذلك أن يقود إلى حلول منطقية لمشاكل معينة. ولهذا، فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل بالنسبة لإدارة المصرف، المنهج والأسلوب الذي تستطيع بواسطته مواجهة مقتضيات التغيير في البيئة المحيطة بالمصرف والتكيف معها وصولاً إلى البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف. من هذا المنطلق، فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد إدارة المصرف في توظيف وتوجيه الموارد المتاحة بكفاية وفعالية عالية.

ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي المصرفي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي مهماً وضرورياً للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها وخاصة المصارف، وذلك للأسباب التالية:

(1) التوظيف الأمثل للموارد:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي بمثابة الأداة التي يتم من خلالها أو بواسطتها تحقيق الاتساق العام بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة، ومن خلال ذلك يتم التحكم بموارد المؤسسة (المالية والبشرية والتكنولوجية، والأجهزة والمعدات) بشكل فعال.

(2) قياس الأداء:

يوفر التخطيط الإستراتيجي الأرضية المناسبة لقياس أداء المؤسسة، حيث يتم اعتماد معايير واضحة لقياس الأداء في ضوء الأهداف المحددة المرسومة في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

(3) تحديد الأولويات الإستراتيجية:

من ضمن المهام الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي تأتي مهمة وضع الأولويات العامة للمؤسسة، ومن ثم التركيز على هذه الأولويات، والتي تختلف من مرحلة لأخرى باختلاف الظروف السائدة.

(4) توضيح قنوات الاتصال:

يوفر التخطيط الإستراتيجي أرضية جيدة ومناسبة لبناء شبكة اتصالات متكاملة بين الوحدات المختلفة في المؤسسة.

(5) المشاركة:

يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى خلق شعور عام لدى العاملين في المصرف بالمشاركة في تحديد أهدافها وبالتالي يؤدي ذلك إلى حفز و تحسين ورفع الروح المعنوية للعاملين في المصرف، إذ عندما يشارك العاملون في المصرف بإعداد الخطة الإستراتيجية لها فان ذلك سيؤدي إلى خلق شعور بالرضى لديهم ويدفعهم لبذل أقصى جهد لديهم لتحقيق الأهداف المرسومة.

(6) التحوط للمشاكل والعقبات قبل وقوعها:

إن عملية تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمصرف تساعد على التنبؤ بالمتغيرات

المتوقع حصولها في المستقبل، وبالتالي يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية التي تساعد على تقليل درجة المخاطرة التي قد تنتج عند حصول مثل هذه المتغيرات.

(7) التعرف على نقاط القوة والضعف:

تساعد عملية التحليل الشامل للبيئة الداخلية للمصرف على معرفة نقاط القوة والضعف فيها، وبالتالي يتمكن المسئولون من تحليل أسباب القوة والعمل على تعزيزها ونشرها في مختلف أوجه ونشاطات المصرف، وكذلك تحليل أسباب الضعف وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ثالثاً: تعريف الخطة الإستراتيجية للمصرف:

يمكن تعريف الخطة الإستراتيجية للمصرف بأنها عبارة عن سلسلة من القرارات والإجراءات التي تهتم وتركز على الأهداف و القضايا الأساسية للمصرف، ومن ضمن هذه الأهداف ما يلي:

(1) حصة المصرف من السوق المصرفي في المجالات والأنشطة المختلفة.

(2) تحسين ربحية المصرف.

(3) موقع المصرف على خارطة الجهاز المصرفي الوطني والإقليمي.

(4) مزيج الأعمال أو مجموعة الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه.

(5) وتيرة النمو في الأنشطة الرئيسية للمصرف.

رابعاً: إدارة الخطة الإستراتيجية للمصرف:

إن الخطة الإستراتيجية للمصرف تدار من قبل مجموعة أو فريق عمل من العاملين بالمصرف بقيادة المدير العام، وتتولى الجهة المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي أو إدارة التخطيط الإستراتيجي عملية التنسيق بين الخطط الفرعية لأنشطة المصرف المختلفة ومن ثم القيام بإعداد الخطة الإستراتيجية الشاملة للمصرف، وعليه فإن كل مدير في المصرف يعتبر مسؤولاً مسؤولية فردية وتكافلية تضامنية مع بقية أفراد فريق العمل الإداري للمصرف عن تحقيق أهداف الخطة، وتمتد هذه المسؤولية من المدراء التنفيذيين لتصل إلى مديري الفروع، حسب التفويضات التي تترك للمستويات المختلفة.

المحور الثاني

التحديات التي تواجه المصارف في السودان

تواجه المصارف القائمة في السودان العديد من التحديات الداخلية والخارجية ذات التأثير على تقديم خدماتها وقدرتها في جذب الموارد وتوظيفها وبالتالي نتائج الأعمال، ومن تلك التحديات ما يلي:

أولاً: تحدي توظيف الموارد:

إن العديد من المصارف في السودان لا توجد أمامها أي مشكلة في تعبئة الموارد، إلا أن هناك تراجع في توظيف تلك الموارد محلياً وعالمياً، كما أن الطبيعة الخاصة للإيداعات وهي غالباً قصيرة الأجل لا تمكنها من توجيهها واستخدامها لاستثمارات طويلة الأجل، بالإضافة إلى محدودية فرص الاستثمارات الإسلامية على الصعيد الدولي بشكل عام والقيود المفروضة بسبب العقوبات و الحظر الاقتصادي، هذا بالإضافة إلى ضالة حجم الاستثمارات وضعف التنسيق والعمل المشترك بينها على المستويات المحلية والعالمية.

ثانياً: تحدي الشمول المالي

إن تحقيق الشمول المالي أصبح محل اهتمام المؤسسات المصرفية المركزية، كما أنها أصبحت احد الأهداف التي تسعى السياسات المصرفية إلى تحقيقها، ووفقاً للمؤشرات العالمية، فإن الفرع المصرفي يجب أن يقدم خدماته المصرفية لكل عشرة ألف نسمة وعند استخدام وتطبيق هذا المؤشر وتطبيقه في السودان استناداً إلى الانتشار المصرفي الفعلي مقارنةً بإجمالي عدد السكان خلال الفترة 2007-2014، فإن النتائج يوضحها الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

الانتشار المصرفي حسب الفروع

(خلال الفترة 2007-2014م)

البيان	عدد السكان (ألف نسمة) *	عدد الفروع المقدرة وفقاً لعدد السكان	عدد الفروع القائمة	نسبة تغطية الفروع الفعلية/ الفروع المقدرة %	نسبة العجز في الفروع المقدرة %	حجم تغطية الفروع الفعلية للسكان (ألف نسمة)	السكان المحرومين من التغطية المصرفية (ألف نسمة)
2007	38000	3800	532	14	86	5320	32680
2008	39000	3900	564	14.4	85.6	5640	33360
2009	40000	4000	585	14.6	85.4	5850	34150
2010	41000	4100	617	15	85	6170	34830
2011	34000	3400	589	17.3	82.7	5890	28110
2012	34500	3450	629	18.2	81.8	6290	28210
2013	35000	3500	655	18.7	81.3	6550	28450
2014	35500	3550	645	18.1	81.9	6450	29050

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على إحصاءات بنك السودان المركز (أعداد مختلفة والجهاز المصرفي للإحصاء).

* تم تقدير عدد السكان ابتداءً من العام 2008، بمعدل نمو 2.5٪ سنوياً، لإجراءات الدراسة.

من الجدول رقم (1) يتضح الآتي:

- (1) إن نسبة التغطية المصرفية للفروع الفعلية مقارنة بالفروع المقدرة تراوحت ما بين 14% - 17.3% خلال الفترة 2007-2011م، وهي الفترة التي سبقت انفصال دولة جنوب السودان، (على الرغم من أن الولايات الجنوبية كانت لها إدارة منفصلة ممثلة في بنك جنوب السودان لم يتم أخذها في الاعتبار).
- (2) بعد انفصال دولة جنوب السودان ارتفعت نسبة التغطية المصرفية للفروع الفعلية مقارنة بالفروع المقدرة ووصلت إلى 18.1% في العام 2013م، وانخفضت قليلاً إلى 18.1% في العام 2014م.
- (3) على الرغم من ارتفاع نسبة التغطية المصرفية للفروع الفعلية بعد الانفصال، إلا أنها لم تصل إلى معدل 20% خلال الفترة المشار إليها في الجدول. وبالتالي يمكن القول بأن السودان يعاني من ضعف الشمول المالي، والعكس كذلك يلاحظ ارتفاع نسبة العجز في التغطية المصرفية للفروع، والتي وصلت إلى 81.9% في العام 2014م. هذه النتيجة تشكل فرصاً بالنسبة للمصارف من أجل زيادة نسبة الشمول المالي وتخفيض نسبة العجز في التغطية المصرفية للفروع خلال الفترة المستقبلية.

جدول رقم (2)

تطور انتشار الصرافات الآلية مقارنة بالسكان

خلال الفترة 2007 - 2014م

البيان	عدد السكان (ألف نسمة))	الصرافات الآلية الفعلية	نسبة تغطية الصرافات الفعلية/ عدد السكان %	نسبة تغطية الفروع الفعلية/ الفروع المقدرة %	نسبة تغطية الفروع والصرافات الفعلية %	نسبة العجز في الفروع المقدرة %
2007	38000	253	6.7	14	20.7	79.3
2008	39000	371	9.5	14.4	23.9	76.1
2009	40000	506	12.7	14.6	27.3	72.7
2010	41000	661	16.1	15	31.1	68.9
2011	34000	783	23	17.3	40.3	59.7
2012	34500	865	25.1	18.2	43.3	56.7
2013	35000	903	25.8	18.7	44.5	55.5
2014	35500	955	26.9	18.1	45.0	55

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على إحصاءات بنك السودان المركزي، وبيانات الجدول رقم (1).

يشير الجدول رقم (2) إلى الآتي:

- (1) تراوحت نسبة التغطية المصرفية للصرافات الآلية ما بين 6.7%-26.9% خلال الفترة 2007-2014م، حيث ظلت متزايدة عاماً بعد آخر.
- (2) عند مقارنة نسبة تغطية الصرافات الآلية بنسبة تغطية الفروع المصرفية نجد أن نسبة تزايدها أكبر لا سيما بعد العام 2011م.
- (3) عند إضافة الصرافات الآلية إلى الفروع المصرفية كوحدات مصرفية فإنها ترفع من نسبة الشمول المالي، (على الرغم من أن الصرافات الآلية تخدم أصحاب الحسابات القائمة)، كما أنها تخفف من الضغط والوصول المادي إلى مقر الفروع المصرفية، لذا فإنها تشكل خدمات إضافية ومميزات تقدمها الإدارات المصرفية إلى فئات المجتمع المختلفة.
- (4) استناداً إلى ما جاء في (1) فإن نسبة التغطية للفروع والصرافات الآلية معاً قد ارتفعت إلى 45% في العام 2014م. ما أدى إلى انخفاض نسبة العجز في الفروع المقدرة إلى 55.
- (5) وبالتالي فإن إضافة نقاط البيع (على الرغم من محدودية استخدامها من قبل العملاء) ومكاتب الصرف، والخدمات التي قدمتها بعض المصارف مثل بنك فيصل الإسلامي

السوداني وبنك الخرطوم بالإضافة لبنك النيل (على سبيل المثال)، سوف يشكل إضافة نحو تحقيق الشمول المالي إلا أن الأمر يرتبط بقدرة جميع الوحدات المصرفية في جذب العملة خارج الجهاز المصرفي.
ثالثاً: تحدي التسرب النقدي

جدول رقم (3)

تحليل عرض النقود والعوامل المؤثرة عليها

خلال الفترة 2007-2013م

(مليون جنيه)

البيان	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
العملة لدى الجمهور	19741.6	22933.2	28315	35498	41853	58663	66446
الودائع تحت الطلب	5639.7	6774.6	8066.2	10068	12850	16751	19178
شبه النقود	5727.8	6855.4	8040.2	9840.3	12000	14242	16487
إجمالي عرض النقود	31082.1	36563.2	44421	55406	66703	89656	102111

المصدر: بنك السودان المركزي، التقارير السنوية 2007-2013م.

جدول رقم (4)

تحليل عرض النقود والعوامل المؤثرة عليها

خلال الفترة 2007-2013م

(نسبة مئوية)

البيان	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	متوسط الفترة
العملة لدى الجمهور	63.5	62.7	63.7	64.1	62.7	65.4	65.1	63.9
الودائع تحت الطلب	18.1	18.5	18.2	18.2	19.3	18.7	18.8	18.5
شبه النقود	18.4	18.7	18.1	17.8	18	15.9	16.1	17.6
إجمالي عرض النقود	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الجدول رقم (4).

إن قدرة القطاع المصرفي على استقطاب نسب مقدره من عرض النقود، يساعد في إنفاذ أهداف سياسات البنك المركزي استناداً إلى القدرة على التحكم في عرض النقود وتوظيف الموارد المتاحة نحو القطاعات المستهدفة بما يحقق الأهداف الكلية والجزئية للاقتصاد.

تشير النتائج الواردة في الجدولين رقم (3) و(4) إلى ارتفاع نسبة العملة لدى الجمهور بمتوسط يقارب 64% من عرض النقود، مما يؤكد أن المصارف العملة بالسودان لديها حاجة ماسة في تبني استراتيجيات و سياسات و من أجل استقطاب تلك العملة إلى داخل الجهاز المصرفي، وهذا لا يتأتى إلا بدعم من البنك المركزي من خلال مساعدة في خلق الاستقرار المالي والنقدي، بالإضافة إلى جهود المصارف في رفع درجة الوعي المصرفي.

لذا فان الدور الكبير الذي يمكن أن تقوم به المصارف ومؤسسات التمويل الأصغر هو جذب الكتلة النقدية خارج منظومة الجهاز المصرفي والاستفادة منها بتوجيهها واستخدامها، نحو مجالات التمويل المختلفة.

رابعاً: تحدي نقص السيولة الداخلية والإيفاء بمتطلبات البنك المركزي

إن تطبيق نظام التسويات الآنية بالقطاع المصرفي السوداني، ألزم المصارف بتغطية التزاماتها في حينها دونما تأخير أو إبطاء تجاه بعضها البعض، وعلى الرغم من سعي المصارف إلى الاستفادة من المجموعات المصرفية التي شكلتها بالاتفاق مع بنك السودان المركزي سابقاً، والقيام في بعض الأحيان بتسييل بعض الأوراق المالية من أجل تغطية عجز السيولة، وكذلك تشغيل صندوق إدارة السيولة تحت إدارة بنك الاستثمار المالي.

لذا فان المصارف تسعى إلى الاحتفاظ بنسبة مقدرة من السيولة خوفاً من أن تطالها تلك العقوبات وخوفاً من السمعة، وهو ما اثر سلباً على قدرتها على توظيف و استخدام الموارد المتاحة بالكفاءة المطلوبة.

خامساً: تحدي المنافسة والميثاق المهني

في ظل ندرة وشح الموارد أصبحت المصارف تتنافس على عدد محدود من العملاء، مما أدى إلى عدم الاستقرار في موارد المصارف وأضحى العملاء يتنقلون بين المصارف المختلفة بسرعة فائقة، مما أدى إلى وجود أجواء غير صحية أثرت نوعاً ما على العلاقات البنينة للمصارف ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل نجد أن فروع المصرف الواحد تتنافس على عملاء المصرف نفسه (العميل الموبايل)، لذا فان تفعيل الميثاق المهني بين المصارف في السودان والبحث عن عملاء جدد وإضافيين والعمل على إدخالهم المنظومة المصرفية هو الأمثل و الأجدى مما يشكل الإضافة الحقيقية للاقتصاد القومي.

سادساً: تحدي نقص الكوادر النوعية

تعاني الساحة المصرفية المحلية من نقص الكوادر النوعية المتخصصة مما جعل

المصارف تتنافس على تلك الكوادر من خلال الإغراءات والحوافز الجاذبة، وامتد الأمر إلى القيادات المصرفية، هذا التحدي يحتاج إلى معالجة شاملة وكلية تشارك فيها كل الأطراف، ويمكن لأكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية كجهة استشارية وفنية، وذلك من خلال إعداد مديرو المستقبل على مستوى الوحدات المصرفية الصغيرة (الفروع المصرفية) وعلى مستوى القيادات التنفيذية ومستويات مساعدي مديري العموم ونواب مديري العموم ومدراء العموم. بالإضافة إلى اللجان المتخصصة في مجالس الإدارات (مثل لجان إدارة المخاطر والضبط والمراجعة والإستراتيجية وغيرها).

سابعاً: تحدي تسارع التقنية المصرفية

وهي عملية مستمرة يمكن ملاحظتها باستخدام مؤشرات كمية وكيفية في مجالات إدارة الصيرفة التجارية في ظل تطور الثقافة والاتصال في السودان والتي تتشكل من الآتي:

- المنافسة بين المصارف المختلفة.
- الابتكار التقني في التسويق المصرفي.
- انتشار عولمة المنتجات المصرفية مثل خدمات الموبايل (هسا وقروشي، وغيرها).
- التبادل والتحديث للمعلوماتية.

وذلك بحكم أن التقنية لا زالت مرتبطة بالنشاط الاقتصادي لا سيما والعمل والنشاط المصرفي بوصفها جزءاً من العولمة الاقتصادية. خاصة وأنها جعلت المصارف تتجه إلى ميادين ونشاطات غير مسبوقه، وأدت إلى انتقالها من مواقف وتصورات نشاطية ضيقة إلى أنشطة وتصورات واسعة؛ من أجل تعظيم الفرص وزيادة المكاسب المحققة. ولعل يقترن ذلك بالعديد من التحديات تتمثل في الآتي:-

- (1) ضمور الحواجز والسياسات الحمائية الصادرة عن السلطات النقدية.
- (2) زيادة دوافع التنافسية بين المصارف يجعلها أما أن تتفن المنتجات المصرفية أو تخرج من السوق.
- (3) تقليل هوامش الأرباح لمختلف أنواع العمليات المصرفية، وإذا كانت هذه الهوامش الضامن في الماضي لاستمرار هذه المصارف ؛ فإن الأمر يصبح الآن موضع تحدٍ كبير.
- (4) ضعف إمكانية الكثير من البنوك في الاستجابة لمتطلبات التأهيل البشري التي تفرضها النقلة النوعية في المعلوماتية؛ مما سيؤثر على أعمالها.

ثامناً: تحدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

أحدثت شبكة الاتصالات الدولية (الإنترنت) تغييرات جوهرية في القطاع المصرفي، نوجزها في العناصر التالية:

- تخفيض تكلفة العمليات المصرفية.
 - تسهيل التعامل عبر الحدود وتقديم خدمات مختلفة ومتنوعة للعملاء.
 - ازدياد التحديات المرتبطة بموضوعات الأمن والحماية للعملاء وسريّة التعامل وتعديل الأنظمة الحالية بما يخدم هذا الغرض.
 - انحسار العلاقة التي كانت قائمة في السابق بين البنك وعملائه نتيجة الخيارات التي تُوفّرها الإنترنت للعميل.
- ويمكن رصد أربع ملاحظات جديرة بالاهتمام بالنسبة للمصارف في السودان والتي تتطلب التركيز في حال إعداد الخطط الإستراتيجية لإدارة المصارف وهي:
- لم تتاح الفرصة الحقيقية للمشاركة في وضع السياسات أو تطوير والتقنيات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات وأعمال الإنترنت، أو الإسهام في إيجاد الحلول لقضاياها ومشكلاتها.
 - عدم وجود معايير موحّدة لتحديد المنتجات والأدوات التمويلية.
 - عدم قدرة المصارف في السودان على تطوير المنتجات المماثلة لمنتجات البنوك التقليدية مثل: منتجات الخزينة والتحوّط والسندات والاستفادة من تجارب الصكوك وإدارة التمويل في العالم وغيرها.
 - تحديات التجارة الإلكترونية.

تاسعاً: تحدي استدامة تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية:

على الرغم من التقدم الذي أحرز في مجال التقنية المصرفية وتقديم خدمات مصرفية إلكترونية متطورة إلا أن إشكالات خروج نسبة مقدرّة من أجهزة الصراف الآلي على مستوى كافة أنحاء السودان في بعض الأوقات (لاسيما في أوقات العطلات الرسمية وبعد أنتهاء ساعات العمل الرسمية بالمصارف) يشكك عملاء المصارف على استدامة تقديم تلك الخدمات، وفي أوقات محددة نلاحظ صفوف ممتدة في انتظار التمتع بخدمة الصرافات التي تقف عاجزة عن الإيفاء بمتطلبات السحب النقدي نتيجة لأسباب متباينة، لذا فإن الملاذ والبديل الآمن للعملاء هو خزن المنازل والمحال التجارية وبالتالي الابتعاد عن التعامل مع القطاع المصرفي وهو ما يزيد من التسرب النقدي.

عاشراً: تحدي العلاقات المصرفية الخارجية:

إن عدم قبول التزامات النظام المصرفي السوداني دولياً ومحدودية انتشار البنوك المراسلة و ضعف تحقق الأمان الكامل في عمليات التبادل التجاري الدولي والاتجاه إلى تقليص التعامل المصرفي الخارجي يؤثر على الأداء والنشاط على المستويين الكلي والجزئي والكلي، كما يعتبر من العوامل غير المشجعة على جذب الاستثمار الأجنبي والذي يؤدي بدوره إلى إبطاء نمو الاقتصاد القومي.

إن سياسة الحظر الاقتصادي المفروض على السودان من قبل الولايات المتحدة الأمريكية وبعض دول الاتحاد الأوربي أثرت سلباً على درجة انفتاح الاقتصاد السوداني على العالم الخارجي، حيث انحصر التعامل مع دول محددة، هذا بدوره أدى إلى انحسار علاقات المصارف السودانية مع البنوك المراسلة، والآن تتجه إلى مزيد من المحدودية وهذا يؤثر سلباً يؤدي إلى تدهور في كافة القطاعات والأنشطة الاقتصادية.

إن انحسار علاقات المصارف السودانية مع البنوك المراسلة، امتد إلى تقييد التسهيلات المصرفية الخارجية ورفع درجة الهوامش وتقييد الترتيبات المصرفية، مما كان له آثار سلبية حدثت من قدرة استمرار علاقات المصارف السودانية مع المصارف المراسلة بل إن البعض قام بإيقاف تلك الأنشطة القائمة فعلاً، بالإضافة إلى ضعف القدرة على خلق علاقات جديدة مع مصارف خارجية، هذا الوضع برمته أضعف قدرة المصارف بالسودان على سداد التزاماتها بالنقد الأجنبي في الآجال المحددة.

الأسئلة المطروحة في هذا الشأن:

(1) هل يمكن للمصارف بالسودان أن تصمد وتستمر في أداء مهامها ووظائفها في ظل المتغيرات والتحديات المصرفية مع المصارف المراسلة؟.

(2) هل يمكن للمصارف بالسودان تجاوز الأزمة الحالية؟.

(3) ما هي الفترة المتوقعة للتجاوز في ظل التباعد بين الرؤى والأفكار بين المحيط الداخلي والخارجي؟

حادي عشر: تحدي التشريع والرقابة:

إن المصارف السودانية تواجه تحديات مرتبطة بمجالات التشريع والرقابة، وأساليب الإدارة، ولا يمكن مواجهة تلك التحديات بدون بذل المزيد من الجهد من قبل المؤسسات المالية، وذلك من خلال التعاون مع السلطات المصدرة والمشرعة والمشرفة على التنظيم والرقابة على

المستويين الوطني والدولي، ودونما إغفال لدور جهات التشريع والتنظيم الدولية. والتحدي الأكبر هو تكوين إدارات مخاطر ذات كفاءة وفعالية تستطيع أن تعين إدارات المصارف في اتخاذ القرارات الناجعة والكفيلة بالتطوير المستمر.

ثاني عشر: تحدي الهندسة المالية:

انتشرت حديثاً أدوات مالية عديدة، مثل: توريق القروض العقارية والخيارات والمشتقات وبطاقات الائتمان..؛ وذلك تلبية لاحتياجات العملاء لخدمات مالية مختلفة، لكنها تواجه تحديات تحتاج إلى إدراك ومعرفة لتصميم الحلقة الإستراتيجية لإدارة المصرف بطريقة نوعية، وتتمثل تلك التحديات في:

- (1) توجيه معظم العمليات المصرفية نحو التمويل المحدد العائد (البيوع والإجازات)، وليس الاستثمار القائم على المشاركة في الربح والخسارة؛ الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التنموية.
- (2) الاختلاف في استخدام المنتج الواحد (العقود، النماذج، الإجراءات، آليات التنفيذ، الضوابط، الشفافية والتوثيق الكامل لهذه المنتجات)؛ الأمر الذي يؤدي إلى عدم فهم المتعاملين للصناعة المالية الإسلامية.
- (3) عدم توافر بيئة مناسبة لاستحداث صيغ جديدة مشتقة أو مبتكرة، والاقتصار على عدد محدود من المنتجات أو ابتكار منتجات قد تخالف الإجماع؛ الأمر الذي يؤدي إلى التسرع في طرح المنتجات دون وجود مرجعية للصناعة تقوم بضبط عملية التطوير وحمايتها وتوجيهها وإدارتها بالشكل الذي يبتعد بها عن الانفرادية.

المحور الثالث

مقومات التوجه الاستراتيجي لإدارة المصارف في السودان

إن مواجهة التحديات الداخلية والخارجية على المستويين الكلي والجزئي يتطلب بناء توجه استراتيجي لإدارات المصارف، ويجب أن ترتكز هذه الاستراتيجيات على الآتي:

- (1) التطورات الاقتصادية العالمية
- (2) التطورات الاقتصادية المحلية
- (3) سياسات البنك المركزي
- (4) سياسات المصارف الداخلية

أولاً: جوانب القوة للمصارف العاملة بالسودان:

(1) الإسهام في نشر ثقافة العمل المصرفي الإسلامي خارجياً:

تتميز المصارف في السودان بأنها رائدة في العمل المصرفي الإسلامي وأنها تزخر بخبرات في شتى المجالات المصرفية الإسلامية على مستوى البنك المركزي والوحدات المصرفية، وقد ساهم ذلك في إثراء تجربة الصيرفة الإسلامية على المستوى الدولي والإقليمي، حيث برزت الإسهامات في العديد من المؤسسات المصرفية والمالية منها ما يلي:

- صندوق النقد الدولي.
- البنك الإسلامي للتنمية- جدة (المملكة العربية السعودية).
- هيئة المحاسبة والمعايير الإسلامية (البحرين).
- المجلس العام للبنوك الإسلامية (البحرين)
- مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) "ماليزيا".
- صندوق إدارة السيولة "ماليزيا".
- اتحاد المصارف العربية (لبنان)
- الاتحاد الدولي المصرفيين العرب (لبنان).

(2) الريادة في تطبيق نظام الصيرفة الإسلامية والاقتصاد الإسلامي:

ساهم السودان في بناء الصيرفة الإسلامية في عقدي السبعينات والثمانينات من القرن العشرين ابتداءً من بنك فيصل الإسلامي السوداني في عقد السبعينات ثم بنك التضامن الإسلامي وبنك التنمية التعاوني الإسلامي وبنك البركة السوداني بالإضافة إلى البنك الإسلامي لغرب السودان والبنك الإسلامي السوداني في عقد الثمانينات، ثم كان التحول الأكبر من قبل البنك المركزي، حيث يعتبر بنك السودان المركزي من ضمن ثلاثة بنوك مركزية، قادت العمل المصرفي الإسلامي، إلا أن بنك السودان تميز باستمرارية تجربته وتنوعها خلال فترة امتدت

لأكثر من أربعة عقود. كما أن قيام سوق أوراق مالية إسلامية يعتبر من انجازات التجربة السودانية في إرساء ركائز الاقتصاد الإسلامي.

ثانياً: الفرص المتاحة للمصارف العاملة بالسودان لبناء الاستراتيجيات المصرفية:

(1) رفع نسبة الشمول المالي في السودان:

على الرغم من أن انخفاض نسبة الشمول المالي يشكل مهدداً من خلال عدم الوصول إلى كل فئات و أفراد المجتمع السوداني (الحرمان المالي) فإن رفع نسبة الشمول المالي يمثل فرصاً واعدة أمام كل المصارف العاملة بالسودان في الوصول إلى فئات جديدة من المجتمع لم تكن تتمتع بالخدمات المصرفية وبالتالي فإن تأثير الوحدات المصرفية سوف يكون كبيراً من خلال جذب واستقطاب موارد خارجية جديدة وتقديم خدمات مصرفية متنوعة لهذه الفئات بما يساعد في تحقيق أهداف السياسات الاقتصادية الكلية ومن ثم السياسات النقدية مما يؤدي إلى تقليل نسب التسرب النقدي وبالتالي التحكم في إدارة الاقتصاد الكلي بصورة مثلى.

(2) استقطاب العملة خارج القطاع المصرفي إلى المنظومة المصرفية:

من الفرص الواعدة لإدارة المصارف العاملة بالسودان، هي النسبة الكبيرة للعملة المتداولة خارج القطاع المصرفي والتي وصل معدلها إلى (64%) بنهاية العام 2014م، لذا فإن صياغة استراتيجيات مصرفية على مستوى الوحدة يساعد في استقطاب تلك العملة، يؤدي إلى تنظيم وترتيب موارد المصارف العاملة بالسودان على المستوى الكلي و الجزئي.

(3) الاستفادة من خدمات النظم المصرفية التقنية:

شهدت المصارف العاملة بالسودان تطوراً ملحوظاً في التقنيات المصرفية الحديثة، حيث يشير الواقع إلى استخدام نظام بنتا بنك لدي مجموعة من المصارف بالإضافة إلى اتجاه بعض المصارف العاملة بالسودان إلى تملك نظم تقنية خاصة بها، مما أدى إلى زيادة فرص تقديم خدمات مصرفية غير تقليدية لا تتسم بالمنطوية، إلا أن النتائج المادية الملموسة تشير إلى ضعف الإقبال على تلك الخدمات المصرفية التقنية، مثل خدمات الانترنت المصرفي والموبايل المصرفي وغير ذلك من الخدمات المصرفية، وهو ما يشكل فرصاً متاحة لتفعيلها والاستفادة منها والعمل على تطويرها.

ثالثاً: دور الأكاديمية في دعم التوجه الاستراتيجي لإدارة المصارف:

تحتاج المصارف العاملة بالسودان إلى دعم فني بهدف مساعدتها في بناء وصياغة استراتيجياتها، وبالتالي فإن أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية يمكن أن تساهم في هذا

الجانب بما تمتلكه من خبرات محلية وما تمتاز به من علاقات خارجية واسعة ومتنوعة بالإضافة إلى الخبرات المهنية والعملية المتوفرة بالمصارف نفسها.

في سبيل المساهمة في تطوير العمل المصرفي في السودان فان الأكاديمية هدفت إلى عقد اتفاقات في مجالات الاستشارات والتدريب والتطوير المهني مع العديد من المؤسسات الأكاديمية والمهنية منها على سبيل المثال:

- (1) المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب (البنك الإسلامي للتنمية-جدة).
- (2) جامعة برونييل بالمملكة المتحدة.
- (3) المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجمهورية مصر العربية.
- (4) معهد الدراسات المصرفية بالمملكة الأردنية الهاشمية
- (5) معهد الدراسات المصرفية بجمهورية مصر العربية.
- (6) مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي بجمهورية مصر العربية

إن تفعيل الاستفادة من الخبرات الخارجية ورفدها إلى المصارف العاملة بالسودان سوف يتم بعقد ملتقى مصرفي متخصص بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية خلال نهاية فبراير وبداية مارس من العام الجاري بإذن الله، وذلك من خلال التعاون المشترك بين المؤسسات التالية:

- 1- بنك السودان المركزي.
- 2- المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 3- اتحاد المصارف السوداني.
- 4- أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية.

إن قيام هذه الفعالية والأنشطة الأخرى يرتبط في الأساس بالتعاون التام بين بنك السودان المركزي واتحاد المصارف السوداني وأكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية من خلال تكامل الأدوار، بهدف خلق قطاع مصرفي قوي قادر على التعامل مع الصدمات الخارجية والداخلية.

يمكن القول أن تقديم الدعم اللوجستي والفني في مجال التدريب والتأهيل يظل قائماً بواسطة مركز التدريب المصرفي والمالي، كما أن تقديم الاستشارات الفنية يأتي تحت مظلة مركز البحوث والاستشارات، ويبقى ذلك هدفاً أساسياً من خلال المساعدة في صياغة وإعداد الاستراتيجيات المصرفية على مستوى بنك السودان المركزي والوحدات المصرفية.

ولله ولي التوفيق