آثار الحرب علي النظام المصرفي السوداني: تحديات وتوصيات

سلسلة الآثار الاقتصادية للحرب، ورقة رقم 1

المرصد السوداني للشفافية والسياسات

النظام المصرفي السوداني أثناء الحرب وبعدها

يوليو 2023

صورة الغلاف: شاهد عيان مجهول

الترجمة العربية

Alif Cross-cultural Consultancy and Translation

المرصد السوداني للشفافية والسياسات

المحتويات

1. مقدمة 3
2. مؤشرات اقتصادية كلية مختارة: نظرة إلي المستقبل 4
1.2 ارتفاع معدل التضخم (التضخم المفاجئ) 5
2.2 زيادة عجز الموازنة والاعتماد على بنك السودان المركزي 5
2.3 نقص التمويل الخارجي وتدفقات المنح الأجنبية 6
2.4 العجز التجاري المزمن 6
2.5 النقص الكبير في احتياطيات البلد من النقد الأجنبي 7
3. التحديات الرئيسية التي تواجه الاقتصاد نتيجةً للحرب 7
3.1 الأضرار التي لحقت بالمصانع والمطاحن والبنية التحتية الصناعية 7
3.2 التحديات التي تواجه الزراعة والحصول على التمويل 7
3.3 نهب فروع المصارف 8
4. التحديات التي تواجه العمليات المصرفية 9
4.1 سرقة الأوراق النقدية 9
4.2 تأثير الحرب على هجرة الأدمغة 10
4.3 التحديات التشغيلية 12
4.4 تأثير الحرب على قدرة المصارف على تقديم التمويل وعلى جودة الأصول 13
4.5 تدهور علاقات المراسلة المصرفية 14
4.6 الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية للمصارف 14
4.7 أنظمة الدفع والخدمات المصرفية الرقمية 15
5. توصيات لتعافي وإصلاح المصارف التجارية بعد الحرب 17

1. مقدمة

بدأت الحرب في السودان في 15 أبريل 2023 وأحدثت خسائر فادحة في الأرواح ومعاناة إنسانية وألحقت أضرار جسيمة بالبنية التحتية. وقد تسبّبت في نزوح أكثر من 2.5 مليون شخص، منهم أكثر من نصف مليون لاجئ عبروا الحدود إلى البلدان المجاورة، لا سيّما مصر وجنوب السودان وتشاد وإثيوبيا، ونحو مليوني نازح داخل السودان[1]. ويظل الوضع كارثياً، تشوبه توقعات متشائمة مصحوبة بحالة عدم يقين بشكلٍ غير مسبوق، أما العواقب الاقتصادية فهي بالفعل خطيرة للغاية. فقد ارتفعت أسعار السلع الأساسية نتيجة الندرة، مما شكل

[1] OCHA, "Sudan: Situation Report," June 22, 2023, https://reports.unocha.org/en/country/sudan?_gl=1%2a1qx7a9g%2a_ga%2aMTI0Mjg1Mzc4LjE2ODExMzE1MzM.%2a_ga_E60ZNX2F68%2aMTY4ODE5MzkwOC43MC4wLjE2ODgxOTM5MDguNjAuMC4w

ضغطاً على الغالبية العظمى من السودانيين. وأثّرت صدمة الأسعار علي الجميع، وبشكل خاص الأسر الفقيرة التي يمثل الغذاء والوقود النسبة الأعلى في نفقاتها. ومع تصاعد حدة النزاع، تفاقم الضرر الاقتصادي الناجم من الحرب وأصبح أكثر تدميراً. وقد تضررت بالفعل البنية التحتية الأساسية كما أسلفنا. وأُغلقت المطارات ودُمّرت، وتعرّضت العديد من المؤسسات العامة، بما في ذلك بنك السودان المركزي – فرع الخرطوم، للتخريب أو الدمار. وفي حين يصعب للغاية تقييم احتياجات التمويل على وجه التحديد في هذه المرحلة، فمن الواضح بالفعل أن البلد ستتكبد تكاليف كبيرة بشأن التعافي الاقتصادي وإعادة الإعمار.

للتصدي للتداعيات المذكورة الناتجة من الحرب، تُعتبر السياسة المالية التوسعية – أي زيادة الإنفاق الحكومي – ضرورية من وجهة نظر الاقتصاد الكلي من أجل التخفيف من الضرر الاقتصادي الناجم عن الحرب. وتلعب السياسات المالية التوسعية دوراً حاسماً في جهود التعافي بعد الحرب من خلال تقديم دعم حيوي للقطاعات الاقتصادية الأكثر تضرراً وتيسير إعادة تأهيل المؤسسات الرئيسية العامة والخاصة. ويمكن للسياسة المالية التوسعية أن تدعم حزم التحفيز الحكومية، مما يسمح بتوجيه الموارد إلى القطاعات التي تحتاج إلى الدعم. ويمكن أن تشمل هذه التدابير تقديم المساعدة المالية للشركات، والاستثمار في تطوير البنية التحتية، وتقديم حوافز للنمو الاقتصادي، ومواجهة أزمة تكلفة المعيشة، وخلق فرص العمل. وتهدف هذه التدابير إلى تنشيط الاقتصاد وتعزيز انعاش القطاعات المتضررة. والأهم من ذلك، يمكن للسياسة المالية التوسعية أن تسهم في إعادة تأهيل المؤسسات العامة وإعادة بنائها وتقويتها، وزيادة كفاءة عملها وقدرتها على تقديم الخدمات الأساسية للجمهور بشكل سليم. وبالمثل، يمكن للقطاع الخاص الاستفادة من الدعم المالي بغرض استئناف عملياته. ويمكن أن تشمل هذه المساعدة تدابير مثل الحوافز الضريبية، والحصول على التمويل، ودعم الابتكار وريادة الأعمال.

في نفس السياق، سبّبت الحرب في السودان ضغوطاً غير عادية على استقرار النظام المصرفي في السودان. فقد أُغلقت جميع المقار الرئيسية للمصارف منذ اندلا ع الحرب في 15 أبريل 2023. ويُتوقع أن تتضرر ربحية هذا القطاع بشدة نتيجة للخسائر المالية الناجمة عن الخسائر المتوقعة في التمويل الذي قامت بمنحه لعملائها. وعلى هذه الخلفية، تقيّم هذه الورقة أداء مؤشرات مختارة للاقتصاد الكُلّي أثناء الحرب و تأثير ذلك على النظام المصرفي. كما تسلّط الضوء على تداعيات الحرب المستمرة على مرونة وسلامة القطاع المصرفي. وتختتم الورقة بمجموعة من التوصيات التي تهدف إلى مساعدة المصارف على استئناف عملياتها والمضي قدماً في تقديم الخدمات المالية والمصرفية.

2. مؤشرات اقتصادية كلية مختارة: نظرة إلي المستقبل

يُتوقّع أن تخلق العديد من عوامل الاقتصاد الكلي ونتائج أدائها تحديات كبيرة للنظام المصرفي السوداني نتيجة للحرب المستمرة وتداعياتها السياسية. وتشمل هذه المؤشرات:

1.2 ارتفاع معدل التضخم (التضخم المفاجئ)

قد يؤدّي النزاع المستمر الآن وعدم الاستقرار إلى زيادة معدل التضخم، وهو ما لم يكن متوقعاً قبل اندلاع النزاع. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تآكل قيمة أصول المصارف، مما يؤثّر سلباً علي أدائها. وقد كان برنامج الإصلاح الاقتصادي الشامل والمستدام للحكومة الإنتقالية، الذي صُمّم بالتوازي مع البرنامج المراقب من قبل موظفي صندوق النقد الدولي ثم التسهيل الائتماني الممدد، ومجموعة البنك الدولي والشركاء الدوليين، قد بدأت ثماره تظهر في خفض التضخم الذي تراجع من 422% في يونيو 2021 إلى 83% في ديسمبر 2022[2]. ومن المرجح أن يرتفع التضخم بعد الحرب نتيجة لضعف الأداء الاقتصادي والمالي، مما يؤدي إلى التوسع النقدي والمالي؛ والخفض الشديد لحجم الصادرات وزيادة الواردات؛ وفرض القيود على القطاع الخاص، خاصة في الجانب الضريبي. ويُتوقّع أن تؤدي الحرب إلى زيادة عجز الموازنة العامة وخفض قيمة العملة المحلية، مما يزيد التضخم فوق مستوى 100٪ مرة أخرى.

2.2 زيادة عجز الموازنة والاعتماد على بنك السودان المركزي

قد يؤدّي استمرار الحرب إلى أمد طويل إلى زيادة عجز الموازنة. ولاحتواء هذا العجز، فقد تلجأ الحكومة إلى الاستدانة المؤقتة من بنك السودان المركزي لتغطية التزاماتها العاجلة. وقد يؤدي هذا التمويل النقدي إلى استنزاف موارد البنك وإلى إحداث المزيد من الاختلالات الاقتصادية. وقد يؤدّي الاعتماد على الموارد النقدية (غير الحقيقية) إلى التوسع النقدي، الذي قد يزيد من الضغوط التضخمية، ويسبّب المزيد من الآثار السلبية على المصارف كما أشرنا آنفاً. وتعتمد الحكومة بشكل كبير على عائدات الضرائب والرسوم. ولا يُرجّح أن تصل الدولة إلى هدفها المتمثل في تحصيل 50% من دخلها من خلال الضرائب في ظل صعوبة الوضع الأمني والعسكري وتأثيره على الأفراد والشركات.

من المتوقع أن يرتفع الإنفاق الحكومي بشكلٍ عام نتيجةً للحرب. إذ تقوم الحكومات، في كثيرٍ من الأحيان، بزيادة نسبة الموارد المحوّلة إلى العمليات العسكرية، ممّا يؤدي إلى سحب الأموال بعيداً عن تطوير البنية التحتية والرعاية الصحية والتعليم. ونتيجة لهذه السياسات وغيرها، نتوقّع أن تزيد الأنشطة شبه المالية، بما في ذلك الاستدانة المؤقّتة من بنك السودان المركزي إلى وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي بغية تغطية التزاماتها قصيرة الأجل، وإصدار خطابات الضمان، والتمويل المباشر للزراعة (من خلال البنك الزراعي السوداني والمصارف المملوكة للدولة)، وما إلى ذلك، أثناء وبعد الحرب ما يقود إلى التضخّم.

[2] Monthly Inflation Report, Central Bureau of Statistics (CBS).

2.3 نقص التمويل الخارجي وتدفقات المنح الأجنبية

قد يؤدي النّزاع وعدم الاستقرار السياسي إلى استمرار تعليق القروض والمنح الأجنبية للبلد الذي وهو ما حدث بعد انقلاب أكتوبر 2021، أي بعد توقف برنامج المساعدات المتفق عليه، وقد يحدّ ذلك من توافر التمويل الخارجي وخطوط التمويل للمصارف، ما يعوّق قدرتها على تقديم التمويل إلى قطاعات الاقتصاد ذات الأولوية.

2.4 العجز التجاري المزمن

كان السودان يعاني من عجز تجاري كبير قبل الحرب، وصل إلى 7 مليارات دولار في نهاية عام 2022. ويُعزَى هذا العجز إلى انخفاض عائدات صادرات الذهب، التي تلعب دوراً كبيراً في حصائل الصادر، بنسبة 29% مقارنة بالعام السابق. وأدّت الحرب إلى تفاقم العجز التجاري. يُثقِل هذا العجز بالضغط على احتياطيات البلد من النقد الأجنبي، الأمر الذي يؤثّر بدوره على استقرار النظام المصرفي. كما أدت الحرب إلى بروز عوائق كبيرة أمام نشاط الاستيراد والتصدير، ما أدى إلى نقص في السلع الأساسية. في عام 2022، شكّلت واردات المواد الغذائية 22.3% من إجمالي واردات البلد من السلع الأساسية[3]. وقد اعتمد السودان اعتماداً كبيراً على هذه الواردات في تلبية احتياجات الاستهلاك المحلي. وأدى النزاع الحالي إلى انخفاض توفّر المواد الغذائية الأساسية في الأسواق المحلية. وخلقت هذه الندرة بدورها ضغوطاً تضخمية وزيادة في أسعار هذه المواد.

بالإضافة إلى ذلك، من المرجح أن يتأثر العجز التجاري باضطراب الأحوال الأمنية، خاصةً استخراج الذهب ونقله وتصديره. كما أن الدخل المتولّد من صادرات الذهب قد يكون محل نزاع، مما يؤدي إلى تفاقم هشاشة صادرات الذهب إزاء الحرب. ويعدّ قطاع الذهب قطاعاً مهماً في الاقتصاد، حيث تصل قيمته إلى 2.06 مليار دولار، وهو ما يمثل 49% من إجمالي صادرات البلد من السلع الأساسية[4]. ونظراً إلى أن هذا القطاع يمثّل جزءاً كبيراً من الاقتصاد، فإن انخفاض صادرات الذهب سيؤدي إلى تفاقم الخلل التجاري بشكل كبير.

بالإضافة إلى ذلك، يُتوقّع أن يواجه بعض المعدّنين التقليديين في ظل الظروف الحالية صعوبات في سداد أقساط التمويل المصرفي، التي استخدموها في تغطية تكاليف السيارات والمعدات الثقيلة. وسيؤدّي هذا الوضع إلى زيادة الضغوط على المعدنين وعلى المصارف. وعلاوة على ذلك، فإن التخلف عن سداد التمويلات القائمة سيحول دون وصول المعدنين إلى التمويل المصرفي في مقبل الأيام، وسيؤثر أيضاً على ربحية المصارف المانحة للتمويل.

---

[3] Foreign Trade Statistical Digest, Quarter IV, Central Bank of Sudan.

[4] Simon Marks, "Conflict Brings Sudan's Official Gold Trade to a Halt," Bloomberg, May 17, 2023, https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-05-17/conflict-brings-sudan-s-lucrative-official-gold-trade-to-a-halt

2.5 النقص الكبير في احتياطيات البلد من النقد الأجنبي

يؤدّى استمرار النزاع والتحديات الاقتصادية إلى استنزاف احتياطيات البلد من النقد الأجنبي. وتؤثر الاحتياطيات غير الكافية على قدرة المصارف على تلبية الطلب على العملات الأجنبية، مما يؤثر على عملياتها وقدرتها على تسهيل تعاملات التجارة الخارجية.

3. التحديات الرئيسية التي تواجه الاقتصاد نتيجةً للحرب

3.1 الأضرار التي لحقت بالمصانع والمطاحن والبنية التحتية الصناعية

تضرّرت العديد من المصانع والمطاحن جراء الحرب، ونُهبت، وأضرمت فيها النيران، مما أدى إلى خسائر فادحة للمالكين وللمستثمرين. ويؤدّى تدمير البنية التحتية والمعدات إلى خفض القدرة الإنتاجية، مما يؤدي بدوره إلى تدنّي الإنتاج والإيرادات. وفي مثل هذه الظروف، ليس بالأمر غير المألوف أن تلجأ الشركات إلى تدابير خفض التكاليف، بما في ذلك تسريح العاملين أو منحهم إجازة مفتوحة أو تقليل ساعات عملهم. ويفقد هؤلاء الموظفون دخلهم ويواجهون صعوبات مالية جمة. ونتيجة لذلك، تتضاءل قوتهم الشرائية، مما قد تكون له آثار سلبية على الاقتصاد الكلي. وبالإضافة إلى ذلك، عندما يعاني جزء كبير من القوة العاملة من الضغوط المالية، يميل الباقون إلى القلق بشأن وظائفهم، مما يؤدي إلى زيادة انخفاض الإنفاق الاستهلاكي، الأمر الذي يمتد تأثيره إلى المزيد من الأعمال والأنشطة الاقتصادية الأخرى.

يمكن أن يخلق هذا الوضع حالة عامة من الانكماش الاقتصادي، حيث يؤدي انخفاض مستويات الطلب والدخل إلى المزيد من تسريح العمال وانخفاض القدرة على الإنتاج في القطاعات الأخرى. وفي مثل هذه الحالات، من المهم أن تعالج الحكومة القضايا الأساسية، مثل المخاوف الأمنية، بغية منع حدوث المزيد من الضرر والخسارة. كذلك يمكن أن تلعب برامج ومبادرات الدعم الحكومي دوراً في مساعدة الشركات المتضررة على التعافي، وتقديم المساعدة إلى الموظفين الذين يواجهون البطالة أو الصعوبات المالية، وتعزيز بيئة مواتية لإعادة بناء القدرة الإنتاجية واستعادتها.

3.2 التحديات التي تواجه الزراعة والحصول على التمويل

من المرجّح أن يكون لصعوبة الوصول إلى بعض المواد الخام المستوردة والتمويل والوقود والأسمدة والقوى العاملة للموسم الزراعي الصيفي تأثير كبير على إنتاج المحاصيل. ويمكن أن يؤدي تقييد الوصول إلى خيارات التمويل إلى إعاقة قدرة المزارعين على الاستثمار في الموارد والمعدات اللازمة للزراعة. وقد يؤدي عدم توفّر الوقود أو ارتفاع تكاليفه إلى إعاقة عمليات النقل والزراعة، مما يؤثر على إجمالي الإنتاجية. كما قد يؤدي نقص الوصول

إلى الأسمدة إلى انخفاض المحصول. وعلاوة على ذلك، يمكن أن يعوّق نقص العمالة الماهرة أو الأيدي العاملة كفاءة وفعالية العمليات الزراعية.

كما يمثّل عدم القدرة على الوصول إلى السوق، الداخلي أو الخارجي، أو ربما عدم توفر أسواق للمنتجات الزراعية جانباً آخر من التحديات. ويؤدي عدم القدرة على تصدير المنتجات الزراعية وضعف السوق المحلي إلى زيادة الصعوبات التي يواجهها المزارعون والقطاع الزراعي برُمّته. فالصادرات ضرورية لتوليد الإيرادات وخلق فرص سوق للمزارعين. وإذا كان سوق التصدير محدوداً أو معطّلاً كما الحال هو الآن، فقد يؤدي ذلك إلى زيادة العرض على المستوى المحلي، مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار والتسبب في خسائر مالية محتملة للمزارعين. كما أن ضيق سوق التصدير يحدّ من قدرة المزارعين على توسيع عملياتهم والاستثمار في المواسم المقبلة.

تتطلب معالجة هذه التحديات اتباع نهج متعدّد الأوجه يُشرك مختلف أصحاب المصلحة، بل يمكن أن يبدأ الآن قبل توقف الحرب. ويمكن للحكومة أن تلعب دوراً حيوياً في توفير الدعم المالي أو الوصول إلى التمويل بالنسبة للمزارعين، وفي كفالة توفّر الوقود والأسمدة والمدخلات الأساسية الأخرى والقدرة على تحمل تكاليفها. ويمكن أن يساعد التعاون مع الشركاء أو المنظمات الدولية في وضع حلول مستدامة وتحسين فرص التصدير. ويمكن أن يؤدي الاستثمار في البنية التحتية الزراعية، وتعزيز البحوث والتطوير، ودعم المزارعين بالتدريب والمساعدة الفنية إلى تعزيز إنتاجية وكفاءة القطاع. ومن الأهمية بمكان إدراك أهمية القطاع الزراعي في اقتصاد السودان وإيلاء الأولوية للجهود المبذولة للتغلّب على هذه التحديات. ويمكن أن يستعيد الموسم الزراعي الصيفي إنتاجيته ويسهم في النمو والتنمية الكلية للبلد من خلال التصدي للقضايا المتعلقة بالمكونات المستوردة، والتمويل، وأسواق التصدير، والمبيعات المحلية.

3.3 نهب فروع المصارف

لا شك أن الهجمات على فروع المصارف في الخرطوم ومدن الغرب ونهب الأوراق النقدية وتدمير البنية التحتية ونهب عشرات الآلاف من المنازل والشركات الصغيرة والمتاجر في السودان قد تسببت في أضرار جسيمة للأفراد وللاقتصاد برُمّته. وعواقب ذلك بعيدة المدى، وقد تخلّف آثاراً على المستثمرين وعلى القدرة على إعادة البناء والتعافي بعد الحرب تمتد إلى أمد طويل.

لا يؤدي نهب الأوراق النقدية والمقتنيات الشخصية في خزائن المصارف إلى خسائر مالية مباشرة للأفراد فحسب، بل يخلق أيضاً إحساساً بانعدام الأمان وفقدان الثقة في النظام المصرفي. ويؤدي فقدان المقتنيات الثمينة، مثل الذهب، التي كان من المؤمل أن يتم استخدامها كضمان، إلى زيادة صعوبات حصول الأفراد على التمويل من المصارف، خاصة بالنظر إلى ارتفاع أسعار الفائدة بالفعل قبل الحرب. ويفاقم فقدان الاستثمارات والممتلكات الصعوبات التي يواجهها الأفراد والشركات، مما يجعلهم في وضع هش يزيد من صعوبة قدرتهم على إعادة البناء

والانطلاق مرة أخرى. ويعتبر الحصول على التمويل أمر بالغ الأهمية للأفراد من أجل إعادة الاستثمار في أعمالهم، وإصلاح أو إعادة بناء منازلهم، واستئناف مختلف انشطتهم. ومع ذلك، يجعل فقدان الضمانات وعدم الاستقرار، في أعقاب الحرب، تحديات الحصول على التمويل أكثر وضوحاً. وفي مثل هذه الحالات، من الضروري أن تولي الحكومة والجهات الدولية أسبقية للجهود الرامية إلى التعافي بعد الحرب من خلال توفير الدعم المالي والموارد للأفراد والشركات المتأثرة بالنزاع، ووضع خطط التمويل ومنح تقدّم وفق شروط مواتية. وتساعد هذه الإجراءات في تحفيز النشاط الاقتصادي وتمكين الأفراد من إعادة بناء حياتهم.

علاوة على ذلك، تمثّل استعادة الأمن والبنية التحتية والخدمات الأساسية أمراً بالغ الأهمية لخلق بيئة مواتية للاستثمار والانتعاش الاقتصادي. ويؤدي التعاون مع الشركاء الدوليين دوراً حيوياً في تقديم المساعدة المالية والدعم الفني من أجل دعم جهود إعادة الإعمار. ومن الأهمية بمكان تطوير استراتيجيات شاملة تلبي الاحتياجات المباشرة للأفراد المتضررين مع التركيز كذلك على التنمية الاقتصادية والاستقرار على المدى الطويل. ويتطلب التعافي من الأثر المدمر للحرب جهوداً منسقةً وقيادةً قوية وتركيزاً على إعادة بناء البنية التحتية المادية، كما يقتضي السلامة المالية للأفراد والشركات. ومن الممكن مساعدة المتضررين من النزاع على استعادة سبل عيشهم والاسهام في انعاش اقتصاد البلد برمته، من خلال توفير الدعم، وإتاحة النفاذ إلى التمويل، وتهيئة بيئة محفزة وداعمة.

4. التحديات التي تواجه العمليات المصرفية

4.1 سرقة الأوراق النقدية

تشكل سرقة كميات كبيرة من أوراق النقد (البنكنوت)، سواء من المصارف أو الأفراد، تحدياً لاستقرار وإدارة العملة. وتتطلب معالجة هذه المشكلة من أي حكومة في فترة ما بعد الحرب اتخاذ إجراءات حاسمة لإدارة العملة بشكل فعّال واستعادة ثقة الجمهور في النظام المالي. وفيما يلي بعض الخطوات الممكنة التي يمكن اتخاذها:

1. **تعزيز الإجراءات الأمنية:** يساعد تعزيز الإجراءات الأمنية داخل المصارف، بما في ذلك تركيب أنظمة المراقبة وتحديد ضوابط الدخول وأنظمة الإنذار، في منع سرقة الأوراق النقدية. ويمكن للجهات المناط بها إنفاذ القانون والمصارف التعاون بشأن التحقيقات والقبض على اللصوص وإرساء المساءلة القانونية.
2. **تتبع العملة وتحديد الهوية:** يساعد تطبيق أنظمة تتبع وتحديد الأوراق النقدية المسروقة في التخفيف من تأثير السرقات. وقد يشمل ذلك العمل مع البنك المركزي والمؤسسات المالية الأخرى للكشف عن تداول العملات المسروقة، مما يُصعّب على اللصوص الاستفادة من مكاسبهم غير المشروعة.

3. **استبدال العملة وإعادة تصميمها:** قد تنظر الحكومة في استبدال العملة أو إعادة تصميمها/إدخال تركيبة فئوية جديدة للعملة. وقد يتضمن ذلك إصدار أوراق نقدية جديدة مع تحسين ميزات الأمان بغية الحيلولة دون تزويرها وجعل الأوراق النقدية المسروقة غير صالحة أو شيئاً عفى عليه الزمن. ويساعد تنفيذ عملية متحكم فيها لاستبدال الأوراق النقدية القديمة بأخرى جديدة على منع المزيد من التداول غير المشروع.
4. **توعية الجمهور وتثقيفه:** يمكن لحملات التوعية العامة تثقيف الجمهور حول الأوراق النقدية المسروقة والمساعدة على تخفيف عواقب سرقتها. ويساعد تقديم الإرشادات حول كيفية تحديد العملة المسروقة والإبلاغ عن أي أنشطة مشبوهة على استعادة الأوراق النقدية المسروقة والقبض على المجرمين.
5. **تقوية المؤسسات المالية:** يعد تنفيذ الإصلاحات واللوائح بغية تعزيز النزاهة والمرونة الشاملة للمؤسسات المالية أمراً بالغ الأهمية. ويشمل ذلك تحسين الضوابط الداخلية وأنظمة إدارة المخاطر وإجراءات الامتثال من أجل منع السرقات مستقبلاً وحماية مصالح المودعين والعملاء.
6. **التعاون مع الشركاء الدوليين:** يسهّل الحصول على المساعدة من المنظمات الدولية والمؤسسات المالية والتعاون معها الحصول على الخبرة والدعم الفني والموارد المالية. ويمكن أن يشمل ذلك استكشاف أفضل الممارسات والدروس المستفادة من البلدان الأخرى التي واجهت مواقف مماثلة.

تتطلب إدارة العملة بشكلٍ فعّال في أعقاب عمليات السرقة واسعة النطاق نهجاً متعدد الأوجه، يجمع بين التدابير الأمنية وحملات التوعية العامة والإصلاحات التنظيمية والتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة. ومن خلال اتخاذ خطوات استباقية، يمكن للحكومة الجديدة العمل على استعادة ثقة الجمهور، وكفالة استقرار العملة، ومنع حوادث السرقة والتداول غير القانوني للأوراق النقدية في المستقبل.

4.2 تأثير الحرب على هجرة الأدمغة

قد تؤدي هجرة موظفي المصارف والمؤسسات المالية نتيجة للحرب، خاصة إذا وجدوا فرص عمل في الخارج، إلى خلق فجوة كبيرة في الخبرات داخل الصناعة المصرفية. وتتضمن بعض الاعتبارات لمعالجة هذا التحدي ما يلي:

1. **الاستبقاء والتحفيز:** يمكن للمصارف ، بغية الاحتفاظ بالموظفين خلال الأوقات الصعبة، النظر في تنفيذ استراتيجيات الاستبقاء مثل حزم المكافآت التنافسية وفرص التطوير الوظيفي وبرامج رعاية الموظفين (بما في ذلك التشجيع علي العودة إلى السودان وتوفير الدعم اللازم لذلك). وكذلك يمكن أن تساعد العلاوات والمكافآت القائمة على الأداء وتقدير الموظفين على تشجيع الموظفين الواعدين على البقاء.

2. **التدريب والتطوير:** يمكن أن يكون الاستثمار في تدريب وتنمية قدرات الموظفين الحاليين أمراً حاسماً في سد الفجوة فيما يتعلق بالموظفين الواعدين. ويمكن أن يعزّز تقديم برامج تدريبية متخصصة وورش عمل وفرص إرشادية مهارات ومعارف الموظفين الحاليين، ويمكّنهم من تحمل مسؤوليات إضافية وملء الفراغ الذي يتركه الموظفون المغادرون.
3. **جذب الموظفين الواعدين الجدد:** يمكن للمصارف التركيز على جذب الواعدين الجدد من خلال تعزيز إمكانات العمل المصرفي في النمو والتقدم الوظيفي. ويمكن لبناء شراكات مع المؤسسات التعليمية بهدف وضع مناهج وبرامج تدريب خاصة بالمصارف أن تساعد على توفير إمداد مستمر من المواهب الجديدة. كما يعزز الانخراط في الجمعيات المهنية والمشاركة في المناسبات الخاصة بالصناعية المصرفية من مكانة الصناعة ويجذب المهنيين ذوي الخبرة.
4. **الاعتماد والتركيز على التقنية:** يمكن أن تساعد الاستفادة من التقنية في التخفيف من نقص المواهب عن طريق أتمتة المهام الروتينية وتحسين الكفاءة التشغيلية. ويسمح ذلك للموظفين الحاليين بالتركيز على الأنشطة الأكثر تعقيداً وذات القيمة المضافة. ويمكن أن يؤدي اعتماد التقنيات الجديدة، مثل الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات من خلال الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، إلى جذب الأفراد المتمرسين في مجال التقنية إلى المجال المصرفي.
5. **التعاون والشراكات:** تسهّل إقامة الشراكات مع المؤسسات التعليمية والجمعيات المتخصصة والمنظمات الأخرى تبادل المعرفة، وتنمية المهارات، وكسب الموظفين الواعدين. ويمكن لهذه الجهود التعاونية أن تخلق برامج تدريب وفرصاً للمنح الدراسية ومبادرات التدريب خاصة بالعمل المصرفي تجذب المواهب وتنمّيها.
6. **الدعم الحكومي:** سيكون اسهام الحكومة والهيئات التنظيمية ذات الصلة بغية مواجهة التحديات الخاصة بكسب المواهب أمراً مفيداً. ويمكن أن تساعد الدعوة إلى السياسات التي تعزز تنمية القوى العاملة الماهرة وتحفّز على جذب المواهب والاحتفاظ بها على خلق بيئة مواتية للصناعة المصرفية.

تتطلب معالجة مشكلة المواهب الناجمة عن هجرة الموظفين بسبب الحرب نهجاً شاملاً ومتعدد الجوانب. ويمكن للقطاع المصرفي اجتياز هذه الفترة الصعبة وبناء مَعين مستدام من المواهب كذخر لمقبل الأيام من خلال التركيز على الاحتفاظ بالموظفين، والتدريب والتطوير، وجذب المواهب، والابتكار التكنولوجي، والتعاون والدعم الحكومي.

4.3 التحديات التشغيلية

يمكن أن تؤثر مركزية العمليات المصرفية في الخرطوم والاعتماد الشديد على المقرات الرئيسية للمصارف، التي يقع معظمها الآن في مناطق قتال، بشدة على عمل الفروع الموجودة في ولايات أخرى. وفيما يلي بعض الاعتبارات المتعلقة بإدارة هذا الوضع:

1. **مواقع التعافي من الكوارث:** بناء مواقع التعافي من الكوارث التي تسمح للمصارف بالعمل بشكل سليم حتى إذا كان الموقع الرئيسي معطلاً.
2. **العمليات اللامركزية:** يمكن أن تساعد اللامركزية في العمليات المصرفية على استمرار تقديم الخدمات في الولايات الأخرى. ويمكن أن يشمل ذلك إنشاء محاور إقليمية أو محلية لديها البنية التحتية والموارد اللازمة للعمل بشكل مستقل، حتى عندما يواجه المقر الرئيسي الاضطرابات. إن توزيع الوظائف الأساسية وقدرات صنع القرار على جميع المواقع يسمح للمصارف باستئناف وظائفها بسرعة على المدى القصير وتطويرها بشكل أكبر لتعزيز مرونة النظام المصرفي مستقبلاً.
3. **تعزيز قدرات الفروع المصرفية:** يمكن أن يساعد تقديم الدعم والموارد إلى فروع المصارف العاملة في المناطق الأقل تضرراً من الحرب على التخفيف من تأثير العمليات المركزية في الخرطوم. وتمكّن كفالة امتلاك هذه الفروع عدداً كافياً من الموظفين وإمكانية الوصول إلى التقنية والتدريب اللازمين هذه الفروع من الحفاظ على استمرار الخدمات المصرفية الأساسية محلياً، مما يقلل من العراقيل أمام العملاء.
4. **استخدام الموبايل في الخدمات المصرفية الرقمية:** يساعد تعزيز استخدام الخدمات المصرفية عبر الموبايل والخدمات الرقمية في سد الفجوة التي تسببها العمليات الممركزة. وقد يوفر تشجيع العملاء على استخدام المنصات المصرفية الرقمية وتوسيع إتاحتها قنوات بديلة للمعاملات المصرفية، مما يقلل الاعتماد على الفروع الفعلية للمصارف والمقرات الرئيسية في الخرطوم.
5. **التعاون والشراكات:** يوفّر استكشاف أوجه التعاون مع المؤسسات المالية الأخرى، بما في ذلك المصارف المحلية أو نظيراتها الدولية، حلولاً مؤقتة للعملاء في المناطق المتضررة من الحرب. وتسهل الشراكة مع المؤسسات التي تمتع بقدرات تشغيلية خارج منطقة الحرب استمرار الخدمات المصرفية وتضمن الوصول غير المنقطع إلى الخدمات المالية.
6. **الدعم الحكومي:** يجب توفير الاستجابة الحكومية في هذا الشأن بغية مواجهة التحديات التي تجابه الصناعة المصرفية في مناطق الحرب. ويمكن أن يشمل ذلك الدعوة إلى اتخاذ تدابير مثل تعزيز الأمن لفروع المصارف، وإعطائها الأولوية في الوصول إلى الموارد، ودعم لامركزية العمليات.
7. **إدارة الأزمات وخطة واستمرارية الأعمال:** يجب أن يضع بنك السودان المركزي مبادئ توجيهية لوضع خطط فعّالة لإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال بواسطة المصارف. ويمكن أن يساعد تنفيذ

التدابير التي تكفل سلامة الموظفين وحماية الأصول، وكذلك إنشاء قنوات اتصال بديلة وأنظمة احتياطية، المصارف على اجتياز التحديات والحفاظ على العمليات الأساسية.

تمثل مركزية العمليات المصرفية في أي منطقة حرب تحديات كبيرة، ولكن بالتخطيط الاستراتيجي والتعاون والدعم الحكومي، تستطيع المصارف العمل على كفالة استمرارية الخدمات ودعم عملائها في الأقاليم الأخرى.

8. **أثر الحرب على البنية التحتية الرقمية المصرفية:** يمتد أثر الحرب إلى ما هو أبعد من الجوانب المالية. إذ تعرّضت البنية التحتية للقطاع المصرفي، بما في ذلك الأنظمة المصرفية الأساسية والبرامج والأنظمة والأجهزة، للضرر أو الانقطاع عن العمل. ويعيق هذا الوضع تقديم الخدمات المالية كما يقلل من جاذبية القطاع فيما يتعلق بالودائع والاستثمارات.

تشكّل الحرب المستمرة وتداعياتها السياسية، بشكل عام، تحديات كبيرة للنظام المصرفي. وتشمل هذه التحديات تآكل رأس المال، وتدهور جودة الأصول، وتضرّر البنية التحتية، وانخفاض جاذبية الودائع والاستثمارات، وزيادة النفقات التشغيلية بسبب الأضرار المادية.

4.4 تأثير الحرب على قدرة المصارف على تقديم التمويل وعلى جودة الأصول

القدرة على منح التمويل وخدمات والوساطة المالية: ظلت الوساطة المالية في السودان، حتى قبل الحرب، دون المتوسط مقارنة بالوضع في دول أفريقيا جنوب الصحراء. إذ بلغ تمويل المؤسسات والأسر 9.5٪ من إجمالي الناتج المحلي بنهاية عام 2021 (بلغت 8.7٪ من إجمالي الناتج المحلي في يونيو 2020، و11.6٪ في 2019، و9.7٪ في 2018)؛ مقابل 18.8٪ كمتوسط في أفريقيا جنوب الصحراء[5]. ومثّل التمويل المقدم إلى قطاع الأسر 2% من إجمالي التمويل الممنوح، حيث ذهب الجزء الأكبر من التمويل إلى المؤسسات: أي تلك المملوكة للدولة، والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومشروعات التمويل الأصغر. ونالت الصناعة 20.1% والتجارة المحلية 8.2%؛ والزراعة 19.0%؛ والبناء 8.8% من إجمالي التمويل الممنوح اعتباراً من ديسمبر 2021[6]. ويُتوقّع أن يتقلص نشاط التمويل أكثر حيث أصبحت المصارف أقل قدرة على الانخراط في أنشطة الوساطة المالية وتوفير التمويل الضروري للقطاعات الاقتصادية المستهدفة مقارنة بما كانت عليه قبل الحرب. وتواجه المصارف قيودًا فيما يتعلق بتعبئة الودائع، وكذلك في تلقي دعم بنك السودان المركزي، ولا يُتوقع

[5] Sudan: Financial Sector Assessment Program, World Bank report on the Banking System, Economic & Financial Review, Quarter IV, CBoS, Annual Report 2021.

[6] Sudan: Financial Sector Assessment Program, World Bank report on the Banking System, Economic & Financial Review, Quarter IV, CBoS, Annual Report 2021.

من المصارف الإقليمية إتاحة التمويل. وستعتمد المصارف المزيد من الترشيد فيما يتعلق بمنح التمويل بغية تجنب مخاطر التخلف عن السداد.

تدهور جودة الأصول: كان القطاع المصرفي ضعيفاً قبل الحرب بسبب ضعف الاقتصاد، ومن المتوقع أن تزيد نقاط ضعفه والمخاطر التي يواجهها نتيجة للحرب. وعلى وجه الخصوص، سيزيد الانخفاض المتوقع في قيمة العملة الوطنية، واختلالات القطاع الخارجي، واللجوء إلى التمويل النقدي والاستدانة المؤقتة من بنك السودان المركزي إلى وزارة المالية والمالية، من هذه المخاطر. وسيكون لهذه العوامل تأثير سلبي مباشر على المراكز الرأسمالية للمصارف، يُتوقّع أن تؤدي – من خلال ارتفاع معدلات التضخم وانخفاض النمو – إلى تفاقم قدرة العملاء على السداد، مما يرجح التدهور في جودة الأصول.

4.5 تدهور علاقات المراسلة المصرفية

شكّل عدم وجود علاقات مع المصارف المراسلة قيوداً على النظام المصرفي، وهي علاقات لم تُستعد رغم شطب السودان من قائمة الدول الراعية للإرهاب في ديسمبر 2020. ويشكّل عدم وجود علاقات مراسلة مصرفية تحدياً ماثلاً أمام الاقتصاد السوداني حال السودان دون الاستفادة من إعادة الاندماج المصرفي والاقتصادي. ويحدّ تدني علاقات المراسلة المصرفية من الخدمات التي يمكن أن تقدمها المصارف، خاصة تلك المقدمة إلى كبار العملاء من حيث القيمة الصافية. وبقدر ما تحد هذه القيود من فرص النمو وترفع تكاليف المعاملات، فإن المشكلة تخلق مخاطر سياسية للحكومة وتقلل من جودة حياة المواطنين السودانيين.

يتطلّب إنشاء علاقات مراسلة مصرفية بناء المصداقية والثقة في أن الحكومة السودانية والمؤسسات المالية تدرك أهمية الامتثال لقواعد مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ووضع السياسات والأنظمة والممارسات اللازمة. بيد أن الحرب المستمرة أدت إلى أن يوقف بنك السودان المركزي خطة التقييم المتبادل بقيادة مجموعة العمل المالي المعنية بالإجراءات المالية (FATF) لتقييم تقدم السودان في مجال الامتثال لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

علاوة على ذلك، يُتوقّع أن تتخذ المصارف الأجنبية إجراءات إضافية بغية خفض المخاطر ضد نظيرتها السودانية في ظل التطورات الأخيرة. وستفاقم هذه الإجراءات التحديات التي تواجهها المصارف السودانية في إقامة علاقات مراسلة مصرفية أو الحفاظ عليها.

4.6 الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية للمصارف

يصعُب في الوقت الحالي تحديد مدى وحجم ما تكبدته المصارف من خسارة في البنية التحتية بالضبط، بسبب محدودية توافر المعلومات الدقيقة، على مستوى مواقع المقرات والفروع. لكن وفقاً للتقارير الإخبارية، تعرضت

البنية التحتية الحيوية مثل المباني والأثاث وأجهزة الكمبيوتر والأنظمة الإلكترونية والأوراق النقدية والذهب في خزائن المصارف للنهب أو لأضرار كبيرة. وفي حين أن التنبؤات الدقيقة غير ممكنة في هذه المرحلة، يُعتقَد أن الخسارة الاقتصادية كبيرة.

4.7 أنظمة الدفع والخدمات المصرفية الرقمية

أدى عدم وجود خطط فعّالة لاستمرارية الأعمال في القطاع المصرفي، إلى جانب إغلاق رئاسات المصارف وفروعها في الخرطوم وانهيار الخدمات المالية الرقمية، إلى ظهور تحديات كبيرة أمام العملاء ومزوّدي الخدمات. وزاد تفاقم الوضع الطبيعة المركزية للنظام المصرفي والاعتماد على الأنظمة الرئيسية التي يديرها بنك السودان المركزي وشركة الخدمات المصرفية الإلكترونية (EBS)[7]. وفيما يلي بعض الاعتبارات الخاصة بالتصدي لهذه التحديات:

1. **استعادة الأنظمة بصورة عاجلة**: يشكل إعطاء الأولوية لاستعادة الأنظمة الرقمية المهمة التي يشغّلها بنك السودان المركزي وشركة الخدمات المصرفية أمراً بالغ الأهمية لاستئناف تقديم الخدمات المالية الرقمية. ويجب بذل الجهود بغية الوصول إلى مراكز البيانات، وضمان الاتصال المستقر، وتأمين إمداد الطاقة من أجل تمكين هذه الأنظمة من العمل بفعالية. ويمكن أن يساعد التعاون مع السلطات ذات الصلة ومزوّدي خدمات الإنترنت وهيئات إمداد الطاقة في مواجهة هذه التحديات المرتبطة بالبنية التحتية.
2. **التعاون مع المحولات الخاصة**: تبذل المصارف التي تملك محولات الخاصة جهداً أكثر لتقديم الخدمات، حيث تقوم بذلك بشكل مستقل عن شركة الخدمات المصرفية، على غرار بنك الخرطوم، الذي تمكّن من توصيل أنظمته عبر الإنترنت بشكل متقطع لتقديم الخدمات الرقمية إلى عملائه. وقد تساعد مشاركة الموارد والمعرفة والخبرة المصارف الأخرى على استعادة خدماتها الرقمية تدريجياً وإتاحة الوصول إلى حسابات العملاء.
3. **دعم مزوّدي التقنية والخدمات المالية الرقمية**: إدراكاً لأهمية مزوّدي التقنية المصرفية والخدمات المالية الرقمية، من المهم أن تقدم الحكومة الدعم لهم خلال هذه الفترة الصعبة. ويساعد التعاون مع هؤلاء المزوّدين من أجل استكشاف حلول بديلة، أو تهيئة مؤقتة للبنية التحتية، أو حتى استخدام منصاتهم وقدراتهم، على استعادة الخدمات المالية الرقمية الخاصة بالعملاء.

---

[7] تمثل هذه الشركة الذراع الفني لبنك السودان المركزي في تقديم الخدمات المالية التي تستهدف تلك الأقسام التي لا تتعامل مع المصارف من المجتمع من خلال تقديم حلول مبتكرة في مجالات تقنية المعلومات والاتصالات عبر مجموعة مركزية واسعة من منتجات وقنوات الدفع – المترجمون.

4. **التدخل الحكومي**: يجب أن تتدخل الحكومة بشكل فعّال لمواجهة التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي ومزوّدي الخدمات الرقمية. ويشمل ذلك تقديم الدعم لاستعادة البنية التحتية، وضمان استقرار إمدادات الطاقة وتوافر الوقود، وخلق بيئة تنظيمية مواتية لتسريع استعادة الخدمات المالية الرقمية.
5. **التعلم من التجربة**: يسلّط الوضع الحالي الضوء على الحاجة إلى خطط قوية لاستمرارية الأعمال في القطاع المصرفي ولدى مزوّدي الخدمات المالية الرقمية. ومن الأهمية بمكان التعلم من هذه التجربة والاستثمار في بناء أنظمة مرنة، وبنية تحتية ذات نسخ احتياطية، وخيارات اتصال بديلة لتقليل انقطاع الخدمة مستقبلاً.

تتطلب التحدّيات التي يواجهها القطاع المصرفي وبنك السودان المركزي وشركة الخدمات المصرفية ومزوّدو الخدمات المالية الرقمية بذل جهد مشترك يشمل الحكومة والمصارف ومزوّدي الخدمات وغيرهم من أصحاب المصلحة ذوي الصلة. ويمكن للقطاع المصرفي العمل على استعادة الخدمات المالية الرقمية وضمان الوصول إلى حسابات العملاء خلال هذه الفترة الصعبة وفي المستقبل.

أثرت المناوشات المسلحة التي الذي دارت على مقربة من فرع البنك المركزي بالخرطوم بشكل خاص على بنك السودان المركزي (وعلى نظام التسوية الإجمالية الآنية في السودان (نظام سراج) والنظام المصرفي الأساسي، وشركة الخدمات المصرفية الإلكترونية وهي بمثابة الذراع التقني لبنك السودان المركزي. ونتيجة لتوقف عمل محول القيود القومي، أصبح الوصول إلى خدمات الدفع الإلكتروني غير ممكن. بيد أن بعض المصارف التي تملك محولات خاصة، يمكّنها تقديم بعض الخدمات لعملائها وإن كانت متقطعة، إذا ظلت العوامل الأخرى مستقرة، لا سيّما الاتصال بالإنترنت.

كان للحرب في السودان كذلك تأثير كبير على مجال المدفوعات، خاصة التطبيقات المصرفية. إذ ما تزال العديد من المصارف غير قادرة على الحفاظ على أنظمتها المصرفية الأساسية والتطبيقات الخاصة بالمستهلكين، وهناك خلل كبير في سياسات وأنظمة استمرارية الأعمال. وبالتالي، يواجه العملاء صعوبات أكبر في إجراء معاملاتهم أو الوصول إلى أموالهم حتى في فرع المصرف نفسه في مدن أخرى.

من المهم التأكيد على أن السودان مجتمع يعتمد على الدفع النقدي (التعامل بالكاش) في المقام الأول، وتغطية الشمول المالي منخفضة. إذ يملك فقط 15.3٪ من السودانيين البالغين حسابات مصرفية. وتعاني النساء والأفراد ذوي الدخل المنخفض بشكل خاص من نقص التمتع بالخدمات المصرفية في هذا الصدد. لكن في أوقات الحرب يصبح من الضروري استخدام القنوات الإلكترونية لتخفيف المخاطر المرتبطة بالمعاملات النقدية.

فضلاً عن ذلك، أعاق نشر العديد من نقاط التفتيش تنقّل موظفي تقنية المعلومات والأعمال في المصارف، مما يجعل من الصعب عليهم معالجة الحوادث المتعلقة بالتطبيقات وإعادة مصارفهم إلى الخدمة.

5. توصيات لتعافي وإصلاح المصارف التجارية بعد الحرب

بشكل عام، واضح أن الحرب ستلحق الكثير من الضرر بالقطاع المصرفي. وبمجرد استقرار الوضع، سيتعين اتخاذ عدد من الإجراءات بغية تحسين حالة القطاع المصرفي وبناء قدرته على المدى الطويل. وتشمل هذه الإجراءات:

1. **إدارة التضخم**: تسببت الحرب في حدوث صدمة للأسر وقطاع الأعمال على حد سواء، وسط ارتفاع في الأسعار بالفعل. وسيحتاج بنك السودان المركزي إلى مراقبة ارتفاع أسعار السلع والخدمات بعناية وبلورة الاستجابات المناسبة بمجرد استقرار الوضع الأمني. وسيتعيّن على وزارة المالية انتهاج سياسة مالية تسهم في دعم الأسر الأكثر ضعفاً، والمساعدة في مقابلة ارتفاع تكاليف المعيشة، وصياغة المزيد من الحوافز الضريبية، والتخفيف من شدة اللوائح، وإنشاء حزم تحفيزية للقطاع الخاص بغية استئناف عملياته.
2. **سياسة مالية توسعية**: تؤدي السياسة المالية التوسعية دوراً حيوياً في جهود التعافي بعد الحرب وذلك من خلال توفير الدعم للقطاعات الأكثر تضرراً وتسهيل إعادة تأهيل المؤسسات العامة والخاصة الرئيسية. ويتطلب الإنعاش بعد الحرب تنفيذ سياسة مالية توسعية بغية دعم حزم التحفيز الحكومية. وهذه السياسة مهمة في مساعدة القطاعات الاقتصادية الأكثر تضرراً على التعافي بسرعة وتسهيل إعادة تأهيل المؤسسات العامة والخاصة.
3. **تحسين الوصول إلى التمويل**: هناك حاجة ماسة للإصلاحات لتحسين الوصول إلى التمويل، حيث لا يزال الحصول على التمويل يشكل أحد مؤشرات "ممارسة الأعمال التجارية" الأدنى من ناحية التصنيف في السودان. ونقترح تنفيذ عدد من الإجراءات، بما في ذلك توسيع نطاق التمويل الأصغر، وزيادة تغطية المصارف للريف، وتطوير خدمات الوكلاء المصرفيين، وتعزيز سجل المعلومات والمخاطر لخفض تكاليف منح التمويل. وستحسّن إصلاحات القطاع المصرفي الوساطة المالية وإمكانية وصول القطاع الخاص إلى التمويل المصرفي.
4. **مراجعة جودة الأصول**: ستكون هناك حاجة إلى إجراء مراجعة شاملة لجودة الأصول على مستوى النظام المصرفي على غرار تلك المراجعات التي أُجريت عقب تقديم حزم الإصلاح بعد عام 2021 بغية الكشف عن الأداء الحقيقي للنظام المصرفي قبل الحرب وبعدها.
5. **تعزيز الاستقرار المالي**: هناك حاجة إلى الرقابة المصرفية وخصخصة المصارف بصورة أقوى من أجل تحسين مرونة وصلابة المصارف وتحسين قدرتها التنافسية. ومن شأن تنفيذ وتعزيز إطار مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب أن يسهم في تحسين الاستقرار المالي والاندماج في النظام المالي العالمي.
6. **تعزيز حوكمة الشركات**: يجب تعزيز قدرة المصارف على الاضطلاع بدورها ضمن الضوابط، بدءاً من إعطاء الأولوية لإدارة مخاطر مكافحة غسل الأموال بوصفها وظيفة تؤدي على مستوى مجلس

الإدارة وبوصفها أولوية مؤسسية، يليها وضع الضوابط والأنظمة الصحيحة، أي العناية الواجبة الفعّالة إزاء العميل، والتعرف على العملاء المرتبطين بمخاطر عالية ومتابعتهم، ووضع تقارير المعاملات المشبوهة ومتابعة تلك المعاملات.

7. **تحسين علاقات المراسلة المصرفية:** يحتاج السودان إلى اكتساب ثقة الجهات الدولية المنظمة وصناع القرار في مجال الأعمال من حيث إنه لا يضع السياسات والضوابط والأنظمة الصحيحة فحسب، بل يخلق أيضاً ثقافة الامتثال وإدارة المخاطر.

8. **البنية التحتية لنظم الدفع:** شهدت أنظمة الدفع في السودان عدداً من التطورات خلال السنوات الماضية، لكنها لا تزال تنقصها عناصر أساسية واطار عام يكفل المشاركة الفعالة لجميع أصحاب المصلحة. وقد سلّطنا الضوء فيما تقدم على العديد من التحديات المهمة المتعلقة بالإطار القانوني والتنظيمي، ودعم التقنية المالية، والشمول المالي، واللامركزية في العمليات المصرفية، وخطط استمرارية الأعمال، والإعانات النقدية للأسر. وفيما يلي بعض الاعتبارات الرئيسية للاستجابة لهذه النقاط:

أ. **الإصلاحات القانونية والتنظيمية:** تعد مراجعة وتحديث الإطار القانوني والتنظيمي الحالي أمراً ضرورياً لاستيعاب التطورات التقنية ودعم نمو التقنية المالية. ويشمل ذلك خلق بيئة مواتية للابتكار، ووضع مبادئ توجيهية واضحة للخدمات المالية الرقمية، وضمان حماية المستهلك وخصوصية بياناته. وتهتدي عملية الإصلاح بالتعاون مع أصحاب المصلحة في المجال وتبني أفضل الممارسات الدولية.

ب. **التقنية المالية والشمول المالي:** يمكن أن يؤدي تشجيع مشاركة شركات التقنية المالية والشركات الناشئة في تقديم الخدمات المالية إلى تعزيز الشمول المالي في السودان. وهذا يتطلب اتخاذ تدابير تنظيمية لتسهيل عمليات الشركات الناشئة، بما في ذلك عمليات الترخيص والتسجيل المصممة من أجل تلبية احتياجاتها الخاصة. ويمكن أن يؤدي التعاون مع شركات التقنية المالية والمؤسسات المالية التقليدية وأصحاب المصلحة المعنيين إلى حفز الابتكار وتوسيع الوصول إلى الخدمات المالية وتعزيز الثقافة المالية بين السكان المحرومين من الوصول إلى الخدمات المالية والمصرفية.

ج. **اللامركزية والقابلية للتشغيل البيني:** يمكن أن يعزز تنفيذ تدابير اللامركزية والقابلية للتشغيل البيني إلى مرونة وكفاءة النظام المالي. ويمكن أن يشمل ذلك إنشاء مراكز التعافي من الكوارث وضمان القابلية للتشغيل البيني بين المصارف ومزوّدي التقنية المالية ومنصات الخدمات المالية الرقمية. ويمكن لمثل هذه الجهود أن تمكّن من إجراء المعاملات بسلاسة، ومن تعزيز المنافسة، وتوسيع الوصول المالي عبر مختلف مناطق من السودان.

د. **وضع خطط استمرارية الأعمال:** إن مطالبة المؤسسات المالية ومزوّدي الخدمات المالية الرقمية، بما في ذلك بنك السودان المركزي وشركة الخدمات المصرفية وشركات الاتصالات، بوضع خطط فعالة لاستمرارية الأعمال وخدمات التعافي من الكوارث أمر بالغ الأهمية. ويضمن هذا الترتيب قدرة هذه المؤسسات على مواصلة عملياتها أثناء الأحداث التي تخل بسير العمل، مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية. ويمكن أن يؤدي بنك السودان المركزي دوراً محورياً في وضع الإرشادات ومراقبة الامتثال بغية كفالة مرونة النظام المالي.

هـ. **تقديم المساعدات النقدية رقمياً:** يعد إنشاء آلية فعالة لتقديم الإعانات النقدية بطريقة رقمية للأسر المحتاجة أمراً حيوياً للتعافي بعد الحرب وتلبية احتياجات السكان. ويتطلب ذلك نشر شبكة وكلاء على مستوى البلد والتعاون بين الكيانات الحكومية والمؤسسات المالية ومزوّدي التكنولوجيا المالية. ويمكن أن يكفل تنفيذ منصات آمنة وشاملة للدفع الرقمي تقديم هذه المساعدات بكفاءة وشفافية لمن هم في أمس الحاجة إليها.

و. **الدور القيادي لبنك السودان المركزي:** يؤدي بنك السودان المركزي دوراً حاسماً في حفز التحول الرقمي للخدمات المالية وقيادة تنفيذ الإصلاحات الضرورية. ومما يمكن أن يساعد بنك السودان المركزي، في توجيه الاقتصاد بشكل فعال نحو مزيد من الشمول والمرونة، إيلاء الأولوية للخدمات الرقمية، وتعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة، وتقديم الارشاد بشأن التطورات التقنية.

سيتطلب تنفيذ هذه الإصلاحات تعاوناً وثيقاً بين الحكومة والهيئات التنظيمية والمؤسسات المالية ومزوّدي التقنية المالية والشركات الناشئة وأصحاب المصلحة الآخرين. ويمكن للسودان تسخير ممكنات الاقتصاد الرقمي لصالح مواطنيه ولصالح التنمية الشاملة للقطاع المالي، من خلال الأخذ بالتقنية ، وتعزيز الشمول المالي، وضمان وجود إطار قانوني وتنظيمي قوي.

9. **تحسين القدرة التنظيمية والرقابية علي القطاع المصرفي:** الأمر المهم هو أن تنظيم القطاع المصرفي والقدرة على الإشراف بحاجة إلى تحسين. فوفقاً لتقييم البنك الدولي، فإن إشراف ورقابة البنك المركزي على المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية تقيّده محدودية الموارد والقدرات، ونهجه مجزأ ويفتقر إلى فهم مستويات مخاطر المصارف. والإجراءات التصحيحية غير فعّالة كما أن المتطلبات الاحترازية غير مكتملة وعفا عليها الزمن.

10. **إصلاح العملة:** يجب أن تضع الحكومة إستراتيجية واضحة المعالم لإصلاح العملة، تستمد رؤيتها من تجارب دول أخرى مثل الهند وتايلاند والمملكة العربية السعودية. ومن الاعتبارات الرئيسية في هذه الاستراتيجية تحديد التركيبة الفئوية الُمثلى، وتعزيز ميزات الأمان، وتقليل التكلفة المرتبطة بطباعة الأوراق النقدية. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تستكشف مثل هذه الخطة الأشكال الجديدة من

العملات، مثل العملة الرقمية المبرأة للذمة والصادرة عن البنك المركزي (CBDC)، بما في ذلك تقييم المشاريع التجريبية الحالية ووضع مشروعات جديدة لتنفيذ عملات المصارف المركزية الرقمية التي يمكن أن تسهم في تحقيق إدارة أفضل للاقتصاد غير الرسمي، وكذلك في تحسين فعالية ونشر السياسة النقدية.

يمكن للسودان أن يصمّم إستراتيجية شاملة لإصلاح العملة من خلال التقييم الدقيق لتجارب الدول الأخرى وأفضل ممارساتها. ويجب أن تشمل هذه الإستراتيجية إدخال تركيبة فئوية جديدة للعملة، وإجراءات صرف الأوراق النقدية، وتحسين ميزات الأمان، وطرق الطباعة الفعّالة من حيث التكلفة، واستكشاف الحلول المبتكرة مثل العملة الرقمية المبرأة للذمة والصادرة عن المركزي. ولن يؤدي تنفيذ مثل هذه الإصلاحات إلى تعزيز كفاءة السياسة النقدية فحسب، بل سيمكنّ أيضاً من القيام بإدارة أفضل للاقتصاد غير الرسمي ودعم التنمية الاقتصادية.

أخيراً وليس آخراً، ستظهر تحديات عديدة، بمجرد انتهاء الحرب، أمام كل من القطاع المصرفي والهيئات التنظيمية، خاصة بنك السودان المركزي. وستتعلق هذه التحديات بوضع إستراتيجيات للخروج من سياسات زمن الحرب مثل التمويل النقدي المباشر للموازنة. وستحتاج المصارف إلى وضع إستراتيجيات للتصدي لاحتمال ظهور الديون/ التمويلات المتعثرة وتأثير جودة الأصول المرتبطة بها والاستعداد لجولات جديدة من الرسملة من أجل تقديم التمويل إلى القطاعات الرئيسية ذات الأولوية ودعم جهود إعادة التأهيل.