

آليات تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية

Applying Corporate Governance Tools in Sudanese Banks

عبد المنعم محمد الطيب

أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية

جمهورية السودان

abuamona65@yahoo.com

ملخص : يأتي هذا البحث بعنوان آليات الضبط المؤسسي في المصارف السودانية، حيث يشير إلى الأدبيات التي اهتمت بها لجنة بازل للرقابة المصرفية بالإضافة للمخاطر التي تواجه القطاع المصرفي السوداني كمخاطر التمويل والسوق والسيولة والتشغيل مع بيان جهود بنك السودان المركزي في مجال الضبط المؤسسي لا سيما دور الإدارة العامة للتفتيش بالبنك المركزي في تقييم أداء القطاع المصرفي السوداني.

الكلمات المفتاحية : الضبط المؤسسي ، المخاطر، لجنة بازل ، لجان المراجعة ، بنك السودان المركزي.

Abstract: This research presents rules and regulations of Sudanese banks, it refers to the literature that basils committee principles and concept, for bank monitor. In addition to the risks that faced the Sudanese banking sector (finance risk, market risk, liquidity risk, and operation risk). Also this research reflect the efforts of control bank of Sudan in the corporate convince field specially the role of inspection geranial department towards the evaluation of the Sudanese banking sector performance.

Keywords: Corporate Governance, Risks, Basel Committee, Audit Committees, Central Bank of Sudan.

تمهيد :

يعرف الضبط المؤسسي بأنه مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة ، مجلس إدارتها ، مساهميتها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة ، كما أنه يبين التركيبة التي توضح أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراجعة تحقيقها .

كذلك يعرف بأنه : التحكم في إدارة المؤسسة بما يؤدي إلى تقليل مخاطر الاختلاس وتحسين إدارة المؤسسة وقيادتها وخلق مسئولية اجتماعية ، على أن يوفر الضبط المؤسسي الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء .

تحاول هذه الدراسة تناول آليات تطوير الضبط المؤسسي في المصارف السودانية من خلال التعرف على أدبيات الضبط المؤسسي وبيان المخاطر التي تواجه القطاع المصرفي السوداني ، ومدى الجهود المبذولة في مجال الضبط ومدى التحقق من الجهاز المصرفي في الالتزام بالضوابط م خلال تقارير التفتيش التي تقوم بها الجهات المختصة بالبنك المركزي.

المحور الأول: أدبيات الضبط المؤسسي

اهتمت لجنة بازل للرقابة المصرفية بالضبط المؤسسي ، حيث تم إصدار ورقة عن تعزيز الضبط المؤسسي للمؤسسات المصرفية في يوليو 2005م. وذلك كمراجعة للوثيقة التي تم نشرها في العام 1999م . وقد جاءت أبرز محاور الورقة في الآتي :

أولاً : تعريف الضبط المؤسسي :

هنالك أربعة أشكال للرقابة يجب ان يتضمنها الهيكل التنظيمي لاي بنك هي :

- 1- رقابة مجلس الإدارة أو المجلس الرقابي .
- 2- رقابة الأفراد الذين لا يشاركون في إدارة الأعمال اليومية المختلفة .
- 3- الرقابة المباشرة للأعمال المختلفة .
- 4- إدارة المخاطر ووظائف التدقيق والالتزام .

ثانياً : دور مجلس الإدارة في إرساء الأهداف الإستراتيجية ومجموعة من القيم المشتركة لتطبيقها عبر المؤسسات المصرفية

- 1- على مجلس الإدارة القيام بإرساء الأهداف الإستراتيجية والمعايير الأخلاقية التي سوف تقوم بتوجيه الأنشطة المستمرة للبنك ، واضعاً في الاعتبار مصالح المساهمين .
- 2- ينبغي تشجيع الموظفين على التعبير بحرية عن الممارسات غير الشرعية وغير الأخلاقية التي تحدث وذلك لمجلس الإدارة والإدارة العليا بشكل مباشر او غير مباشر وفي سرية تامة بعيداً عن الإدارة الداخلية ، وعلى المجلس والدارة العليا العمل على حماية الموظفين الذين ينقلون أخبار الممارسات غير الشرعية دون عواقب .
- 3- على مجلس الإدارة أن يتأكد من أن الإدارة العليا تعمل على تطبيق السياسات من اجل تحديد وتجنب وإدارة الصراعات التي قد تنشأ عندما يكون البنك جزءاً من هيكل جماعي (مجموعة مصرفية أو مجموعة شركات) فقد تؤدي إلى تضارب في المصالح .
- 4- يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن الإدارة العليا تعمل على تطبيق مجموعة من السياسات الإستراتيجية والإجراءات التي تم تصميمها من اجل تعزيز السلوك المهني ، كما ينبغي على المجلس أن يضمن أن تعمل الإدارة العليا على تطبيق السياسات التي تمنع أو تحد من الأنشطة والعلاقات التي تقلل من كفاءة الضبط المؤسسي مثل :
أ-تضارب المصالح .

- ب- إقراض المسؤولين أو الموظفين أو المديرين .
- ج- توفير معاملة متميزة للإطراف المتعلقة بالبنك وباقي الجهات التي يفضل التعامل معها (التمويل بشروط ميسرة ، التنازل عن العمولات ...)
- 5- ينبغي أن يكون مجلس الإدارة على دراية بكل نوع من أنواع الأنشطة المالية المادية التي يعتزم البنك القيام بها . وفي حالة عدم معرفة بعضهم يجب القيام بتصميم برامج تدريبية لهم .
- 6- وضع خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة داخل المصرف : حيث تحدد مجالس الإدارات الفعالة المسؤوليات والمهام الرئيسية الخاصة بها والخاصة بالإدارة العليا .
- على مجلس الإدارة مراقبة الخطط الإدارية وتنفيذ سياساته .
- على الإدارة العليا توزيع المهام والمسؤوليات على فريق العمل وإرساء هيكل الإدارة الذي يعزز من المسؤولية وتظل ملتزمة بمراقبة تنفيذ هذه المسؤوليات وبمسؤوليتها تجاه المجلس فيما يتعلق بأداء المصرف .

وضع خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة داخل المصرف :

في حالة المجموعات يجب على مجلس الإدارة للمجموعة عند إعفائه من مسؤوليات الضبط المؤسسي أن تكون له دراية بالمخاطر والقضايا المادية التي قد تؤثر على المجموعة وان يقوم بمراقبة ملائمة على أنشطة فروع المجموعة .

ينبغي أن يضع مجلس إدارة المجموعة سياسة خاصة بالصفقات والعلاقات الخاصة بالشركات المرتبطة ببعضها البعض على أن تضمن هذه السياسة أن الصفقات التي يتم إبرامها مع أطراف أخرى وخاصة مع المساهمين ، أو المسؤولين التنفيذيين ، أو أعضاء المجلس لم تتم بشروط تتناقض مع مصالح المصرف ومساهمييه .

يعد مجلس الإدارة مسؤولا عن العمليات والسلامة المالية للمصرف .

متطلبات في أعضاء مجلس الإدارة :

- يعطي مجلس الإدارة وأعضائه قوة إضافية لضبط البنك عندما :
- يفهمون دورهم الرقابي ودور الولاء والاهتمام بالبنك والمساهمين.
- يتجنبون تضارب المصالح او بزوغ الصراعات في أنشطتهم مع الجهات الأخرى والتزاماتهم معها.
- يكونوا قادرين على تكريس الوقت الكافي والطاقة الكافية للقيام بمسؤولياتهم.
- اختيار الموظفين التنفيذيين الرئيسيين ومراقبتهم وتبديلهم مع ضمان أن البنك لديه خطة للتعيين ، والتأكد من أي فرد سيتم تعيينه كفوؤ وملائم لإدارة شؤون البنك .
- يواظبون على مقابلة الإدارة العليا وإدارة المراجعة الداخلية من اجل إرساء السياسات والموافقة عليها ، وإرساء خطوط التعاون ومراقبة التقدم نحو أهداف المؤسسة .
- يعززون من أمان البنك وسلامته ، ويضمنون حفاظ البنك على علاقة فعالة مع المراقبين .
- يقومون بتقديم النصائح الموضوعية والتوصيات الفعالة .
- لا يشاركون في إدارة البنك اليومية .

سياسات صرف المكافآت :

قد يؤدي الفشل في توصيل المكافآت المحفزة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا على المدى الطويل إلى أعمال مضادة لمصالح البنك ومساهمييه وعليه :

يجب على مجلس الدارة وبناءً على موافقة مسبقة من المساهمين أن يوافق على صرف المكافآت لأعضائه والإدارة العليا و الموظفين، مع ضمان ملاءمة المكافآت لثقافة البنك وأهدافه واستراتيجياته على المدى الطويل .

قد يكون من الملائم أن يتم تطبيق سياسات إعطاء المكافآت عن طريق لجنة من لجان مجلس الإدارة تتكون من مجموعة من المديرين المستقلين من أجل تخفيف إمكانية تضارب المصالح كما تضمن حقوق المساهمين والأطراف الأخرى .

من أجل تجنب صرف الحوافز بطريقة مفرطة يمكن وضع معيار الراتب ضمن نطاق السياسة العامة للأعمال .

ضمان جودة إشراف الإدارة العليا :

تتكون الإدارة العليا من مجموعة من الأفراد مسؤولين عن الإدارة اليومية للبنك وتشمل على سبيل المثال المدير المالي ورؤساء القطاعات وينبغي أن تتوافر لهم المهارات الضرورية لإدارة الأعمال والقدرة على مراقبة الأفراد . تقوم الإدارة العليا بمراقبة مديري خطوط الأعمال في أعمال والنشطة معينة تتلاءم مع السياسات والإجراءات التي وضعها أعضاء مجلس الإدارة .

على الإدارة العليا وضع نظام فعال للمراقبة الداخلية تحت إشراف مجلس الإدارة .

على الإدارة العليا تجنب الأتي :

- التدخل بشكل مبالغ فيه في صنع قرارات خاصة بخطط العمل .
- ممارسة الإدارة دون توفر الخبرة والمعرفة اللازمة التي تخولهم لذلك .

لجان مجلس الإدارة :

تلجأ مجالس إدارات البنوك إلى تشكيل لجان متخصصة لمساعدتها في مهامها وبرز تلك اللجان :

لجنة المراجعة : وهي مسؤولة عن مراقبة المراجعين الداخليين والخارجيين للبنك وتوافق على تعيينهم أو الاستغناء عنهم ، كما تفحص نظام المراجعة وتوافق عليه وتعمل على ضمان أن الإدارة تتخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لعلاج نقاط الضعف ولتحقيق الاستقلالية يفضل أن تتكون هذه اللجنة من مجموعة من الأعضاء غير التنفيذيين .على أن يكون لرئيسها خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة .

لجنة إدارة المخاطر : تعمل على مراقبة أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة مخاطر التمويل، السوق ، السيولة ، التشغيل والمخاطر القانونية بالإضافة إلى إدارة مخاطر البنك الأخرى .

لجنة التعويضات : تعمل على مراقبة إعطاء المكافآت للإدارة العليا وباقي الموظفين الرئيسيين وضمان أن تكون المكافآت متسقة مع ثقافة البنك وأهدافه وإستراتيجيته وبيئته.

لجنة التعيينات : تقدم تقييماً لفاعلية مجلس الإدارة وتقوم بعملية تحديد وإحلال أعضاء مجلس الإدارة .

المحور الثاني : المخاطر إلى تواجه القطاع المصرفي السوداني

تكتنف العمل المصرفي مخاطر عدة، وتشمل مخاطر التمويل والسوق والسيولة والتشغيل، ونظراً لأن معدل العائد على المساهمة يعتمد على إجمالي حجم الأصول المترابطة، تميل البنوك عادة إلى خلط جزء صغير من مساهمتها (رأس مالها) بأكثر مقدار ممكن من أموال المودعين، فإذا كانت الأصول أكبر من مساهمة رأس المال، تكفي خسارة بسيطة في الأصول للقضاء على رأس مال البنك كله وتسبب له الانهيار. علاوة على ذلك، ونتيجة لتأثير العدوى، فانهيار بنك صغير يحتمل أن يصبح مصدر عدم استقرار عام خطير في نظام المدفوعات. لذلك يتعين على البنوك أن تتوخى جانب الحذر الشديد في تعرضها لمثل هذه المخاطرة ووضع نظم لتحديد والتحكم بها وإدارتها.

من هنا يصبح وضع ثقافة واليات لإدارة المخاطر في البنوك جزء لا يتجزأ من مسؤولية المراقبين والمشرفين، لذلك لا بد لمراقبي المصارف السودانية أن يصبحوا على بيئة تامة بطبيعة المخاطر وإنشاء إدارة كفاءة للمخاطر في مؤسساتهم.

مخاطر العمل المصرفي: تتمثل مخاطر العمل المصرفي في السودان في مجموعة من المخاطر يمكن تفصيلها فيما يلي:

أولاً: مخاطر التمويل (الائتمان)

مصدر هذه المخاطر هو التقلب في صافي التدفق النقدي للبنك بسبب هبوط غير متوقع في مجمل التدفقات النقدية نتيجة تخلف طرف عن الدفع. ومن الممكن أن يؤدي هذا إلى أزمة سيولة وتأثير عكسي على نوعية أصول البنك. وما يحدد مستوي مخاطر التمويل (الائتمان) لأحد البنوك عموماً هو موقف الأطراف الأخرى (المستفيدة من التمويل) وطبيعة النظام القانوني ونوعية الضمان واستحقاق الائتمان وحجم دفاتر الأعمال المصرفية ونظم الرقابة الداخلية، لذلك ينبغي أن تكون السلطات الرقابية على معرفة بالعوامل الرئيسية التي تؤثر على الطبيعة العامة لمخاطر التمويل (الائتمان) التي تتعرض لها المصارف السودانية:-

- 1) المخاطر المرتبطة بصيغ المشاركة في الربح والخسارة والصيغ القائمة على البيع، حيث يلاحظ ذلك في عدم وجود سجلات محاسبية منتظمة لديها مقارنة بما هو قائم في الدول المتقدمة لاسيما المصارف التقليدية (الربوية).
 - 2) عدم إمكانية جدولة الديون على أساس التفاوض مرة أخرى بشأن معدل هامش ربح أعلى، مما يعرض المصارف السودانية لمخاطر تمويل إضافية، ويمكن حل هذه الإشكالية بتزويدها بضمان قابل للتسويق يتيح لها التحكم في تعرضها للمخاطر.
 - 3) لا تستطيع المصارف السودانية استخدام المشتقات المالية لإدارة الائتمان والتي يفترض أنها أدوات فعالة لتخفيف مخاطر الائتمان. ويثير عدم وجود هذه الأدوات القائمة على الفائدة لإدارة المخاطر، وأهمية الرقابة الداخلية في المصارف السودانية.
- وبالإضافة إلى هذه النقاط العامة التي ينبغي الوقوف عندها عند تقييم مخاطر التمويل لدى المصارف السودانية، هناك عدد من المخاطر متعلقة بالمستفيدين من تمويل تلك المصارف والمتصلة باستعمال صيغ التمويل والتي تحتاج إلى عناية من المشرف على المصرف.
- 1- إلزامية عقد المرابحة :

عقد بيع المرابحة للأمر بالشراء هو عقد غير ملزم بالنسبة للأمر بالشراء، فقد يتم الاتفاق بين البنك والعميل على شراء سلعة أو بضاعة معينة، وبعد ان يقوم البنك بعملية الشراء وتملك السلعة ويقوم بعرضها على الأمر بالشراء وقد يرفض الأخير السلعة أو البضاعة مما يشكل خطراً على البنك.

2- ثمة عدد من المخاطر من طرف الزبون في عقد السلم أيضاً ابتداء من عدم تسليم السلعة المشتراة في حينه أو عدم تسليمها من أصلها، أو عدم تسليم ما اتفق عليه كماً وكيفاً. ثم ان المخاطر في بيع السلم لا تقوم فقط على عوامل خاضعة لسيطرة المورد، بل على عوامل خارجة عن إرادته، كالكوارث الطبيعية وأسباب مناخية وغيرها بالنسبة لفشل المحصول، لذلك نجد ان مخاطر الائتمان في تمويل السلم كبيرة جداً. ويمكن ان يلاحظ ذلك لاسيما وان المصارف السودانية دخلت في تجارب عديدة لتمويل القطاع الزراعي بصيغة السلم مما عرضها لكثير من الخسائر.

3- عند الدخول في عقد استصناع يقوم المصرف بدور من يقوم بالبناء والمقاول والصانع والمورد، ولما كان البنك غير متخصص في هذه المجالات كلها، فهو يعتمد على مقاولين من الباطن، وهذا يعرض البنك إلى مخاطر من ناحيتين إحداهما مخاطر التخلف عن السداد من عميل البنك، على غرار ما يحدث في المرابحة ويشبه مخاطر الائتمان التي تواجهها البنوك التقليدية، إضافة لذلك، هناك خطر عجز المقاول من الباطن في القضاء بالتزاماته وفي الوقت المحدد.

ثانياً: مخاطر السوق:

تشتمل مخاطر السوق مخاطر هوامش الأرباح وسعر الصرف و أسعار السلع وكذلك أسعار الأسهم. والشاهد في الأمر أن هناك استقراراً في سعر الصرف، أما أسعار السلع فيشوبها التقلب وقد يكون ذلك ناتجاً من حصول بعض المقيمين لسلع ذات دفع مؤجل أو بأسعار تفضيلية، أما أسعار الأسهم فإن الواقع يشير إلى ان تبادل الأسهم في السوق

الثانوية يتم بأسعار اقل من أسعار الأسهم عند بداية الاكتتاب وبالتالي فإنها تمثل خطراً والأمر يذهب إلى ابعد من ذلك ان بعض المؤسسات يكون سعر السهم سالباً نتيجة للإشكاليات المالية والمصرفية التي تواجهها تلك المؤسسات.

ثالثاً: مخاطر السيولة:

تحدث هذه المخاطر عند وقوع انخفاض غير متوقع في صافي التدفق النقدي للبنك وعدم مقدرة البنك على تعبئة موارد بتكلفة معقولة سواء ببيع أصوله أو بالاقتراض من خلال إصدار أدوات مالية جديدة، الأمر الذي يجعل البنك عاجزاً عن الوفاء بالتزاماته عند استحقاقها أو تمويل فرص جديدة لإعمال مربحة. لذلك فإن الإدارة السليمة للسيولة ذات أهمية للبنوك إذا أرادت أن تتجنب الانزلاق إلى مشكلات سيولة خطيرة. وهناك عدة أسباب قد تؤدي إلى مخاطر سيولة في المستقبل:

- 1- تعتمد معظم المصارف السودانية على الحسابات الجارية بدرجة كبيرة، وهذه قابلة للسحب عند الطلب.
- 2- عدم قدرة المصارف السودانية على تعبئة الموارد المالية من الأسواق في زمن قصير.
- 3- هناك قيود شرعية على بيع الديون والتي تمثل جزءاً كبيراً من أصول بعض المصارف السودانية.

رابعاً: مخاطر التشغيل:

تنبثق مخاطر التشغيل عن انهيار الرقابة الداخلية، ومن الممكن أن يؤدي نظام إدارة الشركة إلى نقص في صافي دخل البنك أو تدفقه النقدي مقارنة بما هو متوقع أو مستهدف، وبذلك يخلق مشكلات للإدارة.

المحور الثالث: جهود بنك السودان المركزي في مجال الضبط المؤسسي

صدرت العديد من المنشورات التي تنظم وتدعم الضبط المؤسسي حيث صدرت منشورات لضبط تعيين الموظفين وانتقالاتهم واستقالاتهم وتعتبر ابرز المنشورات والتعاميم مايلي :

- منشور 2005/9م : تطوير وتفعيل الضبط المؤسسي بالمصارف والمؤسسات المالية.

- منشور 2006/3 : موجبات تفعيل نظم الرقابة الداخلية بالمصارف.

- منشور 2007/11 : المراقب الميداني .

- منشور 2007/12 : مسئول الالتزام .

- منشور 2007/22 : تفعيل دور مجالس إدارات المصارف .

- منشور 2007/23 : تفعيل دور الخبراء بمجالس الإدارات .

- منشور 2008/10 : ترشيح الخبراء لمجلس الإدارة .

- تعميم بتاريخ 2005/11/30م : تعيين الإدارة التنفيذية بالمصارف .

- تعميم بتاريخ 2006/7/17م : انتقال العاملين بالجهاز المصرفي .

- تعميم بتاريخ 2008/3/6 : مهام أعضاء مجالس الإدارات بالمصارف .

الا انه تم توحيدها في المنشور 2009/18 بتاريخ 2009/8/2م (تطوير وتفعيل الضبط المؤسسي بالمصارف والمؤسسات المالية) ارتكز بصورة أساسية على الورقة الصادرة عن لجنة بازل الخاصة بتعزيز الضبط المؤسسي للمؤسسات المصرفية في يوليو 2005م. وجاء المنشور في عشر محاور :

أولاً : تعريف الضبط المؤسسي وأهدافه ومقوماته

وتتمثل ابرز المقومات في :

- وضع القيم والمبادئ والمعايير لضبط العمل والأداء.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات والتنسيق بين المجلس والإدارة التنفيذية والمراجعين.
- تقوية وتعزيز الرقابة والتحكم ونظام فعال للرقابة الداخلية.
- وضع نظام للحوافز المالية والإدارية .

ثانياً : الهيكل الإداري والتنظيمي للمصرف :

- يتكون الهيكل التنظيمي لاي مصرف من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا (المدير العام ونائبه) وبقية الوظائف الواردة بالهيكل المجاز من بنك السودان المركزي .
- لا يسمح باستحداث اى وظائف قيادية ، استشارية أو تنفيذية أخرى خارج الهيكل التنظيمي الا بموافقة بنك السودان المركزي .

1. مجلس الإدارة :

- الترشيح لعضوية مجلس الإدارة .
- ترشيح الخبراء بمجلس الإدارة
- دور ومسئوليات مجلس الإدارة
- التخطيط ورسم السياسات
- تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات.
- اجتماعات مجلس الإدارة .
- دور مجلس الإدارة .

ثالثاً : تفعيل دور مجالس ادارات المصارف :

- تقديم تقرير ربع سنوي من الادارة التنفيذية للمجلس بصورة لبنك السودان المركزي ويشمل :
- موقف التمويل .
- موقف التمويل المتعثر وكفاية المخصصات .
- موقف الودائع .
- موقف الارباح والتكلفة الادارية .
- موقف السيولة .
- نسب التركيز .
- تمويل الجهات ذات الصلة .
- المخاطر .
- موقف تنفيذ الخطط : حيث يقدم مجلس إدارة المصرف تقريراً سنوياً لبنك السودان المركزي في النصف الأول من يناير عن أعمال لجان المجلس في العام المنصرم.
- تقديم تقرير ربع سنوي لبنك السودان المركزي عن القرارات والتدابير التي يتخذها حيال تقارير ادارات المراجعة الداخلية والتفتيش ومسؤول الالتزام بالمصرف .

قيام بنك السودان المركزي بمد مجالس الإدارات بالتقارير التالية:

- تقارير التفتيش التقويمي السنوية الخاصة بمصارفهم .
- التقرير ربع السنوي لمؤشرات CAEL .
- تقرير ربع سنوي عن المخالفات التي يرصدها المراقب الميداني

رابعاً : تمويل أعضاء مجالس الإدارات وكبار المساهمين :

- يجب ألا يتجاوز حجم التمويل الكلي الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة وكبار المساهمين مجتمعين في أي وقت من الأوقات إجمالي رأس مال واحتياطيات المصرف أو 10% من محفظة التمويل أيهما اقل .
- قيام المصارف بالنظر في طلبات أعضاء مجالس الإدارات وكبار المساهمين وفقاً لمنشورات بنك السودان المركزي ويتم النظر في طلباتهم بواسطة لجنة التمويل التابعة للمجلس
- تقديم تقرير شهري لبنك السودان المركزي بالطلبات المصدقة بواسطة لجنة التمويل التابعة للمجلس .
- تطبيق كل ضوابط منح التمويل المصرفي المقدم للعملاء على رئيس وأعضاء مجالس الإدارات دون استثناء .
- حسب بنود المنشور 2007/24 يجب ألا يزيد التمويل الممنوح لرئيس أو عضو مجلس الإدارة الواحد عن 30% من رأس المال والاحتياطيات (15% تمويل مباشر و 15% تمويل غير مباشر) على ألا يتجاوز التمويل الممنوح للأعضاء مجتمعين 100% من رأس المال والاحتياطيات أو 10% من محفظة التمويل أيهما اقل.
- يجوز في حالة عدم وجود تمويل مباشر للعضو استغلال النسبة كاملة في التمويل غير المباشر.
- العمليات التمويلية القائمة التي تتجاوز نسبة التركيز المسموح به وفقاً لهذا المنشور يتم التدرج في النزول بها إلى حدود النسبة المسموح بها في أو قبل 31 ديسمبر 2009م.

خامساً : ضوابط إضافية لمنح التمويل :

- ألا تتعدى نسبة التمويل الممنوح للأعضاء والشركات التابعة لهم عن 30% من حقوق الملكية بنهاية ديسمبر 2009م.
- ألا تتعدى نسبة التمويل الممنوح للأعضاء والشركات التابعة لهم عن 20% من حقوق الملكية بنهاية ديسمبر 2010.
- ألا تتعدى نسبة التمويل الممنوح للأعضاء والشركات التابعة لهم عن 10% من حقوق الملكية بنهاية ديسمبر 2011.
- لا يجوز منح تمويل مباشر أو غير مباشر لأعضاء مجالس الإدارات ومجموعتها الائتمانية من مصارفهم بدءاً من أول العام 2012 على أن ينظر في طلبات تمويلهم من مصارف أخرى وفقاً للضوابط والأسس التي تنظم منح التمويل وفي حدود التركيز السارية .
- حرمان أي عضو مجلس إدارة يفشل في سداد التزاماته عند استحقاقها من حوزة وامتيازات أعضاء المجلس .
- يجوز عزل أي عضو يفشل في سداد التزاماته أو التزامات مجموعته الائتمانية المستحقة عند تصنيفها تمويلاً متعثراً .
- تقدم المصارف رواجع شهرية لبنك السودان المركزي في اليوم الخامس عشر من الشهر التالي (كحد أقصى) تشمل على بيانات التمويل الذي منح لأعضاء مجلس الإدارة والشركات المملوكة لهم

سادساً : هيئة الرقابة الشرعية :

تعيين هيئة الرقابة الشرعية :

- يكون لكل مصرف هيئة للفتوى والرقابة الشرعية تتكون من ثلاثة أعضاء كحد أدنى وخمسة كحد أعلى .
- تصدر الهيئة تقريراً سنوياً عن مدى شرعية نشاط المصرف.
- تكون مدة العضوية ثلاثة سنوات ولا يجوز للعضو أن يكون عضواً في أكثر من ثلاثة مصارف.

تعيين المراقب الشرعي :

- ترشح هيئة الرقابة الشرعية المراقب ويتم اعتماده من قبل إدارة المصرف .
- يتبع المراقب فنياً للهيئة وإدارياً لإدارة المصرف .
- يقوم المراقب بتفتيش أعمال المصرف من الناحية الشرعية ويقدم تقارير عن درجة التزام المصرف .

سابعاً : الإدارة التنفيذية :

الاختيار :

- يقوم باختيارها مجلس الإدارة على أن يوافق عليها بنك السودان المركزي .
- يجب أن تتحلّى الإدارة التنفيذية بالعملية ، الخبرة ، الأمانة وعدم الإدانة في جرائم ، التفرغ لأعمال البنك.... الخ

المهام والمسئوليات :

- الإدارة اليومية لأعمال المصرف و الإشراف والمتابعة للعمل التنفيذي
- مراعاة ضوابط وموجهات بنك السودان المركزي.
- المساعدة في وضع السياسات وتطويرها والهيكل التنظيمي .
- تنفيذ العمليات وتطبيق السياسات ، ورفع التقارير الدورية إلى مجلس الإدارة واللجان المنبثقة .
- أخرى .

ثامناً : دور أنظمة الضبط الداخلي والمراجعة :

الضبط الداخلي :

- فعالية وكفاءة العمليات .
- مصداقية التقارير المالية .
- الالتزام بالقوانين واللوائح السارية .

المراجعة :

- مراجعة داخلية
- مراجعة خارجية .
- لجنة المراجعة : مهام وصلاحيات

تاسعاً : الجمعيات العمومية :

- يتم دعوة بنك السودان المركزي كمراقب .
- إرسال مسودة الحسابات الختامية قبل فترة كافية .
- إرسال الحسابات الختامية في 30 ابريل من العام التالي كحد أقصى .

- ادراج التقارير الخاصة بمجلس الإدارة ، المراجع الخارجي وخطاب الإدارة ، هيئة الرقابة الشرعية ، تقرير المراجع القانوني والمستشار والقانوني في اجتماع الجمعية العمومية ومد بنك السودان بصورة منها .

عاشراً : شروط عامة :

- الالتزام بإرسال ارواجع الشهرية لتمويل أعضاء مجلس الإدارة والشركات التابعة لهم .
- عرض موقف التزامات أعضاء مجلس الإدارة وكبار المساهمين في اجتماعات مجلس الإدارة الدورية وان تكون احد بنود الاجتماع .
- يفصح عضو مجلس الإدارة عند تقديم الطلب عن أي مصلحة وافرة له في أي طلب يقدم للنظر فيه وذلك من خلال استثمارات إقرار العملاء.
- لا يشارك العضو في اتخاذ القرار الخاص بأي طلب يخصه أو له فيه مصلحة وافرة .

المحور الرابع

دور الإدارة العامة للتفتيش بالبنك المركزي في تقويم أداء القطاع المصرفي

تعتبر هذه الإدارة ذات صلة مباشرة بالمصارف والمؤسسات المالية، وتقوم بالتفتيش بصورة دورية أو كلما دعت الحاجة لذلك. كما أن إدارات الرقابة الأخرى بالبنك المركزي إذا احتاجت للاستيثاق من أي معلومة فسبيلها ان تطلب ذلك من هذه الإدارة.

وحدد مرشد التفتيش الصادر من بنك السودان في يناير 1996م أهداف التفتيش وكيفية قيام هذه الإدارة بواجبها فيه على النحو التالي:

1- يهدف التفتيش الذي يقوم به بنك السودان إلى بناء نظام مصرفي سليم ومعافى وفق الأسس المصرفية السليمة وفي إطار القوانين واللوائح والمنشورات المنظمة للعمل المصرفي في السودان وتتلخص هذه الأهداف في الآتي:

- أ. مدى التزام المؤسسات بمقاصد الشريعة الإسلامية وأحكامها.
 - ب. التأكد من سلامة الموقف المالي والسيولة وموقف الربحية.
 - ت. مراقبة التزام المصارف بالمتطلبات الرقابية.
 - ث. تقييم كفاءة إدارات المصارف وأنظمتها الرقابية الداخلية.
 - ج. مدى نجاح سياسات بنك السودان في تحقيق أهداف السياسات الاقتصادية الكلية.
 - ح. تقويم الأسس والضوابط التي تتبعها المصارف في أعمالها متي اقتضت الحاجة ذلك.
- وبصورة أخرى يهدف التفتيش لتحقيق:

- تقييم مستوى الإدارة بما في ذلك مجلس الإدارة والمدير العام.
- مدى كفاءة هيكل التنظيم الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التأكد من كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وسد أوجه القصور فيه.
- الوقوف على السياسات والإجراءات المتبعة في مجالات العمل وتقويمها، بغرض تحسين الأداء وتجويده.
- تقييم الأداء فيما يختص بالالتزام بالسياسات التمويلية في النواحي الشرعية.
- عمل تقييم عام للموقف المالي للمؤسسة والتأكد من الملاءة المصرفية وتقييم موقف السيولة وعمليات التمويل.
- التأكد عموماً من التزام المصرف بتوجيهات بنك السودان.

إن النتائج التي تتوصل إليها إدارات الرقابة على المصارف المباشرة وغير المباشرة، يهدف إلى تقويم المؤسسات الخاضعة للبنك المركزي حتى تضطلع بدورها في المنظومة الاقتصادية بإيجابية وفعالية. وتهدف كذلك إلى سد الثغرات وتصحيح الأخطاء. ثم الدخول في المعالجات الكبيرة عند حدوث أي تدهور في جانب أو أكثر من مقومات المؤسسة. قانون بنك السودان وقانون تنظيم العمل المصرفي والمنشورات الصادرة بموجبها تخول للبنك المركزي سلطات وصلاحيات واسعة لتوقيع أنواع من العقوبات على المصارف والمؤسسات المالية. ولذلك صدرت لائحة الجزاءات الإدارية والمالية لتنظيم هذه العقوبات.

إن التقارير التي تصدر من عمليات التفتيش المباشر، والنتائج التي يتوصل إليها من خلال تحليل المعلومات (الرقابة غير المباشرة)، تقدم إلى ما يعرف بلجان الجزاءات. وتشكل لجان الجزاءات عادة:

1. من أحد مديري الإدارات العامة رئيساً.
 2. أحد المستشارين القانونيين.
 3. عدد من الموظفين من أصحاب الخبرة والدرجات الرفيعة.
- وتوجد لجنتان بمستوى أعلى يرأس الأولى منهما السيد النائب الأول للمحافظ ويرأس الثانية نائب المحافظ. وتستأنف لهما قرارات لجان الجزاءات. كما يجوز لمن يريد أن يتظلم أن يجد فرصة مراجعة لدي السيد المحافظ. يتيح القانون واللوائح والمنشورات النابعة منه مجموعة من العقوبات تتدرج بحسب نوع المخالفة وأثرها... وتتدرج هذه العقوبات من:

1. لفت النظر.
2. الغرامة المالية بدرجات متفاوتة.
3. العقوبة الإدارية:
 - أ- لفت نظر الموظفين.
 - ب- إنذارهم.
 - ت- التوجيه بحسابتهم.
1. ما يتعلق بالمدير العام ونائبه:
 - أ. لفت نظره مع إخطار مجلس الإدارة ليضطلع بمسئوليته.
 - ب. الإنذار ثم الإنذار النهائي مع إخطار المجلس في كل.
 - ت. عزل المدير.
2. ما يتعلق بالمجلس:
 - أ. لفت نظر المجلس.
 - ب. الإنذار ثم الإنذار النهائي.
 - ت. تجميد عمل المجلس.
3. تعيين مراقب من قبل البنك المركزي.
4. تعيين مشرف أيتولى مسؤولية المدير العام وفق برنامج إصلاح محدد.
5. الإنذار بسحب الرخصة.
6. سحب الرخصة.

وعلى الرغم من أن هذه السلطات تبدو واسعة إلا أنها ضرورية لتمكين البنك المركزي من أن يلوح بها أو يستخدمها. غير أن المعول الأساسي في الإصلاح ليس في استخدام هذه السلطات و إنما في السعي الطوعي والقناعة

بضرورة إجراء الإصلاحات اللازمة والتعاون والاحترام المتبادل بين الجهات الرقابية والوحدات المراقبة. هذا هو الأساس الذي يعتمد عليه البنك المركزي. ولكن دون ان يغفل توقيع هذه العقوبات عند الحاجة والضرورة. وبدأ البنك المركزي بتوقيع العقوبات المالية في الابتداء لسهولة تنفيذها. ثم شرع من بعد ذلك في توقيع الجزاءات الإدارية... ومع أهمية أعمال النوعين من العقوبة إلا أن الاتجاه يمضي الآن نحو التقليل من العقوبات المالية:

- أ. لئلا تؤثر على المراكز المالية لهذه المؤسسات.
 - ب. ولان بعض الإدارات قد لا تأبه كثيراً بهذه العقوبات التي تتوزع على المساهمين.
 - ت. ولان العقوبة الإدارية يقع أثرها مباشرة على المتسببين في المخالفة فتكون رادعة.
- على الرغم من كل ذلك فان البنك المركزي يدرك أهمية النوعين من العقوبة. وأن العقوبة المالية قد تكون في بعض الأحيان أوجع على المؤسسة من العقوبة الإدارية.. فهو يعمل كل واحدة في ظرفها المناسب.
- يعتمد بنك السودان في العملية الإشرافية على المصارف السودانية اعتماداً كبيراً على الإقناع الأدبي ويسعى إلى إيجاد علاقة بينه وبين المصارف والمؤسسات المالية مبنية على التعاون وتبادل الآراء والاستشارة بعيداً عن سلطان القانون والعقوبات.

إلا أن الخبرات التي يعهد إليها تنفيذ هذه البرامج في البنك المركزي تحتاج إلى تدريب أكثر فيما يتعلق بالعمليات المصرفية والتمويلية ، لان ممارسة العمل المصرفي تختلف عن العمل الإشرافي ، وإذا لم يكن المفتش ذو دراية وخبرة عملية تؤهله للقيام بهذا الدور فستبقى نتائج فرق التفتيش غير ذات جدوى.

الخلاصة :

ترتكز فلسفة البنك المركزي في تطوير الضبط المؤسسي على استيعاب المعايير الدولية في مجال الضبط المؤسسي خاصة الصادرة عن لجنة بازل ومجلس الخدمات المالية الإسلامية ، إضافة إلى رفع الوعي لدى مجالس إدارات المصارف والإدارات العليا والتأكيد على أهمية الضبط المؤسسي في ترقية وتطوير العمل المصرفي في السودان ، مع المتابعة اللصيقة للجهات ذات الصلة بالضبط المؤسسي مثل مجالس الإدارات والإدارات العليا والعاملين والتنسيق مع الجهات الرقابية الأخرى ، ولقد صاغ البنك المركزي منشوره رقم (2009/18م) في صورة دليل للضبط المؤسسي ، كذلك فان جهود تطبيق المخاطر في المصارف السودانية أسهمت بصورة فعالة في ترقية وتطوير الضبط المؤسسي ويعتبر تلاحق تطبيق المعايير الدولية الأخرى من ضمن جهود تطوير الضبط المؤسسي . ويسعى بنك السودان المركزي عبر الإدارة العامة للرقابة المصرفية إلى فرض مزيد من الرقابة والأحكام على مجالس الإدارات والإدارات العليا بالمصارف وابتداع آليات تنسيقية معها بهدف جعلها تتبنى تطبيق الضبط المؤسسي دون الحاجة إلى رقابة من البنك المركزي .

الهوامش والمراجع :

- 1- د. عبد المنعم محمد الطيب واقع الرقابة على القطاع المصرفي السوداني ، اتحاد المصارف السوداني ، 2002م.
- 2- بنك السودان المركزي ، دليل الضبط المؤسسي للمؤسسات المصرفية في السودان ، 2009م.
- 3- بنك السودان المركزي قطاع المؤسسات المالية والنظم ، الإدارة العامة للرقابة المصرفية ، إدارة الرقابة الوقائية.