بسم الله الرحمن الرحيم

بنك السودان المركزي

قطاع المؤسسات المالية والنظم

الادارة العامة للرقابة المصرفية

وحدة المعايير الرقابية الدولية

موجهات إدارة المخاطر المصرفية

Guidelines on Risk Management

اغسطس 2008

أدت التطورات الكبيرة والمتسارعة في قطاع الصناعة المصرفية والمالية مثل العولمة والتحرير والانفتاح الاقتصادي وظهور منتجات مالية جديدة إلي تعقيدات كبيرة في البيئة التي تعمل فيها المصارف والمؤسسات المالية مما أدى إلي تعريضها بصورة أكبر إلي العديد من المخاطر ، الشيء الذي دفع المسئولين والمهتمين بأمر القطاع المصرفي إلي تسليط الضوء بصورة واضحة علي السياسات والإجراءات التي تحقق السلامة المصرفية، فكان موضوع إدارة المخاطر المصرفية والتي أصبحت من أهم المجالات التي وجدت اهتماما كبيراً في الآونة الأخيرة من قبل البنوك المركزية والسلطات الرقابية وإدارات المصارف التجارية بصورة عامة وذلك لأن معرفة المخاطر وتقويمها ووضع الإجراءات الكافية لإدارتها بصورة سليمة هي من العوامل الرئيسة في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيق أهدافها (فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود به الحصول على أرباح أعلى إلا أن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العائد والفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك) لذا فإن الفهم الصحيح لإدارة المخاطر المصرفية، والتقويم الذاتي للمخاطر وإجراءات الرقابة عليها اصبح ينظر لها بأنها تمثل خط الدفاع الأول في حماية حقوق المودعين والدائنين والمساهمين علي حد سواء وأنها أصبحت من الركائز الأساسية لتحقيق السلامة المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي والمصرفي وتعزيز الدور التنافسي وتمكين المصارف من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية .

وتعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية ابرز الجهات التي قامت بإصدار العديد من الموجهات الإرشادية والتي تناولت أفضل الممارسات المقبولة دولياً لإدارة المخاطر المصرفية Best Practices، و تنبع أهمية الموجهات الإرشادية الصادرة من مجلس الخدمات المالية الإسلامية من أنها مكملة لموجهات لجنة بازل حيث تغطي الجوانب الخاصة بطبيعة الصيرفة الإسلامية التي تجاهلتها المعايير الدولية .

ومواصلة لمجهوداته الرامية إلي خلق مصارف ومؤسسات مالية قوية ومستقرة تؤدي دورها بكفاءة في إرساء دعائم الاستقرار المالي والاقتصادي ودفع عجلة النمو الاقتصادي ، يصدر بنك

السودان المركزي الموجهات التالية عن إدارة المخاطر لمساعدة إدارات المصارف في تطوير وترقية مفهوم إدارة المخاطر المصرفية وتأسيس إدارات فاعلة للمخاطر بالمصارف السودانية . ويأتي إصدار هذه الموجهات في ضوء المبادئ والممارسات المقبولة دولياً لإدارة المخاطر الصادرة من لجنة بازل ومجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) وذلك لتمكين المصارف من مواكبة التطورات في مجال الصناعة المصرفية ومجابهة التحديات المصاحبة لها ، حيث يامل أن تساعد هذه الموجهات إدارات المصارف في تأسيس إدارات فاعلة للمخاطر Effective Risk Management تمكنها من تحقيق أهدافها وترقية وتقوية الأداء المصرفي وضمان سلامة مراكزها المالية وتدعيم ثقة الجمهور وحماية حقوق المودعين والدائنين والمساهمين .

أولاً : - بعض التعريفات والمبادئ العامة لإدارة المخاطر المصرفية : -

1 -تعريف المخاطر المالية Defining financial Risk :

المخاطر المالية هي احتمال أن تؤدي نتيجة أي نشاط أو حدث ما إلي نتائج سالبه علي أداء المصرف ، وقد تنعكس هذه النتائج في شكل خسائر مباشرة في ربحية المصرف أو راس ماله Direct loss أو بصورة غير مباشرة تتمثل في فرض قيود علي المصرف تحد من مقدرته في تحقيق أهدافه بالصورة المطلوبة.

تتعرض المصارف إلي جملة من المخاطر المصرفية من أبرزها (علي سبيل المثال) مخاطر التمويل Credit Risk (التعثر) ، مخاطر السوق نتيجة لتقلبات الأسعار أو مخاطر السيولة (فشل المصرف في دفع الالتزامات المستحقة) بالإضافة إلي مخاطر التشغيل نتيجة لفشل النظم و العمليات الداخلية أو فشل الموظفين أو نتيجة لعوامل خارجية (مثل سمعة المصرف و عدم مواكبته للمستجدات العالمية) وهذه المخاطر بالطبع تؤثر سلباً علي ربحية المصرف وقدرته علي تحقيق أهدافه و مقدرته علي مواصلة أو تطوير نشاطه بالصورة المطلوبة أو المخطط لها وقد تؤدي إلي انهياره إذا تجاوزت المخاطر الحدود المسموح بها وفشل المصرف في إدارتها بصورة جيدة ومن ثم خروجه من السوق إذا تفاقمت ولم تتوفر إدارة سليمة لها .

يعتمد نوع ودرجة المخاطر التي يتعرض لها المصرف علي عدد من العوامل مثل طبيعة النشاط وحجم العمل ودرجة تعقيدات عملياته. ولأن المخاطر تعتبر جزءً أصيلاً في النشاط المصرفي (bankers are in business of taking risks) فإنه يتوجب علي إدارة المصرف وضع السياسات والإستراتيجيات الملائمة و اتخاذ الإجراءات المناسبة وإقرار النظم والضوابط الكافية للتعامل مع هذه المخاطر والعمل علي تقليل حجمها أو أثرها أو تقليل احتمالات حدوثها .

2 -أنواع المخاطر المصرفية:

- أهم أنواع المخاطر التي تتعرض لها المصارف الإسلامية :

أ -مخاطر التمويل Credit Risk :

تعرف مخاطر التمويل بأنها احتمال فشل العميل أو الطرف الأخر Counterparty أو عدم رغبته في سداد ما عليه من التزام في الزمن المحدد ووفقاً للشروط المتفق عليها.

ب -مخاطر السوق Market Risk :

احتمال تعرض المصرف لخسائر نتيجة لتقلبات أسعار السوق وتشمل أسعار الصرف ، أسعار السلع والمخزونات والعقارات المرهونة للمصرف ،أسعار الأسهم والصكوك وهي مرتبطة بالأنشطة التجارية للمصرف أي أن مصدرها هو السجل التجاري للمصرف Trading book .

ج- مخاطر السيولة liquidity Risk :

مخاطر احتمال تعرض المصرف لخسائر نتيجة لفشله في الوفاء بالتزاماته المستحقة تجاه عملاءه أو شركاءه (عدم توفر السيولة الكافية لدفع هذه الالتزامات في الوقت المحدد أو الحصول علي سيولة بتكلفة عالية جداً) وتعتبر مخاطر السيولة من أهم أنواع المخاطر لأنها تؤدي إلي الانهيار السريع للمصارف .

د -مخاطر الاستثمارات في رؤوس الأموال Equities Risk :

يرتبط هذا النوع من المخاطر بطبيعة المصارف الإسلامية والتي تتعرض لها نتيجة تعاملها بصيغ المشاركة والمضاربة . وتعرف هذه المخاطر بالخسائر المحتملة نتيجة تآكل راس مال المشاركات والمضاربات بسبب الخسارة التي تتعرض لها المشاريع الممولة بسبب العوامل التجارية العادية (ظروف واسباب طبيعية مرتبطة بالسوق أو البيئة) أما في حالة الخسارة الناتجة عن تعدي الشريك أو المضارب أو تقصيره أو إهماله أو سوء إدارته للمشروع تصبح هذه المخاطر بمثابة مخاطر تشغيل (مخاطر استئمانية) .

هـ -مخاطر معدل العائد Rate of Return Risk :

يرتبط هذا النوع من المخاطر أيضاً بطبيعة النشاط المصرفي الإسلامي لأنه يتعلق بطبيعة الموارد (الودائع الاستثمارية) وتعرف مخاطر معدل العائد بالخسائر المحتملة نتيجة لتحقيق المصرف لمعدل عائد أقل من معدلات السوق او المعدلات المتوقعة من أصحاب حسابات الاستثمار والتي يضطر المصرف عندها إلي التنازل عن جزء من نصيب المساهمين من الأرباح لصالح أصحاب الودائع لدعم معدل العائد لأصحاب حسابات الاستثمار المطلقة وذلك بهدف المحافظة علي هؤلاء العملاء وتجنب مخاطر سحوبات الودائع .Withdrawal Risk أو Systemic Risk..

و تعتبر المخاطر التجارية المنقولة Displaced Commercial Risk (تنازل المصرف عن جزء من نصيبه في عائد العمليات الاستثمارية المشتركة أو عائد الخدمات المصرفية لصالح أصحاب حسابات الاستثمار) إحدى تبعات مخاطر معدل العائد.

و - مخاطر التشغيل Operational Risk

هي الخسائر المحتملة نتيجة لعدم كفاية أو فشل الإجراءات الداخلية (العمليات) ، والأشخاص والنظم (اختلاس ، تزوير ، غش ،أخطاء ، سرقة) أو نتيجة لأحداث خارجية مثل الفيضانات ،الحروب أو نتيجة لعدم الالتزام بالشريعة أو عدم الوفاء بالمسئوليات الإستئمانية أو عدم الالتزام الجوانب القانونية ويستبعد التعريف كل من مخاطر السمعة والمخاطر الإستراتيجية.

3 - تعريف إدارة المخاطر Risks Management : -

تشمل إدارة المخاطر كل الترتيبات والسياسات والإجراءات والنظم التي تتبعها إدارة المصرف بهدف تحديد نوع المخاطر التي يتعرض لها المصرف وتقييمها وتحديد حجمها والعمل علي مراقبة تطورها ووضع الضوابط اللازمة للتحكم في حجمها والسيطرة عليها والتقرير عنها . وتتكون إدارة المخاطر من خمسة عناصر هي :

العنصر الأول : تحديد المخاطر Risk Identification وتشمل جميع الإجراءات التي تساعد المصرف في التعرف علي نوع المخاطر في النشاط الذي ينوي الدخول فيه .

العنصر الثاني : القياس : Risk Measurement ويشمل كل الإجراءات التي يتبعها المصرف للتعرف علي حجم الخسائر المحتملة وأثرها علي الربحية وراس المال

العنصر الثالث : مراقبة أو متابعة المخاطر Risk Monitoring وتشتمل علي الإجراءات التي يتبعها المصرف للتعرف علي تطورات واتجاهات المخاطر المختلفة وذلك من خلال متابعة المواقف وسير تنفيذ العمليات والأنشطة المختلفة داخل المصرف .

العنصر الرابع : السيطرة والتحكم في حجم المخاطر Risk Controlling وهي تشمل الإجراءات التي تحول دون تفاقم المخاطر وتطورها مثل وضع السقوفات علي التمويل والأنشطة التجارية .

العنصر الخامس : التقرير عن المخاطر Risk Reporting ويشمل الإجراءات الخاصة بإعداد التقارير الدورية عن المخاطر المصرفية وكيفية رفعها وتحديد الجهات التي ترفع إليها التقارير .

وبما أن النشاط المصرفي بكل أنواعه محفوف بكثير من المخاطر، بطبيعته ، (bankers are in business of taking risk) لذلك يجب أن تتركز مجهودات إدارة المصرف (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) في وضع السياسات والإجراءات والضوابط الكافية لإدارة هذه المخاطر وتقليل حجمها أ و تقليل احتمالات حدوثها بما يضمن تحقيق ربحية معقولة للمصرف وإرساء دعائم نموه وإستمراريته في العمل .

في أي مؤسسة مالية توجد إدارة للمخاطر في ثلاثة مستويات هى المستوي الإستراتيجي ، المستوي الكلي والمستوي الجزئي وهى على النحو التالي : -

- **المستوي الإستراتيجي :** يشمل كل الأنشطة التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمتمثلة في تعريف المخاطر ، وضع السياسات والإستراتيجيات ، وضع السقوفات ، ووضع النظم والضوابط الداخلية لإدارة المخاطر .

- **المستوي الكلي أو الشامل :** وتشمل كل الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو الوحدات / الإدارات المخصصة لمتابعة ومراجعة المخاطر المصرفية وفي الغالب تقوم بهذا الدور إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.

- **المستوي الجزئي لإدارة المخاطر :** ويشمل كافة الإجراءات التي يقوم بها الأفراد أو الأقسام الذين يتسببون في المخاطر مثلا إدارة الاستثمار والتمويل ، وتنحصر عملية إدارة المخاطر في هذا الجانب من خلال إتباع الإجراءات والضوابط التي تحكم عمل الوحدة أو الإدارة .

4 - دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية The Role of Board of Directors and Senior Management :

يعتبر مجلس الإدارة المسئول الأول عن تحقيق السلامة المالية للمصرف لذلك يجب أن يبدأ الاهتمام بإدارة المخاطر من الإدارة العليا للمصرف ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وذلك من خلال القيام بالآتي :

أ - دور مجلس الإدارة Board Of Directors (BOD) :

يجب علي مجلس الإدارة في إطار مهامه في إدارة المخاطر أن يقوم بالآتي :

- الاشراف فعلياً على السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر.
- الموافقة علي أهداف و استراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر .
- العمل علي تأسيس هيكل فعال لإدارة المخاطر.

- وضع سقوفات limits للتمويل بمختلف مستوياته للحد من مخاطر التركيز بكافة أنواعه (العميل ، القطاع ، الصيغة ، الجغرافي ،.....الخ) بالإضافة إلي وضع سقوفات لأنشطة السوق .

- إنشاء هيئة للرقابة الشرعية للتأكد من شرعية المعاملات المصرفية ومتابعة وتقييم أداءها.

- وضع نظام لمتابعة ومراقبة وتقييم أداء الإدارة التنفيذية .

- وضع نظام جيد للتقرير عن المخاطر والمعلومات الإدارية - مراجعة السياسات والإستراتيجيات بصورة دورية للتأكد من مواكبتها وصلاحيتها .

- تشكيل اللجان المتخصصة التابعة لمجلس الإدارة للإشراف علي إدارة المخاطر ، بحيث يقوم المجلس بتحديد مهامها ومتابع نشاطها (لجنة الاستثمار ، لجنة إدارة الأصول والخصوم ، لجنة إدارة المخاطر ، لجنة الإدارة .....الخ).

ب – دور الإدارة التنفيذية Senior Management -

- الالتزام بتنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر المجازة من قبل مجلس الإدارة .

- نقل وتبليغ كافة التوجهات الإستراتيجية الموضوعة من قبل مجلس الإدارة في شكل سياسات وإجراءات إلي جميع الموظفين والعاملين بالمصرف وبصورة واضحة .

- وضع هيكل ملائم لإدارة المخاطر يؤكد علي استقلالية الأنشطة الخاصة بإدارة المخاطر عن الأقسام والإدارات الأخرى بالمصرف والتي تنشئ المخاطر .

- تحديد المسئوليات وتفصيل المهام والواجبات بصورة واضحة علي جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالمصرف وعلي وجه الخصوص إدارة المخاطر وإدارة المراجعة الداخلية وإدارة التمويل.

- وضع مرشد للعمل لإدارة المخاطر يشتمل علي الإجراءات التفصيلية المطلوبة لتنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها بالصورة المطلوبة والعمل علي مراجعة المرشد من فترة لاخري لمواكبة المستجدات .

– مساعدة مجلس الإدارة في تطوير السياسات والنظم والإجراءات والضوابط الداخلية المتعلقة بإدارة المخاطر.

5 - الإطار الفعال لإدارة المخاطر : Risk Management Framework

يجب أن تعمل إدارة المصرف علي وضع إطار شامل ومرن لإدارة المخاطر لكي يستوعب كافة التطورات الحالية والمستقبلية في مجال إدارة المخاطر المصرفية . ولكي يصبح إطار إدارة المخاطر فعالاً ، يجب أن يشتمل الهيكل علي الجوانب التالية : -

أ - أن يوضح الهيكل جميع المخاطر التي يخطط المصرف لإدارتها .

ب - سياسات واضحة لإدارة المخاطر بما في ذلك الطريقة التي يتبعها المصرف في تحديد المخاطر وقياسها ، الضوابط الخاصة بقبول المخاطر ، ، نظم لمراقبة المخاطر ، نظام للتقارير عن المخاطر وإجراءات وضوابط جيدة للتحكم في المخاطر .

ج - هيكل تنظيمي يحدد بوضوح دور ومسئوليات كل من موظفي إدارة المخاطر وموظفي الأقسام الأخرى التي تنشئ المخاطر علي ان يوفرالهيكل التنظيمي نظام فعال للمراقبة والمتابعة والمراجعة والتقويم .

د - مجموعة من النظم والضوابط الداخلية لتنظيم أنشطة المصرف والحد من المخاطر .

6 - تكامل إدارة المخاطر : Risks Management Integration

- يجب ألا تنظر إدارة المصرف إلي المخاطر بشكل منفرد ولابد من النظرة الشاملة للمخاطر لأن هنالك بعض العمليات المصرفية تنطوي على أكثر من نوع من المخاطر ، فمثلاً قد توجد في الصيغة أو العملية الواحدة مخاطر تمويل ومخاطر سوق ومخاطر التشغيل كما في صيغة المرابحة ، إضافة إلي ذلك فإن بعض المخاطر قد تؤدي إلي تفاقم المخاطر الأخرى لذا لابد من وجود جهة في المصرف تنظر في علاقات المخاطر وارتباطاتها مع بعضها البعض .

7 - تطبيق مبدأ محاسبة المسئولية لإدارة المخاطر :

يجب علي إدارة المصرف تطبيق مبدأ محاسبة المسئولية عن إدارة المخاطر ويجب ألا تقتصر المحاسبة علي الموظفين القائمين علي إدارة المخاطر بل من المفترض أن تشمل جميع المستويات بخطوط العمل business lines المختلفة بالمصرف خاصة العاملين بالخطوط الامامية front officiers لأنهم الأكثر تفهماً للمخاطر التي تاتي عبرهم ، حيث أن غياب محاسبة المسئولية قد يتسبب في تعرض المصرف لكثير من المشاكل والمخاطر .

8 - تقييم وقياس المخاطر:

يعتبر تقييم وقياس المخاطر من المراحل المهمة جداً في إدارتها ، لذا يجب علي إدارة المصرف أن توفر نظام لتقييم وقياس حجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف لتحديد حجمها واخذ التدابير اللازمة للسيطرة عليها لانه بدون تقييم وقياس للمخاطر لن يتمكن المصرف من التحكم في المخاطر ، بالإضافة إلي ذلك فإن معرفة حجم المخاطر يساعد إدارة المصرف في اتخاذ القرار السليم . ولابد من توفر الإجراءات والنظم الكافية التي تمكن المصرف من تحديد حجم المخاطر وفي حالة صعوبة قياس المخاطر كما في مخاطر التشغيل ، لابد من توفر الإجراءات النوعية المتمثلة في تقوية نظم الرقابة والضبط الداخلي للحد من هذه المخاطر و توفير موظفين مؤهلين وذوي خبرات

لقياس المخاطر وفي حالة تطبيق المصرف للنماذج الإحصائية في قياس المخاطر ، لابد من التأكد من صحة الفروض و سلامة الأساليب المستخدمة في التحليل والضوابط الخاصة بإدخال البيانات ومعالجتها .

9 - التعامل مع المخاطر :

بعد ان تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فان جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة او اكثر من اربع مجموعات رئيسية :

- النقل : وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود او الوقاية المالية (التامين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود) وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر الى جهة اخرى دون الالتزام بدفع اقساط التامين .
- التجنب : وتعني محاولة تجنب النشاطات التى تؤدي الى حدوث خطر ما (مثال عدم شراء ملكية ما او الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية) . ان بالرغم من انه يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في المقابل قد يؤدى الى الحرمان من الفوائد والارباح التى كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه . وبالنظر للبنوك فان تجنب مخاطر التمويل تكون مثلا بالامتناع عن منح التمويل مرتفع المخاطر . وكذلك تجنب مخاطر اسعار الاوراق المالية بعدم الاستثمار في اوراق مالية طويلة الاجل .
- التقليص : تشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة وذلك بتخفيض حجم الاستثمارات التى تواجه خطراً بعينه لا يحب المستثمر تحمله مثل تقليل حجم استثماراته طويلة الاجل او الاستثمار بعملة معينة ، كما يمكن التعامل مع المخاطر بالاشتراك مع الاخرين في تحملها وعادة تقوم البنوك بتقليل المخاطر من خلال الآتي :
  - رصد سلوك التمويل من اجل التنبؤ بمشاكل التوقف عن الدفع مبكراً .
  - تقليل مخاطر السيولة باستخدام سياسة ادارة للاصول والخصوم .
- القبول (الاحتجاز) : وتعني قبول الخسائر عند حدوثها . وهذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتى تكون فيها تكلفة التامين ضد الخطر على مدى الزمن اكبر من اجمالي الخسائر (كل المخاطر التى لايمكن تجنبها او نقلها يجب القبول بها) .

10 - المراجعة المستقلة لإدارة المخاطر :

- تعتبر إدارة المخاطر من الإدارات الاستشارية وليس التنفيذية داخل المصرف لذلك يجب ان تتميز بنوع من الاستقلالية عن الإدارات التي تخلق المخاطر وأن يتم الفصل الواضح بين الموظفين الذين يتسببون في المخاطر risk takers والموظفين الذي يقومون بإدارتها Risk Managers لكي تحقق إدارة المخاطر أهدافها ، علي أن يتم مراجعة وتقييم نشاط إدارة المخاطر بواسطة جهة

مستقلة داخل أو خارج المصرف مثل إدارة المراجعة الداخلية أو المراجع الخارجي لتقييم أداءها وفعاليتها .

11 - خطة الطوارئ : Contingency planning

إن إدارة المخاطر االحديثة تقوم علي الإجراءات التحوطية لذلك لابد من وضع خطة للطوارئ تحدد كيفية التعامل مع الأوضاع الحرجة عند حدوثها في المستقبل future stress situations وتشمل خطة الطوارئ علي سبيل المثال ، خطة معالجة أو مجابهة الكوارث المتوقعة ، التحكم في الضرر الذي يصيب العلاقات العامة ، إستراتيجية التقاضي ، الاستجابة لانتقادات السلطة الرقابية وبهدف تفعيل خطة الطوارئ يجب أن تعمل إدارة المصرف علي مراجعتها بصورة دورية للتأكد من سلامة افتراضات الأحداث المحتملة والتي تؤثر علي المصرف .

12 - لجان إدارة المخاطر : -

لتفعيل إدارة المخاطر تقوم المؤسسات المصرفية بتكوين لجان تتولي عملية الإشراف والمتابعة لنشاط إدارة المخاطر بالمصرف ورفع تقارير دورية لمجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية والمساعدة في رسم السياسات والضوابط الخاصة بإدارة المخاطر ومن أهم هذه اللجان اللجنة العليا لإدارة المخاطر والتي تقوم بالإشراف الفعلي علي إدارة المخاطر بصورة عامة بالإضافة إلي لجنة الأصول والخصوم ALCO التي تشرف علي إدارة مخاطر السيولة وتتمثل مهام هذه اللجان في الآتي :

أ - مهام لجنة إدارة المخاطر :Risk Management Committee

- وضع السياسات والموجهات لإدارة المخاطر والمصادقة علي أي تعديلات أو تطوير لهذه السياسات ومتابعة مستوي الإلتزام بتنفيذها.
- المراجعة السنوية لمهام إدارة المخاطر والعمل علي توفير الموارد الكافية لإدارتها .
- مراجعة النظم والضوابط الداخلية والهيكل التنظيمي وتقييم الأفراد المسئولين عن المخاطر والتأكد من شمولية إجراءات إدارة المخاطر والتأكد من مستوي الالتزام بتلك الضوابط والإجراءات .
- الموافقة علي تعيين أو إعفاء مدير إدارة المخاطر بالمصرف .
- التقييم الدوري لاداء إدارة المخاطر وتقييم أداء مديرها .
- تقديم النصح والإرشاد لمجلس الإدارة فيما يتعلق بالسياسات أو الإستراتيجيات او القرارات الخاصة بإدارة المخاطر
- تحديد وتقييم المخاطر الأساسية التي تواجه المصرف وتقييم مستوي إدارتها .
- تقييم هيكل إدارة المخاطر ورفع الملاحظات والتوصيات المناسبة للجنة الضبط المؤسسي .

ب -مهام لجنة الأصول والخصوم (ALCO) Asset & liabilities Committee:

يتم تشكيل لجنة الأصول والخصوم علي مستوي الإدارة التنفيذية لمتابعة مخاطر السيولة ومخاطر السوق بصورة يومية ، وتتكون من الإدارات التي ترتبط أو يؤثر نشاطها علي موقف السيولة وتشمل علي سبيل المثال إدارة الخزينة ، إدارة الاستثمار والتمويل ، إدارة الحسابات أو الموارد .....الخ وتقوم اللجنة بالمهام التالية :

- مراقبة تركيبة موارد و أصول المصرف .
- إقرار فترات الاستحقاق المقبولة والمناسبة لكل من الأصول والخصوم .
- إقرار الخطة الإستراتيجية المستقبلية للمصرف فيما يتعلق بسياسات جذب الموارد وتوظيفها .
- رسم السياسات الخاصة بجذب الموارد والعمل علي مراجعة السياسات بصورة دورية .
- إقرار سياسات التسعير وإعادة التسعير .
- تقييم مخاطر السوق بالمنتجات الجديدة التي ينوي المصرف إدخالها .

ثانياً : أهداف ومهام إدارة المخاطر :

أ - **أهداف إدارة المخاطر** :

تعتبر إدارة المخاطر جزءً أصيلاً في إدارة أي مؤسسة مصرفية أو مالية لأن النشاط المصرفي بطبيعته محفوف بالمخاطر ، لذا يجب وضع النظم والضوابط الكافية والسياسات اللازمة لإدارتها بصورة جيدة بما يحقق الأهداف التالية :

- تحقيق مستوى عالي من الفهم والإدراك لجميع أنواع المخاطر المصرفية من حيث حجمها والآثار المترتبة عنها علي أداء المصرف .

- التأكد من أن جميع القرارات المتعلقة بالمخاطر يتم اتخاذها بشفافية كاملة ووفقا للأسس والضوابط الموضوعة من قبل مجلس الإدارة .

- التأكد من مواكبة مراشد العمل بالمصرف لكل التطورات والتغيرات في نشاطات وسياسات المصرف (سياسات وإجراءات المصرف الداخلية)

- تخفيف مخاطر التركيز Concentration Risks سواءً كان علي مستوي العملاء أو القطاعات أو صيغ التمويل المختلفة .

- التأكد من أن الإدارة التنفيذية ملتزمة فيما يتعلق بالحدود القصوى الموضوعة بواسطة مجلس الإدارة فيما يتعلق بصلاحيات منح التمويل للمستويات المختلفة و حجم أو نسبة التمويل المحددة لكل عميل او نشاط أو لكل صيغة من صيغ التمويل المختلفة أو لكل قطاع من القطاعات الاقتصادية المختلفة .

- التأكد من أن هنالك تقييم مستمر لأنشطة المصرف المختلفة لمعرفة أنواع المخاطر التي تواجهه .

-التأكد من الالتزام الكامل بالسلطات والصلاحيات المخولة بواسطة مجلس الإدارة .

- التأكد من توفر كافة السياسات والإجراءات الكفيلة بحماية أصول وراس مال المصرف وتناسب هذه السياسات والإجراءات مع حجم نشاط المصرف والمخاطر التي تواجهه.

- التأكد من فعالية وكفاءة السياسات والإجراءات التي يتبعها المصرف لضمان سلامة مركزه المالي .

ب - مهام إدارة المخاطر :

- تتمثل المهام الرئيسية لإدارة المخاطر في الآتي :

أ – تجميع المعلومات والبيانات عن كافة أنشطة المصرف للتعرف علي وتحديد كافة أنواع المخاطر التي تواجه المصرف في كل صيغة من صيغ التمويل الإسلامي أو أي نشاط أو تعامل مع طرف آخر

.ب - وضع النظم والآليات التي تساعد في تقييم المخاطر وتقدير حجمها بصورة صحيحة وسليمة، .واستخدام الأساليب المناسبة لقياس المخاطر للتعرف علي حجمها وأثرها علي أداء المصرف

.ج -وضع النظم والإجراءات الملائمة لمتابعة ومراقبة مختلف المخاطر التي تواجه المصرف .

د - اتخاذ الإجراءات اللازمة ووضع الضوابط الكافية للتحكم في جميع أنواع المخاطر التي يتعرض لها المصرف .

هـ - التقرير عن المخاطر بصورة دورية للإدارة العليا للمصرف .

ثالثاً : إجراءات ونظم إدارة المخاطر : –

بالإضافة إلي أنواع المخاطر المعروفة (مخاطر التمويل ، مخاطر السوق ، مخاطر السيولة ، مخاطر التشغيل) التي تتعرض لها المصارف بصورة عامة ، فإن المصارف الإسلامية تتعرض إلي نوع آخر من المخاطر ترتبط بطبيعة الصيرفة الإسلامية تشمل مخاطر معدل العائد أو المخاطر التجارية المنقولة ومخاطر المشاركات والمضاربات (مخاطر تآكل راس المال)، إلي جانب ذلك فإن طبيعة أدوات التمويل الإسلامي التي تختلف عن الأدوات التقليدية تتسم بظاهرة تعدد المخاطر (وجود أكثر من نوع من المخاطر في الصيغة الواحدة) وانتقالها من نوع إلي أخر حسب المرحلة التي يمر بها العقد في الصيغة الواحدة وهذا يتطلب من إدارات المصارف وضع الإجراءات والنظم الكفيلة التي تمكنها من إدارة هذه المخاطر بصورة مقبولة وتحقيق أهدافها والمحافظة علي سلامة مراكزها المالية والمحافظة علي سمعتها ومكانتها وضمان إستمراريتها، وفيما يلي نتاول الإجراءات المطلوبة لإدارة هذه المخاطر : -

1 -إدارة مخاطر التمويل (Credit Risk) : -

يقصد بمخاطر التمويل الخسائر المحتملة والتي قد يتعرض لها المصرف نتيجة لفشل العميل Counterparty failure في سداد ما عليه من التزامات ، أو امتناع العميل أو عدم رغبته في سداد التزاماته المستحقة للمصرف وفق الشروط المتفق عليها وقد تكون خسائر ناتجة من التمويل المباشر (داخل الميزانية) أو غير المباشر (الالتزامات العرضية) .

في النظام الإسلامي تشمل مخاطر التمويل أيضاً مخاطر انخفاض قيمة الرهن أو فشل المصرف في تنفيذ الضمان في حالتي التمويل بصيغتي المرابحة و السلم . كما تشمل فشل العميل في تسليم سلع السلم وفق المواصفات المتفق عليها في عقد السلم و التي ينتج عنها عجز في قيمة السلع موضوع السلم عن حجم التمويل المدفوع (تنطبق مخاطر التمويل بصيغة السلم على الاستصناع كصيغة من صيغ التمويل الإسلامي الشبيهة بالسلم) كما قد تنتج مخاطر التمويل من فشل العميل في تنفيذ عقد الإجارة و فشل المصرف في الحصول علي الأصل أو الحصول عليه في حالة عدم تمكنه من بيعه أو إعادة إيجاره مع فقدانه للمتبقي من أقساط الإيجار. أما في حالة التمويل بالمشاركة والمضاربة Equity Finance فأن المصرف يكون شريكا في حالة المشاركة ورب مال في حالة المضاربة، و يتعرض – عند التمويل بأي منهما - إلي مخاطر تآكل رأس المال وهي شبيهة بمخاطر التمويل credit risk ولإدارة هذه المخاطر بصورة سليمة لتقليل الآثار السالبة ، يجب علي إدارة المصرف وضع إطار فعال لإدارتها .

إطار إدارة مخاطر التمويل :

يتكون إطار إدارة مخاطر التمويل من الآتي :

- الدور الإشرافي الفعال للإدارة العليا (مسئوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية).
- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لإدارة المخاطر الذي يحدد المهام والواجبات والمسئوليات والصلاحيات لموظفي إدارة مخاطر التمويل بصورة واضحة .
- النظم والإجراءات لتحديد ، قبول ، قياس ومتابعة والتحكم في مخاطر التمويل والتقرير عنها .

دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية : -

أ -**مسئوليات مجلس الإدارة**: تتمثل مسئوليات مجلس الإدارة في الآتي :

- تحديد قدرة المصرف لتحمل مخاطر التمويل ووضع أسس وضوابط لمنح التمويل المصرفي .
- وضع سقوفات للتمويل بكافة مستوياته المختلفة (علي مستوي العملاء ، الصيغ ، النشاط ، الإقليم ...الخ) لتجنب مخاطر التركيز .
- توفير القدرات والخبرات والمؤهلات والمعرفة المطلوبة للموظفين القائمين علي إدارة مخاطر التمويل .
- التأكد من التزام المصرف بتطبيق المبادئ الأساسية التي تسهل تحديد وقياس المخاطر ومتابعتها والتحكم فيها .

- تحديد العمليات والأدوات الاستثمارية المسموح بها شرعياً وقائمة بالأنشطة والأدوات المحظورة وتوزيعها لجميع الموظفين وتكوين وحدة خاصة بمتابعة الالتزام بها.
- وضع نظام جيد للتقارير والمعلومات الإدارية ومتابعة فعاليته .
- تفعيل نظم المراجعة الداخلية ومسئولية الالتزام وتقوية نظام الرقابة الداخلية .
- تحديد مسئوليات تصديقات العمليات الاستثمارية ووضع نظام واضح لتفويض السلطات والصلاحيات الخاصة بتصديق العمليات الاستثمارية .
- وضع نظام لمراجعة السلطات والصلاحيات الممنوحة للتصديقات الائتمانية .

ب - **مسئولية الإدارة التنفيذية** :

- علي الإدارة التنفيذية أن تقوم بتنفيذ التوجيهات الاستراتيجية التي اقرها مجلس الإدارة .
- التأكد من استقلال القسم المكلف أو الأفراد المكلفين بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر وأن يتبع مباشرة لمجلس الإدارة أو للإدارة العليا.
- تحديد واجبات ومهام موظفي إدارة مخاطر التمويل بصورة واضحة.
- العمل علي تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر .
- إبلاغ كافة الترتيبات والإجراءات والتوجيهات الخاصة بإدارة مخاطر التمويل إلي كافة العاملين بالمصرف .

❖ **الإجراءات والنظم والضوابط الداخلية لإدارة مخاطر التمويل : -**

تعتبر مخاطر التمويل من المخاطر الرئيسية التي تواجه المصارف بصورة عامة وأن أي ضعف في إدارتها بصورة سليمة قد يؤدي إلي فشل المصرف لأن النشاط التمويلي يعتبر محور النشاط المصرفي وأن أي تعثر أو عدم سداد يؤثر بصورة مباشرة علي موقف السيولة والربحية وكفاية رأس المال وجودة الأصول لذلك يتطلب من إدارة المصرف وضع الإجراءات والضوابط الداخلية الكافية والملائمة لتقليل احتمالات حدوثها او تقليل أثرها وتعظيم معدل العائد علي المخاطر.

أ - **إجراءات تقييم مخاطر التمويل : Credit Risks :**

- قبل الدخول في أي علاقة ائتمانية يجب علي المصرف إتباع أسس وضوابط سليمة وواضحة لمنح التمويل وإجراء تقييم شامل لمخاطر العميل وذلك من خلال إجراء دراسة الحرص الواجب للعميل Customer Due Diligence بغرض الحصول علي المعلومات الكافية عن العميل والتعرف عليه عن قرب من حيث الملاءة المالية ، السمعة ،النزاهة ، تاريخه ، مقدرته علي السداد ، وضعه القانوني ومدي تحمله للالتزامات ، خبرته التجارية الظروف المحيطة بنشاطه ، سلامة وكفاية الضمانات، الغرض من التمويل ومصادر السداد ومكان ممارسة النشاط (المقر خاصة في حالة الشركات) .

- وضع نظام جيد لتصنيف العملاء وفقاً لعلاقاتهم (علاقات تجارية ، علاقات اسرية ، علاقة اقتصادية ...الخ) والتعرف علي العملاء الذين لديهم أكثر من واجهة واحدة لتجنب مخاطر التركيز .

- العمل علي تحليل العائد علي المخاطر ومقارنة العائد المتوقع مع حجم المخاطر ، نظام لتكوين المخصصات للخسائر المحتملة وتوفير راس المال الكافي للخسائر غير المتوقعة .

- يجب الآ يعتمد المصرف علي سمعة العميل ومركزه المالي فقط عند تقييم المخاطر ، بل يجب أن يعتمد المصرف علي جدوي المشروع project feasibility الذي يراد تمويله وربحيته المتوقعة ومستوي تدفقاته النقدية ومدي الاعتماد عليها كمصدر أساسي للسداد .

- أن يتم إجراء تقييم شامل للمقدرة المالية للعميل وتشمل تحليل المركز المالي واتجاهات الربحية والتدفقات النقدية للعميل وموقف سداد التزاماته السابقة لصالح المصرف أو أي جهات أخري .

- إجراء تقييم منفصل للعمليات الاستثمارية التي ينوي المصرف الدخول فيها في شكل محافظ تمويل مع جهات أخري (syndicated loan) وإجراء الدراسات الدقيقة بشأنها وتحديد مخاطرها و الاجتهاد في إيجاد الطرق الكفيلة لتقليل هذه المخاطر دون الاعتماد علي الدراسات والتقديرات التي يجريها المصرف أو الجهة التي تقوم بإدارة المحفظة .

- التأكد من التقييم الحقيقي للضمانات وأن هذا التقييم قد تم إعداده بواسطة جهات متخصصة والتأكد من خلو الضمانات من العوائق القانونية ومدي سيولتها وتسويقها .

- بالرغم من أهمية الضمانات في حماية المصرف في حالة فشل العميل في السداد ، إلا أنه يجب الآ يتم الاعتماد بصورة مبالغة علي الضمانات ، وإنما يتم التركيز بصورة مباشرة علي جدوي المشروع الممول وكفاءة تدفقا ته النقدية ومقدرة العميل علي السداد وسمعة العميل في السوق .

- التأكد من ملكية العميل للأصول المضمنة في قائمة المركز المالي من خلال شهادة إثبات من المسجل التجاري .

- وضع نظام للتأكد من شفافية تقارير مخاطر التمويل .

ب - **متابعة مخاطر التمويل**:

بهدف الإلمام بكافة التطورات وتقييم آثارها المحتملة علي موقف التمويل ، يجب أن يعتمد المصرف علي نظام جيد لمتابعة موقف العمليات الاستثمارية يتضمن الآتي :

- متابعة المركز المالي للعميل للحصول علي معلومات دورية عنه لتقييم الربحية و معرفة أسعار الأسهم واتجاهاتها وموقف السيولة و إمكانيات ومقدرات مجلس الإدارة والمساهمين في حالة الشركات ...الخ وتقييم مستوي تنفيذ العملية الاستثمارية بصورة عامة .

- متابعة الظروف المحيطة بالعمل ورصد التغيرات التي تطرأ علي البيئة التي يعمل فيها العميل (التغيرات بالإدارة ، الوضع المالي للمساهمين ، أسعار الأسهم ، أحوال السوق التي يعمل فيها العميل والأسعار وتوجهات العرض و الطلب لمنتجات المشروع ...الخ وتقييم أثار أي تغيرات علي المشروع .

- متابعة سير حسابات العميل من حيث النشاط و مستوي التزامه بسداد ما عليه من التزامات أو أي تعهدات وما إذا كان للعميل أي التزامات متعثرة أو شيكات موقوفة أو شيكات مرتجعه أو ورد أسمه ضمن قائمة العملاء المحظورين التي يصدرها بنك السودان المركزي .

- المتابعة والتقييم المستمر لكافة الضمانات وذلك بمتابعة أسعارها في السوق بصورة مستمرة بالإضافة إلي المراجعة المستمرة لهذه الضمانات للتأكد من وجودها الفعلي خاصة عندما تكون الضمانات في شكل بضائع مخزنة أو ممتلكات مرهونة و إعداد تقرير يتضمن حالتها وقيمتها السوقية والظروف المتوقعة لسوق هذه الضمانات .

- تعيين قسم أو وحدة خاصة لتقييم العمليات الاستثمارية وتحديد التمويل المشكلة problem finance لتحديد المشاكل التي تواجه العمليات الاستثمارية ووضع الإجراءات اللازمة لمعالجتها وتقوم هذه الوحدة بالإجراءات التالية :

- التفاوض مع العملاء ووضع خطة إستراتيجية لمعالجة الأوضاع والاتصال المستمر مع العميل للوقوف علي تطورات موقفه ومتابعة سير تنفيذ الإجراءات المتفق عليها .

- تحديد الخطة الإستراتيجية لمعالجة مشاكل التمويل (إعادة جدولة أو رفع سقف التمويل ، تخفيض هامش الربح) وذلك بغرض تحسين مقدرة العميل في سداد ما عليه من التزامات .

- مراجعة الضمانات والوقوف علي سلامة تقييمها ومستنداتها .

- التقرير والمراجعة المستمرة لكافة التمويلات التي توجد بها مشاكل للوقوف علي مستوي تنفيذ الإستراتيجيات المتفق عليها .

ج - **التحكم في مخاطر التمويل** :

- متابعة ومراجعة محفظة التمويل باستمرار والتأكد من أن التمويل منح وفقاً للأسس والضوابط المحددة من قبل بنك السودان المركزي وسياسات ولوائح البنك الداخلية وتقييم جودة الأصول عن طريق تجديد المعلومات عن المركز المالي وظروف العميل وحركة حساباته وموقف السداد وتكوين المخصصات.

- التقييم المستمر لعمليات التمويل ومراجعة تصنيفه وبناء المخصصات العامة و الخاصة وكفايتها والتأكد من أن التصنيف يتم بصورة سليمة وصحيحة ووفقا لمنشورات البنك المركزي .

- مراجعة ملفات التمويل للعملاء الكبار وكبار المساهمين والأطراف المرتبطة بهم والتأكد من أن التمويل تم توجيهه وفقاً للغرض الذي منح من أجله ووفقاً للشروط والضوابط السليمة لمنح التمويل المصرفي on arm length basis .

- مراجعة وتقييم سياسات البنك ولوائحه الداخلية فيما يتعلق بأسس وضوابط منح التمويل مع التركيز على سياسات توزيع مخاطر التمويل، تقييم الضمانات المقدمة ، النظام الذي يتبعه المصرف

لمتابعة التمويل وإجراءات التحصيل (المعلومات المطلوبة والتقارير ..الخ) ومدي التزام المصرف بأسس وضوابط منح التمويل المصرفي التي يصدرها بنك السودان المركزي .

- التحقق من وجود الضمانات والتأكد من قيمتها ومن سلامة إجراءات رهنها وتسجيلها لصالح المصرف .

- وضع حدود قصوى (سقوفات) للتمويل للعميل الواحد أو المجموعات المرتبطة تشمل العمليات المصرفية والتجارية داخل وخارج الميزانية ووضع سقوفات للحد من كافة مخاطر التركيز بمستوياته المختلفة (الصيغ ، القطاع ، الإقليم ، المجموعات المرتبطة ، أنواع الضمانات ، فترات الاستحقاق ، نوع النشاط ، الصناعة ، القطر ، اقتصاديات مرتبطة) ، وأن تعمل إدارة المصرف علي مراجعة وتطوير نظام السقوفات الداخلية وذلك في إطار السقوفات الصادرة من بنك السودان المركزي ووضع ضوابط صارمة للتمويل الممنوح لأعضاء مجالس الإدارات وشركاتهم .

2 -مخاطر السوق Market Risk

يقصد بها المخاطر التي تؤثر علي عائدات المصرف أو رأسماله أو قدرة المصرف علي مباشرة أعماله تأثرا بمتغيرات السوق ، أو تغير السياسات الحكومية أو توجيهات البنك المركزي أو تقلبات الأسعار (أسعار السلع، أسعار الصرف ، أسعار الأسهم) ،مشاكل السيولة و الظروف الطبيعية المختلفة...الخ.

- يجب علي مجلس الإدارة وضع إطار ملائم لإدارة مخاطر السوق بشأن كل ما بحوزته من موجودات بما في ذلك الموجودات التي لا تتوفر لها أسواق فورية والموجودات التي تكون أسعارها شديدة الحساسية لتقلبات السوق .

❖ **إجراءات ونظم إدارة مخاطر السوق** :

أ - **تحديد وقياس مخاطر السوق:**

- يجب أولا تحديد نوع مخاطر السوق (مخاطر أسعار، سيولة، سلع و مخاطر سعر الصرف...الخ).

- يعتبر القياس الصحيح والسليم لمخاطر السوق ضروري جداً ليتمكن المصرف من متابعة والتحكم في مخاطر السوق بمختلف أنواعها .

- يعتمد قياس مخاطر السوق علي تحديد مؤشرات السوق الأساسية Market Factor ومدي حساسيتها Factor Sensitivities و اتجاه المخاطر .

- بالنسبة لمخاطر الأسعار يكون القياس بمعرفة حجم الأرباح أو الخسائر في أي لحظة مع معرفة كيفية تغير نتائج الأعمال و معدل التغير المتوقع ، **وذلك باستخدام إحدى الطرق آلاتية: -**

- طريقة الـ Value At Risk(VAR) : وهي طريقة إحصائية يتم تطبيقها علي البيانات التاريخية لاحتساب الخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية محددة بافتراض الوضع الطبيعي للسوق و في حدود ثقة محددة وتعتمد نتيجتها علي صحة الفروض وسلامة البيانات المستخدمة .

- المتابعة اللصيقة لحساب الأرباح والخسائر وتحديد حجم الأرباح والخسائر في اي وقت من خلال إيجاد القيمة الحالية PV بأسعار السوق الجارية (Mark To Market) MTM وهي أحد الطرق المستخدمة لقياس مخاطر السوق وذلك من خلال التعرف علي تأثير تقلبات الأسعار علي معدلات العائد المتوقعة وقيمة الأصول .

ب - **متابعة مخاطر السوق** :

يتم متابعة المخاطر بهدف تقييم أداء الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بإدارة المخاطر وتحقيق الأهداف العامة للمصرف .

- من أجل تحقيق مراقبة فعالة للمخاطر يجب أن يتوفر نظام فعال للمعلومات والتقارير لتتمكن الإدارة من تقييم الأداء ومقارنة النتائج الفعلية بالسقوفات المحددة من قبل مجلس الإدارة وتقييم مستوي الإلتزام بالسياسات والإستراتيجيات الخاصة بإدارة مخاطر السوق .

- يجب أن يقوم مجلس الإدارة بالمراجعة الدورية لهذه التقارير والتي تشمل :

أ - تقرير يوضح إجمالي حجم التعرض لمخاطر السوق (إجمالي المحافظ التجارية المختلفة والبنود خارج الميزانية المعرضة لمخاطر السوق) .

ب - تقرير عن مستوي الالتزام بالسياسات والضوابط والنظم والسقوفات الداخلية لأنشطة المتاجرة .

ج - إعداد تقارير بنتائج المراجعة للسياسات والإجراءات الخاصة بإدارة مخاطر السوق .

- المتابعة المستمرة لأسعار السوق .

ج - **التحكم في مخاطر السوق:**

- توفر نظام ضبط داخلي جيد يوضح السلطات و الصلاحيات و المسئوليات لجميع المستويات الإدارية المختلفة بالمصرف خاصة النشاط التجاري .

- توفر نظام جيد للمراجعة للتأكد من سلامة الأساليب المستخدمة في القياس ، التأكد من صحة وسلامة البيانات المستخدمة في النماذج الإحصائية ، تناسب السيناريوهات المستخدمة والتأكد من سلامة إحتساب المخاطر وتحديد نقاط الضعف أو الخلل .

- وضع خطط عمل واضحة و عملية و متماشية مع أهداف المؤسسة.

- وضع سقوفات داخلية لمخاطر السوق (سقوفات للتعامل بالنقد الأجنبي ، سقوفات للمتاجرة بالسلع ، سقوفات للمتاجرة بالأوراق المالية والصكوك .. الخ) .

3 - مخاطر السيولة Liquidity Risk :

هي الخسائر المالية التي يتعرض لها البنك نتيجة لفشله أو عدم قدرته علي دفع التزاماته المستحقة نتيجة للسحب المفاجئ للودائع أو الانخفاض غير المتوقع للتدفقات النقدية بسبب الإفراط في التمويل أو غيره من الأسباب .وهي من المشاكل الأساسية التي تؤدي إلى زعزعة استقرار الجهاز المصرفي .وبالرغم من أهميتها لم يتوفر حتى الآن مقياس لتحديد كميتها ، ومازالت عمليات تطوير معيار لقياس مخاطر السيولة مستمرة ، و إلى حين إيجاد المقياس المناسب يتوجب علي إدارة المصرف اتخاذ كافة الإجراءات التي من شأنها أن تحد أو تقلل من هذه المخاطر (إجراءات الضبط و المراقبة و التحكم) وذلك بالقيام بالآتي: -

❖ سياسات إدارة مخاطر السيولة :

1 - يجب علي مجلس الإدارة الموافقة علي الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بإدارة مخاطر السيولة ، بما يمكن المصرف من تحمل مخاطر السيولة و يتناسب ومقدرته علي الحصول علي موارد متوافقة مع الشريعة الإسلامية علي أن تراعي المؤسسة الجوانب التالية :

- توفر السيولة الكافية لمقابلة التزاماتها المستحقة وأن تكون لديها سياسة لإدارة مخاطر السيولة .

- وضع خطة واضحة لإدارة مخاطر السيولة تتضمن رقابة فعالة من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لمخاطر السيولة .

- وضع نظام جيد لمتابعة مخاطر السيولة ومراقبتها وذلك من خلال إنشاء جداول التدفقات النقدية وتحديد الفجوة المتوقعة وكيفية معالجتها

- اختيار نظم كافية لقياس مخاطر السيولة ومراقبتها من خلال تحديد متطلبات السيولة الحالية والمستقبلية، ووضع نظام للتقرير عنها دورياً.

- العمل علي توفير مصادر للسيولة والحصول علي دعم المساهمين لزيادة راس المال عند الضرورة والحصول علي دعم من كبار المودعين عند الحاجة .

- وضع خطط لإدارة أزمات السيولة (بيع الموجودات الثابتة ،ترتيبات البيع مع إعادة الاستئجار)

2- يجب أن تراعي سياسات المصرف **العوامل الكمية والنوعية** لإدارة مخاطر السيولة والتي تتلخص في الجوانب التالية :

(أ) **العوامل الكمية التي يتوجب مراعاتها عند إدارة مخاطر السيولة وتشمل** :

- تنويع مصادر الأموال .
- درجات تركيز التمويل والودائع .
- درجة الاعتماد على الموجودات المتداولة .
- مدى توفر تسهيلات احتياطية للتمويل الخارجي .

(ب) **العوامل النوعية التي يتوجب مراعاتها عند إدارة مخاطر السيولة وتشمل** :

- تقييم مؤهلات ومقدرات الإدارة التنفيذية .
- تقييم المهارات الخاصة في كل من إدارة الخزينة والعلاقات العامة لأنها ترتبط بإدارة السيولة .
- نوعية نظم المعلومات الإدارية .
- سمعة المصرف في السوق .
- رغبة المساهمين وقدرتهم في تقديم راس المال الإضافي أو تقديم دعم سيولي للمصرف .
- رغبة رئاسة البنك في الخارج (في حالة فروع البنوك الاجنبية) في توفير السيولة للفرع .

❖ **الإجراءات الخاصة بمراقبة مخاطر السيولة** :

- إجراء تحليل شامل لموقف السيولة من حيث التدفقات النقدية الخارجة والداخلة من بنود داخل الميزانية وخارجها وتقييم موقف السيولة من خلال تحديد العجز في السيولة (الفرق بين التدفقات الخارجة والداخلة) في المدى القصير والمدي الطويل .

- مقابلة وتوزيع الأصول والخصوم حسب تواريخ استحقاقها (بنود داخل وخارج الميزانية) و تحليل العوامل التي تؤثر علي الموقف السيولى وتحديد العجز أو الفائض وانسيابه.

- متابعة التطورات في التدفقات النقدية المتاحة حسب دورات عمل المصرف.

- متابعة مصادر الودائع و هيكل آجال التمويل في ظل ظروف السوق المختلفة.

- متابعة وتحليل تطورات بنود الميزانية بما فيها البنود النظامية بما يمكن المصرف من المحافظة علي سلامته بجانب تحقيق مستويات ربح عالية .

- توفر بيانات حديثة و كافية و دقيقة عن جميع صيغ التمويل التي استخدمها المصرف ، حجم الديون المتعثرة و تركيبة الودائع بجانب الالتزامات العرضية.

- وضع خطة للطوارئ وتحديد مصادر الحصول علي السيولة (مثلاً من خلال بيع موجودات معينة ، إمكانية حصول المصرف علي قرض من السلطة الرقابية ، إمكانية الحصول علي تمويل من جهة مضمونة ، ترتيبات الحصول علي أموال من المساهمين وكبار المودعين ..الخ) لمعالجة أي عجز في السيولة قد يحدث مستقبلاً .

❖ إجراءات للتحكم في مخاطر السيولة:

- وضع برنامج دوري يحدد حجم السيولة الواجب توفرها في المصرف .

- تحديد مصادرهذه السيولة و التأكد من انسيابها في الفترة المحددة لها.

- رفع تقارير دورية شاملة عن استراتيجيات التمويل ، سياسات جذب الودائع والحصول علي الموارد الأخرى وعمليات التعثر السابقة و المحتملة.

- إجراء تقييم مستمر لمصادر سيولة المصرف للتأكد من عدم تمركزها في مصادر معينة لتفادي مخاطر التركيز .

- وضع نسب للسيولة ، علي أن تتم مراجعتها بصورة دورية بواسطة مجلس الإدارة .

- توزيع نشاط البنك بصورة مقبولة علي كافة الأنشطة الاقتصادية لتفادي مخاطر التركيز علي نشاط معين أو أنشطة معينة .

4 -مخاطر المساهمات الرأسمالية المشاركات والمضاربات: Equities Risk

تعرف مخاطر المساهمات (المشاركات والمضاربات) بأنها الخسائر المحتملة التي قد يتعرض لها المصرف نتيجة لتآكل راس مال المساهمات الرأسمالية في المشاركات والمضاربات وذلك نتيجة للخسائر التي تتكبدها المشاريع الممولة بهذه الصيغ .

وتعتبر هذه المخاطر من أهم أنواع المخاطر التي تواجه المصارف الإسلامية لأنها تمثل جوهر النشاط المصرفي الإسلامي الذي يقوم علي مبدأ المشاركة في الأرباح والخسائر ، لذلك يجب علي إدارة المصرف اتخاذ الإجراءات الكفيلة لإدارة هذه المخاطر بصورة سليمة من خلال الآتي :

❖ إجراءات تقييم مخاطر المشاركات والمضاربات :

- إعداد دراسات جدوي شاملة للمشروع .

- التعرف علي نوعية الإدارة وبيئة التشغيل وسوق المنتج ومصداقية العميل المشارك أو المضارب .
- التعرف علي العوامل المرتبطة بالبيئة القانونية والرقابية المحيطة بهذه الاستثمارات .
- التعرف علي التعريفات الجمركية ، سياسات الاستيراد والضرائب المطبقة علي السلع موضوع المشاركة والمضاربة .

❖ إجراءات للتحكم في مخاطر الاستثمارات في رؤوس الأموال : -

- يجب علي إدارة المصرف وضع إستراتيجية واضحة للدخول في هذه الاستثمارات وذلك من خلال الأتي : -

- وضع أهداف ومعايير لهذه الاستثمارات وتحديد فترات الاحتفاظ بها.

- اعتماد سياسات وإجراءات مناسبة لتقييم مخاطر الدخول في هذه الاستثمارات (إجراء دراسات الجدوي ، الحصول علي المعلومات الكافية عن الشركاء والسوق والبيئة المحيطة بالنشاط ..الخ) علي أن تقوم الإدارة العليا للمصرف بمراجعة هذه السياسات بصورة دورية .

- توفير القدرات والمهارات المناسبة (الكوادر البشرية) لمتابعة ومراقبة هذه الاستثمارات وتقييم أداءها بصورة سليمة .

- وضع إجراءات لمراقبة تحول المخاطر في مختلف مراحل دورة هذه الاستثمارات.

- الحصول علي ضمان مسموح به شرعا لتخفيف مخاطر هذه الاستثمارات .

- وضع نظام جيد لتقييم هذه الاستثمارات والاتفاق علي أسس واضحة لتحديد وتوزيع الأرباح ويتطلب ذلك من المصرف القيام بالآتي :

- الاتفاق مع الشركاء علي منهجيات تقييم ملائمة وعلي الفترات التي ينبغي حساب الربح عنها وتوزيعه مع الأخذ في الاعتبار ممارسات السوق واعتبارات السيولة .
- اتخاذ التدابير الكافية للتعامل مع المخاطر المرتبطة بحالات التحايل والتزييف بالتقارير المعدة بواسطة الشركاء (تدابير للتعامل مع التقارير المغلوطة) التي تؤدي إلى المبالغة في أرباح الشراكة أو التقليل منها .
- تكليف جهة مستقلة لمراجعة (بالاتفاق مع الشركاء) هذه الاستثمارات بهدف تقييمها و وضع نظام جيد للتقرير عن هذه الاستثمارات .
- يجب أن يضع المصرف سياسة واضحة للتخارج من هذه الاستثمارات Exit strategy خاصة في حالة ظهور مؤشرات سالبة من هذه الاستثمارات وأن يتم ذلك من خلال وضع شروط واضحة للاسترداد أو التمديد أو التصفية وتوزيع الأرباح المبقاة شريطة الحصول علي موافقة هيئة الرقابة الشرعية بالمصرف .

5 -إدارة مخاطر معدل العائد والمخاطر التجارية المنقولة :

تتعرض المصارف الإسلامية إلي هذا النوع من المخاطر نتيجة لاضطرار المصرف (بسبب عوامل المنافسة في السوق أو توجيهات من السلطة الرقابية) إلي التنازل عن جزء من نصيبه في الدخل لصالح المودعين للمحافظة علي مستويات معينة لمعدل العائد علي أصحاب ودائع الاستثمار وتجنب مخاطر السحوبات وفقدان العملاء .

ويتطلب إدارة هذه المخاطر الإجراءات التالية : -

- وضع إجراءات إدارية لتحديد وقياس ومتابعة مخاطر معدل ا لعائد و إعداد تقارير بشأنها ومراقبتها
- تعيين موظفين أكفاء لتحليل حالات التعرض لمخاطر معدل العائد.
- وضع نظام لمتابعة العوامل التي ترتبط بمخاطر معدل العائد مثلاً تزايد المعدلات الثابتة طويلة الأجل في السوق .
- تقييم آثار الاعتماد علي الودائع الجارية.
- إتباع أساليب واضحة لتقدير التدفقات النقدية المستقبلية والأرباح المتوقعة لتقدير معدلات العائد المتوقعة .
- المتابعة اللصيقة للمراكز المالية بالعملات المختلفة وتقييم آثارها المحتملة علي الأرباح المتوقعة

إدارة المخاطر التجارية المنقولة :

❖ الإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر التجارية المنقولة : -

- وضع إطار أو سياسة لمتابعة وتقييم توقعات المساهمين و أصحاب الودائع الاستثمارية لمعدلات الارباح .

-الحصول علي معلومات كافية عن تقديرات العملاء للأرباح المتوقعة ومقارنتها بتوقعات المصرف وتحديد الفجوة (GAP).

- اعتماد أسس مدروسة لتحديد رصيد احتياطي معدل الأرباح وذلك بعد الحصول علي موافقة هيئة الرقابة الشرعية بالمصرف وموافقة أصحاب حسابات الاستثمار المطلقة ..

6 -مخاطر التشغيل Operational Risk :

هي الخسائر المحتملة نتيجة عوامل داخلية مثل عدم كفاية أو فشل العمليات أو أخطاء العاملين (غش ، اختلاس ، تزوير ....الخ) أو أخطاء الأنظمة أو خسائر ناتجة من عوامل خارجية مثل التغيرات في الظروف الاقتصادية ، التطورات التكنولوجية او تغيرات في الصناعة المصرفية ككل

وفي المصارف الإسلامية : تشمل مخاطر التشغيل أيضاً الخسائر الناتجة من الإخلال بالعقود أو الإهمال والتقصير وسوء الإدارة (المخاطر الإستئمانية) ، كما تنتج مخاطر التشغيل أيضا بسبب عدم كفاءة المصرف في تسيير أعماله وذلك لضعف البنية التقنية أو البنيات الأساسية للعمل المصرفي ، أو المعلوماتية أو إجراءات المراجعة و الضبط الداخلي و المؤسسي .

أهم الأحداث التي قد تؤدي إلي مخاطر التشغيل :

1 - الاعتماد الكبير علي استخدام التكنولوجيا.

2 - ظاهرة الإندماجات والإستحواذات الكبيرة .

3 - استخدام المشتقات المالية لتقليل مخاطر التمويل والسوق والتي قد تؤدي إلي مخاطر تشغيل .

4 - الاستخدام الكبير لعمليات الإسناد outsourcing والمشاركة في عمليات المقاصة والتسويات .

متطلبات إدارة مخاطر التشغيل:

أ - تأسيس بيئة مناسبة لإدارة مخاطر التشغيل ، وذلك من خلال مراعاة الجوانب التالية :

- أن يكون مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية علي علم كامل بمصادر ومجالات مخاطر التشغيل بالمصرف حتى يتمكن من رسم الإستراتيجيات والسياسات ووضع النظم والضوابط الكافية لإدارتها .
- تقوية نظام الرقابة الداخلية بكافة جوانبه المختلفة الإدارية والمحاسبية ونظم الضبط الداخلي بما يضمن الفصل الواضح للسلطات و الصلاحيات علي كافة المستويات وتحديد الواجبات والمسئوليات بصورة واضحة.
- تفعيل إدارة المراجعة الداخلية حتي تتمكن من إجراء تقييم شامل ودقيق لمستوي الالتزام بالنظم والضوابط والسياسات الداخلية وتحديد أي انحراف في تطبيق السياسات الداخلية للمصرف .
- تقوية وظيفة مسئولية الالتزام .

ب - إجراءات تقييم مخاطر التشغيل :

- لتقييم مخاطر التشغيل علي المصرف إتباع الطريقة المناسبة من طرق التقييم المختلفة التي حددتها لجنة بازل .
- بالرغم من أن مخاطر التشغيل توجد في كل عملية أو نشاط داخل المصرف إلا أن أدوات قياسها مازالت في مرحلة التطوير وتعتمد إدارتها بصورة واضحة علي السياسات والإجراءات والنظم الداخلية للحد من وقوع مثل هذه المخاطر او التخفيف من آثارها السالبة من خلال إنتهاج آليات محددة مثل التأمين .

ج - **إجراءات متابعة مخاطر التشغيل:**

- إجراء تقييم مستمر لأنظمة الضبط الداخلي .
- متابعة تقارير المراجعة الداخلية و الخارجية .
- التقييم المستمر لإجراءات التوثيق .
- مراجعة نظم التشغيل وأجهزة الكبيوتر وملحقاتها بصورة روتينية و العمل علي معالجة الاختلال فيها.
- تقييم أداء الموظفين بصورة مستمرة
- مراجعة نظم التخزين وبيئته .

د - **التحكم في مخاطر التشغيل :**

- العمل علي تقوية نظم الرقابة الداخلية (النظم المحاسبية ، النظم الإدارية ونظم الضبط الداخلي) .
- تدريب الكوادر المصرفية تدريباً جيداً وتوفير الخبرات والمؤهلات الفنية المطلوبة لتنفيذ الوظائف المتخصصة .
- تفعيل وحدة أو إدارة المراجعة الداخلية للقيام بتقييم نظم وإجراءات إدارة مخاطر التشغيل وتفعيل دور المراجع الخارجي .
- تحديد واضح للمسئوليات والواجبات والصلاحيات والسلطات لكافة المستويات الوظيفية المختلفة داخل المصرف .
- مراجعة لوائح المراجعة و الضبط الداخلي .
- إدخال التقنية المصرفية العالية و تدريب و تأهيل العاملين عليها.
- وضع ضوابط محكمة لاستخدام أجهزة الكمبيوتر .
- توفر نظام معلومات علي مستوى عال من الدقة.
- اتباع خطط العمل ومراجعتها دوريا.
- تطبيق الموجهات الصادرة من هيئة الرقابة الشرعية للتأكد من سلامة العمليات من الناحية الشرعية .

خاتمة :

بسبب التطور المتسارع للنشاط المصرفي وعمليات وإجراءات إدارة المخاطر المصرفية ، يتوقع أن تقوم المصارف بمراجعة النظم والسياسات والضوابط الداخلية الخاصة بإدارة المخاطر والعمل علي استكمال جوانب الضعف وذلك في ضوء الإجراءات الواردة بهذه الموجهات والعمل علي مراجعتها من فترة لأخري لمواكبة المستجدات والتطورات في مجال إدارة المخاطر ، مع الاخذ في الاعتبار ان يتم التبنئ لهذه السياسات من قبل مجالس الادارات بالمصارف مصحوبا ذلك بسياسات واستراتيجيات واضحة ومحددة الملامح في مجال المخاطر بانواعها واشكالها المختلفة ، لياتي بعد ذلك دورالادارة التنفيذية وبقية الادارات المختصة ذات الصلة بالمصرف . وفي المقابل سيقوم بنك السودان المركزي بإجراء تقييم شامل لموقف إدارات المخاطر بالمصارف في ضوء متطلبات هذه الموجهات مع العمل علىة تحديثها بصورة دورية بهدف المواكبة للمستجدات .