

بنك التضامن الإسلامي

TADAMON ISLAMIC BANK



رؤية تطويرية لإدارة المخاطر والإلتزام بالمصارف



أ.د / صلاح علي أحمد محمد

- عضو مجلس إدارة
- عضو لجنة التدقيق وتقييم المخاطر
- بنك التضامن الإسلامي

برنامج إدارة المخاطر RISK MANAGEMENT PROGRAM:

□ لا بد كمدخل التأكيد على أن مجالس الإدارات ولجانها المتخصصة والإدارة التنفيذية للمصارف تؤمن على أن بيئة الصناعة المصرفية تشهد تغيراً كبيراً وسريعاً ، بما في ذلك المنافسة المتزايدة من الصناعة المصرفية التقليدية ومن شركات الخدمات المالية غير المصرفية. كما تخضع هذه الصناعة لتغيرات أسعار الصرف في وسط حالة إقتصاديته يسيطر عليها التضخم بمستويات قياسية . كذلك التغيرات في القوانين واللوائح والسياسات المصرفية والتقدم التكنولوجي .

□ لأجل ذلك فإن وجود برنامج شامل لإدارة وتقييم المخاطر يعتبر أمراً ضرورياً وذو أهمية كبيرة ، وتتناول هذه الرؤية نموذج لبرنامج للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وفق المتطلبات العالمية والإقليمية بما يلائم البيئة الداخلية للمصارف السودانية ، مأخوذة من التجارب الإقليمية والعالمية المختلفة ، كما تصف الرؤية الهيكل الإداري لإدارة المخاطر والالتزام ، والذي من خلاله سيحدد المصرف كيفية قياس ومراقبة وإدارة المخاطر في جميع تعاملاته المختلفة وفي مختلف منتجاته وخطوط أعماله .



RISK

□ وجود برنامج فعال للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر هو أساس الخدمات المصرفية الآمنة والسليمة ، عندما يتم تصميم البرنامج وتنفيذه بشكل صحيح ، فإن ذلك سيساعد الإدارة على حماية موارد البنك ، وإعداد تقارير مالية موثوق بها ، والإلتزام بالقوانين واللوائح. كما سيقبل من إمكانية حدوث أخطاء ومخالفات كبيرة ، فضلاً عن المساعدة في اكتشافها في الوقت المناسب عند حدوثها ، ويوضح الشكل أدناه وصف لبرنامج إدارة المخاطر .



تحديد وقياس المخاطر (١)

Risk Identification/Measurement

- تقييم المخاطر الكامنة
- تقييم المخاطر التشغيلية
- تقييمات مخاطر المنتج
- تقييم مخاطر التدقيق الداخلي
- الدراسات الاقتصادية - إدارة الائتمان
- استعراض القروض والمراجعة الخارجية
- التدقيق الداخلي
- مراجعة القرض - داخلي / طرف ثالث
- تدقيق الامتثال / الالتزام
- المراجعة القانونية الخارجية للعقود والاتفاقيات

مراقبة المخاطر (٢)

Risk Monitoring

- تقارير مجلس الإدارة / لجنة التدقيق / حدود السياسة / والمبادئ التوجيهية (المالية / القروض)
- توقعات السيولة / التمويل للاحتياجات وتقارير بقيمة سوق الاستثمار
- تقارير الإدارة تسلط الضوء على الاستثناءات (الميزانية إلى الفعلية ، والنتائج المالية من فترة إلى فترة ، وجودة القروض والتركيز ، وغيرها)
- فحص وتقارير المراجعة الداخلية / الخارجية
- تقارير مراجعة القروض والأوراق المالية
- تقارير القروض المصنفة وقائمة المراقبة
- مؤشرات المخاطر الرئيسية والأداء

السيطرة على المخاطر (٣)

Risk Control

- أدلة سياسة موثقة
- أدلة الإجراءات الموثقة
- إجراءات التحقيق والمحاسبة .. الخ
- طرق تحليل الائتمان / و أدواته
- حدود الموافقة على المعاملة
- حدود الموافقة على صرف القرض
- اعتمادية المحامي والمثمن
- مراجعة الوثائق والملفات والمتابعة
- الضمانات التعاقدية والتعويضات
- برنامج التأمين

(٤) بيئة التحكم وإدارة المخاطر العامة

General Risk Management Control Environment

- هيكل المجلس / الخبرة - السياسات المعتمدة من مجلس الإدارة - تم تجميعها في الالتزام - هيكل الإدارة / التجربة / الفلسفة - لهيكل التنظيمي. - كفاية الموظفين والخبرة - الفصل بين المسؤوليات الوظيفية - البرامج المادية وأمن المعلومات

تعتبر بيئة الرقابة (التحكم) العامة لإدارة المخاطر الأساس الذي بموجبه يحدث الإتساق والتناغم بين جميع المكونات الأخرى لنظام الرقابة الداخلية ، مما يوفر الانضباط ، والسمة المميزة لبيئة الرقابة العامة الفعالة هي التزام الإدارات العليا للمصارف بمجموعة المعايير والأسس التي يمكن الإشارة إليها فيما يلي :

- ✓ النزاهة والقيم الأخلاقية وكفاءة الموظفين .
- ✓ إهتمام مجالس الإدارة ولجان التدقيق وتقييم المخاطر بمتابعة تطبيق الضوابط بالشكل الصحيح .
- ✓ إهتمام الإدارات التنفيذية العليا للمصارف بالتوصيات التنظيمية والرقابية ومراجعة الحسابات مع التركيز على متابعة معالجة القصور أولاً بأول .
- ✓ الفصل بين المسؤوليات الوظيفية .
- ✓ الإهتمام النوعي بتوظيف وتطوير الموظفين بشكل جيد
- ✓ تقييم إدارة المخاطر وعمليات التخطيط والإشراف بصورة مستمرة .
- ✓ كفاءة نظم المعلومات التي تنتج المعلومات المتعلقة بالمخاطر بحيث تمكن من وصول المعلومات في الوقت المناسب في شكل مناسب وملائم يمكن الإدارة و الموظفين من الاضطلاع بمسؤولياتهم
- ✓ برامج المراجعة الداخلية والخارجية الشاملة القائمة على المخاطر والإلتزام وبرامج مراجعة التمويل و القروض .
- ✓ وجود برامج فعالة للأمن المادي والمعلوماتي .



لا يمكن إعداد برنامج فعال للرقابة الداخلية دون فهم المخاطر التي تتعرض لها المصارف. لذا لا بد من تعريف إدارة المخاطر على أنها : قدرة المصارف على تحديد وقياس ومراقبة المخاطر ويجب أن تكون المصارف من خلال إدارته وموظفيه ، قادرين على الاستجابة للظروف المتغيرة وللتصدي للمخاطر التي قد تنشأ نتيجة للتغير في الأعمال أو الظروف الاقتصادية ، أو انخفاض في فعالية نظم الضبط الداخلية أو الدخول في أنشطة تجارية جديدة أو تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة و من المهم ولضمان نجاح جهود المصارف لإدارة المخاطر أن يتم تعريف المخاطر بشكل متسق في جميع مكونات البنك على نحو ما يلي : -

١- مخاطر الائتمان : Credit Risk

مخاطر الائتمان هي المخاطر المرتبطة بالأعمال المصرفية ، و بشكل جوهري فإن مخاطر الائتمان هي مخاطر الأرباح ورأس المال الناشئة عن إخفاق الملتزم في استيفاء شروط أي عقد مع المصارف ، أو فشل في الأداء كما هو متفق عليه، و يتسع التعريف ليشمل أنشطة الإقراض ، وتوجد مخاطر الائتمان في جميع الأنشطة حيث يعتمد النجاح على أداء الطرف المقابل أو المصدر أو المقترض. في أي وقت يتم فيه تمويل أو التزام أو استثمار أموال المصارف من خلال اتفاقيات تعاقدية فعلية أو ضمنية ، سواء تم تسجيلها في الميزانية العمومية للمصرف أو خارج الميزانية العمومية ، فإن البنك يتعرض لمخاطر ائتمانية ، و قد تنشأ مخاطر الائتمان أيضا عندما يكون أداء الضامن مطلوباً ، بالإضافة إلى ذلك تنشأ مخاطر الائتمان بالارتباط مع مجموعة واسعة من الأنشطة غير الإقراضية ، بما في ذلك اختيار واشتراك استثمارات المحفظة ومعالجة وتسوية معاملات الاستثمار مع الأطراف المقابلة.

٢- مخاطر السوق : Market Risk

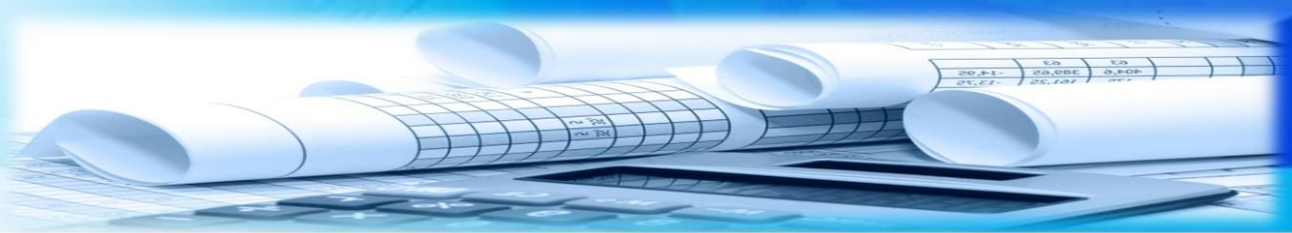
إن مخاطر السوق هي تلك المخاطر على أرباح المصارف المالية وجودة الأصول والتقييم الناتج عن التحركات المعاكسة في أسعار السوق أو أسعارها ، مثل هوامش التمويل وأسعار صرف العملات الأجنبية أو أسعار الأسهم ، ويركز هذا النوع من المخاطر على السيناريوهات الاقتصادية المتعلقة بقيمة المصارف في بيئة هوامش التمويل الحالية ، و تحدث مخاطر السوق لعدة أسباب :

- الفروق بين توقيت تغيرات الأسعار وتوقيت التدفقات النقدية (مخاطر إعادة التسعير).
- علاقات معدل التغيير بين منحنيات العائد المختلفة التي تؤثر على الأنشطة المصرفية (المخاطر الأساسية) .
- علاقات معدل التغيير عبر مجموعة من الآجال (خطر منحني العائد) .

٣- مخاطر السيولة : Liquidity Risk

مخاطر السيولة هي مخاطر الأرباح أو رأس المال التي تنشأ عن عدم قدرة المصارف على الوفاء بالتزاماته عند استحقاقها دون تكبد خسائر غير مقبولة. تشمل مخاطر السيولة عدم القدرة على إدارة الانخفاض غير المخطط له أو التغييرات في مصادر التمويل ، كما تنشأ عن إخفاق المصارف في إدراك أو معالجة التغييرات في ظروف السوق التي تؤثر على القدرة على تصفية وتسييل الأصول بسرعة وبأقل قدر من الخسائر في القيمة. إن التعرض لمخاطر السيولة موجود في أوضاع تمويل مختلفة ، ولكن في المقام الأول في أنشطة (الإيداع والإقراض) .





٤- مخاطر المعاملات أو التشغيل (Transaction Risk)

وتنشأ المخاطر التشغيلية من احتمال أن يؤدي عدم كفاية نظم المعلومات ، والمشاكل التشغيلية ، والمخالفات في الضوابط الداخلية ، والغش أو الكوارث غير المتوقعة إلى خسائر غير متوقعة. تشمل المخاطر التشغيلية كلا من المخاطر التجارية والاستراتيجية. مخاطر المعاملات هي مخاطر الأرباح أو رأس المال الناشئة عن مشاكل في الخدمة أو تسليم المنتجات وقد تتضمن خسائر مالية محتملة ناتجة عن خطأ بشري أو احتيال ومعلومات غير كاملة واتخاذ القرارات ذات الصلة أو تعطيل العمليات. يتمثل الخطر في مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية والمعلومات وسلامة الموظفين وسياسات الإدارة وعمليات التشغيل. قد توجد مخاطر المعاملات في جميع المنتجات والخدمات. ويؤثر هذا النوع من المخاطر في النهاية على قدرة المصارف على إقامة علاقات أو خدمات جديدة أو الاستمرار في خدمة العلاقات القائمة ، وقد يؤدي إلى إلحاق ضرر بسمعة البنك.

٥- مخاطر الإلتزام والمخاطر القانونية (Compliance and Legal Risk)

تنشأ مخاطر الإلتزام من المخالفات أو عدم التوافق مع القوانين أو اللوائح أو الممارسات المحددة التي تحكم أنشطة المصارف. وتنشأ المخاطر القانونية من احتمال عدم الوفاء بالعقود أو الدعاوى القضائية غير القابلة للتنفيذ أو الأحكام السلبية أو تؤثر سلباً على عمليات أو حالة مؤسسة مصرفية و تنشأ المخاطر القانونية أيضاً من المخالفات أو عدم التوافق مع القوانين أو اللوائح أو الممارسات المحددة أو معايير الصناعة أو المعايير الأخلاقية. قد يخضع الامتثال والمخاطر القانونية المصرف ومديره وموظفيه للغرامات وينتج عنها دعاوى قانونية من قبل العملاء وغيرهم. كما يمكن أن يؤثر التعرض للمخاطر القانونية بشكل كبير على سمعة المصارف والبدائل الاستراتيجية والعمليات.



٦- مخاطر السمعة : Reputation Risk

مخاطر السمعة هي احتمال أن الدعاية السلبية فيما يتعلق بالممارسات المصرفية ، سواء أكانت صحيحة أم لا ، سوف تتسبب في انخفاض قاعدة العملاء ، وبالتالي تخفيض الإيرادات ، وغالباً ما يكون ذلك نتيجة لضعف الأرباح أو الرقابة التنظيمية أو الاحتيال أو التقاضي. وعدم تقديم الخدمات المصرفية أو المنتجات المالية بما يتفق مع السوق المحلية، ويؤثر هذا النوع من المخاطر على قدرة البنك على إقامة علاقات أو خدمات جديدة أو الاستمرار في خدمة العلاقات القائمة. إن التعرض لمخاطر السمعة موجود في جميع أنشطة البنوك وهو مدفوع إلى حد كبير بإجراءات البنك لإدارة الإلتزام ، والاستراتيجية ، والائتمان ، والتمويل والمخاطر الأخرى.

٧- المخاطر الاستراتيجية : Strategic Risk

تنتج المخاطر الاستراتيجية من القرارات المصرفية والتجارية السلبية أو التنفيذ غير السليم لتلك القرارات. ، وهذا الخطر يركز على توافق الأهداف الاستراتيجية للبنك، واستراتيجيات الأعمال التي وضعت لتحقيق تلك الأهداف ، والموارد التي تم توفيرها لدعم تحقيق تلك الأهداف ، وجودة التنفيذ ، تشمل المخاطر الإستراتيجية عدم توافق الخطط الإستراتيجية للأعمال والتقنية ، وال فشل في تحقيق وفورات في حجم الأعمال المصرفية والتجارية ذات "المقياس" المدفوع (مثل خدمة قرض الرهن العقاري ، وخدمة حساب بطاقة الائتمان ، وما إلى ذلك ...) أو وضع السوق غير المناسب (على سبيل المثال ، استراتيجيات تسليم التجزئة والمواقع الجغرافية وما إلى ذلك) وتسعير المنتجات والخدمات.

وكخلاصة تمهيدية :

فإن إدارة وتقييم هذه المخاطر بشكل صحيح ليس أمراً ضرورياً فقط في إدارة الأنشطة المصرفية الآمنة والسليمة ، بل إنه ضروري أيضاً لنجاح البنك. ويرد في الشكل التالي بيان توضيحي لتحديد المخاطر والتقييم والرصد والتحكم لدى البنك

يجب أن تقوم المصارف بصورة سنوية بإعداد تقرير تقييم لمخاطر أعمالها (ويتدرج بإعداد تقارير ربع سنوية خلال العام) و يبدأ هذا التقييم أولاً بتقييم "المخاطر الكامنة". ويتم تقييم المخاطر في الفئات السبع المذكورة سابقاً في جميع أنشطة البنك . ويتم تصنيف هذه المخاطر على أنها عالية أو متوسطة أو منخفضة. من بين العوامل التي يتم النظر فيها في هذا التقييم للمخاطر ،المستوى المتأصل لمثل هذه المخاطر في النشاط التجاري المعين ، واتجاه الخطر في هذا النشاط (على سبيل المثال ، الزيادة أو الانخفاض أو الاستقرار) ، ومدى كفاية عمليات وأدوات مراقبة المخاطر ، ونوعية ممارسات إدارة المخاطر والضوابط الموجودة للسيطرة على هذه المخاطر



□ يجب أن تقوم المصارف سنوياً عبر نظم الرقابة الداخلية بإعداد تقييم للمخاطر الكامنة (المتأصلة) للمصارف وتقديم ومراجعة هذا التقييم مع لجنة التدقيق وتقييم المخاطر التابعة لمجلس إدارة البنك. كما يتم تقديم نتائج تقييم المخاطر المتأصلة إلى أعضاء آخرين في فريق إدارة المخاطر، مثل مسؤول الالتزام أو مسؤول مراجعة القروض أو مسؤول إدارة الائتمان، بحيث يمكن تعديل نطاق عملهم وفقاً لذلك.

□ ويقوم مراجع الحسابات الداخلي سنوياً بناءً على فهم الأنشطة المصرفية والتجارية تقييمه للمخاطر، والإدارة، والتنظيم والمحاسبة والضوابط الداخلية، وبناء خطة مراجعة شاملة. ويتم توثيق تقييم هذه المخاطر في الملف الدائم للمراجع الداخلي للحسابات بطريقة استبيانات الرقابة الداخلية، وتحليلات أحجام المعاملات، والملاحظات الواردة من المقابلات مع الإدارة، والسرد التشغيلي أو مخططات تدفق العمل ويتم مراجعة ملخص تقييم المخاطر، بما في ذلك المناطق التي تم تحديدها على أنها (عالية، معتدلة ومنخفضة) المخاطر، سنوياً مع لجنة التدقيق وتقييم المخاطر بمجلس إدارة المصرف



□ بمجرد تطوير بيئة تحكم عام قوية ، يجب وضع إجراءات تحكم محددة لإدارة الخسائر المحتملة. ويمكن تقسيم هذه الضوابط المحددة إلى نوعين أساسيين : (ضوابط كاشفة للمخاطر) و (ضوابط وقائية) ، (Preventive and Detective)

□ يتم تصميم (عناصر التحكم الوقائي) : لتوفير ضمان أن المعاملات الصالحة فقط هي التي تتم معالجتها وتتضمن ، كأمثلة ، عناصر التحكم في الآتي :-

✓ حدود المعاملات المصرح بها

✓ الموافقة الرقابية على المعاملات

✓ فصل ودوران الواجبات الوظيفية

✓ استعراض واختبار العمليات المجدولة وغير المجدولة

✓ إجراءات كلمة المرور لتقييد الوصول إلى أنظمة الكمبيوتر والمعلومات.

□ ويتم تصميم (عناصر التحكم الكاشف للمخاطر) : لتوفير تأكيد معقول بأن الأخطاء أو المخالفات يتم اكتشافها وتصحيحها. وتشمل ، على سبيل المثال :-

➤ التوفيق بين الأرصدة الفرعية و أرصدة دفتر الأستاذ العام

➤ المحاسبة عن استخدام النماذج المعيّنة ، مثل نماذج الشيكات والودائع الخ ...

➤ مراجعة الملفات ونتائج المعاملات

➤ جرد النقدية والعناصر القابلة للتداول

➤ مقارنة النتائج المالية من فترة إلى فترة



تقع على عاتق مجالس إدارات المصارف، بالاشتراك مع الإدارة التنفيذية مسؤولية تحديد تلك المخاطر التي يمكن تبريرها ومقبوليتها، استناداً إلى قدرة الإدارة على الأتي :



- (١) تحديد وفهم هذه المخاطر.
 - (٢) قياس درجة التعرض لمثل هذه المخاطر .
 - (٣) رصد الطبيعة المتغيرة للمخاطر والتعرض المرتبط بها.
 - (٤) تطوير وتنفيذ العمليات والإجراءات للسيطرة على هذه المخاطر.
- وتحدد مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية معدلات تحمل المخاطر (أي حدود المخاطر) في سياسات البنك ، وتقديم تقارير دورية تسمح للإدارة بقياس مدى التزام الإدارة (بحدود المخاطر) ، وقياس الطبيعة المتغيرة للمخاطر الكامنه (المتأصلة) في خطوط الأعمال و العمليات المختارة من قبل المصارف ونتيجة للعوامل المتغيرة داخل المصرف، مثل التغييرات في الإدارة والموظفين، والتغيرات التكنولوجية ... إلخ ، لمساعدتهم في الوفاء بمسؤوليات إدارة المخاطر.

تقع مسؤولية الإدارة التنفيذية في تعيين الموظفين ذوي المهارات والخبرات المناسبة لتحديد وقياس ومراقبة المخاطر في مجالات خبرتهم ، ولمساعدتهم في القيام بمسؤوليات ومهام إدارة المخاطر ، و تنشئ الإدارة التنفيذية لجان رقابية مصغره وفق مايلي :-

- اللجان الرقابية وأدوارها في إدارة المخاطر :-
- تتمثل مسؤولية (**لجنة الأصول المالية للمصرف**) بشكل رئيسي في مراجعة مستوى مخاطر التمويل وهوامش التمويل للبنك وتحديد ما إذا كان ينبغي تقديم توصيات تتعلق بذلك .
- (**لجنة القروض والتمويل المصرفي**) هي المسؤولة عن الإدارة العامة لمخاطر الائتمان للمصرف ، ومعايير الإكتتاب ، وممارسات التمويل ، وعملية التحصيل والسداد تجتمع هذه اللجان عادة بصورة أسبوعية كحد أدنى ، ولا تزيد إجتماعاتها عن الشهر ، وتوافق على الاعتمادات الهامة ، كما هو مطلوب بموجب سياسات الإقراض ، وتراقب جميع القروض المصنفة.
- (**لجنة مراجعة القروض المتعسرة / التمويل المتعثر**) هي لجنة إدارية مهمتها مراجعة حالة القروض المتعسرة والتمويل المتعثر وتشمل هذه اللجنة مدير مراجعة القروض ، رئيس إدارة المخاطر ، رئيس قسم الاستثمار وكبير موظفي الائتمان / الإستثمار . تجتمع اللجنة شهريا على الأقل.
- (**لجنة تكنولوجيا المعلومات**) مسؤولة عن البيئة الشاملة لتكنولوجيا المعلومات في المصرف ، بما في ذلك إعداد وتحديث خطط التكنولوجيا ، وتحديد أي تكنولوجيا وتقنيات حديثة يتعين على المصرف تنفيذها ، ومراقبة العلاقات المستمرة مع موردي التكنولوجيا (أي المراقبة اتفاقيات مستوى الخدمة). كما أن اللجنة مسؤولة عن رصد التقدم في تنفيذ التكنولوجيا .
- (**لجنة الإلتزام**) المسؤولة عن تحديد وتقييم وإدارة مخاطر الإلتزام المتعلقة بالمنتجات التي يقدمها المصرف ، وأي منتجات جديدة سيقدمها المصرف وأية تغييرات على المنتجات التي يجب النظر فيها بسبب التغييرات في اللوائح المعمول بها. تتولى لجنة الإلتزام مسؤولية تنفيذ السياسات والإجراءات وبرامج التدريب المتعلقة بقضايا الإلتزام واستعراض نتائجه ومراجعة الحسابات الداخلية للتأكد من أن الاستثناءات المذكورة قد تم القضاء عليها بشكل فعال ووضع ضوابط داخلية مناسبة.
- (**لجنة إدارة المخاطر**) وهي لجنة مسؤولة عن تقييم وإدارة المخاطر بشكل عام في جميع أنشطة البنك. كما يتم تكليف اللجنة باقتراح طرق للتخفيف والسيطرة وإدارة المخاطر .



الموظفون المسؤولون عن إدارة المخاطر OFFICERS RESPONSIBLE FOR RISK MANAGEMENT

بالإضافة إلى هيكل اللجان المذكوره سابقاً ، تتحمل (وحدات إدارية تنظيمية معينة) مسؤوليات إدارة المخاطر.

□ **(مدير عام المصرف)** : هو المسؤول الأول عن إدارة المخاطر للأعمال التجارية والمصرفية . و يتم تحقيق هذا الهدف بالتعاون مع لجنة الميزانية والتخطيط التابعة لمجلس الإدارة ومن خلال الإعداد / التحديث السنوي لخطة العمل الاستراتيجية وخطة التكنولوجيا الإستراتيجية.

□ **المسؤول المالي (مساعد المدير العام للشؤون المالية)** : هو المسؤول عن ضمان دقة المعلومات المحاسبية دفتر الأستاذ العام والتقارير المالية الداخلية والخارجية المقدمة إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والسلطات التنظيمية. ولتحقيق هذه المسؤولية ، يكون مساعد المدير العام للشؤون المالية والمدير المالي والمراقب المالي مسؤولين بشكل رئيسي عن ضمان إكمال برنامج شهادة دفتر الأستاذ العام شهرياً. كما يتولى مسؤولية تقييم وأخذ زمام المبادرة في إدارة مخاطر السيولة ، وكذلك تقييم مخاطر الائتمان في محفظة استثمارات المصرف. وفي هذا الجانب، يكون المدير المالي مسؤولاً عن الحفاظ على نتائج مخاطر وتوقعات السيولة واختبارات الضغط ونماذج رأس المال والإبلاغ عنها. ويتم إرسال التقارير الصادرة عن هذه النماذج ونتائج تقييم المخاطر الجارية إلى لجنة إدارة الأصول ولجنة الاستثمار ومجلس الإدارة.

□ **يعتبر (المدير المالي)** : مسؤولاً بشكل رئيسي عن الحصول على ضمان و تأمين وتغطية معدلات تحمل المخاطر (أي الاحتفاظ ، والخصومات ، والحدود) بما يتناسب مع معدل الرغبة في المخاطرة لدى البنك والمبادئ التوجيهية المعمول بها.و يتم مراجعة جميع التغطية التأمينية سنوياً مع مجلس الإدارة.

□ **(مسؤول أمن المعلومات)** : يعتبر مسؤولاً عن إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات ، بما في ذلك أمن تكنولوجيا المعلومات. ويساعد موظفو أمن المعلومات في ذلك ، بالتنسيق مع موردي التكنولوجيا الذين يقدمون خدمات معينة للمصرف لمعالجة البيانات وأمن البيانات ، بما في ذلك صيانة مواقع الإنترنت الخاصة بالبنك وأنظمة كشف التسلل والإختراق .

□ **(مسؤول الأمن والسلامة)** : يعتبر المسؤول الأول عن ضمان ما يلي:

(أ) وضع إجراءات أمنية مناسبة وتركيب أجهزة الأمن المادية ، بما يتناسب مع التعرض للمخاطر المحددة وبما يتفق مع القوانين المنظمة لذلك .

(ب) يتم تدريب الموظفين بشكل صحيح في التنفيذ الإجراءات الأمنية واستخدام الأجهزة الأمنية

(ج) يتم التحقيق في الخاسر الممكن الحدوث بشكل مناسب.

□ **المراجع الداخلي** : هو مسئول عن ضمان رقابة وتنسيق العمليات العامة لإدارة المخاطر والضبط الداخلي للمصرف. ويتحمل المراجع الداخلي مسؤولية ضمان أن الإدارة قد وضعت إطاراً لضوابط داخلية محددة ، وضوابط محاسبية وإجراءات تشغيلية ، تتناسب مع مخاطر التعرض للمخاطر وضمن الالتزام/ الامتثال للتوجيه العام للسياسات المعتمدة من قبل المجلس واللوائح السارية، و تكون جهود المراجع الداخلي هي من خلال استخدام موارد المراجعة التي تم الحصول عليها من بائعين آخرين في مجال تكنولوجيا المعلومات.



(مسؤول الالتزام) : مسؤول عن ضمان ما يلي:

- (أ) يحتفظ المصرف ببرنامج ونظم وسياسات / الإلتزام المناسبة بما في ذلك إدارة و (لجنة الإلتزام)
- (ب) إجراء اختبارات شاملة للإلتزام لتقييم مدى ملائمة الإلتزام الامتثال وتحديد وتصحيح أخطاء الإلتزام .
- (ج) مسؤول الإلتزام مسؤول أيضا عن ضمان:
 - نشر التغييرات في اللوائح إلى إدارات وفروع المصرف ذات الصلة .
 - يحتفظ مديري إدارات وفروع المصرف بالإجراءات والنظم لضمان اتباع اللوائح والمبادئ التوجيهية للإلتزام .
 - يكون المديرون الإدارات والفروع والموظفين على دراية بالقوانين واللوائح التي تنظم أعمال المصرف والبيئة المصرفية وذلك من خلال برامج التدريب المستمرة
- (مساعد المدير العام / مدير الائتمان / الإستثمار) : مسؤول ، بالاشتراك مع رؤساء أقسام الإقراض / الإستثمار ، وموظفي الإقراض / الإستثمار وموظفي إدارة الإستثمار / الائتمان ، من الآتي:
 - العمل مع مجلس الإدارة والإدارة العليا وموظفي الإستثمار/ الائتمان لوضع سياسات إستثمارية / تمويلية / ائتمانية مناسبة تتناسب مع سياسات البنك المركزي وتلائم طبيعة المصرف .
 - تطوير الآليات الملائمة وأدوات الإفصاح والشفافية ورصد مدى الإلتزام بذلك
 - تقييم ومراقبة جودة محفظة القروض / التمويل الإجمالية
 - تحديد اتجاهات التعرض الائتماني والتمويلي .
 - تقييم الجودة الائتمانية / التمويلية لعلاقات القروض والتمويل الفردية وتصنيف مخاطر الائتمان. ويكون مدير الإستثمار/ الائتمان الرئيسي و من خلال إدارة الائتمان / الإستثمار مسؤولاً عن تنفيذ اختبارات الضغط بجودة الائتمان / التمويل والمحافظة عليها. كما سيقوم مساعد المدير العام إستثمار / الائتمان بتقديم تقارير دورية إلى المدير العام و لجنة القروض التنفيذية حول جودة محفظة القروض وتركيز واتجاهات الإستثمار / لائتمان.



الموظفون المسؤولون عن إدارة المخاطر OFFICERS RESPONSIBLE FOR RISK MANAGEMEN

- (مدير مراجعة القرض) : يكون مسؤولاً عن إجراء مراجعات دورية لعلاقات القروض المختلفة ، بما في ذلك تقييم جودة القرض وتصنيف إدارة المخاطر و سيتضمن "قائمة المراقبة". بالإضافة إلى ذلك ، ستقوم مراجعة القروض بتقييم أنواع محددة من القروض ، بما في ذلك تركيز الائتمان ، وإعداد تقييم للاتجاهات الصناعة المصرفية
- يقع على (الإدارة التنفيذية) للمصرف مسؤولية ضمان الالتزام بمبادئ وتوجيهات السرية المصرفية ومكافحة غسل الأموال
- (مسؤول الالتزام) يكون مسؤولاً بشكل أساسي عن تطوير وتحديث معلومات الالتزام ، بما في ذلك رسم خرائط البيانات المالية وتقييم المخاطر ونتائج اختبار الضغط ومعالجتها.
- (مدير التسويق) : يكون مسؤولاً بشكل أساسي عن إدارة ومراقبة مخاطر السمعة وتجميع المعلومات لاستخدامها في التقييم الدوري لمخاطر السمعة المحتملة وإعداد التقارير عن تلك المخاطر.
- (مديرو الإدارات والفروع) : يكونوا مسؤولين عن إدارة المخاطر ، بما في ذلك تحديد قياسات التعرض للمخاطر وقياسها ، واختيار وتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر وإعداد الضوابط الداخلية المناسبة ، وهو جزء من مهامهم الوظيفية.
- (المستشار القانوني/ الشرعي للبنك) : يكونا مسؤولين عن تقييم وإدارة وتخفيف المخاطر الشرعية و القانونية التي يواجهها المصرف والإبلاغ عن هذه المخاطر في الوقت المناسب إلى مجلس الإدارة وتعمل إدارة الفتوى والبحوث – قسم الإدارة القانونية حالياً كمستشار قانوني داخلي دائم ، بالإضافة للمستشار القانوني للمصرف .
- (المراجع الخارجي) : يكون مسؤولاً عن ضمان دقة البيانات المالية المنشورة ، بما في ذلك دقة حسابات التقييم (أي مخصصات خسائر القروض والائتمان .. الخ) وإعداد الإقرارات الضريبية بصورة دقيقة . كما أنه مسؤول عن تقييم مدى كفاية الضوابط المحاسبية الداخلية والالتزام بالمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً والمبادئ التوجيهية المحاسبية التنظيمية وفق متطلبات البنك المركزي .
- ويمكن استكمال الجهود التي يبذلها هؤلاء الأفراد من برنامج إدارة المخاطر التابع للمصرف من خلال التوظيف الدوري للخبراء الاستشاريين والمختصين الخارجيين.

يهدف مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمصارف الى إدارة المخاطر بمستوى يسمح للمصرف بالنمو وتحقيق أهدافه التجارية الإستراتيجية بطريقة آمنة وسليمة ، والإلتزام بجميع اللوائح المعمول بها ، وتوفير عائد للمساهمين يلبي توقعاتهم ، ويقوم مجلس الإدارة بتحديد مستويات تحمل المخاطر سنوياً من خلال عدة وسائل ، و يتم النظر في بيئة المخاطر الشاملة للبنك سنوياً بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي و تشمل الخطة الإستراتيجية بيان الرغبة في المخاطرة. وسيتم تحديد مستويات محددة من تحمل المخاطر داخل وحدات العمل الرئيسية ، مثل الائتمان / الإستثمار / الإقراض (أي مخاطر التركيز) والسيولة ، سنوياً من خلال الاستعراض ، وإذا لزم الأمر ، تعديل برامج وخطة عمل المصرف المتعلقة بتلك المجالات.





برنامج مراقبة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية MONITORING THE RISK MANAGEMENT AND INTERNAL CONTROL PROGRAM

يعتبر المراجع الداخلي المسؤول الأول عن ضمان الالتزام ببرنامج وسياسة إدارة المخاطر و يقوم بمراقبة سير عمل وأداء مختلف اللجان التي سبق الإشارة لها لضمان تنفيذ مهام كل لجنة بطريقة و بشكل مناسب لتجنب المخاطر التي يمكن أن تواجه المصرف.



MONITORING THE RISK
MANAGEMENT AND INTERNAL
CONTROL PROGRAM



مدى كفاية الضوابط الخاصة بالمخاطر (قوية ، كافية ، غير كافية)	تقييم المخاطر الكامنة (عالي ، متوسط ، منخفض)	إتجاه المخاطر الكامنة (مستقرة ، متزايدة ، متناقضة)	مدى كفاية نظم قياس المخاطر (قوية ، كافية ، غير كافية)	مدى كفاية نظم مراقبة المخاطر (قوية ، كافية ، غير كافية)	فئة الخطر
					Credit Risk مخاطر الائتمان
					Market Risk المخاطر السوقية
					Liquidity Risk مخاطر السيولة
					Compliance/ Legal Risk المخاطر القانونية / الإمتثال / الإلتزام
					Transaction Risk مخاطر العمليات
					Reputation Risk مخاطر السمعة
					Strategic Risk المخاطر الإستراتيجية



إستبيان المخاطر الكامنة INHERENT RISK QUESTIONNAIRE

أعد بواسطة :
 Completed By:
 Entity/Division/Department:
 التاريخ :
 Date:

□ وصف المنهج :

يتم تعريف المخاطر الكامنة على أنها الضرر الناتج عن الخسائر المحتملة على الأرباح أو رأس المال أو السمعة نتيجة لمشاركة البنك في نشاط محدد ، و يهدف تقييم المخاطر الكامنة إلى مساعدة جميع الأطراف على فهم وجود المخاطر في مجال معين من الأعمال ، وهذا الخطر موجود في كل مجال من مجالات الأعمال ، بغض النظر عن مستوى السيطرة عليه و وجود درجة عالية من المخاطر الكامنة لا يعتبر تقييم سلبي بل على العكس فإن وجود مستوى منخفض من المخاطر الكامنة لا يعتبر تقييم إيجابي.

- و يمكن تقييم أولي للمخاطر إلى العنصرين التاليين وذلك من خلال الإجابة على التساولين :
 ما هو مستوى المخاطر الكامنة ؟
 ما مدى القدرة على إدارة المخاطر؟

□ استبيان المخاطر التجارية والمصرفية الكامنة

- يُطلب إكمال هذا الاستبيان إما بالتركيز على نشاط البنك ككل ، أو فقط على مجال مسؤولية محددة (إدارة / فرع / قسم .. الخ) .
- يجب أن تناول ملاحظات الإستبيان والتعليقات عليه المخاطر العامة في النطاق الذي يُطلب تقييمه ، وليس بالضرورة المخاطر الناجمة عن عملاء أو معاملات معينة.
- من المهم ملاحظة أن تعريف الخسارة يشمل خسارة الأصول والأرباح أو رأس المال والأضرار التي تلحق بسمعة البنك أو الزبون.
- يتم تقسيم الاستبيان إلى قسمين ، (تاريخي فعلي) و (توقعي) . و يحاول القسم الأول من الإستبيان تقييم خبرة الماضي في الصناعة المصرفية ، وبما أن الماضي غالباً ما يكون دليلاً ضعيفاً مقارنة بما يمكن أن يحدث في المستقبل ، فإن الجزء الثاني من الاستبيان يقيم إمكانية حدوث أحداث سلبية في المستقبل في كل فئة من فئات المخاطر .
- ❖ و يوضح الشكل التالي معايير التقييم ونظام التسجيل . وتشير الدرجة الخامسة إلى وجود احتمال قوي بحدوث تأثير سلبي على الأرباح أو رأس المال أو السمعة ، إذا كانت ضوابط الإدارة الحالية الخاصة غير موجودة. يجب عليك تقييم إجمالي التعرض للمخاطر بشكل منفصل و متميز عن سياسات الإدارة والعمليات المعمول بها حالياً للتحكم في المخاطر.

□ و يوضح الشكل التالي معايير التقييم ونظام التسجيل. وتشير الدرجة الخامسة إلى وجود احتمال قوي بحدوث تأثير سلبي على الأرباح أو رأس المال أو السمعة ، إذا كانت ضوابط الإدارة الحالية الخاصة غير موجودة. يجب عليك تقييم إجمالي التعرض للمخاطر بشكل منفصل ومتميز عن سياسات الإدارة والعمليات المعمول بها حالياً للتحكم في المخاطر.



معايير التقييم
STANDARDS FOR EVALUATION

٥	HIGH
٤	
٣	AVERAGE
٢	LOW
١	

- المعيار (HIGH) للدرجات (٤ & ٥) : يؤشر الى إمكانية عالية وكبيرة وخطيرة للتأثير على أرباح ورأس مال و إستقرار سمعة البنك
 - المعيار (AVERAGE) للدرجة (٣) : يؤشر الى إمكانية متوسطة للتأثير على أرباح ورأس مال وإستقرار وسمعة البنك .
 - المعيار (LOW) للدرجات (١ & ٢) : يؤشر الى ضعيفة للتأثير على أرباح ورأس مال و إستقرار و سمعة البنك .
- ❖ إرشادات :

➤ لا بد من توفير إرشادات إضافية مع الأسئلة الفردية ، ومن المهم أن يتم تعيين درجة لكل فئة من فئات المخاطر و يجب أن يتم تسجيل (صفر) لأي شيء غير قابل للتطبيق ، و يرجى التعليق على أسباب تعيين الدرجات (٤ أو ٥)

نماذج الإستيبيانات

ملاحظات	مخاطر الائتمان	مخاطر السوق	مخاطر السيولة	مخاطر الإلتزام	مخاطر المعاملات	السمعة (القانونية) المخاطر	المخاطر الإستراتيجية	الأسئلة
عوامل الخطر التاريخية								
								كيف كانت تجربة الخسارة المصرفية في كل فئة من فئات المخاطر على مدى السنوات السبع الماضية : ٥ = خسائر عالية ، ١ = خسائر منخفضة ، صفر = لا خسائر أو لا يوجد
								كيف كانت الخسائر الإجمالية المنسوبة إلى كل فئة على مدار السنوات السبع الماضية للمصرف الذي تتعامل معه: ٥ = خسائر عالية ، ١ = خسائر منخفضة ، صفر = لا خسائر أو لا يوجد
								كيف كان حجم الخسائر الفردية على مدى السنوات السبع الماضية: ٥ = خسائر فردية كبيرة ، ١ = خسائر فردية صغيرة ، صفر = لا خسائر أو لا ينطبق
								مدى توفر أدوات لقياس مستوى المخاطر المقترضة : ٥ = محدودية التوفر ، ١ = متاح بسهولة
								هل يمكن قياس / التنبؤ بتقديرات الخسائر الفردية المحتملة بدقة معقولة؟ ٥ = دقة منخفضة ، ١ = دقة عالية
								هل يمكن قياس / التنبؤ بتقديرات الخسائر الإجمالية / الكلية المحتملة بدقة معقولة؟ ٥ = دقة منخفضة ، ١ = دقة عالية
								هل كان هناك تقلب كبير في الخسائر على مدى السنوات الخمس الماضية؟ ٥ = تقلبات عالية ، ١ = تقلبات منخفضة
								هل يمكن تأمين الخسائر المحتملة أو التحوط لها أو الحجز؟ ٥ = لا توجد إمكانية للتأمين أو التحوط أو الحجز ، ١ = التأمين ، التحوط / الحجز متاح بسهولة
								هل كانت الخسائر تتزايد أم تتناقص خلال السنوات الخمس الماضية؟ ٥ = زيادة ، ٣ = مستقره نسبياً ، ١ = تناقص

نماذج الإستيبيانات

الملاحظات	مخاطر الائتمان	مخاطر السوق	مخاطر السيولة	مخاطر الإلتزام	مخاطر المعاملات	مخاطر السمعة (القانونية)	المخاطر الإستراتيجية	الأسئلة
عوامل المخاطر التاريخية (تابع)								
								هل ازدادت تقلبات الخسائر أم انخفضت على مدار السنوات الخمس الماضية؟ ٥ = زيادة ، ٣ = مستقر نسبيًا ، ١ = تناقص
عوامل التنبؤ (التفاوت في المخاطر)								
								ما مدى توسع حجم الأعمال : ٥ = بسرعة ، ٣ = ثابت نسبيًا ، ١ = ببطء
								ما الحجم المتوقع لمقدار التعرض للمخاطر : ٥ = كبير ، ٣ = متوسط / مقبول ، ١ = صغير
								مستوى المخاطرة المفترض هو: ٥ = زيادة ، ٣ = ثابت علي حاله ، ١ = متناقص
								تتمثل المخاطر المتعلقة بالمخاطر خارج الميزانية العمومية (على سبيل المثال ، الإلتزامات غير الممولة) في: ٥ = كبير ، ٣ = متوسط / مقبول ، ١ = اسمية
عوامل التنبؤ (تعرضات البيئة الخارجية)								
								هل هناك مجموعة واسعة من العملاء أو المنتجات أو الخيارات في النظم (على سبيل المثال ، عدد المقترضين المحتملين ، خيارات الاستثمار ، خيارات النظم ، إلخ)؟ ٥ = خيارات محدودة ، ١ = خيارات متعددة ، صفر = لا توجد خيارات
								مدى تميز المنافسة عن المؤسسات المصرفية والمالية الأخرى: ٥ = منافسة كبيرة ، ٣ = منافسة معتدلة ، ١ = منافسة محدودة ، ٠ = لا توجد منافسة (ضعيفة)
								هل تمكن البنك من إنشاء مزايا تنافسية في كل فئة من فئات المخاطر (على سبيل المثال ، الخبرة والمنتجات المصرفية المتكيزة والودائع الأساسية وما إلى ذلك)؟ ٥ = لا توجد ميزة تنافسية ، ١ = ميزة كبيرة



قال تعالى :

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ
رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا
كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا
بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ
الْكَافِرِينَ } صدق الله العظيم .