

الآية

قال الله تعالى :

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى
فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ
يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ
وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ
الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ
وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا
رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ
إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا
دُعُوا وَلَا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ذَلِكُمْ
أَفْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمٌ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَنْ
تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا
تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِنْ
تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ بِكُلِّ
شَيْءٍ عَلِيمٌ)

صدق الله العظيم
سورة البقرة ، الآية (282)

الإهداء

إلي التي هي مدرسة ترعرت واستمتعت فيما بأريج المحبة
وصالح الدعوات وكانت المعين الذي لا ينضب بالحب والعطاء
أمي العزيزة ،،،،

إلي من علمني الجد والمثابرة والصبر وتحمل المسؤولية
أبي العزيز،،،،،

إلي الرائعة التي عرفتها فكان الصدق والود
بيننا وكانت لي ذخراً وسنداً ، والي رياحين حياتي
زوجتي وابنائي الاعزاء ،،،،،

إلي من قضيت بينهم أغلي لحظات عمري
ويرون في نجاحي نجاحاً لهم ، فانظر إليهم
إخوتي
الأعزاء ،،،،

إلي شموع العلم والمعرفة
أساتذتي الإجلاء

الشكر والعرفان

الشكر من قبل ومن بعد للذي علم بالقلم - علم الإنسان ما لم يعلم - الله الذي لا اله إلا هو الملك الحق - صاحب الفضل كله والذي أرسل نعمه تتري ، حيث أوجد الخلق ورزق وقدر ووفق وهو الذي أمرنا أن نقول الصدق والحق ونرد الفضل لأصحابه ونشكر كل من قدم لنا جميلاً (هل جزاء الإحسان إلا الإحسان) .
ولصاحب العقل الراجح والعمل الصالح النبي الأمي سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم القدوة المثلي في القيم والمبادئ أول من علم الادقان في العمل ووجوب شكر الآخرين حيث يقول المصطفى (ص) "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

والشكر موصول إلى منبع العلم والنور ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، وخص بالشكر مكتبة كلية الدراسات العليا ، والشكر والتقدير موصول إلى الذين على أيديهم إكتسبنا المعرفة العلمية، في هذه المرحلة من الدراسة.

أتقدم بخالص شكري وتقديري للدكتور / أحمد علي أحمد الذي أسعدني بإشرافه على هذا البحث وقدم لي يد العون والتوجيه والإرشاد وتوخي الموضوعية فكان نعم المشرف ونعم المعين.

الباحث

مستخلص البحث

تناول البحث إدارات المخاطر بالجهاز المصرفي السوداني ودورها في النهوض بالصناعة المصرفية ، وتنوع أهمية هذا البحث في الدور المهم والفاعل الذي يلعبه الجهاز المصرفي في عملية التنمية الاقتصادية ، والاجتماعية على مستوى الاقتصاد القومي والعالمي ، تمثلت مشكلة البحث في المخاطر العديدة التي تواجه المصارف السودانية والتي تمثلن في مخاطر

الائتمان (التعثر) ومخاطر السوق (مخاطر اسعار السلع والاسهم , مخاطر سعر الصرف , مخاطر معدل العائد) ومخاطر التشغيل . هذه المخاطر تؤدي الي مشاكل في غاية الخطورة منها , تدهور كفاية راس مال البنك , تزايد نسبة الاصول الخطرة , تدهور معدلات السيولة , زيادة نسبة التعثر , انخفاض جودة ربحية الاصول , انخفاض الارباح الكلية , الامر الذي يعني تدهور اداء المصارف بصفة عامة .

تمثلت أهداف البحث في :

- التعرف على المخاطر المصرفية ومصادرها واثرة علي المصرف.
- التخطيط والرقابة لما يجب القيام به للحد من المخاطر وتجفيف منابعها .
- توضيح دور إدارة المخاطر في النهوض بالصناعة المصرفية .

كما تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي :

1- اضطلاع الادارة العليا بمسؤولياتها وواجباتها في الاهتمام بادارات المخاطر بالبنوك السودانية .

2- تكامل السياسات واللوائح الداخلية للبنك مع ضوابط وتوجيهات البنك المركزي يساعد ادارة المخاطر في القيام بالدور المنوط بها ومن ثم تقليل المخاطر .

3- توجد علاقة بين ادارات المخاطر بالبنوك السودانية وادائها .
تم إثبات صحة الفرضيات وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها :

- 1- ادارة المخاطر تعمل علي رفع كفاءة ادارة الاصول بالبنك .
 - 2- هناك علاقة بين اداء البنوك وادارات المخاطر .
 - 3- استقلالية ادارة المخاطر عن الادارات الاخرى يساعد في تحديد المخاطر بصورة جيدة ومراقبتها ومن ثم التحكم فيها .
- وتمثلت توصيات البحث في الآتي :

1- التزام المصارف بمقررات لجنة بازل ومعايير مجلس الخدمات المالية الاسلامية , مع العمل علي مواكبة كل التطورات والمستجدات الدولية والاقليمية , لتقليل المخاطر وللمحافظة علي علاقات خارجية متميزة مع المصارف الخارجية .

2- التاهيل والتدريب المستمر لموظفي ادارة المخاطر , خصوصا فيما يتعلق بالاساليب الاحصائية والقياسية , لاعتماد عملية قياس المخاطر علي ذلك .

3- اتباع مبدأ الشفافية والافصاح كاحد الركائز الاساسية لعملية ادارة المخاطر لكل الجهات ذات المصلحة (المساهين , مجلس الادارة , الادارة التنفيذية , العملاء) .

Abstract

The researcher has studied in this research the role of risks department (in Sudanese banks) on developing banking industry. The research problem is the plenty of risks which are facing the Sudanese banks such as credit risks (insolvency), market risks (risks of goods and shares prices, exchange rate risks, rate of income risks), operational risks (fraud, corruption, cheating, rigging...etc.).

Thus these risks lead to huge problems for instance decreasing the capability of the bank's capital, increasing the rate of risky fixed assets, declining the liquidity rate, increasing the rate of insolvency, decreasing the rate of profitability of fixed assets and

decreasing the gross profits, what means deterioration of bank performance as general.

However, it is very important to have high level of cooperation and integration between the Sudanese banks and the central bank to facing these challenges.

The importance of this study is to highlighting the important and effective role of banking systems on the economical and social development both locally and internationally

The research objectives are:

- Describing banking risks and its resources.
- Measuring the rate of risks probability and its effects on the bank performance.
- Perfect planning and controlling to eliminate the risks.
- Explain the role of risks department on developing bank industry.

The research hypotheses are:

1. Concerning of top management with its responsibilities and duties by risks department.
2. Complete integration between the internal policies and regulations with central bank instructions will help risks department (in Sudanese banks) reducing the risks.
3. The nature of the relation between risks department (in Sudanese banks) and its performance.

Then the researcher approved his hypotheses by getting these finding:

1. The organization charts for risks department is not sufficient (many banks have only one or two employees in this department)

2. The Central bank policies are helped in reducing these risks.
3. Independency of risks department from other departments will help in discovering and controlling the risks.

Finally the researcher could put these recommendations:

1. Fulfill the organization chart for risks department to pave the way for playing its role perfectly.
2. Continuous training for risks department employees especially with statistical method courses because the measurement of these risk depend on these statistical reports.
3. Implement the principle of transparency and disclosure as main base in risks management for all parties (share holders, board of directors, executive management and clients).

فهرست الموضوعات

م	عنوان الموضوع	رقم الصفحة
1	الإستهلال	أ
2	الإهداء	ب
3	الشكر والتقدير	ج
4	المستخلص	د
5	Abstract	و
6	فهرست الموضوعات	ح
7	فهرست الجداول	ي
8	فهرست الأشكال	ن
9	فهرست الملاحق	ف
المقدمة		
1	أولاً : الإطار المنهجي	2

		0
6	ثانياً : الدراسات السابقة	1 1
الفصل الأول : الاطار النظري لادارة المخاطر المصرفية		
9	المبحث الأول : الدوافع الرئيسية لظهور ادارة المخاطر المصرفية	1 2
12	المبحث الثاني : مفهوم المخاطر المصرفية وانواعها	1 3
18	المبحث الثالث : معايير لجنة بازل وادارة المخاطر	1 4
الفصل الثاني : نشأة وتطور ادارات المخاطر بالمصارف السودانية		
29	المبحث الأول : دور مجلس الخدمات المالية والاسلامية في تطوير ادارة المخاطر المصرفية	1 5
47	المبحث الثاني : دور بنك السودان المركزي في ادارة المخاطر بالمصارف السودانية	1 6
53	المبحث الثالث : ادارات المخاطر بالمصارف السودانية و كيفية ادارة المخاطر المصرفية	1 7
الفصل الثالث : الدراسات الميدانية		
64	المبحث الأول : اجراءات الدراسة الميدانية	1 8
73	المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة الميدانية	1 9
104	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة	2 0
الخاتمة		
124	أولاً : النتائج	2 1
125	ثانياً : التوصيات	2 2
126	المراجع	2 3
128	الملاحق	2 4

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	1
66	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	2
67	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	3
68	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل المهني	4
69	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	5
70	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6
71	نتائج إختبار كرنباخ	7
73	التوزيع التكرارى للعبارة وضع إستراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر بواسطة مجلس الإدارة	8
74	التوزيع التكرارى للعبارة توصيل الاستراتيجيات والسياسات الي كل الادارات والاقسام بالبنك	9
75	التوزيع التكرارى للعبارة يتأكد مجلس الادارة من ان كل العمليات بالبنك تتم في اطار الاجراءات والسياسات المصدقة	10
76	التوزيع التكرارى للعبارة تتأكد الادارة العليا من ان الموظفين المسؤولين في ادارة المخاطر يتمتعون بخبرات ومؤهلات جيدة	11
77	التوزيع التكرارى للعبارة تحدد الادارة العليا السلطات والصلاحيات والسقوفات بصورة واضحة لكل المستويات الاشرافية والتنفيذية بالبنك .	12
78	التوزيع التكرارى للعبارة تتولي الادارة العليا وضع تطوير السياسات والاجراءات الخاصة بادارة المخاطر	13
79	التوزيع التكرارى للعبارة تقوم الادارة العليا بتدريب العاملين بادارة المخاطر بكل المستويات وفقا لخطة تدريبية سنويا	14
80	التوزيع التكرارى للعبارة تقوم الادارة العليا باختيار العاملين بالبنك وفقا للاستراتيجيات المؤسسة .	15
81	التوزيع التكرارى للعبارة يقوم البنك بوضع سياسة ادارة المخاطر وفقا للمعايير الدولية وسياسات وتوجيهات بنك السودان المركزي	16
82	التوزيع التكرارى للعبارة يتقيد البنك بالمعايير الدولية	17

	مثل معايير بازل ، معايير مجلس الخدمات المالية الاسلامية في مجال ادارة المخاطر.	
83	التوزيع التكرارى للعبارة يتقيد البنك بمنشورات الضبط المؤسسي الصادرة من بنك السودان المركزي خصوصا مايتعلق بتركزات العملاء او اعضاء مجالس الادارة	18
84	التوزيع التكرارى للعبارة يلتزم البنك بارسال الرواجع والتقاير (يومية - اسبوعية - شهرية ... الخ) للبنك المركزي .	19
85	التوزيع التكرارى للعبارة يوفر بنك السودان المعلومات والارشادات والتوجيهات اللازمة للبنوك السودانية لتغطية المخاطر المصرفية المختلفة .	20
86	التوزيع التكرارى للعبارة ساعدت سياسات بنك السودان في الحد من المخاطر المصرفية المختلفة بالبنوك السودانية .	21
87	التوزيع التكرارى للعبارة يطالب البنك كل الادارات العامة بوضع سياساتها ومراشدها بحيث تكون متمشية مع المستجدات المحلية والعالمية ومتطلبات بنك السودان المركزي وتعمل علي المصادقة عليها من مجلس الادارة .	22
88	التوزيع التكرارى للعبارة تقوم ادارة البنك بتبليغ مجلس الادارة بجميع المخلفات والانحرافات عن السياسات والاجراءات لاتخاذ الاجراء التصحيحي .	23
89	التوزيع التكرارى للعبارة يتولي البنك المركزي تقييم سياسات واجراءات ادارة المخاطر بالبنوك السودانية .	24
90	التوزيع التكرارى للعبارة يضع البنك مخصصات كافية لمقابلة الخسائر المتوقعة .	25
91	التوزيع التكرارى للعبارة يقوم البنك بوضع نظام لتصنيف مخاطر العملاء .	26
92	التوزيع التكرارى للعبارة توجد علاقة قوية وتنسيق بين ادارة المخاطر والادارات الاخرى بالبنك (تبادل التقارير والمعلومات) .	27
93	التوزيع التكرارى للعبارة تسهم الادارة الجيدة لادارة المخاطر في تقليل المخاطر المصرفية والحد من الخسائر المتوقعة .	28
94	التوزيع التكرارى للعبارة تعمل ادارة المخاطر علي رفع كفاءة ادارة الاصول بالبنك .	29
95	التوزيع التكرارى للعبارة تعزز ادارة المخاطر كفاية راس المال بالبنك .	30
96	التوزيع التكرارى للعبارة وجود نظام فعال لادارة المخاطر يسهم في تحسين مؤشرات الاداء بالبنك .	31
97	التوزيع التكرارى للعبارة تصنف ادارة المخاطر محفظة التمويل شهريا وترفع تقرير بذلك للادارة العليا للبنك ولبنك السودان المركزي .	32

98	التوزيع التكراري للعبارة تقوم ادارة المخاطر بنجميع الضوابط والتوجيهات الصادرة من بنك السودان المركزي ومن ادارة البنك وتمليتها للادارات المختلفة مع التاكيد علي ضرورة التقيد بها وذلك لتجنب مخاطر عدم الالتزام ، والذي ينعكس ايجابا علي اداء البنك .	33
99	التوزيع التكراري للعبارة الالتزام بتوجيهات وتوصيات ادارة المخاطر يساعد الادارة العليا في اتخاذ القرارات الصحيحة .	34
100	التوزيع التكراري للعبارة تشارك ادارة المخاطر الادارات المختلفة في وضع سياستها	35
101	التوزيع التكراري للعبارة توجد علاقة قوية وتبادل معلومات بين ادارة المخاطر والادارات الاخرى للبنك .	36
102	التوزيع التكراري للعبارة استقلالية ادارة المخاطر عن الادارات الاخرى يساعد في تحديد المخاطر بصورة جيدة وقياسها ومراقبتها ومن ثم التحكم فيها .	37
104	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى	38
107	نتائج إختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الأولى	39
109	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى	40
110	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية	41
112	نتائج إختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثانية	42
115	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية	43
117	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة	44
119	نتائج إختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثالثة	45
121	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة	46

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
65	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	1
66	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	2
67	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	3
68	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل المهني	4
69	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	5
70	التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6
71	التوزيع التكرارى للعبارة وضع إستراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر بواسطة مجلس الإدارة	8
73	التوزيع التكرارى للعبارة توصيل الاستراتيجيات والسياسات الي كل الادارات والاقسام بالبنك	9
75	التوزيع التكرارى للعبارة يتأكد مجلس الادارة من ان كل العمليات بالبنك تتم في اطار الاجراءات والسياسات المصدقة	10
76	التوزيع التكرارى للعبارة تتأكد الادارة العليا من ان الموظفين المسؤولين في ادارة المخاطر يتمتعون بخبرات ومؤهلات جيدة	11
77	التوزيع التكرارى للعبارة تحدد الادارة العليا السلطات والصلاحيات والسقوفات بصورة واضحة لكل المستويات الاشرافية والتنفيذية بالبنك .	12
78	التوزيع التكرارى للعبارة تتولي الادارة العليا وضع تطوير السياسات والاجراءات الخاصة بادارة المخاطر	13
79	التوزيع التكرارى للعبارة تقوم الادارة العليا بتدريب	14

	العاملين بآدارة المخاطر بكل المستويات وفقا لخطة تدريبية سنويا	
80	التوزيع التكرارى للعبارة تقوم الادارة العليا باختيار العاملين بالبنك وفقا للاستراتيجيات المؤسسة .	15
81	التوزيع التكرارى للعبارة يقوم البنك بوضع سياسة ادارة المخاطر وفقا للمعايير الدولية وسياسات وتوجيهات بنك السودان المركزي	16
82	التوزيع التكرارى للعبارة يتقيد البنك بالمعايير الدولية مثل معايير بازل ، معايير مجلس الخدمات المالية الاسلامية في مجال ادارة المخاطر.	17
83	التوزيع التكرارى للعبارة يتقيد البنك بمنشورات الضبط المؤسسي الصادرة من بنك السودان المركزي خصوصا مايتعلق بتركزات العملاء او اعضاء مجالس الادارة	18
84	التوزيع التكرارى للعبارة يلتزم البنك بارسال الرواجع والتقارير (يومية - اسبوعية - شهرية ... الخ) للبنك المركزي .	19
85	التوزيع التكرارى للعبارة يوفر بنك السودان المعلومات والارشادات والتوجيهات اللازمة للبنوك السودانية لتغطية المخاطر المصرفية المختلفة .	20
86	التوزيع التكرارى للعبارة ساعدت سياسات بنك السودان في الحد من المخاطر المصرفية المختلفة بالبنوك السودانية .	21
87	التوزيع التكرارى للعبارة يطالب البنك كل الادارات العاملة بوضع سياساتها ومراشدها بحيث تكون متمشية مع المستجدات المحلية والعالمية ومتطلبات بنك السودان المركزي وتعمل علي المصادقة عليها من مجلس الادارة .	22
88	التوزيع التكرارى للعبارة تقوم ادارة البنك بتبليغ مجلس الادارة بجميع المخلفات والانحرافات عن السياسات والاجراءات لاتخاذ الاجراء التصحيحي .	23
89	التوزيع التكرارى للعبارة يتولي البنك المركزي تقييم سياسات واجراءات ادارة المخاطر بالبنوك السودانية .	24
90	التوزيع التكرارى للعبارة يضع البنك مخصصات كافية لمقابلة الخسائر المتوقعة .	25
91	التوزيع التكرارى للعبارة يقوم البنك بوضع نظام لتصنيف مخاطر العملاء .	26
92	التوزيع التكرارى للعبارة توجد علاقة قوية وتنسيق بين ادارة المخاطر والادارات الاخرى بالبنك (تبادل التقارير والمعلومات).	27
93	التوزيع التكرارى للعبارة تسهم الادارة الجيدة لادارة المخاطر في تقليل المخاطر المصرفية والحد من الخسائر المتوقعة .	28
94	التوزيع التكرارى للعبارة تعمل ادارة المخاطر علي رفع	29

	كفاءة ادارة الاصول بالبنك .	
95	التوزيع التكرارى للعبارة تعزز ادارة المخاطر كفاية راس المال بالبنك .	30
96	التوزيع التكرارى للعبارة وجود نظام فعال لادارة المخاطر يسهم في تحسين مؤشرات الاداء بالبنك .	31
97	التوزيع التكرارى للعبارة تصنف ادارة المخاطر محفظة التمويل شهريا وترفع تقرير بذلك للادارة العليا للبنك ولبنك السودان المركزي .	32
98	التوزيع التكرارى للعبارة تقوم ادارة المخاطر بتجميع الضوابط والتوجيهات الصادرة من بنك السودان المركزي ومن ادارة البنك وتمليتها للادارات المختلفة مع التاكيد علي ضرورة التقيد بها وذلك لتجنب مخاطر عدم الالتزام ، والذي ينعكس ايجابا علي اداء البنك .	33
99	التوزيع التكرارى للعبارة الالتزام بتوجيهات وتوصيات ادارة المخاطر يساعد الادارة العليا في اتخاذ القرارات الصحيحة .	34
100	التوزيع التكرارى للعبارة تشارك ادارة المخاطر الادارات المختلفة في وضع سياستها	35
101	التوزيع التكرارى للعبارة توجد علاقة قوية وتبادل معلومات بين ادارة المخاطر والادارات الاخرى للبنك .	36
102	التوزيع التكرارى للعبارة استقلالية ادارة المخاطر عن الادارات الاخرى يساعد في تحديد المخاطر بصورة جيدة وقياسها ومراقبتها ومن ثم التحكم فيها .	37

فهرس الملاحق

م	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	ملحق رقم (1)	128