

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية

مركز البحوث والنشر والاستشارات

المنتدى المصرفي السادس والثمانون

بعنوان

إدارة السيولة في المصارف السودانية

إعداد:

أ. عثمان التوم محمد

بنك النيلين

مارس 2012م

أهداف ونطاق الورقة:-

الهدف من هذه الورقة هو تعريف السيولة، وتحديد السبب وراء الاهتمام بالسيولة، وكيفية ادارتها، وما هي المخاطر المرتبطة بسوء ادارة السيولة والحد الأدنى من السياسات والإجراءات التي يحتاج اليها كل بنك ضمن برنامج إدارته للسيولة، بجانب تحديد معايير السيولة التي ينبغي أن تستخدم لإدارة ومراقبة السيولة، بالإضافة إلى توضيح أدوار كل من ادارة البنك ومجلس الإدارة.

وعلى الرغم من أن الورقة تقتصر على مناقشة الضروريات من متطلبات إدارة السيولة الا انها توضح على نطاق واسع ما يجب أن يتوفر لكل مصرف من متطلبات بجانب ما يحتاجه من سياسات وإجراءات وضوابط لتجنب العواقب الوخيمة لأزمات سيولة.

من المهم أن نلاحظ أن إدارة السيولة لا يمكن تتم بمعزل عن الاعتبارات الأخرى لإدارة الأصول والخصوم، مثل هوامش الفائدة، والريخ ومخاطر أسعار الصرف الأجنبي، أو غيرها من المخاطر. لكن بما ان السيولة تحدد موقف سلامة المصرف بشكل مستمر، يوماً بعد يوم، فإنه يجب أن يبقى التركيز الرئيسي منصباً على ادارة الأصول والالتزامات. وتعرض هذه الورقة إدارة السيولة بصورة لا تفرق بين وحدات العملة المستخدمة، لأنه من حيث المبدأ، من خلال أسواق صرف العملات الأجنبية، يمكن الوفاء بالالتزامات بعملة ما باستخدام الرصيد المتوفر من عملات أخرى. ومع ذلك، فان البنوك التجارية التي تدير معاملات مالية كبيرة بالعملات الأجنبية يجب أن تميز بين إدارة السيولة بالعملة المحلية (الجنيه السوداني)، وادارة السيولة بالعملات الأجنبية الأخرى.

تعريف:-

السيولة هي توافر الأموال، أو التأكد من أن الأموال ستكون متاحة للوفاء بجميع الالتزامات النقدية (سواء كانت داخل او خارج الميزانية العمومية) عند استحقاقها، ويتم الوفاء بهذه الالتزامات بشكل عام من خلال:

1. التدفقات النقدية، ويمكن ان تقوم بدورها

2. الأصول القابلة للتحويل إلى مبالغ نقدية بسهولة أو من خلال

3. قدرة البنك على الاقتراض.

ويمكن ان تزيد مخاطر عدم السيولة إذا كانت الإيرادات والفوائد أو التدفقات النقدية

المتعلقة بالاصول والالتزامات والبنود خارج الميزانية العمومية غير متناسبة.
برنامج إدارة السيولة:-

تعتبر إدارة السيولة هي العنصر الأساسي في الإدارة الآمنة والسليمة لجميع المصارف والمؤسسات المالية الأخرى، والإدارة السليمة للسيولة تشمل الإدارة الحكيمة للأصول والخصوم (داخل وخارج الميزانية العمومية) لكل جوانبها من التدفقات النقدية والتركيز، للتأكد من أن التدفقات النقدية الداخلة تتناسب مع التدفقات النقدية الخارجة.

هذه العملية تحتاج إلى المساندة من خلال عملية تخطيط السيولة *planning liquidity* والتي تقييم الاحتياجات المحتملة من السيولة في المستقبل، مع مراعاة التغيرات في الظروف الاقتصادية والتشغيلية والتنظيمية وغيرها.

يجب أن يكون برنامج ادارة السيولة قادرا على تحقيق ما يلي:

1. التحديد الدقيق للتدفقات النقدية الخارجة الفعلية والمتوقعة.

2. دراسة الاستراتيجيات البديلة لإدارة الأصول والخصوم لضمان تدفقات نقدية

كافية للبنك لتلبية هذه الاحتياجات.

أهداف إدارة السيولة:-

ادارة مخاطر السيولة تضمن مقدرة للبنك على تلبية جميع التزامات الدفع عندما تصبح تلك الالتزامات مستحقة السداد، ويعد إطار إدارة مخاطر السيولة من العوامل المهمة في الحفاظ على السيولة الكافية والحصول على المستوى المطلوب من التمويل.

تعتبر عملية إدارة مخاطر السيولة والتمويل من اختصاص ادارة الخزانه في البنك كما هو محدد في استراتيجيات ادارة المخاطر بالبنوك. ويتم تصميم إطار إدارة مخاطر السيولة لتحديد وقياس وإدارة موقف مخاطر السيولة للبنك.

وتبدأ عملية إدارة مخاطر السيولة على مستوى التداول اليومي (السيولة التشغيلية) وتشمل الإدارة اليومية للمدفوعات والالتزامات، وتمتد لنتضمن توقع التدفقات النقدية والنظر في آجال استحقاق جميع الأصول والخصوم.

اختبار التحمل وتحليل السيناريوهات:-

اختبار التحمل وتحليل السيناريوهات من المناهج التي تستخدم لتقييم أثر إحداث ضغط مفاجئ على موقف السيولة بالبنك، وتستند تلك الاختبارات في الغالب على سيناريوهات الأحداث التاريخية، مثل أزمة الأسواق المالية، ودراسات الحالة، وأحداث

افتراضية معينة.

وتلعب اختبارات التحمل وتحليل السيناريوهات دورا مركزيا في إدارة مخاطر السيولة، هذا الدور يتضمن أيضا تقييما للسيولة في جانب الأصول، أي خصائص أصول البنك، في ظل سيناريوهات ضغط مختلفة وكذلك متطلبات التمويل الطارئة من التزامات خارج الميزانية العمومية.

وتشمل أنواع السيناريوهات تغطية أحداث محددة مرتبطة بالبنك، وأحداث أخرى مرتبطة بالسوق، وكذلك مزيج من الاثنين معا.

في مثل تلك السيناريوهات يفترض البنك أن جميع الاستثمارات المستحقة (القروض الممنوحة للعملاء) سوف تحتاج إلى أن تُمدد في حين لا يكون اللجوء إلى تأجيل سداد الالتزامات ممكنا مما يؤدي إلى خلق فجوة في التمويل. وبالإضافة إلى ذلك يجب على البنك تحليل متطلبات الحصول على احتياجات التمويل المحتملة من التزامات خارج الميزانية العمومية (على سبيل المثال الحصول على التسهيلات الائتمانية والزيادة في الضمانات المطلوبة) التي يمكن أن تتحقق تحت الضغط. ومن ثم يحدد المصرف الخطوات التي ستتخذها ادارته لموازنة العجز الصافي في التمويل الناتج عن تلك الظروف.

ويوفر اختبار التحمل للضغط على السيولة الأساس لخطط البنك التمويلية لمواجهة حالات الطوارئ.

اختبارات التحمل تقيم مقدرة البنك على توليد سيولة كافية في ظل الظروف القاسية، ولذلك ينبغي أن يقوم بها البنك شهريا.

على الرغم من أن تفاصيل إدارة السيولة تختلف من بنك لآخر تبعا لطبيعة وتعقيد عملياتها والمخاطر المصاحبة لتلك العمليات، فإن برنامج إدارة السيولة الشامل يتطلب توفير الآتي:

1. وضع وتنفيذ سياسات سيولة وتمويل سليمة وحكيمة.
2. وضع وتنفيذ تقنيات وإجراءات مراقبة فعالة للقياس والمراقبة والتحكم في موقف السيولة بالبنك.

سياسات السيولة:-

يعتبر وضع سياسات سليمة وحكيمة مهما لتوفير الكمية من الموارد المالية والسيولة اللازمة للمحافظة على استمرارية العمليات ولاستيفاء جميع الشروط التنظيمية، ويتطلب

نجاح هذه السياسات دعماً من خلال إجراءات فعالة للقياس والضبط والمحافظة على السيولة.

سيولة التشغيل هي مستوى السيولة اللازمة لتلبية تدفقات البنك النقدية والالتزامات بصورة يومية، و يتم استيفاء متطلبات التشغيل من خلال تقنيات إدارة الأصول والخصوم للسيطرة على:

1. التدفقات النقدية.

2. الأصول القابلة للتحويل إلى نقد بسهولة.

3. قدرة البنوك على الاقتراض.

العوامل المؤثرة على السيولة في المصارف العاملة:-

(أ) التدفقات النقدية.

(ب) إلى أي مدى تتناسب التدفقات النقدية المتوقعة من الموجودات مع الالتزامات.

(ج) التنوع، الاستقرار، والموثوقية من مصادر التمويل.

(د) القدرة على تجديد الودائع.

(هـ) القدرة على الاقتراض.

لأغراض تنظيمية لا بد للبنك من حيازة كمية محددة من الأصول المصنفة على أنها سائلة استناداً إلى التزامات تجاه اصحاب الودائع. وبشكل عام يجب على البنك عدم الاعتماد الزائد على هذه الأصول لأغراض التشغيل الا اذا كانت تعتبر كإجراء مؤقت، اذ أنها من الناحية القانونية قد لا تكون متاحة للسحب إذا لزم الأمر ذلك.

عند تقييم مدى كفاية السيولة يحتاج كل بنك الى القياس الدقيق والمستمر لما يلي:

1. موقف التدفقات النقدية الحالية الناتجة عن الأصول والخصوم، سواء كانت داخل

أو خارج الميزانية العمومية للبنك.

2. إلى أي مدى تغطي التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة التدفقات النقدية الخارجة على

مدى فترة محددة من الوقت.

3. امكانية تسييل الأصول.

4. الارصدة النقدية لدى البنك.

5. إلى أي مدى يمكن تغطية التدفقات النقدية الخارجة المحتملة من قبل البنك باللجوء

الى الاقتراض أو الحصول على مصادر التمويل عند الحاجة لذلك.

6. مستوى السيولة (التي يتطلبها القانون) نسبة الاحتياطي القانوني التي يجب الالتزام بالمحافظة عليها.

في الأساس، يمكن القول أن السيولة التشغيلية تعتبر كافية إذا كانت التدفقات النقدية الداخلة للبنك مدعومة بحجم الأصول القابلة للتحويل إلى نقد بسهولة أو بواسطة قدرة البنك على الاقتراض كافية للوفاء بالالتزامات المتوقعة من التدفقات النقدية الخارجة. إن توقيت وحجم هذه التدفقات النقدية لا يمكن التنبؤ بها بدقة بسبب مخاطر مثل: أ- تعثر سداد الالتزامات الائتمانية.

ب- الأحداث التي تتضمن سحب العملاء على العقود الاستثمارية (على سبيل المثال المشاركة و المقاوله)، و حالات استرداد الودائع (سداد أو اطفاء الديون). السياسات الجيدة لإدارة السيولة في المصارف تستوجب التعامل بحكمة مع حالة عدم التأكد هذه من خلال التحكم بدقة في آجال استحقاق الأصول، وضمان قابلية الأصول للتحويل إلى نقد بسهولة، أو تأمين مصادر لاقتراض الأموال. وينبغي أن تتسم الأصول السائلة بالسمات التالية (الخصائص):

1. التنوع،

2. القابلة للتداول في السوق أو للتحويل إلى نقد،

3. ان تتوفر فيها أدنى مستوى من مخاطر الائتمان.

ان عملية الاحتفاظ بأصول سائلة لأغراض إدارة السيولة غالبا ما تنطوي عليها فقدان القدرة على تحقيق أرباح مقارنة بالفرص الاستثمارية الأخرى، ومع ذلك، فإن الهدف الرئيسي بالنسبة لإدارة محفظة الأصول السائلة هو لضمان جودة وقابلية الاصول للتحويل إلى نقدية.

السياسات التمويلية:-

تعتبر الودائع هي المصدر الرئيسي للتمويل لجميع المصارف، في هذا الصدد يمثل تنوع الموارد المالية من حيث المصدر والمدى الزمني لتوفرها عنصرا هاما في برنامج البنك لإدارة السيولة. فكل بنك يحتاج الى سياسات واضحة تضمن عدم تركيز التمويل على نحو غير ملائم فيما يتعلق ب:

1. عدد المودعين.

2. نوع الودائع.

3. مصدر للودائع.

4. آجال الاستحقاق.

5. نوع العملة المستخدمة في الإيداع، ما إذا كانت للمؤسسة التزامات بالعملات الأجنبية (سواء داخل أو خارج الميزانية العمومية).

ان المخاطر الأساسية للتمويل تنشأ عن السحب غير المخطط من الودائع أو انخفاض معدل تجديد الوديعة في ذلك الأجل، فقد تنخفض الودائع نتيجة لفقدان الثقة في البنك، أو لانخفاض عام في المدخرات، أو لبروز استثمارات أخرى أكثر جاذبية، أو نتيجة لعوامل أخرى.

ان تركيز مصادر التمويل يجعل البنك عرضة لمشاكل السيولة المحتملة نتيجة لهذا السحب غير متوقع من الودائع، وربما أيضا تقييد مرونة للبنك في إدارة تدفقاته النقدية. وتتطلب المصارف ذات معدلات تركيز التمويل العالية أصول سائلة إضافية. أما فيما يخص الودائع بالعملة الأجنبية، فان سياسات التمويل في حاجة أيضا الى التحكم في التدفقات النقدية بالعملات الأجنبية وفقاً للسياسات والإجراءات المنصوص عليها في برنامج البنك لإدارة مخاطر النقد الأجنبي.

إدارة السيولة وإجراءات الرقابة:-

يحتاج كل بنك إلى تطوير وتنفيذ إجراءات فعالة وشاملة، ونظام للمعلومات لإدارة ومراقبة السيولة وفقاً لسياساته التمويلية، ويجب أن تكون هذه الإجراءات مناسبة لحجم وتعقيد موقف سيولة البنك وأنشطته التمويلية.

تمثل عمليات التفتيش والمراجعة الداخلية للحسابات عنصراً أساسياً في إدارة ومراقبة برنامج البنك لإدارة السيولة، ويجب على كل مصرف استخدامها للتأكد من أن إدارة السيولة تتفق مع سياسات وإجراءات السيولة والتمويل. وينبغي أن تقوم عمليات التفتيش والمراجعة الداخلية للحسابات، على أقل تقدير باختبار جميع جوانب إدارة السيولة عشوائياً من أجل تحقيق الآتي:

1. التأكد من ان سياسات التمويل والسيولة قد تم الالتزام بها.

2. ضمان تطبيق ضوابط فعالة لإدارة السيولة.

3. التحقق من مدى كفاية ودقة التقارير وإدارة المعلومات.

4. التأكد من فهم الموظفين العاملين في إدارة السيولة تماماً لموقف سيولة البنك

وسياسات التمويل والحصول على الخبرة اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة تتفق مع سياسات السيولة والتمويل.

ونظراً لأهميتها وتأثيرها على ارتفاع مكانة البنك وسمعته، ينبغي رفع تقييم لعمليات إدارة السيولة على أعلى المستويات في إدارة البنك، بما في ذلك مجلس الإدارة، في الوقت المناسب لمراجعته.

أولاً: دور الإدارة:-

تعد إدارة كل بنك هي المسؤولة عن التحكم في السيولة بصورة يومية وفقاً لبرنامج إدارة السيولة.

وعلى الرغم من أن مسؤوليات إدارة السيولة محددة إلا أنها تختلف من بنك لآخر، ولكن بشكل عام ينبغي للإدارة تكون مسؤولة عن الآتي:

1. تطوير برامج وسياسات إدارة السيولة والتمويل والتوصية بتبنيها من قبل مجلس الإدارة.

2. تنفيذ سياسات السيولة والتمويل.

3. التأكد من أن السيولة تدار وفقاً لبرنامج إدارة السيولة والتمويل المتبع بواسطة البنك.

4. تطوير وتنفيذ نظام لاعداد التقارير المناسبة فيما يتعلق بشكل ومحتوى وانسياب المعلومات عن موقف البنك من حيث السيولة وذلك بغرض ضمان التحليل الفعال والإدارة السليمة والسيطرة على احتياجات البنك من السيولة الموجودة والمتوقعة.

5. إنشاء واستخدام وسيلة دقيقة لقياس سيولة البنك الحالية والمتوقعة في المستقبل.

6. مراقبة ظروف التشغيل الاقتصادية وغيرها للتنبؤ باحتياجات السيولة المحتملة.

7. التأكد من أن عملية التفنيس والمراجعة الداخلية للحسابات تراقب وتقيم برنامج إدارة السيولة.

8. تطوير وسائل الاتصال لضمان نشر سياسات السيولة والتمويل والإجراءات في الوقت المناسب على جميع الأفراد المشاركين في عملية إدارة السيولة والتمويل وإدارة المخاطر.

9. تقديم تقارير شاملة عن برنامج إدارة السيولة لمجلس الإدارة مرة على الأقل كل عام.

دور مجلس الإدارة:-

يعتبر مجلس إدارة كل بنك هو المسؤول في النهاية عن سيولة البنك، وفي اصطلاحه بهذه المسؤولية عادة يلجأ مجلس الإدارة الى تكليف إدارة البنك بوضع سياسات لإدارة السيولة والتمويل وتعرض على المجلس للموافقة عليها، بالإضافة الى تكليفها بوضع وتنفيذ الإجراءات اللازمة لقياس وإدارة ومراقبة السيولة ضمن هذه السياسات.

ويحتاج مجلس الإدارة إلى وسيلة لضمان التزام إدارة البنك بتطبيق برنامج إدارة السيولة، ويتحقق مجلس الإدارة عموماً من التزام الإدارة من خلال التقارير الدورية المقدمة من قبل مفتشي الإدارة والمراجعة الداخلية. ويجب أن تقدم التقارير معلومات كافية لاقتناع مجلس الإدارة بأن المؤسسة قد التزمت ببرنامج إدارة السيولة.

كحد أدنى، ينبغي على مجلس الإدارة القيام بالآتي:

1. مراجعة واعتماد سياسات السيولة والتمويل استناداً إلى توصيات إدارة البنك.
2. الاستعراض الدوري لبرنامج إدارة السيولة على الأقل مرة في السنة.
3. التأكد من ان التفتيش والمراجعة الداخلية تقوم بوظيفة استعراض عمليات السيولة والتمويل لضمان أن سياسات وإجراءات المصرف مناسبة ويجري الالتزام بها.
4. اختيار وتعيين إداريين مؤهلين وأكفاء لشغل وظيفة إدارة السيولة.
5. وضع الخطوط العريضة لمضمون تقارير إدارة السيولة المقدمة لمجلس الإدارة.