

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دروس موجهة لطلبة السنة الثالثة مالية البنوك والتأمينات

في مقياس
ادارة المخاطر المصرفية

من اعداد الدكتورة: براهيم دلال

السنة الجامعية: 2018/2017

الفصل الأول: مدخل عام الى المخاطر المصرفية

تواجه البنوك عدة مخاطر تعرقل السير الحسن لأنشطتها، و أغلبية هذه المخاطر ناتجة عن المحيط الداخلي والخارجي للبنوك .و بفعل تحولات هذا الأخير، تظهر مشاكل و صعوبات في التكيف، الشيء الذي يُفسر تحمل البنوك دوماً للمخاطر في تنفيذ أنشطتها المختلفة .وتبقى درجة هذه المخاطر وكذا الإجراءات المتخذة للتخفيض منها، تعود أساساً إلى فعالية أنظمة المراقبة، التي توضع خصيصاً لمواجهة التغيرات والاختلالات التي قد تحصل في المحيط.

أولاً: نشأة و تطور الخطر في البيئة المصرفية.

1. النشأة: لقد ساعدت عدة عوامل على تحقيق الاستقرار للبيئة المصرفية في السبعينات، فقد كان هذا القطاع يخضع للتنظيم القانوني الشديد، وكانت العمليات المصرفية التجارية تقوم أساساً على تجميع الموارد و التسليف، وسهلت محدودية المنافسة على تحقيق ربحية عادلة و مستقرة، وكانت الهيئات التنظيمية مشغولة بسلامة القطاع المصرفي والسيطرة على قوة خلق النقود الخاصة بها، والحد من مخاطرها، ولم توجد الحوافز الدافعة للتغيير و المنافسة.

أما أواخر السبعينات والثمانينات فكانت الفترات التي حملت معها موجات من التغيير الجذري في هذا القطاع، ومن بين القوى الدافعة الرئيسية كان هناك ثلاثة عوامل زعزعت الاستقرار هي:

-الدور المتضخم للأسواق المالية.

-التحرر من اللوائح و القواعد التنظيمية.

-ازدياد المنافسة.

ومنذ تلك الفترة تم التحرر بشكل جذري من مجموعة المنتجات و الخدمات المطروحة بواسطة البنوك، و نوعت معظم المؤسسات الائتمانية نشاطاتها بعيداً عن أنشطتها الأصلية، و ظهرت منتجات جديدة من قبل العاملين في الأسواق المالية بشكل خاص مثل المشتقات المالية و عقود المستقبلات، و مع هذا النمو السريع دخلت البنوك مجالات عمل جديدة و واجهت مخاطر جديدة، وظهر منافسون جدد في مجال الأعمال المصرفية التجارية كالمؤسسات التجارية، و تناقصت الحصة السوقية لأنشطة الوساطة مع نمو أسواق رأس المال، واشتدت المنافسة داخل الحصص السوقية القائمة.

و نتيجة لموجات التغيير سابقة الذكر و التي رغم سرعة تطورها إلا أنها تطورت على نحو منتظم، فقد برزت إدارة المخاطر بقوة شديدة لتصبح واحدة من أهم الوظائف الإدارية ضمن المؤسسات المصرفية.

2. مفهوم الخطر

لقد تعددت تعاريف الخطر و من أهم التعاريف المتداولة نجد:

أ- لغة: إن كلمة مخطر مستوحاة من مصطلح لاتيني RESCARE أي RISQUE

والذي يدل على الارتفاع في التوازن و حدوث تغير ما بالمقارنة مع ما كان منتظرا و الانحراف عن المتوقع.

ب -اصطلاحا : هو ذلك الالتزام الذي يحل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهورا أو خسارة.

-كما تعرف المخاطرة على أنها احتمال وقوع الخسارة في الموارد المالية او الشخصية نتيجة عوامل غير منتظرة في الأجل القصير أو الطويل

كما يعرف الخطر على أنه احتمال وقوع حدث مستقبلي يسبب، لمن وقع عليه، خسارة أو ضرر مادي أو معنوي. فهو غالبا ما يقترن بالحظ و الصدفة - فكما يُقال " الحياة مخاطرة و مجازفة -" أما عواقب الخطر قد تكون ضعيفة و محتملة، وقد تكون معتبرة تؤدي إلى دمار و خراب.

ولتفادي هذه العواقب، تلجأ المؤسسات الاقتصادية، بغرض المواجهة و التحكم أكثر في المخاطر، إلى مايسمى بعمليات تغطية المخاطر (ضمانات؛ تأمينات؛ الخ)

ج -الخطر المصرفي او البنكي : لقد تعرض الكثير من المهتمين إلى تعريف الخطر المصرفي، واختلفت تعاريفهم طبقا للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث.والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وللزاوية التي ينظر منها إلى الظاهرة محل الدراسة، وعلى الرغم من اختلاف الآراء الرامية لتحديد مفهوم المخاطرة فإننا سنتع رض للبعض هذه التعاريف كما يلي:

التعريف الأول: يعرف(فوغان) المخاطرة بأنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف الأهداف المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع.

التعريف الثاني: يعرف(جون داونز و جوردان اليوت قوهمان) المخاطرة بأنها تمثل احتمالات قابلة للقياس لتحقيق خسائر أو عدم الحصول على القيمة مش يرا إلى أن المخاطرة تختلف عن عدم التأكد حيث أن الأخيرة غير قابلة للقياس .

التعريف الثالث: يعرف(جويل بسيس) المخاطرة بأنها تمثل الآثار غير المواتية على الربحية الناتجة عن العديد من عوامل عدم التأكد و أن قياس المخاطرة يتطلب الوقوف على تأثير الأمور غير المواتية التي تتم في ظل ظروف عدم التأكد على الربحية .

ومنه يمكن الوصول إلى تحديد مفهوم المخاطرة البنكية كما يلي " تعرف المخاطرة بأ[?] احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و /أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين . أي إن هذا التعريف والمدراء للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار البنكية الناجمة عن (AUDITEURS) يشير إلى وجهة نظر المراجعين أحداث مستقبلية محتملة الوقوع لها قدرة على التأثير على تحقيق أهداف البنك المعتمدة وتنفيذ استراتيجياته .وفى ضوء ما تقدم يمكن تعريف المخاطرة على أ[?] الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية البنك ورأسماله.

ومن المعلوم، أنه لا يمكن محو المخاطر تماما من الوجود المصرفي، غير أن إعداد نظام سليم و تحديد واضح للمخاطر المحيطة بالأنشطة البنكية وكذا تسيير عقلاني لها، فكل ذلك،

يساهم في التخفيض من حدة العمليات الخطيرة في البنوك .وعليه، فلا بد من التحكم في نظام المعلومات، بحيث يضمن التنفيذ الصحيح للعمليات و يعطي إمكانية تقدير المخاطر المتخذة فيها .ولا شك أن وضع نظام يحمي البنوك من الانحرافات والأخطاء يستدعي تحمل تكاليف معتبرة، تجنيد وسائل مادية و بشرية متخصصة، بهدف ضمان حماية نسبية من المخاطر.

3. العوامل المؤثرة في مخاطر العمل المصرفي .

مر سير المصارف التجارية منذ بداية السبعينات عبر مرحلة مهمة من التطورات المستمرة، والتي يتوقع لها أن تستمر لسنوات أخرى قادمة . وقد كان من نتائج هذه التطورات تركها أثارا مميزة في حجم المخاطر التي تواجهها المصارف التجارية في عملها ومداهها . وكان من بين التغيرات التي تركت أثارا مهمة في مخاطر العمل المصرفي ما يأتي:

أ. التغيرات التنظيمية والإشرافية :

فقد فرضت العديد من الدول الكثير من القيود التنظيمية على عمل المصارف التجارية للتقليل من مخاطر المنافسة، ولتشجيع المصارف على الالتزام بالمبادئ المصرفية السليمة، مثل الالتزام بعلاقة معينة بين الأصول المخاطرة ورأس المال، ومثل القيود الخاصة بالحدود القصوى من التسهيلات التي يمكن تقديمها للعميل الواحد، الأمر الذي كان له آثار إيجابية في المخاطر.

ب. عدم استقرار العوامل الخارجية :

أدى عدم استقرار أسعار الفوائد، والذبذبة الشديدة في أسعار العملات التي حدثت على اثر انهيار اتفاقية Bretton Woods الى دخول مديري الخزينة في الشركات الكبرى، خاصة المتعددة الجنسية منها، الى الأسواق المالية، اما لتفادي الخسائر المستقبلية التي قد تنتج عن مثل هذه الذبذبات، أو لتحقيق أرباح منها، الأمر الذي أدى الى زيادة حدة المنافسة في تلك الأسواق . كما أدى عدم الاستقرار، والحاجات التي نتجت عنها، الى ابتداع المصارف (لمثل هذه الشركات)العديد من أدوات التغطية المستقبلية . وقد كان إبداع المصارف في هذا المجال، وتطويرها دوائر متخصصة في الهندسة المالية، دليلا على براعة المؤسسات المصرفية، وقدرتها على التعامل مع المتغيرات . لكن هذا الإبداع نفسه أدى الى خلق مخاطر من نوع جديد أضيفت الى خاطر المصارف.

ت. المنافسة :

من مزايا المنافسة إجبارها المتنافسين على تقديم أفضل الخدمات بأدنى الأسعار، كما أنها تقوم بمكافأة الأفضل بين المتنافسين . ولا شك في أن للمنافسة مخاطر ائتمانية على الإدارة وعلى الدخل، لأنها تضيق الهوامش الربحية الى حدود قصيرة.

ث. تزايد حجم الموجودات خارج الميزانية :

تزايد حجم هذه الموجودات وتنوعها، أضاف الى مخاطر العمل المصرفي .وقد كان الخطر الذي واجهته المصارف، التي تعهدت بتغطية إصدار أسهم شركة BP بمبلغ 1.5مليار جنيه

إسترليني، عندما انهارت السوق المالية العالمية في يوم الاثنين الأسود 19/10/1987، أوضح مثال على مدى أثر مثل هذه الموجودات في مخاطر العمل المصرفي.

ج. التطورات التكنولوجية Technological Developments:

من العوامل التي أثرت إيجابيا في تعرف مخاطر العمل المصرفي، وقياسه، وإدارته، التطورات في تكنولوجيا المعلومات التي كان من نتائجها المباشرة زيادة قدرة المصارف على تعرف مخاطرها، وإدارتها بطريقة أفضل، الى جانب تمكينها من إدخال منتجات جديدة مثل الدفع الإلكتروني، وإدارة النقد. إلا أن هذه التطورات خلقت، في الوقت نفسه، مخاطر جديدة، مثل مخاطر تصفية الدفعات (Settlement Risk) التي كانت ثمرة استعمال أنظمة الدفع الإلكتروني.

ثانيا: مصادر الخطر في المصارف التجارية وأنواعها.

1. مصادر الخطر في المصارف التجارية :

تواجه المصارف بالمخاطر لأسباب تنتج، اما عن عناصر في جانبي ميزانياتها، مثل نوعية محفظتها من الاستثمارات والقروض، أو عن طلب مفاجئ على سحب كميات كبيرة من الودائع، أو لأسباب تتعلق بعناصر خارج الميزانية، أو نتيجة هذه العوامل معا. ومع أن سلامة الأجهزة المصرفية كانت دائما محط اهتمام الإدارة، والأجهزة الرقابية، والسلطات المالية والنقدية، والمودعين، والفعاليات الاقتصادية المختلفة على مدى السنوات، لكن لوحظ مؤخرا تزايد كبير في الاهتمام بسلامة المصارف، خاصة في مطلع الثمانينات التي بدأت تشهد تزايدا مهما في حالات إخفاق المصارف خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وهناك الكثير من الشواهد في التاريخ المصرفي المعاصر على إخفاق العديد من المصارف التجارية، وقد أثبتت الدراسة العملية للعديد من حالات الإخفاق أن العامل المشترك فيها كان الخطأ في تعرف المخاطر وتقدير مداها، الأمر الذي أدى في النهاية الى الإخفاق الذي سبب الكثير من الخسائر للمودعين، والمساهمين، وللاقتصاد القومي. ومن أهم الأمثلة المعاصرة على إخفاق المصارف ما يأتي: أ- إخفاق مصرف (BANK HAUS HERSTATT)

في ألمانيا عام 1974، الذي سبب أزمة كبيرة في سوق الدولار الأوروبية (على رغم صغر حجمه) وذلك بسبب عدم قدرته على إعادة الأموال التي اقترضها من سوق ما بين المصارف نتيجة خسارات كبيرة في سوق العملات الأجنبية، الأمر الذي أثر في قدرة المصارف المقرضة له على الوفاء بالتزاماتها. وتعكس هذه الحالة المخاطر التي قد يتعرض لها أي مصرف، إذا لم يهتم بكيفية ما يودعه من أموال لدى المؤسسات المالية الأخرى وكميته. ومن الآثار التي ترتبت على هذه العملية توجه العديد من المصارف لإيداع أموالها لدى المصارف الكبيرة، الأمر الذي ترك المصارف الصغيرة دون مصادر على رغم دفعها لفوائد عالية لذلك.

ب - إخفاق THE PEN SQUIRE BANK:

كان إخفاق هذا المصرف نتيجة دخوله سوق التمويل النفطي، متأثراً بالتوجه العام الى هذا القطاع بسبب ربحيته العالية . وقد كان من نتائج الإقبال الشديد على هذا القطاع قبول المصارف الداخلة إليه بمخاطر أعلى من المعتاد، الأمر الذي أثر فيها سلبياً عندما تأثر القطاع بانخفاض أسعار النفط منذ بداية عام 1982 وعند دراسة أسباب إخفاق هذا المصرف، تبين أنها تعود الى المخاطر الآتية:

- عدم كفاية نظام الرقابة.

-تركيز القروض في قطاع واحد.

-تجاوز القروض الممنوحة لبعض العملاء الحدود المقررة بموجب الأنظمة.

-منح قروض دون تحليل ائتماني مناسب.

-ضعف التوثيق القانوني للقروض.

-عدم مناسبة نظام إدارة القروض.

ت -إخفاق مصرف JOHNSON MATHAY BANKER في بريطانيا عام 1984 ، الذي كان إخفاقه نتيجة نوعية محفظة قروضه، التي كان من بين أسبابها سوء سلوك موظفيه في عمليات الإقراض.

ث- إخفاق CONTINENTAL ILLINOIS في أمريكا عام 1983 ، الذي كان نتيجة توسع في الإقراض للقطاع النفطي، والى العديد من الشركات التي أخفقت، أو لافت صعوبات مالية.

ج -إخفاق FRANKLIN NATIONAL BANK حيث كان هذا المصرف يعمل بربحية جيدة وبحجم ، صغير، في إحدى ضواحي نيويورك، الى أن قررت إدارته التوسع والانتقال الى نيويورك، ثم تلا ذلك قرار بالانتقال الى العمل المصرفي الدولي . وقد كان لجميع هذه القرارات آثار سلبية، فالتوسع أدى بالمصرف الى القبول بمخاطر عالية، والانتقال الى نيويورك جره الى منافسة شديدة . والانتقال للعمل الدولي، دون خبرة سابقة، زاد مصاعبه. فقررت إدارته حل مشكلاتها عن طريق المضاربة بالفوائد والعملات، فكانت الكارثة في الأمرين معاً، الأمر الذي أدى الى إخفاقه في عام 1974 .

ح -إخفاق المصرف السعودي الفرنسي، ومصرف المشرق مؤخراً.

لقد تم احتواء جميع حالات الإخفاق السابقة بمبادرات حكومية لحماية للمودعين، ولمنع انتشار الآثار السلبية الى المصارف الأخرى، على رغم الكلفة المرتفعة التي تم تحملها في بعض الحالات.

وتؤكد الأمثلة العملية السابقة على الإخفاق أن مصادر الخطر على المصارف قد تكون نتيجة لبنود داخل الميزانية أو خارجها . لذا، سيتم تناول المخاطر ضمن الميزانية والمخاطر خارج الميزانية بشكل سريع، قبل البدء بالإشارة الى المخاطر العامة للعمل المصرفي، ولو كان ذلك على حساب التكرار أحياناً.

2. انواع المخاطر المصرفية :

نظرا للمحيط البنكي و كذا طبيعة الأنشطة البنكية، فالمهام البنكية تتحمل مخاطر لا تعد و لا تحصى (مخاطر مالية؛ تنظيمية؛ تجارية؛ الخ....) وفيما يلي، يمكن أن نشير إلى أهم مخاطر القطاع البنكي 1 :

- المخاطر الائتمانية
- مخاطر التشغيل
- المخاطر القانونية
- مخاطر التسعير
- مخاطر أسعار صرف العملات
- مخاطر الالتزام
- مخاطر الدول
- مخاطر السمعة
- المخاطر الاستراتيجية
- مخاطر الصيرفة الإلكترونية
- مخاطر العولمة
- مخاطر الإدارة

1-1 المخاطر الائتمانية Credit Risk :

تعد عمليات منح الائتمان المصرفي هي الوظيفة الرئيسية الثانية والهامية التي تقوم بها البنوك التجارية لتحقيق أهدافها ، فالائتمان يمثل معظم أصول هذه البنوك ويساهم في النصيب الأكبر من الدخل التشغيلي لها، وعملية منح الائتمان هي عملية تسويقية للأموال المتوفرة للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الربحية والأمان ضمن ضوابط وقواعد سليمة مع توفر الضمانات التي تضمن تدفق الأموال وعودتها إلي البنك و حمايتها من المخاطر.

والائتمان المصرفي بطبيعته يواجه العديد من المخاطر التي يصعب التنبؤ أو التحوط لها بمنتهاى الدقة في حين يكون البنك ملتزما بشكل دائم بالوفاء بأموال المودعين حال انتهاء أجلها أو عند طلبها، وفي نفس الوقت فان المقترضين لن يكون في وسعهم الوفاء بقيمة قروضهم تجاه البنك بطريقة نظامية أو بنسبة كاملة وذلك لسبب جوهري هو إن الائتمان الممنوح من البنك للمقترضين قد تم توظيفه في أنشطة تجارية وزراعية وصناعية وسياحية مختلفة لا يمكن استعادتها بسهولة، لهذا تعتبر مخاطر الائتمان من أهم الأسباب التي أدت إلى تعثر المصارف ومن ثم حدوث الأزمات الاقتصادية في الدول (نامية ومتقدمة)، إذ يوجد شبه إجماع بين المصرفيين على أن المخاطر الائتمانية هي أكثر نوع من أنواع المخاطر المصرفية شيوعاً بين المصارف.

أ - مفهوم خطر الائتمان:

تعد خسائر الائتمان أمر لا مفر منه كنتيجة لعملية الإقراض، كما أن كل بنك يتحمل درجة من الخطر في منحه الائتمان وبدون إستثناء يحقق كل بنك بعض خسائر القروض عندما يفشل في إسترداد قرضه ، وأن خطر الائتمان يعني تخلف العملاء عن الدفع او عجزهم عن السداد او خسارة كلية او جزئية لأي مبلغ مقرض الى الطرف المقابل .

وعليه فان خطر الائتمان هو ذلك المتغير الاساسي المؤثر على صافي الدخل والقيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن عدم السداد او تأجيل السداد لأنه كلما استحوذ البنك على أحد الأصول المربحة فانه بذلك يتحمل مخاطرة عجز المقرض عن الوفاء برد اصل الدين وفوائده وفقا للتواريخ المحددة و تعتبر القروض هي أهم مصادر الائتمان ويذكر ان مخاطر الائتمان موجودة في نشاطات البنك سواء كانت داخل الميزانية او خارجها.

و يدعى كذلك بخطر العميل، وخطر التوقيع، وهو خطر يتعلق بالنشاط البنكي من خلال منح قرض لمؤسسة أو شخص طبيعي، أين يواجه البنك خطر إفلاس العميل و بالتالي لا يوفي عند ميعاد الإستحقاق جزئيا أو كليا بمبلغ ديونه، و من هنا تظهر مسؤولية البنك في ضرورة مراعاته توفر الضمانات الكافية لتغطية هذا النوع من الخطر و منه الخسائر المحتملة.

ب - أنواع المخاطر الائتمانية.

يلاحظ من التعريف السابقة أنها تركز على وجود خسائر إئتمانية في كل عملية إئتمانية وأن أسباب هذه الخسائر قد تكون داخلية أو خارجية وأن هذه الخسائر تتحقق عندما يتوقف العميل عن السداد ، هذا ويرى آخرون بوجود مصادر عديدة للمخاطرة منها ، يعود إلى مخاطر طبيعية خارجة عن إرادة البنك ومنها، يعود إلى تغيرات في التكنولوجيا أو أذواق المستهلكين، أو نتيجة المنافسة أو نتيجة ضعف الإدارة أو تقلبات دورة الأعمال ، مما يشير إلى وجود أنواع من المخاطر الائتمانية وأسباب تؤدي إليها، وبناء على ما سبق يمكن تقييم المخاطر الائتمانية كما يلي:

➤ المخاطر المتعلقة بالعميل

-تنشأ هذه المخاطر بسبب السمعة الائتمانية للعميل.

-مدى ملاءته المالية.

-سمعته الاجتماعية ووضعه المالي.

-سبب حاجته للائتمان والغرض من هذا الائتمان.

➤ المخاطر المرتبطة بالقطاع الذي ينتمي إليه العميل

-إذ ترتبط هذه المخاطر بطبيعة النشاط الذي يعمل فيه العميل.

-إذ من المعروف أن لكل قطاع اقتصادي درجة من المخاطر تختلف باختلاف الظروف

التشغيلية والإنتاجية والتنافسية لوحدات هذا القطاع.

➤ المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تم تمويله

-تتعدد وتتنوع هذه المخاطر في ضوء الظروف المحيطة بالائتمان المطلوب والضمانات المقدمة. فمثلاً مخاطر الائتمان بضمان أوراق مالية يختلف عنه بضمانات عقارية.
ومن أمثلة المخاطر التي ترتبط بطبيعة النشاط عمليات تمويل بضمان بضائع، عمليات التمويل بضمان الأوراق المالية، عمليات التمويل بضمان كمبيالات.

➤ المخاطر المتعلقة بالظروف العامة

ترتبط هذه المخاطر عادة بالمخاطر المرتبطة بالظروف الاقتصادية والتطورات السياسية والاجتماعية وغيرها

➤ المخاطر المتصلة بأخطاء البنك

-ترتبط هذه المخاطر بمدى قدرة إدارة البنك من متابعة الائتمان المقدم للعميل، والتحقق من قيام العميل بالمتطلبات المتعلقة به.
-ومن الأخطاء التي تحصل والتي تسبب درجة من المخاطر هي:
-ضعف نظم العمل الداخلية والإجراءات الرقابية.
-قصور أجهزة المتابعة.
-عدم توافر الخبرات المتخصصة والتي تتمتع بالكفاءة التي تمكنها من القيام بعملها على خير وجه.

-عدم سلامة صياغة التوصية والرأي لمنح التسهيلات المقترحة
-عدم توافر قنوات اتصال جيدة بين الإدارات المختلفة داخل البنك والمتداخلة في صناعة وتنفيذ ومتابعة
الائتمان الذي يتم منحه للعميل.

➤ المخاطر المتصلة بالغير

-وهي المخاطر التي ترتبط بمدى تأثر العميل طالب الائتمان وكذلك البنك بأية أحداث أو أمور خارجة عن إرادتهم مثل:
-إفلاس أحد عملاء البنك ذوو المديونية العالية.
-فشل في الصناعة التي يمارسها العميل.
-كوارث طبيعية تؤثر على نشاط البنك أو نشاط العميل.
-عوامل سياسية واقتصادية خارجة عن إرادة كل من البنك والعميل.

ت - أساليب السيطرة على المخاطر الائتمانية:

في ضوء المخاطر التي يتعرض لها الائتمان المصرفي ، فإن من أهداف البنك الرئيسية كغيره من الوحدات الاقتصادية هي تعظيم تحقيق الأرباح وإستمراريتها على المدى الطويل ، الأمر الذي يتطلب البحث عن وسائل وأساليب للسيطرة على المخاطر التي تعترض تحقيق تلك الأرباح ، وتتمثل في وضع وتطبيق آليات مناسبة للتحكم في كل من المخاطر الخاصة والمخاطر العامة

-وضع قيود على تصرفات إدارة المنشأ يحق بموجبها للبنك بمتابعة القرض من خلال الخطة الإستثمارية للمنشأة وأسلوب إستخدامها للقرض ، وعدم تراجع ودائع العميل.
-الإتفاق مع العميل المقترض على سعر فائدة متحرك وفقاً للسعر السوقي لها.
-سداد قيمة الفائدة مقدماً والالتزام بجول زمني لسداد القرض.
-تقديم الرهونات العقارية بالإضافة إلى الضمانات الشخصية.
هذا ويمكن توضيح أساليب السيطرة على مخاطر الإئتمان من خلال مراحل العملية الإئتمانية كما يلي:

➤ **تقييم المخاطرة ، ويتم التقييم الدقيق لقدرة العميل الإئتمانية من خلال دراسة عناصر تحديد**

المخاطرة بمراعاة المبادئ التالية:-:

-إجراء دراسة عميقة للمركز المالي للعميل ونتائج أعماله والغرض الممنوح من أجله القرض وطريقة وأسلوب السداد.
-المواءمة بين إجمالي التسهيلات المصرح بها للعميل وبين حجم موارده المالية المستثمرة في النشاط ونوعية ذلك النشاط.
-إستيفاء الإستعلامات اللازمة عن العميل من خلال البنك المركزي والسوق والنشاط الذي يعمل في إطاره بإعتبار أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تكون على درجة كبيرة من الأهمية للوقوف على مخاطر الإئتمان

➤ **التنوع :**

وهو يعني أن تتسم المحفظة الإئتمانية بدرجة كبيرة من التنوع وعدم تركيز الإئتمان في قطاعات معينة أو لدى عملاء معينين ويمكن تطبيق هذا التنوع من خلال وضع حد أقصى للإئتمان لكل نشاط أو عميل ، والدخول في أسواق مصرفية جديدة.

➤ **التغطية :**

وتأخذ عدة صور أهمها تجنب تحمل أعباء التقلبات في أسعار الفائدة من خلال نقل عبئها على المقترض بتطبيق أسعار فائدة معومة ، إلى جانب المواءمة بين مصادر الأموال واستخداماتها من حيث الحجم وأجال الاستحقاق، وأسعار الفائدة.

➤ **التأمين :**

ويتمثل في الطلب من العميل أن يقوم بالتأمين لصالح البنك ضد مخاطر عدم السداد لدى شركة تأمين ، فإذا لم يسدد العميل في تاريخ الاستحقاق يحق للبنك الحصول على التعويض المناسب من شركة التأمين.

➤ **الأرصدة التعويضية :**

وهي الأرصدة التي يحتفظ بها البنك كودائع أو تأمينات إلى حين إنتهاء السداد.

➤ **الضمانات :** وهي الضمانات العينية التي يقدمها العميل لتأكيد جديته لسداد الإئتمان

ويجب أن يتوفر فيه الشروط التالية:

- القابلية للتصرف.
- ثبات القيمة وسهولة تحديدها.
- القابلية للنقل والتخزين.
- أن تكون ملكية الأصل للمقترض ولا توجد عليه إلتزامات للآخرين.

➤ المتابعة :

وهي تهدف إلى متابعة التحقق من مدى تنفيذ السياسة التي يضعها البنك للإقراض إلى جانب الإطمئنان إلى تنفيذ الشروط الموضوعية للتسهيلات المصرح [?] ا ومدى إنتظام عملية السداد وعدم تجاوز الحد الأقصى المسموح به.

➤ معالجة الحالات المتعثرة :

نتيجة العملية الائتمانية التي يقوم بها البنك تظهر بعض الحالات المتعثرة التي تعود بشكل طبيعي إلى وجود قصور في تطبيق بعض أساليب السيطرة على المخاطر، وفي هذه الحالة يتوجب على البنك أن يتخذ الإجراءات اللازمة لتقليل الخسائر المحتملة من خلال:

- السير في الإجراءات الرسمية المنصوص عليها في عقد منح التمويل لتصفية القرض.
- عمل ترتيبات لإسترداد جزء من القرض.
- عمل ترتيبات لإعادة جدولة القرض.
- إعطاء جزء من الأموال للمقترض للتغلب على أزمته الحالية والناجمة عن أسباب خارجة عن إرادته.

2-2 المخاطر التشغيلية

أدت التطورات المتلاحقة بسبب ظاهرة العولمة إلى ظهور أدوات مالية جديدة مثل التورق المصرفي والتطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات والمعلومات خاصة لجهة عملية جمعها وحفظها ومعالجتها، الأمر الذي أدى إلى زيادة تعرض المصارف للمخاطر التشغيلية وسرعة انتقالها مما تطلب تطوير أساليب الرقابة المصرفية وطرق إدارة المخاطر، واستجابة لهذه التطورات أصدرت لجنة بازل مقترحاتها بشأن وضع إطار جديد للرقابة والإشراف على الجهاز المصرفي لتفادي المخاطر المالية.

أ- مفهومها: هناك عدة تعريفات للمخاطر التشغيلية حيث تم تعريفها على أنها أية مخاطر غير مخاطر السوق ومخاطر الائتمان، وهذا التعريف لم يحدد أنواع المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك حالياً ولم تزود البنوك بقواعد أساسية لقياس المخاطر وحساب متطلبات رأس المال.

ولكن أفضل تعريف هو الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن إتفاق بازل II الذي عرفها على أنها " مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية.

ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثني المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية."

ولا يعتبر الاحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل II بل هو جزء جوهري فيه.

ويعتبر هذا التعريف أكثر وضوحاً وأعمد على التعريف السببي (Causal Definition) للمخاطر التشغيلية، كما أنه حدد أنواعها والمتطلبات الرأسمالية اللازمة لمقابلتها.

ولا يختلف تعريف الاتفاقية لمخاطر التشغيل عن تعريف معهد التمويل الدولي لها إذ عرفها بأنها خطر الخسارة الناتجة من الإخفاق أو الفشل في الإجراءات الداخلية والأفراد والأنظمة أو حتى الأحداث الخارجية التي لم تغطى مسبقاً بموجب احتياطات رأسمالية أخرى مثل مخاطر الفائدة. وتلاحظ عدم اهتمام المصارف بمخاطر السيولة، السمعة، عدم وجود إستراتيجية للعمل والخسائر قريبة الحدوث.

تجدر الإشارة الى أنه يوجد فرق مهم ما بين مخاطر العمليات والمخاطر التشغيلية (Operations Risk) حيث أن مخاطر العمليات تتعلق بالأنشطة التي تقوم بها دائرة العمليات في البنك، (Operational Risk)

كون دائرة العمليات مسؤولة عن الإجراءات وعمل التسويات وتأكيدها، في حين أن المخاطر التشغيلية مفهومها أشمل وأعم حيث انه ليس فقط دمج الأنشطة الرقابية للدوائر المختلفة بل أيضاً احتمالية تعرض المؤسسة لحدوث أية مخاطر أخرى.

ب - أنواع المخاطر التشغيلية

أكدت لجنة بازل أن المخاطر التشغيلية تعبير له عدة معانٍ في الصناعة المصرفية، لذلك يتوجب على البنوك ولأغراض داخلية أن تعتمد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية كون ذلك يساعدها في تحديد المخاطر التي تنطوي على خسائر كبيرة، وفيما يلي أنواع المخاطر التشغيلية وتفسير لكل نوع منها حسبما أوردتها ورقة الممارسات السليمة (2003) والمعدة من قبل لجنة بازل:

➤ تنفيذ وإدارة العمليات

هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات، ومثال ذلك: الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخلافات التجارية، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء.

➤ العنصر البشري

الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو بدون قصد)، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسة الشركة من قبل المسؤولين أو الموظفين، وكذلك الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين، الجهات الرقابية وأي طرف ثالث. ومن الأمثلة عليها: عمليات الإحتيال الداخلي من قبل موظفين،

(كالإختلاس المالي، والتعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك، التجارة الداخلية لحسابات الموظفين الخاصة، إساءة إستخدام بيانات العملاء السرية، التواطؤ في السرقة، السطو المسلح، الابتزاز، الرشاوى، والتهرب الضريبي المتعمد) وعمليات التداول دون تخويل وإنجاز حركات غير مصرح بها، والمعالجات الخاطئة، والغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين، ممارسات العمل والأمان الوظيفي.

➤ الأنظمة الآلية والاتصالات

الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة، وتشمل: [?] أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الاتصالات، أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسب، الفائدة المفقودة بسبب العطل.

➤ الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية

الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرف في مواصلة العمل. وتشمل:

الإحتيال الخارجي (كالسرقة والسطو المسلح، تزيف العملات والتزوير، والقرصنة التي تؤدي الى تدمير الحواسيب، سرقة البيانات، الإحتيال عبر بطاقات الائتمان، الإحتيال عبر شبكات الكمبيوتر والإرهاب والابتزاز (والكوارث الطبيعية) الهزات الأرضية، والحرائق، والفيضانات...إلخ).

2-3 خطر الصرف .

يعرف خطر الصرف بذلك الخطر المرتبط بتطور مستقبلي لسعر صرف عملة أجنبية يتحمله مالك أصل أو صاحب ديون أو حقوق مقيمة بتلك العملة (العملة الأجنبية)، و تؤدي التقلبات التي تعرفها أسعار الصرف بالبنوك إلى نتائج يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ففي حالة زيادة سعر صرف العملات فإن البنك يحقق أرباحاً (فوائد أكبر على القرض)، وبالعكس يمكنه تحمل خسارة في حالة إنخفاض سعر تلك العملة عن السعر الذي إستدان به.

ومخاطر الصرف هي المخاطر الحالية و المستقبلية التي قد تتأثر بها إيرادات البنك ورأسماله نتيجة للتغيرات المغايرة في حركة سعر الصرف. و ينتج عن عملية سعر الصرف العديد من المخاطر تؤثر على البنك و على المستثمرين على سواء.

أ- **مخاطره المتعلقة بالبنك:** في مجال التعامل بالنقد الاجنبي نجد عدة مخاطر يتحملها البنك او البنكي بالدرجة الاولى و مسؤولية التعامل مع بعض المخاطر و محاولة تجنبها او التقليل من حدتها و منها ما يلي:

- **مخاطر الائتمان بالعملة الصعبة:** خطر وقوع الدولة في مشاكل مع الخارج.

- **مخاطر السعر:** التغير المحتمل في اسعار العملات خلال الفترة المحتفظ بها.

-مخاطر السيولة : و هنا الخطورة تكمن في صعوبة التسويق للسيولة او صعوبة بيعها من اجل الحصول على عملات مطلوبة مما يساوي اقراض هذه العملات في السوق اذا توفرت.
-خطر عدم فهم المتعاملين للدور المفوض لهم داخل البنك وتطوير الاستثمار بالعملات الأجنبية.

ب -مخاطر سعر الصرف الأجنبي المرتبطة بالعميل :ان خطر سعر الصرف المرتبط بتقلب او تدهور قيمة أرصدة البنوك من العملات الأجنبية من جهة و كذا تقلب قيمة العملات التي تم بواسطتها تقديم القروض وهذا ما يؤثر سلبا على القيمة الحقيقية للقروض عند حلول آجاله كما يمكن ان ينتج هذا الخطر عن بعض السياسات والتدابير التي تستخدمها السلطات النقدية و التي تؤثر على القيمة الحقيقية للقروض الممنوحة كتخفيض قيمة العملة هذا الذي يمثل خطر حقيقي بالنسبة للبنك على اعتبار انه يؤدي الى فقدان القيمة الحقيقية بسبب انهيار قيم الوحدة النقدية اداة تقييم القروض و هنا نجد ان العميل هو الذي يتحمل بالدرجة الاولى مسؤولية التعامل مع هذه المخاطر و محاولة تجنبها او التقليل من حد ذاتها.

2-4 خطر الخزينة :

يتعلق الأمر بالتزايد الهائل في طلبات القروض المقدمة من الزبائن و عدم ملاءمتها مع طلبات المودعين بسحب أموالهم، فيجد البنك صعوبة في كيفية التوفيق بين السحب المستمر للودائع المودعة و التي تكون غير متوقعة والقروض المطلوبة في آن واحد.

2-5 خطر التسوية :

الخطر الناشئ ضمن عمليات الصرف ،لاسيما خلال الفترة التي تفصل ما بين اللحظة التي لا يمكن فيها الإلغاء من طرف واحد. لأمر بدفع أداة مالية تم بيعها و الاستلام النهائي للأداة التي تم شرائها.

2-6 خطر سعر الفائدة :

يتعرض البنك لخطر سعر الفائدة عند حدوث تقلبات في السعر، إذ يعرف هذا الخطر بالخسارة المحتملة للبنك والناجمة عن التغيرات غير الملائمة لسعر الفائدة، و يتمثل في مدى حساسية التدفقات النقدية سلبيا للتغيرات التي تطرأ على مستوى أسعار الفائدة ، و تحصل هذه المخاطرة عندما تكون تكلفة الموارد أكبر من عوائد الإستحقاقات وتزداد بزيادة إبتعاد تكاليف الموارد عن مردودية تلك الإستخدامات.

إذن مخاطرة سعر الفائدة تمس كل المتعاملين في البنوك سواء كانوا مقرضين أو مقترضين، فالمقرض يتحمل خطر إنخفاض عوائده إذا إنخفضت معدلات الفائدة، أما المقترض فيتحمل إرتفاع تكاليف ديونه بإرتفاعها

8-2 خطر السيولة:

باعتبار المصارف وسيط مالي، تجمع الودائع من الجمهور لتوزيعها في شكل قروض للمؤسسات و الأفراد ويتمثل الخطر، في هذه العملية، كون أن الودائع غالبا ما تكون قصيرة الأجل بينما القروض تكون طويلة الأجل، فالبنوك وهي تقوم بهذا التحويل تتحمل خطرين : مخاطر تذبذبات أسعار الفائدة و مخاطر السيولة، و تتمثل هذه الأخيرة في إمكانية ارتفاع طلبات المودعين لاسترجاع أموالهم المودعة في البنك، والتي هي ضرورية لتمويل القروض (بمدة أطول).

و قد تحصل هذه الحالة، أيضا، نتيجة فقدان ثقة الزبائن في بنوكهم، الشيء الذي يُحرضهم على سحب وودائعهم منها، غير أنه في الحالات العادية، تبقى مخاطر السيولة منخفضة، نسبيا، طالما يحتفظ البنك بسمعته و ثقة الزبائن فيه.

ويقصد بالسيولة قدرة البنك على الوفاء بمسحوبات المودعين و تلبية إحتياجات المقترضين في الوقت المناسب، فخطر السيولة يعبر عن عدم كفاية أرصدة البنك النقدية لمواجهة مسحوبات المودعين من جهة، و إحتياجات المقترضين من جهة أخرى.

و يتعاطم خطر السيولة حينما لا يستطيع البنك توقع الطلب الجديد على القروض أو مسحوبات الودائع و لا يستطيع الوصول إلى مصادر جديدة للنقدية، و غالبا ما تتحقق هذه المخاطرة في حالة وجود طلب حاد على الودائع من طرف المودعين أو منح قروض مدة إستحقاقها أطول من مدة توظيفها إليه.

9-2 مخاطر السمعة :

تنشأ هذه المخاطر نتيجة الفشل في التشغيل السليم للمصرف بما لا يتماشى مع الانظمة والقوانين الخاصة بذلك، والسمعة عامل مهم للمصرف، حيث ان طبيعة الانشطة التي تؤديها البنوك تعتمد على السمعة الحسنة لدى المودعين والعملاء .

10-2 خطر التضخم :

يترتب عن خطر التضخم انخفاض في القوة الشرائية للنقود المستثمرة في اصل القرض والفوائد التي يحصل عليها البنك، لذا يشير البعض على مثل هذه المخاطر بمخاطر انخفاض القوة الشرائية والتي يمكن تعريفها على النحو التالي: تشير مخاطر انخفاض القوة الشرائية الى المخاطر المحتملة نتيجة التضخم .

11-2 الخطر الإستراتيجي :

ويسمى هذا الخطر كذلك بخطر السياسة العامة، وعلى سبيل المثال نذكر خطر التوسع في منح القروض من طرف البنوك الغربية للدول النامية، أو تخصص البنك في سوق يشهد حالة إنخفاض في الأداء (الإستثمار في مجالات أقل عائدا)، و يبين هذا الخطر غياب أو سوء توجيه إستراتيجي للبنك مما يحمله نتائج سلبية على مسار تطوره و نموه خصوصا في ظل محيط يتميز بمنافسة كبيرة.

2-12 الخطر التنظيمي:

يعكس الخطر التنظيمي عدم إلتزام التشريعات المنظمة للنشاط البنكي وهو ما ينتج عنه تحمل البنك جزاءات وغرامات يدفعها حسب ما هو منصوص عليه في هذه التشريعات، تأخذ هذه العقوبات طابع قضائي أو جنائي أو جنائي، و قد تصل درجة العقوبة إلى حد سحب الإعتقاد من البنك.

و يشمل هذا الخطر كذلك على الخطر المعنوي الناتج عن عدم إلتزام المبادئ و القواعد الداخلية للنشاط البنكي، كخطأ الكشف عن السر المهني الذي يؤدي إلى خسارة محتملة للزبائن و إلى تعرض البنك لإجراءات عقابية ذات طابع مالي.

2-13 مخاطر العمل المصرفي الدولي :

الى جانب مجموعة المخاطر التي أشير إليها، تتعرض المصارف ذات الطبيعة الدولية في عملها الى خطر إضافي هو خطر القطر (COUNTRY RISK) و يعرف هذا الخطر بأنه خطر احتمال خسارة مالية نتيجة مشكلات تتعلق بالاقتصاد الكلي للقطر المعني، أو نتيجة أسباب سياسية.

و يتم تقويم مخاطر القطر، عادة، من خلال التركيز على تحليل الخطر السياسي، و خطر التحويل . هذا و يعبر الخطر الأول عن رغبة القطر المعني في الوفاء بالتزاماته، بينما يعبر الخطر الثاني عن القدرة على القيام الفعلي بعملية التحويل.

2-14 خطر رأس المال CAPITAL ADEQUACY RISK:

تعتبر مخاطر رأس المال عن المدى الذي يمكن أن تتدنى إليه قيمة الموجودات قبل أن يكون لذلك التدني أثر في حقوق المودعين . فالمصرف الذي يشكل رأسماله % 10 من موجوداته، يمكن أن يكون قادراً على مواجهة تدن في قيمة موجوداته أكثر من المصرف الذي يشكل رأسماله % 5 من موجوداته . و من ناحية أخرى، فإن انخفاض رأسمال المصرف، بالنسبة لحجم موجوداته، له أثر إيجابي في العائد على حقوق المساهمين . فإذا اختار مصارف زيادة مديونيته، فلا شك في أن ذلك سيؤدي الى تحسن في العائد، و العكس صحيح.

و يعود الاهتمام بخطر مناسبة رأس المال الى أهمية هذا العنصر في استقرار النظام المصرفي من خلال أثر رأس المال المناسب في تخفيض مخاطر الإخفاق، خاصة أن الهدف من رأس المال هو:

-واق لامتصاص الخسائر عند تحققها، و بذلك يتفادى المصرف التصفية.

-التخفيف من أثر أزمات السيولة، إذا ما حدثت، و ذلك من خلال الثقة في سلامة مركز المصرف.

-التخفيف من خسائر المودعين في حالة الإخفاق.

يتأثر رأس المال اللازم لحماية المودعين بنوعية الأصول و درجة مخاطرها . و تعتبر الأوراق المالية الحكومية لهذه الغاية أصولاً دون مخاطر، أما بقية أنواع الأصول فلها درجات متفاوتة من المخاطر.

و لقد أثار الاهتمام بهذا الخطر أمرين هما : تزايد مخاطر العمل المصرفي، و انخفاض نسبة رأس المال الى الموجودات الى درجات لافتة للنظر، الأمر الذي أدى بالجهات التنظيمية الى إغارة هذا الموضوع اهتمامها، خاصة في بداية الثمانينات، عندما وصلت نسب الودائع الى حقوق المالكين الى معدلات مرتفعة جدا في بعض المصارف العاملة في المراكز المالية الدولية التي تعتمد في مصادرها على الأموال المشتراة من سوق ما بين المصارف، و من الأسباب التي أدت الى الاهتمام في تنظيم رأس المال:

-تعزيز استقرار النظام المصرفي من خلال تقليل مخاطر الإخفاق على المستوى الفردي.

-وقاية المصارف من مخاطر المنافسة.

2-15 مخاطر العمليات المصرفية الالكترونية:

يصاحب تقديم العمليات المصرفية الالكترونية مخاطر متعددة وقد أشارت لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أنه ينبغي قيام البنوك بوضع السياسات والإجراءات التي تتيح لها إدارة هذه المخاطر من خلال تقييمها والرقابة عليها ومتابعتها وأصدرت اللجنة خلال مارس 1998 و ماي 2001 مبادئ لإدارة هذه المخاطر شملت مايلي

أ - مخاطر التشغيل Operational risk

تنشأ مخاطر التشغيل من عدم التأمين الكافي للنظم أو عدم ملاءمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو أعمال الصيانة وكذا نتيجة إساءة الإستخدام من قبل العملاء وذلك على النحو التالي:

- عدم التأمين الكافي للنظم System security :

تنشأ هذه المخاطر عن إمكان إختراق غير المرخص لهم Unauthorized access لنظم حسابات البنك بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء وإستغلالها سواء تم ذلك من خارج البنك او من العاملين به ، بما يستلزم توافر إجراءات كافية لكشف وإعاقه ذلك الإختراق.

- عدم ملاءمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو أعمال الصيانة وهي تنشأ من إخفاق النظم أو عدم كفاءتها(بطيء الاداء Slow- Down على سبيل المثال) لمواجهة متطلبات المستخدمين وعدم السرعة فى حل هذه المشاكل وصيانة النظم وخاصة إذا زاد الإعتماد على مصادر خارج البنوك لتقديم الدعم الفنى بشأن البنية الأساسية اللازمة Outsourcing.

-إساءة الإستخدام من قبل العملاء Customer misuse of services :ويرد ذلك نتيجة عدم إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية Security precautions أو بسماعهم لعناصر إجرامية بالدخول الى حسابات عملاء آخرين أو القيام بعمليات غسيل الأموال بإستخدام معلوماتهم الشخصية أو قيامهم بعدم إتباع إجراءات التأمين الواجبة.

ب - مخاطر السمعة Reputational risk

و تنشأ مخاطر السمعة في حالة توافر رأى عام سلبي تجاه البنك نتيجة عدم قدرته على تقديم خدماته المصرفية عبر الأنترنت وفق معايير الأمان و السرية و الدقة مع

الإستمرارية و الإستجابة الفورية لإحتياجات و متطلبات العملاء، و هو أمر لا يمكن تجنبه سوى بتكثيف إهتمام البنك بتطوير و رقابة و متابعة معايير الأداء بالنسبة لنشاطات الصيرفة الإلكترونية .

ت - المخاطر القانونية Legal risk

تقع هذه المخاطر فى حالة إنتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمكافحة عمليات غسل الأموال ، أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن العمليات المصرفية الالكترونية ومن ذلك عدم وضوح مدى توافر قواعد لحماية المستهلكين فى بعض الدول أو لعدم المعرفة القانونية لبعض الاتفاقيات المبرمة بإستخدام وسائل الوساطة الالكترونية Validity .

ث - المخاطر الأخرى

يرتبط أداء العمليات المصرفية الالكترونية بالمخاطر الخاصة بالعمليات المصرفية التقليدية، ومن ذلك مخاطر الإئتمان والسيولة وسعر العائد ومخاطر السوق مع إحتمال زيادة حدتها، فعلى سبيل المثال فإن إستخدام قنوات غير تقليدية من للإتصال بالعملاء وإمتداد نشاط منح الإئتمان إلى عملاء عبر الحدود Cross- border قد يزيد إحتتمالات إخفاق بعض العملاء فى سداد التزاماتهم.

الفصل الثاني :إدارة المخاطر المصرفية

السمة الأساسية التى تحكم نشاط البنك هي كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها ، وهنا يأتي دور الفكر المحاسبي والمالي المعاصر من خلال توصيف تلك المخاطر وقياسها والإفصاح عنها بالشكل الذى يمكن مستخدمى القوائم المالية من الحكم على مدى قدرة البنك على إدارة المخاطر والسيطرة عليها ، ومن ثم تمكين هؤلاء المستخدمين من التنبؤ بالمخاطر الكمية والنوعية التى يمكن أن يتعرض لها البنك مستقبلا واتخاذ القرارات الإستثمارية والقرارات الأخرى المتعلقة بمعاملاتهم مع البنك

أولا :مفهوم ادارة المخاطر المالية وأهدافها:

1- مفهومها

ترتكز الصناعة المصرفية فى مضمونها على فن إدارة المخاطر، وبدون المخاطر، تقل الأرباح أو تنعدم ، فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدر أكبر من المخاطر ، نجح فى تحقيق جانب أكبر من الأرباح ، ومن هنا تأتى أهمية اكتشاف المصرفيين لمخاطر عملهم، ليس لتجنبها بل للعمل على احتوائها بذكاء لتعظيم العائد على الإستثمارات الذى هو فى النهاية المقياس الحقيقى للنجاح.

وعلى ذلك فإن حسن إدارة المخاطر يشمل المرور بأربعة مراحل أساسية:

-تعريف المخاطر التى يتعرض لها العمل المصرفي.

-القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات ملائمة.

-اختيار المخاطر التي يرغب البنك في التعرض لها.
-مراقبة الإدارة لتلك المخاطر وقياسها بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهو جهد متواصل لا ينتهي ويمثل صميم العمل المصرفي.

وتعرف ادارة المخاطر المالية على أنها " تحديد، تحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول المالية للمؤسسة أو المستثمر وبصفة أخرى، فإن إدارة المخاطر هي تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها "بمعنى آخر إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.

وعليه فإن إدارة المخاطر هي نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديدتها وقياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال المصرف وأصوله وإيراداته ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ويمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يمكن القضاء على مصادرها.

فهو نظام شامل متكامل، بمعنى أنه يشمل جميع أعمال المصرف وجميع العاملين فيه وجميع المعاملات والوسائل المستخدمة فأنواع المخاطر المختلفة قد يقع في أي مفصل منها وتأثير المشكلة حال حدوثها قد يصيب كامل المصرف وأعماله . ونتيجة لذلك لا بد أن تعني إدارة المخاطر بكل عناصر العمل والنشاط، وبمستويات مختلفة متوازية أحيانا ومتقاطعة أحيانا أخرى لإكتشاف أي خطر وتلمسه مع بدايات حدوثه، وبالتالي معالجته معالجة فعالة تشترك فيها المستويات المختلفة في المصرف.

وتهيئة البيئة المناسبة، تعني وجود أهداف وسياسات واستراتيجيات وإجراءات واضحة مكتوبة معروفة من قبل العاملين ، بالإضافة الى تعليمات ونماذج ونظم كافية لقياس وتسجيل المخاطر ومراقبتها وكذلك السيطرة عليها.

كما أن تحضير البيئة المناسبة والأدوات المناسبة يتضمن أيضا:

-توفر معايير واضحة خاصة بالمشاركة بالمخاطر بالنسبة للعمليات المختلفة.

-وجود نظام مسبق دقيق لرصد احتمالات التعرض للمخاطر بل أنظمة متعددة لقياس المخاطر المختلفة والتحكم بها مما سنأتي على ذكره لاحقا ببعض التفصيل.

-ومعايير واضحة لتصنيف ومراجعة مستمرة لهذه المخاطر.

-ووجود نظام لتقارير متعددة دورية نمطية .وتقارير خاصة في حالات معينه ، وتشمل هذه التقارير المخاطر المختلفة المحتملة.

-وجود وسائل مراقبة داخلية مناسبة وكافية.

-نشر ثقافة إدارة المخاطر لدى كافة العاملين ، ووجود نظام حوافز ومحاسبة مدروس وجيد .
ولابد من التأكيد أن للعاملين في المستويات المختلفة دور رئيس وهام جدا في مدى المخاطر التي قد تتعرض لها المصارف ومدى إمكانية السيطرة عليها وإدارتها إدارة سليمة.
والرقابة الفعالة أداة أساسية لإدارة المخاطر وتتخذ عادة ثلاثة وسائل أو ثلاثة أشكال رئيسية:
-الرقابة الداخلية أو الضبط ، بمعنى الوسائل المعتمدة داخل المصرف لملاحظة المخاطر قبل وبعد العمليات المختلفة.

-المراجعة الداخلية :أو الفحص الداخلي النظامي للعمليات المختلفة للتأكد من انطباقها على الإجراءات والتعليمات والسياسات الموضوعية .وإبلاغ الإدارة العليا المختصة بنتائج تدقيقها.
-والمراجعة الخارجية : وهي التي تقوم جهة خارجية^[1] لتقييم أداء المصرف وانطباقه مع القوائم والضوابط المعتمدة.

وهكذا فإن الإدارة الفعالة للمخاطر وجدت لتقوم بثلاثة وظائف متماسكة مع بعضها:
وظيفة وقائية : للوقاية من المخاطر المتوقعة أو التي يمكن توقعها قبل حدوثها.
وظيفة إكتشافية : لكشف المشاكل حال حدوثها والتعرف على النتائج غير المرغوب^[2] ،
ودراسة مدى شدة تأثيرها.

وظيفة تصحيحية :لندارك آثار المخاطر المكتشفة وتلافيها والعمل على عدم تكرارها.

2. أهداف إدارة المخاطر المالية

تتمثل أهداف إدارة المخاطر المالية الى ما يلي 1 :

-المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستثمرين، المودعين والدائنين.
-إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط بالأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.

-تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستويات^[3].
-العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية.

-إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعدها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر.

-حماية الاستثمارات وذلك من خلال حماية قدر^[4] الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة.

-إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضيهما البعض ولا يجوز فصلهما، حيث أن عملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل.

-تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار.

ومنه يمكن القول أن كل أهداف إدارة المخاطر تندرج تحت عملية البحث عن جميع المخاطر ودراستها وتحديد آثارها وطرق السيطرة عليها، والعمل على إيجاد طرق جديدة فاعلة ومناسبة للتخفيف منها وحلها ومعالجتها.

ثانيا :ادارة المخاطر، اساليبها ومراحلها.

1. أساليب ادارة المخاطر المالية .

هناك عدة تقنيات لادارة المخاطر المالية، وتختلف هذه التقنيات باختلاف المخاطر، و نذكرها فيما يلي :

أ -**تحاشي أو تفادي المخاطرة** :يتم تحاشي المخاطرة عندما يرفض الفرد أو المنظمة قبولها حتى ولو للحظة، لأن التعرض للمخاطرة غير مسموح له بأن يدخل حيز الوجود، ويتحقق ذلك عن طريق مجرد عدم القيام بالعمل أو الاستثمار المنشئ المخاطرة فإذا أراد عدم المخاطرة يفقد مدخراته في مشروع فيه مجازفة عليه أن يختار مشروعاً ينطوي على مخاطرة أقل وإذا أرادت تحاشي المخاطرة المرتبطة بحيازة ملكية لا يشتري الأملاك بل استئجارها بدلاً من ذلك وإذا كان من المحتمل أن يكون استخدام منتج ما (المقصود هنا منتج مالي :سهم أو سند) محفوفاً بالمخاطرة فلا يلجأ لذلك.

ويعد تفادي المخاطرة أحد أساليب التعامل مع المخاطرة ولكنه تقنية سلبية وليست إيجابية ولهذا السبب يكون أحياناً مدخلاً غير مرضي للتعامل مع مخاطر كثيرة فلو استخدم تفادي المخاطر بشكل مكثف لحرمت المؤسسات أو المستثمرين من فرص كثيرة لتحقيق الربح و لربما عجزوا عن تحقيق أهدافهم.

ب - **تقليل المخاطرة** :يمكن كذلك إدارة المخاطر المالية من خلال تقليلها وذلك بطريقتين:

الأولى من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها ومثلها في ذلك برامج السلامة وتدابير منع الخسارة سوى أمثلة لمحاولات التعامل مع المخاطرة عن طريق منع حدوث الخسارة أو تقليل فرص حدوثها وهو نفس الشيء بالنسبة للمخاطر المالية.

بعض التقنيات يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة على حيث أن البعض الآخر يكون الهدف منه التحكم في شدة الخسارة إذا وقعت .ويقال أن منع الخسارة هو الوسيلة الأكثر مرغوبة للتعامل مع المخاطرة فإذا أمكن القضاء تماماً على احتمال الخسارة فإن المخاطرة سيتم القضاء عليها أيضاً .ومع ذلك فإن منع حدوث الخسارة يمكن أيضاً أن يكون مدخلاً للتعامل مع المخاطرة فمهما حاولت واجتهدت في المحاولة لن تستطيع أبداً أن تمنع جميع الخسائر ،بالإضافة إلى ذلك فإنه في بعض الأحيان قد يكلف منع الخسائر أكثر من الخسائر نفسها.

والمخاطرة يمكن أيضاً تقليلها بشكل إجمالي من خلال استخدام قانون الأعداد الكبيرة فعن طريق دمج عدد كبير من وحدات التعرض يمكن التوصل لتقديرات دقيقة بشكل معقول للخسائر المستقبلية لمجموعة ما .وبناء على هذه التقديرات يمكن لمنظمة مثل شركة تأمين

أن تفترض إمكانية حدوث خسارة نتيجة لمثل هذا التعرض ولا تواجه بعد نفس احتمال الخسارة نفسها.

ت - الاحتفاظ بالمخاطرة: ربما يكون الاحتفاظ بالمخاطرة الأسلوب الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطرة فالمنظمات تواجه عددا غير محدود تقريبا من المخاطر وفي معظم الأحوال لا يتم القيام بشيء حيالها وعندما لا يتم اتخاذ إجراء ايجابي لتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها يتم بذلك الاحتفاظ باحتمال الخسارة الذي تنطوي عليه تلك المخاطرة .والاحتفاظ بالمخاطرة قد يكون شعوريا أو لا شعوريا ويتم الاحتفاظ الشعوري أو

الواعي بالمخاطرة عندما لا يتم إدراك المخاطرة فيتم استفاؤها لا شعوريا ، وفي هذه الحالات يحتفظ الشخص المعرض للمخاطرة بالعواقب المالية للخسارة المحتملة دون إدراك أنه يفعل ذلك.

كما قد يكون الاحتفاظ بالمخاطرة طوعيا أو غير طوعي ويتميز الاحتفاظ الطوعي بالمخاطرة بإدراك وجود المخاطرة ووجود اتفاق أو موافقة ضمنية على تحمل الخسائر ذات الصلة ويتم اتخاذ قرار الاحتفاظ بمخاطرة ما طوعية لأنه لا توجد بدائل أخرى أكثر جاذبية، أما الاحتفاظ غير الطوعي بالمخاطرة فيحدث عندما يتم الاحتفاظ لا شعوريا بالمخاطرة وأيضا عندما لا يكون بالإمكان تحاشي المخاطرة أو تحويلها أو الإقلال منها.

والاحتفاظ بالمخاطرة أسلوب مشروع للتعامل مع المخاطرة بل أنه يكون في بعض الحالات الطريقة الأفضل، ويجب على كل منظمة أن تقرر أي المخاطر يجب أن تحتفظ بها وأنها ينبغي عليها أن تتفادها أو تحويلها بناء على هامش الاحتمالات الخاص بها أو قدرتها على تحمل الخسارة .فالخسارة التي قد تكون كارثة مالية بالنسبة لمنظمة ما أو مستثمر وقد يسهل تحملها بالنسبة لأخرى أو مستثمر آخر وكقاعدة عامة فإن المخاطرة التي ينبغي الاحتفاظ بها هي تلك التي تؤدي إلى خسائر معينة صغيرة نسبيا.

ث - تحويل المخاطرة: من الممكن نقل أو تحويل المخاطرة من شخص إلى شخص آخر أكثر استعداد لتحملها ويمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطر ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطر التحوط فهو وسيلة من وسائل تحويل المخاطر المالية ويتم بالشراء والبيع من أجل التسليم المستقبلي للأصول المالية الجاري التعامل بها .ويقوم المتعاملون والمعالجون وفقا له (التحوط) بحماية أنفسهم من حدوث تراجع أو انخفاض في سعر السوق بين وقت شرائهم لمنتج مالي ما ووقت بيعهم له .وهو عبارة عن تزامن البيع والشراء بغرض التسليم الفوري مع الشراء أو البيع بغرض التسليم المستقبلي.الذي يتحمل بمقتضاه شخص وغالبا ما يتم تحويل المخاطرة من خلال عقود، ويعد اتفاق harmless hold مسؤولية شخص آخر عن الخسارة مثلا لمثل هذا التحويل .على سبيل المثال أيضا يمكن تحويل المخاطرة عن طريق التأمين، ففي مقابل دفع مبلغ محدد (قسط التأمين)يسدده أحد الطرفين، يوافق الطرف الثاني على تعويض الطرف الأول حتى مبلغ معين عن الخسارة المحددة الجائزة للحدث.

ج - اقتسام المخاطرة: يعد اقتسام المخاطرة حالة خاصة لتحويل المخاطرة وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطر وعندما يتم اقتسام المخاطرة يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة، ومع ذلك فالأقتسام أحد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظل الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين. ويعد التأمين أداة أخرى تهدف للتعامل مع المخاطرة من خلال الأقتسام حيث أنه إحدى خصائص وسيلة التأمين هي اقتسام المخاطرة بواسطة أفراد المجموعة.

2. العناصر الرئيسية في إدارة فعالة للمخاطر

قبل أن نبدأ باستعراض وسائل إدارة المخاطر المختلفة، لعله من المفيد أن نستعرض بعض العناصر التي نراها

أساسية لإدارة فعالة للمخاطر، ويمكنها تحديدها بمايلي:

أ - وجود استراتيجيات وسياسات وإجراءات واضحة وشاملة:

والسياسات هي الإرشادات المكتوبة الموجهة لإدارة العمليات، كسياسة التمويل، والشروط المطلوبة في العميل، ووصف المنتجات الخ... أما الإجراءات فهي التعليمات المكتوبة التي تبين كيفية تنفيذ السياسات.

وهذه السياسات والإجراءات يجب أن تكون مكتوبة وواضحة ومتاحة للموظفين أصحاب العلاقة، وسهلة الفهم، مبسطة، ويمكن دعمها بنماذج ويتم تدريب الموظفين عليها والتأكد من أنهم فهموها وقادرين على تطبيقها، كما يجب أن يلتزم الموظفون على كافة المستويات من ذوي العلاقة بتطبيقها وأن تتأكد الإدارة بأنها مطبقة ومنفذة في العمليات المختلفة. وأي تعديل في هذه السياسات أو الإجراءات يجب تبليغه بسرعة للموظفين أصحاب العلاقة وان يكون بالطبع مكتوبا واضحا ومفهوما ويتم تدريب العاملين عليه.

ب - توفر المعلومات بشكل دائم ومنظم للإدارة: وتشكل المعلومات وتوفرها وتوفر نظام معلومات وأرشفة متطور عنصر هام من عناصر إدارة المخاطر، ويجب أن تشمل هذه المعلومات جميع أوجه العمل داخل المصرف من عمليات وعملاء وموظفين بالإضافة الى معلومات عن العموميات خارج المصرف والتي يمكن أن تؤثر على عمله كالمعلومات عن تقلبات أسعار الأسهم والعملات وأحوال الإقتصاد ومعلومات عن السوق وكذلك توجهات السوق والتشريعات والقوانين الجديدة الخ....

كما أن التقارير الدورية النمطية وغير النمطية عنصر هام من عناصر توفر المعلومات وسلاسة توصيلها للإدارة العليا في الوقت المناسب. ويعتمد ذلك على تحديد التقارير المطلوبة ومضمانيها وسهولة إنشائها وتدقيقها ومراجعتها، ومن المفيد أن نتذكر هنا أن التقارير المنتظمة وسيلة من وسائل تقييم العاملين وعلى الإدارة إفهام العاملين هذه الحقيقة كدافع لهم للشعور بأهمية التقارير المطلوبة منهم.

وبالطبع فإن وجود أنظمة إلكترونية وحاسوبية متطورة ومدروسة يسهل توفر المعلومات ويسهل الحصول عليها وكذلك يسهل عملية التقارير الدورية ويسهل عملية مراجعتها وتدقيقها والإستفادة منها.

ونستطيع تحديد معالم وصفات المعلومات الجيدة التي يجب توفرها والتقارير المرتبطة [7] باختصار كما يلي:

- يجب أن يتوفر لدى المصرف خريطة أو مخططا للتقارير يشمل نماذجها ومايجب أن تحويه من معلومات والموظفين المسؤولين عن انشائها أو تدقيقها أو استلامها وكذلك التواريخ الدورية لها أو الحالات المتوجبة فيها إن لم تكن نمطية أو دورية.
- ويجب أن تكون المعلومات المتوفرة ذات علاقة ، ومستخدمة بمعنى أن متلقيها سيستفيد من استخدامها، ويجب أن تصل في الوقت المناسب ، وبالطبع يجب أن تكون دقيقة.
- أن تذهب هذه التقارير للجهات المناسبة التي تحتاج هذه المعلومات، وأن تكون متاحة للأفراد المعنيين فقط.
- أن تكون نماذج التقارير سهلة الصياغة والفهم والإستيعاب .
- أن توجد وسيلة سهلة عملية لحفظ هذه التقارير واسترجاعها .
- أن يمكن تدقيق هذه التقارير والمعلومات الواردة فيها .أي بتعبير آخر أن تكون قابلة للتتبع تدقيقا ومراجعة.

ت - توزيع وتفويض واضح للمسؤوليات وعدم تداخل في الواجبات : فلا بد من وجود هيكل مؤسساتي داخل المصرف يتضمن الوصف الوظيفي وخطوط السلطات وخطوط التقارير. ويجب الأخذ بعين الإعتبار دائما ضرورة عدم تداخل الصلاحيات والسلطات بمعنى فصل الجهات الموجهة عن الدارسة عن المقررة عن المنفذة وطبعا عن المراقبة أو المدققة.

ث -توفر سجلات محاسبية ومستندية مناسبة :وهنا تأتي الأهمية الكبيرة للأنظمة الإلكترونية والحلول الحاسوبية، وكذلك أنظمة الأرشفة الإلكترونية .وهذه السجلات يجب أن تكون دقيقة قابلة للتدقيق والمراجعة والمطابقة ، كما يفضل وجود نسخ احتياطية متطابقة تماما مع الأصل، بالإضافة الى السجلات يجب وجود رقابة كافية للتأكد من الوجود الفعلي والدائم لهذه السجلات واستخداماتها.

ج -وجود أنظمة رقابة داخلية وخارجية وأنظمة تحقق من مستوى الأداء : ووجود هذه الأنظمة ضرورة ملحة وهي أداة فعالة لإدارة المخاطر، ولكن عند تصميم أنظمة الرقابة هذه يجب الأخذ بعين الإعتبار بعض الثغرات من ذلك مثلا: "

-بعض القرارات التي قد تؤخذ بناء على التقدير الشخصي لمتخذ القرار أو الضغوط الإدارية أو ضغوط العمل أو لأسباب شخصية أ بناء على المعلومات المتوفرة الغير دقيقة أو غير واضحة.

-الأخطاء الناجمة عن عدم فهم التعليمات أو الإجراءات أو الناتجة عن أخطاء باستخدام الأنظمة الإلكترونية والحلول الحاسوبية من قبل بعض العاملين، أو الأخطاء غير المقصودة للعاملين.

-الأخطاء المقصودة وتواطؤ الموظفين في محاولة منهم لتحقيق مكاسب شخصية.
-مخالفة التعليمات وخاصة من بعض الإداريين في المستويات الإدارية العليا وهنا يجب التفريق بأن بين حالات مخالفة التعليمات والإجراءات النافذة بسوء نية أو لتحقيق مكاسب أو ميزات شخصية وبين مخالفات للأنظمة النافذة كقرارات إدارية تهدف لمعالجة حالة إدارية قائمة تتطلب مثل هذا القرار بالمخالفة لأسباب شرعية أو قانونية.

-ويجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة انشاء أنظمة مناسبة متكاملة للرقابة، فهذه التكلفة يجب أن تكون متناسبة مع حجم المصرف وحجم عملياته ومحل الرقابة المطلوبة. ولكن بكل الأحوال يجب أن تتوفر أنظمة وإدارة رقابة داخلية مناسبة في المصرف وكذلك يجب توفر جهة رقابة خارجية قادرة وفعالة. فأنظمة الرقابة بأنواعها تعطي إدارة المخاطر أداة فعالة ضرورية للتخفيف من آثار المخاطر حال وقوعها واكتشافها المبكر لأنواع المخاطر المختلفة للتمكن من السيطرة عليها في الوقت المناسب.

ح - وجود إدارة مستقلة لإدارة المخاطر : لم يكن يوجد في السابق إدارة مستقلة في المصارف لإدارة المخاطر وكانت تقوم إدارة الائتمان أو التمويل والإستثمار بأعمال إدارة المخاطر. ولكن تطور العمل المصرفي والتجارب المستقاة من ممارسته أوجبت وجود إدارات مخاطر مستقلة عن الإدارات الأخرى ، مما يسهل عملية التقدير والدراسة المستقلة عن الدوافع والإعتبرات الأخرى للمخاطر بالإضافة يزيد بوضوح من امكانية الكشف المبكر للمشاكل حال حدوثها وتداركها أو التخفيف من آثارها.

وهذا ماجعل معظم البنوك المركزية يفرض وجود إدارة مستقلة للمخاطر في المصارف وحدد مهامها بالتعرف على مصدر الخطر وقياس احتمالية وقوعه وتحديد مقدار تأثيره على إيرادات وأصول المصرف وتقييم هذا الأثر المحتمل على أعمال المصرف وكذلك تخطيط مايجب القيام به في مجال الضبط والسيطرة لتقليل الأثر أو إلغاء مصدر الخطر، كما قسم هذه الإدارة لأقسام متخصصة لكل منها مهامها سواء تعلق ذلك بنوع المخاطر المحتملة أو قياسها أو إدارتها.

خ -إصلاحات قانونية وإدارية لتسهيل عمل المصارف:

فالواقع القانوني والقضائي والأنظمة الإدارية في معظم دول العالم الثالث تحتاج لإصلاحات جذرية حقيقية لتسهيل عمل المصارف ، ومالم تحدث هذه الإصلاحات بشكل عاجل وفعال ، لن تستطيع المصارف التوسع بأنشطتها بشكل فعال وسلس، وستضطر غالبا الى تجنب بعض الحالات وبعض وسائل الإستثمار التي تضطرها للجوء الى القضاء حال حدوث مشكلة ما، ولايقتصر الأمر على ذلك بل إن الإصلاح والتطوير المطلوب إحداثه يجب أن يشمل القوانين والأنظمة التي تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر بأعمال المصارف بدءا من

قانون التجارة مرورا بقانون الإجراءات وأصول الإثبات والمحاکمات ، وأنظمة القطع والإستيراد والضرائب الخ...

3. مراحل عملية إدارة المخاطر :

3-1 تقرير الأهداف :

تتمثل الخطوة الأولى لعملية إدارة المخاطر في تقرير ما تود المنظمة أن يحققه برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة، و ذلك للحصول على أقصى منفعة من النفقات المتعلقة بإدارة المخاطر، و لذلك يلزم وضع خطة دقيقة وإلا نشأ اعتقاد بأن إدارة المخاطر هي عبارة عن سلسلة من المشاكل الفردية المنعزلة وليست مشكلة واحدة.

وهناك العديد من الأهداف المحتملة لوظيفة إدارة المخاطر، وتشمل أساساً الحفاظ على بقاء المنظمة، و تقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة كإصابات العمال، وفي العديد من الأوقات يتم تجاهل هذه الخطوة، ولذلك تكون مجهودات إدارة المخاطر مفككة و غير متنسقة. و من ناحية مثلى، يجب أن تصدر الأهداف وسياسة إدارة المخاطر عن مجلس الإدارة حيث أن المسؤولية النهائية عن الحفاظ على أصول الشركة تقع على عاتقهم.

3-2 التعرف على المخاطر :

من الواضح أنه قبل القيام بأي فعل يجب التعرف على الأخطار التي تواجه المنظمة، حيث يجب أن يكون مدير المخاطر على دراية و وعي بها، و من الصعب إيجاد تصميمات بشأن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، لأن اختلاف العمليات والأوضاع يؤدي إلى نشوء مخاطر مختلفة، حيث يكون بعضها واضحاً، في حين أن بعضها الآخر يمكن أن يتم تجاهله. وتوجد العديد من الأدوات للتعرف على المخاطر، و من أهمها السجلات الداخلية للمنظمة، وقوائم مراجعة بوالص التأمين و استقصاءات تحليل المخاطر، خرائط العمليات و تحليل القوائم المالية.....الخ.

وأفضل منهج مطبق للتعرف على المخاطر هو منهج الدمج، وذلك بتطبيق مختلف أدوات التعرف على المخاطر، وهنا تبرز أهمية نظام المعلومات الفعال في المنشأة أو المنظمة.

3-3 تقييم المخاطر :

بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب على مدير المخاطر أن يقوم بتقييمها، و يتضمن ذلك قياس حجم الخسارة المحتملة و احتمال حدوث تلك الخسارة ثم يتم بناءً على ذلك ترتيب أولويات العمل، و عادة ما تصنف المخاطر ضمن ثلاث مجموعات:

- **المخاطر الحرجة:** كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر المحتملة كارثية و سوف ينتج عنها الإفلاس.
- **المخاطر الهامة:** ظروف التعرض للمخاطرة التي لن ينتج عن خسائرها المحتملة الإفلاس، ولكنها سوف تستلزم من المنظمة الاقتراض لمواصلة العمليات.
- **المخاطر الأقل أهمية:** ظروف التعرض للمخاطرة التي يمكن تعويض الخسارة المحتملة الناتجة عنها

بالاعتماد على الأصول الحالية للمنظمة أو دخلها دون أن يتسبب ذلك في ضائقة مالية. إن توزيع ظروف التعرض للمخاطرة على واحدة من هذه الفترات يتطلب تقرير مبلغ الخسارة المالية التي تنشأ من تعرض معين، و تقييم قدرة المنظمة على استيعاب مثل هذه الخسائر. و يتضمن ذلك قياس مستوى الخسارة غير المؤمن ضدها و الممكن تحملها دون اللجوء للاقتراض، و الوقوف على القدرة الائتمانية القصوى للمنظمة.

3-4 دراسة البدائل و اختيار أسلوب التعامل مع المخاطر:

تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، وتمثل هذه المرحلة مشكلة في اتخاذ القرار، بعبارة أكثر تحديداً تقرير أي التقنيات المتاحة ينبغي استخدامها في التعامل مع كل مخاطرة، و تتفاوت درجة وجوب اتخاذ مدير المخاطر لهذه القرارات من منظمة لأخرى. و عند محاولة تقرير ماهية التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، يجب على مدير المخاطر الأخذ بالاعتبار مدى أولوية المخاطرة، ثم يتم إجراء تقييم للعوائد و التكاليف المرتبطة بكل منهج، ثم يتم اتخاذ القرار بناءً على أفضل المعلومات المتاحة و بالاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر في الشركة.

3-5 تنفيذ القرار :

في هذه المرحلة و وضع البديل المقرر موضع التنفيذ، يجب وجود تكامل بين جميع إدارات المنظمة و ذلك لضمان اتخاذ الإجراءات التي تساهم في تنفيذ القرار.

3-6 التقييم و المراجعة :

إن هذه العملية مهمة جداً لضمان نجاح برنامج إدارة المخاطر، و يجب إدراجها في البرنامج لسببين:

الأول أن عملية إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ، فالتغيير مستمر حيث تظهر مخاطر جديدة و تختفي مخاطر قديمة، ولذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في العام الماضي قد لا تكون مناسبة هذا العام، و الانتباه المتواصل مطلوب.

الثاني فهو أن الأخطاء ترتكب أحياناً، و يسمح إجراء تقييم و مراجعة لبرنامج إدارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات و استكشاف الأخطاء و تصحيحها قبل أن تصبح باهظة التكاليف.

ويمكن أن تتم عملية المراجعة إما من قبل مدير المخاطر في المنظمة أو في بعض المنظمات يتم استخدام استشاريين من الخارج للقيام بعملية المراجعة.

ونشير في الأخير الى انه هناك العديد من الاساليب التي يمكن للبنوك استخدامها لإدارة المخاطر التي تواجهها،

ويمكن ان يشكل كل اسلوب منها طريقة للتعامل مع نوع معين من المخاطر، كما يمكن استخدام اكثر من اسلوب للتعامل مع نفس النوع من المخاطر، وفيما يلي اهم اساليب ادارة المخاطر بالبنوك :

-تحليل الوضع المالي للعملاء.

- تحليل العناصر الخاصة بال زبون والتي تشمل العنصر البشري، ودراسة السوق، والدراسة الصناعة.
- الإشراف الفعال للمصارف.
- ضمانات القروض.
- استخدام المشتقات.
- الرقابة وتقييم البنوك.
- الاحتفاظ من قبل البنك بوسائل وتقنيات داخلية لتغطية اخطار العملة والصراف.
- تحليل السوق ودراسته ومراقبة اتجاهات المؤش رات السوقية الكلية والجزئية في حالة المخاطر السوقية.
- تحليل الفجوة في ادارة مخاطر اسعار الفائدة.
- التوريق في حالة المخاطر الائتمانية.
- التجنب والتامين والتفاوض، وهيكله الاستثمار في حالة المخاطر القطرية.
- التامين على الودائع والاحتفاظ بقدر كافي من راس المال بالنسبة للمخاطر الائتمانية.
- استعمال ادوات السياسة النقدية من طرف البنك المركزي كسياسة لادارة المخاطر.