إدارة المخاطر البنكية

إدارة المخاطر البنكية.: إن هدف إدارة المخاطر وإدارة الأصول والخصوم هو تحقيق مفاضلة مثلى بين المخاطر والعائد وتخطيط وتمويل تنمية الأعمال بناء على ذلك.

وإدارة المخاطر هي عبارة عن مجموعة من الأدوات والتقنيات وأيضا عملية مطلوبة لتنفيذ إستراتيجية البنك، وترتكز إدارة الأصول والخصوم على مخاطر السيولة ومخاطر أسعار الفائدة على المستوى العام للميزانية الختامية، وتغطي إدارة المخاطر مخاطر أخرى مثل المخاطر الائتمانية والسوقية، كما تشمل أيضا كل عمليات الإدارة والتصميم التنظيمي المطلوب لفعالية تنفيذ مجموعة التقنيات والنماذج التي تتناول إدارة المخاطر والتحكم فيها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر البنكية:

أولا: تعريف إدارة المخاطر البنكية : ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على فن إدارة المخاطر، فبدون المخاطر تقل الأرباح أو تنعدم، وكلما تعرض البنك لقدر كبير من المخاطر نجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح، وعلى ذلك فإن إدارة المخاطر تمر بأربعة مراحل أساسية:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي.
- قدرة قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات ملائمة.
- اختيار البنك للمخاطر التي يرغب البنك في التعرض لها.
- مراقبة الإدارة لتلك المخاطر وقياسها بالمعايير واتخاذ القرارات الصحيحة في وقت مناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر.

ثانيا: أهمية إدارة المخاطر البنكية: إن قياس المخاطر بغرض مراقبتها والتحكم فيها هو دور أساسي تقدم به إدارات المخاطر الجديدة في البنوك عددا من الوظائف الهامة بهذه البنوك نذكر منها

- المساعدة في تشكيل رؤية واضحة، ويتم بناءا عليها تحديد خطة وسياسة العمل.
- تنمية وتطوير الميزة التنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية.
- تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك.

المساعدة على اتخاذ قرارات التسعير.

- تطوير إدارة حافظة الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية.
- مساعدة البنك على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل والذي سيتم عقبة رئيسية أمام البنوك التي لم تستطع قياس وإدارة مخاطرها بأسلوب علمي، حيث أن المتطلبات الجديدة للجنة بازل تعتمد على القدرة على القياس والمتابعة والتحكم في معدلات الخسائر المتوقعة، هذا فضلا عن إضافة أنواع جديدة من المخاطر.

إلى الاتفاق المقترح بشأن رأس المال، بخلاف المخاطر التي يشملها الاتفاق الحالي.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة المخاطر البنكي : يعتبر مبدأ إدارة المخاطر بمثابة عملية يتم من خلالها التحديد والقياس والمتابعة والمراقبة للمخاطر التي يواجهها البنك، ولاشك أن نجاح أي بنية لإدارة المخاطر لدى أي بنك يعتمد اعتمادا كليا على مدى التزامه بالأنظمة الداخلية والتشريعات السامية بالأطر المحدد والأهداف الواضحة وعلى مدى استعداده للتعامل مع المخاطر المعينة، وتتمثل أهم مبادئ إدارة المخاطر فيما يلي

أولا: <u>دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية</u>:

- تقع مسؤولية إدارة المخاطر بشكل أساسي على عاتق مجلس الإدارة لكل بنك الذي يعتبر المسؤول أمام المساهمين عن أعمال البنك، وهو ما يستوجب فهم المخاطر التي يواجهها البنك والتأكد من أنها تدار بأسلوب فعال وكفئ.
- على مجلس الإدارة إقرارا إستراتيجية إدارة المخاطر وتشجيع القائمين على الإدارة على القبول وأخذ المخاطر بعقلانية.
- أن تكون لدى البنك لجنة مستقبلية تسمى« لجنة إدارة المخاطر» تشمل في عضويتها بعض المسؤولين التنفيذيين في البنك ويحاط بهذه اللجنة مسؤولية تحديد ووضع سياسات إدارة المخاطر استنادا إلى إستراتيجية المخاطر والإستراتيجية العامة للبنك الذي يضعها مجلس الإدارة، مع الأخذ بعين الاعتبار أسلوب الحيطة والحذر وعدم التركيز على نوع واحد من المخاطر.

ثانيا: السياسات والإجراءات

- ✓ إنشاء إدارة مختصة تتولى تطبيق سياسات إدارة المخاطر، وتقع على عاتقها المسؤولية اليومية لمراقبة وقياس المخاطر للتأكد من ان أنشطة البنك تتم وفق السياسات والحدود المعتمدة، وتكون تلك الإدارة مسؤولية أمام لجنة إدارة المخاطر.
- ✓ يتم تعيين مسؤول مخاطر لكل نوع من المخاطر الرئيسية التي يواجها كل بنك.
- ✓ بالنسبة للمنتوج الجديد لابد من اتخاذ الإجراءات التالية قبل الشروع في أي صفقة.
- ✓ موافقة الجهة المعينة بالبنك حسب النظام الأساسي أو اللوائح الداخلية للبنك.
- ✓ الحصول على معلومات كافية لصفقة أو المنتوج الجديد من حيث النوع والمخاطر وكيفية المعالجة الحسابية.
- ✓ تأمين طريقة وإجراءات التمويل.
- ✓ وضع إجراءات وضوابط متينة لمراقبة تلك الصفقة أو المنتوج.

ثالثا: نظام القياس والمتابعة:

- ❖ ضرورة وجود منهجية ونظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر لدى كل بنك وذلك لتحديد مستوى كل نوع من المخاطر التي يمكن قياسها بشكل دقيق لمعرفة وتحديد تأثيرها على ربحية البنك وملائته الرأسمالية.
- ❖ لابد من تقييم أصول كل بنك خاص في الاستثمارات منها على أساس القيمة العادلة إن وجدت أو سعر السوق والسعر الذي يتم تحديده باستقلالية عن المتعاملين في حالة عدم توافر سعر السوق.
- ❖ ضرورة استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر.
- ❖ يجب الاحتفاظ كتابيا بكافة التفاصيل المتعلقة بطريقة عمل أنظمة معلومات وطريقة معالجة المعلومات ومراجعتها بشكل دوري لتحقيق توافقها مع المعلوماتية.
- ⊂ ضرورة وجود وحدة مراجعة داخلية مستقلة بالبنوك تتبع مجلس الإدارة بالبنك مباشرة، وتقوم بالمراجعة على جميع الأعمال وأنشطة البنك بما فيها إدارة المخاطر.
- ⊂ لابد من وضع ضوابط تشغيلية فعالة وحازمة في جميع قطاعات البنك مثل: الفصل بين الوظائف والمهمات ووجود آلية لتتبع سلسلة الإجراءات والمعاملات.
- ⊂ وضع ضوابط أمان لجميع الأنظمة المعلوماتية الرئيسية لكل بنك من أجل الحفاظ على صحة وسلامة وسرية المعلومات.

خامسا: مبادئ عامة

- ❖ أهداف سياسات ونتائج إدارة المخاطر لابد أن تكون المحرك والمؤشر الرئيسي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى البنك.
- ❖ وجود بيئة عمل مناسبة تتميز بالحوار المفتوح بالمخاطر.
- ❖ يجب أن يكون حجم العمل دائرة تجارية لدى البنك مرتبطة بمقدار كمية رأس المال المحدد لها.
- ❖ أن يكون للدوائر المساندة لدى البنك دور فعال ومتميز لمهمة إدارة المخاطر.

المطلب الثالث: مهام إدارة المخاطر البنكية: إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها، هذه القدرة تخدم عدة وظائف هامة منها:

- تنفيذات الاستراتيجية.
- تنمية المزايا التنافسية.
- قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات.
- المعاونة في اتخاذ القرار.
- المعاونة في اتخاذ قرارات التسعير.
- رفع تقاريرعن المخاطرة والتحكم فيها.
- وضع نظام للرقابة الداخلية وذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع وحدات البنك.
- التأكد من حصول البنك على عائد مناسب للمخاطر التي قد يواجهها.
- استخدام الإدارة المخاطر كسلاح تنافسي.

أولا: أداة لتنفيذ الإستراتيجية : تزود إدارة المخاطر البنوك بنظرة أفضل للمستقبل وبالقدرة على تحديد سياسة الأعمال وفقا لذالك، ومن الممكن أن تبدو المخاطر " نظرية " بالمقارنة بالأمور الواقعية الأكثر عملية مثل حجم الأعمال الهامش والأتعاب ، وللمخاطر نتائج ممكنة وغير مؤكدة ومن هنا يكون هناك إغراء قوي على التجديد على الأهداف الآنية والفورية على حساب النتائج المحتملة المستقبلية وفي حالة المؤسسات المالية يكون عدم التأكد أكبر من أن يستبدل بمجموعة من الافتراضات.

إن المكاسب نتيجة لأسعار الفائدة المتغيرة باستمرار ومؤشرات السوق الأخرى وتباينات المكاسب، هي على الأقل في نفس أهمية المستوى المتوقع للمكاسب، وبدون إدارة المخاطر لا يكون بالإمكان رؤية النتائج المحتملة او التقلبات المحتملة للربحية ولن يكون بالإمكان أيضا السيطرة على عدم التأكد المحيط بالمكاسب المتوقعة وتتبع أهمية إدارة المخاطر من حقيقة أنه بدونها سوف يكون تنفيذ الإستراتيجية مقصورا على القواعد الإرشادية التجارية دون النظر لتأثيرها على مفاضلة المخاطر للعوائد الخاصة بالبنك.

ثانيا: الميزة التنافسية : وهناك سبب آخر أساسي لقياس المخاطر، وهو أنها تولد تكاليف مستقبلية يجب أن تقوم على نحو ما، وتجاهل مخاطر اليوم أشبه بتجاهل الخسائر المستقبلية والامتناع عن اتخاذ إجراءات تصويبية اليوم لتفاديها غدا واليوم تكون الخسائر المستقبلية مجرد إمكانية أو احتمال ولكنها تتحول إلى واقع غدا والتحكم في التكاليف المستقبلية إسهام في الدخل الحالي والمستقبلي وهذا هو السبب في أن التحكم في المخاطر عامل رئيسي في الربحية والميزة التنافسية.

والعلم بالأخطار مدخل ضروري لمعرفة الأسعار المناسبة الواجب تقاضيها من العملاء، وهو الأداة الوحيدة التي تسمح بالتمايز السعري عبر العملاء ذوي المخاطر المتباينة، وإذا لم يوجد مثل هذا التمايز أو إذا لم يكن قائما على المخاطر تظهر تأثيرات معاكسة فيتم تقاضي أسعار مبالغ فيها من العملاء منخفضي المخاطر، بينما يتم تقاضي أسعار أقل من اللازم من العملاء مرتفعي المخاطر، ويحبط ذلك العملاء ذوي المخاطر المنخفضة ويدعم العملاء ذوي المخاطر العالية، وإذا قامت البنوك الأخرى بإجراء التسعير وفقا للمخاطر ولا يجتذب البنك الذي يسيء التسعير فقط العملاء ذوي المخاطر العالية ولكن المنافسين يوقفون مهمتهم ولا يغالي البنك الذي يسيء التسعير في الأسعار التي يتقاضاها من العملاء ذوي المخاطر المنخفضة ولكن المنافسين يجتذبونهم بتقديم أسعار أقل.

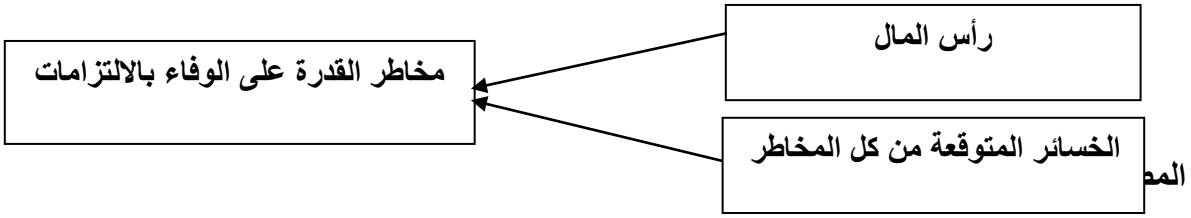
ثالثا: المخاطر والقدرة على الدفع: وتجدر الإشارة إلى الخسائر المستقبلية (الممكنة والمحتملة) على الفور قضية تحديد ماهية الخسائر المستقبلية زائد الجدل بشأن الخسائر المتوسطة والخسائر غير المتوقعة، وتمثل الخسائر المتوسطة متوسط إحصائي للمكاسب والخسائر التي تكون غير مؤكدة اليوم، أما الخسائر غير المتوقعة فهي الانحرافات السلبية عن المتوسط وهذه الانحرافات سوف تحدث بالضرورة بدرجة ما من التواتر والقضية هي كيفية التعامل معها وتعتمد القدرة على الوفاء

بالالتزامات على النتائج السلبية، فسوف يكون هناك خسائر أعلى من المتوسط وسوف يتم استيعاب معظمها بواسطة رأس المال لتفادي الإفلاس وبالطبع لا يمكن تغطية كل الخسائر المحتملة على الأقل يجب توفير الحماية من كل الخسائر المتوسطة زائد كل الانحرافات الشائعة حول المتوسط زائد احتياطي سلامة.

والخلاصة أن تكلفة المخاطر أكبر من الخسائر المتوسطة، وينبغي أن تشمل أيضا تكاليف الحماية الإضافية من الانحرافات عن المتوسط والخسائر هي نتيجة كل المخاطر، ومخاطر القدرة على الوفاء بالالتزامات هي النتيجة النهائية لكل المخاطر مقترنة برأس المال المتاح الذي يحدد الخسارة القصوى التي تتجاوزها حالات العجز عن الدفع هذه المبادئ يمكن بيانها على النحو التالي:

- ❖ يجب أن يغطي رأس المال الانحرافات السلبية للخسائر في كل الحالات تقريبا حتى المستوى الذي يتم عنده الحكم على الوفاء بالالتزامات بأنه مقبول لدى المديرين وحملة الأسهم.
- ❖ كل الخسائر غير المتوقعة المتجاوزة لمبلغ رأس المال تولد عجز البنك عن الدفع.
- ❖ مخاطر القدرة على الوفاء بالالتزامات نتيجة مشتركة لكل من رأس المال المتاح والمخاطر التي تم تحملها كما هو موضوع في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1) يوضح: مخاطر القدرة على الوفاء بالالتزامات.



رابعا: اتخاذ القرارات: يمكن النظر إلى إدارة الخطر على أنها نجاح حاسم أكبر إذا كانت متطورة للدرجة التي تحدث معها التأثير على إتخاذ القرار ، وتشمل إدارة المخاطر ليس فقط الإثبات والتحوط من المخاطر ماإن يتم إتخاذ القرارات ولكنها يجب أن تكون أكثر من ذالك ويجب أن تأثر في عملية إتخاذ القرارات والتحدي هنا هو لرصد المخاطر الكامنة قبل عملية إتخاذ القرار ، وليس بعد ما أن تكون القرارات قد اتخذت وأصبحت المخاطر موجودة فعلا .

خامسا: مخاطر التسعير: إن العلم بالمخاطر يسمح للبنوك بتسعيرها، وبدون العلم بالمخاطر لا تكون الهوامش قابلة للمقارنة من معاملة لأخرى ومن عميل لآخر أوعبر وحدات الأعمال، يضاف إلى ذلك أن المخاطر إذا لم يتم تسعيرها لا تدفع الحماية من التكاليف المستقبلية وهذه التكاليف لا توجد لها إيرادات مناظرة.

سادسا: رفع التقرير عن المخاطر ومراقبتها: بدون قياس للمخاطر يصبح من غير الممكن مقارنة المكاسب عبر المنتجات أو العملاء أو وحدات الأعمال ومن السهل زيادة الهوامش الجارية عن طريق تحمل المخاطر والحل بسيط هو إقراض العملاء ذوي المخاطر العالية الذين تكون معدلات عجزهم عن السداد فوق المتوسط في المستقبل ولكن هذه السياسة تقود إلى زيادة فورية في الهوامش، ثم في مرحلة ثانية حالات العجز عن السداد فمراقبة المخاطر يمكن أن تشجع على تحمل المخاطر عن طريق توفير معلومات واضحة ومباشرة عن المخاطر.

سابعا: إدارة المحافظ: رغم أن البنوك اتبعت دائما مبادئ التنويع المعروفة جيدا إلا أن الإدارة الفاعلة للمحافظ المصرفية محدودة، وتتم إدارة المحافظ على نطاق واسع فيما يتصل بالمعاملات السوقية لأن آثار التنويع واضحة ولأن التحوط من المخاطر أمر ممكن باستخدام الأدوات المالية، ولأن المخاطر السوقية يتم حصرها كليا بسهولة وباستمرار، ويعد تطور إدارة المحافظ فيما يتصل بالمعاملات المصرفية أحدث مجالات إدارة المخاطر ويميل عدد كبير من العوامل الجديدة إلى تغيير طبيعة وتأثير إدارة المخاطر ومن هذه العوامل:

- مدى الاستعداد لجعل تأثيرات التنويع (المحفظة) أكثر وضوحا وأكثر خضوعا للمقاييس الكمية.
- الاتقاد بأن هناك إمكانية كبيرة لتحسين مفاضلة المخاطر.
- العائد من خلال إدارة المحفظة المصرفية ككل بدلا من التركيز فقط على المعاملات المصرفية الفردية.
- بروز أدوات جديدة لإدارة المخاطر الائتمانية: المشتقات الائتمانية.
- بروز سوق تداول القروض حيث يمكن للقروض أن تقدر وتسعر وتدرج وتباع عبر سوق منظمة.
- وضع نظام للرقابة الداخلية وذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع وحدات البنك.
- التأكد من حصول البنك على عائد مناسب للمخاطر.
- استخدام إدارة المخاطر كسلاح تنافسي.

المبحث الثالث: سبل إدارة المخاطر البنكية: توجد سبل تقليدية وأخرى حديثة لإدارة المخاطر البنكية.

المطلب الأول: السبل التقليدية لإدارة المخاطر البنكية: على اعتبار أن هناك عدة مخاطر فإن كل خطر ستكون له إدارة خاصة به.

أولا: إدارة خطر القرض: بعد تقييم سياسات البنك وتطبيقاتها والإجراءات الخاصة بمنح الائتمان والاستثمار وإدارة المحافظ من الأمور الهامة في أي نظم رقابية ويجب على المراقبين أن يتأكدوا من أنشطة الإقراض والاستثمار تعتمد على معايير مكتوبة بل ونالت الموافقة من إدارة البنك، وتم تبليغها بوضوح لموظفي الائتمان والاستثمار بما يضمن توافر المستندات وقواعد البيانات التفصيلية عن محفظة القروض والاستثمارات، وكذلك كافة الإجراءات والمعلومات اللازمة لإتحاد قرار التوظيف الأمر الذي يستند على أسس وقواعد سليمة وتتيح الفرصة لمتخذ القرار الائتماني أو الاستثماري بالعمل في حرية كاملة بدون ضغوط تؤثر على قراراته.

ثانيا: إدارة خطر السيولة: يتم تقييم وقياس هذا الخطر بدلالة العجز بالسيولة وهو عبارة عن الانحرافات الموجودة بين الاستخدامات والموارد المصرفية في تاريخ معين وبتعبير آخر يتمثل العجز في السيولة في الانحرافات في سجل استحقاقات كل من الموارد والاستخدامات، يتم حسابه في جميع التواريخ المستقبلية من خلال القيام بعملية إسقاط لتطور الأصول والخصوم الموجودة خارج العمليات الجديدة وذلك عن طريق وضع فرضيات حول الشكل المستقبلي للميزانية مع العلم أنه إذا كان حجم المبالغ الموجودة معروفا بالتحديد، فالاستحقاقات غير أكيدة مما يقتضي وضع فرضيات معينة فمثلا: الودائع الجارية ليس لها تاريخ استحقاق محدد كما أن بعض الالتزامات خارج الميزانية التي هي على شكل خطوط مؤكدة عليها (مضمونة) وتسمح بعملية سحب بمبادرة من الزبائن وهذا ما يجعلها تتصف بعدم التأكد، ويستخدم عادة لتسيير خطر السيولة إستراتيجية الفجوة، حيث أن الفجوة هي الفرق بين استحقاق الأصول والخصوم

وخلق هذا فجوة هي إستراتيجية لتحقيق ربح من خلال التغيير المتوقع لمعدلات الفائدة ويوجد شكلين للفجوة:

- فجوة موجبة: يتم خلق فجوة موجبة عند توقع ارتفاع لمعدلات الفائدة من هذه الحالة يكون هناك خطر السيولة على اعتبار أن تاريخ استحقاق الأصل قبل استحقاق الخصم.
- فجوة سالبة: يتم خلق هذه الفجوة حالة توقع انخفاض لمعدلات الفائدة هذا يعني أن خطر السيولة مرتبط بخطر السعر.

ومن بين الطرق لقياس خطر السيولة نجد:

- ✓ **طريقة اللامنافذ المتتالية**: وتتمثل في الفرق بين الأصول والخصوم في فترة معينة حيث يتم حساب مؤشر كل فترة زمنية مما يسمح للبنك من معرفة أهم استحقاقاته وموارده في فترة زمنية محدودة لمحاولة إيجاد الموارد الإضافية لمواجهة تدني العجز الملاحظ في الفرق بين خصوم وأصول البنك.

- ✓ **طريقة اللامنافذ المتراكمة**: وتتمثل في تجميع عناصر الخصوم وعناصر الأصول من فترة زمنية لأخرى على أساس عامل الأجل المتراكم بين مختلف عناصر الميزانية ثم القيام بحساب اللامنافذ المتراكمة،حيث يتحدد أقصى احتياج أو فائض للبنك التجاري.

ثالثا: إدارة خطر معدل الفائدة: : يجب توفير النظام الذي يمكن البنك من السيطرة على مخاطر سعر الفائدة على أن يتوفر في هذا النظام الإجراءات والمقاييس ونظم التحذير الكافية والرقابة الشاملة، وفي حالة عدم توافر هذا النظام فيجب على المراقبين أن يحددوا الأسلوب الذي يمكن البنك من السيطرة على مثل تلك المخاطر في إطار الحصول على المعلومات وفي الوقت المناسب من البنك لتقييم مستوى مخاطر سعر الفائدة آخذين في الحسبان فترة الاستحقاق ونوع العملة لكل محفظة والتمييز بين الأنشطة المختلفة، وقياس مدى التعرض لخطر معدل الفائدة يرتكز على مدى التمييز بين المعدلات الثابتة

رابعا: إدارة خطر الصرف: إن البنوك وبسبب طبيعة تعاملاتها المالية تتعرض لمخاطر تقلب أسعار الصرف تبعا لطبيعة ميزانيتها إذ أن الهدف الأساسي لمدارس إدارة خطر الصرف يبقى متماثلا بالموازنة بين الأرباح والمخاطر وبالطريقة التي تؤدي إلى حصول البنك على أعلى هامش فائدة صافي ممكن في ظل قيود مخاطر السيولة والائتمان وغيرهما من المخاطر

خامسا: إدارة مخاطر السوق.: الالتزام بتطبيق نظم تقيس بدقة وبحذر تتحكم بكفاءة في مخاطر السوق مع التأكد على وجود معايير كمية ونوعية لإدارة مخاطر السوق، وكذلك وجود رقابة داخلية فعالة خاصة في مجال الصرف الأجنبي، وفي حالة عدم توفر المعايير اللازمة سوف يقوم المراقبون بوضع المعايير اللازمة، وذلك بتحديد مدة معينة يجب أن يقوم البنك خلالها بالتصرف في هذه الأصول وتتناسب هذه المدة مع نوعية الأصول، مع إثبات قيمتها في الميزانية بالقيمة التي آلت بها للبنك وتكوين مخصص مستقل لمقابلة انخفاض قيمتها السوقية لحظة إعداد الميزانية

سادسا: إدارة مخاطر التشغيل: على مجلس الإدارة العليا أن يقوم بتطوير سياسات عامة وخطط لإدارة مخاطر التشغيل وحيث أن مخاطر التشغيل قد تنشأ نتيجة الأخطاء البشرية، أو بسبب النظم المتبعة أو التقنية فإن إدارة هذه المخاطر على درجة من الصعوبة وتحتاج الإدارة العليا أن تؤسس معايير لإدارة المخاطر ومواجهات واضحة يتم تطبيقها للإقلال من مخاطر التشغيل ولإيجاد هذه المعايير والمواجهات، يجب أن يؤخذ في الحسبان كل ما له صلة بمخاطر التشغيل مثل العاملين في البنك، والتقنية المتبعة وطرق وضوابط العمل إذ يمكن أن تكون هذه المصادر لمخاطر التشغيل.

ونظرا للطبيعة المعقدة لمخاطر التشغيل، فإنه يصعب تحديد حجمها، ومعظم أدوات قياس مخاطر التشغيل غير مطورة وتخضع للتجربة ولكن يمكن للبنوك أن تحصل على المعلومات الخاصة بالمخاطر المتعددة من التقارير والخطط التي تصدر عنها مثل: تقارير المراجعة والتقارير الخاصة بالرقابة البنكية، وتقارير الإدارة، وخطط العمل وخطط التشغيل، ومعدلات الخطأ وما إلى ذلك، والمراجعة الدقيقة لهذه الوثائق ستكشف عن التغيرات التي ربما تكون مصدر للمخاطر المحتملة ويمكن بعدها تصنيف المعلومات التي تتوفر من التقارير لتحديد العوامل الداخلية والخارجية للمخاطر ثم تحويلها إلى مؤشر عن أرجحية وقوع الخسائر للبنك.

المطلب الثاني: السبل الحديثة لإدارة المخاطر البنكية :من خلال ما سبق نلاحظ أن السياسات السابقة تتم على مستوى البنك داخليا ولكن مع تطور دور الوساطة الذي تمارسه البنوك وما صاحبه من ظهور العديد من مختلف الإيداعات المالية بدأت البنوك تفكر في سياسات حديثة لإدارة مخاطرها نذكر منها:

أولا: التوريق: يعتبر التوريق أداة مالية حديثة بدأ بروزها بشكل خاص في الثمانيات من هذا القرن في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث سعت الكثير من البنوك الأمريكية إلى توريق ديونها، وتخدم عملية التوريق المؤسسات المالية الدائنة من خلال توفير السيولة النقدية الكافية للدخول في

عمليات تمويل جديدة أو للتوسع في نشاطها كما أنه يساعد المؤسسة المالية على تحسين قوائمها المالية وذلك بالتحرر من قيود مبدأ كفاية رأس المال ومخصصات الديون كما تساعدها في تحويل الأصول غير السائلة إلى أصول سائلة يمكن إعادة توظيفها مرة أخرى وتساعدها كذلك في توزيع المخاطر الائتمانية على قاعدة عريضة من الدائنين

تعريف إدارة المخاطر في البنوك : هي تلك العملية يتم من خلالها تحديد ، قياس ، متابعة ومراقبة المخاطر التي يواجهها البنك.

البنوك كغيرها من المؤسسات المالية تواجه العديد من التحديات في إدارة المخاطر التي تنشئ كنتيجة لممارستها لأنشطتها.

تتعدد المخاطر التي تواجه البنوك في العصر الحديث ومن أمثلة هذه المخاطر (مخاطر السيولة ومخاطر سعر الفائدة ومخاطر السوق ومخاطر الائتمان ومخاطر سعـر الصرف ومخاطر رأس المال ومخاطر التسوية والمخاطر التشغيلية والمخاطر القطرية).

أكثر المخاطر التي تواجه البنوك هي **مخاطر الائتمان** وتقوم البنوك بإدارة مخاطر الائتمان من خلال مجموعة من المعايير وتسمى بمعايير إدارة مخاطر الائتمان. **معايير إدارة مخاطر الائتمان** هي عملية يتم من خلالها (تحديد وقياس ومتابعة المخاطر الائتمانية والرقابة عليها) في البنك.

أهم معايير إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك تتضمن:

- توافر المناخ الملائم لإدارة المخاطـــر الائتمانية.
- توافر إجراءات سليمـــة لمنـــــح الائتمـــان.
- توافر إجراءات للتعامل مع الائتمـــان ومتابعته.
- توافر إجراءات كافية للرقابة على مخاطر الائتمان.

توافر المناخ الملائم لإدارة المخاطر الائتمانية: توافر المناخ الملائم لإدارة المخاطر الائتمانية يعني موافقة مجلس إدارة البنك على الإستراتيجية والسياسات الهامة لمنح الائتمان وتتضمن الإستراتيجية والسياسات الهامة لمنح الائتمان في:

- مدى استعداد البنك لتحمل المخاطر ومستوى الربحية المطلوب ونتيجة ذلك على جودة محفظته الائتمانية وعلى تنوع المخاطر الائتمانية وعلى حدود المخاطر الائتمانية.
- تحديد أنواع الائتمان الممكن منحة للعملاء وتحديد القطاعات (الصناعات) والمناطق الجغرافية الممكن منحها الائتمان.
- وضع حدود قصوى لأجال منح الائتمان وأسس لتسعير الائتمان.
- تحديد إرشادات عن (نسبة القروض إلى الأصول أو نسبة كل نوع من أنواع الائتمان إلى الأصول) و(نسبة كل نوع من أنواع الائتمان إلى إجمالي المحفظة الائتمانية أو حقوق الملكية).
- تحديد نوعية الضمانات وكيفية تقيمها والجهة التي تقيمها والعلاقة بين حجم الائتمان وقيمة الضمانات.
- وضع قواعد منح الائتمان لكبار المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا والعاملين بالبنك وأقاربهم ووضع قواعد الموافقة على منح الائتمان وقواعد الحصول على المعلومات والمستندات الواجب توافرها لمنح الائتمان وصلاحيات منح الائتمان ووضع قواعد المراجعة المستقلة للائتمان وقواعد تصنيف الائتمان وتكوين المخصصات.

ثانيا :توافر إجراءات سليمـــة لمنـح الائتمـان توافر الإجراءات السليمة لمنح الائتمان تتضمن الأتي:

المعايير الملائمة لمنح الائتمان وتتكون هذه المعايير من الأتي:

- ❖ المعلومات الكافية لإجراء تقييم شامل لنوعية المخاطر المرتبطة بطالب الائتمان وإمكانية تصنيفه ائتمانيا وفقا لنظام تصنيف داخلي بالبنك.
- ❖ الأهلية القانونية لطالب الائتمان في تحمل الالتزام.
- ❖ معرفة سمعة طالب الائتمان وخبرته ومركزة في الصناعة (القطاع) والغرض من الائتمان.
- ❖ طبيعة المخاطر الحالية والمستقبلية لطالب الائتمان وللصناعة (للقطاع) ومدى الحساسية للتطورات الاقتصادية والعلاقة بين المخاطر والربحية.
- ❖ مصادر السداد ومدى التزام العميل بسداد الالتزامات السابقة ونوعية الضمانات المقبولة.
- ❖ ثانيا: التقدير لحـدود الائتمان ويتم تقدير حدود الائتمان من خلال:
- ❖ وضع حدود لكافة بنود داخل وخارج الميزانية ووضع حدود للصناعات (القطاعات) والمناطق الجغرافية والدول ووضع حدود للائتمان الممكن منحة بالاستناد على درجة التصنيف الائتماني للعميل.
- ❖ وضع حدود للائتمان الممكن منحة إلى حقوق الملكية على مستوى العميل الواحد وإجمالي العملاء وذوي العلاقة وذوي المصالح المتداخلة مع البنك.

توافر إجراءات للتعامل مع الائتمان ومتابعته يتضمن توافر إجراءات للتعامل مع الائتمان ومتابعته بالأتي:

- ❖ توافر نظام للتعامل مع ملفات الائتمان وتحديث بياناتها ومستنداتها.
- ❖ متابعة التنفيذ للائتمان لمعرفة (مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين والتعليمات الرقابية—الوضع المالي الحالي للعميل—مدى توافر ضمانات كغطاء مناسب وفقا للحالة الحالية للعميل—مدى استخدام العملاء للحدود الائتمانية—مدى جودة الائتمان والتصنيف وتكوين المخصصات).
- ❖ - التصنيف الداخلي للائتمان والذي يساعد على (منح الائتمان ومتابعة مدى جودته—تسعير الائتمان—تحديد خصائص المحفظة الائتمانية والتركزات الائتمانيـة—تحديد القروض المتعثرة ومدى كفاية المخصصات).

توافر إجراءات كافية للرقابة على مخاطر الائتمان: تضمن الإجراءات الكافية للرقابة على مخاطر الائتمان في وجود ما يلي:

1- نظام مستقل لمراجعة الائتمان بهدف التعرف على (مدى كفاءة المسئولين عن منح الائتمان ومتابعته—مدى سلامة إجراءات التعامل مع الائتمان—مدى جودة المحفظة الائتمانية—مدى سلامة نظام التصنيف الائتماني).

2- رقابة داخلية للتأكد من الإبلاغ عن الاستثناءات في (السياسات الائتمانية—الإجراءات الائتمانية—الحدود الائتمانية).

3- وحدة خاصة لاكتشاف التسهيلات الائتمانية المتعثرة في وقت مبكر.

ثانيا: الإدارة الشاملة للمخاطر وتتخذ عدة أشكال منها:

1- نسبة كفاية رأس المال: التي تقيس مدى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته من خلال أمواله.

2- **إدارة أصول- خصوم:** تعتبر إدارة الأصول والخصوم مجموعة فرعية من إدارة المخاطر ترتكز على الإدارة الكمية لمخاطر الفائدة والسيولة على المستوى الكلي وتشمل المجالات الدراسية المتمثلة في:

- ❖ قياس ومراقبة مخاطر السيولة وأسعار الفائدة، أي وضع أهداف العوائد وحجم العمليات، وضع حدود لمخاطر أسعار الفائدة.
- ❖ التمويل والتحكم في قيود الميزانية أي قيود السيولة، سياسة القروض، نسبة كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات.
- ❖ برنامج احترازي لكن من أخطار السيولة وأسعار الفائدة.

3- إدارة المخاطر الكمية: تقوم الإدارة الحديثة للمخاطر على بعض المفاهيم التي تستحق الاهتمام في البداية نظرا لدورها الأساسي وهي القيمة المعرضة للخطر (VAR) ورأس المال المعرض للخطر (CAR) كما تستعمل العديد من التقنيات والمعايير منها: المنفعة المتوقعة لنيومان، مقياس المتوسط/ التباين في تحدي العائد والمخاطرة، منهج السياسة العشوائية نظرية تسعير الأصول المالية (MEDAF) والنسب المالية والمناهج التقليدية المعروفة في نظرية القرارات الإحصائية والمالية التي تستعمل في حالة المخاطر التي يكون فيها نقص المعلومات.

الجدول التالي يوضح أهم أنواع المخاطر السابقة الذكر وكيفية التعرف عليها بأسلوب النسب الذي يعتبر من بين الأدوات التي تستخدمها إدارة المخاطر في التعرف على هذه الأخطار من أجل معالجتها أو على الأقل التقليل من حدتها.

الجدول رقم (2-1):

نوع المخاطر	المؤشرات المستخدمة في القياس
المخاطر الائتمانية	• صافي أعباء القروض / إجمالي القروض. • مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / إجمالي القروض. • مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / القروض التي لم تسدد.
مخاطر السيولة	• الودائع الأساسية / إجمالي الأصول. • الخصوم المتقلبة / إجمالي الصول. • سلم الاستحقاقات النقدية.
مخاطر سعر الفائدة	• الأصول الحساسة ا تجاه سعر الفائدة / إجمالي الأصول. • الخصوم الحساسة تجاه سعر الفائدة / إجمالي الأصول. • الأصول الحساسة – القاعدة الحساسة.
مخاطر أسعار الصرف	• المركز المفتوح في كل عملة / القاعدة الرأسمالية. • إجمالي المراكز المفتوحة / القاعدة الرأسمالية.
مخاطر التشغيل	• إجمالي الأصول/ عدد العاملين. • مصروفات العمالة / عدد العاملين.
مخاطر رأس المال	• حقوق المساهمين/ إجمالي الأصول. • الشريحة الأولى من رأس المال / أصول مرجحة بأوزان. • القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة.

المصدر: طارق عبد العالي حماد، **إدارة المخاطر**، (الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003)، ص293.

المطلب الثالث: دراسة حالة تسيير المخاطر الائتمانية (حالة الجزائر). في الجزائر تعود صلاحية الموافقة على منح أو عدم منح القروض في البنوك التجارية إلى خمسة مستويات وهي [1]:

- ❖ مدير الوكالة.
- ❖ مدير الفرع،
- ❖ المدير الجهوي.
- ❖ مدير الالتزامات للمنظمات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ المدير العام المساعد للالتزامات .
- ❖ الرئيس (المدير العام).

يتم تفويض سلطة البث في منح القروض حسب مبلغ القرض نفسه والأشخاص المذكورين سابقا.

1- مصلحة القروض: توجد لدى كل وكالة بنكية مصلحة القرض، وهي تعمل تحت وصاية المدير من:

- ← **مفتشية الزبائن**: وهي الخلية التي تتكفل بمنح ومتابعة الالتزامات، بالإضافة إلى تلقي الضمانات وتحصيل المستحقات.
- ← **المكلف بالزبائن**: وهي خلية تقوم بدراسة الملفات وتقييم المخاطر، وتقديم رأي حول كل الملفات التي تقوم بدراستها.

2- دور مصلحة القرض: تعتبر مصلحة القرض الخلية الإنتاجية بالنسبة للبنك، لأنها تتدخل لتوظيف مواردها أحسن توظيف في الاتجاه الذي تحقق فيه أكبر عائد ممكن ومن أهم الوظائف التي تقوم بها هي:

- ✓ استقبال ملفات الزبائن.
- ✓ دراسة وتحليل الملفات وتقدير الخطر المحتمل.
- ✓ منح ومتابعة القروض .
- ✓ متابعة و تحصيل المستحقات.
- ✓ القيام بإحصاء دور الالتزامات.
- ✓ نقل ملفات القرض ومتابعة مصيرها.

3- لجنة القرض: تتكون لجنة القرض من ثلاثة أعضاء، مدير الوكالة البنكي، رئيس مصلحة الاستغلال والمكلف بالزبائن، واللجنة هي التي تتخذ القرار النهائي المتعلق بمنح القروض، وهذا في حدود سلطة البث التي تملكها وتشارك مع جميع أعضائها في تقدير الخطر.

4- دراسة ملف القرض: أول من يقوم بدراسة ملف القرض هو المكلف بالزبائن والذي يقدم رأيه في ذلك، بعدها ينتقل إلى رئيس مصلحة الاستغلال والذي يقدم أيضا في ذلك، بعدها ينتقل الملف إلى مدير الوكالة البنكية الذي يقوم بالفصل فيه إذا كان القرض المطلوب يتجاوز سلطة البث في منح القروض التي تملكها الوكالة فإن الملف ينتقل إلى المديرية الجهوية، وإذا كانت كذلك لا تستطيع إصدار أمر منحه، فإن الملف ينتقل إلى المديرية المركزية.

5- الأسس التي يعتمد عليها البنك في دراسة ملف القرض: من أجل دراسة ملف القرض يتعين على الزبون تقديم ملف يتكون من الوثائق التالية:

- طلب القرض.
- نسخة مطابقة للأصل للسجل التجاري.
- القانون الأساسي للأشخاص المعنويين.
- وثيقة تظهر وضعية الزبون اتجاه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- نسخة من شهادة ملكية المحل أو العقار والأموال.

---

[1]-

- الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث الأخيرة أو الموازنات التقديرية بالنسبة للمنظمات حديثة النشأة.
- دراسة تقنية اقتصاديات بالنسبة لطلبات قروض الاستثمار.
- وضعية الزبون اتجاه البنوك الأخرى.
- وثيقة تعكس المبيعات التقديرية.

وبعد تقديم الملف تبدأ عملية دراسة الملف، هذه الأخيرة ترتكز على:

- **تقديم المنظمة**: وهذا بدراسة كل المعلومات المتعلقة بالمنظمة وهذا من خلال التأكد من:

الشخصية الاعتبارية – تاريخ الدخول علاقات مع البنك- النشاط الممارس- تاريخ الإنشاء- مبلغ رأس المال وتوزيعه- عنوان المقر الرئيسي للمنظمة وكذلك وحداتها الإنتاجية والمشاريع المستقبلية.

- **القرض المطلوب**: ثم دراسة: نوع وشكل القرض، المبالغ الممنوحة سابقا وتواريخ استحقاقها سابقا، الضمانات وقيمها والتزامات المنظمة اتجاه البنوك الأخرى.
- **الوضعية المالية للمنظمة**: بعد القيام بالدراسة الأولية للملف يلجأ البنك بعد ذلك إلى تشخيص الحالة المالية لهذه المنظمة، ويتم ذلك بدراسة التوازنات والنسب المالية الضرورية، والتي تبين مدى قدرة المنظمة على تسديد ديونها في الآجال المحددة.

وفي الغالب المؤشرات التي تؤخذ بعين الاعتبار من طرف البنوك الجزائرية أثناء دراسة ملف القرض هي تحليل تطور التوازنات المالية وبعض المجاميع الكبرى للمنظمة على الأقل لثلاثة سنوات، وهذا لمعرفة ملاءة المنظمة طالبة القرض. التقييم باستعمال الطرق الكلاسيكية من خلال دراسة:

- رأس المال العامل.
- احتياجات رأس المال العامل.
- الخزينة.
- استخراج أهم النسب المستخرجة من الموازنات المالية مثل الاستقلالية المالية، المدودية، التمويل، الملاءة، الدوران، السيولة والهيكلة.

وبعد كل هذه الدراسة والتحليل يتخذ قرار منح أو عدم منح القرض.

6- مجابهة المخاطر الائتمانية: في بعض الأحيان لا يستطيع الزبون تسديد مستحقاته في الوقت المحدد لسبب أو لآخر، ولكي يتمكن المصرفي من مواجهة هذه الوضعية يقوم بإتباع الخطوة التالية:

المرحلة الأولى: بمجرد ظهور أول حادث لعدم الدفع، يقوم البنك بتنبيه الزبون بواسطة رسالة موصى عليها على ضرورة تسوية وضعيته في أقصى أجل 08 أيام بحيث يبقى في هذه المرحلة لمدة ثلاثة أشهر، أين يحاول المصرفي تحصيل مستحقاته بطريقة ودية.

المرحلة الثانية: بعد انقضاء ثلاثة أشهر من تواجد الملف في مرحلة التحصيل الودي، ولم يقم الزبون بتسديد مستحقاته، يبدأ البنك باتخاذ الإجراءات التالية:

- الحجز بالوقف من خلال تجميد أموال الزبون.

- الحجز التحفظي.

- استعمال الضمانات سواء تعلق الأمر بالمحل التجاري، المعدات والأدوات أو الرهن العقاري

وهذه العمليات كلها تصب في مجال تحصيل واسترجاع القرض الممنوح للزبون المتخلف.