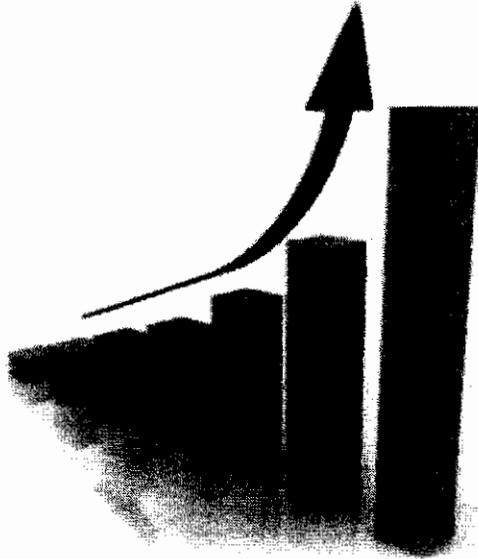

الفصل الخامس:

نبذة عن الإدارة الإستراتيجية للمخاطر فى المصارف



الفصل الخامس :

نبذة عن الإدارة الإستراتيجية للمخاطر فى المصارف

ماهية الإدارة الإستراتيجية للمخاطر :

إن للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة - حيوية - لكل من الاقتصاد القومى والمنشآت الاقتصادية ولا سيما البنوك والمؤسسات المالية المشابهة، حيث تعتبر السبيل الجوهرى لتعظيم قيمة البنك من خلال استغلال الموارد المالية المتاحة استغلالا امثل، وتأثير ذلك على معدلات الأداء المستقبلى والقيمة السوقية لأسهم ذلك البنك، وبالتالي انعكاس ذلك على نظرة المستثمرين وتوقعاتهم المستقبلية.

يعتبر مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا فى مجال الكتابات المحاسبية والإدارية، فالإستراتيجية " هى نوع من أنواع الخطط الذى يعطى وصفا دقيقا للرسالة الأساسية للمؤسسة، والأهداف التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ووصفا للوسائل والطرق التى سوف تستخدم بها الموارد لتحقيق الأهداف"⁽¹⁾.

يرى باحث⁽²⁾ أن " الإستراتيجية هى المسار الرئيسى الذى يتخذه البنك لنفسه لتحقيق أهدافه فى الأجلين القصير والطويل فى ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين واعتماداً على تحليل القوة الذاتية.

(1) عوض بدير الحداد، التخطيط الاستراتيجى بالمصارف، المعهد المصرى، البنك المركزى المصرى، فبراير، 2000، ص.4.

(2) Gladwell, Malcolm (2000) The Tipping Point, Little Brown, New York, p5.

ويعرف كلا من (Kaplan, Norton)⁽¹⁾ "الإستراتيجية هي مجموعة من الفرضيات حول علاقات السبب والنتيجة Cause and effect".

فالمفهوم العام للإدارة الإستراتيجية هو: "هي عملية اتخاذ القرار التي تتعلق بنمو المنظمة وربحيتهما في الأجل الطويل، وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة ويتم اتخاذ القرار في المجالين التاليين (مجال التخطيط الاستراتيجي أو تصميم الإستراتيجية، ومجال تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها)⁽²⁾.

Strategy is the direction and scope of an organization over the long term: Which achieves the advantage for the organization through its configuration of resources within a changing environment, to meet the needs of the markets and to fulfill stakeholder expectation⁽³⁾.

الإستراتيجية هي "الإتجاه ومجال المنظمة على المدى البعيد: الذي يُجزئ الميزة والفائدة للمنظمة خلال ترتيبها لمواردها ضمن البيئة المتغيرة، لتلبية حاجات الأسواق ولإنجاز توقع حملة الأسهم.

(Jhonson and Scholes, 2001).

ويرى باحث آخر⁽⁴⁾ أن "الإستراتيجية العامة لأي بنك هي ذلك الإطار الذي يسعى البنك من خلاله إلى إنجاز أهدافه التي تم التخطيط لها، ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية تحدد الأساليب أو التكتيكات التي سيتم الالتزام بها داخل البنك كمنظمة مالية متخصصة تسعى لتحقيق أهداف محددة ومقررة سلفاً مطلوب إنجازها خلال فترة زمنية محددة سواء بصفة شاملة أو بشكل متدرج، كما تنطوي الإستراتيجية على السياسات والقواعد التي سيتم تطبيقها والاسترشاد بها من خلال العمل اليومي للعاملين بالبنك على اختلاف مستوياتهم

(1) Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "Using The balanced scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review, 74(1), 1996, P.84.

(2) د. عايدة سيد خطاب، "التخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، مكتبة الحريري، 2005، ص 9.

(3) Jhonson, G. and Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, Text & Cases, 4th ed., Prentice-Hall, India, (2001) pp. 421

(4) أ. أحمد غنيم، "صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك"، مطابع المستقبل،

بور سعيد، الطبعة الأولى، 1998، ص ص 12 - 13.

الوظيفية ومواقعهم الجغرافية وذلك وصولاً إلى تحقيق الأهداف التى تسعى إليها الإستراتيجية الموضوعة لتحقيقها".

ويرى باحث آخر⁽¹⁾ "إننا لا نخطط للفشل وإنما نفشل فى التخطيط"، لكى يتم تحقيق تغير إيجابى والوصول إلى نتائج فعالة يلزم أن نعمل ما هو أكثر من اتخاذ القرارات، وإنما نضع الخطط الإستراتيجية.

متطلبات الإدارة الإستراتيجية للمخاطر :

يسعى كل بنك كمنظمة مالية تجارية إلى تحقيق الربح وذلك عن طريق إنتاج مجموعة من الخدمات المصرفية التى تقابل احتياجات عملاء السوق المصرى⁽²⁾،

لذا فان تطبيق أنشطة المخاطر واستراتيجياتها يتطلب توافر المتطلبات الآتية⁽³⁾:

- 1- التحديد المسبق لكل من أسلوب العمل والهدف.
- 2- أتساق الغايات والأهداف والإستراتيجيات مع رسالة البنك .
- 3- إعادة التكيف بصورة مستمرة مع المتغيرات التى تحدث فى البيئة الخارجية والداخلية للبنك .
- 4- تضمين الخطة الإستراتيجية للبنك، بكافة أشكال الخطط المالية مع موازنة العمليات الجارية، مع المراجعة الدورية لكافة خطط وبرامج البنك .
- 5- تشجيع وتحفيز روح الجماعة لدى كافة المستويات الإدارية فى البنك.
- 6- التوزيع المناسب لكافة الموارد الهامة بالبنك .
- 7- إيجاد نظام معلومات إدارية ملائم .

(1) يمكن الرجوع فى ذلك إلى:

- David, F"Strategic Management", Columbus: Merrill Publishing Company, (1989), p7.

-Rendergsrt, Lucy Motola; "Using Strategic Planning Business", Fairfield County Business Journal, 6/5/2000, Vol, 39 Issue 23, P. 16.

(2) د. السيد عبده ناجى، تسويق الخدمات المصرفية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2003، ص 145.

(3) Paraskevi Boufounou; "Strategic Planning and Goal Setting in the Banking Sector",

Commercial Bank of Greece", Economic Bulletin October- December, 1990.

ويرى بعض الباحثين⁽¹⁾ أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي للبنوك تشتمل على ما يلي :-

- 1- الخروج بعيداً عن ضجة العمل أثناء إعداد التخطيط الاستراتيجي.
- 2- اشتراك الإدارة العليا والوسطى في هذا التخطيط .
- 3- وضع رؤية وتحديد مهام محددة للمنظمة تعكس الواقع.

ويمكن القول ان هناك عدد من العوامل تحكم فعالية التخطيط الاستراتيجي ويمكن تلخيص هذه العناصر فيما يلي⁽²⁾:

- تعهد والتزام البنك بالتخطيط الاستراتيجي: الإستراتيجية تواجه بالفشل في حالة عد وجود موافقة ودعم من الإدارة العليا بالبنك.
- اختيار أسلوب التخطيط الاستراتيجي الملائم: يتم اختيار الأسلوب الملائم وفقاً لحجم البنك وطبيعة البيئة المحيطة به، ومدى تعقد عملياتها، والأخذ في الاعتبار تنوع درجات المخاطر، لذا فالبنك يلزم بتبنى نموذج تخطيط أكثر منهجية Formal Planning model مع النظر أن التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الإدارة، وليس غاية في حد ذاتها.
- مرونة الخطة وتوافر المعلومات اللازمة للتخطيط .
- المشاركة الفعالة من قبل جميع المستويات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي: وذلك سواء في مرحلة تولد الأفكار وتبادل وجهات النظر عند إعداد الإستراتيجية، وعند تنفيذها فعلياً.
- قوى التغيير الإستراتيجية في مجال الأعمال والخدمات المصرفية (الضغوط التنافسية المتزايدة، القواعد والقيود التنظيمية الخاصة بأعمال البنوك، الابتكارات المالية، التكنولوجيا)⁽³⁾.

(1) Anonymous; "Strategic Planning Guide lines"; ABA Bankers News, Washington; Jul. 24, 2001 .

(2) "أوراق بنك مصر البحثية،" التخطيط الاستراتيجي في البنوك"، مركز البحوث العدد 6، 1999 نقلاً عن: -Wag Braddick, "Management for Bankers", second edition, Butterworths&co, London, 1991.

(3) - المرجع السابق، ص ص 23-45.

مكونات الإدارة الإستراتيجية للمخاطر:

تشتمل الإدارة الإستراتيجية على ثلاث مكونات رئيسية هي (1):

(1) التخطيط الاستراتيجى : يعتبر جوهر عملية الإدارة الإستراتيجية بما يتضمنه من تحديد وتعريف أهداف البنك، واختيار نظم الاستراتيجيات الملائمة، مع الأخذ فى الاعتبار كافة المخاطر والتغيرات فى البيئة الخارجية المحيطة بالبنك بما يحقق من كفاءة وفعالية المؤسسة فى المستقبل .

(2) أسلوب العمل الاستراتيجى : وتشتمل على ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال من خلال ربط تلك الاستراتيجيات سواء الطويلة الأجل أو القصيرة بتحقيق الخطط وتوفير ظروف العمل الملائمة.

(3) التفكير الاستراتيجى : يعد أساسا لإنجاز المكونين السابقين، وذلك المكون له دور هام فى عملية تنمية وتطوير البنك فى ظل احتدام البيئة التنافسية بين البنوك.

ويتكون نموذج الإدارة الإستراتيجية من خمس خطوات (2) تتمثل فى - صناعة الأهداف - التحليل البيئى - اختيار وصياغة الإستراتيجية - التنفيذ والرقابة.

وإن عملية الإدارة الإستراتيجية تتضمن خمس مهام رئيسية ومتصلة وهي (3):

(1) د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية: تصميم وتطبيق إستراتيجية المنظمة، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1993، ص3.

(2) يمكن الرجوع إلى :

- M.Reza Vaghefi, Alan B.Hullmantel, (1999), Strategic Management for the XX Ist Century, St. Lucie Press, pp58-63
- Torben Jull Andersen; "Strategic Planning, Autonomous. Actions and Corporate Performance"; Long Range Planning; London' Apr. 2000.

(3) يمكن الرجوع إلى :

- Lucey ,T, Management Accounting , Aldine House, Adine place , London,4thEdition, 1996,pp.91-94.
- Peggy D Brewer, Virgil L. Brewer: Michael; "Strategic Planning for continuous Improvement in A College of Business"; The Mid – Atlantic Journal of Business; South orange; Jun/Sep. 2000.

- 1- تطوير رسالة المنشأة.
 - 2- وضع الهدف.
 - 3- تطوير الإستراتيجية والاختيار
 - 4- التنفيذ الإستراتيجي.
 - 5- التقييم والمراجعة والتعديل.
- ويرى آخرون⁽¹⁾ أن مراحل الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة تتمثل فى سبع مراحل وهي:-
- 1- تحديد رسالة المنظمة.
 - 2- تحديد الغايات والأهداف.
 - 3- تحليل البيئة الخارجية.
 - 4- تحليل البيئة الداخلية.
 - 5- تحديد البدائل الإستراتيجية.
 - 6- الاختيار الاستراتيجي.
 - 7- تطبيق الإستراتيجية.

مراحل إدارة المخاطر (عملية التخطيط الاستراتيجي للمنتجات): يتم عن طريق الخطوات التي يوضحها الشكل التوضيحي رقم (6):



Source-Michael Levy ,Barton a.Weitz ,(2001) , "Retailing Management", McGraw-Hill, Irwin, international edition,p.189

(1) Charles w.l&Gareth r.jones,"Strategic Management" Houghton Mifflin Company 1998, p.20-32 (بصرف).

النموذج الشامل للإدارة الإستراتيجية فى البنوك التجارية⁽¹⁾ :

ويقوم ذلك النموذج على أربعة مراحل رئيسية لكل مرحلة أهدافها ومعلوماتها ومضمونها وذلك كما يلي :

المرحلة الأولى : دراسة البيئة :

وهى دراسة البيئة الداخلية والتي تشمل (الهيكل التنظيمى وسلسلة القيادة، الثقافة، الموارد، الكفاءات)، ودراسة البيئة الخارجية وتشمل البيئة الاجتماعية - المؤثرات البيئية.

المرحلة الثانية : صياغة الإستراتيجية :

وتشمل على : رسالة المؤسسة (سبب الوجود) وما الذى يجب أن تفعله :

- * الأهداف (النتائج المطلوب تحقيقها متى وكيف ستحدث)، حيث تقوم معظم المنشآت بوضع خطط (طويلة وقصيرة)، أما الخطط طويلة الأجل تكون من اختصاص الإدارة العليا ويطلق عليه "Strategic Planning"، والذى يتمثل فى إعداد الخطوط العريضة لمواجهة المستقبل بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية⁽²⁾.
- * الإستراتيجيات (هى صياغة الخطط لتحقيق رسالة الشركة وأهدافها).
- * السياسات (هى تعليمات هامة لاتخاذ القرار).

المرحلة الثالثة : تنفيذ الإستراتيجية :

وتشمل البرامج (الأنشطة اللازمة لتحقيق الخطة)، الإجراءات (تسلسل الخطوات اللازمة لأداء العمل)، تكلفة البرامج .

المرحلة الرابعة : التقييم والرقابة :

وتشمل مرحلة مراقبة الأداء واتخاذ الإجراءات المصححة - الأداء الفعلى (التغذية العكسية) بين الأداء الفعلى والمراحل الثلاثة السابقة لتنقيح الإستراتيجية.

(1) Thomas L. Whee Len and J. David Hunger' " Strategic and Business Policy", Entering 21st. Century Global Society, Sixth Edition ad disown Wesley, 1998, PP 6 – 10.

(2) ستيفن أ. موسكوف، مارك ج سيمكن، "نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات مفاهيم وتطبيقات"، دار المريخ للنشر، 2002، ص ص 64-66.

إن الفرق بين الإدارة الإستراتيجية وكون المنظمة لديها إستراتيجية معينة كالفرق بين النجاح والفشل⁽¹⁾، فممارسة الإدارة الإستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم.

ويرى باحث⁽²⁾ أن " الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

ويضيف باحث آخر⁽³⁾ أن الإستراتيجية المالية هي خطط مالية طويلة المدى لها أساليب إستراتيجية من مؤشرات مالية وأساليب كمية محددة بأرقام من داخل الوحدة الاقتصادية وهي " الأدوات المحاسبية" ينصب اهتمامها على الأوعية الإستراتيجية - وهي القوائم المالية بأنواعها- وطريق الإستراتيجية المالية يكون في اتجاهات ثلاث هي:-

الاتجاه الأول : إستراتيجية مالية لنمو الربح .

الاتجاه الثاني : إستراتيجية مالية لتقوية المركز المالى .

الاتجاه الثالث : لتصحيح الهيكل التمويل .

نموذج الإدارة الإستراتيجية يستتبع وجود أهداف وخطط طويلة وتحليل المنافسة ورقابة الإستراتيجية:

وقد أوضحت دراسات⁽⁴⁾ عديدة لوجود علاقة إيجابية بين نظم المحاسبة الإدارية

(1) L. Rue and Ph Holland; "Strategic Management : concepts and experiences" Singapore : Mc Grow – Hill book Co, 1989, P. 3 .

(2) Ph. Kotler, "Marketing Management analysis, planning and control", 4th edition. London; Prentice – Hall Int, 1980, P. 65 .

(3) د. أبو الفتوح على فضالة، "إستراتيجية القوائم المالية"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص 16 - 18 (بتصرف).

(4) Vincent K. Chong and Kar Ming Chong; "Strategic choices, Environmental Uncertainty and SBU Performance: "A Note on the Intervening Role of Management Accounting Systems" Accounting and Business Research, Vol. 27. No. 4, 1997, P P . 268 – 276.

والتخطيط الإستراتيجي وكفاءة الأداء ولاسيما في أوضاع بيئية ديناميكية .

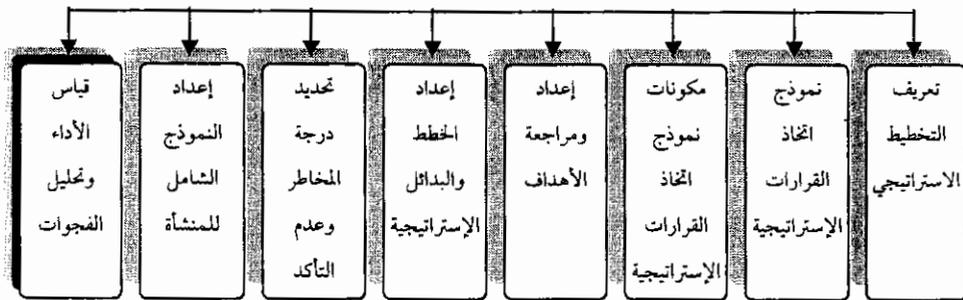
ويضيف باحث آخر⁽¹⁾ " أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بضرورة إحداث التوافق التام بين العناصر التالية :

- الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة .
- الإستراتيجية الجديدة الواجبة التنفيذ .
- إمكانيات وطاقات المنشأة .

ويرى الباحث مما سبق أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية تُعبر عن مجموعة من القرارات الإدارية وتصرفات تُحدد مقدماً أداء البنك في الأجل الطويل والقصير، وهي تشمل فحص البيئة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية والتقييم والرقابة.

منهج التخطيط الإستراتيجي لإدارة المخاطر⁽²⁾ :

ويشتمل منهج التخطيط الإستراتيجي الفعال على العناصر التالية كما في الشكل التوضيحي رقم (7) :



(1) د. حسين محمد عيسى، "دراسات في نظم إدارة المعلومات"، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس،

القاهرة، 1998، ص ص 83، 90 (بتصرف).

(2) المرجع السابق، ص ص 85 - 90 (بتصرف).

ويضيف باحث آخر⁽¹⁾ " أن الأهداف الأساسية للتخطيط الإستراتيجي تختصر في ثلاثة أهداف رئيسية هي كما يلي :-

- 1- تحسين قيمة حقوق الملكية للمساهمين .
 - 2- جعل البنك مكاناً أفضل للعمل (انعكاس السمعة) .
 - 3- المساعدة في رخاء المجتمع .
- وباحث آخر يرى⁽²⁾ " أن التخطيط الإستراتيجي يعبر عن عملية تنفيذ الأهداف بعيدة المدى عن طريق وضع السياسات Setting Policy التي تكون في صورة إستراتيجيات فرعية تسمى " سياسات التنظيم " .

ويتحقق التخطيط الإستراتيجي للتجزئة المصرفية على مرحلتين هما :

- 1- تحديد المنتجات أو الخدمات الواجب إنتاجها أو تقديمها .
 - 2- تحديد النشاط التسويقي و/ أو الإنتاجي المطلوبة لتقديم السلع أو الخدمات .
- وعملية تخطيط إستراتيجية إدارة المخاطر" هي مجموعة من الخطوات التي يقوم بها بنك التجزئة لتطوير إستراتيجيته المستقبلية ، وهي تصف كيفية اختيار المتعاملين في التجزئة لخطوط الأسواق المستهدفة، وتحدد شكل التجزئة المناسب، وتبنى باستمرار مميزات التنافسية، وعملية التخطيط من الممكن إن تستخدم لتشكيل خطط إستراتيجية لمستويات مختلفة في نطاق عملية تنفيذ التجزئة، وعلى سبيل المثال خطة إستراتيجية مؤسسة أمريكيان اكسبريس التي تعتمد على كيفية تحديد مصادرها وتجميعها في نطاق الأعمال المختلفة للمؤسسة مثلا بطاقات الائتمان وخدمات السفر، وان كل نوع من الأعمال له خطة إستراتيجية يعتمد عليها في القيام بأنشطته، وتلك الاستراتيجيات تتطور لتوفير منتجات التجزئة في مجال العمل مثلا بطاقة أمريكيان اكسبريس الذهبية"⁽³⁾ .

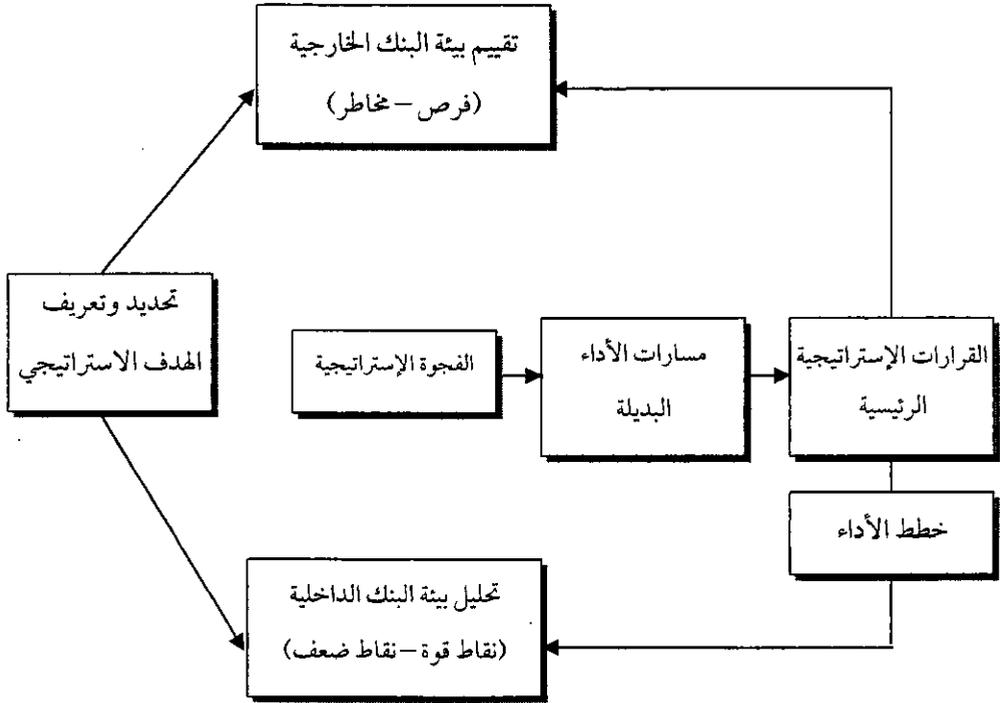
(1) Nadler. Paul; "Strategic Planning is ALL About Knowing Your Goals"; Bank Management American Banker, 10/10/2000 Vol. 165 Issue 194, P.9

(2) Ray H. Carrison, Eric W. Noreen; 2000, "Managerial Accounting", Mc Grow – Hill, P P. 12 – 13 .

(3) Michael Levy ,Barton a.Weitz, Op.cit,p189

الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي للتجزئة المصرفية :

حيث هناك العديد من الخطوات⁽¹⁾ التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي تبدأ بالتحليل والرصد البيئي ويتضمن المسح أو التحليل للبيئة الداخلية والخارجية، ثم صياغة الإستراتيجية اى التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، ثم التطبيق الاستراتيجي، والخطوة الأخيرة التقويم والرقابة ويمكن توضيح ذلك الإطار والخطوات الرئيسية بالتطبيق على الإدارة الإستراتيجية للتجزئة المصرفية من خلال الشكل التوضيحي رقم (8) :



(1) لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى :

د. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 23.

WAG Braddick, "Management for Banker", Second edition Butterworth's & Co. (Publishers) Ltd, London 1991.

ويرى الباحث من الشكل السابق أن التخطيط الإستراتيجي في البنوك يمر بعدة خطوات متتابعة تبدأ بتحديد وتعريف الهدف الإستراتيجي، ثم تقييم بيئة البنك الداخلية والخارجية، ثم يتم إتباع نفس الخطوات المتعاقبة في الشكل التوضيحي المذكور حتى يتم وضع الخطط وتنفيذها باتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ويرى البعض⁽¹⁾ " أن التخطيط الإستراتيجي هو نتاج عمل إبداعي يقوم به المديرين من خلال دمج البيانات والأفكار والابتكارات المستمدة من كل من مستويات المنظمة المختلفة بالإضافة إلى العملاء والموردين وحملة الأسهم والعديد من المصادر لوضع التوجهات اللازمة لتحقيق النجاح"، " فالإستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار، فإنه لا يتحتم أن تكون كل إستراتيجيات للشركة نتيجة للممارسات تخطيط إستراتيجي رسمي، إذ عادة ما تنبع الإستراتيجيات من أعماق الشركة دون سابق تخطيط فالإستراتيجية المحققة للشركة هي نتاج إما لإستراتيجيات مخططة أو مقصودة أو إستراتيجيات غير مخططة أو طارئة"⁽²⁾.

عملية التخطيط الإستراتيجي لكل من الإستراتيجية المقصودة والطارئة⁽³⁾:

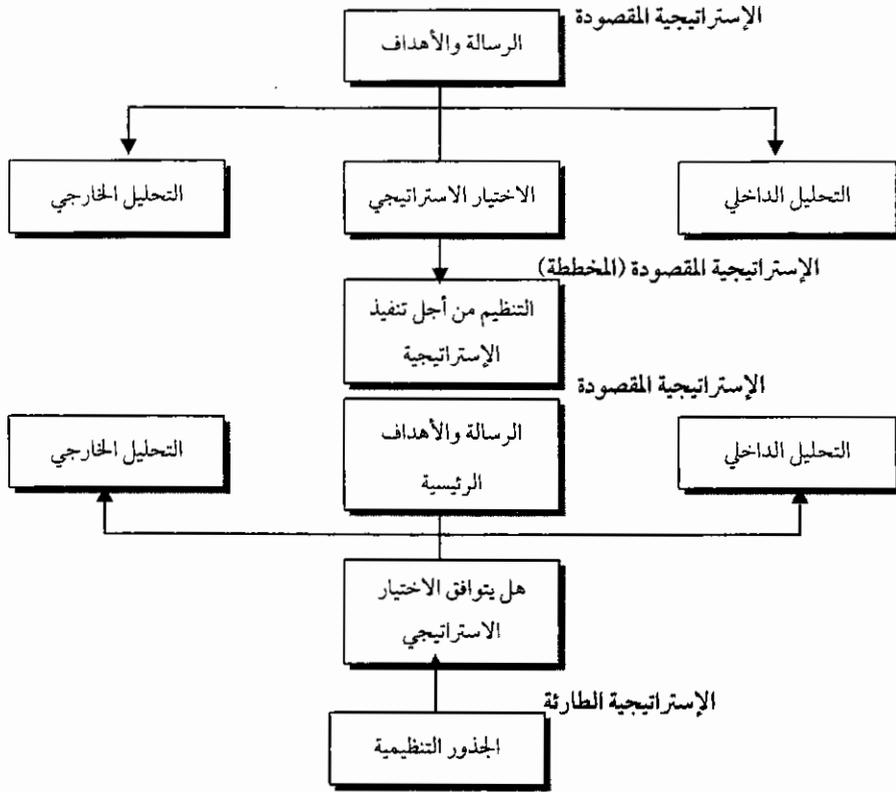
عمليات تخطيط المخاطر من الممكن أن يتم عن طريق إستراتيجيتان هما (إستراتيجية مخططة، وأخرى إستراتيجية طارئة)، ويمكن توضيح كل من الإستراتيجيتان كما في الشكل التوضيحي رقم (9)⁽⁴⁾:

(1) Rendergest, Lucy Motola, OP.Cit., P. 20 .

(2) شارلز & جاريث جونز، "الإدارة الإستراتيجية - الجزء الأول - مدخل متكامل"، دار المريخ - 2001، ص 27، 49 .

(3) المرجع السابق، ص 50 - 52 .

(4) المصدر: شارلز & جاريث جونز، مرجع سابق، ص 53 .



ومن الشكل السابق يمكن القول أن الإستراتيجية المخططة تقوم على أساس المنهج العلمي للإدارة الإستراتيجية (إتباع الخطوات المتعاقبة في الشكل رقم (1)، في حين أن الإستراتيجية الطارئة تنشأ دون تخطيط مسبق، لذا فإن الإدارة العليا تقيم تلك الإستراتيجيات مقارنة بأهداف المنظمة والفرص البيئية الخارجية والتحديات المحتملة وكذلك نقاط القوة والضعف في المنظمة، فضلاً عن أن الإستراتيجية الطارئة لا تركز على عمليات تخطيطية تتجه من أعلى إلى أسفل كما في الإستراتيجيات المقصودة.

دور الإدارة العليا فى تفعيل إستراتيجية إدارة التجزئة المصرفية:

"تقوم الإدارة العليا بثلاث مهام أساسية"⁽¹⁾ هى :

- 1- الضبط والرقابة : وذلك من خلال اللجان، حيث يمكن لمجلس الإدارة أن يتمشى مع التطورات داخل وخارج الشركة، وأن يلفت نظر الإدارة إلى التطورات التى تغفلت عنها، على مجلس الإدارة أن يباشر هذه المهمة فى أدنى الظروف.
- 2- التقييم والتأثير : مجلس الإدارة يفحص الاقتراحات التى تقدمها الإدارة والقرارات والتصرفات وأن يوافق أو لا يوافق عليها ويعطى النصيحة والمشورة ويقدم الاقتراحات، ويمهد البدائل. وتباشر مجالس الإدارة النشطة هذه المهام بالإضافة إلى ضبطها.
- 3- المبادرة والإقرار: مجلس الإدارة يخطط مهمة الشركة والاختيارات الإستراتيجية المتاحة للإدارة .

ويرى بعض الكتاب⁽²⁾ : "أن فعالية الإدارة المدعمة بالتخطيط الإستراتيجى تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، إلا أن ذلك سيعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المديرين على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء. وأن هناك مدخلان أساسيان لتقييم فعالية نظم التخطيط الإستراتيجى وهما "مدخل العملية"، "مدخل التركيز على الغاية".

مدخل العملية ينظر إلى النظام ككل ثم يقدم للمستخدمين وسيلة للتعرف على نقاط الضعف بينما يهتم "مدخل التركيز على الغاية" على مخرجات النظام، وأن أفضل قياس للفعالية يتضمن كلتا العمليتين.

(1) لمزيد من التفصيل راجع :

- Benjamin B.Tregoe ,John ,W.Zimmerman , " Top Management Strategy", 1997

- Thomas H. Wheel Len and J. David Huger; Op.cit p. 27.

(2) Phillips, Paul A' Moutinho, Luiz "The Strategic Planning Index : A tool for measuring Strategic planning Effectiveness", Journal of Travel Research, May 2000, Vol. 38 Issue 4, PP. 3 - 4 .

ويؤيد الباحث الرأى القائل⁽¹⁾ " أن التخطيط والإستراتيجية هما الأدوات الأولية للنجاح وقليل من البنوك التى تختار التفكير المستنير، وكثيرون يفشلون فى الالتزام بالنظام المطلوب لاستثمار أموالهم وأوقاتهم وأفرادهم فى رؤية إستراتيجية طويلة الأجل .

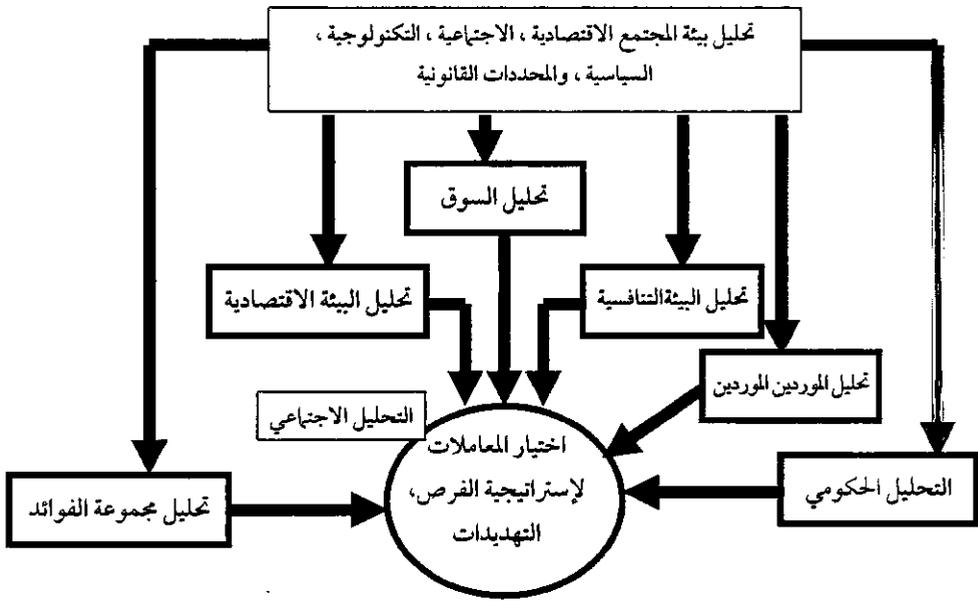
أسس ودعائم المنهج الاستراتيجى لإدارة المخاطر⁽²⁾ :

- يعتمد ذلك المنهج على العديد من الأسس والدعائم الضرورية لضمان تحقيق الفعالية المستهدفة وتلك الأسس والدعائم هى كما يلي :
- يعتمد بنك التجزئة على توافر كم وفير من المعلومات يلزم الحصول عليه عند بدء التعامل مع تحديث هذه البيانات باستمرار .
 - تعتمد عمليات التجزئة على تعدد وتعاضم منافذ البيع وانتشارها مستخدمة وسائل اتصال سهلة تتناسب مع حجم البيانات والمعلومات المتاحة عن المنتجات التى سيتم تسويقها وكذلك المخطط توافرها مستقبلاً فى سوق التعامل .
 - عمل دراسة استطلاعية لاتخاذ القرار الملائم لتزول منتجات التجزئة المصرفية إلى سوق التعامل المصرفى .
 - ضرورة أن يكون للبنك المصدر لخدمات التجزئة المصرفية Web site أو بعبارة أخرى بنك إلكترونى سواء كان (Local ' Nitche' Nega) .
 - عدم محدودية عمليات التجزئة المصرفية فى البنوك وضرورة الأخذ فى الاعتبار شدة المنافسة السعرية باعتبار أن الهدف هو العميل قبل السعر .
 - الأخذ فى الاعتبار اقتصاديات عمليات التجزئة حيث أن انتشار تلك الخدمات يؤدى إلى خفض نسبى فى تكلفة المنتج .
 - يعتمد هذا المنهج على بناء علاقات طويلة الأمد مع عملاء التجزئة وذلك عن طريق تكثيف وتعدد الخدمات المقدمة للعميل الواحد .

(1) Robert G. Kramer; " The Strategic Plan : Vital Take – off Ramp"; Bank Marketing, March 2001.

(2) Venky Nager, Madhav V Rajan, "Measuring Customer Relationships : The Case Of Retail Banking Industry" Management Science, Linthicum, Jun 2005. vol. 51, No.. 6 PP 904 – 920.

- أن سوق خدمات التجزئة المصرفية سوق مشتريين.
- قيام البنك بالتحليل الإستراتيجى Swot لبيئة المجتمع (تحليل السوق، تحليل البنوك المنافسة، التحليل الاجتماعى والفئة التى سيتم مخاطبتها لتقديم لها الخدمة، تحليل لدور الحكومة وكافة المحددات القانونية، ثم اختيار البديل والمعامل الإستراتيجى الذى سيتم على أساسه طرح ذلك المنتج أو الخدمة فى سوق التعامل المصرفى)، ويمكن توضيح ذلك من الشكل رقم (10) التالى :



المصدر :- , " Strategic Thinking An Executive Perspective ", Cornelis A; de Klugver,(2000), Prentice Hall , New York., p. 8.

و يلخص الباحث إدارة المخاطر للتسهيلات الائتمانية من الشكل التوضيحي التالى(11) :

الإرشادات الإشرافية للبرنامج الشامل لإدارة المخاطرة التشغيلية

(Supervisory Guidance for a ⁽¹⁾Comprehensive Operational Risk Management Program)

(أ) ماهية البرنامج الشامل لإدارة المخاطرة التشغيلية :

- يقصد بهذه الإرشادات تعزيز الممارسات الصائبة لإدارة المخاطرة التشغيلية وهي تنطبق على أكبر المصارف حجماً وأكثرها تعقيداً التي تتعرض لمخاطرة تشغيلية مهمة أو تلك التي يحددها المشرفون الوطنيون على أنها معرضة لمثل هذه المخاطرة فهي تراجع جهود المصارف لصياغة البنى التحتية اللازمة لإدارة الشاملة والحساسة للمخاطرة والخاصة بالمخاطرة التشغيلية لضمان أن الأخيرة يتم تشخيصها وقياسها ورقابتها والسيطرة عليها بشكل مناسب فالهدف من هذه الإرشادات هو تزويد المعلومات الإضافية للمشرفين على المصارف والمصارف ذاتها فيما يخص المخاطرة التشغيلية التي يجب أن يأخذونها في الاعتبار حينما يتم ذلك بتقدير ممارسات إدارة المخاطرة وبخاصة عند تطبيق "مداخل القياس المتقدمة (Advanced Measurement Approaches, AMA) لأغراض تقدير رأس المال الرقابي (Regulatory Capital) أو عندما يتم تصميم أساليب تقدير "رأس المال الاقتصادي الداخلي (Internal Economic Capital) .
- يقر المشرفون بأن عمليات إدارة المخاطرة التشغيلية تتطور باستمرار وهم يرغبون في تشجيع الإبداع المتواصل فيها مع ذلك فإنه من الواضح أيضاً أن برنامجاً شاملاً للمخاطرة التشغيلية على نطاق المصرف يجب أن يحقق التوافق الأساسي بين المكونات الكمية والنوعية التي تتكامل مع بعضها البعض عليه فإنه من المناسب عرض المكونات الأساسية لبرنامج سليم ومتقدم لإدارة المخاطرة التشغيلية في هذا الوقت إلى جانب تحقيق المكاسب في مجال التفهم العام الذي تبلور في الصناعة المصرفية تعترف لجنة بازل بأن القليل من المصارف يتولى تنفيذ مكونات برنامج المخاطرة التشغيلية وأن هذه

(1) Basel Committee On Banking Supervision , "Sound Practice in the Management and supervision of Operational Risk", Bank for international Settlements, december, 2002, pp12-22.

الدراسة تمثل الممارسات الصائبة الناشئة والمستمدة من تجارب المصارف الفائزة التي تركز الموارد المهمة لتطوير إدارة مخاطرة التشغيل على مستوى المصرف وأطر تقدير رأس المال قد تختار اللجنة إصدار إرشادات أكثر تفصيلاً في المستقبل استجابة إلى التطور المتواصل في الأدوات الأكثر تعقيداً لإدارة المخاطرة التشغيلية من قبل المشاركين في الصناعة المصرفية .

(ب) هيكل الإدارة ومسئولياتها :

- تشير المناقشات مع الكثير من المصارف ذات الأنشطة المتنوعة إلى أن المخاطرة التشغيلية هي عنصر مهم جداً الصورة الشاملة لمخاطرها وفي عدد من المصارف تعتبر المخاطرة التشغيلية تأتي أهم مخاطرة بعد المخاطرة الائتمانية في مجال التعرض للمخاطر وقد تكون أكبر من مخاطرة السوق (مثلاً عندما تقاس بتخصيصات رأس المال الاقتصادي) وفي بعض المصارف التي تركز على إدارة الموجودات أو على المدفوعات وعملياتها فإن المخاطرة التشغيلية قد تمثل أكبر احتمال للتعرض للخسائر في المصرف .
- في ضوء ذلك فإن المصارف القائمة قد وضعت أو أنها في الطريق إلى وضع هياكل تنظيمية محددة بوضوح لإدارة المخاطر التشغيلية تضاهي الهياكل القائمة الحالية للمخاطرة الائتمانية ومخاطرة السوق التي تعكس مبدئياً عملية لاتخاذ القرار المتضمنة صياغة السياسة على الأساس المركزي (مع العمل جنباً إلى جنب مع خطوط الأعمال) بينما يتم التنفيذ على الأساس اللامركزي وأخذاً في الاعتبار أوجه التفاوت الضبابي بين المخاطرة التشغيلية والمخاطرة الائتمانية ومخاطرة السوق فإنها ممارسات صائبة تتبلور تدريجياً في المصارف بهدف تشجيع لتنسيق بين مجالات إدارة مخاطرة السوق والمخاطرة الائتمانية .
- تتفاوت الهياكل الإدارية والمسئوليات في المصارف في مجال المخاطرة التشغيلية ولكن هناك عدداً من المفاهيم التي تتبلور في المصارف القائمة فقد كون الكثير من المصارف نشاطاً مستقلاً لإدارة المخاطرة التشغيلية على مستوى المنشأة ككل وهي تقدم تقارير دورية مباشرة لإدارة العليا (مثلاً الضابط الرئيس للمخاطرة) هناك ممارسة ناشئة في المصارف القائمة تتمثل بتبرير المسئوليات المزدوجة في عمل اللجان والأنشطة وذلك من

خلال تشكيل لجنة مخاطرة على مستوى المصرف ككل أو تأسيس وحدة للمخاطرة التشغيلية لها رئيس معين يمكن لرئيس هذه الوحدة أن يشارك في أعمال لجنة على نطاق المصرف ككل تكون مسئولة عن المخاطرة الائتمانية ومخاطرة السوق ويمكن بالتالى تكوين منتدى فاعل للتنسيق بين أنشطة المخاطرة الائتمانية ومخاطرة السوق والتصدي للشغرات وأشكال الازدواج المحتملة .

■ نظراً إلى وجود أنواع كثيرة من الأنشطة التى تلعب أدواراً مهمة فى إدارة المخاطرة التشغيلية فإن رئيس لجنة إدارة المخاطرة التشغيلية أو الوحدة المتخصصة بذلك يكون اتفاقاً (أو بروتوكالاً مع مثلاً الوحدات المسئولة عن تكنولوجيا المعلومات الموارد البشرية ومشتريات الخدمات القانونية والتأمينية) باعتبار أن ذلك يعتبر مخففاً للمخاطرة التشغيلية كما أن العوامل الخاصة بالمنشأة تلعب دوراً محورياً فى صياغة البروتوكول المناسب للدافع وراء مثل هذا النشاط هو تكوين صورة واضحة عن التعرض للمخاطرة التشغيلية على مستوى المصرف ككل وتنفيذ الطرق اللازمة لإدارة هذه المخاطرة من المسئوليات المعتادة لنشاط المخاطرة التشغيلية على مستوى المصرف ما يأتى :

- تحديد تعريفات متناسقة للمخاطرة التشغيلية ولجميع وحدات عمل المصرف .
- صياغة سياسات وإجراءات وممارسات على مستوى المصرف ككل لضمان التشخيص السليم للمخاطرة وقياسها ورقابتها ومتابعتها .
- إعداد التقارير الدورية على مستوى المصرف ككل حول مدى التعرض للمخاطرة وصياغة مؤشرات تستشرف الأداء المتوقع للمصرف أو تصميم بطاقات الدرجات المتوازنة (Balanced Scorecards) للإدارة العليا .
- الإشراف على عملية تقدير المخاطرة التشغيلية وضمان مصداقيتها وذلك ضمن أنشطة المصرف أو فى خطوط الأعمال .
- تنفيذ تقدير رأس المال الاقتصادى للمصرف والمحافظة عليه إلى جانب أساليب لتخصيص رأس المال اللازم للمخاطرة التشغيلية .
- تكوين استراتيجيات للتخفيف من المخاطرة التشغيلية ربما باستخدام المنتجات

المخففة لهذه المخاطرة مثل التأمين ضد المخاطرة التشغيلية والتجهيز الخارجى للخدمات ومشتقات المخاطرة الائتمانية وترتيبات التجميع " (Pooling Arrangements) .

■ إلى جانب صياغة تصور مستقبلى للمخاطرة التشغيلية على مستوى المصرف فإن الهيكل الفاعل لإدارة المخاطرة التشغيلية يتند إلى بعد النظر والخبرات التى يتمتع بها مدراء الوحدات العاملة بالمصرف فأنشطة إدارة المخاطرة التشغيلية تتوافق مع خطوط الأعمال (الأنشطة المتخصصة) بشكل دقيق بهدف تنفيذ السياسات على مستوى المصرف وفى العديد من الحالات يكون لنشاط إدارة المخاطرة التشغيلية مدراء متخصصون بها ضمن كل واحد من الأنشطة الرئيسة بالمصرف حيث تتمثل مسئولياتهم فى تقدير المخاطر على المستوى القاعدى للمصرف وضمان انسياب إدارة المخاطرة التشغيلية على مستوى المصرف تنفذ بالفعل .

■ كما هو الحال بالنسبة للمخاطرة الائتمانية ومخاطرة السوق فإن الإدارة على مستوى الوحدات أو الأنشطة المتخصصة بالمصرف سوف تحظى بالفهم الواسع عن العمليات المنشأة والتقاط الأساسية التى قد تؤدى غلى تعرضات أساسية للمخاطرة التشغيلية وفى العديد من الأنشطة المتخصصة بالمصرف يغدو مدراء الأنشطة المتخصصة مسئولين عن صياغة وسائل المتابعة لاكتشاف المصادر الأساسية للمخاطرة التشغيلية واعداد التقارير الدورية عن القضايا أو النتائج الخاصة بأنشطة إدارة المخاطرة التشغيلية وتنفيذ الأدوات المناسبة للرقابة عليها .

■ أخيراً فإن التدقيق الداخلى والخارجى يلعبان دوراً مهماً فى البرنامج الشامل لإدارة المخاطرة التشغيلية كما أن ذلك يعتبر من الممارسات الصائبة والناشئة لنشاط إدارة المخاطرة التشغيلية من حيث الإشراف وعلى مستوى المصرف على برنامج إدارة هذه المخاطرة وتقدير مدى استقلالية نشاط التدقيق بالفعل وما إذا كانت السياسات والإجراءات المحددة من قبل مجلس الإدارة الإدارة العليا تنفذ بالفعل .

(ج) تعريف المخاطرة التشغيلية :

- الأساس الذي يستند إليه البرنامج الفاعل لإدارة المخاطرة التشغيلية هو الاستيعاب الواضح على مستوى المصرف ككل لما يشكل المخاطرة التشغيلية فالتعريفات الواضحة لمكونات المخاطرة التشغيلية تشجع الاتصال بين وحدات أدرة المخاطرة من خلال تأمين الوسائل لتمييز أنواع المخاطرة التشغيلية عن المخاطرة الائتمانية ومخاطر السوق وبالتالي توضيح كيفية المساءلة إذ أن تعريفات المخاطرة التشغيلية وتبويبها تشكل الأساس للإدارة الشاملة للمخاطرة التشغيلية على مستوى المصرف ككل .
- لقد كرست الصناعة المصرفية جهوداً كبيرة في الآونة الأخيرة لبلورة الطرق التي بموجبها يمكن تشخيص المخاطرة التشغيلية بشكل نافع وتبويبها في شرائح وعلى الرغم من أنه لا يوجد إجماع رسمي على مستوى الصناعة في مجال انتهاج مدخل محدد فإن هناك اتفاقاً كبيراً بين عدد من المصارف بخصوص الإطار العام بما في ذلك التعريفات المساندة وبدون اعتماد مدخل معين فإن هناك إجماعاً متتامياً من أن إطاراً مشتركاً ويعمل كقاعدة لتكوين مجمع من قواعد البيانات المرجعية يمكن أن يكون مفيداً لدرجة كبيرة سواء للمصارف منفردة أو للصناعة المصرفية ككل .
- يعتبر تعريف المخاطرة المستند إلى السببية مفيداً جداً لتحديد مجالات إدارة المخاطرة التشغيلية ضمن الأنشطة المتخصصة بالمصرف لأنه يهدف إلى تشخيص الأسباب وراء تحقق الخسائر ثم تجزئة هذه الأسباب بحسب الأفراد والعمليات والنظم والعوامل الخارجية غير أنه من الضروري لأغراض قياس (تقييم) درجة المخاطرة التشغيلية على مستوى المصرف ولتجميع البيانات بين المصارف الاعتماد على تعريفات قابلة للقياس بسرعة وقابلة للمقارنة وأخذاً بالاعتبار الوضع الحالي لممارسة الصناعة المصرفية فإن حوادث الخسارة المشمولة بالمخاطرة التشغيلية قد أدت بالمصارف والمشرفين عليها للتمييز بين أسباب المخاطرة التشغيلية (الخسائر القابلة للقياس التي قد تعزى إلى عدد من الأسباب بما قد لا يفهم معظمها بشكل كامل) ونتائج خسارة المخاطرة التشغيلية التي تنعكس في صورة ربح وخسارة المصرف .

- يتزايد استخدام المصارف القائدة لممارسة صائبة تتضمن مدخل تبويب الخسائر لأغراض إدارة المخاطرة التشغيلية وعلى الرغم من تفاوت نظم التبويب بين المصارف فإنها تتضمن أساساً شرائحاً لتصنيف حوادث الخسارة مثل :
 - الاحتيال الخارجى والداخلى .
 - ممارسات التعيين وأمان مواقع العمل .
 - العملاء والمنتجات وممارسات الأعمال .
 - التدمير الذى يلحق بالموجودات المادية .
 - الارتبكات فى الأعمال .
 - فشل النظم .
 - التنفيذ والتسليم وإدارة العملية .

كما يقوم الكثير من المصارف بتجزئة هذه التبويبات إلى شرائح فرعية بهدف التشخيص الأوضح لأنواع الحوادث التى تؤدى إلى خسائر ناجمة عن المخاطرة التشغيلية .

- يؤدى التركيز على حوادث المخاطرة التشغيلية إلى تمكين المصارف من تصنيف تجاربها فى مجال تحقيق الخسائر الفعلية وذلك فى إطار شامل والتمييز الواضح بين المخاطرة التشغيلية والمخاطرة الائتمانية ومخاطرة السوق من جهة أخرى يقدم هذا المدخل إطاراً يستجيب إلى الطريقة التى تتولى المصارف من خلالها هيكله أنشطة إدارة المخاطرة لديها إذ أنه على أساس تصنيف الخسائر فى شرائح محددة تابعة عن طبيعة حادثة المخاطرة التشغيلية فإن المصارف ستكون قادرة على تقدير أثر أنشطة التخفيف من المخاطرة (مثل تحسين أدوات الرقابة الداخلية وعملياتها) الهادفة لتقليل احتمال وشدة مثل هذه الحوادث بهذا لأسلوب يمكن لنظام تبويب المخاطر أن يلقي الأضواء على أهم أنواع الحوادث التى مكن أن تؤدى إلى خسائر جسمية ويقدم المعلومات المباشرة وذات المعنى فيما يخص الحاجة على تصرفات متنوعة لإدارة المخاطرة وتحديد مدى فاعليتها .
- إلى جانب تصنيف خسائر المخاطرة التشغيلية على أساس الحادثة أو نوع المخاطرة فإن من الممارسات الشائعة أن تبويب الخسائر وبها يغطى الأنشطة الأساسية فى المصرف تؤدى

مثل هذه العملية إلى نظام مصفوفي (Matrix System) يتكون من محورين بحيث يتم تحديد الخسائر في خلايا بحسب نوع الحادثة قد تتفاوت أنشطة الأعمال المعتمد كأساس للتبويب من مصرف لآخر لذلك فإن لجنة بازل ومن خلال العمل المشترك مع الصناعة المصرفية استطاعت التوصل إلى التصنيف العريض الأتى الذى يمكن أن يستخدم من قبل شريحة واسعة من المصارف .

- تمويل الشركات .
- التداول (المتاجرة) والبيع .
- الصيرفة بالتجزئة .
- الصيرفة التجارية .
- المدفوعات والتسويات .
- خدمات الوكالة والوصايا (Agency Services & Custody) .
- إدارة الموجودات .
- السمسرة بالتجزئة .

وكما هو الحال بالنسبة إلى نظم تبويب أنواع الحوادث فإن الكثير من المصارف يذهب خطور أخرى في تبويب هذه الشرائح إلى أنواع فرعية تتناسب مع خطوط أعمالها مزيج أنشطتها كما يجد بعض المصارف أنه من المفيد تصنيف الخسائر بحسب نتائجها . مما يسمح للمصارف من متابعة هذه الخسائر ووضعها بشرائح تتوافق مع نظام المحاسبة في دفتر الأستاذ العام بالمصرف وبالتالي تحقيق الربط بين شرائح الخسائر وأسباب أرباح وخسائر المصرف . تتضمن شرائح الخسائر عادة مكونات مثل :

- المسؤولية القانونية
- القرارات . أو الأفعال الرقابية .
- خسارة أو تدمير الموجودات المادية .
- العودة إلى الأوضاع الاعتيادية (Restitution) .
- فقدان حق الجوع .
- الشطب .

يؤدي نظام التصنيف هذا ولأية حادثة خسارة إلى تمكين المصرف من متابعة نتائج الحادثة على أرباح وخسائر المصرف وذلك بطريق يؤدي إلى رسم المعالم مباشرة وترجمتها إلى حساب الأرباح والخسائر .

(د) جمع البيانات عن المخاطرة التشغيلية :

القاعدة الأساسية التي تستند إليها أية عملية دقيقة لإدارة المخاطرة التشغيلية هي توافر بيانات شاملة . ومعقولة وقابلة للبرهان والتحقق تغطي التجربة التاريخية لحصول الخسائر التشغيلية بالمصرف مثل هذا الانضباط في جمع البيانات عن الخسائر ليس ضرورياً . في مجال تفهم أبعاد المخاطرة التي يواجهها المصرف حسب . ولكن يمكن استخدامه كذلك لتحفيز العاملين على دراسة المكونات المفتاحية للمخاطرة ورقابتها . ذلك لأن التأكيد على جمع البيانات . على مستوى المصرف ككل يشجع على الحوار داخل المصرف في مجال تحديد التعرضات (Exposures) للمخاطرة التشغيلية ويدفع باتجاه بذل المزيد من الجهود وتقويتها . بهدف إدارة المخاطرة التشغيلية في كل خط من خطوط أعمال المصرف .

عليه فإنه من الممارسات الصائبة في المصارف أن يكون لديها إطار محدد لجمع البيانات عن تجاربها في مجال خسائر المخاطرة التشغيلية مبنية ضمن الأنشطة الأساسية . بل أن ذلك يعتبر معياراً مشتركاً عند استخدام مداخل القياس المتقدمة" (Advanced Measurement Approaches, AMA) ضمن الركن الأول من وفاق بازل .

تتألف البيانات الخاصة بخسائر المخاطرة التشغيلية أساساً من نوعين أساسيين هما :

- الحوادث المعتادة (الروتينية) والتي يغلب عليها طابع التكرار العالى والأثار المحدودة (المنخفضة) .

- الحوادث ذات التكرار المنخفض والأثار البالغة (العالية) .

استطاعت المصارف القائدة تنفيذ نظم لإعداد التقارير الدورية لمتابعة النوعين من حوادث الخسارة . بما في ذلك العودة إلى البيانات الخارجية . فيما يخص الحوادث ذات الخسائر الكبيرة . فالخسائر الاعتيادية . أو المتوقعة في المصرف تتصف عادة بالحوادث

ذات التكرار العالى والآثار المحدودة . مثل هذه الخسائر المتوقعة يمكن أن تخضع لعملية إعداد الموازنات . وبدرجة عالية من الثقة وهى تمر اعتيادياً من خلال قائمة الدخل ولو أن ذلك قد لا يشكل حالة عامة لكل أنواع خطوط الأعمال (مثلاً . التجارة الإلكترونية) مقابل ذلك فإن الخسائر التى تعكس أثر الحوادث قليلة التكرار وبالغة الأثار تتمثل بالخسائر غير المتوقعة وقد تكون أحياناً من الحجم الكبير بحيث أنها تؤدى إلى خسارة دورية . وإلى تخفيض رأس المال المصرفى من الشريحة الأولى (Tier one Capital) ومن الناحية الإحصائية . فإنه يمكن النظر إلى الخسائر المتوقعة على أنها "الوسط الحسابى" (Mean) للتوزيع التكرارى " (Frequency Distribution) للخسائر فى حين ينظر إلى الخسائر غير المتوقعة على أنها "ذيول" (Tails) الحوادث فى ذلك التوزيع فالخسائر غير المتوقعة هى محل التركيز من قبل المشرفين . وهى مطلوبة لعمليات تخصيص رأس المال اللازم لمواجهة المخاطرة التشغيلية .

▪ لا بد أن تكون للمصارف سياسات وإجراءات واضحة حول وضع المعايير الخاصة بمصداقية البيانات ومدى شمولها وتحديد الكيفية التى تجمع بها البيانات . تم تحديد صلاحية إدخال تلك التغييرات فى مجموعات البيانات الداخلية والخارجية (وتحت أية ظروف) التى تستخدم فى أساليب تقدير "رأس المال الأقتصادي" (Economic Capital) على مستوى المصرف ككل .

▪ فى حالة الخسائر قليلة التكرار وبالغة الشدة . فإن المصارف تحتاج إلى تعزيز بياناتها الداخلية ببيانات عن الخسائر التى تحققها الصناعة المصرفية ككل إذ لا بد أن تكون لدى المصارف السياسات المطبقة التى تحدد نوع الظروف التى تيم خلالها جمع هذه البيانات الخارجية . ومدى علاقتها بالمصرف . وكيفية استخدامها داخل المصرف ثم أن مثل هذه المعايير يجب أن تتصدى لتلك الظروف التى لا تكون فيها تجربة المصرف فى مجال الخسارة الداخلية ثرية وحديثة . تمكن من التوصل إلى تقدير معنوى "الذيل" (Tail) للتوزيع التكرارى للخسائر إلى جانب مداخل معقولة لتكييف البيانات الخارجية بما يتوافق مع الأنشطة الخاصة بالمصرف . يمكن تتضمن البيانات الخارجية عن الخسائر

ليس فقط المعلومات عن المبالغ الحقيقية للخسارة . بل كذلك المعلومات عن أسباب وظروف كل حادثة خسارة منفردة .

- يجب أن تقود جهود الصناعة المصرفية فى مجال تكوين مجتمعات عن بيانات الخسارة التى تتمتع بالتعريفات الواضحة والحديثة . (مبوبة بحسب خطوط لأنشطة الأعمال وأنواع الحوادث) . إلى تمكين المصارف من التوصل إلى مقاييس أدق لمدى تعرضها المحتمل لحوادث المخاطرة التشغيلية ذات التكرار القليل . والأثار بالغة الشدة ترى لجنة بازل أن استخدام البيانات الخارجية . لأغراض إدارة المخاطرة التشغيلية هو مجال جديد نسبياً . وهى تشجع على التطوير المستمر والسريع للأساليب الخاصة بشمول البيانات الخارجية ضمن مجموعة مقاييس المصرف للمخاطرة التشغيلية .

(هـ) قياس المخاطرة التشغيلية :

التقدير والتخصيص الداخلى لرأس المال :

- حددت الورقة الاستشارية الخاصة بالركن الثانى (وهو عملية المراجعة الإشرافية) . الصادرة عن لجنة بازل فى كانون الثانى / يناير 2001 . كجزء من مجموعة الأوراق الاستشارية حول " وفاق بازل الجديد لرأس المال " . مجموعة التوقعات الإشرافية لأغراض التقديرات الداخلية لرأس المال من قبل المصرف . وعلى سبيل التحديد فإنه يتوقع من المصارف توافر عملية لتقدير المئانة الكلية لرأس المال " (Overall Capital Adequacy) فى علاقتها مع " صور مخاطرها " (Risk Profiles) مع الأخذ فى الاعتبار كل المخاطر المادية . تصاحبها إستراتيجية للمحافظة على مستويات رأس المال .
- يتمثل المكون المفتاحى فى مجال تقدير سليم للاحتياجات إلى " رأس المال الاقتصادى الكلى " فى تقدير خسائر المخاطر التشغيلية المحتملة التى يمكن أن يواجهها المصرف . استناداً إلى معيار معقول للسلامة . إذ يمكن أن تساعد التقديرات والتخصيصات المهمة فى رأس المال الاقتصادى . لكل خطوط الأعمال على تشخيص تلك المنشآت التى تعتبر مريحة حقاً وبالتالى تزيد من قيمة حقوق المساهمين . فالفشل فى تقدير رأس المال اللازم لمواجهة المخاطرة التشغيلية قد إلى تكوين صورة إجمالية مشوقه عن مخاطرة المصرف .

ومدى احتياجاته لرأس المال والعائد المتحقق لدية من رأس المال الاقتصادى . سواء على مستوى المصرف ككل أو على مستوى خطوط الأعمال فيه أضف لذلك أنه ما لم تتم عملية قياس المخاطرة التشغيلية بشكل مناسب داخل المصرف . فإن ذلك قد يخلق الحوافز باتجاه استخدام أدوات التخفيف من المخاطرة الائتمانية ومخاطرة السوق . ولكنها تؤدى من جهة أخرى إلى زيادة المخاطرة التشغيلية أخيراً . فإن غياب إطار واضح لتقدير رأس المال اللازم للمخاطرة التشغيلية يقود إلى إضعاف الشفافية الخاصة بمجموع رأس المال الاقتصادى الذى يحتفظ به المصرف . ويجعل من الصعب للمشرفين . ومدراء المصرف . والمستثمرين والأطراف المقابلة تفهم كيفية تقدير متانة (ملاءة) رأس المال من داخل المصرف .

▪ فى ضوء هذه الخلفية . فإن العملية الخاصة بالتوصل إلى مجموع حجم رأس المال الاقتصادى اللازم للمخاطرة التشغيلية على مستوى المصرف ككل وعلى مستوى خطوط الأعمال فيه . يجب أن تستند إلى افتراضات معقولة وشفافة التى يمكن أن تخضع للتحقيق . داخلياً ومن قبل المشرفين . يتمثل نقطة البداية (المثل هذه العملية كما أشير أعلاه) التوصل إلى التعريف الدقيق لحوادث المخاطرة التى تؤخذ بالاعتبار ضمن إطار المخاطرة التشغيلية وعلى المستوى الواسع يترتب على المصرف إبلاغ أو نشر تقديراته عن رأس المال الاقتصادى اللازم للمخاطرة التشغيلية فى كل مستويات الهيكل التنظيمى كما أنه من المهم أن تكون المصارف واضحة فيما يخص الفقرات المطلوب قياسها والفقرات تتحدد بأسلوب ذاتى (Subjective) مثلاً وضع الاحتياجات للمخاطرة التشغيلية و/ أو مخاطرة السمعة .

▪ تحقق فى السنوات الأخيرة إبداع سريع فى مجال أساليب قياس المخاطرة التشغيلية . وتقدير رأس المال الاقتصادى فى المصارف . وهناك عدداً من هذه المقاييس التى تزايد عبر الوقت واستناداً إلى هذه الخلفية من الإبداع السريع فإنه سوف تطرح أدناه المكونات المفاهيمية الأساسية لإطار شامل للمخاطرة التشغيلية وتقدير راس المال الاقتصادى التى يرجى تطويرها حالياً من قبل المصارف القائدة . هذا إلى جانب بعض القضايا

المفتاحية التى تحتاجها المصارف والمشرفون للتصدى لهذا المنهج المتسارع من الإيداعات تتضمن هذه المكونات ما يأتى :

- (1) المداغل الكمية لتقدير رأس المال اللازم لمواجهة المخاطرة التشغيلية على مستوى المصرف ككل .
- (2) التقديرات النوعية .
- (3) أساليب التحقق .

(1) المناهج (المداخل) الكمية لتقدير رأس المال اللازم لمواجهة المخاطرة التشغيلية على مستوى المصرف ككل :

استطاعت المصارف فى الأونة الأخيرة تطوير (أوهى على وشك تطوير) أساليب أكثر قابلية للقياس الكمي وفى الكثير من الحالات قامت بتطوير أساليب إحصائية / احتمالية لمساعدتها على تقدير رأس المال الاقتصادى الذى يخصص للمخاطرة الأعمال / الأنشطة فيه وعلى الرغم من أنها من قبيل التعميمات أنه يظهر أن الصناعة المصرفية تتحرك من أساليب الأعلى - الأدنى " (Top - down Methodologies) إلى الأساليب الأدق المتمثلة بـ " الأدنى - الأعلى (Bottom Top) التى يتم بناؤها ابتداءً من خطوط الأعمال و/ أو من مستويات توليد المخاطرة كما أن بعض المصارف يستخدم الأسلوبين معاً (الأعلى - الأدنى) و(الأدنى - الأعلى) فى أن واحد لتقدير الاحتياجات فى رأس المال الاقتصادى على مستوى المصرف .

مداخل "الأعلى - الأدنى" (Top - down Approaches)

تضمنت أساليب "الأعلى - الأدنى" مجموعة المقاييس الأوسع للمخاطرة التشغيلية على مستوى المصرف ككل فى هذا الخصوص فقد قامت المصارف بإجراء التجارب على مجموعة متنوعة من الأساليب . فالبعض منها قد أكد . وببساطة على مجموع مبلغ رأس المال اللازم لبلوغ التصنيف الائتمانى المستهدف أضف لذلك فإن هذه المصارف قد تكون قد قامت بتطوير أساليب لتقديم رأس المال اللازم للمخاطرة الائتمانية ومخاطرة السوق . بوضوح مع تخصيص الباقي للمخاطرة التشغيلية هذا فى حين قام آخرون بتطبيق مقاييس أوسع مثل

التكاليف الثابتة أو الإيرادات الإجمالية لكن تمثل المخاطرة التشغيلية وفي حالات أخرى ثم استخدام المقاييس المرجعية الخاص بالمصارف الأنداد وذلك عند تقدير التخصيص الداخلى لرأس المال واعتمد آخرون على البيانات الخارجية المتاحة للجمهور على البيانات الخارجية المتاحة للجمهور عن الخسارة مع تكيف الخسارة الخارجية ذات العلاقة وذلك بحسب حجم المصرف كوسيلة للحصول على تقدير تقريبي لخسائر الحوادث المحتملة وأثارها على ذيل (Tail) التوزيع التكرارى .

واجهت المصارف التى استطاعت تطبيق أساليب "الأعلى - الأدنى" عدداً من المشكلات المرتبطة بهذا المدخل بها فى ذلك الافتقار إلى الحساسية للمخاطرة ومشكلة إيجاد العلاقة بين المقاييس الشاملة عن أداء المصرف وأداء الصناعة المصرفية ومدى التعرض للمخاطرة الفعلية ضمن خطوط الأعمال بالمصرف أما فى حالة المداخل المعتمدة على البيانات المعلنة عن الخسارة فإن المصارف واجهت المشكلات فى مجال تكيف هذه البيانات لكى تتوافق مع أوضاعها الخاصة (مثلاً التكيف مع مجموع الموجودات) إلى جانب ذلك فإن المصارف واصلت السعى لصياغة المقاييس ذات العلاقة بإدارة المخاطرة وعمليات اتخاذ القرارات من قبل مدراء خطوط الأعمال بالمصرف .

مداخل الأدنى - الأعلى (Bottom - up Approaches)

تركزت جهود الصناعة المصرفية فى الآونة الأخيرة على تطوير أساليب أكثر دقة للقياس الكمي للمخاطرة التشغيلية ابتداء من خطوط الأعمال والصعود تدريجياً حتى التوصل إلى القياس على مستوى المصرف ككل وما يرتبط بها من رأسمال لازم للمخاطرة هناك الآن درجة عالية من الإيداع والتطوير المتواصلين فى مجال قياس المخاطرة التشغيلية حيث يتم حالياً تطوير وتنفيذ طرق مختلفة أساسها "الأدنى - الأعلى" .

تعتمد المصارف المستندة إلى أسلوب "الأدنى - الأعلى" فى الغالب على تقدير التعرضات للمخاطرة على مستوى خط الأعمال النشاط المتخصص) تستمد هذه التقديرات عموماً من النماذج التى تحاول تصوير التوزيع الاحتمالى لخسائر المخاطرة التشغيلية . خلال أفق زمنى مستقبلى محدد (مثلاً سنة واحدة) تتفاوت النماذج المستخدمة من حيث الطبيعة

والتعقيد فيما يخص الافتراضات الضمنية التى تقوم عليها وذلك ابتداءً من المداخل البسيطة نوعاً والمستندة إلى الاحتمال ومعدل الشدة (Average Severity) لحوادث المخاطرة حتى بلوغ الأساليب الأكثر تعقيداً التى تحاول تقدير كل ذيل (Tail) من التوزيع التكرار للخسائر إذ يمكن للمصارف استخدام مداخل متفاوتة لتقدير "الذيل" المذكور بما فى ذلك مداخل التوزيع التكرارى وبطاقة الدرجات المتوازنة أو الاثنى معاً كما استخدمت بعض المصارف تحليل المشاهد أو السيناريوهات (الخاضعة لعدد من الافتراضات حول شكل التوزيعات الاحتمالية) بهدف تقدير مدى التعرض للحوادث قليلة التكرار .

تتخلل الكثير من محاولات صياغة أساليب القياس تلك الرغبة فى التوصل إلى التقدير الدقيق لحوادث المخاطر التشغيلية قليلة التكرار بالغة الشدة التى قد تقود إلى أساليب مناسبة لتقدير رأس المال اللازم للمخاطرة التشغيلية وذلك من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية يمكن استخدامها مثل هذه الأساليب لتقدير رأس المال اللازم لكل خطوط الإنتاج أو أنواع المخاطر أضف لذلك المصارف تواصل عملها لتجميع خطوط الأعمال أو أنواع المخاطر فى شرائح . على مستوى المصرف ككل لكى يمكن تقدير مدى التعرض لخسائر المخاطرة التشغيلية "بمستوى ثقة" (Confidence level) مفترض ولأفق زمنى محدد للمخاطرة .

يجب على المصارف التى تسعى لصياغة هذه الأساليب أن تدرس عدداً من هذه القضايا وهى تتضمن ما يأتى ولكنها ليست محددة بذلك فقط .

استخدام منهج البيانات التاريخية :

كما أشير أعلاه فإنه قد لا يكون لدى المصارف تلك البيانات الداخلية الكافية لأنواع محددة من أنواع خسائر المخاطرة التشغيلية ذات التكرار القليل . فى حالات كهذه لابد من صياغة المعايير المناسبة اللازمة لتحديد متى يغدو ضرورياً تعزيز البيانات عن الخسائر الداخلية ببيانات إضافية خارجية ؟ ماهى البيانات ذات العلاقة . وماهى الأساليب التى يمكن أن تستخدم لتكييف البيانات الخارجية . بما يتوافق مع البيئة الداخلية ؟ ما هو الوزن الذى يخصص للبيانات الخارجية مقابل البيانات الداخلية .

فى الحالات التى تتوافر فيها البيانات الداخلية . ولا بد من ربط البيانات الداخلية مع التجربة المستقبلية المحتملة عن الخسائر فى المصرف ؟ كيف تؤثر التغييرات فى حجم العمليات . ومزيج الأعمال و/ أو أدوات الرقابة الداخلية فى تحديد مثل هذه العلاقة .

إذا قام المصرف باستخدام أسلوب تحليل المشاهد (السيناريوهات) كوسيلة لمواجهة النقص فى البيانات فإنه لا بد من إعداد تقديرات معقولة لعملية توليد مثل هذه السيناريوهات ؟ كيف يمكن استخدام البيانات الداخلية للتحقق من مدى صحة الاجتهادات المستخدمة فى توليد السيناريوهات ؟

الأسلوب الإحصائى :

هناك الكثير من الأساليب المحتملة التى يمكن للمصارف استخدامها لتقدير "ذيل التوزيع التكرارى بما فى ذلك الأساليب التجريبية والأنواع المختلفة من التوزيعات المفترضة لتوزيعات الخسارة ونظرية القيمة الاستثنائية (Extreme Value Theory) وتحليل السيناريوهات (المستندة إلى افتراضات معينة عن التوزيع التكرارى) تقود هذه المداخل إلى نتائج متفاوتة . هناك المزيد من العمل المطلوب لتقدير الافتراضات التى تستند إليها مداخل القياس المختلفة . وكيفية تأثيرها فى تقديرات رأس المال الناتجة عنها كما أن جهوداً أخرى مطلوبة لتحديد المعايير اللازمة للاختيار بين أساليب التقدير المختلفة (المستندة للمعالم وأساليب مونتى كارلو .. إلخ) وذلك لعينة محددة من البيانات عن الخسارة أضف لذلك فإن الافتراضات الأساسية عما إذا كانت خسائر المخاطرة التشغيلية هى "غير خطية" (Non - Linear) فيما يخص الحجم والتكرار و/ أو الشدة والتى تتطلب الدراسة الأعمق بسبب كونها تؤثر وبشكل ملحوظ على تقدير "الذيل" فى التوزيع التكرار الخسارة .

نتائج الحفظه :

عند تجميع تقديرات خسارة المخاطرة التشغيلية من "الأدنى - الأعلى" للوصول إلى تقدير رأس المال على مستوى المصرف ككل هناك عدداً من المصارف الذى استطاع وضع افتراضات حول معاملات الارتباط بين الأبعاد المختلفة عن المخاطرة التشغيلية وهناك جهد إضافى مطلوب لاستيعاب العلاقة بين خسائر المخاطرة التشغيلية (عبر خطوط الأعمال)

وأنواع الحوادث بين المصارف وعبر الوقت لا بد كذلك من تسليط الأضواء على العملية التى يستند إليها توليد خسائر المخاطرة التشغيلية مثلاً ما إذا كانت هناك عوامل نظامية (Systematic) محددة التى تتسبب فى تحقيق الخسائر عند حساب معاملات الارتباط وما إذا كان يمكن افتراض أن خسائر المخاطرة التشغيلية هى عموماً متقلبة ولا تخضع للخصائص الدقيقة (Idiosyncratic) .

التقديرات النوعية :

حاول الكثير من المنشآت المالية تعزيز التقديرات الإحصائية لرأس المال اللازم للمخاطرة التشغيلية وذلك على شكل تقديرات نوعيه (Qualitative Assessments) عن مدى تعرض المصرف للمخاطرة التشغيلية ويوجه خاص تقييم إدارة المخاطرة والبيئة الرقابية وعلى الرغم من أن هذه التقديرات تستند إلى الاجتهاد فى الغالب (مقابل التحليل الإحصائى لتوزيعات الخسائر الفعلية) . فإن التقديرات النوعية تترجم عادة إلى قياسات كمية يمكن شمولها ضمن عملية إدارة المخاطرة بالمصرف . يحتمل أن تتزايد عبر الوقت دقة العلاقة بين المقاييس الإحصائية والعوامل النوعية . كلما توجهت المصارف نحو دراسة العلاقة بين تجربة الخسارة التاريخية الفعلية وبين مؤشرات المخاطرة المستندة إلى الاجتهاد .