الفصل العاشر :

إدارة المخاطر التشغلية في ضوء اتفاقية بازل

قواعد الممارسات الصائبة في إدارة المخاطرة التشغيلية والإشراف عليها وفقا لاتفاقية[1] بازل:

يؤدي الفشل في تفهم وإدارة المخاطرة التشغيلية الموجودة تقريبًا في كل المعاملات والأنشطة المصرفية إلي الزيادة الكبيرة في احتمال مرور بعض المخاطر بدون تشخيص ورقابة، فكل من مجلس الإدارة والإدارة العليا مسئولين عن تكوين الثقافة المصرفية التي تؤكد علي أولوية الإدارة الفاعلة للمخاطرة التشغيلية والالتزام بالرقابة الصائبة عليها. ويرى الباحث **إن إدارة المخاطرة التشغيلية تعتبر الأكثر فاعلية عندما تؤكد ثقافة المصرف علي المعايير الراقية للسلوك المهني وعلي** كل مستويات العمل في المصرف ثم أن علي مجلس الإدارة والإدارة العليا أن يشجعا علي تنمية تلك الثقافة، وذلك من خلال الأقوال المشفوعة بالأفعال إلي جانب توقعات تحقيق المصداقية لدي كل العاملين في المصرف وفي مجلس إدارته، ووفقا لتلك القواعد يلخص الباحث هذه القواعد في الاتى كما في الجدول[2] رقم (5/ 8)، والتي تشمل صياغة البيئة المناسبة لإدارة المخاطرة، إدارة المخاطرة التشخيص والتقدير والرقابة والمتابعة / تخفيف المخاطرة، دور المشرفين، دور الإفصاح.

---

(1) راجع :

-Basel Committee On Banking Supervision, Opcit,pp.1-4..

(2) تم إعداد الجدول بالاستناد على المراجع التالية :

- Basel Committee On Banking Supervision ," Practice in the Management and supervision of Operational Risk", Bank for international Settlements,July,2003,pp9-18

رقم القاعدة	شرح موجز للقاعدة
القاعدة (1)	يترتب على مجلس الإدارة الإحاطة بكل الجوانب المهمة للمخاطرة التشغيلية للمصرف باعتبارها شريحة متميزة تجب إدارتها كما أن عليه الاعتماد والمراجعة الدورية للإطار الخاص بإدارة المخاطرة التشغيلية ولا بد أن يؤمن هذا الإطار تعريفًا للمخاطرة التشغيلية على نطاق المصرف ككل وأن يتم وضع القواعد الخاصة بكيفية تشخيص وتقدير ورقابة ومتابعة عملية التخفيف منها .
القاعدة (2)	ينبغي على مجلس الإدارة أن يضمن خضوع الإطار الخاص بإدارة المخاطرة التشغيلية للمصرف إلي المراجعة الداخلية الشاملة والفاعلة وذلك من قبل متخصصين مستقلين متمرسين وقادرين على أداء هذه المهمة كما أن وظيفة المراجعة الداخلية هذه يجب أن تكون معزولة أو أنها لا تكون مسئولية هي وبشكل مباشرة عن إدارة المخاطرة التشغيلية .
القاعدة (3)	يجب أن تكون الإدارة العليا مسئولية عن تنفيذ الإطار الخاص بإدارة المخاطرة التشغيلية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة كما يجب أن ينفذ هذا الإطار من قبل جميع إدارات المصرف وأن على كل المتخصصين في المستويات المختلفة استيعاب المسئوليات الخاصة بإدارة المخاطرة التشغيلية وينبغي كذلك أن تكون الإدارة العليا مسئولية عن صياغة وتطوير السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطرة التشغيلية فيما يخص جميع منتجات وأنشطة وعمليات ونظم المصرف .
القاعدة (4)	على المصارف أن تشخص وتقدر المخاطرة التشغيلية المتأصلة في جميع المنتجات والأنشطة والعمليات والنظم المهمة كما أن على المصارف (قبل إدخال المنتجات والأنشطة والعمليات والنظم الجديدة أو تنفيذها) إخضاع المخاطرة التشغيلية المتأصلة فيها إلي إجراءات التقدير .
القاعدة (5)	على المصارف أن تقوم بتنفيذ عملية تؤدي إلي المتابعة المنتظمة لصور (Profiles) المخاطرة التشغيلية ومدي التعرض المادي أو المهم للخسائر كما لابد عليها من

رقم القاعدة	شرح موجز للقاعدة
	إعداد التقارير الدورية عن المعلومات ذات العلاقة بالإدارة العليا ومجلس الإدارة بهدف تحقيق الإدارة الاستباقية (Proactive Management) للمخاطرة التشغيلية .
القاعدة (6)	لابد أن تكون لدي المصارف تلك السياسات والعمليات والإجراءات اللازمة لمتابعة مدي التخفيف من المخاطرة التشغيلية "المادية" (Material) كما أن على المصارف تقدير جدارة الإستراتيجية وأساليب متابعة ورقابة التخفيف من المخاطرة وذلك في "ضوء صورة المخاطرة الكلية ومدي الرغبة في تحملها" (Overall Risk Appetite and Profile) .
القاعدة (7)	يجب أن تكون لدي المصارف خطط موقفية وأخري للطوارئ وخطط مستمرة لضمان قدرتها على الحركة "كمنشات سائرة" (Going Concerns) وتدنية الخسائر في حالة حدوث إرباك عام في الأعمال .
القاعدة (8)	المطلوب من المشرفين على المصارف ومن جميع المصارف وبغض النظر عن حجمها أن تتأكد من توافر إطار فاعل لتشخيص وتقدير ورقابة ومتابعة المخاطر التشغيلية المادية أو للتخفيف منها وذلك كجزء من المدخل الشامل لإدارة المخاطرة .
القاعدة (9)	على المشرفين الممارسة المباشرة وغير المباشرة للتقييم المنتظم والمستقل لسياسات المصرف وإجراءاته وممارساته المرتبطة بالمخاطرة التشغيلية كما أ، عليهم ضمان وجود آليات مناسبة لإعداد التقارير لتمكينها من الإحاطة بكل التطورات التي تحصل في المصرف .
القاعدة (10)	على المشرفين تأمين الإفصاح العامل والكافي للسماح للمشاركين في السوق من تقدير مدي كفاية مدخلهم لإدارة المخاطرة التشغيلية، حيث تري لجنة بازل أن الإفصاح العام والمتكرر وبالتوقيت المناسب للمعلومات ذات العلاقة من قبل المصارف يقود إلي انضباط أدق للسوق وكذلك إلي الإدارة الأكثر فاعلية للمخاطرة ولابد أن يتناسب حجم الإفصاح مع حجم وتعقيد عمليات المصرف هذا إلي جانب طلب السوق لمثل هذه المعلومات .

ويرى الباحث انه حتى ألان لم يتم صياغة مجال الإفصاح عن المخاطرة التشغيلية لأنشطة التجزئة المصرفية، حيث أن المصارف ما تزال في مرحلة تطوير أساليب إدارة المخاطرة التشغيلية غير أن اللجنة تعتقد إن المصرف يجب إن يفصح عن أطار إدارته للمخاطرة التشغيلية بأسلوب يسمح للمستثمرين والأطراف المقابلة لتحديد ما إذا كان يقوم بتشخيص وتقدير ورقابة ومتابعة المخاطرة التشغيلية وبشكل فاعل، وذلك ما اخذ به البنك المركزي المصري وألزم البنوك العاملة في مصر بضرورة الإفصاح عن المخاطر، وكيفية إدارتها وفقا للتعليمات والضوابط الصادرة منه في ديسمبر2008.

أسباب المخاطر التشغيلية في المصارف:

ويلخصها الباحث من الجدول[1] الأتي :

أسباب الخسائر التشغيلية	البيان
الاحتيال الداخلي (Internal Fraud)	تتضمن تلك الأفعال التي تقود إلي ممارسة الاحتيال أو سوء استخدام الممتلكات أو تجاوز الأنظمة والتعليمات أو القانون أو سياسات الشركة باستثناء حوادث التنوع / التمييز" (Diversity L Discrimination) المتضمنة طرفًا واحدًا من الأمثلة المشمولة الإعداد المقصود للتقارير غير الصحيحة كالسرقات التي يمارسها الموظفون ومن خلال التجارة الداخلية (Insider Trading) على حساب الموظف المصرفي .
الاحتيال الخارجي (External Fraud)	يشتمل على الأفعال التي يقوم بها شخص ثالث بهدف الاحتيال أو سوء استخدام المعلومات أو التجاوز على القانون من الأمثلة على ذلك أعمال النهب والسطو والتزوير والتلاعب

(1) تم إعداد هذا الجدول بالاستناد على :

- مجلة الدراسات المالية والمصرفية ،"الركن الأول من مقررات لجنة بازل -2:إدارة المخاطر التشغيلية "،المجلد الحادي عشر،العدد الرابع ،السنة الحادية عشر كانون أول(ديسمبر)،2003، ص ص 4-5.
- Basel Committee On Banking Supervision Op cit ,pp.1-4

أسباب الخسائر التشغيلية	البيان
	بالشيكات والتدمير الناشئ عن القرصنة على الحاسوب .
ممارسات التعيين (التوظيف) وأمان موقع العمل (Employment Practices and Workplace Safety)	تشمل عل الأفعال المخالفة لقوانين واتفاقيات التوظيف والصحة والأمان أو تلك التي تؤدي إلي دفع التعويضات مقابل الإصابات الشخصية أو المطالبات الخاصة بقضايا "التنويع / التمييز" (Diversity (Discrimination Issues) من الأمثلة على ذلك تعويضات مكافآت العاملين ومخالفة قواعد صحة وأمان العاملين والأنشطة العمالية المنظمة ومطالبات التعويض عن التمييز والمسؤولية العامة (مثل انزلاق أحد العملاء على السلم المؤدية إلى باب الفرع المصرفي) .
الممارسات الخاصة بالعملاء والمنتجات والأعمال (Clients, Products and Business Practices)	وتشتمل على الفشل غير المقصود أو الناشئ عن الإهمال في الوفاء بالالتزام المهني تجاه عملاء محددين (بما في ذلك متطلبات الأمانة والملائمة) أو الناشئة عن تصميم المنتج أو طبيعته من الأمثلة على ذلك مخالفة قواعد الوصاية (Fiduciary) وسوء استخدام المعلومات السرية الخاصة بالعميل والأنشطة غير المشروعة في التداول بحساب العميل وغسل الأموال وبيع المنتجات غير المرخص بها .
الإضرار بالموجودات المادية (Damage to Physical Assets)	تضم الخسارة أو الضرر الذي يلحق بالموجودات المادية بسبب الكوارث الطبيعية أو غيرها من الحوادث من الأمثلة على ذلك الإرهاب وتخريب الممتلكات (Vandalism) والزلازل والحرائق والفيضانات .
إرباك الأعمال وفشل النظم (Business Disruption and System Failure)	من الأمثلة على إرباك الأعمال وفشل النظم فشل الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات ومشكلات الاتصالات الهاتفية والإلكترونية والخلل في المنافع العامة (Public Utilities) .

أسباب الخسائر التشغيلية	البيان
التنفيذ والتسليم وإدارة العملية (Execution, Delivery and Process Management)	تشتمل على الفشل في معالجة المعاملات وإدارة العمليات والعلاقات مع الأطراف التجارية المقابلة والمجهزين أو البائعين ومن الأمثلة على ذلك الأخطاء في إدخال البيانات والفشل في إدارة الضمانات والتوثيق القانوني غير المتكامل والدخول غير المصرح به لحسابات العملاء والفشل في الأداء تجاه الأطراف الأخرى من غير العملاء والمنازعات مع البائعين.

obeikandl.com