

**إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية
احتساب المتطلبات الرأسمالية لها**

اللجنة العربية للرقابة المصرفية

صندوق النقد العربي

أبوظبي، 2004

إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها

ورقة قدمت إلى الاجتماع السنوي الثالث عشر للجنة العربية للرقابة المصرفية
المنعقد في أبوظبي – ديسمبر 2003، واعتمدت توصياتها من قبل مجلس محافظي
المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية في اجتماعه السنوي الثامن والعشرين
الذي عقد في القاهرة بجمهورية مصر العربية في سبتمبر 2004

صندوق النقد العربي

أبوظبي، 2004

أرسى مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية تقليداً منذ عدة سنوات، بدعوة أحد أصحاب المعالي والسعادة المحافظين لتقديم ورقة عمل حول تجربة دولته في مجال السياسة النقدية. كذلك، يعد صندوق النقد العربي وفي السياق نفسه ضمن ممارسته لنشاطه كأمانة فنية لهذا المجلس، عدداً من التقارير والأوراق في مختلف الجوانب النقدية والمصرفية التي تتعلق بأنشطة المصارف المركزية ومؤسسات النقد. وتعد هذه التقارير والأوراق من أجل تسهيل اتخاذ القرارات والتوصيات التي يصدرها المجلس. وفي ضوء ما تضمنته هذه الأوراق والتقارير من معلومات مفيدة عن هذه الموضوعات، فقد رأى المجلس أنه من المصلحة أن تتاح لها أكبر فرصة من النشر والتوزيع. ولذلك، فقد باشر الصندوق بنشر هذه السلسلة التي تتضمن الأوراق التي يقدمها السادة المحافظين إلى جانب التقارير والأوراق التي يعدها الصندوق حول القضايا النقدية والمصرفية والتي تثير اهتماماً في مختلف الأوساط. وليس الغرض من هذه التقارير والأوراق طرح وجهة نظر معينة، وإنما إلقاء الضوء، بأكبر قدر من الموضوعية والتجرد حول هذه الموضوعات. فهذه السلسلة ليست لطرح الآراء والمواقف، وإنما لتوفير المعلومات وزيادة الوعي ببعض القضايا النقدية والمصرفية. لذا، فالهدف الرئيسي منها هو تزويد القارئ بأكبر قدر من المعلومات المتاحة حول الموضوع. ونأمل أن تساعد هذه السلسلة على تعميق الثقافة الاقتصادية العربية.

والله ولي التوفيق..

د. جاسم المناعي

المدير العام رئيس مجلس الإدارة

رقم الصفحة

| | |
|----|---|
| 1 | تقديم |
| 5 | أولاً : المقدمة |
| 7 | ثانياً : خلفية حول مصادر المخاطر التشغيلية |
| 8 | ثالثاً : تعريف المخاطر التشغيلية وأنواعها |
| 10 | رابعاً : الممارسات السليمة في إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية |
| | خامساً : كيفية احتساب متطلبات كفاية رأس المال اللازم لمواجهة |
| 22 | المخاطر التشغيلية |
| 23 | طرق احتساب متطلبات رأس المال مقابل المخاطر التشغيلية |
| 23 | 1- منهج المؤشر الأساسي |
| 23 | 2- المنهج المعياري |
| 25 | 3- منهج القياس المتقدم |
| | المعايير الواجب توفرها لكي يسمح للبنك باستخدام منهج القياس |
| 25 | المتقدم |
| 26 | سادساً : الخلاصة والتوصية |

المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها

أولاً : المقدمة

■ إن تطور وتعقد الخدمات المالية والمصرفية، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، وتوسع البنوك في ممارسة أنشطتها على المستوى الدولي، بالإضافة إلى الاعتماد على جهات أخرى في توفير بعض الخدمات قد أدى إلى زيادة أهمية المخاطر التشغيلية، حيث أصبح لها دوراً بارزاً في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي قد تتعرض لها المصارف والمؤسسات المالية.

وأصبحت المخاطر التشغيلية تكتسب أهمية متعاظمة وعلى نحو متسارع من قبل الهيئات الدولية والمصارف والمؤسسات المالية الدولية والسلطات الإشرافية. كما أصبحت إدارة تلك المخاطر معلماً هاماً من معالم الممارسة الإدارية السليمة للمخاطر خاصة في أسواق المال العالمية. ونظراً للأهمية المتناهية للمخاطر التشغيلية فقد صدر عن لجنة بازل ورقة حول "إطار الأنظمة والرقابة الداخلية في المؤسسات المصرفية" لتعزيز إدارة المخاطر التشغيلية في 1998، وأخرى تحت عنوان "المعالجة التنظيمية والقانونية للمخاطر التشغيلية" في سبتمبر 2001. كما صدر عنها ورقة أخرى بعنوان "الممارسات السليمة للإشراف على إدارة المخاطر التشغيلية" في فبراير 2003 (بعد الورقة الاسترشادية التي صدرت في يوليو 2002). كما عكفت بعض البنوك العالمية على استحداث أساليب وممارسات سليمة وطرق لقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية ومحاولة التخفيف منها. كما قامت لجنة بازل بتخصيص متطلبات رأسمالية إضافية لمواجهة المخاطر التشغيلية لتكون بنوداً من بنود المعيار الجديد لكفاية رأس المال.

■ وتتناول هذه الورقة التعريف بالمخاطر التشغيلية وأنواعها وكذلك مجموعة المبادئ التي تشكل إطاراً للإدارة الفعالة ومراقبة المخاطر التشغيلية بعد تقديم نبذة موجزة حول مصادر المخاطر التشغيلية، لكي تستخدمها المصارف والسلطات الإشرافية عند تقييمها لممارسات وسياسات إدارة المخاطر التشغيلية، بالإضافة إلى كيفية احتساب متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة هذا النوع من المخاطر وذلك حسب متطلبات المعيار الجديد لكفاية رأس المال الصادر عن لجنة بازل.

■ لقد اعتمدت البنوك في السابق بصورة شبه تامة على آليات الرقابة الداخلية في مجالات العمل معززة بمهام التدقيق لغرض إدارة وتقييم المخاطر التشغيلية. وفي حين أن هذا الأمر بقى على درجة من الأهمية، إلا أن الأونة الأخيرة شهدت بروز هياكل وعمليات محددة تهدف إلى إدارة المخاطر التشغيلية. وفي هذا الصدد توصل عدد من المؤسسات إلى نتيجة مفادها أن من شأن برنامج إدارة المخاطر التشغيلية أن يوفر قدراً أكبر من الأمان للبنك، وعلى ضوء ذلك أخذت هذه المؤسسات في التقدم باتجاه معالجة المخاطر التشغيلية باعتبارها فئة مميزة من المخاطر وذلك بصورة مماثلة لتعاملها مع مخاطر الائتمان والسوق. إن المنهج الصحيح لإدارة المخاطر التشغيلية الذي يختاره أي بنك معين سيعتمد على مجموعة من العوامل يدخل ضمنها حجم البنك وتطوره وطبيعة أنشطته ومستوى تعقدها. وعلى الرغم من هذه الاختلافات إلا أن هناك عوامل أساسية لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر التشغيلية في كافة البنوك بصرف النظر عن حجمها أو نطاق عملها. ويشمل ذلك توفر الاستراتيجيات الواضحة ومدى كفاءة مجلس الإدارة والإدارة العليا ووجود أسس راسخة للرقابة الداخلية الفعالة (تضمن إلى جانب أمور أخرى، وجود مستويات محددة للمسؤولية والفصل بين الواجبات)، وذلك إلى جانب فعالية إعداد التقارير الداخلية وخطط الطوارئ.

ثانياً : خلفية حول مصادر المخاطر التشغيلية

■ تتجه أنشطة المصارف إلى المزيد من التنوع والتعقيد، بسبب عولمة الخدمات المالية، مما يؤثر على المستويات المقدرة للمخاطر (Risk-Profiles). ويشير التطور في الممارسات المصرفية إلى أن هناك مخاطر أخرى يمكن أن تكون ذات أهمية كبيرة إلى جانب مخاطر الائتمان ومخاطر السوق وأسعار الفائدة. وتشمل الأمثلة على هذه الأنواع الجديدة والمتصاعدة التي تواجهها البنوك ما يلي:

أ- إذا لم يتم التحكم بالصورة الملائمة في التقنية الآلية المتطورة المستخدمة في العمل المصرفي، فإن من شأن ذلك أن يحول مخاطر أخطاء المعالجة اليدوية للبيانات إلى مخاطر أعطال في نظام الكمبيوتر وخصوصاً مع تزايد الاعتماد على الأنظمة المتكاملة على المستوى الدولي.

ب- ينطوي النمو في التجارة الإلكترونية على مخاطر محتملة مازالت أبعادها غير معروفة تماماً (على سبيل المثال، عمليات الاحتيال الخارجية وموضوعات أمن نظم الكمبيوتر).

ج- عمليات الاندماج الكبرى وإعادة النظر في عمليات الدمج والتحالف تشكل اختباراً لقدرة الأنظمة الجديدة أو الأنظمة المتكاملة حديثاً على الاستمرار.

د- الاستخدام المتزايد للخدمات المساندة المقدمة من أطراف أخرى وكذلك المشاركة في أنظمة المقاصة والتسويات يفرض ضرورة المحافظة على نظم عالية الجودة للرقابة الداخلية وأنظمة الحفظ الاحتياطي (Back-up Systems).

هـ- قد تعتمد بعض المصارف أو المؤسسات المالية على وسائل لتقليل حدة المخاطر من خلال الضمانات والمشتقات المالية أو ترتيبات المقاصة المتعددة الأطراف (Bilateral Netting) أو تحويل الموجودات إلى سندات (Securitization) وذلك لغرض الحد من التعرض لمخاطر السوق أو لمخاطر الائتمان، غير أن هذه الوسائل قد ينتج عنها أشكال أخرى من المخاطر.

ثالثاً : تعريف المخاطر التشغيلية وأنواعها

■ تعريف المخاطر التشغيلية

يمكن تصنيف المجموعة المتنوعة من المخاطر المبينة أعلاه تحت عنوان "مخاطر التشغيل" وهي مخاطر قامت لجنة بازل لأغراض رقابية بتعريفها بـ "مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية". ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستبعد المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر النظامية (Systemic Risks).

■ أنواع المخاطر التشغيلية

تري لجنة بازل أن "المخاطر التشغيلية" تعبير له معان مختلفة في الصناعة المصرفية، وعلى ذلك فإن على البنوك ولأغراض داخلية أن تعتمد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية. ويمكن تحديد أنواع المخاطر التشغيلية المتعلقة بأحداث معينة والتي تنطوي على احتمال التسبب في خسارة كبيرة، منها على سبيل المثال ما يلي:

- أ- الاحتيال الداخلي: تلك الأفعال من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية، أو سياسة الشركة من قبل مسؤوليها أو العاملين فيها.
- ب- الاحتيال الخارجي: أي أفعال يقوم بها طرف ثالث من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون.
- ج- ممارسات العمل والأمان في مكان العمل: الأعمال التي لا تتسق مع طبيعة الوظيفة واشتراطات قوانين الصحة والسلامة أو أية اتفاقيات أو الأعمال التي ينتج عنها دفع تعويضات عن إصابات شخصية.
- د- الممارسات المتعلقة بالعملاء والمنتجات والأعمال: الإخفاق غير المتعمد أو الناتج عن الإهمال في الوفاء بالالتزامات المهنية تجاه عملاء محددین (بما في ذلك اشتراطات الصلاحية والثقة) أو الإخفاق الناتج عن طبيعة تصميم المنتج.
- هـ- الأضرار في الموجودات المادية: الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالموجودات المادية جراء كارثة طبيعية أو أية أحداث أخرى.
- و- توقف العمل والخلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر: أي تعطل في الأعمال أو خلل في الأنظمة.
- ز- التنفيذ وإدارة المعاملات: الإخفاق في تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات والعلاقات مع الأطراف التجارية المقابلة والبائعين.

رابعاً : الممارسات السليمة في إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية

- يغطي هذا الجزء من الورقة عشرة مبادئ صادرة عن لجنة بازل وهي عبارة عن مجموعة من الممارسات السليمة لإدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية.

وهذه المبادئ كالتالي:

المبدأ الأول:

يتعين على مجلس الإدارة أن يكون على دراية بالسّمات الرئيسية للمخاطر التشغيلية بالبنك باعتبارها فئة متميزة من المخاطر المتعين إدارتها، وأن يقوم بالمصادقة على مراجعات دورية للإطار الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية في البنك. ويجب أن يتضمن هذا الإطار تعريفاً عاماً على نطاق المؤسسة للمخاطر التشغيلية وأن يضع المبادئ الخاصة بكيفية تحديد وتقييم ومراقبة وتقليل المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها.

المبدأ الثاني:

على مجلس الإدارة أن يضمن خضوع إطار إدارة المخاطر التشغيلية الخاص بالبنك إلى عملية تقييم مستمرة ومراجعة شاملة وفعالة يقوم بها موظفون أكفاء ليس لديهم علاقة عمل بإدارة المخاطر ومؤهلون لمباشرة هذه المهمة. ويتعين ألا تكون إدارة التدقيق الداخلي مسنولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيلية.

المبدأ الثالث:

يتعين أن تتولى الإدارة العليا التنفيذية المسؤولية عن تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية الذي يقره مجلس الإدارة. ويجب أن يطبق الإطار على جميع وحدات

المؤسسة المصرفية وأن يكون الموظفون في كافة المستويات على دراية بمسئولياتهم فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية. كما يتعين على الإدارة العليا أيضاً أن تتولى المسؤولية عن تطوير السياسات والطرق والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية في كافة أنظمة البنك وأنشطته ومنتجاته.

المبدأ الرابع:

يجب على البنوك وضع تعريف وتقييم للمخاطر التشغيلية الملازمة لمنتجاتها وأنشطتها والعمليات المتعلقة بمعالجة المنتجات وأنظمتها. كما يجب عليها أيضاً ضمان خضوع كافة أوجه المخاطر التشغيلية في المنتجات الجديدة والأنشطة والأنظمة وطرق العمل لتقييم وافٍ قبل طرحها.

المبدأ الخامس:

يجب على البنوك إيجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدر (Risk-Profile) للمخاطر التشغيلية والاحتمالات المادية للتعرض للخسائر. ويجب أن تكون هناك تقارير منتظمة بشأن المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة بحيث تدعم الإدارة التفاعلية للمخاطر التشغيلية.

المبدأ السادس:

يجب أن تتوفر لدى البنوك سياسات وطرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية الجوهرية والعمل للحد منها وتخفيف آثارها. كما يجب على البنوك أن تعمل على تقييم جدوى اعتماد استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والسيطرة عليها وأن تعدل من المستوى المقدر لمخاطرها التشغيلية باستخدام الاستراتيجيات المناسبة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمل المخاطر.

المبدأ السابع:

يجب أن تكون لدى البنوك خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال لضمان استمرارية قدرتها على العمل ولتقليل الخسائر حال مواجهة أي توقف عن العمل.

المبدأ الثامن:

يتعين على الجهات الإشرافية أن تتأكد من أن كافة البنوك، والمؤسسات المالية الخاضعة لرقابتها بغض النظر عن حجمها، يتوفر لديها إطار فعال لتحديد وتقييم ومراقبة والحد من المخاطر التشغيلية الجوهرية والسيطرة عليها وذلك من خلال منهج شامل لإدارة المخاطر.

المبدأ التاسع:

يتعين على الجهات الإشرافية أن تجري تقييماً منتظماً، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، لسياسات البنوك وإجراءاتها وممارساتها فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية. وعلى الجهات الإشرافية أيضاً أن تتأكد من وجود آليات مناسبة لإعداد التقارير بما يسمح بأن تكون على دراية بالتطورات الجارية في البنوك.

المبدأ العاشر:

يتعين على البنوك أن تقوم بعمليات وافية من الإفصاح العام حتى تمكن المتعاملين في السوق من تقييم منهجها في إدارة المخاطر التشغيلية.

ولتحقيق المبدأ الأول (دور مجلس الإدارة من حيث الإلمام العام والمصادقة ومراجعة الإطار الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية):

- يجب على مجلس الإدارة أن يعتمد تطبيق إطار عام على نطاق المؤسسة لينص بوضوح على اعتبار أن المخاطر التشغيلية هي مخاطر متميزة تؤثر على أمن وسلامة البنك. كما يتعين على مجلس الإدارة أن يزود الإدارة العليا بالإرشادات والتوجيهات الواضحة فيما يتعلق بالمبادئ المبينة في الإطار وأن يعتمد السياسات المماثلة لذلك التي تضعها الإدارة العليا.
- يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن إنشاء هيكل إداري قادر على تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية الخاص بالمصرف. وحيث أن الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية تعود في جانب منها إلى وجود ضوابط صارمة للرقابة الداخلية، فإنه يكون من الضروري على وجه خاص أن يقوم مجلس الإدارة على تحديد مستويات واضحة لمسئوليات الإدارة والاختصاصات وإعداد التقارير. وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون هناك فصل في المسؤوليات ومستويات إعداد التقارير بين إدارة الرقابة ووحدات العمل المنتجة للعائدات. كما يتعين أن ينص الإطار علاوة على ذلك على الوسائل الرئيسية التي تحتاجها المؤسسة لإدارة المخاطر التشغيلية.
- يتعين على مجلس الإدارة أن يقوم بمراجعات منتظمة للإطار حتى يضمن قيام البنك بإدارة المخاطر التشغيلية الناشئة عن التغييرات في السوق الخارجي وغيرها من العوامل البيئية.

ولتحقيق المبدأ الثاني (دور مجلس الإدارة في ضمان خضوع إطار إدارة المخاطر التشغيلية للتدقيق الفعال):

■ يتعين أن يتوفر للبنوك نظام فعال للتدقيق الداخلي وذلك للتحقق من فعالية تطبيق الإجراءات والسياسات التشغيلية. ويتعين على مجلس الإدارة أن يتأكد من (سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عبر لجنة التدقيق) تناسب نطاق ووتيرة برنامج التدقيق مع المخاطر التي يواجهها البنك. كما يجب أن يتحقق دورياً عن طريق التدقيق من فعالية تطبيق إطار المخاطر التشغيلية في كل وحدات المؤسسة.

■ وعلى مجلس الإدارة أن يضمن استقلالية إدارة التدقيق إلى المدى الذي تتعلق فيه هذه الإدارة بمراقبة إطار إدارة المخاطر التشغيلية. غير أن هذه الاستقلالية يمكن أن تشوبها الشوائب إذا كانت إدارة التدقيق مرتبطة بشكل مباشر بعملية إدارة المخاطر التشغيلية. ويمكن لإدارة التدقيق أن تقدم إسهامات قيمة للجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر التشغيلية ولكن يتعين ألا يكون لها بذاتها أية مسؤوليات مباشرة عن إدارة المخاطر التشغيلية.

ولتحقيق المبدأ الثالث (مسئولية الإدارة العليا في تنفيذ إطار إدارة المخاطر التشغيلية وإيجاد المصادر اللازمة لذلك):

■ يجب على الإدارة العليا ترجمة إطار إدارة المخاطر التشغيلية العام الذي يضعه مجلس الإدارة في صورة سياسات ووسائل وإجراءات أكثر تحديداً يمكن تطبيقها والتحقق منها في مختلف وحدات العمل. وفي حين أن كل مسئول في أي مستوى من مستويات الإدارة يكون مسؤولاً عن مدى ملائمة وفعالية السياسات والوسائل والإجراءات والضوابط الرقابية في نطاق مسؤولياته، لذلك يتعين على الإدارة العليا أن تعين بوضوح حدود الصلاحيات المخولة والمسؤوليات ومستويات رفع

التقارير حتى توضح حدود هذه المسؤولية. كما تتضمن هذه المسؤولية ضمان توفر الموارد الضرورية لإدارة المخاطر التشغيلية بفعالية. إضافة إلى ذلك يجب أن تقوم الإدارة العليا بتقييم مدى ملائمة طريقة الإشراف على إدارة المخاطر على ضوء المخاطر الملازمة لسياسة وحدة العمل وأن تضمن إبلاغ كافة الموظفين بحدود مسؤولياتهم.

- على الإدارة العليا أن تتأكد من قيام البنك بأنشطته بواسطة موظفين أكفاء تتوفر فيهم الخبرة الضرورية والقدرات الفنية، وأن الموظفين المسؤولين عن متابعة وتطبيق سياسة المخاطر بالمؤسسة يتمتعون بصلاحيات مستقلة عن وحدات العمل التي يشرفون عليها. كما يجب على الإدارة أن تضمن إبلاغ سياسة البنك المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية بوضوح إلى كافة الموظفين على كافة المستويات في وحدة العمل التي قد تتعرض لمخاطر تشغيلية جوهرية.
- يتعين على الإدارة العليا أن تضمن أن الموظفين المسؤولين عن المخاطر التشغيلية على اتصال فعال بالموظفين المسؤولين عن جميع المخاطر كالاتمان والسوق.
- يتعين على الإدارة العليا ضمان ملائمة سياسات مكافآت العاملين بالبنك مع قدرته على تحمل المخاطر.
- يجب إيلاء اهتمام خاص لجودة ضوابط التوثيق ولممارسات إجراء المعاملات. ويجب أن توثق السياسات والوسائل والإجراءات المتعلقة بهذه التقنيات بصورة جيدة وأن توزع على كافة الموظفين المعنيين.

ولتحقيق المبدأ الرابع (تعريف وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية):

■ يجب على إدارة المخاطر في البنوك الأخذ في الاعتبار كل من العوامل الداخلية (مثل مدى تعقد هيكل البنك وطبيعة أنشطته وكفاءة الموظفين والتغيرات المؤسسية وعدد الموظفين) والعوامل الخارجية (مثل التغيرات في الصناعة المصرفية والتطورات التقنية) التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف البنك.

■ وبالإضافة إلى تحديد الأخطار المحتملة فإنه يتعين على البنوك أن تقيم احتمالات مواجهتها لهذه المخاطر. وتسمح فعالية تقييم المخاطر للبنوك بفهمها بصورة أفضل واستهداف موارد إدارة المخاطر بالصورة الأكثر فعالية.

■ طرق تحديد المخاطر التشغيلية:

هناك عدة طرق تستخدمها البنوك عادة في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية:

أ- **التقييم الذاتي أو تقييم المخاطر:** يقوم البنك بتقييم عملياته وأنشطته في مقابل قائمة من المخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها. تتم هذه العملية بجهد داخلي وهي غالباً ما تتضمن إعداد قوائم للمراجعة أو ورش عمل لتحديد أوجه القوة والضعف في بيئة إدارة المخاطر التشغيلية.

ب- **مسح المخاطر:** يتم في هذه الطريقة مسح مختلف وحدات العمل والإدارات المؤسسية وطرق العمل حسب نوع المخاطر، حيث أن من شأن هذا الإجراء

أن يكشف عن أوجه الضعف وأن يساعد في وضع الأولويات للإجراءات الإدارية التصحيحية اللاحقة.

ج- **المؤشرات الرئيسية للمخاطر:** مؤشرات المخاطر هي إحصاءات و/أو مقاييس غالبا ما تكون مالية يمكن أن تشير إلى وضع المخاطر في البنك. ويتم مراجعة هذه المؤشرات بصورة دورية (شهريا أو كل ثلاثة أشهر) لتتبع البنك إلى أية تغييرات يمكن أن تكون مؤشرا على زيادة المخاطر. ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات عدد العمليات الفاشلة ومعدلات حضور الموظفين ووتيرة و/أو مدى فداحة الأخطاء وحوادث الإهمال.

د- **القياس:** أخذت بعض البنوك في قياس درجة تعرضها للمخاطر التشغيلية باستخدام عدة أساليب. فالبيانات الخاصة بتجربة الخسائر السابقة في البنك، على سبيل المثال، يمكن أن توفر معلومات قيمة في تقييم احتمالات تعرض البنك مستقبلاً للمخاطر التشغيلية وذلك لعمل وتطوير استراتيجية لتقليل المخاطر والسيطرة عليها. ومن الطرق الفعالة للاستفادة من هذه المعلومات وضع إطار للانتظام في تتبع وتسجيل وتيرة وحدة حوادث الخسائر كل على حدة وأية معلومات أخرى بشأنها. وتقوم بعض البنوك أيضا بالجمع بين بيانات الخسائر الداخلية والخسائر الخارجية مع سيناريوهات التحليل وعوامل التقييم النوعي.

ولتحقيق المبدأ الخامس (متابعة المستوى المقدر للمخاطر التشغيلية والاحتمالات المادية للتعرض للخسائر وعمل التقارير):

- من الضروري وجود عملية متابعة فعالة لكفاية إدارة المخاطر التشغيلية.
- يتعين على البنك أن يحدد مؤشرات يمكن التكهّن بموجباها بالخسائر المستقبلية والمعروفة بمؤشرات المخاطر الرئيسية أو مؤشرات الإنذار المبكر.
- يتعين أن تعكس إدارة المخاطر التشغيلية وتيرة مراقبة المخاطر المعينة وطبيعة وتيرة التغييرات في البيئة التشغيلية.
- يتعين أن تتلقى الإدارة العليا تقارير منتظمة من كل من وحدات العمل وإدارات التدقيق الداخلي.

ولتحقيق المبدأ السادس (توفر طرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية وتقليلها:

- يجب أن تصمم أنشطة الرقابة بحيث تكون قادرة على مراقبة المخاطر التشغيلية التي يحددها البنك. ويتعين على البنك أن يقرر المدى الذي يمكن أن يذهب إليه في استخدام إجراءات السيطرة وغيرها من التقنيات المناسبة أو أن يتحمل المخاطر. كما يتعين على البنك أن يضع طرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر وأن يتوفر لديه نظام يضمن التوافق مع مجموعة السياسات الداخلية الموثقة المتعلقة بنظام إدارة المخاطر.
- يتطلب النظام الفعال للرقابة الداخلية أيضا وجود فصل في الواجبات بحيث لا يكلف الموظفون بأية مسؤوليات يمكن أن تؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح.

- يتعين على البنوك النظر إلى أدوات الحد من المخاطر كالتأمين باعتبارها مكملية وليست بديلة عن الرقابة الداخلية الشاملة للمخاطر التشغيلية.
- يتعين على البنوك، كما سبقت الإشارة إليه، أن تضع خططا للطوارئ ولاستئناف الأعمال بعد وقوع المخاطر.
- يمكن التقليل من حجم المخاطر التي تواجهها المؤسسات المالية بتحويل بعض الأنشطة إلى آخرين لديهم خبرات وقدرات أكبر على إدارة المخاطر المتعلقة بأنشطة العمل المتخصصة (Outsourcing). ولكن يجب على البنوك أن تضع سياسات سليمة لإدارة المخاطر المرتبطة بأنشطة تزويد خدمة العمليات المصرفية (Outsourcing).
- يتعين على البنوك، بناء على أهمية وخطورة الأنشطة، أن تدرك التأثير المحتمل على عملياتها وعملائها الذي يمكن أن يترتب على أي قصور محتمل في الخدمات التي تقدم من قبل طرف ثالث أو موردي الخدمات ما بين المجموعات، ويشمل ذلك الأعطال التشغيلية وأي عطل محتمل في الأعمال أو إخفاق من جانب أطراف خارجية. ويتعين على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية التأكد بأن التوقعات والالتزامات الخاصة بكل طرف محددة بوضوح ومفهومة وقابلة للتطبيق.
- عندما تكون المخاطر جوهرية يتعين أن يتسم قرار الاحتفاظ بجزء معين من المخاطر أو التأمين عليها بالشفافية داخل المؤسسة وأن يكون متسقا مع الاستراتيجية العامة للبنك وقدرته على استيعاب المخاطر.

ولتحقيق المبدأ السابع (توفر خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال):

- يتعين على البنوك أن تحدد الآليات البديلة لاستئناف الخدمة في حال أي توقف. ويجب توجيه اهتمام خاص للقدرة على استرجاع السجلات الإلكترونية والمادية الضرورية لاستئناف الأعمال.
- يتعين على البنوك أن تقوم بمراجعات دورية لخطط الطوارئ ومواصلة الأعمال حتى تكون متسقة مع العمليات الجارية للبنك وخططه الاستراتيجية. ويجب علاوة على ذلك إخضاع الخطط لاختبارات دورية لضمان قدرة البنك على تنفيذها في حال التعرض لتوقف خطير في الأعمال.

ولتحقيق المبدأ الثامن (دور الجهات الإشرافية بالمطالبة بتوفر إطار فعال للإدارة التشغيلية):

- يتعين على الجهات الإشرافية أن تطالب البنوك بتوفر أطر لإدارة المخاطر التشغيلية بحيث تتسق مع حجم ودرجة التعقيد في المخاطر التشغيلية التي تواجهها.

ولتحقيق المبدأ التاسع (دور الجهات الإشرافية في تقييم سياسات وإجراءات البنوك):

- يجب أن يتضمن التقييم المستقل للمخاطر التشغيلية الذي تقوم به الجهات الإشرافية مراجعة الآتي:

- أ- طرق البنوك في تقييم كفاية رأس المال للمخاطر التشغيلية بالتناسب مع حجم المخاطر وطرق تقييمها للأهداف الداخلية لرأس المال إذا دعت الحاجة.
- ب- فعالية طرق إدارة المخاطر والبيئة العامة للرقابة فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية.
- ج- أنظمة البنوك الخاصة بالمتابعة وإعداد التقارير بشأن المخاطر التشغيلية، بما في ذلك البيانات المتعلقة بالخسائر التشغيلية وغيرها من مؤشرات الخسائر المحتملة.
- د- إجراءات البنوك السريعة لتصحيح حوادث المخاطر التشغيلية والتعرض لها.
- هـ- نظم الرقابة الداخلية والمراجعة والتدقيق لضمان سلامة الطرق العامة لإدارة المخاطر التشغيلية.
- و- جودة وشمولية خطط الطوارئ ومواصلة الأعمال.

- في الحالات التي تكون فيها البنوك جزءاً من مجموعة مالية، يتعين على الجهات الإشرافية أن تسعى لضمان وجود إجراءات تضمن إدارة المخاطر التشغيلية بطريقة ملائمة ومتكاملة في كل أقسام المجموعة. كما سيكون من الضروري عند

إجراء هذا التقييم التعاون وتبادل المعلومات مع جهات إشرافية أخرى وفقاً للإجراءات المقررة. ومن الممكن أن تلجأ الجهات الإشرافية إلى الاستعانة بمدققين خارجيين لإجراء مثل هذا التقييم.

ولتحقيق المبدأ العاشر (الإفصاح من قبل البنوك):

- يجب أن يتناسب حجم الإفصاح مع حجم ومدى تعقد عمليات البنك إضافة إلى حاجة السوق إلى مثل هذه المعلومات.
- حتى الآن لم تحدد لجنة بازل مجال الإفصاح عن المخاطر التشغيلية بصورة واضحة، لسبب رئيسي يعود إلى أن البنوك مازالت في طور إعداد طرق تقييم المخاطر التشغيلية. وعلى الرغم من ذلك تعتقد اللجنة أنه يتعين على أي بنك أن يفصح عن إطاره الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية بالصورة التي تمكن المستثمرين والأطراف ذات العلاقة من الحكم على قدرة البنك على تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها.

خامساً : كيفية احتساب متطلبات كفاية رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية

حسب النظام الجديد لكفاية رأس المال، يتعين على البنوك احتساب متطلبات رأسمالية لمواجهة المخاطر التشغيلية. وللوصول إلى الأصول المرجحة بأوزان المخاطر (Risk-Weighted Exposure) يجب ضرب متطلبات رأس المال في عامل وهو 12.5.

طرق احتساب متطلبات رأس المال مقابل المخاطر التشغيلية

تتضمن ورقة بازل الاسترشادية ثلاث طرق لقياس متطلبات رأس المال، هي:

- 1- منهج المؤشر الأساسي. (Basic Indicator Approach).
- 2- المنهج المعياري. (Standardized Approach).
- 3- منهج القياس المتقدم. (Advanced Measurement Approach).

الطريقة الأولى: منهج المؤشر الأساسي

تحتسب متطلبات رأس المال بناءً على مؤشر واحد وهو الدخل الإجمالي، ويمكن قياسه بحاصل ضرب الدخل الإجمالي في نسبة ثابتة (ألفا) كما هو مبين في المعادلة التالية:

$$\text{متطلبات رأس المال} = \text{متوسط الدخل الإجمالي للسنوات الثلاث الماضية} \times \text{ألفا}^*$$

وهذه الطريقة لا تلائم البنوك النشطة على المستوى الدولي.

الطريقة الثانية: المنهج المعياري

وتحتسب متطلبات رأس المال بناءً على عدة مؤشرات (الدخل الإجمالي لقطاعات الأعمال) بحيث يضرب دخل كل نوع من دوائر البنك في نسبة معينة (بيتا) ويكون لكل نوع من الأعمال بيتا معينة توضح كالتالي:

* تم تحديد النسبة من قبل لجنة بازل في الورقة الاسترشادية الثالثة الصادرة في 29 أبريل 2003 وهي 15 في المائة.

| متطلبات رأس المال اللازم 2 x 1 | بيتا* 2 | المؤشر 1 | خط العمل | قطاعات العمل |
|-----------------------------------|------------|----------------|--------------------------|------------------|
| الدخل الإجمالي x بيتا 1 | بيتا 1 | الدخل الإجمالي | تمويل الشركات | الاستثمار |
| الدخل الإجمالي x بيتا 2 | بيتا 2 | الدخل الإجمالي | تمويل التجارة | |
| الدخل الإجمالي x بيتا 3 | بيتا 3 | الدخل الإجمالي | الخدمات المصرفية للأفراد | الأعمال المصرفية |
| الدخل الإجمالي x بيتا 4 | بيتا 4 | الدخل الإجمالي | الصيرفة التجارية | |
| الدخل الإجمالي x بيتا 5 | بيتا 5 | الدخل الإجمالي | المدفوعات والتسوية | |
| الدخل الإجمالي x بيتا 6 | بيتا 6 | الدخل الإجمالي | خدمات الوكالة | أخرى |
| الدخل الإجمالي x بيتا 7 | بيتا 7 | الدخل الإجمالي | إدارة الأصول | |
| الدخل الإجمالي x بيتا 8 | بيتا 8 | الدخل الإجمالي | سمسة خدمات الأفراد | |
| | | | | المجموع الإجمالي |

ولا بد من توفر شرطين لكي يتمكن البنك من استخدام طريقة الأسلوب القياسي هما:

- وجود إدارة مخاطرة فعالة ورقابة صارمة.
- وجود إجراءات وكذلك التحقق من أن رأس المال المحتسب يغطي المخاطر التشغيلية بالفعل.

* تم تحديد بيتا لكل خط عمل من قبل لجنة بازل في الورقة الاستراتيجية الثالثة الصادرة في 29 أبريل 2003 حسب الملحق.

الطريقة الثالثة: منهج القياس المتقدم

سوف يسمح للبنوك التي يتوفر لديها بعض المعايير الصارمة باستخدام النماذج الداخلية (Internal Models) لاحتساب متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية. وتوجد عدة طرق منها:

- منهج القياس الداخلي (Internal Measure Approach).
- منهج توزيع الخسائر (Loss Distribution Approach).
- طريقة بطاقات النقاط (Scorecards).

المعايير الواجب توفرها لكي يسمح للبنك باستخدام منهج القياس المتقدم

1- المعايير العامة

- وجود وحدة إدارة مخاطر مستقلة.
- توفر مصادر ومعلومات كافية.

2- المعايير الوصفية

- دور بارز لمجلس الإدارة.
- وجود وحدة لإدارة المخاطر التشغيلية.
- تقديم تقارير داخلية والتزام (Compliance).
- تحليل السيناريوهات.

3- المعايير الكمية

- الموازنة مع التعريف.
- جمع المعلومات وتحليلها.
- يجب استخدام برامج للاختبارات (Stress Testing).

سادساً: الخلاصة والتوصية

نتيجة لتطور وتعقد الخدمات المصرفية والاعتماد المتزايد على استخدام التقنية وعولمة الخدمات المصرفية واتجاه البنوك نحو تحويل المخاطر إلى أطراف أخرى عبر اللجوء إلى الاستقادة من بعض الخدمات المقدمة من قبل موردي الخدمات ، تتعرض البنوك والمؤسسات المالية إلى مخاطر تشغيلية لا يقل أثرها عن الأنواع الأخرى من المخاطر. وينتج عن ذلك تحديات على المصارف العربية والسلطات الإشرافية على السواء. فيما يخص المصارف العربية، يتوجب عليها التركيز على كفاءة وفعالية إدارة المخاطر التشغيلية عن طريق مواكبة التطورات في أساليب إدارة المخاطر التشغيلية، أما فيما يتعلق بالسلطات الإشرافية فيتعين عليها مراجعة التشريعات والسياسات والتوجيهات الرقابية والطرق الرقابية بما يكفل الإشراف الفعال على المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المصارف.

وفي ضوء ما تقدم توصى الورقة السلطات الإشرافية في الدول الأعضاء بالتالي:

- 1- تعزيز كفاءة كوادرها البشرية والفنية للإشراف على المخاطر التشغيلية.
- 2- الاسترشاد في إجراءاتها الإشرافية بالمبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بخصوص الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية وحث البنوك على تطبيق تلك المبادئ.
- 3- حث المصارف الخاضعة لإشرافها على ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في مجال إدارة المخاطر التشغيلية وضرورة الاهتمام بإعداد كوادرها البشرية للتعامل مع هذا النوع من المخاطر.
- 4- وضع التعليمات والإرشادات الخاصة بقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية على ضوء ما صدر عن لجنة بازل من مبادئ واسترشادات وحث المصارف الخاضعة لإشرافها على اتباعها.

الملحق

| Business Lines | Beta Factors |
|-----------------------------|--------------|
| Corporate finance (B1) | 18% |
| Trading and sales (B2) | 18% |
| Retail banking (B3) | 12% |
| Commercial banking (B4) | 15% |
| Payment and settlement (B5) | 18% |
| Agency services (B6) | 15% |
| Asset management (B7) | 12% |
| Retail brokerage (B8) | 12% |