مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: إدارة المخاطر في المصارف التجارية
اسم الكاتب: د. محمد علي صقر، هادي محمد أحمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4218
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 09:13 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (3) 2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (3) 2010

إدارة المخاطر في المصارف التجارية

الدكتور محمد علي صقر*
هادي محمد أحمد**

(تاريخ الإيداع 5 / 4 / 2010. قُبِل للنشر في 11 / 7 / 2010)

□ ملخّص □

على الرغم من وجود أكثر من مفهوم للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المصارف التجارية من خلال التطورات الحاصلة في آليات عمل المصارف التجارية وتنوع الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، إلا أن هذه المفاهيم كافه أجمعت على أنها ذات تأثيرات سلبية على درجة أعمال المصرف و تحقيق الأهداف المنشودة للمصارف التجارية.

من هنا كان لا بد لإدارة المصرف التجاري التعامل مع هذه المخاطر من خلال أسلوب إدارة المخاطر بهدف التعرف على المخاطر ومعرفة أنواع المخاطر التي تتعرض لها المصارف و قياسها من خلال احتمالية حدوث الخطر وتوقيت الخطر وتقييمها وترتيبها وفق الأولويات من الأكثر خطورة إلى الأقل خطورة وذلك باستخدام أسلوب المصفوفات المرجحة لتسليط الضوء على المخاطر العالية و توجيه الاهتمام نحو معالجتها .

الكلمات المفتاحية: المصرف، المصرف التجاري، المخاطر، تقييم المخاطر، إدارة المخاطر.

* أستاذ مساعد – قسم الاقتصاد والتخطيط – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
**طالب دراسات عليا (دكتوراه) – قسم الاقتصاد و التخطيط – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (3) 2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (3) 2010

Risk Management in Commercial Banks

Dr. Mohammad Ali Sakr*
Hadi Mohammad Ahmad**

(Received 5 / 4 / 2010. Accepted 11 / 7 / 2010)

□ ABSTRACT □

Although there is more than a concept of risk that can be experienced by commercial banks through developments in the mechanisms of commercial banks and diversity of banking services provided to clients, all of these concepts were unanimous as having a negative impact on the degree of the bank's business and achieve the desired goals to commercial banks. So it was necessary to manage the commercial bank to deal with these risks through a method of risk management in order to identify the risks and see what kinds of risks faced by banks and measured by the probability of the risk and timing risk and evaluated and ranked according to the priorities of the most serious to less serious using a weighted matrix method to highlight the high-risk and direct attention to address the same.

Key words : Bank , Commercial Bank , Risks , Risk Assessment , Risk Management .

***Associate Professor, Tishreen University, Faculty of Economics and Planning, Latakia, Syria**
****Postgraduate Student, Tishreen University, Faculty of Economics and Planning, Latakia, Syria.**

مقدمة:

تتعرض المصارف في العصر الحالي إلى مخاطر عديدة ناتجة عن التطورات المتسارعة في مختلف الأنشطة لاسيما من حيث ظهور منتجات جديدة وإنشاء خدمات استثمارية جديدة عدا عن التطورات التكنولوجية الهائلة وتطور الاتصالات والمعلومات. لذلك أصبح لزاماً على المصارف أن تتخذ الإجراءات اللازمة للتعرف على هذه المخاطر وتحديدها وقياسها ووضع الإجراءات المناسبة لها للحد من آثارها.

أهمية البحث وأهدافه:

إن التطورات المتسارعة في آليات عمل المصارف التجارية من خلال زيادة استخدام التكنولوجيا، وتنوع وزيادة الخدمات المصرفية، و زيادة المنافسة بين المصارف التجارية، واستخدام التجارة الالكترونية، أدى ذلك إلى زيادة تعرض هذه المصارف لأنواع متعددة من المخاطر كالمخاطر التشغيلية و مخاطر الائتمان ومخاطر سعر الفائدة وغيرها من المخاطر، التي تصب في نهاية الأمر في خانة النتائج السلبية لأداء عمل المصارف التجارية .

من هنا كان لا بد على المصارف التجارية من السيطرة على هذه المخاطر من خلال استخدام أسلوب إدارة المخاطر لاتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من الآثار السلبية للمخاطر التي تواجهها المصارف التجارية من خلال إجراءات تحديد وتقييم المخاطر وترتيبها وفق أولويات خاصة من المخاطر ذات الأكثر خطورة إلى المخاطر الأقل خطورة و توجيه اهتمام كادر عمل المصارف للأنشطة والوحدات ذات المخاطر المرتفعة من خلال اعتماد المصرف الطرق الحديثة في معالجة المخاطر من خلال استخدام طريقة المصفوفات المرجحة التي تعتبر من أكثر الطرق الحديثة استخداما في قياس المخاطر لدقة نتائجها.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: إن زيادة الخدمات المصرفية و تنوعها يؤدي إلى زيادة أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المصارف التجارية .

الفرضية الثانية: إن التعرف على المخاطر و قياسها و ترتيبها وفق الأولويات من الأكثر خطورة إلى الأقل خطورة يؤدي إلى الحد من الآثار السلبية لهذه المخاطر .

الفرضية الثالثة: إن وضع آليات لقياس المخاطر وتقييمها بأسلوب عملي يؤدي إلى الدقة في تحديد المخاطر و ترتيبها وفق الأولويات من خلال توجيه جهود الإدارة نحو الأنشطة ذات المخاطر المرتفعة

منهجية البحث:

تم الاعتماد في الدراسة على المناهج التالية:

1- المنهج الوصفي التحليلي في توصيف وتحليل المخاطر وإدارة هذه المخاطر والتعرف على أنواعها وأسس إدارة هذه المخاطر و طرق تقييمها .

2- المنهج الرياضي الإحصائي من خلال دراسة المخاطر و قياسها وترتيبها حسب درجات الخطورة من الأكثر إلى الأقل خطورة باستخدام أسلوب المصفوفات المرجحة و المعادلات الرياضية المناسبة.

- **مفهوم المخاطر Risks Concept :**

لا يوجد مفهوم محدد للمخاطر حيث تعددت المفاهيم ومن أهمها:

1. عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين(IIA) Institute of Internal Auditor

المخاطر كما يلي[1]: المخاطر هي مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها ويمكن أن يكون الأثر إيجابياً أو سلبياً، فإذا كان الأثر سلبياً يطلق عليه خطر أو تهديد Risks or Threat وإذا كان إيجابياً يطلق عليه فرص Opportunities.

2. عرفت لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأميركية (FSR) Financial Services Roundtable

المخاطر كما يلي [2]: المخاطر هي احتمال حصول الخسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال قيود تحد من قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطه من جهة، وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى.

- **أنواع المخاطر التي تواجه المصارف:**

تتعرض المصارف لأنواع متعددة من المخاطر سواء بالنسبة إلى عملياتها أو أصولها والتي تحد من قدرتها على القيام بمهامها أو تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها ومن هذه المخاطر ما يمكن للمصرف أن يؤثر فيها وتخضع لسيطرته ومنها ما تكون ناتجة عن ظروف خارجية لا يستطيع المصرف أن يؤثر فيها وفيما يلي أهم أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المصارف[3]:

1. المخاطر الائتمانية Credit Risk:

وهي احتمالية إخفاق عملاء المصرف المقترضين بالوفاء بالتزاماتهم تجاه المصرف وذلك عند استحقاق هذه الالتزامات أو بعد ذلك أو عدم السداد حسب الشروط المتفق عليها. وقد صدر في الجمهورية العربية السورية تاريخ 19/12/2004 عن مجلس النقد والتسليف وبناءاً على أحكام الباب الرابع من قانون مصرف سورية المركزي ونظام النقد الأساسي رقم 23 تاريخ 17/3/2002. واستناداً إلى مبادئ إدارة مخاطر الائتمان الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية في أيلول عام 2000 واستناداً إلى المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن اللجنة المذكورة سابقاً في أيلول 1997 وتماشياً مع الممارسات المصرفية السليمة، القرار رقم 93 الذي يطلب من المصارف التقيد بما يلي [4]:

أ- إقامة بيئة مناسبة لإدارة مخاطر الائتمان من خلال وضع وتحديد إستراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر ومراجعتها دورياً على الأقل مرة في السنة.

ب- أن تعمل المصارف على وضع معايير سليمة ومقاييس محكمة عند منح التسهيلات الائتمانية وتتضمن هذه المعايير تحديداً واضحاً لأهداف التسليف والنشاطات والقطاعات الراغبة بالحصول على التسليف ومدى قدرة المصرف على تحمل الخسائر التي قد تنتج عن عدم سداد التسهيلات الممنوحة.

جـ- المحافظة على إجراءات مناسبة لإدارة ومعرفة حجم التسليف ومتابعته من خلال وضع نظام خاص لإدارة مختلف المحافظ الائتمانية، ومراقبة ومتابعة كل عملية ائتمانية على حدا وتحديد مدى كفاية المؤونات.

د- يتوجب على المصارف التأكد من وجود رقابة كافية على مخاطر الائتمان بوضع نظام يعتمد على التقييم المستمر والمستقل لعملية إدارة المخاطر الائتمانية، والتأكد من أن عملية منح التسهيلات الائتمانية تجري

وتدور بشكل سليم ضمن حدود المعايير الاحترازية والسقوف المحددة لها. والعمل أيضاً على توفير نظام خاص للمعالجة المبكرة لتدني نوعية الائتمان وإدارة الديون الصعبة.

2. مخاطر السيولة Liquidity Risk:

وهي المخاطر الناتجة عن عدم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته عندما تستحق الأداء من خلال توفير الأموال اللازمة لذلك دون تحمّل خسائر غير مقبولة. وبناءاً على ذلك صدر عن المجلس الوطني للنقد والتسليف القرار رقم 74 لعام 2004 المتضمن التوصية للمصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية بضرورة العمل على إتباع التعليمات الخاصة بإدارة مخاطر السيولة. فيما يلي [5]:

أ- إنشاء وتطوير هيكلية لإدارة مخاطر السيولة من خلال إتباع كل مصرف سياسية ملائمة لإدارة السيولة اليومية لديه وتعريف عناصرها والإبلاغ عنها لكافة المستويات الإدارية، ومتابعة تنفيذ سياسة وأهداف السيولة من خلال وضع نظام ضبط داخلي يعمل على التحقق من كفاية وسلامة السياسة الموضوعة للسيولة وحسن تنفيذها.

ب- قياس ومراقبة احتياجات التمويل الصافية من خلال حصر التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المستحقة بما في ذلك الالتزامات النقدية التي تنتج عن الحسابات خارج الميزانية، وتقدير الاحتياجات النقدية المستقبلة على الأمدين (قصير وطويل الأجل).

جـ- على كل مصرف أن يقوم دورياً بمراجعة مدى قدرته على تأسيس علاقات مع الجهات الممولة في السوق المصرفي ومدى قدرته على المحافظة على هذه العلاقات وتنوعها وتوزعها والعمل على التأكد من قدرته على تسييل أو بيع موجوداته.

د- على كل مصرف أن يعمل على تأمين خطط طوارئ بديلة وعلى وضع الإجراءات المناسبة لوضعها موضع التنفيذ عند الضرورة لمواجهة أزمات السيولة التي من الممكن أن يتعرض لها.

هـ- على كل مصرف يتعامل بالعملات الأجنبية أن يكون لديه نظام محدد لقياس ومراقبة وضبط وضع السيولة بالعملات الأجنبية الرئيسية التي يتعامل بها بشكل ناشط.

3. مخاطر السوق Market Risk:

وهي مخاطر التعرض للخسائر نتيجة التغيرات في ظروف السوق ويتضمن ذلك على سبيل المثال أسعار الفائدة، أسعار العملات، أسعار المنتجات.

4. مخاطر السمعة Reputation Risk:

وهي مخاطر ناشئة عن وجود انطباع سلبي عن المصرف والذي قد يؤدي إلى حدوث خسائر في مصادر التمويل أو قد يؤدي إلى تحويل العملاء إلى المصارف المنافسة، وقد ينشأ هذا الانطباع نتيجة عدم خدمة العملاء بالجودة والسرعة المطلوبة من قبل المدير والموظفين، أو بسبب ضعف في أنظمة الأمان لدى المصرف، أو ممارسة أنشطة غير قانونية مثل غسيل الأموال أو تمويل قطاعات غير مرغوب فيها.

5. المخاطر التشغيلية Operational Risk:

عرفت لجنة بازل المخاطر التشغيلية بأنها [6]: مخاطر الخسائر الناتجة عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو ضعف أنظمة المعلومات أو بسبب أحداث خارجية. وعادة تنشأ هذه المخاطر عن أخطاء

بشرية أو عدم قدرة الأنظمة على تغطية حجم العمل. لذلك يجب على الإدارة العامة للمصرف أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية الناتجة عن تعثر آليات العمل والأنظمة الداخلية وعدم كفاءة العناصر البشرية إضافة إلى المخاطر الناتجة عن أسباب أخرى ومخاطر سوء السمعة التي قد تواجه المصرف وأن تعمل على تحسين هذه الآليات والأنظمة بشكل مستمر وتدارك مخاطرها واتخاذ كافة إجراءات الحيطة والحذر لتجنبها قدر المستطاع وذلك وفقاً لما نص عليه قرار مجلس النقد والتسليف رقم 106 تاريخ 13/2/2005 [7] .

6. المخاطر القانونية Regulatory Risk:

هي المخاطر الناشئة عن عدم التوافق مع القوانين والتشريعات الصادرة عن السلطات النقدية، وقد تنشأ هذه المخاطر عندما تكون العقود بين الفرقاء يشوبها الغموض من ناحية الحقوق والالتزامات.

7. مخاطر التوثيق Documentation Risk:

وهي المخاطر الناتجة عن عدم توفر التوثيق اللازم للأنشطة والعمليات الخاصة بالمصرف سواء فيما يتعلق بالعلاقة مع العملاء أو العلاقات الداخلية بين أقسام ودوائر المصرف من خلال الاتفاقيات والعقود والسياسات والإجراءات الخاطئة.

8. مخاطر سعر الفائدة Interest Rate Risk:

وتمثل الخسائر الناشئة عن تقلبات سعر صرف الفائدة في الأسواق أو الناتجة عن التغير في أسعار المنتجات الناشئة عن التغير في أسعار الفائدة. وبالتالي يجب أن يوفر نظام الضبط الداخلي لدى المصارف إمكانية حصر عناصر الموجودات والمطاليب التي تتأثر بسعر الفائدة والتي تستحق أو يتم إعادة تسعيرها خلال فترات زمنية وذلك وفق أنواع عملاتها وبشكل يسمح باحتساب الفجوة الناتجة عن اختلاف أحجام شرائح الموجودات والمطاليب في كل فترة زمنية وكما هو محدد في قرار مجلس النقد والتسليف رقم107 تاريخ 13/2/2005 [8].

النتائج والمناقشة:

- **إدارة المخاطر في المصارف:**

بدأ الاهتمام بإدارة المخاطر حديثاً نظراً للمخاطر العديدة التي تواجه المصارف كما سبق الإشارة إليها. وقد باشرت إدارات المصارف بالاهتمام بهذا الجانب من حيث قيام بعض المصارف باستحداث إدارات مستقلة تابعة للإدارة العليا تقوم بمهام إدارة المخاطر، وقيام مصارف أخرى بتخصيص وحدة تابعة لإدارة معينة للقيام بهذه المهام ولكن في النهاية لا بد من وجود وحدة تنظيمية تقوم بهذه المهام.

1. مفهوم إدارة المخاطر Risk Management Concept:

إدارة المخاطر هي كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر للمحافظة عليها في أدنى حد ممكن من خلال استخدام الإدارة سياسات وإجراءات للتعرف والتحليل والتقييم والمراقبة للتقليل من آثار المخاطر على المؤسسة [9].

2. الإجراءات المتبعة للحد من المخاطر:

هناك عدد من الإجراءات المتبعة يمكن لإدارة المصرف أن تقوم بها للحد من الآثار السلبية للمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها وأهمها[10]:

أ- الرقابة:وضع إجراءات رقابية تضمن عدم وقوع المخاطر أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن.

ب- التنويع: تنويع مصادر التمويل والاستثمارات والعمليات لتقليل المخاطر.

ج- المشاركة: مشاركة أطراف أخرى في تحمل هذه المخاطر مثل التأمين، الكفالات.

د- النقل: توزيع المخاطر بنقلها إلى طرف آخر.

هـ- قبول الخطر: أي قبول الإدارة لمستوى معين من المخاطر، وهذا يتم في الحالات التي تكون فيها آثار المخاطر السلبية قليلة وكلفة معالجتها مرتفعة.

و- تجنب المخاطر: تصميم عمليات لتجنب المخاطر وفق خطط معينة لتقليلها.

3. الإطار العام لإدارة المخاطر:

إن الإطار العام لإدارة المخاطر يشمل الخطوات التالية[11]:

أ- تعريف المخاطر: يقصد بذلك فهم المخاطر والتعرف على النتائج الغير الملائمة.

ب- تقدير المخاطر: المقصود هو تقدير احتمالات حدوث الخطر ووصف الخطر.

ج- تقييم المخاطر: يقصد بذلك تقدير أثر المخاطر ومقارنة المخاطر المنافع المتحصلة.

د- الحد من المخاطر: اتخاذ القرار المناسب بشأن المخاطر إما بقبولها أو التأمين ضدها أو تخفيضها أو وضع إجراءات رقابية للوقاية منها.

- **تقييم المخاطر Risk Assessment:**

إن عملية تقييم المخاطر يتم من خلالها التعرف على المخاطر وتحليلها وقياسها وترتيب هذه المخاطر وفق الأولويات ليتم التعامل معها حسب أهميتها، كما أن عملية تقييم المخاطر تتضمن تقييماً كمياً ونوعياً لمستوى التعرض للمخاطر وتتضمن ثلاث مراحل رئيسية لإتمامها[12]:

- المرحلة الأولى: التعرف على المخاطر Risk Identification:

حيث يتم خلال هذه المرحلة تعريف المخاطر وتصنيفها وتحديد خصائصها وهناك ثلاثة أساليب لتحديد ذلك هي:

الأسلوب الأول: تحليل التعرض Exposure Analysis:

يهدف هذا الأسلوب إلى الوصول لمصفوفة تحتوي على الموجودات (الأصول) التي يمكن أن تتعرض للمخاطر، ويهدف أيضاً إلى تحديد مستوى المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الأصول ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1. تحديد الأصول الرئيسية لدى المصرف والتي يمكن أن تتعرض للمخاطر من خلال عوامل رئيسية كالحجم والنوع وقابلية الأصل للنقل والمكان.

2. تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الأصول مثل تحقيق الخسارة أو الانخفاض في قيمتها بطريقة تؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها.

3. بناء مصفوفة المخاطر ويبين جانبها العمودي الأصول وفق المعايير السابقة ويبين جانبها الأفقي المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها ويبين الجدول رقم (1) مصفوفة المخاطر على الشكل التالي:

الجدول رقم (1) مصفوفة المخاطر وفق أسلوب تحليل التعرض

المخاطر / الأصل	مخاطر الخسارة	مخاطر انخفاض القيمة

صغير وقابل للنقل وليس ذو أهمية	ليست ذات أهمية	ليست ذات أهمية
صغير وقابل للنقل وذو قيمة	السرقة، الحريق	التخريب المقصود
كبير وذو قيمة	الحريق	التخريب المقصود
موقع المصرف	انقطاع الكهرباء، الحريق	الإزعاج، تقلبات الطاقة

الأسلوب الثاني: التحليل البيئي Environmental Analysis:

يؤدي هذا الأسلوب للوصول إلى مصفوفة تبين البيئة الحالية للمخاطر والبيئة المستقبلية للمؤثرات البيئية، حيث يتم وفق هذا الأسلوب تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الأصول والعمليات، ويتم أيضاً تحديد المخاطر الناتجة عن الأوضاع للبيئة الحالية أو المستقبلية ولكافة البيئات سواء الاقتصادية، المادية، المنافسة، ويتم التركيز على المخاطر والتهديدات ذات الأهمية الكبيرة التي تعيق تحقيق الأهداف، أما آلية العمل بهذا الأسلوب فإنها تتم كما يلي:

1. تحديد المؤثرات البيئية الخارجية التي تؤثر على العمليات أو الأصول.
2. تحديد الوضع الحالي للبيئة وكذلك التغيرات المستقبلية لها وبشكل متسلسل وفق أهداف المصرف.
3. بناء مصفوفة المخاطر حيث يبين جانبه العمودي المؤثرات البيئية والجانب الأفقي يشمل التأثير الحالي والتأثير المستقبلي ويبين الجدول رقم (2) مصفوفة المخاطر على الشكل التالي:

الجدول رقم (2) مصفوفة المخاطر وفق أسلوب التحليل البيئي

وضع البيئة / المؤثرات البيئية	البيئة الحالية	البيئة المستقبلية
العملاء	انسحاب العملاء من الخدمة	عدم القدرة على إعادتهم للتعامل مع المصرف في المستقبل
المنافسون	عدد ساعات الخدمة المقدمة من المنافسين أطول وهناك مستويات متعددة لتقديم الخدمة	محاولة المنافسين جذب عملاء المصرف
التكنولوجيا	– محدودية القنوات الإلكترونية لتقديم الخدمة – عدم ربط فروع المصرف شبكياً	تحول العملاء للتعامل مع المصارف الأخرى وبالتالي فقدان حصص سوقية

الأسلوب الثالث: سيناريوهات التهديد Threat Scenario:

يختص هذا الأسلوب في التعرف على المخاطر الأكثر أهمية كالاحتيال والكوارث، ويتم استخدام هذا النموذج على نطاق ضيق وبشكل غير متكرر مقارنة مع الأساليب الأخرى، لما يتطلب ذلك من مهارات ووقت حيث يحتاج إلى خبرات إضافة إلى وقت ليس بالقصير ويمكن أن يعمل هذا الأسلوب بفترات زمنية محددة، قصيرة، متوسطة، أو طويلة الأجل.

- المرحلة الثانية: قياس المخاطر Risk Measurement

يتم قياس المخاطر من خلال الأبعاد التالية:

1. احتمالية حدوث الخطر.

2. جسامة نتائج الخطر.

3. توقيت الخطر ومدى تكراره.

أما طرق قياس المخاطر فهي كالآتي:

الطريقة الأولى: التقديرات الاحتمالية المباشرة Direct Probability:

ويتم قياس المخاطر وفق هذه الطريقة من خلال[13]:

1. المخاطر الضمنية Inherent Risk:

هي تلك المخاطر ذات القابلية المؤكدة لحصول أخطاء مادية على افتراض عدم وجود نظام رقابة داخلية، علماً أن حدوث الخطر يتفاوت حسب نوعية الأصل فبعض الأصول لها قابلية أكبر للتعرض للخطر من غيرها، ومثال ذلك أن احتساب فائدة قرض على الرصيد اليومي، الذي يتصف بحركات متعددة، يكون أكثر عرضة لحصول الخطأ في احتساب الفائدة عليه، مقارنة بقرض رصيده ثابت.

2. مخاطر الرقابة Control Risk:

هي مخاطر حدوث أخطاء مادية لا يتمكن نظام الرقابة الداخلية من منع حدوثها أو اكتشافها أي ناتجة عن عدم كفاءة نظام الرقابة الداخلية، ومثال ذلك وجود اختلاس في النقد بسبب عدم وجود قاصات حديدية لحفظ النقد أو عدم وجود نظام يفصل بين الوظائف المتعارضة الخاصة بالنقد.

3. مخاطر الاكتشاف Detection Risk:

هي المخاطر الناتجة عن عدم اكتشاف أخطاء مادية من خلال إجراءات التدقيق التي قام بها المدقق، ويحدث هذا الخطر عادة بسبب عدم قيام المدقق بإجراءات الفحص 100% وإنما الاعتماد على أسلوب العينة، وهذا يحدث كون الأخطاء المادية لا تقع ضمن عينة المدقق.

أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة إن نتائجها ليست حقيقة بالمطلق لأنها في الأصل طريقة احتمالية .

الطريقة الثانية: عناصر الخطر Risk Factors:

تعتمد هذه الطريقة على قياس عناصر الخطر التي تؤثر على الأصول والعمليات مثل تقصير العميل، الخسارة، نظام الرقابة الداخلية. أما أنواعها فهي:

1. عناصر مخاطرة شخصية Subjective Risk Factors:

يتم الاعتماد في قياسها وتقديرها على الخبرة والمهارة ومثال ذلك مصداقية وثقة الإدارة، ودرجة الاعتمادية بين مراكز العمل المختلفة على بعضها البعض.

2. عناصر مخاطرة موضوعية أو تاريخيةObjective Or Historical Risk Factors:

يعتمد في قياسها على البيانات التاريخية أو من خلال المعلومات الحالية ومثال ذلك معدل دوران الموظفين، حجم العمليات.

3. عناصر المخاطرة المحسوبة Calculated Risk Factors:

يتم احتسابها من خلال البيانات التاريخية والموضوعية أعلاه، من خلال ربط العناصر مع بعضها البعض.

أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة في أنها تنقصها بعض الدقة نتيجة دخول عامل الشخصية والخبرة والمهارة التي قد يفتقدها عمال المصارف في سورية ، كما أن اعتمادها الناحية التاريخية يجعلها تتعرض للنقص في البيانات التاريخية كون سورية حديثة العهد في هذا المجال .

الطريقة الثالثة: المصفوفات المرجحة Weighted Matrix:

تقوم هذه الطريقة على بناء مصفوفة يحتوي محورها الأفقي على المخاطر التي تتعرض لها المصارف، أما المحور العمودي فيحتوي على الأقسام أو الفروع أو الوحدات التي تتكون منها المصارف أو الوحدة محل التدقيق أو مكونات النظام محل التدقيق.

وتتعامل هذه المصفوفة مع ثلاث أبعاد زمنية هي[14]:

1. قصير الأجل: يتعلق بمخاطر النظام الحالي حيث يتم التعامل هنا فقط مع المخاطر ولا تؤخذ الفرص بعين الاعتبار.

2. متوسط الأجل: يتعلق بمخاطر وفرص المدى المتوسط وهنا تؤخذ الفرص والمخاطر بعين الاعتبار في المدى المتوسط ومدى أثرها على أهداف المصرف.

3. طويل الأجل: ويتعلق بفرص المدى الطويل وهنا يتم التعامل فقط مع الفرص والضوابط الرقابية التي تؤدي إلى اكتشافها.

أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة و خاصة في الفترة قصيرة الأجل تجاهلها لعامل مهم وهو مخاطر الفرص كما إنها تتجاهل العوامل و المؤثرات المحيطة بالعملية المصرفية .

ولكن في النهاية تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداما و تطبيقا في المصارف التجارية التي تعتمد أساليب إدارة المخاطر بسبب دقة نتائجها في تحديد المخاطر المتعلقة بالعملية المصرفية وترتيبها وفق أولويات من الأكثر خطورة إلى الأقل خطورة .

إن إجراءات بناء المصفوفة سيتم توضيحها من خلال مثال يتضمن بناء مصفوفة المخاطر لإجراءات منح الائتمان لدى المصرف التجاري السوري وفق التعليمات الخاصة بمعايير إدارة مخاطر الائتمان مع العلم أن بيانات هذا المثال هي بيانات فعلية قد تم الحصول عليها من احد المصارف التجارية الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية و المطبقة لهذا الأسلوب في قياس المخاطر وفق الخطوات التالية:

1. تحديد الأنشطة الرئيسية لإجراءات منح الائتمان وعلى فرض أنها كالتالي:

أ- دراسة طلب الائتمان.

ب- تقدير الضمانات.

ج- توثيق الائتمان.

د- احتساب الفوائد.

هـ- متابعة تسديد الأقساط المستحقة غير المسددة.

حيث يتم وضعها على الجانب العمودي للمصفوفة .

2. تحديد المخاطر والفرص التي تواجه النظام ضمن ثلاثة أبعاد زمنية وتحديد نسبة تأثير كل بعد حسب النسب المعتمدة من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية بموجب اتفاق بازل 2 كالتالي:

أ- قصير الأجل ونسبة التأثير 60 %

ب- متوسط الأجل ونسبة التأثير 30 %

ج- طويل الأجل ونسبة التأثير 10 %

3. تحديد المخاطر والفرص لكل بعد من الأبعاد الزمنية ونسب التأثير:

أ- البعد الأول قصير الأجل:

الخطر الأول R1 أخطاء الإجراءات نسبة التأثير 45 %

الخطر الثاني R2 ضعف المتابعة نسبة التأثير 15 %

الخطر الثالثR3 تأخير الخدمة نسبة التأثير 30 %

الخطر الرابع R4 الاختلاس والتزوير نسبة التأثير 10 %

ب- البعد الثاني متوسط الأجل:

P1 احتمال تخفيض الكلفة نسبة التأثير 65 %

P2 احتمال تجنب الكلفة نسبة التأثير 35 %

ج- البعد الثالث طويل الأجل:

O1 وجود سياسة ائتمانية وإجراءات عمل نسبة التأثير 35 %

O2 أتمتة الأعمال نسبة التأثير 35 %

O3 تدريب الموظفين نسبة التأثير 30 %

ويتم وضع هذه العناصر على المحور الأفقي للمصفوفة.

4. يتم تحديد قوة تأثير كل عنصر من هذه العناصر على الأنشطة أعلاه ضمن مدى يتراوح بين 1 – 10 بحيث يتدرج من الأقل أثراً (1) إلى الأكثر أثراً (10) ويوضح ذلك من خلال الجدول رقم (3) كالتالي:

الجدول رقم (3) تأثير عناصر الخطر على الأنشطة الرئيسية

العنصر / نسبة التأثير / الأنشطة الرئيسية	R1	R2	R3	R4	P1	P2	O1	O2	O3
	0.45	0.15	0.30	0.10	0.65	0.35	0.35	0.35	0.30
دراسة طلب الائتمان	8	6	5	7	7	4	6	3	4
تقدير الضمانات	5	4	4	6	8	7	4	2	6
توثيق الائتمان	3	5	8	5	7	3	5	4	7
احتساب الفوائد	2	5	2	3	5	4	3	7	2
تسديد الأقساط المستحقة	8	6	9	7	3	2	6	5	3

5. بعد ذلك يتم بناء مصفوفة القيمة المرجحة من خلال جداء نسبة تأثير البعد الزمني لكل عنصر في قوة تأثير كل عنصر على الأنشطة الرئيسية كالتالي:

نأخذ النشاط الرئيسي دراسة طلب الائتمان ⇦ R1 = 0.45 (8) = 3.6

O2 = 0.35 (3)= 1.05=1.1

وهكذا، ويوضح الجدول رقم (4) ذلك:

الجدول رقم (4) عناصر الخطر مرجحة بنسبة التأثير

مرجحة بنسبة التأثير	R1	R2	R3	R4	P1	P2	O1	O2	O3

دراسة طلب الائتمان	3.6	0.9	1.5	0.7	4.6	1.4	2.1	1.1	1.2
تقدير الضمانات	2.3	0.6	1.2	0.6	6.5	2.5	1.4	0.7	1.8
توثيق الائتمان	1.4	0.8	2.4	0.5	4.6	1.1	1.8	1.4	2.1
احتساب الفوائد	0.9	0.8	0.6	0.3	3.3	1.4	1.1	2.5	0.6
تسديد الأقساط المستحقة	3.6	0.9	2.7	0.7	2	0.7	2.1	1.8	0.9

6 – أخيراً يتم إيجاد مصفوفة القيم المرجحة للأنشطة الرئيسية وفق عناصر الخطر من خلال تجميع القيم المرجحة لكل نشاط رئيسي ويتم ضرب المجموع بالتأثير الزمني للبعد المحدد، ثم جمع الأوزان المرجحة في الأبعاد الثلاثة الخاصة بكل نشاط ثم تقييمها من حيث درجة الخطورة من الأكثر خطراً إلى الأقل خطراً من حيث مجموع نقاط الخطر كالتالي:

دراسة طلب الائتمان في البعد الأول قصير الأجل ⇦

المجموع R1+R2+R3+R4=3.6+0.9+1.5+0.7= 6.7

الوزن المرجح = المجموع مضروباً بنسبة تأثير البعد الزمني ⇦ الوزن المرجح = 4 =(0.6) 6.7

وهكذا لباقي عناصر المصفوفة كما يوضح الجدول التالي رقم (5)

الجدول رقم (5) القيم المرجحة للأنشطة وفق عناصر الخطر

الأنشطة الرئيسية	البعد قصير الأجل			البعد متوسط الأجل		البعد طويل الأجل		التقسيم الإجمالي	
	تأثير البعد 0.60			تأثير البعد 0.30		تأثير البعد 0.10			
	المجموع	الوزن المرجح	الترتيب	المجموع	الوزن المرجح	المجموع	الوزن المرجح	الوزن المرجح الإجمالي	الترتيب
دراسة طلب الائتمان	6.7	4	2	6	1.8	4.4	0.4	6.2	1
تقدير الضمانات	4.7	2.8	4	9	2.7	3.9	0.4	5.9	3
توثيق الائتمان	5.1	3.1	3	5.7	1.7	5.3	0.5	5.3	4
احتساب الفوائد	2.6	1.6	5	4.7	1.4	4.2	0.4	3.4	5
تسديد الأقساط المستحقة	7.9	4.7	1	2.7	0.8	4.8	0.5	6	2

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أنه تم أخذ التقييم الإجمالي للأبعاد الزمنية لكافة الأنشطة حيث أن نشاط دراسة الائتمان هو أكثر الأنشطة تعرضاً للمخاطر حيث أن مجموع نقاط الخطر له 6.2 يليه نشاط تسديد الأقساط المستحقة وغير المسددة، وبالتالي هذه الأنشطة يجب أن يتم التركيز عليها بشكل كبير من قبل الإدارة، أما نشاط احتساب الفوائد فجاء ترتيبه الأخير بمعنى أن مخاطره متدنية قياساً مع الأنشطة الأخرى، وتأتي أولويات الاهتمام به في مرحلة لاحقة بعد الأنشطة التي تسبقه بالترتيب.

أما لو تم النظر إلى المخاطر خلال البعد الأول القصير الأجل، نجد أن نشاط تسديد الأقساط المستحقة وغير المسددة جاء أولاً من حيث المخاطر، يليه نشاط دراسة الائتمان، ونشاط احتساب الفوائد بقي بنفس الترتيب من حيث عدم تعرضه عالية

- المرحلة الثالثة: ترتيب المخاطر وفق الأولويات Risk Prioritization:

يتم في هذه المرحلة ترتيب الأنشطة حسب المجموع الخاص بمدى تأثير المخاطر التي حصل عليها كل نشاط وتتم عملية الترتيب من خلال:

1. المجموع الإجمالي Total Score:

المقياس هنا هو إجمالي مجموع القوى المؤثرة لكل نشاط وعلى الإدارة في هذه الحالة التركيز على الأنشطة ذات المخاطر العالية.

2. الترتيب التناسبي Proportional Ranking:

يتم الترتيب هنا وفق الأهمية النسبية لإجمالي القوى المؤثرة لكل نشاط إلى إجمالي مجموع القوى.

3. الترتيب وفق المتوسط Average Ranking:

هنا يتم احتساب المتوسط الحسابي للخطر لكل نشاط ومن ثم الترتيب حسب المتوسط.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات

1 – إن عملية التعرف على المخاطر وقياسها وترتيبها وفق الأولويات من الأكثر خطورة إلى الأقل خطورة تساعد الأنشطة والوحدات العاملة في المصارف التجارية على سرعة المعالجة للآثار السلبية المحتملة.

2 – إن استخدام أساليب تحليل التعرض وأسلوب التحليل البيئي و سيناريوهات التهديد جعلنا نصل في النهاية لتحديد المخاطر التي تؤثر على أنشطة المصارف التجارية و معالجتها .

3 – إن استخدام أسلوب المصفوفة المرجحة ساهم في تحديد الأبعاد الأساسية لقياس المخاطر من خلال احتمالية حدوث الخطر ونتائج الخطر ومدى تأثير الخطر من خلال مثال عملي على احد المصارف التجارية العاملة في سورية.

4 – نتيجة لندرة الدراسات في هذا المجال وخاصة استخدام طريقة المصفوفات المرجحة وجدنا انه من الصعوبة مقارنة نتائج دراستنا مع أي من الدراسات السابقة كونه غير مطبق في الجمهورية العربية السورية.

التوصيات

1 – ضرورة وضع سياسات لإدارة المخاطر وهذا من مسؤوليات الإدارة ومجلس الإدارة في المصارف التجارية والعمل على مراجعة هذه السياسات بشكل دوري ومنتظم .

2 – مسؤولية إدارة المخاطر مسؤولية جماعية و ليست مقتصرة على مسؤولي إدارة المخاطر وإنما هي مسؤولية كافة الوحدات والدوائر بشكل تكافلي و تضامني من خلال التنسيق و عقد الاجتماعات الدورية بين كافة الوحدات العاملة في المصرف التجاري .

3 – وجوب وضع آليات لقياس المخاطر و تقييمها بأسلوب عملي حتى يتم تحديد هذه المخاطر بدقة وقياسها وترتيبها وفق الأولويات حتى يتم توجيه اهتمام الإدارة نحو الأنشطة والوحدات ذات المخاطر المرتفعة.

4 – وجوب توفير الاستقلالية للجهة التي تتوالى إدارة المخاطر ومنحها الصلاحيات اللازمة ورفدها بالكفاءات الضرورية لتمكينها من أداء عملها بطريقة فاعلة من خلال الفصل بين متخذ القرار المتعلق بالمخاطر وبين المراقب على المخاطر.

5 – ضرورة وجود خطة طوارئ قابلة للتطبيق في الظروف الطارئة المختلفة على أن تغطي كافة أنواع المخاطر وعلى أن يتم صياغة هذه الخطة باستمرار .

المراجع:

1- MC NAMEE, D. *Business Risk Assessment* . The Institute of Internal Auditors (IIA),USA,2002,103.

2-The Financial Service Roundtable . *Guiding Principles In Risk Management For US Commercial Banks* . Report of the subcommittee and working group on risk management principles , 2003 ,62 .

3-Basle Committee on Banking Supervision . *Operational Risk*, 2001 ,26.

Basle Committee on banking Supervision . *Risk Management For Electronic Banking and Electronic Money Activities*, 2002,37 .

BROOKS, K. *Operational Risk Audit* , Held by Euro money Training in London, 2002,86.

STUTING, D. *Bank Analysis & Rating* , Held by Capital Intelligence in Cyprus , 2002,149.

4– مجلس النقد والتسليف، *التعليمات الخاصة بمعايير إدارة مخاطر الائتمان*، قرار رقم (93)، الجمهورية العربية السورية، 2004 .

5 – مجلس النقد والتسليف، *التعليمات الخاصة بمعايير إدارة مخاطر السيولة*، قرار رقم (74)، الجمهورية العربية السورية، 2004 .

6 - Basle Committee on Banking Supervision *, Operational Risk*, 2001, 26.

7– مجلس النقد والتسليف، *التعليمات الخاصة بمعايير إدارة المخاطر التشغيلية*، قرار رقم (106)، الجمهورية العربية السورية، 2005 .

8 – مجلس النقد والتسليف، *التعليمات الخاصة بمعايير إدارة مخاطر سعر الفائدة*، قرار رقم (107)، الجمهورية العربية السورية ، 2005

9-The Financial Services Roundtable , *Guiding Principles In Risk Management For US Commercial Banks*, 1999,348.

10- MC NAMEE, D. *Changing The Paradigm* , Management Consulting ,1998, 216.

11- MC CONNELL, P. *An Approach To Modeling Operational Risk In Banks* , Henley Management College , Green Lands , 2003, 270.

12- MC NAMEE , D. *Business Risk Assessment* . The Institute Of Internal Auditors (IIA) -12 ,USA, 2002,103.

13- Alvin A. *Auditing An Integrated Approac*h, Eighth Edition Prentice Hall, New Jersey, 2000 ,320.

14- MC NAMEE ,D. *Business Risk Assessment* , The Institute Of Internal Auditors (IIA), USA, 2002, 103.