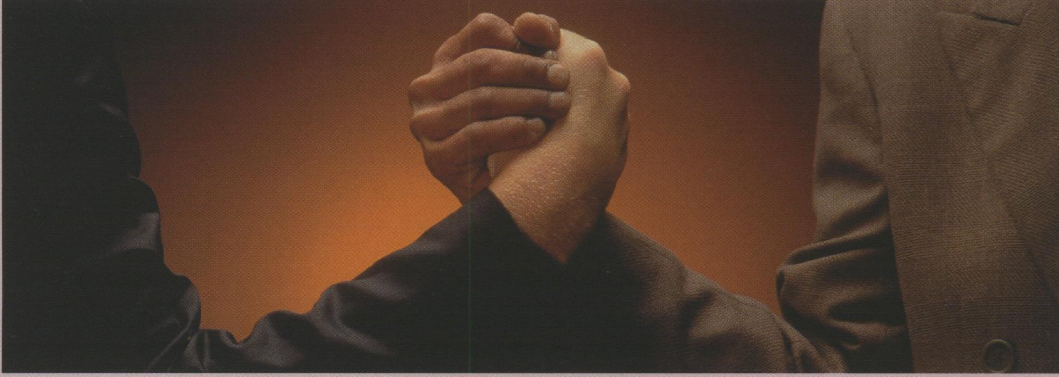


العنوان:	إدارة المخاطر : تحديات جديدة تتطلب حلاً متكاملًا
المصدر:	مجلة الدراسات المالية والمصرفية - المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية - الأردن
مؤلف:	الأردن، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية (معد)
المجلد/العدد:	مج 7، ع 2
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1999
الشهر:	يونيو
الصفحات:	33 - 34
رقم MD:	503670
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الدائع ، المخاطر المالية ، الأرباح ، تقييم الأداء ، البنوك ، الإئتمان ، أسعار الفائدة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/503670

إدارة المخاطرة: تحديات جديدة تتطلب حلاً متكاملًا

Risk Management: New Challenges Call for Integrated Solution



المقدمة

من الموضوعات التي تستحوذ على الإهتمام المعاصر هي الإدارة المتكاملة للمخاطرة. والإدارة الشاملة للمخاطرة. وإدارة المخاطرة للمؤسسة. وكذلك الإشراف من خلال المخاطرة (Supervision by Risk). وتصنيف سلامة المركز المالي للمؤسسة من خلال تقييم وإدارة الموجودات والأرباح والسيولة (Capital, Asset, Management, Earnings and Liquidity, CAMEL).

الأسباب وراء الإهتمامات الجديدة

لماذا هذا الإهتمام الآن؟ وما الذي تغير؟ وما الفرق؟ هناك عدداً من العوامل التي أسهمت في تحدي الأسلوب الجديد للإدارة المتكاملة للمخاطرة من قبل المصارف. ومتابعة مستوى المخاطرة من قبل المراقبين (Regulators). ولكن جميع هذه العوامل تُفضي إلى رسالة واحدة مفادها: أن الأسلوب التقليدي لإدارة المخاطرة غير كاف في البيئة الجديدة. فالأسلوب التقليدي للإدارة يركز على مخاطر معاملات معينة. مثل مخاطر قروض معينة أو مخاطرة عمليات سوق رأس المال. وذلك معقولاً في عالم تكون فيه أرباح المصارف مشتقة من الفوائد التي تنقضاها عن القروض والأوراق المالية. وتكمن فيه إلزامات المصارف بحسابات إبداع منظمة. وإستخدام محدود للتكنولوجيا. إلا أن ذلك العالم لم يعد موجوداً.

يعكس العالم الجديد تغيرات عديدة في أنشطة المصارف وكيفية أدائها. فقد اتسمت العمليات المصرفية سابقاً بالبساطة. وكانت المصارف متشابهة. إلا أنها أصبحت الآن (على إختلاف أحجامها). أكثر تعقيداً. وغدت أوجه الشبه بينها أقل وضوحاً. لذلك فإن تفهم هيكل المخاطرة المصرفية (Banks Risk Profile) أصبحت عملية

أكثر تحدياً. هناك شيئاً واحداً لم يتغير. وهو أن المصارف لا تزال تجني أرباحها من خلال حملها للمخاطر. وإن أفضل المصارف أداءً هي تلك التي تحسن إدارة هذه المخاطر. إلا أن ما تغير هو أنواع المخاطرة التي تحملها وما تتطلبه الإدارة الجيدة لهذه المخاطر. من إستيعاب أعمق للمخاطرة على نطاق المصرف ككل. وذلك من أجل إتخاذ القرار الأمثل بخصوص "العائد والمخاطرة" (Risk - Return Decisions).

وفي ظل حالة التعقيد هذه. والعلاقات المتداخلة في البيئة الجديدة. صار الحصول على المعلومات اللازمة يتطلب إطاراً جديداً. متكاملًا وشاملاً. لإدارة المخاطر.

دروس من الماضي

لقد كانت المخاطر التي اجتذبت إهتمام مجالس إدارة المصارف ومدراءها في السبعينات والثمانينات. بل أوائل التسعينات منصباً على المخاطر الائتمانية. ومخاطر السوق المالية. كما خلقت الزيادات الحادة في أسعار الفائدة في أواخر السبعينات مشكلات سيولة خطيرة للمصارف نتيجة تفكيك الوساطة المالية (Financial Disintermediation). ذلك أن تمويل ودائعها خضع في ذلك الوقت لسقوف أسعار الفائدة (Interest Rate Caps). مما أدى إلى زيادة وعي الإدارة والمراقبين لمخاطر السيولة.

قام الكونغرس الأمريكي بالتخفيف من مشكلات السيولة. من خلال إلغاء سقفوف أسعار الفائدة منتصف الثمانينات. مما أوجد فجوات سعر فائدة (Interest Rate Gaps) خاصة لدى مؤسسات التمويل والإقراض (Thriffs). ذلك لأن تكاليف الإقراض قصير الأجل ارتفعت فوق مستوى الأسعار التي كانت تدفع على القروض القائمة (Outstanding Loans). هكذا تعاضل إهتمام إدارة المصرف والمراقبين بإدارة مخاطر تقلبات سعر الفائدة (Managing Interest Rate Risk).

حاولت منظمات عديدة أن تحقق المكاسب بسبب "عدم التطابق" في سعر الفائدة (Interest Rate Mis-match). وذلك من خلال تحقيق عائد أعلى (Higher Yield). إلا أن ذلك ولسوء الحظ كان على حساب التعرض لقروض عالية المخاطر. فانهيار صناعة النفط والمشكلات اللاحقة التي تعرضت لها الشركات العقارية أسهم في تكبد خسائر إئتمانية كبيرة. وحالات فشل للعديد من مؤسسات الإقراض والتوفير في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات. مما أدى لظهور الحاجة إلى رقابة أقدر وأكفء لإدارة المخاطرة الإئتمانية.

لقد تعلم العديد من المصارف هذه الدروس بصعوبة. ولكن المحصلة النهائية هي أن لديها الآن عمليات منظمة وواضحة وفاعلة لإدارة هذه المخاطر. مما سهل من هذه الإدارة وجود نظم معلومات أفضل وتكنولوجيا أكثر تقدماً. تساعد أنشطة القياس والمراقبة المعقدة.

تحديات البيئة الجديدة

أصبحت المخاطر الإئتمانية والمالية (Credit and Financial Risks) رئيساً للقلق. بإستثناء مخاطر معينة كنتك المتعلقة بالبطاقات الإئتمانية (Credit Cards). السبب في ذلك هو أن المصارف تمتلك حالياً الوسائل الناجحة للسيطرة على هذه المخاطر. إلا أن المخاطر التي يصعب قياسها أو التنبؤ بها تبقى مصدراً رئيساً للقلق حالياً وفي المستقبل. تتضمن هذه مخاطر العمليات. ومراعاة النظم. والرافعة. والشهرة. والمخاطر الإستراتيجية - وعلاقاتها المتداخلة. في العادة. أن إدارة هذه المخاطر غير محددة ومعروفة بشكل واضح. ونادراً ما تكون فاعلة بالشكل المطلوب. هناك العديد من الأدلة الميدانية عن حجم الضرر الممكن أن تتعرض له مصالح المساهمين في المصارف تتجه للتعرض لهذه المخاطر.

مخاطرة العمليات (Operations Risk)

تشير التقارير العامة عن الأحداث، مثل مشكلات (Barings) و (Daiwa)، إلى إنها كانت تعود إلى فشل العمليات (Operating Failures). إن مشكلات كتلك المتعلقة بأنظمة عام ٢٠٠٠، تعتبر وشيكة الحدوث. هناك أمثلة عديدة على حالات فشل النظم والأخطاء البشرية، التي لم يتم الإعلان عنها بحسن حظ المصارف. مع ذلك، فهذه الأحداث سببت الكثير من المشكلات الداخلية الجديدة. ورفعت إشارات المخاطر التنظيمية. وأدت إلى ليالٍ مؤرقة للمدراء وإدارات المصارف.

مخاطرة الالتزام بالتعليمات والمرافعة (Compliance and Litigation Risk)

تلوح مخاطر مراعاة المستهلك في الأفق لسنوات عديدة. وقد حالت (أو أخرت) دون إتمام العديد من عمليات الاندماج أو الحيازة. وكانت تسويات القروض مكلفة من حيث شروط العملات السهلة والصعبة ومن حيث المشكلات المتعلقة بسمعة المؤسسة. وتقوم المصارف بدور أكبر في تقديم المنتجات الاستثمارية الإستشارية المالية إلى العملاء من خلال صناديق الاستثمار المشترك (Mutual Funds) وأنشطة إدارة النقدية (Cash Management). إلا أن هبوطاً حاداً في السوق يمكن أن يطلق العنان لفيض من القضايا والدعاوي التي تتعلق بمدى سلامة الإستشارات الإستثمارية.

مخاطرة الشهرة (Reputation Risk)

تنشأ مخاطر الشهرة عن عوامل أو أسباب متعددة. فالمشكلات الناجمة عن مراعات شروط الإقراض العادلة، قد تؤدي بدورها إلى سلبيات تغير بشهرة المؤسسة. كما قد تؤدي قضايا الملائمة (Suitability Issues)، أي بيع منتجات مالية غير ملائمة للعملاء، لمشكلات تتعلق بالشهرة وإلى مشكلات قانونية. ثم أن مشكلات التحول اللازم للاندماج (Merger Conversion) وسياسات حديد رسوم الخدمات المالية (Fee Policies) قد تسبب لسمعة المصرف. أضف لذلك التحول من نظم التوزيع الفعلي إلى التوزيع الإلكتروني (From Physical to Electronic) قد يزيد من احتمال حدوث مشكلات تضر بالشهرة. ما الذي يحدث لرضى العملاء (Customer Satisfaction) ولسمعة المصرف عندما يتوقف مركز الإتصال أو الصراف الآلي عن العمل؟

المخاطرة الإستراتيجية (Strategic Risk)

أدت إزالة الحواجز الجغرافية وإتاحة التوسع في الأنشطة وتوفير العديد من أنظمة التوزيع البديلة، إلى مجموعة من الفرص الإستراتيجية الجديدة. ولكنها عرضت المصارف لمخاطر جديدة أو غير مألوقة في الغالب. إذ تؤثر أزمة الطاقة، مثلاً على مصرف في تكساس

وعلى صناعات التوفير والإقراض بما طرح على المصارف والمراقبين والكونغرس دروساً عن مخاطر وضع الأموال في سلة جغرافية واحدة. ودفعت هذه الدروس إلى إزالة القيود الجغرافية ونشر الخدمات المصرفية وتوسيع نطاق أنشطتها. إلا أن التنوع الجغرافي لوحده ليس علاجاً لجميع المشكلات. فلنتذكر التنوع الجغرافي (Continental Bank) في أوكلاهوما من خلال إسهامه في قروض (Penn Square Bank) الذي كاد أن يؤدي به إلى الهاوية. فالتنوع الجغرافي يتطلب معرفة بكيفية إدارة المخاطر المصرفية.

يعتبر بيع التأمين على سبيل المثال طريقة جديدة يستطيع المصرف من خلالها أن يقدم الخدمات لعملائه. وتستخدم مصارف عديدة وكلاء التأمين السابقين كوسيلة للإتصال بهم. غير أن ثقافة مبيعات (Saler Culture) التأمين تختلف عن الثقافة التقليدية لمصرف تجاري. فهل تساعد الطرق التقليدية لإدارة المخاطرة على تشخيص كل المخاطر المقترنة بالنشاط الجديد وتسيطر عليها؟

تنتشر الفروع المصرفية في المجمعات التسوقية (Supermarkets). ويتعرض نظام توزيع الخدمات المصرفية إلى المخاطرة إذا فشل السوق الذي يحتوي فروعاً للمصرف. وعلى إدارة المخاطر المتكاملة مواجهة إدارة هذه المخاطر لدرة نتائجها.

المخاطر المترابطة (Inter-related Risks)

تشابك المخاطر في أي نشاط مصرفي، فمثلاً، إن مخاطر تقديم قرض لم تعد، ببساطة، عبارة عن عجز المقرض عن التسديد. بل تشتمل أيضاً على مخاطر الإلتزام ومخاطرة سعر الفائدة. ومخاطرة السيولة. ومخاطرة السوق. ومخاطرة العمليات التشغيلية. ومخاطر الشهرة. ثم إن نشاط الإقراض نفسه يُعرض المصرف لمخاطر إستراتيجية. لم يعد القلق وحده حول جودة الائتمان كافياً لإدارة المخاطرة على الوجه المناسب.

ما الذي يجب عمله؟

المشكلة ليست في أن إدارة المصارف تنطوي على مخاطرة. فهذه طبيعة الأعمال المصرفية. إلا أنها تتحدد في تعظيم ثروة المساهم (Shareholder's Wealth)، التي تقتضي تحقيق عائد ملائم يبرر التعرض للمخاطرة. وذلك يتضمن فهماً واضحاً وجلياً لطبيعة هذه المخاطر. قد تساعد الخطوات التالية في التعرف على مواطن الخطر (Danger Zones) هنا.

١) تقييم عملية إدارة المخاطر: هل أن عملية إدارة المخاطر الحالية:

- تحدد كل المخاطر الرئيسية في جميع خطوط المنتج القائمة والجديدة وعلى نطاق المصرف ككل؟
- تستخدم أدوات كمية ونوعية مناسبة لقياس المخاطرة؟
- توصل (بوضوح) أعباء حمل المخاطر لجميع إدارات المصرف؟
- تؤمن آليات كافية لمراقبة المخاطرة؟
- تمتلك آليات فعالة للسيطرة على المخاطرة؟

٢) تقييم التنظيم الإداري للمخاطرة.

- هل هناك إطار رسمي لتحديد المسؤولية في خط العمل عن إدارة المخاطر؟
- هل تتجمع الإدارة العليا دورياً، بهدف مناقشة المخاطر؟
- هل أن أدوار ومسؤوليات إدارة المخاطرة محددة بوضوح؟
- هل أن حوافز التعويض مرتبة بما يتوافق مع توقعات إدارة المخاطرة؟

٣) تقييم ثقافة إدارة المخاطر.

- هل تواصل الإدارة العليا مساندتها لثقافة المخاطرة من خلال إجراءاتها وتخصيص مواردها؟
- هل توجد لغة ومنهجية مشتركة لإدارة المخاطرة؟
- هل يتفاعل التفكير في المخاطرة في إدارة كل خط من خطوط الإدارة التنفيذية والمصرف ككل؟
- هل أن ثقافة إدارة المخاطرة، مستشرقة (Pro-active) وتركز على ما يمكن أن يتحقق، بدلاً من أن تكون مستجيبة (Reactive)، تركز على ما حقق فعلاً؟

٤) تقييم عملية إتخاذ القرارات:

- عند تقييم الأنشطة القائمة أو الجديدة، هل تجري عملية المبادلة بين المخاطرة والعائد بشكل واضح؟
- هل تتخذ القرارات بصورة واضحة وجلية حول ماهية المخاطر التي ستواجهه وكيفية مواجهتها — أي الكيفية. وإستخدام التحوط أو التأمين أو المشاركة في المخاطر، أو تحويلها؟
- هل أن عملية إدارة المخاطرة متناسقة مع عمليات تخصيص رأس المال المتعلق بالمخاطرة (Risk-Related Capital Allocation)؟
- هل أن عملية إدارة المخاطر فاعلة ونشطة؟

إذا كانت اجاباتك بـ "لا"....، فإن عليك أن تتعلم من الماضي. وحتى لا تتعلم الدرس بالطريقة الصعبة. ضع إطاراً متكاملاً لإدارة المخاطر يرسخ ثقافة تتطلب ما يأتي:

- توحيد عمليات التقييم الشامل والمتناسق للمخاطر مع عمليات إتخاذ قرارات المصرف الإستراتيجية التشغيلية.
- توافق عمليات تقييم المخاطر مع توقعات العائد.
- إنسجام عمليات تخصيص رأس المال مع تقييم المخاطر.
- يجب أن تعكس القرارات الإستثمارية للموارد المخاطر بصورة واضحة.
- المهم هو ضرورة التخطيط لتحمل المخاطرة (Planned Risk - Taking). لا أن يتم التعرض لها كما حدث. والبرنامج المتكامل لإدارة المخاطر في المصرف هو ذاك البرنامج الذي لا ينطوي على مفاجآت كبيرة. سواء أكانت جيدة أم سيئة. عندئذ يمكن لمجلس إدارة المصرف وإدارته العليا أن يكونا مرتاحين البال.

إعداد مركز البحوث المالية والمصرفية بترخيص خاص من:

Cynthia Glassman, "Risk Management: New Challenges Call for Integrated Solution", *Journal of Retail Banking Services*, (Autumn, 1997), pp 59-62.