الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية

المقررات الجامعية

www.aiacademy.info | care@aiacademy.info

EUROMONEY
LEARNING

الأكاديمية المالية
THE FINANCIAL ACADEMY

أساسيات إدارة المخاطر في الخدمات المالية

بسم الله الرحمن الرحيم

ⓒ الاكاديمية المالية ، ١٤٤٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الأكاديمية المالية أساسيات إدارة المخاطر في الخدمات المالية./الأكاديمية

المالية ؛ شركة يوروموني لحلول التعلم .- الرياض ، ١٤٤٢هـ ..ص ؛ ..سم

ردمك: ١-٧-٩١٦٠٥-٦٠٣-٩٧٨

١- الادارة المالية ٢- المخاطرة أ.شركة يوروموني لحلول التعلم)مؤلف مشارك(ب.العنوان

ديوي ٦٥٨،١٥ ٨٢٧٤١٤٤٢

رقم الإيداع: ٨٢٧٤١٤٤٢ ردمك: ١-٧-٩١٦٠٥-٦٠٣-٩٧٨

عن المادة التعليمية

نُرحب بجميع الطلاب في هذا المحتوى التعليمي القائم على التعلم الذاتي الذي يتناول أساسيات إدارة المخاطر في الخدمات المالية الذي أصدرته الأكاديمية المالية وشركة يوروموني لحلول التعليم وقد أُعِدَت هذه المادة التعليمية لتأهيل المُتقدمين لخوض اختبار أساسيات إدارة المخاطر في الخدمات المالية في مقرات الأكاديمية المالية.

تمتلك الأكاديمية المالية وشركة يوروموني لحلول التعليم حقوق الملكية الفكرية للنسخة العربية من المحتوى التعليمي القائم على التعلم الذاتي ملكيةً مشتركة ولا يجوز استخدامه لغير هذا الغرض دون الحصول على موافقة مكتوبة مسبقة من الطرف الآخر. وبالتالي، يحظر إعادة نشر أي جزء من هذا المحتوى أو الاحتفاظ به من خلال نظام استرجاع المعلومات أو إرساله بأي صيغة أو بأي طريقة سواء إلكترونيًا أو في صورة نسخة أو تسجيله أو غير ذلك دون الحصول على إذنٍ مسبق من الأكاديمية المالية وشركة يوروموني لحلول التعليم. ويستهدف هذا الاختبار موظفي الخدمات المالية الذين يحتاجون إلى فهم إدارة المخاطر ومفاهيمها ولغتها وكيفية إدارة تلك المخاطر على نطاق المؤسسة. وتتميز هذه الدورة بثلاثة ميزات رئيسة. وتتمثل الميزة الأولى في تعليم المتقدمين طريقة اكتشاف جميع المخاطر دون الاقتصار على المخاطر التي يُمكن أن يفكروا فيها في هذه الآونة. وتتمثل الميزة الثانية في تزويد المتقدمين بما يُثبت أن الأساليب الحالية المُستخدمة لقياس المخاطر ليس بها خلل فحسب بل إنها شديدة الخطورة، وتُقدم لهم هذه الدورة بعد ذلك طريقةً فعّالة وتوفر لهم مجموعة أدوات لقياس جميع المخاطر. وتتمثل الميزة الثالثة في إدراك المتقدمين الأخطاء التي ارتكبتها البنوك الأخرى وكيفية تجنّبها.

المحتويات

القسم الأول: أساسيات إدارة المخاطر ٧
يركز هذا القسم على فهم المخاطر وكيفية إدارتها، ويتناول تحديدًا التحديات التي ينطوي عليها اكتشاف المخاطر وأسبابها وتبعاتها، ويتضمن مراجعة تفصيلية لأهم الضوابط ومؤشرات المخاطر للتأكد من وضوح دورها في إطار عمل إدارة المخاطر.

القسم الثاني: قياس المخاطر ٤٦
يركز هذا القسم على قياس المخاطر، بما في ذلك أوجه قصور الأساليب الحالية. وستتعرف من خلال هذا القسم على سبب استخدام الأساليب الحالية، وكذلك لماذا تؤدي تلك الأساليب إلى نتائج مضللة أو خطيرة. وبالمثل، ستتعرف على كيفية قياس المخاطر وطرق عرض المخاطر للسماح باتخاذ قرارات فعالة.

القسم الثالث: الإقدام على المخاطر ٨٦
يتناول هذا القسم مفهوم مستوى الإقدام على المخاطر، وماذا يعني، وكيفية صياغته، والأهم من ذلك كيفية استخدامه. يبحث القسم في تاريخ الإقدام على المخاطر، ويوضح سلبيات التعبير عنه بصياغة ضعيفة وكذلك إيجابيات التعبير عنه بصياغة واضحة.

القسم الرابع: إدارة المخاطر وثقافتها واختبار التحمل ٩٦
يتناول هذا القسم دور حوكمة الشركات، مع التركيز خاصةً على كيفية تنفيذ حوكمة المخاطر في المنظمات. يبحث القسم كذلك في نموذج خطوط الدفاع الثلاثة ويشرح أدوار ومسؤوليات كل منها. ثانيًا، يحدد هذا القسم إطارًا لتقييم ثقافة المخاطر، مع مجموعة واضحة من التعليمات حول كيفية إجراء التحسينات عند الاقتضاء. وأخيرًا، يقدم القسم لمحة عامة عن اختبار التحمل ودليل أساليب العمل المعتادة، مع تحديدٍ دقيقٍ للوائح وأفضل الممارسات ذات الصلة.

القسم الخامس: الأنظمة واللوائح والقضايا ذات الصلة ١٢٥
من الأهمية بمكان لأي فرد يشارك في إدارة المخاطر فهم اللوائح الرئيسة التي تؤثر على الخدمات المالية. ويقدم هذا القسم وجهات نظر متعمقة حول اتفاقيات بازل وعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال، وينظر في الأدوار والمسؤوليات التي تتعلق بتحقيق نتائج دقيقة ومتوافقة، كما يستعرض مجالات المخاطر الرئيسة مثل الجرائم المالية والجرائم السيبرانية والعملات المشفرة.

القسم السادس: الخاتمة: استعراض الدروس المستفادة ١٤٦

مسرد المصطلحات ١٥٠

مسرد الاختصارات ١٥٢

أسئلة الاختيار من متعدد ١٥٣

إجابات أسئلة الاختيار من متعدد ١٧٤

خريطة المنهج ١٨٢

مقدمة

وفقًا للجنة بازل، يوجد ما يقرب من ١٦٠٠ بنك حاليًا في العالم بينما كان يوجد ١٧٨٠٠ بنك في عام ٢٠١٠، مما يعني أن ١٠٪ من البنوك قد تعرضت لإخفاقات في السنوات العشر الماضية، ولم يكن الوضع مختلفًا لبعض منظمات الخدمات المالية الأخرى، حيث انهارت ١٢٪ من المؤسسات غير المصرفية خلال الفترة ذاتها. لماذا حدث ذلك؟ وردت توقعاتٌ، في تقرير قُدِّم في المنتدى الاقتصادي العالمي لعام ٢٠١٩، بأن هناك ٣٧٠٠ بنك آخر سوف يلاقي المصير ذاته بحلول عام ٢٠٢٥. ومن المذهل أن تُفكِّر في أن معدل الإخفاق بين البنوك يتزايد في وقت أصبحت فيه اللوائح أكثر صرامة. هذا وقد استُحدثت لوائح دولية مثل اتفاقيات بازل والمعيار الدوليّ التاسع لإعداد التقارير المالية لضمان قدرة الميزانيات العمومية للبنوك (والمؤسسات المالية الأخرى) على تحمل الضغوط الشديدة على أعمالها وبالتالي تعزيز قوتها في هذا الصدد، فلماذا لم يحقق ذلك التأثير المطلوب؟

وفي الوقت ذاته، استثمرت الشركات كثيرًا في البنية الأساسية لإدارة المخاطر وفي الأفراد والسياسات والإجراءات ذات الصلة. ونفّذت برامج تدريب متواصلة لجميع موظفي الخدمات المالية للتأكد من قدرتهم على اكتشاف المخاطر، وإدارتها باستخدام مجموعة من التقنيات والنماذج والأدوات والسياسات والإرشادات. ولكن مع استثمار عشرات أو مئات المِلايين في هذه البنية الأساسية، لا تزال الشركات في تراجع، وعند وقوع أحداث كارثية في شركة ما (والتي إما تسفر عن أضرار جسيمة أو انهيار الشركة)، تجد الإدارة العليا تدعي أنه كان من المستحيل التنبؤ بتلك المخاطر، وسوف تجد من يحدثك عن أن مثل تلك المخاطر لا تحدث إلا نادرًا، وأنه لم يكن من الممكن التنبؤ بها أو الاستعداد لها. وبالمثل، عندما يخفق المئات أو الآلاف من المتخصصين في إدارة المخاطر في اكتشاف المخاطر أو إدراك تأثيرها على أعمالهم، ستجدهم كذلك يتذرّعون بأنه «من المستحيل التنبؤ بأمور لا تعرفها». سيستخدمون عبارات مثل «من غير الممكن معرفة جميع المخاطر»، أو «هناك العديد من المتغيرات التي قد تعوقنا عن قياس جميع المخاطر»، أو حتى «بعض المخاطر لا يمكن قياسها».

وفي إطار هذه المادة التعليمية، ستكتشف أنه ليس من الممكن اكتشاف جميع المخاطر وقياسها والاستعداد لجميع الأحداث الكارثية المحتملة فحسب، بل ستعرف أيضًا أنك مسؤولٌ عن القيام بذلك من خلال اتخاذ قرارات مدروسة وعقلانية، فإذا كان المتخصصون في إدارة المخاطر غير قادرين على الوصول إلى هذا المستوى من المهارات، فإن المزيد والمزيد من شركات الخدمات المالية ستخفق. وستكتسب بدراستك لهذه المادة التعليمية مهارات أفضل في صنع القرارات، وستصبح ذا قيمة أكبر لاستمرار المؤسسة المالية التي تعمل بها في مثلِ تلك الأوقاتِ العصيبة وعنصرًا مهمًا لربحيتها على المدى الطويل.

لمحة حول هذه المادة التعليمية

تستهدف هذه المادة المتخصصين في الخدمات المالية الذين يعملون في المستويات الإدارية المتوسطة إلى العليا أو أولئك الذين يتطلعون إلى تقلّد مثل تلك المناصب، رغم أن العديد من الأمثلة تركز على البنوك فإن المبادئ والأساليب والأدوات تنطبق على أي شركة خدمات مالية.

يُنصح بقراءة كل قسم وحل التمارين عندما يطلب منك ذلك. وتهدف هذه التمارين إلى ضمان تطوير المهارات المطلوبة، لذا يرجى التأكد من حلها قبل الانتقال إلى القسم التالي.

الفصل الأول

أساسيات إدارة المخاطر

١- المخاطر وإدارتها
٢- استراتيجيات المخاطر
٣- اكتشاف المخاطر وأسبابها وتبعاتها
٤- دور الضوابط الرئيسة في إدارة المخاطر
٥- مؤشرات المخاطر الرئيسة
٦- فهم إدارة مخاطر المؤسسة

مقدمة

يركز هذا القسم على فهم المخاطر وإدارتها، ويتناول تحديدًا التحديات التي ينطوي عليها اكتشاف المخاطر وأسبابها وتبعاتها، ويتضمن مراجعةً تفصيليةً لأهم الضوابط ومؤشرات المخاطر للتأكد من وضوح دورها في إطار عمل إدارة المخاطر.

١- فهم المخاطر وإدارتها

١-١-١ ما هي المخاطر

الهدف التعليمي:

فهم ماهية المخاطر، وأسباب أهمية اكتشاف المخاطر

يوجد حاليًا نحو ١١٠٠ كتاب يتعلق بإدارة المخاطر منشور على موقع أمازون، وفي كل كتابٍ من هذه الكتب، هناك ما يفيد أن المرحلة الأولى في إدارة المخاطر تتمثل في اكتشافها، وللمساعدة في اكتشاف المخاطر، فإن لكل كتاب (وشركة خدمات مالية) تعريف خاص للمخاطر، وعلى كلِ حال، فهناك تقريبًا العديد من التعريفات المختلفة لماهية المخاطر توازي تقريبًا عدد البنوك والكتب مجتمعين معًا. وفيما يلي أمثلة على بعضِ هذه التعريفات:

- «شكوك مستقبلية تتعلق بقصور في تحقيق الأرباح المتوقعة أو النتائج المرجوة».
- «حالة عدم اليقين».
- «احتمالية وقوع حدث غير مؤكد وتأثيره».

ما سبب وجود الكثير من التعريفات المختلفة؟ هل لمنظمتك تعريفها الخاص لماهية المخاطر؟ ماذا تعني المخاطرة بالنسبة لك؟ استغرق بضع دقائق لكتابة تعريفك للمخاطر وسنراجعه بعد ذلك.

تمرين:

عرّف المخاطر؟ وكيف تشرح هذا التعريف لزملائك أو أصدقائك أو عائلتك؟

أليس غريبا وجود الكثير من التعريفات؟ في الواقع، إن وجود العديد من التعريفات ليس بالأمر الغريب، ولكن الغريب تعارض الكثير منها مع بعضها، وهذا دليلٌ على الغموض وعدم فهم ماهية المخاطر. ومع هذا الافتقار إلى الوضوح، فلا عجب أن تعاني الشركات في اكتشاف المخاطر التي تتعرض لها. وفي كثيرٍ من الأحيان، يشعر المتخصصون في إدارة المخاطر بالحاجة إلى استخدام المصطلحات المعقدة في التعريفات والعمليات والإرشادات، وهذا غير مُبرر بل يؤدي إلى نتائج مضللة أو خطيرة. إن دعم إدارة المخاطر في شركات الخدمات المالية واجب كل موظف، لذلك فمن الأهميةِ أن تكون المستخدمة بسيطة لجعلها مفهومة على صعيد المؤسسة، والمساعدة في توجيه الأشخاص إلى الاستنتاجات الصحيحة، وبالتالي فإن المطلوب هو مجرد تعريف بسيط يمكن للجميع فهمه، وسوف نوضح لاحقًا الحاجة إلى ذلك،

١-١-٢ ما هي إدارة المخاطر؟

الهدف التعليمي:

فهم المقصود بإدارة المخاطر والهدف منها، ولماذا يساعد ذلك في اتخاذ القرارات الصحيحة.

في دراسةٍ استقصائيةٍ أجريت عبر ٢٠٠ شركة خدمات مالية حول العالم، سُئل كبار المتخصصين في إدارة المخاطر في تلك المنظمات عن كيفية تعريفهم للإدارة الجيدة للمخاطر، ومن ثم ما هو دورهم في المنظمة.

تمرين:

كيف تصف الغرض من إدارة المخاطر؟ ما هو هدف مدير المخاطر؟

جاءت الإجابات الشائعة متضمنةً عبارات مثل «للحد من المخاطر»، أو «للقضاء على المخاطر». دعونا نتدارس الإجابات الشائعة واحدةً تلو الأخرى.

١-١-٣ استراتيجيات المخاطر: ماذا عن تقليل المخاطر؟

الهدف التعليمي:

معرفة طرق تخفيف المخاطر المختلفة المتاحة.

هناك ثلاث طرق لتقليل أي مخاطر.

- تجنب المخاطر: يمكن للشركة تجنب المخاطر عن طريق إيقاف نشاط معين، أو الخروج بأنشطتها من منطقة معينة.
- تحويل المخاطر: يمكن للشركة تحويل المخاطر إلى مكانٍ آخر عن طريق التأمين على سبيل المثال.
- تخفيف المخاطر: يمكن للشركة وضع ضوابط (آلية أو يدوية) لتقليل حالات الإخفاق أو الأحداث غير المرغوبة التي قد تحدث.

ويمكن أن يكلف ذلك مبالغ طائلة بصرف النظر عن الطريقة التي اختيرت، ويمكن لشركة الخدمات المالية التنازل عن تقديم منتج أو الخروج من ولاية قضائية، ولكن يؤدي ذلك عادةً إلى خسارة الإيرادات. وبالمثل، فإن التأمين ضد أحداث معينة يمكن أن يكون مكلفًا، وأما فيما يتعلق بالطريقة الأخيرة، فإن وضع الضوابط يُكلف أموالاً أيضًا. فإذا بدأنا في تنفيذ إدارة المخاطر الفعالة عن طريق تقليل المخاطر، فذلك يعني أننا سنظل ننفق الأموال باستمرار حتى تختفي المخاطر.

لا شك أن هذه الطرق الثلاث أدواتٌ ضرورية في إدارة المخاطر، غير أن تقليل المخاطر ليس بالضرورة إثباتًا لإدارة المخاطر الفعالة.

إن الاحتيال من الأمور السيئة التي قد تحدث للمؤسسة، وقد يختار البنك تشغيل نظام رمز التعريف الشخصي الذي يتطلب من العميل إدخال هذا الرمز في كل مرةٍ يرغب فيها في سحب النقود من جهاز الصراف الآلي، وهنا إذا كانت

إدارة المخاطر تتعلق حقًا بتقليل المخاطر، فكيف يمكن تقليل مثل هذه المخاطر بشكلٍ أكبر؟ هل يختار البنك منح العملاء كلمة مرور بالإضافة إلى رقم التعريف الشخصي، ويمكن للبنك بعدئذٍ الاتصال بالعميل عبر الهاتف، وطلب كلمة المرور، وعندها فقط يسمح لهم بسحب أمواله من جهاز الصراف الآلي، ولتقليل المخاطر بشكلٍ أكبر، فليختار البنك الإصرار على عدم تمكن العملاء من إجراء المعاملات عن طريق أجهزة الصراف الآلي، والإصرار على إحضار نماذج الهوية إلى أحد الفروع قبل السماح لهم بسحب النقود من أجهزة الصراف الآلي في ذلك الفرع. وإذا اتبعت البنوك مثل هذا النهج لإدارة المخاطر، فقد يؤدي ذلك إلى تقليل المخاطر، ولكن لن يطول الوقت حتى يتجه العملاء للتعامل مع مكانٍ آخر.

وبالتالي، من الواضح أن هناك توازن يجب تحقيقه، والوصول لهذا التوازن هو ما تدور حوله إدارة المخاطر الفعالة.

١-١-٤ ماذا عن القضاء على المخاطر؟

الهدف التعليمي:

فهم أهداف إدارة المخاطر

تجد العديد من شركات الخدمات المالية تدلي ببياناتٍ مثل «تتمثل استراتيجيتنا لإدارة المخاطر في القضاء على مخاطر انتهاك اللوائح»، أو «القضاء على مخاطر الاحتيال الداخلي». بالطبع، لا تريد شركات الخدمات المالية مخالفة أي لوائح، ولكن يظل خطر القيام بذلك قائمًا دائمًا. إن الطريقة الوحيدة التي يمكن لأي شركة خدمات مالية أن تضمن بها عدم انتهاك لوائحها المالية، تتمثّل في أن تتوقف عن تقديم الخدمات المالية، غير أنه بوسع البنوك وشركات الخدمات المالية أن تقدم المزيد دائمًا لتقليل مخاطر انتهاك اللوائح أو الاحتيال أو أي مخاطر أخرى، ولكن يجب أن يكون هناك توازن.

تتخذها يوميًا، فأنت تتخذ قراراتٍ بشأن مدى سرعتك في القيادة، وتوازن بعناية بين مخاطر الاصطدام (وإصابة نفسك أو الآخرين) وخطر التأخر عن العمل، وتتخذ كذلك قراراتٍ بشأن موضع عبور الطريق. قد يتسبب أي طريق في وقوع إصابات (أو ما هو أسوأ)، لذلك إذا كنت قلقًا حقًا بشأن تقليل المخاطر أو القضاء عليها، فلن تعبُر أبدًا أي طريق. ولكن الحقيقة تتمثّل في أنك تفعل ذلك، وأنت تفعل ذلك بناءً على تقييم المخاطر والاقدام على المستوى المناسب من المخاطر. أنت تتخذ قراراتٍ بشأن أمن منزلك وأمن السيارة والطعام الذي تتناوله والأماكن التي تسافر إليها أو منها، وفي كل تلك القرارات، تكون قراراتنا مختلفة تمامًا إذا كان هدفنا هو تقليل المخاطر أو القضاء عليها.

إذا اتّبع العديد من مديري المخاطر النهج ذاته في حياتهم الشخصية كما يفعلون في البنك، فلن يفعلوا أبدًا أي شيء (خوفًا من العواقب)، أو سيجدون أنفسهم وقد نفذ المال منهم أثناء محاولاتهم لمنع حدوث كل الأمور السيئة.

نحاول في جميع القرارات التي نتخذها تحديد الفرص التي تستحق المخاطرة، ونُقرر أن فرص ما تستحق المخاطرة (على سبيل المثال، ترك سياراتنا متوقفة في موقف للسيارات بدلاً من مرآبٍ مغلق). هناك مخاطر أخرى لا تستحق المجازفة (مثل الإبحار دون سترة نجاة).

تتمثّل إدارة المخاطر الفعّالة في التحلي بالذكاء عند اتخاذ القرارات، ويتمثّل الغرض من إدارة المخاطر في اتخاذ قرارات سليمة بشأن الأعمال.

١-١-٥ إدارة كل نوع من أنواع المخاطر

الهدف التعليمي:

تحديد أنواع المخاطر الثلاثة وما تتضمنه

يشيع استخدام كلمة مخاطر الآن على مستوى البنوك وجميع شركات الخدمات المالية الأخرى، فمصطلحاتٌ مثل مخاطر التشغيل ومخاطر السمعة ومخاطر السلوك ومخاطر النماذج ومخاطر السيولة والمخاطر المالية ومخاطر رأس المال ومخاطر السوق ومخاطر الائتمان ليست سوى بعض المصطلحات التي قد تكون مألوفة لديك.

تمرين:

كم عدد أنواع المخاطر التي يمكنك ذكرها؟ دوّنها في قائمة قبل متابعة قراءة هذا القسم.

تُعد جميع المجالات ذات الصلة (مثل السمعة والسلوك والنماذج والأمور المالية) مهمةً في حد ذاتها، ولكنها لا تُشكل مخاطر وقد يؤدي استعمال لفظ المخاطر مع هذه المصطلحات إلى حدوث لبس.

وهناك ثلاثة أنواع فقط من المخاطر:

- **مخاطر الائتمان**: لا تُسدد الديون بالكامل وفي وقتها المحدد في أغلب الأحيان، مما يؤدي إلى خسارة البنوك. فعلى سبيل المثال: أن يصبح العميل «أ» غير قادرٍ على سداد الدفعات الشهرية بسبب تدهور حالته الصحة أو تركه لوظيفته.
- **مخاطر السوق**: لا تسير الاستثمارات على النحو المنشود، مما يؤدي إلى خسارة الشركات. فعلى سبيل المثال: تمتلك إحدى شركات إدارة الاستثمارات مليون دولار أمريكي أي ما يعادل ٣.٧ مليون ريال سعودي، ويتغير سعر صرف العملة بعدئذٍ بحيث يصبح المليون دولار أمريكي حينها يساوي ٣.٢ مليون ريال سعودي فقط، مما يعني تكبد الشركة لخسارة قدرها ٥٠٠ مليون ريال سعودي.
- **المخاطر التشغيلية:** يحدث أحيانًا إخفاق في العمليات أو الأنظمة أو أخطاء بشرية. فعلى سبيل المثال: قد تُسدد المدفوعات للعملاء غير المقصودين، أو أن تُقيّم قدرة العملاء على تحمل القروض تقييمًا غير صحيح، أو أن يُسمح بسداد دفعات إلى بلدٍ أو فردٍ خاضع للعقوبات.

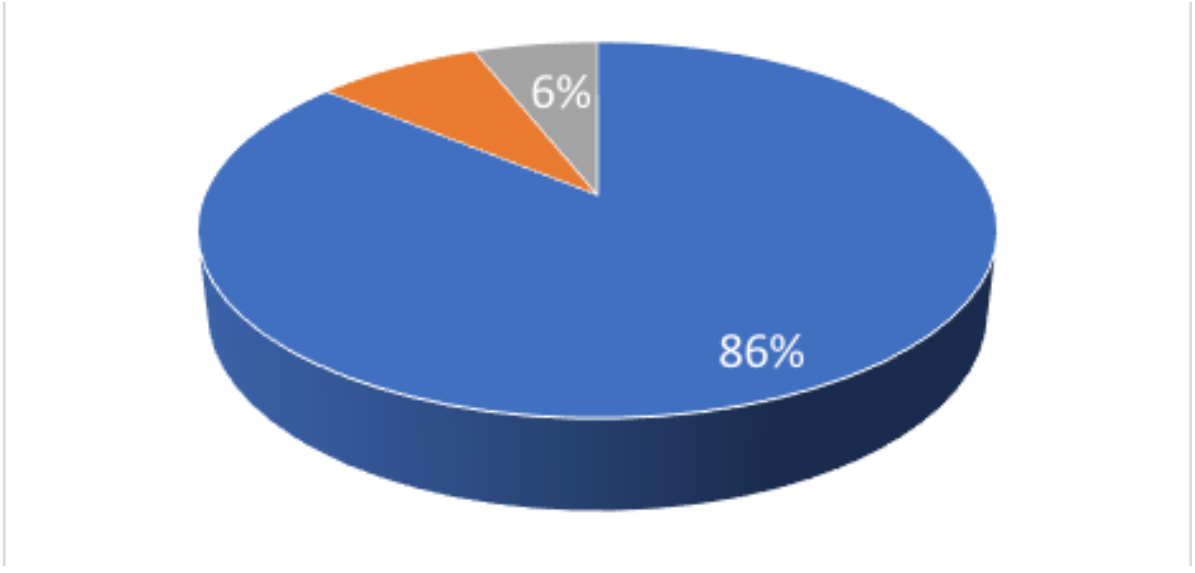
وتُعد جميع «أنواع المخاطر» الأخرى مشتقةً من الأنواع المذكورة أعلاه. وينشأ الإضرار بالسمعة نتيجة حدوث مخاطر ائتمانية أو سوقية أو تشغيلية (أو أي أمورٍ سيئةٍ أخرى). وتنشأ المخالفات السلوكية نتيجة حدوث مخاطر تشغيلية. ويمكن أن تؤدي الأخطاء في نماذج البنوك إلى أضرارٍ ماليةٍ جسيمة وأضرارٍ بالسمعة أيضًا، ولكنها تنشأ نتيجة حدوث مخاطر تشغيلية. وتنشأ الأضرار المالية نتيجة حدوث أحد أنواع المخاطر الثلاثة. وتُشكل جميعها أسباب أو عواقب فارقة، لكنها لا تُشكل مخاطر ولا ينبغي النظر إليها على ذلك النحو.

تمرين:

اكتب أي نوع من أنواع المخاطر الثلاثة تسبب في معظم حالات الإخفاق في شركات الخدمات المالية؟ [تذكّر انهيار ١٨٠٠ بنك في السنوات العشر الماضية]. دوّنها بالترتيب وخصّص نسبة مئوية لكلٍ منها. مثال: مخاطر الائتمان (٦٥٪) ومخاطر السوق (٢٥٪) والمخاطر التشغيلية (١٠٪)، ودوّن إجابتك وفق رؤيتك، قبل الانتقال إلى القسم التالي.

أجرت لجنة بازل دراسة على ١٠٠٠ حالة انهيار للبنوك في يناير ٢٠٢٠. وتوصّلت تلك الدراسة إلى التقسيم المُوضح أدناه لأنواع المخاطر.

سبب انهيار البنوك



وتناولت الدراسة أيضًا الوقت الذي تمضيه مجالس ولجان المخاطر في كل مجالٍ من تلك المجالات. وتوصّلت إلى أن كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات يقضون حوالي ٨٠٪ من مناقشاتهم المتعلقة بالمخاطر في مناقشة المخاطر الائتمانية والمتعلقة بالسوق، ويقضون ٢٠٪ منها فقط في مناقشة المخاطر التشغيلية. ويُظهر ذلك أن العديد من شركات الخدمات المالية تمضي الكثير من الوقت في النظر إلى المخاطر الخاطئة. وربما هذا هو السبب وراء الكثير من الانهيارات المصرفية (وحالات الإخفاق في شركات الخدمات المالية الأخرى) التي تُفاجئ مجالس الإدارة والشركاء.

تمرين:

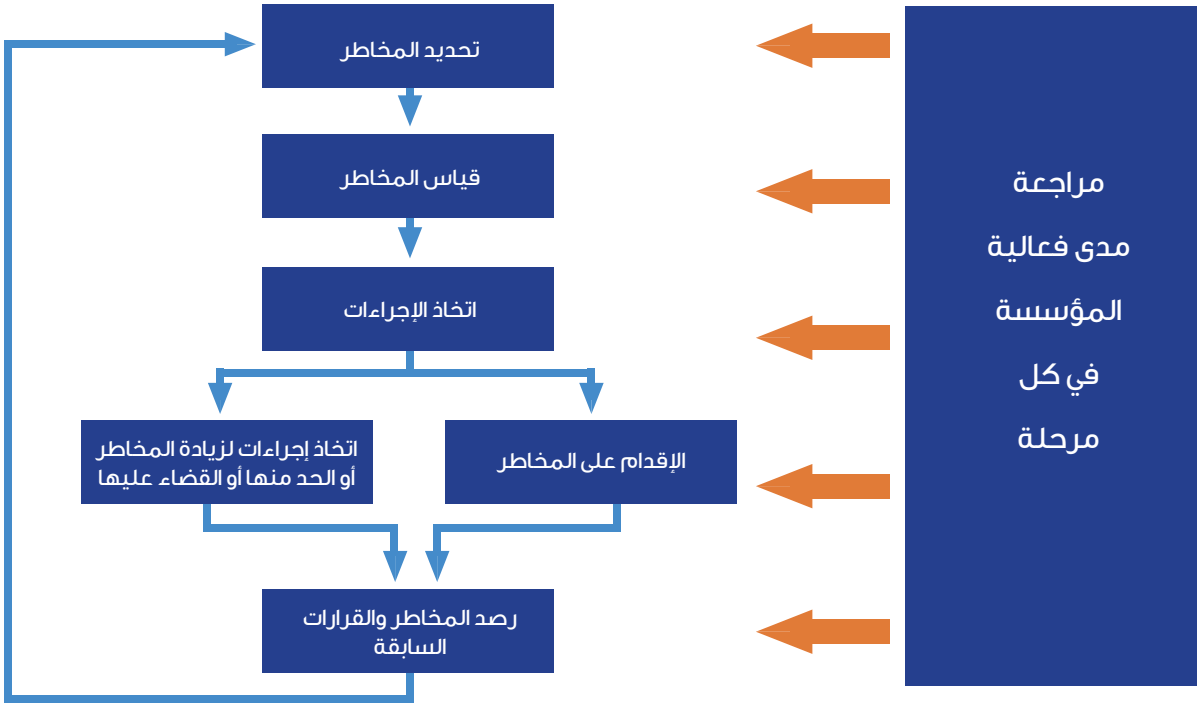
هل تعجّبت من تلك النسبة العالية من الانهيارات التي سبّبتها الإخفاقات التشغيلية؟ يمكنك مناقشة ذلك الأمر مع زملائك.

وبصرف النظر عن نوع المخاطر، من المهم أن تتبنى شركات الخدمات المالية منهجيةً لإدارة كل نوعٍ من أنواع المخاطر. وسنناقش كيفية تحقيق ذلك في الأجزاء التالية.

عملية إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر عملية بسيطةً للغاية، فهي تتشكل من بضع خطواتٍ بسيطة. وسنتناول فيما يلي جميع الخطوات بالتفصيل لضمان فهم كيفية إجراء كل خطوة، وكذلك سبب عدم نجاح العديد من الأساليب الحالية.

وفيما يلي رسم بياني يوضح كل مرحلة في عملية إدارة المخاطر.



ومن المهم أن نعلم أن إدارة المخاطر عملية مستمرة. وعلى غرار أي عملية، إذا جرى اتّباعها على النحو الأمثل فستأتي بنتائجها المنتظرة، بالإضافة إلى ضمان تحديد جميع المخاطر وقياسها كما ينبغي واتخاذ قراراتٍ فعالة. وتسير عملية إدارة المخاطر في دورة مستمرة دون توقف.

سنتناول الآن كل خطوة في العملية، بالإضافة إلى كيفية إتمام كل خُطوة كما ينبغي.

تحديد المخاطر

الهدف التعليمي:

فهم عملية تحديد المخاطر، بالإضافة إلى أسلوب تحديد جميع المخاطر باستمرار.

١-٣-١ تحدّيات عملية تحديد جميع المخاطر

للغاية عند اتّباع الخطواتِ البسيطة الواردة في هذا المحتوى. هناك بعض المخاطر التي يسهل تحديدها، فنجد أن تحديد مخاطر الائتمان أمرًا بسيطًا للغاية، مثل عدم القدرة على الوفاء بالدين بالكامل وفي الوقت المحدد. وبالمثل، يسهل تحديد مخاطر السوق، مثل حدوث تبعيات تتعلق بالاستثمارات والعملات والسلع وأسعار الفائدة وما إلى ذلك قد تؤدي إلى خسارة الشركة. ورُغم ذلك، تُعد المخاطر التشغيلية الأكثر صعوبةً في تحديدها. ولقد تناولنا في القسم السابق بعض التعريفات البسيطة المتعلّقة بالمخاطر وآلية إدارتها دون استخدام مصطلحاتٍ مُتخصصة، ما يُعد أمرًا مهمًا في الواقع. ولإدراك أهميته، أكمل التمرين الآتي.

تمرين:

اذكر ما لا يقل عن عشرة مخاطر تؤثر على منظمتك أو تعتقد أنها تؤثر على نوعٍ معين من شركات الخدمات المالية؟

يذكر الموظفون والعديد من المتخصصين في إدارة المخاطر بعض العناصر الآتية عادةً عند طرح هذا السؤال. كم عنصر ذكرت من بين العناصر الآتية؟

١- التقنية
٢- الموظفون
٣- السمعة
٤- الشؤون المالية
٥- السيولة
٦- الشؤون الرقابية
٧- الامتثال
٨- التغيير
٩- الشؤون التنظيمية
١٠- الحوكمة
١١- رأس المال
١٢- حركات السوق
١٣- الائتمان
١٤- العمليات
١٥- أسعار الفائدة
١٦- السلع
١٧- النماذج
١٨- الشؤون القانونية
١٩- الاحتيال
٢٠- العملاء

ولسوء الحظ، كما سنستعرض الآن، تُعد هذه بداية المشكلة التي تواجه الشركات وسبب فشل الكثيرِ منها في إدارة مخاطرها كما ينبغي. ففي الواقع لا تُشكل تلك العناصر مخاطر، ومن المهم أن تفهم السبب.

فكما ناقشنا في التعريف المُبسط للمخاطر- أنها أي أمور سيئة قد تحدث. ورُغم ذلك، نجد في العديد من التعريفات الأخرى للمخاطر (شائعة الاستخدام بين شركات الخدمات المالية في جميع أنحاء العالم) استخدام ألفاظٍ مُعقدة مثل الارتياب أو الاحتمالية أو الفجائية أو الحيود. ويُشكل ذلك التعقيد عقبة أمام القاعدة الأساسية لإدارة المخاطر ألا وهي تحديد المخاطر. وتنشأ العديد من المشكلات وراء فشل إدارة المخاطر نتيجة ذلك التعقيد. ويعد ذلك السبب وراء إخفاق الشركات في إدارة المخاطر أو قياسها أو السيطرة عليها. ويُعزى ذلك إلى أن تلك الشركات تصب تركيزها على أمورٍ لا تُمثل مخاطر في حد ذاتها. ويساعدنا التعريف البسيط الوارد في هذا المحتوى على التوصّل إلى الفهم الصحيح. ويمكننا التحقق من ذلك باستخدام بعض الأمثلة من القائمة أعلاه.

- **التقنية (١)** : لا تُمثل التقنية أمرًا سيئًا في حد ذاتها، فهي ركيزة أساسية لأي مؤسسة وتسمح لشركات الخدمات المالية بتنفيذ المهام بوتيرةٍ أسرع، كما تُزيد من ربحية المنتجات والخدمات للمؤسسة وتُريح الموظفين وتُفيد العملاء. وقد تتسبب التقنيات بالتأكيد في حدوث أمورٍ سيئة ولكنها ليست سيئة في حد ذاتها، أي أنها لا تُمثل مخاطر.
- **الموظفون (٢)** : يُمثل الموظفون شريان الحياة لأي مؤسسة ولا يمكن بأي حالٍ من الأحوال اعتبارهم أمرًا سيئًا. وبالمثل، قد يتسبب الموظفون في حدوث أمورٍ سيئة، إما عن قصد أو عن طريق الخطأ. وعليه، قد يتسبب توافر عددٍ قليل جدًا من الموظفين في حدوث تداعياتٍ سيئة، لكنهم لا يُشكلون مخاطر في حد ذاتهم..
- **السمعة (٣) :** قد تُعاني الشركات بالتأكيد من الإضرار بسمعتها، وقد تُصبح الخسائر كارثية في كثيرٍ من الحالات، ولكن لا تُمثل السمعة أمرًا سيئًا في حد ذاتها، فهي قد تُضر نتيجة وقوع أحداثٍ سيئة.
- **الشؤون المالية (٤) :** الشؤون المالية (٤): كما هو الحال مع السمعة، قد تُعاني الشركات من عواقبٍ ماليةٍ جسيمة نتيجة وقوع أحداثٍ سيئة، ولكنها لا تُمثل أمرًا سيئًا في حد ذاتها.
- **السيولة (٥) :** لا تُمثل السيولة أمرًا سيئًا بطبيعة الحال، إذ نجد العديد من البنوك التي عانت من عدم توافر الأموال الكافية للوفاء بطلبات العملاء. ورُغم ذلك، ينشأ نقص السيولة نتيجة وقوع أحداثٍ سيئةٍ أخرى داخل البنوك، أي أنها ليست سيئةً في حد ذاتها.
- **الشؤون الرقابية (٦) والامتثال (٧)** : لا تُشكل تلك العناصر مخاطرًا لأنها ليست أمورًا سيئةً بطبيعة الحال. وبالطبع، يُعد انتهاك اللوائح أمرًا سيئًا بالتأكيد، ولكن في جميع الحالات تقريبًا يحدث الانتهاك نتيجة إخفاقات تشغيلية من نوعٍ ما. وتُمثل تلك الإخفاقات التشغيلية الأمور السيئة وقد تؤدي إلى غراماتٍ تتعلق بالسلوك أو الامتثال أو النواحي الرقابية أو غيرها من العقوبات.

١-٣-٢ فهم المخاطر وأسبابها وعواقبها

الهدف التعليمي:

فهم الفرق بين المخاطر وأسبابها وعواقبها وأسباب أهمية ذلك في عملية تقييم المخاطر.

والآن، الق نظرة على بقية عناصر القائمة، وتذكّر تعريف المخاطر: أمرًا سيئًا قد يحدث. كم عدد المخاطر الفعلية؟ كم من المخاطر التي ذكرتها سابقًا تُعد مخاطرًا حقيقية؟ كم عدد الأسباب، وكم عدد العواقب؟

يتمثل السبب الرئيس الأول وراء إخفاق شركات الخدمات المالية في أطر إدارة المخاطر لافتقارها إلى التوجيه الكافي لتمكين موظفيها من التمييز بين العناصر الثلاثة الآتية.

- المخاطر: أمورٌ سيئةٌ قد تحدث
- السبب: ما سبب حدوث تلك الأمور السيئة؟
- العواقب: ما النتائج المتوقعة جراء تلك الأمور السيئة؟

يُعد كل عنصرٍ من تلك العناصر مهمًا في حد ذاته، ولكن يُنظر إليها في الأغلب على أنها مخاطر. وفي الواقع، تختلف تلك العناصر تمامًا عن بعضها بعضًا وتتطلب تصنيفها بشكلٍ منفصل. ما أهمية ذلك الأمر؟ أولاً، يُمكّننا ذلك من تحديد جميع المخاطر التي تواجهها البنوك، كما سنتناول لاحقًا. ولكن، تكمن الصعوبة في تحديد كل الأسباب. ولنستعرض المثال الواقعي الآتي:

١-٣-٣ التركيز على المخاطر

خسِر أحد البنوك المعروفة عالميًا في عام ٢٠١٦ ٨٠٠ مليون دولار على مدار ٦ أشهر نتيجة تطبيق تقنية جديدة دون اختبارها بشكلٍ صحيح، مما أدى إلى حدوث أخطاءٍ عند حساب العملات في كل عملية تداول نفّذها البنك مع البنوك الأخرى. وذكر مجلس إدارة البنك أنه لم يكن هناك آلية لتحديد ذلك الخطر وأن الأمر خارج عن إرادتهم، وزعموا أن احتمالية حدوثه تقترب إلى الصفر.

هذا وتكبّد البنك ذاته في عام ٢٠١٧ خسارةً قدرها ٥٤٠ مليون دولار على مدار ٤ أشهر نتيجة توجه كبار الموظفين بالبنك للعمل لدى أحد البنوك المنافسة، مما أدى ذلك إلى فقدان البنك للكوادر اللازمة لتحديث حسابات العملات على منصة التداول الخاصة بهم. ونتيجةً لذلك، استمرت خسائر البنك المالية نتيجة أخطاءٍ في الحسابات الضالعة في عمليات التداول مع البنوك الأخرى. وكانت هذه المنصة ذاتها التي تسببت في الخسائر عام ٢٠١٦. ولم يدرك أحدٌ في البنك أن النظام يتطلب مدخلات من هؤلاء الموظفين دوريًا. ومرةً أخرى، ادعى مجلس الإدارة، رُغم تكرار المشكلة مع الخدمة ذاتها، أن تلك الحادثة نادرة جدًا ولم تكن هناك آلية للتنبؤ بأن فريقًا بأكمله سينضم إلى بنكٍ آخر ليدع البنك أمام ذلك النوع من المخاطر.

وفي عام ٢٠١٩، اخترق أحد المتسللين (الهاكرز) النظام ذاته داخل البنك، إذ غيّر المتسلل رمز النظام، ما يعني تكبد البنك لخسائر جسيمة في كل عملية تداول بالعملات الأجنبية. وخسر البنك في تلك المرة ما يقرب من ١,٢ مليار دولار على مدار ٣ أشهر. ورُغم إقالة الشركاء الإدارة العليا بذلك البنك بعدها مباشرةً، فقد ادّعى الرئيس التنفيذي السابق لاحقًا أنه لم يكن هناك أي آلية لتحديد تلك المخاطر ووصفَ ذلك بأنه مجرد سوء حظ وأن احتمالية الحادثة تقترب إلى الصفر.

تمرين:

الآن، أنت على دراية بالفرق بين المخاطر وأسبابها وعواقبها، هل يمكنك مساعدة ذلك البنك على إدراك الأمر؟

١- ما هي المخاطر (الأمور السيئة التي قد تحدث)؟

٢- ما السبب وراء حدوث ذلك؟

٣- ما عواقب حدوث ذلك؟

دعونا نتفحص ذلك المثال. هل كان من المستحيل التنبؤ بالمخاطر؟ ما الأمر السيئ الذي قد يحدث؟ إذا طُرح هذا السؤال على موظفي البنك المختصين بذلك، كان ينبغي عليهم توقع حدوث الأمور السيئة المتمثلة في تلقي البنك مدفوعاتٍ غير دقيقة على منصة صرف العملات الجديدة تلك. ونستنتج من ذلك أن المدفوعات غير الدقيقة تُمثل الأمر السيء محتمل الحدوث. ولقد كان كلٌ من النظام الجديد (٢٠١٦) ورحيل الموظفين الرئيسيين (٢٠١٧) والمتسلل (٢٠١٩) أسبابًا دفعت إلى حدوث ذلك الأمر السيئ.

وبدلاً من ذلك، ورُغم عمليات تقييم المخاطر ذات الصلة على مدار ٤ سنوات وإتفاق الملايين على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية، فشل هذا البنك في تحديد مخاطره وخسِر أكثر من ٢،٥ مليار دولار من نتيجة المخاطر ذاتها. ويُعزى ذلك إلى أن البنك، في كل مرةٍ يحدث فيها الأمر السيئ، كان يستنفذ الوقت والمال والجهد في محاولة منع وقوع الأمر ذاته (السبب)، بدلاً من إدارة المخاطر بعينها. دعونا نفكر الآن في حيثيات تلك الواقعة والدروس المستفادة منها.

بعد وقوع حادثة عام ٢٠١٦، وضع البنك سياسة تقضي بأن تخضع أي تقنيات جديدة لنظام اختبار خارجي صارم قبل تبنيها، وكانت هذه محاولة لمنع حدوث الواقعة ذاتها. وبعد تنفيذ ذلك الإجراء، شعر البنك بالأمان والثقة وأن مثل تلك الأمور لم تعد تُمثل خطرًا عليه بعد الآن. ما كان على البنك فهمه أن كل تلك الإجراءات كانت في الحقيقة تتدارك السبب ذاته (أي عدم اختبار التقنية الجديدة)، وأن المخاطر (الأمر السيئ) المتمثلة في الحسابات غير الدقيقة لا زالت قائمة.

وبعد وقوع حادثة عام ٢٠١٧، وضع البنك سياسةً جديدةً أخرى تنص على أن جميع عقود الموظفين ستشمل فترة إخطار مدتها ستة أشهر، مما يعني أن البنك سيكون أمامه ستة أشهر على الأقل لتوظيف بدائل إذا توجّه فريق كامل للعمل لدى أحد المنافسين. وفي تلك المرة، انتاب البنك ثقة بالغة في السيطرة الكاملة على المخاطر. وفي الحقيقة، كل ما فعله البنك هو تدارك السبب (أي توجه الفريق للعمل لدى بنك آخر)، وأن المخاطر (الأمر السيئ) المتمثلة في الحسابات غير الدقيقة لا زالت قائمة.

وبعد وقوع حادثة عام ٢٠٢٠، وظّف البنك فريقًا ضخمًا من خبراء مكافحة القرصنة للحد من احتمالية حدوث مخاطر الاختراق مرةً أخرى. وفي تلك المرة، انتاب البنك ثقةً كاملةً في السيطرة الكاملة على المخاطر. ومرةٌ أخرى، كان كل ما فعله البنك هو تدارك السبب (أي المُتسلل)، وما زالت المخاطر قائمة.

ويُعد الاعتماد على ذلك النهج شائعًا جدًا بين البنوك (وجميع شركات الخدمات المالية الأخرى) في جميع أنحاء العالم. ويتمثل ذلك النهج في حدوث الأمر السيء، ثم تُتدارك الشركات السبب بدلاً من إدارة المخاطر. ويُشكل ذلك السبب وراء إخفاق شركات الخدمات المالية. وتنفق تلك الشركات الملايين كل عام على علمية تدارك الأسباب، وتظل المخاطر قائمة نتيجة استحالة تحديد جميع الأسباب.

تمرين:

استغرق بعض الوقت لتدوين بعض الآليات التي يُمكن أن تُساعد هذا البنك على إدارة الموقف كما ينبغي. كيف لتلك الآليات أن تُغير النتيجة؟ وما الفارق الذي ستحدثه تغييراتك في العواقب التي واجهها هذا البنك؟

إذا وظّف البنك مديري مخاطر يتمتعون بالمهارات (ممن هم على دراية بالفرق بين المخاطر والأسباب) في ٢٠١٥ قبل وقوع الحادثة الأولى، لنظروا في كيفية تدارك المخاطر وليس الأسباب. وتمثلت المخاطر (الأمور السيئة التي قد تحدث) في الحسابات غير الدقيقة الضالعة في مدفوعات العملات الأجنبية. ولذلك، كان يُمكنهم تنفيذ إجراءات

بسيطة مثل مطالبة أحد الموظفين بمراجعة عينة من المدفوعات يوميًا للتأكد من دقة الحسابات.

ولن يُعيق ذلك البنك عن تنفيذ المدفوعات غير الدقيقة خلال ذلك اليوم (نتيجة النظام غير المُختبر)، لكنه كان سيُظهر المشكلة في بدايتها مما يسمح بتجنب الخسائر اللاحقة. واتّضح لاحقًا أن ذلك الإجراء البسيط كان سيُخفّض خسائر عام ٢٠١٦ إلى حوالي ٢٠٠ ألف دولار، وخسائر عام ٢٠١٧ إلى ١٢٠ ألف دولار، كما كانت ستقل خسائر عام ٢٠١٩ إلى ٢٩٠ ألف دولار.

ويعني ذلك أن الإجراءات البشرية البسيطة غير المُكلفة (التي يُنفّذها مُوظف واحد) كانت ستُوفر على البنك ما يقرب من ٢٫٥ مليار دولار وتُجنّبه الإضرار بسمعته.

رُبما كان من المستحيل على هذا البنك توقع تصرفات النظام غير المُختبر أو رحيل فريق الموظفين أو اختراق المتسلل، ولكن في الحقيقة ليس هناك حاجة لمعرفة ذلك. فإذا أجرى البنك تقييمًا مناسبًا للمخاطر التي يتعرض لها ونفّذ إجراءاتٍ بسيطة (مثل: عينة المدفوعات المُوضحة أعلاه)، لتسبّبت أي أسبابٍ لاحقة مفاجئة في خسائر بسيطة جدًا على البنك. فلو لاحظ أحد الموظفين (خلال تلك المراجعات اليومية للعينة) وجود أخطاء، لكان بإمكان البنك اتخاذ إجراءاتٍ فورية لتحديد الأسباب وتداركها.

وعليه، يُشكل التمييز بين المخاطر والأسباب الخطوة الأولى الحاسمة في إدارة المخاطر الفعالة، مما يعني ضرورة التركيز على تدارك المخاطر وليس الأسباب. ومن هنا تأتي أهمية عملية تحديد المخاطر، فقد تكون مفيدة (كما سنتناول لاحقًا) في اكتشاف الأسباب، ولكن يجب التركيز على المخاطر، أي الأمور السيئة التي قد تحدث. فمن خلال استخلاص رؤى الموظفين حول الأمور السيئة التي قد تحدث، يُمكن القضاء على الأسباب والعواقب التي قد تتسبب في تفاقم الأمور خلال هذه المرحلة من العملية.

١-٣-٤ كيفية تحديد جميع المخاطر

الهدف التعليمي:

فهم الأسلوب المُستخدم في تحديد جميع المخاطر التشغيلية داخل أي منظمة

تشكّل عملية تحديد جميع المخاطر تحديًا حتى أمام الموظفين المُلمين بطبيعة المخاطر، فقد يفشل أفضل الخبراء المتخصصين في تحديد المخاطر في مجال عملهم داخل المنظمة ما لم يتلقوا التوجيه اللازم والأدوات المناسبة.

ولتوضيح ذلك، انظر المثال التالي.

يتمثل الإجراء الأساسي لأي شركة خدمات مالية في معالجة المعاملات، لذا دعونا نسرد جميع المخاطر المرتبطة بتلك العملية البسيطة. ما جميع المخاطر المرتبطة بعملية الدفع من العميل «أ» إلى العميل «ب»؟

تمرين:

دوّن جميع المخاطر المرتبطة بعملية الدفع هذه وفق التوضيح أعلاه، دون ترك أيٍ منها.

ما مدى تأكدك من تحديد جميع المخاطر؟ هل ذكرت الأسباب أو العواقب في قائمتك؟ إذا كنت تواجه صعوبة في تحديد أو فهم/شرح الفرق بين المخاطر والأسباب، فمن أبسط الأساليب التي يُمكنك استخدامها هي طرح السؤال «وماذا لو؟».

فعلى سبيل المثال، إذا تضمنت قائمتك أمورًا مثل «فشل التقنية» أو «أخطاء في إدخال البيانات»، اسأل نفسك السؤال «وماذا لو؟». سيُساعدك ذلك على استنباط الأمر السيء الذي قد يحدث.

«ماذا لو فشلت التقنية؟»: إذا فشلت التقنية، فقد يتسبب ذلك في تأخير المدفوعات وسيُشكل ذلك أمرًا سيئًا. ويُعني ذلك أن المخاطر تتمثل في التأخر عن السداد، ويتمثل السبب في فشل التقنية.

«ماذا لو فشلت التقنية؟»: إذا فشلت التقنية، فقد يتسبب ذلك في سداد مبالغ غير صحيحة وسيُشكل ذلك أمرًا سيئًا. ويُعني ذلك أن المخاطر تتمثل في المبالغ غير الصحيحة التي يجري دفعها، ويتمثل السبب في فشل التقنية.

«ماذا لو حدث خطأ في إدخال البيانات؟»: إذا حدث خطأ في إدخال البيانات، فقد يجري سداد مبالغ غير صحيحة، أو تحويل الأموال إلى الشخص غير المقصود، وسيُشكل ذلك أمرًا سيئًا. ويُعني ذلك أن المخاطر تتمثل في المبالغ الخاطئة التي يجري دفعها، أو الأشخاص غير المقصودين، ويتمثل السبب في حدوث خطأ في إدخال البيانات.

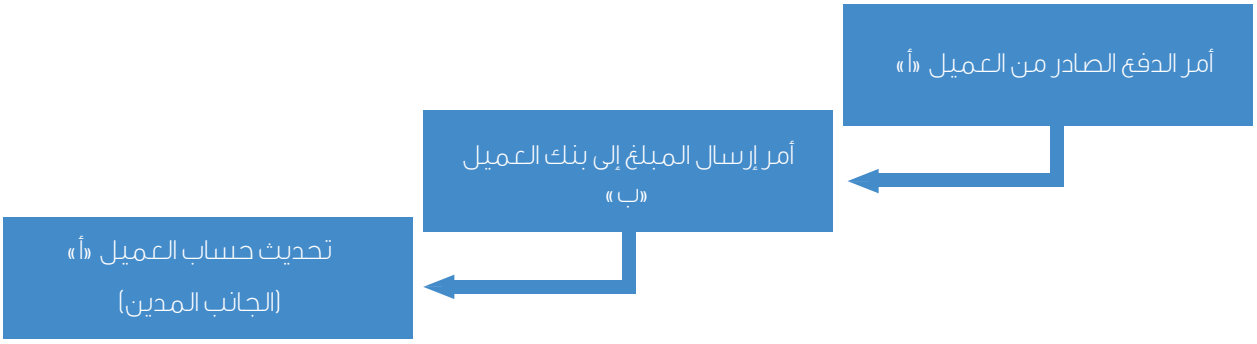
اطرح السؤال «ماذا لو؟» لاختبار جميع المخاطر التي دوّنتها أعلاه. وصحّح أي عنصر يحتاج إلى تعديل. يُعد الاعتماد على السؤال «ماذا لو؟» آلية فعالة ومفيدة يمكنك استخدامها عند تحديد المخاطر بمفردك أو بمشاركة الآخرين في منظمتك، كما يساعدك دائمًا على فهم طبيعة المخاطر (الأمور السيئة التي قد تحدث).

وبطبيعة الحال، من الصعب التفكير في جميع الأمور السيئة التي قد تحدث. ورُغم ذلك، يُمكنك استخدام أسلوب بسيط لتحديد جميع المخاطر. ويتمثل ذلك الأسلوب في النهج التالي ذو المرحلتين.

المرحلة الأولى:

تصوير خطوات العملية

يُفضّل تدوين أو تصوير خطوات العملية التي نعمل على تقييمها قبل البدء في تحديد المخاطر. سنستخدم المثال البسيط السابق بشأن إجراء المدفوعات. ونلاحظ بساطة هذه العملية كما يتضح في الشكل التالي.



ونجد أن احتمالية حدوث العديد من الأمور السيئة ليست بالضئيلة رُغم بساطة هذه العملية، لذلك نحتاج إلى أداة تساعدنا في التعرف عليها جميعًا. والأمر الجيد هو أن هذه المنهجية ذاتها تصلح لأي عملية تُنفذ في أي شركة خدمات مالية، بصرف النظر عن مدى بساطتها أو تعقيدها، وإذا اُستخدمت كما ينبغي، فسوف تساعدك على تحديد جميع المخاطر طوال الوقت.

المرحلة الثانية:

تحديد المخاطر

تتألف كل عملية داخل أي شركة من ٦ أهدافٍ على الأكثر، وهم:

١- نفذها بدقة

٢- نفذها بالكامل

٣- نفذها في الوقت المحدد

٤- نفذها بشكل آمن

٥- نفذها وفقًا للقوانين ذات الصلة

٦- نفذها وفقًا للوائح ذات الصلة

ولا تنطبق كل هذه الأهداف في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال، هناك العديد من العمليات التي لا تخضع إلى قوانين أو لوائح ذات صلة، ولكن لا يزال من المهم أن تُنفذ بكاملها وبدقة وفي الوقت المحدد. ورُغم ذلك، تُغطي هذه الأهداف جميع العمليات التشغيلية التي تُنفذها أي شركة لصالح عملائها أو الجهات التنظيمية الخاضعة لإشرافها أو شُركائها أو الجهات الخارجية التي تتعامل معها.

أنت الآن على دراية بأن المخاطرة هي الأمور السيئة التي قد تحدث. ويساعدنا ذلك في إدراك أن تلك الأمور السيئة التي قد تحدث ترتبط جميعها بهذه الأهداف الستة.

ما الأمور السيئة التي قد تحدث؟

١- ألا تُعالج عملية الدفع بدقة.

أ) قد يُحسم من الحساب غير المقصود.

ب) قد يُضاف إلى الحساب غير المقصود.

ج) قد تُخصم مبالغ بقيمٍ غير صحيحة.

د) قد تُضاف مبالغ بقيمٍ غير صحيحة.

ه) قد لا تُسجل المعاملة بدقة.

٢- ألا تُعالج عملية الدفع بالكامل.

أ) قد لا يُخصم من حساب العميل «أ».

ب) قد لا يُرسل المبلغ إلى العميل «ب».

ج) قد لا تُقيد المعاملة.

٣- ألا تُعالج عملية الدفع في الوقت المُحدد.

أ) قد لا يُرسل المبلغ في الوقت المحدد.

ب) قد لا يجري الخصم من حساب العميل «أ» في الوقت المحدد.

٤- ألا تُعالج عملية الدفع بشكلٍ آمن.

أ) قد لا تُنفذ تعليمات دون الحصول على إذن العميل «أ» (مثل: عمليات الاحتيال الداخلي أو الخارجي أو التزوير)

ب) قد تُكشف المعلومات الخاصة بالعميل «أ»

٥- ألا تُعالج عملية الدفع وفقًا للقوانين ذات الصلة.

أ) قد يجري انتهاك قوانين العقوبات الدولية.

ب) قد يجري انتهاك قوانين العملات الدولية.

٦- ألا تُعالج عملية الدفع وفقًا للوائح ذات الصلة.

أ) قد يجري خرق قواعد نظام الدفع.

ب) قد يجري خرق اللوائح المحلية أو المعمول بها في الدولة المُحول إليها المبلغ.

تتمثل المخاطر في العناصر المذكور أعلاه. وقد تتساءل، لماذا يجب سرد مثل هذه المخاطر، بدلاً من تلخيصها ببساطة تحت مُسمى (مخاطر فشل عملية الدفع). في الحقيقة، هناك سبب وجيه جدًا وراء ذلك سيرد شرحه فيما بعد في القسم الخاص بالضوابط. ولحينها، إذا اتفقنا على هذه المخاطر، فما أسباب كُلٍ منها؟

١- ألا تُعالج عملية الدفع بدقة.

أ) الأخطاء البشرية

ب) البرمجيات الضارة أو الهجوم السيبراني

ج) الاحتيال الداخلي أو الاحتيال الخارجي

د) تطبيق أسعار خاطئة لصرف عملات

ه) تعطّل الأجهزة

و) توقّف البرمجيات عن العمل

ز) توقّف الشبكة عن العمل

ح) أنظمة غير مختبرة

٢- ألا تُعالج عملية الدفع بالكامل.

أ) الأخطاء البشرية

ب) الهجوم السيبراني

ج) تعطّل الأجهزة

د) توقف البرمجيات عن العمل

ه) توقّف الشبكة عن العمل

و) السطو المُسلح

ز) الفيضانات

ح) الزلازل

ط) فيروس كورونا المُستجد

٣- ألا تُعالج عملية الدفع في الوقت المُحدد.

أ) هجوم سيبراني

ب) تعطّل الأجهزة

ج) توقّف البرمجيات عن العمل

د) توقّف الشبكة عن العمل

ه) حرائق أو فيضانات أو زلازل

٤- ألا تُعالج عملية الدفع بشكل آمن.

أ) هجوم سيبراني (سرقة البيانات)

ب) الاحتيال الداخلي

ج) الاحتيال الخارجي

د) تعطّل الأجهزة

ه) توقّف البرمجيات عن العمل

و) توقّف الشبكة عن العمل

٥- ألا تُعالج عملية الدفع وفقًا للقوانين ذات الصلة.

أ) عدم الإلمام باللوائح ذات الصلة (سواءً من البنك أو مُقدمي الخدمات الآخرين).

ب) عدم تطبيق اللوائح كما ينبغي (سواءً من البنك أو مُقدمي الخدمات الآخرين).

ج) هجوم سيبراني.

د) أعمال التخريب الداخلية المتعمدة (أكثر شيوعًا مما تعتقد).

ه) عدم تبني قوائم الجزاءات.

و) عدم مراقبة/تصفية عمليات الدفع.

٦- ألا تُعالج عملية الدفع وفقًا للوائح ذات الصلة.

أ) عدم الإلمام باللوائح ذات الصلة (سواءً من البنك أو مُقدمي الخدمات الآخرين).

ب) عدم تطبيق اللوائح كما ينبغي (سواءً من البنك أو مُقدمي الخدمات الآخرين).

ج) هجوم سيبراني

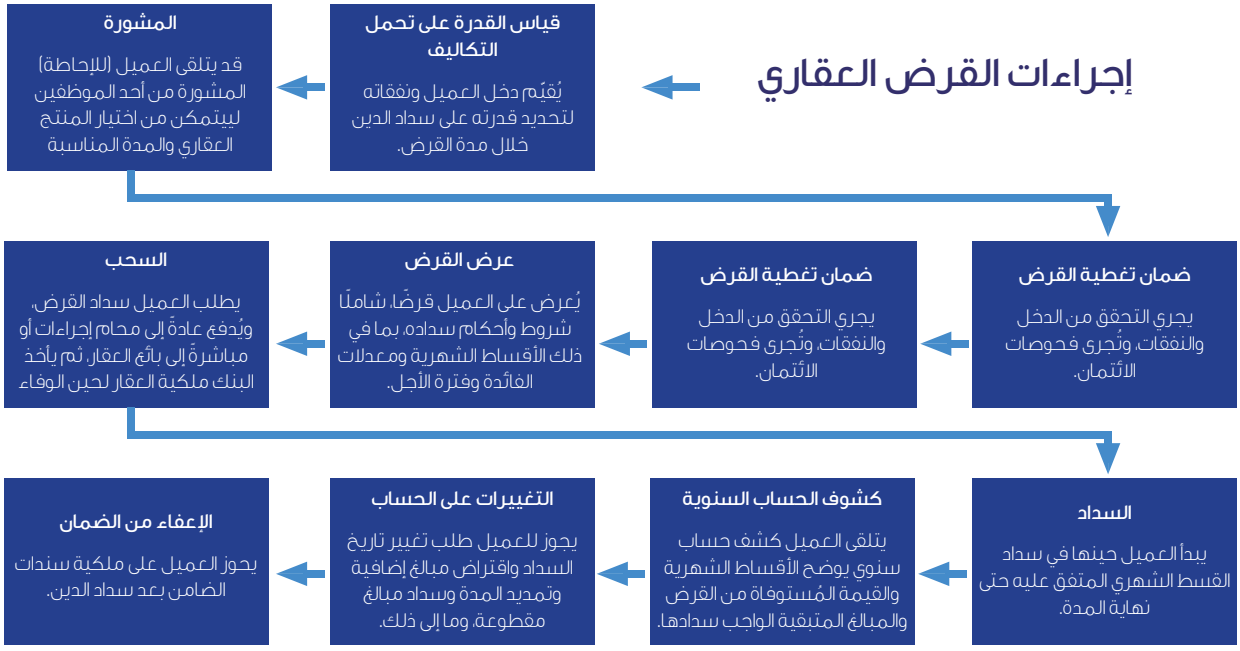
د) أعمال التخريب الداخلية المتعمدة (أكثر شيوعًا مما تعتقد)

ه) عدم تطبيق قوائم الجزاءات.

و) عدم مراقبة/تصفية عمليات الدفع

ونلاحظ من خلال هذه القائمة وجود ٦ مخاطر عالية المستوى فقط، إلا أن هناك عشرات (وفي بعض الحالات الآلاف) من الأسباب التي تنشأ عنها المخاطر المُحتملة. وفي الواقع، لا نحتاج إلى تحديد الأسباب، بل المخاطر فقط، لأنها ما نريد أن نتداركه وليس الأسباب.

يُعد تقييم المخاطر المشمولة في عملية الدفع البسيطة عملية سهلة ومباشرة. والآن دعونا نتطرق إلى عملية أكثر تعقيدًا ألا وهي القروض العقارية. تُعد عمليات الإقراض العقاري أكثر تعقيدًا من عدة جوانب، لكنها تخضع للنهج ذاته المُستخدم في تحديد المخاطر، الذي يُمكننا من خلاله الوقوف على جميع المخاطر.



والآن، نستخدم الأسلوب ذاته كما أجرينا من قبل. فيجب إجراء كل مرحلة من مراحل العملية: بالكامل وبدقة وفي الوقت المناسب وبشكلٍ آمن ووفقًا للقوانين واللوائح ذات الصلة. ويُساعدنا ذلك على تيسير عملية تحديد المخاطر.

عينة من قائمة مخاطر القروض العقارية:

قياس القدرة على تحمل التكاليف

- عدم احتساب الدخل والنفقات وتسجيلها بالكامل.
- عدم احتساب الدخل والنفقات وتسجيلها بدقة.
- عدم احتساب الدخل والنفقات وتسجيلها في الوقت المحدد.
- عدم احتساب الدخل والنفقات وتسجيلها بشكلٍ آمن.
- عدم احتساب الدخل والنفقات وتسجيلها وفقا للقوانين واللوائح ذات الصلة.

المشورة

- عدم تقديم مشورة وافية إلى العملاء.
- عدم تقديم مشورة دقيقة إلى العملاء.
- عدم تقديم المشورة إلى العملاء في الوقت المناسب.
- عدم تقديم المشورة إلى العملاء وفقًا للوائح ذات الصلة.

الاتفاق المبدئي

- عدم اكتمال الاتفاق.
- عدم دقة الاتفاق.
- عدم إجراء الاتفاق في الوقت المحدد.
- عدم إجراء الاتفاق بشكلٍ آمن.
- عدم امتثال الاتفاق إلى اللوائح ذات الصلة.

ضمان تغطية القرض

- عدم تنفيذ عملية ضمان تغطية القرض بالكامل.
- عدم تنفيذ عملية ضمان تغطية القرض بدقة.
- عدم تنفيذ عملية ضمان تغطية القرض في الوقت المناسب.
- عدم تنفيذ عملية ضمان تغطية القرض وفقًا للوائح ذات الصلة.
- ...
- ...
- ...وهكذا

تمرين:

أكمل قائمة المخاطر لكل خطوةٍ من الخطوات المتبقية:

- عرض القرض.
- السحب.
- السداد.
- كشوف الحساب السنوية.
- التغييرات على الحساب.
- الإعفاء من الضمان.

اتبع في كل عملية منهجية «بالكامل وبدقة وفي الوقت المناسب وبشكلٍ آمن ووفقًا للقوانين واللوائح...» لضمان تغطيتهم جميعًا.

وكما نلاحظ، يُمكّننا هذا الأسلوب من تحديد جميع المخاطر المرتبطة بعملياتٍ مُعقدة مثل هذه العملية. ونعتمد على منهجية «بالكامل وبدقة وفي الوقت المناسب وبشكلٍ آمن ووفقًا للقوانين واللوائح...» في كل مرحلة. ونلاحظ تباين الاختيار بين عناصر المنهجية حسب مراحل العملية. فقد لا تتطلب بعض الإجراءات تنفيذها بشكلٍ آمن، وقد لا تتوافر قوانين أو لوائح ذات صلة في كثيرٍ من الحالات. ولذلك، عليك ذكر المخاطر التي تخضع لتلك العناصر.

وسندرك مدى أهمية تصنيف المخاطر إلى تلك المستويات عند استعراض الضوابط وأهميتها في عملية إدارة المخاطر.ولتحديد جميع المخاطر في أي شركة خدمات مالية، يجب على جميع قطاعاتها إجراء عملية تحديد المخاطر المذكورة أعلاه. فيجب على كل قطاع تحديد عملياته، وباستخدام هذا النهج، يُمكنه تحديد جميع المخاطر بسهولة وسرعة.

ونلاحظ أننا نعتني بالأسباب تلقائيًا بمُجرد التركيز على إدارة المخاطر. ففي المثال السابق للبنك الذي تكبد خسائر عديدة على منصته المُخصصة للتداول، نجد أنه لو تدارك مخاطر «الحسابات غير الدقيقة للمدفوعات»، لكن قد تجنّب (أو على الأقل حدّ من) المخاطر الناشئة عن ذلك الاخفاق. وبدلاً من ذلك، ركّز البنك على تدارك الأسباب. وكم لاحظنا فشل ذلك الأسلوب نظرًا لاحتمالية حدوث أسبابٍ مفاجئة، ويُمثل ذلك السبب وراء استمرار معاناة الشركات.

ورُغم ذلك، قد يكون تحديد بعض الأسباب الرئيسة مفيدًا، إذ أنه يُمكنك من اختبار الضوابط المُطبقة. فيمكنك تحقيق الاستقرار من خلال التأكد من فعالية الضوابط في منع حدوث الأسباب، وبالتالي تتجنب وقوع الأمور السيئة.

فهم الضوابط والتعرف على الضوابط الرئيسة

الهدف التعليمي:

فهم دور الضوابط وكيفية استخدامها لإدارة المخاطر بفعالية

١-٤-١ الضوابط

استخدمنا في الأمثلة السابقة مصطلح «الضوابط»، ولكن ما هي بالضبط؟ يُقصد بالضوابط عناصر تستخدمها شركات الخدمات المالية لإدارة المخاطر. وهناك العديد من أنواع الضوابط المختلفة، بما في ذلك ما يلي.

- قد تُساعد الضوابط في منع حدوث الأمور السيئة (المخاطر).

مثال: تخزين نقود البنك في خزائن مُقاومة للحريق لتجنب احتراق الأموال في حالة نشوب حريق.

- قد تُساعد الضوابط في اكتشاف الأمور السيئة القائمة بالفعل.

مثال: قد تتحقق شركات التأمين من جميع عمليات الدفع بنهاية اليوم للتأكد من احتساب جميع المبالغ. وهذا لا يعني بالضرورة حماية الشركة من سداد مدفوعاتٍ خاطئة، لكنه على الأقل سيكشف تلك الحالات.

- قد تُساعد الضوابط في تقليل احتمالية حدوث أمورٍ سيئة.

مثال: قد تستخدم البنوك أنظمة تتطلب اسم المستخدم وكلمة المرور للحد من عمليات الاحتيال. وقد يستمر المحتالون في محاولتهم لإجراء عمليات الدفع، ولكن ذلك يزيد الأمر صعوبة أمام تلك المحاولات ويحد من احتماليات حدوثها.

- قد تُساعد الضوابط في تخفيف العواقب في حالة حدوث أمور سيئة.

مثال: قد تتبنى شركات إدارة الاستثمار نظامًا للنسخ الاحتياطي والاسترجاع لضمان قدرتها على التعافي بسرعة من حالات الإخفاق التقنية. ولا يزال من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى دفع تعويضات والإضرار بالسمعة، ولكنه على الأقل سيحد من تلك الخسائر.

١-٤-٢ التكاليف المتعلقة بالضوابط

قد تُطبّق جميع شركات الخدمات المالية ضوابط لإدارة المخاطر، مما يتطلب تكاليفًا مالية. ويتمثل دور مديري المخاطر وجميع الموظفين في اتخاذ قراراتٍ بشأن مستوى الضوابط في ضوء المخاطر.

وتُشكل الضوابط محورًا مهمًا في عملية إدارة المخاطر داخل أي شركة، نظرًا لفعاليتها في تخفيف حدة المخاطر إلى مستوياتٍ مقبولة (أي حالة التوازن). ونلاحظ أن جميع عمليات شركات الخدمات المالية تنطوي على مخاطر، مثل إرسال المدفوعات إلى العملاء وتقديم القروض وعمليات البيع الاستثمارية واحتساب أقساط القروض العقارية. وتعتمد تلك الشركات على الضوابط للحد من المخاطر، إذ تتمثل المخاطر الكامنة في درجة الخطورة دون تطبيق ضوابط، وتتمثل المخاطر المتبقية في درجة الخطورة القائمة حتى بعد تطبيق الضوابط كما ينبغي.

وتنفق شركات الخدمات المالية الملايين كل عام على إعداد الضوابط وتنبيها، ورُغم ذلك، لا يزال يعاني الكثير منها من خسائرٍ فادحة. ويُعزى عدم فعالية تلك الضوابط في حماية الشركات إلى أنها لا تمنع المخاطر أو تحد منها أو تكتشفها بالكامل أو في الوقت المناسب.

وتوصّلت دراسةٌ أجريت عام ٢٠١٩ (أجرتها لجنة بازل) شملت ٥٠ بنكًا رئيسًا، إلى أن سبب حدوث ما يقرب من ٨٢٪ من المخاطر يُعزى إلى عدم تطبيق البنوك للضوابط أو عدم فعاليتها مقارنةً بالنتائج المنتظرة، مما يعني أن البنوك لديها شعورٌ زائف بالأمان تجاه المخاطر التي كانت تواجهها. وسنستعرض الآن سبب حدوث ذلك، وكيفية تطبيق الإجراءات الصحيحة حيال ذلك في مؤسستك.

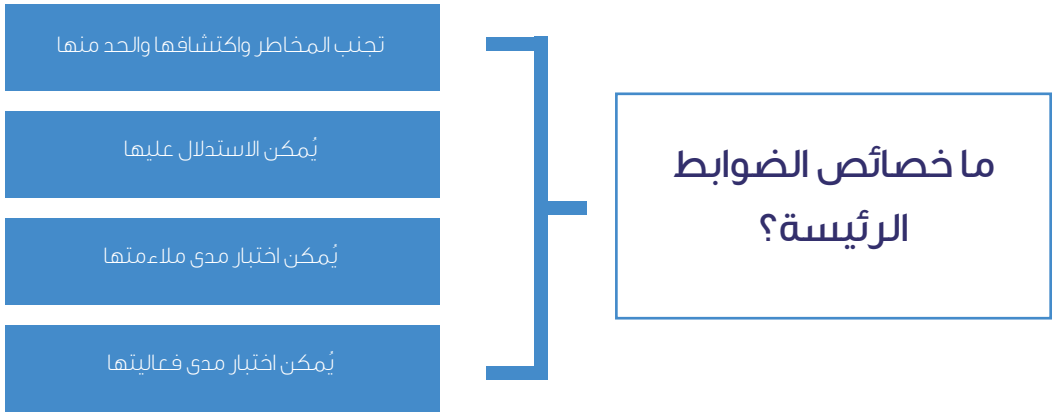
قد تتبنى الشركات العديد من الضوابط المختلفة، ومن الأمثلة على ذلك، قد يجب على الموظفين طلب موافقة مديرهم على السحوبات النقدية التي تزيد عن قيمة معينة (مثل ٣٠٠٠ ريال سعودي). وتهدف تلك الضوابط إلى الحد من المخاطر التي تتمثل في الأخطاء الحسابية في المعاملات النقدية الكبيرة. وقد يُطلب من الموظفين مراجعة مديرهم (أو أحد الموظفين الآخرين) لرسائل العملاء قبل إرسالها للتأكد من دقة المعلومات. ويُعد ذلك من الأمثلة الشائعة على الضوابط ولكنها لا تساعد بالضرورة الشركات على إدارة مخاطرها، ويجب على البنوك تطبيق ضوابط رئيسة كي تُحقق الفعالية المنشودة.

١-٤-٣ الضوابط الرئيسة

الهدف التعليمي:

معرفة المقصود بالضوابط الرئيسة وخصائصها ومدى أهميتها في عملية إدارة المخاطر.

تُعد الضوابط الرئيسة أحد الصور الخاصة للضوابط وتتميز بخصائص مهمة.



١-٤-٣-١ تجنب المخاطر واكتشافها والحد منها

قد يبدو الأمر واضحًا، ولكنك ستُفاجئ عندما تعرف أن العديد من المخاطر التي حددتها شركات الخدمات المالية تخضع لضوابط ولكنها في الواقع لا تمنع المخاطر أو تكتشفها أو تحد منها. فمثلًا، قد تُحدد الشركات سابقًا نوع المخاطر على أنها «إخفاقاتٍ في المدفوعات الصادرة». ويمكن لتلك الشركات بعد ذلك تطبيق ضوابط للتحقق من دقة جميع

معلومات المدفوعات قبل إرسالها. ونلاحظ أن تلك الضوابط تتناول مخاطر حدوث أخطاء، ولكنها لا تتناول مخاطر تأخر الدفع أو قواعد الإخلال بالدفع المنصوص عليها في القوانين/اللوائح الأخرى، كما أنها لا تتناول المخاطر المتعلقة باكتمال تعليمات الدفع. فمن الشائع – في التعليمات المتعلقة بعمليات الدفع متعددة الأطراف – ألا تُنفذ بعض تعليمات الدفع، نتيجة عدم تطبيق ضوابط (في كثيرٍ من البنوك) تمنع حدوث ذلك أو تكشفه أو تحد منه. وتتضح العلامة الأولى على الفشل في كثيرٍ من الحالات عند اتصال العملاء لتقديم شكاوى. وتضمن تدارك جميع المخاطر من خلال تقسيم المخاطر إلى العناصر المُكونة لها (أي أن تكون كاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب وآمنة ووفقًا للقوانين واللوائح). ولذلك، يجب أن تمنع الضوابط حدوث المخاطر أو تكشفها أو تحد منها.

١-٤-٣-٢ إثبات الضوابط

يوجد كثير من الحالات المسجلة والمبلغ عنها لشركات خدمات مالية تضع ضوابط لا يمكن إثباتها لاحقًا، فعلى سبيل المثال، قد يُطبّق البنك أحد الضوابط الذي يهدف إلى أنه يجب على مديري الخدمات المصرفية للأعمال أن يطلبوا من أحد المشرفين التحقق من عرض قرض قبل إرساله إلى عميل تجاري. فإذا ما اكتشف البنك وجود خطأ في عرض القرض في غضون ستة أشهر (أو بعد ذلك)، فإنه يعتمد بعدئذٍ على ذاكرة مدير البنك أو المشرف لتحديد ما إذا كان المشرف قد راجعه، أو إذا كان قد أرسله المدير دون مراعاةٍ لسياسة البنك وإجراءاته. نجد ذلك ذا أهميةٍ بالغة عند قياس الفعالية كما سنرى لاحقًا. يجب إثبات الضوابط الرئيسة دائمًا، فما لا يمكن إثباته لا يمكن الاعتماد عليه.

١-٤-٣-٣ اختبار الملاءمة

الهدف التعليمي:

فهم كيفية صياغة أحد الضوابط الرئيسة.

يُراجَع كل ضابطٍ من الضوابط بانتظام ويُختَبَر للتيقن من كفايته، ويُقصَد من هذا مراجعة الأفراد من ذوي المهارات لهذا الضابط وتحديدهم ما إذا كان هذا الضابط سيمنع المخاطر أو سيحددها أو سيخففها على النحو المصمم له. يُعَدُ الضابط بعدئذٍ إما كافيًا أو غير كافٍ؛ أما الضوابط غير الكافية فيجب إلغائها (لأنها لا تُحقق أي غرض) أو تعديلها للتأكد من أنها تتصدى للمخاطر.

كيف نعرف ما إذا كانت الضوابط كافية؟ إليكم المثال التالي:

المخاطرة: لم تكتمل عروض القروض بدقة.

الضابط: يراجع المشرف كل عرض من عروض القروض ويؤكد أن جميع التفاصيل دقيقة، مع إبراز أي أخطاء وموافاة مدير الأعمال بها لتعديلها.

هل هذا الضابط كافيًا؟ هل يمنع هذا الضابط وقوع المشكلة أو يكتشفها (أي عدم دقة عرض القرض)؟ الجواب هو أنه قد يفعل ذلك، ولكن يعتمد الأمر على العناصر التي يتحقق منها المشرف.

وهنا تمكن أهمية صياغة الضوابط عند تحديد مدى الكفاية، فللوهلة الأولى قد يبدو أن الضابط أعلاه يقدم تأكيدًا معقولًا بأنه سيكتشف الأخطاء. ومع ذلك، فما العناصر الموجودة في عرض القرض التي تحقق منها المشرف؟ يتضمن عرض القرض النموذجي ما يلي:

- تاريخ الخطاب.
- اسم العميل.
- مبلغ القرض.
- مبلغ (مبالغ) السداد.
- الفائدة المفروضة.
- التاريخ الذي سيُدفَع أو يجب أن يُدفَع فيه القرض.
- ماذا سيحدث في حالة التخلف عن السداد (أي عدم سداد الدين بالكامل بحلول تاريخ استحقاقه)؟
- تاريخ انتهاء صلاحية العرض (أي التاريخ الذي يجب الموافقة بعده على عرض قرضٍ جديد).
- الإفصاحات التنظيمية.
- توقيع موظف البنك المعني.

ويُمكن اعتبار الضابط كافيًا إذا ما تحقق المشرف من كل عنصرٍ من هذه العناصر، ولكن ما لم تُوضَّح هذه المكونات كلٌ على حدةٍ وبوضوح، فمن الشائع جدًا إغفال عنصرٍ واحد أو أكثر من العناصر الموضحة.

هذا وتساعد صياغة الضابط صياغةً واضحة المشرفين على إكمال المراجعة وتساعد اختبار الضمان (انظر القسم التالي) على تأكيد مستوى الفعالية.

ومن المفيد تطبيق أسلوب الأسئلة الست التالية للتأكد من صياغة الضوابط الرئيسة صياغةً صحيحة:

يجب أن يشرح كل ضابط النقاط التالية بوضوح:

- **من** يضطلع بتنفيذ الضابط: لاحظ أن من يضطلع بتنفيذ الضابط في كثيرٍ من الأحيان قد يكون اسم أحد الأنظمة.

مثال: مشرف مكتب القروض التجارية

- **ما الذي** يحدث بالضبط في هذا الضابط: يجب إرفاق أكبر قدرٍ ممكنٍ من التفاصيل حسب الضرورة.

مثال: مراجعة التاريخ واسم العميل ومبلغ القرض ومبلغ السداد وسعر الفائدة وتاريخ انتهاء المدة وشروط التخلف عن السداد وتاريخ انتهاء الصلاحية والإفصاحات التنظيمية والتوقيع للتحقق من دقتها.

- **ما سبب** حدوث ذلك الضابط: ما الغرض من الضابط.

مثال: للتأكد من تطابق تفاصيل العميل مع التفاصيل الواردة في نموذج الطلب، وللتأكد من أن تفاصيل القرض ذات الصلة تتطابق مع المعلومات الموجودة في نظام التقدم للحصول على قرض APPLY_FOR_LOAN، وأن الشروط والأحكام مأخوذة من أحدث إصدار من الوثائق التي اعتمدها الفريق القانوني.

نستنتج من مكون الضابط هذا درسًا مهمًا، فقد اكتشف بنكٌ أمريكيٌ كبيرٌ عام ٢٠١٧ خطأً تشغيليًا كلّف البنك ٣٫١ مليار دولار أمريكي. وتحقق البنك من ضوابطه وتوصّل بعدها إلى أن التسويات التي اعتمدها لمنع هذا الخطر كانت تعمل بنسبة كفاءة ١٠٠٪. ظل هذا الضابط قيد الاختبار لثمانية أعوام كاملة ولم تُكتَشَف المشكلة أبدًا، إلى أن اكتُشف مؤخرًا أن التسوية شملت فحص تقريرٍ من أحد الأنظمة مقابل تقريرٍ آخر. ولم تُكتَشَف المشكلة لأن حساب هذا النظام المعطوب هو الذي أخرج كلا التقريرين. فلو حدد فريق الضوابط ما الذي يحدث وما سبب حدوثه، لاستطاعوا تحديد هذه المشكلة، مما يُبين أهمية صياغة الضوابط بوضوح (بالتفصيل)؛ حيث تقع الفواجع (الكارثية في غالب الأحيان) متى سُلِكت الطُرق المختصرة.

- **أين** يحدث ذلك الضابط؟ هل يُنفذه فريقٌ مركزيٌ أو في كل فرعٍ أو في كل دولة؟

مثال: مراجعة المشرفون في مقر كل بنكٍ كبير (في الرياض أو جدة أو المدينة) لعروض القروض...

- **متى** يحدث ذلك الضابط؟ هل يُنفَّذ في تاريخٍ مُحدد (أسبوع قبل نهاية السنة الضريبية، على سبيل المثال، أم يُنفذ بتكرارية مُحددة؟). تساعد تكرارية تنفيذ الضابط على تحديد عينةٍ مُناسبةٍ لاختبارها.

مثال: بنهاية كل أسبوع عملٍ، يضطلع المشرف في كل مقرٍ بنكي...

- **كيف** يمكن إثبات ذلك الضابط؟ إن لم يتسنّ إثبات الضابط، فلا يُمكن اختباره، وإن لم يُمكن اختباره، فلا يُمكن الاعتماد عليها.

مثال: يُوقّع المُشرف نسخةً من عرض القرض المُراجَع ويمسحه ضوئيًا ثم يُسجّله في «نظام الوثائق الآمنة» بالبنك.

١-٤-٣-٤ اختبار الفعالية

الهدف التعليمي:

فهم كيفية اختبار فعالية الضوابط الرئيسة وسبب هذا الاختبار.

يُعدُّ هذا العنصر من العناصر بالغة الأهمية في إدارة المخاطر، ومع ذلك، يُمثّل أكبر فجوةٍ تشوب أُطُر إدارة المخاطر على مستوى العالم. ولا بد من أن نتعرف على مدى فعالية الضوابط للبدء في إدارة المخاطر، تأمل المثال التالي.

يمكن أن يُعَدَ أحد فرق القروض التجارية ١٠٠٠ عرض إقراضٍ كل شهر ويتولى فريقٌ مؤلفٌ من ٥ أفرادٍ معالجة هذه العروض، ومن المُرجح أن تشوب عروض القروض هذه بعض الأخطاء حال عدم وجود ضوابط. وعلى كلٍ، فوقوع الخطأ البشري أمرٌ طبيعي. وكمثالٍ على ذلك؛ دعونا نفترض أن نسبة ١٠٪ من عروض الإقراض (ما يعني ١٠٠ منها) تحتوي

على أخطاءٍ عانى منها البنك فقرر تطبيق نظام ضوابط جديد والذي يتطلب مُشرفًا ليُراجع أخطاء كل عرض إقراض، مع افتراض أن هذه المراجعة ملائمةً لأنها ستُحدَد الأخطاء من خلالها إذا أُجريت حسب الأصول، بيْد أن الأشخاص يرتكبون الأخطاء ويرتكب الفريق المُتألف من ٥ أفرادٍ أخطاءً، وسيرتكب المُشرف أيضًا أخطاءً ولن يكتشف جميع السقطات. هذا ومن المهم قياس مستوى الفعالية من أجل فهم المخاطر المتبقية، فعلى سبيل المثال، إذا تعرّف المشرف على جميع السقطات (أي جميع الـ ١٠٠ عرض المشوبين بالأخطاء)، فهذا يعني أن الضباط يعمل بنسبة فعالية ١٠٠٪، في حين أنه إذا فشل المشرف في اكتشاف ١٠ منهم، فهذا يعني أن المُشرف فعّالٌ بنسبة ٩٠٪.

تُمثّل الخطوة السابقة خطوةً بالغة الأهمية في عملية إدارة المخاطر والتي بدونها لن تتمكن أي شركةٍ أبدًا من معرفة عدد الأخطاء الواقعة أو المرجح وقوعها. علاوةً على ذلك، كيف تتمكن شركةٌ من تقييم قيمة المخاطر لديها دون تطبيق هذه الخطوة؟

تُتيح فعالية الاختبار لأي شركة خدماتٍ ماليةٍ أن تُقرر ما إذا كان مستوى المخاطر الحالي لديها مقبولًا أو أنها بحاجةٍ إلى اتخاذ إجراءٍ بصدده. وقد تكون نسبة ٩٠٪ في المثال السابق نسبةٌ جيدةٌ بما يكفي، بيْد أنه إذا لم يكن الأمر كذلك، فيتحتم على الشركة حينئذٍ اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل المخاطر الإضافية، وأنه من غير المرجح أن تعمل أي ضوابط بفعاليةٍ تبلغ نسبتها ١٠٠٪ لنوع المخاطر نفسه، ولكنه وبتطبيق التقنية المناسبة سيصير من الممكن الوصول إلى نسبة فعالية تصل إلى ٩٥٪ أو ٩٨٪ أو حتى ٩٩٪، غير أنه من الأهمية بمكان تطبيق التوازن هنا، فكم ستُكلف التقنية للوصول إلى نسبة فعالية ٩٩٪؟ وهل يستحق الأمر إنفاق هذا القدر من المال لكبح مستوى المخاطر الموجود؟ مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يُمكن وضع هذه الأسئلة في الحُسبان إذا لم يستطع البنك أساسًا تقدير عدد الأخطاء التي من المُحتمل أن يتعرض لها بُناءً على مستوي المخاطر والضابط الحاليين.

لا يمكن حتى التفكير في هذه الأسئلة إذا لم يتمكن البنك من تقدير عدد حالات الإخفاق التي يُحتمل أن تحدث بناءً على المستوى الحالي للمخاطر والضوابط.

يوجد العديد من الطرق لاختبار مدى الفعالية، ولكن يتمثّل أحد أكثر هذه الطرق شيوعًا (وفعاليةً من حيث التكلفة) في أخذ عينة واختبار فرق ضمان متخصصة لها. وقد يأخذ فريق ضمان الفاعلية، باستخدام هذه الطريقة، عينةً من ١٠٠ اتفاقية قروض شهريًا ويفحصها لتحديد الأخطاء. وقد يتوصل هذا الفريق إلى وجود أخطاءٍ في اتفاقيتين من بين المائة اتفاقية. لذلك فمن المنطقي أن نفترض أن معدّل الخطأ ٢٪. ودون الفحص الذي يُجريه المسؤول، يوجد معدّل خطأ بنسبة ١٠٪. ويُبرهن هذا على أن فعالية الضوابط تبلغ ٩٨٪ (أي لا تُحدد الأخطاء خلال الـ ٢ ٪ من الحالات). وفي العادة توفر العينات التي تتراوح بين ١٪ و٥٪ تقييمًا مجديًا للفعالية، ولكن في بعض الأحيان يكون حجم العينة هذا أعلى بكثير (في المخاطر ذات التأثير الأكبر مثل تقييمات القدرة على تحمل التكاليف)، أو أقل بكثير (في العمليات ذات الحجم الكبير مثل المدفوعات).

ومما يتسم بالأهمية تذكر أن هناك نوعين من الضوابط: الضوابط الوقائية والضوابط الكشفية. وتُعَّد الضوابط الوقائية إجراءاتٍ تتخذها الشركة لضمان عدم حدوث الأمور السيئة (المخاطر). وتُعَّد الضوابط الكشفية إجراءاتٍ تتخذها الشركة لتحديد وقت حدوث المخاطر.

أيهما أفضل؟ الضوابط الوقائية أم الكشفية؟ لا توجد إجابة مبسّطة على هذا الأمر لأنها تعتمد على بعض الأمور. ومن الجلي تجنب حدوث الأمور السيئة بدلًا من مجرد تحديد وقت حدوثها، ومع هذا غالبًا ما تكون التكلفة أكبر بكثير بالنسبة للضوابط الوقائية. وعلى الرغم من الإشارة إلى الضوابط الوقائية على أنها أفضل من الكشفية، فهذا ليس صحيحًا بالضرورة. وقد تحول الضوابط الوقائية دون حدوث الأمور السيئة ولكن يمكن أن يكون لها تأثيرًا سلبيًا على المخاطر ذات الصلة بالآخرين أو قد تكون مكلفة للغاية، مما يعني أن الضوابط الكشفية أفضل.

وعلى سبيل المثال، قد يختار البنك تقليل المخاطر المتعلقة بعدم دقة المدفوعات. ويمكن أن يوفر ضوابط وقائية مما يعني مراجعة المسؤولين لكل دفعة قبل إجرائها. وقد يؤدي هذا إلى تأخير المدفوعات لساعاتٍ أو أيام (حسب

الكميات). فهل يُعد هذا مناسبًا؟ سيقرر العميل هذا الأمر. وبالمثل، قد تصل تكلفة الضوابط الوقائية إلى ١,٢ مليون ريال سعودي سنويًا، في حين أنه قد لا تتجاوز الضوابط الكشفية (التسوية البسيطة) ٢٠ ألف ريال سعودي سنويًا لإجرائها، ولا يؤثر ذلك على إجراء المدفوعات في الوقت المحدد. ولا تقل أهمية الضوابط الكشفية عن الضوابط الوقائية. بيد أنه من المهم تقييم تكاليف وفوائد كلٍ منهما قبل تحديد الأنسب.

تُشير بعض المؤسسات إلى التدريبات والسياسات والإجراءات على أنها ضوابط. وغنيٌ عن البيان أن السياسات والإجراءات والتدريبات أمورٌ مهمةٌ لأي مؤسسة. فهي تساعد على ضمان تمتّع الموظفين بمؤهلاتٍ تعليمية، ومع ذلك فهي لا تحول دون حدوث أو اكتشاف الأخطاء التي ارتُكبت عن طريق الخطأ (أي خطأ بشري طبيعي)، أو بصورةٍ متعمدة (أي الأعمال التخريبية المقصودة). ولهذا السبب، لا ينبغي اعتبارها ضوابط تعتمد عليها أي شركة خدمات مالية. وإقرارًا بذلك، تُشير بعض الشركات إلى هذه الضوابط على أنها «توجيهية» أو «تصحيحية». غير أن هذا الأمر يجافي الواقع. وفي حالة عدم التعويل عليها باعتبارها ضوابط، فلا ينبغي أن يطلق عليها ضوابط. وعند إدراجها باعتبارها ضوابط، تولد الشركات شعورًا زائفًا بالأمان. وتصدر الدول قوانين (سياسات) تُجرّم سرقة السيارات. ويُجرى توعية الأشخاص (تدريبهم) بشأن عدم سرقة السيارات. ومع ذلك، ما زلنا نغلق سياراتنا ونستخدم أجهزة إنذار (ضوابط). ولا نعتمد أبدًا على القوانين والتوعية لمنع أو اكتشاف الأشخاص الذين يسرقون السيارات. ولا يختلف تطبيق الضوابط في شركات الخدمات المالية.

الفصل الأول

١١-٤-٣-٥ التنبؤ بشأن المستقبل؟

نتمكن من إجراء تنبؤاتٍ منطقيةٍ بشأن المستقبل متى عرِفنا مدى فعالية ضوابطنا. على سبيل المثال، يكتشف البنك وجود خطر تلقي العملاء بيانات رهن عقاري غير دقيقة. ويُصدر البنك ١٠٠٠٠ كشف حساب مصرفي وفي عينة مكونة من ١٠٠٠ كشف، وجد أن ١٠ منها تحتوي على خطأ. ويدل ذلك على أنه، دون تطبيق ضوابط، توجد مخاطر متأصلة تتمثل في أن ١٪ (١٠٠٠) من جميع بيانات الرهن العقاري السنوية (١٠٠٠٠٠) تحتوي على خطأ. وقد يضع البنك بعد ذلك ضوابط لمنع أو اكتشاف وقت حدوث هذه الأخطاء. ويُجرى اختبار هذه الضوابط للتحقق من كفايتها وفعاليتها. ولنفترض أن الضوابط ملائمة، وعند اختبار فعاليتها تبين أنها فعالة بنسبة ٩٠٪. ويعني هذا أنها اكتشفت ٩٠٪ من ١٠٠٠ خطأ، مما يؤدي إلى بقاء ١٠٠ خطأ. ويجب استخدام هذه المعلومات لزيادة الوعي باحتمالية حدوث أخطاء. وتُقدم هذه المعلومات إلى الهيئات/اللجان. وعلاوةً على ذلك، إذا كان من المتوقع أن يزداد حجم العملاء بنسبة ٢٠ ٪، فهذا يعني أن جميع الأشياء متساوية، ويتمثل الاحتمال في إنه على الرغم من تطبيق الضوابط، فمن المحتمل أن يحدث في البنك ١٢٠ خطأ في العام المقبل. ويصبح التنبؤ بأرقام وتأثيرات الأحداث جزءًا مهمًا من إدارة المخاطر، واتخاذ قرارات عملٍ جيدة. كما أنه يزيد الوعي بحقيقة أن الضوابط نادرًا ما تكون فعّالة بنسبة ١٠٠٪، مما يعني أن الأخطاء وحالات الإخفاق ستستمر في الحدوث.

تمرين:

١- تنبأ على نحوٍ منطقيّ، باستخدام المعلومات الآتية، بأحجام عرض القرض في حالة وجود أخطاء. وما مدى فعالية الضوابط؟

أ- وجود ٣٠٠٠ عرض قرض محرر شهريًا

ب- اختبار ٢٠٠ عرض قبل وضع الضوابط

ج- وجود ٨ أخطاء من بين ٢٠٠ عرض جرى اختباره

د- تنفيذ ضوابط جديدة

ه- وجود ضوابط كافية

و- اختبار ٥٠٠ من الضوابط الجديد، ووجود ١٨ منها به أخطاء.

٢- أطلق البنك تطبيقًا رقميًا جديدًا يتيح للعملاء الاطلاع على بيان الرهن العقاري الخاص بهم (والذي يتضمن المدفوعات والرصيد المتبقي). وتلقى البنك شكاوى من عددٍ قليل من العملاء لأن الفائدة غير دقيقة في التطبيق فيما جرى سحب المبالغ الصحيحة من حساباتهم. وأُعِدَت ضوابط لمنع حدوث أو اكتشاف هذه الأخطاء.

١-٤-٣-٦ كيفية تحديد الضوابط

قبل أن تقرر ما إذا كان الإجراء مطلوبًا لتقليل المخاطر، فاعلم في هذه الآونة أننا بحاجة إلى اختبار الضوابط. ولإجراء ذلك، نحتاج إلى تحديد جميع المجالات التي يمكن/يجب أن تُطبّق فيها الضوابط. ولتحقيق ذلك، نستخدم قائمة المخاطر السابقة. وفي هذه المرحلة نستخدم الأسلوب الآتي: «ما الإجراءات التي نتخذها لضمان أن...».

على سبيل المثال:

- ما الإجراءات التي نتخذها لضمان احتساب الإيرادات والنفقات وتسجيلها تمامًا؟
- ما الإجراءات التي نتخذها لضمان احتساب الإيرادات والنفقات وتسجيلها بدقة؟
- ما الإجراءات التي نتخذها لضمان احتساب الإيرادات والنفقات وتسجيلها في حينها؟
- ما الإجراءات التي نتخذها لضمان احتساب الإيرادات والنفقات وتسجيلها على نحوٍ آمن؟
- ما الإجراءات التي نتخذها لضمان احتساب الإيرادات والنفقات وتسجيلها وفقًا للأنظمة ذات الصلة؟

يجب إكمال هذا التمرين بالنسبة لجميع المخاطر.

لماذا يُعَّد مهمًا؟ من خلال طرح هذا السؤال بناءً على كل خطرٍ جرى تحديده، أصبح من السهل الآن تحديد وجود الضوابط (أو عدم وجودها) المتعلقة بالمخاطر. ولا يمكننا تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط ذات الصلة إلا عندما نحددها كافة. ويُعَّد فهم الضوابط جزءًا أساسيًا من إجراءات إدارة المخاطر. وتجد العديد من البنوك أن لديها نسبة عالية جدًا من المخاطر دون أي ضوابط على الإطلاق وذلك عند إجرائها هذا التمرين.

لماذا يُعَّد مهمًا؟ من خلال طرح هذا السؤال بناءً على كل خطرٍ جرى تحديده، أصبح من السهل الآن تحديد وجود الضوابط (أو عدم وجودها) المتعلقة بالمخاطر. ولا يمكننا تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط ذات الصلة إلا عندما نحددها كافة. ويُعَّد فهم الضوابط جزءًا أساسيًا من إجراءات إدارة المخاطر. وتجد العديد من البنوك أن لديها نسبة عالية جدًا من المخاطر دون أي ضوابط على الإطلاق وذلك عند إجرائها هذا التمرين.

ويُعزى السبب في أهمية تقسيم المخاطر إلى المستوى الذي أجريناه سابقًا في أن كل خطر يتطلب ضوابط، وسيكون قياس المخاطر مختلفًا لكل جزءٍ أساسي.

فلنأخذ مثال المدفوعات من الفقرة سالفة الذكر. ومن خلال تقسيمها بحسب الإتمام والدقة والالتزام بالمواعيد والأمان والامتثال للقوانين واللوائح، فإن هذا سيضمن وجود ضوابط لتدارك كل جزء. ودون هذا التقسيم، من المعتاد عدم شمول المخاطر الجسيمة. وعلى سبيل المثال، تُطبِق كل شركة خدمات مالية تقريبًا ضوابط لضمان دقة المدفوعات، فيما لا تُطبق العديد من الشركات ضوابط لضمان إجراء المدفوعات في الوقت المحدد. وثمة المئات من الأمثلة التي جرى فيها تحديد حالات إخفاق نظام الدفع بعد أيام/أسابيع فقط من الحدث، عادةً لأن شكاوى العملاء

أجبرت الشركة على إجراء التحقيق. ومن المهم أن ندرك أن الضوابط التي تضمن الإتمام أو الدقة مختلفةً تمامًا عن تلك التي تضمن الالتزام بالمواعيد أو الامتثال للقوانين واللوائح. ولا يؤدي تجميعها معًا إلا إلى حدوث اضطراب، كما يؤدي إلى عدم شمول المخاطر والضوابط.

يختلف حجم المخاطر بالتساوي اعتمادًا على الجزء الأساسي. ويُعدهذا سببًا في صعوبة قياس المخاطر. ويختلف تأثير إرسال دفعة متأخرة اختلافًا كبيرًا عن تأثير إجراء دفعة بما يخالف لوائح العقوبات الدولية. ويلزم قياس كلٍ من هذه المخاطر وإدارتها، ولكن لكل منها مجموعة مختلفة تمامًا من المعايير تتعلق بحسابها. ولا يمكن تجميعها معًا، كما أن الاخفاق في إتمام اتفاقية بدقة من حيث المبدأ (في مثال الرهن العقاري) ينتج عنه عواقب مختلفة تمامًا عن الإخفاق في إتمامها في الوقت المحدد. ويختلف كل خطر عن الآخر وبالتالي يتطلب تحديده في حدِ ذاته.

مؤشرات المخاطر الرئيسة

١-٥-١ ما مؤشرات المخاطر الرئيسة؟

الهدف التعليمي:

فهم المقصود بمؤشرات المخاطر الرئيسة وأسبابها وأهميتها

يشيع استخدام مصطلح مؤشرات المخاطر الرئيسة في البنوك وشركات الخدمات المالية الأخرى، ولكن ما هو، ولماذا يُعَّد مهمًا؟ تُعلِم مؤشرات المخاطر الرئيسة الشركة عندما يكون احتمال حدوث المخاطر أكثر أو أقل، أو توضح ما إذا كانت عواقب حدوثها أكثر أو أقل أو متشابهة. وعلى سبيل المثال، إذا لاحظ فريق الإقراض التجاري في مثالنا السابق زيادةً هائلةً في عدد عروض القروض التي تُجرى كل شهر (على سبيل المثال من ١٠٠ إلى ١٥٠)، فيعد هذا مؤشرًا كافيًا على وجود مزيدٍ من الأخطاء. وفي هذه الحالة، زادت احتمالية تقديم عروض قروض غير دقيقة. وإذا ظل حجم عروض القروض كما هو ولكن ازدادت قيمة كل عرض قرض بمعدل ١٠٪، فإن الاحتمالية لا تزداد/تنخفض، ولكن يزداد تأثير الخطأ. ولهذا السبب تُمثِّل القيم والأحجام نوعين من مؤشرات المخاطر الرئيسة المفيدة للغاية.

تمرين:

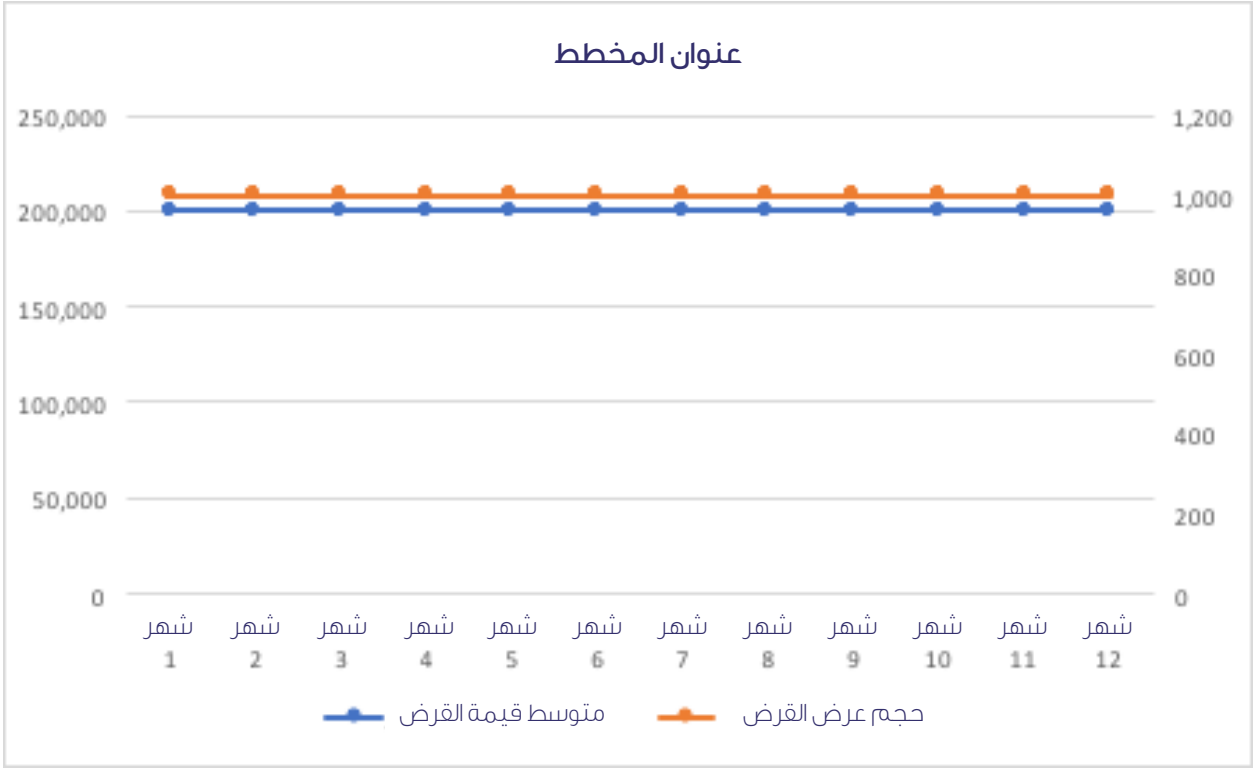
يرغب البنك في تقديم بعض مؤشرات المخاطر فيما يتعلق بجميع المخاطر المرتبطة بقروضه التجارية. اذكر جميع المؤشرات التي قد تقترحها.

١-٥-٢ كيفية الاستفادة من مؤشرات المخاطر الرئيسة

تتمتع جميع شركات الخدمات المالية بمتطلبات تنظيمية لمراقبة المخاطر. ولذلك يجب أن يكون لكل خطر مؤشرات مخاطر رئيسة تُتيح للشركة تحديد ملف تعريف المخاطر ومراقبتها. وتشعر العديد من شركات الخدمات المالية بالارتياح من مراجعة الأحجام والقيم التي يُجرى إعدادها، وتستفيد من ذلك في اتخاذ قراراتٍ قائمة على

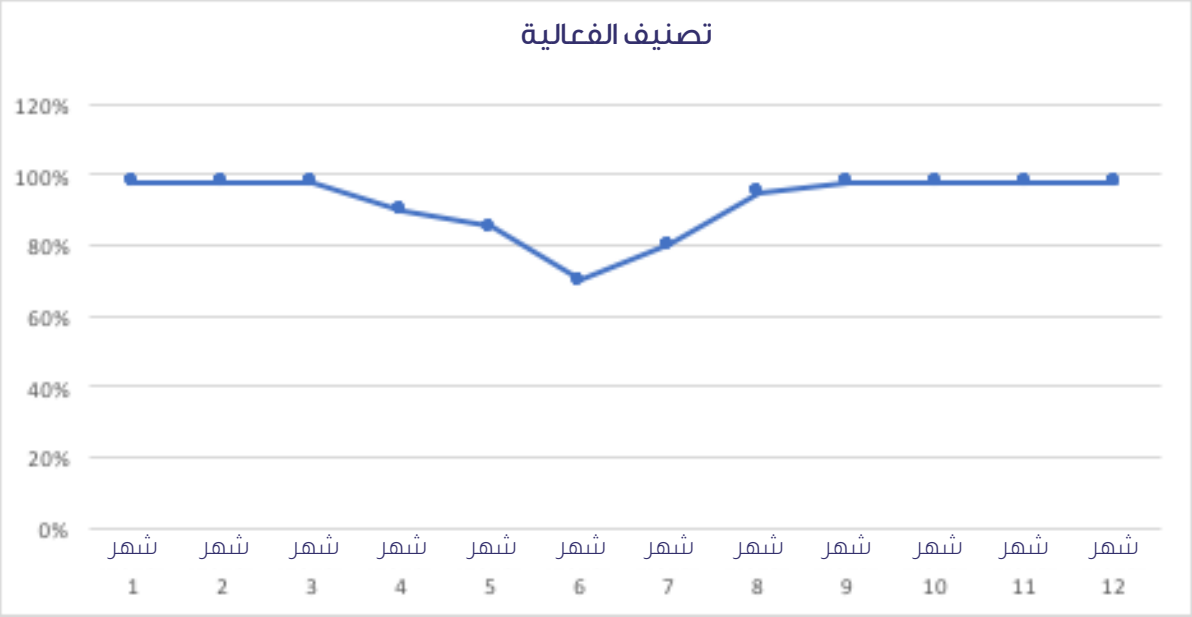
المخاطر بصورةٍ موثوقة. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي هذا إلى نتائج مضللة أو خطيرة. وعلى الرغم من أن هذين النوعين من مؤشرات المخاطر الرئيسة مفيدان حقًا، فهما ليسا الأكثر أهمية. ويوجد مؤشر مخاطر رئيس ثالث وأكثر قوة وهو تصنيف الفعالية لجميع الضوابط. وتُشكل جميع هذه العناصر الثلاثة معًا نظرة ثاقبة فيما يتعلق بالملف التعريفي لكل خطر.

وعلى سبيل المثال: يُجرى إعداد ١٠٠٠ عرض قروض كل شهر في قسم القروض التجارية. وعادةً ما يحتوي ١٠٪ من هؤلاء على أخطاء (أي ١٠٠). وعندما نختبر فعالية الفحص الذي يُجريه المسؤول (أي الضوابط المقدمة لتقليل المخاطر)، يتبين أنها فعالة بنسبة ٩٨٪. ويدل ذلك على أن البنك يتوقع كل شهر خطأين في عروض القرض. وقد يكون هذا مقبولاً. ثم يتتبع البنك القيم والأحجام كل ربع سنة. وإذا كان الأمر كذلك، فقد تكون مؤشرات المخاطر الرئيسة للبنك على هذا النحو.



يبدو أن هذا المخطط يوضح ملف تعريف مخاطر ثابت. وتعد الأحجام والقيم ثابتة نسبيًا لذا فمن المعقول افتراض أن المخاطر هي ذاتها التي تحدث شهريًا. ومع ذلك، إذا جرى اختبار المراقبة التي يُجريها المسؤول، فعادةً سيكون السيناريو مختلف. ويمكن حدوث تباين في فعالية الضوابط، فيما يتعلق بمجموعة متنوعة من الأسباب (التي سننظر فيها قريبًا)، مما يعني أن معدّل الخطأ يمكن أن يتزايد أو ينخفض.

ستصبح الصورة أكثر وضوحًا إذا أضفنا في مؤشرات المخاطر الرئيسة الآتية.



١-٥-٣ مؤشرات المخاطر الرئيسة الأكثر فائدة

الهدف التعليمي:

فهم مؤشرات المخاطر الرئيسة الأكثر فائدة لأي شركة

لا تُمثّل الأحجام والقيم العوامل الوحيدة، وتُعَّد هذه نقطة حاسمة متعلقة بالفهم في تقييم الضوابط وإدارة المخاطر. ويمكن أن تتأثر فعالية الضوابط بالعديد من الأسباب. ويمكن أن تفقد الفرق الموظفين الرئيسيين. ويمكن أن يُؤثر ذلك على مدى فعاليتهم في تحديد الأخطاء. وفي هذه الحالة، يمكن أن يضطلع المسؤول بالعديد من التزامات أعباء العمل الثقيلة الأخرى خلال المدة من الشهر الرابع إلى الشهر السابع، مما يؤدي إلى انخفاض فعالية الضوابط هذه. وثمة الكثير من الأسباب وراء حدوث ذلك، ولكن من الممكن استباق المشكلات الكارثية قبل حدوثها بتتبع اتجاه فعالية الضوابط.

يتضح من المثال أعلاه انخفاض تصنيف الفعالية إلى ٧٠٪ في الشهر السادس رغم بقاء القيم والأحجام ثابتة. وكانت ظهرت علامات التحذير في الشهر ٤، ثم ظهرت مرةً أخرى في الشهر الخامس. ومن الممكن أن تؤدي هذه الفعالية إلى ٣٠ عرضًا للقروض مع استمرار وجود أخطاء على الرغم من الفحص الذي يُجريه المسؤول. وقد يكون خطر الخسائر أعلى بكثير إذا تزامن ذلك الشهر مع زيادة القيمة أو الحجم. ومن الصعب (إن لم يكن من المستحيل) تحديد ذلك وإدارة المخاطر، دون إبراز أهمية فعالية الضوابط. ويعد هذا سببًا آخر لحدوث المفاجآت. ويعمل اتّباع طريقة اختبار للضوابط الرئيسة وتتبع فعاليتها، على تقليل احتماليات حدوث المفاجآت، أو على الأقل الحد من التأثير في حالة حدوثها.

ولهذا السبب أيضًا يجب مراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسة بمرور الوقت لتوضيح المنحنى، بدلًا من مجرد تحديد نقطة واحدة في الوقت المحدد.

١-٥-٤ كيف يمكن لمؤشرات المخاطر الرئيسة إنقاذ شركة أو تدميرها؟

لنستعرض مثالًا حقيقيًا على تقصير أحد البنوك الأوروبية. يُعَّد اشتراط وجود ضمان (سند ملكية) وتسجيله تمامًا بصورةٍ دقيقة وآمنة في حينه وفقًا للقوانين المحلية، من المسؤوليات التي يضطلع بها فريق عمليات الرهن العقاري. ويُطبِق الفريق ضوابط لضمان إجراء ذلك، ولكن لا تُختبر هذه الضوابط مطلقًا. وقد تبين، عندما أجرت الهيئات التنظيمية في وقتٍ لاحق التحقيقات في البنك، أنهم قد أفادوا (في تقييمات المخاطر التي اعتمدها مجلس الإدارة) باستيفاء وفعالية الضوابط المُطبَّقة في الإدارة. ومع ذلك، لم يوجد دليل يُثبِت أن الضوابط قد جرى تقييمها على النحو الواجب كذلك.

تَعَرَض هذا البنك في عام ٢٠١٠ للانهيار وسعى، عند تخلي آلاف العملاء عن ممتلكاتهم (بسبب الأزمة المالية التي حدثت قبل عامين)، إلى تقليل خسائره عن طريق بيع العقارات. ويُعزى انهيار البنك إلى عدم تمكنه من العثور على الضمانات القانونية (التي مُنحت القروض على أساسها)، عند محاولته بيع هذه العقارات، وهذا يعني أن هذه القروض غير مضمونة، وقد احتفظ البنك بدفاتر ائتمان تبلغ ٦ مليار يورو. وجرى تقليل مخاطر الخسائر للغاية في هذه الدفاتر وأصبح البنك نتيجةً لذلك معسرًا.

تمرين:

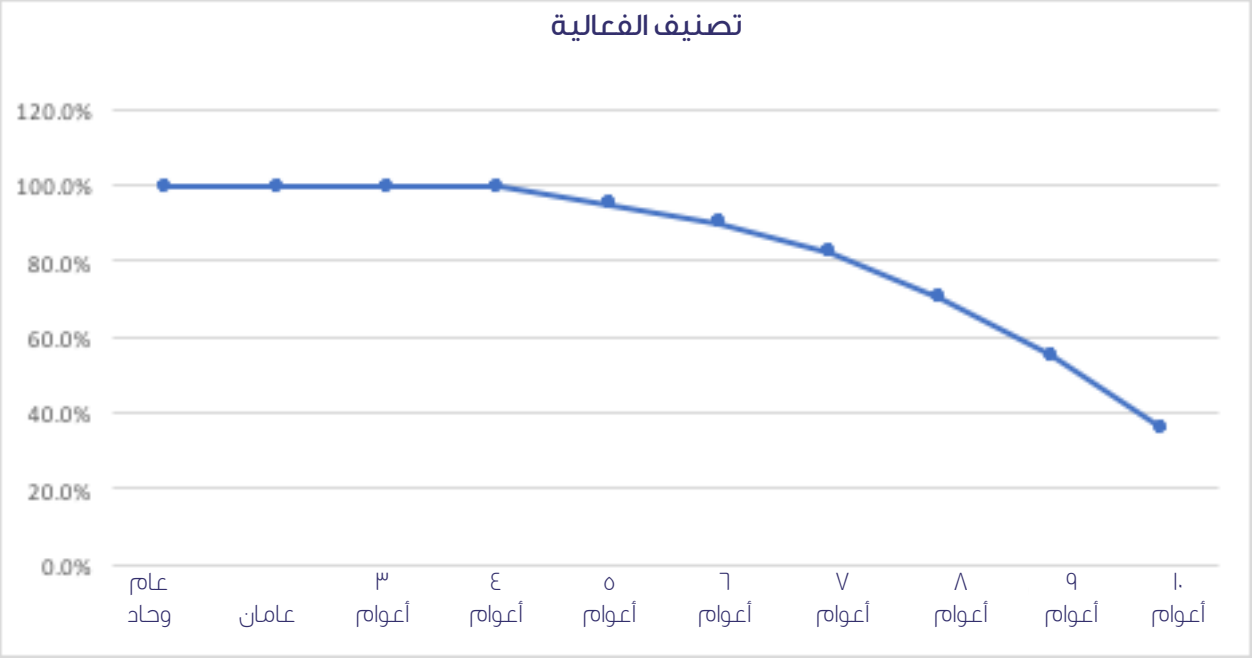
ما الذي يمكن فعله بطريقةٍ مختلفة للإشارة إلى وجود مشكلة (باستخدام مؤشرات المخاطر الرئيسة)؟

كيف يمكن تفادي هذا الانهيار عن طريق الأساليب التي ناقشناها؟

المخاطر: لم تُسجَّل الضمانات تمامًا بدقة في حينه.

فحص الضوابط: تؤخذ عينة من الضمانات بنسبة ٥٪ ويُجرى التأكد من أنها مُسجَّلة تمامًا بدقة وأنه يتسنى الاطلاع عليها في الوقت المناسب.

ولو حدث ذلك، لكانت أثبتت التحقيقات التي تُجرى فيما بعد أن اختبار الضوابط هذا يوضح ما يلي:



كان من الممكن أن يوضح اختبار مدى فعالية الضوابط البسيط انخفاضًا في فعالية الضوابط على مدى مدة تبلغ عشر سنوات. ويوضح في أي عينة زيادة نسبة السندات التي لا يمكن استردادها. ويُعزى السبب وراء ذلك (كما جرى اكتشافه لاحقًا) إلى أن مورِّد الجهة الخارجية الذي جرى التعاقد معه للاحتفاظ بالوثائق الأساسية دأب على انتهاج سياسة التخلص من جميع السجلات بعد مدة ٧ سنوات. وطُبِّقت هذه السياسة بصورةٍ غير صحيحة على هذه السندات ونتيجةً لذلك لم يحتفظ البنك بأي ضمانات، وبالتالي لا توجد وسيلة لتعويض الخسائر التي تعرض لها. وربما كان يستحيل التنبؤ بالسبب (الذي يُمثِّل سياسة هذه الجهة الخارجية)، ولكن كما تعلمون في هذه الآونة، من الممكن اكتشاف هذه المشكلة وتصحيحها بسهولةٍ على وجه السرعة، من خلال التركيز على المخاطر والحد منها. وهذا ما جعل فعالية الضوابط غالبًا ما تُمثِّل أكثر مؤشرات المخاطر الرئيسة الموجودة قيمة.

يضمن التركيز على المخاطر وليس الأسباب أن نكون على علمٍ بالضوابط اللازمة، ويمكننا التأكد من اختبارها عندما نكون على علمٍ بها. وإذا اختبرنا ضوابط الفعالية (ثم أبلغنا عن هذه المعلومات بانتظام)، فإما أن يحول ذلك دون حدوث الأمور السيئة، أو على الأقل اكتشافها قبل أن تتحول المشكلات الصغيرة إلى كوارث.

يمكنك إحداث فرق هائل في طريقة تحديد المخاطر والحد منها وقياسها وإدارتها باتباع هذه الخطوات البسيطة.

تذكر أن الضوابط الرئيسة تتمثل في الآتي: الضوابط التي تتصدى للمخاطر؛ والضوابط يُستدل بها؛ والضوابط التي جرى اختبار كفايتها؛ والضوابط التي جرى اختبارها من أجل التحقق من مدى فعاليتها. ولا يمكن اختبار الضوابط لاحقًا إذا لم يُستدل بها. ولا يمكن الاعتماد عليها إذا لم تُختبر. ويُعَّد هذا الأمر بالغ الأهمية عند تقييم متطلبات رأس المال كما سيتضح فيما بعد.

تُبين مؤشرات المخاطر الرئيسة ما إذا كان الخطر يتزايد أم يتناقص أم يثبت. ويساعد هذا في توجيه متّخذي القرارات. وعادةً ما تُجرى تحقيقات لمعرفة السبب وذلك عند تزايد الخطر، وربما توضع ضوابط جديدة بشأنه. ويمكن الاحتفاء بالخطر عندما يتناقص، (بسبب الإجراءات السابقة المُتخذة)، ويترتب عليه تخفيف الضوابط أو وقف العمل بها أو أيهما.

تُمثِّل مؤشرات المخاطر الرئيسة أيضًا عاملًا مهمًا يُستخدم في قياس المخاطر، وهذا ما سنتناوله لاحقًا في المادة العلمية.

إدارة المخاطر المؤسسية

الهدف التعليمي:

فهم ما تعنيه عبارة إدارة المخاطر المؤسسية والغرض منها

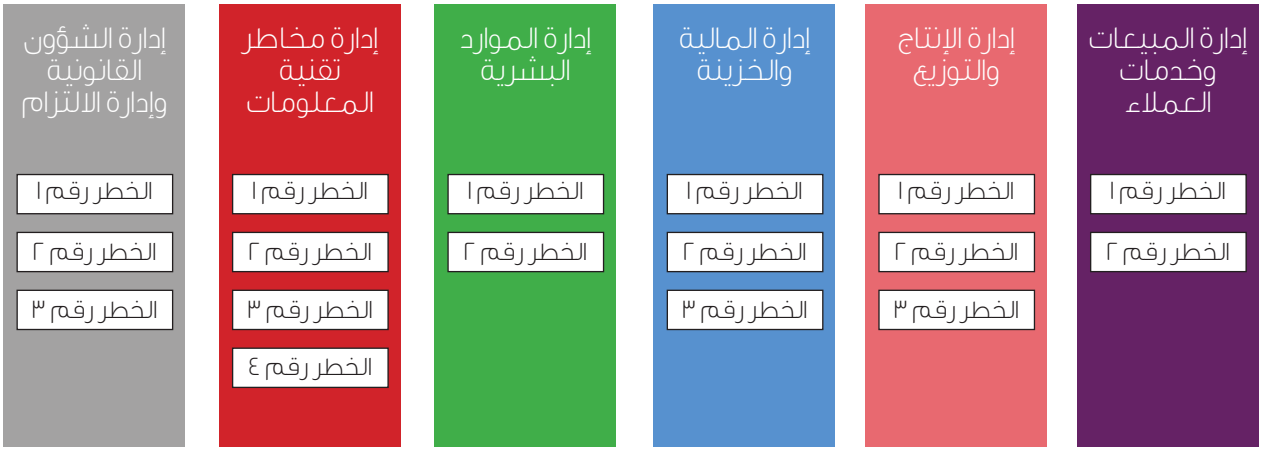
١-٦-١ نظرة عامة على إدارة المخاطر التقليدية

يجب على رؤساء شركات الخدمات المالية التأكد من إدارتهم للمخاطر التي يتعرضون لها بعنايةٍ من أجل مواصلة أعمالهم وتحقيق الأرباح. فإدارة المخاطر مجرد مرحلة معتادة من إدارة الأعمال. وإذا صارت إدارة المخاطر إجراءً معتادًا بالفعل في هذه المؤسسات، فلماذا ثمة حاجة إلى «إدارة المخاطر المؤسسية»؟

يُدير رؤساء الأعمال المخاطر بوصفها جزءًا من مهامهم اليومية التي يضطلعون بها كما عهِدوا أن يفعلوا منذ عقود. ولا تُشير الطلبات المقدمة من الشركات التي تُفيد باعتماد إدارة المخاطر المؤسسية إلى أن إدارة المؤسسات لم تكن تدير المخاطر. ويقترح مقدمو الاقتراحات بشأن إدارة المخاطر المؤسسية، بدلاً من ذلك، وجود مزايا إثر التفكير بصورةٍ مختلفة في كيفية إدارة المؤسسة للمخاطر التي تؤثر على أعمالها.

تُدير المؤسسات المخاطر عادةً من خلال وضع المسؤوليات على عاتق رؤساء وحدات الأعمال من أجل إدارة المخاطر في إطار مجالات المسؤوليات التي يضطلعون بها. ويضطلع كبير مسؤولي التقنيات، على سبيل المثال، بمسؤولية إدارة المخاطر المتعلقة بعمليات تقنية المعلومات في المؤسسة، ويضطلع أمين الخزانة بمسؤولية إدارة المخاطر المتعلقة بالتمويل والتدفقات النقدية، ويضطلع كبير مسؤولي شؤون التشغيل بإدارة الإنتاج والتوزيع، ويضطلع رئيس التسويق بمسؤولية المبيعات والعلاقات مع العملاء، وما إلى ذلك. ويُكلَف جميع هؤلاء الرؤساء العاملين بإدارة المخاطر المتعلقة بمجالات مسؤوليتهم الرئيسة. وغالبًا ما يُشار إلى هذا النهج التقليدي لإدارة المخاطر بلفظ إدارة المخاطر بحسب أسلوب المستويات الإدارية أو إدارة المخاطر بحسب هيكل تقييد تداول المعلومات داخل المؤسسة حيث يتحمل كل مسؤول معني بمستوى إداري بمسؤولية إدارة المخاطر داخل المستوى الإداري التابع له.

يوضح الرسم البياني أدناه النهج الذي تتبعه شركة التأمين، ولكن ينطبق المبدأ بالمثل على شركات الخدمات المالية الأخرى.



قد يضطلع فريق إدارة المبيعات، في هذا المثال، بالمسؤولية عن المخاطر المرتبطة بتوفير حالات الإفصاح التنظيمية ذات الصلة فيما يخص منتجات التأمين على الحياة. ومع ذلك، قد يضطلع فريق التوزيع (المسؤول عن التعاون مع المواقع/التطبيقات الخاصة بالمقارنة والعمل مع مستشارين ماليين مستقلين) بالمسؤولية أيضًا عن مخاطر حالات الإفصاح التنظيمية ذاتها.

قد يتولى موظفو الفرع، في القطاع المصرفي، مسؤولية مخاطر عدم دقة أو إتمام بيانات العملاء. ومع ذلك، قد ينطبق هذا الخطر ذاته أيضًا على الإدارات الأخرى مثل إدارة تقنية المعلومات أو إدارة العمليات أو إدارة العلاقات التجارية.

١-٦-٢ القيود المفروضة على مناهج إدارة المخاطر التقليدية

في حين يبدو تكليف خبراء متخصصين في الموضوعات محل النقاش بمسؤولية إدارة المخاطر المتعلقة بوحدة أعمالهم أمرًا منطقيًا، فقد تُفرَض قيودٌ على هذا نهج إدارة المخاطر التقليدي، مما قد يعني وجود مخاطر شديدة على وَشك الوُقوع قد لا تكتشفها الإدارة مما قد تؤثر على المؤسسة. فلنستكشف بعض هذه القيود.

القيد رقم ١: قد توجد مخاطر «بالتحديد بين المستويات الإدارية» لا يستطيع أيٌ من رؤساء المستويات الإدارية رؤيتها. ولا تتبع المخاطر المخطط التنظيمي للإدارة، ونتيجةً لذلك، يمكن أن تنشأ في أي مكانٍ في العمل. ولذلك، قد يوجد خطر على وَشك الوُقوع لا يلفت انتباه أيٍ من رؤساء المستويات الإدارية مما يؤدي إلى عدم ملاحظة هذا الخطر حتى يتسبب في وقوع حدث خطر كارثي. وعلى سبيل المثال، قد لا يهتم أيٌ من رؤساء المستويات الإدارية بالتحولات الديموغرافية التي تحدث في السوق حيث يعني تقدم السكان في السن ازدياد ملفات تعريف العملاء الأكبر سنًا.

ولسوء الحظ، قد تؤثر هذه الرقابة تأثيرًا بالغًا على استراتيجية شركة الخدمات المالية للأفراد التي تستمر في استهداف الملف التعريفي للعملاء الأصغر سنًا.

وعلى سبيل المثال، شهد عام ٢٠٠٩ انهيار كبرى البنوك في أيرلندا نظرًا لعدم تحديد أي إدارة المخاطر المتعلقة بالحفاظ على السجلات ذات الصلة بالرهون التجارية. وحددت بعض إدارات البنك المخاطر الخاصة بها، ولكن لم تتحمل أيٌّ منها مسؤولية ضمان الاحتفاظ بالضمانات/الأصول الرسمية مقابل منح القروض التجارية الكبيرة. ولم يُكتشف ذلك إلا عندما بدأ العملاء التجاريون في التخلف عن السداد. وحاول البنك بعدئذٍ استرداد الخسائر من خلال بيع الأصول، لكنه اكتشف أنه لا يتمتع بحقوق قانونية تخص العقارات بسبب عدم وجود سجلات دقيقة.

القيد رقم ٢: تؤثر بعض المخاطر على عدة مستويات إدارية بطرقٍ مختلفة. ولذلك ورغم أن المسؤول المعني بالمستويات الإدارية قد يدرك وجود مخاطر محتملة، فقد لا يدرك أهمية هذه المخاطر بالنسبة لجوانب الأعمال الأخرى. وقد يكون للمخاطر التي تبدو غير ضارة نسبيًا لوحدة عمل واحدة في الواقع أثر مضاعف وملحوظ على المؤسسة إذا حدثت وكذلك يكون لها أثر على العديد من وحدات العمل في الوقت ذاته. وقد يكون رئيس قسم الالتزام، على سبيل المثال، على دراية باللوائح المُقترحة الجديدة التي ستُطبَّق على الشركات العاملة في المملكة المتحدة. ومن دواعي الأسف، يستبعد رئيس قسم الالتزام هذه التغييرات التنظيمية المُحتملة نظرًا لأن الشركة لا تعمل حاليًا إلا في المملكة العربية السعودية ودبي. ولا يعرف رئيس قسم الالتزام أن العنصر الأساسي في الخطة الاستراتيجية يتضمن إبرام شراكات مشروعات مشتركة مع كياناتٍ تمارس الأعمال التجارية في المملكة المتحدة وأوروبا، وأن رؤساء التخطيط الاستراتيجي والعمليات ليسوا على دراية بلوائح الالتزام المقترحة هذه.

علاوةً على ذلك، قد لا يُحدد فريق الفرع (المسؤول عن تسجيل سحب العملاء أو ودائعهم في نظام المكتب الأمامي (خدمة العملاء)، النطاق الكامل لمخاطر الجرائم المالية التي تنشأ إذا لم تتمكن أنظمة مراقبة المعاملات من التمييز بين الإيداعات النقدية وإيداعات الشيكات، والوقوف على ما يتطلب نظرة أكثر شمولية لمخاطر البنك.

القيد رقم ٣: ثالثًا، قد لا يُدرك مسؤولو المستويات الإدارية الفردية، في نهج إدارة المخاطر التقليدي، كيف يمكن أن تؤثر الاستجابة الفردية لمخاطر معينة على جوانب أخرى من العمل. وقد يتّخذ مسؤول المستويات الإدارية، في هذه الحالة، قرارًا عقلانيًا بالاستجابة بطريقةٍ معينة لبعض المخاطر التي تؤثر على المستوى الإداري التابع له، وقد تؤدي هذه الاستجابة، عند إجراء ذلك، إلى مخاطر جسيمة في جانبٍ آخر من العمل.

واستجابةً للمخاوف المتزايدة بشأن التهديدات الإلكترونية، على سبيل المثال، قد تُعزز وحدة تقنية المعلومات بروتوكولات أمن تقنية المعلومات، ولكن عند إجراء ذلك، يجد الموظفون والعملاء البروتوكولات الجديدة مربكة ومثيرة للإحباط، مما قد يؤدي إلى «حلولٍ بديلةٍ» مكلفة أو حتى خسارة الأعمال.

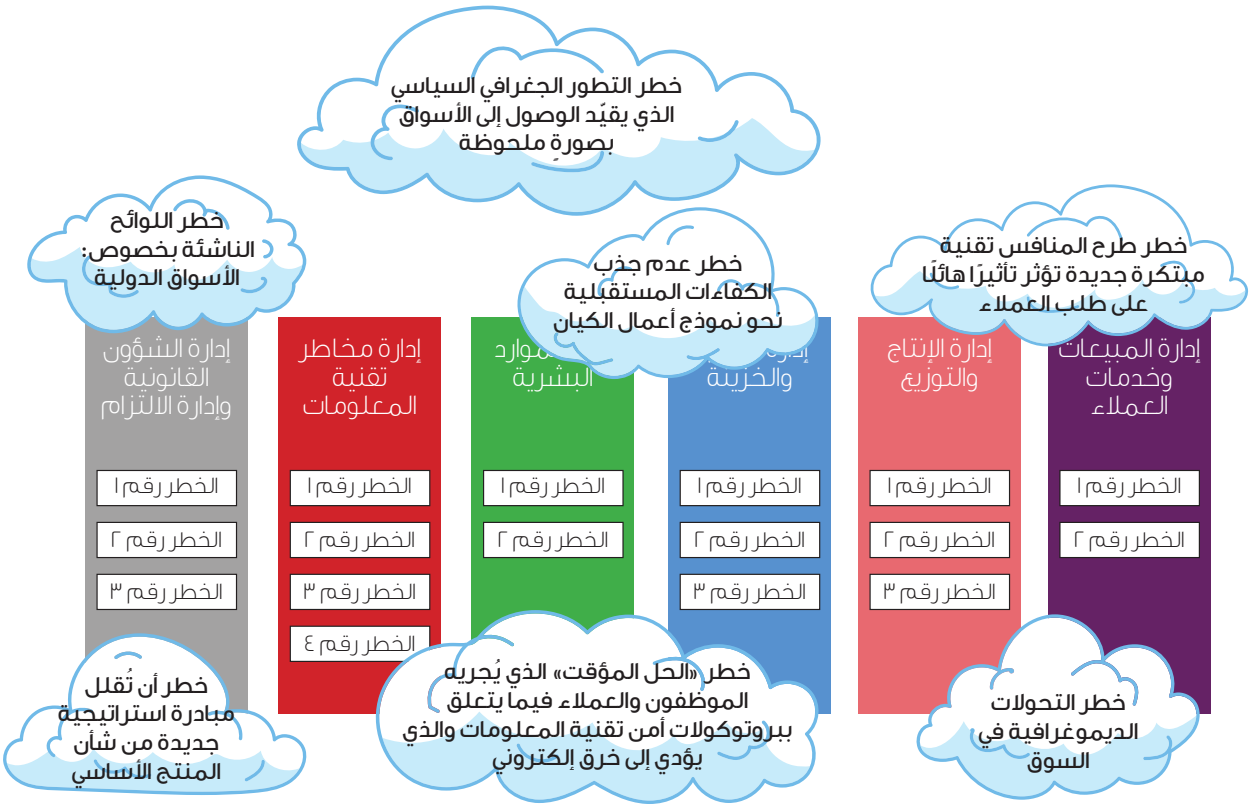
القيد رقم ٤: ينصب تركيز إدارة المخاطر التقليدية في كثيرٍ من الأحيان على منظور داخلي لتحديد المخاطر والاستجابة لها. وهذا يعني أن تركز الإدارة على المخاطر المتعلقة بالعمليات الداخلية داخل مبنى المؤسسة مع توجيه الحد الأدنى من التركيز على المخاطر التي قد تنشأ خارجيًا من خارج العمل. وعلى سبيل المثال، قد لا تراقب المنشأة الخطوات التي يتّخذها أحد المنافسين للمضي قدمًا نحو استحداث تقنية جديدة يمكنها إحداث خلل جسيم في كيفية استخدام المستهلكين المنتجات.

تُمثّل جائحة فيروس كورونا المُستجد في عام ٢٠٢٠ مثالًا آخر على مثل هذا الخطر. ولم تحدد الإدارات الفردية المخاطر المرتبطة بحالات الحظر. وعلى هذا النحو، لم تستعد شركات الخدمات المالية للعواقب في وقتٍ مبكر كاف.

القيد رقم ٥: يسعى رؤساء الأعمال أحيانًا إلى الوصل بين جهودهم في إدارة المخاطر بالتخطيط الاستراتيجي رُغم حقيقة معرفة معظمهم الصلة الأساسية «بالمخاطر والعوائد». وعلى سبيل المثال، قد يولي تطوير الخطة الاستراتيجية للكيان وتنفيذها العناية الكافية للمخاطر لأن رؤساء وحدة إدارة المخاطر التقليدية داخل المؤسسة لم يشاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد تؤدي الاستراتيجيات الجديدة إلى مخاطر جديدة لا تأخذها المستويات

الإدارية التقليدية بعين الاعتبار فيما يتعلق بإدارة المخاطر.

ما تأثير هذه القيود؟ يمكن أن توجد مجموعة هائلة من التهديدات التي تكون على وَشك الوُقوع والتي يغفل عنها نهج إدارة المخاطر التقليدي، على النحو الموضح في الرسم البياني أدناه. ومن دواعي الأسف أنه لم تحدد المؤسسات هذه القيود في نهجها الذي تتبعه فيما يتعلق بإدارة المخاطر قبل فوات الأوان.



١-٦-٣ تُمثّل إدارة المخاطر المؤسسية الفعالة أداةً استراتيجيةً ذات قيمة

أدرك عددٌ من رؤساء الأعمال، على مدار العقد الماضي أو نحو ذلك، أوجه القصور المُحتملة في إدارة المخاطر وبدأوا في اعتماد مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية باعتباره وسيلة لتعزيز النهج الذي تتّبعه المؤسسة في إدارة المخاطر. وقد أدركوا أن الانتظار حتى وقوع الخطر أصبح أمرًا متأخرًا جدًا للتصدي للمخاطر والتهديدات البالغة وقد تبنوا إدارة المخاطر المؤسسية بصورةٍ استباقية بوصفها إجراءات تجارية لتعزيز سبل إدارتهم للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

ويكمن الهدف من إدارة المخاطر المؤسسية في التوصل إلى رأيٍ عام بشأن الحوافظ المالية بصدد المخاطر الجسيمة التي تعترض تحقيق أهم أهداف الشركة. ويشير لفظ «المؤسسية» في عبارة إدارة المخاطر المؤسسية إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تسعى إلى تقديم رؤية مؤسسية تقلب الأمور رأسا على عقب فيما يتعلق بجميع المخاطر الجسيمة التي قد تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للشركة. وبصيغةٍ أخرى، تحاول إدارة المخاطر المؤسسية إنشاء حقيبة تضم جميع أنواع المخاطر التي قد يكون لها تأثيرٌ -إيجابيٌ وسلبيٌ- على قدرة الشركات على البقاء.

تُعدُّ عملية إدارة المخاطر المؤسسية الفعالة أداة استراتيجية مهمة لرؤساء الأعمال. وتُمثّل الرؤى التي تنشأ حول المخاطر الناشئة عن عملية إدارة المخاطر المؤسسية مُدخلًا مهمًا في الخطة الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة. ويمكن أن تستفيد الإدارة ومجلس الإدارة من هذه المعلومات في إعداد استراتيجيات للتصدي للمخاطر التي قد تنشأ وتعرقل نجاحهم الاستراتيجي وذلك نظرًا لأنهم أصبحوا أكثر درايةً بالمخاطر والتهديدات المحتملة الحدوث. ويجلب

التفكير الاستباقي بشأن المخاطر ميزةً تنافسيةً من خلال تقليل احتمالية ظهور المخاطر التي قد تعرقل المبادرات الاستراتيجية المهمة فيما يتعلق بالأعمال، ويزيد هذا النوع من التفكير الاستباقي بشأن المخاطر من احتمالات أن يكون الكيان أفضل استعدادًا لتقليل تأثير حدث خطر في حالة وقوعه.

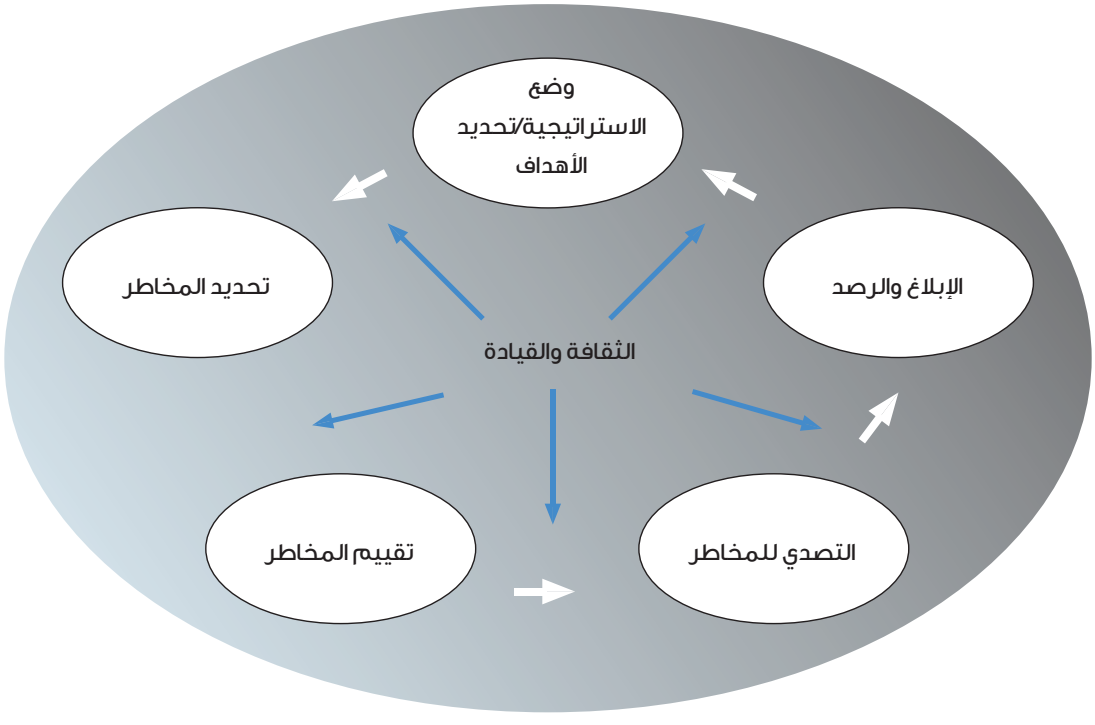
من المرجح أن تحدد الإدارة العليا، من خلال التفكير بشأن المخاطر المُحتملة التي تؤثر على المؤسسة بأكملها (بدلاً من إدارة معينة)، المزيد من الأحداث الأشد وطأة مثل الانهيارات المالية التي تتعرض لها الأنظمة الاقتصادية والمخاطر المرتبطة بالحروب وتأثيرات وآثار وعواقب التغييرات السياسية والتهديدات المُحتملة الناشئة عن الكوارث الطبيعية مثل الأوبئة وتغير المناخ والتغيرات في التركيبة السكانية للمنطقة أو نقص السلع.

يُبلِغ مسؤول عملية إدارة المخاطر المؤسسية، على النحو الموضح أدناه، الإدارة بالمخاطر التي تكون على وشَك الوقوع والتي قد تؤثر على نجاح مجالات الأعمال الأساسية والمبادرات الاستراتيجية الجديدة.

١-٦-٤ أركان عملية إدارة المخاطر المؤسسية

من الضروري أن ندرك أن إدارة المخاطر المؤسسية تُمثِّل عملية مستمرة، نظرًا لأن التهديدات تظهر وتتطور باستمرار. ولسوء الحظ، يرى البعض إدارة المخاطر المؤسسية على أنها مشروع له بداية ونهاية. ولا تتحقق مزايا إدارة المخاطر المؤسسية إلا عندما تفكر الإدارة في إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها عملية يجب أن تكون نشطة وحيوية بالإضافة إلى إجراء التحديثات والتحسينات المستمرة عليها رُغم أن الإطلاق الأولي لعملية إدارة المخاطر المؤسسية قد يتطلب جوانب من إدارة المشروعات. وفي الواقع، يُعد هذا مطلبًا تنظيميًا طبقًا لاتفاقية بازل (التي سنتناولها لاحقًا).

يوضح المُخطَّط العناصر الأساسية المتعلقة بعملية إدارة المخاطر المؤسسية. ومما يتسم بالأهمية، قبل تناول التفاصيل، التركيز على الشكل البيضاوي والرسم التوضيحي والأسهم التي تربط بين العناصر الفردية التي تُشكل مخطَّط إدارة المخاطر المؤسسية. ويدعم التدفق الدائري الوارد في المخطط والتدفق الذي يسير في اتجاه عقارب الساعة الطابع الاستمراري الذي تتميز به إدارة المخاطر المؤسسية. وفور بدأ الإدارة تطبيق مبدأ إدارة المخاطر المؤسسية، تمضي في رحلةٍ مستمرةٍ لتحديد المخاطر التي تعترض نموذج الأعمال الأساسي التابع للمؤسسة بانتظام وتقييمها والتصدي لها ومراقبتها.



١-٦-٥ تطبيق مبدأ إدارة المخاطر المؤسسية يبدأ بسؤال «ما الأمر الذي يزيد من قيمة المؤسسة؟»

من الجدير بالأهمية تطبيق منظور استراتيجي لتحديد المخاطر التي تكون على وَشك الوُقوع وتقييمها وإدارتها، إذ تسعى إدارة المخاطر المؤسسية إلى تقديم معلوماتٍ بشأن المخاطر التي تؤثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها الأساسية. وتبدأ نقطة الانطلاق الفعلية لعملية إدارة المخاطر المؤسسية من خلال إدراك الأمر الذي يرتقي بقيمة الأعمال في الوقت الراهن وكذلك المنصوص عليه في الخطة الاستراتيجية والذي يُمثّل دوافعًا جديدةً تتعلق بقيمة الأعمال. وتبدأ عملية إدارة المخاطر المؤسسية المتكاملة استراتيجيًا بالإدراك الوافر للأمر البالغ الأهمية المتعلق بالأعمال التي تُجرى على المدي القصير وتحقق النجاح عل المدى البعيد، لضمان مساعدة عملية إدارة المخاطر المؤسسية الإدارة في مراقبة الأحداث الداخلية أو الخارجية التي قد تؤدي إلى حدوث مخاطر أو تُثير تهديداتٍ تلحق بالأعمال.

ولنستعرض إحدى الشركات المساهمة العامة: يتمثل الهدف الأساسي لمعظم الشركات المساهمة العامة في زيادة قيمة المساهمين. وتبدأ إدارة المخاطر المؤسسية، من هذا المنطلق، بالنظر في الأمر الذي يُعزز قيمة المساهم فيما يتعلق بالأعمال في الوقت الحاضر (على سبيل المثال، ما المنتجات الرئيسة التابعة للكيان، وما الذي يمنح الكيان ميزة تنافسية، وما العمليات التي لا مثيل لها التي تُمكن الكيان من تقديم المنتجات والخدمات، وما إلى ذلك.). ويمكن اعتبار دوافع القيمة الأساسية هذه «أغلى الأصول» الحالية التي يحظى بها لكيان. ويبدأ تطبيق مبدأ إدارة المخاطر المؤسسية أيضًا بالإضافة إلى التفكير بشأن أغلى الأصول التي يحظى بها الكيان، بالإلمام بخطط المؤسسة بهدف زيادة القيمة من خلال المبادرات الاستراتيجية الجديدة المُدرجة في الخطة الاستراتيجية (على سبيل المثال، طرح منتجاتٍ جديدة أو السعي إلى الحصول على منافسين أو توسيع نطاق العروض عبر شبكة الإنترنت وما إلى ذلك).

أصبح بوسع الإدارة في هذه الآونة، المضي قُدمًا في تنفيذ عملية إدارة المخاطر المؤسسية من خلال تركيز الإدارة بعد ذلك على تحديد المخاطر التي قد تؤثر على استمرار نجاح جميع دوافع القيمة الرئيسة، نظرًا لهذا الإلمام الوافر بالدوافع الحالية والمستقبلية للقيمة المؤسسية. وكيف يمكن أن تنشأ المخاطر التي تؤثر على «أغلى الأصول» أو كيف يمكن أن تنشأ المخاطر التي تُعرقل إطلاق مبادرة استراتيجية جديدة بنجاح؟ ويساعد استخدام هذا المنظور الاستراتيجي باعتباره ركيزة تعمل على تحديد المخاطر في جعل تركيز -مبدأ إدارة المخاطر المؤسسية الذي تتبناه الإدارة- ينصب على المخاطر بالغة الأهمية فيما يخص استمرارية المؤسسة على المدى القصير والطويل.

ولنتناول، على سبيل المثال، وضع البنك الذي يستهدف إحراز تقدم في إحدى الأسواق الجديدة (على سبيل المثال إحدى الأسواق الموجودة في بلدٍ جديدة). يجب على البنك إدارة المخاطر الوظيفية (المبيعات والعمليات والتقنيات والتسويق والتوزيع)، ومع ذلك يجب عليه أيضًا مراعاة المخاطر الشاملة المتعلقة بارتياد مثل هذه السوق. وقد يُعزى ذلك إلى الخبرات المحدودة (أو المعدومة) التي يتمتع بها البنك فيما يتعلق بالتعامل مع جهة تنظيمية معينة، أو ما قد يجد من قوانين أو أعراف تتطلب إدارة واعية. وقد يوجد شرط يقتضي إنشاء روابط سياسية لأغراض استقطاب الدعم، أو لتحديد الشركاء المُحتملين (مثل شراكات التقنيات أو غيرها من شراكات التعاقد الخارجي).

١-٦-٦ التركيز على جميع أنواع المخاطر

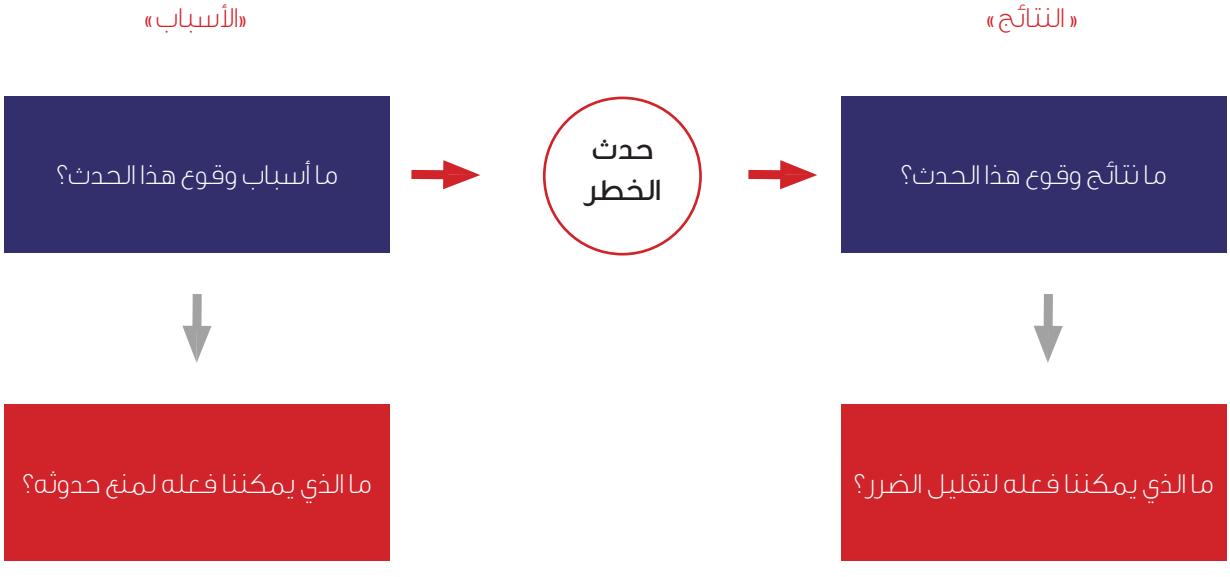
أحيانًا يؤدي التركيز على تحديد المخاطر التي تعترض دوافع القيمة الأساسية والمبادرات الاستراتيجية الجديدة إلى أن يخلص البعض عن طريق الخطأ إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية لا تركز إلا على «المخاطر الاستراتيجية» ولا تُعير المخاطر التشغيلية أو السوقية أو الائتمانية أي اهتمام. والأمر ليس كذلك، بل يتمثل الهدف في التفكير في أي نوعٍ من المخاطر التي قد تؤثر على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة وذلك عند تطبيق منظورٍ استراتيجي باعتباره نقطة ارتكاز لتحديد المخاطر. ومن ثم تحتل عملية إدارة المخاطر المؤسسية مكانة تُمكّنها من تمثيل أداة استراتيجية مهمة تجمع بين إدارة المخاطر والقيادة الاستراتيجية، وذلك عندما تركز إدارة المخاطر المؤسسية على تحديد المخاطر التي تُهدد استمرارية المؤسسة وتقييمها وإدارتها ومراقبتها. ويساعد كذلك على القضاء على «أداء المستويات الإدارية

المحدود» وذلك فيما يتعلق بعملية إدارة المخاطر من خلال تشجيع الإدارة على التفكير على المستويين الفردي والجماعي في جميع أنواع المخاطر التي قد تؤثر على نجاح الكيان من الناحية الاستراتيجية.

١-٦-٧ النتائج المرجوة من عملية إدارة المخاطر المؤسسية

تهدف عملية إدارة المخاطر المؤسسية إلى إدراك المخاطر الحالية البالغة الأهمية التي تُهدد نجاح المؤسسة من الناحية الاستراتيجية. وتولي معظم المؤسسات أولوية للأمور الذي تعتقد الإدارة أنها تُمثّل أكبر ١٠ مخاطر تُهدد المؤسسة (أو نحو ذلك). ويُركز عرض أهم ١٠ مخاطر على مجلس الإدارة، بصفةٍ عامة، على الموضوعات المتعلقة بالمخاطر الرئيسة. وسنتناول هذا الأمر فيما بعد بمزيدٍ من التفاصيل، ولكن تنحو الإدارة العليا إلى التركيز على تدارك بعض أسباب وقوع المخاطر، بالإضافة إلى رصد الإدارة التفاصيل الأكثر دقة. وعلى سبيل المثال، قد تتمثل إحدى الموضوعات المسببة الرئيسة المتعلقة بالأعمال في جذب الموظفين الرئيسيين والاحتفاظ بهم. ويمكن أن يناقش مجلس الإدارة هذا الأمر على مستوى عالٍ، بينما تركز الإدارة على التحديات الفريدة التي تتمثّل في جذب الكفاءات والاحتفاظ بهم في بعض قطاعات المؤسسة (مثل إدارة تقنية المعلومات وإدارة المبيعات وإدارة العمليات وما إلى ذلك).

تسعى الإدارة، بحكم معرفة أهم المخاطر والمسببات التي تعترض الكيان، إلى تقييم مدى كفاية وفعالية الطريقة الحالية التي يدير بها الكيان تلك المخاطر. وقد تعقد الإدارة والمجلس، في بعض الأحيان، العزم على قبول بعض المخاطر بينما تسعى إلى التصدي لمخاطر أخرى بأساليبٍ تستهدف الحد من التعرض للمخاطر المُحتملة أو تجنب حدوثها. ومما يتسم بالأهمية، عند التفكير في التصدي للمخاطر، التفكير في طريقتيّ التصدي من أجل تجنّب حدوث المخاطر والتصدي لها بهدف تخفيف حدة تأثيرها في حالة وقوع حدث الخطر. وتُسمى الأداة الفعالة التي تساعد في استنباط مفهوم التصدي للمخاطر «تحليل الأسباب والنتائج»، الذي يوضحه المخطط أدناه. ويساعد الجانب الأيسر من «مُخطَّط المخاطر» (وهو حدث الخطر) الإدارة على التفكير بشأن الإجراءات التي قد تتخذها لتقليل احتمالية حدوث المخاطر. ويساعد الجانب الأيمن من «مُخطَّط المخاطر» الإدارة على التفكير بشأن الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتقليل تأثير حدث الخطر إذا تعذر منع حدوثه.



١-٦-٨ رصد المخاطر الرئيسة والإبلاغ عنها عن طريق مؤشرات المخاطر الرئيسة

تُشدد عملية إدارة المخاطر المؤسسية أيضًا على أهمية رصد تلك المخاطر عن كثب عن طريق مؤشرات المخاطر الرئيسة، في حين تتمثل النتائج الأساسية المرجوة من عملية إدارة المخاطر المؤسسية في تحديد أولويات المخاطر بالغة الأهمية التي تُهدد الكيان وكيفية إدارة الكيان لها. وتطور المؤسسات أنظمة تقرير مستوى الأداء والمخاطر المتعلقة بالإدارة الخاصة بها من خلال تضمين مؤشرات المخاطر الرئيسة المرتبطة بجميع المخاطر الرئيسة التي تعترض الكيان والتي يُجرى تحديدها من خلال عملية إدارة المخاطر المؤسسية. وتساعد مصفوفات مؤشرات المخاطر الرئيسة هذه الإدارة ومجلس الإدارة في رصد منحنيات مخططات المخاطر بمرور الوقت.

تتضمن مؤشرات المخاطر الرئيسة المهمة ذات الصلة بشركات الخدمات المالية قيم وأحجام عمليات السحب والودائع والمدفوعات والقروض، بيد أنها تتضمن أيضًا بعض المؤشرات المهمة الأخرى التي تُبين للشركة المؤشرات الواضحة التي تدل على وجود مشكلاتٍ واسعة النطاق في عملياتها. وهذا ما سنكتشفه لاحقًا.

١-٦-٩ الدور القيادي الذي تضطلع به إدارة المخاطر المؤسسية

تتحمّل الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة مسؤولية تحديد الأسلوب الذي تتبعه إدارة المخاطر المؤسسية والدور القيادي الذي تتولاه، في ضوء الهدف الذي تسعى إدارة المخاطر المؤسسية الى تحقيقه والذي يتمثل في تبني وجهة نظر مؤسسية تقلب الأمور رأسًا على عقب فيما يتعلق بالمخاطر التي يتعرض لها الكيان. وتتبنى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وجهة نظر مؤسسية تخص المؤسسة ويضطلعوا في نهاية المطاف بمسؤولية استيعاب أهم المخاطر التي تؤثر على المؤسسة وإدارتها ومراقبتها.

تضطلع الإدارة العليا بمسؤولية تصميم عملية إدارة مخاطر المؤسسة التي تخص المؤسسة وتنفيذها. وتتولى تحديد العملية التي تُنفَّذ والطريقة التي تُنفَّذ بها، وتُكلَف بالحفاظ على العملية بحيث تكون فعالة ومجدية. ويتمثل الدور الذي يضطلع به مجلس الإدارة في مراقبة المخاطر من خلال:

- الإلمام بعملية إدارة المخاطر المؤسسية واعتمادها.
- مراقبة المخاطر التي حددتها عملية إدارة المخاطر المؤسسية لضمان أن تكون الإجراءات التي تتخذها الإدارة فيما يتعلق بالمخاطر في إطار رغبة أصحاب المصلحة في ضوء الاستعداد لها.

الأسئلة

(١) ما المخاطر؟ (انظر البند ١-١-١)

(٢) ما إدارة المخاطر (انظر البند ١-١-٢)

(٣) ما الفرق بين المخاطر والأسباب والنتائج؟ (انظر البند ١-٣-٢)

(٤) ما الهدف من إدارة المخاطر؟ (انظر البند ١-١-٤)

(٥) كيف يمكن تقليل المخاطر؟ (انظر البند ١-١-٣)

(٦) ما أنواع المخاطر الأساسية الثلاثة؟ (انظر البند ١-١-٥)

(٧) كيف ستتعامل مع تحديد جميع المخاطر المرتبطة بالمنتجات أو الخدمات أو العمليات؟ (انظر البند ١-٣-٤)

(٨) ما الضوابط الرئيسة؟ (انظر البند ١-٤-٣)

(٩) كيف تُختبر الضوابط الرئيسة للتحقق من فعاليتها ولماذا؟ (انظر البند ١-٤-٣-٤)

(١٠) ما العناصر الأساسية القائمة عند توضيح الضوابط الرئيسة؟ (انظر البند ١-٤-٣-٣)

(١١) ما مؤشرات المخاطر الرئيسة؟ (انظر البند ١-٥-١)

(١٢) ما أهم مؤشرات المخاطر الرئيسة بالنسبة لأي خطر؟ (انظر البند ١-٥-٣)

الفصل الثاني

قياس المخاطر

(١) إدراك الهدف من قياس الأشياء

(٢) تعلم كيفية قياس المخاطر

(٣) استيعاب أسباب عدم قدرة الأساليب التقليدية على قياس المخاطر

(٤) تعلم كيفية قراءة وتفسير ملفات تعريف المخاطر (الأشكال)

مقدمة

ينصب التركيز في هذا القسم على قياس المخاطر، بما في ذلك عدم قدرة الأساليب الحالية على قياسها. ومعرفة السبب وراء استخدام الأساليب الحالية، ولكن ستتعلم أيضًا لماذا تسفر الأساليب الحالية عن نتائج مضللة أو خطيرة. وستتعلم بالمثل كيفية قياس المخاطر وعرض أساليب لتقديم ذلك لتمكين اتخاذ قراراتٍ نافذة.

ما الهدف من قياس المخاطر؟

الهدف التعليمي:

إدراك الهدف من قياس الأشياء بالفعل

تعلم كيفية قياس أي شيء باستخدام طريقة مُثبته

تعلم كيفية قياس المخاطر باستخدام طريقة مُثبته

إدراك أسباب اعتبار استخدام نطاقات القياس طريقة فعّالة للقياس

الفصل الثاني

ومن المفيد مراجعة أسباب قياس أي شيء قبل محاولة قياس المخاطر. أجب على الاختبار التالي لتحقيق ذلك.

تمرين:

أجب عن الاختبار البسيط التالي لإيضاح سبب قياسنا للمخاطر. ولا تستخدم الإنترنت للتحقق من أيٍ من الإجابات.

(١) ما ارتفاع برج ساعة مكة الملكي (أبراج البيت)؟

(٢) كم تبعد المسافة عندما تسافر في عطلتك القادمة؟

(٣) ما ارتفاع السيارة التي تقودها؟

(٤) ما درجة الحرارة في الخارج اليوم؟

(٥) كم عمرك؟

كم عدد الإجابات الصحيحة؟ وكيف تعاملت مع هذا التحدي؟ لقد تعلمنا عد أصابع اليدين والقدمين ولبنات البناء وعد الأيام وصولًا إلى المناسبات الخاصة وذلك عندما كنا أصغر سنًا. ويُمثّل هذا الأمر لكثيرٍ من الأشخاص الطريقة الوحيدة للقياس. ويدل هذا على أننا نُجيب بحدسنا ونذكر رقمًا محددًا متى طُرحت الأسئلة. وإذا طُرح سؤال، على سبيل المثال، عن ارتفاع السيارة (أي السيارة التي تقودها)، نُجيب بحدسنا ٢ متر أو ١،٨ متر أو حوالي ١،٦ متر، اعتمادًا على مدى معرفتنا بالسيارة التي نقودها. ولا نقول، في بعض الحالات، عندما لا نعرف الطول أو الوزن أو الرقم، إننا لا نعرف. وتشتكي معظم شركات الخدمات المالية أنها تعاني من ضعف المعلومات الإدارية. ويُعزى ذلك إلى العديد من الأسئلة المطروحة التي لا يمكن الإجابة عليها بسهولة برقمٍ دقيق. فعلى سبيل المثال، هل يمكنك أن تتخيل مدى صعوبة الإجابة حتى على سؤالٍ حول عدد معاملات بطاقات الائتمان التي تُجرى يوميًا في أحد البنوك، أو عدد المعاملات التي تُنجز كل شهر في شركات إدارة الاستثمار؟ ويؤدي عدم الإجابة على هذه الأسئلة إلى افتراض ندرة المعلومات

الإدارية. وقد تكون تلك هي الحالة، ولكن نادرًا ما يلزم معرفة الأرقام بدقة، كما سنكتشف قريبًا.

إذا أصبحت الجمل الآتية أجوبة على الاختبار، فهل سيكون هذا مفيدًا؟

١- ما ارتفاع برج ساعة مكة الملكي (أبراج البيت)؟

الجواب: يتراوح الارتفاع بين ٤٠٠م وا كم

٢- كم تبعد المسافة عندما تسافر في عطلتك القادمة؟

الجواب: تتراوح المسافة بين ٥ و٥٠ كم

٣- ما ارتفاع السيارة التي تقودها؟

الجواب: يتراوح الارتفاع بين ١م و ٤م

٤- ما درجة الحرارة في الخارج اليوم؟

الجواب: تتراوح درجة الحرارة بين ٣٠ و٥٠ درجة

٥- كم عمرك؟

الجواب: يتراوح عمري بين ٢١ واه

هل تَصلح هذه الإجابات لهذه الأسئلة؟ من المهم معرفة سبب قياسنا رُغم أن الحدس يقضي بالعد على الفور عند طرح مثل هذه الأسئلة. ونُجرى القياس لكي نستطيع اتخاذ قرارٍ بشأن شيءٍ ما. ويكمن الغرض من قياس أي شيء في تقليل مستوى عدم اليقين الذي ينتابنا قبل اتخاذ القرار. ولذلك من المهم أن نفهم سبب طلب القياس قبل أن يمر (أو يضيع) الوقت في إجرائه.

على سبيل المثال:

١ لا يُعَّد أمرًا مهمًا-إذا كنت تحاول اتخاذ قرارٍ بشأن أيهما أطول: برج الساعة في مكة أم برج إيفل في باريس-إذا كان برج الساعة يبلغ ٥٠٠ متر أو ٦٠٠ متر أو كيلومتر واحد، فأنت تعلم أن الجواب هو أنه أطول (إذا قيل لك أن ارتفاعه يتراوح بين ٤٠٠ متر وا كيلومتر).

٢ يُعَّد أمرًا آمنًا منطقيًا-إذا أُخبِرت بأنك ستقضي إجازتك القادمة على بعدٍ يتراوح بين كيلومتر واحد و٢٥ كيلومترًا-أن تتخذ قرارًا بعدم تجديد جواز سفرك. ولا يُعَّد أمرًا مهمًا إذا كانت الإجابة ٥٠٠ كم أو ٦٣٧ كم أو ١٠٠٠ كم، فربما عليك تجديده الآن.

٣ لا يُعَّد أمرًا مهمًا-إذا كنت تحاول أن تقرر مدى قدرة سيارتك على المرور أسفل الجسر-إذا تراوح ارتفاع الجسر بين ٥ أمتار أو ٦ أمتار أو ١٠ متر، فأنت تعلم أنه يمكنك ذلك (لأنك علمت أن ارتفاعه يتراوح بين متر واحد و٤ أمتار).

٤ لا يُعَّد أمرًا مهمًا-إذا كان قرارك يتعلق بكيفية السفر إلى العمل-إذا بلغت درجة الحرارة ٣٠ درجة أو ٣٧،٨ درجة أو ٥٠ درجة، فمن المحتمل أن تقرر ركوب سيارة مكيّفة بدلًا من المشي.

٥ لا يُعَّد أمرًا مهمًا-إذا كان القرار يتعلق بإمكان شخصٍ ما قيادة السيارة بصورةٍ قانونية-إذا بلغ هذا الشخص من العمر ١٨ أو ٢٠ أو ٣٠ أو ٥٠ عامًا، فالجواب نعم. وبالمثل، لا يُعَّد أمرًا مهمًا إذا بلغ ١٣ أو ١٢ أو ١٦، فالجواب لا. ولا يلزم تحديد العمر بدقة.

قلما تحتاج إلى رقمٍ دقيق قبل اتخاذ القرار. وغالبًا ما يكون نطاق القياس كافيًا لاتخاذ القرار. وكثيرًا ما يكون النطاق أكثر فائدة، في واقع الأمر، لأنه يضمن تضمين جميع القيم الصحيحة المُمكنة.

ينطبق المبدأ ذاته في إدارة المخاطر، وغالبًا ما يكون نطاق القياس جيدًا بما يكفي، ولا نستطيع مطلقًا معرفة مدى دقة القياس المطلوب حتى نعرف سبب الحاجة إليه. ولنستعرض المثال الآتي.

شهد عام ٢٠١٤ تعرُض أحد البنوك المشهورة في المملكة المتحدة لخطأ في الحسابات المتعلقة بسداد الرهون العقارية. ويعني هذا الأمر أن العملاء قد تقاضوا أقل من المعتاد لمدة شهر واحد، وقد حدث هذا الخطأ مرتين من قبل ويُعد من المخاطر المقبولة. وبات الفريق كذلك على علمٍ تام بالأسئلة والأساليب المُعتادة لتدارك هذا الأمر، نظرًا لأنه قد حدث من قبل.

فيما يلي الأسئلة المطروحة والإجابات المُقدمة خلال هذا الحدث:

- السؤال: كم عدد العملاء المتضررين؟

الإجابة: «لا نعرف، لكننا سنُشكل فريقًا يتكون من مجموعة من الأشخاص (متعاقدين خارجيين) لغرض مراجعة الملفات وتحديد جميع العملاء المتضررين.»

- السؤال: ما مقدار المبلغ الذي تقاضاه العملاء بأقل من المعتاد؟

الجواب: «لا نعرف، لكننا سنعرف عندما يُراجع فريق المتعاقدين الملفات».

- سؤال: ما المدة التي تستغرقها مراجعة الملفات؟

الجواب: «ستة أشهر. إننا نعلم هذا لأن هذه هي المدة التي استُغرِقَت عندما حدث هذا الأمر من قبل».

- سؤال: ما تكلفة التعاقد مع المتعاقدين لكي يتسنى استكمال هذا الإجراء؟

الإجابة: «تبلغ التكلفة، بناءً على الحالات السابقة، حوالي ٢،٤ مليون جنيه إسترليني (١١،١٣ مليون ريال سعودي).»
ماذا ستفعل في هذه الحالة؟

تمرين:

ما القرارات التي ستتخذها بناءً على المعلومات المتاحة؟ وما الخطوات التي ستتخذها للتوصل إلى القرارات؟

قرر البنك إعادة التمرين ذاته كما في السابق واستعان بمتعاقدين لمراجعة الملفات، ومعرفة المبلغ الذي تقاضاه العملاء الذي يقل عن المعتاد، ثم أضاف هذا المبلغ إلى فواتيرهم في الشهر التالي مشفوعةً بتعليلٍ.

ولحسن الحظ، طعن شخص يعلم سير عمليات القياس في قرار البنك وشكل فريقًا صغيرًا من الخبراء لبحث هذا الأمر، وجرت المحادثة لمدة ٤٠ دقيقة على هذا النحو.

- الاستشاري: هل تعرفون عدد العملاء المتضررين تقريبًا، رُغم أنكم لا تعرفون عددهم بالضبط؟

فريق الخبراء: يضم دفتر الأعمال هذا ٤٠،٠٠٠ عميل. ويمكن أن يكون عدد العملاء المتضررين ١ أو ٤٠٠٠٠. ولن نعرف حتى ننتهي من مراجعة جميع الملفات.

- الاستشاري: هل تعرفون مقدار المبلغ الذي تقاضاه العملاء بأقل من المعتاد تقريبًا، رُغم أنكم لا تعرفون المقدار بالضبط؟

فريق الخبراء: يتمثل الخطأ في تقريب سعر الفائدة لذلك يعتمد على مبلغ القرض. ويمكن أن يكون أقل من بنس واحد لكل عميل أو قد يصل إلى ٤،٦٠ جنيه إسترليني.

- الاستشاري: هل يمكننا تخفيض أرصدة جميع العملاء البالغ عددهم ٤٠،٠٠٠ بمقدار ٤،٦٠ جنيه إسترليني؟

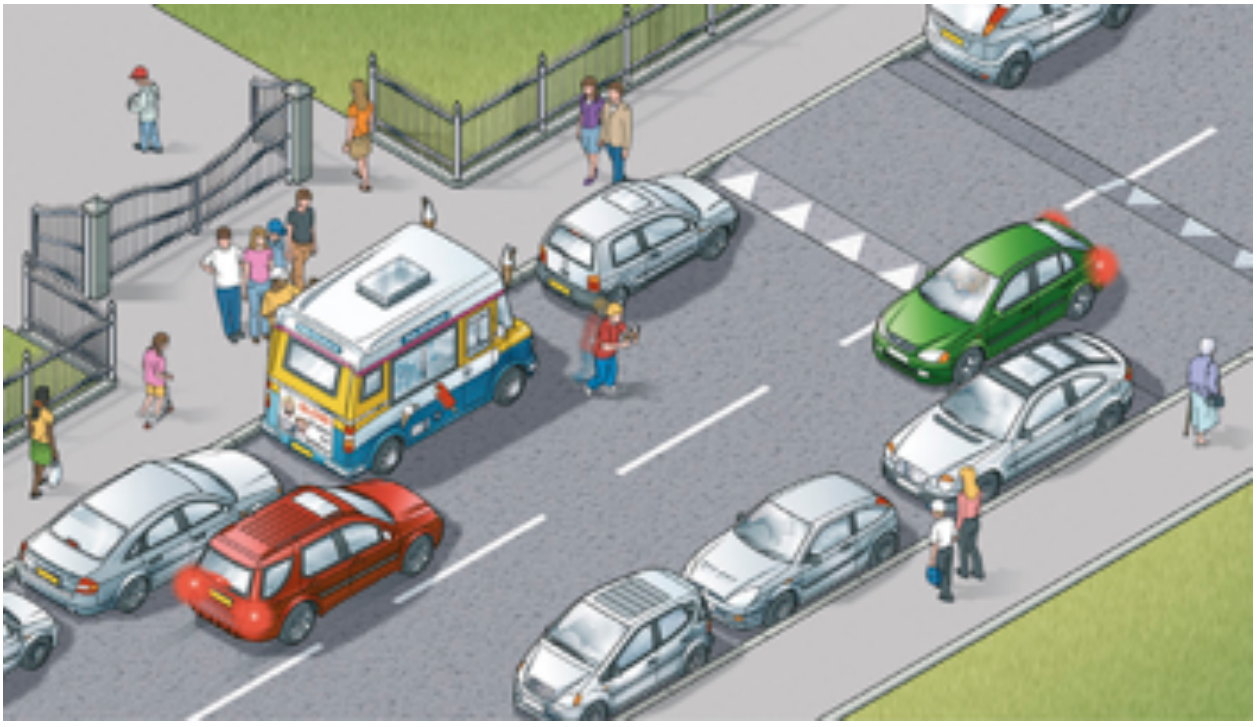
فريق الخبراء: نعم، ولكن لماذا نفعل ذلك؟

- الاستشاري: لأن إيداع هذا المبلغ للعملاء يضمن عدم تأثيرنا سلبًا على أوضاعهم (بسبب الخطأ الذي صدر عن البنك)، وسيُكلف هذا الأمر البنك على الأكثر ٤٠،٠٠٠ × ٤،٧٠ جنيهًا إسترلينيًا، مما يعني أن خسارتنا تبلغ ١٨٤٠٠٠ جنيه إسترليني. ولا يُعد هذا الأمر أقل تكلفةً بالمقارنة بالمبلغ الذي سننفقه على فهم المشكلة الذي يبلغ ٤،٢ مليون جنيه إسترليني، بل يحول دون تقديم العملاء الشكاوى عندما نرسل لهم فواتير فيما بعد بسبب الخطأ الذي ارتكبناه.

ثمة آلاف الأمثلة الموجودة في جميع شركات الخدمات المالية حول العالم، إذ تتخذ الشركات قراراتٍ خاطئة بسبب اعتقادها أنها بحاجة إلى معرفة الأرقام الدقيقة، رغم أن هذا مُجرّد مثال. ولا تكون الأرقام الدقيقة غير ضرورية عادةً (في الواقع وفي معظم الأحيان)، ولكنها قد تكون أكثر تكلفة وخطورة على النحو الموضح في هذا المثال، وتُعد نطاقات القياس مفيدة للغاية.

كيفية قياس المخاطر

لنستعرض كيفية قياس المخاطر بما أننا راجعنا الهدف من إجراء هذا القياس، ولتحقيق ذلك، انظر إلى الصورة الآتية.



ما المخاطر التي تراها في هذه الصورة؟ تذكر أن المخاطر تتمثّل في إمكانية حدوث أمر سيء، لذا، ما الأمور السيئة التي قد تحدث؟ إذا لم نتمكن من قياس المخاطر المحددة، وإذا لم نكن واضحين بشأنها. فعلى سبيل المثال، قد يعتقد شخص ما أن الخطر يتمثل في اصطدام السيارة الخضراء بإحدى السيارات المتوقفة. وقد يعتقد شخص

آخر أن الخطر يتمثل في أن تصيب السيارات الشخص الذي يعبر الطريق أو تتسبب في وفاته، ولذا كن واضحًا بشأن المخاطر المحددة قبل محاولة قياس أي شيء.

إذا افترضت أن الخطر يتمثل في أن تُصيب إحدى السيارات الشخص الذي يعبر الطريق أو تتسبب في وفاته، فكيف تُقيم هذا الخطر؟ هل يُعد من المخاطر المرتفعة

تمرين:

كيف تُقيم هذا الخطر؟ مرتفع أم متوسط أم منخفض؟

رُغم وجود مصطلحاتٍ أخرى سندرسها فيما بعد. يشيع استخدام مصطلح «مرتفعة» و«متوسطة» و«منخفضة» في إطار الخدمات المالية عند تقييم المخاطر.

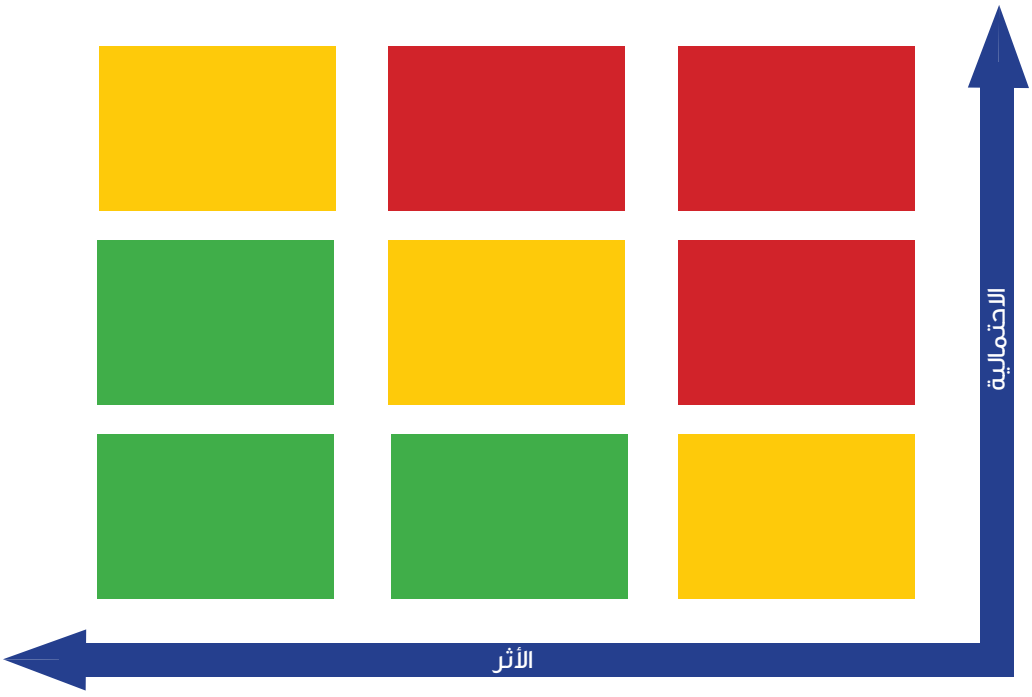
بماذا ستُجيب؟ من الشائع جدًا، إذا جلس عشرة أشخاص أو أكثر في غرفة لمناقشة هذا الأمر، وجود تقسيم نسبي للأصوات التي تكون لصالح لفظ مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة. ويُعد هذا أحد الأسباب التي تجعل تقييمات المخاطر التي تشمل العديد من الأشخاص تستغرق أسابيعًا للاتفاق على «تصنيف» المخاطر. ومما يبعث على القلق كذلك أن المخاطر ستُصنف، إذا قيّمها خبير واحد، على أنها مرتفعة أو منخفضة، اعتمادًا على المنظور الذي يتبعه المسؤول عن التقييم.

الأساليب الشائعة المُتبعة عند قياس المخاطر

الهدف التعليمي:

معرفة أسباب عدم قدرة الأساليب التقليدية على «قياس» المخاطر

لقد أدركَت العديد من شركات الخدمات المالية ذلك وحاولت حلّ المشكلة من خلال إدراج مصطلحَين: الاحتمال والأثر. ويُقصد بالاحتمال، احتمال حدوث الأمر السيئ. ويُقصد بالأثر نتيجة حدوث الأمر. ومن المهم معرفة كيف تتعامل الشركات في العادة مع هذه المشكلات ولماذا لم تَثبُت فعالية تلك الأساليب في إدارة المخاطر.
طالع ما يلي.



يشيع استخدام هذه الأساليب في تحديد «تصنيف» أو قياس المخاطر. وتُمثِّل التصنيفات الخضراء التصنيفات التي تحتوي على مزيجٍ من احتمالية الحدوث والأثر الأقل. وتُمثل التقييمات الحمراء التصنيفات التي تحتوي على مجموعة مخاطر مرتفعة. وكيف يُقيَّم الخطر سالف الذكر الذي يتمثل في إصابة أو وفاة الشخص الذي يعبر الطريق، باستخدام هذا النموذج؟ فكّر في الاحتمال وتقييمك للأثر.

تمرين:

أيٌّ من الكتل (الواردة في الشكل البياني أعلاه) يُمثل خطر إصابة أو وفاة الشخص الذي يعبر الطريق؟ دَون إجابتك واسأل أصدقائك أو عائلتك أو زملائك، إذا كانوا بجانبك، عن آرائهم أيضًا.

هل حدَدتَ كتلةً تُمثل هذا الخطر؟ سيوجد بسط نسبي للآراء لكل تصنيف، في حالة اجتماع عشرة خبراء أو أكثر، مرةً أخرى، في غرفة ما. وكلما زاد عدد الأشخاص الذين نضيفهم، زاد أخذ الآراء بعين الاعتبار. وتستخدم غالبية شركات الخدمات المالية هذا الأسلوب ومع ذلك يوجد ما يُثبت أنها لا تُجدي نفعًا. لماذا؟

نادرًا ما يُتفق على استخدام هذا النوع من النماذج، رُغم دعوة جميع كتب إدارة المخاطر تقريبًا إلى استخدامها، واعتماد منهجية مخاطر جميع شركات الخدمات المالية تقريبًا. ويُعزى ذلك إلى أنه لا يمكن قياس المخاطر في إطار الاحتمالية والأثر، وإن محاولة قياس المخاطر باستخدام الاحتمال والأثر ليست مستحيلة فحسب، بل غالبًا ما تكون مضللة وخطيرة.

سنفتقد المعلومات الأساسية التي تتمثل في: ما أسوأ نتيجة؟ وما أفضل نتيجة؟ وما النتيجة الأكثر احتمالاً؟ وهل توجد أي نتائج أخرى محتملة وما مدى احتمالية حدوثها؟ إذا حاولنا قياس المخاطر بهذه الطريقة. ولا يمكننا توفير هذه المعلومات باستخدام هذه الأساليب الشائعة.

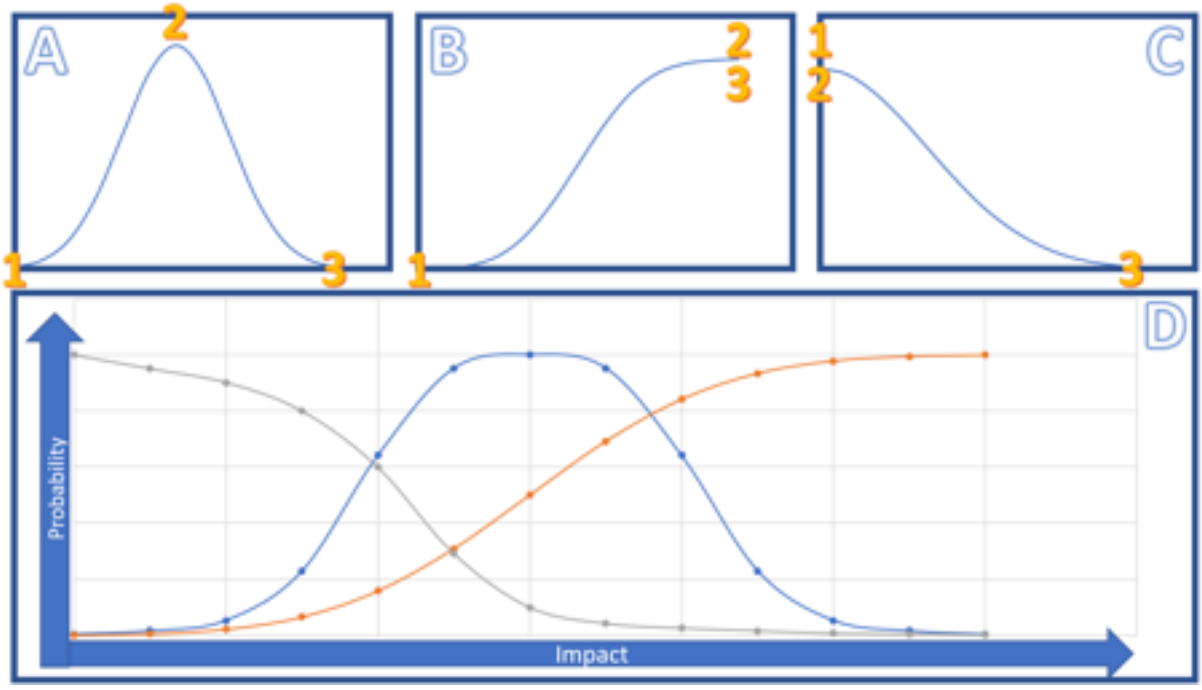
ويُعزى هذا إلى أن المخاطر لا يمكن التعبير عنها: بالأرقام أو التصنيفات (مرتفعة أو متوسط أو منخفض)؛ أو الألوان (حمراء أو صفراء كهرماني أو خضراء)؛ أو أي من تلك المشتقات، بل يمكن تصويرها في أشكالٍ بيانية!

معرفة كيفية قياس المخاطر

الهدف التعليمي:

معرفة تصوير المخاطر والنقاط الرئيسة في كل ملف تعريفي/شكل بياني

يمكن تصوير المخاطر في العديد من الأشكال البيانية، ولكن فيما يلي بعض الأنواع الأساسية الأكثر شيوعًا. لاحظ أن هذه الأشكال البيانية ذاتها تنطبق على حالات مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل.



توضح الأشكال البيانية (أ) و (ب) و (ج) أشكال تصوير المخاطر الثلاثة الأكثر شيوعًا. ويوضح الشكل البياني) د (صورة مجمعة للثلاث أشكال بحيث يمّكننا من المقارنة وإبراز أوجه التناقض. ويوضح المحور الأفقي (ص) الأثر في كلٍ من تصورات المخاطر، ويوضح المحور الرأسي (س) الاحتمال.

لا يمكن تمثيل المخاطر من خلال تحديد احتمال وأثر واحد لأن كل خطر يشتمل على عددٍ من الاحتمالات والتأثيرات المختلفة، وتنعم جميعها بالقدر ذاته من الأهمية عند تمثيل المخاطر.

قد تكون جميع العبارات التالية صحيحة، عند تقييم الخطر الذي يُهدد الشخص الذي يعبر الطريق، الموضح في المثال السابق.

- يوجد احتمال مرتفع في أن يتعرض الشخص لإصاباتٍ طفيفة.
- يوجد احتمال متوسط في أن يتعرض الشخص لإصاباتٍ أكثر خطورة.
- يوجد احتمال ضئيل لوفاة الشخص.

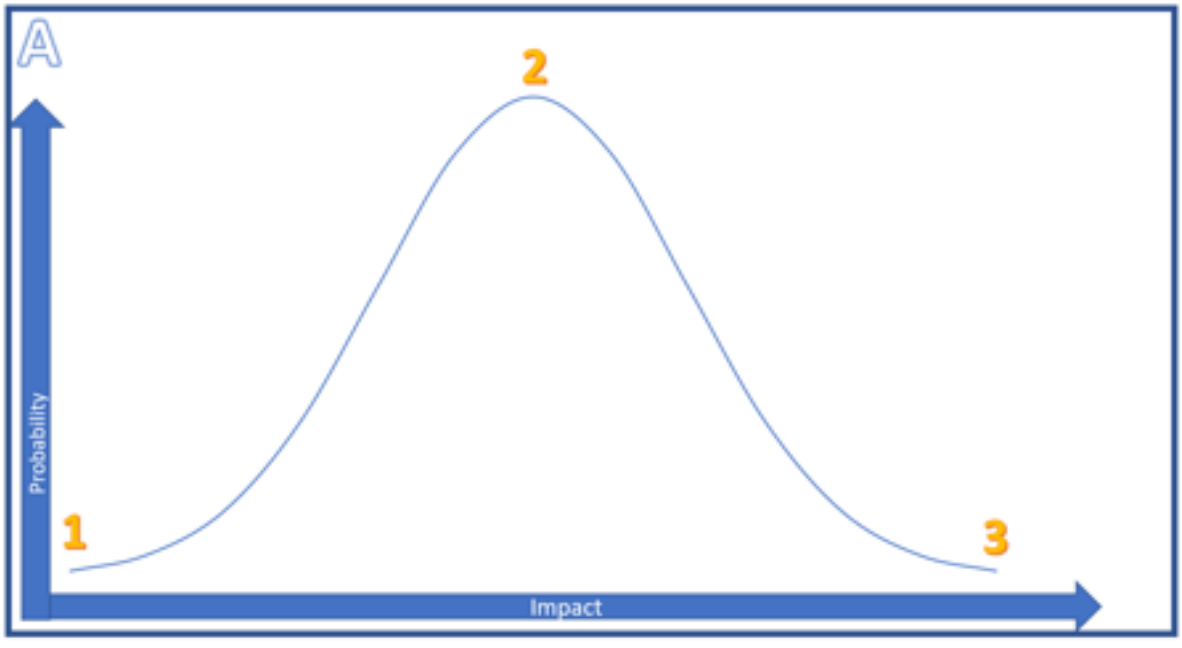
لماذا تحاول معظم الأساليب المتبعة عند تقييم المخاطر فرض إجابة واحدة، إذا كانت هذه العوامل الثلاثة صحيحة (وقد تكون كذلك)؟ فهي تُنشئ صورة مضللة وغالبًا ما تؤدي إلى حدوث نتائج خطيرة كما سترى. وتجبر مسؤول تقييم المخاطر على اختيار إما أفضل أو أسوأ نتيجة أو اختيار حلًا وسطًا. ومن الضروري دائمًا توضيح تصوير الخطر (بما في ذلك جميع النقاط الرئيسة) بدلًا من تحديد واحدة فقط عند اتخاذ قرارات مستندة إلى المخاطر (وهو الغرض من قياس المخاطر).

- ما أفضل حالة؟ {يمثلها الرقم ١ في الأشكال البيانية أعلاه.}
- ما أسوأ حالة؟ {يمثلها الرقم ٣ في الأشكال البيانية أعلاه.}
- ما الأكثر احتمالًا؟ {يمثله الرقم ٢ في الأشكال البيانية أعلاه.}

ثمة خطر يتمثل في اتخاذ قرارٍ سيئ، إذا اضطررنا إلى اختيار واحد فقط من هؤلاء. وقد تُعير شركة الخدمات المالية الأولوية لهذه المخاطر، وتقضي الوقت وتنفق المال وتبذل الجهد في حلها. وسنتخذ قرارات خاطئة إذا طبقنا الأسلوب ذاته على المخاطر التي تعترض حياتنا اليومية. وعلى سبيل المثال، لن نعبر الطرق أبدًا إذا تمثلت أسوأ نتائج العبور في حدوث الوفاة، ولكننا نفعل ذلك. ويكمن السبب في استمرارنا في عبور الطرق أن احتمالية حدوث ذلك (خاصة إذا انتبهنا وعبرنا عندما يكون الأمر واضحًا) منخفضة جدًا رُغم أننا نعلم أن أسوأ النتائج التي تحدث هي الوفاة. وستتضح أيضًا صورة مضللة إذا اخترنا النتيجة الأكثر احتمالية. وإذا علّمنا أطفالنا، على سبيل المثال، أن خطر عبور الطريق منخفض (لأن النتيجة الأكثر ترجيحًا هي أنهم سيعبرون بأمان)، فقد لا يدركون أنه في ظل ظروفٍ معينة يمكن أن يتسبب ذلك في حدوث إصابة خطيرة أو الوفاة.

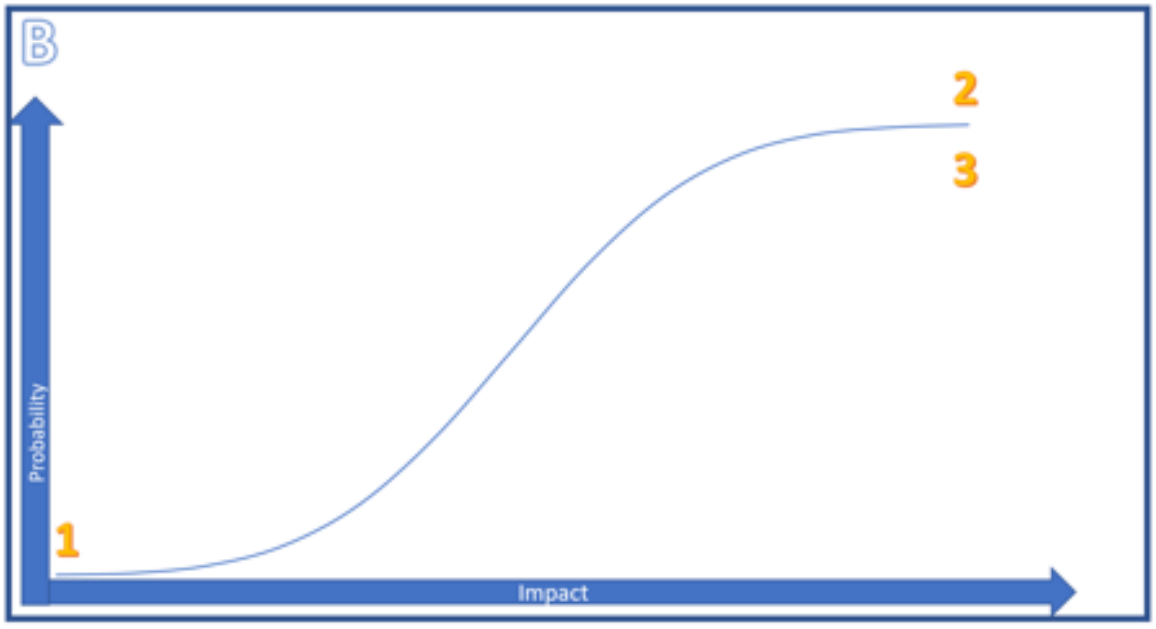
ثمة مئات النقاط البينية التي تتضح في غالبية المخاطر، ويمكن لكل منها رسم التصوير الحقيقي للمخاطر رُغم وجود ثلاث نقاط رئيسة (الأفضل والأسوأ والأرجح) في أي ملف تعريف للمخاطر.

يوضح الشكل البياني (أ) أول شكل بياني من أشكال تصوير المخاطر الثلاثة الأكثر شيوعًا. ويتضح من خلال هذا التصوير أن احتمالية حدوث أفضل نتيجة (النقطة ١) منخفضة. ويتضح كذلك أن احتمالية حدوث أسوأ نتيجة (النقطة ٣) منخفضة بالقدر ذاته. وتتمثل النتيجة الأكثر ترجيحًا (النقطة ٢) في النتيجة (أو الأثر) الذي يتحقق في المنتصف.



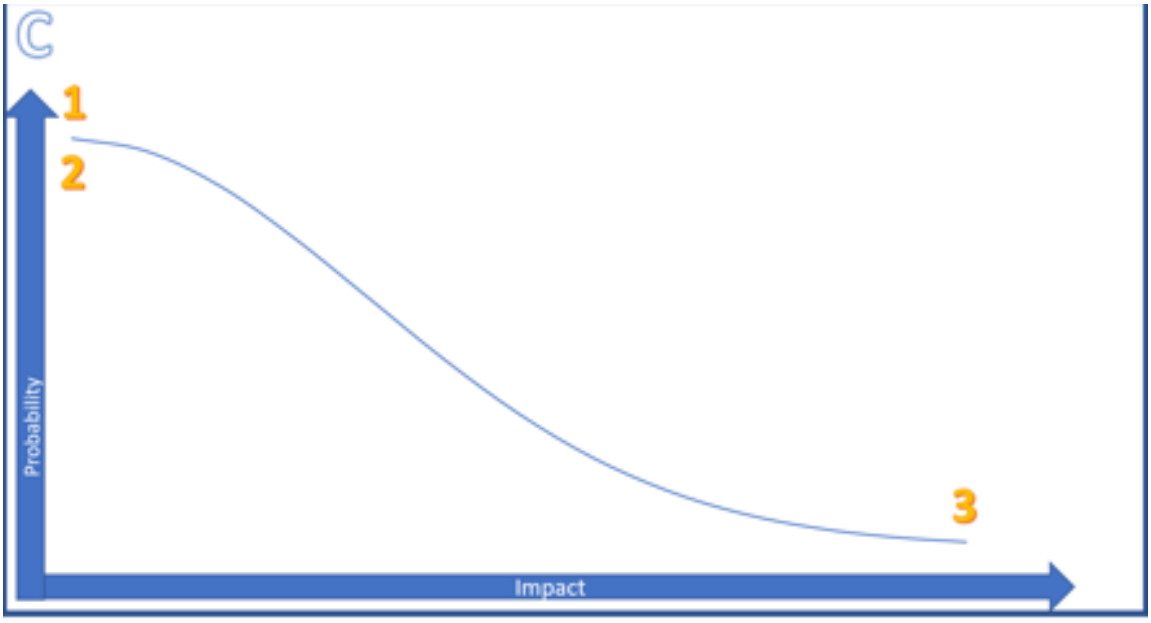
قد يكون هذا التصوير، بحسب وجهة نظرك، الأنسب لتمثيل خطر عبور الشخص للطريق. وتتمثل الأمثلة على ذلك في القطاع المصرفي في مخاطر السوق. وقد يؤدي أحد الاستثمارات إلى خسارة كل شيء (النقطة ٣)، أو قد يؤدي إلى مضاعفة الأموال (النقطة ١)، بيد أن النتيجة الأكثر ترجيحًا تتمثل في تحقيق القليل (النقطة ٢).

يوضح الشكل البياني (ب) التصوير التالي للمخاطر الشائعة. وتُعَد أفضل نتيجة يمكن الوصول إليها في هذا التصوير (النقطة ١) حيث إن احتمالية حدوثها منخفضة جدًا. ويوضح أيضًا أن النتيجة الأكثر ترجيحًا (النقطة ٢) هي أيضًا الأسوأ (النقطة ٣).



قد يكون ملف تعريف المخاطر دقيقًا في تمثيل المخاطر إذا سقط شخص من الطابق الثالث (أو طابق أعلى) من المبنى، وقد تكون النتيجة الأكثر احتمالاً، إذا قرر البنك زيادة معدلات الرهن العقاري بنسبة ٣٪ أعلى من معدلات المنافسين، هي الأسوأ (أي ينتقل جميع العملاء إلى جهة إقراض مختلفة). وثمة فرصة بالطبع للبقاء، لكن هذا غير مرجح.

يوضح الشكل البياني (ج) الشكل النهائي من أشكال تصوير المخاطر الثلاثة الأكثر شيوعًا. وتُعَد أفضل نتيجة (النقطة ١)، في هذا المثال، هي أيضًا النتيجة الأكثر احتمالًا (النقطة ٢). وتُعد أسوأ نتيجة (النقطة ٣) غير مرجحة للغاية.



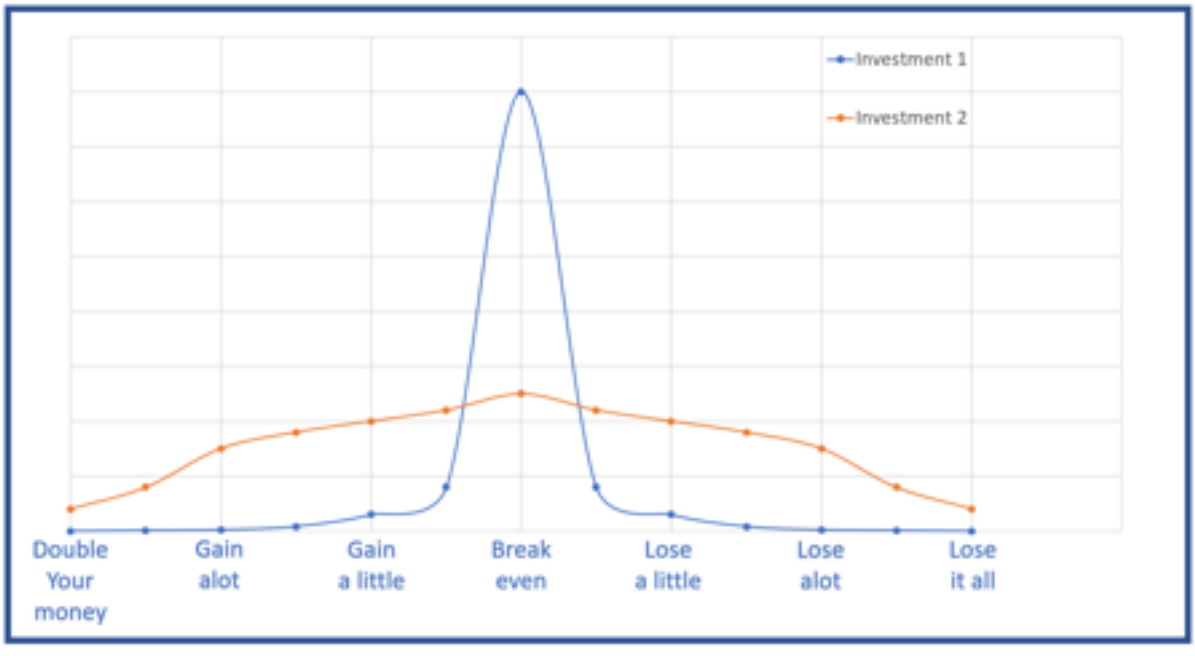
قد يبدو خطر تأخر المدفوعات، إذا تعرض أحد البنوك، على سبيل المثال، لحوادث الإخفاق في المجال التقني مما يعني حدوث تأثير على جميع المدفوعات، على هذا النحو. وتتمثل النتيجة الأكثر احتمالًا في أنه يمكن استرداد الأنظمة بسرعة وسداد جميع المدفوعات على الفور قبل تقديم أي شكاوى من العملاء أو تكبد تعويضات أو أضرار أخرى تتعلق بالسمعة. بيد أنه من المهم أن نعلم أن ثمة احتمالات أقل لحدوث عواقب أكثر خطورة رُغم أن هذه هي النتيجة الأكثر ترجيحًا. وقد تتمثل النتيجة الأسوأ في التأخير لمدة شهر واحد، مما يؤدي إلى تكبد مئات الملايين من التعويضات والتدخل الرقابي وإلحاق أضرار جسيمة بالسمعة. ويُستبعد حدوث هذا الأمر للغاية ولكن يمكن حدوثه. وتكمن أهمية تلك المعلومات عند اتخاذ قرارات تستند إلى تقييم المخاطر، لذا لا ينبغي حجبها.

يُلاحظ أن المخاطر نادرًا ما يُعبَر عنها بتصويرٍ بسيطٍ مثل هذه الأمور رُغم أن الأشكال البيانية تُمثل تصوير المخاطر بصورةٍ عامة.

إنشاء ملفات تعريف للمخاطر

ستُقدر قيمة إيضاح تصوير كل خطر على نحوٍ تام في الوقت الحالي، ومن المحتمل، عند اتخاذ القرارات المستندة على تقييم المخاطر، أن تُتخذ قراراتٍ خاطئة إذا أُغفلت أي معلومات أساسية. ويُعَّد إنشاء ملفات تعريف المخاطر هذه أمرًا مباشرًا نسبيًا، ولكن ينصب التركيز على توفير ٣ نقاط رئيسة، باعتبارها خطوة أولى في تحسين عملية إدارة المخاطر. ويطلع عليها أي شخص يحاول اتخاذ أي قراراتٍ تستند على تقييم المخاطر. وتتمثل هذه النقاط الرئيسة في: أفضل نتيجة وأسوأ نتيجة والنتيجة الأكثر احتمالًا. بيد أنه من المهم تحديد المخاطر التي تُهدد استخدام هذه المعلومات وتقدير أهمية إيضاح الصورة الكاملة تمامًا.

يُرجى أخذ حالتيّ الاستثمار أدناه بعين الاعتبار، مُمثلتَين بملف المخاطر الخاص بهما.



يوضح هذا المثال من تقييم مخاطر السوق نوعين مختلفين من الاستثمار ا و٢. أيّ استثمار ستختار؟ سيعتمد اختيارك بالطبع على موقفك من المخاطر، ولكن الصورة الواردة أعلاه ستساعدك على اتخاذ هذا القرار. توضح الصورة ما يلي:

- يحظى كلا الاستثمارين بالنتائج الفضلي ذاتها (مضاعفة أموالك).
- يحظى كلا الاستثمارين بأسوأ النتائج ذاتها (خسارة جميع أموالك).
- يحظى كلا الاستثمارين بالنتائج ذاتها في الغالب (التعادل).

لن تُميز بين نوعيّ الاستثمار المذكورين من حيث المخاطر إذا حصلت على هذه المعلومات الثلاث فقط. يتعقد هذا الأمر أكثر إذا حصلت فقط على معلومات تقتصر على أن مخاطر الاستثمار عالية أو متوسطة أو منخفضة. ولن يساعدك ذلك على نحو كافٍ لاتخاذ قرارٍ موثوق وفعال. وتُتخذ القرارات في العديد من البنوك الرئيسية (والاستثمارية) بناءً على معلوماتٍ محدودة للغاية. ويؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارٍ سيء (وخطير في أغلب الأحيان). وثمة سبب آخر لإخفاق العديد من البنوك.

ومع ذلك، توضح ملفات تعريف المخاطر ما يلي:

- من غير المحتمل تمامًا أن يُضاعف الاستثمار ا أموالك أو يؤدي إلى خسارتها بالكامل.
- من المؤكد تقريبًا أن الاستثمار ا سينتج عن تعادل (أو ربما خسارة بسيطة أو مكسب ضئيل).
- من المحتمل غالبًا أن ينتج عن الاستثمار ٢ تعادلًا، ومع ذلك توجد الاحتمالية ذاتها بأنه سينتج عن هذا الاستثمار ربح أو خسارة هائلة.

تساعدنا هذه المعلومات الإضافية على اتخاذ قراراتٍ جيدة قائمة على المخاطر ولهذا السبب يُعد إنشاء ملفات تعريف المخاطر أمرًا مهمًا للغاية عند إدارة المخاطر.

ستتعلم كيفية إنشاء ملفات المخاطر قريبًا، ولكن ضع في اعتبارك أولًا القرار التالي.

يُخطط أحد البنوك لإطلاق تطبيق جديد للعملاء الذين يستخدمون الأجهزة المحمولة. ويخطط هذا البنك لاستخدام خدمة قائمة على السحابة. وفيما يلي المعلومات المتاحة:

- سيتعين على البنك سداد رسوم ترخيص (إلى مقدم الخدمات القائمة على السحابة) لكل عميل من العملاء. وتتراوح تكلفة هذه التراخيص بين ٢٠ إلى ٤٠ ريال سعودي.
- يُقدر العائد السنوي لكل عميل يستخدم هذا التطبيق ما بين ٧٠ إلى ١٠٠ ريال سعودي.
- يتوقع البنك أنه يمكن جذب ما بين ١٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٠٠ عميل لهذه الخدمة الجديدة.
- ستتراوح تكلفة الصيانة السنوية للبنك ما بين ٤٠٠ ألف إلى ٦٠٠ ألف ريال سعودي.

يُطلب منك، من خلال هذه المعلومات فقط، تحديد ما إذا هذا الاقتراح من المحتمل أن يصبح مربحًا للبنك أم لا. يُطرح عليك سؤال «هل نطرح هذه الخدمة؟ ما هي إجابتك؟ نعم أم لا؟

تمرين:

يجب عليك اتخاذ قرارٍ مستعينًا بالمعلومات الواردة أعلاه، هل نطرح المنتج؟ نعم أم لا؟

عندما تتخذ قرارك، دوّن السبب وراء اتخاذ هذا القرار.

ما مدى ثقتك في قرارك؟ هل تشعر أن النطاقات واسعة للغاية؟ ولماذا؟

كما ذكرنا سابقًا في هذه المادة التعليمية، لا تُعد النطاقات مفيدة فقط، وإنما في جميع القرارات القائمة على المخاطر تقريبًا لا يوجد ثوابت. إذا توافرت الأرقام الدقيقة للسماح باتخاذ قرارٍ بشأن إطلاق هذه الخدمة، فسيصبح هذا الأمر سهلًا. وستكون الإجابة إما بنعم أو لا. ومع ذلك، يصبح التحدي أكثر تعقيدًا في حال وجود متغيرات. وتتواجد المتغيرات في جميع القرارات القائمة على المخاطر. وتتضمن بعض المتغيرات الأكثر شيوعًا عند اتخاذ قراراتٍ بشأن المخاطر ما يلي:

- قد ترتفع معدلات الفائدة أو تنخفض.
- يمكن أن ترتفع أسعار الأسهم أو تنخفض.
- يمكن أن ترتفع معدلات البطالة أو تنخفض.
- قد تتباين أعداد العملاء.
- قد تختلف أحجام البنود التي يُجرى معالجتها كثيرًا.
- قد يرتفع معدل الخطأ أو ينخفض.
- قد يرتفع عدد الدول الخاضعة للعقوبات أو ينخفض.
- زيادة احتمالية تعثر العملاء في سداد القروض أو انخفاضها.
- إمكانية زيادة أسعار العقارات أو انخفاضها.

من المعلوم أن يُحدد موظفو البنك كون قياس المخاطر معقد للغاية أو مستحيل في ظل وجود العديد من المتغيرات. ومع ذلك، فهذا الأمر ليس مستحيلاً ويمكن أن يصبح بسيطًا للغاية في معظم الحالات. الق نظرة أخرى على القرار الذي كان يُطلب منك اتخاذه في وقت سابق بشأن طرح مقترح الخدمة الجديد.

هل قمت بحساب أفضل أو أسوء النتائج وأكثر النتائج احتمالية؟ إذا لم تقم بذلك، فيجب عليك القيام به في الحال.

تمرين:

إذا لم تقم بذلك بالفعل، فاحسب ما تراه أسوأ أو أفضل النتائج، والنتائج الأكثر احتمالًا، بناءً على المعلومات المتاحة.

من المعلوم أن يُحدد موظفو البنك كون قياس المخاطر معقد للغاية أو مستحيل في ظل وجود العديد من المتغيرات. ومع ذلك، فهذا الأمر ليس مستحيلاً ويمكن أن يصبح بسيطًا للغاية في معظم الحالات. الق نظرة أخرى على القرار الذي كان يُطلب منك اتخاذه في وقت سابق بشأن طرح مقترح الخدمة الجديد.

هل قمت بحساب أفضل أو أسوء النتائج وأكثر النتائج احتمالية؟ إذا لم تقم بذلك، فيجب عليك القيام به في الحال.

تمرين:

إذا لم تقم بذلك بالفعل، فاحسب ما تراه أسوأ أو أفضل النتائج، والنتائج الأكثر احتمالًا، بناءً على المعلومات المتاحة.

- النتيجة الأسوأ: تُحسب عند استخدام الحالة الأسوأ في كلٍ من النطاقات المتوفرة.
  - تكلفة التراخيص = ٤٠ ريال سعودي
  - الإيرادات السنوية = ٧٠ ريال سعودي
  - سينتج عن ذلك تحقيق ربح قدره ٣٠ ريال سعودي لكل عميل.
  - عدد العملاء ١٢٠٠٠
  - يعني ذلك أن الربح الإجمالي ٣٠ ريال سعودي × ١٢٠٠٠ = ٣٦٠٠٠٠ ريال سعودي.
  - تكلفة الصيانة السنوية = ٦٠٠ ألف ريال سعودي
  - يعني ذلك أن إجمالي الخسائر ٢٤٠٠٠٠ ريال سعودي (٣٦٠ ألف – ٦٠٠ ألف ريال سعودي).
- أفضل النتائج: سيُحسب ذلك من خلال استخدام أفضل حالة في كلٍ من النطاقات المتوفرة
  - تكلفة التراخيص = ٢٠ ريال سعودي
  - الإيرادات السنوية = ١٠٠ ريال سعودي
  - سينتج عن ذلك تحقيق ربح قدره ٨٠ ريال سعودي لكل عميل.
  - عدد العملاء ٢٠٠٠٠
  - يعني ذلك أن الربح الإجمالي ٨٠ ريال سعودي × ٢٠٠٠٠ = ١,٦ مليون ريال سعودي.
  - تكلفة الصيانة السنوية = ٤٠٠ ألف ريال سعودي
  - يعني ذلك أن إجمالي صافي الأرباح ١,٢ مليون ريال سعودي (١,٦ مليون ريال سعودي–٤٠٠ ألف ريال سعودي).

بالنظر إلى أن أسوأ النتائج تتمثّل في تكبد خسارة قدرها ٢٤٠٠٠٠ ريال سعودي وأفضل النتائج تتمثّل في تحقيق أرباح ١,٢ مليون ريال سعودي، هل ستطرح هذا المنتج الجديد؟ هل تعتقد أن ثمة شخص قد يوافق على ذلك؟ وهل هناك من سيرفض ذلك؟ لماذا؟ سيصبح من المفيد بالطبع معرفة النتيجة الأكثر احتمالية؟ من المؤسف أنه على الرغم من أن هذه النتيجة قد تصبح من أكثر النتائج المفيدة التي يجب معرفتها، فإنها من أصعب النتائج التي يمكن حسابها مع مراعاة جميع المتغيرات المحددة. ويتعين عليك ملاحظة أن الدوافع الخطيرة تتمثل في استخدام المعدلات المتوسطة على النحو المعتاد. وقد تؤدي المعدلات المتوسطة، عند إدارة المخاطر، إلى حدوث كوارث على النحو الموضّح لاحقًا في هذه المادة التعليمية.

وبالعودة إلى القرار المذكور، إذا أمكن إثبات أن نسبة تحقيق الأرباح بالنسبة للمقترح تبلغ ٥٠٪، فهل سيوافق غالبية الأشخاص؟ في الأغلب لن يحدث ذلك. أما إذا أمكن إثبات أن نسبة تحقيق الأرباح بالنسبة للمقترح تبلغ ٧٥٪، فهل ستُعد هذه نسبة جيدة بما يكفي للمخاطرة بطرح المنتج؟ سيعتمد هذا الأمر على الشخص الذي يتخذ القرار، ولكن يبدو الآن أنها فرصة أفضل لاتخاذ القرار.

وقبل المضي قدمًا، ما رأيك (بناءً على المعلومات المتاحة) في فرصة تحقيق هذه الخدمة المقترحة للربح؟

تمرين:

حدد مدى احتمالية أن تحقق هذه الخدمة الجديدة ربحًا؟ (١٪ – ١٠٠٪)

ثمة القليل من الثوابت فيما يتعلق بالخدمات المالية. بدلًا من ذلك، نستعين باتخاذ قرارات قائمة على المخاطر. وإذا كنت تتذكر، ترتبط إدارة المخاطر بالتصرف بذكاء حيال اغتنام الفرص. وقد يعد البعض أن اغتنام فرصة تحقق ربحًا بنسبة ٥٠٪ أمرًا متهورًا. بينما يعتقد آخرون أن طرح خدمة مقترحة تحظى بفرصة تحقيق ربحٍ بنسبة ٧٥٪ أمرًا عالي الخطورة. هذا ما يُقصد به الإقبال على المخاطر. ولكننا سنتطرق لهذا الأمر فيما بعد. إذا كانت ثمة فرصة أن تجني هذه الخدمة المقترحة أموالًا بنسبة ٩٠٪ أو حتى ٩٥٪، فهل سيطرحها أغلبية الأشخاص؟ لقد حان الوقت لمعرفة كيفية قياس المخاطر، وسنستخدم هذا المثال لتوضيح ذلك.

مونت كارلو

الهدف التعليمي:

فهم كيف يساعد نهج قياس مثبت (مونت كارلو) في قياس المخاطر بمزيدٍ من الدقة.

يُعد مونت كارلو أسلوبًا مستخدمًا في إدارة المخاطر بهدف تحديد شكل المخاطر. وتكمن قوة هذا الأسلوب في أنه لا يتطلب أرقامًا دقيقة للحسابات، وبدلًا من ذلك نستخدم نطاقات معينة، مع تضمين العديد من المتغيرات حسب الحاجة. وسنتناول طريقة عمل مونت كارلو قريبًا، ولكن دعونا الآن نتطرق إلى النتائج. تتمثل المعلومة الوحيدة المتوفرة للنظام في نموذج مونت كارلو التالي في قائمة النطاقات التي استعرضناها سابقًا.

مدخلات النموذج

تكلفة الترخيص لكل عميل		
من	إلي	النسبة
٢٠,٠٠٠ ريال سعودي	٤٠,٠٠٠ ريال سعودي	١٠٠,٠٠٠ ٪

الإيرادات السنوية لكل عميل		
من	إلي	النسبة
٧٠,٠٠٠ ريال سعودي	١٠٠,٠٠٠ ريال سعودي	١٠٠,٠٠٠ ٪

عدد العملاء		
من	إلي	النسبة
١٢٠,٠٠٠ ريال سعودي	٢٠٠,٠٠٠ ريال سعودي	١٠٠,٠٠٠ ٪

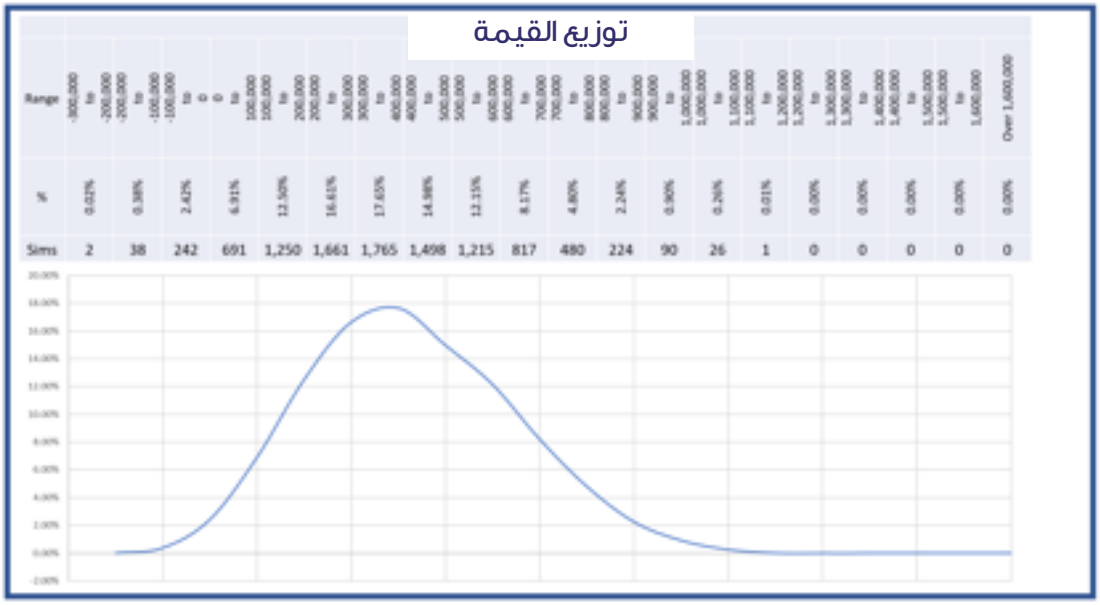
التكلفة غير المتكررة		
من	إلي	النسبة
٤٠,٠٠٠ ريال سعودي	٦٠,٠٠٠ ريال سعودي	١٠٠,٠٠٠ ٪

مخرجات النموذج

عدد عمليات المحاكاة:	١٠,٠٠٠
أسوأ النتائج:	٢٤٠ ألف ريال سعودي
أفضل النتائج:	١,٢ مليون ريال سعودي
النتائج الأكثر احتمالية:	٣٠٠ ألف ، ٤٠٠ ألف ريال سعودي
متوسط النتائج:	٣٧٩ ألف ريال سعودي
احتمالية الربح:	٩٧,١٨٪

يستطيع نموذج مونت كارلو، عند استخدام نطاقات البيانات المقدمة فقط، تحديد النتيجة الأسوأ والأفضل والأكثر احتمالية. وفي هذا المثال، جرى قياس متوسط النتائج، ولكن في العديد من الحالات يُعد متوسط النتائج مختلفًا للغاية عن النتائج الأكثر احتمالية. ويوضح النموذج أيضًا أن احتمالية تحقيق ربح من هذا المشروع تبلغ ٩٧,٢٪، فكيف يُقارن ذلك مع إجابتك؟

ترد التفاصيل الفعلية في الشكل ذاته على الرغم من وجود الكثير من المعلومات الواردة في ملخص مخرجات النموذج، ويقدم مونت كارلو لنا شكلًا لأي مخاطر (سواء أكانت ائتمانية أو سوقية أو تشغيلية). وفيما يلي شكل المخاطر المشمولة عند طرح هذا المنتج.



يوضح الرسم البياني شكل جميع الاحتمالات والتأثيرات التي ينطوي عليها هذا الخطر. لقد عرفنا بالفعل ما هي الحالة الأسوأ والأفضل، ولكن يوضح هذا الرسم النتائج الأكثر احتمالًا (بمعنى الربح الذي يتراوح بين ٣٠٠ ألف إلى ٤٠٠ ألف ريال سعودي). ويوضح النموذج كذلك كلاً من الاحتمالات الخاصة بنطاق كل ربح أو خسارة. ومن السهل جدًا تقليل حجم هذه النطاقات ولكن لا يلزم تقليله أكثر نظرًا لهذا القرار المحدد.

من المهم أن تصبح قادرًا على فهم أشكال المخاطر ومعرفة ما تخبرنا به، لذا دعنا نلقي نظرة على بعض المعلومات.

- يخبرنا هذا الرسم البياني أن الربح المحتمل يتراوح بين ٣٠٠ ألف – ٤٠٠ ألف ريال سعودي ولكن تبلغ احتمالية ذلك ١٧،٦٥٪. تُعد هذه النتيجة الأكثر احتمالًا لأنها تحتوي على أعلى الاحتمالات. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن ثمة احتمالية بنسبة ٨٢،٣٥٪ (١٠٠٪ – ١٧،٦٥٪) في أن تصبح النتيجة مغايرة لـ ٣٠٠ ألف – ٤٠٠ ألف ريال سعودي.
- يخبرنا هذا الرسم البياني أنه ثمة احتمالية بنسبة ١٦،٩١٪ بين ٢٠٠ ألف و٣٠٠ ألف، واحتمالية بنسبة ١٧،٦٥٪ بين ٣٠٠ ألف و٤٠٠ ألف، واحتمالية بنسبة ١٤،٩٨٪ بين ٤٠٠ ألف و٥٠٠ ألف، واحتمالية بنسبة ١٢،١٥٪ بين ٥٠٠ ألف و٦٠٠ ألف، مما يعني أنه ثمة احتمالية بنسبة ٦١،٦٩٪ (١٦،٩١٪ + ١٧،٦٥٪ + ١٤،٩٨٪ + ١٢،١٥٪) تتراوح بين ٢٠٠ ألف و٦٠٠ ألف ريال سعودي.
- يخبرنا هذا الرسم البياني أنه ثمة احتمالية بنسبة ٠،٠٢٪ لتكبد خسائر بين ٢٠٠ ألف و٣٠٠ ألف، واحتمالية بنسبة ٠،٣٨٪ للخسارة بين ١٠٠ ألف و٢٠٠ ألف، واحتمالية بنسبة ٢،٤٢٪ للخسارة بين صفر إلى ١٠٠ ألف، مما يعني أنه ثمة احتمالية بنسبة ٢،٨٢٪ (٠،٠٢٪ + ٠،٣٨٪ + ٢،٤٢٪) لخسارة الأموال. تُعد هذه الطريقة التي يستطيع بها النموذج حساب أن هناك احتمالية بنسبة ٩٧،١٨٪ (١٠٠٪ – ٢،٨٢٪) لتحقيق ربح.

إذا طُرح سؤال «ما هي احتمالية أن يحقق هذا المنتج ربحًا يزيد عن ٥٠٠ ألف ريال سعودي، فإننا نجمع كل النسب المئوية على يمين هذه النقطة (١٢،١٥٪ + ٨،١٧٪ + ٤،٨٪ + ٢،٢٥٪ + ٠،٩٪ + ٠،٢٦٪ + ٠،٠١٪) أي ٢٨،٥٤٪.

عندما تُعدُّ مثل هذه النماذج، فإنه يتيح لنا رؤية النطاق الكامل للإمكانيات والاحتمالات والتأثيرات. وبالمثل، يسمح لنا باتخاذ قرارات مدروسة قائمة على المخاطر. وسعيًا نحو وضع نماذج مثل هذه، فإننا نحتاج إلى فهم كيفية عملها وأسبابها. ولا تركز هذه المادة التعليمية على وضع النماذج، ولكن من المهم أن تُقدَّر على الأقل كيف يعمل نموذج مونت كارلو ولماذا، وأيضًا ما الذي تبحث عنه عند اتباع هذا النهج.

كيف يعمل نماذج مونت كارلو

يوجد في هذا المثال، كما تعلم، (كما هو الحال في أغلب أمثلة المخاطر) عددٌ من المتغيرات المحددة: مثل تكلفة التراخيص والإيرادات وعدد العملاء والتكاليف غير المتكررة. وكل ما نعرفه هو النطاق ولا توجد طريقة لمزيدٍ من الحد من عدم اليقين في هذه المرحلة. ما وظيفة نموذج مونت كارلو ولماذا يتسم بالقوة، هل يحاكي النموذج عددًا من جميع المتغيرات؟ يوجد في أي حالة مخاطر معينة العشرات بل المئات أو الآلاف أو حتى الملايين من المجموعات المختلفة من جميع المتغيرات.

مدخلات النموذج

تكلفة الترخيص لكل عميل		
من	إلي	النسبة
٢٠٠٠ ريال سعودي	٤٠٠٠ ريال سعودي	١٠٠٠٠ ٪

الإيرادات السنوية لكل عميل		
من	إلي	النسبة
٧٠٠٠ ريال سعودي	١٠٠٠٠ ريال سعودي	١٠٠٠٠ ٪

عدد العملاء		
من	إلي	النسبة
١٢٠٠٠ ريال سعودي	٢٠٠٠٠ ريال سعودي	١٠٠٠٠ ٪

التكلفة غير المتكررة		
من	إلي	النسبة
٤٠٠٠٠ ريال سعودي	٦٠٠٠٠ ريال سعودي	١٠٠٠٠ ٪

مخرجات النموذج

تكلفة الترخيص	العائد لكل عميل	تكلفة الصيانة	عدد العملاء	الربح/ الخسارة
413,959	14,825	593,644	94.63	26.66
491,137	17,115	436,269	86.83	32.64
366,801	19,959	538,147	70.65	25.33
453,168	16,701	587,589	96.67	34.35
530,698	19,459	530,802	76.08	21.53
243,926	14,090	424,603	74.41	26.96
-78,674	12,525	583,797	78.66	38.33
542,366	14,284	539,665	97.20	21.45
64,714	12,072	454,820	72.13	29.10
235,320	16,382	444,971	80.18	38.66
517,729	13,643	412,434	97.25	29.07
675,764	17,136	400,966	90.07	27.23
307,464	13,719	444,410	91.72	36.92
354,929	14,974	484,184	78.31	22.27
378,611	13,574	408,366	87.47	29.49
488,779	16,602	491,277	92.41	33.38
289,854	17,250	573,997	72.05	21.98
126,091	12,359	524,838	79.17	26.70
625,554	17,075	522,254	96.09	28.87
950,166	19,589	439,241	92.96	23.05

وكما يتضح لكم من النبذة التي ذكرناها عن عمليات المحاكاة، يستخدم النموذج نطاقاتٍ من المدخلات على اليسار لأخذ مجموعاتٍ عشوائية. وسنعود مرةً أخرى لدراسة هذه العشوائية بعد قليل نظرًا لأنها جزئية مهمة للغاية.

من الممكن محاكاة هذا الأمر في غضون ثوانٍ قليلة باستخدام قوة الحوسبة الحديثة. وقد استخدم مثال طرح المنتج المذكور نموذج محاكاة مونت كارلو لـ ١٠٠٠٠ مجموعة، ولكن من السهل للغاية زيادة هذا العدد ليشمل العديد من عمليات المحاكاة المختلفة التي نشعر بأنها ضرورية. ومع ذلك، لا يُقصد بذلك أننا بحاجة إلى بدء تشغيل الملايين من عمليات المحاكاة.

تذكر أن الغرض من قياس المخاطر (أو أي شيءٍ آخر) يتمثل في الحد من عدم اليقين للسماح لنا باتخاذ قرارات. ومن المستبعد للغاية أن يتطلب أي نموذج تقييم جميع المجموعات قبل اتخاذ القرار. وبطبيعة الحال ستستخدم نماذج مونت كارلو ما بين ٥٠٠٠ و٢٠٠٠٠ محاكاة لتقديم إجابةٍ دقيقة تضمن اتخاذ قرارٍ فعّال.

يمكن أن تكون أدوات نمذجة مونت كارلو باهظة الثمن، وسيتكلف الكثير منها الملايين إن لم يكن عشرات الملايين من الريال السعودي لشرائها. ومع ذلك، فإنها تحدث فرقًا هائلاً في الطريقة التي تُدار بها المخاطر لدى المؤسسات. ولحسن الحظ أنه يمكنك الحصول على تنزيلات مجانية لنماذج مونت كارلو كجزء من هذه المادة التعليمية. وستشعر بالراحة سريعًا في وضع نموذجٍ خاص بك عندما تفهم طريقة عملها. ويتطلب هذا الأمر معرفة أساسية نسبيًا ببرنامج إكسيل لتحقيق ذلك.

تناولنا فيما سبق في هذا المثال كيفية استخدام مجموعات عشوائية لمحاكاة كل احتمال. وسيختار النموذج في هذه الحالة أرقامًا عشوائية بين ١٢٠٠٠ و٢٠٠٠٠ لعدد العملاء في كل محاكاة. ويطبق نسبًا متساويةً على جميع الأعداد المحتملة داخل هذا النطاق. ومع ذلك، عادةً ما نمتلك معلومات أكثر قليلاً من ذلك، مما يسمح للنماذج بأن تصبح أكثر تطورًا.

وعلى سبيل المثال، سنبدأ بتقييم المتغيرات المحددة ونطاقات كل منها إذا استخدمنا نموذج مونت كارلو لقياس مخاطر تأخير المدفوعات.

على سبيل المثال:

	المتغير	النطاق من	النطاق إلى
١	مبلغ المبالغ المدفوعة يوميًا	مليون	٣ مليون
٢	قيمة المبالغ المدفوعة يوميًا	مليار ريال سعودي	٤ مليار ريال سعودي
٣	معدل الفائدة التعويضية	١،٢٪	٢،٨٪
٤	فعالية الضوابط	٩٦٪	٩٩،٥٪

سيُقدّم نموذج مونت كارلو كل هذه المجموعات التي تتراوح بين هذه النطاقات إذا ما أدرجنا به هذه المدخلات، ولكنه يفترض وجود احتمالية أكبر بأن يصل حجم المدفوعات إلى مليون بينما يبلغ حجمها حاليًا ٣ مليون ريال، وينطبق الأمر ذاته على المتغيرات الأخرى، وليست هذه المسألة بطبيعة الحال. واستنادًا إلى المعارف والخبرات التي نتمتع بها فيما يتعلق بالمدفوعات، نعرف أن حجم المدفوعات يصبح أقل من ١،٥ مليون في اليوم في حالاتٍ نادرةٍ فقط (ربما ١٠٪)، بينما يصبح حجم المدفوعات ٢،٥ مليون يوميًا في حالاتٍ نادرةٍ أخرى (ربما ٢٠٪). وتتسم هذه المعلومات بالأهمية عند تقييم المخاطر، ولذلك يجب تزويد نماذج مونت كارلو بهذه المعلومات الإضافية. وبالتالي ستبدو المدخلات مختلفةً عن المثال الذي استعرضناه سابقًا.

مدخلات النموذج

حجم المدفوعات المنفّذة يوميًا		
من	إلي	النسبة
١ مليون	٤٠,٠٠٠ ريال سعودي	١٪
١,٥ مليون	٢,٥ مليون	٧٠٪
٢,٥ مليون	٣ مليون	٢٠٪

حجم المدفوعات المنفّذة يوميًا		
من	إلي	النسبة
١ مليار ريال سعودي	١,٣ مليار ريال سعودي	٥٪
١,٣ مليار ريال سعودي	١,٦ مليار ريال سعودي	١٠٪
١,٦ مليار ريال سعودي	٢,١ مليار ريال سعودي	٣٩٪
٢,١ مليار ريال سعودي	٢,٦ مليار ريال سعودي	٣٢٪
٢,٦ مليار ريال سعودي	٣ مليار ريال سعودي	٨٪
٣ مليار ريال سعودي	٣,٦ مليار ريال سعودي	٤٪
٣,٦ مليار ريال سعودي	٤ مليار ريال سعودي	٢٪

سعر الفائدة التعويضية		
من	إلي	النسبة
١,٢٪	١,٥٪	٧٠٪
١,٥٪	٢,٠٪	١٥٪
٢,٠٪	٢,٥٪	١٠٪
٢,٥٪	٢,٨٪	٥,٠٪

فعالية الضوابط		
من	إلي	النسبة
٩٦٪	٩٨٪	٢٠٪
٩٨٪	٩٩٪	٧٠٪
٩٩٪	٩٩,٥٪	١٠٪

نستخدم خيار «التقييم» حتى نتمكن من إجبار النماذج على استخدام نسب أعلى أو أقل في كل نطاق. يعني ذلك أن النموذج يمكن أن يمثل بمزيدٍ من الدقة البيئة التي نعمل فيها، وبالتالي يساعدنا على تحقيق مستوياتٍ أعلى من الدقة في قياس المخاطر. لقد تناولنا في الوقت الحالي كيف يُمكن قياس المخاطر وكيف ينبغي ذلك. دعونا الآن نتناول كيف تُقاس المخاطر تقليديًا في إطار هذه المعارف والخبرات. وستُلاحظ بعدئذٍ سبب اندهاش العديد من شركات الخدمات المالية ولماذا تشوب أساليب القياس التقليدية العيوب، مما يعني أن القرارات المتخذة قد تصبح خاطئة وفي بعض الأحيان خطيرة.

توضح الأقسام الثلاثة التالية كيفية قياس مخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية عادةً، ومن هذا المنطلق، من المتوقع أن تعرف العيوب التي تشوب هذه الأساليب.

كيف تُقاس مخاطر الائتمان عادةً؟

الهدف التعليمي:

فهم العناصر الأساسية المشمولة في قياس مخاطر الائتمان.

تكمن المشكلة في مخاطر الائتمان في عدم قدرة المدين (عادةً ما يكون العميل) على سداد الدين بالكامل للدائن (عادةً ما يكون البنك) خلال الفترة المحددة. ثمة مرحلتان عمومًا من مخاطر الائتمان، وتُعد المرحلة الأولى المرحلة التي يُقرر فيها البنك ما إذا كان يمكن تقديم قرض أم لا، ووفق أي شروط. وتُمثّل المرحلة الثانية تقييمًا مستمرًا

لمخاطر قدرة العميل على السداد في ظل تغير ظروفه. توجد بعض المصطلحات المهمة عندما يتطرق الأمر بفهم مخاطر الائتمان وكيفية قياسها. ويوجد ٥ عوامل رئيسة على الأقل في أي تقييمٍ لمخاطر الائتمان:

- سجل الائتمان

يُقيّم سجل الائتمان الخاص بكل عميل (بصرف النظر عما إذا كان شخصًا أو مؤسسة أو دولة) عند اتخاذ قرار. ويجوز رفض منح مدين محتمل قرضًا في بعض الحالات إذ يُظهر السجل الائتماني يظهر نمطًا من عدم قدرته على سداد الديون بالكامل وفي الوقت المحدد (أو عدم رغبته في ذلك)، وقد يستمر تقديم القرض في حالاتٍ أخرى ولكن بمعدل فائدة أعلى.

- القدرة على السداد

يجب سداد الدين ولذا سيُقيّم الدائنون عادةً القدرة على سداد الدين. وسيشمل ذلك في معظم الحالات سداد مبالغ شهرية (أو بمعدل تكرار آخر)، ويجب على العملاء أن يتمتعوا بالقدرة على سداد ديونهم أو ستزيد احتمالية التخلف عن السداد (حيثما يصبح العميل غير قادرٍ على سداد الديون)، وعادةً ما تعتمد قدرة العملاء الأفراد على سداد ديونهم على مستوى دخلهم.

- رأس المال

يُؤخذ رأس المال كذلك في الاعتبار بالإضافة إلى دخل العميل. وعلى سبيل المثال، قد يُمنح العميل الذي يُقدر دخله بـ ٣٠٠٠ ريال سعودي شهريًا قرضًا نظرًا لامتلاكه حساب بقيمة ٤٠٠٠٠ ريال سعودي، مما يدل على قدرته على السداد حتى في أحلك الظروف (على سبيل المثال فقدان وظيفته أو مرضه).

- شروط القرض

يستند مبلغ القرض والفائدة المستحقة الدفع والأجل (مدة قروض) وحالات التخلف عن السداد (مثل حيازة الممتلكات مجددًا) جميعها إلى تقييم الجدارة الائتمانية للعميل.

- الضمانات

تُقدم بعض القروض (ولا سيما القروض بمبالغ ضخمة) مقابل ضمان عبارة عن أصل يمكن امتلاكه مجددًا في حالة عدم سداد القرض بالكامل وفي الوقت المحدد، ثم يُباع بعدئذٍ لاسترداد الديون المستحقة أو جزءٍ منها، وتُصبح الضمانات في القروض العقارية عادةً ممتلكات يُمنح على أساسها القرض.

يُراعى كل عامل من هذه العوامل عند تقييم ما إذا كان يمكن تقديم قروض للعملاء الأفراد أم لا ووفق أي شروط إن أمكن ذلك. ولا يوجد سوى عددٌ محدودٌ من الإجراءات التي يمكن للبنك اتخاذها لإدارة مخاطر الائتمان المستمرة التي يتعرض لها كل عميل متى قبِل تزويد عميله بالقرض، وثمة خيارات محدودة أمامه إذا ما أصبح العميل مريضًا أو فقد وظيفته، ومن الضروري قبول الخسارة أو محاولة استرداد الدين بأكمله أو جزءٍ منه إذا ما تعذّر التوصل إلى اتفاقٍ بشأن خطة الاسترداد.

يمثل كل عميل أحد مخاطر الائتمان التي يتعرض لها البنك بمجرد موافقته على منح العميل قرضًا، ويجب على البنك المعني مراقبة المخاطر وإدارتها. ولن تُدير البنوك عادةً مخاطر العملاء الأفراد من منظور مخاطر الائتمان. وستُقيّم البنوك عادةً المخاطر المذكورة في سجل العملاء. ويتألف سجل العملاء عادةً من مجموعة من العملاء الذين يُخصص لهم ملف تعريف مشابه. وعلى سبيل المثال، قد يمتلك البنك سجلاً للعملاء التجاريين وسجلاً للعملاء الأفراد وسجلاً للعملاء ذوي المخاطر العالية أو أيهم. وقد يوجد العديد من الملفات التعريفية ومنها سجل الإقراض المشمول بالضمان (حيثما يمكن بيع الأصول في حالة التخلف عن السداد) وسجل الإقراض غير المشمول. ويجوز أيضًا تقسيم السجلات غير المشمولة بالضمان إلى أنواع منتجاتها (على سبيل المثال، بطاقة الائتمان أو القرض قصير الأجل أو قرض السيارة أو قرض ترميم المنازل، وما إلى ذلك).

ويجب إدارة كل سجل لضمان قدرة البنك على التنبؤ بخسائره بصرف النظر عن كيفية تصنيف السجلات، وبالتالي احتفاظه برأس مالٍ كافٍ لتغطية هذه الخسائر.

تُستخدم المعادلة التالية في كل بنك من بنوك العالم تقريبًا سعيًا نحو تحقيق ذلك.

احتمالية التخلف عن السداد × التعرض في حال عدم السداد × الخسارة عند التخلف عن السداد = الخسارة المتوقعة

- احتمالية التخلف عن السداد: تستند عادةً إلى بيانات الأداء السابق وتُمثّل احتمالية عدم قدرة عميل واحد أو أكثر على سداد الدين خلال الفترة المحددة، وثمة أساليب مختلفة لحساب احتمالية التخلف عن السداد. وفيما يلي بعض الأساليب الأكثر شيوعًا:

أسلوب نسبة القرض للقيمة

- سيحظى كل بنك بسجلاتٍ تاريخية توضح كيفية أداء العديد من العملاء عند سداد الديون، وإلى أي مدى قد يُلحق ذلك البنك بخسائر. ويستطيع البنك مراجعة سجلاته (عادةً ما يُجرى ذلك على مستوى السجلات مرةً أخرى) بغية معرفة نسبة العملاء المتخلفين عن السداد في ظل ظروفٍ معينة. وتُمثّل نسبة القرض للقيمة نسبةً تُستخدم للإشارة إلى ملف تعريف المخاطر المتعلقة بالقروض العقارية.

على سبيل المثال، إذا اشترى العميل عقارًا بقيمة ١٢٠,٠٠٠ ريال وطلب الحصول على قرضٍ بقيمة ١٠٠,٠٠٠ ريال سعودي، فحينها تصبح نسبة القرض للقيمة ١٠٠,٠٠٠ (القرض) مقسومًا على ١٢٠,٠٠٠ (القيمة). وإذا أصبحت قيمة العقار أكبر بكثير من القرض، فعندئذٍ لن يقتصر الأمر على انخفاض احتمالية التخلف عن السداد، بل ستزداد فرصة بيع العقار لاسترداد الدين بأكمله أو جزءٍ منه. ويُقصد بذلك أن نسبة القرض للقيمة المنخفضة تُمثل مخاطر أقل بينما تمثل زيادة نسبة القرض للقيمة مخاطر أعلى.

مثال علي نسبة القرض للقيمة

السجل	نسبة القرض للقيمة	احتمالية التخلف عن السداد
السجل ١	١,٠-١,٢	٤٪
السجل ٢	٠,٨-١,٠	٢٪
السجل ٣	٠,٦ - ٠,٨	٠,٥٪
السجل ٤	أقل من ٠,٦	٠,١٪

قد يُصنف البنك العملاء وفقًا لهذا السبب في سجلات أعمال استنادًا إلى نسبة القرض للقيمة على النحو المبين في المثال الوارد أعلاه. ويمكن بسهولةٍ تقييم المخاطر التي يتعرض لها العملاء إذا صُنّفوا جميعًا ضمن نطاق نسبة القرض للقيمة في سجلٍ منفصل. ستتراوح نسبة القرض للقيمة بالنسبة للعملاء المدرجين في السجل ٢ بين ٠,٨ و١,٠، مما يعني أنه ثمة احتمالية للتخلف عن السداد بنسبة ٢٪ استنادًا إلى التجارب السابقة (أو عوامل أخرى).

دور وكالات التصنيف

وكالة التصنيف عبارة عن مؤسسة تُصنّف المتانة المالية للحكومات والشركات وتُقيّمها. يُعبر التصنيف عن ثقة الوكالة (أو غير ذلك) في قدرة الكيان على سداد ديونه. وتضطلع وكالة التصنيف بأدوارٍ أخرى ولكن هذا هو الدور الرئيس الذي تضطلع به لأغراض تقييم احتمالية التخلف عن السداد. يُعد الاستعانة بوكالات تصنيف القدرة الائتمانية هذه (مثل ستاندرد آند بورز ووكالتي «موديز» و«فيتش») من الأساليب الشائعة لتحديد احتمالية تخلف الدول والمؤسسات التجارية عن السداد. وتُقدم هذه المؤسسات تصنيفًا من خلال استخدام مقياس موحد لاحتمالية التخلف عن السداد. وفيما يلي مثالًا يوضح هذه المسألة.

	ستاندرد آند بورز	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
الدرجة العالية	أأأ	٠,٠٠	٠,٠٣	٠,١٤	٠,٢٥	٠,٣٥
	أأ+	٠,٠٠	٠,٠٦	٠,٠٦	٠,١١	٠,١٧
	أأ	٠,٠٢	٠,٠٤	٠,٠٩	٠,٢٣	٠,٣٨
	أأ-	٠,٠٣	٠,١٠	٠,٢١	٠,٣٠	٠,٣٨
الدرجة المتوسطة الأعلى	أ+	٠,٠٦	٠,١٢	٠,٢٥	٠,٤٠	٠,٥٢
	أ	٠,٠٧	٠,١٨	٠,٢٨	٠,٤٢	٠,٥٧
	أ-	٠,٠٩	٠,٢٢	٠,٣٦	٠,٤٩	٠,٦٨
الدرجة المتوسطة الأدنى	ب ب ب +	٠,١٥	٠,٤١	٠,٧٠	٠,٩٨	١,٢٦
	ب ب ب	٠,٢٣	٠,٥٦	٠,٨٥	١,٢٦	١,٦٧
	ب ب ب -	٠,٣٦	١,٠٦	١,٨٣	٢,٦٧	٣,٤٤

يوضح هذا الجدول تزايد احتمالية التخلف عن السداد في كل تصنيف ويبين أن الصندوق أو البلد أو السند المصنف بـ «أأأ» ليس لديه أي فرصة للتخلف على السداد في السنة الأولى، ويحظى باحتمالية تخلف عن السداد تُقدّر بـ ٠,٠٣ فقط في السنة الثانية، و٠,٣٥٪ للتخلف عن السداد في غضون ٥ سنوات. وستلاحظ أن الصندوق أو المؤسسة أو البلد وغيرهم المصنفين بـ «ب ب ب» لديهم احتمالية تخلف عن السداد بنسبة ٣,٤٤٪ فقط في غضون ٥ سنوات، مما يُشير إلى وجود احتمالية بنسبة ٩٦,٥٦٪ في أن يتسم أي استثمار أو ائتمان مقدم في سند مصنف بـ «ب ب ب» بكونه آمن نسبيًا.

ومع ذلك، يُظهر السجل (حتى السجل الحديث للغاية) أنه لا يمكن الاعتماد على هذه التصنيفات في كثيرٍ من الأحيان عند اتخاذ قرارات تجارية أو استثمارية أو قرارات الإقراض المهمة. ويُشير العديد من الأشخاص إلى تعارض المصالح الذي تواجهه وكالات التصنيف، إذ يُصنّف العملاء الذين لديهم تعارض في المصالح أيضًا عند وضع التصنيفات الصحيحة الخاصة بهذه الكيانات. وبصرف النظر عن وجهة نظرك بشأن تعارض المصالح، فمن المهم للغاية على الأقل الإقرار بأن حسابات المخاطر مشمولة بحقوق الملكية، مما يعني أنه من غير المحتمل أن تتطلع على الطريقة التي تُقيّم بها التصنيفات. ولا يتعين عليك الاعتماد الزائد على هذه المؤشرات إذا كنت لا تُدرك كيفية حساب التصنيفات أو هناك أي شك حول أداء وكالات التصنيف في الماضي. وقد تختار المؤسسات المالية استكمال مؤشرات المخاطر مع مؤشرات تلك الوكالات، ولكن لا ينبغي أن تحل محلها. ويجب على المؤسسات المالية وضع نماذج خاصة بها استنادًا إلى سلوكيات واحتياجات عملائها المحددة.

أسلوب نسبة القرض للدخل

قد تستخدم البنوك أيضًا نسبة القرض للدخل بهدف تقييم احتمالية التخلف عن السداد على غرار الطريقة المذكورة أعلاه. وعلى سبيل المثال، تبلغ نسبة القرض للدخل ٢ إذا جنى العميل دخلًا سنويًا قدره ٥٠٠٠٠ ريال سعودي واقترض ١٠٠٠٠٠ ريال سعودي. وتصبح نسبة القرض للدخل ٥ إذا اقترض عميل آخر مبلغ ١٠٠٠٠٠ ريال سعودي بينما يبلغ دخله ٢٠٠٠٠ ريال سعودي فقط. وبالتالي تُشير نسبة القرض للدخل الأعلى إلى ازدياد احتمالية عدم قدرة العميل على سداد القرض. وتضع العديد من البنوك حدًا على نسبة القرض للدخل، ولذلك لا تسمح البنوك على سبيل المثال بأي قروض تزيد نسبة القرض للدخل الخاصة بها عن ٤ بهدف الحد من مخاطر الخسارة، وقد تختار البنوك أيضًا إنشاء سجلات أعمال مرتبطة بنسبة القرض للدخل.

مثال علي نسبة القرض للدخل

السجل	نسبة القرض للقيمة	احتمالية التخلف عن السداد
السجل ١	أقل من ٠,٥	٠,٠٥٪
السجل ٢	٠,٥–١,٠	٠,٤٪
السجل ٣	١,٠–٣,٠	٢,٥٪
السجل ٤	٣,٠–٤,٠	٥٪

من المهم أن تعرف أن البنوك قد تستخدم نسبًا أخرى أو مزيجًا من نسبتين أو أكثر ولكن تتمثل النقطة المهمة هنا في احتمالية التخلف عن السداد المزمع تقييمها على مستوى السجلات، وذلك باستخدام المعدّلات أو التقييمات القائمة على السجلات للعملاء الذين يمتلكون ملف تعريف محدد.

- التعرض في حال عدم السداد: يُعد التعرض في حالة عدم السداد قيمةً القرض المستحق في أي مرحلة معينة. وعادةً ما تُسدد المبالغ المستحقة شهريًا، مما يعني أن التعرض للمخاطر ينخفض شهريًا.

مثال علي التعرض في حال عد السداد

السجل	إجمالي القروض (بالريال السعودي)	التعرض في حال عدم السداد بعد سنة واحدة	التعرض في حال عدم السداد بعد سنتين	التعرض في حال عدم السداد بعد ثلاث سنوات
السجل ١	٢٠ مليون	١٩ مليون	١٦ مليون	١١ مليون
السجل ٢	١١٠ مليون	١٠٥ مليون	٩٧ مليون	٨٣ مليون
السجل ٣	٨٠٠ ألف	٧٩٠ ألف	٦٨٠ ألف	٤٢٠ ألف
السجل ٤	٥٥ مليون	٥٠ مليون	٤٤ مليون	٣٦ مليون

يتضمن السجل رقم ٤، كما تلاحظ من هذا المثال، إجمالي الإقراض البالغ ٥٥ مليون ريال سعودي، وينخفض التعرض للمخاطر في نهاية السنة الأولى إلى ٥٠ مليون ريال سعودي نظرًا لأن العملاء سيسددون جزءًا من الدين. وقد يصل تعرض البنك للمخاطر إلى ٥٥ مليون إذا تخلف جميع العملاء عن السداد خلال السنة الأولى، ومع ذلك، فقد يقتصر تعرض البنك للمخاطر على ٣٦ مليون ريال سعودي إذا تخلف جميع العملاء عن السداد بعد السنة الثالثة.

- الخسارة عند التخلف عن السداد: تُشير إلى الخسارة التي سيتكبدها البنك إذا تخلف العميل عن سداد القرض، وقد يتكبد البنك خسارة التعرض المتبقية (أي المبلغ المستحق على القرض) إذا كان القرض بلا ضمان، وقد يمتلك البنك الأصول مجددًا ويبعها وبالتالي يُقلل خسارته إذا كان القرض بضمان. تساعدنا الخسارة عند التخلف عن السداد في تمثيل هذه القيمة. وعلى سبيل المثال، إذا اقترض عميل ١٠٠٠٠٠ ريال سعودي من أجل شراء عقار قيمته ١٠٠٠٠٠ ريال سعودي فتخلف عن السداد، فحينها يجوز للبنك افتراضيًا بيع العقار بمبلغ ١٠٠٠٠٠ ريال سعودي وبالتالي لن يتكبد أي خسائر. وستصبح الخسارة عند التخلف عن السداد في هذه الحالة ٠٪ (نظرًا لعدم تكبد أي خسائر). ومع ذلك، يمكن أن تكون قيمة الأصول في العديد من الحالات أقل من نسبة التعرض للمخاطر (عادةً بسبب التغييرات في أسعار العقارات أو التغييرات في مؤشرات الأصول الأخرى). وتبلغ الخسارة ١٠٠٠٠ ريال سعودي إذا تخلف هذا العميل عن السداد ولا يمكن بيع العقار سوى بقيمة ٩٠٠٠٠ ريال سعودي، وستصبح الخسارة عند التخلف عن السداد في ظل هذه الظروف ١٠٪ (١٠٠٠٠ مقسومًا على ١٠٠٠٠٠). احتمالية التخلف عن السداد × التعرض في حال عدم السداد × الخسارة عند التخلف عن السداد = الخسارة المتوقعة

- الخسائر المتوقعة: استنادًا إلى احتمالية التخلف عن السداد والخسارة عند التخلف عن السداد والتعرض في حال عدم السداد، تتنبأ البنوك بمستوى الخسائر التي من المحتمل تكبدها، ومن ثم يُستخدم ذلك للاحتفاظ برأس مال كافٍ (لتغطية تلك الخسائر)، وكذلك تحقيقًا لأغراض المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٩ (لوائح إعداد التقارير المالية).

إذا قدر البنك احتمالية التخلف عن السداد بنسبة ٢٪ والخسارة عند التخلف عن السداد بنسبة ١٠٪، والتعرض في حال عدم السداد بنسبة ١٠٠ مليون ريال سعودي، فحينها ستبلغ قيمة الخسائر المتوقعة ٢٠٠٠ ألف ريال سعودي (٢٪ × ١٠٪ × ١٠٠ مليون). وعلى الرغم من أن تصنيف سجلات الائتمان من المحتمل أن يصبح مختلف تمامًا في كل بنك، فإنه يُتبع نهج موحد على نطاقٍ واسع لجميع السجلات، ولا يُراعي نهج قياس مخاطر الائتمان المذكور التغير المحتمل في بعض المتغيرات. وعلى سبيل المثال، إذا زادت البطالة في منطقة معينة، فقد تؤثر هذه الزيادة جوهريًا على احتمالية التخلف عن السداد. وبالمثل، إذا زادت أسعار العقارات أو انخفضت، فقد تؤثر هذه الزيادة أو الانخفاض جوهريًا على الخسارة عند التخلف عن السداد. ويُعد استخدام نسبة احتمالية التخلف عن السداد والخسارة عند التخلف عن السداد عادةً مضللًا في أحسن الأحوال، ويتسم كذلك بالخطورة إذ لا يُظهر صورة المخاطر كاملةً.

كيف تقاس مخاطر السوق عادة

الهدف التعليمي:

معرفة العناصر الرئيسة المُستخدمة في عملية قياس مخاطر السوق، بما في ذلك الأساليب الشائعة

تتمثل الأمور السيئة التي قد تحدث فيما يتعلق بمخاطر السوق في تحرك الاستثمارات (أو أي أدوات استثمارية تتعلق بالسوق) في اتجاهٍ مخالف لأهدافها. فعلى سبيل المثال، إذا كان الغرض من شراء سهم معين هو رفع قيمته، فيتمثل الأمر السيئ الذي قد يحدث في انخفاض قيمته. وبالمنطق ذاته، فقد تهدف بعض الاستثمارات إلى تحقيق الاستقرار وليس النمو، وتهدف أخرى إلى خفض قيمة الأسهم من أجل الاستفادة منها. وهناك عدد من العوامل التي تتحكم عادةً في مخاطر السوق، سنذكر منها الأكثر شيوعًا كما يلي.

الفصل الثاني

الأسهم: ارتفاع أسعار الأسهم وانخفاضها.

- السلع: عادةً ما تؤثر أسعار السلع على قيمة الاستثمارات ذات الصلة، حتى وإن لم تكن تلك الاستثمارات عبارة عن سلعة (مثل النفط).
- العملات: يمكن الاستفادة من التقلبات في أسعار الصرف بصفتها استثمار في حد ذاتها، ورُغم ذلك، قد تُمثل خطرًا على البنوك العاملة على مستوى مختلف الولايات القضائية، أو التي تعمل في تداول تلك العملات وتسويتها.
- أسعار الفائدة: قد يكون لأسعار الفائدة تأثيرًا جوهريًا على مخاطر الائتمان، ولكنها قد تؤثر تأثيرًا ملحوظًا على الاستثمارات الأخرى أيضًا.
- التضخم: إذا ارتفعت/انخفضت الأسعار الإجمالية للسلع والخدمات، فقد يؤثر ذلك على قيمة الأموال في تلك الولايات القضائية.

ويُجري المتخصصون في مخاطر السوق العديد من المحاولات لاستخدام الأرقام والنسب المُفردة لتصوير مخاطر الاستثمارات، سنذكر منها الأكثر شيوعًا كما يلي:

- ألفا (α)

تُوضح ألفا مدى جودة استثمار معين (غالبًا صندوق أو سهم) في إطار المؤشرات. فعلى سبيل المثال، إذا ارتفعت قيمة السهم بنسبة ١٠٪، وارتفعت قيمته في السوق العام بنسبة ٦٪، عندئذٍ تُساوي ألفا ٤٪ (١٠٪ – ٦٪). وفي كثيرٍ من الأحيان، يعد المستثمرون الأفراد (أو الهواة) ألفا أنها وسيلتهم الأساسية لتقييم الصناديق أو الأسهم التي تُمثل أفضل الاستثمارات.

- بيتا (β)

يُمثل هذا المقياس تقلب استثمار معين مقارنةً بالسوق. ولتوضيح ذلك، دعونا نُلقي نظرة على الشركات الثلاث الآتية:

الشركة أ: ١،٢٥

الشركة ب: ١

الشركة ج: ٠،٦

تُظهر قيم بيتا أن الأسهم في الشركة «أ» أكثر تقلباً بنسبة ٢٥٪ مقارنة بالسوق، كما تُظهر أن أسهم الشركة «ب» لديها القدر ذاته من التقلب الحادث بالسوق، وأن أسهم الشركة «ج» مُتقلبة بنسبة ٦٠٪ مقارنة بالسوق.

تُزود قيم ألفا وبيتا مغًا العديد من المستثمرين بالمعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قراراتٍ بشأن الاستثمارات، وتتميز تلك القيم بسهولة احتسابها استنادًا إلى المعلومات المتاحة للجمهور.

وعادةً ما ترتفع قيمة ألفا بارتفاع قيمة بيتا أي بينهما تناسبًا طرديًا. ويعنى ذلك أنه في العديد من الأسهم المطروحة في كثيرٍ من الأسواق، نجد أن الأسهم الأكثر تقلبًا تُحقق عائداتٍ أعلى، ولكن لا تسير الأمور هكذا دائمًا. ففي الحقيقة، نجد العديد من أعلى مُعدلات الارتفاع والانخفاض في تاريخ سوق الأسهم قد نشأت عن أسهم لديها قيمة منخفضة من ألفا وبيتا.

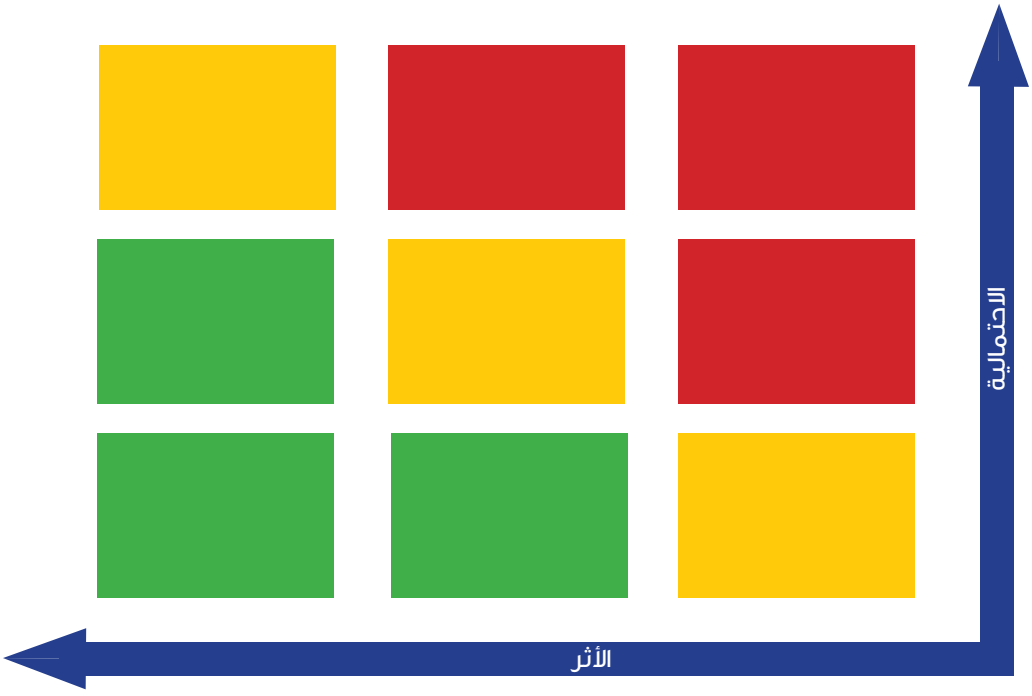
معامل التحديد (R2)

يُعد معامل التحديد مُجرد تمثيل إحصائي لمقدار التغير في قيمة الاستثمارات الذي قد يُعزى إلى السوق الواقعة فيه. وعادةً ما يُمثل معامل التحديد إما برقمٍ من ٠ إلى ١ أو بنسبةٍ مئوية.

فعلى سبيل المثال، إذا كان معامل التحديد لصندوقٍ مُعين يساوي ١ (أو ١٠٠٪)، فيعني ذلك أنه يمكن تفسير جميع الحركات في الصندوق من خلال التحركات الحادثة في السوق الذي يُدار فيه. وإذا كان يُساوي ٠,٨ (أو ٨٠٪)، فيعني ذلك أن ٢٠٪ من الحركة لا يمكن تفسيرها بحركة السوق. وغالبًا ما يستخدم ذلك المعامل للتعبير عن الإدارة الفعالة للصندوق (أي أن مدير الصندوق يُحدث فارقًا في أدائه).

وهناك ما يقرب من ٢٨ من النسب والأرقام المختلفة المستخدمة في مخاطر السوق حاليًا، ولكن النسب التي وُضحت في هذا القسم ليست فقط الأكثر شيوعًا، بل إنها تُمثل أساسًا لمعظم النسب الأخرى.

كيف تُقاس عادةً مخاطر التشغيل؟



كما تناولنا هذا الشكل البياني سابقًا في هذه المحتوى، الذي غالبًا ما يُستخدم كأداة لقياس المخاطر التشغيلية. ولنفترض أن فريقًا مُعينًا يحاول تقييم مخاطر الاحتيال المرتبطة بتطبيقات الخدمات المصرفية على الجوال. سيستعرض عددٌ من الخبراء المتخصصين الخسائر التي حدثت من قبل (مثلًا: ١ مليون ريال سعودي) وقد ينظرون أيضًا في ازدياد حجم النشاط على المنصة. وعندئذٍ، يجب أن يقرر ذلك الفريق مستوى الاحتمالية ومستوى الأثر الذي ينطبق على مخاطر الاحتيال تلك.

وبطبيعة الحال، قد يُشير بعض أعضاء الفريق إلى أن هناك مخاطر متمثلة في احتيال المتسللون على البنك واختلاس ملايين الريالات السعودية، وبالتالي يكون الأثر كبيرًا. وقد يُشير البعض الآخر إلى قلة درجة تلك المخاطر مقارنةً بالمخاطر الأخرى (مثل انتهاكات لوائح العقوبات). وقد يكون كلا الرأيين صحيحين. فأيهما سيختار البنك؟ تُنفذ عملية تصنيف المخاطر النهائية من خلال ٣ أساليب عادةً كما يأتي:

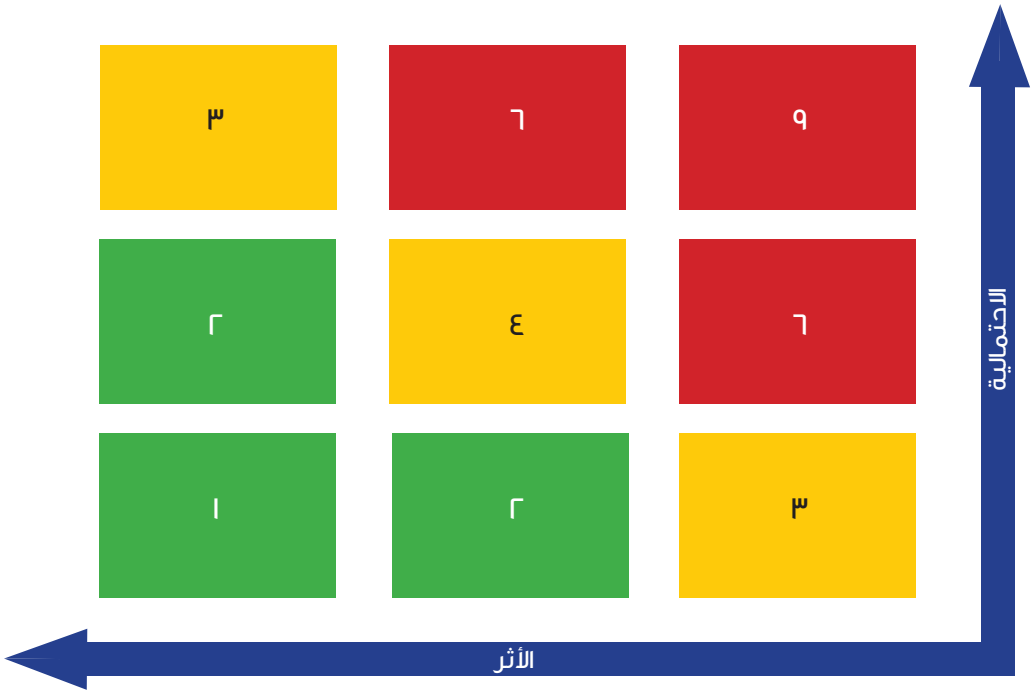
١- يعتمد الأسلوب الأول عادةً على اختيار احتمالية حدوث العواقب الأسوأ (في حالة الأثر «المرتفع») ثم تُحدد درجة الاحتمالية في ضوء تلك العواقب. وفي هذه الحالة، يمكن اعتبار احتمالية حدوث عملية احتيال كبيرة في البنك منخفضة. وبذلك، يصبح تصنيف المخاطر لهذه المخاطر التشغيلية عالي الأثر ومنخفض الاحتمالية.

٢- يعتمد الأسلوب الثاني على اختيار الاحتمالية المتوسطة. ففي هذه الحالة، إذا أشار بعض الخبراء المتخصصين إلى ارتفاع الاحتمالية والأثر وأشار البعض الآخر إلى انخفاضهما، فسيجرى اختيار المستوى «المتوسط». وبذلك، قد يصبح التصنيف النهائي متوسط الأثر ومتوسط الاحتمالية.

٣- يعتمد الأسلوب الثالث على مراعاة الخسائر السابقة وبناء التصنيف على هذا الأساس. فلنفترض أن هذا البنك قد تعرض لبعض خسائر الاحتيال الهائلة في الماضي، فقد يختار تصنيف عالي الأثر ومتوسط الاحتمالية (بناءً على ما حدث سابقًا).

وبصرف النظر عن تطبيق أيٍ من هذه الأساليب، فقد تعلمتَ الآن أن تصنيف المخاطر (باستخدام هذه التصنيفات) يُعد مضللًا، بل يحمل درجة من الخطورة نظرًا لأنه يحجب الكثير من المعلومات الإضافية. فعلى سبيل المثال، عندما يُقرر البنك مقدار رأس المال الذي يجب الاحتفاظ به، هل يجب أن يحتفظ بما يكفي لتغطية حالات الخسارة الأسوأ (حتى لو كانت احتمالية حدوثها ضئيلة)؟ لن يصبح الشركاء سُعداء باحتفاظ البنك لرأس المال دون داعي في حين أنه يُمكن استخدامه لتوفير التمويل للعملاء (وبالتالي تحسين خدمة العملاء أو الربحية). وبالمثل، إذا تكبد البنك خسائر طفيفة في الماضي، أليس من المهم تسليط الضوء على احتمالية تكبد خسائر أكبر في المستقبل، خاصةً في ظل زيادة النشاط على تطبيق الجوال؟

هناك العديد من المتغيرات لهذا النهج التي تتضمن أحيانًا استخدام الدرجات بدلاً من تصنيف مرتفع أو متوسط أو منخفض. انظر الشكل التالي.



يوضح هذا الشكل البياني آلية تقييم بسيطة تعتمد على الدرجات تستخدمها العديد من شركات الخدمات المالية الكبيرة حول العالم. وستلاحظ أن المخاطر ذات الاحتمالية المنخفضة والأثر العالي قد تحصل على الدرجة (٣). وبالمثل، تحصل المخاطر ذات الاحتمالية العالية والأثر المنخفض على الدرجة (٣) أيضًا. هل تُعد تلك المخاطر ذات أهمية أو أولوية أو قيمة متساوية؟ ففي جميع الحالات تقريبًا، تكون الإجابة (لا)، وبالتالي فإن هذا النهج يُخفي السمات الأساسية للمخاطر التي ناقشناها في هذا المحتوى حتى الآن.

وكما أوضحنا سابقًا، تهدف هذه المادة التعليمية إلى شرح كيف تُقاس المخاطر عادةً (لأنها قد تُشابه سياسة الشركة التي تعمل بها حاليًا). ورُغم ذلك، تهدف هذه المادة التعليمية أيضًا إلى إيضاح (وإعطاء أمثلة على) قيود هذا النهج ومخاطر استخدامه.

لنتناول الآن حالة الاحتيال ذاتها باستخدام المنهجية المُوضحة سابقًا (منهجية مونت كارلو).

أولاً، نبدأ بالمتغيرات التي ينطوي عليها مستوى هذا الاحتيال بالتحديد، وقد تشمل:

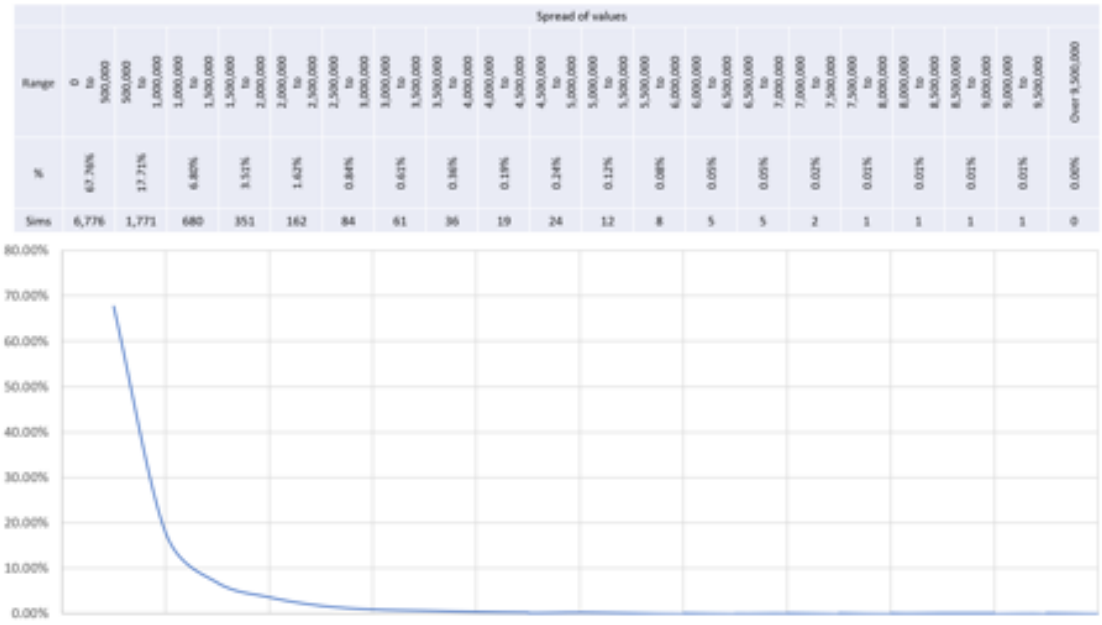
- عدد محاولات الاحتيال كل عام
- مُعدل نجاح محاولات الاحتيال
- عدد العملاء المعرضين للاحتيال
- قيمة حسابات العملاء
- الوقت المستغرق لكشف الاحتيال (إذا أنه كلما كُشف الاحتيال مبكرًا، ارتفعت احتمالية الحد من الخسائر)

وبناءً على تقييم تلك الجوانب، دعونا ننظر إلى القيم الآتية التي يمكن تحديدها باستخدام مجموعةٍ من الأرقام المُسجلة (لمعدل نجاح المحتالين) والتوقعات (مثل: عدد العملاء الجدد المُتوقع استخدامهم لتطبيق الخدمات المصرفية على الجوال).

- عدد محاولات الاحتيال كل عام ٢٥٠ – ٣٠٠
- معدل نجاح محاولات الاحتيال ٠,١٪ – ٠,٥٪ (حسب مدى تطورها)
- عدد العملاء المعرضين للاحتيال ١٠,٠٠٠ – ١٥,٠٠٠ (بناءً على تحليلات النشاط على التطبيق)

- قيمة حسابات العملاء ١٠٠ – ٩٠٠٠ ريال سعودي
- الوقت المستغرق لكشف الاحتيال ١ – ٥ أيام

إذا طبقنا هذه المتغيرات بالآلية ذاتها تمامًا كما فعلنا في الأمثلة السابقة (باستخدام منهجية مونت كارلو)، فستكون النتائج شبيهة بالصورة أدنا.



تُظهر هذه الصورة أن احتمالية أن تكون خسائر الاحتيال أقل من ٥٠٠,٠٠٠ ريال سعودي تبلغ ٦٧,٧٦٪، ولكنها تُظهر أيضًا أن احتمالية أن تتخطى الخسائر ٥٠٠,٠٠٠ ريال سعودي تبلغ ٣٢,٢٤٪ (١٠٠٪ – ٦٧,٧٦٪). هذا وتُظهر الصورة أن هناك ظروفًا قد يخسر فيها هذا البنك ما يصل إلى ٩,٥ مليون ريال سعودي. وهناك العديد من الحالات الأخرى في هذا الرسم البياني تُشير إلى خسائر مختلفة بمستويات احتمالية مختلفة (بناءً على المعلومات المتاحة).

ويُمكننا من خلال تصوير المخاطر التشغيلية بذلك الأسلوب تصوير جميع النتائج المُحتملة. ومن المستحيل التوصل إلى المعلومات ذاتها المتعلقة باتخاذ القرار بتصنيفٍ بسيط يتضمن المستويات «مرتفع» أو «متوسط» أو «منخفض»، أو مقياس تدريجي من ١ – ٩. ويُعد هذا السبب وراء إمكانية وضرورة تمثيل المخاطر التشغيلية في أشكالٍ بيانية.

معرفة مخاطر بعض الأساليب الحالية

الهدف التعليمي:

فهم كيفية التعبير عن المخاطر باستخدام القيمة المعرضة للمخاطر

نُلاحظ أن جميع الأساليب الموضحة أعلاه لمخاطر الائتمان والسوق تستند إلى النسب أو الأرقام الفردية في تمثيل المخاطر. وكما تعلم الآن، لا يصح تمثيل المخاطر في مُجرد رقم أو تصنيف واحد أو حتى احتمالية وأثر واحد، بل يجب تصويره في شكلٍ بياني أو ما شابه. فنجد تبني العديد من شركات الخدمات المالية قراراتٍ باعتماد أساليبٍ أكثر «تطورًا» في التعرف على المتغيرات المختلفة.

وقد أدى ذلك إلى ظهور مصطلحين في قياس المخاطر: القيمة المعرضة للمخاطر (VaR) والقيمة المشروطة المعرضة للمخاطر (cVaR). وهناك تشابه بين هاذين المصطلحين، ولكن عادةً ما تُستخدم القيمة المعرضة للمخاطر مع مخاطر السوق، وتُستخدم القيمة المشروطة المعرضة للمخاطر مع مخاطر الائتمان. هذا ويشيع استخدام القيمة المعرضة للمخاطر لوصف المخاطر التشغيلية أيضًا، ولكن يقتصر ذلك على بعض الحالات المنفردة.

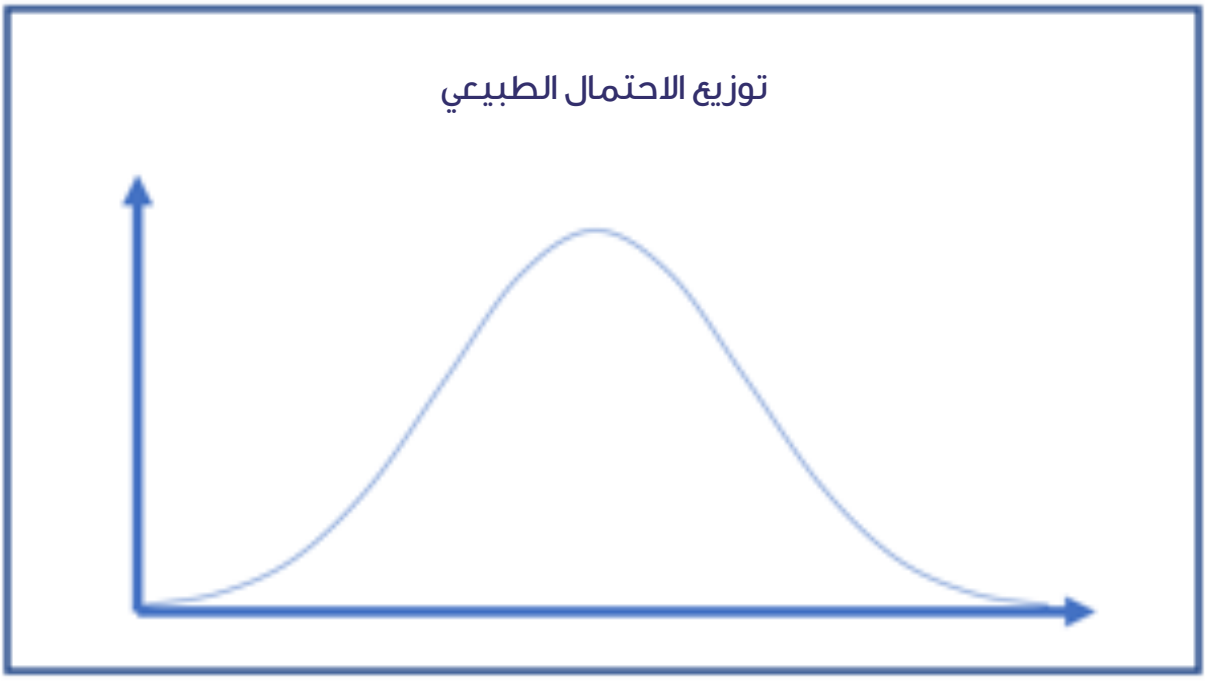
ما القيمة المعرضة للمخاطر؟

تُعد القيمة المعرضة للمخاطر آلية لتمثيل المخاطر على مدى فترة زمنية (عادةً ما تكون سنة واحدة وأحيانًا تختلف). وفيما يأتي بعض الأمثلة على القيمة المعرضة للمخاطر:

- صندوق الاستثمار (١): تبلغ احتمالية ألا تزيد الخسائر عن ٥٠٠ ألف ريال سعودي ٨٤٪.
- صندوق الاستثمار (٢): تبلغ احتمالية ألا تزيد الخسائر عن ..... ألف ريال سعودي ٩٥٪.
- تداول العملات الأجنبية: تبلغ احتمالية أن تتراوح الخسائر بين ٢٠ و٣٠ ألف ريال سعودي ٩٩,٥٪.

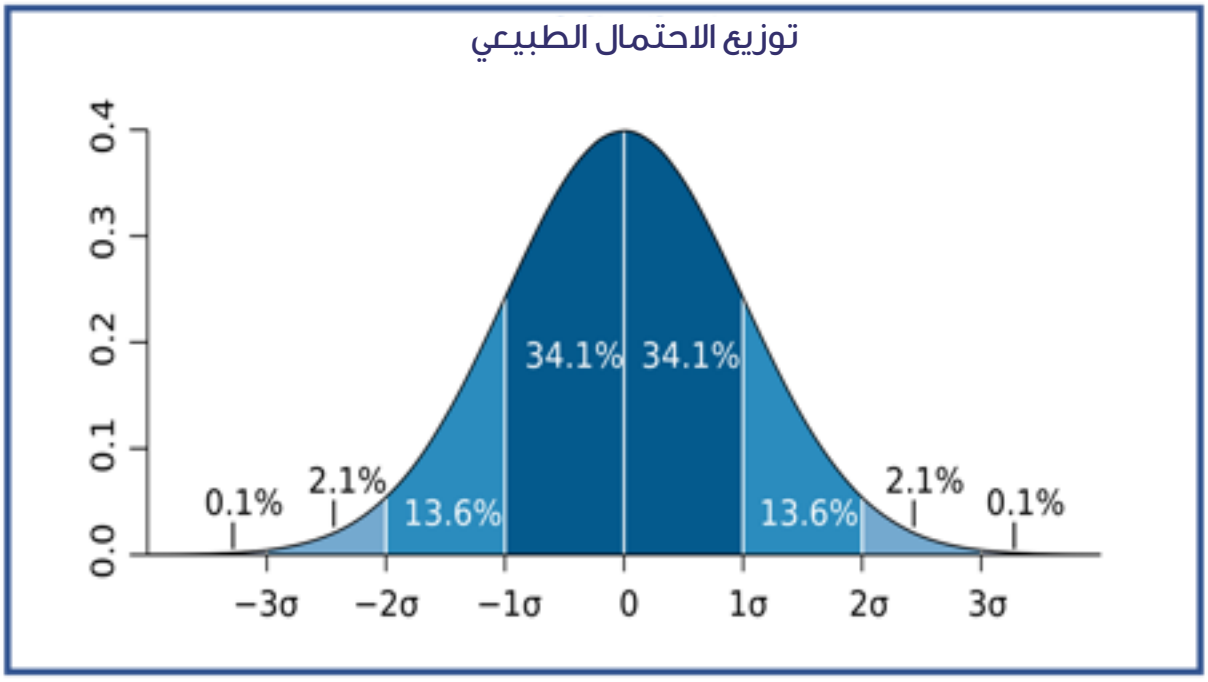
هكذا تُكتب تقييمات القيمة المعرضة للمخاطر عادةً، فإذا ورد أمامك عبارات مثل هذه، فيجب عليك معرفة كيفية تفسير تلك العبارات قبل أن تُقرر مدى إمكانية الاعتماد على دقتها.

ويُمثِّل الشكل الآتي تصويرًا للمخاطر، وهو أول شكل تناولنها مسبقًا في هذه المادة التعليمية.



ويُعد ذلك أحد الأنواع المعروفة لتصوير المخاطر، ويطلق عليه «منحنى الجرس» (نسبةً إلى شكله)، يُشار إليه في علم الإحصاء بمصطلح توزيع الاحتمال الطبيعي. ولا تهدف هذه المادة التعليمية إلى التركيز على الجانب الإحصائي، ولكن من المهم فهم بعض مكونات هذا الشكل بالتحديد، ويُعزى ذلك أساسًا لاستخدامه في العديد من نماذج شركات الخدمات المالية.

فنلاحظ بعض السمات المهمة جدًا في توزيع الاحتمال الطبيعي التي لا تتغير أبدًا بصرف النظر عن نوع المخاطر أو القيم التي تخضع للتقييم. ويُوضح الشكل البياني التالي تلك السمات الرئيسة.



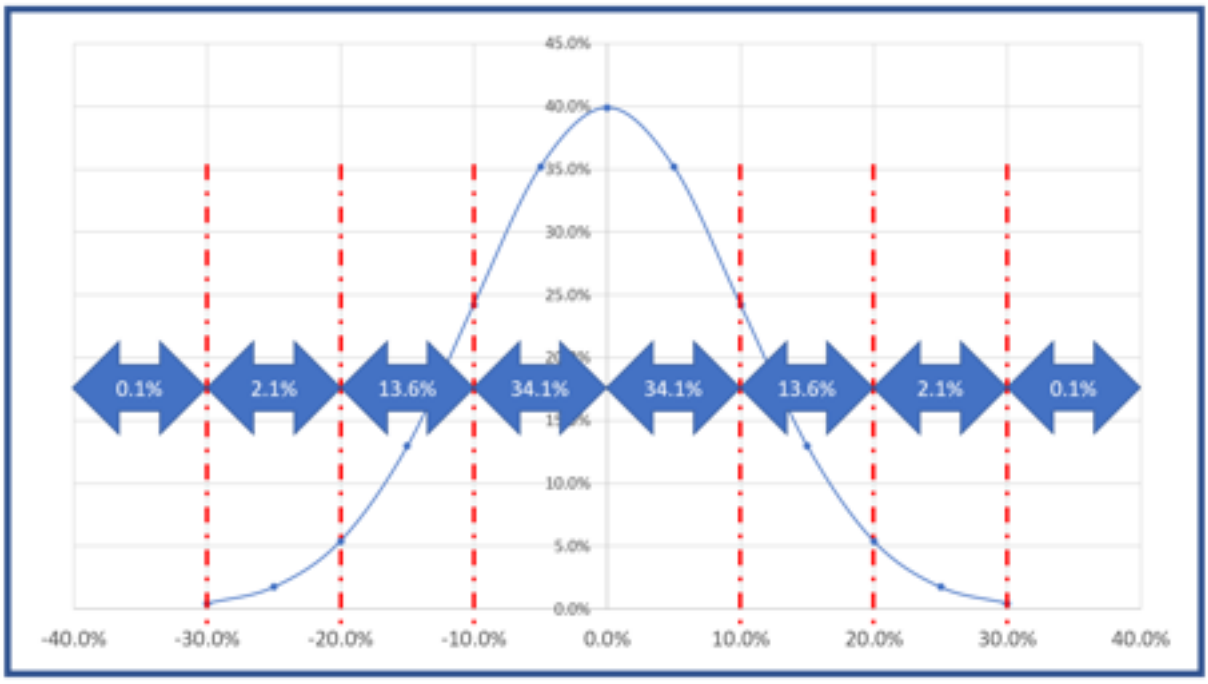
وعلينا قبل استعراض النقاط المهمة التعرف على مفهوم الانحراف المعياري. يُستخدم الانحراف المعياري في الإحصاء بصفته وسيلة لتمثيل مدى قرب (أو عدم قرب) كل نتيجة من المتوسط. فيظهر في المثال أعلاه احتمالات وقوع النتيجة بين كل قيمة للانحراف المعياري (σ).

ويجب ملاحظة النقاط الرئيسة الآتية:

- تماثل الشكل (السمترية).
- تُمثل النقطة المركزية (النقطة (٠) على المحور السيني) المتوسط.
- هناك احتمالية تصل إلى ٦٨،٢٧٪ (٣٤،١٪ + ٣٤،١٪) في أن تكون النتيجة (أي عواقب المخاطر) على انحراف معياري واحد (σ) من المتوسط.
- هناك احتمالية تصل إلى ٩٥،٤٥٪ (١٣،٦٪ + ٣٤،١٪ + ٣٤،١٪ + ١٣،٦٪) في أن تكون النتيجة بين انحرافين معياريين حول المتوسط.
- هناك احتمالية تصل إلى ٩٩،٧٣٪ (٢،١٪ + ١٣،٦٪ + ٣٤،١٪ + ٣٤،١٪ + ١٣،٦٪ + ٢،١٪) في أن تكون النتيجة بين ٣ انحرافات معيارية حول المتوسط.

لاحظ أنه جرى تقريب النسب المئوية، وهذا سبب اختلاف بعض النسب المئوية (المقترنة بالرقم ١ أسفلها) اختلافًا طفيفًا عن الأرقام المُقرّبة المُضافة.

وتعتمد غالبية نماذج تقييم مخاطر الائتمان والسوق إلى توزيع الاحتمال الطبيعي. وفيما يلي مثال على مخاطر السوق التي ينطوي عليها صندوق معين باستخدام هذا الأسلوب.



يوضح الشكل البياني لمخاطر الاستثمار أعلاه أن النتيجة الأسوأ تتمثل في وقوع خسارة قدرها ٣٠٪ تقريبًا، وتتمثّل أفضل نتيجة في تحقيق ربح قدره ٣٠٪ تقريبًا، وتكون النتيجة الأكثر احتمالية عند نقطة التعادل. ويمكننا التعبير عن المخاطر باستخدام القيمة المعرضة للمخاطر نظرًا للاعتماد على توزيع الاحتمال الطبيعي.

وهناك احتمالية تصل إلى ٢٫٢٪ (٠٫١٪ + ٢٫١٪) في أن تتخطى الخسائر نسبة ٢٠٪. لذلك، يمكن قراءة بيان القيمة المعرضة للمخاطر من خلال أحد العبارات الآتية عند استثمار ١٠٠ ألف ريال سعودي في ذلك الصندوق:

- هناك احتمالية تصل إلى ٩٧٫٨٪ (١٠٠٪ – ٢٫٢٪) في أن تكون الخسائر في هذا الصندوق أقل من ٢٠ ألف ريال سعودي (٢٠٪ × ١٠٠ ألف ريال سعودي).
- هناك احتمالية تصل إلى ٨٤٫٢٪ (١٠٠٪ – ٠٫١٪ – ٢٫١٪ – ١٣٫٦٪) في أن تكون الخسائر في هذا الصندوق أقل من ١٠ آلاف ريال سعودي (١٠٪ × ١٠٠ ألف ريال سعودي).

يرجى العلم بأن القيمة المعرضة للمخاطر تميل إلى استخدامها للتعبير عن الخسارة، ولكنها تُستخدم على نحوٍ منفصل في بعض البنوك للتعبير عن المكاسب أيضًا. وبالتالي يمكن تطبيق البيانات الآتية:

- ثمة احتمال يقدر بنحو ٢٫٢٪ (٠٫١٪ + ٢٫١٪) في أن تكون المكاسب أكبر من ٢٠ ألف ريال سعودي (٢٠٪ × ١٠٠ ألف ريال سعودي).
- أو ثمة احتمال يقدر بنحو ١٥٫٨٪ (٠٫١٪ + ٢٫١٪ + ١٣٫٦٪) في أن تكون المكاسب أكبر من ١٠ آلاف ريال سعودي (١٠٪ × ١٠٠ ألف ريال سعودي).

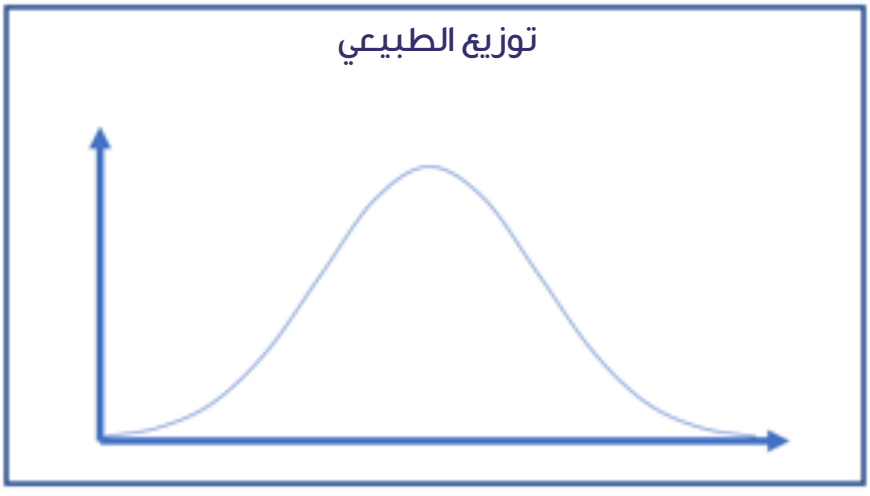
تُعد القيمة المعرضة للمخاطر دائمًا بمثابة أداة لقياس مقدار الخسارة نظرًا لأن المخاطر تتعلق بالظروف السيئة التي قد تحدث، لذا فأننا عند تحديد المخاطر باستخدام القيمة المعرضة للمخاطر لا نحتاج سوى تزويد النموذج بمدخلين: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. والمتوسط الحسابي يقصد به المتوسط المأخوذ خلال مدة محددة. وأما الانحراف المعياري فغالبًا ما يُطبق على أساس عوامل مثل الأداء التاريخي أو عوامل أخرى مثل التأثير المحتمل لارتفاع سعر الفائدة أو البطالة. ويتطلب الأمر عند استخدام التوزيع الطبيعي إلى إدخال مدخلين.

ينطبق الشكل والنهج ذاتهما على طريقة التعبير عن القيمة المعرضة للمخاطر الائتمانية (cVaR). وفيما يلي جدول يوضح ٦ حسابات إقراض.

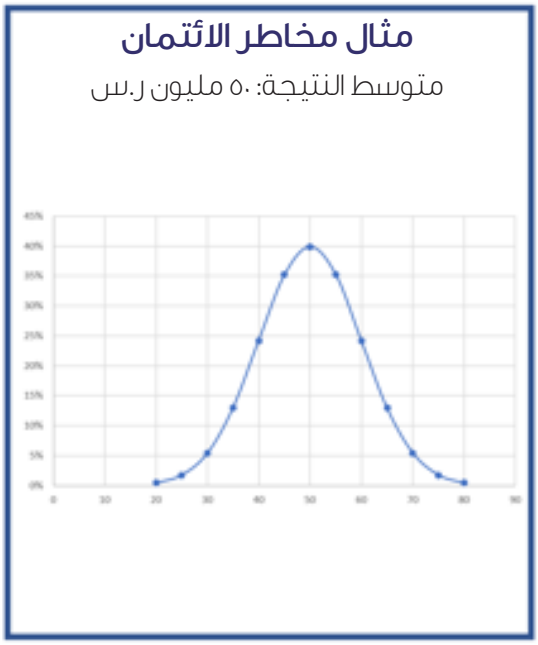
القروض	إجمالي الإقراض (بالريال السعودي)	بيان القيمة المعرضة للمخاطر الائتماني
الإقراض العقاري (مخاطر عالية)	٢٠٠ مليون	ستكون الخسارة المحتملة بنسبة ٩٠٪ أقل من ٢٥ مليون
الإقراض العقاري (مخاطر منخفضة)	٥٠٠ مليون	ستكون الخسارة المحتملة بنسبة ٩٥٪ أقل من ٢٠ مليون
بطاقات الائتمان	٨٠ مليون	ستكون الخسارة المحتملة بنسبة ٩٩٪ أقل من ٢ مليون
قروض تجارية (غير مضمونة)	١٦٠ مليون	ستكون الخسارة المحتملة بنسبة ٩٥٪ أقل من ٢٥ مليون
قروض تجارية (مضمونة)	٢٥٠ مليون	ستكون الخسارة المحتملة بنسبة ٩٩٪ أقل من ٥٠ مليون

هذه أمثلة على كيفية تمثيل مخاطر الائتمان. تُعد أساليب تحديد القيمة المعرضة للمخاطر هي أساليب تحديد القيمة المعرضة للمخاطر الائتمانية ذاتها، والتي تعتمد عادةً على أشكال التوزيع الطبيعية كما أوضحنا. ومن الأهمية بمكان أن تفهم كيف تُقيّم غالبية البنوك مخاطر الائتمان والسوق وتعبر عنها، ولكن من المهم أيضًا أن تفهم سبب كون العديد من الأساليب التقليدية لقياس المخاطر والتعبير عنها مضللة وتتسم بالخطورة في بعضِ الأحيان.

ولتوضيح ذلك، دعنا نلقي نظرةً أخرى على شكل التوزيع الطبيعي.



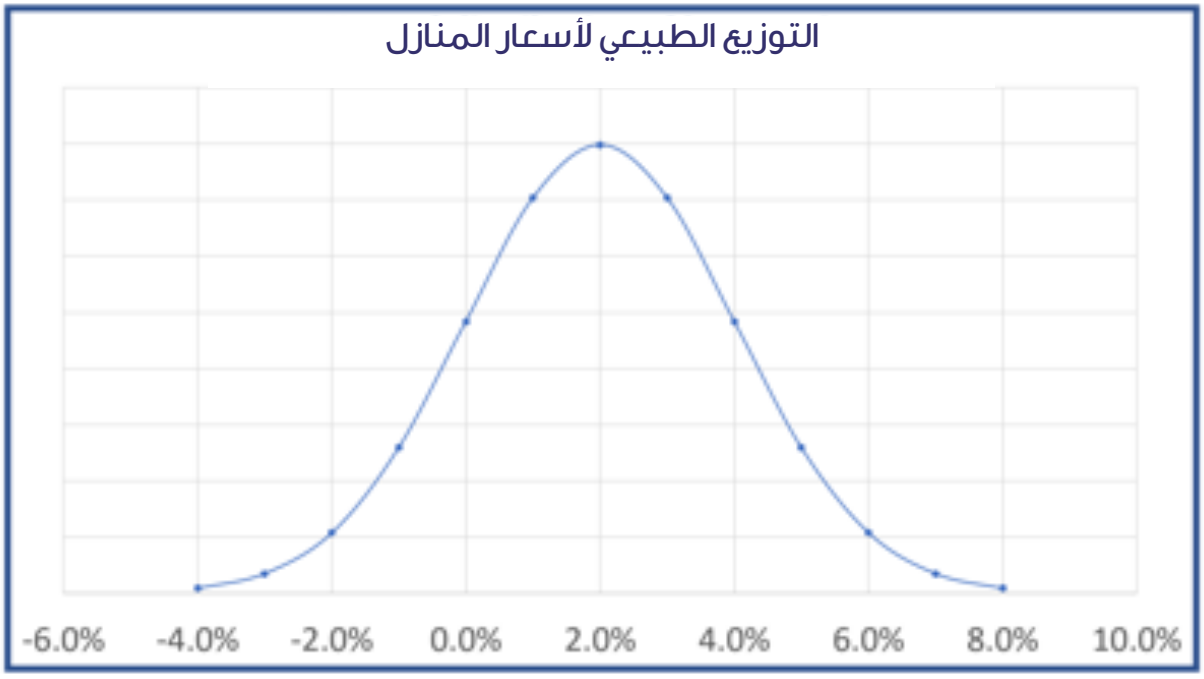
يُفترض دائمًا، عندما يعتمد قياس المخاطر والتعبير عنها على هذا الشكل، أن تتبع المخاطر هذا الشكل السلس، ويُفترض كذلك أن نسبة حدوث الخطر من عدمه متماثلة، بمعنى أن تكون نسبة ترجيح حدوث نتيجة سلبية هي ذاتها نسبة ترجيح حدوث نتيجة إيجابية. وبمعنى آخر، إذا كان من المرجح أن تكون النتيجة متماثلة، فثمة احتمالية تحقيق ربح بنسبة ١٠٪ هي نفس احتمالية تحقيق خسارة بنسبة ١٠٪. ولمزيدٍ من التوضيح في هذا الشأن، طالع الأمثلة التالية لمخاطر الائتمان والسوق.



في مثال مخاطر السوق، يمكننا أن نرى أن النتيجة المرجحة هي تحقيق ربح بنسبة ٢٠٪. وأن احتمالية تحقيق ربح بنسبة ١٠٪ تعادل احتمالية تحقيق ربح بنسبة ٣٠٪. وبالمثل، تكون نقطة التعادل (أي ربح ٠٪) هي نفسها للحصول على ٤٠٪. وكما أوضحنا، فإن كل حركة (أو انحراف معياري) على يسار المتوسط الحسابي لها نفس احتمالية الحدوث مثل كل حركة مكافئة (أو انحراف معياري) على يمين المتوسط الحسابي، ويُعدُّ شكل المخاطر متماثلاً.

وفي مثال مخاطر الائتمان، تكون النتيجة المرجحة لهذا الحساب تحديدًا خسارة ٥٠ مليون. وثمة احتمالية متكافئة لخسارة ٤٠ مليون كما هو الحال عند خسارة ٦٠ مليون. ومرةً أخرى نعرف ذلك نظرًا لأن التوزيع الطبيعي متماثل تمامًا.

يُعد ذلك سبب خطورة هذه الأشكال. وفي كثيرٍ من الأحيان (وفي كل حالة تنطوي على مخاطر تقريبًا)، لا يكون شكل المخاطر متماثلًا، ولا يكون له شكلٌ سلس ومتسق كما هو موضح أعلاه. ويُعزى ذلك إلى عدم وجود فرصة متساوية لزيادة المتغيرات أو تناقصها. فعلى سبيل المثال، فإن أسعار الفائدة وأسعار المنازل وسوق الأوراق المالية والبطالة وأسعار النفط وحجم المدفوعات وقيمة الإقراض وفعالية الرقابة لا تتعدى كونها بعض الأمثلة على مئات المتغيرات التي قد تزيد أو تنقص، ولكنها لا تشير إلى احتمالياتٍ متساويةٍ تكون أعلى من المتوسط أو أقل منه.



وباستخدام أسعار المنازل كمثالٍ على ذلك، إذا كان من المتوقع أن يرتفع متوسط سعر المنزل بنسبة ٢٪، فقد يُظهر التوزيع الطبيعي وجود احتمالية متساوية لكونها ٤٠٪ و٤٠٪ (لأنها نقاط متماثلة حول المتوسط الحسابي). ونعي أن هذا خطأ لأنه في الاقتصاد المتنامي، من المرجح أن ترتفع الأسعار أكثر من انخفاضها. وينبغي أن نعترف بالإضافة إلى ذلك، بأنه لا تزال ثمة احتمالية لانخفاض أسعار العقارات فجأة، ولكن من غير المرجح حدوث زيادة مماثلة.

لتوضيح مخاطر استخدام التوزيعات الطبيعية في النماذج، ولإثبات السبب الرئيس الذي يجعل البنوك تقلل على نحو متواصل من تقدير المخاطر، سنعرض الآن مثالًا نموذجيًا لسجل الإقراض لدى المصارف. وجرى تجميع سجل العملاء هذا معًا لأن كل عميل سيتعرض لمخاطر أسعار الفائدة.

وباستخدام البيانات المتاحة (التي سنتناولها لاحقًا في المادة التعليمية)، نتوقع الأرقام التالية، وسنستخدمها على أنها مدخلات لنا في النماذج.

مثال مخاطر الائتمان-العملاء المعرضون للمخاطر
مدخلات النموذج

احتمالية التعثر في السداد		
من	إلى	الوزن
٪٠٫٠٠	٪٠٫٥٠	٪٢٫٠٠
٪٠٫٥٠	٪١٫٠٠	٪٣٫٠٠
٪١٫٠٠	٪١٫٥٠	٪٨٫٠٠
٪١٫٥٠	٪٣٫٠٠	٪٢٥٫٠٠
٪٣٫٠٠	٪٥٫٠٠	٪٣٥٫٠٠
٪٤٫٠٠	٪٦٫٠٠	٪١٧٫٠٠
٪٦٫٠٠	٪٨٫٠٠	٪٦٫٠٠
٪٨٫٠٠	٪١٠٫٠٠	٪٤٫٠٠

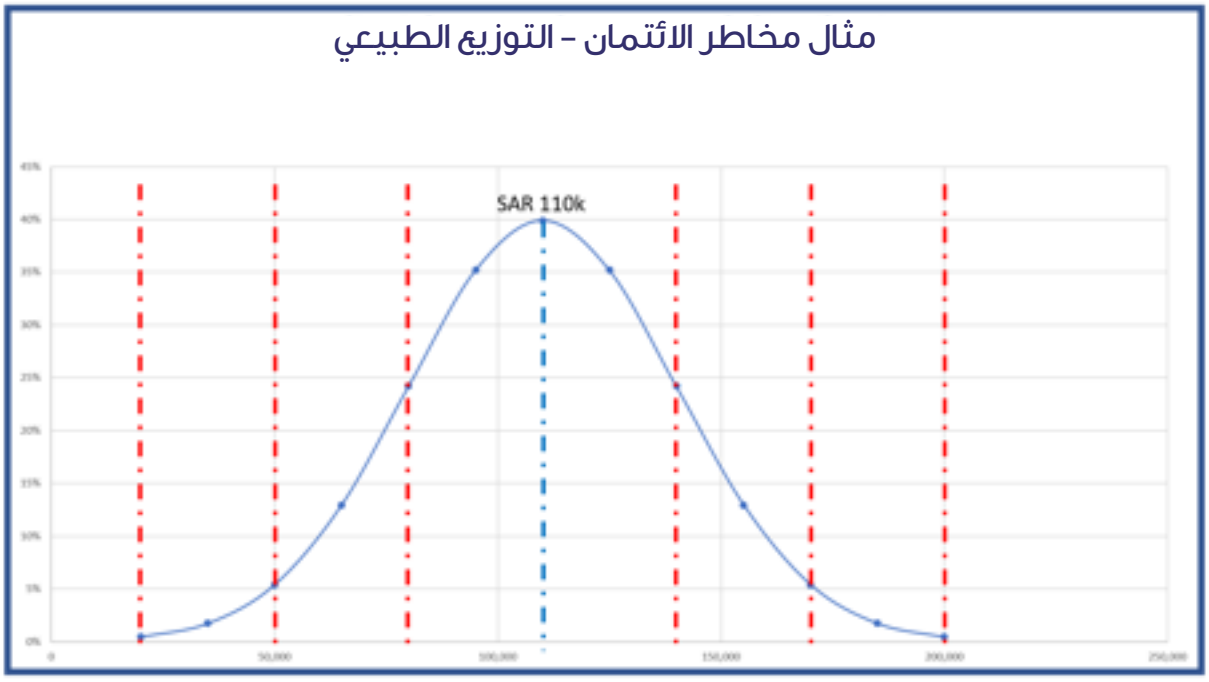
الخسارة الناتجة عن التعثر في السداد		
من	إلى	الوزن
٪٠٫٠٠	٪١٫٠٠	٪٢٫٠٠
٪١٫٠٠	٪٢٫٠٠	٪٥٫٠٠
٪٢٫٠٠	٪٣٫٠٠	٪١١٫٠٠
٪٤٫٠٠	٪٥٫٠٠	٪١٨٫٠٠
٪٥٫٠٠	٪٦٫٠٠	٪٣٩٫٠٠
٪٦٫٠٠	٪٧٫٠٠	٪٢٦٫٠٠
٪٧٫٠٠	٪٨٫٠٠	٪٧٫٠٠
٪٨٫٠٠	٪١٠٫٠٠	٪٢٫٠٠

التعرض عند التعثر في السداد		
من	إلى	الوزن
٥٠٫٠٠٠٫٠٠٠ ر.س	٥٠٠٫٠٠٠٫٠٠٠ ر.س	٪١٠٠٫٠٠

تستخدم جميع البنوك معلوماتٍ كهذه وتوضح أن هناك احتمالاتٍ أخرى أيضًا رغم أنه من المرجح أن تتراوح نسبة احتمالية التعثر في السداد بين ٣٪ و٥٪. وبالمثل فعلى الأرجح أن تتراوح نسبة الخسارة الناتجة عن التعثر في السداد ما بين ٥٪ و٦٪ ولكن هناك احتمالاتٍ أخرى أيضًا. وأخيرًا، ندرك أن حجم تعرضنا الحالي يبلغ ٥٠ مليون ريال سعودي.

دعونا نلقي نظرة على التوزيع الطبيعي أولاً وكيف سيقودنا إلى توضيح حجم المخاطر. تذكر أن النقطة الأساسية هي المتوسط الحسابي (المتوسط). ولتحقيق ذلك، فمن الطبيعي اتخاذ النقطة الوسطى بين جميع النتائج المحتملة. وهذا ما يُتبع عادةً في البنوك وغيرها من شركات الخدمات المالية ذات الصلة.

وبتطبيقنا للمثال أعلاه، فقد يعني ذلك أننا سنستخدم نسبة ٤٪ بوصفها احتمال تعثر في السداد (تتراوح النقطة الوسطى بين ٣٪ و٥٪)، ونسبة ٥٠٥٪ بوصفها خسارة ناجمة عن التعثر (تتراوح النقطة الوسطى بين ٥٪ و٦٪)، ومبلغ ٥٠ مليون ريال سعودي بوصفه تعرض عند التعثر. وبتطبيق هذه الطريقة، يكون المتوسط الحسابي: احتمال التعثر × الخسارة الناجمة عن التعثر × التعرض عند التعثر = ٤٪ × ٥٠٥٪ × ٥٠ مليون = ١١٠ ألف ريال سعودي. ويمكننا استعراض التوزيع الطبيعي التالي بعد حساب المتوسط.



وكما ترون فإن النموذج يحدد شكلاً متماثلًا تمامًا للمخاطر. ونعلم أن الانحراف المعياري الثالث لأي توزيع طبيعي يشمل ٩٩٫٧٣٪ من جميع النتائج الممكنة. ويعني ذلك أنه يمكن إجراء بيان القيمة المعرضة للمخاطر التالي:

هناك احتمال يقدر بنسبة ٩٩٫٧٣٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٢٠٠,٠٠٠ ريال سعودي.

وكما سنكتشف لاحقًا، فإن هذا الرقم من الخسائر يُشكل أهمية كبرى لأنه يستخدم لضمان أن البنك لديه رأس مال كافٍ كما هو مطلوب بموجب التوجيهات الدولية (بازل) واللوائح المحلية.

مقارنة نماذج القياس

بعد عرض هذا النموذج باستخدام نموذج التوزيع الطبيعي، دعونا نرى الفرق عند استخدام نموذج مونت كارلو لتقييم المخاطر. لاحظ أن المدخلات هي نفسها تمامًا، ولكن نموذج مونت كارلو لا يستخدم المتوسطات ولا يقتصر على سلاسة الافتراضات والأشكال المتماثلة، إذ يُحاكي نموذج مونت كارلو الاحتمالات ويوضح ما قد يحدث وما سيحدث على الأرجح. وفيما يلي ملخص لما سيخبرنا به نموذج مونت كارلو بناءً على هذه المدخلات.

- عدد عمليات المحاكاة: ١٠٠٠٠
- أسوأ نتيجة: خسارة ٤٦٠ ألف ريال سعودي
- أفضل نتيجة: ٠ ريال سعودي
- النتيجة الأكثر احتمالاً: ٢٥-٥٠ ألف ريال سعودي
- متوسط النتائج: ٩٦،٥٠٠ ريال خسارة
- القيمة المعرضة للمخاطر: احتمال بنسبة ٩٧،٧٣٪ بأن تكون الخسائر أقل من ٣٥٠ ألف

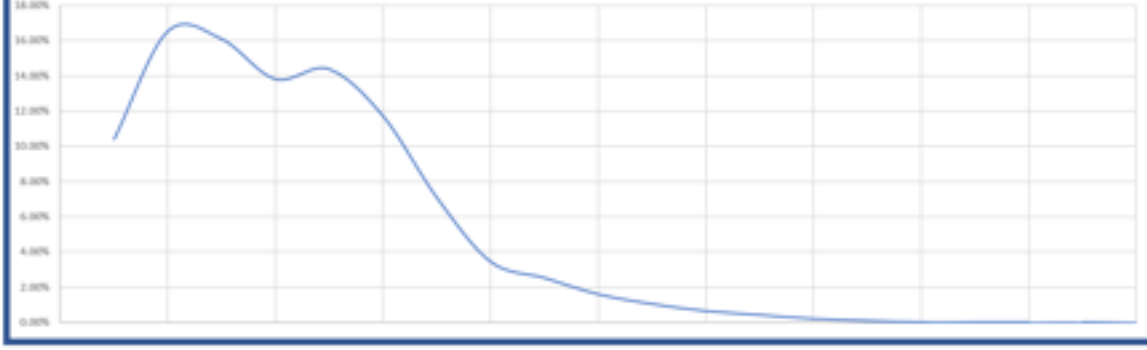
وكما ترون من هذا الناتج الأولي (الذي اكتمل بنموذجٍ يستخدم ١٠٠٠٠ محاكاة)، فإن النتيجة الأكثر احتمالاً ليست المتوسط ذاته. وسيكون المتوسط في مثال التوزيع الطبيعي دائمًا هو الأكثر احتمالاً، ولكن في الواقع، ليس هذا هو الحال على الإطلاق. ما سترونه أيضًا من ذلك هو أن أسوأ نتيجة من هذه المحاكاة هي خسارة ٤٦٠ ألف. وقد أشار نموذج التوزيع العادي إلى أن هناك احتمال بنسبة ٩٩،٧٣٪ بأن تكون جميع الخسائر أقل من ٢٠٠ ألف. ويزداد هذا الرقم في نموذج مونت كارلو ليصل إلى ٣٥٠ ألفًا، وتُقدّر الزيادة بنحو ٧٥٪.

وكثيرًا ما تتعرض فرق مخاطر الائتمان للانتقاد نظرًا لأن العجز المتوقع يكاد يكون دائما عجزًا جوهريًا خارج نطاق الخسائر الفعلية. ويُعزى ذلك إلى أن العديد من النماذج تستخدم شكلاً صارماً من أشكال المخاطر لا يمثل خطراً في الواقع. ويوضح الرسم البياني أدناه الفرق في الشكل.

مثال مخاطر الائتمان-العملاء المعرضون للمخاطر
مدخلات نموذج مونت كارلو

Spread of values

Range	0 to 25,000	25,000 to 50,000	50,000 to 75,000	75,000 to 100,000	100,000 to 125,000	125,000 to 150,000	150,000 to 175,000	175,000 to 200,000	200,000 to 225,000	225,000 to 250,000	250,000 to 275,000	275,000 to 300,000	300,000 to 325,000	325,000 to 350,000	350,000 to 375,000	375,000 to 400,000	400,000 to 425,000	425,000 to 450,000	450,000 to 475,000	Over 475,000
%	10.38%	16.53%	16.09%	13.82%	14.38%	11.72%	7.09%	3.43%	2.51%	1.59%	1.03%	0.66%	0.41%	0.20%	0.08%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.00%
Sims	1,038	1,653	1,609	1,382	1,438	1,172	709	343	251	159	103	66	41	20	8	2	2	2	2	0



غالبًا ما يكون للمخاطر «ذيول» طويلة، والذيل هو المكان الذي قد تحدث فيه الأحداث الأكثر تطرفًا. فعلى الرغم من أن احتمالية وقوع هذه الأحداث ضئيلة للغاية (عادةً)، فإن احتمالات وقوعها لا تزال قائمة. وتميل أحداث الذيل إلى تجاهل أغلب النماذج (خاصة تلك التي تستخدم التوزيعات الطبيعية) لأنها تفترض تطبيق الشكل ذاته بصرف النظر عن المخاطر.

ونظرًا لأن العديد من النماذج تتجاهل أحداث الذيل، تتفاجأ البنوك عندما تكون الخسائر أعلى أو أقل من تلك المتوقعة. ويُعد ذلك أيضًا السبب في إخفاق البنوك في رؤية حجم الأحداث الكارثية، وعدم إدراكها الخطر الحقيقي إلا بعد فوات الأوان.

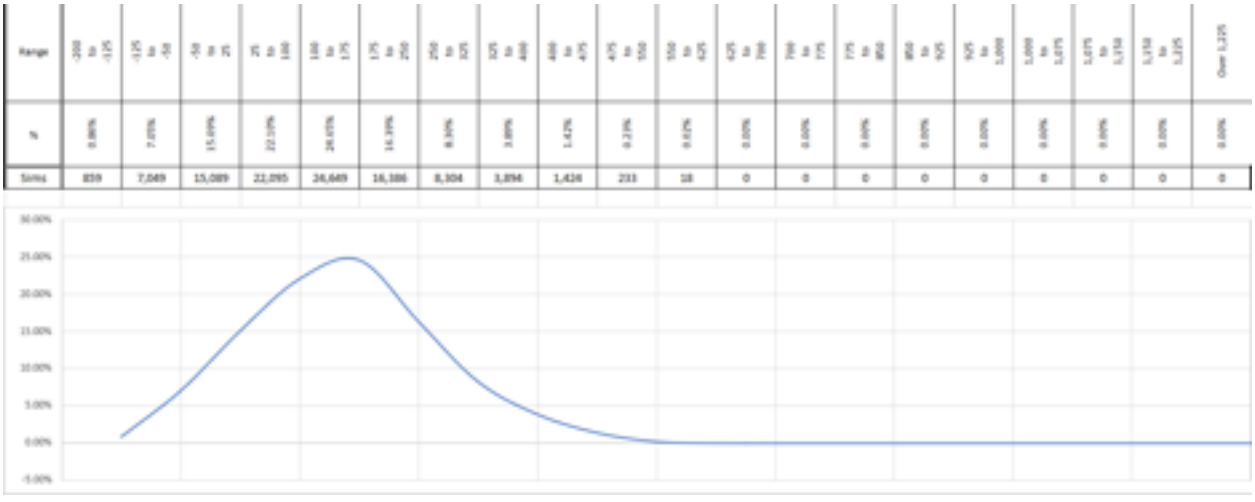
تعتمد نماذج مونت كارلو على المدخلات تمامًا مثل أي نموذج آخر، ولكن مع نفس المدخلات أو ما شابهها، تمثل بدقة أكبر المخاطر الحقيقية والعواقب المحتملة. وتتنبأ نماذج مونت كارلو بدقة أكبر بالنتائج المحتملة بالإضافة إلى العواقب الأكثر خطورة.

يعد فهم النموذج أمرًا مهمًا دائمًا عند اتخاذ قرارات تستند إلى المخاطر. وكما رأينا، يمكن أن يؤدي نموذجان لهما نفس المدخلات إلى نتائج مختلفة تمامًا. ولهذا السبب يُعد الفهم أمرًا بالغ الأهمية. وقد درسنا في هذه المادة التعليمية الاختلافات الرئيسية بين أساليب القياس التقليدية (والأكثر شيوعًا)، ولماذا تكون مضللة أو تتسم بالخطورة، وقد درسنا طرق بديلة (وثبت أنها أكثر دقة) لقياس الائتمان ومخاطر السوق والتشغيل.

تُعد إدارة المخاطر وسيلة ذكية فيما يتعلق بالفرص التي تُستغل، ولا يمكننا اتخاذ خيارات ذكية إلا إذا تمكّنا من تقييم المخاطر تقييمًا صحيحًا. ولهذا يُعد قياس المخاطر أهم المهارات في مجال إدارة المخاطر، وأنت الآن تنتمي إلى مجموعة صغيرة جدًا من المتخصصين في إدارة المخاطر حول العالم الذين يفهمون حقًا كيفية قياس المخاطر. تهانينا ومرحبًا بك في هذه المجموعة.

تقييم متطلبات السيولة

من المشكلات التي تؤثر على البنوك تحديدًا التحدي المتمثل في الاحتفاظ بأصول سائلة كافية لدعم تصرفات العملاء، وقد أدّت حالات عدم توافر السيولة إلى تقدم العديد من البنوك بطلبٍ للحصول على تمويل طارئ من البنوك المركزية (مثل إنديماك) أو من خلال التمويل الحكومي (مثل نات ويست).



في مثال مونت كارلو أعلاه، هناك مثالٌ واقعيٌ على شكل مخاطر السيولة. وقد اعتمد المثال على بنك لديه أصول سائلة تقدر بنحو ٤١٠ مليون يورو، وقد أعلن هذا البنك (وفقًا للوائح) أن نسبة تغطية السيولة لديه تبلغ ٢٣٤٪. ويعلم البنك أن المتوسط التاريخي لاحتياجاته من السيولة يقدر بنحو ١٧٥ مليون يورو. وبالتالي فقد احتسب نسبة السيولة باستخدام ٤١٠ يورو مقسومًا على ١٧٥ مليون يورو (مما نتج عنه ٢٣٤٪). ويتمتع هذا البنك بسيولة عالية، وبالتالي فهو آمن. لاحظ أن اللوائح لا تتطلب سوى نسبة سيولة تبلغ ١٠٠٪

ومع ذلك، فإن هذا الرقم كما تعلمون الآن كان مبنيًا على متوسط تاريخي ولم يأخذ في الاعتبار العديد من المتغيرات التي كان من الممكن تضمينها في القياس. ولا تُعد طبيعة هذه المتغيرات مهمةً في هذا المثال، ولكن المهم هو الإقرار بأنه على الرغم من أن النموذج يوضح أن ١٧٥ مليونًا هو المتطلب الأكثر احتمالاً، فهناك احتمالية أن توجد حاجة لسيولة تصل إلى ٦٢٥ مليون يورو. ولم يعرض هذا الخطر على مجلس الإدارة ولم يُحدد إلا بعد فوات الأوان.

وبطبيعة الحال، كان هذا المستوى من السيولة هو السيناريو الأسوأ وينبغي ألا يتوقع من البنك تغطية مثل هذه الظروف. وبيد أن ما قد يكون مناسبًا هو أن يُعدّ البنك بيانًا عن مدى الإقدام على مخاطر السيولة. وكما ستكتشف من قسم الإقدام على المخاطر (القسم التالي في المادة التعليمية)، ربما اختار البنك الاحتفاظ بسيولة كافية لتغطية ٩٨٪ من جميع السيناريوهات. ولو كان الأمر كذلك، لقُدّر مستوى السيولة المطلوبة بنحو ٤٠٠ مليون. وفي هذه الحالة، ستبلغ نسبة تغطية السيولة (وهي عملية حسابية مطلوبة من الناحية التنظيمية) ١٠٢،٥٪، (٤١٠ مليون مقسومًا على ٤٠٠ مليون) وليست النسبة المعروضة مسبقًا البالغة ٢٣٤٪. وفي هذه الحالة، زادت مخاطر السيولة لدى البنك بأكثر من الضعف بمجرد قياس السيولة بشكلٍ صحيح (كشكل) بدلاً من استخدام السجلات التاريخية فقط.

لو أخذ هذا البنك في الاعتبار شكل المخاطر، لكان قد لاحظ أيضًا أنه على الرغم من أن النطاق الأكثر احتمالية للسيولة المطلوبة يتراوح بين ١٠٠ و١٧٥ مليون يورو، فهذا يمثل ٢٦،٦٥٪ فقط من الاحتمالية. وبمعنى آخر، كان هناك احتمال يقدر بنسبة ٧٣،٣٥٪ (١٠٠٪ -٢٦،٦٥٪) بأن يطلب البنك سيولة أكثر أو أقل بكثير.

وهذا مثال يوضح سبب معاناة البنوك (تحديدًا) من العديد من مشكلات السيولة. ويُعزى ذلك إلى أن المتوسطات التاريخية لا تأخذ في الاعتبار التغييرات المحتملة، وبالتالي تقلل باستمرار من المخاطر التي ينطوي عليها ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن هذا البنك تحديدًا قد أنقذته حكومة دولته، لكنه للأسف عانى من ضعفٍ مماثل في حساب السيولة بعد ذلك بعامين ثم انهار لاحقًا.

الأسئلة

١- لماذا نقيس الأشياء؟ (انظر ٢-١)

٢- لماذا غالبًا ما تكون النطاقات أكثر فائدةً من الأرقام «الدقيقة»؟ (انظر ٢-١)

٣- لماذا لا تُكلل الطرق التقليدية لقياس المخاطر بالنجاح؟ (انظر ٢-٣)

٤- ما النقاط الثلاث الرئيسة لشكل المخاطر؟ (انظر ٢-٤)

٥- ما هو نموذج مونت كارلو؟ (انظر ٢-٦)

٦- ما الاعتبارات الرئيسية التي ينطوي عليها قياس مخاطر الائتمان؟ (انظر ٢-٨)

٧- ما الطرق الرئيسة لقياس مخاطر السوق؟ (انظر ٢-٩)

٨- ما القيمة المعرضة للمخاطر؟ (انظر ٢-١٠)

الفصل الثالث

الإقدام على المخاطر

١- الإقدام على المخاطر ودورها في إدارة المخاطر

٢- تاريخ الإقدام على المخاطر

٣- كيفية كتابة بيانات الإقدام على المخاطر

٤- طرق تحسين الإقدام على المخاطر

٥- خطوات عملية يجب اتخاذها عند كتابة بيانات الإقدام على المخاطر وتفسيرها

مقدمة

يتناول هذا القسم مفهوم الإقدام على المخاطر وما تعنيه وكيفية صياغتها والأهم من ذلك كيفية استخدامها. ويوضح القسم تاريخ الإقدام على المخاطر ويوضح سلبيات التعبير عنها تعبيرًا سيئًا، مع الإيجابيات عند التعبير عنها بوضوح.

ما ذا يُقصد بالإقدام على المخاطر؟

الهدف التعليمي:

فهم المقصود بعبارة الإقدام على المخاطر

تتناول في هذه المادة التعليمية: كيفية تحديد جميع المخاطر وكيفية التأكد من اتّباعك ضوابط رئيسة فيما يتعلق بالمخاطر وكيفية قياس المخاطر قياسًا فعالًا. ونحتاج إلى هذه المعلومات لتمكيننا من اتخاذ قراراتٍ ذكية بشأن الاحتمالات التي نتخذها. وبالتالي نتخذ قراراتٍ إما بقبول المستوى الحالي للمخاطر أو اتخاذ إجراءاتٍ للحد منها أو زيادتها (تذكر أنه قد يكون من الصواب الإقبال على مزيدٍ من المخاطر في مواقفٍ معينة).

نبذة تاريخية موجزة بشأن الإقدام على المخاطر

شاع استخدام مصطلح «حدود المخاطر» في قطاع إدارة صناديق الاستثمار منذ عام ٢٠٠٠. وقد استُخدم بوصفه وسيلة للتعبير عن المخاطر من خلال سرد حدود الاستثمارات المحددة الواردة في كل صندوق بالتفصيل. وعلى سبيل المثال، قد يرغب الصندوق في المخاطرة على النحو الآتي:

- ما لا يقل عن ٢٠٪ في العملة المحلية.
- ما لا يزيد عن ٤٠٪ في الأسهم المحلية.
- ما لا يزيد عن ٢٠٪ في الأسهم الأجنبية.
- ما لا يزيد عن ١٠٪ في الأسواق الناشئة.
- ما لا يزيد عن ٢٥٪ في صناديق أخرى.
- ما لا يزيد عن ١٥٪ في العملات الأجنبية.

تُعد هذه حدودًا صارمة وتُراقب جميع صناديق الاستثمار لضمان عدم انتهاكها حدود المخاطر هذه.

لم تكن هناك مثل هذه الإشارة إلى المخاطر في القطاع المصرفي، ولكن للبنوك حدودها الخاصة المرتبطة بمخاطر الائتمان. وأدخلت العديد من البنوك حدود نسبة القرض إلى الدخل وحدود نسبة القرض إلى القيمة. وقد استخدمت البنوك بيانات مخاطر الائتمان الآتية لوضع بعض حدود المخاطر:

- الحد الأقصى لقيمة القرض إلى القيمة ٩٥٪.
- الحد الأقصى لقيمة القرض إلى الدخل ٤،٠ لطلب فردي.
- ٣،٥ للطلب المشترك (مثل الزوج والزوجة).

تُعد أشكال التعبير عن حدود المخاطر هذه مفيدة لأنها تُعطي تعليمات دقيقة وقابلة للتنفيذ لأي شخص يشارك في هذه الأنشطة. ومن الجدير بالعلم أنه تقع على عاتق مجلس إدارة الشركة في معظم الحالات مسؤولية تحديد مدى رغبتها في المخاطرة، ولكن هناك حالات قد تضع فيها جهة تنظيمية مثل البنك المركزي السعودي (ساما) حدودًا قصوى. وعلى سبيل المثال، وضع البنك المركزي السعودي (ساما) حدًا أقصى لنسبة القرض إلى القيمة يُقدّر بنحو ٩٠٪ للمشترين لأول مرة. وينبغي العلم أن هذه الحدود تتطور وقد تتغير باستمرار. وللاطلاع على أحدث المعلومات، يرجى الرجوع إلى موقع الجهات التنظيمية المعنية. وللرجوع إلى موقع البنك المركزي السعودي، فهذا هو رابط الموقع www.sama.gov.sa.

المحاولات الفاشلة عند الإقدام على المخاطر

الفصل الثالث

الهدف التعليمي:

فهم سبب فشل بيانات الإقدام على المخاطر في دعم الشركة، ولماذا يؤدي ذلك إلى ضعف عملية اتخاذ القرارات أو التأخر فيها.

تُصر الجهات التنظيمية على إتاحة توجيهات مماثلة لوحدات العمل الأخرى بالبنوك وشركات الخدمات المالية الأخرى نظرًا لأنها تبدو مفيدة على نحوٍ معقول بشأن مخاطر السوق والائتمان، ويُمثّل الإقدام على المخاطر الآن حجر الزاوية في اللوائح الدولية. ويُعد التعبير عن الإقدام على المخاطر أمرًا تكافح من أجله جميع الشركات تقريبًا رغم كونه مطلبًا تنظيميًا. هل تعرف بعض بيانات الإقدام على المخاطر التالية من مؤسستك؟

- لا يرغب البنك بالمخاطرة فيما يتعلق بالمخالفات التنظيمية.
- لا يرغب البنك بالمخاطرة بشأن مخالفات العقوبات.
- يرغب البنك بالمخاطرة بنسبة منخفضة فيما يتعلق بالاحتيال الخارجي.
- يرغب البنك بالمخاطرة بمبلغ ٢ مليون ريال سعودي فيما يتعلق بالاحتيال الداخلي.
- يرغب البنك بالمخاطرة بمبلغ ١٠ مليون ريال سعودي فيما يتعلق بخسائر بطاقات الائتمان.
- يرغب البنك بالمخاطرة بنسبة منخفضة فيما يتعلق بحالات توقف التقنيات عن العمل.
- لا يرغب البنك بالمخاطرة نهائيًا فيما يتعلق بالتهرب الضريبي.

تمرين:

ينبغي لك مراجعة بيانات الإقدام على المخاطر داخل مؤسستك؟ يمكنك مراجعة بيانات الإقدام على المخاطر المتاحة للعامة إذا لم تكن موظفًا حاليًا لدى بنك أو شركة خدمات مالية أخرى أو إذا لم تكن بيانات الإقدام على المخاطر الخاصة بك متاحة.

تشمل البنوك التي لديها بيانات بشأن الإقدام على المخاطر المتاحة للعامة الآتي:

بنك الاحتياطي الأسترالي (www.rba.gov.au)

بنك الاستثمار الإسكندنافي (www.nib.int)

هذه مجرد بعض من الطرق العديدة التي يُعلن من خلالها عن الإقدام على المخاطر داخل البنوك، ويتمثل الغرض من هذه البيانات في تزويد الموظفين بإرشاداتٍ واضحة حول حجم المخاطر التي ترغب الشركة في تحملها. ويتمثل الغرض منها أيضًا في ضمان توافق قرارات الموظفين في جميع أنحاء الشركة مع حجم المخاطر التي ترغب الشركة في تحملها. ما مدى فائدة هذه البيانات؟ كيف يمكن استخدامها لتحسين اتخاذ القرارات القائمة على المخاطر في شركات الخدمات المالية؟ وتتمثّل الحقيقة المجردة في أن معظم بيانات الإقدام على المخاطر لا فائدة منها على الإطلاق.

لا تزال هناك دائمًا فرص (واحتمالات) للمخالفات التنظيمية في قطاع الخدمات المالية بصرف النظر عن عدد الضوابط التي نُطبّقها ومهما كانت فعاليتها. ولا نريد مخالفة اللوائح، ولكن ارتكاب الأخطاء أمرٌ لا مفر منه عندما نُجري كل محاولة للالتزام. ولا ينبغي لشركة الخدمات المالية قبول أي عملاء أو إجراء أي معاملات إذا لم ترغب في المخاطرة بشأن المخالفات التنظيمية، بيد أنه عند الإدلاء ببيانٍ مثل هذا، فإن ما تعنيه الشركة حقًا هو أنه يجب على الموظفين بذل جميع الجهود المعقولة لضمان التزامهم بجميع اللوائح ذات الصلة. كيف يساعد بيان مثل هذا مدير التمويل التجاري على تحديد ما إذا كان يمكن تقديم خدمات الدفع للعميل؟ لا يساعده على الإطلاق.

يُعد الاحتيال الخارجي جانبًا آخرًا حتميًا في قطاع الخدمات المالية، فلا أحد يريد وقوع هذا الاحتيال الخارجي ولكنه يحدث رغم جميع الجهود المبذولة للسيطرة عليه. وإذا كانت هناك رغبة منخفضة في المخاطرة المتعلقة بالاحتيال الخارجي، فماذا يعني ذلك؟ كيف يساعد ذلك المسؤول الرئيس عن التمويل غير المضمون في اتخاذ قرارٍ بشأن ما إذا كان إصدار بطاقات ائتمان جديدة يندرج ضمن رغبة البنك في المخاطرة؟ لا يساعده على الإطلاق.

يُعد الاحتيال الداخلي مخيبًا للآمال تحديدًا لشركات الخدمات المالية، ويقع هذا الاحتيال الداخلي رغم جميع الجهود المعقولة لمنعه. وإذا صرحت الشركة برغبتها في خسارة ما يصل إلى ٢ مليون، فماذا يعني ذلك؟ هل هذا المبلغ مقسم على جميع إدارات الشركة، مما يعني أنه يُسمح للشخص المسؤول عن قروض السيارات بخسارة ٨٠ ألفًا؟ وماذا يحدث إذا وقع الاحتيال الداخلي بعد الشهر الأول ونتج عنه خسارة ٢ مليون؟ هل تغلق الشركة أبوابها لضمان تجنب مزيدٍ من مخالفة الإقدام على المخاطر؟ فعادةً إذا خالفت الشركة الرقم المحدد «فيما يتعلق بالإقدام على المخاطر»، يُعيد مجلس إدارة الشركة تعديل هذا الرقم ليضع في حسبانه تلك الخسارة الواقعة. وبدلاً من ذلك، يوضح هذا السطر فيما يتعلق بتقرير الإقدام على المخاطر باللون الأحمر طوال المدة المتبقية من العام. كيف يساعد ذلك؟ وكيف يدعم ذلك فريق الخدمات المصرفية الرقمية (على سبيل المثال) عند اتخاذ قرارٍ بشأن إطلاق تطبيق رقمي جديد؟ نُكرر مجددًا، لا يساعده على الإطلاق.

لقد أمضت العديد من شركات الخدمات المالية سنواتٍ في محاولة تقديم بيانات الإقدام على المخاطر، ولكن تعبر هذه البيانات فقط عن آمال الشركة، ولا توضح المخاطر التي تستطيع الشركة تحملها. إنها تطلعات غامضة لما تريد الشركة أن تخسره بحثًا عن أهدافها، وهذه ليست طريقة لدعم اتخاذ القرار.

يُتطلب وضع مجموعة واضحة من التعليمات التي تنطبق على جميع الموظفين عند اتخاذ القرارات، ولا يمكن للعديد من شركات الخدمات المالية حول العالم إيجاد طريقة لتحقيق ذلك رغم قبول معظم هذه الشركات هذا الأمر. ولم تتمكن من تحقيق ذلك لأنها لا تقيس المخاطر، ومن المستحيل تحديد الإقدام على المخاطر إذا لم تُقاس المخاطر قياسًا سليمًا، ومن المستحيل اتخاذ قراراتٍ وفقًا للرغبة في المخاطرة إذا تعذر تحديدها، ولحسن الحظ، هناك طريقة بسيطة للتعبير عن الإقدام على المخاطر وهي تستخدم الأساليب التي استخدمناها حتى الآن.

التعبير عن الإقدام على المخاطر

الهدف التعليمي:

معرفة كيفية التعبير عن الإقدام على المخاطر

درسنا في القسم السابق كيفية استخدام القيمة المعرضة للمخاطر بوصفها تعبيرًا عن المخاطر التي تنطوي عليها أي مجموعة من الظروف. وقد استعرضنا في الأمثلة كيفية كتابة القيمة المعرضة للمخاطر كما يلي:

- ثمة احتمالية بنسبة ٩٥٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٥٠ مليون ريال سعودي.
- ثمة احتمالية بنسبة ٩٠٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٣,٤ مليون ريال سعودي.
- ثمة احتمالية بنسبة ٩٩,٥٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٢٣,٥ مليون ريال سعودي.

هذه مجرد طريقة لتوضيح احتمالية وقوع الخسائر في حدود قيمة معينة، وقد استعرضنا الفرق المهم بين التوزيعات الطبيعية ونماذج مونت كارلو. ومع ذلك، تتسم كتابة بيان القيمة المعرضة للمخاطر بالوضوح في سرد تلك المعلومات بصرف النظر عن أي بيان نستخدمه. ويتمثل الغرض من القيمة المعرضة للمخاطر في صياغة المخاطر بناءً على ما نعرفه عن المخاطر، ويتمثّل الغرض من بيان الإقدام على المخاطر في توضيح المخاطر التي نستعد لتحملها.

نستخدم معكوس البيانات بغية تدوين بيانات الإقدام على المخاطر، على سبيل المثال:

- قبول احتمال يقدر بنحو ٥٪ (أو أقل) للخسائر التي تزيد عن ٥٠ مليون ريال سعودي.
- قبول احتمال يقدر بنحو ١٠٪ (أو أقل) للخسائر التي تزيد عن ٣,٤ مليون ريال سعودي.
- قبول احتمال يقدر بنحو ٠,٥٪ (أو أقل) للخسائر التي تزيد عن ٢٣,٥ مليون ريال سعودي.

دعونا نستعرض الأمثلة التالية على المخاطر المحددة في البنك للوقوف على لماذا يساعدنا ذلك. يواجه أي بنك مئات المخاطر، ولكن دعونا نستخدم العينة التالية لتوضيح كيف يمكن أن يساعد الإقدام على المخاطر في توجيه جميع الموظفين.

	المخاطر
١	مخاطر الائتمان بشأن سجل بطاقات الائتمان
٢	مخاطر السوق بشأن تداول العملات الأجنبية
٣	معالجة المدفوعات المتأخرة
٤	الاحتيال الداخلي

٥	الاحتيال الخارجي
٦	المبالغ المدفوعة في مخالفة العقوبات

يدرس البنك ما يرى أنه مستوى معقول من المخاطرة يستطيع تحمله وذلك بعد تحديده المخاطر، ثم يُنشئ بيانات الإقدام على المخاطر التالية

	المخاطر	الإقدام على المخاطر
١	مخاطر الائتمان بشأن سجل بطاقات الائتمان	ثمة احتمالية أقل من أو تساوي ٥٪ في أن تزيد الخسائر عن ١٠ مليون ريال سعودي.
٢	مخاطر السوق بشأن تداول العملات الأجنبية	ثمة احتمالية أقل من أو تساوي ٣٪ في أن تزيد الخسائر عن مليونيّ ريال سعودي.
٣	معالجة المدفوعات المتأخرة	ثمة احتمالية أقل من ٢٪ في أن تزيد الخسائر عن ٥ مليون ريال سعودي.
٤	الاحتيال الداخلي	ثمة احتمالية أقل من ٣٪ في أن تزيد الخسائر عن مليونيّ ريال سعودي.
٥	الاحتيال الخارجي	ثمة احتمالية أقل من ٥٪ في أن تزيد الخسائر عن ريال سعودي.
٦	المبالغ المدفوعة في مخالفة العقوبات	ثمة احتمالية أقل من ٠.٥ ٪ بشأن حدوث مخالفات.

ستلاحظ أنه قد يكون من الأجدى في بعض الأحيان أن توضح المخالفات التنظيمية باستخدام احتمالية وقوعها بدلاً من تحديد خسارة مالية محددة رغم إمكانية تمثيل جميع المخاطر بمبلغٍ مالي، وسندرس ذلك لاحقًا.

يجب على جميع إدارات شركة الخدمات المالية إكمال تقييم المخاطر مرةً واحدة سنويًا على الأقل، ويمثّل تقييم المخاطر النموذج الذي يُجرى فيه تحديد جميع المخاطر وقياسها ثم تخصيص الإجراءات إذا وقعت المخاطر خارج نطاق الإقدام على المخاطر. وتُقيّم المخاطر ويُعبر عنها بوصفها بيانًا من بيانات القيمة المعرضة للمخاطر بعد الانتهاء من قياس المخاطر (إما باستخدام نماذج التوزيع الطبيعية التقليدية أو محاكاة مونت كارلو الأكثر تطورًا). وفيما يلي هذه البيانات:

	المخاطر	الإقدام على المخاطر	القيمة المعرضة للخطر
١	مخاطر الائتمان بشأن سجل بطاقات الائتمان	ثمة احتمالية أقل من أو تساوي ٥٪ في أن تزيد الخسائر عن ١٠ مليون ريال سعودي.	ثمة احتمالية بنسبة ٩٧٪ في أن تكون الخسائر أقل من ١٠ مليون ريال سعودي.
٢	مخاطر السوق بشأن تداول العملات الأجنبية	ثمة احتمالية أقل من أو تساوي ٣٪ في أن تزيد الخسائر عن مليونيّ ريال سعودي.	ثمة احتمالية بنسبة ٩٥٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٢ مليون ريال سعودي.
٣	معالجة المدفوعات المتأخرة	ثمة احتمالية أقل من ٢٪ في أن تزيد الخسائر عن ٥ مليون ريال سعودي.	ثمة احتمالية بنسبة ٩٩٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٥ مليون ريال سعودي.
٤	الاحتيال الداخلي	ثمة احتمالية أقل من ٣٪ في أن تزيد الخسائر عن مليونيّ ريال سعودي.	ثمة احتمالية بنسبة ٩٨٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٢ مليون ريال سعودي.
٥	الاحتيال الخارجي	ثمة احتمالية أقل من ٥٪ في أن تزيد الخسائر عن ٤ مليون ريال سعودي.	ثمة احتمالية بنسبة ٩٣٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٤ مليون ريال سعودي.

٦	المبالغ المدفوعة في مخالفة العقوبات	ثمة احتمالية أقل من ٠,٥ ٪ بشأن حدوث مخالفات	ثمة احتمالية بنسبة ٩٩,٩٪ بشأن عدم حدوث مخالفات

يمكن لكل فريق تقييم مخاطره في ضوء الرغبة في تحملها وذلك عند اكتمال قياس المخاطر، وقد لا نتخذ أي إجراءٍ (إن كانت ضمن الإقدام على المخاطر في البنك) خلال هذه المرحلة أو نتخذ إجراءاتٍ لإدراجها ضمن رغبة البنك في المخاطرة.

	المخاطر	الإقدام على المخاطر	القيمة المعرضة للخطر	هل تندرج ضمن الإقدام على المخاطر في البنك ؟
١	مخاطر الائتمان بشأن سجل بطاقات الائتمان	ثمة احتمالية أقل من أو تساوي ٥٪ في أن تزيد الخسائر عن ١٠ مليون ريال سعودي.	ثمة احتمالية بنسبة ٩٧٪ في أن تكون الخسائر أقل من ١٠ مليون ريال سعودي.	نعم
٢	مخاطر السوق بشأن تداول العملات الأجنبية	ثمة احتمالية أقل من أو تساوي ٣٪ في أن تزيد الخسائر عن مليونيّ ريال سعودي.	ثمة احتمالية بنسبة ٩٥٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٢ مليون ريال سعودي.	نعم
٣	معالجة المدفوعات المتأخرة	ثمة احتمالية أقل من ٢٪ في أن تزيد الخسائر عن ٥ مليون ريال سعودي.	ثمة احتمالية بنسبة ٩٩٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٥ مليون ريال سعودي.	لا
٤	الاحتيال الداخلي	ثمة احتمالية أقل من ٣٪ في أن تزيد الخسائر عن مليونيّ ريال سعودي.	ثمة احتمالية بنسبة ٩٨٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٢ مليون ريال سعودي.	نعم
٥	الاحتيال الخارجي	ثمة احتمالية أقل من ٥٪ في أن تزيد الخسائر عن ٤ مليون ريال سعودي.	ثمة احتمالية بنسبة ٩٣٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٤ مليون ريال سعودي.	لا
٦	المبالغ المدفوعة في مخالفة العقوبات	ثمة احتمالية أقل من ٠,٥ ٪ بشأن حدوث مخالفات.	ثمة احتمالية بنسبة ٩٩,٩٪ بشأن عدم حدوث مخالفات.	لا

ستلاحظ أن قياس المخاطر يُبين أن البنك خارج نطاق رغبته المحددة للمخاطرة في ٣ مخاطر. ويمكن لأي فريق أو قسم أو منطقة (أو أيٍ من إدارات البنك) مراجعة الأهداف في ضوء القياس الحالي وإيجاد طرقٍ للحد من هذه المخاطر.

على سبيل المثال، قد تتوفر تقنية جديدة لضمان تقليل مخاطر المدفوعات المتأخرة (المخاطرة رقم ٣)، وتُقدّر تكلفة هذه التقنية الجديدة بأربعة ملايين ريال سعودي، ومن ثم يقرر البنك إما:

- الاستثمار في التقنية لجعل المخاطرة ضمن حدود رغبته في المخاطرة.
- البحث عن حلٍ بديل.
- قبول المخاطر (وتعديل الإقدام على المخاطر).

قد تكون هناك مجموعة معينة من العملاء أكثر تعرضًا لإيجاد مخاطر الاحتيال الخارجي (المخاطرة رقم ٥). وبالتالي يمكن للبنك بعد ذلك:

- اتخاذ قرار بتطبيق ضوابط جديدة مخصصة لهؤلاء العملاء؛
- الاستغناء عن هؤلاء العملاء (لأنهم لا يحققون ربحاً كافياً للبنك يُبرر الخسائر).
- قبول المخاطر (وتعديل الإقدام على المخاطر).

وفي مثال مخالفة العقوبات (المخاطرة رقم ٣)، ربما يكون البنك قد اختبر أنظمة الكشف عن المدفوعات الخاصة به وتبين له أن الضوابط كانت فعّالة بنسبة ٩٩,٩٪، مما يعني أنها غير فعالة بنسبة ٠,١٪، مما يُشير إلى عدم تحديد الضوابط هذه المخالفات في مناسبة واحدة من بين كل ١٠٠٠ محاولة سداد مبالغ إلى فرد أو دولة خاضعة للعقوبات. ولذا يجوز للبنك أن يقرر ما يلي:

- تقديم هذا الضابط جميع المساعي المعقولة لضمان الامتثال للوائح وبالتالي لا يلزم اتخاذ أي إجراءٍ آخر. وفي هذه الحالة، ستُقبل المخاطرة ويُعدل الإقدام على المخاطر تبعًا لذلك.
- احتياج البنك إلى بذل مزيدٍ من الجهد لمواجهة هذه المخاطر فضلًا عن تطبيقه ضابط جديد (على سبيل المثال، تقنية جديدة) يحظى بقدرةٍ أفضل على الكشف.

الفصل الثالث

قرارات الإقدام على المخاطر

الهدف التعليمي:

فهم كيفية استخدام الإقدام على المخاطر في اتخاذ القرارات وسبب استخدامه.

لا يوجد في الإقدام على المخاطر إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، إذ ستحدد جميع شركات الخدمات المالية منفردةً مستوى المخاطر التي تكون على استعدادٍ للإقدام عليها سعيًا لتحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق، يجب أن يجتاز الإقدام على المخاطر اختبارًا لما هو منطقي، وخاصةً في المجالات التي تخضع لتنظيمٍ صارم كهذا المجال. فعلى سبيل المثال، تحديد درجة إقدام على المخاطر تشتير إلى قبول تأخير المدفوعات عند وجود احتمالية نسبتها ١٠٪ أو أقل في أن تزيد الخسائر عن ١٠٠٠٠ ريال سعودي من شأنه أن يجعل الجهة التنظيمية تظن أن الشركة لا تقدم خدمات للعملاء يمكن الاعتماد عليها بقدرٍ كافٍ وأن بيئة رقابتها ضعيفة. وبالمثل، إذا كانت درجة إقدام الشركة على المخاطر بشأن عقوبات المخالفات تصل إلى «احتمال بنسبة ٠,١٪ بفرض عقوبات على الانتهاكات» وتجري هذه الشركة مئات الملايين من العمليات في منطقة محفوفة بالمخاطر، فقد تعد الجهة التنظيمية هذا الإقدام على المخاطر كبير جدًا فيما يتعلق بمثل هذا الخطر الجسيم.

ومع ذلك، فإن تحديد الإقدام على المخاطر بهذه الطريقة سيسمح لشركات الخدمات المالية بمناقشة درجة إقدامهم على المخاطر المقترحة مع المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة والمساهمين وجميع الأطراف المعنية (ومنها الجهات التنظيمية)، وقد يؤدي ذلك على الأقل إلى مناقشاتٍ مصحوبةٍ بتنازلات لا يمكن تجنبها.

يمكننا تلافي هذه المناقشات والتنازلات والفهم باستخدام عباراتٍ لطيفة تتسم بالغموض مثل «انعدام الإقدام على المخاطر» فيما يخص المخالفات التنظيمية، لكن ذلك من شأنه أيضًا عدم الاعتراف بحقيقة أن كل وظيفة من وظائف شركات الخدمات المالية تنطوي على مخاطرةٍ وأنه من المستحيل تقريبًا القضاء على هذه المخاطر. فإذا ما أقررنا بهذه الحقيقة، سيكون من المهم لنا توضيح قبولنا للمخاطر، وسنحتاج إلى استخدام عباراتٍ واضحة تصف الإقدام على المخاطر لتحقيق ذلك.

تتسبب بيانات الإقدام على المخاطر التي تتسم بالغموض كذلك في تكبد الشركة تكاليفٍ لا داعي لها. وعندما نقيس

خطرًا ما ونجد أنه لا بأس به ضمن درجة الإقدام على المخاطر، فقد نجد غريزتنا تخبرنا أنه ليس ثمة إجراءٍ يلزم اتخاذه، ولكن قد لا يكون الأمر كذلك. فإذا كانت المخاطر لا بأس بها ضمن درجة الإقدام على المخاطر، فقد يكون القرار الصحيح هو إلغاء ضوابط معينة أو تخفيفها إذ يمكن أن يكون الإفراط في إدارة المخاطر مكلفًا. وتذكّر أن إدارة المخاطر تدور حول تحقيق التوازن الصحيح: فإذا ما كانت المخاطر عالية جدًا، فإننا نُعدّل الضوابط لتقليلها؛ وإذا كانت المخاطر منخفضة جدًا، فيمكننا تخفيف الضوابط وتحقيق التوازن مرةً أخرى. إن تطبيق الضوابط يُكلّفنا أموالًا (وتؤدي لنشوء بعض المخاطر في أماكن أخرى في بعض الحالات)، فإذا ما سنحت الفرصة لإلغاء هذه الضوابط أو تخفيفها مع الاستمرار ضمن درجة الإقدام على المخاطر، فقد يكون هذا هو القرار الملائم، وبالمثل قد يكون القرار الأنسب هو تغيير درجة الإقدام على المخاطر ذاتها.

تنخفض فعالية حوكمة شركات الخدمات المالية انخفاضًا هائلاً عند عدم وجود درجة واضحة من الإقدام على المخاطر وقياسٍ واضح للمخاطر. وفيما يلي مثالٌ على نوع المحادثة التي عادةً ما تُجرَي في مجلس إدارة مخاطر تنفيذي في شركة خدمات مالية.

- الرئيس: «أرى أننا عانينا من مشكلة فيما يتعلق بأنظمة مدفوعاتنا»
- رئيس إدارة الدفعات: «نعم، هذا صحيح، تأخرت مدفوعات ١٠٠٠٠٠ عميل لمدة ٤ ساعات»
- الرئيس: «كيف حدث ذلك؟ وماذا ستفعل لتدرك الأمر؟»
- رئيس إدارة المدفوعات: حدث عطل في أحد المكونات التقنية لدينا، ونجري الآن تدريبًا للنظر في كيفية منعه من الحدوث مرةً أخرى مستقبلًا»
- الرئيس: «تأكد من تدارك ذلك في أسرع وقتٍ ممكن لأننا لا يمكننا السماح بحدوث ذلك مرةً أخرى»
- رئيس إدارة المدفوعات: «نعم بكل تأكيد، سأؤكد لمجلس الإدارة مجددًا عند إجرائنا تغييرًا على تقنيتنا»
- بعد مرور سنة.
- الرئيس: «أرى أننا عانينا من مشكلةٍ أخرى مع أنظمة مدفوعاتنا»
- رئيس إدارة المدفوعات: «نعم، هذا صحيح، تأخرت مدفوعات ٨٠٠٠٠ عميل لمدة ٧ ساعات»
- الرئيس: «ألم نعاني من هذه المشكلة العام الماضي؟»
- رئيس إدارة الدفعات: «نعم، طبّقنا تقنيةً جديدة ولكنها لم تمنع حدوث المشكلة»
- الرئيس: «هذا لا يكفي أبدًا، لقد صرفنا مئات الآلاف لمنع هذه المشكلة وإذا بها تتكرر الآن؟ أنت مفصولٌ عن العمل!»

قد لا ينتهي تسلسل هذه المحادثة بالنتيجة ذاتها دائمًا ولكن طبيعة هذه المناقشة نمطية.

تزداد جودة المناقشة والنقاش في مجالس الإدارة واللجان عندما تُحدَّد بوضوح درجة الإقدام على المخاطر وعند قياس المخاطر والإبلاغ عنها بدقة أكبر. لنرى الآن كيف يمكن التعامل مع حالة مماثلة في شركة تُطبّق إدارة مخاطر أفضل.

- الرئيس: «أرى أنك أكملت تقييم المخاطر وتتوقع أنه من المحتمل أن نعاني من ١٢٠٠٠٠ دفعة متأخرة هذا العام؟»
- رئيس إدارة المدفوعات: «نعم، هذا صحيح. أظهر اختبار الفعالية الذي نستخدمه فعالية عناصر التحكم لدينا بنسبة ٩٩,٩٥٪، مما يعني أنها غير فعّالة بنسبة ٠,٠٥٪. وبناءً على حجم المدفوعات التي ندفعها، ومقدارها ٢٤٠ مليون، نتوقع احتمالية حدوث تأخر في ١٢٠٠٠٠ دفعة، وقد يصل التأخر إلى ١٨٠٠٠٠ دفعة.

حسب الحجم المُعالَج في اليوم الذي قد يتعطل فيه النظام»

- الرئيس: «هذا لا يكفي أبدًا، ولا أعتقد أن هذا مقبول. ماذا يمكنك أن تفعل حيال ذلك؟»
- رئيس إدارة المدفوعات: «كما تعلم، لا توجد ضوابط فعّالة بنسبة ١٠٠٪، ولكننا جربنا تقنيةً جديدة تبلغ فعاليتها ٩٩,٩٩٥٪». وهذا يعني أنه مقابل تكلفة هذه التقنية البالغة ١٥ مليون ريال سعودي، يمكننا تقليل المخاطر إلى ١٢٠٠٠ دفعة متأخرة، فهل البنك على استعداد لإنفاق هذا المبلغ لتقليل المخاطر؟»
- الرئيس: «لا، أعتقد أن هذا مكلف للغاية، لذلك دعونا نقبل هذه المخاطرة»
- ... بعد مرور سنة.
- الرئيس: «أرى أننا عانينا من مشكلةٍ في أنظمة مدفوعاتنا»
- رئيس إدارة المدفوعات: «نعم، هذا صحيح، تأخرت مدفوعات ١٠٠٠٠ عميل لمدة ٤ ساعات».
- الرئيس: «كيف حدث ذلك؟ وماذا ستفعل لتدارك الأمر؟»
- رئيس إدارة المدفوعات: «نتج ذلك عن عطل تقني. لقد تأكدنا من دفع جميع مدفوعات العملاء»
- الرئيس: «ماذا سنفعل لضمان عدم تكرار ذلك؟»
- رئيس إدارة المدفوعات: «أولاً، سيقع هذا العطل مرةً أخرى، كما ستتذكر راجعت اللجنة الأخطاء المتوقعة والخيارات المتاحة لتقليل المخاطر، لكننا اتخذنا قرارًا بقبولها».
- الرئيس: «هل نحن بحاجة إلى اتخاذِ أي إجراءٍ آخر؟»
- رئيس إدارة المدفوعات: «درسنا بما إذا كانت هناك أي تقنيات أخرى قد تُحسّن الفعالية وتوصّلنا إلى تقنيةٍ تحسن الفعالية من ٩٩,٩٥٪ إلى ٩٩,٩٩٥٪، لكن ما زالت تكلفتها تصل إلى ١٥ مليون ريال سعودي، وأقترح أن نستمر في قبول هذه المخاطرة وألا نتخذ أي إجراءاتٍ أخرى مالم تتغير درجة إقدام البنك على المخاطر»
- الرئيس: «أوافق على ذلك، لننتقل للبند التالي في جدول الأعمال...»

عندما تُركّز اللجان على المخاطر ذاتها (وليس الأسباب)، تتغير بيانات الإقدام على المخاطر الواضحة والمخاطر المُقاسَة واختبار الفعالية ونوع المناقشات والجدل. ونعترف بوجود المخاطر في كل مكان ونقبل احتمالية حدوث المشكلات، بل ونتيقن من أنها ستقع لا محالة، وينصب تركيزنا حينئذٍ على عدد مرات وقوع المشكلات وتكلفتها عند وقوعها، ويدور النقاش حول الإجراءات التي يجب اتخاذها أو التغييرات التي يلزم إجرائها في الإقدام على المخاطر. ففي الشركات التي تكون فيها إدارة المخاطر فعالة كما ذكرنا، لم يعُد الموظفون ومديروهم يُعاقبون على الأخطاء، خاصةً إذا كانت هذه الأخطاء مُتنبأ بها ومقبولة نظرًا لأنها فرصًا تستحق المخاطرة في السعي لتحقيق أهداف الشركة. وإذا اختارت الإدارة العليا للشركة عدم الاستثمار في ضوابط جديدة عند عرضها مع توقعاتها ذات الصلة، فلا يمكنها بعد ذلك معاقبة الموظفين والمديرين عندما تحدث تلك المشكلات المتوقّعة سلفًا. ويحصل الموظفون والمديرون على حوافز لتقييم المخاطر تقييمًا صحيحًا ومساعدة الإدارة العليا على فهم التوقعات، بدلًا من إخفاء المشاكل المحتملة. وتعمل إدارة المخاطر الجيّدة على تغيير ثقافة أي شركة خدمات مالية.

الفصل الرابع

إدارة المخاطر وثقافة إدارة المخاطر واختبار التحمل

١-الغرض من إدارة المخاطر.

٢-نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في إدارة المخاطر.

٣-حوكمة الشركات والمتطلبات التنظيمية.

٤-جداول أعمال لجان المخاطر والصلاحيات والفعالية.

٥-ثقافة المخاطر وكيفية إجراء التحسينات عليها.

٦-اختبار التحمل وأدلة أساليب العمل المعتادة.

مقدمة

يتناول هذا القسم دور حوكمة الشركات، مع التركيز الخاص على كيفية تحقيق الحوكمة بشأن المخاطر في المؤسسات. يستعرض هذا القسم نموذج خطوط الدفاع الثلاثة ويشرح أدوار كلٍ منها ومسؤولياته. ثانيًا، يقدم هذا القسم إطارًا لتقييم ثقافة إدارة المخاطر مع مجموعةٍ واضحة من التعليمات حول كيفية إجراء التحسينات عند الاقتضاء. وأخيرًا، يقدم هذا القسم نظرةً عامةً على اختبار التحمل وأدلة أساليب العمل المعتادة، مع تحديدٍ دقيقٍ للوائح وأفضل الممارسات ذات الصلة.

الغرض من حوكمة المخاطر

يجب على كل شركة التأكد من أنها تدير مخاطرها وفقًا للوائحها وسياساتها ودرجة إقدامها على المخاطر. ولتحقيق ذلك، يجب على شركات الخدمات المالية إعداد وسيلة ضمان وجود رؤية مناسبة للمخاطر وضمان اتخاذ الأشخاص المختصين الإجراءات المحددة في الأوقات المناسبة والانتهاء من هذه الإجراءات في موعدها المحدد.

تحقق شركات الخدمات المالية ذلك من خلال إنشاء عددٍ من الهيئات أو اللجان تختص كلٍ منها بمجالات معينة. على سبيل المثال، ستضم بعض الشركات لجان مخاطر محددة تركز على جميع المخاطر المرتبطة بالإقراض التجاري، أو لجنة تركز على المخاطر المرتبطة باستثمارات معينة، مما يُمكّن خبراء الشركة المتخصصين وصناع القرار من مراجعة المعلومات وتحديد المجالات التي تتطلب اتخاذ إجراءاتٍ وتتبع هذه الإجراءات حتى اكتمالها.

ومن التحدّيات الرئيسة التي تواجه لجان الحوكمة هذه تحديد المعلومات التي يجب تقديمها وكيفية تحديد ما إذا كانت المخاطر تُدارُ إدارةً فعالةً أم لا. وتعمل معظم شركات الخدمات المالية، إن لم تكن كلها، متّبعةً نموذج خطوط الدفاع الثلاثة لضمان وجود تركيز كافٍ على المخاطر ولضمان اتخاذ الشركات للقرارات المناسبة القائمة على المخاطر (بما في ذلك أي أدوات وسياسات وإرشادات). وكما ستعرف لاحقًا، يتميز كل خط دفاع بدورٍ محدد في الحوكمة الشاملة للمخاطر في أي مؤسسة.

نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

الهدف التعليمي:

فهم نموذج خطوط الدفاع الثلاثة ودورها في إدارة المخاطر.

فهم الأدوار والمسؤوليات لكل خط دفاع.

٤-٢-١ الحاجة إلى نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

من المكونات الرئيسة الأخرى للإدارة السليمة مدى فعالية تنفيذ الشركة لنموذج خطوط الدفاع الثلاثة. ويُعرَف ذلك في جميع أنحاء العالم على أنه أحد نهج أفضل الممارسات ويتمتع بالعديد من المزايا إذا طُبِّقَ تطبيقًا صحيحًا. وتروج الجهات التنظيمية لهذا النهج لأنه من المهم إدراك أهمية الأدوار والمسؤوليات الواضحة في المنظمات، وهنا تكمن أهمية إدارة المخاطر الفعالة.

٤-٢-٢ خط الدفاع الأول

يكمن خط الدفاع الأول في كل شركة في كل مجال عمل والإجراءات التي يتخذونها لتحديد المخاطر وقياسها واتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على المخاطر، ويضطلع خط الدفاع الأول باختصار بإدارة المخاطر.

٤-٢-٣ خط الدفاع الثاني

يشير خط الدفاع الثاني إلى وحدات مراقبة المخاطر والالتزام، وتركز هذه الفرق تحديدًا على ما يلي:

- وضع سياسات البنك والتأكد من الالتزام بها.
- المساعدة في إعداد العمليات والضوابط وفقًا لما هو مطلوب.
- تحديد التغيرات في درجة الإقدام على المخاطر في جميع إدارات الشركة.
- تقديم التدريب والتوجيه للموظفين بشأن عمليات إدارة المخاطر وأدواتها.
- مراقبة كفاية الضوابط وفعاليتها والتأكد من مناقشة الاتجاهات واتخاذ إجراءاتٍ بشأنها عند الاقتضاء.
- مراقبة فعالية لجان الحوكمة في جميع إدارات الشركة.

إن لم يستطع خط الدفاع الأول تحديد جميع المخاطر وقياسها قياسًا فعالًا واتخاذ قراراتٍ مستنيرة قائمة على درجة إقدام مخاطر موثوقة وواضحة، فعادةً ما يُعزى ذلك إلى عدم تقديم خط الدفاع الثاني الأدوات الصحيحة أو التدريب الواضح أو التوجيه لتحقيق ذلك.

٤-٢-٤ خط الدفاع الثالث

رُغم أنه يمكن في الغالب الإشارة إلى خط الدفاع الثالث باسم المراجعة، فيلزم الانتباه أن هذه التسمية قد يُقصَد بها أيضًا فريق المراجعة الداخلية للشركة أو الأطراف الخارجية. عادةً ما يُكلّف المراجعون الخارجيون على الأقل بتقييم مدى كفاية الضوابط المعمول بها وفعاليتها لضمان اكتمال جميع البيانات المالية ودقتها، ويراجع المراجعون الخارجيون سنويًا أي ناتج ينشئه البنك يتعلق بالمتانة المالية أو الأداء المالي، ولا سيما النتائج ذات المعايير والنماذج الصارمة (مثل حسابات منتصف العام والحسابات السنوية والعوائد التنظيمية).

تشمل مجالات المسؤوليات الأخرى لخط الدفاع الثالث ما يلي:

- مراجعة فعالية عمليات شركات الخدمات المالية وكفايتها ورفع التقارير عنها.
- ضمان حماية أصول الشركة.
- تقييم فعالية الضوابط المتعلقة بعمليات إعداد التقارير المالية والتشغيلية.
- التأكد من تنفيذ الأنشطة وفقًا للقوانين واللوائح المعمول بها وغيرها من الالتزامات.
- تقديم تقييم لبيئة الرقابة الشاملة للشركة.
- مراجعة وظائف وبرامج ووحدات وعمليات وأنظمة محددة عالية المخاطر، بما في ذلك ما يُسنَد لمصادر خارجية.
- اختبار فعالية خطيّ الدفاع الأول والثاني.

تدريب

إذا كُنت موظفًا حاليًا في بنك أو شركة خدمات مالية أخرى، فما خط الدفاع الذي تُمثله؟ هل لديك أي مسؤوليات يجب أن تُسنَد إلى خط دفاعٍ مختلف؟ هل هناك مسؤوليات يجب أن تتحملها ولكنها مسندة إلى خط دفاعٍ آخر؟

فعالية المجالس واللجان

٤-٣-١ دور مجلس إدارة المؤسسة المالية

الهدف التعليمي:

فهم دور مجلس إدارة الشركة

الفصل الرابع

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن استراتيجية عمل الشركة والسلامة المالية وقرارات الموظفين الرؤساء وهيكل التنظيم الداخلي والحوكمة وممارساتها، وإدارة المخاطر والالتزامات المفروضة على إدارة الالتزام. ويجوز لمجلس الإدارة تفويض بعض وظائفه، وليس مسؤولياته، إلى لجان مجلس الإدارة عند الاقتضاء.

يجب على مجلس الإدارة إنشاء الهيكل التنظيمي للشركة وقبوله، إذ سيُمكِّن مجلس الإدارة والإدارة العليا من الاضطلاع بمسؤولياتهم وتسهيل اتخاذ القرار الفعال والحوكمة السليمة. ويشمل ذلك التحديد الواضح للمسؤوليات والصلاحيات الرئيسة لمجلس الإدارة ذاته والإدارة العليا والمسؤولين عن إدارة المخاطر ووحدات الرقابة.

يجب على أعضاء مجلس الإدارة أداء «واجب العناية» و«واجب الولاء» للشركة بموجب الأنظمة الوطنية والمعايير الإشرافية المعمول بها.

فوفقًا لما سبق، يجب على مجلس الإدارة (وفقًا لمعايير بازل) الاضطلاع بما يلي:

- المشاركة الفعّالة في شؤون الشركة ومواكبة التغييرات الجوهرية في أعمال الشركة والبيئة الخارجية وكذلك التصرف فورًا لحماية مصالح البنك طويلة الأجل.
- الإشراف على تطوير أهداف أعمال الشركة واستراتيجيتها والموافقة عليها ومراقبة تنفيذها.
- الاضطلاع بدور القيادة في ترسيخ ثقافة الشركة وقيمها.
- الإشراف على تنفيذ إطار حوكمة الشركة ومراجعته دوريًا للتأكد من بقائه مناسبًا في ضوء التغييرات الجوهرية في حجم الشركة وتعقيدها وبصمتها الجغرافية واستراتيجية العمل والأسواق والمتطلبات التنظيمية.
- إرساء إقدام الشركة على المخاطر بالتعاون مع الإدارة العليا وكبير موظفي المخاطر، مع الأخذ في الاعتبار الوضع التنافسي والتنظيمي ومصالح الشركة طويلة الأجل والتعرض للمخاطر والقدرة على إدارتها بفعالية.
- الإشراف على التزام الشركة بنظام تقييم المخاطر وسياسة المخاطر وحدود المخاطر.
- الموافقة على النهج والإشراف على تنفيذ السياسات الرئيسة المتعلقة بعملية تقييم كفاية رأس مال الشركة وخطط رأس المال والسيولة وسياسات الالتزام والالتزامات ونظام الرقابة الداخلية.

- اشتراط أن تمتلك الشركة إدارةً ماليةً قويةً مسؤولةً عن المحاسبة والبيانات المالية.
- الموافقة على البيانات المالية السنوية والمطالبة بمراجعة دورية مستقلة للمجالات بالغة الأهمية.
- الموافقة على اختيار الرئيس التنفيذي وأعضاء الإدارة العليا ورؤساء وحدات الرقابة والإشراف على أدائهم.
- الإشراف على نهج الشركة في صرف الاجور، بما في ذلك مراقبة أجور المسؤولين التنفيذيين ومراجعتها وتقييم ما إذا كانت تتماشى مع ثقافة المخاطر في الشركة ودرجة إقدامها على المخاطر.
- الإشراف على اكتمال سياسات الشركة وإجراءاتها للإبلاغ عن المخالفات واستقلاليته وفعاليته.

يجب على مجلس الإدارة التأكد من مراجعة المعاملات مع الأطراف ذات الصلة (بما في ذلك معاملات المجموعة الداخلية) لتقييم المخاطر وخضوعها لقيودٍ مناسبة (على سبيل المثال من خلال طلب إجراء المعاملات بشروطٍ غير تفضيلية) وأن موارد الشركة أو أعمالها التجارية لم تُختَلَس أو يُساء استخدامها.

يجب على مجلس الإدارة مراعاة المصالح المشروعة للمودعين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة عند الاضطلاع بهذه المسؤوليات وأن يضمن تمتع الشركة بعلاقةٍ فعّالة مع المشرفين عليها.

يجوز لمجلس الإدارة إنشاء لجان متخصصة تابعة للمجلس بغرض زيادة الكفاية والسماح بتركيزٍ أكبر على بعض المجالات المتخصصة. ويضطلع مجلس الإدارة بإنشاء هذه اللجان وتفويضها بالكامل، ويعتمد عدد اللجان وطبيعتها على عدة عواملٍ، منها حجم الشركة ومجلس إدارتها وطبيعة مجالات عملها وموجز بيان المخاطر الخاص بها.

يكون لكل لجنة ميثاق أو غيره من الوثائق التي تحدد تفويضها ونطاق عملها والإجراءات التي تتخذها، ويشمل ذلك كيف سترفع اللجنة تقاريرها إلى مجلس الإدارة بالكامل، وما هو متوقع من أعضاء اللجنة وأي قيود على مدد العمل بهذه اللجان. ويأخذ المجلس بعين اعتباره التناوب الوظيفي للأعضاء ورؤساء هذه اللجان؛ للمساعدة في تجنب تركز السلطة غير المبرر وتعزيز وجهات نظر جديدة.

يفصح مجلس الإدارة عن لجانه التابعة التي ينشئها وصلاحياتها وتكوينها (بما في ذلك الأعضاء الذين يعتبرون مستقلين)، وذلك في سبيل تحقيق قدرٍ أكبر من الشفافية والمساءلة.

تحتفظ اللجان بالسجلات الملائمة لمداولاتها وقراراتها (على سبيل المثال محاضر الاجتماعات أو ملخصات المسائل المُراجَعَة والتوصيات والقرارات المتخذة)، وتُوثّق هذه السجلات أداء اللجان مسؤولياتها وتساعد المشرف أو المسؤولين على تقييم فعاليتها.

يكون رئيس اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير التنفيذيين، وتُنشَأ ثلاثة مجالس أو لجان أولية داخل أي بنك أو مؤسسة مالية كبيرة وهي: لجنة المراجعة ولجنة المخاطر ولجنة التعويضات.

٤-٣-٢ لجنة المراجعة

تتميز لجنة المراجعة بما يلي:

- ضرورة إنشائها للبنوك ذات الأهمية من حيث النظم ويوصى بها بشدة للبنوك الأخرى بناءً على حجم المؤسسة أو موجز بيان المخاطر الخاص بها أو درجة تعقيدها.
- تميّزها عن اللجان الأخرى.
- كون رئيسها من الأعضاء المستقلين غير رئيس مجلس الإدارة أو رئيس أي لجنةٍ أخرى.
- تتكون بالكامل من أعضاء مجلس إدارة مستقلين غير تنفيذيين.

- تتكون من أعضاءٍ من ذوي الخبرات في ممارسات المراجعة وإعداد التقارير المالية والمحاسبة.

تضطلع لجنة المراجعة على سبيل الخصوص بما يلي:

- صياغة سياسة المراجعة الداخلية والتقارير المالية من بين الأمور الأخرى التي تضطلع بها.
- الإشراف على إعداد التقارير المالية.
- الإشراف والتفاعل مع مراجعي البنك الداخليين والخارجيين.
- الموافقة أو توصية مجلس الإدارة أو المساهمين بالموافقة على تعيين المراجعين الخارجيين واعتماد مكافآتهم وفصلهم عن العمل.
- مراجعة نطاق المراجعة ومدى تكرارها واعتمادها.
- تلقي تقارير المراجعة الرئيسية والتأكد من أن الإدارة العليا تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فورًا لمعالجة نقاط ضعف ضوابط الرقابة وعدم الامتثال للسياسات والأنظمة واللوائح وغيرها من المشكلات التي حددها المراجعون وغيرها من مهام المراجعة الأخرى.
- الإشراف على إعداد البنك للسياسات والممارسات المحاسبية.
- مراجعة آراء الأطراف الخارجية في تصميم الإطار العام لحوكمة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية وفعاليته.

تمتلك لجنة المراجعة في المجمل توازنًا جماعيًا من المهارات ومعرفة الخبراء على الأقل، بما يتناسب مع درجة تعقيد المؤسسة المصرفية وواجباتها التي تضطلع بها، وتتمتع بالخبرات ذات الصلة في إعداد التقارير المالية والمحاسبة والمراجعة. ويُتاح للجنة المراجعة إمكانية الحصول على استشارات الخبراء الخارجيين عند الحاجة.

٤-٣-٣ لجنة المخاطر

تتميز لجنة المخاطر بما يلي:

- ضرورة إنشائها للبنوك ذات الأهمية من حيث النظم ويوصى بها بشدة للبنوك الأخرى بناءً على حجم المؤسسة أو موجز بيان المخاطر الخاص بها أو درجة تعقيدها.
- تميّزها عن لجنة المراجعة، ولكنها قد تضطلع بمهامٍ أخرى ذات صلة، مثل الشؤون المالية.
- كون رئيسها من الأعضاء المستقلين غير رئيس مجلس الإدارة أو رئيس أي لجنةٍ أخرى.
- كون أغلب أعضائها مستقلين.
- تضم الأعضاء ذوي الخبرات في شؤون إدارة المخاطر وممارساتها.
- مناقشة جميع استراتيجيات المخاطر إجمالًا وحسب نوع المخاطر وتقديم توصياتٍ إلى مجلس الإدارة حيال ذلك وحيال الإقدام على المخاطر.
- يجب عليها مراجعة سياسات مخاطر البنك سنويًا على الأقل.
- الإشراف والتأكد من تطبيق الإدارة عملياتٍ لتعزيز التزام البنك بسياسات المخاطر المعتمدة.

تتولى لجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة مسؤولية تقديم الاستشارات للمجلس بشأن الدرجة الإجمالية الحالية والمستقبلية لإقدام البنك على المخاطر، والإشراف على تنفيذ الإدارة العليا لنظام تقييم مخاطر الشركة، والإبلاغ عن حالة ثقافة إدارة المخاطر في البنك والتفاعل مع كبير موظفي المخاطر والإشراف عليه.

يشمل عمل اللجنة الإشراف على استراتيجيات إدارة رأس المال والسيولة بالإضافة إلى جميع المخاطر ذات الصلة بالبنك، كمخاطر الائتمان والسوق والمخاطر التشغيلية، لضمان توافقها مع درجة الإقبال على المخاطر المُعلنَة.

تتلقى اللجنة تقارير واتصالات منتظمة من كبير موظفي المخاطر والوحدات الأخرى ذات الصلة عن موجز بيان المخاطر الحالي للبنك، والحالة الحالية لثقافة إدارة المخاطر، والاستخدام مقابل درجة الإقدام على المخاطر المحددة والحدود وحدود المخالفات وخطط تخفيف المخاطر. وتتواصل كلًا من لجنة المراجعة ولجنة المخاطر وتُنسّقان فيما بينهما لتسهيل تبادل المعلومات والتغطية الفعالة لجميع المخاطر، شاملةً المخاطر الناشئة، وأي تعديلاتٍ ضرورية على إطار حوكمة المخاطر بالبنك.

٤-٣-٤ لجنة التعويضات

يجب إنشاء لجنة التعويضات للبنوك ذات الأهمية من حيث النظم، ولكننا نجدها موجودةً ومعتادة على مستوى نطاقٍ كبير من المؤسسات المالية. وتقدم لجنة التعويضات العون لمجلس الإدارة في الإشراف على تصميم نظام المكافآت وتشغيله وتدعمه لضمان أن تكون المكافآت مناسبة ومتسقة مع ثقافة البنك والأعمال طويلة الأجل ودرجة الإقبال على المخاطر والأداء وبيئة الرقابة وأي متطلبات قانونية أو تنظيمية أخرى.

ينبغي تشكيل لجنة التعويضات على نحوٍ يُمكّنها من تنفيذ حكمٍ فعال ومستقلٍ وفقًا لسياسات وممارسات المكافآت والحوافز التي تضعها اللجنة. وتعمل لجنة التعويضات عن كثبٍ مع لجنة إدارة المخاطر بالبنك في تقييم الحوافز التي يُعدّها نظام المكافآت. ويجب على لجنة إدارة المخاطر، دون الإخلال بمهام لجنة التعويضات، اختبار ما إذا كانت الحوافز التي يُقدّمها نظام المكافآت تراعي المخاطر ورأس المال والسيولة واحتمالية الأرباح وتوقيتها.

٤-٣-٥ ضرورة اتخاذ إجراءات حوكمة فعالة للمخاطر

يتعلق أحد التحديات الشائعة جدًا التي تواجهها البنوك بمتطلبات الحوكمة، وترغب البنوك تحديدًا في ضمان أن المجالس واللجان ذات الصلة تُدير المخاطر بفاعلية، وكيف يضمن البنك أنه يدير مخاطره بفاعلية، وكيف يعرف صحة المعلومات التي تُقدم وصحة بنود جدول الأعمال التي تُناقش وصحة الإجراءات التي تُتخذ؟

وعندما يتبنى البنك إطارًا فعالًا لتقييم المخاطر مثل الإطار الذي تناولناه في هذه المادة التعليمية حتى الآن، فلحسن الحظ أنه يسهل تمامًا فهم هذا الإطار وتنفيذه.

٤-٣-٦ الغرض من اجتماع المجلس أو لجنة معينة (فيما يتعلق بالمخاطر)

الهدف التعليمي:

فهم الأسئلة التي يجب على مجلس الإدارة الإجابة عنها فيما يتعلق بإدارة المخاطر

ما الغرض من المجلس أو اللجنة؟ وكيف يمكن للشركة أن تضمن فعالية إجراءاتها في إدارة المخاطر؟ لابد من تحديد الغرض بوضوح في وثيقة الصلاحيات الخاصة باجتماع الحوكمة. وتُشكّل مجالس الإدارات واللجان مجموعةً من الأسباب ولكن على أن تكون الأهداف واضحة للغاية من منظور إدارة المخاطر. ويتمثل الغرض من إنشاء مجلس أو لجنة متعلقة بالمخاطر في الإجابة على هذه الأسئلة:

- ما الأحداث السيئة التي قد تحدث؟ (المخاطر) ا
- ما الذي قد يُسبب وقوع هذه الأحداث السيئة؟ (الأسباب)
- ما الإجراءات التي ننتهجها لمنع حدوث هذه الأحداث السيئة، أو ما الإجراءات التي ننتهجها لاكتشاف حدوث هذه الأحداث السيئة؟ (الضوابط الرئيسة)
- كم مرة ستحدث الأحداث السيئة؟
- إذا حدثت هذه الأحداث السيئة، فما مدى آثارها السيئة؟ (مؤشرات المخاطر الرئيسة)
- كيف نعرف مدى ترجيح ازدياد احتمالية وقوع هذه الأحداث السيئة أو مدى ترجيح انخفاض وقوع هذه الأحداث السيئة؟ (مؤشرات المخاطر الرئيسة)
- ما الإجراءات التي تُتخذ أو ينبغي اتخاذها، إن وُجدت؟ (اتخاذ إجراء الإقدام على المخاطر أو تعديله)
- ما الفرق الذي تحدثه الإجراءات السابقة؟ (كيف تؤثر الإجراءات على ملف تعريف المخاطر؟)
- ما التغييرات التي نُجريها في البنك التي قد تؤدي إلى وقوع مزيدٍ من الأحداث السيئة أو تقلل منها؟ (التنبؤات)
- كيف ستؤثر التغييرات الإيجابية (مثل التقنية الجديدة) والتغيرات السلبية (مثل التخفيضات في أعداد الموظفين) على ملف تعريف المخاطر؟ (التنبؤات)

ا) تجدر الإشارة فيما يتعلق بإعداد التقارير على مستوى مجلس الإدارة إلى أنه ينبغي أن تكون الشركة قادرة على عرض معظم المخاطر الجوهرية. ويُعد الأمر متروكًا لكل شركة على حدة لتحديد المعني المقصود بالمخاطر الجوهرية؛ ومع ذلك، يمكن أن تُمثّل هذه المخاطر الجوهرية عادةً مشكلاتٍ يمكن أن يكون لها عواقب وخيمة على مستوى الشركة. ومن الأهمية بمكان في هذه الحالة تقديم تقرير يوضح جميع المخاطر:

- شرح للمخاطر (بما في ذلك الأسباب التي يمكن أن تُسبب هذه المخاطر)؛
- ملف تعريفي للمخاطر (أي أشكال المخاطر وأنواعها)، أو على الأقل تقريرٍ يوضح أفضل النتائج وأسوأها وأكثرها احتمالًا من حيث الحدوث؛
- أي إجراءات ستُتخذ فيما يتعلق بهذه المخاطر.

كم عدد هذه الأسئلة التي تُطرح أو يُجاب عليها في اجتماع لجان إدارة المخاطر أو الاجتماعات بشأن المنتجات أو اجتماعات مجلس الإدارة؟ يُمكن قياس مدى جدوى إدارة مخاطر شركة الخدمات المالية من خلال تقييم مدى جودة الإجابة على كل سؤالٍ من هذه الأسئلة. وقد يوجد العديد من الموضوعات الأخرى التي تُناقش خلال اجتماعات لجنة الحوكمة (اجتماع مجلس الإدارة أو اللجنة أو اجتماعٍ آخر)، بيد أنه من المتوقع أن تظهر الإدارة الفعالة للمخاطر خلال كل قرار يستند إلى المخاطر. وهذه ليست مجرد ممارسة جيدة ولكنها مطلبًا تنظيميًا. وسيمكنكم الإجابة على هذه الأسئلة إذا اتّبعتم الخطوات البسيطة الواردة في هذه المادة التعليمية.

من الأهمية معرفة أن هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تقديم هذه المعلومات إلى أحد المجالس، وكيف تُقدّم المعلومات الأقل أهميةً. وما يهم هو الإجابة على الأسئلة، وفيما يتعلق بالعديد من الشركات فإنها تختار امتلاك قائمة بسيطة من المخاطر بترتيبٍ ذي أهمية نسبية، بينما تختار الشركات الأخرى تقديم كل شكلٍ من أشكال المخاطر، كما ستختار تمثيل المخاطر باستخدام طريقة القيمة المعرضة للمخاطر التي نُوقشت في جزءٍ

سابقٍ من هذه المادة التعليمية. ويجب أن تكون الشركة قادرةً على الإجابة على الأسئلة بكل ثقة فضلًا عن تقديم الأدلة التي تبرهن كل إجابة بصرف النظر عن الطريقة المستخدمة في ذلك.

تمرين

إذا كنت موظفًا حاليًا لدى شركة خدمات مالية وتحضر اجتماع مجلس إدارة أو لجنة، فيجب عليك مراجعة وثيقة الصلاحيات لكل اجتماعٍ تحضره، وكم عدد الأسئلة الرئيسة التي تُطرح ويُجاب عليها في اجتماعات الحوكمة هذه؟

يوجد سؤال أخير يجب أن تطرحه أي جهة تختص بالحوكمة: «كيف نعرف أن نهجنا المُتّبع في إدارة المخاطر فعالًا؟»

ما الذي يمنحك الشعور بالثقة في إدارة المخاطر على نحوٍ فعالٍ؟ كيف تعرف أن المخاطر تُحدد وتُقاس ويُتّخذ إجراءاتٌ بشأنها كما ينبغي؟ قد توجد طرق مختلفة للإجابة على هذا السؤال. وتطلب بعض البنوك الإدلاء بآراءٍ رسميةٍ من إدارة المراجعة الداخلية أو الجهات التنظيمية أو من جهاتٍ خارجية. وتتمثل إحدى طرق تقييم مدى جدوى إدارة المخاطر في طرح الأسئلة التالية:

ما مدى جودة الإجراءات التي ننتهجها في تحديد المخاطر؟

تُقيّم هذه الإجراءات من خلال مراجعة عدد الأحداث السيئة التي تحدث والتي لم يسبق تحديدها. ويرجى العلم أنه سيوجد دائمًا أسبابٍ مباغتة وغير محددة سلفًا، ولكن يجب تحديد جميع المخاطر، ويجب تحديد عددٍ قليلٍ من المخاطر الإضافية كل عام (إن وُجدت).

ما مدى دقة قياساتنا المتّبعة لإدارة المخاطر؟

يجب أن تُظهر قياسات إدارة المخاطر أفضل النتائج وأسوأها وأكثرها ترجيحًا من حيث الحدوث (بحدٍ أدنى). ويجب مراجعة المخاطر سنويًا بأثرٍ رجعي لمعرفة مدى دقة التقييمات السابقة. ويرجى العلم أنه يوجد دائمًا افتراضات يتبين في بادئها أنها غير دقيقة، لكن دقتها تتحسن بمرور الوقت. وما يهم هو أن يتضمن أي قياس أو تقييم أي افتراضات تُطبق والسبب المنطقي الكامن وراء ذلك.

ما مدى دقة توقعاتنا للأحداث؟

يجب سرد قائمة بالمشكلات أو الأحداث المحتمل حدوثها وذلك من خلال اختبار مدى جدوى الضوابط، ويجب مراجعتها سنويًا بأثرٍ رجعي. وسيساعد تدريب المراجعة هذا في تحسين الافتراضات التي نطرحها وبالتالي سيساعد على جودة التوقعات للأحداث كما هو الحال مع قياس المخاطر.

ما مدى جودة الإجراءات التي ننتهجها في اتخاذ الإجراءات؟

- حُسن التوقيت

تُشكل الإجراءات إحدى الوسائل الأكثر ملاءمةً لقياس مدى جدوى لجنة الحوكمة، لذلك من الأهمية بمكان إثبات أن الإجراءات الفورية والإجراءات المُتخذة فضلًا عن تلك الإجراءات تُستكمل على الفور أيضًا.

- نتائج الإجراءات المتخذة

وبالإضافة إلى اتخاذ إجراءاتٍ فورية، يجب أن تُثبت اجتماعات الحوكمة قدرتها على اتخاذ الإجراءات الصحيحة. ومن المفيد مراجعة الإجراءات المتخذة سنويًا، ودراسة نتيجة الإجراء مقارنةً بالنتيجة المتوقعة للإجراء.

يجب طرح هذه الأسئلة والإجابة عليها وتقديم تقارير بشأنها بحدٍ أدنى مرة واحدة سنويًا.

تمرين

فكّر في أي اجتماعاتٍ عقدتها جهة تختص بالحوكمة وتحضرها أو حضرتها بالفعل، وما مدى جدوى هذه الاجتماعات؟ ولماذا تُعقد؟

تعزيز نطاق أعمال لجنة الحوكمة

من الشائع جدًا عند حدوث أحداث سيئة داخل مؤسسة خدمات مالية سماع عباراتٍ مثل «هذه أول مرة يحدث ذلك» أو «يندر حدوث ذلك». وقد يكون هذا هو الحال داخل تلك المؤسسة ذات الصلة، ولكن يوجد الآن عددٌ قليلٌ جدًا من الحوادث الجديدة التي تحدث في جميع أنحاء العالم. وتُشكّل معظم الأحداث الآن أحداثًا سيئة (أو حوادث وشيكة الحدوث) حدّثت بالفعل في مكانٍ آخر. ومن الأهمية بمكان رفع مستوى الوعي بالمخاطر في جميع أنحاء العالم ومناقشة إمكانية حل تلك الأحداث التي تحدث في مؤسستك ومدى تأثيرها. ومن خلال مراجعة الأحداث التي تحدث في أماكن أخرى من العالم لا نرفع من مستوى فهمنا للتأثير الذي يمكن أن تُحدثه المخاطر فحسب، ولكن أيضًا نحسن مستوى قدرتنا على مواجهة هذه المخاطر.

وتمثّل تلك المؤسسات التي تثبت باستمرار مدى قدرتها على إدارة المخاطر أيضًا تلك المؤسسات التي تدرس المخاطر الموجودة خارجها وتجلب تلك الدروس المستفادة إلى شركتها الخاصة. وثمة العديد من مصادر هذه المعلومات، ومنها ما يلي:

- التوقعات الاقتصادية
- تصنيفات المخاطر المحلية (الائتمان الدولي وتمويل التجارة)
- المعلقون السياسيون
- الاستشارات
- المقالات التي تتناول الأحداث وتغطيتها في وسائل الإعلام الإلكترونية والمطبوعة والمسموعة
- الجهات التنظيمية
- مكاتب الإحصاء الوطنية
- المستندات التقنية الحكومية والاستشارات الأخرى
- الهيئات التجارية الصناعية
- الهيئات المهنية المعنية المخاطر
- شركات أخرى في منطقتك أو في أماكن أخرى من العالم

لا تُشكّل معرفة الأحداث الجارية في الشركات الأخرى ميزةً تنافسيةً في حد ذاتها، وبالتالي لا تخل بقواعد المنافسة عند مشاركتها مع الشركات الأخرى. ومع ذلك، ثمة ميزة حقيقية من حيث قدرة الشركة على إدارة المخاطر بالنسبة لتلك الشركات التي يمكنها الاستفادة من معرفة إدارة المخاطر.

تُمثّل اجتماعات الحوكمة (مثل اجتماعات لجان إدارة المخاطر واجتماعات مجلس الإدارة) فرصةً مثاليةً لتسليط الضوء على أحداثٍ معينة تقع حول العالم وطرح أسئلة مثل:

- «هل يمكن وقوع هذه الأحداث في مؤسستنا؟»
- إذا كانت الإجابة بـ «لا»: «لماذا لا يمكن وقوع هذه الأحداث في مؤسستنا؟ ما الإجراءات التي ننتهجها بطريقةٍ مغايرة تعمل على منع حدوثها؟ »
- إذا كانت الإجابة بـ «نعم»: «هل يجب علينا اتّخاذ إجراءاتٍ بشأن هذه المخاطر أم العمل وفق سياسة الإقدام على هذه المخاطر؟»
- إذا كانت الإجابة بـ «نعم»: «ما مدى تأثير وقوع هذه الأحداث على مؤسستنا، وما مدى احتمالية حدوثها؟».

سيضمن أفضل مديري إدارة المخاطر في العالم استخدامهم جميع المصادر المتاحة من أجل زيادة مستوى التثقيف ورفع مستوى الوعي وتشجيع تداول المناقشات المثمرة واتخاذ القرار المستنيرة استنادًا إلى الأحداث الواقعة في أماكنٍ أخرى، فهم يستخدمون عملية مكونة من ثلاث خطواتٍ لتحقيق هذا الهدف المنشود.

- الخطوة الأولى: مطالبة إدارات الشركات المعنية أن تشرح المصادر الخارجية للبيانات التي يعتمدون عليها والتعاون معهم لتحسين هذه الرؤية.
- الخطوة الثانية: الاحتفاظ بسجلٍ للمصادر والأشخاص المسؤولين عن مراجعة هذه المصادر (بما في ذلك معدل تكرار المراجعة).
- الخطوة الثالثة: تقديم هذا السجل في اجتماعات إدارة المخاطر من خلال إعداد «التقويم البستاني» للعناصر التي ستظهر في مراحل مختلفة على مدار العام، مما يضمن وجود تدفق مستمر للرؤى التي ستُشير إلى كيف يمكن أن يتأثر ملف التعريف بمخاطر الشركة.

المصادر	الجهة المسؤولة	آخر سجل معروض على المجلس/اللجنة	الموعد المحدد للتحديث التالي

هذا مثالٌ على سجل مصادر المخاطر، استغرق بعض الوقت لإعداد سجل لفريقك أو لإدارتك أو مؤسستك.

تمرين

دوّن المصادر التي يمكن لمؤسستك استخدامها لتحسين مستوى الوعي بالمخاطر والأحداث في مجال عملك.

ثقافة المخاطر

٤-٥-١ العمل على ترسيخ ثقافة تُركز على المخاطر

أوضحنا، في مقدمة هذه المادة التعليمية، أنه لا تزال الشركات تنهار بسبب سوء إدارة المخاطر رغم إنفاق الملايين أو المليارات (في بعض الحالات) على أطر إدارة المخاطر والتوجيهات والأدوات الخاصة بها. ولقد حددنا بالفعل بعض أسباب حدوث هذا الانهيار (مثل سوء تحديد المخاطر والقياس وما إلى ذلك)، ولكن هناك سببٌ آخر - ألا وهو عدم الوعي بالمخاطر.

يمكن للشركات توفير أفضل الأدوات المتاحة، ولن ينتج عنها النواتج الصحيحة إذا لم يكن لدى موظفي الشركة الدافع الكافي لاستخدامها على النحو الأمثل، وسيتبع ذلك اتخاذ قراراتٍ سيئة. ولهذا السبب، فإن ثقافة المخاطر أمرٌ تتعامل معه جدّيًا الجهات التنظيمية في جميع أنحاء العالم حاليًا. وتتوقع الجهات التنظيمية حاليًا رؤية مؤشراتٍ تدل على ترسيخ ثقافة المخاطر، وستتخذ الجهات التنظيمية إجراءات تجاه تلك المؤسسات التي تظهر سلوكياتٍ سيئة أو تتخذ القليلِ من الإجراءاتِ لتحسين هذه الثقافة.

الفصل الرابع

٤-٥-٢ ما ثقافة المخاطر؟

الهدف التعليمي:

فهم المقصود من ثقافة المخاطر

ثقافة المخاطر عبارة عن مجموعة من السلوكيات والمواقف المُتخذّة تجاه المخاطر المحتمل حدوثها داخل المؤسسة، وغالبًا ما تكون هذه السلوكيات مرئية جدًا، مما يعني سهولة التعرف على الثقافة الراسخة أو الثقافة السيئة.

٤-٥-٣ قياس ثقافة المخاطر وتحسينها

الهدف التعليمي:

فهم المكونات والسمات الرئيسة لثقافة المخاطر

كيف تقارن مؤسستك ثقافة المخاطر؟ فيما يلي تقييمٌ ذاتيٌ يُمكن الاستعانة به لفهم الثقافة الحالية التي تنتهجها الشركة.

	عامل ثقافة المخاطر	لتقييم (١-٥)
١	أسلوب الإدارة المتعلق بالمخاطر	
٢	عمليات الحوكمة المتعلقة بالمخاطر	
٣	الشفافية المتعلقة باستراتيجية المخاطر والإقدام على المخاطر	
٤	الموارد المخصصة لإدارة المخاطر	
٥	مهارات المخاطر التقنية	
٦	عمليات صنع القرار وحسن توقيتها ونجاحها	
٧	علاقة إدارة الأعمال/المخاطر	
٨	معدل تكرار عمليات الاتصال ووضوحها	
٩	الحوافز الممنوحة المتعلقة بالإقبال على المخاطر	
١٠	المفاجآت المتعلقة بالمخاطر	

تمرين

دوّن كيف تُقيّم شركتك كل فئةٍ من هذه الفئات على حدة.

١- التوجّه القيادي المتعلق بالمخاطر

تحظى ألفاظ الإدارات داخل المؤسسة وعباراتها وسلوكياتها بتأثيرٍ بالغ على تصرفات جميع الموظفين داخل الشركة. وقد تتحدث الإدارات عن أهمية تحديد المخاطر وإدارتها بفعالية، ولكن ما يهم حقًا هو كيفية تصرف الإدارة بعدئذٍ. وثمة مخاوف من زيادة المخاطر لدى العديد من المؤسسات، إذ تنشئ هذه المخاوف عادةً جراء رد فعل الإدارة العليا عند وقوع المخاطر أو الأسباب أو الأحداث. وعادةً ما يظهر ضعف ثقافة إدارة المخاطر في معظم الأحيان عند وقوع الأحداث، وتلوم الإدارة العليا الموظفين على ارتكابهم الأخطاء وتُصر على وضع الحلول قبل تحديد ما إذا كان ينبغي قبول المخاطرة بدلاً من تحملها المسؤولية عن عدم اتخاذ سياسة الإقدام على المخاطر أو عدم توفير الأدوات الصحيحة لحل المخاطر.

ُقر القادة الأقوياء ممن لديهم ثقافة راسخة بشأن إدارة المخاطر بأن المخاطرة أمرٌ تعرض له يوميًا في قطاع الخدمات المالية، ويشجعون على اكتشاف المخاطر فضلًا عن منحهم مكافآتٍ عند اكتشافها، ويشيدون بدور الفرق لحثهم على رفع مستوى الإقدام على المخاطر وقياس المخاطر بدقة، بصرف النظر عن النتيجة. ويتخذون قراراتٍ بشأن الإقدام على المخاطر ثم يُساندون الموظفين الذين يثبتون قدرتهم على العمل في بيئةٍ محفوفةٍ بالمخاطر (من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة عند الضرورة)، مما يعني إقرارهم عند وقوع الأحداث بقدراتهم على تحمل المخاطر ولا يلقون باللوم على الإطلاق أو يُشيرون إلى الأرقام الناتجة خلال الحوادث المحددة بها المخاطر سلفًا، ويعرفون أن الأسباب ينتج عنها مفاجآتٍ ولا ينتج عنها مخاطر، ويُقِرون بالأحداث عند وقوعها، ويطرحون عند وقوعها أسئلةً مثل «هل كنا على علمٍ بالفعل بحدوث هذه المخاطر؟» أو «هل قبلنا هذه المخاطر؟» أو «هل توجد دروسٌ مستفادةٌ يجب أن نتعلّمها من هذا الحدث؟» أو «هل يجب علينا اتخاذ إجراءاتٍ أم أن هذه المخاطر لا تزال في حدود الإقدام على المخاطر؟ «.

٢- عمليات الحوكمة المتعلقة بالمخاطر

في الشركات التي تطبق ثقافة تراعي إدارة المخاطر، يصدر مجلس الإدارة توجيهاتٍ واضحة وتتلقى جميع لجان الحوكمة المسؤوليات والصلاحيات المفوّضة من مجلس الإدارة. فعلى سبيل المثال، قد يفوّض مجلس الإدارة لجان الحوكمة الأخرى بتحديد المخاطر وقياسها. وستتبع بعدئذٍ آليات إبلاغ واضحة لضمان تقديم نظرة عاملة إلى مجلس الإدارة بانتظام حول جميع المخاطر (بما في ذلك مؤشرات المخاطر الرئيسة).

يتحقق هذا التفوّيض بالمسؤوليات والمسائلات من خلال استخدام صلاحيات واضحة لكل لجنة حوكمة. وفيما يلي مثال على محتويات وثيقة الصلاحيات.

اسم اللجنة/مجلس الإدارة: الاسم الرسمي للجنة أو المجموعة.

نوع الاجتماع: يمكن أن يكون اجتماعًا يحضره مجلس الإدارة بانتظام أو اجتماعًا مخصصًا (يُعقد عادةً عند تنظيم فعاليات أو مشروعات خاصة) أو اجتماعًا استشاريًا بحتًا لمجلس إدارة أو لجنة أخرى.

الغرض من الاجتماع: وصف الغرض من إنشاء اللجنة (ما المهام المكلفة بها اللجنة للقيام بها، وما الغرض من إنشاء اللجنة).

نطاق أعمال اللجنة: ما الذي يندرج ضمن نطاق مسؤوليات اللجنة وما لا يندرج ضمنه. ويكون جدول الأعمال عادةً في لجنة الحوكمة المرتبط بالمخاطر واضحًا لكي يشمل الإجابات على الأسئلة المحددة سابقًا في المادة التعليمية:

- ما السلوكيات السيئة التي قد تحدث؟ (المخاطر)
- ما الذي قد يُسبب حدوث هذه السلوكيات السيئة؟ (الأسباب)
- ما الإجراءات التي ننتهجها لمنع حدوث هذه السلوكيات السيئة، أو ما الإجراءات التي نتّبعها لاكتشاف حدوث هذه السلوكيات السيئة؟ (ضوابط رئيسة)
- هل تأتي هذه الضوابط الرئيسة ثمارها على النحو المتوقع أو المطلوب؟ (اختبار الفعالية)
- كم مرة ستحدث السلوكيات السيئة؟
- إذا حدثت هذه السلوكيات السيئة، فما مدى آثارها السيئة؟ (مؤشرات المخاطر الرئيسة)
- كيف نعرف مدى ترجيح ازدياد احتمالية حدوث هذه السلوكيات السيئة أو مدى ترجيح انخفاض حدوث هذه السلوكيات السيئة؟ (مؤشرات المخاطر الرئيسة)
- ما الإجراءات التي يجب اتخاذها أو التي ينبغي اتخاذها، إن وُجدت؟ (اتخاذ إجراء الإقدام على المخاطر أو تعديله)
- ما الفرق الذي تحدثه الإجراءات السابقة؟ (كيف تؤثر الإجراءات على ملف تعريف المخاطر؟)
- ما التغييرات التي نُجريها في البنك التي قد تؤدي إلى حدوث المزيد من السلوكيات السيئة أو تقلل منها؟ (التنبؤات)
- كيف ستؤثر التغييرات الإيجابية (مثل التقنية الجديدة) والتغيرات السلبية (مثل التخفيضات في أعداد الموظفين) على ملف تعريف المخاطر؟ (التنبؤات)

الصلاحية: توضح صلاحيات اتخاذ القرار المتعلق باللجنة (أي القرارات التي تتخذها اللجنة أو توافق عليها أو توصي باتخاذها) وعدد الأعضاء المطلوبين (نوعهم) قبل اعتبار الاجتماع مكتمل النصاب (وبالتالي قدرة اللجنة على اتخاذ هذه القرارات). ويكتسي هذا الأمر أهميةً خاصةً عند اتخاذ قراراتٍ قائمة على المخاطر حيث قد يكون من الضروري التأكد من وجود حدٍ أدنى من الخبرات المطلوبة في عدد الحاضرين قبل اعتبار القرارات صحيحة.

العضوية: من هم أعضاء اللجنة ولماذا وقع الاختيار عليهم وما المعايير التي تُطبق من أجل إضافة الأعضاء وحذفهم وكيف يُعين رئيس مجلس الإدارة والرئيس المشترك وقائمة الأعضاء الآخرين (الاسم والدور الوظيفي).

ترتيبات الاجتماع: مدى تكرار انعقاد الاجتماع وتحديد مكان انعقاده وإجراءات الاجتماع (إن أمكن) والنصاب القانوني والتفاصيل حول جداول الأعمال والمحاضر (كيف ستُعمم وكيف ستتاح عبر الإنترنت ومن سيضطلع بإعدادها، وما إلى ذلك) والتواصل بين الاجتماعات.

تقديم التقارير: إلى أين تقدم اللجنة تقاريرها وبأي صيغة وشكل وما مدى تكرار تقديم هذه التقارير.

الموارد والميزانية: ما الموارد المتاحة للجنة (الأشخاص والغرف والمعدات، وما إلى ذلك)، بما في ذلك أي أموال متاحة للجنة لأداء دورها.

المخرجات: شرح لمخرجات اللجنة المطلوبة/اللازمة.

المراجعة: تحديد مدى تكرار مراجعة الصلاحيات وتاريخ المراجعة التالي.

تُراجع جدوى هذه الاجتماعات بانتظام في الشركات التي تطبق ثقافة تراعي إدارة المخاطر، مما يضمن وجود عددٍ مناسب من الحضور وتكون نوعية موضوعات المناقشة/النقاش كافية وتُتخذ إجراءاتٍ واضحة وفورية عند الاقتضاء.

يمكن أن تُمثّل مراجعات المؤشرات المحددة (المعلومات الإدارية) التي تجريها لجان الحوكمة ضوابطًا رئيسةً بحد ذاتها، مما يعني أن جدوى لجان الحوكمة هذه أكثر أهميةً في التقييم. وتجدر الإشارة إلى أن اللجان يمكن أن تُشكّل مكانًا مثاليًا لتطبيق الضوابط الرئيسة (مثل مراجعات الشكاوى والمشكلات والتسويات وما إلى ذلك) إذ تُصبح أوراق ومحاضر الاجتماع الدليل اللازم لاختبار الضوابط.

٣- الشفافية المتعلقة باستراتيجية المخاطر والإقدام على المخاطر

ما هي استراتيجية المخاطر المخصصة لمؤسستك؟ هل تعلم كيف تبدو هذه الاستراتيجية؟ هل يمكنك شرحها للآخرين؟ كيف تستخدم استراتيجية البنك لإصدار توجيهات بما تفعله؟ لقد عرِفت في جزءٍ سابق من هذه المادة التعليمية أهمية الإقدام على المخاطر وكيفية التعبير عن ذلك بوضوح. ففي الشركات التي تطبق ثقافة تراعي إدارة المخاطر، يُعدُّ الإقدام على المخاطر أمرًا معلومًا بين جميع الموظفين، ويُعلن عن عملية الإقدام على المخاطر وتُناقش أمام الجميع.

ستبلغ البنوك التي تطبق ثقافة تراعي إدارة المخاطر علنيةً عن الأداء في ضوء سياسة الإقدام على المخاطر التي ينتهجها البنك، وستشجع المدخلات والتحديات المستخلصة من جميع مستويات المؤسسة.

٤- الموارد المخصصة لإدارة المخاطر

هل يمتلك كل خط دفاع عن المخاطر موارد كافية لإدارة مخاطره بفعالية؟ هل يتوفر عددٌ كافٍ من الأشخاص والتقنيات/الأدوات والإرشادات والتدريبات؟ من الأهمية بمكان معرفة أن عدد الأشخاص ليس الأمر المهم فحسب، ولكن أيضًا أقدمية هؤلاء الأشخاص.

٥- المهارات الفنية ذات الصلة بالمخاطر

تعلمتَ من خلال هذه المواد التعليمية المهارات الأساسية المطلوبة لتحسين إدارة المخاطر في مؤسستك. ومع ذلك، هل تتمتع مؤسستك بالوعي والمهارات الكافية في جميع مراحل التسلسل الهرمي لضمان إدارة المخاطر إدارةً فعالة. يلزم التمتع بمهارات التعامل مع المخاطر على جميع المستويات في إدارات البنك. هل يعرف عددٌ كافٍ من الموظفين كيفية تحديد المخاطر وقياس المخاطر واتخاذ القرارات بناءً على فهمٍ فهمٍ واضح لما يخبرهم به

القياس؟ ويزداد مستوى القدرة وتتحسن ثقافة المخاطر نتيجة ضمان وصول جميع الموظفين في جميع مستويات المؤسسة إلى المواد التعليمية مثل هذه المادة التعليمية التي بين أيدينا.

٦- عمليات صنع القرار وحسن توقيتها ونجاحها

درسنا في جزءٍ سابق من هذه المادة التعليمية بعض الطرق التي حاولت شركات الخدمات المالية انتهاجها عادةً للتعبير عن الإقدام على المخاطر. ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى تحسين عملية اتخاذ القرار ولكن كما تعلمون حاليًا لا يمكن أن يوفر هذا في كثيرٍ من الأحيان إرشاداتٍ مفيدة. ويمكن اتخاذ قراراتٍ فورية في جميع مستويات المؤسسة من خلال وضع عملية إقدام على المخاطر واضحة، وبالتالي كيف يمكن للموظفين اتخاذ قراراتٍ وفقًا لتوجيهات مجلس الإدارة. وفي المؤسسات التي تطبق ثقافةً لا تراعي إدارة المخاطر، يجب تصعيد العديد من القرارات إلى مجالس إدارات أو لجانٍ معينة كان من الممكن أن يديرها موظفون مفوضون فرديًا.

وفي الشركات التي تطبق ثقافةً تراعي إدارة المخاطر، عندما تقع أحداثٌ تتطلب اتخاذ إجراءٍ محتمل، تُعِد الشركة مجموعة موثقة من الخيارات، مع التوصية بها وإبداء أساس منطقي واضح لسبب اختيار هذا الخيار. علاوةً على ذلك، غالبًا ما تظهر الثقافة التي تراعي إدارة المخاطر من خلال النظر في القرارات السابقة للتأكد من أن النتائج كانت على النحو المنشود، ويجب مراجعة السبب إذا لم يكن الأمر كذلك.

٧- علاقة إدارة الأعمال/المخاطر

ثمة علاقة خاطئة في العديد من المؤسسات بين الأعمال (خط الدفاع الأول) وخطيّ الدفاع الآخرين. وغالبًا ما يُنظر إلى المتخصصين في مجال إدارة المخاطر (بما في ذلك إدارة الالتزام) في الخط الثاني على أنهم الأشخاص الذين سيُبطئون التقدم المحرز أو سيمنعونه تمامًا، وستُعد وظيفة المراجعة الداخلية (خط الدفاع الثالث) مصدر إلهاء وليس عامل تمكين للأعمال. ويُعزى ذلك عادةً إلى غموض ما يؤديه كل دور. ومع ذلك، يمكن أن تُمثل أيضًا إحدى علامات المؤسسات التي لا تقيس المخاطر كما ينبغي أو تلك التي لا تُحدد سياسة الإقدام على المخاطر بوضوح.

تشهد الشركات التي تطبق ثقافةً تراعي إدارة المخاطر توترًا صحيًا بين الأعمال والمتخصصين في مجال إدارة المخاطر. وذلك لأن خبراء مجال إدارة المخاطر يدعمون الشركات لتقييم المخاطر بدقة (مما يعني أحيانًا الاعتراف بالنتائج المحتملة التي لا يريد أحد وقوعها) ويُساعدونها على الوصول إلى قرارٍ تشعر الشركات بالارتياح تجاهه. ويتعين على المتخصصين في مجال إدارة المخاطر التأكد من تحديد المخاطر وقياسها. ويضمن المتخصصون في مجال إدارة المخاطر امتلاك الشركة الأدوات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارٍ مستنير. وعندما يتخذ فريق العمل قرارًا نابعا عن معرفة كاملة بالحقائق، يكمن دور المتخصصين في مجال إدارة المخاطر في قبولهم لهذا القرار حتى عندما يختلفون بشأنه. ولا ينبغي أن يوافق المتخصصون في مجال إدارة المخاطر على منتجٍ أو عملية أو تغيير جديد. ويتحمل المتخصصون في مجال إدارة المخاطر في خط الدفاع الثاني مسؤولية التأكد من أن الشركات قد كملت خطوات إدارة المخاطر المختلفة كما ينبغي ووفقًا لإطار عمل البنك. وتضطلع مجالات الأعمال (مثل الرهن العقاري وبطاقات الائتمان وإدارة الاستثمار) أو المجالات الوظيفية (مثل التمويل والتقنية والمنصات الرقمية والتسويق) بمسؤولية اتخاذ القرارات.

٨- معدل تكرار عمليات الإبلاغ ووضوحها

يجب على البنك مراجعة سياساته ومدى إقدامه على المخاطر واستراتيجية المخاطر سنويًا على الأقل. وينبغي إبلاغ جميع إدارات الشركة بهذا الأمر بوضوح. وينتظر جميع الموظفين عمليات الإبلاغ هذه بفارغ الصبر في المؤسسة التي تُطبّق ثقافةً تراعي إدارة المخاطر لأنها تُقدّم تعليمات واضحة وتُمكّن كل مجال عمل من إعداد خططه الخاصة للعام المقبل. وإذا كانت استراتيجية المخاطر والإقدام على المخاطر لا تُشكّلان جزءًا رئيسًا من عملية تخطيط الأعمال، فهذا يدل على ثقافةٍ لا تراعي إدارة المخاطر.

٩- الحوافز الممنوحة المتعلقة بالإقبال على المخاطر

مُنح أعلى المكافآت للموظفين (في جميع المستويات) الذين يُفصحون عن سلوكيات تنم عن ثقافة لا تراعي إدارة المخاطر في العديد من الشركات في جميع أنحاء العالم. وثمة العديد من الحالات التي يُعاقب فيها الموظفون عند وقوع سلوكيات سيئة في نطاق مسؤوليتهم. وأطلقت الإدارة التنفيذية العليا في قسم العملات الأجنبية في أحد البنوك الألمانية في عام ٢٠١٨ خدمةً رقميةً جديدة. وشُكِّل فريق تقني لإدارة الخدمة الرقمية بالإنابة عن فريق قسم العملات الأجنبية. واكتشف الفريق التقني قبل إطلاق الخدمة بعض الأعطال عند إجراء الاختبار وطلب تأجيل إطلاق الخدمة لحل هذه المشكلات. وقدموا هذه المشكلات إلى الإدارة التنفيذية العليا، وقد اتّخذت الإدارة التنفيذية العليا قرار الإطلاق على أي حال بعد أن تجاوزت الخدمة الرقمية بالفعل الميزانية والجدول الزمني المحدد للإطلاق. وتعرّضت التقنية في أوائل ٢٠١٩ لسلسلةٍ من الأعطال (جميعها مرتبطة بالمشكلات التي حدثت في الاختبار)، وانتقدت الإدارة التنفيذية العليا الفريق التقني علنًا وألغت جميع المكافآت، وحصلت على مكافأة استنادًا إلى الدخل الذي حققته رُغم الأخطاء والمخاطر التي اعترت الخدمة الرقمية. وفي هذا المثال، ربما تكون الإدارة التنفيذية العليا قد اتخذت القرار الصحيح لإطلاق الخدمة الرقمية رغم ما تتضمنه من عيوب (كان هذا قرار الإدارة التنفيذية العليا في نهاية المطاف)، ولكن تبين بعدئذٍ أنه سلوكًا سيئًا يتمثل في انتقاد فريق ومعاقبته على قرارٍ لم يتخذه.

لا يقتصر الأمر على الأشخاص الذين يبادرون بالإقدام على هذه المخاطر والذين يظهرون سلوكياتٍ تنم عن ثقافةٍ لا تراعي إدارة المخاطر. وتوجد في العديد من المؤسسات أمثلة على الإدارات التنفيذية العليا التي تنفق الأموال لحل كل مشكلة تكتشفها، وذلك من أجل معالجة المشكلات والأحداث السيئة التي تنعكس عليها سلبًا (في مؤسسة تطبق ثقافة لا تراعي إدارة المخاطر)، مما يدفعها إلى اكتشاف المشكلات (وهو أمر جيد)، ثم إنفاق الأموال على حل أي مشكلة. ويتمثّل ما يجب على هذه الإدارات فعله في تقييم المخاطر وتحديد الفرص التي تستحق المخاطرة من أجلها فضلًا عن قبول مخاطرها. وبدلاً من ذلك، لا تستغل أي فرص، وبالتالي لا يعرضون أنفسهم للنقد الداخلي. وهذا أمر مفهوم ولكنه مثال على ثقافة لا تراعي إدارة المخاطر. ويُسمح هذا السلوك بالاستمرار إذ يستطيع عددٌ قليلٌ جدًا من الشركات تقييم دخلها الذي تحققه تقييمًا صحيحًا في ضوء التكاليف الحقيقية لإدارة المخاطر (وإضافة جميع الضوابط الجديدة). وفي إطار الثقافة التي تراعي إدارة المخاطر، يُحفز جميع الموظفين على اكتشاف المخاطر وقياسها واتخاذ قراراتٍ معقولة قائمة على المخاطر، ويدرس المسؤولون السبب المنطقي وراء اتّخاذ هذه القرارات بشأن تحديد من يتلقى العلاوات أو الترقيات أو المكافآت الأخرى.

١٠- المفاجآت المتعلقة بالمخاطر

ثمة العديد من الحالات التي تشهد مفاجآت كما نعلم، وستوجد دائمًا مفاجآت تتعلق بالأسباب لأنه لا يمكن تحديدها جميعًا، ولكن لا ينبغي على الإطلاق أن نشهد مفاجآتٍ تتعلق بالمخاطر. وينبغي تحديد جميع المخاطر وقياسها، غير أنك قد تعلّمت بالفعل المهارات اللازمة لتحقيق هذه الغاية المرجوة من خلال هذه المادة التعليمية، ويمكننا التنبؤ بالأحداث عندما تُحدد الضوابط وتُقيّم من أجل قياس مدى جدواها. ويؤدي الإبلاغ عن هذه التنبؤات إلى زيادة الوعي تماما بأنواع السلوكيات السيئة التي نتوقع حدوثها ومدى تكرارها ومدى تأثيرها المحتمل. ويجب ألا توجد مفاجآت فيما يتعلق بحجم أعمال المخاطر التي يمكن لأي إدارة معينة في الشركة تحملها أو تبدي استعدادها لتحملها عندما يُعبر عن الإقدام على المخاطر بوضوح أيضًا. وتحدث المفاجآت المتعلقة بالمخاطر فقط عندما لا تُحدد المخاطر ولا تُقاس كما ينبغي، أو عندما لا تُختبر الضوابط الرئيسة اختبارًا صحيحًا لقياس مدى ملاءمتها وفعاليتها (وبالتالي لا يوجد مؤشر على تغيّر ملف تعريف المخاطر)، أو بسبب عدم الوضوح في اتخاذ القرار (عادةً ما يُرتبط بعدم وضوح الإقدام على المخاطر).

وفي الثقافة التي تراعي إدارة المخاطر، تُحدد جميع المخاطر حتى لا تظهر أي مفاجآت تتعلق بمخاطر جديدة على الإطلاق. وتتجه المفاجآت إلى أن تقتصر على أسبابٍ أكثر غموضًا؛ ومع ذلك، لا يهم ماهية السبب إذ تُطبّق ضوابط إما لمنع حدوث هذا السلوك السيئ (بصرف النظر عن السبب)، أو اكتشاف وقت حدوثه مبكرًا بما يضمن اتخاذ

قـرارٍ سـريع (قبـل أن يصبـح السـلوك السـيئ كارثيًـا). وفـي الثقافـة التـي تراعـي إدارة المخاطـر، تُقيّـم أفضـل النتائـج وأسـوأ النتائـج والنتائـج الأكثـر احتماليـة مـن حيـث الحـدوث بدقـة وتُبلـغ بوضـوح وتُفهـم تمامًـا. ونأمـل جميعًـا تحقيـق أفضـل النتائـج ولكننـا نسـتعد لمواجهـة أسـوأ النتائـج، ونعـرف فـي الوقـت ذاتـه مـا هـي النتائـج الأكثـر احتماليـةً مـن حيـث الحـدوث.

السيناريوهات وأدلة أساليب العمل المعتادة واختبار التحمل

٤-٦-١ السيناريوهات

الهدف التعليمي:

فهم ماهية السيناريوهات والغرض منها في إدارة المخاطر

لقـد تعلمـتَ فـي هـذه المـادة التعليميـة إكمـال تقييـم المخاطـر (أي اكتشـاف المخاطـر وقياسـها) وتعلمـتَ كيفيـة قيـاس أفضـل النتائـج وأسـواها وأكثرهـا احتمـالًا، والسـيناريو عبـارة عـن أداة تُسـتخدم لتسـهيل إجـراء المناقشـة بشـأن حـدثٍ معيـن ودراسـة كيفيـة تأثيـر تبعـات مثـل هـذا الحـدث على الشـركة.

تُسـتخدم السـيناريوهات عـادةً لمحـاكاة المواقـف غيـر المحتملـة المنطقيـة التـي قـد تواجههـا الشـركة. فعلـى سـبيل المثـال، قـد تختـار الشـركة اسـتخدام سـيناريو تحديـد آثـار انـدلاع حريـق فـي موقـع رئيـس، أو إذا سـيطر المتسـللون على نظـام رئيـس، أو إذا زادت أسـعار الفائـدة بمقـدار ٥٪، أو إذا سُـنت قوانيـن جديـدة (سـتؤثر على الشـركة أو موردِيهـا أو عملائهـا).

فـي أحـد السـيناريوهات، تُنشـئ وقائـع تشـرح مجموعـة مـن الظـروف وأي قيـود وتبعيـات قـد تتعـرض لهـا الشـركة، ثـم يعمـل فريـق مـن الخبـراء المتخصصيـن سـويًا لتقييـم كيفيـة تأثـر الشـركة، ويأخـذ فـي الاعتبـار الضوابـط المعمـول بهـا ولمـاذا لـم تأتـي هـذه الضوابـط ثمارهـا، ومـع ذلـك يتمثـل المحـور الرئيـس للسـيناريو فـي ضمـان اسـتمرارية الشـركة فـي ظـل هـذه الظـروف. ومـع ذلـك، فقـد يـؤدي ذلـك إلى مراجعـة الضوابـط وتعديلهـا أو حتـى تعديـل السياسـات والإجـراءات.

تُعـدُّ السـيناريوهات أيضًـا مطلبًـا تنظيميًـا، حيـث يُتوقـع مـن كل شـركة تطبيـق سـيناريو واحـد على الأقـل (سـنويًا) فـي كل فئـةٍ مـن الفئـات التاليـة:

الاحتيال الداخلي

قـد يكـون هـذا سـيناريو ينطـوي على تواطـؤ أحـد الموظفيـن مـع المجرميـن للحصـول على معلومـات العميـل بشـكلٍ غيـر قانونـي، أو اسـتخدامها لإعـادة توجيـه أمـوال العمـلاء إلى حسـاب مجـرمٍ بـدلاً مـن ذلـك.

الاحتيال الخارجي

قـد يكـون هـذا سـيناريو ينطـوي على سـيطرة مجـرم سـيبراني على النظـم الرئيسـة ومطالبتـه بدفـع فديـة قبـل الإفـراج عنهـا.

ممارسات التوظيف والسلامة في مكان العمل

تشـمل الأمثلـة على هـذا النـوع مـن السـيناريوهات ظروفًـا مثـل جائحـة فيـروس كورونـا المسـتجد حيـث يصـاب عـددٌ كبيـرٌ مـن الموظفيـن بالفيـروس ولا يقتصـر الأمـر على عـدم قدرتهـم على العمـل ولكـن يتخـذون كذلـك إجـراءاتٍ قانونيـة مناهضـة للشـركة بسـبب عـدم توفيـر الحمايـة الكافيـة لهـم.

العملاء والمنتجات وممارسات الأعمال

قد يكون هذا مثالاً على سوء معاملة العملاء المنهجية (على سبيل المثال، العمليات التي ينتج عنها خطأ في بيع المنتجات للعملاء)، أو الخطأ في احتساب الفائدة المفروضة على القروض.

الأضرار التي تلحق بالأصول المادية

يمكن أن تتضمن السيناريوهات الواردة تحت هذا العنوان اندلاع حريق أو نشوب فيضان أو وقوع أعمال تخريبية للمباني أو المعدات أو البنية التحتية الأخرى.

توقف الأعمال وتعطل النظام

قد تتضمن أمثلة هذه السيناريوهات عمليات تعطل أنظمة الدفع أو مشكلات الشبكة التي تتسبب في تعطل خطوط الهاتف.

التنفيذ والتسليم وإدارة العمليات

قد ينطوي هذا السيناريو على عدم مراقبة مقدمي الخدمات الخارجيين كما ينبغي، أو عدم مراقبة إطار عمل إدارة المخاطر.

يمكن أن تكون السيناريوهات-عند استخدامها إلى جانب تقييمات المخاطر-أدواتٍ قويةٍ من أجل ما يلي:

- رفع مستوى الوعي بأنواع الأحداث التي يمكن أن يواجهها البنك؛
- تشجيع النقاش حول الأحداث المماثلة في الشركات الأخرى؛
- التحقق مما إذا كانت الضوابط المعمول بها ستمنع هذه الأحداث المحددة أو ستكتشفها؛
- التأكد من قدرة الشركة على الاستمرار أثناء هذه الظروف؛
- اتخاذ إجراءاتٍ لتحديث السياسات والإجراءات والضوابط وتعديل متطلبات رأس المال إذا كان ذلك مناسبًا.

يتكون السيناريو عادةً من ٤ مراحل:

١- سرد الوقائع

تنشئ الشركات سيناريوهات غير محتملة ولكنها ممكنة الحدوث خلال مرحلة سرد الوقائع. ويُمكن تكليف فريقٍ من الخبراء لإعداد السيناريو ومواجهته. وفيما يلي مثالٌ على إحدى الوقائع وكيف تبدو:

"سيطرت الهجمات السيبرانية للإرهابيين على أنظمة إقراض الشركات، وطلبوا فدية بقيمة ٥٠ مليون ريال سعودي، والتي يجب دفعها إلى محفظة بيتكوين (وقدموا تفاصيل هذه المحفظة). وجرى حظر دخول جميع الموظفين إلى النظام فضلًا عن عدم قدرتهم على معالجة أي طلبات، أو حتى الإذن بإجراء مدفوعات السحب، فضلاً عن عدم قدرة الشركة على استلام أقساط القرض. وأُدرجت جميع بيانات العملاء في هذه الأنظمة، وقد راجع الخبراء الفنيون الوضع وأخبروك أنه من المحتمل ألا يستعيدوا السيطرة على النظام مجددًا قبل ٢٤ ساعة».

٢- قياس التأثيرات التي تكبدتها الشركة

يتمثل السؤال الأول في النظر فيما إذا كانت الشركة ستنجو من هذا الوضع ولماذا. ومن المتوقع أن يقيس الخبراء العواقب (المالية والعواقب المتعلقة بالسمعة وما إلى ذلك) لمثل هذا الحدث.

٣- الأوضاع التي تتسم بتحمّل الضغوطات

تتمثّل المرحلة التالية في السيناريو في تحمّل الظروف الحالية ويُضاف خلالها المزيد من التعقيدات أو القيود لتعزيز تحمل ضغوط هذا الموقف. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يقع هذا الحدث خلال فترة تشهد معدلات هائلة

تحديدًا من نشاط العملاء، أو عندما يتغيّب الموظفون لمرضٍ أو قضاءِ إجازات. ويُمكن أن يكون قد وقع هذا الحدث في الفترة التي يعمل فيها جميع الموظفين من المنزل بسبب جائحة فيروس كورونا المستجد (أو ما شابه ذلك) ويوجد خبراء فنيون محدودون في الموقع لحل هذه المشكلة.

٤- النتائج والإجراءات المتخذة

تتمثل المرحلة الأخيرة في مراجعة الإدارة العليا نتائج السيناريو وإجراء أي تعديلات على سياساتها أو إجراءاتها أو ضوابطها أو تقييم مدى كفاية رأس المال.

تمرين

دوّن وقائع محتملة لكل مجال من المجالات التي تنص عليها اللوائح:

- الاحتيال الداخلي.
- الاحتيال الخارجي.
- ممارسات التوظيف والسلامة في مكان العمل.
- العملاء والمنتجات وممارسات الأعمال.
- الأضرار التي تلحق بالأصول المادية.
- توقف الأعمال وتعطل النظام.
- التنفيذ والتسليم وإدارة العمليات

٤-٦-٢ أدلة أساليب العمل المعتادة

الهدف التعليمي:

فهم المعنى المقصود من «دليل أساليب العمل المعتادة»، بما في ذلك الغرض منه ودوره في إدارة الأحداث السلبية التي قد تقع.

أدلة أساليب العمل المعتادة هي عبارة عن مجموعة من الإرشادات التي يُمكن استخدامها لحل مشكلةٍ معينة، وتُستخدم في عملية إدارة المخاطر للتأكد من أن الشركة يمكن أن تتعافى بأسرع ما يمكن من الحادث وبأمانٍ تام قدر الإمكان.

تخيل أنك حضرتك إلى المكتب ذات يوم وواجهت السيناريو التالي.

«تعطلت أنظمة الدفع الخاصة بالبنك، مما يعني أن البنك لا يمكنه تنفيذ المعاملات الواردة أو الصادرة. ولا يستطيع فريق إدارة التقنية تحديد السبب الجذري لهذه المشكلة أو حلها».

ما الإجراءات التي يمكن للبنك اتخاذها أو التي يتعين اتخاذها؟ استغرق بعضًا من الوقت لسرد الخطوات المختلفة التي تعتقد أنه يجب اتخاذها. لديك ١٠ دقائق للتوصل إلى جميع الإجراءات ذات الصلة والمهمة.

هل انتهيت من قائمة الإجراءات الخاصة بك؟ هل كانت مدة الـ ١٠ دقائق كافية للانتهاء منها؟ ما مدى ثقتك في أن إجراءاتك ستساعد البنك على التعافي من الحادث بأسرع ما يمكن وبأمانٍ تام؟ تحدث تلك السيناريوهات عدة مراتٍ في جميع أنحاء العالم ويؤدي العديد منها إلى حدوث مشكلاتٍ كارثية للشركات، فالتسرع في اتخاذ القرارات في كثيرٍ من الأحيان يؤدي إلى وقوع أخطاء (أحيانًا يؤدي التسرع إلى حدوث مشكلةٍ أسوأ من المشكلة الأساسية)، وغالبًا ما يكون هناك ضغط جراء الرغبة في إيجاد الحلول والتوصل إلى اتفاقٍ بشأن الإجراءات بسرعةٍ بالغة عندما تحدث مثل هذه السيناريوهات، ومن السهل ارتكاب أخطاء أو إغفال بعض الأمور وقد تشكل أخطاءً قاتلة في ظل ظروفٍ مليئةٍ بالضغوطات مثل هذه الظروف.

ويساعد دليل أساليب العمل المعتادة في معالجة ذلك من خلال ضمان وجود مجموعة واضحة من الإرشادات لمجموعة من السيناريوهات. عادةً ما يُعدُّ دليل أساليب العمل المعتادة لكلٍ من السيناريوهات التي تدرسها الشركة. ويحتوي دليل أساليب العمل المعتادة على تعليماتٍ واضحة بشأن من المسؤول عن اتخاذ هذه الإجراءات وكيف سيتخذها ومتى سيتخذها. وفيما يلي مقتطف من دليل أساليب العمل المعتادة للسيناريو الوارد أعلاه (سيناريو تعطل أنظمة المدفوعات):

١- سيرسل مدير التعامل مع الحوادث تحت الطلب تفاصيل الحالة إلى قائمة إذاعة الرسائل القصيرة في حالة الطوارئ، مما يضمن معرفة جميع الإدارات ذات الصلة بالسيناريو.

٢- سيقدم رئيس إدارة العمليات موجزًا عن الحادث لمجلس الإدارة، بما في ذلك رئيس مجلس الإدارة.

سيقدم مدير مركز الاتصال النص الموجز عن الحادث لجميع المستشارين المعنيين عبر الهاتف والمحادثات عبر الإنترنت لتمكينهم من إدارة المكالمات والشكاوى والاستفسارات الواردة.

٤- سيتواصل رئيس إدارة الالتزام مع الجهة المنظمة للتأكد من أنها لديها رؤية واضحة. وسيتفق كلاهما على مدى تكرار المزيد من التحديثات.

٥- سيرسل فريق التقنية الرقمية رسالة تحذير من خلال تطبيق الخدمات المصرفية عبر الإنترنت لتحذير العملاء من المشكلة الحالية، وتقديم تقييمات محدّثة بشأن الوقت المستغرق لمعالجة المشكلة.

٦- سينشر فريق التسويق تنويهًا على الصفحة الرئيسية من الموقع الإلكتروني للبنك لإبلاغ العملاء بالمشكلة المستمرة.

٧- سيراقب فريق تقنية المدفوعات جميع طلبات الدفع وسيقدم تقريرًا كل ساعة يوضح فيه عمليات الدفع التي يُحتمل تكرارها.

٨- سيضع فريق عمليات الدفع علامة على جميع عمليات الدفع التي يُحتمل تكرارها للتأكد من عدم محاولة العملاء إعادة تحويل المدفوعات.

٩- سيتواصل فريق مزودي الخدمات مع وكيل أنظمة المدفوعات وسيطبق إجراءات الطوارئ (على النحو الموثّق في العقد) للتأكد من تقديم جميع الخبرات للبنك من أجل تقييم السبب الجذري وتحديد الحل الملائم للمشكلة.

١٠- ستستخدم فرق القروض المضمونة وغير المضمونة قائمة المدفوعات المقدمة لتحديد أي حسابات ذات فائدة خاصة بالعملاء من المحتمل أن تتأثر بهذه المشكلة وتطبيق الإجراءات التصحيحية على أنظمة الإقراض.

يمكن أن يُقدّم أي دليل من أدلة أساليب العمل المعتادة عشرات الإجراءات الفردية إن لم يكن المئات منها، غير أن كلُ شخصٍ منوطٌ بدورٍ يؤديه في عملية التصحيح يعرف جيدًا إجراءاته وتعليماته في ظل هذه الظروف بفضل توافره.

عانى أحد البنوك الأوروبية الكبرى في عام ٢٠١٥ من تعطل نظام المدفوعات إذ لم تُنفّذ ٢٣ مليون عملية سداد، وبلغت القيمة الإجمالية لهذه العمليّات غير المنفّذة ٣٤،٥ مليار يورو، وحاول فريق التقنية حل المشكلة ولكن باءت إجراءاته بالفشل، ولم تُنفّذ بعد جميع عمليات السداد البالغ عددها ٢٣ مليون عملية التي أُجريت في اليوم السابق رُغم تنفيذ عمليات السداد التي أُجريت في اليوم التالي كما ينبغي، واُتخذت إجراءات تصحيحية أخرى فلم تؤتي ثمارها حتى عُرف السبب الجذري أخيرًا بعد مضي ٣ أيام، وطُبّقت إجراءاتٌ تصحيحيةٌ ونُفّذت جميع المعاملات في اليوم التالي، مما يعني تأخر عملية تنفيذ عمليات السداد هذه لمدة ٤ أيام.

بدأ البنك خلال الأسبوع في تلقي عددٍ متزايد من شكاوى العملاء، وكان موظفو مركز خدمة العملاء يتلقون مئات المكالمات من العملاء الذين اشتكوا من عدم إجراء عمليات السداد الخاصة بهم رغم إصدارهم تعليماتٍ بذلك، ولم يتمكن موظفو خدمة العملاء من الاطلاع على محاولات الدفع على شاشتهم وأبلغوا العملاء بذلك وبإجراء عملية الدفع مرةً أخرى. واتصلت الشركات الكبرى بمديري العلاقات التجارية على إثر عدم تنفيذ عمليات السداد. واستخدم مديرو العلاقات التجارية (الذين لا يرغبون في مزيدٍ من الإزعاج لعملائهم) أنظمتهم الخاصة لسداد المدفوعات بالإنابة عن عملائهم، وبلغت الشكاوى ذروتها بحلول نهاية الأسبوع لدرجة أن تطلب الأمر إبلاغ الإدارة العليا (ومن ثّم إبلاغ مجلس الإدارة). وشُرحت المشكلة السابقة في هذه المرحلة.

تصاعدت الشكاوى بحلول الأسبوع التالي، واشتكى العملاء هذه المرة من أن البنك قد أجرى عملية السداد ذاتها مرتين أو أكثر. وتخلف العملاء بذلك عن سداد مدفوعاتٍ أخرى (أقساط القروض والرهن العقاري ومدفوعات الرواتب) جراء هذه الأخطاء.

تسبب هذا التأخير البسيط في سداد المدفوعات في تكبد البنك كارثة، واستغرق تسوية جميع المدفوعات الفردية وتعويض العملاء عن المشكلة ما يقرب من ٨ أشهر وبتكلفة بلغت ١،٢٥ مليار يورو. وفُرضت غرامة على البنك تُقدّر بنحو ٢٤٠ مليون يورو جراء هذه الأخطاء ومنها عدم تقييم تأثيرات هذه المشكلة في أسرع وقت وعدم تطبيق إجراءات كافية لإبلاغ مجلس الإدارة والجهات التنظيمية على الفور. ولكان بإمكان هذا البنك تفادي هذه المشكلة لو أعدّ دليل أساليب العمل المعتادة هذا وعمل به (بخصوص السيناريوهات التي ستواجهها معظم البنوك في أوقاتٍ متعددة).

يجب صياغة أدلة أساليب العمل المعتادة متى أُتيح الوقت للخبراء المتخصصين للنظر في جميع الآثار والتبعات والنتائج، مما يسمح بدوره باتّباع خطة محكمة واستخدامها في حالة الطوارئ فالتفكير السليم يصعب تحقيقه في خضم الأزمة إذ توجد عواقب وخيمة جراء ضعف اتخاذ القرارات. لذا، صغ أدلة أساليب العمل المعتادة الآن ولا تنتظر حتى تحدث السيناريوهات فلا وقتٌ يشفع حينئذٍ في ذلك.

تمرين

دوّن ما لا يقل عن عشرة إجراءات يستطيع البنك اتخاذها أو يجب عليه اتخاذها بخصوص السيناريو التالي: «اكتشف البنك أن أحد المتسللين قد حصل على أسماء حوالي ١،٥ مليون عميل وعناوينهم وحساباتهم ورموز تصنيفهم ويطلب الحصول على ٥ مليون يورو وإلا سينشر التفاصيل على أحد المواقع الإلكترونية العامة».

اختبار التحمل

الهدف التعليمي:

فهم الغرض من اختبار التحمل

٤-٧-١ الغرض من اختبار التحمل

يشبه اختبار التحمل السيناريوهات كثيرًا من حيث أنه يختبر مدى تأثر الشركة في ظل وقوع سيناريو معين. ومع ذلك، تميل اختبارات التحمل إلى استخدام النطاقات العلوية والسفلية المستخدمة في النماذج بدلاً من الوقائع المحددة. فعلى سبيل المثال، قد تكمل إحدى شركات إدارة الاستثمار اختبار التحمل عندما تنخفض أسعار النفط بنسبة ١٠٪، أو عندما تنخفض أسواق معينة بنسبة ٢٠٪، أو عندما تتقلب أسعار صرف العملات بنسبة ١٥٪. ومع ذلك، ثمة نوعان من اختبارات التحمل وثمة اختبارات تحمل تُكملها الشركات داخليًا وبغية الحصول على تقييماتها الخاصة. وثمة أيضًا اختبارات تحمل تطلبها الجهات التنظيمية أو البنوك المركزية تُستخدم لتقييم مدى تأثر القطاع عند وقوع أحداث معينة وضمان استمرار مساهمة الإطار التنظيمي في استقرار القطاع.

٤-٧-٢ اختبارات التحمل الأكثر شيوعًا

تتضمن بعض اختبارات التحمل الأكثر شيوعًا ما يلي:

- ماذا يحدث لو ارتفعت أسعار الفائدة أو انخفضت بمقدار ٥٪؟
- ماذا يحدث لو انخفضت أسعار النفط أو ارتفعت بمقدار ١٠٪؟
- ماذا يحدث لو انخفض مؤشر فوتسي أو داو جونز بمقدار ١٥٪؟
- ماذا يحدث لو زادت البطالة بمقدار ١٠٪؟
- ماذا يحدث لو زاد التضخم بمقدار ٣٪؟
- ماذا يحدث لو انخفضت أسعار العقارات بمقدار ١٠٪؟
- ماذا يحدث لو ارتفع سعر الحبوب بمقدار ١٢٪؟
- ماذا يحدث لو ارتفع الدولار الأمريكي أمام اليورو بمقدار ١٠٪؟
- ماذا يحدث لو انخفضت قيمة الريال السعودي بمقدار ١٠٪ أمام الجنيه الإسترليني؟
- ماذا يحدث لو زاد حجم المدفوعات بمقدار ١٥٪؟
- ماذا يحدث لو انخفض الطلب على الإقراض بمقدار ٢٠٪؟
- ماذا يحدث لو زادت معدلات التخلف عن السداد بمقدار ١٠٪؟

وتجدر الإشارة إلى أن اختبارات التحمل هذه تُدمج في كثيرٍ من الأحيان بغرض إنشاء مجموعة من السيناريوهات أكثر خطورةً (ولكنها ممكنة) رُغم ذكرها منفصلةً.

من المتوقع أن تستكمل الشركات اختبار التحمل المستقل في إطار تقييم مدى كفاية رأس المال، وعادةً ما تكون اختبارات التحمل غير محتملة الحدوث ولكنها تُشكّل سيناريوهات منطقية قد تجد الشركة نفسها في صراعٍ معها. وعندما تُكمل الجهات التنظيمية والبنوك المركزية اختبارات التحمل، فإنها عادةً ما تنطوي على مجموعة من السيناريوهات ذات احتمالية أكبر بوقوعها. فعلى سبيل المثال، وفي ظل المعاناة من اقتصادٍ متدهور، يمكن أن يوجّه سؤال إلى الشركات «ماذا يحدث لو زادت البطالة بمقدار ١٠٪ وزادت أسعار الفائدة بمقدار ٥٪؟».

٤-٧-٣ مثال على اختبار التحمل القائم على الائتمان

«ماذا يحدث لو زادت البطالة بمقدار ١٠٪ وزادت أسعار الفائدة بمقدار ٣٪؟»

نحدد الوضع الراهن في البداية، وستستخدم العديد من البنوك قيمةً واحدةً لاحتمالية التعثر ومنهجية احتساب قيمة التعرض عند التعثر ومنهجية احتساب الخسارة عند التعثر على النحو الموضح في الأقسام السابقة، وعادةً ما تكون هذه القيمة بطبيعة الحال متوسط.

نوع التعرض	مبلغ التعرض (ريال سعودي)	نسبة احتمالية التعثر	نسبة احتساب الخسارة عند التعثر	مبلغ الخسائر المتوقعة (ريال سعودي)
السجل ١ بطاقات الائتمان	٢٠ مليون	١٪	٤٪	٨ ألاف
السجل ٢ الإقراض التجاري المضمون	٤٠ مليون	٢,٥٪	٦٪	٦٠ ألف
السجل ٣ الإقراض التجاري	١٥٠ مليون	٠,٨٪	٢٪	٢٤ ألف
السجل ٤ الرهون العقارية	٦٠ مليون	٣٪	١٥٪	٢٧٠ ألف
السجل ٥ الإقراض المضمون	٨٠ مليون	٢,١٪	٨٪	١٣٤ ألف
السجل ٦ تعرض الطرف المقابل	١١٠ مليون	١,٦٪	١,٥٪	٢٦ ألف
				٥٢٢ ألف

سيستخدم البنك بعدئذٍ إما مؤشراته الداخلية الخاصة به أو تلك الواردة من مصادر أخرى (مثل وكالات التصنيف) لتحديد الصلة بين البطالة والتضخم والمتغيرات المستخدمة لحساب الخسائر (مثل احتمالية التعثر في السداد والخسارة الناتجة عن التعثر في السداد والتعرض عند التعثر في السداد).

على سبيل المثال، يوجد ارتباط قوي بين البطالة واحتمالية التعثر في السداد في حالات تعرض معينة. ويتيح لنا هذا الارتباط تقييم التأثير على احتمالية التعثر في السداد (لكل حالة تعرض) بناءً على زيادة البطالة بنسبة ١٠٪.

التعرض	التأثير بشأن احتمالية التعثر في السداد
السجل الأول بطاقات الائتمان	+١٪
السجل الثاني الإقراض التجاري المضمون	+٠,١٪
السجل الثالث الإقراض التجاري	+١,٣٪
السجل الرابع الرهون	+١,٨٪
السجل الخامس الإقراض غير المضمون	+٢,١٪
السجل السادس تعرض الطرف المقابل	+٠,٣٪

ويعني ذلك أنه بالنسبة للسجل الأول، زيادة احتمالية التعثر في السداد بنسبة ١٪ رغم التوقع بحدوث احتمالية التعثر في السداد بنسبة ١٪ في الظروف العادية و(ارتفاع البطالة بنسبة ١٠٪) في ظل هذه الظروف العصيبة، مما يجعل احتمالية التعثر في السداد تعادل نسبة ٢ ٪ في ظل الظروف العصيبة.

وبالمثل، قد يوجد ارتباط قوي بين ارتفاع أسعار الفائدة والخسارة الناتجة عن التعثر في السداد، وقد يُبين هذا شيئًا مماثلًا للجدول أدناه فيما يتعلق بزيادة أسعار الفائدة بنسبة ٣٪.

التعرض	التأثير على الخسارة الناتجة عن التعثر في السداد
السجل الأول بطاقات الائتمان	+٠,٥٪
السجل الثاني الإقراض التجاري المضمون	+٠,٣٪
السجل الثالث الإقراض التجاري	+٠,٩٪
السجل الرابع الرهون	+١,١٪
السجل الخامس الإقراض غير المضمون	+٠,٢٪
السجل السادس تعرض الطرف المقابل	+٠,١٪

ويدل ذلك على أنه فيما يتعلق بالسجل الثالث، بلوغ معدل الخسارة الناتجة عن التعثر في السداد نحو ٢,٢٪ (١,٣٪ + ٠,٩٪) على الرغم من توقع البنك أن يصل معدل الفائدة على القروض إلى ١,٣٪ في الظروف العادية، (مثل ارتفاع أسعار الفائدة بنسبة ٣٪) في ظل الظروف العصيبة. سيؤدي ذلك إلى إدخال التعديلات التالية على الجدول السابق.

نوع التعرض	مبلغ التعرض (بالريال السعودي)	احتمالية التعثر في السداد	الخسارة الناتجة عن التعثر في السداد	الخسائر المتوقعة (بالريال السعودي)
السجل الأول بطاقات الائتمان	٢٠ مليون	٢٫٠٪	٤٫٥٪	١٨ ألف
السجل الثاني الإقراض التجاري المضمون	٤٠ مليون	٢٫٦٪	٦٫٣٪	٦٦ ألف
السجل الثالث الإقراض التجاري	١٥٠ مليون	٢٫١٪	٢٫٩٪	٩١ ألف
السجل الرابع الرهون	٦٠ مليون	٤٫٨٪	١٦٫١٪	٤٦٤ ألف
السجل الخامس الإقراض غير المضمون	٨٠ مليون	٤٫٢٪	٨٫٢٪	٢٧٦ ألف
السجل السادس تعرض الطرف المقابل	١١٠ مليون	١٫٩٪	١٫٦٪	٣٣ ألف
				٩٤٩ ألف

نتج عن اختبار التحمل هذا توقُّع البنك خسارة ٥٢٢ ألف ريال سعودي فقط في ظل الظروف العادية، ولكن يتوقع البنك في ظل زيادة البطالة بنسبة ١٠٪ وارتفاع أسعار الفائدة بنسبة ٣٪، تكبد خسارة تقدر بنحو ٩٤٧٫٥ ألف ريال سعودي.

٤-٧-٤ مثال على اختبار التحمل القائم على السوق

«ماذا يحدث إذا انخفض مؤشر فوتسي ١٠٠ بنسبة ١٠٪؟»

عادةً ما تشمل اختبارات التحمل القائمة على السوق سلعة أو عملة أو سوقًا معينًا. وتكون طريقة الحساب بسيطة في الأمثلة على مخاطر السوق، حيث يكمن التحدي في كثيرٍ من الأحيان في تحديد حالات التعرض لهذا النوع المعين. على سبيل المثال، حتى في السيناريوهات البسيطة مثل هذا، قد يكون من الصعب تحديد جميع حالات التعرض لمؤشر فوتسي ١٠٠.

يمكن أن تتعرض شركة إدارة الاستثمار لمخاطر من خلال حيازتها الفردية للأسهم (الشركات المدرجة في مؤشر فوتسي ١٠٠)، أو الاحتفاظ بها بصفتها أسهم داخل الصناديق. ويمكن أن يصبح الوضع أكثر تعقيدًا إذا كانت شركة الاستثمار تحتفظ بأموال كثيرة، مما يعني أنهم قد يجدون صعوبة في تحديد مدى التعرض لمخزونات معينة.

وقد يتبين أن هذه الشركة تحديدًا تملك ٤٠٠ مليون ريال سعودي في حالة تعرضها لهذه السوق على وجه الخصوص وذلك عند إضافة تعرض. وتكون الخسارة ٤٠ مليون ريال سعودي إذا انخفضت قيمة السوق بنسبة ١٠٪، لكن هذه ليست نهاية اختبار التحمل لأن هذه الخسارة قد تكون مزيجًا من أموال العملاء وأموال الشركة ذاتها، فلنفترض أن ٣٠٠ مليون ريال سعودي من التعرض يتعلق بأموال العملاء و١٠٠ مليون ريال سعودي فقط يتعلق بأموال الشركة. فيتمثل الغرض من اختبار التحمل في تحديد التأثير على الشركة (وبالتالي على استقرارها المالي)، وليس بالضرورة تحديد ذلك على عملائها. في هذا المثال، لم تخسر شركة إدارة الاستثمار ٣٠ مليون ريال سعودي (أي نسبة ١٠٪ من مبلغ ٣٠٠ مليون من

أموال العملاء). لكنها لم تحقق إيراداتها المتوقعة من هذا المبلغ. إذا تحملت الشركة سداد رسومٍ تقدر بنحو ١٪

من الأصول الخاضعة للإدارة، فإنها بذلك ستخسر ٣ مليون ريال سعودي فقط من الأموال المملوكة للعميل لأن ذلك يُمثل إيرادات الشركة. وبالمثل، ينطبق الأمر ذاته إذا كان مبلغ الـ ١٠٠ مليون الآخر من أموال الشركة، فستخسر ١٠ مليون ريال سعودي إذا كان هناك انخفاض بنسبة ١٠٪ في هذا السوق تحديدًا، وبالتالي يبلغ إجمالي الخسارة ١٣ مليون ريال سعودي (١٠ مليون + ٣ مليون).

٤-٧-٥ مثال على اختبار القدرة التشغيلية

«ماذا يحدث لو زاد عدد العملاء عبر الإنترنت بنسبة ١٠٪؟»

غالبًا ما تتسم اختبارات القدرة التشغيلية بكونها الأكثر تعقيدًا من حيث إكمالها، لأنه قد يكون من الصعب في كثيرٍ من الأحيان تحديد جميع العواقب المحتملة. في هذا المثال، لماذا قد يؤثر ذلك على بنك أو شركة أخرى؟ استغرق بضع الدقائق لتدوين العواقب المحتملة مما سيساعدك في التفكير في الأحداث السيئة التي تزيد أو تقل احتمالية حدوثها في ضوء هذا السيناريو. وقد يكون من الجيد أيضًا التفكير في زيادة أو نقصان مقدار الأحداث السيئة إذا حدثت بالفعل.

ما الأحداث السيئة التي قد تحدث في كثيرٍ من الأحيان؟ بالانتقال إلى منصة آلية/رقمية، عادةً ما يحدث تغيير في ملف تعريف المخاطر، ربما نتيجة الزيادات في احتمالية حدوث الآتي:

- الاحتيال الداخلي؟
- الاحتيال الخارجي؟
- التقييمات غير الدقيقة للقدرة على تحمل تكاليف الإقراض؟

ما الأحداث السيئة التي قد تحدث في الغالب؟ من خلال الابتعاد عن المسارات اليدوية والمنصات الرقمية، قد تحدث تغييراتٍ إيجابيةٍ في ملف تعريف المخاطر بسبب الانخفاض في:

- حالات التأخير في سداد المدفوعات؟
- المدفوعات غير الدقيقة؟

يمكننا تحديد التأثير الذي قد تحدثه هذه التغييرات باستخدام نماذج مونت كارلو التي وضعناها لكل نوعٍ من أنواع المخاطر هذه.

اختبار التحمل في النماذج

وكما درسنا في هذه المادة التعليمية، فإن استخدام قيم متوسطة واحدة لحساب المخاطر يمكن أن يكون مضللًا أو خطيرًا، ويتعين على العديد من البنوك إجراء اختبارات تحمل منفصلة لأن نماذج تقييم المخاطر العادية لا تساعد في تحديد الظروف الأكثر تحملًا للمخاطر. وذلك لأن النماذج القائمة على التوزيعات الطبيعية (كما تناولنا) لا تنقل الأشكال الحقيقية للمخاطر ولا تُمثّل الأحداث التبعية (أي العواقب الأكثر خطورةً). وتقل الحاجة في الشركات ذات الإدارة الفعالة للمخاطر لإجراء اختبار تحمل منفصل لأن الخسائر الأكثر خطورةً ينبغي أن تكون واضحة بالفعل باستخدام أساليب مثل نماذج مونت كارلو. وفي نموذج مونت كارلو، تم الانتهاء بالفعل من اختبار التحمل أعلاه لأنه سيُراعي المتغيرات. وعلى سبيل المثال، لن تكون احتمالية التعثر في السداد قيمة واحدة، وقد يُظهر أن احتمالية التعثر في السداد تتراوح بين ٠,١٪ و٨٪، لكنه سيقيس الخطر بناءً على ترجيح كل مجموعة.

على سبيل المثال:

احتمالية التعثر في السداد		
من	إلى	الترجيح
٪٠,١	٪٠,٥٠	٪٢,٠٠
٪٠,٥٠	٪١,٠٠	٪٣,٠٠
٪١,٠٠	٪١,٥٠	٪٨,٠٠
٪١,٥٠	٪٣,٠٠	٪٢٥,٠٠
٪٣,٠٠	٪٥,٠٠	٪٣٥,٠٠
٪٤,٠٠	٪٦,٠٠	٪١٧,٠٠
٪٦,٠٠	٪٨,٠٠	٪٦,٠٠

الأسئلة:

١- ما خطوط الدفاع الثلاثة؟ (راجع البند ٤-١)

٢- ما أدوار ومسؤوليات كل خط دفاع؟ (راجع البنود ٤-١-٢/٤-٢-٣/٤-١-٤)

٣- ما دور مجلس الإدارة؟ (راجع البند ٤-٢-١)

٤- ما المجالس/اللجان الرئيسة في بنك أو مؤسسة مالية كبيرة أخرى؟ (راجع البنود ٤-٢-١/٤-٢-٢/٤-٢-٣/٤-٢-٤)

٥- ما الأسئلة التي ينبغي أن تجيب عليها لجنة المخاطر؟ (راجع البند ٤-٢-٦)

٦- ما المقصود بثقافة المخاطر؟ (راجع البند ٤-٤-٢)

٧- كيف تتعرف على مؤشرات ثقافة المخاطر القوية أو الضعيفة؟ (راجع البند ٤-٤-٣)

٨- ما الغرض من السيناريوهات؟ (راجع البند ٤-٥-١)

٩- ما الغرض من الكتيبات التوجيهية؟ (راجع البند ٤-٥-٢)

١٠- ما اختبار التحمل وكيف يُستخدم في إدارة المخاطر؟ (راجع البند ٤-٦)

الفصل الخامس

الأنظمة واللوائح والقضايا ذات الصلة

١- لجنة بازل والمعايير المرتبطة بها

٢- ركائز بازل الثلاث

٣- عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال

٤- فهم كفاية رأس المال

٥- فهم الأصول المرجحة بأوزان المخاطر

٦- مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والجرائم المالية، بما في ذلك العقوبات والأشخاص السياسيين البارزين

٧- الجرائم السيبرانية والعملات المشفرة

مقدمة

من الأهمية بمكان لأي شخصٍ يشارك في إدارة المخاطر فهم اللوائح الرئيسة التي تؤثر على الخدمات المالية. ويقدم هذا القسم رؤى حول اتفاقيات بازل وعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال ويستعرض الأدوار والمسؤوليات التي ينطوي عليها تحقيق نتيجة دقيقة ومتوافقة. ويعرض مجالات المخاطر الرئيسة مثل الجرائم المالية والجرائم السيبرانية والعملات المشفرة.

لجنة بازل والقواعد الدولية الأخرى ذات الصلة

٥-١-١ مقدمة

تركز الجهات التنظيمية تحديدًا على بعض المخاطر التي تتسم بالخطورة الشديدة التي تواجهها البنوك. وتعمل الجهات التنظيمية (محليًا ودوليًا) على زيادة مستوى الإشراف على شركات الخدمات المالية وموظفيها، ومن المهم أن نعرف بعض أهم أنواع اللوائح وما تعنيه بالنسبة لشركاتنا وذلك لمساعدتنا على إدارة المخاطر على نحوٍ أفضل.

٥-١-٢ ما لجنة بازل؟

الهدف التعليمي:

فهم دور لجنة بازل في الخدمات المالية

تُمثّل لجنة بازل للرقابة المصرفية مجموعة من الهيئات الإشرافية الدولية والبنوك المركزية والمنظمات الدولية التي تعمل معًا لتحسين الإشراف والتنظيم والممارسات الخاصة بالبنوك في جميع أنحاء العالم. وعلى الرغم من أن لجنة بازل تركز على الخدمات المصرفية، تُطبق الجهات التنظيمية العديد من المبادئ على جميع مؤسسات الخدمات المالية ذات الصلة. ويُعد البنك المركزي السعودي (ساما) عضوًا في لجنة بازل للرقابة المصرفية.

٥-١-٣ ما أنشطة لجنة بازل للرقابة المصرفية؟

تسعى لجنة بازل للرقابة المصرفية لإنجاز مهامها من خلال الأنشطة التالية:

- تبادل المعلومات بشأن التطورات في القطاع المصرفي والأسواق المالية للمساعدة في تحديد المخاطر الحالية أو الناشئة للنظام المالي العالمي.
- مشاركة المسائل الإشرافية والأساليب والتقنيات لتعزيز التفاهم المشترك وتحسين التعاون عبر الحدود.
- وضع المعايير العالمية فيما يتعلق بالتنظيم والإشراف على البنوك وتعزيزها فضلًا عن المبادئ التوجيهية والممارسات السليمة.
- معالجة الثغرات التنظيمية والإشرافية التي تُشكل مخاطر على الاستقرار المالي.
- رصد تنفيذ معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية في البلدان الأعضاء وخارجها بهدف ضمان تنفيذها في الوقت المناسب وبشكلٍ متسقٍ وفعّال والمساهمة في «تكافؤ الفرص» بين البنوك التي تُمارس أعمالها دوليًا.

- التشاور مع البنوك المركزية والسلطات الإشرافية المصرفية التي ليست أعضاءً في لجنة بازل للاستفادة من مساهمتها في عملية صياغة سياسة لجنة بازل للرقابة المصرفية وبغية تعزيز تنفيذ معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية والمبادئ التوجيهية والممارسات السليمة خارج البلدان الأعضاء في لجنة بازل للرقابة المصرفية
- التنسيق والتعاون مع واضعي معايير القطاع المالي والهيئات الدولية الأخرى، لا سيما تلك التي تعمل على تعزيز الاستقرار المالي.

لا تتمتع لجنة بازل للرقابة المصرفية بأي سلطة رسمية ولا تحظى قراراتها بالقوة القانونية، بل تعتمد على التزاماتِ أعضائها بوضع الأنظمة واللوائح في ولاياتهم القضائية لأداء مهمّتها.

٥-١-٤ اتفاقيات بازل

الهدف التعليمي:

فهم الركائز الثلاث لبازل

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في ١٩٨٨ مجموعتها الأولى من القواعد المصرفية المقترحة. ويُشار إليها بلفظ «بازل ١» إذ ركزت أساسًا على مجموعة الحد الأدنى من متطلبات رأس المال للبنوك. وأُعلن عن «بازل ٢» في عام ٢٠٠٤، ولكن لم تُنفذ هذه القواعد بالكامل في الاقتصادات الكبرى بحلول وقت حدوث الأزمة المالية ٢٠٠٧-٢٠٠٨. وجرى التفاوض بشأن طرح «بازل ٣» ووافق عليها جميع الأعضاء في عام ٢٠١٠. ويشار إلى هذه القواعد باسم اتفاقيات بازل. وعلى الرغم من التزامات الأعضاء بتنفيذ بازل ٣ بحلول عام ٢٠١٥، كان هناك عدة طلبات لتمديد الموعد النهائي، وجرى الاتفاق في البداية على التمديد حتى عام ٢٠١٩، ولكن جرى التمديد في الوقت الحالي مرةً أخرى حتى عام ٢٠٢٢.

يعتقد العديد من المعلقين الماليين أن بازل ٣ لن تُنفذ أبدًا جراء صرامة القواعد، ويتمثل أحد الجوانب الرئيسة للقواعد في القدر الذي يتعين على البنوك الرأسمالية (أو غيرها من مؤسسات الخدمات المالية ذات الصلة) الاحتفاظ به لضمان قوتها المالية في الأوقات العصيبة. وقد يؤدي الاحتفاظ بمستوياتٍ متزايدة من رأس المال (والذي يمكن استخدامه في مكانٍ آخر لتحقيق مزيدٍ من الأرباح والابتكار في مجال خدمة العملاء) فقط إلى معاناة مزيدٍ من البنوك من التحمل. وفي هذه الحالة، يمكن اعتبار العلاج أسوأ من المشكلة. ويبدو أن النهج الذي يتّبعه أعضاء لجنة بازل للرقابة المصرفية يتمثّل في مواصلة زيادة متطلبات رأس المال والطريقة التي تُحسب بها لضمان الاستقرار.

تعتمد اتفاقية بازل على ثلاث ركائز تدعم الإطار العام للاستقرار المالي.

متطلبات كفاية رأس المال (الركيزة الأولى)

تتضمن بازل ٢ و٣ خيارات للشركة لحساب احتياجاتها من رأس المال بناءً على صيغ مُحددة. ويضمن هذا أن تمتلك الشركات رأس مال يتناسب مع مستوى المخاطر التي تواجهها في أصولها وتعرضها وعملياتها.

المراجعة الشرافية (الركيزة الثانية)

من المسّلم به أن ثمة حاجة متزايدة إلى إشرافٍ أفضل (ونهجٍ أكثر توحيدًا) من الجهات التنظيمية. ولهذا السبب، استحدثت بازل معايير تنظيمية دنيا، بما في ذلك نقاط الإشراف التالية.

- عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال: يجب على البنك إجراء عمليات تقييم دورية داخلية لكفاية رأس المال وفقًا لملف المخاطر وتحديد استراتيجية للحفاظ على مستوى رأس المال اللازم.
- عملية المراجعة الإشرافية والتقييم: يُلزم المشرفون بمراجعة وتقييم تقييمات واستراتيجيات كفاية رأس المال الداخلية للبنوك، فضلاً عن قدرتهم على رصد امتثالهم لنسب رأس المال التنظيمية.
- رأس مال أعلى من المستوى الأدنى: تتمثل إحدى الميزات الإضافية لإطار عمل بازل ٢ في متطلبات المشرفين لضمان احتفاظ البنوك بهيكلها الرأسمالي متجاوزًا الحد الأدنى المُحدد في الركيزة الأولى. وإذا انخفض البنك عن الحد الأدنى من المستويات، فيجب على الجهات التنظيمية التدخل والتأكد من تدارك هذا الأمر.

تدخلات المشرف: يجب أن يسعى المشرفون للتدخل في عملية اتخاذ القرارات اليومية لمنع انخفاض رأس المال إلى ما دون المستوى الأدنى.

انضباط السوق (الركيزة الثالثة)

- تهدف الركيزة الثالثة إلى ضمان انضباط السوق من خلال الإلزام بالإفصاح عن معلومات السوق ذات الصلة، ويحدث ذلك للتأكد من تلقي مستخدمي المعلومات المالية المعلومات ذات الصلة لاتخاذ قراراتٍ تجاريةٍ مدروسة ولضمان انضباط السوق.

٥-١-٥ كفاية رأس المال والأصول المرجحة بأوزان المخاطر

من بين أهم قواعد لجنة بازل للرقابة المصرفية مطلبًا للاحتفاظ برأس مالٍ كافٍ لتحمل الضغوط وبالتالي زيادة الاستقرار المالي للشركات والقطاع. ولتحقيق ذلك، قدّمت لجنة بازل للرقابة المصرفية (وجميع الأعضاء) سلسلة من التدابير التي تضمن تطبيق الحد الأدنى من المعايير في جميع أنحاء العالم.

٥-١-٦ نسبة كفاية رأس المال

الهدف التعليمي:

فهم المقصود من كفاية رأس المال

فهم الغرض من حساب الأصول المرجحة بأوزان المخاطر

تتمثل أبرز وأهم الإجراءات المالية الصارمة في نسبة كفاية رأس المال، ويتمثّل الهدف من ذلك في ضمان امتلاك الشركات لرأس مال كافٍ لمواجهة الظروف العصيبة، وتُحسب باستخدام المعادلة أدناه.

رأس المال من المستوى الأول + رأس المال من المستوى الثاني

الأصول المرجحة بأوزان المخاطر

رأس المال من المستوى الأول:

هو مزيجٌ من رأس مال المساهمين والاحتياطيات. فعلى سبيل المثال، إذا أسّس المساهمون البنك بمبلغ ١٠٠٠ ريال سعودي، يكون هذا المبلغ هو رأس مال المساهمين. وإذا حقق البنك أرباحًا بقيمة ٥٠٠ ريال سعودي بعد خصم الضرائب، تكون قيمة رأس المال من المستوى الأول ١٥٠٠ ريال سعودي، وإذا استمر البنك في تحقيق أرباحٍ بقيمة ٥٠٠ ريال سعودي على مدى السنوات الخمس المقبلة، تكون قيمة رأس المال من المستوى الأول ٣٥٠٠ ريال سعودي بتطبيق المعادلة التالية (٥٠٠ × ٥ + ١٠٠٠).

رأس المال من المستوى الثاني:

يمنح الشركات القدرة على تضمين أشكالٍ أخرى من رأس المال (يُشار إليها غالبًا باسم رأس المال التكميلي) مثل الاحتياطيات غير المعلنة واحتياطيات إعادة التقييم والمخصصات العامة والأدوات المشتقة والديون الثانوية لآجل.

الأصول المرجحة بأوزان المخاطر:

هي أصول البنك والتعرض المرجح وفقًا للمخاطر التي تمثلها، فالقرض المضمون (مثل الرهن العقاري) أقل خطورةً من القرض غير المضمون. ولذلك من المتوقع أن يكون للقرض غير المضمون مخاطر مرجحة أكبر من قرض الرهن العقاري، ويمكن للشركات حساب ترجيح المخاطر الخاصة بها بناءً على منهجياتها وحساباتها، وقد عرفتم باستعراضكم لهذه المادة التعليمية السبب في أن العديد من هذه المنهجيات تؤدي إلى تقييمات غير دقيقة، وربما يساهم ذلك في عدم امتلاك الشركات لرأس مالٍ كافٍ (أو في بعض الحالات تمتلك رأس مال أكثر من اللازم).

تقدم لجنة بازل للرقابة المصرفية توجيهاتٍ محدّثةٍ باستمرار للشركات بشأن ترجيحات المخاطر المقترحة، ولكن الشركات ليست ملزمة بالالتزام بهذه التوجيهات خاصةً إذا كان بإمكانها تطبيق منهجياتها الخاصة. وفيما يلي مثالٌ على ترجيحات المخاطر.

• البلدان	(٠٪ لـ أأأ – ١٥٠٪ لأقل من –ب)
• بنك التسويات الدولية وصندوق النقد الدولي والبنك المركزي الأوروبي والمفوضية الأوروبية وبنوك التنمية المتعددة الأطراف	(٠٪)
• البنوك	(٢٠٪ لـ أأأ – ١٥٠٪ لأقل من –ب)
• الشركات	(٢٠٪ لـ أأأ – ١٥٠٪ لأقل من –ب)
• منتجات الأفراد (القروض وبطاقة الائتمان والسحب على المكشوف)	(٧٥٪)
• القروض العقارية السكنية	(٣٥٪)
• القروض العقارية التجارية	(١٠٠٪)
• القروض المستحقة (تأخر سدادها بما يتجاوز ٩٠ يوم)	(٥٠٪ – ١٥٠٪)
• الأصول الأخرى	(١٠٠٪)
• النقد	(٠٪)

وعلى سبيل المثال، إذا كان لدى بنكٍ ما تعاملات بقيمة ٥٠ مليون ريال سعودي من الإقراض العقاري التجاري و٢٠٠ مليون ريال سعودي من الإقراض ببطاقات الائتمان (خدمات الافراد) و١٠٠ مليون ريال سعودي من القروض العقارية السكنية، فيكون حساب الأصول المرجحة بأوزان المخاطر كما يلي:

الأصول / التعرض	القيمة (بالريال السعودي)	ترجيح المخاطر	الأصول المرجحة بأوزان المخاطر
القروض العقارية التجارية	٥٠ مليون	١٠٠٪	٥٠ مليون
الإقراض ببطاقة الائتمان	٢٠٠ مليون	٧٥٪	١٥٠ مليون
القروض العقارية السكنية	١٠٠ مليون	٣٥٪	٣٥ مليون

سيبلغ إجمالي الأصول المرجحة بأوزان المخاطر لهذا البنك ٢٣٥ مليون ريال سعودي (٥٠ مليون + ١٥٠ مليون + ٣٥ مليون ريال سعودي).

تمرين

احسب نسبة كفاية رأس المال للبنك التالي باستخدام ترجيح المخاطر أدناه.

- منتجات الأفراد (القروض وبطاقة الائتمان والسحب على المكشوف) (٧٥٪)
- القروض العقارية السكنية (٣٥٪)
- القروض العقارية التجارية (١٠٠٪)

بنك سعودي

- رأس المال من المستوى الأول= ٦ مليون ريال سعودي
- رأس المال من المستوى الثاني= ٠,٨ مليون ريال سعودي
- الأصول / التعرضات
- النقد = ٢٥ مليون ريال سعودي
- بطاقة الائتمان = ٢٠ مليون ريال سعودي
- القروض = ٨ مليون ريال سعودي
- القروض العقارية السكنية = ٦٨ مليون ريال سعودي
- القروض العقارية التجارية = ٢٣ مليون ريال سعودي

٥-١-٧ الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال

وفقًا لاتفاقية بازل ٣، يبلغ الحد الأدنى لمتطلبات نسبة كفاية رأس المال ٨٪، مما يعني وجود حدٍ أدنى يبلغ ٨٪ عندما يُقسم رأس المال من المستويين الأول والثاني على الأصول المرجحة بأوزان المخاطر، ويجب على الشركة اتخاذ إجراءاتٍ تصحيحيةٍ لزيادة رأس المال وتقليل المخاطر إذا انخفضت النسبة عن هذا الحد.

باستخدام المثال السابق عندما يبلغ إجمالي الأصول المرجحة بأوزان المخاطر ٢٣٥ مليون ريال سعودي، وإذا كان رأس المال من المستويين الأول والثاني يساوي ٢٠ مليون ريال سعودي، تكون نسبة كفاية رأس المال ٨،٥٪ (٢٠ مليون مقسومة على ٢٣٥ مليون).

التقييم الداخلي لكفاية رأس المال

الهدف التعليمي:

فهم المقصود من التقييم الداخلي لكفاية رأس المال وكيفية استخدامه

تعد عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال إجراءً لازمًا على جميع البنوك والعديد من شركات الخدمات المالية الأخرى ذات الصلة، وتتضمن احتياجات الشركة للتقييم المستمر لمبالغ رأس المال وأنواعه وتوزيعاته الذي تراه مناسبًا لتغطية مستوى وطبيعة المخاطر التي تتعرض لها أو قد تتعرض لها. وينبغي أن يغطي هذا التقييم المصادر الرئيسة للمخاطر التي تهدد قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها عند حلول موعد استحقاقها، وينبغي أن تشمل اختبار التحمل وتحليل السيناريوهات.

الفصل الخامس

ينبغي أن تكون عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال والعمليات والأنظمة الداخلية التي تدعمها متناسبة مع طبيعة أنشطة الشركة وحجمها ومدى تعقيدها. وعندما تصف الشركة مخاطر ما بأنها ليست جسيمة، فينبغي أن تكون قادرة على تقديم دليل على عملية التقييم التي اتّبعتها لاستنتاج ذلك، ومناقشة أسباب التوصل إلى هذا الاستنتاج.

وللمساعدة في توجيه الشركات، نقدم فيما يلي المبادئ التالية:

المبدأ الأول

يضطلع الجهاز الإداري بمسؤولية الحوكمة السليمة للتقييم الداخلي لكفاية رأس المال

(١) في ضوء الدور الرئيس الذي تُجريه عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال للمؤسسة، يتوقع من الجهاز الإداري أن يوافق على جميع عناصرها الرئيسة. ويتوقع من الجهاز الإداري والإدارة العليا واللجان ذات الصلة مناقشة التقييم الداخلي لكفاية رأس المال ومواجهة تحدياته على نحوٍ فعال.

(٢) يُتوقَع أن يقدم الجهاز الإداري في كل عام تقييمه لكفاية رأس المال، مدعومًا بنتائج التقييم الداخلي لكفاية رأس المال وأي معلوماتٍ أخرى ذات صلة، من خلال إصدار وتوقيع بيان واضح وموجز وبيان كفاية رأس المال.

(٣) يضطلع الجهاز الإداري بالمسؤولية الكاملة عن تنفيذ عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال، ويتوقع منه أن يعتمد إطار حوكمة التقييم الداخلي لكفاية رأس المال مع تحديد واضحٍ وشفافٍ للمسؤوليات، والالتزام بالفصل بين المهام، ويتوقع أن يتضمن إطار الحوكمة نهجًا واضحًا للمراجعة الداخلية المنتظمة والتحقق من صحة عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال.

المبدأ الثاني

يُعد التقييم الداخلي لكفاية رأس المال جزءًا لا يتجزأ من إطار عمل الإدارة الكلي.

(١) يُتوقَع أن تُطبق المؤسسة استراتيجيات وعمليات صحيحة وفعالة وشاملة لتقييم رأس المال الذي تراه كافيًا لتغطية طبيعة ومستوى المخاطر التي تتعرض لها أو قد تتعرض لها والحفاظ عليه.

(٢) بالإضافة إلى وضع إطار كمي مناسب لتقييم كفاية رأس المال، يجب كذلك أن يضمن الإطار النوعي إدارة كفاية رأس المال على نحوٍ فعال. ويشمل ذلك رصد مؤشرات كفاية رأس المال لتحديد التهديدات المحتملة وتقييمها في الوقت المناسب، والوصول إلى استنتاجاتٍ عملية واتخاذ إجراءاتٍ وقائية لضمان بقاء كلٍ من الأموال الخاصة ورأس المال الداخلي كافيين.

(٣) من المفترض أن تتسق كلٌ من الجوانب الكمية والنوعية لعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال مع بعضها بعضًا ومع استراتيجية عمل المؤسسة ومدى إقدامها على المخاطر، ويتوقع أن يُدمَج التقييم الداخلي لكفاية رأس المال في عمليات وإجراءات الأعمال واتخاذ القرار وإدارة المخاطر في المؤسسة، ويتوقع كذلك أن يتسم التقييم الداخلي لكفاية رأس المال بالاتساق والتماسك على صعيد المجموعة.

(٤) يُتوقَع أن تحتفظ المؤسسات بهيكلٍ شاملٍ صحيحٍ وفعالٍ لعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال وتوثيق التفاعل بين عناصر التقييم الداخلي لكفاية رأس المال ودمج التقييم الداخلي لكفاية رأس المال في إطار عمل الإدارة الكلي للمؤسسة.

(٥) يُتوقَع أن يدعم التقييم الداخلي لكفاية رأس المال عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وأن يتمثّل الغرض منه من الناحية التشغيلية في ضمان حفاظ المؤسسة على كفاية رأس المال باستمرار، وبالتالي تعزيز إقامة علاقة مناسبة بين المخاطر والفوائد. ويُتوقَع الموافقة على جميع الأساليب والعمليات التي تتّبعها المؤسسة لإدارة كفاية رأس المال، في إطار عملية إدارة كفاية رأس المال التشغيلية أو الاستراتيجية ومراجعتها بدقة وإدراجها كما ينبغي في التقييم الداخلي لكفاية رأس المال ووثائقها.

المبدأ الثالث

يُساهم التقييم الداخلي لكفاية رأس المال مساهمةً أساسيةً في استمرارية المؤسسة من خلال ضمان كفاية رأس المال من منظوراتٍ مختلفة.

(١) يؤدي التقييم الداخلي لكفاية رأس المال دورًا رئيسًا في الحفاظ على استمرارية المؤسسة من خلال ضمان كفاية رأس المال. ومن أجل ضمان استمرارية هذه المساهمة، يُتوقَع أن تُنفذ المؤسسة عملية تقييم داخلي لكفاية رأس المال متناسبة تتسم بالحذر والتحفظ وتدمج منظورين داخليين متكاملين.

(٢) من المتوقع أن تنفذ المؤسسة منظورًا معياريًا وهو تقييم على مدار عدة سنوات لقدرة المؤسسة على تلبية جميع متطلباتها التنظيمية والإشرافية والمتطلبات المتعلقة برأس المال، والتعامل مع القيود المالية الخارجية الأخرى باستمرار على المدى المتوسط. ويشمل ذلك تقييم سيناريو أساسي موثوق وعدد كافٍ من السيناريوهات المعاكسة الأخرى الخاصة بالمؤسسة، على النحو المبين في تخطيط رأس المال متعدد السنوات وبما يتماشى مع أهداف التخطيط العامة للمؤسسة.

(٣) يُتوقَع أن يكون هناك منظور اقتصادي متمم للمنظور المعياري، ويُتوقَع في ضوئه أن تُحدد المؤسسة جميع المخاطر المادية وتقدرها، والتي قد تسبب خسائر اقتصادية، واستنفاد لرأس المال الداخلي. ووفقًا لهذا المنظور الاقتصادي، يتوقع من المؤسسة أن تضمن تغطية مخاطرها تغطيةً مناسبةً من رأس المال الداخلي بما يتماشى مع مفهوم كفاية رأس المال الداخلي.

(٤) يُتوقَع من المنظورين أن يُكملا ويُفيدا بعضهما بعضًا وأن يُدمجا في جميع أنشطة الأعمال الجوهرية والقرارات على النحو المنصوص عليه في المبدأ الثاني.

المبدأ الرابع

تُحدَّد جميع المخاطر الجوهرية وتُراعي في عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال

(١) تتولى المؤسسة مسؤولية تنفيذ عملية منتظمة لتحديد جميع المخاطر الجوهرية التي تتعرض لها أو قد تتعرض لها في ضوء المنظورات الاقتصادية والمعيارية. ويُتوقَع معالجة جميع المخاطر التي حُددت على أنها جوهرية في جميع جوانب التقييم الداخلي لكفاية رأس المال وفقًا لتصنيف المخاطر المُحدد داخليًا.

(٢) ومن خلال اتباع نهجٍ شاملٍ يشمل جميع الكيانات القانونية ذات الصلة ومجالات الاختصاص والتعرضات، يُنتَظر من المؤسسة أن تحدد المخاطر الجوهرية سنويًا على الأقل، باستخدام تعريفها الداخلي للأهمية النسبية. ويُتوقَع أن تؤدي عملية تحديد المخاطر هذه إلى إجراء حصر شامل للمخاطر الداخلية.

(٣) في حالة المساهمات المالية وغير المالية والشركات التابعة والكيانات الأخرى المرتبطة، يُتوقَع أن تُحدد المؤسسة المخاطر الأساسية المهمة التي تتعرض لها أو التي قد تتعرض لها وتراعيها أثناء إجراء عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال.

(٤) يُتوقَع أن تُجرى المؤسسة إما تخصيص رأس المال لتغطية المخاطر أو توثيق مبررات عدم امتلاك رأس المال، وذلك بالنسبة لجميع المخاطر التي حُددت على أنها جوهرية.

الفصل الخامس

المبدأ الخامس

رأس مال داخلي عالي الجودة ومُحدد بوضوح

(١) يُتوقَع من المؤسسة أن تُحدد رأس المال الداخلي وتُقيمه وتحافظ عليه في إطار المنظور الاقتصادي. ويُتوقَع أن يتماشى تعريف رأس المال الداخلي مع مفهوم كفاية رأس المال الاقتصادي والتقديرات الكمية للمخاطر الداخلية للمؤسسة.

(٢) يُتوقَع أن يتسم رأس المال الداخلي بالجودة السليمة ويُحدد بطريقة حكيمة وحصيفة. ويُتوقَع أن تُبين المؤسسة بوضوح -بافتراض استمرار عملياتها -كيف توظف رأس مالها الداخلي لتغطية المخاطر وبالتالي ضمان الاستمرارية.

المبدأ السادس

ضمان كفاية منهجيات تحديد كمية مخاطر عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال واتساقها مع التحقق منها بشكل مستقل.

(١) تضطلع المؤسسة بمسؤولية تنفيذ منهجيات تقدير المخاطر الملائمة لظروفها الفردية في كلٍ من المنظورين الاقتصادي والمعياري. علاوةً على ذلك، يُتوقَع أن تتبع المؤسسة منهجياتٍ مناسبة لتقدير التغيرات المستقبلية المحتملة في الأموال الخاصة والخزانة في سيناريوهاتها السلبية في إطار المنظور المعياري. ويُتوقَع أن تطبق المؤسسة مستوى عالٍ من السياسة المحافظة في ظل المنظورين.

(٢) يُتوقَع أن يكون هناك اتساق بين المؤشرات والافتراضات الرئيسة على صعيد المجموعة بأكملها وبين أنواع المخاطر. ويتوقع أن تخضع جميع منهجيات تقدير حجم المخاطر للتحقق الداخلي المستقل، ويُتوقَع أن تضع المؤسسة إطار عملٍ فعالٍ لجودة البيانات وتُنفذه.

يهدف اختبار التحمل المنتظم إلى ضمان كفاية رأس المال في الظروف المعاكسة.

(١) يُتوقَع من كل شركة إجراء مراجعة مُفصلة وشاملة لمواطن ضعفها، وتحديد جميع المخاطر الجوهرية على مستوى المؤسسة بأكملها والتي تنتج عن نموذج أعمالها وبيئة التشغيل في إطار ظروف الاقتصاد الكلي والأوضاع المالية العصيبة، على أن يُجرى ذلك سنويًا، أو أقل من ذلك حسب الاقتضاء، وفقًا للظروف الفردية. ويُتوقَع بناءً على هذه المراجعة أن تُحدد المؤسسة برنامج اختبار التحمل المناسب لكلٍ من المنظورين المعياري والاقتصادي.

(٢) يُتوقَع أن تحدد المؤسسة، في إطار برنامج اختبار التحمل، سيناريوهات معاكسة لاتّباعها في إطار المنظور المعياري، مع مراعاة اختبارات التحمل الأخرى التي تُجريها. ويُتوقَع أن يؤدي تطبيق افتراضات الاقتصاد الكلي، والمعقولة في الوقت ذاته، والتركيز على نقاط الضعف الرئيسة إلى تأثيرٍ جوهريٍ على رأس المال الداخلي والتنظيمي للمؤسسة، على سبيل المثال فيما يتعلق بنسبة رأس مال المساهمين. وبالإضافة إلى ذلك، يُتوقَع أن تجري المؤسسة اختبار التحمل العكسي بطريقة متناسبة.

(٣) يُتوقَع من المؤسسة أن تواصل مراقبة التهديدات الجديدة ونقاط الضعف والتغييرات في البيئة وتحديدها لتقييم ما إذا كانت سيناريوهات اختبار التحمل لا تزال مناسبة أم لا، وإذا لم تظل مناسبة، فلتعمل على تكييفها مع الظروف الجديدة. ويُتوقَع تحديث تأثير السيناريوهات بانتظام (على سبيل المثال كل ثلاثة أشهر). وفي حالة التغييرات الجوهرية، يُتوقَع أن تُقيم المؤسسة تأثيرها المحتمل على كفاية رأس المال على مدار العام.

يُتوقَع أن يُجرى توثيق ومراجعة/تحديث عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال على نحوٍ واضح سنويًا على الأقل، وينبغي أن تحتوي الوثائق على المعلومات التالية بحدٍ أدنى:

- نموذج العمل والاستراتيجية.
- حوكمة المخاطر واستراتيجية الإدارة.
- إطار الإقدام على المخاطر.
- إطار عمل اختبار التحمل.
- بيانات المخاطر وتجميع تلك البيانات وأنظمة تقنية المعلومات.
- إطار العمل الشامل للتقييم الداخلي لكفاية رأس المال.
- قياس المخاطر وتقييمها وتجميعها.
- رأس المال الداخلي وتخصيص رأس المال.
- تخطيط رأس المال.
- اختبار التحمل في عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال.

وجدت الجهات التنظيمية مواضيع متشابهة عندما راجعت هذه الوثائق في جميع أنحاء العالم.

- وجود غموض عام بشأن الأدوار والمسؤوليات، إذ يبدوا أن ذلك من شأنه أن يتسبب في تعارض داخل المؤسسات بشأن من يتولى مسؤولية كل جانبٍ من جوانب إطار عمل إدارة المخاطر، مما يسفر عن حالة من التعارض والفجوات في العملية بأكملها، ويُصّعب أيضًا على الجهات التنظيمية تحديد من يتولى المسؤولية.

- قلة الوثائق اللازمة لدعم إطار عمل إدارة المخاطر، بما في ذلك عدم وضوح اختصاصات المجالس واللجان.
- اختلاف المدخلات المستخدمة لحساب رأس المال عن المعلومات التجارية اليومية المستخدمة في الشركة. وفي كثير من الأحيان، تكون تقييمات مخاطر مناطق العمل غير واضحة أو غير مستخدمة لحساب متطلبات رأس المال الحقيقية.
- عدم وجود مؤشرات المخاطر الرئيسة للعديد من المخاطر الجوهرية.

وجود غموض في النماذج فيما يتعلق بكيفية حساب احتمالية التخلف عن السداد والتعرض في حال عدم السداد والخسارة عند التخلف عن السداد.

- عدم إجراء اختبار دقة التنبؤ (الق نظرة بأثرٍ رجعي على الأداء/التنبؤ).
- عدم وضوح كيفية حساب القيمة المعرضة للخطر (مثل ٩٩٪، ٩٩,٩٪، ٨٥٪).
- عدم وجود فهم كافٍ لكيفية عمل نماذج الشركات.
- قلة الأدلة على استخدام عوامل الاقتصاد الكلي لاختبار التحمل (الناتج المحلي الإجمالي والعمالة وما إلى ذلك)
- عدم تضمين التقييم الداخلي لكفاية رأس المال للخسائر غير المتوقعة والنادرة للغاية.

ولحسن الحظ، فقد قدّمت لك هذه المادة التعليمية المعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع هذه المسائل المهمة في مؤسستك.

الفصل الخامس

ما المشكلة التي تحاول لجنة بازل للرقابة المصرفية حلها؟

تجدر الإشارة إلى المشكلة الحقيقية التي تحاول لجنة بازل للرقابة المصرفية والجهات التنظيمية حلها، ولا تكمن المشكلة في امتلاك البنوك ما يكفي من رأس المال أو السيولة أو نسب الروافع المالية، وقد أخفقت شركات الخدمات المالية نتيجة ضعف إدارة المخاطر في عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨، ولم تتمكن البنوك وغيرها من مؤسسات الخدمات المالية من تحديد المخاطر وقياسها على النحو الواجب. ونتيجةً لهذه الإخفاقات، اتّخذت الإدارة العليا قراراتٍ دون رؤية واضحة للمخاطر التي تواجهها هذه المؤسسات. ويُمثّل سوء إدارة المخاطر السبب الجذري، وهذا ما ينبغي لتصدي له.

أنظمة حماية البيانات

تُعد بيانات العملاء أحد الأصول الثمينة وأصبحت خاضعة للرقابة الأكثر صرامةً في العديد من أنحاء العالم. ولا تدرك العديد من الشركات الآثار التي قد تترتب على ذلك بالنسبة لها لأن النظام لا يُعد ظاهرًا بالقدر ذاته في بلدها الأصلي. فعلى سبيل المثال، أُدخل النظام الأوروبي العام لحماية البيانات ضمن قانون الاتحاد الأوروبي. ولا تتعلق هذه الأنظمة بالشركات أو المقيمين في الاتحاد الأوروبي فقط، بل أيضًا الشركات التي قد تُقدم خدمات للعملاء من الاتحاد الأوروبي أصلًا، حتى وإن كانوا يقيمون الآن في المملكة العربية السعودية أو البلدان المحيطة بها خارج الاتحاد الأوروبي.

من المهم تحديدًا فهم هذا الجزء من النظام والإلمام به نتيجة العقوبات الصارمة المطبقة فيما يتعلق بالانتهاكات، وقد تصل الغرامة المطبقة إلى نسبة ٤٪ من حجم الأعمال السنوية للشركة.

يرجى عند تحديد المخاطر التأكد من أنكم نظرتم إليها (عند الاقتضاء) باعتبارها أحد الأمور السيئة التي قد تحدث. وتأكدوا من أن القائمة المرجعية: كاملة ودقيقة وفورية وآمنة ومتماشية مع القوانين واللوائح ذات الصلة، فقد تُصبح هذه اللوائح ذات صلة بشركتك.

مكافحة غسل الأموال والإرهاب والعقوبات

الهدف التعليمي:

فهم المقصود بمكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب

٥-٥-١ زيادة التبعات التي يتعرض لها البنوك

أصبحت مكافحة الإرهاب وغسل الأموال وإنفاذ العقوبات مسؤولية رئيسة تقع على عاتق شركات الخدمات المالية وخاصةً في السنوات العشرين الماضية.

بلغت أقصى غرامة فُرضت جراء الانتهاكات الجسيمة لهذه اللوائح ٨ مليون يورو في عام ٢٠٠٩. وارتفعت إلى ٩ مليار دولار بحلول عام ٢٠١٩، مما يعني أن الغرامات أصبحت الآن أعلى بنحو ١٠٠٠ مرة مما كانت عليه قبل عشر سنوات. ويهدف ذلك إلى أن يُصبح حافزًا إضافيًا للبنوك (تحديدًا) ومؤسسات الخدمات المالية الأخرى للتعامل مع هذه الجريمة بصرامة. وقد فُرضت غرامات متعددة على العديد من البنوك نتيجة إخفاقها في إدارة هذه المخاطر إدارةً فعّالة. وفيما يلي المجموع الموحد للغرامات التي فُرضت على بعض البنوك الكبرى في السنوات العشر الماضية.

البنك	الغرامة (بالمليار)
بنك أوف أَمريكا	٧٦،١ دولار
جي بي مورجان تشيس	٤٣،٧ دولار
سيتي بنك	١٩ دولار
دويتشه بنك	١٤ دولار
ويلز فارجو	١١،٨ دولار
رويال بنك اوف سكوتلاند	١٠،١ دولار
بي إن بي باريبا	٩،٣ دولار
كريديت سويس	٩،١ دولار
مورغان ستانلي	٨،٦ دولار
غولدمان ساكس	٧،٧ دولار
يو بي إس	٦،٥ دولار

٥-٥-٢ مكافحة غسل الأموال

نتناول بعضًا من أخطر العواقب التي يمكن أن تواجهها مؤسسة خدمات مالية نتيجة لانتهاكات أنظمة مكافحة غسل الأموال والعقوبات. ولا تركز هذه المواد التعليمية تحديدًا على هذه المخاطر، ولكن تجدر الإشارة إلى بعض الحقائق المهمة نظرًا لخطورتها البالغة وانتشارها المتزايد.

٥-٥-٢-١ نطاق تحديات مكافحة غسل الأموال

الهدف التعليمي:

فهم المراحل الثلاث التي ينطوي عليها غسل الأموال

تُشير التقديرات إلى أن شركات الخدمات المالية (وتحديدًا البنوك) تعمل على تيسير غسل الأموال بقيمة تريليونيّ دولار سنويًا. وتشكلت مجموعة العمل المالي في محاولةٍ للتصدي للجرائم التي تؤدي إلى هذه الأموال المشبوهة (على سبيل المثال استغلال الأطفال والإتجار بالبشر وتجارة المخدرات والأسلحة النارية). ويتمثل دورها في تقديم التوجيه والتوصيات للحكومات من أجل التصدي لهذه المسألة. وأصبح اتّخاذ جميع الخطوات المعقولة لمنع غسل الأموال وتمويل الإرهاب من المتطلبات التنظيمية الآن في جميع دول العالم تقريبًا.

قد يصعب تحديد حالات الجرائم المالية ولكن يُتوقع أن تتخذ الشركات جميع الخطوات المعقولة لتحقيق ذلك، ويشمل هذا: التأكد من إتمام إجراءات العناية الواجبة تجاه العملاء على النحو الواجب؛ ورصد المعاملات التي تُنفّذ بالإنابة عن البنك وعملائه والجهات الخارجية ورفع تقارير عن الأنشطة المشبوهة عند الاقتضاء.

ستُصبح أكثر فعالية في إدارة هذه المخاطر باتّباعك الأساليب التي تعلمتها في هذه المادة التعليمية، وخاصةً تحديد المخاطر والضوابط الرئيسة، ومن المفيد لك غالبًا فهم الأهداف الأساسية التي ينشُدها غاسلو الأموال لزيادة تحسين فعاليتك، ويحاول غاسل الأموال إخفاء الأصول بعد الحصول على عائدات الجريمة بحيث لا يمكن ربطها بأي جريمة. وفي سبيل تحقيق ذلك، يضطلع غاسلو الأموال بالآتي:

- إخفاء حقيقة امتلاكهم للأصول؛
- إخفاء حقيقة إدارتهم للأصول أو سيطرتهم عليها؛
- الابتعاد عن الأصول فعليًا وعلى الورق على حدٍ سواء.

تُعَد البنوك تحديدًا الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق هذا الهدف بسبب: سرعة غسل الأموال (يمكن استخدام عدة بنوك لإجراء دفعات متعددة في غضون ثوانٍ)، وتعدد المسارات والقنوات المتاحة (عبر الإنترنت والهاتف والتطبيقات الرقمية على الأجهزة المحمولة) وانخفاض تقديم الطلب مباشرةً والانتشار الجغرافي للفروع والخدمات وحقيقة إمكانية التنبؤ بالنهج التي تتبعها البنوك لمكافحة غسل الأموال.

يوجد ثلاث مراحل لعملية غسل الأموال على النحو الآتي:

الإيداع

هو المرحلة الأولى التي سيُحاول فيها المجرمون إيداع أموال غير مشروعة في النظام المالي، ويتمثّل الغرض من هذه المرحلة في إيداع الأموال النقدية الضخمة وإدخالها في نظام مالي مشروع، وهذه هي

المرحلة التي يكون فيها المجرمون أكثر عرضةً لمعرفتهم لأن من المرجح أن يثير إيداع مبالغ نقدية ضخمة الشكوك.

التمويه

تشمل هذه المرحلة استخدام النظام المالي الدولي لنقل الأموال، ويعني ذلك عادةً إجراء مدفوعات عديدة عبر حدود دولية متعددة في محاولةٍ لإيجاد مسار معقد لمراجعة الحسابات، وتزداد فرص المجرمين في الهروب مع تزايد تعقيد عملية مراجعة الحسابات.

الدمج

تُعد هذه هي المرحلة الختامية التي يمكن للمجرم فيها التمتع أخيرًا بمزايا عائدات الجريمة. وبعد أن جرى تمويه المعاملات من خلال شبكة من المعاملات المالية التي تبدو مشروعة، يمكن إيداع قيمة النقود «على نحوٍ مشروع» مرةً أخرى لتُصبح في حوزة المجرمين.

يتمثّل دور الشركة في تحديد الضوابط التي تمنع محاولات استخدام خدمات الشركة في الإيداع أو التمويه أو الدمج أو تكشفها. ويصعب جدًا الكشف عن عمليات التمويه والدمج، الأمر الذي يعتمد على قدرة البنك على منعها أو الكشف عنها في مرحلة الإيداع.

٥-٥-٢- أساليب مكافحة غسل الأموال الشائعة

الهدف التعليمي:

فهم أساليب غسل الأموال الأكثر شيوعًا (يُشار إليها بالنماذج)

يتّبع غاسلو الأموال بعض أساليب الإيداع الشائعة.

تهريب المبالغ الضخمة

يتضمن ذلك حرفيًا تهريب الأموال إلى بلدٍ آخر لإيداعها في بنوكٍ خارجية أو في مؤسساتٍ مالية أخرى تلتزم بسرية العملاء.

الهيكلة (يُشار إليها أيضًا باسم «الإيداع المجزأ»)

تُعد هذه الطريقة التي تُقسم فيها الأموال النقدية إلى مبالغ أصغر تُستخدم بعدئذٍ في شراء الحوالات أو الأوراق الأخرى لمنع الكشف عنها أو الاشتباه فيها.

غسل الأموال القائم على التجارة

يُعد هذا الأسلوب مماثلاً لعملية الاختلاس حيث تُعدل الفواتير لإظهار مبلغ أعلى أو أقل لغرض إخفاء حركة النقود.

الأعمال كثيفة النقد

يُتّبع هذا الأسلوب عندما تستخدم المنشأة التي تُجري تعاملاتٍ غير مشروعة بمبالغ نقدية ضخمة، حساباتها لإيداع الأموال التي حصلت عليها من عائدات الأعمال اليومية والأموال التي حصلت عليها بوسائل غير مشروعة. وتستطيع المنشآت المطالبة بكل هذه العائدات بوصفها إيرادات مشروعة ومنها تلك التي تُقدم الخدمات بدلًا من السلع، مثل الكازينوهات والنوادي ومغاسل السيارات وأماكن أو ساحات انتظار السيارات وغيرها من المنشآت ذات التكاليف المتغيرة المنخفضة.

الشركات الصورية وصناديق الاستئمان

تُستخدم هذه الشركات الصورية وصناديق الاستئمان لإخفاء هوية المالك الحقيقي لمبلغ ضخم أو الوكيل الذي يتصرف بشأنه.

الاستحواذ على البنك

يُشير هذا الأسلوب إلى استخدام بنك يملكه غاسلو الأموال أو المجرمون، الذين ينقلون الأموال بعدئذٍ عبر بنكهم دون خوف من التحقيق.

غسل أموال العقارات

يحدث ذلك عندما يشتري شخص ما عقارات بأموالٍ حصل عليها على نحوٍ غير مشروع ثم يبيعها مما يجعل الأرباح تبدو وكأنها مشروعة.

٥-٥-٢-٣ مؤشرات مكافحة غسل الأموال

من المفيد أن نفهم ماذا يُقصد بالمؤشرات عند محاولة التعرف على حالات غسل الأموال (وتحديدًا في مرحلة الإيداع)، ولا تُعادل هذه المؤشرات النشاط الإجرامي، لكنها تتطلب على الأقل مزيدًا من التحقيق.

- المعاملات التي تستخدم كيانات قانونية معقدة/غامضة
- سداد «رسوم الاستشارات» للبلدان المعروفة بامتلاكها حصة سوقية في شركات صورية
- الأموال في شكل «قروض» التي تُقدمها الشركات في هذه البلدان
- الاستعانة بمحامين متخصصين في قوانين الاختصاص القضائي والضرائب والسرية
- التناقضات بين معلومات العملاء وأنظمة المراقبة
- مصادر الأموال الكبيرة والمتنوعة
- تحميل الحساب دائمًا من جهاتٍ خارجية
- المبالغ الواردة مماثلة للمبالغ الصادرة
- استخدام الشركات الصورية
- استخدام الودائع المعقدة أو غيرها من الهياكل القانونية
- المبالغ أو الكميات غير المعتادة

ينبغي استخدام هذه المؤشرات لوضع ضوابط معززة للتعامل مع غسل الأموال المحتمل.

العقوبات

الهدف التعليمي:

فهم الغرض من العقوبات في قطاع الخدمات المالية ودور البنوك وغيرها من شركات الخدمات المالية في إدارة هذه العقوبات.

تفرض السلطات، أثناء محاولتها للتصدي لغسل الأموال وتمويل الإرهاب وغيرها من الجرائم المالية، قيودًا اقتصادية تجاه البلدان والأفراد والكيانات الأخرى التي تُشارك في تلك الأنشطة (أو التي تدعم من يقوم بها).

يلتزم جميع أعضاء الأمم المتحدة (بما في ذلك المملكة العربية السعودية) بتطبيق عقوبات الأمم المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، يجوز للبلدان أو الشركات بمفردها فرض عقوباتٍ إضافيةٍ خاصة بها.

يوجد فرق جوهري بين العقوبات ومكافحة غسل الأموال يتعين النظر فيه عند وضع الضوابط. وتتحمل كل شركة مسؤولية تحديد السلوك المشبوه والإبلاغ عنه. ومع ذلك، لا يُعد السلوك المشبوه جريمة. ويعني ذلك أنه يُتوقع عادةً أن تواصل الشركات تنفيذ معاملات العملاء رغم شكوكها. وينبغي للشركات عادةً الانتظار حتى تؤكد السلطات المعنية عدم شرعية المعاملة المشبوهة، وعندئذ فقط تمنع العميل من إجراء مزيدٍ من المعاملات. وتتمثّل المخاطر التي تواجهها البنوك في «عدم تنفيذ المعاملات طبقًا لأنظمة غسل الأموال ذات الصلة «، مما يعني أنه يجب أن تضمن الضوابط الإبلاغ الكامل والدقيق عن الأنشطة المشبوهة فورًا وعلى نحوٍ آمن ووفقًا للأنظمة.

وعلى النقيض من ذلك، يُعد تيسير سداد المدفوعات للأفراد الخاضعين للعقوبات جريمة، مما يعني أنه ينبغي أن تتّبع البنوك ضوابط لمنع تنفيذ المعاملات.

الجرائم السيبرانية

الهدف التعليمي:

فهم المقصود من الجرائم السيبرانية.

فهم التقنيات الرئيسة المتضمنة في الجرائم السيبرانية

ما زالت التهديدات والهجمات السيبرانية تتزايد من حيث العدد والتعقيد، كل ذلك بينما ينمو عالم الأعمال على نحوٍ متزايد من حيث الاتصال والرقمية. ومع تطور الأعمال والتقنية، يجب أن تتطور قدرتنا على إدارة المخاطر المرتبطة بهذه الجرائم المتنامية.

٥-٧-١ أنواع الجرائم السيبرانية

ما زالت التهديدات والهجمات السيبرانية تتزايد من حيث العدد والتعقيد، كل ذلك بينما ينمو عالم الأعمال على نحوٍ متزايد من حيث الاتصال والرقمية. ومع تطور الأعمال والتقنية، يجب أن تتطور قدرتنا على إدارة المخاطر المرتبطة بهذه الجرائم المتنامية.

٥-٧-١ أنواع الجرائم السيبرانية

لقد أصبحت شبكة الإنترنت جزءًا لا يتجزأ من حياة جميع الأشخاص، حيث يستخدم كلُ شخص في العالم تقريبًا الإنترنت في حياته اليومية، ولكن يوجد أيضًا زيادة في عدد الجرائم التي تحدث بمساعدة أجهزة الحاسوب والإنترنت، وتسمى الجرائم التي تحدث عبر الإنترنت بالجرائم السيبرانية.

يرتكب غالبًا الجرائم السيبرانية المخترقون والمجرمون الذين يرغبون في الحصول على معلوماتٍ سرية من الأشخاص لاستخدامها لأغراضٍ خبيثة، وأحدثت تأثيرًا سلبيًا على الحكومة والمؤسسات والأفراد.

يوجد العديد من الجرائم السيبرانية التي تُرتكب عبر الإنترنت. وفيما يأتي قائمة بمختلف الجرائم السيبرانية التي يجب أن تصبحوا على علمٍ بها.

هجمات الحرمان من الخدمات

تُنفذ هجمات الحرمان من الخدمات من خلال شخصٍ يُشن الهجمات لوقف تقديم الخدمة للشخص المتلقي. ويُنفّذ الهجوم من خلال التحميل الزائد على حركة مرور الشبكة بمصادر متعددة مما يؤدي إلى تأخير إرسال المعلومات الرئيسة.

الفصل الخامس

وعلى سبيل المثال، يعمل الشخص الذي يُشن هذه الهجمات على إغراق الشبكة من خلال إرسال رسائل بريد إلكتروني عشوائية بحيث لا يتمكن البريد الفعلي من الوصول إلى المستخدم، أو قد تُصبح الخدمات البنكية الرقمية عديمة الفائدة نظرًا لامتلاء الشبكة بطلبات التوازن من أجل إيطاء الخدمة (وفي العديد من الحالات «تعليق» الخوادم والشبكة) لجميع العملاء.

هجمات فيروس حصان طروادة

تتألف هجمات فيروس حصان طروادة من جزيئات صغيرة من البرامج الخبيثة التي تساعد المخترق على الوصول إلى النظام، وصُمم فيروس حصان طروادة لتلبية الطلب المحدد للشخص القائم بالهجوم، ويدخل النظام من خلال ملف تشغيلي أو ملف بصيغة (exe)، ويتمكن الشخص الذي يُشن الهجوم بعدئذٍ من الوصول إلى النظام عندما يُشغل المستخدم هذه الملفات.

التزوير أو الاحتيال

يتضمن التزوير نسخ المستندات الإلكترونية أو التوقيعات أو الأصول (مثل إشعار الإفراج). ويحدث ذلك إما لبيع هذه الموارد المزورة أو لاستخدامها بصفتها ضمان للائتمان.

فعلى سبيل المثال، قد يرسل مرتكب الجريمة السيبرانية إلى أحد البنوك بعض وثائق الشركة المزورة (مثل الأسهم أو السندات أو غيرها من الأصول)، ثم يحصل على ائتمان كبير مضمون نظير هذه الأصول ثم يختفي عادةً بالائتمان مما يجعل البنك يقبل الخسائر الناتجة من الأصول المزوّرة.

التصيد

«التصيد» يُقصد به الجرائم السيبرانية التي يحاول فيها الشخص الذي يُشهن الهجمات سرقة معلوماتٍ مهمة من المستخدم، وتتضمن المعلومات المهمة عادةً بيانات التحقق من هوية المستخدم لتسجيل الدخول أو المعلومات البنكية أو غيرها من البيانات القيّمة. ويتظاهر المخترق بأنه مستخدم حقيقي ويرسل رسالة إلكترونية أو رسالة

إلى الضحية (الضحايا)المحتملين. وتحتوي هذه الرسائل الإلكترونية أو الرسائل عادةً على مرفق أو رابط خارجي ينقل فيروس ضار أو خبيث في النظام أو أحيانًا ينقل المستخدم أيضًا إلى موقعٍ آخر خبيث، ويتمثّل الهدف الرئيس من ذلك في الحصول على معلوماتٍ سرية من المستخدم.

انتحال البريد الإلكتروني

يُقصد بانتحال البريد الإلكتروني العملية التي يرسل فيها المخترق رسائل إلكترونية من مصادر زائفة أو غير معروفة، إذ يرسل عروضًا مغرية عبر البريد الإلكتروني يقبلها الفرد ويملأ بعض التفاصيل السرية أيضًا في بعض الأحيان. وبدلاً من ذلك، يرسل المجرم رسالة إلكترونية يبدو أنها طلب للحصول على معلومات من جهة تنظيمية أو شخصٍ آخر داخل مؤسستك، ويمكن بعدئذٍ استخدام هذه المعلومات لارتكاب جرائم أخرى.

يمكن أيضًا إرسال الفيروسات عبر رسائل البريد الإلكتروني وتقتحم أجهزة المستخدمين حتى يتمكن المخترق من مراقبة النظام باستمرار.

عمليات الاحتيال عبر بطاقات الائتمان

تحدث عملية الاحتيال عبر بطاقات الائتمان عادةً عندما يُفصح المستخدم عن معلوماته مثل رقم بطاقة الائتمان ورمز التحقق من البطاقة وتاريخ انتهاء الصلاحية والرقم السري الذي يُستخدمه لإجراء المعاملات، إلى شخصٍ غير معروف ربما يكون أيضًا مخترقًا. وسيستخدم المخترق هذه المعلومات لأغراضٍ شخصية مما يؤدي إلى تكبد الضحية خسارة فادحة.

المراهنة عبر الإنترنت

يُشار أيضًا إلى المراهنة عبر الإنترنت بلفظ المقامرة على الإنترنت والتي تُجرى باستخدام الإنترنت، وتُعد المقامرة غير قانونية في العديد من البلدان، لذا فإن إجراءها عبر منصة على الإنترنت يُعد أيضًا شكلاً من أشكال الجرائم السيبرانية.

المطاردة السيبرانية (الإلكترونية)

تُجرى عملية المطاردة السيبرانية بمساعدة وسيط إلكتروني لتهديد شخصٍ ما أو فردٍ أو مجموعة من الأشخاص في مؤسسة ما. وقد تتضمن عملية المطاردة مكالماتٍ تهديدية أو إرسال رسائلٍ مُسيئة أو إرسال رسائل بريد مزعجة أو التشهير. وتُعد واحدة من الجرائم السيبرانية الخطيرة. ويُعدُّ المطاردون عبر الإنترنت أساسًا أشخاصًا نعرفهم بالفعل أو غرباء أو شركاء عمل سابقين يرغبون في الانتقام وما إلى ذلك.

٥-٧-٢ الثورة الرقمية

من الواضح أن الابتكارات في مجال الأعمال والتقنيات قد أرست بنيةً قويةً ومترابطةً من التواصل وعُززت من خلال انتشار الإنترنت وظهرت مؤخرًا حلول قائمة على السحابة يُمكن الحصول عليها بسهولة. ومع ذلك، كلما أصبحت الشركات أكثر مرونة وابتكارًا بفضل ظهور النطاق الرقمي، ظهرت ثغرات جديدة ومستمرة. وتُنشر يوميًا العديد من التقارير الإعلامية حول الحوادث السيبرانية الجسيمة. وتُعد المؤسسات أيًا كان حجمها ونوعها عرضةً للهجمات السيبرانية. وتعتمد قيمة البيانات والأنظمة والأصول في أي وقتٍ على دوافع المخترق السيبراني. وما دامت الحوادث السيبرانية لا تزال تؤثر تأثيرًا سلبيًا على سمعة الشركات الضحية ورفاهها المالي وتواصل إجراء المزيد من المراقبة التنظيمية والقانونية، فستظل الانتهاكات السيبرانية أحداثًا بارزة تستقطب قدرًا كبيرًا من الصحافة السلبية.

ولا يزال الرفاه المالي والهوية لضحايا الهجوم السيبراني بمن فيهم موظفو المؤسسة ومستهلكوها، يؤجج أثر التهديدات السيبرانية. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون استهداف الشركات الصغيرة والجهات الحكومية المحلية واستغلالها أسهل من الشركات الكبرى التي تتّبع أنظمةً متطورة لمنع التسلل والكشف عنه، رغم أن الشركات

الكبرى قد تكون مصدرًا أكثر كفاءةً لإحداث خلل وتحصيل دخل غير مشروع. ونتيجةً لذلك، يُعد من الأمور المهمة أن تُراعي المؤسسات تكلفة وعائد وثيقة التأمين الإلكتروني في حالة حدوث خرق للبيانات بغية المساعدة في نقل المخاطر المتعلقة بالخسائر المالية والتخفيف من حدتها. ومع ذلك، يتسم فهم مدى نطاق الخطة وقيودها بالقدر ذاته من الأهمية حيثما قد تُفرض قيود، مثل التكاليف المرتبطة بالإضرار بالسمعة أو رفض شركة التأمين دفع مطالبة بسبب أمورٍ متعلقة بسياسة تصنيف بيانات المؤسسة ومعيار التشفير، وما إلى ذلك.

تكلف الحوادث الرقمية الآن الشركات الصغيرة ٢٠٠ ألف دولار في المتوسط وذلك بحسب ما أفادت شركة التأمين هيسكوكس، وتتوقف نسبة ٦٠ ٪ من الشركات عن التجارة في غضون ستة أشهر من وقوعها ضحية. ويتزايد أيضًا معدل حدوث هذه الهجمات، حيث عانت أكثر من نصف جميع الشركات الصغيرة من تعرضها للاختراق خلال العام الماضي حيث تعرضت ٤ من كل ١٠ شركات لعدة حوادث. علاوةً على ذلك، سيستمر التحول الرقمي وتقنية المعلومات في تطوير كيفية عمل المؤسسات على الصعيد العالمي. ويُضيف هذا النطاق الرقمي المتزايد، لا سيما بالنظر إلى كيفية مشاركة المؤسسات البيانات في كثيرٍ من الأحيان مع جهاتٍ خارجية مثل مقدمي الخدمات الخارجيين، طبقاتٍ من التعقيد والتقلب والاعتماد على بنية أساسية لا تخضع لمراقبة المؤسسة خضوعًا كاملًا. وتتحمل المؤسسة غالبًا مسؤولية الانتهاكات التقنية خارج نطاق عملها رغم إمكانية وضع ضوابط وتطبيقها بين المؤسسات والجهات الخارجية (على سبيل المثال، مقدمو الخدمات والموردون والعملاء) لتمكين مشاركة المعلومات والاتصالات الإلكترونية لإجراء العمليات التجارية وذلك عند ظهور مشكلة. يمكن أن تُعد المؤسسات «مُدانة بالمشاركة» في الحالات التي تكون فيها بياناتها آمنة، ولكن تأثر أحد بائعيها بالخرق.

ومع مواصلة استفادة الشركات من التقنيات الجديدة (مثل الذكاء الاصطناعي وقاعدة البيانات المتسلسلة والحوسبة السحابية والتعلم الآلي، وما إلى ذلك) ومواصلة الاستعانة بالجهات الخارجية لإجراء العمليات، سيستفيد المهاجمون السيبرانيون من نقاط الضعف الجديدة التي تسمح باستغلال أنظمة المعلومات والضوابط. ووفقًا لدراسةٍ أجراها معهد بونيمون لعام ٢٠١٨ بعنوان «مخاطر البيانات في النظام البيئي للجهة الخارجية»، فإن ٥٩٪ من الشركات التي تعرضت لخرق تسببت فيه جهات خارجية. وقد كانت نسبة ١١٪ فقط من الشركات في تلك الدراسة واثقة من أنها ستعرف حتى ما إذا كانت بياناتها الحساسة قد فُقدت أو سرقتها جهات خارجية. لقد أدى مستوى الاعتماد على الجهات الخارجية إلى توسيع نطاق المؤسسة على نحوٍ فعال وأصبح مساهماً رئيسًا في انتهاكات أمن المعلومات. وبالتالي، يجب أن يمتد نطاق برنامج إدارة المخاطر المؤسسية ليشمل إدارة التهديدات السيبرانية داخل النظام البيئي للجهات الخارجية.

وبينما تتوخى الشركات الحذر الشديد عند مشاركة المعلومات حول تقنيتها – داخليًا وخارجيًا – لحماية عملياتها التجارية، يتمتع المهاجمون السيبرانيون برفاهية العمل مع الطرف الآخر من المجموعة. ويشاركون المعلومات علنًا دون قيودٍ عبر الإنترنت المظلم (دارك ويب)، مع شعورهم بالقليل من الخوف من العواقب القانونية، وغالبًا ما يُخفون هويتهم إلى حدٍ بعيد. ويستفيد المهاجمون السيبرانيون من التقنية ويسعون إلى استغلال الثغرات في السياسات والإجراءات الأمنية للهجوم من أي مكان تقريبًا واستهداف أي نوعٍ من البيانات تقريبًا. ويمكن أن يُشكل القائم بالهجوم تهديدًا داخليًا أو خارجيًا، وقد تختلف دوافعه. وبالإضافة إلى الهجمات السيبرانية، فالمخاطر المتعلقة بالسيناريوهات السيبرانية الأخرى مثل البرامج الضارة المدمرة والفيروسات وغيرها من الناقلات المستخدمة لتلحق الضرر بسرية أنظمة المعلومات والبيانات وتوافرها وسلامتها يمكن أن تؤثر تأثيرًا بالغًا على الأصول الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة. ومن الواضح أنه لا يمكن حماية جميع البيانات، لا سيما بالنظر إلى كيفية استمرار استراتيجية المؤسسة وعملياتها وتقنياتها في التطور لدعم عملياتها على الرغم من اتساع نطاق التهديد السيبراني، فكل تطور يخلق فرصة للتعرض. وبينما يمكن التعامل مع التطور بعناية لتقليل فرص التعرض، فمن المستحيل التأكد من معالجة جميع نقاط الضعف. علاوةً على ذلك، يواصل المهاجمون السيبرانيون التطور وإيجاد طرقٍ جديدة لاستغلال نقاط الضعف.

٥-٧-٣ التركيز على البيانات

ينبغي أن تضمن المؤسسات فهمها لجميع البيانات التي جرى جمعها وكيفية جمعها ومكان تخزينها، ومن ثم التركيز على البيانات الأكثر أهميةً لنشر ضوابط الأمان المناسبة وأساليب الحد من المخاطر الأخرى لحماية الأصول المعلوماتية للمؤسسة وعلامتها التجارية وسمعتها وسلاسل الإمداد وما إلى ذلك.

يمكن للمؤسسات عرض ملف المخاطر السيبرانية الخاص بها من خلال عناصر إدارة المخاطر الآتية:

- الحوكمة والثقافة: تُشكل كلٌ من الحوكمة والثقافة معًا أساسًا لجميع العناصر الأخرى لإدارة المخاطر المؤسسية. وتُحدد الحوكمة مسار الكيان، وتعزز أهمية اليقظة الإلكترونية وتُحدد مسؤوليات الرقابة للكيان.
- وضع الاستراتيجية وتحديد الأهداف: تُدمج إدارة المخاطر السيبرانية في خطة الكيان الاستراتيجية من خلال عملية وضع الاستراتيجية وتحديد أهداف العمل. ويمكن للمؤسسة من خلال فهم سياق الأعمال اكتساب نظرة ثاقبة بشأن العوامل الداخلية والخارجية وتأثيرها على المخاطر. وتُحدد أي مؤسسة إقدامها على المخاطر السيبرانية إلى جانب وضع الاستراتيجية. وتسمح أهداف العمل بتطبيق الاستراتيجية وتحديد العمليات والأولويات اليومية للكيان.
- الأداء: تُحدد المؤسسة المخاطر التي قد تؤثر على قدرة الكيان على تحقيق استراتيجيته وأهدافه التجارية وتُقيّمها. وتحدد المؤسسة المخاطر السيبرانية التي قد تؤثر على تحقيق تلك الاستراتيجية وأهداف العمل وتُقيّمها في إطار تحقيق مسعاها. ويُعطي الأداء الأولوية للمخاطر وفقًا لدرجة خطورتها مع مراعاة قدرة الكيان على تحمله للتهديدات السيبرانية. من ثم تختار المؤسسة التصدي للمخاطر وتراقب الأداء لإحداث التغيير، وبهذه الطريقة يمكنها وضع حافظة لمقدار المخاطر التي يتحملها الكيان في سعيه لتنفيذ استراتيجيته وتحقيق أهداف أعماله على مستوى الكيان.
- المراجعة والتنقيح: يمكن للمؤسسة، من خلال استعراض قدرات وممارسات إدارة التهديدات السيبرانية وأداء الكيان بالنسبة لأهدافه، النظر في مدى زيادة قيمة قدرات وممارسات إدارة التهديدات السيبرانية بمرور الوقت وستستمر في تعزيز القيمة في ضوء تغييراتٍ جوهرية.
- المعلومات والاتصال وإعداد التقارير: الاتصال عملية مستمرة ومتكررة للحصول على المعلومات ومشاركتها على صعيد الكيان بالكامل. وتستخدم الإدارة المعلومات ذات الصلة من كلٍ من المصادر الداخلية والخارجية لدعم إدارة المخاطر السيبرانية. وتستفيد المؤسسة من أنظمة المعلومات لجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وإدارتها. وباستخدام المعلومات التي تنطبق على جميع المكونات، تُقدّم المؤسسة تقاريرًا عن المخاطر والثقافة والأداء، وبينما يجب على المؤسسات تخصيص نهجها لإدارة التهديدات السيبرانية بناءً على سياق أعمالها الفريد، يوفر إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية أساسًا لتصميم مثل هذا النهج.

الأسئلة:

١- ما هي لجنة بازل؟ (راجع البند ٥-١-٢)

٢- ما هي «الركائز الثلاثة»؟ (راجع البند ٥-١-٤)

٣- ما التقييم الداخلي لكفاية رأس المال؟ (راجع البند ٥-٢)

٤- كيف تُحسب كفاية رأس المال؟ (راجع البند ٥-١-٦)

٥- ما الأصول المرجحة بالمخاطر؟ (راجع البند ٥-١-٦)

٦- كيف تُستخدم الأصول المرجحة بالمخاطر لحساب نسبة كفاية رأس المال؟ (راجع البند ٥-١-٦)

٧- ما المبادئ الأساسية للتقييم الداخلي لكفاية رأس المال؟ (راجع البند ٥-٢)

٨- ما المقصود بمصطلح مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب؟ (راجع البند ٥-٥)

٩- ما هي العقوبات ولماذا تُفرض؟ (راجع البند ٥-٦)

١٠- ما المراحل الثلاث التي ينطوي عليها غسل الأموال؟ (راجع البند ٥-٥-٢-١)

١١- اذكر مثالاً على أسلوب غسل الأموال. (راجع البند ٥-٥-٢-٢)

١٢- ما المقصود بالجريمة السيبرانية؟ (راجع البند ٥-٧)

١٣- ما الأساليب الشائعة المتبعة في الجريمة السيبرانية؟ (راجع البند ٥-٧)

الخاتمة

استعراض الدروس المستفادة

استعراض الدروس المستفادة

حاولت الجهات التنظيمية في جميع أنحاء العالم تحسين إدارة المخاطر في الشركات من خلال وضع قواعد جديدة وتحديثها بانتظام. ومع ذلك، تظل ممارسات إدارة المخاطر تثبت أنها عديمة الجدوى رغم إجراء العديد من التحسينات. لقد أصبحتَ الآن، بعد الانتهاء من هذه المادة التعليمية، على علمٍ بأن البنوك (وغيرها من المؤسسات المالية) لا تحاول عمدًا إثارة الغموض أو استنتاج نتائج خاطئة، ولا ينجم ضعف القدرة على إدارة المخاطر عن التقصير. وتكمن المشكلة في أن معظم المؤسسات لا تمتلك المهارات أو الأدوات التي تُمكّنها من إدارة المخاطر إدارةً فعالة. صُممت هذه المواد لتثقيف جيلٍ جديدٍ من مديري المخاطر في قطاع الخدمات المالية في العالم، وبالتالي تعمل على تحسين إدارة المخاطر، وتقل الحاجة لفرض قواعد صارمة بشأن رأس المال أو السيولة أو الرافعة المالية على هذه الشركات عندما تُحسّن ممارسات إدارة المخاطر، وستتطور جميع شركات الخدمات المالية مرةً أخرى عندما تُحسن ممارسات إدارة المخاطر.

ما الذي ستفعله بطريقةٍ مختلفة بعد الانتهاء من هذه المادة التعليمية؟ يلي بعض الإجراءات التي قد تضعها في الحسبان.

١- تبسيط لغة المخاطرة التي تستخدمها. فبدلاً من التحدث عن المخاطر والضوابط والمؤشرات الرئيسة للمخاطر، يمكنك مناقشة «الأمور السيئة التي قد تحدث» و «ما يجب على الشركة فعله لمنع حدوث الأمور السيئة أو اكتشافها»، و «كيف تعرف الشركة ما إذا كانت الأمور السيئة أكثر احتمالية أو أقل وأكثر تأثيرًا أو أقل عند تنفيذها».

٢- تحديد جميع المخاطر التي يواجهها فريقك أو إدارتك أو مؤسستك، وتحديد الإجراءات وتطبيق التقنية (تطبيقًا كاملًا ودقيقًا وفوريًا وآمنًا ووفقًا للأنظمة واللوائح) لتحديد جميع المخاطر.

٣- البدء في تحديد الضوابط الرئيسة ومناقشة أي ثغرات تعاني منها.

٤- البدء باختبار الضوابط للتأكد من مدى كفاءتها وفعاليتها.

٥- وضع توقعات بشأن الأحداث استنادًا إلى الأحجام والقيم وتقييمات الفعالية.

٦- قياس المخاطر قياسًا دقيقًا باستخدام النطاقات والأشكال.

٧- إبلاغ النتائج الأفضل والأسوأ والأكثر احتمالا ومناقشتها.

٨- استخدام السيناريوهات لاختبار كيفية تعامل شركتك مع مواقف معينة وإعداد كتيبات توجيهية.

٩- تضمين الأحداث التي وقعت في البنوك الأخرى في اجتماعاتك الخاصة طريقةً مثاليةً لزيادة الوعي.

١٠- مراجعة التقييم الداخلي لكفاية رأس المال الخاص بك؟ هل يُجرى ذلك طبقًا لمبادئ لجنة بازل؟

١١- مراجعة صلاحية المجالس أو اللجان التي تحضرها وتحديد مواضع الثغرات في جدول الأعمال.

١٢- إقامة علاقات مع شركات الخدمات المالية الأخرى على الصعيدين المحلي والخارجي على حدٍ سواء، ومناقشة مناهج إدارة المخاطر والتحديات وحتى المشكلات المحددة، بيد أن رفع مستوى الوعي والمهارات في أماكن أخرى يُساعد جميع الشركات.

تمرين

استغرق بعض الوقت لتدوين بعض الإجراءات الشخصية التي ستتخذها؟ كيف ستزيد من مستوى الوعي بالمشكلات والأساليب والمهارات التي تعلّمتها في هذه المادة؟ ما هي التحسينات التي ستُدخلها هذه الإجراءات على طريقة إدارة المخاطر؟

إذا كان يوجد ثلاثة ضفادع جالسة على جذوع الأشجار وقرر اثنان منهما القفز من عليها، فكم تبقى؟ الإجابة هي ثلاثة، لأن اتخاذ قرارٍ بفعل شيءٍ ما يختلف عن تنفيذه في الواقع. لا تُقرر اتخاذ الإجراءات فحسب... بل نفّذها. لا تقرر تغيير لغة المخاطرة فحسب أو تحسين طريقة قياسك للمخاطر ... بل افعل ذلك.

مسرد المصطلحات

مسرد المصطلحات

المخاطر

إمكانية حدوث أمرٍ سيء

إدارة المخاطر

عملية تقييم المخاطر وتحديد الفرص الذكية لاغتنامها واتخاذ قرارات جيدة بشأن الأعمال.

الإقدام على المخاطر

مقدار المخاطرة التي ترغب الشركة في قبولها لتحقيق أهدافها.

اختبار التحمل

تقييم مدى قدرة الشركة على التعامل مع التغييرات الأكثر تطرفًا في ظروف التشغيل مثل تقلبات أسعار الفائدة وإجمالي الناتج المحلي والعمالة.

الكتيبات التوجيهية

مجموعة من التعليمات التي يجب اتّباعها في حالة مواجهة الشركة تحدٍ رئيس.

الاحتيال

النصب غير المشروع أو الجنائي بهدف تحقيق مكاسب شخصية.

غسل الأموال

عملية تحويل عائدات النشاط الإجرامي إلى أموالٍ تبدو مشروعة.

الجرائم السيبرانية

استخدام تقنيات الإنترنت لارتكاب مجموعة من الجرائم.

الرهن

قرض مقدم لشراء عقار.

المخاطر التشغيلية

تُشير إلى الأمور السيئة التي قد تحدث في عمليات الشركة.

المخاطر الائتمانية

التهديد بعدم سداد الدين بالكامل أو ضمن الإطار الزمني المُتفق عليه.

مخاطر السوق

التهديد بإجراء التغييرات في الاستثمارات المختلفة التي قد تؤدي إلى خسارة، ويمكن أن تكون تغييرات في أسعار الأسهم أو السلع (مثل النفط والذهب والقصدير) أو استثماراتٍ أخرى (مثل التمويل والسندات والمشتقات)

الضوابط الرئيسة

إجراء يمنع حدوث الأمور السيئة أو يكتشفها وقت حدوثها.

السبب

سبب حدوث الأمر السيئ.

العواقب/التبعات

ما ينتج عن حدوث الأمر السيئ (على سبيل المثال، يمكن أن يكون تعويض مالي للعملاء أو غرامات للجهات التنظيمية أو الإضرار بالسمعة)

مؤشر الأداء الرئيس

مقياس يُخطر المراجع بأداء عملية أو نشاط معين.

مؤشر المخاطر الرئيس

مقياس يُخطر المراجع بزيادة أو انخفاض احتمالية حدوث أمرٍ سيء ومدى تأثيره.

مسرد الاختصارات

البنك المركزي السعودي (ساما)	SAMA
مؤشر المخاطر الرئيس	KRI
مؤشر الأداء الرئيس	KPI
التقييم الداخلي لكفاية رأس المال	ICAAP
إدارة المخاطر المؤسسية	ERM
تقنية المعلومات	IT
المراجعة الداخلية	IA
احتمالية التعثر في السداد	PD
الخسارة الناتجة عن التعثر في السداد	LGD
التعرض عند التعثر في السداد	EAD
نسبة كفاية رأس المال	CAR
تقرير المعاملات المشبوهة	STR
القيمة المعرضة للمخاطر	VaR
نسبة القرض إلى الفائدة	LTI
نسبة القرض إلى القيمة	LTV
خط الدفاع الأول	FLoD
خط الدفاع الثاني	SLoD
الشروط المرجعية/الصلاحيات	ToR
لجنة بازل للرقابة المصرفية	BCBS
الأصول المُرجحة بالمخاطر	RWA
مكافحة غسل الأموال	AML
مكافحة تمويل الإرهاب	CTF
ريال سعودي	SAR
إجمالي الناتج المحلي	GDP

أسئلة الاختيار من متعدد

أسئلة الاختيار من متعدد

١- يُشار إلى الأحداث السيئة التي قد تقع بلفظ ...

أ- الضوابط

ب- الإقدام

ج- المخاطر

د- بازل

٢- يُشار إلى السبب وراء احتمالية وقوع الأحداث السيئة بلفظ...

أ- السبب

ب- النتيجة

ج- مؤشر المخاطر

د- كفاية رأس المال

٣- يُشار إلى نتيجة وقوع حدث سيئٍ بلفظ...

أ- المخاطر

ب- السبب

ج- العواقب

د- الضوابط

٤- يتمثل الهدف من إدارة المخاطر في...

أ- اتخاذ قراراتٍ مبنيةٍ على المخاطر

ب- إنهاء المخاطر فيما يتعلق بالموردين

ج- زيادة المخاطر فيما يتعلق بالجهات التنظيمية

د- وضع ضوابط اختبار فيما يتعلق بالمراجعين

٥- تكمن الطريقة الشائعة للحد من المخاطر في....

أ- وقف النشاط المسبب للمخاطر

ب- ضوابط الاختبار

ج- الاحتفاظ برأس مال أقل

د- نقل المخاطر لمقدم الخدمات الخارجي

٦- الائتمان والتشغيل والسوق ثلاثة أنواع من...

أ- اختبار الرقابة

ب- لجان بازل

ج- المخاطر

د- الضوابط

٧- عدم قدرة العميل على سداد مستحقاته في موعدها مثالٌ على...

أ- المخاطر التشغيلية

ب- مخاطر السوق

ج- مخاطر السمعة

د- مخاطر الائتمان

٨- تتضمن أنواع المخاطر الأساسية أيًا مما يلي (اختر ثلاث إجابات صحيحة)

أ- الائتمان

ب- مخاطر السمعة

ج- المخاطر المالية

د- مخاطر السوق

ه- المخاطر التشغيلية

٩- تتمثل المخاطر الأكثر شيوعًا التي تؤدي إلى تعثر البنوك في السداد في أيٍ من الآتي:

أ- المخاطر الائتمانية

ب- مخاطر السوق

ج- المخاطر التشغيلية

د- مخاطر السُمعة

١٠- تشتمل عملية إدارة المخاطر على تلك الخطوات الثلاث الرئيسة، المتمثلة في:

أ- تحديد الضوابط واختبار الضوابط وإضافة مزيدٍ من الضوابط

ب- تحديد المخاطر وقياس المخاطر ثم اتخاذ قرارٍ بشأنها

ج- تحديد مستوى الإقدام على المخاطر ومراجعة مستوى الإقدام على المخاطر وتغيير مستوى الإقدام على المخاطر

د- القضاء على المخاطر وزيادة المخاطر وتأمين المخاطر

١١- تنشأ الخسائر الناجمة عن الاستثمارات في سوق الأوراق المالية عادةً نتيجةً لـ....

أ- المخاطر التشغيلية

ب- مخاطر السوق

ج- مخاطر الائتمان

د- مخاطر الالتزام

١٢- «بيانات الرهن العقاري غير دقيقة» مثالٌ على...

أ- المخاطر

ب- السبب

ج- العواقب

د- الضوابط

١٢- «بيانات الرهن العقاري غير دقيقة» مثالٌ على...

أ- المخاطر

ب- السبب

ج- العواقب

د- الضوابط

١٣- «الخطأ البشري» مثالٌ على...

أ- المخاطر

ب- السبب

ج- العواقب

د- الضوابط

١٤- «الإضرار بالسُمعة لدى الجهة التنظيمية» مثالٌ على...

أ- المخاطر

ب- السبب

ج- العواقب

د- الضوابط

١٥- «اشتراط اسم مستخدم ورقم سري للدخول إلى النظام» مثالٌ على...

أ- المخاطر

ب- السبب

ج- العواقب

د- الضوابط

١٦- إذا خسر البنك أموالًا نتيجةً لتغيراتٍ في سوق الأوراق المالية، يُعد ذلك مثالًا على...

أ- المخاطر التشغيلية

ب- مخاطر السوق

ج- مخاطر الائتمان

د- مخاطر الالتزام

١٧- المدفوعات التي تُسدد إلى الحساب الخاطئ مثالٌ على...

أ- المخاطر التشغيلية

ب- مخاطر السوق

ج- مخاطر الائتمان

د- مخاطر الالتزام

١٨- حدّد المخاطر المُحتملة لمعاملات إقراض الأفراد والشركات الصغيرة. (اختر ثلاث إجابات صحيحة)

أ- الاحتيال الداخلي

ب- التقنية

ج- التأخير في المعالجة

د- السمعة

ه- عروض قروضٍ غير مُكتملة

١٩- تنطوي إدارة الاستثمار على مخاطر محتملة ومنها: (اختر إجابتين صحيحتين)

أ- قراصنة الحاسوب

ب- عدم سرية تخزين الأصول

ج- عدم تحديث حدود العملاء في الوقت المناسب

د- خطأ يدوي في التسوية

ه- الكثير من تغييرات النشاط

٢٠- ما المخاطر المُحتملة التي ينطوي عليها نشاط الرهن العقاري؟ (اختر إجابتين صحيحتين)

أ- زيادة أسعار العقارات

ب- انخفاض نسب الفائدة

ج- عدم دقة تقييمات القدرة على تحمل التكاليف

د- عدم قياس المخاطر التنظيمية

ه- المُعالجة المُتأخرة لعمليات السداد

٢١- لم تستطع شركة إدارة استثمارٍ تنفيذ طلبات العملاء ثم أبلغ الفريق التقنيّ أن ذلك يُعزى إلى عطلٍ في معدات الشبكة ما سيؤثر على العملاء لمدة تتراوح بين ٢-٣ ساعات، بيد أن هذا لا يخالف أي أنظمةٍ أو قوانين أو شُروطٍ وأحكام. ما الاحتمال التقريبي للمخاطر المتوقعة في هذه الحالة؟

أ- الإضرار بالسمعة لدى العملاء

ب- تغييراتٌ تنظيميةٌ في التقنية

ج- خلل تقني في الشبكة

د- تأخيراتٌ في تنفيذ طلبات العملاء

٢٢- اضطُر بنكٌ إلى إغلاق مركز معالجة الرهون العقارية الخاص به لمدة ثلاثة أيامٍ بسبب جائحة فيروس كورونا المُستجد، ما الاحتمال التقريبي للمخاطر المتوقعة في هذه الحالة؟

أ- تأخير البيانات

ب- تفشي فيروس كورونا المستجد

ج- المخاطر المتعلقة بالأشخاص

د- معاناة البنك من الإضرار بسمعته

٢٣- استُخدمت معدلات فائدة غير صحيحة لحساب أقساط سداد قروض تجارية نتيجةً لنسيان أحد أعضاء فريق العمل تحديث قاعدة البيانات بعد تغيير السعر مؤخرًا. ما الاحتمال التقريبيّ المتسبب في حدوث ذلك؟

أ- سداد غير دقيق للمستحقات

ب- ارتفاع نسبة الفائدة

ج- الخطأ البشري

د- مشكلة مالية

٢٤- سيطر مجرمو الإنترنت على الموقع الإلكتروني لشركة التأمين، ولذلك لا يستطيع العملاء الوصول إلى تطبيق الخدمات المصرفية عبر الإنترنت. ثم طالب المجرمون بفديةٍ قدرها ٥ ملايين ريالٍ سعودي. ما الاحتمال التقريبي لنتيجة هذا الحدث؟

أ- تحسينات التطبيق المصرفي

ب- خلل تقنيّ

ج- الإضرار بالسمعة

د- عدم كفاية أمن المواقع الشبكية

٢٥- اكتشف أحد البنوك أنه لم يستخدم قائمة العقوبات الصحيحة لمدة ٣ أشهر نظرًا لعدم تطبيق ضوابط لاكتشاف ذلك. ما الاحتمال التقريبي لذلك؟

أ- مخاطر الائتمان

ب- العطل التقني

ج- الإضرار بالسمعة

د- مخاطر السوق

٢٦- كشف تحقيقٌ في أحد البنوك الاستثمارية عن قيام اثنين من التجار المحتالين بانتهاك قوانين المنافسة. ما الاحتمال التقريبي للنتائج التي قد تنجم عن هذا؟ (اختر إجابتين صحيحتين)

أ- الإضرار بالسمعة

ب- ضوابط إضافية

ج- أنظمة جديدة

د- الغرامات النظامية

ه- مخاطر السوق

٢٧- أيٌّ من الآتي يُعد من أنواع الرقابة الجديرة بالثقة؟ (اختر إجابتين صحيحتين)

أ- التوجيهية

ب- الوقائية

ج- التصحيحية

د- الكشفية

ه- البنّاءة

٢٨- يهدف البنك إلى تقليل مخاطر الاحتيال بشأن بطاقات الائتمان. أيٌّ مما يلي يُعد مثالًا على ضوابط وقائية؟

أ- تسوية المدفوعات بنهاية اليوم

ب- اسم المستخدم وكلمة السر

ج- زيادة تدريب الموظفين

د- إجراء تغييرات في القوانين والأنظمة

٢٩- يُعاني فريق الإقراض التجاري من أخطاءٍ في عروض القروض ويريد فرض ضوابط على ذلك، أيٌّ من الآتي يمكن أن يمثل ضابطًا كشفيًا يمكن تطبيقه؟

أ- إجراء تدريب أفضل للموظفين

ب- إدخال تحسينات في سياسات الفريق

ج- إدخال تحسينات في إجراءات عمل الفريق

د- المراجعة المنتظمة لعيّنةٍ من عروض القروض

٣٠- ما هي سمات الضوابط الرئيسة؟ (اختر ثلاث إجابات صحيحة)

أ- أُجريَ اختبارها من حيث الكفاية والفعالية

ب- تمنع وقوع الحدث السيئ أو تكتشفه

ج- وُثقت العمليات توثيقًا جليًا

د- القضاء على المخاطر أو زيادتها

ه- يمكن أن يُستدل عليها

٣١- ما المقصود بمدى كفاية الضوابط؟

أ- نسبة الأخطاء التي خُفضت نتيجةً تطبيق الضوابط

ب- الضوابط التي تهدف إلى منع وقوع الحدث السيئ أو اكتشافه

ج- ستقضي الضوابط على المخاطر

د- ستكتشف الضوابط المخاطرَ

٣٢- ما المقصود بفاعلية الضوابط؟

أ- نسبة الأخطاء أو الإخفاقات التي تمنعها الضوابط أو تكتشفها

ب- عدد المرات التي تُطبق فيها الضوابط

ج- حجم المخاطر التي تُسيطر عليها الضوابط

د- مدى كفاءة الضوابط في منع حدوث المخاطر

٣٣- ما المقصود بالمخاطر الكامنة؟

أ- حجم المخاطر التي ترغب الشركة في تحملها لتحقيق أهدافها

ب- حجم المخاطر التي تحتفظ لها الشركة برأس مال مُجازف

ج- حجم المخاطر التي تتعرض لها الشركة قبل تطبيق الضوابط

د- حجم المخاطر التي تتعرض لها الشركة بعد تطبيق الضوابط

٣٤- يُشير لفظ حجم المخاطر التي تتعرض لها شركةٍ ما، بعد تطبيقها الضوابط الرقابية، إلى...

أ- المخاطر المفتوحة

ب- المخاطر المُغلقة

ج- المخاطر الكامنة

د- المخاطر المتبقية

٣٥- أحد السمات المهمة لعنصر الضوابط الرئيسة هو حتمية أن....

أ- تقضي تمامًا على المخاطر

ب- تُصحح أي أخطاء دائمًا

ج- تُساعد على منع وقوع الأحداث السيئة أو اكتشافها

د- تكون تلقائيةً

٣٦- ما الذي يجب أن تتضمّنه الضوابط الرئيسة عند تحديدها؟ اختر الإجابات الثلاث الصحيحة.

أ- ما نُفذ ومن نفذه

ب- عدد مرات اختباره في العام السابق

ج- حجم العناصر (المدفوعات مثلًا) المُعالَجة

د- أين ومتى تم التنفيذ

ه- كيفية إثباته

٣٧- لماذا يجب إثبات فعالية الضوابط الرئيسة؟

أ- لإثبات استكشافها للحدث السيء

ب- للسماح باختبار فعاليتها

ج- لإثبات منعها الحدث السيء

د- لإثبات كفايتها

٣٨- أيٌ مما يلي يمكن الاستعانة به للتنبؤ بأحداث الخسارة المستقبلية؟ اختر ثلاث إجاباتٍ صحيحة

أ- عدد العملاء

ب- نسبة فعالية الضوابط

ج- المخاطر الكامنة

د- الإقدام على المخاطر

ه- قيمة القروض التجارية

٣٩- أيٌ مما يلي يمكن الاستعانة به للمساعدة في توقع أحداث الخسارة المستقبلية؟

أ- عدد المدفوعات المسددة

ب- كفاية رأس المال

ج- المخاطر الكامنة

د- الإقدام على المخاطر

٤٠- أيٌّ مما يلي يمكن الاستعانة به للمساعدة في توقع الأحداث المستقبلية؟

أ- كفاية رأس المال

ب- المخاطر الكامنة

ج- متوسط قيمة المدفوعات المسددة

د- الإقدام على المخاطر

٤١- أيُ عبارتين من العبارات الآتية تصفان الغرض من مؤشر المخاطر الرئيس؟

أ- يشير المؤشر إلى ترجيح أو استبعاد احتمالية وقوع أحداثٍ سيئةٍ

ب- يشير المؤشر إلى كِبر أو صِغَر تأثير الأحداث السيئة ما إذا وقعت بالفعل

ج- يشير المؤشر إلى تزايد أحجام المخاطر

د- يشير المؤشر إلى دقة رأس المال المحتفظ به لدرء المخاطر

o- يشير المؤشر إلى عدم إمكانية وقوع أحداثٍ سيئة

٤٢- مؤشر المخاطر الرئيس هو أداة....

أ- تُشير إلى ترجيح أو استبعاد احتمالية وقوع أحداثٍ سيئة

ب- توضح حجم الخسارة في العام السابق

ج- تضمن عدم وقوع المخاطر

د- تمنع وقوع الأحداث السيئة

٤٣- مؤشر المخاطر الرئيس هو أداة...

أ- تُشير إلى كِبر أو صِغَر تأثير عواقب الحدث السيء

ب- توضح حجم الخسارة في العام السابق

ج- تضمن عدم وقوع المخاطر في العام التالي

د- تمنح وقوع الحدث السيء أو تكتشف وقوعه

٤٤- نواتج اختبار الضمان وحجم المدفوعات وقيَم الإقراض؛ جميعها أمثلةٌ على ...

أ- كفاية رأس المال

ب- مؤشرات المخاطر الرئيسة

ج- اختبار التحمل

د- الاحتيال

٤٥- أيٌّ من الاختيارات التالية من شأنها أن تصلح كمؤشراتٍ مخاطر رئيسةٍ فيما يتعلق بمخاطر بطاقات الائتمان؟ (اختر اختياريْن صحيحيْن)

أ- إجمالي رأس المال الذي يحتفظ به البنك

ب- عدد اختبارات الضوابط

ج- متوسط قيمة المعاملات

د- نسب الفائدة

٤٦- بغية الحد من عدم التيقن بشأن المخاطر قبل اتخاذ أي قرار، يجب علينا...

أ- قياس المخاطر

ب- رصد المخاطر

ج- تقليل المخاطر

د- زيادة المخاطر

٤٧- أيُ العبارات التالية صحيحة في وصفها لعملية القياس؟

أ- لابد دائمًا من تحديد رقمٍ دقيقٍ قبيل اتخاذ أي قرار

ب- لابد دائمًا من وضع نطاقٍ واسعٍ قبيل اتخاذ أي قرار

ج- لا يتطلب اتخاذ أي قرارٍ سوى الحصول على معلوماتٍ كافيةٍ

د- عادةً ما يُشترط تحديد رقمٍ دقيقٍ قبل اتخاذ أي قرار

٤٨- أيُ العبارات التالية صحيحة في وصفها لعملية قياس المخاطر؟

أ- لا يُمكن قياس المخاطر إلا باستخدام مؤشر عالٍ، متوسطٍ، منخفض

ب- أفضل طريقة لقياس المخاطر هي الأشكال التوضيحية

ج- أفضل طريقة لقياس المخاطر هي وضع احتمالٍ واحدٍ واستنتاج آثاره

د- أفضل طريقة لقياس المخاطر هي وضع تصنيفٍ دقيق

٤٩- ماهي القيمة المعتادة الموضوعة على المحور «س» في ملف تحديد المخاطر؟

أ- الأثر/النتيجة

ب- مستوى الإقدام على المخاطر

ج- فعالية الضوابط

د- الاحتمالية/الأرجحية

٥٠- ماهي القيمة المعتادة الموضوعة على المحور «ص» في ملف تحديد المخاطر؟

أ- الأثر/النتيجة

ب- مستوى الإقدام على المخاطر

ج- فعالية الضوابط

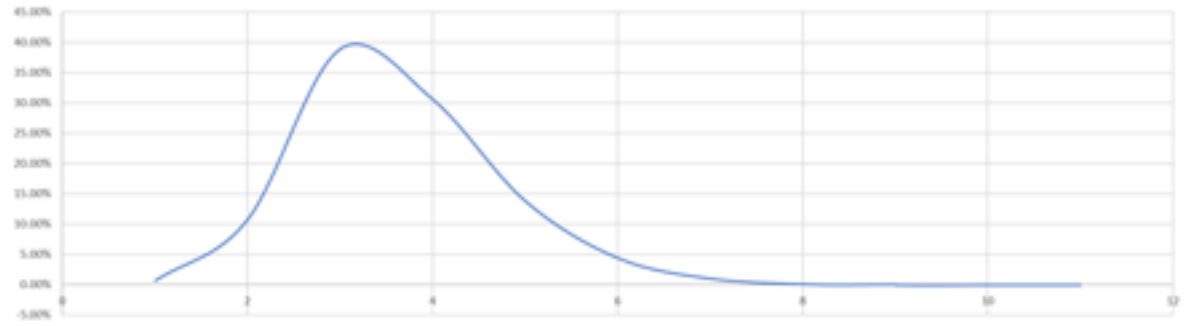
د- الاحتمالية/الأرجحية

يوضح الرسم البياني التالي الملف التعريفي لتحديد مخاطر بنكيةٍ بعينها

٥١- ما الاحتمال التقريبي للخسائر وفقًا لهذا الرسم البياني؟

توزيع القيم

Range	100000 to 120000	120000 to 140000	140000 to 160000	160000 to 180000	180000 to 200000	200000 to 220000	220000 to 240000	240000 to 260000	260000 to 280000	280000 to 300000	Over 300000
Number	168	2648	9708	7641	3460	1105	262	8	0	0	0
%	0.67%	10.59%	38.83%	30.56%	13.84%	4.42%	1.05%	0.03%	0.00%	0.00%	0.00%



أ- ١٠٠,٠٠٠ إلى ١٢٠,٠٠٠

ب- ١٤٠,٠٠٠ إلى ١٦٠,٠٠٠

ج- ١٦٠,٠٠٠ إلى ١٨٠,٠٠٠

د- ٢٤٠,٠٠٠ إلى ٢٦٠,٠٠٠

٥٢- أيٌ مما يلي يُعد من العوامل الشائعة التي تدخل في تقييم مخاطر ائتمان عميلٍ مُحدد؟ (اختر ثلاثة اختياراتٍ صحيحة)

أ- السجل الائتمانيّ

ب- كفاية الضوابط

ج- القدرة على السداد

د- شروط القرض

ه- استرداد الدين

٥٣- ما هي طريقة احتساب خسائر مخاطر الائتمان الأكثر شيوعًا؟

أ- احتمالية التعثر في السداد × مبلغ السداد × التعرضات الحالية

ب- التعرضات الحالية × الخسارة الناجمة عن التعثر في السداد × احتمالية التعثر في السداد

ج- احتمالية التعثر في السداد × التعرض عند التعثر في السداد × الخسارة الناجمة عن التعثر في السداد

د- الخسارة الناجمة عن التعثر في السداد × احتمالية التعثر في السداد × مبلغ السداد

٥٤- أيٌّ من الآتي سيتأثر سلبًا بانخفاض أسعار العقارات

أ- احتمالية التعثر في السداد

ب- الخسارة الناتجة عن التعثر في السداد

ج- التعرض عند التعثر في السداد

د- مبالغ السداد

٥٥- أيٌّ مما يلي قد ينعكس عليه سلبًا أثر زيادة نسبة البطالة

أ- احتمالية التعثر في السداد

ب- الخسارة الناتجة عن التعثر في السداد

ج- التعرض عند التعثر في السداد

د- مبالغ السداد

٥٦- مؤشر LTI هو أحد المؤشرات الشائعة لمخاطر الائتمان، وهو يُمثل نسبة....

أ- الدخل على المدى البعيد

ب- الفائدة على المدى القريب

ج- القرض إلى الفائدة

د- القرض إلى الدخل

٥٧- إلى ماذا تُشير نسبة القرض إلى القيمة في مخاطر الائتمان؟

أ- كلما ارتفعت نسبة القرض إلى القيمة ارتفعت مخاطر القرض

ب- كلما انخفضت نسبة القرض إلى القيمة ارتفعت مخاطر القرض

ج- تُشير النسبة المرتفعة للقرض إلى القيمة إلى تعثر العميل في السداد

د- تُشير النسبة المنخفضة للقرض إلى القيمة إلى تعثر العميل في السداد

٥٨- أيٌّ من التصنيفات التالية التي أصدرتها وكالة ائتمانٍ ما تُشير إلى أقل قدرٍ من مخاطر؟

أ- آأ-

ب- أ-

ج- أ+

د- آأ

٥٩- أيٌّ من مقاييس مخاطر السوق التالية يشير إلى مدى تقلب استثمارٍ معينٍ مقارنةً بالسوق؟

أ- ألفا

ب- بيتا

ج- معامل التحديد (R Squared)

د- مونت كارلو

٦٠- أيٌّ من مقاييس مخاطر السوق التالية يشير إلى أداء استثمارٍ معين بالمقارنة مع السوق؟

أ- ألفا

ب- بيتا

ج- R تربيع (R Squared)

د- مونت كارلو

٦١- أيٌّ من مقاييس مخاطر السوق التالية يشير إلى حجم حركة النقد التي تُفسر من خلال حركة السوق؟

أ- ألفا

ب- بيتا

ج- معامل التحديد (R Squared)

د- مونت كارلو

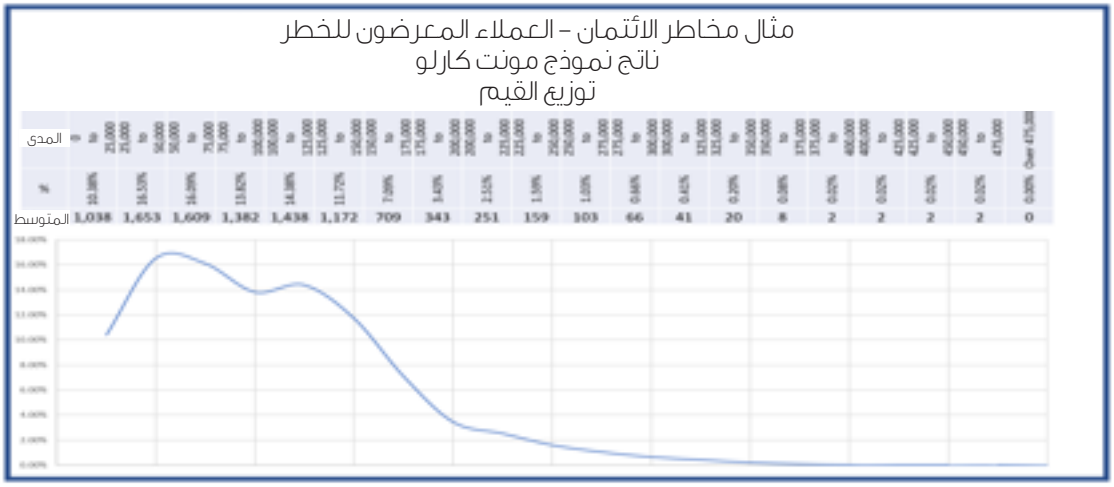
٦٢- أيٌّ مما يلي يُعد مثالًا على القيمة المعرضة للمخاطر؟

أ- ٣٠٪ من العينات احتوت على أخطاء

ب- لا يرغب البنك في المخاطر بشأن المخالفات التنظيمية

ج- هناك احتمالية بنسبة ٩٥٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٢ مليون ريال سعودي

د- احتمالية التعثر في السداد × الخسارة الناتجة عن التعثر السداد × التعرض عند التعثر في السداد



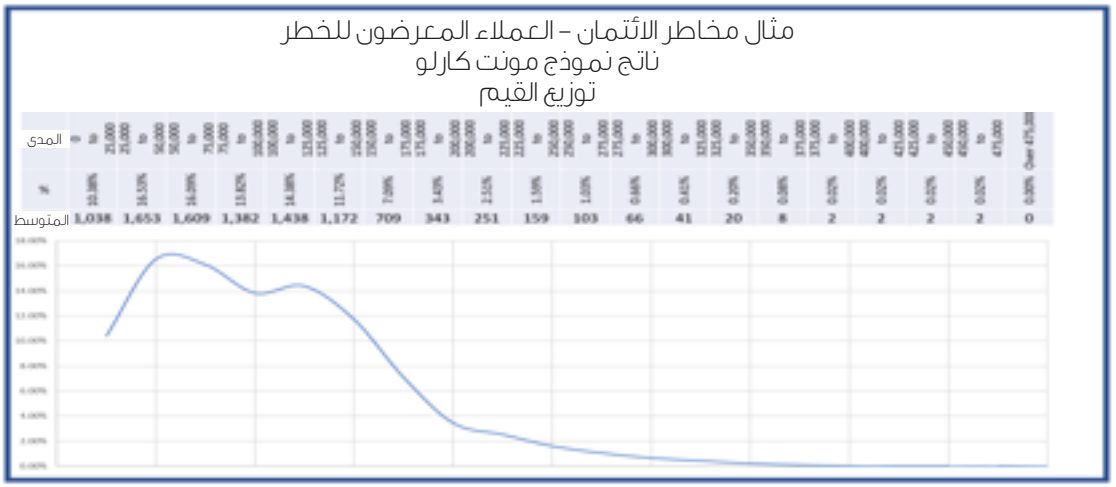
٦٣- إلى ماذا يشير عدد عمليات المحاكاة في مثال مخاطر الائتمان الموضح في الرسم البياني التالي؟

أ- عدد مجموعات مونت كارلو مع نتيجةٍ في هذا المدى

ب- عدد العملاء الذين سيتخلفون عن السداد

ج- عدد العملاء الذين سيتسببون في خسارة أقل من ٤٧٥,٠٠٠

د- عدد متغيرات مونت كارلو المستخدمة



٦٤- ما الاحتمال التقريبي لوقوع خسارة تتراوح بين ٥٠٠٠ و٧٥٠٠ في مثال مخاطر الائتمان الموضح في الرسم البياني؟

أ- ٠,٧٧٪

ب- ١٦,٠٩٪

ج- ٢٩,٩١٪

د- ٤٤,٢٩٪

٦٥- ما الإقدام على المخاطر؟

أ- الحد الأدنى من مستوى المخاطر المطلوب لتحقيق أهداف الشركة

ب- مستوى المخاطر المتوقع كل عام

ج- مستوى المخاطر المقبول لتحقيق أهداف الشركة

د- مستوى المخاطر المُحقق في العام السابق

٦٦- لدى أحد البنوك الاستثمارية مستوى محدد للإقدام على المخاطر: احتمال <= ٥٪ في أن تزيد الخسائر عن ٢ مليون ريال سعودي. وقد قُيّمت المخاطر في الاستثمارات الأربعة التالية واستُخدمت القيمة المعرضة للمخاطر لتوضيح مخاطرها. أيٌ من هذه الاستثمارات يقع في نطاق مستوى إقدام الشركة على المخاطر؟ (اختر إجابتين صحيحتين)

أ- الاستثمار ١: احتمال بنسبة ٩٤٪ في أن تقل الخسائر عن ٢ مليون ريال سعودي

ب- الاستثمار ٢: احتمال بنسبة ٩٨٪ في أن تقل الخسائر عن مليون ريال سعودي

ج- الاستثمار ٣: احتمال بنسبة ٩٠٪ في أن تقل الخسائر عن ٢ مليون ريال سعودي

د- الاستثمار ٤: احتمال بنسبة ٩٩٪ في أن تقل الخسائر عن ٣ مليون ريال سعودي

ه- الاستثمار ٥: احتمال بنسبة ٩٧٪ في أن تقل الخسائر عن ٢ مليون ريال سعودي

٦٧- أيُ العبارات التالية صحيحة؟

أ- يجب إضافة المزيد من الضوابط إذا جرى قياس المخاطر المتوقعة وكانت خارج نطاق مستوى الإقدام على المخاطر.

ب- لا داعي لاتخاذ أي إجراءٍ إذا كانت المخاطر ضمن نطاق مستوى الإقدام على المخاطر.

ج- قد يقرر البنك تغيير نطاق مستوى المخاطر الخاص به، إذا كانت المخاطر خارج نطاق مستوى الإقدام على المخاطر.

د- لن يحتاج البنك إلى اعتبار تغيير مستوى الإقدام على المخاطر الخاص به إذا كانت المخاطر ضمن نطاق مستوى الإقدام على المخاطر.

٦٨- إدارة المخاطر هي مسؤولية...

أ- خط الدفاع الأول

ب- خد الدفاع الثاني

ج- خط الدفاع الثالث

د- الجهة التنظيمية

٦٩- إنشاء إطار عمل إدارة مخاطر الشركة هو مسؤولية ...

أ- خط الدفاع الأول

ب- خط الدفاع الثاني

ج- خط الدفاع الثالث

د- الجهة التنظيمية

٧٠- التأكد من فعالية عمل خطيّ الدفاع الأول والثاني هو مسؤولية ...

أ- خط الدفاع الأول

ب- خد الدفاع الثاني

ج- خط الدفاع الثالث (مراجعة الحسابات)

د- الجهة التنظيمية

٧١- يُقصد بثقافة المخاطر:

أ- استمرار إضافة ضوابط لمعالجة المخاطر

ب- عدم السماح بأي احتمالية لحدوث المخالفات التنظيمية

ج- مدى تحفيز العاملين على الالتزام بالسياسات

د- التصرفات والمواقف المتخذة تجاه الاحتمالات

٧٢- أيٌ من الاختيارات التالية يُعد من العوامل الرئيسة المُتبعة عند تقرير ثقافة المخاطر؟ (اختر ثلاث إجابات صحيحة)

أ- عدد المخاطر المُحددة

ب- أسلوب القيادة تجاه المخاطر

ج- مقدار رأس المال الذي تملكه الشركة

د- عدد المُفاجآت الواقعة

ه- المهارات التقنية في التعامل مع المخاطر

٧٣- أيٌّ مما يلي يُنمّ عن أفضل وصفٍ للمقصود بـ «السيناريو»؟

أ- ما يسمح بإكمال اختبار التحمل بشأن مخاطر الائتمان

ب- مجموعة من الظروف غير المحتملة ولكن المعقولة التي يمكن استخدامها لعددٍ من الأغراض، بما في ذلك إنشاء المبادئ التوجيهية

ج- النتيجة الأكثر احتمالًا لنوعٍ مُعينٍ من المخاطر

د- أحد أحداث مخاطر السوق الذي يحدث عند انهيار السوق

٧٤- أيٌّ مما يلي يُعد السيناريو الذي اشترطته الجهات التنظيمية وفق اتفاقية بازل؟

أ- التعثر في السداد

ب- الحريق

ج- الزلزال

د- الفيضان

ه- الاحتيال

٧٥- المرحلة الأولى في إنشاء سيناريو هي:

أ- قياس المخاطر

ب- اتخاذ قرارٍ بشأن حالات التحمل

ج- وضع تسلسل للأحداث المحتملة

د- قياس فعالية الضوابط

٧٦- تُعرف مجموعة التعليمات التي تُتبع حال حدوث مجموعةٍ معينةٍ من الظروف بلفظ ...

أ- الضوابط

ب- المخاطر

ج- المؤشرات

د- المبادئ التوجيهية

٧٧- ما الاحتمال التقريبي للغرض من إجراء اختبار التحمل؟

أ- للتأكد من قدرة الشركة على تحمل عددٍ من الظروف الصعبة

ب- للتأكد من تحديد جميع مخاطر الائتمان وإدارتها

ج- للتأكد من أن الشركة تدير مخاطر السوق الخاصة بها في نطاق المستوى المُحدد للإقبال على المخاطر

د- للتأكد من أن أسعار الفائدة لا تتسبب في انهيار البنك

٧٨- ما هي اللجان المتوقع إنشاؤها في الشركات الكبرى بموجب اتفاقية بازل؟ (اختر ثلاث إجابات صحيحة)

أ- المراجعة

ب- التغير المُناخي

ج- السلوكيات

د- **المخاطر**

ه- **التعويضات**

٧٩- ما المقصود بعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال؟

أ- العملية التي تستخدمها الشركة لتقييم مخاطر السلوك

ب- العملية المستخدمة لاختبار مدى كفاية الضوابط

ج- العملية المستخدمة لحساب كفاية رأس المال

د- الوثيقة التي تحتوي على معلومات المخاطر وحسابات الشركة

٨٠- يُشار إلى العملية التي يستخدمها البنك لحساب كفاية رأس المال بعبارة ...

أ- مؤشر المخاطر الرئيس

ب- مؤشر الأداء الرئيس

ج- عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال

د- مكافحة غسل الأموال

٨١- يُشار إلى اختبار قدرة الشركة على تحمل أحداث الصدمة بـ ...

أ- اختبار التوتر

ب- التحقق من الائتمان

ج- اختبار التحمل

د- اختبار القدرة

٨٢- ما هي الأهداف الرئيسة لغاسل الأموال عند التعامل مع البنك؟ (اختر ثلاث إجابات صحيحة)

أ- إنشاء حساب توفير كبير

ب- دفع الأموال للموردين

ج- تلقي المدفوعات من العملاء

د- إخفاء حقيقة امتلاكه للأصل

ه- إخفاء حقيقة إدارته أو سيطرته على الأصل

و- ابتعاده بأقصى قدرٍ ممكن عن الأصل

٨٣- ما هي مراحل غسل الأموال؟

أ- فتح الحساب وإدارة الحساب ثم إغلاق الحساب

ب- الإيداع والتمويه ثم الدمج

ج- الودائع والرهون العقارية ثم عمل الاستثمارات

د- تعدد المدفوعات والحسابات والوسطاء

٨٤- يُعرف أحد أكثر أشكال غسل الأموال شيوعًا بلفظ «الإيداع بالتجزئة» أو «الهيكلة». فما هذا؟

أ- استخدام شركة غنية بالنقد لإيداع مبالغ نقدية كبيرة في أحد البنوك

ب- تقسيم النقد السائب إلى مبالغ أصغر

ج- استخدام شركة صورية لتجنب الضرائب

د- إجراء العمليات التجارية

٨٥- تُعرف إحدى الطرق الشائعة لتحديد المدفوعات المشبوهة بعبارة ...

أ- تقييمات الإيداع المُجزأ

ب- المُقامرة عبر الإنترنت

ج- مراقبة المعاملات

د- غسل الأموال

٨٦- أيٌ مما يلي يمثل نذير خطرٍ لعملية غسل أموال؟ (اختر إجابتين صحيحتين)

أ- مصدرٌ تمويلٍ كبيرٌ ومتنوعٌ

ب- فتح حسابين مصرفيين أو أكثر

ج- فتح حسابٍ مشترك

د- إنشاء شركاتٍ صورية

ه- إيداع مبالغ منتظمةٍ كل شهر

و- سداد ٣ دفعاتٍ صادرةٍ أو أكثر

٨٧- «الاحتيال الإلكتروني» هو مثالٌ على...

أ- الجرائم السيبرانية

ب- غسل الأموال

ج- اختبار التحمل

د- اختبار المراقبة

حقوق المساهمين	٥ مليون ريال سعودي
الاحتياطيات المفصح عنها (الأرباح المحتجزة)	٢٠ مليون ريال سعودي
الفئة الثانية من رأس المال	لا يوجد
خسائر العام السابق	٢ مليون ريال سعودي
إجمالي الربح المتوقع هذا العام	٥ مليون ريال سعودي

الأصل/المُعرّض للمخاطر	نسبة المخاطر	قيمة الأصول/التعرض
منتجات الأفراد (القروض والبطاقات الائتمانية والسحب على المكشوف)	٧٥٪	١٠٠ مليون ريال سعودي
قروض العقارات السكنية	٤٠٪	٢٠ مليون ريال سعودي
قروض العقارات التجارية	١٠٠٪	٣٠ مليون ريال سعودي
القروض المُتأخرة (٩٠ يومًا)	٨٠٪	٥ مليون ريال سعودي
الأوراق النقدية	٠٪	٢٠٠ مليون ريال سعودي

٨٨- في ضوء الأرقام الموجودة في الرسم البياني السابق، ما الاحتمال التقريبي لإجمالي رأس المال من الفئة الأولى؟

أ- ٢٥ مليون ريال سعودي

ب- ١٥ مليون ريال سعودي

ج- ٧ مليون ريال سعودي

د- ١٠ مليون ريال سعودي

٨٩- المبدأ الرئيس لعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال هو...

أ- وجوب إنهاء جميع المخاطر

ب- وجوب تطبيق جميع الضوابط تطبيقًا فعّالًا بنسبة ١٠٠٪

ج- وجوب الاستعانة بمصادر خارجية لدرء المخاطر

د- تحديد جميع المخاطر المادية

٩٠- تهدف أنظمة حماية البيانات إلى...

أ- حماية جودة التقارير المالية

ب- حماية اكتمال سداد المدفوعات

ج- حماية معلومات العملاء

د- حماية البنوك من الاحتيال

٩١- بلغ إجمالي إيداعات أحد المجرمين ١٠٠ ألف ريال سعودي نقدًا في أحد الفروع، فإلى أي مرحلةٍ من مراحل عملية غسل الأموال يُشير إليها هذا التصرف؟

أ- الإيداع

ب- التمويه

ج- الدمج

د- العقوبات

٩٢- اشترى مجرمٌ استثمارًا بعائدات مشبوهة أودعت في الأسبوع السابق ثم باع هذا الاستثمار ونقل عائدات البيع إلى حساب مصرفي مختلف، فإلى أي مرحلةٍ من مراحل عملية غسل الأموال يُشير بيع الاستثمار ونقل عائداته النقدية إلى بنكٍ آخر؟

أ- الإيداع

ب- التمويه

ج- الدمج

د- العقوبات

٩٣- ينقل مرتكبو جريمة غسل الأموال عائدات ناجمة عن كسب غير مشروع من بنك إلى آخر لإنشاء مسار مراجعة معقد، ويُنفقون الآن بعض الأموال لشراء منازل وملابس ومركبات جديدة، فإلى أي مرحلةٍ من مراحل عملية غسل الأموال يُشير هذا المثال؟

أ- الإيداع

ب- التغطية

ج- الدمج

د- العقوبات

٩٤- وفقًا للمبدأ الأول من عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال، تُعدّ الإدارة السليمة لعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال مسؤولية ...

أ- الجهة التنظيمية

ب- الكيان الإداري للشركة

ج- فريق إدارة المخاطر والالتزام

د- رئيس مخاطر الائتمان

٩٥- يُشار إلى اتفاقيات بازل الأولى والثانية والثالثة بلفظ....

أ- قوانين بازل

ب- أنظمة بازل

ج- اتفاقيات بازل

د- المبادئ التوجيهية لبازل

٩٦- يُشار عادةً إلى حقوق المساهمين والاحتياطيات بلفظ...

أ- الفئة الأولى من رأس المال

ب- الفئة الثانية من رأس المال

ج- الفئة الثالثة من رأس المال

د- كفاية رأس المال

٩٧- ما المقصود باختصار CAR؟

أ- طلبات التقييم المحلية

ب- طلبات الحصول على السلع

ج- نسبة كفاية رأس المال

د- نسبة تقييم رأس المال

٩٨- كيف يُحسب معدل كفاية رأس المال؟

أ- (الفئة الأولى من رأس المال + الفئة الثانية من رأس المال) / الأصول المُرجحة بأوزان المخاطر

ب- الفئة الأولى من رأس المال × مستوى الإقدام على المخاطر× الأصول المُرجحة بأوزان المخاطر

ج- (الفئة الثانية من رأس المال – الفئة الأولى من رأس المال) × الأصول المُرجحة بأوزان المخاطر

د- (الفئة الأولى من رأس المال – الفئة الثانية من رأس المال) / الأصول المُرجحة بأوزان المخاطر

٩٩- الحد الأدنى الحالي المُتطلب لكفاية رأس المال وفقًا لاتفاقية بازل يُساوي تقريبًا....

أ- ٢٪

ب- ٨٪

ج- ١٢٪

د- ١٦٪

١٠٠- يُشار إلى أصول الشركة ومعدل تعرضها للمخاطر بـ ...

أ- الأصول المُرجحة بأوزان المخاطر

ب- كفاية رأس المال

ج- كفاية الضوابط

د- فعالية الضوابط

إجابات أسئلة الاختيار من متعدد

١- يُشار إلى الأحداث السيئة التي قد تقع بلفظ ...

الإجابة: ج - المخاطر

٢- يُشار إلى السبب وراء احتمالية وقوع الأحداث السيئة بلفظ...

الإجابة: أ- السبب

٣- يُشار إلى نتيجة وقوع حدث سيئٍ بلفظ...

الإجابة: ج- العواقب

٤- يتمثل الهدف من إدارة المخاطر في...

الإجابة: أ- اتخاذ قراراتٍ مبنية على المخاطر

٥- تكمن الطريقة الشائعة للحد من المخاطر في....

الإجابة: أ- وقف النشاط المسبب للمخاطر

٦- الائتمان والتشغيل والسوق ثلاثة أنواع من...

الإجابة: ج- المخاطر

٧- عدم قدرة عميلٍ على سداد مستحقاته في موعدها مثالٌ على...

الإجابة: د- مخاطر الائتمان

٨- تتضمن أنواع المخاطر الأساسية أيًا مما يلي (اختر ثلاث إجابات صحيحة)

الإجابة: أ (الائتمان)، د(السوق)، ه(التشغيلية)

٩- تتمثل المخاطر الأكثر شيوعًا التي تؤدي إلى تعثر البنوك في السدد في أيٍ من الآتي:

الإجابة: ج- المخاطر التشغيلية

١٠- تشتمل عملية إدارة المخاطر على تلك الخطوات الثلاث الرئيسة، المتمثلة في

الإجابة: ب- تحديد المخاطر وقياس المخاطر ثم اتخاذ قرارٍ بشأنها

١١- تنشأ الخسائر الناجمة عن الاستثمارات سوق الأوراق المالية عادةً نتيجةً لـ....

الإجابة: ب- مخاطر السوق

١٢- «بيانات الرهن العقاري غير دقيقة» مثالٌ على...

الإجابة: أ- المخاطر

١٣- «الخطأ البشري» مثالٌ على...

الإجابة: ب- السبب

١٤- «الإضرار بالسُمعة لدى الجهات التنظيمية» مثالٌ على...

الإجابة: ج- العواقب

١٥- «اشتراط اسم مستخدم ورقم سري للدخول إلى النظام مثالٌ على...

الإجابة: د- الضوابط

١٦- إذا خسر البنك أموالاً نتيجةً لتغيراتٍ في سوق الأوراق المالية، فهذا مثالٌ على...

الإجابة: ب- مخاطر السوق

١٧- المدفوعات التي تُسدد إلى الحساب الخاطئ مثالٌ على...

الإجابة: أ- المخاطر التشغيلية

١٨- حدّد المخاطر المُحتملة لإقراض الأفراد والشركات. (اختر ثلاث إجابات صحيحة)

الإجابة: أ (الاحتيال الداخلي)، ج (التأخير في المعالجة)، ه (عروض قروض غير مُكتملة)

١٩- تنطوي إدارة الاستثمار على مخاطر محتملة: (اختر إجابتين صحيحتين)

الإجابة: ب (عدم سرية تخزين الأصول)، ج (عدم تحديث حدود العملاء في الوقت المناسب)

٢٠- ما الاحتمال التقريبي للمخاطر المُحتملة التي ينطوي عليها نشاط الرهن العقاري؟ (اختر إجابتين صحيحتين)

الإجابة: ج (عدم دقة تقييمات القدرة على تحمل التكاليف)، ه (المُعالجة المُتأخرة لعمليات السداد)

٢١- لم تستطع شركة إدارة استثمارات معالجة طلبات العملاء، ثم أبلغ الفريق التقنيّ أن ذلك يرجع إلى عطلٍ في معدات الشبكة ما سيؤثر على العملاء لمدة تتراوح بين ٢-٣ ساعات، بيد أن هذا لا يخالف أي أنظمةٍ أو قوانين أو شروطٍ وأحكام. ما الاحتمال التقريبي للمخاطر المتوقعة في هذه الحالة؟

الإجابة: د- تأخيراتٍ في معالجة طلبات العملاء

٢٢- اضطُر بنكٌ إلى إغلاق مركز معالجة الرهون العقارية الخاص به لمدة ثلاثة أيامٍ بسبب جائحة فيروس كورونا المُستجد (كوفيد-١٩)، ما الاحتمال التقريبي للمخاطر المتوقعة في هذه الحالة؟

الإجابة: أ- تأخير البيانات

٢٣- استُخدمت معدلات فائدة غير صحيحة لحساب أقساط سداد قروضٍ تجارية نتيجةً لنسيان أحد أعضاء فريق العمل تحديث قاعدة البيانات بعد تغيير السعر مؤخرًا. ما الاحتمال التقريبي المتسبب في حدوث ذلك؟

الإجابة: ج- الخطأ البشري

٢٤- سيطر مجرمو الإنترانت على الموقع الإلكتروني لشركة التأمين، ولذلك لا يستطيع العملاء الوصول إلى تطبيق الخدمات المصرفية عبر الإنترنت. ثم طالبوا بفديةٍ قدرها ٥ ملايين ريالٍ سعودي. ما الاحتمال التقريبي لنتيجة هذا الحدث؟

الإجابة: ج- الإضرار بالسمعة

٢٥- اكتشف أحد البنوك أنه لم يستخدم قائمة العقوبات الصحيحة لمدة ٣ أشهر نظرًا لعدم تطبيق ضوابط لاكتشاف ذلك. ما الاحتمال التقريبي لذلك؟

الإجابة: ب- العطل التقني

٢٦- كشف تحقيقٌ في أحد البنوك الاستثمارية عن قيام اثنين من التجار المحتالين بانتهاك قوانين المنافسة. ما الاحتمال التقريبي للنتائج التي قد تنجم عن هذا؟ (اختر إجابتين صحيحتين)

الإجابة: أ (الإضرار بالسمعة)، د (الغرامات التنظيمية)

٢٧- أيٌّ مما يلي يُعد من أنواع الضوابط الجديرة بالثقة؟ (اختر إجابتين صحيحتين)

الإجابة: ب (الوقائية)، د (الكشفية)

٢٨- يهدف البنك إلى تقليل مخاطر الاحتيال بشأن بطاقات الائتمان. أيٌّ مما يلي يُعد مثالًا على الضوابط الوقائية؟

الإجابة: ب- اسم المستخدم وكلمة السر

٢٩- يُعاني فريق الإقراض التجاري من أخطاءٍ في عروض القروض ويريد فرض ضوابط على ذلك، أيٌّ مما يلي يمكن أن يمثل ضابطًا كشفيًا يمكن تطبيقه؟

الإجابة: د- المراجعة المنتظمة لعيّنةٍ من عروض القروض

٣٠- ما هي سمات الضوابط الرئيسة؟ (اختر ثلاث إجابات صحيحة)

الإجابة: أ (جرى اختبارها من حيث الكفاية والفعالية)، ب (تمنع وقوع الحدث السيئ أو تكتشفه)، ه (يمكن أن يُستدل عليها)

٣١- ما المقصود بمدى كفاية الضوابط؟

الإجابة: ب- الضوابط المُصممة لمنع وقوع الحدث السيئ أو اكتشافه

٣٢- ما المقصود بفاعلية الضوابط؟

الإجابة: أ- نسبة الأخطاء أو الإخفاقات التي تمنعها الضوابط أو تكتشفها

٣٣- ما المقصود بالمخاطر الكامنة؟

الإجابة: ج- حجم المخاطر التي تتعرض لها الشركة قبل تطبيق الضوابط

٣٤- يُشير لفظ حجم المخاطر التي تتعرض لها شركةٍ ما، بعد تطبيقها الضوابط الرقابية، إلى...

الإجابة: د- المخاطر المتبقية

٣٥- أحد السمات المهمة لعنصر الضوابط الرئيس هو حتمية أن....

الإجابة: ج- تُساعد على منع وقوع الأحداث السيئة أو اكتشافها

٣٦- عند تحديد الضوابط الرئيسة، ما الذي يجب أن تتضمنه؟ اختر الإجابات الثلاث الصحيحة.

الإجابة: أ (ما نُفذ ومن نفذه) د (أين ومتى تم التنفيذ) ه (كيفية إثباته)

٣٧- لماذا يجب إثبات فعالية الضوابط الرئيسة؟

الإجابة: ب- للسماح باختبار فعاليتها

٣٨- أيٌّ مما يلي يمكن الاستعانة به للتنبؤ بأحداث الخسارة المستقبلية؟ اختر ثلاث إجاباتٍ صحيحة

الإجابة: أ (عدد العملاء)، ب (نسبة فعالية الضوابط)، ه (قيمة القروض التجارية)

٣٩- أيٌّ مما يلي يمكن الاستعانة به للمساعدة في توقع أحداث الخسارة المستقبلية؟

الإجابة: أ- عدد المدفوعات المسددة

٤٠- أيٌّ مما يلي يمكن الاستعانة به للمساعدة في توقع الأحداث المستقبلية؟

الإجابة: ج- متوسط قيمة المدفوعات المسددة

٤١- أي عبارتين من العبارات التالية تصفان الغرض من مؤشر المخاطر الرئيس؟

الإجابة: أ (يشير المؤشر إلى ترجيح أو استبعاد احتمالية وقوع أحداثٍ سيئةٍ)، ب (يشير المؤشر إلى كِبر أو صِغَر تأثير الأحداث السيئة ما إذا وقعت بالفعل)

٤٢- مؤشر المخاطر الرئيس هو أداة....

الإجابة: أ- تُشير إلى ترجيح أو استبعاد احتمالية وقوع أحداثٍ سيئة

٤٣- مؤشر المخاطر الرئيس هو أداة...

الإجابة: أ- تُشير إلى كِبر أو صِغَر تأثير نتيجة الحدث السيء

٤٤- نواتج اختبار الضمان وحجم المدفوعات وقيَم الإقراض: جميعها أمثلةٌ على ...

الإجابة: ب- مؤشرات المخاطر الرئيسة

٤٥- أيٌّ من الاختيارات التالية من شأنها أن تصلح كمؤشراتٍ رئيسةٍ للمخاطر الناجمة عن بطاقات الائتمان التجارية؟ (اختر خيارين صحيحيْن)

لإجابة: ج (متوسط قيمة المعاملات)، د (نسب الفائدة)

٤٦- بغية الحد من عدم التيقن بشأن المخاطر قبل اتخاذ أي قرار، يجب علينا...

الإجابة: أ- قياس المخاطر

٤٧- أيُ العبارات التالية صحيحة في وصفها لعملية القياس؟

الإجابة: ج- لا يتطلب اتخاذ أي قرارٍ سوى الحصول على معلوماتٍ كافيةٍ

٤٨- أيُ العبارات التالية صحيحة في وصفها لعملية قياس المخاطر؟

الإجابة: ب- أفضل طريقة لقياس المخاطر هي الأشكال التوضيحية

٤٩- ماهي القيمة المعتادة الموضوعة على المحور «س» في ملف تحديد المخاطر؟

الإجابة: أ- الأثر/النتيجة

٥٠- ماهي القيمة المعتادة الموضوعة على المحور «ص» في ملف تحديد المخاطر؟

الإجابة: د- الاحتمالية/الأرجحية

٥١- ما الاحتمال التقريبي للخسائر وفقًا لهذا الرسم البياني؟

الإجابة: ب- ١٤٠,٠٠٠ إلى ١٦٠,٠٠٠

٥٢- أيٌّ مما يلي يُعد من العوامل الشائعة التي تدخل في تقييم مخاطر ائتمان عميلٍ مُحدد؟ (اختر ثلاثة اختياراتٍ صحيحة)

الإجابة: أ (السجل الائتمانيّ)، ج (القدرة على السداد)، د (شروط القرض)

٥٣- ما هي طريقة احتساب خسائر مخاطر الائتمان الأكثر شيوعًا؟

الإجابة: ج- احتمالية التعثر في السداد × التعرض عند التعثر في السداد × الخسارة الناجمة عن التعثر في السداد

٥٤- أيٌّ مما يلي سيتأثر سلبيًا بانخفاض أسعار العقارات

الإجابة: ب- الخسارة الناتجة عن التعثر في السداد

٥٥- أيٌّ مما يلي قد تنعكس عليه سلبًا زيادة نسبة البطالة

الإجابة: أ- احتمالية التعثر في السداد

٥٦- مؤشر LTI هو أحد المؤشرات الشائعة لمخاطر الائتمان، وهو يُمثل نسبة....

الإجابة: د- القرض إلى الدخل

٥٧- إلى ماذا تُشير نسبة القرض إلى القيمة في مخاطر الائتمان؟

الإجابة: أ- كلما ارتفعت نسبة القرض إلى القيمة ارتفعت مخاطر القرض.

٥٨- أيٌّ من التصنيفات التالية التي أصدرتها وكالة ائتمانٍ ما تُشير إلى أقل قدرٍ من مخاطر؟

الإجابة: د- AA

٥٩- أيٌّ من مقاييس مخاطر السوق التالية يشير إلى مدى تقلب استثمارٍ معينٍ مقارنة بالسوق؟

الإجابة: ب- بيتا

٦٠- أيٌّ من مقاييس مخاطر السوق التالية يشير إلى أداء استثمارٍ معين بالمقارنة مع السوق؟

الإجابة: أ- ألفا

٦١- أيٌّ من مقاييس مخاطر السوق التالية يشير إلى حجم حركة النقد التي تُفسر من خلال حركة السوق؟

الإجابة: ج- معامل التحديد (R Squared)

٦٢- أيٌّ مما يلي يُعد مثالًا على القيمة المعرضة للمخاطر؟

الإجابة: ج- هناك احتمالية بنسبة ٩٥٪ في أن تكون الخسائر أقل من ٢ مليون ريال سعودي

٦٣- إلى ماذا يشير عدد عمليات المحاكاة في مثال مخاطر الائتمان الموضح في الرسم البياني التالي؟

الإجابة: أ- عدد مجموعات مونت كارلو مع نتيجةٍ في هذا المدى

٦٤- ما الاحتمال التقريبي لوقوع خسارة تتراوح بين ٥٠٠٠٠ و٧٥٠٠٠ في مثال مخاطر الائتمان الموضح في الرسم البياني؟

الإجابة: ب- ١٦.٩٪

٦٥- ما الإقدام على المخاطر؟

الإجابة: ج- مستوى المخاطر المقبول لتحقيق أهداف الشركة

٦٦- لدى أحد البنوك الاستثمارية مستوى محدد للإقدام على المخاطر: احتمال <= ٥٪ في أن تزيد الخسائر عن ٢ مليون ريال سعودي، وقد قُيّمت المخاطر في الاستثمارات الأربعة التالية واستُخدمت القيمة المعرضة للمخاطر لتوضيح مخاطرها. أيٌّ من هذه الاستثمارات يقع في نطاق مستوى الإقدام على المخاطر؟ (اختر إجابتين صحيحتين)

الإجابة: ب (الاستثمار ٢: احتمال بنسبة ٩٨٪ في أن تقل الخسائر عن مليون ريال سعودي)، ه (الاستثمار ٥: احتمال بنسبة ٩٧٪ في أن تقل الخسائر عن ٢ مليون ريال سعودي)

٦٧- أيُ العبارات التالية صحيحة؟

الإجابة: ج (قد يقرر البنك تغيير نطاق مستوى المخاطر الخاص به إذا كانت المخاطر خارج نطاق مستوى الإقدام على المخاطر)

٦٨- إدارة المخاطر هي مسؤولية...

الإجابة: أ- خط الدفاع الأول

٦٩- إنشاء إطار عمل إدارة مخاطر الشركة هو مسؤولية ...

الإجابة: ب- خط الدفاع الثاني

٧٠- التأكد من فعالية عمل خطيّ الدفاع الأول والثاني هو مسؤولية ...

الإجابة: ج- خط الدفاع الثالث (مراجعة الحسابات)

٧١- يُقصد بثقافة المخاطر:

الإجابة: د- التصرفات والمواقف المتخذة تجاه الاحتمالات

٧٢- أيٌّ من الاختيارات التالية هي العوامل الرئيسة المُتبعة عند تقرير ثقافة المخاطر؟ (اختر ثلاث إجابات صحيحة)

الإجابة: ب (أسلوب القيادة تجاه المخاطر)، د (عدد المُفاجآت الواقعة)، ه (المهارات التقنية في التعامل مع المخاطر)

٧٣- أيٌّ مما يلي ينُمّ عن أفضل وصفٍ للمقصود بـ «السيناريو»؟

الإجابة: ب- مجموعة من الظروف غير المحتملة ولكن المعقولة التي يمكن استخدامها لعددٍ من الأغراض، بما في ذلك وضع المبادئ التوجيهية

٧٤- أيٌّ مما يلي يُعد السيناريو الذي اشترطته الجهات التنظيمية وفق اتفاقية بازل؟

الإجابة: ه- الاحتيال

٧٥- المرحلة الأولى في إنشاء سيناريو هي:

الإجابة: ج- وضع تسلسل للأحداث المحتملة

٧٦- تُعرف مجموعة التعليمات التي تُتبع حال حدوث مجموعةٍ معينةٍ من الظروف بلفظ ...

الإجابة: د- المبادئ التوجيهية

٧٧- ما الاحتمال التقريبي للغرض من إجراء اختبار التحمل؟

الإجابة: أ- للتأكد من قدرة الشركة على تحمل عددٍ من الظروف الصعبة

٧٨- ما هي اللجان المتوقع إنشاؤها في الشركات الكبرى بموجب اتفاقية بازل؟ (اختر ثلاث إجابات صحيحة)

الإجابة: أ (المراجعة)، د (المخاطر)، ه (التعويضات)

٧٩- ما المقصود بعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال؟

الإجابة: ج- العملية المستخدمة لحساب كفاية رأس المال

٨٠- يُشار إلى العملية التي يستخدمها البنك لحساب كفاية رأس المال بـ ...

الإجابة: ج- العملية المستخدمة لحساب كفاية رأس المال

٨١- يُشار إلى اختبار قدرة الشركة على تحمل أحداث الصدمة بـ ...

الإجابة: ج- اختبار التحمل

٨٢- ما هي الأهداف الرئيسة لغاسل الأموال عند التعامل مع البنك؟ (اختر ثلاث إجابات صحيحة)

الإجابة: د (إخفاء حقيقة امتلاكه للأصل)، ه (إخفاء حقيقة إدارته أو سيطرته على الأصل)، و (ابتعاده بأقصى قدرٍ ممكن عن الأصل)

٨٣- ما هي مراحل غسل الأموال؟

الإجابة: ب- الإيداع والتمويه ثم الدمج

٨٤- يُعرف أحد أكثر أشكال غسل الأموال شيوعًا بلفظ «الإيداع بالتجزئة» أو «الهيكلة». فما هذا؟

الإجابة: ب- تقسيم النقد السائب إلى مبالغ أصغر

٨٥- تُعرف إحدى الطرق الشائعة لتحديد المدفوعات المشبوهة بلفظ ...

الإجابة: ج- مراقبة المعاملات

٨٦- أيٌ مما يلي يمثل نذير خطرٍ لعملية غسل أموال؟ (اختر إجابتين صحيحتين)

الإجابة: أ (مصدرٌ تمويلٍ كبيرٌ ومتنوعٌ)، ج (إنشاء شركاتٍ صورية)

٨٧- «الاحتيال الإلكتروني» مثالٌ على...

الإجابة: أ- الجرائم السيبرانية

٨٨- في ضوء الأرقام الموجودة في الرسم البياني السابق، ما الاحتمال التقريبي لإجمالي رأس المال من الفئة الأولى؟

الإجابة: أ- ٢٥ مليون ريال سعودي

٨٩- المبدأ الرئيس لعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال هو...

الإجابة: د- تحديد جميع المخاطر المادية

٩٠- تهدف أنظمة حماية البيانات إلى...

الإجابة: ج- حماية معلومات العملاء

٩١- بلغ إجمالي إيداعات أحد المجرمين ١٠٠ ألف ريال سعودي نقدًا في أحد الفروع، فإلى أي مرحلةٍ من مراحل عملية غسل الأموال يُشير إليها هذا التصرف؟

الإجابة: أ- الإيداع

٩٢- اشترى مجرمٌ استثمارًا بعائداتٍ مشبوهةٍ أودعت في الأسبوع السابق ثم باع هذا الاستثمار ونقل عائدات البيع إلى حسابٍ مصرفيٍ مختلف، فإلى أي مرحلةٍ من مراحل عملية غسل الأموال يُشير بيع الاستثمار ونقل عائداته النقدية إلى بنكٍ آخر؟

الإجابة: ب- التمويه

٩٣- ينقل مرتكبو جريمة غسل الأموال عائداتٍ ناجمةٍ عن كسبٍ غير مشروعٍ من بنكٍ إلى آخر لإنشاء مسار مراجعة معقد، ويُنفقون الآن بعض الأموال لشراء منازل وملابس ومركباتٍ جديد، فإلى أي مرحلةٍ من مراحل عملية غسل الأموال يُشير هذا المثال؟

الإجابة: ج- الدمج

٩٤- وفقًا للمبدأ الأول من عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال، تُعدّ الإدارة السليمة لعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال هي مسؤولية ...

الإجابة: ب- الكيان الإداري للشركة

٩٥- يُشار إلى اتفاقيات بازل الأولى والثانية والثالثة بلفظ....

الإجابة: ج- اتفاقيات بازل

٩٦- يُشار عادةً إلى حقوق المساهمين والاحتياطيات بلفظ...

الإجابة: أ- الفئة الأولى من رأس المال

٩٧- ما المقصود باختصار CAR؟

الإجابة: ج- نسبة كفاية رأس المال

٩٨- كيف يُحسب معدل كفاية رأس المال؟

الإجابة: أ- (الفئة الأولى من رأس المال + الفئة الثانية من رأس المال) / الأصول المُرجحة بأوزان المخاطر

٩٩- الحد الأدنى الحالي المُتطلب لكفاية رأس المال وفقًا لاتفاقية بازل يُساوي تقريبًا....

الإجابة: ب- ٨٪

١٠٠- يُشار إلى أصول الشركة ومعدل تعرضها للمخاطر بـ ...

الإجابة: أ- الأصول المُرجحة بأوزان المخاطر.

خريطة المنهج

الموضوع	الصفحة
أساسيات إدارة المخاطر	٧
فهم المخاطر وإدارتها	٨
ما هي المخاطر	٨
ما هي إدارة المخاطر؟	٩
استراتيجيات المخاطر: ماذا عن تقليل المخاطر؟	٩
ماذا عن القضاء على المخاطر؟	١٠
إدارة كل نوع من أنواع المخاطر	١١
عملية إدارة المخاطر	١٣
تحديد المخاطر	١٤
تحدّيات عملية اكتشاف جميع المخاطر	١٤
فهم المخاطر وأسبابها وعواقبها	١٥
التركيز على المخاطر	١٦
كيفية تحديد جميع المخاطر	١٨
فهم الضوابط والتعرف على الضوابط الرئيسة	٢٥
الضوابط	٢٥
التكاليف المتعلقة بالضوابط	٢٥
الضوابط الرئيسة	٢٦
مؤشرات المخاطر الرئيسة	٣٣
ما مؤشرات المخاطر الرئيسة؟	٣٣
كيفية الاستفادة من مؤشرات المخاطر الرئيسة	٣٣
مؤشرات المخاطر الرئيسة الأكثر فائدة	٣٥
كيف يمكن لـمؤشرات المخاطر الرئيسة إنقاذ شركة أو تدميرها؟	٣٦
إدارة المخاطر المؤسسية	٣٧
نظرة عامة على إدارة المخاطر التقليدية	٣٧
القيود المفروضة على مناهج إدارة المخاطر التقليدية	٣٨
تمثل إدارة المخاطر المؤسسية الفعالة أداةً استراتيجيةً ذات قيمة	٤٠
أركان عملية إدارة المخاطر المؤسسية	٤١
تطبيق مبدأ إدارة المخاطر المؤسسية يبدأ بسؤال «ما الأمر الذي يزيد من قيمة المؤسسة؟»	٤٢
التركيز على جميع أنواع المخاطر	٤٢
النتائج المرجوة من عملية إدارة المخاطر المؤسسية	٤٣
الدور القيادي الذي تضطلع به إدارة المخاطر المؤسسية	٤٤

الموضوع	الصفحة
قياس المخاطر	٤٦
ما الهدف من قياس المخاطر؟	٤٧
كيفية قياس المخاطر	٥٠
الأساليب الشائعة المُتّبعة عند قياس المخاطر	٥١
معرفة كيفية قياس المخاطر	٥٣
إنشاء ملفات تعريف المخاطر	٥٦
مونت كارلو	٦٠
كيف تُطبّق نماذج مونت كارلو	٦٢
كيف تُقاس عادةً مخاطر الائتمان؟	٦٤
كيف تُقاس عادةً مخاطر السوق؟	٧٠
كيف تُقاس عادةً مخاطر التشغيل؟	٧١
معرفة مخاطر بعض الأساليب الحالية	٧٤
مقارنة نماذج القياس	٨٢
تقييم متطلبات السيولة	٨٣
الإقدام على المخاطر	٨٦
ماذا يُقصد بالإقدام على المخاطر؟	٨٧
نبذة تاريخية موجزة بشأن الإقدام على المخاطر	٨٧
المحاولات الفاشلة عند الإقدام على المخاطر	٨٨
التعبير عن الإقدام على المخاطر	٩٠
قرارات الإقدام على المخاطر	٩٣
إدارة المخاطر وثقافة إدارة المخاطر واختبار التحمل	٩٦
الغرض من حوكمة المخاطر	٩٧
نموذج خطوط الدفاع الثلاثة	٩٧
الحاجة إلى نموذج خطوط الدفاع الثلاثة	٩٧
خط الدفاع الأول	٩٨
خط الدفاع الثاني	٩٨
خط الدفاع الثالث	٩٨
فعالية المجالس واللجان	٩٩
دور مجلس إدارة المؤسسة المالية	٩٩
لجنة المراجعة	١٠٠
لجنة المخاطر	١٠١

الموضوع	الصفحة
لجنة التعويضات	١٠٢
ضرورة اتخاذ إجراءات حوكمة فعالة للمخاطر	١٠٢
الغرض من اجتماع المجلس أو لجنة معينة (فيما يتعلق بالمخاطر)	١٠٢
تعزيز نطاق أعمال لجنة الحوكمة	١٠٥
ثقافة المخاطر	١٠٧
العمل على ترسيخ ثقافة تُركز على المخاطر	١٠٧
ما ثقافة المخاطر؟	١٠٧
قياس ثقافة المخاطر وتحسينها	١٠٧
السيناريوهات وأدلة المبادئ التوجيهية واختبار التحمل	١١٣
السيناريوهات	١١٣
أدلة المبادئ التوجيهية	١١٥
اختبار التحمل	١١٨
الغرض من اختبار التحمل	١١٨
اختبارات التحمل الأكثر شيوعًا	١١٨
مثال على اختبار التحمل القائم على الائتمان	١١٩
مثال على اختبار التحمل القائم على السوق	١٢٢
مثال على اختبار القدرة التشغيلية	١٢٣
اختبار التحمل في النماذج	١٢٣
الأنظمة واللوائح والقضايا ذات الصلة	١٢٥
لجنة بازل والقواعد الدولية الأخرى ذات الصلة	١٢٦
مقدمة	١٢٦
ما لجنة بازل؟	١٢٦
ما أنشطة لجنة بازل للرقابة المصرفية؟	١٢٦
اتفاقيات بازل	١٢٧
كفاية رأس المال والأصول المرجحة بأوزان المخاطر	١٢٨
نسبة كفاية رأس المال	١٢٨
الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال	١٣١
التقييم الداخلي لكفاية رأس المال	١٣١
ما المشكلة التي تحاول لجنة بازل للرقابة المصرفية حلها؟	١٣٥
أنظمة حماية البيانات	١٣٥
مكافحة غسل الأموال والإرهاب والعقوبات	١٣٦

الموضوع	الصفحة
زيادة التبعات التي يتعرض لها البنوك	١٣٦
مكافحة غسل الأموال	١٣٧
العقوبات	١٤٠
الجرائم السيبرانية	١٤٠
أنواع الجرائم السيبرانية	١٤١
الثورة الرقمية	١٤٢
التركيز على البيانات	١٤٤

Umm Salmah Al Ansari St. Al Mutamarat
Riyadh 12712, Saudi Arabia
Telephone: +966-11- 466-2688
cs@fa.org.sa
Fax: +966-11- 466-2936 / 466-2966