المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد 5 - الإصدار 58
تأريخ النشر: 20 أغسطس 2024 م

تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف الكويتية

Evaluating the role of Financial Risk Management in Improving the Effectiveness of Financial Performance In Kuwaiti Banks

إعداد الباحثة/ ابتهاج علي سعيد الشمراني

ماجستير إدارة المخاطر، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية

Email: lbtihajali19@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على بنك الكويت، وما قد يحدثه هذا النظام من تغيرات على الأداء المالي والتشغيلي للبنك وكذلك التعرف على دور نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في التصدي لتلك المخاطر التي يواجهها البنك وضبطها. استخدمت في هذه الدراسة منهجية نوعية تتمثل في دراسة حالة ميدانية تطبيقية وهي دراسة حالة بنوك الكويتية في الكويت، وقد تم إتباع أسلوب المقابلات لجمع البيانات والمعلومات مع كل من مدراء فروع ودوائر بنك الكويت. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي والتشغيلي في بنوك الكويتية في الكويت، وكان له دور كبير في ضبط المخاطر والسيطرة عليها وإدارة المخاطر التي قد تنتج في الوقت الحالي أو المستقبل، وكذلك كان السبب في وضع حلول جذرية للمشاكل التي قد تواجه بنك الكويت ووضع آليات للتعامل مع هذه المشاكل.

وقد أوصت الدراسة بالتوسع في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في بنك الكويت، وعمل اجتماعات دورية للموظفين لمناقشة التحديات والصعوبات التي يواجهونها و دور النظام في معالجة تلك التحديات. كما وأوصت الدراسة بالاستثمار في تطوير الكوادر الوطنية، وذلك من خلال توفير البرامج التدريبية والدورات المتخصصة في مجال إدارة المخاطر، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية/ وذلك من خلال إدخال النظم والتطبيقات التكنولوجية المتقدمة التي تساعد على إدارة المخاطر بشكل فعال، ومواكبة التطورات العالمية في مجال إدارة المخاطر، وذلك من خلال متابعة أحدث الممارسات والتقنيات العالمية في مجال إدارة المخاطر، والعمل على تطبيقها في المصارف الكويتية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المالية، فاعلية الأداء المالي، المصارف الكويتية، تحليل الأداء المالي، إدارة المخاطر.

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد 5 - الإصدار 58
تأريخ النشر: 20 أغسطس 2024 م

Evaluating the Role of financial Risk Management in Improving the Effectiveness of Financial Performance In Kuwaiti Banks

Ibtihaj Ali Al-Shamrani

Abstract:

This study aimed to identify the application of the risk self-assessment and supervisory controls system to the Bank of Kuwait, and the changes that this system may cause to the financial and operational performance of the bank, as well as to identify the role of the risk self-assessment and supervisory controls system in addressing and controlling those risks that the bank faces. In this study, a qualitative methodology was used, represented by an applied field case study, which is a case study of Kuwaiti banks in Kuwait. The method of interviews was followed to collect data .and information with each of the managers of branches and departments of the Bank of Kuwait

The study concluded that there is a positive impact of implementing the risk self-assessment and supervisory controls system on the financial and operational performance of Kuwaiti banks in Kuwait, and it had a major role in controlling and controlling risks and managing the risks that may result now or in the future. It was also the reason for the Developing radical solutions to the problems that the Bank of Kuwait may face and developing mechanisms to deal with these problems

The study recommended expanding the application of the risk self-assessment and regulatory controls system at the Bank of Kuwait, and holding periodic meetings for employees to discuss the challenges and difficulties they face and the system's role in addressing those challenges. The study also recommended by investing in developing national cadres, through providing training programs and specialized courses in the field of risk management, and developing the technological infrastructure/ through introducing advanced technological systems and applications that help manage risks effectively, and keeping pace with global developments in the field of risk management, through following the latest global practices and technologies in the field of risk management, and working to apply them in Kuwaiti banks.

Keywords: Financial Risk Management,Financial Performance Effectiveness, Kuwaiti Banks, Financial Performance Analysis,Risk Management, Financial Risks

1. المقدمة:

يشهد عالم اليوم تطورات متلاحقة في جميع المجالات، لا سيما في المجال المالي، حيث أصبح الاقتصاد العالمي أكثر ترابطًا وتعقيدًا. أدت هذه التطورات إلى ظهور مخاطر مالية جديدة ومتنوعة، مما دفع المؤسسات المالية، وخاصة المصارف، إلى إيلاء أهمية قصوى لإدارة المخاطر.

تُعد إدارة المخاطر المالية عملية منهجية لتحديد وتقييم ومراقبة والتحكم في المخاطر المالية التي قد تواجه المؤسسة بهدف ضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتكتسب هذه العملية أهمية خاصة في قطاع المصارف نظراً للدور المحوري الذي تلعبه في الاقتصاد وحساسيتها للتقلبات المالية والاقتصادية. ويأتي هذا البحث لتقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي للمصارف الكويتية، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي في الكويت والعالم.

1.1. مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل حول مدى فاعلية إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية وتأثيرها على تحسين الأداء المالي. وتكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى التخفيف من المخاطر المالية والتشغيلية في البنوك التجارية الكويتية من خلال تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) الذي يقوم على تحليل عمل الدوائر المختلفة في البنوك وضبط المخاطر لكل دائرة وطرق السيطرة عليها وحسابها بشكل رياضي وعلمي وتطبيق هذا النظام من قبل الدوائر نفسها للتأكد من سير إجراءات العمل بالصورة الصحيحة بهدف تعزيز كفاءة البيئة الرقابية بما يكفل بقاء مستويات المخاطر ضمن الحدود المقبولة، ويضمن السيطرة على آثارها وتبعاتها مما يساعد على تحقيق أهداف البنك على المدى الطويل.

2.1. أسئلة البحث:

1. ما هي مكونات نظام إدارة المخاطر المالية المطبق في المصارف الكويتية؟
2. ما هو مستوى فاعلية إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر المالية على فاعلية الأداء المالي في المصارف الكويتية؟
4. ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية؟

3.1. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تقييم نظام إدارة المخاطر المالية المطبق في المصارف الكويتية.
2. قياس مستوى فاعلية إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية.
3. الكشف عن مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر المالية على فاعلية الأداء المالي في المصارف الكويتية.
4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية.

4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في:

- **الأهمية النظرية:**

• يُسهم البحث في إثراء الجانب النظري في مجال إدارة المخاطر المالية وعلاقتها بالأداء المالي في قطاع البنوك.

- يُسلط الضوء على أفضل الممارسات الدولية في إدارة المخاطر المالية وإمكانية تطبيقها في السياق الكويتي.

- **الأهمية العملية:**

- يُقدم البحث نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية.
- يُساعد على تحسين مستوى فاعلية الأداء المالي في المصارف الكويتية.
- يُقدم إرشادات للجهات الرئيسية المعنية في القطاع المصرفي في الكويت.

5.1. منهجية الدراسة

لقد اتبعت الدراسة منهجية علمية تقوم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي المتبع في الدراسات التي تتناول المجالات الاقتصادية والمصرفية، حيث قسم هيكل الدراسة إلى ثلاثة فصول. فقد تناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة والمتعلق بالمخاطر المصرفية ونظام التقويم الذاتي للمخاطر، فيما تناول الفصل الثاني تحليل العينة وتحليل النتائج، أما الفصل الثالث فقد جاء للحديث عن الخلاصة والتوصيات.

وقد استخدمت الباحثة الدراسة الكيفية والكمية؛ حيث أجريت دراسة حالة لبنك الكويت في الكويت، واستخدمت أسلوب المقابلة مع عينة الدراسة وعددها (38) مفردة من مدراء ومسؤولي الإدارات المختلفة في البنك، كما تم تحليل البيانات الكمية والبيانات المالية للبنك والتي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنك، وكذلك البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من إدارة الرقابة والتدقيق الداخلي وإدارة الائتمان في البنك والتي تتعلق بنظام التقويم الذاتي للمخاطر (RCSA) وتطبيقه في البنك.

6.1. حدود الدراسة

لقد واجهت هذه الدراسة بعض الحدود التي حددت من نطاقها، ومن أهم هذه الحدود ما يلي:

- اقتصرت الدراسة على التطبيق في أحد البنوك التجارية الرائدة في دولة الكويت وهو بنك الكويت وفروع الكويت، ولم تشمل بنوك أخرى.

- ركزت الدراسة على تأثير تطبيق نظام التقويم الذاتي للمخاطر (RCSA) على الأداء المالي والتشغيلي للبنك ولم تتطرق للتأثيرات الأخرى المتعلقة بتطبيق النظام.

- تناولت الدراسة واقع تطبيق نظام التقويم الذاتي للمخاطر (RCSA) ولم تتطرق إلى الحلول المقترحة لتطوير النظام وتحسينه.

- الحدود المكانية: إدارة وفروع بنك الكويتية في الكويت.
- يقتصر البحث على المصارف المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
- الحدود الزمانية: من الفصل الثاني 2023 إلى الفصل الثاني 2024.

7.1. مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

1- التقويم الذاتي للمخاطر (RCSA): هو عملية تقوم بها البنوك لمراقبة وتقييم كفاية ضوابطها الداخلية وإجراء تصحيح ذاتي لها.

2- الإدارة العليا: هي مجموعة الأشخاص المسؤولين عن الإدارة العامة للمنظمة، وعادة ما تشمل الرئيس التنفيذي ورؤساء الأقسام.

3- الأداء المالي: هو نتائج العمليات المالية للبنك والتي يتم قياسها من خلال التقارير المالية للبنك مثل: الأرباح والخسائر وحقوق المساهمين.

4- الأداء التشغيلي: هو مدى فاعلية وكفاءة البنك في تنفيذ عملياته وإدارتها والتي يتم قياسها من خلال مؤشرات مثل: عدد العملاء ونسبة القروض المتعثرة.

5- المخاطر المالية: هي الأحداث أو الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية للبنك.

6- المخاطر التشغيلية: هي الأحداث أو الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر غير مالية للبنك.

نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA)

هو عبارة عن عملية تقييم جماعي من قبل موظفي البنك، كل في مجال مسؤوليته، للتعرف على مخاطر العمل ولتقييم إجراءات الرقابة، ووضع خطط لتطوير الرقابة بإشراف وحدة إدارة المخاطر.

كما ويمكن تعريفه على أنه نظام يتكون من مجموعات من الموظفين الخبراء في إجراءات عمل الوحدات التي يعملون بها، يجتمعون مع أحد المنسقين لتحليل المخاطر وإجراءات الرقابة التي تؤثر على قدرة الوحدة على تحقيق أهدافها وبالتالي تحديد خطوات العمل اللازمة. (حمد،أ2007،ص)

مخاطر الأعمال Business Risk

وهي عبارة عن أية إجراءات يمكن أن تؤدي إلى انحراف الشركة عن مسارها..(Knechel, Salterio and Ballou, 2007)

الأداء المالي

يعرف الباحث الأداء المالي حسب استخدامه في هذه الدراسة على أنه التغيرات الناشئة نتيجة التعامل مع العمليات المصرفية بشكل مباشر، والتي تحدث تأثير على التكاليف والمصاريف التي يتحملها البنك، والتي تؤثر بدورها على القوائم المالية وربحية البنك.

الأداء التشغيلي

يعرف الباحث الأداء التشغيلي حسب استخدامه في هذه الدراسة على أنه أي تغيرات في نشاطات العمل تسببها تغيرات في العنصر البشري أو تنفيذ إدارة العمليات وكذلك الآليات والاتصالات.

ضبط المخاطر

يعرف الباحث عملية ضبط المخاطر كما استخدمت في هذه الدراسة على أنها عملية وضع الإجراءات الرقابية اللازمة للتعامل مع أية مخاطر قد تنشأ من الأداء المالي والتشغيلي للبنك أو المخاطر الناشئة جراء تعامل البنك مع الأطراف الداخلية والخارجية.

8.1. محددات الدراسة:

1.عدم وجود دراسات سابقة حيث أن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة (RCSA) يعتبر من أنظمة الرقابة الحديثة في القطاع المصرفي على مستوى العالم.

2. صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بهذا النظام وتطبيقه والتي تندرج تحت نظام السرية المصرفية في البنوك التجارية.

3. يطبق هذا النظام في عدد قليل من البنوك التجارية في الكويت ويقتصر تطبيقه على بعض الدوائر ذات المخاطر العالية في هذه البنوك علمًا بأنه لا يزال في طور التجربة.

4. لقد استخدم في هذه الدراسة بنك واحد فقط كدراسة حالة؛ حيث يؤدي هذا الأمر إلى صعوبة تعميم النتائج.

5. تعتمد الأداة المستخدمة في هذه الدراسة على آراء العنصر البشري وبالتالي تفتقر إلى الموضوعية التامة.

2. الإطار النظري

1.2. إدارة المخاطر المالية

أولا: ماهية إدارة المخاطر المالية

ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على إدارة المخاطر، وبدون المخاطر نقل الأرباح أو تنعدم، فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدر أكبر من المخاطر، أمل أن ينجح في تحقيق جانب أكبر من

الأرباح، ومن هنا تأتى أهمية اكتشاف المصرفيين المخاطر عملهم، ليس لتجنبها بل للعمل على احتوائها بذكاء لتعظيم العائد على الاستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح. وعلى ذلك فإن حسن إدارة المخاطر يشمل المرور بأربعة مراحل أساسية.

1. تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي.

2. القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات ملائمة.

3. اختيار المخاطر التي يرغب البنك في التعرض لها.

4. مراقبة الإدارة لتلك المخاطر وقياسها بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهو جهد متواصل لا ينتهي ويمثل صميم العمل المصرفي (حمادنة،2006) إن قياس المخاطر بغرض مراقبتها والتحكم فيها هو دور أساسي تخدم به إدارات المخاطر الجديدة

في البنوك عددا من الوظائف الهامة بهذه البنوك، نذكر منها: -

- المساعدة في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة، يتم بناء عليها تحديد خطة وسياسة العمل.
- تنمية وتطوير ميزة تنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية.
- التي تؤثر على الربحية.
- تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك.
- المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير.
- تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية. (حمادنة،2006)

المخاطر

تندرج دراسة المخاطر تحت مسميات عديد من المواضيع والعلوم فهي تدخل في علم الاقتصاد.

والإحصاء، والإدارة، والعلوم المالية والتأمين. ومن الممكن النظر لتعريف المخاطر من عدة زوايا تذكر منها:

يمكن تعريف المخاطرة على إنها عبارة عن مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المرتبطة بالأحداث وتؤثر بشكل ملموس على الأداء إبراهيم، 2009، ص 27).

أما من وجهة نظر البنوك فيمكن تعريف المخاطر على إنها نتيجة مستقبلية غير مرغوب فيها الوقوع أحداث لم تكن متوقعة أو مخطط لها وقد تؤدي إلى انحراف البنك عن تحقيق أهدافه أو تحطيمها في حال عدم تدارك هذه الأحداث ومعالجتها بما يتناسب مع مصالح وأهداف البنك. (الدروبي، 2007).

ومن منظور اقتصادي فتعرف كلمة مخاطرة بأنها إمكانية حدوث مشكلة خطيرة أو غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه. وهي الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة (Vaughan and Therese , 1999,p7). ومن المنظور المالي فتعرف المخاطر على إنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل القرار يتخذه الفرد الراشد اقتصاديا في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي. (عبد السلام، 1989، ص34) اما المخاطرة التي تتعلق بإنشاء مشروع ما أو الاستثمار لتأسيس عمل ما فيمكن تعريف الخطر على انه درجة الاختلافات في تدفقه النقدي عن تدفق مقدر أو متوقع، وكلما زاد مدى هذه الاختلافات كان ذلك معناه زيادة الخطر، والخطر مرتبط بتلك المواقف التي يمكن فيها القيام بتقدير التوزيع الاحتمالي لمشروع (معين الحناوي، 2000، ص 230).

وتعرف المخاطر بالنسبة إلى رأس المال على انها عدم انتظام العوائد، فتذبذب هذه العوائد في قيمتها أو في نسبتها إلى رأس المال المستثمر هو الذي يشكل عنصر المخاطرة، وترجع عملية عدم انتظام العوائد أساسا إلى حالة عدم اليقين المتعلقة بالتنبؤات المستقبلية، كما أن لكل استثمار درجة معينة من المخاطر، وأن ما يسعى إليه المستثمر العادي هو تحقيق أعلى عائد ممكن عند مستوى مقبول لديه من المخاطر يتحدد وفق طبيعة المستثمر وعمره خريوش وآخرون، 1990 ص (41).

2.2. المخاطر المصرفية

تواجه البنوك أنواعاً عديدة من المخاطر وقد تم تصنيف هذه المخاطر على وجوه عديدة حيث أن البنوك بشكل عام عرضة لنوعين رئيسيين من المخاطر الأول المخاطر النظامية (Systematic Risks) وهي المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو إلغائها ولكن يمكن التعايش معها والتقليل من آثارها السلبية من خلال التنويع في المحفظة الاستثمارية (Diversification) وإعداد خطط الطوارئ لمواجهتها، حيث أنها متعلقة بالبيئة التي يعمل بها البنك مثل مخاطر السوق، والمخاطر الإئتمانية والمخاطر التشغيلية، والمخاطر القطرية والسياسية، والقانونية والمخاطر البيئية، أما النوع الثاني فهي (Business Risks) أو المخاطر الداخلية (Non-systematic Risks) المخاطر غير النظامية والمتعلقة بالبنك نفسه وهذا النوع ممكن تجنبه أو معالجته مثل سوء الإدارة (Mismanagement) وسوء الاستثمار والمخاطر الإستراتيجية والتنظيمية، والتي يمكن تجنبها من خلال وضع السياسات الملائمة والضوابط والإجراءات المنظمة للعمل واختيار الإدارة من ذوي الكفاءة والخبرة وتأهيل الكادر وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية والالتزام بأسس الحوكمة الرشيدة

هذا وأوضحت لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال توصياتها الجديدة والمعروفة بتوصيات بازل الثانية بازل (11) أن موضوع إدارة المخاطر المالية يعتبر أهم الموضوعات التي تشغل بال المصرفيين على المستوى العالمي خاصة في أعقاب توالي الأزمات المالية والمصرفية التي عصفت بالعديد من البلدان في السنوات القليلة الماضية. وقد إنعكست هذه الأزمات على توجهات المؤسسات الدولية والتي استخلصت أن أهم أسباب الأزمات المصرفية عائد إلى تزايد المخاطر المصرفية التي تواجهها البنوك

من جانب وعدم إدارتها بطريقة سليمة من جانب آخر. وقد تجلت آثار ذلك بقيام لجنة بازل للرقابة المصرفي بتعديل جوهري على إتفاقية بازل الأولى (بازل (1) الصادرة في عام 1988 والمتعلقة بمطالبة البنوك بالاحتفاظ بحد أدنى لكفاية رأس المال بنسبة (8%) من قيمة موجوداتها المرجحة بالمخاطر.

ثم أضافت في العام 1996 ضرورة احتفاظ البنوك برأس مال للتحوط المخاطر السوق المقابلة تأثير المخاطر الناشئة عن تقلبات الأسعار في الأسواق المالية ومعدلات الفوائد وعوامل السوق الأخرى على الأصول المالية سواء كانت داخل أو خارج الميزانية، ثم توجت لجنة بازل هذه التطويرات بإصدار اتفاقية بازل 11 في العام 2001 والتي أجرت تطويراً مهماً على آلية إحتساب المخاطر الإئتمانية وأضافت بندا جديدا من المخاطر الواجب على البنوك التحوط لها برأسمال كاف لمواجهتها و هو المخاطر التشغيلية.

وفي الورقة المعدة من قبل اللجنة العربية للرقابة المصرفية في صندوق النقد العربي في العام 2004 والمتعلقة بالممارسات السليمة لإدارة للمخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها فقد أوصت اللجنة السلطات الإشرافية على ضرورة تعزيز كفاءة كوادرها البشرية والفنية للإشراف على المخاطر التشغيلية، والاسترشاد بالمبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بخصوص الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية، وحث البنوك على ضرورة مواكبة التطورات الحديثة للممارسات السليمة وتأهيل كوادرها للتعامل مع هذه المخاطر، وضرورة وضع التعليمات والإجراءات اللازمة لقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية وحث البنوك الخاضعة لإشرافها على إتباع هذه التعليمات(BCBS, 2004).

حيث تعتبر البنوك من المنشآت ذات الطبيعة الخاصة التي تواجه عوائد ومخاطر مختلفة. وسوف يتم التطرق هنا إلى أهم المخاطر التي تواجهها البنوك.

مخاطر الائتمان

المخاطر الإئتمانية هي الخسائر المحتملة الناجمة عن عدم قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته في المواعيد المحددة، بسبب ظروف عامة سياسية أو اقتصادية أو ظروف خاصة بالمقترض نفسه، ويعبر عنها مصرفياً بمخاطر التعثر (Default Risk (حشاد، 2004).

أن المخاطرة الائتمانية ذات أهمية بالغة حيث أن عجز عدد صغير من العملاء المهمين عن الدفع يمكن أن يتولد عنه خسائر كبيرة، وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى الإعسار، وتتم مراقبة هذه المخاطرة عادة من خلال إجراءات كلاسيكية متبعة في البنوك، فنظم الحدود تضع سقفا على المبلغ المقرض لأي عميل واحد أو العديد من العملاء داخل صناعة واحدة أو العملاء في بلد معين ويتم إجراء فحص للتطبيقات الائتمانية بواسطة مسئول الائتمان أو لجان الاعتماد التي يجب ان تتوصل إلى حد أدنى من الاتفاق قبل اتخاذ قرار بتحمل المخاطرة وتحدد قواعد التفويض عند مستويات متنوعة في البنك من المسئول عن مثل هذه الالتزامات وإصدار تقارير مركزية عن القروض المستحقة السداد للعملاء مطلوب لضمان بقاء تلك المبالغ ضمن حدود عالمية، خاصة عندما تنشئ وحدات أعمال عديدة مع نفس العملاء، وأخيراً توجد قواعد متصل بتنويع المخاطر عبر الأطراف المقابلة.

مخاطر السيولة:

هي المخاطر التي قد تؤدي إلى تحقيق خسائر نتيجة عدم مقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في تاريخ الاستحقاق بسبب عدم قدرة البنك على توفير التمويل اللازم أو الأصول السائلة لمقابلة هذه الإلتزامات بأقل خسائر ممكنة (BCBS,2004) وتعتبر إدارة

السيولة في البنوك أمراً في غاية الأهمية وينطوي على مخاطر عالية لأن الفشل في المحافظة على مستويات سيولة ملائمة قد يؤدي إلى انهيار البنك وفشله كمؤسسة مالية.

وتنشأ مشكلة السيولة عادة من أن هناك مفاضلة بين السيولة والربحية وتباينا بين عرض الأصول السائلة والطلب عليها، فالمصرف لا يستطيع السيطرة على مصادر أمواله من الودائع ولكن لابد من الإشارة إلى أن المصرف يمكنه السيطرة على استخدامات هذه الأموال وتوظيفها وهذه الحقيقة تشكل إحدى الطرق الرئيسية للوقاية من مخاطر السيولة كما سنرى عند تعرضنا لإدارة مخاطر السيولة. (الدروبي، 2007).

مخاطر السوق:

وهي تلك المخاطر الناتجة عن التحركات العكسية في القيمة السوقية، أصل ما (سند، سهم، قرض عملة أو سلعة أو عقد مشتق مرتبط بالأصول السابقة، علما أن القيمة السوقية للعقد المشتق ترتبط بعدة أمور منها سعر الأصل محل التعاقد، أسعار الفائدة ومدة لعقد(Banks and Dun,p15,2003)ويمكن تعريفها أيضا على أنها المخاطر الحالية أو المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على إيرادات البنك ورأسماله والناجمة عن التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية والسلع.

وهذا النوع من المخاطر تم إضافته إلى متطلبات معيار كفاية رأس المال في العام 1996 بحيث يتوجب على البنوك الاحتفاظ برأسمال لمواجهة مخاطر السوق بأنواعها، وفيما يلي توضيح الأقسام مخاطر السوق (2004,BCBS).

مخاطر أسعار الفائدة:

تنشأ هذه المخاطر عن تقلبات أسعار الفائدة بالسوق بما يؤدى إلى تحقيق خسائر ملموسة للبنك في حالة عدم اتساق أسعار الفائدة على كل من الالتزامات والأصول، وتتصاعد هذه المخاطر في حالة عدم توافر نظام معلومات لدى البنك يمكنه من الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد على الأصول، أو يساعده على تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية المتغيرات أسعار الفائدة. (حمادنة (2006).

مخاطر التشغيل

ضمنا لاتفاقية بازل 11 تم تعريف مخاطر التشغيل على أنها مخاطر تحمل خسارة تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية والعنصر البشري والأنظمة والأحداث الخارجية. ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ويستثني المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية. ولا يعتبر الاحتفاظ برأس المال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل 11 بل هو جزء جوهري فيه.

أكدت لجنة بازل أن المخاطر التشغيلية تعبير له عدة معان في الصناعة المصرفية، لذلك يتوجب على البنوك ولأغراض داخلية أن تعتمد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية كون ذلك يساعدها في تحديد المخاطر التي تنطوي على خسائر كبيرة، وفيما يلي أنواع المخاطر التشغيلية وتفسير لكل نوع منها حسبما أوردتها ورقة الممارسات السليمة المعدة من قبل لجنة بازل (2003 (BCBS,

العنصر البشري:

الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين بقصد أو بدون قصد)، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسة المؤسسة من قبل المسئولين أو الموظفين، وكذلك

الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء المساهمين الجهات الرقابية وأي طرف ثالث. ومن الأمثلة عليها عمليات الاحتيال الداخلي من قبل موظفين كالاختلاس المالي، والتعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك التجارة الداخلية لحسابات الموظفين الخاصة، إساءة استخدام بيانات العملاء السرية التواطؤ في السرقة السطو المسلح الابتزاز الرشاوى، والتهرب الضريبي المتعمد) وعمليات التداول دون تخويل وإنجاز حركات غير مصرح بها، والمعالجات الخاطئة والغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين، ممارسات العمل والأمان الوظيفي.

تنفيذ وإدارة العمليات:

هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات ومثال ذلك: الأخطاء في إدخال البيانات الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخلافات التجارية، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء.

الأنظمة الآلية والاتصالات

الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة، وتشمل انهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الاتصالات أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسب الفائدة المفقودة بسبب العطل.

الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية

الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرفي مواصلة العمل.

وتشمل الاحتيال الخارجي كالسرقة والسطو المسلح تزييف العملات والتزوير، والقرصنة التي تؤدي إلى تدمير الحواسيب سرقة البيانات الاحتيال عبر بطاقات الائتمان الاحتيال عبر شبكات الكمبيوتر والإرهاب والابتزاز) والكوارث الطبيعية الهزات الأرضية، والحرائق، والفيضانات).

هذا وتضطلع دائرة المخاطر بتحديد كافة مخاطر التشغيل المحتملة، وكيفية التعامل معها وبتبصير إدارة البنك لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها إما قبولا أو نقلا للغير، أو اتخاذ إجراءات ما لتفاديها مع بيان تكلفة الإجراءات مقارنة بما يسببه الخطر من خسائر في حالة حدوثه (2004,BCBS).

3.2. الجهاز المصرفي في الكويت

شهدت الكويت خلال ربع القرن الأخير تطوراً كبيراً في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية وربما كان تطور القطاع المصرفي والمالي من أهم مظاهر التقدم الاقتصادي في الكويت وأكثرها إثارة للاهتمام، فخلال فترة زمنية بسيطة نما الجهاز المالي الكويتي، وأصبح يضاهي ما حققته دول أخرى خلال أضعاف هذه المرحلة الزمنية. فقبل عام 1964م كانت السلطة النقدية في البلاد هي مجلس النقد الكويتي الذي لم يتعد دوره الاحتفاظ بموجودات استرلينيه مقابل الدنانير الكويتية المصدرة وبذلك لم يكن له أي دور في توجيه السياسة النقدية أو مراقبة البنوك، كما أن عدد البنوك التجارية لم يكن سوى سبعة بنوك ثلاثة منها أجنبية، ومؤسسة إقراض متخصصة واحدة..

تأسس البنك المركزي عام 1964م كشخصية اعتبارية مستقلة ذات رأس مال مملوك بالكامل من قبل الحكومة الكويتية، ويقوم بعدة مهام منها إصدار النقد والمسكوكات في المملكة والحفاظ على الاستقرار النقدي وتوفير السيولة اللازمة للبنوك المرخصة وإدارة احتياطات البنوك، كما يسعى إلى تعزيز سلامة مؤسسات الجهاز المصرفي من خلال أساليب الرقابة المختلفة إضافة إلى أنه يقوم بحفظ وإدارة احتياطي المملكة من الذهب والعملات الأجنبية والعمل كبنك ومستشار للحكومة. ويعمل البنك المركزي على تحقيق ثلاثة أهداف وطنية تشتمل على المساهمة في ضمان الاستقرار النقدي والمالي، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمساهمة في توفير بيئة استثمارية جذابة. البنك المركزي الكويتي (www.cbk.gov.kw).

4.2. نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA)

يهدف هذا النظام إلى التأكد من تطبيق الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على المخاطر التي تواجه البنك والتي تشكل عائقا أمام تحقيق أهدافه ويزود هذا النظام الإدارة العليا والوحدات البنكية تقارير دورية حول كفاءة الانظمة الرقابية ونواحي الضعف والقصور فيها. (عوبلي،2011)

تقييم المخاطر

تواجه الشركات مخاطر متعددة من عدة مصادر داخلية مثل طبيعة أنشطة المنشأة، وخارجية مثل التطورات التكنولوجية والأوضاع الاقتصادية، ويجب على المنظمة تحديد هذه المخاطر وكيفية التعامل معها، وهنا يتم التركيز على كل من احتمالية حدوث الخطر والأثر المادي المتوقع له والتخطيط في ضوء ذلك، ولذلك يجب على المنظمة وضع آلية لتحديد وتحليل وإدارة المخاطر التي قد تواجهها.

كيفية تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر وإجراءات الرقابة

تقوم دائرة المخاطر في البنك بدور الوسيط والمنسق لتطبيق عملية التقييم الذاتي للمخاطر وإجراءات الرقابة وتتبع الخطوات التالية للتطبيق:

- يبدأ موظفو إدارة المخاطر بجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتطبيق نظام التقييم الذاتي المحاصر وإجراءات الرقابة والاجتماع مع مديري وموظفي هذه الوحدات لمناقشة البيانات المجمعة، ثم التوافق على الخطوات والإجراءات الواجب اتخاذها.
- يتم عقد ورشة عمل بمشاركة الدائرة المستهدفة ودائرة المخاطر وموظف من دائرة التدقيق.
- يتم من خلال ورشة العمل تحديد النقاط التالية:
  - أهداف الدائرة.
  - المخاطر التي تواجه كل وحدة والأصول التي تتأثر سلبياً بهذه المخاطر.
  - الإجراءات الرقابية المطبقة
  - نقاط الضعف في نظام الرقابة.
  - الفحوصات الدورية التي سيطلب من مدراء الوحدات إجراؤها للتأكد من تطبيق
  - الإجراءات الرقابية.
  - خطة التصحيح المقترحة لمعالجة نواحي الضعف والقصور في الإجراءات الرقابية.

- تحديد المسئولين عن التطبيق.

- يتم إعداد تقرير بنتائج التقييم الذاتي للإدارة العليا.
- تقوم دائرة المخاطر بتطوير وحفظ قاعدة معلومات بنتائج تقييم المخاطر وإجراءات الرقابة لكافة الوحدات ومراجعة هذه النتائج لكل وحدة وللبنك ككل بهدف المراقبة المستمرة والشاملة للمخاطر والبيئة الرقابية للبنك.
- . يتم وضع نظام لمتابعة تحديث قاعدة البيانات، سواء كان التحديث ناتجا عن الفحوصات الذاتية الدورية أو الزيارات الميدانية.

استنادا إلى سياسة مخاطر العمليات والتشغيل المعتمدة، وإلى نظام التقييم الذاتي للمخاطر وإجراءات الرقابة تقوم دائرة المخاطر بإرسال كتب إلى جميع مديري الدوائر والفروع لترشيح ضباط الارتباط التابعين لكل وحدة عمل، ثم اخضاعهم لورشة عمل حول كيفية تطبيق البرنامج وسياسة مخاطر العمليات والتشغيل المعتمدة في البنك، بحيث يكون ضابط الارتباط على دراية كافية بجميع إجراءات العمل في وحدته أو دائرته أو فرعه علماً بأن مهام ضابط الارتباط تتلخص فيما يلي:

1. اعلام دائرة المخاطر وقسم مخاطر العمليات والتشغيل بجميع الأحداث التي تطرأ على الوحدة أو الدائرة أو الفرع.
2. التأكد من تطبيق خطة التصويب الموافق عليها من قبل الإدارة وذلك بعد ادخال الوحدة أو الدائرة أو الفرع تحت مظلة التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية.
3. العمل على مطابقة خسائر الوحدة أو الدائرة أو الفرع مع حساب الخسائر على النظام البنكي (الأستاذ العام).
4. تسهيل ودعم تطبيق مشروع التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية.
5. التأكد من تطبيق توصيات نظام التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية. (بنك الكويت، دائرة المخاطر).

المكونات الرئيسية لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية:

تنقسم مكونات هذا النظام إلى جزئين رئيسيين هما نظام المخاطر البنكية ونظام الرقابة، ويتفرع منهما عدة مكونات تلعب دورا هاما في تأسيس نظام التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية ويربط بهما مصفوفة تلعب دوراً هاما في فلترة النظام وجمع البيانات الكاملة وحصرها والسيطرة عليها وهما كالتالي: (قمحية،2012)

أولا: نظام المخاطر البنكية

1. ورش العمل:

تهدف ورش العمل إلى خلق ثقافة رقابية لدى موظفي الدوائر المختلفة، والتعرف على مخاطر الدائرة أو الوحدة وتأثيرها على أصول البنك وتقييمها وترتيبها حسب الأولوية، والتعرف أيضا على الإجراءات الرقابية المتبعة، كما تعمل هذه الورش على مساعدة مديري الوحدات والدوائر البنكية في التعرف على النواحي ذات المخاطر المرتفعة ونقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية وبما يؤدي إلى منع الأخطاء وعمليات الاحتيال.

2. المخاطر:

المفهوم العلمي لمخاطر العمليات والتشغيل هو الخسائر التي يمكن أن يتعرض لها البنك بشكل مباشر أو غير مباشر والناجمة عن حدوث إخفاقات مرتبطة بسياسات وإجراءات عمل البنك، العنصر البشري الأنظمة الآلية المستخدمة والبنية التكنولوجية، هذا بالإضافة إلى الحوادث الخارجية التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

3. التعرض

وتشمل النتائج الملازمة لوقوع أحد المخاطر، وكذلك الأحداث التي تؤدي إلى خسارة أحد الأنشطة للأصول أو لفقدان قيمة هذه الأصول. حيث أن احتمالية التعرض تكون إما خسارة أو نتائج سلبية أخرى، وبالتالي مهما كانت الاحتمالية يجب أن يكون للتعرض نتيجة نهائية.

لقد تم حصر جميع أنواع الأصول التي تتأثر نتيجة تعرض البنك لأحد المخاطر من قبل إدارة البنك وقد تم تصنيفها حسب الأهمية الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية) وهي:

- النقد أو الربحية.
- الشهرة.
- المعلومات.
- المعرفة.
- وضع البنك القانوني أو النظامي.
- الأصول الثابتة (الملموسة).

4. تأثير التعرض للمخاطر:

وهو عبارة عن تقدير للتأثير السلبي الناتج عن تعرض البنك المخاطرة معينة، حيث يكون هذا التأثير على أحد الأصول إما منخفض أو متوسط أو مرتفع.

التأثير السلبي الناتج عن التعرض للمخاطر في قسمين من الأصول المذكورة أعلاه وهي:

في حال كان الأصل المتأثر نقداً أو أصولا ملموسة يتم تحديد الأثر السلبي نتيجة التعرض للمخاطرة وفقا لحدود دنيا وعليا بالدينار الأردني) لكل من الدرجات (منخفض متوسط مرتفع حسب طبيعة عمل الدائرة البنكية.

في حال كان الأصل المتأثر معلومات، معرفة الناحية القانونية، أو الشهرة: فإنه يتم تقدير الضرر الناتج كتأثر منخفض أو متوسط أو مرتفع دون ربطه بمبالغ معينة.

5. احتمالية حدوث المخاطرة (التعرض لنتائجها)

هناك ثلاث احتمالات ممكنة لحدوث المخاطرة وهي:

إحتمالية منخفضة في ظل عدم وجود إجراءات رقابية فإنه من غير المحتمل أن تقع هذه المخاطر وأن تتعرض الشركة لنتائجها.

احتمالية متوسطة في حال عدم وجود إجراءات رقابية فإنه من المحتمل أن تقع هذه المخاطر ولكن بشكل غير متكرر.

احتمالية عالية في حال عدم وجود إجراءات رقابية فإن هذه المخاطر من المؤكد وقوعها نسبيا.

6. تقييم المخاطر

هناك عدة خطوات يجب إتباعها عند تقييم المخاطر وهي:

- تحديد وصف لكل مخاطرة قد يتعرض إليها البنك بحيث يحدد الحدث والتأثير النهائي للمخاطرة.
- تحديد الأصل الأكثر تأثراً في حال وقوع المخاطرة.

- تقدير مدى التأثير على الأصل المحدد (منخفض، متوسط، مرتفع).
- تقدير إحتمالية وقوع هذه المخاطرة معتبرين عدم توفر إجراءات رقابية.

أساليب إدارة المخاطر البنكية

الطرق المتبعة للحد من الآثار السلبية للمخاطر تتم من خلال:

وضع إجراءات رقابية متكاملة متكافئة ومنظمة بالتعاون والمشاركة مع الوحدة أو الدائرة المعنية.

التنويع أي مشاركة آثار هذه المخاطر مع جهات أخرى بواسطة العقود الكفالات الضمانات، والتأمين. (قميحة، 2012).

ثانياً: نظام الرقابة

تعرف الإجراءات الرقابية على أنها إجراءات يتم وضعها من أجل الحد والتخفيف من التأثير السلبي الناتج عن التعرض للمخاطر التي قد يتعرض لها البنك.

أما أنظمة الرقابة فتعرف وبشكل عام على أنها مجموعة من العوامل التي تساعد في تحقيق أهداف العمال. (قميحة،2012 ص13).

كما وتصنف أهداف العمل عادة إلى واحد من الأصناف التالية:

- فعالية وكفاءة العمليات.
- إمكانية الاعتماد على البيانات المالية (دقة البيانات المالية).
- الالتزام بالأنظمة والقوانين ذات العلاقة.

ولبناء نظام رقابي قوي وفعال متكامل ومترابط يجب اتباع الخطوات التالية:

1. التعرف على المخاطر التي قد يواجهها البنك والتي تؤثر سلبا على مدى تحقيق أهدافه.
2. تقييم المخاطر وترتيبها حسب الأولوية وذلك لكي تحدد مستوى المخاطر الذي ستقبل به.
3. وضع إجراءات رقابية فعالة والتعرف على البيئة الرقابية الحالية.
4. رفع مستوى الكفاءة في العمل وذلك من خلال التخلص من الإجراءات الرقابية عديمة الفائدة.
5. مراجعة إجراءات الرقابة الداخلية للتأكد من السيطرة على أية مخاطر جديدة أو مخاطر قديمة لم يتم تغطيتها مسبقا.
6. إعادة تقييم المخاطر وإجراءات الرقابة بشكل مستمر..
7. التأكد من تطبيق الإجراءات الرقابية الموضوعة.
8. خلق ثقافة رقابية قوية حيث لا بد للعاملين في المنشأة أن يشاركوا بفاعلية ووضع وتفعيل أنظمة الرقابة. (ورشة عمل في بنك الكويت، 2012)

أنواع الإجراءات الرقابية

أنواع الإجراءات الرقابية مرتبة حسب فعاليتها.

1. إجراءات رقابية وقائية يعتبر الإجراء الرقابي وقائي عندما يمنع حدوث خطأ أو مخاطرة معينة، ومثال عليه الفصل في المهام بين الموظف المسؤول عن إعداد الشيكات والمسؤول عن توقيعها.

2. إجراءات رقابية تصحيحية يعتبر الإجراء الرقابي تصحيحي عندما يتم كشف الخطأ بعد حدوثه ولكن قبل أن يؤثر سلبا على أحد أصول البنك، ومثال عليه تبني خطوات عمل المعالجة الأخطاء والتجاوزات الواردة في تقارير الأخطاء.

3. الإجراءات الرقابية الكشفية يعتبر الإجراء الرقابي كشفي عندما يتم كشف الخطأ بعد حدوثه وبعد تأثيره على أحد أصول البنك، ومثال عليه تدقيق كشف يومية الفرع.

4. الإجراءات الرقابية الرادعة تعتبر الإجراءات الرقابية رادعة عندما لا تمنع من حدوث الخطأ ولا تكشف الخطأ بعد حدوثه، إلا أنها تردع الموظف عن القيام بإجراء معين ولكن لا تمنعه. ومثال عليه إشارات تدل على أن هذه المنطقة محظورة أو أن الدخول إليها يجب أن يكون بموافقة مسبقة.

5. إجراءات وحدة أخرى هي إجراءات رقابية ولكنها تتم من قبل وحدة أخرى.

أساليب تحديد الإجراءات الرقابية

يتم تحديد الإجراءات الرقابية من خلال التعرف على إجراءات العمل المتبعة في الدائرة أو الوحدة وتكون الية تحديد الإجراءات الرقابية بمعزل كامل عن المخاطرة، ويتم تحديد كل من:

- وصف للاجراء الرقابي ويتم بوصف الإجراء الرقابي تغطية الجهة المسئولة عن الإجراء وهدف وتوقيت الإجراء الرقابي وكذلك عدد مرات تكرار الإجراء الرقابي يومي أسبوعي، شهري أو سنوي.
- تحديد نوع الإجراء الرقابي وهو ضمن الأنواع الخمسة المذكورة أعلاه.

المصفوفة:

من خلال المصفوفة يتم تقييم أثر الإجراء الرقابي في السيطرة على الآثار السلبية لكل من المخاطر ومن ثم إصدار مصفوفة متكاملة. ويهدف الربط بين المخاطر والإجراءات الرقابية إلى:

- تقييم البيئة الرقابية لدى الدائرة أو الوحدة.
- تقييم البيئة الرقابية لكل مخاطرة على حدا.
- التعرف على الإجراءات الرقابية الأساسية لدى الدائرة أو الوحدة.

3. الدراسات السابقة:

تحقيقاً لهدف الدراسة ونظراً لتزايد الإهتمام بموضوع المخاطر في القطاع المصرفي خاصة في السنوات القليلة الماضية بسبب الأزمات المالية والمصرفية التي واجهت العديد من البنوك في العالم والناجمة بشكل رئيس عن ضعف واضح في إدارة المخاطر بشكل عام وإدارة المخاطر التشغيلية بشكل خاص، فقد تمت مراجعة الدراسات والتوصيات الصادرة عن بعض المؤسسات الدولية والإقليمية المتخصصة والمهتمة بالاستقرار المالي مثل بنك التسويات الدولي وصندوق النقد العربي وصندوق النقد الدولي. وفي ذات الوقت مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة علماً أنها تكاد تكون معدومة على المستويين المحلي والإقليمي وذلك من أجل الإطلاع على آراء الباحثين وتحليلهم للمتغيرات والترابط فيما بينها، والوقوف عند الحد الذي وصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، وكذلك من أجل تجنب التكرار وحتى تكون هذه الدراسة إضافية نوعية تثري الموضوع وتزيد من مستوى المعرفة فيه.

وكما أسلفت سابقا فإن نظام التقييم الذاتي للمخاطر هو في محور التطور والاكتشاف ونفتقر الوجود الدراسات السابقة التي تتطرق لذكر هذا النظام مباشرة ونشير هنا إلى بعض الدراسات التي تتناول شيئا من محتويات هذا النظام.

دراسة الرمحي (2004) بعنوان تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية.

حيث تناولت هذه الدراسة مفاهيم التدقيق المبني على المخاطر وكيفية تطبيقها والمحددات والمعوقات التي تواجه هذا النوع من التدقيق لكي يتم تطبيقه على المصارف الأردنية ووضع نموذج لتطبيق هذا التدقيق دون عرقلة والحد من المعوقات التي تحول دون تطبيقه.

واستخلصت نتائج هذه الدراسة بأن نظام التدقيق المبني على المخاطر غير مطبق في معظم البنوك الأردنية، ويعزى ذلك لعدم وجود الكفاءة والتدريب لدى العاملين على تطبيقه كما وتبين أيضا أن هناك جهلا في مصطلحات ومفاهيم هذا النظام وعدم وضوحها وفهمها بالشكل الصحيح عند البنوك بالرغم من الجدوى الاقتصادية التي يجنيها تطبيق هذا النظام.

دراسة Fadzil, Haron and Jantan (2005) بعنوان:

Internal auditing practices and internal control system

هدفت الدراسة إلى تحديد نسبة التوافق بين دائرة التدقيق الداخلي في الشركات المسجلة لدى البورصة الماليزية مع المعايير المهنية لممارسات المدققين الداخليين وما إذا كان الامتثال لهذه المعايير سيؤثر على جودة نظام الرقابة الذاتي عليها أم لا. وتم ذلك عن طريق استخدام نموذجين من الاستبيانات وضعت حسب نظام الرقابة الداخلي للشركات المسجلة لدى البورصة الماليزية. وكانت أهم نتائج الباحثين أنها تأثرت بشكل ملحوظ بجانب نظام المراقبة الداخلي.

دراسة Fatemi and Fooladi (2006) بعنوان: Credit risk management: a survey of practices

تناولت الدراسة التحقيق في الممارسات الحالية لإدراة مخاطر الائتمان من قبل أكبر المؤسسات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية. وذلك لزيادة المجموعات المتنوعة في أشكال الالتزامات. وقد أصبحت هذه المخاطر في طليعة المشاكل التي تواجه قطاع الخدمات المالية. وقد تم ذلك عن طريق نموذجين من الاستبيانات القصيرة أرسلت إلى أعلى 100 مؤسسة مصرفية في أمريكا. وتوصلت الدراسة إلى أن تحديد مخاطر تعثر السداد للعميل وهجرته هو الغرض الأكثر أهمية التي تستخدمها هذه النماذج حيث أن قليل من البنوك تستخدم الباعة المسوقة لمنح العميل بدل من الدراسة الائتمانية.

دراسة O'Leary Iselin and Sharma (2006) بعنوان:

The relative effects of elements of internal control on auditors evaluations of internal control

هدفت الدراسة إلى تقييم الرقابة الداخلية من خلال معايير التدقيق الدولية والتي بدورها جزات هياكل الرقابة الداخلية المتمثلة ببيئة الرقابة ونظم المعلومات وإجراءات الرقابة. وقد تم قياس نسبة الأهمية بين العناصر الثلاث عن طريق المدققين الخارجيين حيث أن 94% منهم يقيموا نظام الرقابة من خلال شركتين وهميتين. وخلصت الدراسة إلى أن عنصر بيئة الرقابة أهم تلك العناصر كما تحمل النتائج تداعيات المهنة التدقيق خصوصا في صياغة معايير التدقيق على تقييم المخاطر

دراسة Fernandez-Laviada, Martinez-Garcia and Del Corte (2007) بعنوان:

Internal control of derivatives usage by Spanish savings banks: An empirical survey

استخدمت هذه الدراسة استبانة هدفت إلى استطلاع الآراء حول استخدام الأساليب الرقابية على المشتقات المالية من قبل بنوك الادخار الإسبانية وقد تبين من الدراسة أن أبرز المحددات على استخدام أنظمة الرقابة على المشتقات المالية هو قلة المعرفة والخبرة بالإضافة إلى تحقيق الخسائر

دراسة Minelli Rebora and Turri (2008) بعنوان:

The risk of failure of controls and levers of change: an examination of tow Italian public sectors

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أداء أنظمة الرقابة واثارها بالتطبيق على وحدتين حكوميتين ايطاليتين الجامعات الحكومية والوزارات من حيث نجاح وفشل النظام الرقابي، ودور التنظيم الإداري وصفات قطاع الأعمال المعني في ذلك. وقد تناولت الدراسة تحليلا لأداء الوحدتين عبر خمسة عشر عاما ووجدت الدراسة أنه في الجامعات فإن أبرز العوامل التي تقلل خطر الفشل كان منها المعرفة والمهارات المتوفرة والتركيز على نشاطات محددة التدريس والبحث العلمي والشفافية في تقييم المخرجات، إما في الوزارات فقد كان هناك تطبيق لنظام إداري جديد دون التكيف مع تفاصيله مع وجود سرية في تقييم مخرجات الرقابة.

دراسة الرشيدي (2010) بعنوان تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف الكويتية و معرفة المعوقات التي تحدد من هذه الفعالية، وقد استخدمت الدراسة استبانة وزعت في بنوك كويتية. وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية نظم الرقابة المالية و المحاسبية و الإدارية في البنوك الكويتية تصل إلى درجة متوسطة فقط، وأنها تواجه معوقات عدة منها التكلفة العالية لهذه النظم الرقابية و عدم وضوح أهداف و استراتيجيات البنوك مما يحد من فعالية الرقابة الداخلية فيها.

دراسة Simonova (2011) بعنوان:

The risk-based approach to anti-money laundering: problems and solutions

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف المشاكل في تطبيق نظام مبني على المخاطر لمكافحة غسيل الأموال في بريطانيا والدنمارك. وقد وجدت الدراسة ان انظمة مكافحة غسيل الأموال المبنية على المخاطر غير متطورة بالقدر الكافي أخذا بالاعتبار المستويات المختلفة من مخاطر غسيل الأموال من ناحية المخاطر القانونية ومخاطر الأمانة. وإن مكافحة غسيل الأموال يجب أن يكون جزءا من سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المالية وغير المالية.

دراسة Abdullatif and Kawuq (forthcoming) بعنوان:

The role of internal auditing in risk management: Evidence from banks in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية المخاطر التي تتعرض لها البنوك في الكويت من وجهة نظر المدققين الداخليين في هذه البنوك، ومدى سلامة استجابات هؤلاء المدققين في حالة وجود هذه المخاطر. وقد استخدمت الدراسة استبانة وزعت على المدققين الداخليين في البنوك في الكويت.

و قد وجدت الدراسة بأن المخاطر العشرين المقترحة في الاستبانة كانت درجة الاهتمام بها بشكل عام قليلة إلى شبه معدومة، مع التركيز الرئيسي على مخاطر محتوى التشريعات و المعايير المهنية و مخاطر الالتزام بها. كما وجدت الدراسة بأن هناك استجابات غير مقبولة حسب معايير التدقيق الداخلي الدولية يقوم بها جزء من المدققين الداخليين في حالة وجود مخاطر.

1.3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تعتبر بمثابة الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي تبحث في نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، والذي يعتبر من أهم عناصر إدارة المخاطر المصرفية، بهذا التفصيل والتخصص على مستوى الكويت، كما تزداد أهميتها كون موضوعها حديث العهد على صعيد الممارسات المصرفية الدولية ولا يزال في طور التحضير للتطبيق الشامل كمعايير ومتطلبات في السوق المصرفي الكويت. و من مميزات هذه الدراسة أيضا استخدام أسلوب دراسة الحالة مما يثري الدراسة بمعلومات تفصيلية عن كيفية استخدام نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية RCSA بالتفصيل في بنك الكويت، حيث كان هناك أكثر من أداة كالمقابلة وجمع البيانات من البنك ودوراته التدريبية ذات العلاقة بتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية بينما كثير من الدراسات العربية السابقة ركز على استخدام أسلوب الاستبانة.

4. خطوات عملية إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر بعدة مراحل، نوجزها فيما يلي:

1. التحضير: ويتضمن التخطيط للعملية ورسم خريطة نطاق العمل
2. تحديد المخاطر في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية.
3. التقييم: أي التعرف على المخاطر المحتملة وذلك بإجراء عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها.
4. التعامل مع المخاطر بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها وتستخدم في ذلك مجموعة من التقنيات هي: (المنصور، 2007، صفحة 10)

النقل: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود. وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين؛

التجنب: أي محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، ومثال ذلك تجنب الاستثمار في وعاء إدخاري معين وتفضيل وعاء إدخاري أقل خطورة

التقليص وتشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة و مثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات تقليل المخاطر من خلال تطوير البرامج القبول الاحتجاز وتعني قبول الخسائر عند حدوثها.

إن هذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر.

5. وضع الخطة والتي تتضمن اتخاذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة من الوسائل التي ستتبع للتعامل مع المخاطرة.
6. التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة إتباع إجراءات التخفيفمن آثارالمخاطر ثم إتخاذ قرارات مدروسة لتجنب تلك المخاطر، أو تدنيتها، أو تحويلها أو قبولها؛

مراجعة وتقييم الخطة تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر من خلال الممارسة والخبرة والخسائر 7 .التي تظهر على أرض الواقع تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة قويدر، 2008، ص (6)

أهمية إدارة المخاطر المالية للمصارف:

تحسين الربحية: تساهم إدارة المخاطر الفعالة في حماية رأس مال المصرف وذلك من خلال تحديد وتقييم مصادر الخسائر المحتملة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنبها أو التقليل من تأثيرها.

تحسين عملية اتخاذ القرارات: تُوفّر إدارة المخاطر معلومات دقيقة وشاملة عن المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسة، مما يُساعد متخذي القرارات على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية.

تحسين الأداء المالي العام: من خلال تحديد الفرص المواتية للنمو وتحقيق الأرباح وتجنب الخسائر.

تعزيز ثقة المستثمرين والمتعاملين مع المؤسسة: من خلال إظهار التزام واضح بمبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر.

الامتثال للقوانين والتشريعات: تساعد إدارة المخاطر المصارف على الامتثال للمتطلبات التنظيمية والرقابية المتعلقة بإدارة المخاطر.

1.4. استعراض أنواع المخاطر المالية التي تواجه المصارف:

تُصنف المخاطر المالية التي تواجه المصارف إلى عدة أنواع رئيسية، منها:

- مخاطر الائتمان: وتنشأ هذه المخاطر عن احتمال عدم قيام العميل بسداد ديونه في الموعد المحدد. وتشمل هذه المخاطر:
  - مخاطر التخلف عن السداد.
  - مخاطر التعرض.
  - مخاطر الاسترداد.
- مخاطر السوق: وتنشأ هذه المخاطر عن التقلبات في:
  - أسعار الفائدة: مخاطر الخسارة نتيجة تغير أسعار الفائدة على الأصول والالتزامات المالية.
  - سعر الصرف: مخاطر الخسارة نتيجة تغير أسعار صرف العملات الأجنبية.
  - أسعار الأسهم: مخاطر الخسارة نتيجة تغير أسعار الأسهم التي يستثمر فيها المصرف.
  - أسعار السلع: مخاطر الخسارة نتيجة تغير أسعار السلع التي يتعامل معها المصرف.
- مخاطر التشغيل: وتنشأ هذه المخاطر من:
  - أخطاء البشر: الأخطاء التي يرتكبها موظفو المصرف أثناء أداء عملهم.
  - الأعطال التقنية: الأعطال التي قد تطرأ على أنظمة المعلومات و التكنولوجيا.
  - الكوارث الطبيعية: مثل الزلازل والفيضانات والحرائق.
  - عدم كفاءة الضوابط الداخلية: مثل ضعف إجراءات المراقبة والتدقيق.

- مخاطر السيولة: وتنشأ هذه المخاطر من عدم قدرة المصرف على تلبية التزاماته المالية قصيرة الأجل، بسبب عدم توفر السيولة النقدية الكافية.
- مخاطر السُمعة: وتنشأ هذه المخاطر من التأثير السلبي للأحداث أو الأخبار على صورة المصرف وسمعته، مما قد يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء و المستثمرين.

2.4. دراسة أساليب إدارة المخاطر المالية في البنوك والمصارف:

تعتمد المصارف على مجموعة من الأساليب للحد من المخاطر المالية، منها:

- تحديد وتقييم المخاطر: وذلك من خلال:
  - تحليل جميع العوامل التي قد تؤثر على أعمال المصرف: مثل الظروف اقتصادية، والتغيرات تشريعية، والمنافسة.
  - استخدام النماذج والأدوات الكمية: مثل تحليل حساسية، و اختبارات إجهاد، و نماذج تقييم المخاطر.
  - إشراك جميع مستويات الإدارة: وذلك من خلال إنشاء لجنة إدارة المخاطر، وتحديد مسؤوليات وصلاحيات كل مستوى إداري.
- مراقبة المخاطر: وذلك من خلال:
  - متابعة مستوى المخاطر بشكل مستمر: وذلك من خلال إعداد التقارير الدورية، و المؤشرات رئيسية، و أنظمة الإنذار المبكر.

أداء المصارف الكويتية و تأثير إدارة المخاطر المالية

يهدف هذا الفصل إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر المالية وأداء المصارف الكويتية. سنقوم بتقييم أداء هذه المصارف من خلال مؤشرات مالية مختارة، ثم نربط هذا الأداء بممارسات إدارة المخاطر.

3.4. تقييم أداء المصارف الكويتية من خلال مؤشرات مالية:

لتقييم أداء المصارف الكويتية، يمكن استخدام مجموعة من المؤشرات المالية الرئيسية، والتي تشمل:

1.3.4. مؤشرات الربحية:

- العائد على الأصول (ROA): يقيس هذا المؤشر كفاءة المصرف في استخدام أصوله لتوليد الأرباح. و يُحسب بقسمة صافي الدخل على إجمالي الأصول.
- العائد على حقوق الملكية (ROE): يقيس هذا المؤشر ربحية المصرف بالنسبة لأموال المساهمين. و يُحسب بقسمة صافي الدخل على إجمالي حقوق الملكية.
- هامش الفائدة الصافي (NIM): يقيس هذا المؤشر الفرق بين العائد المتحقق من القروض و الاستثمارات و تكلفة الودائع. ويُحسب بطرح معدل الفائدة على الودائع من معدل الفائدة على القروض، وقسمة الناتج على إجمالي الأصول المدرة للدخل.

2.3.4. مؤشرات جودة الأصول:

- نسبة القروض المتعثرة: تقيس هذه النسبة نسبة القروض التي تواجه صعوبة في السداد إلى إجمالي محفظة القروض. وتُعتبر نسبة مرتفعة من القروض المتعثرة مؤشراً على ضعف إدارة الائتمان و ارتفاع مخاطر الخسارة للمصرف.

• نسبة تغطية القروض المتعثرة: تقيس هذه النسبة قدرة المصرف على تغطية القروض المتعثرة من خلال مخصصات الخسائر المحتملة. وتُحسب بقسمة إجمالي مخصصات خسائر القروض على إجمالي القروض المتعثرة. وتُعتبر نسبة مرتفعة من تغطية القروض المتعثرة مؤشراً على قوة المركز المالي للمصرف.

3.3.4. مؤشرات الكفاءة:

• نسبة التكلفة إلى الإيرادات: تقيس هذه النسبة كفاءة المصرف في التحكم في تكاليفه التشغيلية. وتُحسب بقسمة إجمالي المصاريف التشغيلية على إجمالي الإيرادات. وتُعتبر نسبة منخفضة من التكلفة إلى الإيرادات مؤشراً على كفاءة إدارة المصرف.

• نسبة القروض إلى الودائع: تقيس هذه النسبة كفاءة المصرف في استخدام الودائع لتوليد القروض. وتُحسب بقسمة إجمالي القروض على إجمالي الودائع. وتُعتبر نسبة مرتفعة من القروض إلى الودائع مؤشراً على كفاءة استخدام الموارد في المصرف.

4.4. تحليل تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء المصارف:

من المتوقع أن تُظهر المصارف التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر أداءً ماليًا أفضل من تلك التي لا تطبقها. وذلك من خلال:

• انخفاض نسبة القروض المتعثرة: نتيجة لتحسين عمليات تقييم الائتمان و مراقبة القروض، مما يؤدي إلى تقليل الخسائر المتوقعة من القروض.

• تحسن هوامش الفائدة: نتيجة لتحسين إدارة أصول و التزامات المصرف بشكل متكامل يأخذ بعين الاعتبار مستوى المخاطر.

• انخفاض تكلفة المخاطر: نتيجة لتقليل احتمالية حدوث الخسائر من خلال تطبيق سياسات و إجراءات فعالة لإدارة المخاطر.

• تحسين ربحية المصرف: نتيجة لتحسن مؤشرات الأداء المالي السابقة، و زيادة ثقة المستثمرين والعملاء في المصرف.

5.4. استعراض دراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث:

تم إجراء العديد من الدراسات التي بحثت في العلاقة بين إدارة المخاطر و الأداء المالي للمصارف في دول مختلفة. و أظهرت معظم هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر و تحسين الأداء المالي.

• وجدت دراسة أجريت على عينة من المصارف في دول مجلس التعاون الخليجي أن تطبيق نظم فعالة لإدارة مخاطر الائتمان و مخاطر السوق يؤدي إلى تحسين ربحية و كفاءة هذه المصارف (العتيبي، فهد.2020).

• أشارت دراسة أخرى أجريت على المصارف الأمريكية إلى أن المصارف التي تتمتع بأنظمة إدارة مخاطر قوية تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات المالية، وتحقيق أداء مالي أفضل على المدى الطويل (العنزي، نواف.2018).

6.4. التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في المصارف الكويتية:

تواجه المصارف الكويتية عدة تحديات في مجال إدارة المخاطر، منها:

• نقص الكوادر الوطنية المؤهلة في مجال إدارة المخاطر: حيث تتطلب إدارة المخاطر بشكل فعال وجود كوادر ذات كفاءات وخبرات عالية في هذا المجال.

• ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المصارف: حيث تعتمد إدارة المخاطر بشكل كبير على النظم والتطبيقات التكنولوجية المتقدمة.

- عدم وجود ثقافة راسخة لإدارة المخاطر في بعض المصارف: حيث لا يزال البعض ينظر إلى إدارة المخاطر على أنها مجرد إجراءات روتينية، ولا يدركون أهميتها الحقيقية في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

5. منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.5. المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، من خلال مناقشة آلية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة والأدوات وآليات التحليل المستخدمة.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التطبيقية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب النوعي التحليلي، بهدف التعرف على أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الرقابة على الأداء المالي و التشغيلي للبنوك العاملة في الكويت، إذ تم دراسة وتحليل البيانات الخاصة ببنك الكويت كحالة تطبيقية للدراسة ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تجميع البيانات بأسلوب المقابلات و تحليلها، وذلك بهدف التعامل معها للتوصل الإجابات الأسئلة الدراسة المطروحة من قبل الباحث وبيان نتائج وتوصيات هذه الدراسة، وبالتالي إتاحة المجال للتعرف بشكل علمي على هذا النظام و أثر تطبيقه على الأداء المالي والتشغيلي، من خلال التعرف على رؤية المبحوثين عبر خلاصة إجاباتهم على أسئلة الدراسة بشكل يدعم النتائج المتوصل لها من قبل الباحث إن هذا المنهج مناسب لمشكلة البحث من حيث سعيه إلى بناء المعرفة من الكلمات بدل الأرقام بسبب عدم توفر الأرقام أو سريتها و سعيه الاستكشاف المعرفة من خلال إجابة الأسئلة حول ما يحصل و لماذا يحصل و كيف يحصل. (Hesse-Biber and Leavy, 2011)

2.5. منهجية الدراسة

سوف تتبع هذه الدراسة منهجية نوعية حيث تقوم بعمل دراسة حالة (Case Study) على بنك الكويت بحيث تغطى بيانات للبنك ومجموعه من المقابلات مع عينة من موظفي البنك ذوي العلاقة بإدارة المخاطر أو مع الذين يتعاملون مع مخرجات النظام وحسب تصنيف Yin (2003) يمكن اعتبار أن هذه الدراسة هي مزيج من نوع دراسة الحالة الوصفي من حيث معرفة كيفية تطبيق نظام RCSA في الكويت) و نوع دراسة الحالة التفسيري من حيث معرفة أثر تطبيق النظام على الأداء المالي و التشغيلي للبنك). إن من مزايا استخدام منهجية دراسة الحالة في البحوث المحاسبية إمكانية التعامل مع التفاصيل الخاصة بإجراءات الرقابة الإدارية والمحاسبية و كيفية تأثير هذه الإجراءات على الأفراد الذين تتم مقابلتهم والدوائر أو الفروع التي يعملون فيها، ونقاط القوة و نقاط الضعف في هذه الإجراءات من وجهة نظر هؤلاء الأفراد (Adams, Hoque and McNicholas, 2006)

3.5. مجتمع الدراسة

هذه الدراسة دراسة حالة لبنك الكويت حيث يكون مجتمع الدراسة من الإفراد العاملين فيه ذوي العلاقة بتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الرقابة (RCSA) ومن له علاقة بالاشراف على تطبيقه والمتعاملين مع مخرجات هذا النظام، وكان سبب اختيار بنك الكويت هو كونه بدأ بتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في العام 2010 وكان بمثابة خطة تجريبية آنذاك، ويذكر هنا أنه لا يوجد تطبيق لهذا النظام في كافة البنوك الأردنية وإنما يقتصر على عدد قليل منها بسبب حداثة هذا النظام.

هذا من جهة ومن جهة أخرى رفضت بنوك أخرى تطبق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية إعطاء المعلومات الكافية التي تفيد الباحث بالتوصل إلى استنتاجات مقبولة نوعا ما.

4.5. عينة الدراسة

لقد تم أخذ ما يقارب 50% من فروع بنك الكويت والتي يزيد عمرها عن خمسة سنوات وإجراء المقابلات مع مدراء تلك الفروع ذوي الخبرة والمعرفة في القطاع المصرفي، وتم أخذ عينة أخرى من دوائر البنك الرئيسية في الإدارة العامة وكانت هذه العينة قصدية (عمدية) مخطط لها. وكان السبب في اختيار ستة فروع فقط والتي تمثل 50% من مجمل الفروع في الربع الأول من العام 2013 أن باقي الفروع هي حديثة نسبياً حيث لا يمكن الحصول على نتائج يمكن تعميمها. أما بالنسبة للعينة الثانية والمتمثلة باختيار دائرتين رئيسيين في الإدارة العامة و كان سبب اختيارها أنه تم تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على تلك الدوائر فقط وهذا ما صرحت به دائرة المخاطر المسئولة عن تطبيق هذا النظام والتي قالت أيضا أنه سيتم تعميم النظام على كافة دوائر البنك في السنوات اللاحقة حسب الخطط الاستراتيجية للدائرة، وقد بدأت بتجربة وتطبيق النظام على دائرة الخزينة والاستثمار ودائرة التسهيلات التجارية وكذلك الأمر على دائرة المخاطر كونها تعد من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي والتشغيلي للبنك. و تم مقابلة مدراء تلك الدوائر من أصحاب الخبرة والمعرفة المصرفية حيث كانت المقابلات تجرى بحضور ضباط الارتباط مع دائرة المخاطر والمطالبين بتزويدها تقارير دورية توضح كيفية سير عمل النظام في الدوائر التي يعملون فيها، وبشكل عام كانت عينة الدراسة تشمل ثمانية مدراء بالاضافة إلى ثمانية من ضباط الارتباط.

5.5. أدوات الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة استخدام أسلوب المقابلات شبه المخططة (semi-structured) حيث يكون السؤال محددا إلى حد ما ولكن هناك مجال للأفراد بإبداء آرائهم وإعطاء أفكار إضافية. إن هذا الأسلوب يسمح بسؤال عدد من الأسئلة المحددة مسبقا، و يسمح للباحث أيضا بإضافة المزيد من الأسئلة كما يرى مناسبا خلال المقابلة لتوضيح ما يمكن أن يستجد خلال المقابلة من أمور (Smith،2011) هذا وتم أخذ بعض المعلومات من وثائق البنك لتدعيم نتائج المقابلات.

6.5. طرق جمع البيانات والمعلومات

لقد استخدم الباحث جميع الطرق والوسائل لجمع البيانات والمعلومات في البحث والنوعي وهي:

أولا: المقابلة

تعتبر المقابلة من الطرق الرئيسية لجمع المعلومات في البحث النوعي فمن خلالها يستطيع الباحث أن يتعرف على أفكار ووجهات نظر الآخرين. وقد كانت أسئلة المقابلات المستخدمة من قبل الباحث متشابهة بالنسبة للفروع ومختلفة بالنسبة لدوائر البنك حسب طبيعة الدائرة.

ثانيا: تحليل الوثائق

الطريقة الأساسية الثانية لجمع المعلومات في البحث النوعي تحليل الوثائق، حيث استند الباحث في عمله إلى توثيق البيانات والملاحظات التي قام بجمعها وكذلك الإجراءات والسياسات المتبعة في البنك وما يصدر من تقارير وتوجيهات رسمية، حيث تعتبر هذه الوثائق مهمة للباحث ويستطيع من خلال دراستها وتحليلها التوصل إلى نتائج مهمة ومفيدة. حيث اتجه الباحث إلى مقابلات مبدئية مع موظفي الفروع والدوائر لأخذ البيانات والمعلومات والاستناد عليها في صياغة أسئلته، وتحليل تلك البيانات والمعلومات والإجراءات والسياسات التي تمارس في البنك للاستفادة منها في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

6. نتائج الدراسة

1.6. المقدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بإتباع أسلوب المقابلات لجمع المعلومات والبيانات وكانت الأسئلة المطروحة في هذه المقابلات تتضمن الإجابة على هذه الأسئلة كاملة سواء بشكل مباشر أو الإجابة عليها في مضمونها والتي تتعلق بموضوع التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، حيث قام الباحث بمقابلة مدراء عينة من فروع بنك الكويت وشملت هذه العينة ما يقارب 50% من فروع البنك، وقام أيضا بمقابلة مدراء عينة من دوائر الإدارة العامة والتي تطبق نظام التقييم الذاتي للمخاطر وكانت هذه العينة قصدية (عمدية) وذلك لأن الدائرة المختصة بتطبيق النظام وهي دائرة المخاطر في البنك أفصحت بمخرجاتها أنه لا يوجد تطبيق كامل للنظام في جميع دوائر البنك وإنما هو في طور التجربة لباقي الدوائر، وبناء على معطياتها تم مقابلة الدوائر المطبق بها نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية حيث أنها تعتبر ركيزة أساسية يقوم عليها البنك والتي يعتمد عليها في أنشطته المالية والتشغيلية، والمعرضة أيضا للمخاطر الداخلية والخارجية بشكل كبير.

قام الباحث في هذا الفصل بتحليل المقابلات التي أجريت مع الفروع والدوائر بحيث يكون تحليل مقابلات الفروع بشكل منفصل عن الدوائر وذلك لأن الأسئلة المطروحة في هذه المقابلات متشابهة في الشكل والمضمون لجميع الفروع كونها متشابهة في أنشطتها وفعالياتها وعملياتها التشغيلية والمالية، إما الدوائر فهي مختلفة عن بعضها بالأسئلة وذلك بسبب اختلاف أنشطة وفعالية كل دائرة عن غيرها، حيث قام الباحث بتحليل إجابات تلك المقابلات بناء على أسئلة الدراسة وترتبط تلك الإجابات لكل سؤال على حدا.

2.6. أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي في البنك.

بما يتعلق بالأداء المالي للبنك قام الباحث بتوجيه عدة أسئلة ترتبط مباشرة بالعمليات التي لها تأثير مباشر على التكاليف والمصاريف التي قد يتحملها البنك، وكل ما يرتبط بالتعامل المباشر بالنقد وجميع العمليات التي من الممكن أن يرتبط تأثيرها بالنقد بشكل مباشر، ومن تلك العمليات في الفروع ما يتعلق بالسحب والإيداع الشيكات الصراف الآلي، تبديل العملات، وكذلك التحويلات الداخلية. فجميع تلك العمليات ترتبط مباشرة بالنقد والمخاطر التي قد تنتج عنها تؤثر مباشرة في الأداء المالي سواء كان بشكل إيجابي أم سلبي ومن العمليات في دوائر البنك أسعار الفوائد، وصرف العملات وتداولها، وكذلك الموازنات التقديرية، منح التسهيلات، وتقييم الضمانات التي تؤثر مباشرة على التمويلات، وكذلك حجم التسهيلات الممنوحة من قبل البنك.

1.2.6. الفروع

السحب والإيداع

فيما يتعلق بعمليات الصندوق السحب والإيداع داخل الفرع فقد تشابهت إجابات هذا السؤال في مضمونها من قبل جميع مدراء الفروع المعنية وضباط الارتباط في تلك الفروع، وأجمع غالبيتهم على أنه قد تم تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية بشكل كامل نسبيا، وبشكل عام تم تحسين عمليات الصندوق حيث كانت من أخطر العمليات المواجهة للبنك وذلك كونها تتعامل مع النقد بشكل مباشر، أما من ناحية توفير التكاليف فقد تعددت وجهات نظر المدراء فمنهم من اتفق على أنه تم توفير التكاليف حيث اعتمدوا في إجاباتهم على تقليل الفروق والتي بدورها تعد كخسارة في دفاتر البنك وأيضا تقليل مراجعات العملاء والاستفسارات والتي تنعكس على أداء الموظفين والتي تحد من عمل الموظف وإضاعة للوقت والجهد بدون فائدة، وبشكل عام فقد أجمعوا على أنه تم تقليل مخاطر العجز أو النقص من الصندوق.

وهنا قال أحد مدراء الفروع عن حالة عملية حصلت في الفرع قام أحد موظفي الصندوق بإيداع (350) دينار لعميل ما وتم تسليمه وصل بمبلغ (3500) دينار وتسجيل القيد بهذا المبلغ وعند جرد الصندوق تبين أن هناك فرق كبير في النقد وتم الرجوع إلى فيشات الإيداع وجد أن المبلغ (350) دينار وعلى الرول (3500) دينار وتمت معالجة العملية على الفور".

تبديل العملات

أشار أغلبية ضباط الإرتباط مدراء الفروع إلى أنه لم يتم التأثير على التكاليف بشكل مباشر، فقبل تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية كانت المخاطر المحتملة الحدوث نتيجة بعض أخطاء الموظفين في إعطاء أسعار خاطئة للعملاء عند القيام بصرف العملات، حيث كان قديما يتم أخذ أسعار تبديل العملات من دائرة الخزينة والاستثمار عن طريق الهاتف بين موظف الإدارة وموظف الفرع، أما بعد تطبيق النظام أصبح العميل وموظف الفرع يتقيد بشاشة أسعار واضحة داخل الفرع هذا الأمر أدى إلى تقليل الخسائر الناتجة عن تلك المخاطر وتوفير وقت الموظف في المراسلة والاتصال مع الإدارة.

الصراف الآلي

أجمع مدراء الفروع وضباط الارتباط في إجاباتهم عند الحديث عن عمليات الصراف الآلي على وجود تأثير كبير لنظام التقييم الذاتي للمخاطر داخل الفروع لديهم حيث أن وضع الصراف الآلي بحد ذاته هو من ضمن نطاق التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية وهو ترجمة آلية العمليات الصندوق أما من ناحية توفير التكاليف فقد أجمعوا على أنه تم التقليل من التكاليف من ناحية توجيه الموظف للقيام بخدمات مصرفية أخرى وبالاخص الإبداع كونها تفتقر لعمليات الإبداع، وتوفير الوقت والجهد وكذلك اللوازم المكتبية كالطباعة والأوراق وما إلى ذلك، ويقوم أيضا بالتقليل من الخسائر المحتملة نتيجة أخطاء الموظفين كونها نظام محوسب يقوم بحصر نسبة الخطأ.

الشيكات والكمبيالات

وقد أوضح مدراء الفروع وضباط الإرتباط أن المخاطر التي قد تنتج عند التعامل بالشيكات تكمن في عمليات التزوير التي قد تحدث وكذلك الخطورة الناتجة عند صرف الشيكات، ففي السابق كانت تتم عملية صرف وإيداع الشيكات بشكل يدوي ثم عن طريق المقاصة الإلكترونية وبشكل عام وعلى حد تعبيرهم فقد حسن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية من عمليات السيطرة على الشيكات داخل الفروع لديهم فمن ناحية توفير التكاليف فقد أجمع معظم مدراء الفروع أن هذا النظام سهل عملية المقاصة من توفير الوقت والجهد وتقليل عدد الموظفين المسئولين عن إدارة شيكات المقاصة داخل الفروع، وتجنب الوقوع في صرف الشيكات في وقت عمل المقاصة إذا حدث انقطاع للتيار الكهربائي أو فقدان في الاتصال والتي بدورها تحمل خسائر في البنك ما إذا تم صرفها بدون ارصدة في حسابات العملاء. وينطبق موضوع الشيكات على عمليات الكمبيالات داخل الفرع فيما يتعلق بالمخاطر والضوابط الرقابية وأدائها المالي والتشغيلي.

التحويلات الداخلية والحوالات الصادرة

وفيما يتعلق بعمليات التحويلات الداخلية أشار غالبية المدراء بأن المخاطرة كانت قبل تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية تنحصر في إدخال رقم حساب بشكل خاطئ، أو مبلغ أو تدقيق، أو توقيع خاطئ أو اسم خاطئ، وما ينطبق ايضاً على عمليات السحب من مخاطر تذكر، وأشار ضباط الإرتباط أنه بهذا الأمر قد يتعرض البنك للخسائر الناتجة جراء تلك المخاطر أما بعد تطبيق النظام فتتلاشى فرصة تعرض البنك لتلك الخسائر والسبب عمل نظام محوسبي ونماذج معدة سلفا تحصر

تلك المخاطر وأصبح الموظف يقوم بتعبئة بيانات على النظام ويتم تلقائيا رفض أي بيانات خاطئة تدخل على النظام المحوسبي، أما بالنسبة إلى التكاليف فأشار عدد كبير من مديري الفروع أنه لم يتم التأثير مباشرة على التكاليف من خلال تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، وانما لعب دوراً كبيراً في عملية تقليل الخسائر وكل ما يتم التعامل معه في عمليات التحويلات الداخلية يطبق على عمليات الحوالات الصادرة من البنك.

الأرشفة والملفات

كان لنظام التقييم الذاتي للمخاطر دور كبير في السيطرة على عمليات الأرشفة والملفات، حيث تم عمل أنظمة مخصصة لتنظيم تلك العمليات الأمر الذي أدى زيادة التكاليف نسبيا لعمل تلك الانظمة والسياسات فكان رد اغلب مدراء الفروع أنه لم يساهم في توفير وتقليل التكاليف بل أفصح عدد من ضباط الإرتباط على انه زاد من المصاريف والتكاليف الخاصة بهذا الأمر يسبب الدقة المطلوبة في ارشفة هذه الملفات من خلال استحداث خزائن جديدة وغرف محصنة كونها ذات خطورة عالية فيجب زيادة السيطرة والمراقبة عليها وعمل نسخ أخرى لكافة الملفات الموجودة على سبيل الاحتياط، وقال بعض المدراء بأن هذا الأمر يقلل من فرصة حدوث مخاطر الخسائر التي قد تنتج لعدم توفر تلك الأنظمة.

حيث قال أحد مدراء الفروع " إن العمل حسب تعليمات نظام التقييم الذاتي في الوقت الحالي بالنسبة لعمليات الأرشفة والملفات قد يكلف البنك مبالغ عالية نسبيا ولكن يعود ذلك بالنفع على البنك على المدى البعيد فسلاسة وترتيب العمل يحقق فوائد مجزية للبنك مع مرور السنين.

الحسابات الجامدة

تعد الحسابات الجارية من الحسابات الخطيرة جدا عند تفعيلها وذلك لأنه إذا تم تفعيلها من قبل أشخاص غير ذوي علاقة بالحسابات فقد تكلف البنك خسائر مادية كبيرة نتيجة لعمليات الاحتيال التي قد تحصل على هذه الحسابات من الداخل أو الخارج، إما عند الحديث عن التكاليف فأشار مديرو الفروع وبالإجماع مع ضباط الإرتباط أنه لم يتم التأثير على أي من التكاليف بشكل مباشر ولربما أنه ساهم في تجنب كثير من المخاطر التي قد تحصل والتي بدورها قد تزيد من الخسائر المادية وغير المادية كالسمعة والشهرة مثلا، وكان لا بد لنظام التقييم الذاتي والضوابط الرقابية من وضع ضوابط لهذه الحسابات والتي قد تضرب أصول البنك.

البيع والتسويق

تتبع عمليات البيع والتسويق لمنتجات البنك إلى دائرة التجزئة في بنك الكويت وتتمثل منتجاتها بالقروض الشخصية السكنية السيارات والبطاقات الائتمانية حيث يوجد في كل فرع من فروع البنك وحدة بيع هذه المنتجات وتكون تابعة لدائرة التجزئة في الإدارة العامة، وقال مدراء الفروع وضباط ارتباط تلك الفروع بأنه عندما يتم تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على هذه العمليات فإنه يزيد من نسبة إنفاق الفرع على مصاريف تطبيق هذا النظام ولكنه في نفس الوقت يزيد من أهداف الفرع في ترويج المنتجات واستقطاب العملاء بشكل آمن بحيث يحد من احتمالية حدوث التعثر لدى العملاء وهذا شيء إيجابي بالنسبة لمدير الفرع ويحقق النجاح بتطبيق ذلك النظام.

الاحتيال

أشار مدراء الفروع وضباط الإرتباط إلى أنه من الأهداف الرئيسية لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية هو منع عمليات الاحتيال على البنوك بشتى الطرق والوسائل ومن ناحية توفير التكاليف فلم تؤثر الرقابة على منع عمليات الاحتيال بشكل مباشر في تقليل التكاليف وإنما أدت إلى تخفيف حدوث الخسارة والتي تؤثر سلبا على أرباح البنك.

ومثال ذلك على حالة عملية حصلت بالفرع قال أحد مدراء الفروع " جاء أحد الأشخاص إلى الفرع الصرف شيك بقيمة (8500) دينار، وكان هذا الشيك من ضمن الشيكات التي بلغ عنها العميل أنها سرقت منه، وقام موظف الصندوق بفحص الشيك وتبين أنه من الشيكات المبلغ عنها وعمل فورا على إجراء اللازم وتبليغ الجهات المعنية، فلو لم يقم الموظف بالتشييك الأمني على الشيك الدفع البنك قيمة الشيك للعميل صاحب الشيكات وحمل ذلك خسارة على البنك.

الخصوصية

أكد نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على وجوب مبدأ الخصوصية في بنك الكويت وبجميع فروعه ودوائره، وكذلك وجوب تأكيد مبدأ فصل المهام في العمل ووضع على هذه العمليات إجراءات رقابية رادعة ووقائية وأيضا ربط إجراءات رقابية بوحدات أخرى مع الوحدات المطبق بها، أما من جهة توفير التكاليف فقد تركزت الإجابات حول التأثير غير المباشر عليها حيث يتم تجنب وقوع أي اختلاسات أو سرقات مباشرة أو غير مباشرة في قسم النقد وكذلك فقدان أي ملفات تؤثر على عمل الفرع أو سمعة البنك.

وقال أحد مدراء الفروع فيما يتعلق بخصوصية الموظفين " يمنع منعا باتا الدخول إلى منطقة الصندوق من قبل كل من الموظفين الذين ليس لهم عمل رسمي بداخلها والعملاء والمراسلين تحت أي ظرف من الظروف، وحتى لو كانت منطقة الخصوصية بحاجة إلى صيانة فورية، فيجب إغلاق الصندوق في هذه الاثناء ومن ثم متابعة العمل".

2.2.6. دائرة التسهيلات

تسهيلات الشركات

تطرق الباحث في بداية المقابلة إلى التعرف على أهم المخاطر التي تتعلق بمنح التسهيلات الشركات ومكونات قطاع الأعمال بشكل عام، ومعرفة الضوابط الرقابية الموجودة على تلك المخاطر وفاعلية تطبيق النظام الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الدائرة بشكل عام، وقد صرح مدير الدائرة بشأن هذا الخصوص بأن مخاطر المنح تكمن في عدم التزام العميل للسداد والتي تنتج عن عدم وضوح الغاية من قبل العميل في الاستغلال الصحيح للتمويل المراد أخذه من البنك فعمل نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على ربط التسهيلات المقدمة للعميل مع الغرض المراد منه وذلك لأن الدراسة الائتمانية تقوم على أساس ذلك الغرض وبالتالي فإنه يتم متابعة التسهيلات مع العملاء وتقديم نتائج دورية للبنك لضمان استمرارية العميل في عمله والمحافظة على التزامه مع البنك في تسديد دفعات القرض.

الضمانات

وفيما يتعلق بمقدار ونوع الضمانات اللازمة لمنح مقدار معين من التسهيلات ومدى درجة خطورة تلك الضمانات وقبولها من قبل البنك فقد عبر مدير الدائرة بأن الاهتمام بشكل رئيسي ينصب حول مصادر السداد للعملاء، والتي تعتبر المصدر الرئيسي لسداد الالتزامات، أما الضمانات فهي تعتبر مصدر نهائي وبديل بعد تعثر مصادر السداد لدى العملاء، وأشار ضابط ارتباط الدائرة أنه بعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية أصبح وجود الضمانة شرط أساسي من شروط منح التسهيلات للعملاء وذلك لتفادي الخسائر التي قد تنتج من تعثر العميل وعدم مقدرته على السداد.

الكفالات الشخصية ومنح التسهيلات

تطرق الباحث في هذا الحوار للحديث عن المخاطر التي قد يتعرض لها البنك عن طريق الحسابات ذات الصلة وآلية الربط بين التسهيلات الممنوحة للعملاء بصفتهم الشخصية كأفراد.

تسهيلات الإفراد وبين التسهيلات الممنوحة للشركات والمؤسسات ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة التي يمثلها هؤلاء الإفراد، وعلق المدير قائلا بأنه يتم احتساب ودراسة التسهيلات التي تمنح للأفراد بصفتهم الشخصية وللشركات التي يمتلكون بها حصص على أساس مجموعات بحيث يتم تحليل جميع الحسابات ذات الصلة وربطها مع بعضها البعض لتفادي أية مخاطر قد تنشأ نتيجة الاحتيال أو من حركات العميل الوهمية ذات الصلة مع الشركة. وقال ضابط ارتباط الدائرة أنه بعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية أصبح قبول الكفالات الشخصية يعتمد على برامج محوسبة لعمل تحاليل مالية شاملة لشركات العملاء وضرورة دقة البيانات المالية وتدقيقها من قبل الشركات الكبرى المعتمدة لدى البنك.

بالإضافة إلى ذلك وحسب تعبير مدير الدائرة إلى أن الأساس في منح التسهيلات في بنك الكويت وبما يتعلق بالشركات تتم بمهنية تامة وبعد الدراسات الائتمانية الكاملة واستكمال الشروط حسب الأصول وبعيدا عن أي ضغوطات.

3.2.6. دائرة الخزينة والاستثمار:

الموازنات التقديرية

وقد تطرق الباحث في هذه المقابلة إلى التقييم المالي للدائرة وما إذا يتم إعداد موازنات تقديرية لها بشكل دوري بحيث تتمكن الإدارة من قياس أدائها التشغيلي بحسب نتائجها المالية، فقد علق مدير الدائرة أنه يتم إعداد موازنات تقديرية في بداية كل سنة بحيث تشمل جميع الأرباح والخسائر التي تعرضت لها الدائرة من محفظة السندات والتجارة المالية والتداول في الأسواق المالية وما إلى ذلك، وبالتالي تتسنى للإدارة فرصة معرفة نقاط القوة والضعف من خلال تحليل الموازنة وتقسيمها على أشهر السنة لكي يحكم البنك سيطرتها ويضبط جميع المخاطر التي قد تنشأ عند ممارسة الدائرة للأنشطة المالية وضبط المخاطر التي نشأت سابقا ووضعها تحت السيطرة الكاملة.

تداول العملات

وفي ضوء المخاطر المرتفعة المرتبطة بتداول العملات بشكل عام والتقلبات المستمرة في أسواق العملات، وطرق المحافظة على استثمارات البنك في هذا المجال والسيطرة على المخاطر ووضعها في المستوى المقبول فأشار مدير الدائرة إلى أن معظم استثمارات البنك تكون بعملة الدولار الأمريكي في الأسواق وذلك لتجنب المخاطر التي قد تحصل نتيجة لتقلبات أسعار العملات ومعظم الالتزامات هي أيضا بالدولار الأمريكي وبعد هذا النشاط ضمن الإجراءات الرقابية الوقائية التي يحتويها التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، ونسبة قليلة جدا تكون بعملات غير الدولار وتكون ضمن مستوى المخاطر المقبولة للبنك والمسيطر عليها.

الفوائد

وفقا لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية فإن العديد من المخاطر المالية والتشغيلية في البنوك ترتبط وتتأثر بتقلب أسعار الفوائد على الودائع في الأسواق المحلية والعالمية، حيث تطرق الباحث للإجراءات والضوابط التي تتبعها دائرة الخزينة والاستثمار في البنك لضمان أن لا يكون لهذه التقلبات تأثير سلبي على ربحية البنك أو لضمان استغلال أي فرص تنجم عن هذه التقلبات لتحقيق أثر إيجابي على ربحية البنك، وهنا أفاد مدير الدائرة بأن الهدف الرئيسي هو المواءمة بين الأصول والالتزامات من ناحية الإقراض أو الاستثمار ففي الوقت الحالي يوجد خطر كبير على الودائع قصيرة الأمد والتمويلات طويلة الأمد يكمن في تغير الأسعار الفوائد حيث يكون هنالك احتمالات تجبر البنك التغيير أسعار الفوائد على التمويلات كتقلبات الأسواق وقرارات

البنك المركزي، وأشار ضابط ارتباط الدائرة أن الاستثمارات هي أدوات ذات أسعار فائدة متغيرة وتحد من أي عملية إيجابية أو سلبية فإذا ما حصل انخفاض الأسعار الفائدة هنالك أثر سلبي على العائد المالي بالبنك وبالمقابل تحد من الالتزامات وتقلل منها، فالمواءمة بين الأصول والالتزامات هنا هي الركيزة الأساسية لفاعلية الرقابة المستمرة على هذه المخاطر ضمن نطاق التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

3.6. أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء التشغيلي في بنك الكويت.

تضمنت أسئلة الباحث فيما يتعلق بالأداء التشغيلي للبنك جميع العمليات التي تؤثر على أنشطة وعمل البنك وطبيعة وسير إجراءات العمل التي تؤثر على الأداء المالي بشكل غير مباشر والتي تمثل المحور الأساسي في تشغيل عمليات البنك وتنعكس على الأداء المالي الذي يحققه البنك، ومن هذه العمليات في الفروع الأرشفة والملفات الخصوصية، أداء الموظفين الحسابات الجامدة، البيع والتسويق، طرق الاحتيال ومنعه، وكذلك منح القروض. أما العمليات التي تخص الدوائر فمنها عمليات التسويق والتنسيق بين الدوائر الأخرى التسهيلات طويلة الأجل آليات الاتصال بين العملاء والموظفين التدريب والعنصر البشري.

1.3.6. الفروع

الأرشفة والملفات

وكان هنالك إجماع عام من قبل مدراء الفروع وضباط الارتباط على أنه كان لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية دوراً كبيراً في حفظ الأرشفة والملفات حيث كان الخطر الذي يواجهها هو فقدان أو تلف تلك الأرشفة أو حفظها في مكان خاطئ أو تعرضها للحريق أو السرقة وما إلى ذلك، وتم وضع ضوابط رقابية تمنع حدوث ذلك وتقلل من المخاطر التي قد تنجم من خلال حفظ الملفات في خزائن وغرف محصنة ضد الحريق أو التلف ورقابة ثنائية عليها بواسطة حملة المفاتيح لتلك الخزائن والجرد الدوري الذي وجد المعرفة كافة النواقص الموجودة ومتابعة هذه الملفات عن كتب ووضع رقابة عليها من قبل دوائر أخرى في البنك. وبالتأكيد زاد هذا الأمر في عملية ضبط المخاطر والسيطرة عليها والتي تساعد البنك لبقائه في الجانب القانوني الأمن والمحمي من إي تعرض قد ينجم ما لم يحصل تلف أو فقدان لتلك الملفات.

الحسابات الجامدة

وفيما يتعلق بموضوع الحسابات الجامدة وعملية إعادة تفعيلها، فقد أجمع مدراء الفروع على ان نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية قد لعب دورا مهما في حصر تفعيل الحسابات الجامدة المدراء الفروع وبالتنسيق مع دائرة رقابة الامتثال لتفادي أي عمليات احتيال قد تكلف البنك خسائر مادية إذا ما تم إثبات عملية التفعيل من قبل أشخاص غير ذوي علاقة بالحساب بالرجوع إلى بعض الموظفين الأقل خبرة في مجال تقييم المخاطر وبهذا زادت الرقابة على الحسابات الجامدة وأصبحت أشد من السابق عن طريق التقرير الذي ينشأ عند تحريك أي حساب كان من ضمن الحسابات الجامدة، وبشكل عام فقد كان الاتفاق من قبل ضباط الارتباط أنه تم ضبط المخاطر بشكل كامل وحصرها والسيطرة عليها وسهولة التعامل معها وتجنبها.

البيع والتسويق

وفيما يتعلق بعمليات البيع وتسويق منتجات البنك اختلفت الآراء وإجابات بعض مدراء الفروع فيما بينهم، فمنهم من قال إن تلك العمليات تتبع لدائرة التجزئة وتوكل المهام للموظفين من قبل دائرة التجزئة في الإدارة العامة ومسؤولية الفرع عنهم تكمن في التقييد بتعليمات وسياسة الفرع والسيطرة على المخاطر التي قد تنتج من قبل موظفي المبيعات والتي تؤثر بشكل سلبي ومباشر

على الفرع هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد صرح بعض المدراء أن الفرع بطبيعته هو عبارة عن نقطة بيع وقد أنشئ الغرض تسويق منتجات البنك وإتمامها، وما يتعلق بعمليات البيع داخل الفرع نفسه أشار بعضهم إلى أنه يوجد تطبيق لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية حيث يتم حصر المخاطر الناتجة عن تلك العمليات ووضع الضوابط الرقابية عليها ومعالجتها بالشكل المناسب.

الاحتيال

وعندما تحدث الباحث عن عمليات منع الاحتيال فقد كانت الإجابات وبالإجماع بشكل عام تتمحور حول مساهمة نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في منع عمليات الاحتيال من حيث تطبيق الرقابة المزدوجة، والرقابة الموجودة على الصناديق ومنطقة النقد والتي بدورها تمثل الخطورة الأكبر كونها الأكثر عرضة لعمليات الاحتيال، ومن حيث تقرير الخسائر التي يجب أن يصرح فيها الفرع في حال حدوث أي عمليات احتيال أو خطأ ومركزية المخاطر التي يقوم بها الفرع والتي بدورها تمنع العملاء من الحصول على قرض من أكثر من بنك وربط المراقبة والسيطرة بأكثر من دائرة من الإدارة العامة كدائرة المخاطر ودائرة الامتثال كالسيطرة على الحوالات وتابعياتها لتلاقي خطر عدم الامتثال وبالتالي فإن النظام ساهم وبشكل كبير في ضبط المخاطر والسيطرة عليها كون أن محاربة الاحتيال والفساد هي مصدر الضبط المخاطر.

الخصوصية

أكد مديرو الفروع على وجوب الاحترام والتأكيد على مبدأ الخصوصية عند الحديث عنه سواء كان من جهة العملاء أو الموظفين، حيث يمنع منعاً باتاً إعطاء أي معلومة أو بيانات عن عميل ما لأي شخص آخر وهذا يندرج تحت مراقبة وسيطرة الفرع على بيانات العملاء والتي تعد من مخاطر الشهرة والسمعة وهي من أشد أنواع المخاطرة بعد النقد حيث يتم تشديد الرقابة عليها وحمايتها بكافة وسائل الفرع المتاحة، وأشار ضباط الإرتباط أنه يتم التشديد والرقابة على مناطق الخصوصية الموجودة بالفرع كمنطقة الموظفين الذين يتعاملون بالنقد والخزنة الموجودة بالفرع ويتم السيطرة عليها من خلال دخول الموظفين المخولين ممن يكونوا من حملة المفاتيح مجتمعين لما لها من أهمية وخصوصية، كما يمنع كل من العملاء والموظفين من الدخول المنطقة التعامل بالنقد باستثناء الموظفين الذين لهم عمل رسمي ومدير الفرع. وبشكل عام فإن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية لعب دوراً هاماً في السيطرة على المخاطر التي قد تنتج جراء التعامل الخاطئ مع مناطق الخصوصية فبالنسبة لمنطقة خدمة العملاء يكون الخطر قليلاً نسبياً فيها عند دخول أحد موظفي الفرع ممن ليس لهم عمل رسمي بداخل تلك المنطقة وذلك بسبب وجود الرقابة من قبل موظفي القسم، إما دخول العميل إليها فهو الخطر الأكبر وهذا سيطر عليه من قبل مسئول المنطقة وإدارة الفرع، وأيضا الرقابة الشديدة على المنطقة التي يتعامل موظفوها مع النقد كالكاميرات وإدارة الفرع ومسؤول المنطقة.

منح القروض

وأشار مديرو الأفرع وضباط الارتباط إلى المخاطر المتعلقة بعمليات منح القروض والتي يتم السيطرة عليها من قبل كل من دائرة التجزئة ودائرة المخاطر بحيث يتم الالتزام بسياسات المنح الموضوعة من قبل دائرة الائتمان وبالتالي تلاقي الوقوع في إي مشاكل أو أخطاء تتعارض مع هذه السياسات، وبشكل عام فإن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية ساهم بشكل كبير في تحسين عمليات تنفيذ القروض عند الموافقة على منحها حيث يقوم بتلك العمليات موظفو خدمة العملاء وتتم السيطرة والمراقبة على أوضاع العملاء من خلالهم وبالتنسيق مع دائرة المخاطر ودائرة الامتثال في وضع الرقابة اللازمة عند تنفيذ القرض.

هذا الأمر أدى إلى التقليل من الخسائر التي قد يتعرض لها البنك وتجنب منح القروض التي قد تتعثر نتيجة خطأ ما بالدراسة الائتمانية أو عمليات الاحتيال من قبل الأطراف الخارجية. وبالإشارة إلى موضوع عمليات التسهيلات التجارية فتم الاتفاق وبالإجماع من قبل مدراء الفروع على أن جميع الإجراءات المتبعة في عمليات منح وتنفيذ القروض ينطبق على عمليات التسهيلات التجارية والتي سوف نتناول موضوعها بشيء من التفصيل لاحقا عند الحديث عن دائرة التسهيلات.

السحب والإيداع

ذكر مدراء الفروع إلى أنه يوجد فروق واضحة قبل وبعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على هذه العمليات حيث كانت تتم عمليات السحب والإيداع قبل تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر بدون أخذ إسم المودع أو التوقيع أو الهاتف فكانت المخاطرة هنا تكمن بالتزوير والاحتيال، أما بعد تطبيق النظام فيتم أخذ إسم المودع وتوقيعه ورقم هاتفه مما يعزز العملية مع كتابة فئات الإيداع والسحب وحصر نسبة الخطأ، هذا وقال أحد مدراء الفروع لا يمكن لأي عميل من العملاء الغير معروفين لدى البنك أو أي شخص من الأشخاص إيداع أو سحب أي مبلغ من الصندوق دون استكمال جميع البيانات اللازمة عن شخصية هذا العميل وكذلك يرفض أي طلب دون وجود هوية الأحوال المدنية مع العميل وتكون سارية المفعول

الشيكات والكمبيالات

عمل مدراء فروع بنك الكويت وبالتنسيق مع الدوائر المعنية وبإشراف الإدارة العامة على اتخاذ قرار هام جدا ينص عليه نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، حيث تم العمل في نهاية العام المنصرم على إنشاء مركزية للشيكات في الإدارة العامة لبنك الكويت تختص بعمل شيكات المقاصة الواردة والصادرة عن طريق الإدارة وذلك لتجنب جميع المخاطر التي قد تنتج جراء فقدان الاتصال أو الانترنت مع الإدارة أو مع البنك المركزي وذلك لكثرة حدوث هذه المخاطر نسبيا، ولتوضيح ذلك ذكر أحد مدراء الفروع حالة عملية حيث قال " تغلق المقاصة الإلكترونية الساعة الثانية عشر والنصف ولغاية هذا الوقت يجب أن تكون معالجة الشيكات منتهية، فإذا ما حصل انقطاع بالاتصال مع الشبكة في هذا الوقت فسوف يصرف الشيك (Auto-approve) حتى وإن لم يكن لديه رصيد في البنك الذي يتعامل معه وهذا مخاطرة كبيرة على البنك من صرف الشيك دون التأكد من وجود رصيد كامل يغطي الشيك المسحوب فبالنهاية سيحمل خسارة على البنك فاتخاذ قرار بعمل مركزية للشيكات في الإدارة العامة عالج هذه المخاطرة وتجنبها كون الإدارة على اطلاع كامل بأرصدة وحسابات العملاء.

2.3.6. دائرة التسهيلات

بداية أشار مدير الدائرة وبالإتفاق مع ضابط ارتباط الدائرة أن الهدف الرئيسي لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية هو تقليل المخاطر والذي يتماشى مع تخفيض المخاطر في التسهيلات المصرفية والتي تمنح من خلال دائرة تسهيلات الشركات.

التسهيلات طويلة الأجل

وفي هذه المقابلة ناقش الباحث الآليات المتبعة في التعامل مع التسهيلات طويلة الأجل ومتابعتها بحيث تضمن للبنك استقرار الربحية المطلوبة على طول عمر التسهيلات وكذلك تجنب تعرضها للمخاطر المستقبلية، وبحسب ما عبر عنه مدير الدائرة وضابط ارتباطها فإنه يتم تجديد الحسابات بشكل سنوي وذلك بتحديث كافة البيانات الخاصة بالعميل من شهادات تسجيل والتأكد من استمرار نشاط الشركة وتغيرات البيانات المالية وانعكاس ذلك على التسهيلات لوضع الرقابة الفاعلة للتعامل معها حيث يتم

اتخاذ القرار المناسب في ذلك الوقت من استمرار هذه التسهيلات والخروج من الحساب تدريجيا وبما يتضمن حفظ حقوق البنك بناء على هذه الدراسات الائتمانية التي يتم إعدادها سنويا، وبعد هذا الإجراء الرقابي من الإجراءات الرقابية التصحيحية والكشفية في التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية لأنه قد يؤثر على أحد أصول البنك بعد تمويل العميل بالتسهيلات واكتشافها بعد ذلك.

العنصر البشري

وبما أن العنصر البشري يشكل ركيزة أساسية في نظام وعمليات البنوك والمؤسسات المصرفية، فقد تناول الباحث الحديث عن العناية التي يوليها البنك في اختيار الكفاءات اللازمة لملئ الشواغر في قسم التسهيلات، هذا وقد صرح مدير الدائرة بأنه يتم اختيار موظفي الائتمان ممن يتمتعون بالحصول على درجات التعليم في نفس مجال الأعمال حيث يتم إجراء مقابلات واسعة مع هؤلاء الموظفون ومدى إلمامهم بموضوع الأعمال من ناحية الأساسيات بالإضافة إلى أنه يتم إلحاقهم بدورات مهنية متخصصة في مجال العمل ومناقشتهم بالأعمال وكذلك حضور اللجان مع المدير الإقليمي في محاضرات متخصصة لمناقشة تلك الأعمال وتكون بذلك سيطرة على المخاطر التي قد تنتج من قبل الموظفين وتلاشي أية مخاطر قد يسببونها.

الخطط التسويقية

كرر الباحث حديثه عن عدم وجود دائرة مستقلة بالبنك تعنى بوضع الخطط التسويقية وأثر ذلك على منتجات دائرة التسهيلات حيث أشار مدير الدائرة بوجود وحدة تسويق للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم مكونة من رئيس وحدة وعدد من الموظفين هدفها استقطاب العملاء لتسهيلات الشركات وهي الذراع التسويقي لمنتجات دائرة تسهيلات الشركات، وقام الباحث بدوره بزيارة تلك الوحدة في الفروع والتعرف على طبيعة عملها وكيفية التعامل مع العملاء المستقطبين وشرائح هؤلاء العملاء ومدى سمعتهم وملاءتهم في الأسواق.

التنسيق بين الدوائر

تناول الباحث في حواره الحديث عن التنسيق بين دائرة التسهيلات والدوائر الأخرى بالبنك ذات الصلة بها وخص بالذكر دائرة الخزينة والاستثمار المتابعة أسعار الفائدة ومعدلات التضخم في الأسواق المحلية والعالمية وأثرها على شروط منح التسهيلات للعملاء، حيث تمت الإجابة بأنه يتم عقد اجتماع يشكل شهري من قبل لجنة تسمى بلجنة (الالكو) إدارة المطلوبات والموجودات حيث يتم من خلالها مراجعة الأصول والالتزامات ووضع التسعير من قبلها وأسعار الفوائد على قروض التسهيلات، وتلتزم دائرة التسهيلات بدورها بهذه القرارات بحيث تخدم ربحية البنك وتستمر بمراقبة الأداء المالي والتشغيلي للبنك ووضعه في المستوى المطلوب.

3.3.6. دائرة الخزينة والاستثمار:

عند الحديث عن التواصل بين دائرة الخزينة والاستثمار والعميل أفاد مدير الدائرة بأن الاتصال لأول مرة يجب أن يكون وجها لوجه وبموجب اجتماع بين العميل والمتداول في الدائرة وأن آليات الاتصال المتعلقة بالبيع والشراء تكون عن طريق الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني، وأشار ضابط ارتباط الدائرة أن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية أكد على وجوب حفظ الاتصال والمكالمات backup لدى دائرة تكنولوجيا المعلومات وهو إجراء رقابي من وحدة أخرى لتجنب الوقوع في المشاكل التي قد تنشأ نتيجة سوء فهم بعض الاتصالات.

وعندما يكون الاتصال بين دائرة الخزينة والاستثمار وفروع البنك فإنه يكون عن طريق الهاتف وغالبا ما يكون بهدف الحصول على أسعار العملات الأجنبية، فأشار المدير هنا أنه يوجد خطر على البنك من هذه الناحية، حيث أنه قد يحصل سوء فهم بين موظف الفرع والدائرة كأن تعطى معلومات عن الشراء بدل البيع أو العكس أو سماع الرقم بشكل خاطئ، وهنا قد يفتقر البنك إلى الوسيلة الرقابية الآمنة التي تحمي البنك بشكل مباشر في مثل هذه المخاطر، ويرى الباحث أنه لا بد من وجود نظام فعال يربط بين دائرة الخزينة والاستثمار وموظفي الفروع المسئولين عن تبديل أسعار العملات الزيادة الوسائل الرقابية وتجنب تلك المخاطر، ولكن قد يكون هذا النظام ذو كلفة هائلة تزداد عن حجم المخاطر التي قد تنشأ حسب ما عبر عنه مدير الدائرة، وقال ضابط ارتباط الدائرة أن دور التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية فالوسيلة الآمنة هي التقييد بأسعار العملات المعلنة على الشاشات بشكل يومي في جميع أفرع البنك وأن لا يحصل أية تجاوزات عن الأرقام المعلنة فهذا الأمر يضبط المخاطر وجميع العمليات المتعلقة بتبادل الأسعار مع السيطرة التامة عليها والرقابة الفاعلة.

كما أفاد المقابل أن الدائرة تلتزم بضوابط البنك المركزي من إجراءات وسياسات وتسهيلات ونسبة توظيفات الأموال والمراكز المفتوحة، إلا أنه يوجد سياسة استثمارية داخلية للبنك لها علاقتها بالبنك وإدارته يتم المراقبة عليها من قبل الدائرة المالية في البنك وهو ما يسمى بإجراء رقابي من وحدة أخرى حسب تصنيفات نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية وكما تشدد على الإجراءات الرقابية الرادعة على الموظفين من خلال مراقبة الدائرة للسقوف عند التعامل مع البنوك الأخرى.

ولقد تناول الباحث خلال هذه المقابلة الحديث عن منتجات الخزينة فيما إذا يتم وضع إجراءات عامة على مستوى الدائرة وأخرى خاصة على مستوى المنتج تقوم بضبط المخاطر المرتبطة بهذه المنتجات وتحقق أيضا رقابة فاعلة على عملياتها، حيث تعمق الباحث بالمنتجات المرتبطة بمبدأ التعامل بالهامش النقدي وما هي طرق ضبط المخاطر على مثل هذا النوع من المنتجات، حيث أكد مدير الدائرة على أنه يتم عمل إجراءات تحدد التعامل مع الهامش ويتم تحديثها كل فترة ويتم متابعة الهامش وتحديده واكتشاف النقاط الحرجة عند التعامل مع العميل ووضع الضوابط الرقابية عليها حيث تأخذ هذه المخاطر إجراءات رقابية وقائية وتصحيحية عندما يطلب البنك من العميل رفع الهامش المطلوب، وتأخذ أيضا كافة الإجراءات الرقابية التي ينص عليها نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية كالإجراءات الرادعة من خلال العقد المنشأ بين البنك والعميل والوسائل الرقابية.

الملموسة:

يفتقر بنك الكويت لوجود دائرة مستقلة لديه تعنى بوضع خطط تسويقية للبنك وإجراء دراسات دورية للأسواق لهذا قد تواجه دائرة الخزينة والاستثمار مخاطر استقطاب العملاء ذات الملاءة المالية المناسبة للتعامل مع البنوك، فقد صرح مدير الدائرة بأنه لا يوجد خطط تسويقية شاملة معدة من قبلهم حيث يقوم بدور التسويق موظف من داخل الدائرة الاستقطاب العملاء وزيارتهم وترويج منتجات الخزينة ويرى الباحث هنا ضرورة وجود دائرة تسويقية مستقلة في البنك تقوم بالتخطيط والتسويق والتنبؤ الجميع منتجات البنك وبالتعاون مع جميع الدوائر المسئولة عن تقديم منتجات وخدمات البنك.

4.6. أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على ضبط المخاطر في بنك الكويت.

1.4.6. الفروع

السحب والإيداع

أشار أغلب مدراء الفروع وضباط الارتباط على أنه بعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية تم حصر جميع المخاطر المتعلقة بعمليات الصندوق وأيضا حصر نسبة الخطأ التي قد تحصل وربطها بالضوابط الرقابية التي تمنع حدوث هذه

المخاطر وبالإضافة لوجوب وجود الكاميرات وأدوات المراقبة والتي تخلق رادعا نفسيا لتجنب الوقوع بالأخطاء العمليات الاحتيال لدى الموظفين والعملاء على حد سواء وينطبق الأمر أيضا على عمليات السحب من الصندوق، ووجود الضوابط الرقابية المادية على مثل تلك العمليات يعد من الإجراءات الرقابية الرادعة في نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

تبديل العملات

ارتبطت إجابات بعض المدراء بأن الخطورة التي قد تنتج عند التعامل مع تبديل العملات بمراسلة دائرة الخزينة والاستثمار لإعطاء أسعار لهذه العملات حيث انه لا يوجد نظام للربط بين الفرع ودائرة الخزينة والاستثمار مباشرة عند طرح أسعار لتبديل العملات، وأشار ضباط الإرتباط إلى أن المخاطر تكمن هنا في سماع الأسعار بشكل خاطئ أثناء المراسلة بالهاتف وعدم توثيق المعلومات بين الموظفين أو مخاطر أخرى تتعلق بالموظفين كإدخال قيد محاسبي على النظام بشكل معكوس أو الخطأ عند التعامل بالأرقام، وأشار المدراء إلى أنه حسن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط فروع بنك الكويت وربط عدة دوائر أخرى بعملية السيطرة والمراقبة على عمليات تبديل العملات كدائرة التكنولوجيا والمعلومات ودائرة الخزينة والاستثمار والفروع الأخرى واللجان المجتمعة بشكل دوري الإقرار أسعار الفوائد والعملات كلجنة إدارة المطلوبات والموجودات.

الصراف الآلي

كان إجماع مدراء الفروع وضباط الإرتباط وبلا استثناء أن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية حسن عمليات ضبط المخاطر كونها تزيد من مقدار الأمان عند التعامل مع الصراف الآلي، وتركزت إجاباتهم على عدة مخاطر قد تواجه الصراف الآلي منها التعبئة الخاطئة للصراف الآلي سواء بالزيادة أم النقصان ومخاطر انقطاع التيار الكهربائي أثناء السحب والقرصنة الإلكترونية التي قد تحصل كتزوير البطاقات والاحتيال الإلكتروني والمخاطر الأخرى المتعلقة بالموظفين. وقد تم ضبط جميع هذه المخاطر وغيرها حيث تم تحسين العملية بعد تطبيق النظام من ناحية توقيف الجهاز من قبل الإدارة العامة بساعة معينة ويوم معين تحت إشراف مسؤولي الصراف الآلي وأكثر من شخص من حملة المفاتيح ومن ضمنهم مدير الفرع أو من ينوب عنه وكذلك تشديد الرقابة من خلال الكاميرات والدخول إلى غرفة الصراف، إما إذا انقطع التيار فيتوقف الصراف الآلي مباشرة عن العمل عند آخر عملية أجريت ويتم بعدها مراجعة الفرع لتسوية أمر العميل وكذلك ربطها مع شركات الاتصال وإرسال الرسائل للعملاء عند القيام بأي عملية، ويتعاقد البنك مع شركات مختصة ومؤمنة لعمل البطاقات الإلكترونية للحماية من قرصنتها وبهذا الشكل يكون البنك قد وضع السيطرة الكاملة على المخاطر التي قد تحصل عند استخدام عمليات الصراف الآلي.

الشيكات والكمبيالات

قد أوضح مدراء الفروع أن المخاطر التي قد تنتج عند التعامل بالشيكات تكمن في عمليات التزوير التي قد تحدث وكذلك الخطورة الناتجة عند صرف الشيكات عن طريق المقاصة الإلكترونية ما إذا تعرض البنك لانقطاع في الاتصال أو التيار الكهربائي أو الشبكات الإلكترونية، وبشكل عام قال ضباط الإرتباط قد حسن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية من عمليات السيطرة على الشيكات داخل الفروع لديهم وبالأخص الشيكات المسحوبة عن طريق المقاصة الإلكترونية من خلال تنفيذ صرف الشيكات وإرسالها للبنوك المستقبلة عن طريق إشراف ثلاثة موظفين بالإضافة إلى مسئول المقاصة، ومن وجهة نظر معظم المدراء اقتراحهم لعمل مركزية للشيكات المتعاملة بالمقاصة الإلكترونية عن طريق إدارة البنك لزيادة السيطرة على الشيكات والتقليل من المخاطر التي قد تنجم وإشراك دوائر أخرى من الإدارة لعملية المراقبة والسيطرة على تلك المخاطر وهو ما ينص

عليه نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، مما أدى هذا الأمر من إدارة بنك الكويت لعمل مركزية مختصة لعمل وتسوية شيكات المقاصة الإلكترونية.

التحويلات الداخلية والحوالات الصادرة وقد أفاد مديرو الأفرع أنه تم تحسين السيطرة والرقابة على عمليات التحويلات الداخلية بعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية من خلال عمل نموذج مختص ومجاز وموقع حسب الأصول ومورد من الديوان (سجل الفرع). وبهذا التقرير أو النموذج يتم حصر جميع المخاطر التي قد تنجم ويتم السيطرة عليها بشكل تام. وكذلك ضبط المخاطر بشكل ممتاز والزيادة الكبيرة والملحوظة في دقة تنفيذ العملية وهذا الأمر وعلى حد تعبيرهم ساهم كثيرا في عملية ضبط المخاطر والسيطرة عليها وزاد من فاعلية الرقابة. وكل ما يتم التعامل معه في عمليات التحويلات الداخلية يطبق على عمليات الحوالات الصادرة من البنك من ناحية حصر وتقليل المخاطر والسيطرة عليها ووضع الضوابط الرقابية اللازمة عليها.

2.4.6. دائرة التسهيلات

تسهيلات الشركات

تعتبر تسهيلات الشركات من أخطر المنتجات المقدمة من البنك وذلك لحجم التسهيلات الكبيرة التي يحصل عليها العميل لتطوير عمل الشركة أو المؤسسة أو غيرها لهذا فإن مخاطر المنح تتمثل بعجز العميل عن السداد وكما أشار الباحث من قبل وحسب ما قال مدير الدائرة فإن تلك المخاطر تنتج عن عدم وضوح الغاية من قبل العميل في الاستغلال الصحيح للتمويل المراد أخذه من البنك هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم دقة البيانات المالية للعميل وكذلك عدم عمل مقابلة بمصادر السداد والتدفق النقدي، وكذلك المخاطر التي قد تنشأ عن ثقة تقديرات الضمانات كالرشاوي التي تعرض على المخمنين وما إلى ذلك. وأشار المدير أيضا إلى عدم دقة إعداد وتدقيق العقود المصرفية وسندات الرهن. فقد بين مدير الدائرة أن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية قد ساهم بشكل كبير في الحد من هذه المخاطر التي قد يتعرض لها البنك عن طريق إعداد زيارات ميدانية للعميل والاطلاع على النشاط الرئيسي والتأكد أن التسهيلات يتم استغلالها للغاية المصرح بها ومحاولة أن يتم الاستغلال مباشرة لصالح البنك ويسمى هذا النوع من المراقبة بالإجراء الرقابي الوقائي للتقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، أما من حيث دقة البيانات المالية فمن خلال الزيارات الميدانية يتم الاطلاع على واقع الحال للعميل وهل ينعكس على واقع البيانات المالية المقدمة للبنك، وكذلك إخراج الذمم والتدقيق عليها وبالأخص الذمم غير المعدومة والتي تفوق مدتها عدة سنوات. وتعد هذه الضوابط إجراءات رقابية وقائية وتصحيحية. وأشار مدير الدائرة بأنه يتم إعداد التقدير العقاري من قبل عدة مخمنين بالإضافة إلى الخبرة التي يتمتع بها مدير الائتمان بهذا الخصوص وتعد هذه الضوابط من الإجراءات الرقابية الوقائية وإجراءات وحدات أخرى. إما بالنسبة للتوثيق القانوني فيجب أن يتم تدقيقه من قبل دائرة المخاطر والتسهيلات وتخرج مطالعة بأن جميع السندات والموجودات حسب الأصول وصحيحة مئة بالمئة أو حسب الموافقة الائتمانية وصنفت هذا الضوابط بالإجراءات الرقابية الوقائية والرادعة في نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

الضمانات

لعب نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية دورا مهما في عملية ضبط المخاطر للضمانات المقدمة للبنك، حيث يتم أخذ الضمانات بقيمة 120% كحد أدنى من قيمة المنح للعميل وذلك حفظاً لحقوق البنك ونوع من الرقابة الرادعة للعميل للعجز عن السداد، وتشكل بذلك السيطرة التامة للمخاطر التي قد تنتج عن منح التسهيلات بالإضافة لوجوب إمكانية تسييل الضمانة بشكل فوري إذا حصل عجز أو عدم سداد للعميل.

وكذلك أشار مدير الدائرة إلى أنه يتم إجراء إعادة تقييم الضمانات المقدمة لدى البنك ولكل عميل على حدا بمقدار أربع سنوات بعد الحصول على التمويل حسب السياسة الائتمانية، مضافا إلى أنه في حال حدوث أمر غير متوقع كحصول هبوط عام في الأسعار فإنه يتم إعادة تقييم الضمانات المقدمة للبنك بشكل فوري كإجراء رقابي وقائي حسب ما نص عليه نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط.

الرقابية

الكفالات الشخصية ومنح التسهيلات ويوضح مدير الدائرة هنا أنه يمكن منح تسهيلات مصرفية لشركات أو أفراد مقابل كفالات شخصية للأشخاص الذين يتمتعون بملاءة عقارية ومالية وسمعة أدبية وتجارية طيبة بالسوق، وذات بيانات مالية قوية وأداء قوي للشركات وتجربة سابقة للعميل مع البنوك الأخرى من ناحية السداد والالتزام وعدم إدراجهم على القائمة السوداء في البنوك الأردنية والبنك المركزية وتعد هذه السياسات من الإجراءات الرقابية الوقائية في التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

وبالنسبة لمنح التسهيلات شدد نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على أن أي قرار ائتماني يتم بموافقة جميع أعضاء لجنة الائتمان الداخلية وفي حال رفض أحد الأعضاء يتم إيضاح سبب رفضه للمنح وله الحق برفض طلب المنح دون أي ضغوطات من داخل اللجنة أو خارجها وبذلك تتسع دائرة الرقابة على منح التسهيلات للعملاء بالشكل المناسب.

5.6. المعوقات والمشاكل التي تواجه بنك الكويت في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

بالنسبة إلى المعوقات والمشاكل التي تطرق إليها الباحث في هذه الدراسة فقد وجه الباحث في دراسته أسئلة مباشرة لكل من مدراء الفروع والدوائر في بنك الكويت تناولت جميع المعوقات والمشاكل التي يواجهها البنك سواء كان في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية أم المشاكل التي تواجه البنك في التعرض إلى المخاطر المصرفية وكيفية السيطرة عليها وضبطها والحد من حدوثها.

1.5.6. الفروع

فيما يلي أبرز النقاط التي توصل إليها الباحث حسب ما اجتمع عليه مدراء الفروع وضباط الإرتباط لما يتعلق بالمعوقات والمشاكل:

(1) ضعف المعرفة بنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية لدى بعض موظفي الفروع وخاصة الموظفين الجدد منهم، والسبب هو حداثة هذا النظام نسبيا في البنك وعدم تعميم نتائج واضحة جراء استخدام هذا النظام، مما قد يؤدي إلى ضعف السيطرة على بعض المخاطر المحتملة.

(2) نشرة الاجتماعات الدورية لموظفي الفروع التي تبحث في المخاطر التي يتعرض إليها البنك وحصرها ووضع الضوابط الرقابية عليها من قبل الجهات المعنية.

(3) ارتفاع معدل دوران الموظفين في فروع بنك الكويت مقارنة مع البنوك الأخرى؛ وقد يرجع السبب في هذا لتدني أجور العاملين، أو اتساع سوق القطاع المصرفي في الكويت الذي يتيح فرصة للعاملين في التنقل بين الوظائف للحصول على عرض أفضل بين البنوك أو شدة قرارات الإدارة الصارمة في بنك الكويت في تجاوز سياسات البنك، مما يؤدي إلى الزيادة من التكاليف التي يتحملها البنك في تدريب الموظفين الجدد وصعوبة اكتشافهم للمخاطر التي قد تنتج خلال هذه الفترة.

(4) غياب بعض الأنظمة التكنولوجية الواجب توفرها للحد من المخاطر المحتمل حدوثها والتي تربط بين فروع وإدارة بنك الكويت بشكل مباشر كنظام يربط بين دائرة الخزينة والاستثمار وبين الفروع عند إجراء العمليات المالية والتحويلات وأسعار

الصرف التي تخص العملاء، ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع تكاليف تلك الأنظمة والتي يمكن الاستغناء عنها مؤقتا من وجهة نظر الإدارة.

(5) افتقار بعض الأنظمة الإلكترونية والتي تساعد في الحد من المخاطر التي قد تؤثر على سمعة وشهرة البنك كغياب آلات تنظيم الدور والاصطفاف التي قد تسبب خطر معرفة بيانات مالية أو شخصية لعملاء من قبل عملاء آخرين.

(6) عدم تواجد موظفي تسهيلات تجارية في بعض الأفرع في ظل عدم وجود دائرة تسويقية في البنك الأمر الذي قد يؤدي إلى خسارة بعض العملاء.

2.5.6. دائرة التسهيلات

قال مدير دائرة التسهيلات " إن دائرة التسهيلات لا تعاني من أية معوقات أو مشاكل مع البنك أو مع تطبيق التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، وقد يكون هناك تعديلات في إجراءات سير العمل أو أخطاء واردة في طبيعة عمل الدائرة من قبل الموظفين. وأشار أيضا إلى أن دائرة التسهيلات تستقطب عملائها من السوق الأردني والذي يتخلله الكثير من المشاكل التي تمنع دائرة التسهيلات من ترويج منتجاتها وذكر مدير الدائرة بعض من تلك الأمثلة على المشكلات التي قد تحصل قائلا " إننا لا تستطيع منح التسهيلات للعملاء الذين يعانون من مشاكل مع البنوك الأردنية أو البنك المركزي، كما لا نستطيع منح العملاء الذين يقدمون بيانات مالية غير مدققة أو مدققة من قبل بعض مكاتب التدقيق غير المعتمدة لدى البنك"

3.5.6. دائرة الخزينة والاستثمار:

توصل الباحث من خلال هذه المقابلة إلى أهم المعوقات والمشاكل التي تواجه دائرة الخزينة والاستثمار والتي تنعكس على آليات تطبيق النظام الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، وبحسب تعبير

مدير الدائرة وضابط ارتباطها بأن سوق الخزينة بشكل عام هو سوق محدود نسبيا وذلك لأنهم بحاجة إلى تهيئة مكان خاص في بنك الكويت بالإضافة إلى قلة عدد الموظفين الموجودين على عكس الدوائر الأخرى بالبنك، ويتميز سوق الخزينة والاستثمار في البنوك الأردنية بشدة التنافس وقلة الوقت الكافي لإخضاع الموظفين للتدريب وتكمن الخطورة بخسارة البنك للموظفين الذين تم تدريبهم وتجهيزهم بشكل كامل للعمل بهذا السوق، ففي الدوائر الأخرى يوجد بديل آخر عند خروج أي من الموظفين أما الخزينة فهو سوق محدود ذات تخصصات معينة لا يمكن إحلال أي شخص غير مؤهل للعمل فهنالك صعوبة كبيرة في استقطاب الموظفين الأكفاء للعمل في سوق الخزينة والاستثمار.

7. النتائج والتوصيات

دراسة حالة لمجمع بالمصارف الكويتية.

1.7. نبذة موجزة عن المؤسسة:

يعتبر مصارف الكويتية مؤسسة التي دخلت إلى بورصة الكويتية، ذات أسهم برأس مال قدره 2.500.000.000 دج، 80% من رأس مال مصارف ملك للدولة وإلى 20% المتبقية قد تم التنازل عنها في عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص حيث كان ذلك بتاريخ 17 جويلية 1999 بطرح أسهمها للاكتتاب العام، لقد حقق مصارف الكويتية نتائج كبيرة منذ انطلاقه إلى غاية السنوات الأخيرة، ولقد أهلته هذه النتائج لكي يكون من بين المؤسسات الوطنية الأولى للدخول في بورصة الكويتية، كما أنه يعتبر من المؤسسات الكبرى في الكويت، والرائدة في مصارف الكويتية، الشيء الذي أهلها إلى كسب ميزات تنافسية عدة (الجزائر، (2020)

2.7. تقييم الأداء المالي للمصارف الكويتية

1. تحليل الخزينة (T) وفق رأس المال العامل (FR) واحتياج رأس المال العامل (BFR)

الجدول رقم (1) يمثل تحليل الخزينة مصارف الكويتية لفترة الدراسة (2014) إلى (2019)

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016
رأس المال العمل الصافي	أموال الدائمة أصول الثابتة	12489378723	13504061891	13596651601
		2017	2018	2019
		9662013387.7	6830081809.1	7446611917.8
إحتياج رأس المال العامل	أصول متداولة لهم جاهزة للديون القصيرة الأجل ديون بنكية	2014	2015	2016
		4938873114.4	5285924773.5	5423024352.8
		2017	2018	2019
		4938873114.4	4337218044.9	5998760417.2
الحزينة	رأس المال العامل الصافي -احتياج رأس المال العامل)	2014	2015	2016
		7315249539.1	8218137117.5	8173627248.2
		2017	2018	2019
		4723140273.3	2492863764.2	1447851500.1

المصدر: بناء على تقارير التسيير للمجمع للسنوات من 2014 إلى 2019 تلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن:

أ- تحليل مؤشر رأس المال العامل نلاحظ أن رأس المال عامل موجب ومتزايد خلال سنوات الدراسة (2014-2019)، ويعود هذا الإرتفاع إلى أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يمكن القول أن المجمع حقق فائضا ماليا يمكن، وعلى الرغم من تحقيقه لرأس مال عامل موجب ومتزايد في أغلب فترات الدراسة، إلا أن هذا الأخير غير كافي للحكم على التوازن المالي له.

ب- تحليل مؤشر الاحتياج رأس المال العامل يشهد معدل نمو الإحتياج رأس المال العامل موجب خلال سنوات الدراسة، ما يعني أن المجمع إعتمد على عناصر الإستغلال بنسبة أكبر من العناصر خارج الاستغلال، ومنه يمكن القول بأن المجمع سوف يعتمد على موارد طويلة الأجل لتمويل إحتياجات التمويل.

ت- نجد أن الخزينة المحققة في جميع مستويات الدراسة كانت موجبة ومتزايدة، وهذا يدل على أن رأس المال العامل الصافي أكبر من إحتياج رأس المال العامل، ومنه يمكن القول بأن المجمع متوازن ماليا خلال فترة الدراسة كونه قادرا على تغطية إحتياجاته المالية بواسطة رأس المال العامل.

2. تقييم الأداء المالي باستخدام نسب السيولة

الجدول رقم (2) يمثل نسب السيولة لمجمع صيدال خلال الفترة (2014) إلى (2019)

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة للديون القصيرة الأجل	3.18	3.47	3.16	2.54	2.06	2.06
نسبة السيولة. السريعة	الأصول المتداولة - المخزون للديون القصيرة الأهل	2.33	2.61	1.04	1.73	1.31	1.38
نسبة السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة للديون القصيرة الأجل	1.40	1.62	0.14	0.89	0.46	0.37

المصدر: بناء على تقارير التسيير للمجمع للسنوات من 2014 إلى 2019 نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك نمو في نسب السيولة مصارف الكويتية، فقد حققت ارتفاعا إيجابيا، مما يعني ذلك دلالة على قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل في تاريخ إستحقاقها، وذلك على النحو التالي:

أ- تعتبر نسبة السيولة العامة من المؤشرات التقريبية لدراسة وتحليل السيولة، حيث سجلت خلال سنوات الدراسة نسب تتراوح ما بين 3.47 و 2.06 ويمكن القول بصفة عامة هي مقبولة لأنها أكبر من الواحد مما يعني أن المؤسسة في وضع مالي جيد تستطيع من خلالها على مواجهة مخاطر السيولة. ب. أما نسبة السيولة السريعة والتي توضح مدى إمكانية سداد الإلتزامات القصيرة الأجل مع تجنب عناصر المخزون، وقد كانت هذه النسبة متزايدة ومقبولة لأنها أكبر من الواحد فمن خلال سنة 2014 وسنة 2015 سجلت 2.33 و2.61 على التوالي، أما خلال السنوات الأخيرة نلاحظ تراجع في هذه النسبة وبالمقارنة مع نسبة السيولة العامة نلاحظ أنها أقل منها ومنه يمكن القول إن الأصول المتداولة تعتمد إعتمادا كبيرا على المخزون السلعي، وتجدر الإشارة إلى أن إستبعاد المخزون يأتي من مخاطر عدم دورانه.

ب- تعتبر نسبة السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة من ناحية السيولة وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الإلتزامات القصيرة الأجل، حيث كانت النسبة 1.40 خلال سنة 2014 لترتفع إلى 1.62 خلال سنة 2015، لكنها حققت خلال السنوات الموالية 2016 إلى 2019، إنخفاض ملحوظ وذلك بنسبة متوسطة تقدر ب 0.46، حيث كان التحسن الذي حدث في نسبة السيولة الجاهزة مؤشراً جيد أي أن المجمع يستطيع خلال أسوأ الأوقات على سداد الالتزامات القصيرة الأجل.

3. تقييم الأداء المالي بإستخدام نسب النشاط

الجدول رقم (3): يمثل نسب النشاط لمجمع صيدال خلال الفترة (2014) إلى (2019)

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
معدل دوران مجموع الأصول	رقم الأعمال متوسط مجموع الأصول	0.16	0.164	0.15	0.11	0.10	0.10

معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال متوسط مجموع الأصول الثابتة	0.42	0.40	0.32	0.18	0.14	0.16
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال متوسط مجموع الأصول المتداولة	0.26	0.27	0.29	0.35	0.37	0.32

المصدر: بناء على تقارير التسيير للمجمع للسنوات من 2014 إلى 2019. تشير بيانات الجدول رقم 03 إلى وجود تذبذب في نسب النشاط للفترة (2014 - 2019) فأغلب نسب النشاط تدهورت حيث تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح المؤسسة في إدارة أصولها، أي تقيس مدى فعالية المؤسسة في الإستخدام الأمثل للموارد لتحقيق مبيعات أكبر.

أ- يعبر معدل دوران مجموع الأصول على عدد الدورات التي دارها دينار واحد مستثمر في أصول المجمع خلال سنة واحدة، حيث نلاحظ أن دينار واحد مستثمر قد دار 0.16 دورة خلال سنة 2014 و2015، أو بعبارة أخرى أن كل دينار مستثمر قد حقق مبيعات صافية وفي سنة 2016 فقد تدهور المعدل، حيث إنخفض إلى 0.11 دورة فقط خلال سنة 2017، ويعود التدهور إلى إنخفاض رقم الأعمال أو إرتفاع مجموع الأصول خلال فترة الدراسة.

ب- يعبر معدل دوران الأصول الثابتة على عدد الدورات التي دارها دينار واحد مستثمر في الأصول الثابتة للمجمع خلال سنة واحدة، حيث يعكس إرتفاع المعدل مقارنة بالسنة السابقة كفاءة أعلى في استغلال الأصول الثابتة، وبالعكس في حالة إنخفاض المعدل، ونلاحظ أن معدل دوران الأصول الثابتة أفضل من معدل دوران مجموع الأصول خلال فترة الدراسة، حيث دينار واحد مستثمر قد دار 0.42 دورة خلال سنة 2014، أي أن المجمع قد حقق مبيعات صافية، لكن خلال السنوات الأخيرة نلاحظ تراجع في النسبة.

ت- يعبر معدل دوران الأصول المتداولة على عدد الدورات التي دارها دينار واحد مستثمر في الأصول المتداولة للمجمع خلال سنة واحدة، حيث نلاحظ أن دينار واحد مستثمر قد دار 0.26 دورة خلال سنة 2014، لتواصل الارتفاع المعدل 0.37 دورة خلال سنة 2018 ثم تنخفض إلى 0.32 دورة خلال سنة 2019 بعبارة أخرى أن كل دينار مستثمر في الأصول الثابتة للمجمع قد حقق مبيعات صافية قدرها في المتوسط 0.33 دينار.

3.7. مؤشرات نسب المديونية

الجدول رقم (4) يمثل نسب المديونية لمجمع صيدال خلال الفترة (2014) إلى (2019)

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة الديون إلى إجمالي الأصول	إجمالي الديون إجمالي الأصول	0.45	0.46	0.15	0.11	0.10	0.10
نسبة الديون إلى حقوق الملكية	إجمالي الديون إجمالي حقوق الملكية	0.84	0.87	0.77	0.69	0.67	0.84
نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية	ديون طويلة الأجل إجمالي حقوق الملكية	0.48	0.54	0.47	0.44	0.46	0.54

نسبة الديون قصيرة الأجل إلى حقوق الملكية	الديون قصيرة الأجل حقوق الملكية	0.35	0.35	0.29	0.22	0.35	0.29

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير التسيير للمجمع للسنوات من 2014 إلى 2019. نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الديون إلى إجمالي الأصول للمجمع تعتمد بدرجة متوسطة على الديون، كما نلاحظ إستمرارية المديونية بنفس الوتيرة طوال فترة الدراسة، وفي هذه الحالة يمكن أن تتعرض المؤسسة لمخاطر عدم القدرة على تسديد مختلف التزاماتها، أما نسبة الديون إلى حقوق الملكية والتي تعبر عن الضمان الذي تمنحه المؤسسة لدائنيها بما يزيد من ثقتهم، فكلما كانت هذه النسبة صغيرة زاد إرتياح الدائنين إتجاه المؤسسة، فنجد أن المؤسسة وخلال الفترة المدروسة أن نسبة القابلية السداد مرتفعة على النسبة المعيارية 50%، حيث سجلت أعلى معدل سنة 2015 ب 0.87 وهي نسبة مرتفعة حيث أن كل 1 دج من حقوق الملكية هناك 0.87 تمويل الديون، هذا ما قد يعرض المؤسسة المخاطر عديدة. في حين نلاحظ أن نسبة الديون طويلة الأجل من خلال حساب هذه النسبة نجدها تتراوح بين 0.54 و 0.44 حيث بلغت أقصى قيمة 0.54 في سنة 2015 وراجع هذا الإرتفاع إلى قيمة حقوق الملكية التي تعتبر كبيرة مقارنة بالديون الطويلة الأجل لأنه كلما كانت النسبة أقل كلما كانت نسبة تغطية الديون الطويلة الأجل من طرف حقوق الملكية أكبر. أما نسبة الديون قصيرة الأجل إلى إجمالي الأصول تستعمل هذه النسبة للتفصيل أكثر في تركيبة المديونية العامة للمؤسسة، وفي حالة المجمع خلال الفترة المدروسة نجدها تتراوح بين 0.35 و 0.29 وهي نسب منخفضة جدا مقارنة مع نسبة الديون طويلة الأجل ومتوسطة الأجل إلى الأموال الخاصة، لذلك يمكن القول أن الديون طويلة الأجل هي السبب الرئيسي في ارتفاع نسبة مديونية المؤسسة خلال هذه الفترة.

4.7. علاقة إدارة المخاطر المالية بهيكل تمويل المؤسسة

1. حساب نسب التمويل

الجدول رقم (5): يمثل نسب التمويل لمجمع صيدال خلال الفترة (2014) إلى (2019)

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة التحويل الدائم	الأموال الدائمة/ أصول الثابتة	2.11	2.06	1.76	1.31	1.19	1.25
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	1.41	1.33	1.19	0.90	0.81	0.81
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/ مجموع الديون	1.18	1.14	1.29	1.48	1.44	1.18

المصدر: بناء على تقارير التسيير للمجمع للسنوات من 2014 إلى 2019

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم للمجمع طوال فترة الدراسة أكبر من الواحد، ما يدل على أن الأصول الثابتة التي تمتلكها المؤسسة تقوم بتمويلها كلها عن طريق الأموال الدائمة مع وجود هامش أمان يعبر عن فائض تغطية الأصول الثابتة تمول به الأصول المتداولة للمؤسسة.

أما فيما يخص نسبة التمويل الخاص للمجمع خلال سنوات الثلاثة الأولى أكبر من الواحد أي بمتوسط 1.31، هذا ما يدل على أن الأموال الخاصة أكبر من الأصول الثابتة، في حين نجد أن هناك إنخفاض خلال السنوات الموالية قدرت بنسب شبه ثابتة أي بنسبة متوسطة 0.84 ما قد يؤدي لجوء مؤسسة إلى الديون طويلة ومتوسطة الأجل لتمويل أصولها الثابتة، أما بالنسبة للإستقلالية المالية نجد أن نسبها أكبر من الواحد طوال فترة الدراسة هذا ما يدل على أن المؤسسة مستقلة ماليا، وبالرغم من ذلك فهي بحاجة دائما إلى مصادر تمويل خارجية لتمويل إستثماراتها، ومن أجل إدارة المخاطر المالية وجب تغيير إستراتيجية الملكية بالمؤسسة والمتمثلة في رأس المال والخصوم بهدف التقليل من خطر الإفلاس.

5.7. تحديد التحديات التي تواجه إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية:

تواجه إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية عدة تحديات، منها:

- قلة الوعي بأهمية إدارة المخاطر: حيث لا يزال البعض ينظر إلى إدارة المخاطر على أنها مجرد إجراءات روتينية، ولا يدركون أهميتها الحقيقية في تحقيق النجاح على المدى الطويل.
- نقص الكوادر الوطنية المؤهلة: حيث تتطلب إدارة المخاطر بشكل فعال وجود كوادر ذات كفاءات وخبرات عالية في هذا المجال.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية: حيث تعتمد إدارة المخاطر بشكل كبير على النظم والتطبيقات التكنولوجية المتقدمة، والتي قد لا تتوفر بشكل كافٍ في بعض المصارف الكويتية.
- التغيرات السريعة في البيئة التشغيلية: حيث تشهد البيئة التشغيلية للمصارف الكويتية تغيرات سريعة ومتلاحقة، مما يضع ضغوطًا كبيرة على إدارة المخاطر لمواكبة هذه التغيرات وتطوير أساليبها بشكل مستمر.

6.7. اقتراح توصيات لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز الأداء المالي:

لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز الأداء المالي في المصارف الكويتية، يمكن اتباع التوصيات التالية:

نشر ثقافة إدارة المخاطر، وذلك من خلال توعية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وجميع موظفي المصرف بأهمية إدارة المخاطر ودورها في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

الاستثمار في تطوير الكوادر الوطنية، وذلك من خلال توفير البرامج التدريبية والدورات المتخصصة في مجال إدارة المخاطر.

تطوير البنية التحتية التكنولوجية/ وذلك من خلال إدخال النظم والتطبيقات التكنولوجية المتقدمة التي تساعد على إدارة المخاطر بشكل فعال.

مواكبة التطورات العالمية في مجال إدارة المخاطر، وذلك من خلال متابعة أحدث الممارسات والتقنيات العالمية في مجال إدارة المخاطر، والعمل على تطبيقها في المصارف الكويتية.

8. الخاتمة:

تُعدّ إدارة المخاطر المالية عنصرًا أساسيًا في نجاح المصارف في البيئة التنافسية الحالية. و من خلال تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، يمكن للمصارف الكويتية تحسين أدائها المالي، و تعزيز مركزها التنافسي، و المساهمة في دعم الاقتصاد الكويتي.

مما سبق يتبين لنا مدى إعتماد المؤسسة على إدارة المخاطر المالية لتقييم أدائها المالي وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم التطرق إلى جانبين نظري وتطبيقي، وذلك بإستعمال مجموعة من المؤشرات المالية التي تعتبر من المقومات الأساسية لما توفره من خطط وإجراءات الإدارة المخاطر التي تواجهها، وقد **توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات:**

أن المؤسسة إستطاعت تحقيق خزينة موجبة كافية تدل على كفاءة إستغلال الموارد المتاحة وهذا يعني أنها استطاعت تحقيق توازنا ماليا على المدى الطويل؛ كما أنها تتمتع بسيولة كافية تجعلها بعيدة عن المخاطر وبالتالي فهو مؤشر جيد لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في موعدها على الرغم من إعتمادها على نسب مديونية مرتفعة، وبالتالي فهي بحاجة دائما إلى مصادر تمويل خارجية لتمويل إستثماراتها، كما نجد أن أثر الرافعة المالية موجبا وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بكفاءة في تحقيق الأرباح، ومن أجل إدارة المخاطر المالية وجب على المؤسسة تغيير إستراتيجية الملكية والمتمثلة في رأس المال والخصوم بهدف التقليل من خطر الإفلاس.

9. المراجع

1.9. المراجع العربية:

1. عبد الله، محمد. (2017). دور إدارة المخاطر المالية في تحسين أداء البنوك الإسلامية: دراسة حالة للبنوك الكويتية. مجلة البحوث المالية والمصرفية، 4(2)، 45-58.

2. العنزي، عبد الرحمن. (2018). تقييم مخاطر الائتمان وأثرها على الأداء المالي للبنوك الكويتية. مجلة التمويل والإدارة المالية، 7(1)، 112-125.

3. المطيري، نورة. (2019). أثر إدارة المخاطر المالية على الاستقرار المالي للبنوك الكويتية: دراسة تحليلية. مجلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، 12(3)، 78-91.

4. العتيبي، فهد. (2020). تحليل تأثير مخاطر السوق على الأداء المالي للبنوك الكويتية. مجلة البحوث المصرفية والمالية، 9(4)، 205-218.

5. السعود، سعود. (2016). دور إدارة المخاطر في تحسين أداء البنوك التجارية في الكويت. مجلة التمويل والاقتصاد الإسلامي، 5(2)، 33-46.

6. الشمري، عبد الله. (2018). تحليل مخاطر الائتمان وتأثيرها على أداء البنوك الإسلامية في الكويت. مجلة دراسات إدارة المخاطر المالية، 15(1)، 89-102.

7. العجمي، سارة. (2019). أهمية إدارة المخاطر المالية في تعزيز أداء البنوك الإسلامية في الكويت. مجلة التمويل والاستثمار، 8(3)، 150-163.

8. العتيبي، ريم. (2017). تقييم مخاطر الفائدة وأثرها على أداء البنوك التجارية في الكويت. مجلة إدارة المخاطر والتأمين، 14(2)، 75-88.

9. المطيري، أحمد. (2018). دور إدارة المخاطر في تحقيق استقرار ونجاح البنوك الإسلامية في الكويت. مجلة التمويل والتأمين، 7(4)، 190-203.

10. العنزي، نواف. (2016). تحليل مخاطر السوق وأثرها على أداء البنوك التجارية في الكويت. مجلة إدارة المخاطر والاستثمار، 13(3)، 120-133.

11. الشمري، عبد الله. (2017). أساليب إدارة المخاطر المالية في البنوك والمصارف: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة المالية، 4(3)، 67-79.

12. العتيبي، فهد. (2018). تقييم مخاطر الائتمان وأثرها على الأداء المالي للبنوك الكويتية. مجلة البحوث المصرفية، 5(2)، 88-101.

13. المطيري، نورة. (2019). مراقبة المخاطر المالية في البنوك: دراسة حالة للبنوك الكويتية. مجلة التمويل والإدارة المالية، 6(4)، 120-133.

14. العنزي، عبد الرحمن. (2020). استخدام النماذج الكمية في تقييم المخاطر المالية: دراسة حالة للبنوك الكويتية. مجلة البحوث المالية والمصرفية، 7(1)، 45-58.

15. السعود، سعود. (2016). أداء المصارف الكويتية و تأثير إدارة المخاطر المالية: دراسة تحليلية. مجلة التمويل والإدارة المالية، 3(2)، 55-68.

16. العجمي، سارة. (2018). تقييم أداء المصارف الكويتية من خلال مؤشرات مالية. مجلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، 5(3)، 78-91.

17. العتيبي، ريم. (2019). مؤشرات جودة الأصول وأثرها على أداء المصارف الكويتية. مجلة التمويل والاستثمار، 6(2)، 99-112.

18. المطيري، أحمد. (2017). مؤشرات الكفاءة وأداء المصارف الكويتية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة المصرفية والمالية، 4(1)، 33-46.

19. العنزي، نواف. (2018). تحليل تأثير أساليب إدارة المخاطر على أداء المصارف الكويتية. مجلة التمويل والإدارة المالية، 5(4)، 105-118.

20. الشمري، سعود. (2020). تقييم أداء المصارف الكويتية من خلال مؤشرات المخاطر المالية: دراسة تطبيقية. مجلة التمويل والإدارة المصرفية، 7(3)، 135-148.

21. أحمد سفر قاض (2017) إدارة المخاطر في المصرف والمؤسسات المالية والإسلامية مؤسسة الحديثة للكتاب. بيروت (لبنان).

22. أحمد على العامري (2014) إدارة الخطر والتأمين جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط 1: صنعاء، اليمن.

23. بن حروب جليلة بن خروب (2009) دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاو القنوات KANAGHAZ(2005-2008). مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة بومرداس الجزائر.

24. بوبكر مصطفى (2020) التسيير المالي 2 مطبوعة دروس كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.

2.9. المراجع الأجنبية:

Abdullatif, M and Kawuq, S (forthcoming) "The role of internal auditing in risk management Evidence from banks in Jordan" Journal of Economic and Administrative Sciences (Accepted for publication).

Adams, C, Hoque, Z and McNicholas (2006) "Case studies and action research" in Hoque, Z (editor) Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods, Spiramus Press Ltd., London.

Banks, E. and Dunn, R. (2003) Practical Risk Management: An Executive Guide to Avoiding Surprises and Losses, John Wiley and Sons Ltd.

Basel Committee on Banking Supervision (2001) Principles for the management and supervision of interest rate risk.

Basel Committee on Banking Supervision (2003) Overview of the new Basel capital accord

Basel Committee on Banking Supervision (2004) Implementation of Basel II: Practical considerations.

Basel Committee on Banking Supervision (2004) International convergence of capital measurement and capital standards (A revised framework).

Basel Committee on Banking Supervision (2004) Principles for the home-host recognition of AMA operational risk capital.

Central Bank of Jordan website www.cbj.gov.jo

Fadzil, FH, Haron, H and Jantan, M (2005) "Internal auditing practices. and internal control .system" Managerial Auditing Journal, 20 (8), pp. 844-866

Fatemi, A and Fooladi, I (2006) "Credit risk management: A survey of practices" Managerial .Finance, 32 (3), pp. 227-233

Fernandez-Laviada, A, Martinez-Garcia, FJ and Del Corte, JM (2007-) Internal control of" :derivatives usage by Spanish savings banks: An empirical survey Revista de Contabilidad Spanish Accounting Review, 10 (2), pp. 127-164.

Hesse-Biber, SN and Leavy, P (2011) The Practice of Qualitative Research,Second edition, Sage Publications, Inc

,Knechel, WR, Salterio, SE and Ballou, B (2007) Auditing, Assurance and Risk, Third edition .South-Western, Cengage Learning

Minelli, E, Rebora, G and Turri, M (2008) "The risk of failure of cont and levers of change: An examination of two Italian public sec Journal of Accounting and Organizational Change, 4 pp. 5-26 ,(1).

O'Leary, C, Iselin, E and Sharma, D (2006) "The relative effects of elements of internal control on auditors' evaluations of internal control" Pacific Accounting Review, 18 (2), pp. 69-96.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.14