ادارة استمرار النشاط في المصارف الاسلامية

د. محمد سليم وهبه

مجلة المستثمرون، آذار 2008، العدد 72، الكويت

برز في مؤخرا عدد كبير من الظواهر والاحداث المتنوعة، منها ما هو طبيعي ومنها ما هو صنع الانسان، والتي كان لها تاثيرات كبيرة على المصارف التقليدية والاسلامية، بها برزت الحاجة الى ادارة يمكن دمجها ضمن استراتيجية ادارة مخاطر التشغيل.

وان اختلفت درجة انعكاسات الحوادث، تبعا لطبيعة الحدث، ولمنطقته الجغرافية، ولكن، وتبعا للترابط المالي على صعيد اسواق مالية دولية، فان اي هزة مالية تؤثر وتتأثر بمثيلاتها الدولية، فحوادث 11 ايلول، والتسونامي، واعصار كاترينا، وانفلونزا الطيور، تضاف اليها حوادث الاحتيال سوسيته جنرال، والبارينغز، والامارانث، وان وقعت في اماكن مختلفة في العالم، انعكست على تشغيل وعلى استمرارية كثير من المؤسسات المالية.

المؤسسات المالية التي عاشت وتخطت هذه الحوادث واستمرت في نشاطها المالي، تشكل لها هذه الوقائع، سوابق وتجربة، يمكن الاعتماد عليها في قراءة المستقبل، وذلك بما يتعلق بتقييم اثار الوقائع وانعكاساتها، والخسائر الممكنة الدنيا والقصوى في حال حدوث هذه الوقائع، وما هية الخطوات المفترض اعتمادها من ناحية توسيع نطاق اجراءات المراجعة الداخلية ومن ناحية خطط الطوارئ التشغيلية المفترض اضافتها على الاجراءات المصرفية، ويطلق عليها ادارة استمرارية النشاط.

عدد من المتغيرات المؤثرة على منهجية تخطيط استمرارية النشاط وهي :

- تزايد المنافسة،
- الحوكة الادارية،
- الاعتماد المطلق على نظم المعلوماتية،
- توقعات الزبائن،
- تزايد الحوادث الارهابية، على صعيد دولي،
- مرونة توازن المكتسبات التنافسية،
- نمو نشاط التفرقة، بهدف توزيع وتنويع المحفظة المالية في المصارف،
- نمو التعاملات الالكترونية، وتنوعها.

التطورات الحالية ادت الى تغيرات في منهجية مفهوم استمرار النشاط، فعلى المصارف، وخاصة المصارف الاسلامية، ان تذهب الى ابعد من تخطيط كيفية تغطية الخسائر الناتجة عن الكوارث، والى ابعد من خطط استمرار النشاط، بما يشمل الاستمرارية الاستراتيجية، الاستراتيجية البديلة، استراتيجية الاتصالات، الاشراف المستمر على المخاطر، ومتابعة تطورها، تجديد خطط الاستجابات، والاستراتيجيات بسرعة بما يكفل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لفهمها وتنفيذها بشكل صحيح، مما يعني تدريب الموظفين، تجهيز الاماكن المناسبة، والمستلزمات، وتامين التسهيلات، ويشمل توزيع المخاطر وتخفيضها الى المستوى المقبول من مجلس الادرة، والرقابة بهدف تجنب توقف العمل.

وان كانت المخاطر، تبعا لتعريف مصرف التسويات الدولية، تشير الى الخسائر المباشرة، والغير مباشرة والناتجة عن وضعية غير مؤاتية، او لفشل في الاجراءات والاشخاص والنظم، او من حوادث خارجية، والتي اتبعت من قبله بتعريف وتصنيف سبع فئات من المخاطر المختلفة، متوازية مع ثمانية خطوط انشطة.

هذه المخاطر هي :

- احتيال داخلي،
- احتيال خارجي،
- ممارسات الموظفين التشغيلية، وسلامة اماكن العمل،
- الزبائن، المنتجات، وممارسة النشاطات،
- اعطال الموجودات المادية،
- عدم مناسبة النشاط وفشله،
- التنفيذ، وتسليم الخدمة،

ويمكن تخفيض هذه المخاطر عبر الرقابة، التأمين، تغيير الثقافة، تحسين النوعية، وعبر ادارة استمرار النشاط.

وعلى صعيد مصارف اسلامية فالدراسات الاستراتيجية، والتي تنعكس على الاستثمار الاستراتيجي التي تقره المصارف، يفترض ان يأخذ بالاعتبار ادارة استمرار النشاط على صعيد ادارة المخاطر، مع النظر في كافة الحوادث التي تقع، وما هية انعكاسها على صعيد التشغيل المصرفي الاسلامي، وناخذ على سبيل المثال ما حدث في مصرف سوسيتيه جنرال في بداية العام 2008، وهل يمكن ان

يحدث في المصارف الاسلامية، وما هي الاجراءات التي يفترض اتخاذها على صعيد داخلي لتخفيف وطأة هذه الحدث.

لا يمكن الحكم كليا بعدم امكانية حدوث حالات احتيال في المصارف الاسلامية من قبل احد الموظفين، ولكن الفوارق بين المصارف التقليدية والمصارف الاسلامية تقلل من وجود وضعية مشابهة يمكن ان تحصل في المصارف الاسلامية.

السوسيتيه جنرال الذي يعتبر المصرف العالمي الأول في سوق الأسهم, والذي كان يتهيأ في بداية شهر كانون الثاني لاعلان نتائج أرباح بلغت 7 مليارات يورو في العام 2007, وجد نفسه مضطرا للإعلان عن ما يساوي 600 مليون يورو.

الفضيحة نشأت عن تلاعب معلوماتي ببرامج التبادل المالي الإلكتروني، حيث قام احد الموظفين بإدخال عمليات مالية وهمية في أنظمة المصرف وحسابات الزبائن, واستطاع اختراق الحواجز الإلكترونية التي يشرف عليها 600 مراقب, وتخطي ضمانات الأمان وسرية الحسابات في يوم واحد وإعطاء أوامر لشراء وبيع أسهم شركات متعاملة في بورصات العالم من مكتب صغير.

وتم اكتشاف عملية الاختلاس التي قام بها الموظف مصادفة, خلال مهمة مراجعة حسابية روتينية على أنظمة الكمبيوتر للتدقيق في شبكة المبادلات المصرفية ومخاطرها. والنتيجة أن المصرف الذي تأسس في 1864 قبل 144 عاما تكبد خسائر حجمها 7.22 مليارات يورو، ما يعادل 9.4 مليارات دولار.

ما حدث يثير الشكوك في شأن أنظمة ادارة المخاطر في المصرف، فلا يمكن أن تعلن فجأة بين يوم وليلة خسارة 7 مليارات يورو. وقد يكون الكثير من الاجراءات السليمة في هذا المصرف والمتعلقة بخدماته, ولهذا بدا الامر غير واضح إذ كيف استطاع شخص واحد أن يتسلل ويخترق تلك الاجراءات.

لا بد من أن هناك بعض الثغرات في تلك الاجراءات، وهل يكفي القول ان المسؤول عن العمليات جيروم كيرفيل أنشأ حسابات زائفة لكي يجعل مراكزه المكشوفة تبدو كما لو كانت مغطاة وزور وثائق لإخفاء أفعاله، او انه كيف كان يرسل أوامر حقيقية في نظام المبادلات تتخطى صلاحياته ودون موافقة مسبقة, عبر بورصة لندن للأسهم, ثم يصدر أوامر مزيفة تظهر في نظام المصرف الداخلي, لكنها لا تسجل في نظام التبادل الخارجي مع المتعاملين الحقيقيين في البورصة، وكيف اقناع

المتعاملين مع المستقات والاسهم المالية، واين هي اجراءات الضبط والتدقيق الداخلي، ودوريتها، ومنهجية التأكد من الموجودات وتقييها.

وهل يمكن في خلال ثلاثة أيام تراكم خسائر تصل الى حدود 4,9 مليارات دولار، وكيف يمكن ان يكون تضخم الرقم, وهل يعود فقط إلى مسؤولية تفضيل كيرفييل المضاربة على أسهم الشركة ذات المردود العالي, والخطرة, فهناك عديد من الاسئلة قد يظهرها التحقيق بهدف الاجابة عن كيف يمكن لموظف ان يبني له مصرفاً, داخل المصرف.

ولعرض الوضع بهدف دراسة الثغرات، فقد انضم كيرفيل الى سوسيتيه جنرال عام 2002 وكان يتعامل في واحدة من أبسط الادوات المالية ضمن عالم المشتقات المعقد وهي العقود الآجلة على مؤشرات الاسهم الاوروبية، ويبدو أن كيرفيل ضارب بشكل واسع وخاطئ على صعود في مؤشرات الاسهم الاوروبية، وقدر مصدر في المصرف في بداية الامر أن الخسائر كانت بحدود مليار يورو، لكنها تفاقمت سريعا عندما تحرك المصرف لتنظيف دفاتره خلال الاسبوع مع تدهور أسواق الاسهم الاوروبية.

كانت من المفترض ان يكون هناك قيود، وسقوف على المراكز التي يستطيع تكوينها هذا الموظف، لكنه كان يعرف كيف يتجاوز هذه القيود بعد خمس سنوات أمضاها في مكتب العمليات الادارية وادارة المخاطر بالبنك في بداية حياته الوظيفية، مما يعني روتينية العمل الرقابة، وعدم تجديد دائم للادارة الرقابية وللنظم الرقابية في المصرف، والا كيف يمكن اخفاء مراكز مالية عن طريق مخطط من العمليات الوهمية المتعمدة.

مقارنة مع الخسائر التي ألحقها المتعامل نيك ليسون بمصرف بارينغز البريطاني في تسعينات القرن الماضي فهناك أوجه شبه بين الحالتين لم يستفد من تجربتها اجهزة الرقابة في مصرف لسوسيتيه جنرال، ففي كلتا الحالتين كان المتعاملان قد سبق لهما العمل بمكتب العمليات الادارية للبنك وتعلما كل شيء عن نظم الحاسب الآلي ثم رقيا الى قاعة التداول، وفي الحالتين وكانا يستبقان عمليات الرقابة على أوامر الشراء والبيع, التي يقوم بها عشرات المولجين بأمرها من الصالة ذاتها, من دون أن يتوصل احد إلى كشفهما.

مع الاشارة أن كيرفيل كان يدير صفقات تتجاوز قيمتها ثلاثة وسبعين مليار دولار، وهذه الأموال تتجاوز القيمة السوقية للبنك البالغة نحو اثنين وخمسين مليار دولار, وتقارب الناتج المحلي الإجمالي

لدول مثل سلوفاكيا أو ليبيا، اضف الى ذلك ان الموظف لم يحصل عل اجازة منذ سنتين، وهذان عاملان يتعارضان مع مبدأ الضبط الداخلي، اولها سقف التعامل المسوح به، وسقف العمليات والمراكز، وثانيا الاحلال الوظيفي والذي يسمح لموظف بديل بالقيام بنفس المهام خلال فترة العطلة للموظف الاصيل.

وعن امكانية حدوث مثل تلك الازمة على صعيد مصارف اسلامية، نجد عدة مفارقات تجعل من الصعب حصولها، منها :

- وضعية ورقابة البورصة العربي بشكل عام، والخليجية بشكل خاص، وحجم عملياتها التي لا تسمح بمسك مراكز بهذا الحجم، بالاضافة الى نسب التغطية المفروضة والتي تتراوح بين 20 و50% التي تحد من تراكم متواصل لحجم الخسائر،

- عدم امكانية التعامل في الاسهم دون دلالة مادية، بهدف الاحتفاظ بالاسهم لغاية الاستثمار، وضرورة دفع قيمتها بالكامل، قبل التصرف بها، تبعا لمتطلبات الفقه الاسلامي، والذي يبعد صورة مخاطر مماثلة يمكن ان تقع على عاتق المصارف الاسلامية.

- لا يوجد في البورصة العربية تداول بالمنتجات المعقدة، والعقود الآجلة هي للمتاجرة تبعا للنظم الاسلامية وليست للمضاربة.

- لا يوجد ارتباط بين المصارف الاسلامية مع البورصات العالمية على نحو بنيوي وقوي كما هو بين البورصات العالمية في اوروبا واميركا.

ونهاية تبقى حوكمة المصارف الاسلامية والرقابة الداخلية والشفافية الادارية هي الضمانة في استمرارية نشاط المصارف الاسلامية .