جـامعة غـرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: مالية وبنوك

بعنـــوان:

إدارة المخـــاطـر التشغيليـــة في البنوك التجـارية

دراسة حـالة لعيّنة من البنوك التجارية في الجزائر

(SG ,BADR ,CPA ,BDL BEA ,BNA)

2014-2013

من إعداد الطالبة:
سعيّد ثـريـا

تحت إشراف الدكتورة:
أحلام بوعبدلي

الأستاذ المسا عد:
حمزة عمي سعيد

نوقشت وأجيزت علنا في تاريخ: 2014/09/15

أعضاء لجنة المناقشة

د/عمر حميدات..... رئيسا.

د/بوخاري عبد الحميد..... مشرفا و مقرر.

أ/حفصي رشيد..... مناقشا.

السنة الجامعية :2014/2013

إهداء

باستعداد فكري و تهيأ وجداني تتناثر الكلمات و تتناغم الأفكار لتنبعث أحلى العبارات لتكتب أجمل عبارات الامتنان و التقدير، فحمدا كثيرا وشكرا جزيلا لخالقي ومولاي، باسط اليدين بالعطايا والنعم مالك الملك ذي الجلال والإكرام، منبع التوفيق ميسر الأعمال، الذي أنار لنا الدرب وسخر لنا الأسباب بما يكفي لقطف ثمرة الجهد والاجتهاد، هذا العمل الذي أهديه:

إلى من كان دعما في دربي الطويل إلى الحريص على سموي في ارتقائي إلى من أنار حياتي بمكارم الأخلاق "أبي" العزيز أطال الله عمره.

إلى من سقتني لبن التوحيد إلى من وضعت الجنة تحت قدميها أهديك وردا وعطرا وأنت حدائق الروح وشذى النفس يا من يتناغم قلبها مع تقلبات الفؤاد التي ترمرم ابتساماتي وتعيد بعث القلب نقيا صافيا كصلوات النفس التائقة لغد جميل يا من بكت عيناها لنجاحاتي إلى مهجة قلبي "أمي الغالية" أدامها الله و توجني بها في حياتي.

إلى من دعواتهم و بركاتهم تملأ طيات حياتنا جدّاي العزيزان، وجدّتاي الغاليتان أطال الله أعمارهم.

إلى من أعتبرهم حواسي، جوارحي، أفكاري ونجوم سمائي إلى إخوتي الأعزاء "محمد نجيب"،"صلاح الدين"،"نصر الدين".

إلى أخواتي اللاتي لم تلدهن أمي إلى توائم قلبي ووجداني إلى نصف تفكيري إلى سراج الصداقة ونجم الثريا إلى نبراس حياتي "كلثوم لعناق"، "الزهرة خنين" وأمهاتهن.

إلى أخوالي و زوجاتهم أبنائهم و بناتهم كل باسمه ،إلى خالاتي و أزواجهم أبنائهم و بناتهم كل باسمه مع فائق الحب التقدير.

إلى عمي و زوجته وأولاده، إلى عماتي وأزواجهم وأولادهم كل باسمه مع احترامي.

إلى من كانوا أخوات وصديقات "أم الخير"، "فاطمة"، "نورة"، "سليمة" ، " وهيبة" ،"سارة"، إلى الأخوة الذين لم تلدهم أمي "ميلود بن علي" و "محمد".

إلى كل من وسعهم قلبي و ذاكرتي و لم تسعهم ورقتي.

ثريا

شكر وعرفان

الحمد لله المنعم الوهاب الولي الحميد ،و الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه اللهم صل عليه وعلى آله و صحبه أئمة التوحيد .الحمد لله الذي وفقنا ومنحنا القوة والصبر لإتمام هذا العمل.

لا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير **المشرفة الدكتورة "بوعبدلي أحلام"**، و الأستاذ المساعد إلى الأستاذة وكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل ، من أساتذتنا الأفاضل بتوجيهاتهم، و أصدقاء و زملاء الدراسة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

و إلى كل أساتذتنا الكرام من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

ثـريـا

"إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية "

دراسة حالة

عينة من البنوك الجزائرية

ملخّص الدراسة

يواجه القطاع المصرفي عدّة مخاطر نتيجة توسّع أنشطته التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمخاطرة ، الأمر الذي يستوجب وضع خطط و إجراءات يتم من خلالها الضبط و الإدارة المثلى لهذه المخاطر ،و ذلك لغرض تفادي الخسائر التي تهدد البنك أو التقليل منها قدر الإمكان ، و أصبحت المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي تواجه المصارف خاصة مع التطور التكنولوجي المتواصل و الانفتاح في الممارسات المصرفية .

حيث تعتبر الأزمات المتزايدة التي أصابت المصارف و أدّت إلى انهيار عدد كبير من المؤسسات المصرفية ذات السمعة الجيدة ، نتيجة سوء إدارة المخاطر التشغيلية بالإضافة جملة مسببات أخرى ، و قد جاءت اتفاقية بازل "2" بأطر جديدة في مجال إدارة المخاطر المصرفية و كان من أهّم أسسها إضافة متطلبات رأسمالية لمواجهة المخاطر التشغيلية، و أثرت لجنة بازل اهتمامها بهذا الجانب بإصدارها مبادئ الممارسات السليمة في إدارة وضبط المخاطر التشغيلية في العام 2003.

تعتبر البنوك التجارية في الجزائر من البنوك التي ينبغي عليها الالتزام بالمقررات التي جاءت بها بازل "2" لتصبح مؤهلة لمنافسة البنوك الدولية ، إلّا أنّ بنوكنا لا تعتبر مؤهلة أو تمتلك من الجاهزية ما يجعلها مهيّئة لتطبيق ما جاءت به بازل "2" من مقررات جديدة ، و بما أنّ هذه المقررات أصبحت من المقاييس الدولية لكفاءة البنوك و يجب على كافة البنوك الخضوع لها يجب على البنوك الجزائرية العمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تجعلها تتحمّل خسائر جرّاء المخاطر التشغيلية ، وذلك من خلال خلق بيئة عمل تتماشى مع الممارسات السليمة المعترف بها دوليا لإدارة المخاطر بصفة عامة و المخاطر التشغيلية بصفة خاصة .

من خلال هذه الدراسة نهدف إلى التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل خاص ، بالاطّلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية و غيرها من المراجع التي تفيدنا في هذه الدراسة، كما تطرقنا إلى دراسة ميدانية من خلال

استبيان تمّ توزيعه على أفراد العينة التي شملت الموظفين في البنوك محل الدراسة ،و تحليل النتائج للتعرف على مدى إدراك وتطبيق مبادئ الإدارة السليمة و الفعالة للمخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.

و قد أسفرت نتائج الدراسة أنّ البنوك الجزائرية لا تقوم بتطبيق التزامات الموضحة في اتفاقية بازل "2" بشأن إدارة المخاطر التشغيلية، و إلى أنّها لا تملك من الجاهزية ما يجعلها تلتزم بتطبيق مقررات لجنة بازل الجديدة بخصوص المخاطر التشغيلية.

"Operational risk management in commercial banks "

Case Study

Sample of Algerian banks

Banks faces several risks as a result of the expansion of its activities, which are closely linked to risk, And this Requires Plans And procedures which Settings and optimal management of these risks, for the purpose of avoiding the losses that threaten the bank or minimize them as much as possible, operational risks became one of the most important risk facing the banks, especially with the continuous technological development and openness in banking practices.

Where is the growing crisis that hit banks and led to the collapse of a large number of banking institutions with a good reputation, As a result of poor management of operational risks as well as among other causes,

And the Basel Agreement, "2" brought new frameworks In the field Banking risk management , And the most important addition was founded to meet the capital requirements of operational risk,

And the Basel Committee highlighted the interest in this aspect by issuing the principles of good practice in the management and control of operational risk in 2003.

Commercial banks in Algeria considered as One of the banks that should abide by the decisions of the Basel "2" To become Eligible To compete with international banks,

However, our banks are not considered eligible banks or owns Readiness, which makes it well suited for the application of new decisions brought by

the Basel"2",Since these principles become one of the international standards for the efficiency of banks and all banks must work out ,Algerian banks should work on finding solutions to the problems that make them bear the losses due to operational risk, By creating a work environment in line with good practices internationally recognized risk management in general and operational risks in particular.

Through this study, we aim to identify operational risks in particular, access to the previous studies on the operational risks and other references that tell us in this study, As we talked to a field study through a questionnaire was distributed to members of the sample, which included staff in banks under study, And analyze the results to identify the extent to recognize and apply the principles of good governance and effective operational risk in these banks.

And the results of the study showed that the Algerian banks do not implement the commitments outlined in the Basel Convention "2" on the management of operational risks,

And they do not have to Readiness of what makes them committed to applying the new Basel Committee regarding operational risks.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1-1)	قيم بيتا المختلفة لخطوط الأعمال	10
(2-1)	يوضح مجتمع الدراسة الواردة في الاستبيان	38
(2-2)	متغيرات الدراسة الواردة في الاستبيان	40
(2-3)	خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	41
(2-4)	نتائج المحور الثاني البنك و إدارة المخاطر التشغيلية	43
(2-5)	نتائج المحور الثالث استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية	44
(2-6)	نتائج المحور الرابع الرقابة على إدارة المخاطر التشغيلية	46
(2-7)	نتائج المحور الخامس رأس المال و المخاطر التشغيلية	47
(2-8)	أنواع المخاطر التشغيلية التي يعاني منها البنك	48
(2-9)	أهم مصادر المخاطر التشغيلية في البنك	49
(2-10)	الجهة المسؤولة عن مراقبة وضبط المخاطر التشغيلية	50
(2-11)	الجهة المسؤولة وضع سياسة إدارة المخاطر التشغيلية	51
(2-12)	مدى شمولية خطط الطوارئ لإدارة المخاطر التشغيلية في البنك	51
(2-13)	نوع المخاطر التي يغطيها التأمين	52
(2-14)	مدى تعرض البنك لخسائر نتيجة مخاطر معينة.	53
(2-15)	الطرق الملائمة لاحتساب رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية	54

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(1-1)	**الإستبيان**

قائمة المختصرات

رمز الاختصار	شرح الاختصار
(**BIA**)	أسلوب المؤشر الأساسي The Basic Indicator Approach
(**SA**)	الأسلوب النمطي (القياسي) Standardized Approach
(**AMA**)	أساليب القياس المتقدمة Advanced Measurement Approach
(**KRIs**)	مؤشرات المخاطر Key Risk Indicators
(**BNA**)	البنك الوطني الجزائري Banque Nationale d'Algérie
(**BEA**)	البنك الخارجي الجزائري Banque Extérieure d'Algérie
(**BDL**)	بنك التنمية المحلية Banque de développement local
(**BADR**)	بنك الفلاحة والتنمية الريفية Banque de l'agriculture et du développement rural
(**CPA**)	القرض الشعبي الجزائري Le Crédit populaire d'Algérie
(**SGA**)	الشركة العامة للجزائر Société Générale

محتويات البحث
مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمخاطر التشغيلية
المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المخاطر التشغيلية
المطلب الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية
المطلب الثاني: أسباب ظهور المخاطر التشغيلية أنواعها
المطلب الثالث : أساليب قياس رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية
المطلب الرابع : كيفية إدارة المخاطر التشغيلية
المطلب الخامس: مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية
المبحث الثاني : الدراسات السابقة
المطلب الأوّل : دراسات باللغة العربية
المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لعينة من البنوك التجارية في الجزائر
المبحث الأول: تقديم عام لعينة الدراسات الميدانية
المطلب الأول :البنك الوطني الجزائري ،البنك الخارجي الجزائري
المطلب الثاني : بنك التنمية المحلية و بنك الفلاحة والتنمية الريفية
المطلب الثالث: القرض الشعبي الجزائري و الشركة العامة للجزائر
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
المطلب الأول: حدود الدراسة
المطلب الثاني: منهجية الدراسة
المطلب الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
الخاتمة

المقـــدمة

المـــــــــقدمة :

إنّ سلامة واستقرار أي اقتصاد وفعالية السياسة النقدية تعتمد على سلامة الجهاز المالي و البنكي للمكانة بالغة الأهمية التي يحتلها هذا الجهاز، وذلك نتيجة التطورات و التحولات الكبيرة التي يعرفها المحيط الاقتصادي بشكل عام و المحيط المالي بشكل خاص ، و نتيجة لذلك أصبحت المخاطرة تعتبر جزء لا يتجزأ من العمل المصرفي خصوصا مع ارتفاع حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وزيادة حجم المعاملات المصرفية . فالبنوك أصبحت اليوم تواجه مخاطر مصرفية متنوعة تتفاوت في درجة خطورتها من بنك إلى آخر، و على هذا الأساس أصبحت إدارة هذه المخاطر و السيطرة عليها أو الحد من تبعاتها من أهم المحاور التي يهتم و يركّز عليها القائمون على هذا النوع من النشاط ، وتعتبر المخاطر التشغيلية إحدى أهم المخاطر المصرفية خاصة في ظل التطور التكنولوجي المستمر والعولمة وإلغاء القيود في ممارسة الأنشطة المصرفية .

حيث أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة ، بما يخدم أهدافها ، واستجابة لهذه التطورات أصدرت لجنة بازل مقترحاتها التي شكلت تطوراً كبيراً وثقافة جديدة في مجال الرقابة و إدارة المخاطر المصرفية من خلال وضع إطار جديد للإشراف على الجهاز المصرفي لتفادي المخاطر المالية ،حيث كان أحد أهم متطلباتها إضافة متطلبات رأسمالية لمواجهة المخاطر التشغيلية .

و في دراستنا هذه سنقوم بالتعرف على المخاطر التشغيلية بمختلف جوانبها كما سنتطرق لكيفية احتساب رأس المال اللازم لمواجهة هذه المخاطر حسب ما جاء في اتفاقية "بازل 2 "و الخطوات المتبعة لإدارة هذه المخاطر وكذا مبادئ الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية .

و بناءا على ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

كيف تتم عملية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية ؟و ما مدى إدراك و اهتمام البنوك التجارية في الجزائر بإدارة هذه المخاطر حسب ما ورد في بازل 2 ؟

والتي تندرج تحتها جملة من التساؤلات الفرعية :

- كيف تقوم البنوك التجارية بتعريف مختلف المخاطر التي تواجهها ؟

- على أي أساس تتم عملية إدارة المخاطر التشغيلية في هذه البنوك ؟ و هل تقوم بوضع خطط طوارئ لمواجهة هذا النوع من المخاطر؟
- هل يتم اتباع مبادئ الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية؟
- هل يتم تطبيق أحد طرق احتساب رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية وفقا لتعاليم لجنة بازل 2 ؟

فرضيات الدراسة :

1- تقوم البنوك التجارية بوضع إطار متكامل للتعرّف على المخاطر بشكل عام و المخاطر التشغيلية بشكل خاص و التعريف بها لكل من له صلة بها؛

2- تعتمد كل البنوك أثناء إدارة هذا النوع من المخاطر على استراتيجية معينة ؛

3- لا يتم تشكيل خطط طوارئ احتياطية لمواجهة أي خسائر تسببها المخاطر التشغيلية ؛

4- لا تخضع البنوك للمبادئ الخاصة بالإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية حسب ما ورد في اتفاقية بازل 2؛

5- تهتم البنوك بتطبيق الطرق المحددة في اتفاقية بازل 2 لتخصيص رأس مال لمواجهة الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية.

مبررات اختيار الموضوع :

- **مبررات موضوعية :**

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها :

- تعتبر إدارة المخاطر التشغيلية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة نتيجة ارتباطها بنشاطات البنوك خاصة في ظل التطورات الحاصلة ؛
- الإحاطة بموضوع المخاطر التشغيلية فيما يخص البنوك العاملة في الجزائر و كيفية التعامل معها ؛
- اختيار موضوع إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية يعتبر إثراء للمكتبة الجامعية و مرجعا للباحث و الطالب؛

- **مبررات ذاتية :**
  - الرغبة الشديدة في تناول موضوع إدارة الخاطر التشغيلية؛
  - التعرف على المخاطر التشغيلية وكل ما يتعلق بها ،وكذا كيفية إدارتها ؛

- قلة الدراسات باللغة العربية.

أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل خاص بأنواعها ،أسبابها ؛
- معرفة طرق احتساب رأس المال الخاص لمواجهتها ، كيفية إدارتها ، و مبادئ الممارسة السليمة لإدارة هذه المخاطر بشكل فعّال و ذلك وفقا لما جاء في اتفاقية بازل 2؛
- محاولة مقارنة الواقع الذي تعيشه عينة من البنوك المحلية مع ما هو وارد في اتفاقية بازل 2 فيما يخص المخاطر التشغيلية ؛

حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية تمس عيّنة من البنوك العاملة في الجزائر و ذلك لمعرفة مدى تطبيق هذه البنوك لطرق الإدارة بشكل سليم يتوافق مع ما جاء في الاتفاقية .

أهمّية الدراسة :

تبرز أهميّه هذه الدراسة من أهمّية المكانة التي تحتلها البنوك في مختلف الاقتصاديات ،وكذا من أهمّية موضوع إدارة المخاطر في البنوك بشكل عام و المخاطر التشغيلية بشكل خاص لما قد تسببه هذه الأخيرة من خسائر محتملة للبنك و بالتالي اهتزاز موقعه في السوق و أمام منافسيه. لذلك تأتي الدراسة للتطلع إلى ضرورة الإلمام الجيّد بالطرق السليمة لإدارة هذه المخاطر بما يسمح لهذه البنوك بالتخفيف و إن لم نقل القضاء على هذه المخاطر التي تزايدت بشكل كبير و أصبحت تهدد الكيانات البنكية بصورة كبيرة.

وعلى هذا الأساس من المهم التعرف على هذا النوع من المخاطر ، و السعي إلى مواكبة التطورات الحديثة في إدارتها، وعدم الخروج عن السياق الذي وضعته الجهات الرقابية لمواجهة الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية.

حدود الدراسة :

المجال المكاني للدراسة: تم تطبيق الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانات على عينة من البنوك التي تنشط في كل من مدينتي غرداية و الأغواط وكانت على التوالي: البنك الخارجي الجزائري ،القرض الشعبي الجزائري وبنك التنمية المحلية في كل من غرداية و الأغواط، و البنك الوطني الجزائري ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية و الشركة العامة الجزائرية (سوسيتي جنرال الجزائر) بغرداية.

المجال الزمني للدراسة: تراوحت حدود دراستنا بين الفترة من 2013/12/18 إلى الفترة 2014/06/27 والتي تم خلالها برمجة عدة مواعيد ولقاءات مع مسؤولي و موظفي هذه البنوك .

صعوبات الدراسة:

أثناء إعدادنا لهذا البحث واجهتنا عدّة صعوبات لعلّ أهمها يلي :

- عدم توفّر المراجع المرتبطة ارتباطا مباشرا بالموضوع في المكتبة المركزية بجامعتنا ؛
- ضيق الوقت ممّا يجعل من الصعب التوفيق بين إنجاز الجانبين النظري و التطبيقي؛
- عراقيل ناتجة عن البنوك من خلال سوء المعاملة و عدم التعاون .

تقسيمات البحث :

انطلاقا من الإشكالية المطروحة ووصولا لأهداف البحث و اختبار الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين ، الفصل الأول يتضمّن الإطار المفاهيمي للمخاطر التشغيلية في البنوك التجارية و الفصل الثاني يتضمن الإطار التطبيقي للموضوع ؛ وبالتالي قد قسّمنا الفصل الأوّل إلى مبحثين، يتضمن المبحث الأوّل خمسة مطالب أمّ المبحث الثاني فقد تضمّن مطلبين، حيث ركز المبحث الأول على الإطار النظري العام لإدارة المخاطر التشغيلية وتم التطرق في المطلب الأول إلى مفهوم المخاطر التشغيلية ، أمّا بالنسبة للمطلب الثاني فقد احتوى على أسباب ظهور المخاطر التشغيلية و أنواعها ، ثم جاء في المطلب الثالث أساليب قياس رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية ، و المطلب الرابع يناقش كيفية إدارة المخاطر التشغيلية ،و في الأخير المطلب الخامس و مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية .أمّا المبحث الثاني والأخير كان مخصّص للدراسات السابقة قسمناه إلى مطلبين، مطلب للدراسات العربية ومطلب آخر للدراسات الأجنبية.

الفصل الثاني مخصّص للدراسة التطبيقية والميدانية يحتوي على مبحثين، المبحث الأول تقديم عام لعينة الدراسة والذي يتكون من ثلاثة مطالب ،كل مطلب جاء بالإطار النظري لبنكين من البنوك محل الدراسة ، المطلب الأول للبنك الوطني الجزائري و البنك الخارجي الجزائري ،المطلب الثاني بنك التنمية المحلية و بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،و المطلب الثالث للقرض الشعبي الجزائري و الشركة العامة الجزائرية . ثم نجد المبحث الثاني المقسّم إلى ثلاثة مطالب ، المطلب الأول حدود الدراسة والثاني منهجية الدراسة وأخيرا تحليل البيانات ومناقشة النتائج .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للمخاطر التشغيلية

المبحث الأوّل : مفاهيم عامة حول المخاطر التشغيلية

المبحث الثاني :مراجعة الدراسات السابقة

تمهيد :

أصبح القطاع المصرفي يحتل مكانة بالغة الأهمية لمختلف الاقتصاديات حيث يعتبر حجر الأساس لها ، و قد أصبحت البنوك أكثر عرضة للمخاطر نتيجة توسّع أنشطتها و نطرا للتطورات الحاصلة على الصعيد التكنولوجي و المعلوماتي و التي مست مختلف القطاعات و من بينها هذا القطاع، و بهذا ازدادت أنواع المخاطر التي يمكن أن يتعرّض لها البنك أثناء ممارسة نشاطه من بينها المخاطر التشغيلية لذلك فإدارة هذه المخاطر من أهم سياسات التي يجب على البنك تحديدها لتجنب خسائر هي في غنى عنها، و في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى كل ما يتعلّق بالمخاطر التشغيلية مفهومها، أنواعها ، أسبابها،...إلخ. و كذا سبل إدارة هذا النوع من المخاطر.

و على هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل الأوّل من الدراسة إلى مبحثين :

المبحث الأوّل : مفاهيم عامة حول المخاطر التشغيلية.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

المبحث الأوّل : مفاهيم عامة حول المخاطر التشغيلية

من أهم المخاطر التي تواجه المصارف وتناولتها مقررات لجنة بازل الأولى والثانية شملت مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل. فقد هدفت مقررات بازل إلى تطوير طرق قياس وإدارة المخاطر المصرفية وذلك من خلال اتساق أكبر بين حجم رأس المال المطلوب وحجم المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها المصرف ووجوب توفر المعلومات الكافية في الوقت المناسب للمتعاملين مع المصرف، إذ أنهم يشاركونه المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها.

المطلب الأوّل : مفهوم المخاطر التشغيلية

حتى تتم إدارة أي مخطر ينبغي أن يكون معلوما مفهوما، و الخطوة الأولى التي تتبع في وضع استراتيجية لإدارة المخاطر التشغيلية تكون من خلال التعريف و بدقة متناهية لمحيط هذه المخاطر .وقد قدمت عدة تعاريف للمخاطر التشغيلية:

فقد عرّف" **Vanini**" المخاطر التشغيلية على أنّها "خطر الانحراف بين الربح المرتبط بإنتاج خدمة وتوقعات التخطيط الإدارية .و مخطر التشغيل هو الفجوة المسجلة سواء إيجابية أو سلبية، نسبة إلى الأرباح المتوقعة "

أمّا" **King**" فيعرّف المخاطر التشغيلية على أنّها مخاطر "لا تعتمد على كيفية تمويل الأعمال التجارية، بل كيفية تشغيل أعمالها "و "المخاطر التشغيلية هو الخط الرابط بين النشاط الذي تمارسه المؤسسة ، والتغير في نتيجة العمل ".

بينما عرّف "**Kuritzkes**" مخاطر التشغيل باعتبارها مخاطر غير مالية لها ثلاثة مصادر: "المخاطر الداخلية ، المخاطر الخارجية لا يمكن السيطرة عليها أي جميع الأحداث الخارجية (مثل هجوم إرهابي) والمخاطر الاستراتيجية (على سبيل المثال : المواجهة في حرب أسعار)".

ومن جهة أخرى تعرّف المخاطر التشغيلية على أنّها مخاطر الخسائر غير المتوقعة نتيجة لخلل في نظم المعلومات أو الضوابط الداخلية[1] .

[1]-TanTan Kawtar, Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel dans le cadre des règles et des saines pratiques prévues par le comité de Bâle :Présentation d'une démarche d'implémentation, mémoire pour l'obtention du mastere professionnel audit et finance, Université des Technologies de l'information et Management des entreprises ,TUNISIE ,2007-2008 p.15.

أمّا بالنسبة للتعريف الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاق بازل 2 فقد عرفها على أنها "مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية".

ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثني المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية، ولا يعتبر الاحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل 2 بل هو جزء جوهري فيه.[2]

كما تمّ تعريفها بأنّها "هي المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص و الأنظمة أو حدوث ظروف خارجية .و هي مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات ،فشل تقني ،مخالفة أنظمة الرقابة ،الاختلاس ،كوارث طبيعية جميعها تؤدي إلى خسائر غير متوقعة"[3] .

و من مختلف التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص التعريف التالي " المخاطر التشغيلية هي خطر الانحراف عن الأرباح المتوقعة نتيجة لمخاطر غير مالية و غير متوقعة بسبب الخلل في نظم المعلومات أو فشل العمليات الداخلية و الأحداث الخارجية و بالتالي فأسباب المخاطر التشغيلية قد تكون داخلية أو خارجية أو استراتيجية ".

تجدر الإشارة إلى أنه يوجد فرق بين مخاطر العمليات (Operations Risk) والمخاطر التشغيلية (Operational Risk)، حيث أن **مخاطر العمليات** هي التكاليف التي يتحملها المصرف نتيجة الأخطاء في تنفيذ العمليات كالفشل في الوفاء بالالتزامات القانونية و التحصيل[4] .

أمّا **المخاطر التشغيلية** مفهومها أشمل وأعم حيث أنها لا تهتم بمخطر العمليات و التركيز على المحيط الداخلي بل احتمالية تعرض البنك لحدوث أيّة مخاطر غير متوقعة أخرى.

المطلب الثاني : أسباب ظهور المخاطر التشغيلية أنواعها

[2] -Marco micocci ,Advanced operational risk modeling in banks and insurance companies, ABI-Dipo 26/27 June2012 , Roma , p.10.

[3]- إبراهيم الكراسنة ، أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر ،صندوق النقد العربي ،معهد السياسات الاقتصادية ،أبوظبي ، مارس 2006 ، ص 41.

[4]- محمد حسين علي الصوّاف، أثر الرقابة و التدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية، بحث في المعهد التقني 2010 ،الموصل ،2011 ، ص 7.

أدى التطور السريع إلى تزايد عنصر المخاطر في مختلف المجالات لا سيما في القطاع البنكي و فيما يلي سنتعرّف على جملة الأسباب التي أدّت إلى ظهور المخاطر التشغيلية و انتشارها على مستوى البنوك و تهديدها لمصالحها وكذا مختلف أنواع المخاطر التشغيلية التي تتسبب في حدوث خسائر محتملة تضر بأهداف البنك

أولا : أسباب ظهور المخاطر التشغيلية

كنتيجة لعولمة الخدمات المالية فإن لنشاطات المصرفية تتجه نحو المزيد من التنوع والتعقيد مما أدى إلى زيادة درجة وأنواع المخاطر التي تواجه البنوك، ونتيجة لهذا التطور المصرفي والأزمات التي حدثت تأكّد ظهور مخاطر ذات أهمية إلى جانب مخاطر الائتمان ومخاطر السوق، ومن أهم هذه المخاطر ما يلي :

أ- إذا لم يتم التحكم بالشكل الملائم في التقنيات الآلية المتطورة المستخدمة في العمل المصرفي، فمن الممكن أن يحول ذلك مخاطر أخطاء المعالجة اليدوية للبيانات إلى مخاطر أعطال في نظام الكمبيوتر وخصوصاً مع تزايد الاعتماد على الأنظمة المتكاملة على المستوى الدولي؛

ب- ينطوي النمو في التجارة الإلكترونية على مخاطر محتملة مازالت أبعادها غير معروفة تماما(على سبيل المثال، عمليات الاحتيال الخارجية وموضوعات أمن نظم الكمبيوتر) ؛

ت- عمليات الاندماج الكبرى و إعادة النظر في عمليات الدمج والتحالف تشكل اختباراً لقدرة الأنظمة الجديدة أو الأنظمة المتكاملة حديثاً على الاستمرار[5]؛

ث- الاستخدام المتزايد للخدمات المساندة المقدمة من أطراف أخرى وكذلك المشاركة أنظمة المقاصة والتسويات يفرض ضرورة المحافظة على نظم عالية الجودة للرقابة الداخلية وأنظمة الحفظ الاحتياطي (Back-up Systèmes) ؛

ج- قد تعتمد بعض المصارف أو المؤسسات المالية على وسائل لتقليل حدة المخاطر من خلال الضمانات والمشتقات المالية أو ترتيبات المقاصة المتعددة الأطراف (Securitization) أو تحويل الموجودات إلى سندات، وذلك لغرض الحد من التعرض لمخاطر السوق أو لمخاطر الائتمان، غير أن هذه الوسائل قد ينتج عنها أشكال أخرى من المخاطر[6].

ومما سبق ذكره يتجلى لنا أنّ المخاطر التشغيلية لها جملة من الأسباب فقد تكون نتيجة للنشاطات اليومية المصرفية أو فشل الأنظمة الرقابية أو عدم نجاعة الأنظمة التقنية أحيانا أخرى .

[5]- صندوق النقد العربي، اللجنة العربية للرقابة المصرفية ، إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ، ابوظبي ، 2004، ص 7.
[6]- نفس المرجع ،ص ص 7 - 8 .

ثانيا : أنواع المخاطر التشغيلية

حسب اتفاقية بازل 2 وفقا لتعريفها للمخاطر التشغيلية تمّ تقسيم هذه المخاطر إلى 4 مجموعات فرعية كما يلي :

1- مخطر نظم المعلومات :و تكون ذات صلة بفشل الأجهزة أو عدم توفّر الوسائل لفترة مؤقتة أو لمدة طويلة (مرافق العقارات والمعدات و أنظمة الكمبيوتر أو الأجهزة الفنية ...) اللازمة لأداء المعاملات المعتادة و ممارسة النشاط حدوث عطل في الكمبيوتر سواء كان عطل فني أو عطل ناتج عن فعل خاطئ أو سيء ، عطل في شبكة الإيصال الخارجية مما يجعل نقل أوامر السوق المالي أو حل وضعية ما أمرا مستحيلا لوقت مؤقت و غيرها من المشاكل .

2- مخطر العمليات : و يرجع هذا الخطر إلى عدم الامتثال إلى الإجراءات : الخطأ في تسجيل العمليات و التسويات و التأكيدات مثل : الصرف المزدوج للشيك ،الائتمان لطرف ثالث وليس للمستفيد ،دفع الائتمان قبل التأكد من تغطية الضمان لقيمة القرض ، تجاوز الحدود و الأذونات لتنفيذ العمليات ،..... إلخ[7] .

3- مخاطر الموظفين : وتنشأ هذه المخاطر نتيجة الموارد البشرية سواء كانوا موظفين أو مسؤولين كبار (شروط الكفاءة و الأهلية ، توفر الأخلاق،....)، وقد تكون ذات صلة بالغيابات ،الاحتيال الداخلي و كذا عدم القدرة على تولي المناصب الرئيسية[8].

وقد تكون هذه الأخطاء غير متعمدة أو بنيّة سابقة أو بنية احتيالية و الأخطاء الغير مقصودة تكون مكلّفة و بالنسبة للاكتشاف المبكر لها و منعها فهو يعتمد على نوعية الموظف و يقظته وكذا مدى قدرته على التكيف مع التطورات التكنولوجية ،ولكن أيضا المعالجة الفنية للعمليات ونوعية المعدات و الأنظمة المستخدمة.

و بالنسبة **للأخطاء المعتمدة** فهي تتراوح من **أخطاء بسيطة** نتيجة مخالفة القواعد الاحترازية أو نتيجة تضارب العمليات و المعاملات التي يتم تنفيذها ، إلى **سوء النية** (نية الضرر) وتنفيذ العمليات بنيّة الاحتيال الصريح[9] .

4- مخاطر الأحداث 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 المصرف في

[7]-TanTan Kawtar , op-cit.p.17.

[8] - Hans-Ulrich Doerig ,Vice Charman , Operational risks in financial services an old challenge in a new Environment, CREDIT SUISSE GROUP ,JANUARY 2001, PARTLY ADJUSTED APRIL 2003, p.21.

[9] - TanTan Kawtar , op-cit. p18

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...إلخ)[10].

المطلب الثالث : أساليب قياس رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية

أصبحت البنوك تتخذ معالجة المخاطر التشغيلية بعين الاعتبار باعتبارها فئة مميزة من المخاطر، وذلك بنفس الأهمية التي تتعامل بها مع مخاطر الائتمان ومخاطر السوق.

وقد أشار اتفاق بازل2 ، إلى أن مخاطر التشغيل تعتبر من المخاطر الهامة التي تواجه المصارف، ومن ثم يجب أن تحتفظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناتجة عن مخاطر التشغيل وقدّم الإطار الجديد ثلاثة منهجيات قياس يمكن استخدامها، لاحتساب قيمة رأس المال إزاء المخاطر التشغيلية وهي:

- أسلوب المؤشر الأساسي(The Basic Indicator Approach (BIA ؛
- الأسلوب النمطي Standardized Approach ؛
- أساليب القياس المتقدمة Advanced Measurement Approach .

حيث يتوجّب على البنك اختيار الأسلوب الذي يتلاءم مع حجم نشاطه ومدى تعقّد عملياته وكذا مستوى المخاطر لتي يواجهها كما يمكن للبنك اختيار أحد الأساليب لنوع معيّن من العمليات و أسلوب آخر لبقية عملياتها

1-أسلوب المؤشر الأساسي (The Basic Indicator Approach (BIA:

يجب على البنوك التي تستخدم المؤشر الأساسي أن تحتفظ برأس مال للمخاطر التشغيلية يساوي نسبة مئوية ثابتة يرمز له بـ alpha من متوسط إجمالي الدخل خلال السنوات الثلاث السابقة ،

حيث تستبعد السنة التي يكون فيها إجمالي دخل البنك صفرا أو خسارة و يتم احتساب متوسط سنتين فقط ، وإذا حقق البنك خسارة لسنتين أو أكثر من السنوات الثلاثة الأخيرة ، يطبّق الركن الثاني من الاتفاق أين يحق لسلطة الرقابة المصرفية أن تحدد متطلبات رأس المال الواجب الاحتفاظ به لتغطية المخاطر التشغيلية.

[10]- نصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين ،جامعة بيرزيت فلسطين ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس – جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-07/5/ 2007 ،ص 15.

$$K_{BIA} = \alpha .EI$$

where:

KBIA = the capital charge under the Basic Indicator Approach

EI = annual gross income, where positive, over the previous three years

α= 15%, which is set by the Committee

حيث :

KBIA = متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل وفقا لأسلوب المؤشر الأساسي (BIA)

EI = مجموع صافي الدخل من الفوائد وصافي الدخل من غير الفوائد(مؤشر التعرض).

α = معامل ألفا 15 % وفقا لما قررته لجنة بازل [11] .

ويعرف الاتفاق إجمالي الدخل، بأنه صافي الإيراد من الفوائد مضافا إليه صافي الإيراد من غير الفوائد *

وينبغي أن يكون إجماليا متضمنا أي مخصصات، ويستبعد أي أرباح أو خسائر محققة من بيع أوراق مالية في سجلات المصرف، ويستبعد أي بنود غير عادية (غير نظامية)،وكذلك أي دخل ناتج من التأمين [12] .

2-الأسلوب النمطي (القياسي)(SA) Standardized Approach

بالمقارنة بالطريقة السابقة يعتبر الأسلوب القياسي (المعياري) طريقة أكثر تقدما لتحديد رأس المال المطلوب لتغطية مخاطر التشغيل ، وتبعا لهذا الأسلوب تمّ تقسيم أنشطة المؤسسة الائتمانية إلى خطوط الأنشطة القياسية و تعيين

---

[11] - Ioannis S. Akkizidis,Vivianne Bouchereau ,Guide to Optimal Operational Risk and BASEL II ,Auerbach publication Taylor & Francis Group , United states of America , 2006 .p.105

* Gross income is defined as net interest income plus net non-interest income

[12]- البنك المركزي المصري –قطاع الرقابة و الإشراف ،ورقة مناقشة بشأن متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل ،وحدة تطبيق مقررات بازل 2 ، ص 3 .

المؤشر المناسب (صافي الدخل مع الفوائد و صافي الدخل بدون فوائد) حيث تتوافق متطلبات رأس المال للمخاطر التشغيلية مع متطلبات رأس المال في خطوط الأنشطة الفردية .

وقد اقترح الاتحاد الأوروبي ثمانية أنشطة قياسية ووضع مؤشرا لكل منها حيث يتوافق كل نشاط مع نسبة مئوية ثابتة (معامل بيتا) من المؤشر ذو الصلة . ويتم احتساب هذا المؤشر لكل نشاط على حدى ، ويساوي متوسط ثلاث سنوات من مجموع صافي إيرادات الفوائد و صافي الدخل السنوي بدون فوائد كما عرفه أسلوب المؤشر الأساسي BIA .

و يحسب متوسط الثلاثة سنوات على أساس الثلاثة اثني عشر شهرا المعينة في نهاية السنة المالية ، وفي حالة عدم توفر تقارير المراجعة يمكن أن يستعمل تقدير الأعمال[13] . و فيما يلي سيتم عرض القيم المختلفة لمعمل بيتا حسب دليل الاتحاد الأوروبي :

جدول رقم 1-1: قيم بيتا المختلفة لخطوط الأعمال

نوعية النشاط	المؤشر	معامل بيتا β
β1 تمويل الشركات Corporate finance	**إجمالي الدخل**	

[13]- Gunther thonabauer , Barbara nossling,Otto-Wanger-platz , Guidelines on operational risk management, OeNB ,FMA , 2006, pp . 99-101

β2 تجارة ومبيعات Trading and sales	إجمالي الدخل	18%
β6 المدفوعات و التسويات Payment and Settlement	إجمالي الدخل	
β4 خدمات مصرفية تجارية Commercial banking	إجمالي الدخل	15 %
β7 خدمات الوكالة Agency services	إجمالي الدخل	
β3 خدمات الوساطة Retail brokerage	إجمالي الدخل	12%
β5 خدمات مصرفية بالتجزئة Retail banking	إجمالي الدخل	
β8 إدارة الأصول Asset management	إجمالي الدخل	

المصدر: (Guide to Optimal Operational Risk and BASEL II , p106)

يتم حساب متطلبات رأس المال للمخاطر التشغيلية باستخدام الصيغة التالية[14] :

$$K_{STA}=\sum_{i=1}^{8} K_{STA}=\sum_{i=1}^{8} \beta_i \cdot EI_i$$

Where :

K_{TSA} = The capital charge under the Standardized Approach.

$\sum_{i=1}^{8} K_{STA}$ = sum of capital requirements in the individual business lines

$\sum_{i=1}^{8} \beta_i \cdot EI_i$ = sum of the products of net interest income and net non-interest income (exposure indicator) for the individual business lines and the beta factors assigned to them[15].

حيث :

[14]- Gunther thonabauer , Barbara nossling,Otto -Wanger-platz ,op-cit., p .101

[15]- صالح رجب حماد ، أثر إدارة المخاطر (التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، بنك الأردن ، ص27

K_{STA}: متطلبات رأس المال للمؤسسة تحت الأسلوب القياسي .

$\sum_{i=1}^{8} K_{STA}$: مجموع متطلبات رأس المال في خطوط الأعمال الفردية .

$\sum_{i=1}^{8} \beta_i \cdot EI_i$: مجموع المنتجات من صافي الدخل مع الفوائد و بدون فوائد (مؤشر التعرض) لخطوط الأعمال الفردية و معامل بيتا المحدد لها [16] .

ولا بد من توفر شرطين لكي يتمكن البنك من استخدام طريقة الأسلوب القياسي هما:

-وجود إدارة مخاطرة فعالة ورقابة صارمة؛

-وجود إجراءات وكذلك التحقق من أن رأس المال المحتسب يغطي المخاطر التشغيلية بالفعل.

3- **أساليب القياس المتقدمة** Advanced Measurement Approach (AMA)

وفقا لأسلوب القياس المتقدم، فإن مطلب رأس المال القانوني يساوي مقياس المخاطر المتولد ة عن النظام الداخلي للمصرف لقياس مخاطر التشغيل، باستخدام المعايير الكمية والنوعية المتقدمة .ويخضع استخدام أساليب القياس المتقدمة للموافقة الرقابية[17].

و سوف يسمح للبنوك التي يتوفر لديها بعض المعايير الصارمة باستخدام النماذج الداخلية (Internal) Models لاحتساب متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية وتوجد عدة طرق منها:

- منهج القياس الداخلي (Internal Measure Approach) ؛
- منهج توزيع الخسائر (Loss Distribution Approach) ؛
- طريقة بطاقات النقاط (Scorecards) [18] .

متطلبات استخدام هذه الطريقة :

- **المعايير النوعية** :

- وجود وحدة مستقلة لإدارة المخاطر التشغيلية في البنك للتعرف على قياس المخاطر والإجراءات الرقابية المطبقة والموجودة في البنك ؛

[16] - Ibid, p. 101

[17] - ميرفت علي أبو كمال، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا لمعايير بازل 2 ،رسالة ماجستير ، جامعة غزة ،2007 ، ص 53.

[18] - إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ،اللجنة العربية للرقابة المصرفية ،صندوق النقد العربي أبوظبي ،2004، ص ص 25،24 .

- وجود تقارير دورية عادية عن مدى التعرض للمخاطر التشغيلية وكذلك الخسائر المتوقعة والإجراءات التنظيمية لمواجهة مثل هذه الحالات عند حدوثها ؛
- وجود سياسة تحكم عمل إدارة مخاطر العمليات وبشكل موثق؛
- وجود عمليات مراجعة داخلية وخارجية لطريقة عمل إدارة مخاطر العمليات و أن تكون هناك استقلالية لإدارة مخاطر العمليات عن الدوائر الأخرى.

- **المعايير الكمية :**

- الالتزام من قبل دائرة المخاطر بمحتوى تعريف لجنة بازل لمخاطر العمليات وكذلك بتعريفها للأخطاء والخسائر التشغيلية التي قد تحصل في البنك ؛
- عملية حساب وتحديد بعض عناصر متطلبات رأس المال التنظيمي مثل: حدث خسارة معينة و احتمال حدث الخسارة ستكون من مسؤولية البنك ولذا يجب أن يكون البنك قادراً على توفير هذه البيانات وتزويد الجهات المنظمة بها والتي ستكون من مسؤوليتها تحديد مؤشّر التعرض " Exposure Indicator" و تحديد نسبة معامل جاما (γ) ؛
- أسلوب قياس المخاطر في البنك يجب أن يكون فعالاً لتحديد المخاطر التشغيلية الرئيسية التي تؤثر على حساب الخسائر المتوقعة ؛
- يجب على البنك أن يستخدم معامل ارتباط داخلي (Internal determined Correlation) في قياس المخاطر التشغيلية للوصول إلى الخسائر التشغيلية المتوقعة ،وباستخدام الأساليب الكمية والنوعية.

أي نظام قياس لمخاطر العمليات يجب أن يتوافق مع متطلبات ومعايير الجهة المنظمة . وهنا يتم استخدام ما يلي[19] :

أ- البيانات الداخلية ؛

ب- البيانات الخارجية ذات العلاقة ؛

ج- سيناريوهات التحليل؛

د- العوامل المؤثرة على بيئة العمل ونظام الرقابة الداخلي.

يجب أن يتوخى البنك عند استخدامه عناصر البيانات السابقة ضمن نظام قياس وتحديد مخاطر العمليات طريقة معقولة وواضحة وموثقة وقابلة للتحقق.

[19]- صالح رجب حماد ،المرجع السابق ،ص ص 28، 29

المطلب الرابع : كيفية إدارة المخاطر التشغيلية

يمكن وصف إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها دورة تتألف من الخطوات التالية :

- تحديد المخاطر؛
- تقييم المخاطر ؛
- العلاج المخاطر ؛
- مراقبة المخاطر .

1-تحديد وتقيم المخاطر :Risk Identification and Assessment

لكي يتمكّن البنك من السيطرة و الحد من مخاطره يتعيّن عليه معرفة المخاطر المحتملة المعرّض لها . و المخاطر التشغيلية ليست جديدة فلكل مؤسسة ائتمانية نظام رقابة داخلية رسمي بما في ذلك المبادئ التوجيهية و الإجراءات،

فمن خلال تحديد مصادر المخاطر يتمكّن البنك من اتخاذ التدابير الوقائية تحت شعار "الوقاية خير من العلاج " ،وخلال مرحلة التحديد و التقييم على البنك النظر في عدة عوامل لإنشاء ملف المخاطر متعلق بالمؤسسة و أنشطتها على سبيل المثال :

- أنواع العملاء، النشاطات ،و المنتجات ؛
- تصميم تطبيق وفعالية النظم و العمليات ؛
- ثقافة المخاطر و تحمل المخاطر في الشركة ؛
- سياسة الأفراد والتنمية و بيئة المؤسسة [20].

حيث أثبتت هذه الأدوات أنّها مفيدة بشكل خاص للأعمال التالية : التقييم الذاتي (جرد الخطر) ، قاعدة بيانات الخسارة ، تحليل العمليات التجارية ، تحليل السيناريو ، مؤشرات المخاطر .

- **التقييم الذاتي (جرد الخطر): Self-Assessment (Risk Inventory)**

حيث تهدف عمليات التقييم الذاتي إلى رفع مستوى الوعي للمخاطر التشغيلية وإلى خلق جرد منظم كنقطة انطلاق لمزيد من عمليات إدارة المخاطر، فضلا عن إدخال تحسينات عملية نحو أداء أفضل ، وتبعا للأغراض المحددة للتقييم الذاتي إلا أنه من الممكن أن يكون له توجهات ومناهج مختلفة :

[20]- Gunther thonabauer, Barbara nossling,op.cit p.24

- توجيه المخاطر ؛
- توجيه المراقبة ؛
- توجيه العمليات؛
- توجيه الأهداف .

- **قاعدة بيانات الخسائر :Loss Database**

- **قواعد بيانات الخسائر الداخلية** : تعد بيانات الخسائر الداخلية المكوّن الرئيسي في بناء نظام دقيق يمكن الاعتماد عليه لقياس المخاطر التشغيلية .و لأغراض احتساب متطلبات رأس المال يتعيّن على البنوك تعريف الحد الأدنى للخسائر التي يجب الإقرار عنها و تضمينها في قاعدة بياناتها ،مع الأخذ في الاعتبار خصائص فئات المخاطر التشغيلية ،و يجب أن تتضمن الحد الأدنى للفئات المختارة بيانات الخسائر المادية دون تأثير على دقة وفعالية التوزيعات و مقاييس المخطر التشغيلية ،ويتعيّن على البنك توظيف تقنيات مناسبة للتغلب على عدم اكتمال بيانات الخسائر لبعض الفئات، و الجدير بالذكر أنّ الحد الأدنى المناسب للخسارة التي يجب الإقرار عنها قد تختلف من بنك لآخر و قد يختلف داخل نفس البنك فيما بين الأنشطة أو تبعا لنوع الحدث نفسه [21].
- **قواعد بيانات الخسارة الخارجية** :تقوم البنوك بالاستعانة بمصادر خارجية للبيانات لاستكمال بيانات الخسائر الداخلية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر التشغيلية ،و بصفة عامة فإنّ استخدام البيانات الخارجية هو أسلوب مقبول تماما لسد الثغرات الموجودة في في قاعدة البيانات الداخلية ،بالإضافة إلى أنّ هذه العملية تساعد على زيادة إدراك مدى التعرض للمخاطر التشغيلية عن طريق وضع المعايير و تحسين نوعية و مصداقية السيناريوهات ، ويكمن التحدي الرئيسي في هذا الشأن في القدرة على تحليل البيانات الخارجية و إيجاد الأساليب المناسبة لاستخدامها.

- **تحليل العمليات التجارية : Business Process Analysis**

في إطار إدارة المخاطر التشغيلية يستخدم تحليل عمليات الأعمال لربط العمليات و المخاطر و التحكم في تحليل المخاطر .و قد يكون لها أيضا غرض ضمان عملية التوجيه الأمثل للمخاطر فالتعريف بالعمليات التجارية عبر كافة الوحدات التنظيمية شرط أساسي لتخصيص بيانات الخسارة للعمليات و تحديد المخطر للعمليات التجارية .

[21]- البنك المركزي المصري ،قطاع الرقابة و الإشراف ،وحدة تطبيق مقررات بازل 2 ،ورقة مناقشة بشأن متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل ،أكتوبر 2009 ،ص14.

بالإضافة إلى ذلك هناك علاقة وثيقة بين تحليل العمليات التجارية و التقييمات الذاتية و على أساس التقييم الذاتي ينبغي أن يكون من الممكن تخصيص دلالة انحراف المخاطر و الضوابط التي تم تحديدها للعمليات التجارية .ونتيجة لذلك ينبغي أن يتم مسبقا تحليل العمليات التجارية قبل التقييم الذاتي .

في تحليل العمليات التجارية يتم تعيين العمليات و خطوات العملية للمنتجات و يتم فحص سلاسل العملية للعناصر الحساسة للخطر . و بالنسبة لبعض العناصر تكون سيناريوهات الخسارة معرّفة و تشكّل السيناريوهات عنصرا إلزاميا مطلوب للموافقة على أسلوب القياس المتقدم AMA بالإضافة إلى المدخلات المركزية لسيناريو يستند على AMA.[22]

من خلال توثيق العمليات و تحديد الوحدات التنظيمية المعنية بها يمكن أن تتم العمليات بشفافية و تحسن فيما يتعلق بالفعالية و الكفاءة .إنّ تحليل العمليات التجارية إجراء يتطلّب جهودا كبيرة و لابد من الحفاظ عليه على أساس مستمّر و يجب مراجعتها بشكل منتظم .

- **تحليل السيناريو: Scenario Analysis**

يجب على البنك الاستعانة بمتخصصين لوضع السيناريوهات المتصلة بالبيانات الخارجية و ذلك لتقييم مدى تعرض البنك لأحداث ذات الخطورة العالية ، ويعتمد هذا الأسلوب على المديرين ذوي الخبرة و كذا خبراء إدارة المخاطر لإيجاد تفسير مقبول لأسباب الخسائر الشديدة ، وعلى سبيل المثال يمكن أن تكون تقييمات أولئك المتخصصين في صورة مقاييس أو معايير للتوزيع الإحصائي للخسائر المحتملة .

و بالإضافة إلى ذلك يتم استخدام تحليل السيناريوهات في تقييم أثر الانحراف عن الافتراضات الموضوعة في إطار قياس المخاطر التشغيلية في البنك ، وعلى وجه الخصوص تقييم الخسائر المحتملة الموضوعة في الوقائع المتعددة و المتزامنة لخسائر العمليات ، ويتطلب الأمر بمرور الوقت التأكد من صحة العمليات وكذا إعادة تقييمها عن طريق مقارنتها بالممارسات الداخلية الفعلية لضمان ملائمتها[23].

وفي سياق إدارة المخاطر التشغيلية فإن لإجراء تحليل السيناريو أهداف كمية و أخرى نوعية :

- الجوانب الكمية : تكامل قواعد البيانات المستخدمة لحساب رأس مال المخاطر / أساس لتنفيذ اختبارات الضغط.

[22] -Gunther thonabauer, Barbara nossling ,op.cit .p. 27, 30

[23]- البنك المركزي المصري ،قطاع الرقابة و الإشراف ،وحدة تطبيق مقررات بازل 2، نفس المرجع السابق ، ص 11.

- الجوانب النوعية : الكشف المبكر عن المخاطر /تحديد نقاط ضعف البنك /أفكار لعملية التحسين.

- **مؤشرات المخاطر (KRIs) Key Risk Indicators** : توفر مؤشرات المخاطر الرئيسية معلومات عن مخاطر الخسائر المحتملة في المستقبل حيث تجعل من الممكن تحديد المناطق مرتفعة المخاطر في وقت مبكر لاتخاذ التدابير المناسبة و ويمكن تعريف عتبات المحفزات لمؤشرات المخاطر الرئيسية و التي تسمح للبيانات أن تكون في اتجاه يسمح لها بأن تكون بمثابة مؤشرات في نظم الإنذار المبكر[24].

بالإضافة إلى مؤشرات الخطر هناك بعض المؤشرات ذات الصلة نذكرها ك لآتي :

- مؤشرات التحكم الرئيسية key control indicators (KCIs)،
- مؤشرات الأداء الرئيسية key performance indicators (KPI) ،
- مؤشرات الإدارة الرئيسية key management indicators (KMI).

ومع ذلك فإنّ تطبيق مؤشرات الخطر الرئيسية ينطوي على العديد من الصعوبات على سبيل المثال فيما يتعلق بالتصنيف و بالتالي المقارنة المسبقة و المتكررة ضكم شركة واحدة و العديد من الشركات[25].

2-علاج المخاطر :Risk Treatment

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن أربع مجموعات رئيسية:

- **نقل المخاطر** : 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.
- **تجنب المخاطر**: هي عملية أو محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

[24] -http://www.metricstream.com/solution_briefs/ORM.htm
[25] - Gunther thonabauer, Barbara nossling ,op.cit,p33

- **تقليص المخاطر** : طريقة للتقليل من حدة الخسائر الناتجة. ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.
- **قبول (احتجاز)المخاطر** : وتعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب[26].

3-مراقبة المخاطر: Risk Control

إنّ رصد دورة المخطر بكاملها من شأنه المساهمة في فعالية المراقبة خاصة في تحديد نقاط الضعف و تحسين التدابير المتخذة فمن جهة يجب أن تكون هناك مراقبة مستمرة للعمليات التجارية و تنفّذ من جميع العاملين في إطار مهامهم .ومن جهة أخرى ينبغي أن يتم الفصل في عملية التفتيش بين كيانات داخلية وخارجية.

ومن مجموع الأحكام في الرقابة المصرفية فإنّ وحدة المراجعة الداخلية، هيئة الرقابة وكذلك المدققين والمحاسبين القانونيين تشكل الضمانات الأساسية ضد قبول المخاطر التي تهدد المؤسسة[27] .

وعلى الرغم من الاختلاف الجزئي في المهام على الأطراف المعنية العمل بشكل متعاون بهدف تجنب نشوء ثغرات المراقبة المراجعة الداخلية لديها العديد من المهام في إدارة المخاطر التشغيلية وهي التي صرّح بها في توجيه الاتحاد الأوروبي في البنوك التي تتّبع الأسلوب النمطي،
على سبيل المثال على المدققين الداخليين دراسة تخصيص الدخل التشغيلي لخطوط الأعمال الفردية .في المؤسسات التي تتبع أسلوب القياس المتقدم على المدققين الداخليين أو الخارجيين مراجعة الإجراءات و أساليب إدارة المخاطر التشغيلية إضافة إلى إدارة كامل المخاطر [28].

المطلب الخامس : مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية

قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بإصدار ورقة تتضمن عشرة مبادئ لإعانة البنوك و الجهات الرقابية لبناء أسس سليمة لإدارة المخاطر التشغيلية ،

1- المبدأ الأوّل :

[26]- كاسر نصر المنصور ، إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة 16-18 أفريل 2007 ،ص 7

[27] - Gunther thonabauer, Barbara nossling ,op.cit, p 30,33

[28] - Ibid ,P. 43.44

– على البنك أن يكون على إحاطة تامّة للملامح الأساسية لمخاطر التشغيل كونها تختلف عن غيرها من المخاطر المالية ،كما يجب عليه أن يجيز و يتابع بشكل دوري الإطار المستخدم في البنك لإدارة المخاطر التشغيلية وعلى هذا الإطار أن يوفّر تحديدا لمفهوم مخاطر التشغيل على مستوى البنك و وضع المبادئ الخاصة بإدارتها و تقييمها و التحكم فيها و العمل على التقليل منها.

– يتوجّب على البنك إيجاد بنية إدارية قادرة على تنفيذ إطار إدارة مخاطر التشغيل في البنك ،و تحديد الحدود الواضحة لمسؤوليات الإدارة و محاسبتها و إيجاد أسس للضبط الداخلي و كذا تحديد العمليات الأساسية في البنك ليتمكن من إدارة مخاطر التشغيل.

– مراجعة الإطار الخاص بإدارة مخاطر التشغيل على أساس دوري ، من أجل ضمان إن البنك يدير مخاطر التشغيل الناتجة عن تغييرات الأسواق الخارجية وغيرها من العوامل البيئية المحيطة ، وأيضاً الناتجة عن تلك المخاطر المرتبطة بالمنتجات أو الأنشطة أو الأنظمة الجديدة . ويجب أن تهدف هذه المراجعة أو المتابعة إلى إدخال الابتكارات الجديدة في مجال إدارة مخاطر التشغيل بالنسبة لنشاطات البنك وأنظمته وعملياته ، ومن الضروري قيام مجلس الإدارة بالتأكد من أن الإطار المذكور يعدل في ضوء هذه التحليلات ، بحيث يضمن هذا الإطار التحكم الشامل بمخاطر التشغيل[29].

2– المبدأ الثاني :

–يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أنّ إطار البنك الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية يخضع لتدقيق داخلي فعال وشامل من قبل جهاز موظفين يتمتع بالاستقلالية التشغيلية ومدرب بشكل كامل ولديه المؤهلات والخبرات المناسبة لذلك فإن وظيفة التدقيق الداخلي لا يجب أن تكون مسؤولة مباشرة عن إدارة المخاطر التشغيلية. وبناء عليه فإن مجلس إدارة البنك معني بتحقيق الأمور الهامة التالية :

التأكد من أن البنك لديه تغطية ملائمة للتدقيق الداخلي من اجل التأكد من أن السياسات والإجراءات التشغيلية يتم تطبيقها بشكل فعال كذلك التأكد (مباشرة أو غير مباشرة من خلال لجنة التدقيق) من أن نطاق ووتيرة برنامج التدقيق ملائم للمخاطر المعنية ، وعلى لجنة التدقيق إن توضح للمجلس بأن إطار مخاطر التشغيل يتم تطبيقه بشكل فعال على مستوى البنك ككل.

– الحفاظ على استقلالية لجنة التدقيق والتأكد من أن هذه اللجنة توفر معلومات قيمة للمسؤولين عن إدارة مخاطر التشغيل دون أن يكون لديها مسؤوليات على صعيد إدارة هذه المخاطر[30].

---

[29]- صالح رجب حماد ، المرجع السابق ،ص 9 .

[30]- المرجع السابق ، ص 11.

3-المبدأ الثالث :

مسؤولية الإدارة العليا في تنفيذ إطار إدارة المخاطر التشغيلية وتوفير الموارد اللازمة حيث يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية المعتمد من قبل مجلس الإدارة.

ويجب أن يتم تطبيق الإطار بانسجام كامل على مستوى البنك ككل، وأن جميع المستويات الوظيفية تدرك مسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية. كما يجب أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تطوير السياسات والعمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنشطة وعمليات البنك وأنظمته[31].

4- المبدأ الرابع :

تعريف وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية هنا يجب على البنوك أن تقوم بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية في كل أنواع المنتجات، الأنشطة، والعمليات والأنظمة. كما يجب التأكد من أنه تم الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية الذاتية لكل نشاط عن طريق خطوات التقييم الملائمة وذلك قبل طرح أية منتجات وأنشطة وعمليات أو أنظمة جديدة[32].

5- **المبدأ الخامس :**

6- يجب على البنوك إيجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدّر (Risk-profile) للمخاطر التشغيلية و الاحتمالات المادية للتعرض للخسائر .و يجب أن تكون هناك تقارير منظّمة بشأن المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا و مجلس الإدارة بحيث تدعم الإدارة التفاعلية للمخاطر التشغيلية

7- **المبدأ السادس :**

يجب أن تتوفّر لدى البنوك سياسات و طرق و إجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية الجوهرية و العمل على الحد منها و التخفيف من آثارها . كما يجب على البنوك أن تعمل تقييم جدى استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر

[31]- **نصر** عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

[32]- نفس المرجع السابق ، ص 19 .

والسيطرة عليها و أن تعدّل من المستوى المقدر لمخاطرها التشغيلية باستخدام الاستراتيجيات المناسبة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمّل المخاطر[33] .

8-المبدأ السابع :

يجب أن تكون لدى البنوك خطط للطوارئ و مواصلة الأعمال لضمان استمرارية قدرتها على العمل و لتقليل الخسائر حال مواجهة أي توقف عن العمل. ويجب المراجعة الدائمة لتلك الآليات وخطط الدعم الاحتياطي والتأكد من ملاءمتها لعمليات البنك الحالية واستراتيجيات عمله، كما لا بد من اختيار هذه الآليات والخطط بشكل دوري للتأكد من أن البنك سوف يكون قادراً على تنفيذ الخطط بشكل مناسب في حال حصول خلل قوي في العمل[34].

المبدأ الثامن :

مطالبة البنوك بتوفير إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية حيث يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من كافة البنوك بغض النظر عن حجمها إعداد واعتماد إطار فعال لتحديد وتقييم ورصد وضبط المخاطر التشغيلية بما يحقق التخفيف من حدة الخسائر التي قد يتعرض لها البنك بسببها، على أن يكون هذا الإطار جزء من منهج شامل لإدارة المخاطر بشكل عام.

9-المبدأ التاسع:

تقييم سياسات وإجراءات البنوك الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية على المراقبين أن يقوموا بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة وبصفة دورية للاستراتيجيات ، والسياسات والخطوات والممارسات المطبقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، كما يطلب من المراقبين التأكد من وجود آلية مناسبة للتقارير وأن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن اطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث في البنوك.

10-المبدأ العاشر:

[33]- إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ،اللجنة العربية للرقابة المصرفية ،صندوق النقد العربي، ص 11.

[34]- صالح رجب حماد ، مرجع سبق ذكره ،ص 14.

الإفصاح من قبل البنوك يجب على البنك أن يقوم بالإفصاح الكافي للجمهور حتى يتمكن المتعاملين في السوق المصرفية من القيام بتقييم المخاطر التشغيلية التي قد يتعرض لها وجودة إدارتها. فالإفصاح الدوري والمستمر للمعلومات ذات العلاقة بالبنوك يؤدي إلى تحسين الانضباط السوقي والذي يزيد فعالية إدارة المخاطر، ويجب أن يتناسب مستوى الإفصاح مع مستوى وحجم المخاطر ومع درجة تطور وتعقيد عمليات وأنشطة البنك.

إن نطاق الإفصاح المتعلق بالمخاطر التشغيلية غير محدد كون البنوك لا تزال في مرحلة تطوير تقنيات تقدير المخاطر التشغيلية، وبشكل عام يجب على البنوك الإفصاح عن الإطار العام (الاستراتيجية) لإدارة المخاطر التشغيلية بأسلوب يسمح للمستثمرين والأطراف ذات العلاقة تحديد كفاءة البنك في تحديد وتقييم ومراقبة وتخفيف حدة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها[35].

المبحث الثاني :الدراسات السابقة

لتحقيق هدف شمولية الدراسة ونظراً لتزايد الاهتمام بموضوع المخاطر التشغيلية 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 صندوق النقد العربي وفي ذات الوقت مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة وذلك من أجل الاطلاع على آراء الباحثين وتحليلهم للمتغيرات والترابط فيما بينها، والوقوف عند الحد الذي وصلت إليه الدراسات

[35]- **نصر** عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2، مرجع سبق ذكره ، ص ص 19، 20.

السابقة في هذا المجال، وكذلك من أجل تجنب التكرار وحتى تكون هذه الدراسة إضافية نوعية تثري الموضوع وتزيد من مستوى المعرفة فيه.

أوضحت لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال توصياتها الجديدة والمعروفة بتوصيات بازل الثانية (بازل II) أن موضوع إدارة المخاطر المالية يعتبر أهم الموضوعات التي تشغل المصرفيين على المستوى العالمي خاصة في ظل الأزمات المالية والمصرفية في السنوات الماضية. وقد انعكست هذه الأزمات على توجهات المؤسسات الدولية والتي خلصت إلى 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 اتفاقية بازل الأولى (بازل I) 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 برأسمال للتحوط لمخاطر السوق، لمقابلة تأثير المخاطر الناشئة عن تقلبات الأسعار في الأسواق المالية ومعدلات الفوائد وعوامل السوق الأخرى على الأصول المالية سواءً كانت داخل أو خارج الميزانية، ثم توجت لجنة بازل هذه التطويرات بإصدار اتفاقية بازل II في العام 2001 والتي أجرت تطويراً مهماً على آلية احتساب المخاطر الائتمانية ، وأضافت بند جديد من المخاطر الواجب على البنوك التحوط لها برأسمال كافٍ لمواجهتها ألا وهي المخاطر التشغيلية، كما أصدرت في العام 2003 ورقة أخرى بعنوان "الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية"

المطلب الأوّل: دراسات باللغة العربية

وفي دراسة لـ **ميرفت علي أبو كمال بعنوان للإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفق للمعايير الدولية بازلII "، في رسالة ماجيستير ،الجامعة الإسلامية غزّة،2007**. أين قامت بطرح الإشكال التالي : واقع استراتيجيات وأنظمة إدارة مخاطر الائتمان التي تتبناها المصارف العاملة في فلسطين، والمقومات والاستعدادات اللازمة لتطوير هذه الأنظمة وفقا للمعايير والإرشادات الرقابية المصرفية الدولية " متطلبات اتفاقية لجنة بازل الجديدة للرقابة المصرفية بازل "2".

حيث تناولت الدراسة مختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك و كيفية إدارة ومعالجة هذه المخاطر بما يتوافق مع الإدارة الحديثة للمخاطر في البنوك العاملة في فلسطين بصفة عامة ، كما أشارت إلى المعالجة الرقابية للمخاطر التشغيلية و أنّ المنهج المختار لإدارة هذه المخاطر يتأثر بحجم البنك وطبيعة أنشطته كما يعتمد على جملة مبادئ خاصة بكيفية تحديد وتقييم ومراقبة وتقليل المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها، لضمان فاعلية إطار إدارة المخاطر التشغيلية و أوصت بضرورة تطوير تقنيات المعلومات في المصارف و كذا تخصيص دورات تدريبية لموظفي البنك حول الإدارة الحديثة للمخاطر للمصارف و معايير بازل II.

بينما اختصّت دراستنا هذه بالمخاطر التشغيلية و معالجة كيفية إدارتها و احتساب الاحتياط المخصص لها وفق ما ورد في بازل"2" ، يختلف المجال المكاني للدراستين مما قد يِدي إلى التوصل إلى نتائج مختلفة باختلاف البيئة الخاصة بالبنوك الخضعة للدراسة الميدانية .

وقد أشار **الدكتور إبراهيم كراسنة في دراسة بعنوان" أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر"** مقدّمة في صندوق النقد العربي معهد السياسات الاقتصادية سنة 2006، أن الأنواع المختلفة من المخاطر التي تواجهها البنوك تتطلب أن تتبنى إداراتها إجراءات شاملة لإدارة المخاطر وإعداد التقارير عنها، بما يضمن توفر المراقبة الملائمة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، من أجل تحديد وقياس ومتابعة ومراقبة كافة المخاطر والاحتفاظ برأسمال كافٍ للحد من هذه المخاطر عند الضرورة.

أمّا في دراستنا سنقوم بالتعرف على المخاطر التشغيلية بشكل خاص ، و كيفية إدارة المخاطر التشغيلية من قبل البنوك التجارية وذلك وفقا لما جاءت به اتفاقية بازل 2 فيما يخص تخصيص رأس مال مخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية .مع تسليط الضوء على عيّنة من البنوك للتعرف على مدى توافقها مع متطلبات بازل 2.

في ورقة عمل **للدكتور نصر عبد الكريم و مصطفى أبو صلاح ، المقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس – جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-2007/07/5 ،بعنوان المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها و سبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين** ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل عام، وفحص وتحديد حجم ونطاق المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك العاملة في فلسطين، ومدى كفاءة البنوك في التعامل معها وإدارتها بما ينسجم مع مبادئ الممارسات السليمة لإدارة وضبط المخاطر التشغيلية، وبالتالي تقدير مدى جاهزية البنوك لتطبيق متطلبات بازل فيما يتعلق بتكوين رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية. حيث أوضحت نتائج الدراسة بشكل عام، انخفاض مستوى التزام البنوك العاملة في فلسطين بالمبادئ الأساسية للممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية حيث لا يتوفر

لدى معظم البنوك المتطلبات الأساسية للتوافق مع هذه الممارسات، الأمر الذي ينعكس سلباً على مدى جاهزيتها للالتزام بمقررات لجنة بازل الجديدة بالخصوص.

و في دراستنا سنقوم بالتعرف على كيفية إدارة المخاطر التشغيلية من قبل البنوك التجارية وذلك وفقا لما جاءت به اتفاقية بازل 2 فيما يخص تخصيص رأس مال مخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية .مع تسليط الضوء على عيّنة من البنوك العاملة في الجزائر للتعرف على مدى توافقها مع متطلبات بازل 2.

كما أشار **علي البدران الخبير المصرفي في مجلة المحاسب المجاز "الإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية في ظل بازل 2" العدد 23 سنة 2005** ، إلى أنّ معايير بازل II من شأنها تحسين سياسات إدارة المخاطر المصرفية وتعتبر بمثابة دليل عمل شبه متكامل لإدارة المخاطر المصرفية وللرقابة الداخلية والخارجية الفعّالة للمصارف ،حيث ستفرض شروطا قاسية لتدعيم مستويات معدلات كفاية رأس المال بسبب المخاطر الجديدة وخاصة المخاطر التشغيلية كون العلاقة بين رأس المال و المخاطر تعتبر علاقة وثيقة ، إضافة إلى شروط تطوير سياسة إدارة المخاطر المالية بشكل عام .

وفي الورقة المعدة من قبل **صندوق النقد العربي ، اللجنة العربية للرقابة المصرفية في العام 2004** والمتعلقة بـ **"الممارسات السليمة لإدارة للمخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها"** فقد أوصت الورقة 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.

و في دراستنا سنقوم بالتعرف على المخاطر التشغيلية بشكل خاص و الإلمام بكل ما يتعلق بها من طرق الإدارة و مخصصات مالية لهذا النوع من المخاطر، و كذا التعرف على مدى تطبيق هذه المبادئ على مستوى البنوك الجزائرية.

المطلب الثاني :دراسات باللغة الأجنبية

TanTan Kawtar, Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel dans le cadre des règles et des saines pratiques prévues par le

comité de Bâle : Présentation d'une démarche d'implémentation, mémoire pour l'obtention du mastere professionnel audit et finance, Université des Technologies de l'information et Management des entreprises, ,TUNISIE.

في دراسة لـ **"تنتن كوثر"** بعنوان : قياس العمليات وإدارة المخاطر التشغيلية في سياق القواعد والممارسات السليمة التي قدمتها لجنة بازل ،المقدمة لنيل شهادة الماستر، 2008 . حيث تمّ طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي : ماهي متطلبات جهاز التقارب الدولي لمقاييس ومعايير رأس المال (بازل 2) في إدارة المخاطر التشغيلية ؟و إلى أي مرحلة وصلت بلدان المغرب العربي (تونس والمغرب) في تطبيق هذه المتطلبات لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات المالية الخاصة بهم؟

و قد توصلت من خلال الدراسة إلى أنّ الإصلاحات التي أتت بها اتفاقية بازل 2 ليست جديدة بل هي تحديث للنظر في المخاطر نظرا للتطورات الكبيرة في عالم التكنولوجيا ، وقد اتخذت بلدان المغرب العربي مثل المغرب وتونس التدابير الضرورية لتنفيذ اتفاقية بازل الثانية وبعد ذلك الامتثال لمتطلبات بازل في إطار المخاطر التشغيلية وغيرها من المخاطر من كل من السوق والائتمان.

في هذا الصدد تمّ التوصل إلى أنّ البنوك التونسية تعمل على ضوء قواعد اتفاقية بازل 2 في أفضل الظروف، من خلال تحديث نظام المعلومات ،التدريب و الامتثال لقواعد نضهما الإدارية فيما يخص الشفافية المالية ، كما قام البنك المركزي التونسي بتعزيز الرقابة و التدقيق الداخليين من خلال التعميم على الرقابة الداخلية، و فيما إذا كانت ستعتمد على منهج المؤشر الأساسي ليتم بعد ذلك اعتماد منهج القياس المتقدم لسنة 2012. كما تمّ خلق هياكل مكرّسة لإدارة المخاطر التشغيلية حسب اتفاقية بازل في هذا المجال .

حيث استنتجت أن هناك مجموعة من التعاميم والتوجيهات الصادرة عن بنك المغرب من أجل تحسين إدارة المخاطر التشغيلية .في خطوة أولى وقد اعتمد المغرب على نهج موحد ومن المتوقع للفترة 2009-2010 باعتماد ما يسمى المعايير المتقدمة.

كما توصلت إلى نتيجة أنّ البنوك معرّضة إلى واحد من أكبر المخاطر في نشاطها ،نتيجة لصعوبة تطوير قاعدة بيانات ، ولذلك يتم تشجيع البنوك على اعتماد تدابير السياسة بحيث يمكن أن تتحرك إلى الأمام وتوفير الوقت و تمكنها من رد فعل سريع تجاه الأحداث النادرة و و الطارئة و التي من شأنها توليد خسائر فادحة.

و في دراسة أخرى بعنوان

Alessandra Agostini , Paolo Talamo , Vittorio Vecchione,"Combining operational loss data with expert opinions through advanced credibility theory " ,The Journal of Operational Risk (3–28) Volume 5/Number 1, Spring 2010 .

هذه الدراسة تهدف إلى بناء نموذج إحصائي متكامل يجمع بين أساليب القياس المتقدمة الذي يعتمد على المعلومات التاريخية و آراء الخبراء ،و ذلك لجعل النموذج أكثر قابلية للتنبؤ وتطلعي أكثر . حيث تمّ التوصل إلى أنّ هذا النموذج يجب أن يكون مستقل عن أي قرار تعسفي أو ذاتي ، كما يسمح بتحديث بيانات المخاطر بالاستناد إلى البيانات الماضية من خلال وجهة نظر تطلّعية ،حيث تأخذ بعين الاعتبار التغيير في البيئة التشغيلية و الخسائر المحتملة، و ذلك من خلال المتوسط المرجح للمكونات التاريخية و الذاتية من القيمة المعرضة للمخاطر بطريقة موضوعية و قوية.

أمّا في دراستنا تمّ تناول المخاطر التشغيلية و كل ما يرتبط بها بشكل عام بما في ذلك طرق احتساب المخصصات المالية لمواجهة الخسائر الناتجة عن هذا النوع من المخاطر .

خلاصة الفصل :

على الرغم من التطورات و الإنجازات الكبيرة في القطاع المصرفي إلّا أنّها تبقى دائما معرضة لخسائر كبيرة نتيجة المخاطر التي تتعرض لها في حالة عدم الاحتياط و الإدارة الجيّدة لمختلف هذه المخاطر بالأخص المخاطر التشغيلية، و قد أصبح مؤخرا من الضروري الاهتمام بإدارة هذا النوع من المخاطر لتزايدها و كذا ارتباطها بالتطور على الصعيد التكنولوجي ، و باعتبارها ترتبط ارتباطا وثيقا بالنشاطات التي تؤديها البنوك و كيفية أداء المهام داخل هذه البنوك و المحيط الذي يعمل به، ولما لها من تأثير كبير على أهداف البنك الاستراتيجية لذلك تبقى عملية إدارة المخاطر التشغيلية من الأولويات لدى أي بنك يسعى إلى تجنّب الخسائر. لذلك نرى أنّ اتفاقية بازل "2" اهتمّت بالمخاطر التشغيلية بالدرجة الأولى وكيفية إدارتها وكذا إلزامية تخصيص رأسمال لمواجهتها .

لذلك لا يجب على البنوك الانتظار إلى أن تتكبّد خسارة كبيرة كانت أو صغيرة جرّاء أي نوع من أنواع المخاطر التشغيلية لتقوم بعدها بعلاج بل يجب عليها وضع كافة الاحتياطات اللازمة لمنع هذه الخسائر و هنا يأتي دور الإدارة الجيدة وفقا للأساليب التي تمّ وضعها لضمان الإدارة الجيّدة للمخاطر التشغيلية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لعينة من البنوك التجارية في الجزائر

المبحث الأول: تقديم عام لعينة الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

تمهـــــيد:

نتيجة لما تواجهه البنوك من تطورات كبيرة و سريعة ، و نظرا للخسائر المحتملة نتيجة المخاطر التي من الممكن أن تعاني منها بشكل عام و المخاطر التشغيلية بشكل خاص ،أصبح لابد من إدارة هذه المخاطر في البنوك مما استوجب إنشاء هيئات خاصة تهتم بإدارة المخاطر ،

واتّخذنا من الجزائر كموضع دراسة لإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية ، وقد تمت الدراسة الميدانية لهذا البحث في أهم البنوك التجارية الجزائرية والتي تتم على مستواها المعاملات المصرفية مع مختلف الفئات و في جميع المجالات ، وقد تم التعرف على مدى إدراك و اهتمام البنوك بالمخاطر التشغيلية و إدارتها و كذا تخصيص رأس المال الازم لمواجهتها، و في هذا الفصل سنعرض مبحثين يتم من خلالهما التعرف على كافة الجوانب التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة الميدانية :

المبحث الأول: تقديم عام لعينة الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام لعينة الدراسة الميدانية

لإجراء دراستنا الميدانية اخترنا عينة من البنوك العاملة في الجزائر في كل من ولايتي غرداية و الأغواط ، حيث قمنا بتوزيع استبيانات في جملة من البنوك لغرض استيفاء عدة جوانب في هذه الدراسة و سنقوم بعرض جملة من التعاريف لهذه البنوك في هذا المبحث .

المطلب الأوّل: البنك الوطني الجزائري(BNA) و البنك الخارجي الجزائري(BEA)

أولا : البنك الوطني الجزائري(BNA)

تأسس بالمرسوم رقم 178/66 الصادر في 13 جوان 1966 البنك الوطني الجزائري ،وهو عبارة عن بنك الودائع كان يقوم بتمويل القطاع الزراعي إضافة إلى كونه بنك تجاري ومن أهم وظائفه :تمويل القطاع المسير ذاتيا مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج الزراعي ،وظيفته كبنك تجاري تتمحور في تنفيذ خطة الدولة و سياستها على المؤسسات الزراعية و كذا تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان قصير و متوسط الأجل كتقديم تسهيلات على الصندوق و السحب على المكشوف و الخصم و الاعتمادات المستندية ،إضافة إلى أنه ينشط في الميدان الصناعي و التجاري وفي ميدان الإسكان و عمليات التمويل التجاري الخارجية[36] .

- **وظائف البنك :**

قام البنك الوطني الجزائري بتشغيل منتوجين على مستوى الشبابيك البنكية الآلية، قصد تسهيل بعض العمليات البنكية لزبائنها، حسبما أفاد به بيان للبنك. وأوضح البيان أن هذين المنتوجين سيسمحان لزبائن البنك الوطني الجزائري بوضع صكوك أو الدفع نقدا 24/24 ساعة و 7/7 أيام مباشرة من الشباك البنكي الآلي دون اللجوء إلى الشباك التقليدي.

ثانيا : البنك الخارجي الجزائري(BEA)

أنشأ البنك الخارجي الجزائري بقرار تأميم القطاع البنكي في 01 أكتوبر 1967 بموجب المرسوم رقم 67-204 كمؤسسة عمومية وطنية، وقد ضم هذا البنك نشاط البنوك الأجنبية الآتية:

-القرض الليوني « LE Créditlyonnais » في 01 أكتوبر 1967؛

-الشركة العامة «LaSociétéGénérale » في 31 ديسمبر 1967؛

[36]-http://www.bna.dz/presentation.html (11/06/2014)

-البركلي بنك « Barclays Bank » في 30 أفريل 1960؛

-القرض الشمالي « Le Crédit de nord » في 31 ماي 1968؛

-القرض الصناعي للجزائر والبحر المتوسط BIAM « Banque Industrielle de l'Algérie et de la Méditerranée » في 31 ماي 1968.

الأمر الذي أخّر هيكلة البنك الخارجي الجزائري إلى غاية 01 جوان 1968 برأس مال يصل إلى 200.000.000 دينار.

تحوّل البنك الخارجي الجزائري من مؤسسة وطنية مسيرة من طرف الدولة إلى مؤسسة ذات أسهم، اتخاذ قرار لتسيير نشاطها وهذا بمقتضى القانون 01/88 الصادر في 17 جانفي 1988.

ولقد أصبح البنك يتمتع باستقلالية ذاتية حسب الأمر 01/88، المؤرخ في 12 جانفي 1989، في سنة 1989 ، ويتمتع البنك بانتشار واسع على التراب الوطني والخارجي، حيث يمتلك شبكة تتألف من 98 وكالة وتربطه علاقات مع 1450 بنك مراسل يمثلون 41 دولة .

- وظائف البنك الخارجي الجزائري:

بعد تأسيسه أعتبر البنك الخارجي الجزائري كبنك الودائع تمتلكه الدولة، وهو خاضع للقانون التجاري، وعلى هذا الأساس يمكنه جمع الودائع الجارية، بالإضافة إلى قيامه بالوظائف الآتية:

-تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والعالم الخارجي، وذلك في إطار لمخططات الوطنية؛

-يقوم بالتأمين على القروض الخاصة بالعمليات مع الخارج ، بالإضافة إلى تأمين الخدمات التي تتمثل في تقديم معلومات تجارية للمؤسسات الوطنية المتعاملة مع البنك؛

-يمنح اعتمادات للاستيراد ويعطي ضمانات للمصدرين الجزائريين ، بالإضافة للاتفاقيات التي يعقدها مع البنوك الأجنبية.

وفي سنة 1970 توسعت وظائفه، إذ أصبح يشرف على حسابات الشركات الكبرى مثل سوناطراك ، شركات الصناعات الكيمياوية، والبتروكيمياوية، وقطاعات اقتصادية أخرى على عكس ما هو منصوص عليه فيما يتعلق بالتخصيص النظام البنكي، وبما أن البنك الخارجي الجزائري يعمل على تعبئة القروض المتعلقة بالتجارة الخارجية، فإنه أيضا يقوم بتسيير المخازن العمومية والعمليات المنقولة أو غير المنقولة الضرورية لنشاط المؤسسة.[37]

[37]-http://www.bea.dz/vb1.html (11/06/2014)

- **المطلب الثاني : بنك التنمية المحلية (BDL) و بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).**

أولا: بنك التنمية المحلية (BDL)

تأسس بموجب المرسوم رقم 85-85 بتاريخ 30-04-1985 برأس مال قدره 500 مليون د ج. و هو البنك الوحيد الذي مقره خارج العاصمة أصبح يتولى جزء من النشاطات التي يقوم بها القرض الشعبي الجزائري و المتمثلة في تمويل القطاع الخاص و تشجيع الاستثمار فيه حيث يقوم بحفظ الودائع و منح القروض القصيرة و المتوسطة و الطويلة الأجل لكل القطاعات الاقتصادية استثناء القطاع الفلا حي كما يقوم بتمويل التصدير و الاستيراد و يخدم فعاليات الهيئات العامة و تنفيذ البرامج و المخططات التنموية..

يحسب له شبكة متكونة من 149 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني ، بما في ذلك 143 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك.

بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات.

- **أهدافه :**

يهدف إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANSEJ) ، (CNAC) ، (ANGEM)، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد.

لدى بنك التنمية المحلية الدور الرئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم و مرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن[38].

كما يقوم بتقديم :

[38]- http://www.bdl.dz/arabe/parcour-arabe.html

- خيارات ادخار شخصية من أجل زيادة رأس مال؛
- حلول بقروض متماشية وفقا لاحتياجات الأشخاص؛
- منتجات وخدمات لمراقبة يومية للحسابات البنكية؛
- منتجات التأمين للوقاية من مختلف المخاطر[39].

وفي الأخير، فإن بنك التنمية المحلية هو عضو المنظومة الوطنية للوسائل الإلكترونية (بطاقة السحب والدفع)، الدولية (فيزا انترناشيونال) ونظام التعويض الإلكتروني وخدمة المونيغرام للتحويل السريع للأموال من الخارج إلى الجزائر.

ثانيا : بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

تأسس هذا البنك حديثا بالمرسوم رقم 206-82 بتاريخ 13-03-1982 برأس مال قدره مليار د ج و بإنشائه يكون قد رفع عن كاهل البنك الوطني الجزائري المسؤول الوحيد عن الائتمان الزراعي سابقا جانبا هاما من اختصاصه إضافة إلي تمويل النشاطات الحرفية و ترقية المهن الحرة و قطاع الصيد البحري.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية ، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 ، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف[40].

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيها ، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبة كلها من طرف الدولة.

[39]- http://www.bdl.dz/arabe/parcour-arabe.html

[40] - مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16، (http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm)

وحتى يتسنى لهذا المصرف القيام بمهامه على أحسن وجه، لقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و 140 وكالة ، وفي يناير من سنة 1985 كان له 29 مديرية جهوية و 173 وكالة، وفي سوق يتميز بالمنافسة القوية أصبح يشق طريقه بحوالي 300 وكالة مؤطرة بحوالي 7000 عامل ما بين إطار و موظف[1] ،

وبهدف اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاول نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية قام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة.

- **مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

تماشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية[41]:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد ، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

المطلب الثالث: القرض الشعبي الجزائري (CPA) و الشركة العامة للجزائر(SGA)

أولا:القرض الشعبي الجزائري .(CPA)

[41] - http://www.startimes.com/f.aspx?t=33685502 .

القرض الشعبي الجزائري هو بنك تجاري تم إنشاؤه في ديسمبر 1966 بموجب الأمر 36-66 المؤرخ في 29 ديسمبر 1966. وهو ثاني بنك ظهر بعد الاستقلال بعد البنك الوطني الجزائري، وقد تم إنشاؤه باستغلال مجموعة من البنوك السابقة وهي:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي الوهراني ؛
- البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر؛
- البنك الجهوي الشعبي التجاري والصناعي لعنابة؛
- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري[42].

ثم أدمجت فيه بعد ذلك ثلاث بنوك أجنبية أخرى هي:

- البنك المختلط الجزئر –مصر Banque mixte Algérie – Egypte في 1968/01/01؛
- شركة مارسيليا للقرض Société Marseillaise du credit في 1968/06/30؛
- المؤسسة الفرنسية للقرض و البنك Compagnie Française de Crédit et de Banque في 1971؛

يقوم القرض الشعبي الجزائري بجمع الودائع باعتباره بنكا تجاريا كما يمنح القروض القصيرة الأجل، وابتداء من سنة 1971 أصبح يقوم بمنح القروض المتوسطة الأجل أيضا. وقد انبثق عنه في سنة 1985 بنك تجاري جديد هو بنك التنمية المحلية (BDL) ، وفي سنة 1989 تحول القرض الشعبي الجزائري إلى مؤسسة عمومية اقتصادية EPE متخذة الشكل القانوني "شركة مساهمة ". وفي 06/04/1997 وبعد استيفاء الشروط المطلوبة من قانون النقد والقرض حصل القرض الشعبي الجزائري على ترخيص بمزاولة العمل المصرفي من بنك الجزائر، وأصبح ثاني بنك عمومي يحصل على هذا الترخيص من بنك الجزائر[43].

ثانيا : الشركة العامة للجزائر(SGA)

بعد أن أقامت الشركة العامة مكتبها في الجزائر سنة 1987 قررت زيادة التزامها و تعهدها في الجزائر و هذا بإنشاء في 1999/11/04 أول بنك يباشر مهمه بصورة كاملة و هذا البنك هو société général

[42] – الطاهر لطرش، تقنيات البنوك ،الطبعة الثالثة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2004 ،ص189

[43] – إلهام نايلي، تطوير المنتج المصرفي، رسالة ماجستير علوم تجارية، جامعة منتوري قسنطينة ،2008، ص 288 .

d'Algérie ويبلغ رأس مال هذه الشركة 500 مليون دج ،وتساهم فيها على أطراف و بنسب متفاوتة فنجد أن مساهمة الشركة العامة بنسبة 61% أما "FIBA holding" المساهمة و الشركة التي هي تحت الرقابة من طرف مستثمرين خواص أوروبيين جزائريين و أمريكيين بنسبة 29% و بنسبة 10% من طرف LASFI مجموعة البنك العالمي، ومن هذا نجد أن سوسييتي جنرال الجزائر تقوم عليها و تسيّرها SG FRANCE و بالتالي فهي بنك قطاعي ذو طبعة عالمية .

إن السبب الرئيسي لتواجد هذه الشركة هو عرض منتجات و خدمات أكبر بنك عالمي على المؤسسات الكبرى الجزائرية سواء كانت عامة أو خاصة وعلى فروع أكبر المجموعات الدولية ،وعلى المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، وكذا على الأفراد و يتعلق الأمر هنا بالادخار ،التمويل ،وسائل الدفع ،استشارات مالية .

تقديم وكالة غرداية :

تأسست وكالة سوسييتي جنرال غرداية في 01 مارس 2010 تابعة للوحدة التجارية للجنوب والتي تتضمن ثلاث وكالات وهي كالتالي :غرداية، حاسي مسعود، ورقلة ،والتي تحمل رمز 00551 و يعد تصنيفها من بين الوكالات الرئيسية تحت تصنيف PRI\PRO أي معاملاتها تكون مع جميع الأصناف من العملاء العاديين و المهنيين و أصحاب رؤوس الأموال العالية ،كما يحتوي الطاقم الوظيفي لها من 07 عامل دائم إضافة إلى اثنين من أعوان الأمن[44] .

سوسييتي جنرال تقدم عدة وظائف لثلاث أنواع من العملاء و هم :

- أولا الأفراد و الذين يستفادون من القروض العقارية و الإيداع و السحب ؛
- والنوع الثاني هم رجال الأعمال الذين يقوم البنك بتسيير خزينتهم و تمويل مشاريعهم واستثماراتهم بما فيها التمويل بالإيجار و القروض بأنواعها وكذلك العمليات الدولية و تسديد الأجور ؛
- أما بالنسبة للنوع الثالث و هم المؤسسات حيث بإمكانهم تمويل الاستثمارات والقيام بالعمليات الدولية و تسيير الخزينة، كما تقدم سوسيتي جنيرال عدة خدمات و منتجات للأفراد و المؤسسات و كذا الحرفيين وأصحاب المهن الحرة .

[44]-http://www.societegenerale.dz/nous_connaitre.html (10/06/2014)

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء العملي من البحث دراسة حول المخاطر التشغيلية و إدارتها في عينة من البنوك الجزائرية، حيث أن هذه الدراسة الميدانية استهدفت القيام باستقصاء لآراء موظفي عينة من البنوك والمتمثلة في البنك الخارجي الجزائري ،القرض الشعبي الجزائري وبنك التنمية المحلية في كل من غرداية و الأغواط، و البنك الوطني الجزائري ، بنك الفلاحة و

التنمية الريفية و الشركة العامة الجزائرية (سوسيتي جنرال الجزائر) بغرداية، حيث أن هدف الدراسة هو عرض نتائج التحليل الإحصائي، التي أفرزها استخدام برنامج SPSS الإحصائي،

المطلب الأول: حدود الدراسة

أولا: المجال المكاني: تم تطبيق الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانات على عينة من البنوك التي تنشط في كل من مدينتي غرداية و الأغواط وكانت على التوالي: البنك الخارجي الجزائري ،القرض الشعبي الجزائري وبنك التنمية المحلية في كل من غرداية و الأغواط، و البنك الوطني الجزائري ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية و الشركة العامة الجزائرية (سوسيتي جنرال الجزائر) بغرداية، ، وكان اختيارنا لهذه البنوك للأسباب التالية:

- تعتبر من البنوك التجارية ذات التعاملات الواسعة مع الأفراد والشركات ؛
- تخصص هذه البنوك في تمويل أنشطة متنوعة و في مجالات مختلفة و بالتالي احتمال تعرضها لمخاطر متنوعة؛
- محاولة اشتمال الدراسة على عينة بنوك مختلفة لمحاولة الحصول على نتائج شاملة .

ثانيا: المجال الزمني:

تراوحت حدود دراستنا بين الفترة من 2013/12/18 إلى الفترة 2014/06/10 والتي تمّ خلالها إبرام عدة مواعيد ولقاءات مع مسؤولي البنوك.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنوك الستة، **BEA** ، **BDL** ، **CPA** ، **BNA** ، **BADR** ، **SGA** ، حيث تفاوتت عدد الاستبيانات الموزعة من بنك إلى آخر و ذلك على حسب مدى تجاوب الموظفين في هذه البنوك و المسؤولين ،

و في نهاية المطاف بلغ مجموع الاستبيانات الموزعة (75) استبان، استرجعنا منها (59)و كان هناك (53) استبيان خاضعة للتحليل أي ما نسبته (70,66%). و سنقوم بالتفصيل في الجدول الوارد أدناه .

الجدول(2-1): يوضح مجتمع الدراسة الوارد في الاستبيان

البنك	عدد الاستبيانات			
	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	القابلة للتحليل
BEA	وكالة غرداية 15 وكالة الأغواط 10	20	04	16
BDL	وكالة غرداية 09 وكالة الأغواط 11	17	01	16
CPA	وكالة غرداية 05 وكالة الأغواط 07	09	00	09
BNA	وكالة غرداية 05	04	00	04
BADR	وكالة غرداية 07	05	01	04
SGA	وكالة غرداية 06	04	00	04
المجموع	75	59	06	53

المصدر: من إعداد الطالبة حسب الدراسة الميدانية

ثانيا: أدوات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم:

1- تصميم استبيان بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة، هدفها معرفة مدى إدراك إدارات البنوك لمعنى المخاطر التشغيلية و كذا مدى التزام هذه البنوك بقواعد إدارة المخاطر التشغيلية وقد تضمنت خمسة محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: معلومات شخصية للموظف، **المحور الثاني:** البنك و إدارة المخاطر التشغيلية، **المحور الثالث:** استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية، **المحور الرابع:** الرقابة على إدارة المخاطر التشغيلية، **المحور الخامس:** رأس المال و المخاطر التشغيلية .

كما احتوى الاستبيان على جملة من الأسئلة المفتوحة ،

2- بالإضافة إلى مقابلات مع مديري بعض البنوك .

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستعملة:

اعتمادا على برنامجSPSS لاستخراج بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في: التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرونباخ .

رابعا: مقياس التحليل

استخدمنا مقياس **ليكرت الثلاثي** للإجابة على الأسئلة، وقد تم استخدام التكرار، النسب ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الجدول(2-2): يوضح متغيرات الدراسة الواردة في الاستبيان

المحور	المتغيّر	أرقام العناصر في استمارة الاستبيان	الرموز المستخدمة في البحث
الأول	معلومات شخصية	ــــــــــــ	ــــــــــــ
الثاني	البنك و إدارة المخاطر التشغيلية	من 1-5	Q1 – Q5
الثالث	استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية	من 6 – 12	Q6 – Q12
الرابع	الرقابة على إدارة المخاطر التشغيلية	من 13 – 18	Q13 – Q18
الخامس	رأس المال و المخاطر التشغيلية	من 19 – 22	Q19 – Q22

المصدر: من إعداد الطالبة .

خامسا: معامل الثبات والمصداقية:

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة، قمنا باحتساب معامل (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة، علما أنّ في دراستنا أخترنا عينة تتكون من جميع موظفي الست بنوك وهي: البنك الخارجي الجزائري، بنك التنمية

المحلية ،القرض الشعبي الجزائري (في كل من وكالتي غرداية و الأغواط).وفي البنك الوطني الجزائري ،لبنك الفلاحة و التنمية الريفية و سوسيتي جنرال (في وكالة غرداية)

وفي الأخير أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ معامل ومستوى الثبات كان جيدا وفقا للمعايير الإحصائية المتعارف عليها، حيث بلغت قيمته للمحور الثاني 0,725 ، 0,752 للمحور الثالث ، للمحور الرابع 0,607 ، وبالنسبة للمحور الخامس فقد بلغت قيمته 0,789 ، و بالنسبة لجملة المحاور ككل فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0,890 وهي كلها عبارة عن مؤشرات جيدة تثبت درجة المصداقية والثبات .

المطلب الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال هدا المطلب سيتم التطرق لتحليل و مناقشة النتائج المتحصل عليها في البنوك الستة:

جدول رقم (2-3): جدول النتائج خاصة بخصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	35	% 66,0
	أنثى	18	%34,0
العمر	أقل من 20-30 سنة	08	%15,1
	من 31-40 سنة	23	% 43,4
	من 41-50 سنة	20	%37,7
	أكثر من 50 سنة	02	%3,8
التأهيل العلمي	دبلوم	15	%28,3
	شهادة ليسانس	30	%56,6
	دراسات عليا	8	%15,1
التخصص	مالية	19	%35,8
	محاسبة	10	%18,9
	اقتصاد	13	% 24,5

	تجارة	02	%3,8
	أخرى	09	%17,0
سنوات الخبرة	أقل من 03 سنوات	07	%13,2
	من 03-06 سنوات	15	%28,3
	أكثر من 06 سنوات	31	%58,5
البنك	BEA	16	% 30,2
	BDL	16	% 30,2
	CPA	9	% 17,0
	BNA	4	% 7,5
	BADR	4	% 7,5
	SOCIETE.G	4	%7,5

المصدر: من إعداد الطالبة .

من خلال النتائج المعروضة في الجدول (**2-3**) و المتعلق بجنس الموظفين العاملين في هاته البنوك أنّه يغلب عليه جنس الذكور في إجمالي هذه البنوك حيث بلغت نسبة الذكور (66%) و هي نسبة عالية مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت (34%) .

و في الجانب الخاص بالعمر وحسب النتائج الواردة في الجدول الخاصة بأعمار الموظفين نلاحظ أنّ النسبة الأكبر هي للذين أعمارهم تتراوح بين (31-40) سنة و ذلك بنسبة (43,4%) وهي نسبة جيدة تدل على أنّ الموظفين لهم من المسؤولية و الفطنة ما يسمح لهم باتخاذ قرارات بشكل رشيد و إدارة الأعمال بشكل جيّد ،وتليها بعد ذلك نسبة (37,7%) للموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين(41-50) سنة و الذين يمكن اعتبارهم الأكثر خبرة وتجربة ، ويأتي بعد ذلك فئة الموظفين الذين لا تزيد أعمارهم عن 30 سنة بنسبة (15,1 %) ومن المعروف أنّ درجة الذكاء و الإبداع تكون مرتفعة في العمر بين (20-30)سنة لتأتي في المرتبة الأخيرة الموظفين لعمر يزيد عن 50 سنة بنسبة (3,8 %) .كما نرى من ناحية التأهيل العلمي أن النسبة الأكبر كانت للحاصلين على شهادة الليسانس و ذلك بنسبة (56,6 %) لتليها بعد ذلك نسبة (28,3 %) للمتحصلين على دبلوم مؤهل و في الأخير تأتي نسبة (15,1%) لموظفين أصحاب الدراسات العليا .

و بالنسبة للتخصصات فقد كانت النسبة الأعلى للمالية بنسبة (35,8 %) ليليها الاقتصاد بنسبة أقل نوعا ما وهي (24,5 %) بعدها المحاسبة و بنسبة(18,9%) ، لتكون التجارة في المقام الأخير بنسبة (3,8 %) .

و فيما يخص الخبرة فقد كانت أكثر من 06 سنوات و ذلك بنسبة (58,5 %) و هذا يعتبر من صالح كل بنك فبازدياد سنوات الخبرة تزداد القدرة على التحكم و الإدارة في مختلف المجالات ، و تأتي بعد ذلك نسبة (28,3 %) لمن تتراوح خبرتهم بين 03 و 06 سنوات، و بعدها أقل من 03 سنوات خبرة بنسبة (13,2 %).

و فيما يخص البنوك الذي يعمل به الموظف فقد اختلفت هذه النسب على حسب مدى تجاوب الموظفين وكذا مديري البنوك كما أنّ البعض لم يأخذ الموضوع على محمل الجد و البعض الآخر يتدمّر بحجة كثرة الاستبيانات الواردة إليهم ....إلخ .و لم نستطع أن نعرف فيما إذا كان ذلك يرجع للموظف في حد ذاته أم أنه يخضع لتعليمات من المسؤولين.

جدول رقم (2–4): جدول النتائج للمحور الثاني البنك و إدارة المخاطر التشغيلية

العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط	الترتيب	الانحراف
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%			
Q1	**12**	**%22,64**	**05**	**%9,43**	**36**	**%67,92**	**2,45**	**03**	**0,85**

Q2	14	%26,42	04	%7,55	35	%66,04	2,40	04	0,88
Q3	07	%13,21	06	%11,32	40	%75,47	2,92	01	0,71
Q4	08	%15,09	06	11,32%	39	%73,58	2,58	02	0,75
Q5	16	%30,19	10	%18,87	27	%50,94	2,21	05	1,01
المجموع							2,51		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبيّن الجدول **رقم(2-4)** تحليل فقرات المحور الثاني ، أنّ آراء أفراد العينة في الفقرات الأربعة الأولى إيجابية، حيث أنّ نسب الموافقة كانت أكبر من **60,00 %** ، حيث يوافق أفراد العينة على أنّه "**يوجد في البنك كوادر مؤهلة و مصالح مختصة في إدارة المخاطر التشغيلية** " بنسبة **75,47%** و متوسط حسابي **2,92** ، و على أنّ " **لدى العاملين إحاطة بالمخاطر التشغيلية و ما قد يترتب عنها من خسائر** " بنسبة **73,58% ومتوسط 2,58** ، و أنّ " **هناك دائرة تختص بإدارة المخاطر في البنك**" بنسبة و متوسط **67,92 %** و **2,45** على الترتيب ، كما يوافقون على " **أنّ البنك يوفّر مصلحة مختصة لدراسة المخاطر التشغيلية** " بنسبة **66,04%** و متوسط **2,40**. و تأتي في الأخير عبارة " **هل يقوم البنك بتكوين عامليه المسؤولين عن إدارة المخاطر التشغيلية**" بنسبة **50,94 %** و متوسط **2,21** .حيث اختلف أفراد العينة حول مدى تكوين للبنوك مما يجعلها تميل للحياد .

ومن خلال نتائج هذا الجدول يتضّح صحّة **الفرضية الأولى (تقوم البنوك التجارية بوضع إطار متكامل للتعرّف على المخاطر بشكل عام و المخاطر التشغيلية بشكل خاص و التعريف بها لكل من له صلة بها)** حول اهتمام البنك بوضع إطار متكامل للتعرف مختلف المخاطر المهددة له و من ضمنها المخاطر التشغيلية .

جدول رقم (2-5): جدول النتائج للمحور الثالث استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية

العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط	الترتيب	الانحراف
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%			
Q6	12	% 22,64	07	%13,21	34	%64,15	2 ,42	03	0,84
Q7	08	% 15,09	09	%16,98	36	%67,62	2,53	02	0,75

Q8	04	% 7,55	11	%20,75	38	%71,70	2,64	01	0,62
Q9	13	% 24,53	09	% 16,98	31	%58,49	2,34	05	0,85
Q10	11	% 20,75	12	%22,64	30	%56,60	2,36	04	0,81
Q11	14	% 26,42	15	% 28,30	24	% 45,28	2,19	07	0,83
Q12	13	% 24,53	10	% 18,87	30	% 56,60	2,36	06	0,85
المجموع							2,39		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (**2–5**) نلاحظ أنّ آراء أفراد العينة مالت للإيجابية و الموافقة بالنسبة للفقرات الثلاثة الأولى كونها حصلت على نسب موافقة بنسبة أكبر من **60,00 %** ، حيث وافقت العينة العبارة " **أثناء إدارة المخاطر التشغيلية يتم اتّباع استراتيجية معيّنة**" على نسبة **64,15%** بمتوسط حسابي **2 ,42** ،

و على " **تشمل الاستراتيجية تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك**" بنسبة **67,62%** و بمتوسط حسابي **2,53** ،و على العبارة " **يوجد فصل للمهام والمسؤوليات بين مراقبة مخاطر التشغيل وبين الجهات المنفذة للعمل والمهام المساندة**" و ذلك بنسبة **71,70%** و متوسط **2,64** .

أمّا بالنسبة للفقرات الأربعة الأخيرة فكانت آراء العينة مختلفة و مالت للحيادية أكثر منه للموافقة حيث أّن نسب الموافقة تقل عن 60,00**%**، كون النسب بين الموافقة و الرفض و الحياد كانت بدرجات متفاوتة ، حيث حصلت العبارة " هناك أنظمة تسمح بانتقال المعلومات بسهولة بين مصالح إدارة مختلف المخاطر (تشغيلية ،ائتمان، سوق)" على نسبة موافقة بـ **58,49% و متوسط 2,34** ، أمّا العبارتين " **يعد البنك خطط طوارئ لمواجهة أي حدث قد يتسبب في توقف أنشطة أو خدمات معيّنة أو العمل ككل**" و " **يتم إجراء مراجعة وتطوير السياسات والاستراتيجيات وإجراءات العمل بشكل يسمح بمواكبة التغيرات**" كانت نسبة الموافقة بـ **56,60% و متوسط 2,36**. **لتأتي في الأخير العبارة " خطط الطوارئ المدروسة من البنك تشمل كافة المخاطر**" بأقل نسبة موافقة **45,28 % وبمتوسط 2,19**.

حسب النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإنّ **الفرضية الثانية (تعتمد كل البنوك أثناء إدارة هذا النوع من المخاطر على استراتيجية معينة)** تؤول إلى النفي ، حيث أنّ ليست كل البنوك تخضع إداراتها لاتّباع استراتيجيات معيّنة أثناء القيام بإدارة المخاطر التشغيلية .

جدول رقم (2–6): جدول النتائج للمحور الرابع الرقابة على إدارة المخاطر التشغيلية

العـــبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط	الترتيب	الانحراف
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%			
Q13	07	%13,21	08	%15,09	38	% 71,70	2,58	02	0,72
Q14	10	% 18,87	08	%15,09	35	% 66,04	2,47	05	0,80
Q15	04	% 7,55	15	% 28,3	34	% 64,15	2,57	03	0,64
Q16	06	% 11,32	14	% 26,42	33	% 62,26	2,51	04	0,70
Q17	05	% 9,43	08	%15,09	40	% 75,47	2,66	01	0,65
Q18	10	%18,87	18	% 33,96	25	% 47,17	2,28	06	0,77
المجموع							2,51		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يبيّن الجدول (**2–6**) تحليل فقرات المحور الرابع ، أنّ آراء أفراد العينة في الفقرات الخمسة الأولى إيجابية، حيث أنّ نسب الموافقة كانت أكبر من **60,00 %** ، حيث يوافق أفراد العينة على أنّه " **يتم مراجعة الأنشطة اليومية من قبل جهات رقابية غير التي تنفذها** " بنسبة **71,70 %** و بمتوسط حسابي **2,58** ، و على أنّ " **هيكل إدارة مخاطر التشغيل يخضع لوظيفة تدقيق داخلي فعالة وشاملة ومستقلة وتنفذ من قبل موظفين أكفاء ومدربين بشكل ملائم**" بنسبة **66,04 %** و متوسط **2,47**، كما أنّ " **كل وحدة في البنك تقوم بتوثيق وكتابة كل خطأ وإبلاغ المدقق الداخلي لتحديد أهميته**" بـ **64,15 %** و المتوسط **2,57** ، كما يوافقون على "**أنّ سلطة**

النقد تفرض تعليمات من شأنها توفير إطار فعّال لتحديد وتقييم و ضبط المخاطر بشكل عام و المخاطر التشغيلية بشكل خاص " بنسبة 62,26 % و متوسط **2,51** ،

و على العبارة " **يتم رفع تقارير دورية لسلطة النقد حول المخاطر التشغيلية في البنك، ومدى الامتثال للقوانين والتعليمات" بالنسبة 75,47 % و 2,66.**

بينما تباينت آراء أفراد العينة و كانت حيادية أكثر بالنسبة للعبارة " **يقوم البنك بالإفصاح الكافي للجمهور عن الإطار العام (استراتيجية) لإدارة مخاطر التشغيل**" حيث كانت نسبة الموافقة عليها **بـ 47,17 %** و هي أقل من **60,00 %**.

و من خلال النتائج السابقة يمكننا تأكيد **الفرضية الرابعة (لا تخضع البنوك للمبادئ الخاصة بالإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية حسب ما ورد في اتفاقية بازل 2)** فمعظم البنوك تتبع بعضا من التعليمات و القواعد التي تجعلها تؤدي عملية إدارة المخاطر التشغيلية في صورة تجنّبها جزءا من الخسائر التي قد تتكبدها جرّاء هذا النوع من المخاطر .

جدول رقم (2–7): جدول النتائج للمحور الخامس رأس المال و المخاطر التشغيلية

العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط	الترتيب	الانحراف
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%			
Q19	9	% 16,98	13	% 24,53	31	% 58,49	2,42	02	0,77

Q20	8	% 15,09	9	% 16,98	36	% 67,92	2,53	01	0,75
Q21	14	% 26,42	14	% 26,42	25	% 47,17	2,21	03	0,84
Q22	13	% 24,53	16	% 30,19	24	% 45,28	2,21	04	0,82
المجموع							2,34		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول **رقم (2–7)** لتحليل المحور الخامس الخاص برأس المال و المخاطر التشغيلية نرى أنّ آراء الأفراد حول مختلف فقرات المحور كانت حيادية،

أمّا بالنسبة للعبارة " **يقوم المصرف بالتأمين على النشاطات الائتمانية لدى شركات التأمين كوسيلة لتقاسم المخاطر التشغيلية**" حيث كانت نسبة الموافقة عليها بـ **67,92%** و متوسط **2,53**، بينما بقية الفقرات كانت نسب الموافقة عليها أقّل من **60,00 %** فقد كانت نسبة الموافقة على العبارة " يتم وضع مخصصات مالية لمواجهة المخاطر التشغيلية بما يتناسب مع حجم المخاطر و الخسائر" بنسبة **58,49 %** ومتوسط **2,42**، بينما العبارة" تعتمد البنوك أحد الطرق الثلاثة المخصصة لاحتساب رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية" نسبة **47,17 % ومتوسط 2,21**، في حين أنّ نسبة الموافقة على العبارة "**البنك جاهز للالتزام بتوصيات بازل (2) فيما يتعلق بتكوين رأسمال لمقابلة الخسائر الناجمة عن مخاطر التشغيل**" قدّرت بـ **45,28 %** بمتوسط **2,21**.

من خلال نتائج الجدول السابقة نرى أنّ **الفرضية الخامسة** الخاصة بـ (**البنوك بتطبيق الطرق المحددة في اتفاقية بازل 2 لتخصيص رأس مال لمواجهة الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية**) حيث آلت النتائج للحياد أي أنّ معظم البنوك إن لم نقل كلها لا تهتم بالجانب المالي الخاص بحساب و تخصيص أموال لمواجهة المخاطر التشغيلية حسب ما نصّت عليه بازل 2.

و كون احتساب رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية هو أهم ما جاءت مقررات بازل 2 وبما أنّ النتائج أوضحت أنّ البنوك لا تلتزم بهذا المبدأ كما تفتقر لبعض المؤهلات من بينها ضعف الإفصاح ، فهذا يؤثر سلبا عليها و على مكانتها .

جدول رقم (2–8):جدول حول أكثر أنواع المخاطر التشغيلية التي يعاني منها البنك

العبارة		التكرار	النسبة %
Q23	R1	43	% 81,13
	R2	37	% 69,81
	R3	31	% 58,49
	R4	33	% 62,26
	R5	38	% 71,70
	R6	15	% 28,30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال هذا الجدول **رقم (2–8)** تحصلنا على نتائج تخص أنواع المخاطر التشغيلية التي يتعرّض لها و كما يتضّح في الجدول أعلاه أنّ الإجابة **R1** عبارة (**مخاطر نتيجة عدم تطبيق القواعد والإجراءات**) أخذت النسبة الأعلى وهي **81,13 %** أي أنّ معظم البنوك تواجه هذا المخطر بشكل كبير و منتشر و الذي سببه العنصر البشري ، ليأتي بعده في المرتبة الثانية **R5** (**مخاطر نتيجة خطأ في تسجيل البيانات**) بنسبة **71,70 %** و يعتبر أيضا بسبب الموظفين ، يليها **R2** (**احتيال داخلي من الموظفين**) بنسبة **69,81 %**، بعدها كل من **R4** (**مخاطر نتيجة خلل في أنظمة الاتصال و الكمبيوتر**) و **R3** (**مخاطر نتيجة كوارث طبيعية**) ، بنسب **62,26 % و 58,49 %** على الترتيب ، و في الأخير تأتي **R6** (**احتيال عن طريق شبكات الكومبيوتر**) بنسبة **28,30 %** و هذا يدل على أحد الأمرين إمّا قوّة نظام حماية الأنظمة الإلكترونية أو عدم التعامل بالمواقع الإلكترونية بشكل كبير، و بهذا نجد أنّ المخاطر التي تتعرض لها البنوك بشكل أكبر هي التي يكون سببها العنصر البشري أي أنّها من مسؤولية الموظفين كما ورد في نتائج الجدول و الذي قد يكون سببها نقص الكفاءة وهو ما ينعكس سلبا على البنك .

جدول رقم (2–9):جدول حول أهم مصادر المخاطر التشغيلية في البنك

العبارة		التكرار	النسبة %
Q24	R1	30	% 58,82
	R2	41	% 80,39
	R3	29	% 56,86

	R4	24	% 47,06

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تبعا لما ورد في الجدول رقم (**2-9**) من نتائج حول أهم مصادر المخاطر التشغيلية نجد أنّ أكبر نسبة كانت **R2** أي عبارة (**العنصر البشري** (**الموظفين والعملاء**) **بـ 80,39 %** أي أنّ الموظفين في البنوك يكادون يجمعون على أنّ العنصر البشري هي المتسبب الأكبر لتعرض البنك للمخاطر ، و هو ما يؤكّد ما ورد في الجدول رقم (2-7) على أنّ العنصر البشري هو أكثر متسبب في الخسائر جراء حدوث مخاطر تشغيلية ، تليها بعد ذلك **R1** (**العمليات الداخلية**) بنسبة **58,82 %** أي أنّ المخطر نتيجة المعاملات التي تنشأ داخل البنك ، أي أنّ درجة المخاطر التي يتعرض لها البنك و التي تكون ناتجة من داخل البنك في حد ذاته تكون أعلى مقارنة بتلك المتعلقة بالعوامل الخارجية،

بعد ذلك نجد نسبة **56,86 % لـ R3** (**الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات**) حيث أنّ هذا المصدر قد يكون إمّا داخلي نتيجة عطل فني أو تلف في أنظمة الاتصال و التوصيل كما يمكن أن يكون خارجي نتيجة اختراقات قراصنة الجرائم الإلكترونية ، وفي الأخير تأتي **R4** (**الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية**) بنسبة **47,06 %** و التي تعتبر صعبة التحديد أو التوقع .

جدول رقم (2-10):جدول لتحديد الجهة المسؤولة عن مراقبة وضبط المخاطر التشغيلية

العبارة		التكرار	النسبة %
Q25	R1	27	% 50,94
	R2	34	% 64,15
	R3	18	% 33,96
	R4	26	% 49,06

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه حاولنا التعرف على الجهة المسؤولة عن مراقبة المخاطر التشغيلية حيث اتجهت معظم الإجابات نحو **R2** (**دائرة التدقيق الداخلي**) بنسبة **64,15 %** ، تليها بعد ذلك نسبة **50,94 % لـ R1** (**طاقم إدارة مخاطر التشغيل**) و على هذا الأساس يمكن القول أنّ هذه المهمة تخضع لمسؤولية الجهات المختصة بالرقابة باعتبار أنّ التدقيق الداخلي أحد أهم وسائل الرقابة داخل البنوك كما يلعب طاقم إدارة المخاطر التشغيلية

دورا مهما في تحديد ،مراقبة وضبط هذه المخاطر بشكل يمنع تعرض البنك للخسائر ، و في المرتبة الثالثة **R4** (**الموظفين أنفسهم**) بنسبة **49,06 %**وهو ما يعرف بالرقابة الذاتية أي أنّ كل فرد مسؤول عن العمليات التي تمر و ينبغي أن يكون أوّل من تصدر منه عملية الرقابة، و في الأخير **R3** (**الإدارة التنفيذية**) بنسبة **33,96 %** .

جدول رقم (2–11):جدول لتحديد الجهة المسؤولة وضع سياسة إدارة المخاطر التشغيلية

العبارة		التكرار	النسبة %
Q26	R1	34	% 66,67
	R2	23	% 45,10
	R3	20	% 39,22
	R4	11	% 21,57

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

في الجدول رقم (**2–11**) تعرض النتائج المتعلقة بالجهة المسؤولة عن وضع السياسات لإدارة المخاطر التشغيلية حيث حصلت العبارة **R1** (**الإدارة العليا** (**التنفيذية**)) بنسبة **66,67 %**، وبعدها **R2** (**مجلس الإدارة**) بنسبة **45,10 %** وهي التي تعتبر مسؤولة عن تحديد أهداف البنك العامة كما تولي اهتمام بجانب إدارة المخاطر ، و **R3** (**دائرة إدارة المخاطر**) **و R4** (**إدارة المخاطر التشغيلية**) بالنسبتين **39,22 % و 21,57 %** حيث من شأن هذه الهيئات أن تساعد على وضع السياسات كونها تختص في هذا الجانب بشكل أكبر .

جدول رقم (2–12):جدول مدى شمولية خطط الطوارئ لإدارة المخاطر التشغيلية في البنك

العبارة		التكرار	النسبة %
Q27	R1	4	% 16,00
	R2	16	% 64,00
	R3	14	% 56,00
	R4	13	% 52,00

	R5	1	% 4,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

إنّ النتائج في الجدول **رقم (2-12)** كانت مرتبطة بسؤال شرطي وهو إذا لم تكن خطط الطوارئ المعدة من طرف البنك تشمل كافة المخاطر التشغيلية المحتملة فما هي الجوانب التي تختص بها هذه الخطط، و قد كانت النسبة الأكبر **64,00 %** لـ **R2** (**انقطاع أنظمة الاتصالات**) أي أنّ الخطط تكون موضوعة بالدرجة الأولى لمواجهة انقطاع أنظمة الاتصالات ،بعد ذلك **R3** (**توقف العمل في نشاط/ أو أنشطة معينة**) بنسبة **56,00 % و R4** (**الأحداث الخارجية والكوارث الطبيعية**) أي ما قد يستجد في البيئة الخارجة للبنك و يأثر على أرباحه المخططة ،لتأتي في الأخير **R5** (**صعوبة الوصول إلى فرع أو فروع البنك في منطقة أو مناطق معينة**) حيث يرى الموظفون أنّ التعرض لهذا المخطر ناذرا ما قد يصادف البنوك .

جدول رقم (2-13):جدول حول نوع المخاطر التي يغطيها التأمين

العبارة		التكرار	النسبة %
Q28	R1	14	% 26,42
	R2	15	% 28,30
	R3	22	% 41,51
	R4	40	% 75,47
	R5	11	% 20,75
	R6	24	% 45,28

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يعرض الجدول رقم **(2-13)** نوع المخاطر التي تقوم البنوك بالتأمين عليها و التي تكون عادة الأكثر ضررا بمصالح البنك حيث يكاد يكون الإجماع على أنّ **R4** (**الكوارث الطبيعية**) بنسبة **75,47 %** هي أكثر ما يتخوّف منه مسؤولي البنوك على هذا الأساس هي ما تؤمّن عليه ، بينما البعض يرى أن البنوك تقوم بالتأمين من **R6** (**الإرهاب والابتزاز**) بنسبة **45,28 %** ، و **R3** (**انهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات**) **بـ 41,51 %** ، ليأتي بعدها التأمين من أخطار ناتجة عن الموظفين في حد ذاتهم و هي **R2** (**عمليات الاحتيال من قبل موظفين**) بنسبة

28,30 % و R1 (**الأخطاء في إدخال البيانات**) بنسبة **26,42 %** ، كما يتم التأمين من **R5** (**الاحتيال عبر بطاقات الائتمان**) بنسبة **20,75 %** ، بينما تقوم بعض البنوك بالتأمين من كافة المخاطر التي سبق ذكرها .

جدول رقم (2–14):جدول حول مدى تعرض البنك لخسائر نتيجة مخاطر معينة.

العبارة		التكرار	النسبة %
Q29	R1	22	% 44,00
	R2	30	% 60,00
	R3	18	% 36,00
	R4	15	% 30,00
	R5	20	% 40,00
	R6	12	% 24,00
	R7	16	% 32,00
	R8	10	% 20,00
	R9	24	% 48,00
	R10	15	% 30,00
	R11	24	% 48,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتم عرض نتائج توضّح أكثر ما تعرضت له هذه البنوك من مخاطر ومن خلال الإجابات الواردة نجد أنّ النسبة الأكبر لـ **R2** (**عمليات الاحتيال من قبل موظفين**) بنسبة **60,00 %** ، لتأتي بعدها كل من **R9** (**الأعطال في أنظمة الاتصالات**) و**R11** (**فيروسات الحاسب**) بنفس النسبة **48,00** % ، و نجد أنّ **R1** (**الأخطاء في إدخال البيانات**) لها نسبة **44,00 %** من المخاطر التي تعرضت لها فعلا البنوك أي قد تكون اليد العاملة ليست مؤهلة بما يكفي ،و **R5** (**الاحتيال عبر بطاقات الائتمان**) بنسبة **40,00 %** ،**R3** (**انهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات**) **بنسبة 36,00 % و نسبة 30,00 %** لـ **R10** (**أخطاء البرمجة**) أي أنّ الخلل بشكل كبير في الجانب المعلوماتي و التكنولوجي وذلك إمّا لعدم القدرة على التعامل به أو سوء

الاستخدام ، لتأتي بعدها بقية المخاطر و نسب التعرض لها بدرجات متفاوتة حيث كانت نسبة **32,00 % لـ R7** (**خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف الأصول**) ، و **R4**(**الكوارث الطبيعية**) **بنسبة 30,00 %** ، و نسبة **24,00 % لـ R6** (**الإرهاب والابتزاز**) ، لتأتي في الأخير النسبة **20,00 % لـ R8** (**الغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين**).

جدول رقم (2–15):جدول يضح الطرق الملائمة لاحتساب رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية

العبارة		التكرار	النسبة %
Q30	R1	15	% 28,30
	R2	7	% 13,21
	R3	12	%22,64
	R4	19	% 35,84

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال استطلاع آراء الموظفين حول الطريقة التي يعتبر البنك مؤهلا لاتخاذها كمنهج لقياس رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (**2–13**) حيث اتجهت معظم الإجابات إلى **R4** (**لا أعلم**) بنسبة **35,84 %** ، بعدها **R1** (**أسلوب المؤشر الأساسي**) بنسبة **28,30 %**، **R3** (**أساليب القياس المتقدمة**) بنسبة **22,64%**،و في الأخير **R2** (**الأسلوب النمطي**) بأقّل نسبة وهي **13,21 %**.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها و بعد ما توصلنا إليه من نتائج نرى أنّ البنوك التجارية الجزائرية بالرغم من اعتمادها على مصالح تختص بإدارة المخاطر بشكل عام و المخاطر التشغيلية بشكل خاص ، و رغم محاولة اعتمادها على مبادئ و استراتيجيات معينة للقيام بعملية الإدارة على أكمل وجه ، نجد أنها لا تلتزم بقاعدة تخصيص رأس مال حسب ما جاء في متطلبات بازل 2 ، و قد أظهرت النتائج أنّ البنوك في الجزائر تتعرض لمختلف أنواع المخاطر التشغيلية و أكثرها تلك المتعلقة بالعنصر البشري و العوامل التكنولوجية ، و رغم قيامها باتّخاذ جملة من التدابير التي تمكنها من التحكم إلى حد ما في الخسائر الناجمة عن هذه المخاطر، إلاّ أنّ التقصير في تطبيق أي مبدأ

من مبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية في البنك يعرّضه إلى خسائر محتملة قد تكون مدمرة ، كما يقلل من كفاءته أمام العملاء في إدارة المخاطر ،مما يؤثر على مكانته بين البنوك المنافسة و كذا بالنسبة لتقييم درجة جدارة البنك أثناء قيامه بنشاطاته.

الخاتمة

الخـــــــاتمة

من خلال بحثنا هذا قمنا بتوضيح مفهوم المخاطر التشغيلية التي أصبحت تواجهها البنوك و تعرقل أنشطتها بشكل كبير ،كما سردنا كل ما يتعلق بأنواع هذه المخاطر و مسبباتها و بكيفية إدارة المخاطر بما يضمن تجنب الخسائر التي قد تنجم عنها ،و قمنا من خلالها بالتعرف على مدى إدراك البنوك الجزائرية لهذه المخاطر وطرق التعامل معها ، و مدى توافق ممارسات إدارة هذه المخاطر و ما تنص عليه القواعد و الإجراءات الواردة في بازل "2"، و بناءا على ما ورد في دراستنا الميدانية التي ارتبطت بالبنوك العاملة في الجزائر ،و من خلال استطلاع آراء أفراد العينة و كذلك من خلال المقابلات و جملة الأسئلة التي وجهناها لمدراء بعض البنوك و الإجابات الواردة من طرفهم ،توصلنا إلى جملة من النتائج نعرضها فيما يلي :

اختبار الفرضيات :

- حسب نتائج الدراسة الميدانية و تبعا للنسب الواردة في الجدول الخاص بالمحور الثاني نجد أنّ الفرضية الأولى صحيحة فيما يخص اهتمام البنوك بتكوين إطار للتعرف على المخاطر التشغيلية؛
- من خلال النتائج الخاصة بالمحور الثالث نجد أنّ ما ورد في الدراسة التطبيقية ينفي صحة الفرضية الثانية فيما يخص وضع استراتيجيات لمواجهة هذا النوع من المخاطر ؛
- تتأكّد الفرضية الثالثة لا يتم تشكيل خطط طوارئ احتياطية لمواجهة أي خسائر تسببها المخاطر التشغيلية وفقا لما ورد في النتائج الجدول الخاص بالمحور الرابع، كما نوضّح النتائج لا تتبّع قواعد الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية حسب ما ورد في اتفاقية بازل 2 و بذلك فالفرضية الرابعة فيما يخص عدم خضوع البنوك لهذه القواعد صحيحة ؛
- و الجدول الخاص بنتائج المحور الخامس فيما يخص اهتمام هذه البنوك باتخاذ احدى الطرق الخاصة باحتساب رأس مال مخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية آلت إلى الحياد حيث لا يمكن إثبات أو نفي ما ورد في الفرضية الخامسة؛

النتـــــــائج :

- تهتم البنوك في إدارة المخاطر التشغيلية بمعرفتها و تحديد كل جوانبها حيث تعمل على الجانب النظري أكثر من العملي، فهي تقوم بالاطلاع على القواعد و القوانين الخاصة بهذا النوع من المخاطر ؛

- لا تقوم البنوك بوضع استراتيجيات محددة لاتباعها في إدارة المخاطر التشغيلية ،مما يجعلها أكثر عرضة للخسائر و أقل كفاءة لإدارة هذه المخاطر ؛
- لاتضع البنوك خطط طوارئ احتياطية من الخسائر المحتملة من المخاطر التشغيلية ؛
- لا تلتزم البنوك بتطبيق بعض من المبادئ السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية حسب ما ورد في اتفاقية بازل 2 ، كما أنها تقصّر في جانب الإفصاح مما يهز صورتها أمام جماهير العملاء؛
- تخضع البنوك لجملة من المقررات الواردة في اتفاقية بازل إلاّ أنها لا تلتزم أثناء تأدية أنشطتها بتطبيقها كليا، خاصة فيما يخص متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية حيث أنّ معظم البنوك وإن لم نقل كلها لا تقوم بوضع مخصصات لمواجهة هذه المخاطر تبعا لما ورد مقررات بازل2؛
- لا تعمل البنوك على كفاءة الموارد البشرية لديها فيما يخص المخاطر التشغيلية ،و في حالة توّفر البنوك على هيئات إدارية تختص و تهتم بإدارة هذه المخاطر فعادة لا تكون مؤهلة بدرجة تجعلها متأكدة من تغطية كافة أنواع المخاطر التي قد يواجهها البنك أثناء أداءه لنشاطه ،
- تعاني معظم البنوك من نفس المخاطر و التي عادة ما تتمحور على العنصر البشري بداية من عدم كفاءة بارتكاب الأخطاء وصولا إلى الجانب الأخلاقي فيما يتعلق بعمليات الاحتيال من سرقة و اختلاس و غيرها، نتيجة التساهل مع مسببي هذا النوع من مخاطر من طرف المسؤولين ؛
- يعتبر الجانب التكنولوجي في البنوك ثاني أكبر مسبب للخسائر بعد العنصر البشري ،حيث أنّ ضعف أنظمة الاتصال والكمبيوتر ، وكذا نقص التكوين ، ضعف الإمكانيات و عدم مواكبة التطورات في هذا الجانب من أكثر المخاطر التشغيلية التي تعاني منها البنوك العاملة في الجزائر؛
- تلجأ بعض البنوك إلى عنصر التأمين كحل لمواجهة بعض أنواع المخاطر من ضمنها المخاطر التشغيلية ، لذلك لا تولي أهمية كبيرة لإدارتها من خلا ل تقيلها أو تجنبها؛
- غياب ثقافة المنافسة بين البنوك باعتبارها يغلب عليها الطابع العمومي جعل من موضوع إدارة المخاطر موضوعا ليس ذو أهمية في أولويات إدارة البنوك ؛
- تولى إدارة البنوك في الجزائر الأهمية القصوى للمخاطر الائتمانية أكثر من غيرها من المخاطر بما في ذلك المخاطر التشغيلية، حيث يتم إهمال أي مخطر من الممكن أن يسبب خسارة للبنك أمام المخاطر الخاصة بالجانب المالي للبنك ؛

- يعتبر الاحتياطي القانوني المخصص لمواجهة أي خسائر كفيل بتغطية كافة المخاطر غير المخاطر الائتمانية التي عادة ما يتم تغطيتها بالضمانات ، لذلك ترى إدارات البنوك أنّها في غنى عن عناء وضع خطط لإدارة المخاطر الأخرى.

الاقتراحات:

من أجل جعل البنوك الجزائرية أكثر جاهزية لمواجهة المخاطر التشغيلية و القدرة على إدارتها بشكل فعّال و يتناسب مع المتطلبات الدولية

- يجب على السلطات فرض قواعد صارمة تقضي بضرورة تبني البنوك خطط واستراتيجيات في إطار متكامل وفعّال يشمل إدارة المخاطر التشغيلية بصورة كلية من أجل السيطرة على هذه المخاطر وحجم الخسائر التي من الممكن أن تسببها؛
- يتوجب على الإدارة العامة في هذه البنوك أن تعمل على وضع نظام لإدارة المخاطر التشغيلية يوافق عليه مجلس الإدارة ، وأن تتأكد من قيام كل الجهات المعنية بتطبيق هذا النظام ، كما يتعيّن عليها التأكد من أن كافة الموظفين في البنك على علم بمسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية، من خلال تعريف هؤلاء بهذه المخاطر و ما يترتب عنها في حال وقوعها؛
- العمل على زيادة كفاءة الموارد البشرية بما يتماشى و التطورات في جانب الإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية و المخاطر التشغيلية بشكل خاص ، و كذا فيما يخص التعامل بالتكنولوجيا خاصة في ظل التطورات الواردة على البنوك في هذا المجال؛
- على السلطات الرقابية أن تفرض على البنوك قواعد صارمة تجبرهم على اطلاعها بمختلف ما يواجهها من مخاطر تشغيلية، و ذلك من خلال تقارير دورية تحتوي على كل ما يتعلق بهذه المخاطر و كيفية التعامل معها ؛
- يجب على البنك القيام بمراجعة للسياسات و الإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر التشغيلية ، بشكل يجعلها تواكب التغيرات الطارئة في مجال إدارة هذا النوع من المخاطر ؛
- على البنك القيام بإنشاء خطط طوارئ لمواجهة أي أحداث من شأنها التسبب في وقوع خسائر أثناء أدائه لأنشطته، كنتيجة لتوقف بعض الأنشطة أو توقف العمل ككل ،كما يجب تحديث هذه الخطط بما يتلاءم ونشاط البنك ؛

- على البنك أن يتبنى سياسة الإفصاح بشكل يعزز ثقة عملائه و يحفزهم على التعامل معه من خلال إعطاء العمال الخطوط العريضة التي يتبعها البنك أثناء إدارته للمخاطر ككل بشكل يمنح العملاء الثقة في التعامل مع هذا البنك.

في نهاية هذه الدراسة ضرورة إجراء دراسات حول الإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية و منها:

- دور الرقابة في تقليص المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية،
- طرق و آليات إدارة مخاطر في البنوك الإلكترونية .

المراجع

قائمة المراجع مراجع باللغة العربية :

1– إبراهيم الكراسنة ، أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر ،صندوق النقد العربي ،معهد السياسات الاقتصادية ،أبوظبي ، مارس 2006 .

2– إلهام نايلي،تطوير المنتج المصرفي،رسالة ما جستير علوم تجارية،جامعة منتوري قسنطينة،2008

3– اللجنة العربية للرقابة المصرفية ، إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ، صندوق النقد العربي، ابوظبي ، 2004.

4– البنك المركزي المصري –قطاع الرقابة و الإشراف ،ورقة مناقشة بشأن متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل ،وحدة تطبيق مقررات بازل 2.

5– محمد حسين علي الصوّاف، أثر الرقابة و التدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية، بحث في المعهد التقني 2010 ،الموصل ،2011 . نصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين ،جامعة بيرزيت فلسطين ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس – جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-5/07/ 2007 .

7– صالح رجب حماد ، أثر إدارة المخاطر (التشغيليــة) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، بنك الأردن ، ص27

8– الطاهر لطرش ،تقنيات البنوك ،الطبعة الثالثة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2004.

9– كاسر نصر المنصور ، إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة 16-18 أفريل 2007

10– ميرفت علي أبو كمال، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا لمعايير بازل 2 ،رسالة ماجستير ، جامعة غزة ،2007.

11– مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16

مراجع باللغة الأجنبية:

12- TanTan Kawtar, Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel dans le cadre des règles et des saines pratiques

prévues par le comité de Bâle :Présentation d'une démarche d'implémentation , mémoire pour l'obtention du mastere professionnel audit et finance, Université des Technologies de l'information et Management des entreprises TUNISIE ,2007-2008 .

13- Hans-Ulrich Doerig ,Vice Charman , Operational risks in financial services an old challenge in a new Environment, CREDIT SUISSE GROUP ,JANUARY 2001, PARTLY ADJUSTED APRIL 2003.

14- Gunther thonabauer , Barbara nossling,Otto-Wanger-platz , Guidelines on operational risk management, OeNB ,FMA , 2006.

15- Marco micocci ,Advanced operational risk modeling in banks and insurance companies, ABI-Dipo 26/27 June2012 , Roma.

16- Ioannis S. Akkizidis,Vivianne Bouchereau ,Guide to Optimal Operational Risk and BASEL II ,Auerbach publication Taylor & Francis Group , United states of America , 2006 .

مواقع الأنترنت:

17- http://www.metricstream.com/solution_briefs/ORM.htm

18- http://www.bna.dz/presentation.html (11/06/2014)

19- http://www.bea.dz/vb1.html (11/06/2014)

20- http://www.bdl.dz/arabe/parcour-arabe.html

21- http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm

22- http://www.societegenerale.dz/nous_connaitre.html

23- http://www.startimes.com/f.aspx?t=33685502

الملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير

استبيان حول إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

دراسة ميدانية لعينة من البنوك

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المقدم من طرف الطالبة في إطار إعداد بحث أكاديمي تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص "مالية وبنوك "

في هذه الدراسة نعرض المخاطر التشغيلية التي تعترض البنك أثناء أداء أنشطته اليومية حيث نقدّم مختلف أنواع هذه المخاطر و طرق احتساب رأس المال اللازم لمواجهتها و كذا كيفية إدارتها للحد منها أو التخفيف من آثار الخسائر التي تنتج عنها .حيث يمكن أن نعرّف المخاطر التشغيلية كما جاء في مقرر بازل 2 على أنّها "مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية".

يوجه الباحث عنايتكم إلى احترام مبادئ السرية و الأمانة العلمية بما يضمن لسيادتكم عدم الكشف عن آرائكم المسجلة و استخدامها حصرا في مجال البحث العلمي .

– الطالبة: سعيّد ثريا

– المشرف على المذكرة:

الدكتورة بوعبدلي أحلام

المحور الأول :معلومات شخصية

اختر الإجابة مع وضع علامة في المكان المناسب:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: من 20-30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من50 سنة .
3. التأهيل العلمي: دبلوم شهادة ليسانس دراسات عليا
4. التخصص : مالية محاسبة اقتصاد تجارة أخرى أذكرها:.....
5. الشهادات الإضافية : أذكرها :..... .
6. سنوات الخبرة : أقل من 03 سنوات من 03-06 سنوات أكثر من 06 سنوات
7. البنك الذي تعمل: BDL ADR CPA BNA BEA

SOCIETE GENERALE

	البيـــــــان	نعم	لا	إلى حد ما
	المحور الثاني البنك و إدارة المخاطر التشغيلية			
1	هل هناك دائرة تختص بإدارة المخاطر في البنك ؟			
2	هل يوفّر البنك مصلحة مختصة لدراسة المخاطر التشغيلية ؟			
3	هل يوجد في البنك كوادر مؤهلة و مصالح مختصة في إدارة هذا النوع من المخاطر ؟			
4	هل لدى العاملين إحاطة بالمخاطر التشغيلية و ما قد يترتب عنها من خسائر ؟			
5	هل يقوم البنك بتكوين عاميله المسؤولين عن إدارة المخاطر التشغيلية ؟			
	المحور الثالث استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية			
6	أثناء إدارة المخاطر التشغيلية هل يتم اتّباع استراتيجية معيّنة ؟			
7	هل تشمل الاستراتيجية تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك؟			
8	هل يوجد فصل للمهام والمسؤوليات بين مراقبة مخاطر التشغيل وبين الجهات المنفذة للعمل والمهام المساندة؟			
9	هل هناك أنظمة تسمح بانتقال المعلومات بسهولة بين مصالح إدارة مختلف المخاطر (تشغيلية ،ائتمان، سوق)؟			
10	هل يعد البنك خطط طوارئ لمواجهة أي حدث قد يتسبب في توقف أنشطة أو خدمات معيّنة أو العمل ككل ؟			
11	خطط الطوارئ المدروسة من البنك تشمل كافة المخاطر ؟			
12	يتم إجراء مراجعة وتطوير السياسات والاستراتيجيات وإجراءات العمل بشكل يسمح بمواكبة التغيرات ؟			
	المحور الرابع الرقابة على إدارة المخاطر التشغيلية			
13	يتم مراجعة الأنشطة اليومية من قبل جهات رقابية غير التي تنفذها؟			
14	هيكل إدارة مخاطر التشغيل يخضع لوظيفة تدقيق داخلي فعالة وشاملة ومستقلة وتنفذ من قبل موظفين أكفاء ومدربين بشكل ملائم؟			

15	هل تقوم كل وحدة في البنك بتوثيق وكتابة كل خطأ وإبلاغ المدقق الداخلي لتحديد أهميته؟			
16	هل تفرض تعليمات سلطة النقد توفر إطار فعال لتحديد وتقييم وضبط المخاطر بشكل عام ومخاطر التشغيل بشكل خاص؟			
17	هل يتم رفع تقارير دورية لسلطة النقد حول المخاطر التشغيلية في البنك، ومدى الامتثال للقوانين والتعليمات؟			
18	هل يقوم البنك بالإفصاح الكافي للجمهور عن الإطار العام (استراتيجية) لإدارة مخاطر التشغيل؟			
	المحور الخامس رأس المال و المخاطر التشغيلية			
19	هل يتم وضع مخصصات مالية لمواجهة المخاطر التشغيلية بما يتناسب مع حجم المخاطر و الخسائر ؟			
20	هل يقوم المصرف بالتأمين على النشاطات الائتمانية لدى شركات التأمين كوسيلة لتقاسم المخاطر التشغيلي؟			
21	هل تعتمد البنوك أحد الطرق الثلاثة المخصصة لاحتساب رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية؟			
22	برأيك هل البنك جاهز للالتزام بتوصيات بازل (2) فيما يتعلق بتكوين رأسمال لمقابلة الخسائر الناجمة عن مخاطر التشغيل؟			

23– ما هي أنواع المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك ؟ ضع علامة **X** على الإجابة المناسبة يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة

- مخاطر نتيجة عدم تطبيق القواعد و الإجراءات ☐
- احتيال داخلي (من الموظفين) ☐
- مخاطر نتيجة كوارث طبيعية ☐

- مخاطر نتيجة خلل في أنظمة الاتصال و الكمبيوتر ☐
- مخاطر نتيجة خطأ في تسجيل البيانات ☐
- احتيال عن طريق شبكات الكومبيوتر ☐

24– ما هي أهم مصادر المخاطر التشغيلية في البنك؟

- *العمليات الداخلية.* ☐
- العنصر البشري (الموظفين والعملاء). ☐
- الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات. ☐
- الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية ☐
- أخرى، وضح ☐.....

25– يتم مراقبة وضبط المخاطر التشغيلية من خلال:

- طاقم إدارة مخاطر التشغيل ☐
- دائرة التدقيق الداخلي ☐
- الإدارة التنفيذية ☐
- الموظفين أنفسهم ☐

26 – من هي الجهة التي تتحمل مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر التشغيلية؟

- الإدارة العليا (التنفيذية) ☐
- مجلس الإدارة ☐
- دائرة إدارة المخاطر ☐
- إدارة المخاطر التشغيلية ☐
- غير ذلك، وضح. ☐.....

27– في حالة الإجابة على السؤال **11** بـ **لا** على أي من الجوانب أدناه تشتمل خطط الطوارئ المعدة من قبل البنك:

- احتمالية تعرض أنظمة المعلومات للانهيار. ☐
- انقطاع أنظمة الاتصالات. ☐
- توقف العمل في نشاط/ أو أنشطة معينة. ☐
- الأحداث الخارجية والكوارث الطبيعية. ☐
- صعوبة الوصول إلى فرع أو فروع البنك في منطقة أو مناطق معينة. ☐

28– تغطي بوليصة التأمين الخسائر الناجمة عن:

- الأخطاء في إدخال البيانات. ☐
- عمليات الاحتيال من قبل موظفين. ☐
- انهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات ☐
- الكوارث الطبيعية ☐
- الاحتيال عبر بطاقات الائتمان ☐
- الإرهاب والابتزاز ☐

29– هل تعرض البنك لأي من الخسائر التالية:

- الأخطاء في إدخال البيانات. ☐
- عمليات الاحتيال من قبل موظفين. ☐
- انهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات ☐
- الكوارث الطبيعية ☐

- الاحتيال عبر بطاقات الائتمان ☐
- الإرهاب والابتزاز ☐
- خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول. ☐
- الغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين. ☐
- الأعطال في أنظمة الاتصالات. ☐
- أخطاء البرمجة. ☐
- فيروسات الحاسب. ☐

30– أي الطرق التالية التي يعتبر البنك مؤهّل لاتخاذها كمنهج لقياس رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية

- ☐ أسلوب المؤشر الأساسي(BI) The Basic Indicator Approach
- ☐ الأسلوب النمطي Standardized Approach
- ☐ أساليب القياس المتقدمة Advanced Measurement Approach
- ☐ لا أعلم .

مخرجات برنامج SPSS

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	66,0	66,0	66,0
	انثى	18	34,0	34,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من20-30 سنة	8	15,1	15,1	15,1
	من 31-40 سنة	23	43,4	43,4	58,5
	من 41-50 سنة	20	37,7	37,7	96,2
	أكثر من50سنة	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

التأهيل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دبلوم	15	28,3	28,3	28,3
	شهادة ليسانس	30	56,6	56,6	84,9

	دراسات عليا	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

التخصص

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مالية	19	35,8	35,8	35,8
	محاسبة	10	18,9	18,9	54,7
	اقتصاد	13	24,5	24,5	79,2
	تجارة	2	3,8	3,8	83,0
	أخرى	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 03 سنوات	7	13,2	13,2	13,2
	من 03-06 سنوات	15	28,3	28,3	41,5
	أكثر من 06 سنوات	31	58,5	58,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

البنك الذي تعمل فيه

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	BNA	4	7,5	7,5	7,5

	BEA	16	30,2	30,2	37,7
	CPA	9	17,0	17,0	54,7
	SOCIETE GENERALE	4	7,5	7,5	64,2
	BDL	16	30,2	30,2	94,3
	BADR	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

	لا		إلى حد ما		نعم			
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q1	12	22,64%	5	9,43%	36	67,92%	2,45	,85
Q2	14	26,42%	4	7,55%	35	66,04%	2,40	,88
Q3	7	13,21%	6	11,32%	40	75,47%	2,62	,71
Q4	8	15,09%	6	11,32%	39	73,58%	2,58	,75
Q5	16	30,19%	10	18,87%	27	50,94%	2,21	,88

	لا		إلى حد ما		نعم			
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q6	12	22,64%	7	13,21%	34	64,15%	2,42	,84
Q7	8	15,09%	9	16,98%	36	67,92%	2,53	,75
Q8	4	7,55%	11	20,75%	38	71,70%	2,64	,62
Q9	13	24,53%	9	16,98%	31	58,49%	2,34	,85
Q10	11	20,75%	12	22,64%	30	56,60%	2,36	,81
Q11	14	26,42%	15	28,30%	24	45,28%	2,19	,83
Q12	13	24,53%	10	18,87%	30	56,60%	2,32	,85

	لا	إلى حد ما	نعم	

	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q13	7	13,21%	8	15,09%	38	71,70%	2,58	,72
Q14	10	18,87%	8	15,09%	35	66,04%	2,47	,80
Q15	4	7,55%	15	28,30%	34	64,15%	2,57	,64
Q16	6	11,32%	14	26,42%	33	62,26%	2,51	,70
Q17	5	9,43%	8	15,09%	40	75,47%	2,66	,65
Q18	10	18,87%	18	33,96%	25	47,17%	2,28	,77

	لا		إلى حد ما		نعم			
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q19	9	16,98%	13	24,53%	31	58,49%	2,42	,77
Q20	8	15,09%	9	16,98%	36	67,92%	2,53	,75
Q21	14	26,42%	14	26,42%	25	47,17%	2,21	,84
Q22	13	24,53%	16	30,19%	24	45,28%	2,21	,82

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,725	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,607	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	22

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اهتمام البنك بادارة المخاطر التشغيلية	53	2,4528	,56453
اتراتيجيات ادارة المخاطر التشغيلية	53	2,3989	,50613
الرقابة على ادارة المخاطر التشغيلية	53	2,5126	,41454
رأس المال والمخاطر التشغيلية	53	2,3396	,62229
N valide (listwise)	53		

		التكرار	%
Q23	R1	43	81,13%
	R2	37	69,81%

	R3	31	58,49%
	R4	33	62,26%
	R5	38	71,70%
	R6	15	28,30%

		التكرار	%
Q24	R1	30	58,82%
	R2	41	80,39%
	R3	29	56,86%
	R4	24	47,06%

		التكرار	%
Q25	R1	27	50,94%
	R2	34	64,15%
	R3	18	33,96%
	R4	26	49,06%

		التكرار	%
-من هي الجهة التي تتحمل مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر التشغيلية	الإدارة العليا (التنفيذية(	34	66,67%
	مجلس الإدارة	23	45,10%
	دائرة إدارة المخاطر	20	39,22%
	إدارة المخاطر التشغيلية	11	21,57%

		التكرار	%
على أي من الجوانب أدناه تشتمل خطط	احتمالية تعرض أنظمة المعلومات للانهيار.	4	16,00%

الطوارئ المعدة من قبل البنك:	انقطاع أنظمة الاتصالات.	16	64,00%
	توقف العمل في نشاط/ أو أنشطة معينة.	14	56,00%
	الأحداث الخارجية والكوارث الطبيعية.	13	52,00%
	صعوبة الوصول إلى فرع أو فروع البنك في منطقة أو مناطق معينة.	1	4,00%

		التكرار	%
تغطي بوليصة التأمين الخسائر الناجمة عن:	الأخطاء في إدخال البيانات.	14	26,42%
	عمليات الاحتيال من قبل موظفين.	15	28,30%
	انهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات	22	41,51%
	الكوارث الطبيعية	40	75,47%
	الاحتيال عبر بطاقات الائتمان	11	20,75%
	الإرهاب والابتزاز	24	45,28%

		التكرار	%
هل تعرض البنك لأي من الخسائر التالية:	الأخطاء في إدخال البيانات.	22	44,00%
	عمليات الاحتيال من قبل موظفين.	30	60,00%
	انهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات	18	36,00%
	الكوارث الطبيعية	15	30,00%
	الاحتيال عبر بطاقات الائتمان	20	40,00%
	الإرهاب والابتزاز	12	24,00%
	خسائر بسبب الإهمال أو الأصول.	16	32,00%
	الغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين.	10	20,00%
	الأعطال في أنظمة الاتصالات.	24	48,00%
	أخطاء البرمجة.	15	30,00%

	فيروسات الحاسب.	24	48,00%

		التكرار	%
أي الطرق التالية التي يعتبر البنك مؤهّل لاتخاذها كمنهج لقياس رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية	أسلوب المؤشر الأساسي(BI)	15	28,30 %
	الأسلوب النمطي (SA)	7	13,21 %
	أساليب القياس المتقدمة (AMA)	12	%22,64
	لا أعلم	19	35,84 %

الفـــهرس

الفهرس:

الإهداء.....III

الشكر.....IV

الملخص باللغة العربية.....V

الملخص باللغة الإنجليزية..... VII

قائمة الجداول و الملاحق IX

قائمة المختصرات.....X

محتويات البحث.....XI

المقدمة.....**أ– هـ**

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمخاطر التشغيلية.....**1**

تمهيد.....**2**

المبحث الأوّل : مفاهيم عامة حول المخاطر التشغيلية.....**3**

المطلب الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية.....**3**

المطلب الثاني: أسباب ظهور المخاطر التشغيلية أنواعها.....**5**

أولا : أسباب ظهور المخاطر التشغيلية.....**5**

ثانيا : أنواع المخاطر التشغيلية.....**6**

المطلب الثالث : أساليب قياس رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية.....**7**

المطلب الرابع : كيفية إدارة المخاطر التشغيلية **13**

المطلب الخامس : مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية.....18

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....21

المطلب الأوّل: دراسات باللغة العربية 22

المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية.....24

خلاصة الفصل الأول.....27

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لعينة من البنوك التجارية في الجزائر.....28

تمهيد.....29

المبحث الأول: تقديم عام لعينة الدراسات الميدانية.....30

المطلب الأول :البنك الوطني الجزائري ،البنك الخارجي الجزائري 30

أولا : البنك الوطني الجزائري(BNA) 30

ثانيا : البنك الخارجي الجزائري(BEA) 31

المطلب الثاني : بنك التنمية المحلية و بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....32

أولا: بنك التنمية المحلية (BDL) 32

ثانيا : بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....33

المطلب الثالث: القرض الشعبي الجزائري و الشركة العامة للجزائر,,,,,.....35

أولا:القرض الشعبي الجزائري (CPA).....35

ثانيا : الشركة العامة للجزائر(SGA).....37

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.....38

المطلب الأول: حدود الدراسة..... 38

المطلب الثاني: منهجية الدراسة.....38

أولا: منهجية الدراسة.....38

ثانيا : أدوات الدراسة.....39

ثالثا : الأدوات الإحصائية المستعملة 39

رابعا: مقياس التحليل.....39

خامسا: معامل الثبات و المصداقية.....40

المطلب الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.....41

خلاصة الفصل الثاني.....55

الخاتمة.....56

المراجع.....61

الملاحق.....64

الاستبيان.....65

مخرجات برنامج SPSS.....72

الفهرس.....81