

إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية في الجزائر

Operational risk management in commercial banks Case Study Sample of Algerian banks

أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد
جامعة غرداية، الجزائر

ملخص :

يواجه القطاع المصرفي عدة مخاطر نتيجة توسع أنشطته التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمخاطرة، الأمر الذي يستوجب وضع خطط وإجراءات لإدارة مثل هذه المخاطر، وذلك لتفاديا لخسائر التي تهدد البنك أو التقليل منها قدر الإمكان، وأصبحت المخاطر التشغيلية من أهم هذه المخاطر .

و قد جاءت اتفاقية بازل "2" بأطر جديدة في مجال إدارة المخاطر المصرفية حيث أوجدت متطلبات رأسمالية لمواجهة المخاطر التشغيلية، كما أصدرت مبادئ الممارسات السليمة في إدارة و ضبط المخاطر التشغيلية في العام 2003. هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل خاص ، من خلال استبيان تم توزيعه على أفراد العينة من 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 أوضحت نتائج الدراسة أن البنوك الجزائرية لا تقوم بتطبيق التزامات الموضحة في اتفاقية بازل "2" بشأن إدارة المخاطر التشغيلية، و إلى أنها ليست جاهزة لتطبيق مقررات لجنة بازل الجديدة الخاصة بالمخاطر التشغيلية.
الكلمات المفتاحية: مخاطر تشغيلية، إدارة مخاطر، متطلبات رأسمالية، بنوك جزائرية

Abstract:

The banking sector Faces Several risks As a result of the expansion of its activities which are closely related to risk, Which requires the development of plans and procedures for optimal management of these risks in order to avoid losses or minimize them as much as possible, Operational risk has become one of the most important of these risks. Basel "2" agreement came new frameworks in banking risk management Where created Capital requirements to face the operational risks, Also it issued the principles of good practice in the management and control of operational risk in 2003.

This study aims to identify operational risks, in particular, through a questionnaire was distributed to a sample of employees in banks under study, and results analysis to identify the extent to recognize and apply the principles of sound management and effective operational risk in the Algerian banks.

And results of the study have shown that the Algerian banks do not apply the obligations set out in the Basel Convention "2" on operational risk management, and that it is not ready To apply the decisions of the Basel Committee's new For operational risk.

Key words :Operational risks; Risk Management; the Capital requirements, Algerian banks

تمهيد: في ظل التطورات و التحولات الكبيرة التي يعرفها المحيط الاقتصادي بشكل عام و المحيط المالي بشكل خاص 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 صارت إدارة هذه المخاطر و السيطرة عليها أو الحد من تبعاتها من أهم المحاور التي يركّز عليها القائمون على هذا النوع من النشاط ، والمخاطر التشغيلية هي إحدى أهم المخاطر المصرفية.

فقد أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة ، بما يخدم أهداف البنك، واستجابة لهذه التطورات أصدرت لجنة بازل مقترحاتها التي شكلت تطورا كبيرا 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 بناء 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 ؟

و التي 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 وفقاً لتعاليم لجنة بازل 2 ؟

فرضيات الدراسة :

- تقوم البنوك التجارية بوضع إطار متكامل للتعرف على المخاطر بشكل عام و المخاطر التشغيلية بشكل خاص و التعريف بها لكل من له صلة بها؛
- تعتمد كل البنوك أثناء إدارة هذا النوع من المخاطر على استراتيجيات معينة ؛
- لا يتم تشكيل خطط طوارئ احتياطية لمواجهة أي خسائر تسببها المخاطر التشغيلية ؛
- لا تخضع البنوك للمبادئ الخاصة بالإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية حسب ما ورد في اتفاقية بازل 2؛
- تهتم البنوك بتطبيق الطرق المحددة في اتفاقية بازل 2 لتخصيص رأس مال لمواجهة الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية.

أهمية الدراسة : تبرز أهميته هذه الدراسة من أهمية المكانة التي تحتلها البنوك في مختلف الاقتصاديات ، وكذا من أهمية 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 الإمام الجيد 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.

أولا الإطار النظري:

1 - مفهوم المخاطر التشغيلية : عرّف "Vanini" المخاطر التشغيلية على أنها "خطر الانحراف بين الربح المرتبط بإنتاج خدمة وتوقعات التخطيط الإدارية .و مخطر التشغيل هو الفجوة المسجلة سواء ايجابية أو سلبية، نسبة إلى الأرباح المتوقعة «

أما "King" فيعرّف المخاطر التشغيلية على أنها 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"ⁱⁱ أما 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 الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية، ولا يعتبر الاحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل 2 بل هو جزء جوهري فيهⁱⁱⁱ.

كما تمّ تعريفها بأنها "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"ⁱⁱⁱ.

2- أسباب ظهور المخاطر التشغيلية أنواعها : أدى التطور السريع إلى تزايد عنصر المخاطر في مختلف المجالات لا سيما في القطاع البنكي و فيما يلي سنتعرّف على جملة الأسباب التي أدت 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

2-1 أسباب ظهور المخاطر التشغيلية: نتيجة التطور المصرفي والأزمات التي حدثت تأكدّ 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 تماماً (على سبيل المثال، عمليات الاحتيال الخارجية وموضوعات أمن نظم الكمبيوتر) ؛

ت- عمليات الاندماج الكبرى وإعادة النظر في عمليات الدمج والتحالف تشكل اعتباراً لقدرة الأنظمة الجديدة أو الأنظمة المتكاملة حديثاً على الاستمرار؛

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)^{iv}.

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

- **مخطر نظم المعلومات :** تكون ذات صلة بفشل الأجهزة أو عدم توفر الوسائل لفترة مؤقتة أو لمدة طويلة (مرافق العقارات والمعدات و أنظمة الكمبيوتر أو الأجهزة الفنية ...) اللازمة لأداء المعاملات المعتادة و غيرها من المشاكل .

- **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^v.

- **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 تولى المناصب الرئيسية^{vi}.

وقد تكون هذه الأخطاء غير متعمدة أو بنية احتيالية و الأخطاء الغير مقصودة تكون مكلفة و بالنسبة للاكتشاف المبكر لها و منعها فهو يعتمد على نوعية الموظف و يقضته^{vii}.

- **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 مواصلة العمل. وتشمل: الاحتيال الخارجي ، والكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية، والحرائق، والفيضانات... إلخ)^{viii}.

3- أساليب قياس رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية:

3-1 أسلوب المؤشر الأساسي (BIA)The Basic Indicator Approach:

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 ، يطبق الركن الثاني من الاتفاق أين يحق لسلطة الرقابة المصرفية أن تحدد متطلبات رأس المال الواجب الاحتفاظ به لتغطية المخاطر التشغيلية.

$$KBIA = \alpha \cdot EI$$

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 قرره لجنة بازل^x. ويعرف الاتفاق إجمالي الدخل، بأنه صافي الإيراد من الفوائد مضافا إليه صافي الإيراد من غير الفوائد *

وينبغي أن يكون إجمالي متضمن 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^x.

3-2 الأسلوب النمطي (القياسي) (SA): Approach Standardized

يعتبر الأسلوب القياسي (المعيارى) طريقة أكثر تقدما لتحديد رأس المال المطلوب، وتبعا لهذا الأسلوب تمّ تقسيم أنشطة المؤسسة الائتمانية إلى خطوط الأنشطة القياسية و تعيين 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 . 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. و فيما يلي سيتم عرض القيم المختلفة لمعمل بيتا حسب دليل الاتحاد الأوروبي:

جدول رقم 1-1: قيم بيتا المختلفة لخطوط الأعمال

معامل بيتا β	المؤشر	نوعية النشاط
18%	إجمالي الدخل	$\beta 1$ تمويل الشركات Corporate finance
	إجمالي الدخل	$\beta 2$ تجارة ومبيعات Trading and sales
	إجمالي الدخل	$\beta 6$ المدفوعات و التسويات Payment and Settlement
15 %	إجمالي الدخل	$\beta 4$ خدمات مصرفية تجارية Commercial banking
	إجمالي الدخل	$\beta 7$ خدمات الوكالة Agency services
12%	إجمالي الدخل	$\beta 3$ خدمات الوساطة Retail brokerage
	إجمالي الدخل	$\beta 5$ خدمات مصرفية بالتجزئة Retail banking
	إجمالي الدخل	$\beta 8$ إدارة الأصول Asset management

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

يتم حساب متطلبات رأس المال للمخاطر التشغيلية باستخدام الصيغة التالية :

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

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

$\sum_{i=1}^8 K_{STA}$: مجموع متطلبات رأس المال لخطوط 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.

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

وفقا لهذا الأسلوب، فإن مطلب رأس المال القانوني يساوي مقياس المخاطر المتولدة عن النظام الداخلي للمصرف لقياس مخاطر التشغيل، باستخدام المعايير الكمية و النوعية المتقدمة . ويخضع استخدام أساليب القياس المتقدمة للموافقة الرقابية^{xii}.

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

- منهج القياس الداخلي (Internal Measure Approach)؛
- منهج توزيع الخسائر (Loss Distribution Approach) ؛
- طريقة بطاقات النقاط (Scorecards)^{xii}.

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

4-1 تحديد وتقييم المخاطر : Risk Identification and Assessment من 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^{xiii}.

4-2. التقييم الذاتي (جرد الخطر): (RiskInventory)Self-Assessment : 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 .

- 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^{xiv}.

- **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 قاعدة البيانات الداخلية .

- **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 المخاطر للعمليات التجارية^{xv}.

- **تحليل السيناريو: Scenario Analysis** يجب على البنك الاستعانة بمختصين 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^{xvi}.

- **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 يمكن تعريف عتبات المحفزات لمؤشرات المخاطر الرئيسية و التي تسمح للبيانات أن تكون في اتجاه يسمح لها بأن تكون بمثابة مؤشرات في نظم الإنذار المبكر^{xvii}.

3-4. علاج المخاطر: Treatment Risk

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

- نقل المخاطر ؛
- تجنب المخاطر؛
- تقليص المخاطر ؛
- قبول (احتجاز) المخاطر^{xviii}.

4-4. **مراقبة المخاطر: Risk Control** إنّ رصد دورة المخاطر 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 تتفدّ من جميع العاملين في إطار مهامهم .ومن جهة أخرى ينبغي أن يتم الفصل في عملية التفتيش بين كيانات داخلية وخارجية^{xix}.

5- مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية

- **المبدأ الأول** : على البنك أن يكون على إحاطة تامة 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.
- يتوجب 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.
- 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^{xx}.

- **المبدأ الثاني :** التأكد من أن البنك لديه تغطية ملائمة للتدقيق الداخلي من أجل التأكد من أن السياسات والإجراءات التشغيلية يتم تطبيقها بشكل فعال و 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 و الحفاظ على استقلالية لجنة التدقيق^{xxi}.

- **المبدأ الثالث :** يجب أن يتم تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية 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 وأنظمتها^{xxii}.

- **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^{xxiii}.

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

- **المبدأ السادس :** يجب أن تتوفر 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 بتقييم جدى استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والسيطرة عليها و أن تعدل من المستوى المقدر لمخاطرها التشغيلية باستخدام الاستراتيجيات المناسبة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمل المخاطر^{xxiv}.

- **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 و التأكد 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^{xxv}.

- **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.

- **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.

- **المبدأ العاشر :** 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 وتعقد عمليات وأنشطة البنك^{xxvi}.

ثانيا- الدراسة الميدانية:

1- المجال المكاني: تم تطبيق الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانات على عينة من البنوك التي تنشط في كل من ولايتي غرداية و الأغواط وكانت على التوالي: البنك الخارجي الجزائري، القرص 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،

2-المجال الزمني: تراوحت حدود دراستنا بين الفترة من 2013/12/18 إلى الفترة 2014/06/20 والتي تمّ خلالها إيراد عدة مواعيد ولقاءات مع مسؤولي البنوك.

3-مجتمع الدراسة: تكوّن من جميع موظفي البنوك الستة، **BEA ، BDL ، CPA ، BNA ، BADR ، SGA** ، حيث تفاوتت عدد الاستبانات الموزعة من بنك إلى آخر و ذلك على حسب مدى تجاوب الموظفين في هذه البنوك و المسؤولين، و في نهاية المطاف بلغ مجموع الاستبانات الموزعة (75) استبان، استرجعنا منها (59) و كان هناك (53) استبيان خاضعة للتحليل أي ما نسبته (70,66%). ، حيث أن هدف الدراسة هو عرض نتائج التحليل الإحصائي، التي أفرزها استخدام برنامج SPSS الإحصائي،

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

البنك	عدد الاستبانات		
	الموزعة	المسترجعة	المستعدة
BEA	وكالة غرداية 15 وكالة الأغواط 10	20	04
BDL	وكالة غرداية 09 وكالة الأغواط 11	17	01
CPA	وكالة غرداية 05 وكالة الأغواط 07	09	00
BNA	وكالة غرداية 05	04	00
BADR	وكالة غرداية 07	05	01
SGA	وكالة غرداية 06	04	00
المجموع	75	59	06

4-أدوات الدراسة: للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم: 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 ،

5- الأدوات الإحصائية المستعملة: اعتمادا على برنامج SPSS لاستخراج بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في: التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرونباخ .

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين .

6- معامل الثبات والمصدقية: للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة، قمنا باحتساب معامل (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة، علماً أنّ في دراستنا أختارنا عينة تتكون من جميع موظفي البنوك محل الدراسة:

وفي الأخير أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ معامل ومستوى الثبات كان جيداً وفقاً 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 ، وبالنسبة لجملة المحاور ككل فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0,890 وهي كلها عبارة عن مؤشرات جيدة تثبت درجة المصدقية والثبات .

7- تحليل البيانات ومناقشة النتائج: من خلال هذا المطلب سيتم التطرق لتحليل و مناقشة النتائج المتحصل عليها في البنوك الست

يبين الجدول رقم (2-3) تحليل فقرات المحور الثاني ، أنّ آراء أفراد العينة في الفقرات الأربعة الأولى إيجابية، حيث

العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط	الترتيب	الانحراف
	النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار			
Q1	22,64%	12	9,43%	05	67,92%	36	2,45	03	0,85
Q2	26,42%	14	7,55%	04	66,04%	35	2,40	04	0,88
Q3	13,21%	07	11,32%	06	75,47%	40	2,92	01	0,71
Q4	15,09%	08	11,32%	06	73,58%	39	2,58	02	0,75
Q5	30,19%	16	18,87%	10	50,94%	27	2,21	05	1,01
المجموع							2,51		

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

أنّ نسب الموافقة كانت أكبر من 60,00 % ، حيث يوافق أفراد العينة على أنه "يوجد في البنك كوادرات 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% و متوسط 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 عامله المسؤولين عن إدارة المخاطر التشغيلية " بنسبة 50,94 % و متوسط 2,21 . حيث اختلف أفراد العينة حول مدى تكوين للبنوك مما يجعلها تميل للحياد .

جدول رقم (2-4): جدول النتائج للمحور الثالث استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية

الانحراف	الترتيب	المتوسط	نعم		إلى حد ما		لا		العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0,84	03	2,42	64,15%	34	13,21%	07	22,64%	12	Q6
0,75	02	2,53	67,62%	36	16,98%	09	15,09%	08	Q7
0,62	01	2,64	71,70%	38	20,75%	11	7,55%	04	Q8
0,85	05	2,34	58,49%	31	16,98%	09	24,53%	13	Q9
0,81	04	2,36	56,60%	30	22,64%	12	20,75%	11	Q10
0,83	07	2,19	45,28%	24	28,30%	15	26,42%	14	Q11
0,85	06	2,36	56,60%	30	18,87%	10	24,53%	13	Q12
		2,39							المجموع

المصدر : بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (2-4) نلاحظ أن 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 اتباع استراتيجية معينة" 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 .

أما بالنسبة للفقرات الأربعة الأخيرة فكانت آراء العينة مختلفة و مالت للحيادية أكثر منه للموافقة حيث أن 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 ، أما العبارتين " يعد البنك خطط طوارئ لمواجهة أي حدث قد يتسبب في توقف أنشطة أو خدمات معينة 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% و بمتوسط 2,19.

جدول رقم (2-5): جدول النتائج للمحور الرابع الرقابة على إدارة المخاطر التشغيلية

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

المصدر : بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

يبين الجدول (2-5) تحليل فقرات المحور الرابع ، أن آراء أفراد العينة في الفقرات الخمسة الأولى إيجابية، حيث أن نسب الموافقة كانت أكبر من 60,00 % ، حيث يوافق أفراد العينة على أنه " يتم مراجعة الأنشطة اليومية من قبل جهات رقابية غير التي تنفذها " بنسبة 71,70% و بمتوسط حسابي 2,58 ، و على أن " 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 فعال 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 %.

جدول رقم (2-6): 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	,770
Q20	8	15,09%	9	16,98%	36	67,92%	2,53	01	,750
Q21	14	26,42%	14	26,42%	25	47,17%	2,21	03	,840
Q22	13	24,53%	16	30,19%	24	45,28%	2,21	04	,820
المجموع							2,34		

المصدر : بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (2-6) لتحليل المحور الخامس الخاص برأس المال و المخاطر التشغيلية نرى أنّ آراء الأفراد حول مختلف فقرات المحور كانت حيادية، أما 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 أقل 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 % و متوسط 2,42، بينما العبارة "تعتمد البنوك أحد الطرق الثلاثة المخصصة لاحتماب رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية" نسبة 47,17 % و متوسط 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.

جدول رقم (2-7): جدول حول أكثر أنواع المخاطر التشغيلية التي يعاني منها البنك

العبارة	التكرار	% النسبة
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 : بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

من خلال هذا الجدول رقم (2-7) تحصلنا على نتائج تخص أنواع المخاطر التشغيلية التي يتعرّض لها و كما يتضح 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 الكمبيوتر) 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 و هو ما ينعكس سلبا على البنك .

جدول رقم (2-8): جدول حول أهم مصادر المخاطر التشغيلية في البنك

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

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

تبعاً لما ورد في الجدول رقم (2-8) 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 و تكنولوجيا 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 قرصنة الجرائم الإلكترونية، وفي الأخير تأتي R4 (الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية) بنسبة 47,06 % و التي تعتبر صعبة التحديد أو التوقع .

جدول رقم (2-9): جدول لتحديد الجهة المسؤولة عن مراقبة وضبط

المخاطر التشغيلية

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

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول (2-9) 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 أول من تصدر منه عملية الرقابة، و في الأخير R3 (الإدارة التنفيذية) بنسبة 33,96% .

جدول رقم (2-10): جدول لتحديد الجهة المسؤولة وضع سياسة إدارة المخاطر

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

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

في الجدول رقم (2-10) 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 (2-11): جدول مدى شمولية خطط الطوارئ لإدارة المخاطر التشغيلية في البنك

النسبة %	التكرار	العبارة	
16,00%	4	R1	Q27
64,00%	16	R2	
56,00%	14	R3	
52,00%	13	R4	
4,00%	1	R5	

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

إنّ النتائج في الجدول رقم (2-11) 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 يأتى 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 نادرا ما قد يصادف البنوك .

جدول رقم (2-12): جدول حول نوع المخاطر التي يغطيها التأمين

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

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

يعرض الجدول رقم (2-12) 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 يتخوف منه مسؤولي البنوك على هذا الأساس هي ما تؤمن 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 (2-13): جدول حول مدى تعرض البنك لخسائر نتيجة مخاطر معينة.

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

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول (2-13) 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 إما 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 (2-14): جدول يوضح الطرق الملائمة لاحتساب رأس المال المخصص لمواجهة

المخاطر التشغيلية

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

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

الجدول (2-14) 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) بأقل نسبة وهي 13,21%.

خلاصة:

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 بناء 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 :

- 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 ؛
- تتأكد الفرضية الثالثة لا يتم تشكيل خطط طوارئ احتياطية لمواجهة أي خسائر تسببها المخاطر التشغيلية وفقا لما ورد في النتائج الجدول الخاص بالمحور الرابع، كما نوضح 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 إحدى الطرق الخاصة باحتساب رأس مال مخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية آلت إلى الحياد حيث لا يمكن إثبات أو نفي ما ورد في الفرضية الخامسة؛

- 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 لإتباعها 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 إلا أنها لا تلتزم أثناء تأدية أنشطتها بتطبيقها كلياً، خاصة فيما يخص متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية حيث أنّ معظم البنوك وإن لم نقل كلها لا تقوم بوضع مخصصات لمواجهة هذه المخاطر تبعاً لما ورد مقررات بازل2؛

- لا تعمل البنوك على كفاءة الموارد البشرية لديها فيما يخص المخاطر التشغيلية ،و في حالة توفّر 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 وصولاً إلى الجانب الأخلاقي فيما يتعلق بعمليات الاحتيال من سرقة و اختلاس و غيرها، نتيجة التساهل مع مسيبي 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 خلال تقييدها أو تجنبها؛

- غياب ثقافة المنافسة بين البنوك باعتبارها يغلب عليها الطابع العمومي جعل من موضوع إدارة المخاطر موضوعاً 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.

الافتراضات:

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 وفعال 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، و أن تتأكد من قيام كل الجهات المعنية بتطبيق هذا النظام، كما يتعين 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 و نشاط 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.

الهوامش و المراجع:

ⁱ-TanTanKawtar, 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 ,2007/2008p.15.

ⁱⁱ-Marco micocci ,Advanced operational risk modeling in banks and insurance companies, ABI-Dipo 26/27 June 2012 , Roma , p.10.

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

^{iv}-صندوق النقد العربي، اللجنة العربية للرقابة المصرفية ،إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ، أبوظبي ، 2004 ، ص 7.

^v-TanTanKawtar , op-cit.p.17.

^{vi} - 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.

^{vii}-TanTanKawtar , op-cit. p18

^{viii}- 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 ،ص15.

^{ix}- 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

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

^{xi}-Gunther thonabauer, Barbara nossling,Otto-Wanger-platz, Guidelines on operational risk management, OeNB ,FMA , 2006, pp . 99-101

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

^{xiii}-Gunther thonabauer, Barbara nossling,op.cit p.24

xiv- 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.

^{xv}-Gunther thonabauer, Barbara nossling ,op.cit .p. 27, 30

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

^{xvii}-http://www.metricstream.com/solution_briefs/ORM.htm

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

^{xix}-Gunther thonabauer, Barbara nossling ,op.cit, p 30,33

xx- صالح رجب حماد،المرجع السابق ،ص 9 .

xxi- المرجع السابق ، ص11.

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

xxiii- نفس المرجع السابق ، ص 19 .

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

xxv- صالح رجب حماد، مرجع سبق ذكره ،ص 14.

xxvi- نصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2،مرجع سبق ذكره ،ص ص19،20.