وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير
تخصص : مالية،تأمينات وتسيير المخاطر
الرقم التسلسلي:.....

الموضوع:

إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 325-عين البيضاء- ولاية أم البواقي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة: ماستر اكاديمي في علوم التسيير

من إعداد الطالبة:
حجاج أمال

تحت إشـــــراف:
أ.د. السعدي رجال

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ :كواشي مراد	أستاذ محاضر	جامعة أم البواقي	رئيسا
الأستاذ :السعدي رجال	أستاذ محاضر	جامعة أم البواقي	مشرفا
الأستاذة :عاتي لمياء	أستاذة محاضرة	جامعة أم البواقي	مناقشا

السنة الجامعية:2013/2012

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير
تخصص : مالية،تأمينات وتسيير المخاطر
الرقم التسلسلي:.....

الموضوع:

إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
وكالة 325-عين البيضاء- ولاية أم البواقي

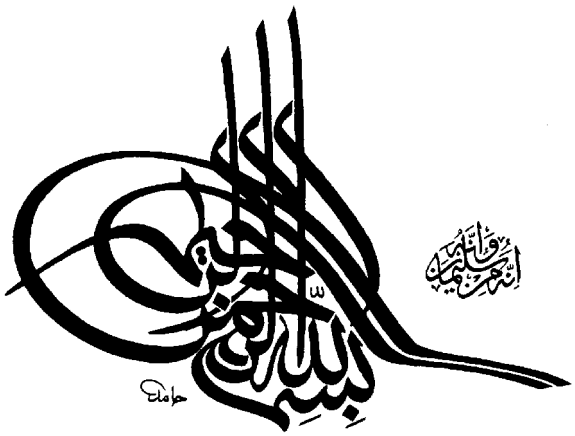
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة:" ماستير اكاديمي في علوم التسيير"

من إعداد الطالبة:
حجاج أمال

تحت إشـــــراف:
أ.د. السعدي رجال

السنة الجامعية:2013/2012

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



﴿ الله لا إله إلا هو الحي القيوم لا تأخذه

سنة ولا نوم له ما في السماوات و ما في

الأرض من ذا الذي يشفع عنده إلا

بإذنه يعلم ما بين أيديهم و ما خلفهم ولا

يحيطون بشيء من علمه إلا بما شاء وسع

كرسيه السماوات و الأرض و لا يؤوده

حفظهما وهو العلي العظيم ﴾

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر و تقدير

قال الله تعالى: " ... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ..."

الشكر أولا لله على جزيل فضله ونعمائه، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

كما أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ الدكتور" السعدي رجال" على تقبله الإشراف على هذا العمل بصدر رحب سائلين الله عز وجل أن يديم فضله وعطاءه والذي أرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالاً طيبا للبذل والعطاء والذي غمرني بفائض علمه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الطيب في إخراج هذه الرسالة في صورتها النهائية.

كما لا يفوتني تقديم الشكر إلى جميع أعضاء لجنة مناقشة هذا العمل.

كما لا أنسى أن أتقدم بجزيل شكري كذلك للسيد بركاني طارق مؤطر البحث على مستوى وكالة بدر 325 على ما أبداه من صبر جميل ونصح و إرشاد لإتمام هذا العمل المتواضع.

و كذلك كل إطارات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

ونشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل

فجزاهم الله عنا جميعا خير الجزاء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهداء

أحمد الله جزيل الحمد والشكر على نعمه و عونه، هو الذي هدانا إلى التوفيق والنجاح.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع:

إلى والدايي الكريمين وليا نعمتي

فارحمهما يا رب كما ربياني صغيرا إلى إخوتي

وأخواتي إلى أساتذتي وكل من كان له فضل علم علي

إلى كل السائرين على طريق الهدى والحق أهدي ثمرة

جهدي المتواضع

www.manaraa.com

الفهرس

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهـــــرس المحتـــويـــــات

العنوان:		
فهرس المحتويات		ن م I إلى IV
فهرس الجداول		VII
فهرس الأشكال		VIII
	المقدمـــــــــــة	
1	المقدمة	أ
2	الإشكالية	ب
3	فرضيات البحث	ب
4	أسباب اختيار الموضوع	ت
5	أهمية الدراسة	ت
6	أهداف الدراسة	ث
7	المنهج المستخدم في الدراسة	ج
8	أدوات الدراسة ومصادر البيانات	ح
9	صعوبات البحث	ح
10	حدود الدراسة	ح
11	خطوات البحث	خ
الفصل الأول: إدارة المخاطر في البنوك التجارية		
تمهيد		2
المبحث الأول: البنوك التجارية		3
المطلب الأول:ماهية البنوك التجارية		3
الفرع الأول: نشأة البنوك التجارية.		3
الفرع الثاني: تعريف البنوك التجارية		4
الفرع الثالث: أنواع البنوك التجارية		4
المطلب الثاني: وظائف وأهداف البنوك التجارية وهيكلها التنظيمي		6
الفرع الأول: وظائف البنوك التجارية		6
الفرع الثاني:أهداف البنوك التجارية		9
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية		10

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: موارد واستخدامات البنوك التجارية	13
الفرع الأول: مصادر البنوك التجارية	13
الفرع الثاني: استخدامات البنوك التجارية	17
المبحث الثاني : المخاطر البنكيـــــة	20
المطلب الأول: مفهوم وتعريف المخاطر	20
الفرع الأول: مفهوم المخاطر	20
الفرع الثاني: تعريف المخاطر	21
المطلب الثاني: مفهوم المخاطر البنكية وأنواعها	23
الفرع الأول: مفهوم المخاطر البنكية	24
الفرع الثاني: أنواع المخاطر البنكية	25
المطلب الثالث: مصادر المخاطر البنكية	34
الفرع الأول: المخاطر النظامية	34
الفرع الثاني: المخاطر غير النظامية	34
المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر في البنوك التجارية	36
المطلب الأول: أساسيات حول إدارة المخاطر البنكية	36
الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر البنكية	36
الفرع الثاني:أهمية ومراحل إدارة المخاطر البنكية	37
الفرع الثالث: العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر البنكية	40
المطلب الثاني: الأساليب الوقائية لتجنب المخاطر البنكية	42
الفرع الأول: الضمانات	43
الفرع الثاني: استحداث أدوات مالية لتغطية المخاطر	46
الفرع الثالث: التوريق	49
المطلب الثالث: الأساليب المتبعة لإدارة المخاطر البنكية	52
الفرع الأول: أساليب إدارة المخاطر الائتمانية	52
الفرع الثاني: أساليب إدارة مخاطر السيولة	55
الفرع الثالث: أساليب إدارة مخاطر أسعار الفائدة والصرف	57
الفرع الرابع: معالجة الديون المتعثرة والمشكوك في تحصيلها	59
خلاصة	62
الفصل الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية في ظل المعايير الدولية	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد	64
المبحث الأول: تعريف وقياس المخاطر التشغيلية	65
المطلب الأول: تعريف و أنواع المخاطر التشغيلية	65
الفرع الأول: تعريف المخاطر التشغيلية ومصادرها	65
الفرع الثاني: أنواع المخاطر التشغيلية	71
المطلب الثاني: نتائج بعض الأمثلة عن المخاطر التشغيلية	73
الفرع الأول: على المستوى العالمي	73
الفرع الثاني: على المستوى الوطني	76
المطلب الثالث: قياس المخاطر التشغيلية	79
الفرع الأول: أسلوب المؤشر الأساسي	80
الفرع الثاني: الأسلوب المعياري	82
الفرع الثالث: أسلوب القياس المتقدم	85
المبحث الثاني: المراقبة و التحكم في المخاطر التشغيلية	89
المطلب الأول: مراقبة المخاطر التشغيلية	89
الفرع الأول: أهم الأخطاء والتلاعبات في القوائم المالية	90
الفرع الثاني: مسؤولية مراجع الحسابات في الكشف عن التلاعبات	90
الفرع الثالث: أهمية نظام الرقابة الداخلية في اكتشاف الأخطاء	91
المطلب الثاني : الطرق الداخلية للتحكم في المخاطر التشغيلية	94
الفرع الأول: مخطط استمرارية النشاط	94
الفرع الثاني: تفويض السلطات وفصل الأنشطة	95
الفرع الثالث: ميثاق أخلاقيات المهنة	96
الفرع الرابع: التغطية بالموازنة	96
المطلب الثالث : الطرق الخارجية للتحكم في المخاطر التشغيلية	96
الفرع الأول: عقود التأمين	96
الفرع الثاني: تحويل الأنشطة	97
المبحث الثالث : مقررات اتفاقية لجنة بازل للرقابة البنكية	99
المطلب الأول : تعريف لجنة بازل للرقابة البنكية	99
الفرع الأول: معدل كفاية رأس المال وفقا لمقررات لجنة بازل	101
الفرع الثاني: المزايا التي يحققها تطبيق معيار كفاية رأس المال وفقا لمقررات بازل1	107

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: الانتقادات التي وجهت إلى معيار كفاية رأس المال وفقا لمقررات بازل1	108
المطلب الثاني: معدل كفاية رأس المال وفقا لمقررات بازل 2	109
الفرع الأول: أسباب ظهور اتفاقية بازل 2	109
الفرع الثاني: نشأة و تطور اتفاقية بازل 2	110
الفرع الثالث: معدل كفاية رأس المال وفقا لاتفاقية بازل 3	121
المطلب الثالث : مواجهة المخاطر التشغيلية	123
الفرع الأول: تهيأة المناخ المناسب لإدارة المخاطر	123
الفرع الثاني: إدارة المخاطر	124
الفرع الثالث: دور السلطات الرقابية	125
خلاصة	127
الفصل الثالث: دراسة حالة إدارة المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 325 – أم البواقي-	
تمهيد	129
المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية	130
المطلب الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	130
الفرع الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية	130
الفرع الثاني: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية	134
الفرع الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية محليا وعالميا	135
المطلب الثاني: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 325 –عين البيضاء-	139
الفرع الأول: التعريف بالوكالة325 –عين البيضاء-	139
الفرع الثاني: موارد الوكالة 325	139
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة 325 –عين البيضاء-	140
المطلب الثالث: العمليات التي تقوم بها الوكالة325	142
الفرع الأول: عمليات مصلحة الشؤون التقنية	142
الفرع الثاني: عمليات مصلحة الشؤون الإدارية	146
الفرع الثالث: عمليات مصلحة الشؤون القانونية	147
المبحث الثاني: المخاطر البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة325	154
المطلب الأول: مصلحة الخزينة والمخاطر	154
الفرع الأول: مصلحة الخزينة	154

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	الفرع الثاني: مخاطر مصلحة الخزينة	159
	المطلب الثاني: مصلحة التجارة الخارجية والمخاطر	160
	الفرع الأول: مصلحة التجارة الخارجية	160
	الفرع الثاني: مخاطر مصلحة التجارة الخارجية	162
	المطلب الثالث: مصلحة القروض والمخاطر	162
	الفرع الأول: مصلحة القروض	162
	الفرع الثاني: مخاطر مصلحة القروض	166
	المبحث الثالث: المخاطر التشغيلية التي تواجه الوكالة 325 وطرق إدارتها	170
	المطلب الأول: المخاطر الناتجة عن الأنظمة	170
	الفرع الأول: نظام الدفع الالكتروني ومخاطره	170
	الفرع الثاني: نظام الإعلام الآلي ومخاطره	174
	الفرع الثالث: نظام مدفوعات القيم الكبيرة خلال الوقت الحقيقي ومخاطره	176
	المطلب الثاني: المخاطر الناتجة عن الأشخاص	179
	الفرع الأول: أخطاء خاصة بمصلحة المحاسبة .	179
	الفرع الثاني: أخطاء خاصة بمصلحة القروض	181
	الفرع الثالث: أخطاء خاصة بمصلحة المنازعات القضائية	182
	المطلب الثالث: المخاطر الناتجة عن الأحداث الخارجية	183
	الفرع الأول: الحوادث الناتجة عن أعمال الشغب	183
	الفرع الثاني: الحوادث الناتجة عن الاحتيال الخارجي	184
	المطلب الرابع: إستبانة حول المخاطر التشغيلية في الوكالة 325	185
	الفرع الأول: منهجية تحصيل المعلومات	185
	الفرع الثاني: عرض الأسئلة وتحليل النتائج	185
	الفرع الثالث: نتيجة الإستبانة	186
	خلاصة	196
	الخاتـــــــمة	
1	الخاتمة	198
2	نتائج البحث	199
3	نتائج اختبار فرضيات البحث	202
4	التوصيات	204

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5	آفاق البحث	206
قائمة المراجع		208
الملاحق		218
الملخص		225

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فـــــهرس الجـــــــــداول

رقم الجدول	عـــــنـــوان الـــجـــدول	رقم الصفحة
01	أهم بنود ميزانية البنك التجاري	19
02	أهم مؤشرات قياس المخاطر	39
03	مقارنة ما بين خيار الشراء وخيار البيع.	47
04	أنواع المخاطر التشغيلية حسب بازل 2	72
05	حساب متطلبات رأس المال وفقا لطريقة المؤشر الأساسي	81
06	تجديد قطاعات النشاطات وفقا للجنة بازل 2	82
07	قيمة بيتا المطابقة لخط الأعمال	83
08	كيفية حساب متطلبات رأس المال وفقا لطريقة الأسلوب المعياري	84
09	أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب اتفاقية بازل 1 لسنة 1988	104
10	التكرار والشدة وفقا لنوع المخاطر وخطط العمل	105
11	أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب اتفاقية بازل 1 لسنة 1988	114
12	التطورات الحاصلة في العمل البنكي داخل بدر خلال الفترة (1991 -1998)	132
13	التطورات الحاصلة في العمل البنكي داخل بدر خلال الفترة (2006-2013)	134
14	نوع حساب كل متعامل حسب رقم السلسلة	150
15	رمز كل عملية حسب نوعية السحب	156
16	رمز كل عملية حسب نوعية الإيداع	158
17	الحد الأقصى لتقديم القروض في وكالة بدر 325	163
18	نسبة المساهمات المحددة قانونيا	165
19	إجمالي المبالغ غير المسددة حسب القطاعات	168
20	الحد الأدنى للسحب من الحاسب الآلي (وكالة 325)	172
21	عدد إصدارات البطاقات	172

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فـــهرس الأشـــكـــال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	خريطة تنظيمية لبنك تجاري صغير	11
2	خريطة تنظيمية لبنك تجاري كبير	12
3	أنواع المخاطر البنكية	33
4	فائدة التوريق بالنسبة للبنك	51
5	التعريف ذا الأربع أسباب للخطر التشغيلي طبقا لبازل2	68
6	مركبات المخاطر التشغيلية لدى البنوك وفقا للجنة بازل	71
7	أساليب قياس المخاطر التشغيلية	80
8	الدعائم الثلاث لاتفاق بازل 2	112
9	الدعائم التي يقوم عليها اتفاق بازل 2	119
10	الاختلاف بين بازل 1 و بازل 2	121
11	الهيكل التنظيمي للمديرية 324	138
12	الهيكل التنظيمي للوكالة 325	140
13	إشراف GRE على تصحيح التعطلات على مستوى وكالات BADR	174

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المقدمة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1 - [illegible]:

يعتبر النظام البنكي من الأسس التي يستند عليها النشاط الإقتصادي، وتعد فعالية هذا النظام وسلامته من بين الأسباب الرئيسية لضمان الإستقرار والنمو الاقتصادي. غيرأن إستقرار النظام البنكي مرهون بعدة متغيرات أهمها صلابة الوحدات المكونة له من بنوك ومؤسسات مالية، بحيث تواجه جملة من المخاطر الناتجة عن طبيعة النشاط الذي تمارسه مثل مخاطر الإئتمان، مخاطر السوق،.. وفي هذا الإطار صدرت إتفاقية بازل 1 التي أتت من أجل ضمان أفضل تسيير وتغطية للمخاطر السالفة الذكر.

شهد القطاع البنكي العديد من الهزات في الفترة الأخيرة عبر العالم رغم تطبيق الاتفاقية السابقة(بازل1)، ففي سنة 1995 أعلن بنك "BARINGS" أقدم بنك بريطاني إفلاسه بعد خسارة 800 مليون جنيه تسبب فيها موظف في أحد فروع البنك في سنغافورة حيث قام باستغلال منصبه للمضاربة بمبالغ ضخمة في مؤشر "NIKKI" قصد مراقبته وحمايته من السقوط عقب الزلزال الذي ضرب المنطقة وأرجعت الخسارة إلى عجز في أنظمة الرقابة الداخلية للبنك، إضافة إلى قضية بنك الخليفة في الجزائر الذي كلف الخزينة العمومية ما يفوق عن 2 مليار دولار.

وهذا ما يجلب الإنتباه لقطاع البنوك الجزائرية الذي سجل في السنوات الأخيرة إرتفاع للخسائر المتعلقة بالخطأ البشري، الغش، المحيط القانوني والتنظيمي ففي سنة 2005 تسببت البنوك العمومية التالية (BEA;BDL;BNA;BADR) في خسائر بما يفوق 164 مليار دينار للخزينة العمومية بالإضافة إلى معاقبة العشرات من الموظفين من بينهم إطارات عليا في البنوك.

وعلى ضوء هذه الأمثلة للخسائر المالية يتضح أن الأمر يتطلب أكثر من مجرد مواجهة لمخاطر الإئتمان والسوق التي يمكن أن يتعرض لها أحد البنوك لوجود عوامل داخلية وخارجية كالخطأ البشري، الغش والإحتيال، الكوارث الطبيعية التي تنشأ عنها مخاطر لا تدخل ضمن مخاطر السوق والإئتمان، مما ينبئ بأن الإتفاقية الأولى لبازل لم تعد قادرة على الإستجابة لمتطلبات التطورات التي عرفها البنك من أجل الحد من الخسائر التي يقع فيها وضمان حقوق المودعين، لأجل ذلك صدرت الإتفاقية الثانية لبازل والتي أرجعت الحوادث السابقة الذكر إلى نوع جديد من المخاطر أسمته "المخاطر التشغيلية" .

المخاطر التشغيلية أدى إلى ظهورها التطور والتعقد في الخدمات المالية والمصرفية، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، وتوسع البنوك في ممارسة أنشطتها على المستوى الدولي، بالإضافة إلى الاعتماد على جهات أخرى في توفير بعض الخدمات مما أدى إلى أهمية الوقوف على دراسة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأصبحت هذه المخاطر تكتسب أهمية متعاظمة وعلى نحو متسارع من قبل الهيئات الدولية والبنوك والمؤسسات المالية الدولية والسلطات الإشرافية. كما أصبحت إدارة تلك المخاطر معلماً هاماً من معالم الممارسة الإدارية السليمة للمخاطر خاصة في أسواق المال العالمية . ونظراً للأهمية المتناهية للمخاطر التشغيلية فقد صدرت عن لجنة بازل ورقة حول" إطار الأنظمة والرقابة الداخلية في المؤسسات البنكية "لتعزيز إدارة المخاطر التشغيلية في سنة 1998، وأخرى تحت عنوان" المعالجة التنظيمية والقانونية للمخاطر التشغيلية " في سبتمبر 2001 . كما صدر عنها أيضا ورقة أخرى بعنوان" الممارسات السليمة للإشراف على إدارة المخاطر التشغيلية " في فيفري2003 بعد الورقة الإسترشادية التي صدرت في جويلية 2002 كما عكفت بعض البنوك العالمية على استحداث أساليب وممارسات سليمة وطرق لقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية ومحاولة التخفيف منها، كما قامت لجنة بازل2 بتخصيص متطلبات رأسمالية إضافية لمواجهة المخاطر التشغيلية لتكون بنداً من بنود الإتفاقية.

لقد حاولت اتفاقية بازل2 وضع إطار تنظيمي عالمي يسمح بتوفير الإستقرار للأنظمة البنكية وتركت الحرية للوحدات المكونة لهذه الأخيرة لتوفير الأرضية الداخلية الملائمة للتعامل مع المخاطر الجديدة وإدارتها من أجل الحد من الخسائر التي تتكبدها.

2- الإشكالية:

بناء على ما سبق، نطرح السؤال الجوهري التالي :

كيف تتم إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية؟

وانطلاقا من السؤال الجوهري السابق ولغرض الإلمام بموضوع الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك التجارية وكيف تتم مواجهتها ؟
- ما هي أهم مصادر المخاطر التشغيلية ؟
- ما هي التوجهات التي أقرتها لجنة بازل من أجل إدارة أفضل للمخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك ؟
- ما هو واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكيف تتم إدارتها ؟

3- فرضيات البحث:

لغرض الإجابة على الأسئلة السابقة المطروحة في إشكالية الدراسة نعتمد الفرضيات التالية:

- ✓ ينتج الخطر من تفاعل الأحداث المسببة له وعدم القدرة على التنبؤ.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ إدارة المخاطر عملية تقتصر على التعرف على الأحداث المسببة للخطر ومعرفة مقدار شدتها ووطأتها.
- ✓ يعتبر العنصر البشري من أهم أنواع المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية.
- ✓ تعتبر مسألة إدارة المخاطر التشغيلية أمر جوهري في سبيل بقاء واستمرارية البنك، وتفادي الوقوع في أزمات قد تؤدي به لحد الإفلاس.

4- **أسباب اختيار الموضوع:**

تكمن أسباب اختيار هذا الموضوع لجملة من الاعتبارات والتي من أهمها ما يلي:

- **ü** ميولي للتعرف على كيفية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية؛
- **ü** موضوع متعلق بالتخصص؛
- **ü** حداثة موضوع إدارة المخاطر في الوقت الراهن وتزايد أهمية الأبحاث حوله في معظم بلدان العالم وفي المؤتمرات الدولية والملتقيات العلمية؛
- **ü** حيوية الموضوع في حد ذاته باعتباره موضوع جديد والأبحاث فيه قليلة حسب معلوماتي؛
- **ü** إثراء الثقافة الشخصية والمكتبة الجامعية؛
- **ü** تزايد تعرض البنوك التجارية للمخاطر التشغيلية المختلفة، فرضت ضرورة إيجاد طريقة مناسبة وذات تأثير فعال، تمكنها من تخطي مختلف العقبات التي فرضتها هاته المخاطر.

5- **أهمية الدراسة:**

لقد حفزتنا على اختيار الموضوع، الأهمية التي نوليها لجعل البنك الجزائري ذو نجاعة، وللدور الذي يلعبه البنك في كل الاقتصاد.

وبما أن موضوع إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية هو من المواضيع المهمة التي يجب الوقوف عندها، وذلك لإبراز أنواع المخاطر التي تعترض وظائفها سواء التقليدية أو الحديثة باعتبار هذه المخاطر نقاط ضعف تعرقل سير عمل هذه البنوك ونظرا للدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خدمة الإقتصاد الوطني كما يجب معرفة أهم طرق إدارتها استنادا للمعايير الرقابة الدولية.

- **Ø الأهمية الشخصية:**

على المستوى الشخصي، فان هذا العمل جزء مشروط من أجل إنهاء مرحلة الماستر، ولكن أيضا الاهتمام بهذه الدراسة يمكننا من التفكير والتبصر في ما يحدث على مستوى البنوك .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تماشيا مع دراستنا الجامعية وتخصصنا فكرنا في تحقيق مساهمة من خلال دراسة تنصب على دراسة كيفية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية.

Ø **الأهمية الأكاديمية:**

نأمل أن يكون هذا العمل، وان كان متواضعا، مكمل للثروة المرجعية التي تملكها الجامعة الجزائرية، وأن يكون أداة إرشاد للباحثين المقبلين الذين يودون الحصول و/أو التعمق في البحث أو المعرفة في مجال إدارة المخاطر التشغيلية.

Ø **الأهمية العلمية:**

لقد أصبحت المخاطر تمثل في الوقت الراهن أهم التحديات التي يفرضها المحيط على البنوك التجارية وأضحت عنصر لا يمكن التغاضي عنه في إعداد أي إستراتيجية أو سياسة مستقبلية للبنوك التجارية، بحيث أصبحت السيطرة عليها مؤشر يحكم درجة تكيف وتأقلم أي بنك مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة. والبنوك باعتبارها أحد مكونات النسيج الاقتصادي، فرض عليها الواقع ضرورة إيجاد أفضل الوسائل والإجراءات القادرة على تأمين مسارها وإستمراريتها في ظل المخاطر المحدقة بها من كل جانب.

من هنا تظهر الأهمية والدور الذي تلعبه إدارة المخاطر التشغيلية في ضمان بقاء واستمرارية البنوك التجارية، في ظل هذه الأحداث المتسارعة.

5- **أهداف الدراسة:**

تتجلى أهداف الدراسة في الجانبين العملي والنظري كما يلي :

v **الجانب النظري:**

ü التعرف على مختلف المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك التجارية؛

ü التعرف على آلية احتساب رأس المال اللازم لمواجهتها؛

ü معرفة الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية(مواجهة المخاطر التشغيلية)؛

ü التعرف على الظروف التي أدت إلى نشأة إتفاقية بازل (2) وكيفية مواجهة المخاطر التشغيلية في ظل هذه المعايير؛

ü التعرف على طبيعة نشاط البنوك التجارية والمخاطر التشغيلية التي تواجهها؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التأكيد على أهمية مقررات اتفاقية بازل 2 في وضع مناهج تعمل على ضبط العمل البنكي في معالجة مشكلة المخاطر التشغيلية على نحو يضمن السلامة للمراكز المالية للبنوك ويحول دون تعثرها الذي يكون طريقا لانهيارها؛
- محاولة تطوير منهجية إدارة المخاطر في البنوك وفق الإدارة الحديثة للمخاطر التشغيلية، التي أقرتها اتفاقية بازل 2؛

v **الجانب التطبيقي:**

- محاولة معرفة مدى اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال الدراسة التطبيقية بإدارة المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها أثناء عملها؛
- توضيح أبرز المخاطر التشغيلية التي تواجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال الدراسة التطبيقية؛
- التأكيد على ضرورة وجود مصلحة متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية في هيكل كل بنك وكل وكالة.

6- المنهج المستخدم في الدراسة :

من أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا، والإجابة على الأسئلة المطروحة واثبات أو نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة، يتعين علينا إتباع منهج وصفي وتحليلي، وهذا باعتباره الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات بشكل عام والأكثر ملائمة لطبيعة موضوع بحثنا بشكل خاص. إذ استخدمنا المنهج الوصفي لتتبع مراحل نشأة البنوك التجارية والوقوف على أهم المحطات التاريخية التي ميزت مسيرة جهود لجنة بازل في مجال وضع المعايير والمبادئ المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية، وكذلك المنهج التحليلي من خلال الآليات والأدوات التي تتبعها البنوك التجارية في إدارة مخاطرها.

كما اعتمدنا أيضا على أسلوب دراسة حالة في الشق التطبيقي في دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 325-أم البواقي- فيما يخص محاولة معرفة المخاطر التشغيلية التي تهدد الوكالة وكيفية إدارتها من طرف البنك.

7- أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

اعتمدنا في إطار انجازنا هذا البحث الأدوات التالية:

- بعض المراجع والكتب التي صدرت في هذا المجال؛
- بعض النشرات والمجلات العلمية المتخصصة؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مقابلات شخصية، من خلال الإستبانة التي تم توزيعها على موظفي الوكالة 325 أم البواقي.

8- صعوبات البحث:

واجهتنا أثناء البحث عدة صعوبات نذكر منها:

- قلة الكتب المتخصصة في هذا المجال خاصة باللغة العربية، حيث أن الكتب باللغة العربية التي تم اعتمادها هي عبارة عن كتب مترجمة وليست نسخة أصلية؛
- صعوبة إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش للبنوك التجارية؛
- عدم وجود مصلحة متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية في الوكالة، الشيء الذي كان سببا في بروز عدة مشاكل لنا، خاصة في فهم كيفية التعامل مع المخاطر التشغيلية في الوكالة؛
- امتناع موظفي الوكالة عن الإجابة عن بعض الأسئلة خاصة منها ما يتعلق بالاحتيال الداخلي.

9- حدود الدراسة :

ι **الإطار المكاني للدراسة:**

الدراسة لا تطمح للتعرف على إدارة المخاطر التشغيلية في كل في البنوك الجزائرية، ولكن فقط وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة بعين البيضاء ولاية أم البواقي كعينة.

ι **الإطار الزماني للدراسة:**

هذه الدراسة تنصب على الفترة التي تمتد من سنة 2004 إلى غاية 2011 م. ونعتقد أن فترة ثمانية سنوات كافية من أجل الحصول على معطيات كافية تمكننا من التعرف على المخاطر التشغيلية وإدارتها في البنوك التجارية وكذا معرفة مدى إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية للمخاطر التشغيلية.

10- خطوات البحث:

من أجل فهم الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة قسمنا البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة.

تطرقنا في الفصل الأول إلى إدارة المخاطر في البنوك التجارية، من خلال تعريفها، وظائفها، أهدافها، مصادرها واستخداماتها؛ وفي المبحث الثاني تناولنا المخاطر البنكية من خلال تقديم مفهومها، أنواعها ومصادرها، بينما في المبحث الثالث تم التطرق إلى مفاهيم أساسية في إدارة المخاطر في البنوك التجارية من خلال التعرف على أساسيات حول إدارة المخاطر البنكية، الأساليب الوقائية لتجنب المخاطر البنكية، ثم تطرقنا إلى مختلف الأساليب المتبعة لإدارة المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تكلمنا عن المخاطر التشغيلية تعريفها، أنواعها ونتائج بعض الأمثلة عن المخاطر التشغيلية ؛ أما في المبحث الثاني فتحدثنا عن المراقبة والتحكم في المخاطر التشغيلية، وخصص المبحث الثالث للحديث عن مقررات لجنة بازل للرقابة البنكية ، حيث قمنا بتعريف كل من اتفاقيتي بازل 1 و2 وأسباب ظهور كل منهما بالإضافة إلى اتفاقية بازل 3، كما قمنا في هذا المبحث بالتطرق لمواجهة المخاطر التشغيلية وذلك بالحديث عن الممارسات السليمة لاتفاقية بازل 2 لإدارة المخاطر التشغيلية.

أما في الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 325 أم البواقي، فتم التطرق إلى المخاطر البنكية على أرض الواقع وذلك من خلال تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أهم المخاطر التي تواجه كل مصلحة من مصالح الوكالة، إضافة إلى المخاطر التشغيلية التي تواجه وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية325 أم البواقي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

تعمل البنوك التجارية على خدمة المجتمع من خلال قيامها بعدة وظائف والمتمثلة أساسا في قبول الودائع ومنح القروض فهي تقوم بدور الوساطة البنكية بين المقرضين والمقترضين، كما تعمل على تشجيع الإستثمار إضافة إلى عمليات تحصيل الشيكات والكمبيالات وكذا بيع وشراء العملات الأجنبية، وتهدف بذلك للابتعاد من خطر الوقوع في نقص السيولة من خلال زيادة نسبة الإحتياطي حفاظا على ثقة المتعاملين، لكن لا تنفي وجود مخاطر تعترض وظائف وطريق البنوك التجارية والتي تؤدي إلى عرقلة وإبطاء في تحقيق أهدافها.

ولا شك أن الصناعة البنكية من أكثر الصناعات تعرضا للمخاطر لاسيما في عالمنا المعاصر، حيث تعاظمت هذه المخاطر وتغيرت طبيعتها في ظل تطورات التحرير المالي ومستحدثات العمل البنكي وتنامي إستخدام أدوات مالية جديدة ساعد على خلقها التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة البنكية، ومن هنا فقد اكتسب موضوع إدارة المخاطر أهمية متزايدة لدى البنوك.

حيث أن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها من العوامل الرئيسية في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود منه تحقيق أعلى عائد إلا أن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدى إلى فقدان هذه العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتجية للبنك .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: البنوك التجارية.

المبحث الثاني: المخاطر البنكية.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر في البنوك التجارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: البنوك التجارية

للبنوك بصفة عامة دور أساسي في توفير الأموال لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتلعب البنوك التجارية بصفة خاصة دور حيوي في تجميع الودائع وتوظيفها. ويعد هذا واضحا في مختلف الدول بشتى أنظمتها الاقتصادية وفلسفتها السياسية خاصة في الفترة الأخيرة .

المطلب الأول: ماهية البنوك التجارية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى نشأة البنوك التجارية وتعريفها، إضافة إلى أنواعها المختلفة، ومن أجل ذلك نورد المطالب التالية:

الفرع الأول: نشأة البنوك التجارية

كان العمل البنكي بأساسياته قديما يتمثل بوجود رؤوس الأموال آنذاك لدى بعض الناس الذين كانوا يتصفون بالإقطاعية والنفوذ،كما لعبت الحاجات والتطورات الاقتصادية في ظهور ما يسمى "الصيرفة".[1] خاصة في أوروبا وايطاليا بالذات لأنهم اعتبروا أول من طرق هذا الباب، فلقد كان التجار ورجال الأعمال يودعون أموالهم لدى هؤلاء الصيارفة لحفظ حقوق أصحاب الودائع، وهكذا نشأت الوظيفة الكلاسيكية الأولى للبنوك والتي تتمثل في "إيداع الأموال"، وكان المودع إذا أراد ذهبه يعطي الصائغ الإيصال ويأخذ الذهب. ومع مرور الزمن أصبح الناس يقبلون الإيصالات فيما بينهم كوسيلة للتبادل لكن الذهب يبقى مكدس في خزائن الصائغ، لقد تنبه الصائغ إلى هذه الحقيقة فصار يقرض مما لديه من الذهب مقابل فائدة ،و هكذا نشأت الوظيفة الكلاسيكية الثانية للبنوك وهي " الإقراض".إن قيام الصائغ بالأعمال لم يأت صدفة وإنما كان نتيجة لتطور استغرق زمنا طويلا واكبه ازدياد كبير في ثقة جمهور المتعاملين مع الصائغ مما حول مؤسسته إلى نواة البنك التجاري. [2]

لعل أهم ما بنك تأسس في البندقية عام 1167م بعد ذلك ظهر بنك أمستردام عام 1609م، بنك انجلترا عام 1694م ثم بنك فرنسا في 1800م ...الخ [3].

[1] جميل سالم الزيدانين، **أساسيات في الجهاز المالي(المنظور العلمي)**. دار وائل للنشر،عمان، الطبعة 1،1999 ، ص.121.

[2] زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**. دار وائل للنشر، الطبعة1 ، 2000، ص.11.

[3] جميل سالم الزيدانين، نفس المرجع أعلاه، ص:122.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: تعريف البنوك التجارية

ويمكن أن نعطي بعض التعاريف الخاصة بالبنوك التجارية وهي:

- « البنك التجاري هو مؤسسة مالية تقوم بدور الوساطة بين المودعين والمقرضين، فأهم ما يميز البنك التجاري عن المؤسسات المالية هو تقديمه لنوعين من الخدمات، وهما :قبول الودائع، وتقديم القروض المباشرة، لمنشآت الأعمال والأفراد وغيرهم» [1].
- « البنك التجاري هو المنشأة التي تقبل ديونها في تسوية ديون الأفراد والمؤسسات ومثال ذلك التعامل بالشيك »[2].
- «البنك التجاري هو مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها، بمعنى أن البنوك تعمل كأوعيةٍ تتجمع فيها أموال المدخرات لتقرضها إلى من يستطيع ويرغب في الاستفادة، وإفادة المجتمع منها عن طريق الاستثمار»[3] .
- « البنك التجاري هو مؤسسة مالية لها قدرة دون غيرها من المؤسسات المالية والبنكية الأخرى، على التأثير في عرض النقود، أو كمية وسائل الدفع، من خلال إمكانيتها في خلق الائتمان البنكي »[4].
- يعرف قانون النقد والقرض في مادته 114 البنوك التجارية على أنها« أشخاص معنوية، مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة من 110 إلى113 ، وهي :جمع الودائع من الجمهور، منح القروض، وتوفير وسائل الدفع اللازم» [5].

الفرع الثالث: أنواع البنوك التجارية

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقا للزاوية التي يتم من خلالها النظر إلى البنوك كما يلي[6]:

[1] خالد أمين عبد الله، **العمليات البنكية(الطرق المحاسبية الحديثة)**، دار وائل للنشر، عمان،الطبعة 1، 1998، ص: 16 .

[2] زياد سليم رمضان ،**إدارة العمليات البنكية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 6 ،1997، ص: 12 .

[3] جميل سالم الزيدانين، مرجع سابق، ص:122 .

[4] زياد سليم رمضان ومحفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ،ص: 8 .

[5] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،الطبعة 4، 2005، ص:202 .

[6] محمد الصيرفي، **إدارة المصارف**، دار الوفاء لدنيا النشر،الطبعة 1، 2007، ص.ص: 28،29،30.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1. **من حيث نشاطها ومدى تغطيتها للمناطق الجغرافية:**

1. 1. البنوك العامة: يقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة، وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها . وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية وتمنح الائتمان قصير ومتوسط الأجل، كذلك تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي وتمويل التجارة الخارجية.

1. 2. البنوك التجارية المحلية: ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبيا مثل: مدينة، ولاية أو إقليم محدد، ويقع المركز الرئيسي للبنك والفروع في هذه المنطقة المحددة. وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم وكذلك هي ترتبط بالبيئة والمحيط بها وينعكس ذلك على مجموعة الخدمات البنكية التي تقوم بتقديمها.

2. **من حيث حجم النشاط:**

2. 1. بنوك الجملة: ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى.

2. 2. بنوك التجزئة: وهي عكس البنوك السابقة حيث تتعامل مع صغار العملاء والمنشآت، وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة فهي تتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة التملك والتعامل للأفراد، ومنه فالتجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال مستهلك نهائي.

3. **من حيث عدد الفروع:**

3. 1. البنوك ذات الفروع: وهي في الغالب تتخذ شكل شركات مساهمة كشكل قانوني، ولها فروع متعددة لا سيما في الأماكن الهامة، وتتبع اللامركزية في تسيير أمورها فهي تترك للفرع تدبير شؤونه وليس للمركز الرئيسي أن يتدخل إلا في الأمور الهامة.فبالطبع فان المركز الرئيسي هو الذي يصنع السياسة التي تهتدي بها الفروع.

تميل هذه البنوك إلى التعامل بالقروض قصيرة الأجل وذلك لتمويل رأس المال العامل لضمان سرعة استرداد القرض، كذلك تتعامل بالقروض متوسطة وطويلة الأجل لكن بدرجة محدودة.

3. 2. بنوك السلاسل: وهي سلسلة بنوك نتجت عن نمو بنوك تجارية وزيادة حجم نشاطها واتساع نطاق أعمالها ،و تتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إداريا لكن يشرف عليها مركز رئيسي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واحد،يقوم برسم السياسات العامة التي تلتزم بها مختلف وحدات السلسلة ،كذلك فهو ينسق بين الوحدات وبعضها .وهذا النوع يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية فقط.

3. 3. بنوك المجموعات: وهي تأخذ شكل قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التي تعمل في النشاط البنكي، حيث تقوم الشركة القابضة بالإشراف على الشركات التابعة وتضع لها السياسات العامة بينما تترك لها تنفيذ هذه السياسات بشكل لا مركزي، وتأخذ هذه البنوك الطابع الاحتكاري .وانتشرت هذه البنوك في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.

3. 4. البنوك الفردية: وتقوم على أساس الثقة التي يتمتع بها الأفراد وبالتالي هي منشأة فردية محدودة رأس المال لذلك فتعاملها يكون في المجالات قصيرة الأجل ،ثم توظيف الأموال في الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة وغير ذلك من الأصول عالية السيولة والتي يمكن تحويلها إلى نقود بسرعة وبدون خسائر.

3. 5. البنوك المحلية: وهي بنوك تعطي منطقة جغرافية محددة كمدينة أو محافظة أو ولاية،و تخضع هذه البنوك للقوانين الخاصة بالمنطقة التي تعمل بها، كذلك فهي تتفاعل مع البيئة التي توجد بها على تقديم الخدمات البنكية التي تناسبها.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف البنوك التجارية وهيكلها التنظيمي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى وظائف البنوك التجارية، إضافة إلى هيكلها التنظيمي خلال ما يلي:

الفرع الأول: وظائف البنوك التجارية

تقوم البنوك التجارية بعدة وظائف منها النقدية ومنها غير النقدية، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى وظائف تقليدية(كلاسيكية) وأخرى حديثة. [1]

1. **الوظائف التقليدية (الكلاسيكية):** Traditional Functions

- فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها(تحت الطلب، ادخار لأجل وخاضعة لإشعار) ؛
- تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة(Liquidity) والربحية(Profitability) وضمان الأمن(Securuty)، ومن أهم أشكال التشغيل والاستثمار ما يلي:

[1] خالد أمين عبد الله،إسماعيل إبراهيم الطراد، **إدارة العمليات البنكية (المحلية والدولية)**.دار وائل للنشر، عمان. الأردن، الطبعة 1، 2006، ص:40 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية والمدينة؛
- تحصيل الأوراق التجارية وخصمها والتسليف بضمانها؛
- التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات بيعا وشراءا لمحفظتها أو لمصلحة عملائها؛
- تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الإعتمادات المستندية؛
- تقديم الكفالات وخطابات الضمان للعملاء؛
- التعامل بالعملات الأجنبية بيعا وشراءا والشيكات السياحية والحوالات الداخلية منها والخارجية؛
- تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة، وصرف الشيكات المحسوبة عليها؛
- تأجير الخزائن الآمنة لعملائها لحفظ المجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة.

2. **الوظائف الحديثة**: (Modern Functions)

لم تعد وظائف البنوك التجارية قاصرة على ممارسة المهنة التقليدية المتمثلة في أنها وسيط بين المقرضين والمقترضين بل أصبحت تقوم بوظائف عديدة يمكن إيجازها في:

- **القيام بخدمات الأوراق المالية لحساب العملاء**: يقوم البنك التجاري بإصدار الأوراق المالية في شكل أسهم وسندات نيابة عن عملائه، بما يشمل ذلك عمليات الاكتتاب، وتحصيل الأقساط من المكتتبين ورد الزيادة بالاكتتاب إليهم[1]، كما ينوب عن عملائه في تلقي طلبات الشراء والبيع للأوراق المالية، أي أنه يقوم بشراء وبيع أسهم وسندات لحساب العملاء وحفظها لهم وتحصيل كبوناتها في مواعد لقاء حصوله على عمولة.
- **تقديم خدمات استشارية للمتعاملين**: قد يبدو أن تقديم خدمات استشارية ليس له علاقة مباشرة بطبيعة نشاط البنوك، ولكن التجارب التي مرت بها البنوك تحتم على إدارتها الإلمام الكامل بهذه الوظيفة، فغالبا ما يجد المسؤول على البنك نفسه كمستشار مالي لمشروع العميل، وبذلك أصبحت معظم البنوك التجارية تشترك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين معها لدى إنشائهم للمشروعات باعتبار أن الفلسفة البنكية السليمة تعتبر مصلحة البنك ومصلحة المشروع هي مصلحة مشتركة[2].

[1]- أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، **مبادئ النقود والبنوك**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999، ص :173.

[2]- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، **إدارة البنوك** ،دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص:36 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

❖ **القيام بعمليات أمناء الاستثمار لحساب العملاء**: ينشئ البنك التجاري إدارة خاصة مهمتها القيام بعمليات الاستثمار نيابة عن عملائه الذين ليس لهم الوقت أو الخبرة الكافية للقيام بمباشرة هذه العمليات[1]، ومن أهم وظائف إدارة أمناء الاستثمار إدارة الأموال للعملاء وتنفيذ وصاياهم وإدارة تركاتهم ورعاية القصر من أبنائهم وإدارة ممتلكات من يعمل منهم في الخارج.

v **بيع وشراء العملات الأجنبية**: تقوم البنوك التجارية بعمليات بيع وشراء أوراق النقد والبنكنوت الأجنبي إلى جمهور العملاء بهدف توفير قدر كاف منها لمواجهة حاجة عملائه وكدا تحقيق ربح إذا كانت أسعار الشراء اقل من أسعار البيع[2].

v **خدمات البطاقات الائتمانية**: تعتبر خدمات البطاقة الائتمانية من أشهر الخدمات البنكية التي استحدثتها البنوك التجارية وتتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقة تحتوي على معلومات عن العميل وبموجب هذه البطاقة يستطيع العميل الإستفادة من خدمات العديد من المحلات التجارية المتفقة مع البنك، حيث يكون بإمكانه شراء بضائع أو دخول المطاعم بدون القيام بالدفع الفوري نقدا، على أن تتم عملية السداد خلال 25 يوم من استلامه الفواتير، ولا يدفع المتعامل أية فوائد على هذا الائتمان إذا قام بالسداد خلال الأجل المحدد[3].

v **التحويل البنكي**: هو عملية تتم عن طريق نقل مبلغ من حساب عميل إلى حساب عميل أخر، ويؤدي إلى نقل الحقوق المالية دون الالتجاء إلى النقود، وقد يكون بين حسابين مختلفين في بنك واحد لعميلين مختلفين، وقد يكون النقل بين حسابين في بنكين مختلفين، وأيضا قد يكون النقل بين حسابين مختلفين لنفس العميل في بنك واحد[4].

v **تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء.**

v **تأجير الخزائن الحديدية للعملاء.**

---

[1]- أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، مرجع سابق، ص :273.

[2] محمد عبد العزيز عجيمة، مدحت محمد العقاد، **النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص:83.

[3] فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، ص.ص: 36-37.

[4] محمد توفيق سعودى، **الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري**، دار الأمين للنشر والتوزيع ،القاهرة، 2002، ص: 27 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: أهداف البنوك التجارية

تتميز البنوك التجارية عن غيرها بثلاث (3)أهداف وهي الربحية، السيولة والأمان وهذه الأهداف تعتبر مهمة ودلك لتأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك، وفيما يلي سنتعرض باختصار إلى هذه الأهداف[1]:

1. **الربحية**: يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، وهذا يعني أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثرا بالتغيير في إيراداتها وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى. لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضا لأثر الرفع المالي، فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة تر تب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر، وعلى عكس من ذلك فإذا انخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر وهذا يقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي إلى زيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها إذا كان الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لموارد البنك المالية. هناك بعض الجوانب السلبية نتيجة التزام البنك بدفع فوائد عليها سواء حقق أرباح أم لا، فان الاعتماد على الودائع ميزة هامة فالعائد يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكه،ومن ثم إذا اعتمد البنك على أموال الملكية في تمويل استثماراته فسوف يقفل أبوابه منذ اليوم الأول بل وربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق. أما الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لتمويل الاستثمارات فيحقق للبنك حافة صافي الفوائد التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع والفوائد المدفوعة عليها، وبالطبع يذهب هذا الفرق إلى ملاك البنك مما يجعل العائد الذي يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الاستثمار.هذا يطلق أحيانا على حافة صافي الفوائد بعائد الرفع المالي أو عائد المتاجر بالملكية أي عائد التاجر عن اعتماد أموال الغير في تمويل الاستثمارات.
2. **السيولة**: يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، ومن ثم يكون البنك مستعد للوفاء بها في أي لحظة، وتعد هذه السمة من أهم السمات التي يتميز بها البنك عن منشآت الأعمال الأخرى، ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت فان مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين، ويدفعهم فجأة إلى سحب ودائعهم مما يعرض البنك إلى الإفلاس .و التاريخ كفيل

[1] سامر بطرس جلدة، **البنوك التجارية والتسويق البنكي**.دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان. الأردن، 2009 ، ص:14.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بتزويدنا دروس نستفيد منها في هذا الصدد، فمثلا بنك انترا اللبناني اضطر إلى التوقف عن دفع مستحقات المودعين وأقفل أبوابه عام 1966، وذلك لزيادة مفاجئة في السحوبات لم يتمكن البنك من مواجهتها بما لديه منة موارد نقدية.

3. **الأمان**: يتسم رأس مال البنك التجاري بأنه صغير نسبيا إذ لا تزيد نسبته على صافي الأموال ب 10% عادة، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين الذي يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار، فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر عن ذلك فقد تلتهم جزء من أموال المودعين والنتيجة هي إفلاس البنك.

من خلال ما سبق يجب على البنك التجاري تحقيق ثلاث أهداف تتمثل في:

- الهدف الأول: يتمثل في تحقيق **أقصى ربحية** من خلال زيادة الإيرادات طالما أن الجانب الأكبر من التكليف هو النوع الثابت، وأن أي انخفاض في الإيرادات كفيل بأن يصبح انخفاض أكبر في الربح؛
- الهدف الثاني: يتمثل في تجنب التعرض لنقص شديد في **السيولة** لما لذلك من تأثير كبير على ثقة المودعين فيه؛
- الهدف الثالث: وهو آخر هدف ويتمثل في تحقيق أكبر قدر ممكن من **الأمان** للمودعين على أساس رأس مال صغير ولا يكفي لتحقيق الحماية المنشودة لهم.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية

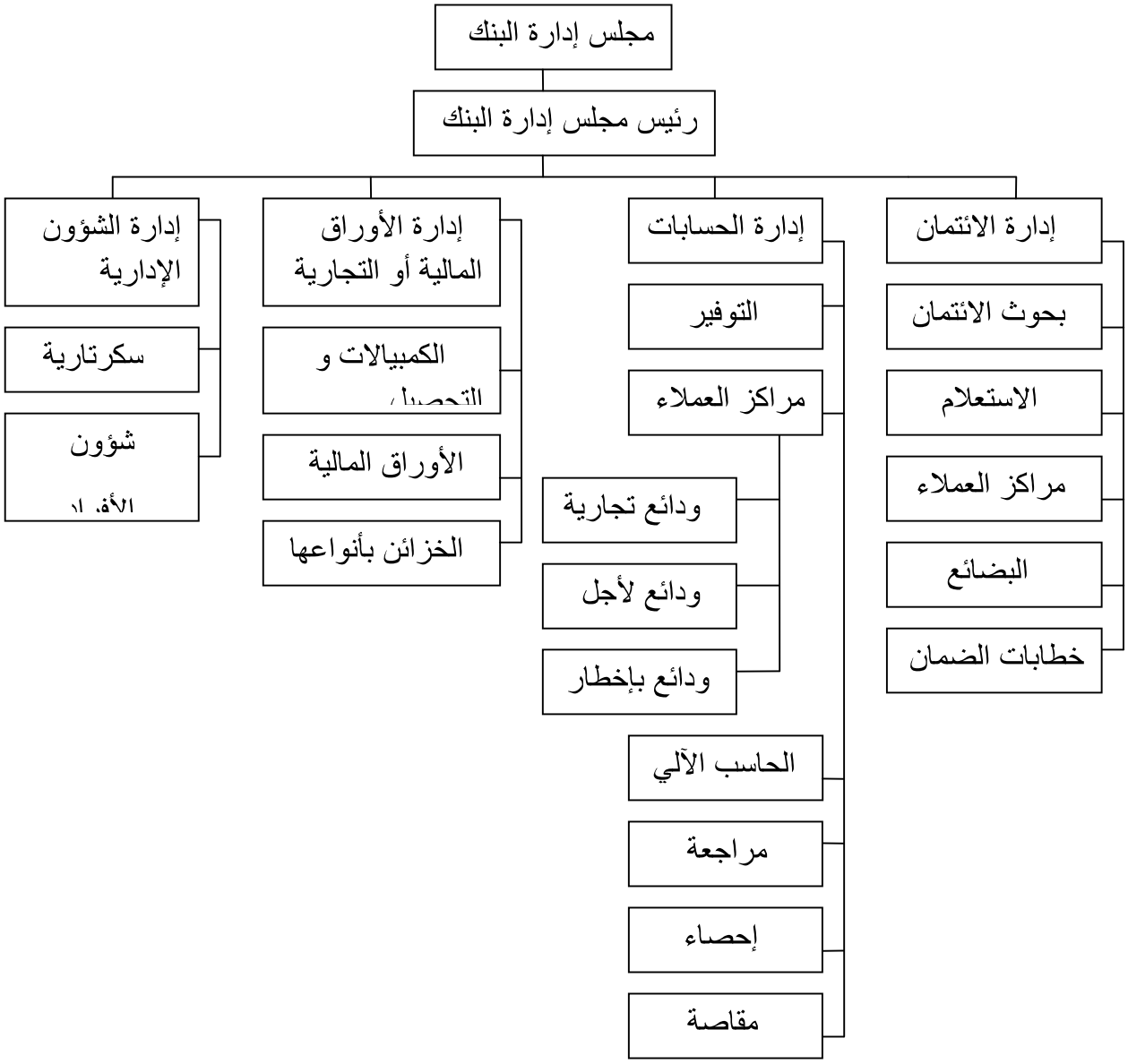
إن التنظيم الإداري السليم يحقق رقابة فعالة والتخطيط والتنفيذ الدقيق، ويتم هنا تحديد الخدمات البنكية الرئيسية ويخصص لكل منها قسم خاص بها، فكلما زادت العمليات المرتبطة بنوع من الخدمة البنكية يخصص لها قسم، وكلما قلت يتم دمج نوعين أو أكثر في قسم واحد.[1]

من الطبيعي أن يتم إعداد هيكل تنظيمي يتضمن مختلف الوحدات الإدارية بالبنك ويعمل على تحقيق الانسياب في هذه الأعمال، فالهياكل التنظيمية تختلف من بنك إلى آخر. يجب أن يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة والاستقرار في نفس الوقت حتى تستوعب أي تطورات أو تغيرات تنظيمية. كما يجب أن تكون العلاقات التنظيمية واضحة وسليمة، وكذلك أن تكون السلطة متكافئة مع المسؤولية وأن يعاد النظر في

[1] خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، ص:37.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الهيكل من وقت إلى آخر.وفي هذا المقام سوف نتعرض إلى الهيكل التنظيمي لبنك تجاري صغير وآخـــر لبنك تجاري كبير نسبيا، كما في الشكل رقم (01) التالي[1] :

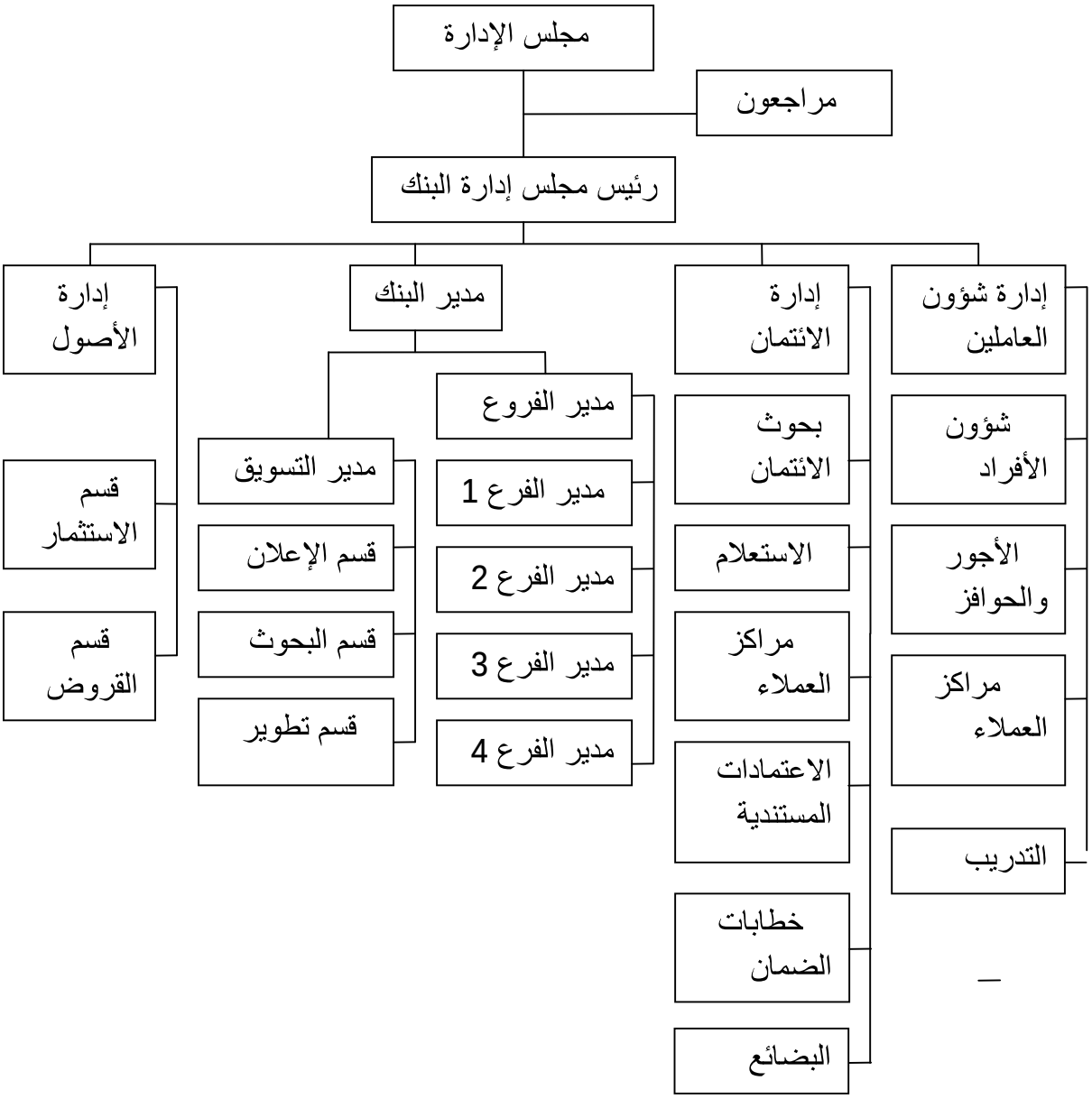


الشكل رقم(01): خريطة تنظيمية لبنك تجاري صغير

المصدر: خالد أمين عبد الله، مرجع سابق ،ص:38.

[1] خالد أمين عبد الله، نفس المرجع أعلاه ، ص.ص:38 - 39.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



الشكل رقم (02): خريطة تنظيمية لبنك تجاري كبير

المصدر: خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، ص:39.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: موارد واستخدامات البنوك التجارية

يقصد بمصادر البنوك التجارية واستخداماتها تلك الأموال التي تحصلت عليها هذه البنوك والتي تقوم بتوجيهها واستخدامها في مجالات مختلفة بصيغة قروض واستثمارات بنكية، وموارد البنوك هي التزامات أو خصوم عليها، وتوجيه الموارد البنكية يمثل (استخداما) لها وهذه الاستخدامات هي أصول أو موجودات للبنوك.

وتحوي ميزانية البنك التجاري على هذين البندين (الموارد) و(الاستخدامات)، وتعكس الميزانية المركز المالي للبنك في لحظة زمنية معينة، كما تحدد حجم ونوعية النشاط الذي يقوم به البنك متوخيا تحقيق أقصى الأرباح وأسرعها، ويمكن التعرف بصورة تفصيلية على نشاط البنوك التجارية من خلال التحليل الاقتصادي لميزانيتها[1].

الفرع الأول: موارد البنوك التجارية

يبين جانب الخصوم مجموع الموارد لدى البنوك التجارية، ويمكن تصنيف التزامات البنك التجاري أو خصومه إلى مجموعتين: الأولى يطلق عليها الموارد الذاتية لأنها تمثل التزامات البنك قبل أصحاب رأسمالها، والثانية ويطلق عليها الموارد الخارجية لأنها تمثل التزامات البنك قبل الغير.

1. **الموارد الذاتية**: " تمثل الموارد الذاتية إلتزامات البنك قبل أصحاب رأسماله"[2]، وتشمل ما يلي:

أ.رأس المال المدفوع: يتكون رأس المال المدفوع من الأموال التي حصل عليها البنك التجاري من أصحاب المشروع عند تأسيسه أو من أية إضافات قد تطرأ عليه في المستقبل، ويمثل رأس المال المدفوع نسبة ضئيلة من مجموع أموال البنك وذلك للأسباب التالية [3] :

- لأن البنك لا يتعامل بشكل رئيسي بأمواله الخاصة، وإنما يعتمد على الودائع التي لديه في عمليات الاستثمار.

- صغر حجم رأس المال يمكنه من توزيع أرباح أكبر على المساهمين الأوائل في البنك .

---

[1] عقيل جاسم عبد الله، **النقود والبنوك**، دار ومكتبة الحامد للنشر،، عمان، 1999، ص:244.

[2]- إسماعيل أحمد الشناوي، عبد المنعم مبارك، **اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص:253.

[3] رشاد العصار، رياض الحلبي،**النقود والبنوك** ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،الطبعة1، 2000 ، ص:74.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومع ذلك فيجب عدم إهمال رأس المال المدفوع وذلك للمساعدة في خلق الثقة في نفوس المتعاملين، وخاصة أصحاب الودائع الكبيرة، وفي المقابل أيضا تجب عدم المغالاة في رفع قيمة رأس المال المدفوع وذلك للأسباب السالفة الذكر.

ب.الأرباح المحتجزة: تعتبر الأرباح المحتجزة جزءا من حقوق المساهمين وتتخذ الأرباح المحتجزة أشكالا عديدة تشمل ما يلي:

1.الاحتياطات: **و**هي مبالغ تكونت على مر الزمن، وتكون تحت تصرف السلطات المسؤولة في البنك في أي وقت، ومصدر هذه الاحتياطات الأجزاء المقتطعة من الأرباح، ومن الأرباح الغير موزعة وعلاوة إصدار الأسهم عند زيادة رأس المال[1]. وتنقسم الاحتياطات إلى الأقسام التالية:

أ.الاحتياطي الإجباري (القانوني): وهو نسبة مئوية يقتطعها البنك كل عام من صافي أرباحه بشكل إجباري وذلك بحكم القانون الذي يصدره البنك المركزي بهذا الخصوص أو بحكم الأعراف والتقاليد البنكية السائدة.

ب.الاحتياطي الاختياري: وهو احتياطي يكونه البنك من تلقاء نفسه بشكل اختياري وذلك بأن يقتطع نسبة معينة من صافي أرباحه كل عام كاحتياطي اختياري يودع لدى البنك المركزي وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين:

1. تدعيم المركز المالي للمصرف وكسب ثقة المتعاملين.
2. لمواجهة أي خسارة طارئة تواجه البنك زيادة عن الاحتياطي القانوني كانخفاض في قيمة الأصول وغيرها.

ج.الاحتياطي العام: وهو احتياطي آخر يقتطعه البنك من صافي أرباحه، وذلك لمواجهة أية خسارة قد يتعرض لها البنك زيادة على الاحتياطي القانوني والاختياري.

2. المخصصات: وتستخدم المخصصات في تعديل الأصول لتجعلها ممثلة لقيمتها الحقيقية في تاريخ إعداد الميزانية، طبقا لأسس التقييم المتعارف عليها، ومن أمثلة المخصصات مخصص الديون المشكوك فيها، مخصص الاستهلاك، مخصص هبوط أسعار الأوراق المالية.

3.الأرباح المدورة: وهي الأرباح الغير موزعة، حيث يقتطع البنك جزءا من أرباحه للتوزيع (بعد خصم الاحتياطات والمخصصات) على شكل أرباح غير موزعة يستطيع البنك توزيعها متى شاء.

[1] سليمان بودياب، **اقتصاديات النقود والبنوك** ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت، 1996، ص:96.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2.الموارد الخارجية:

وتتمثل الموارد الخارجية في الأموال التي يحصل عليها البنك التجاري من خارج نطاق أمواله الذاتية وتشمل المصادر الخارجية ما يلي:

أ.الودائع البنكية: يتلقى البنك التجاري مجموعة متنوعة من ودائع الأفراد ورجال الأعمال والمشاريع والمؤسسات المالية والبنوك الأخرى، وتعتبر هذه الودائع المصدر الرئيسي لموارد البنوك التجارية وهي عبارة عن ديون مستحقة لأصحابها في ذمة البنك التجاري.

وتكون هذه الودائع على شكل حسابات جارية أو تحت الطلب أو على شكل ودائع ادخارية أو للأجل.

1.الودائع الجارية (تحت الطلب): وتكون هذه الوديعة على شكل حساب جاري أو حساب شيكات.وتتمثل هذه الودائع في الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات في البنوك التجارية. وهذه الحسابات يقوم البنك التجاري بفتحها دون قيد أو شرط، ويستطيع العميل السحب أو الإيداع منها في أي وقت شاء ولا يدفع البنك فائدة على هذا النوع من الحسابات، ولكن الاتجاه الحديث يشجع إعطاء فائدة بسيطة خاصة بالنسبة للمبالغ الكبيرة بقصد جذبها.

وتحتل ودائع البنوك فيما بينها، وودائع الحكومة والمؤسسات العامة مكانا بارزا بين الودائع الحقيقية الجارية.

أ.ودائع البنك: وهي قيام أحد البنوك بإيداع جزء من أمواله في بنك آخر. هذه الأموال التي يودعها البنك يكون قد تلقاها على شكل إيداعات لديه من قبل الأفراد والمشاريع والمؤسسات الخاصة أو الحكومية أو من قبل الدولة، والإيداع من قبل بنك لدى آخر، يمثل الإيداع الثاني، وهذا النوع من التوظيف يحقق للبنك مستوى مرتفع من السيولة، يمكنه من تلبية طلبات السحب عن طريق تسييل وديعته الجاهزة لدى البنك الآخر.

ب.الودائع الحكومية (ودائع القطاع العام): لقد توسع هذا النوع من الودائع نتيجة التوسع في نشاط الدولة الإقليمي، بحيث أصبحت هذه الودائع تمثل نسبة كبيرة من ودائع البنوك التجارية خاصة في الدول ذات الفائض النقدي الحكومي[1]، وهذه الودائع الحكومية المتراكمة تكون غالبا بدون ثمن أو بثمن رمزي، كما أنها تساعد البنوك التجارية على التوسع في عملياتها.

[1] سليمان بودياب، مرجع سابق، ص:134.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2.الودائع لأجل والودائع الادخارية والائتمانية:

أ.الودائع للأجل: وهي مبالغ يتم إيداعها لدى البنوك التجارية، ولأجل متفق عليه مع البنك والودائع لأجل نوعان:

-ودائع للأجل تستحق بتاريخ معينة (لسنة أو لسنتين مثلا)، وهذا النوع من الودائع لا يجوز السحب منه جزئيا ولا كليا إلا بعد انقضاء الأجل المحدد.

-ودائع للأجل خاضعة للإشعار وهي ودائع تودع لدى البنك التجاري، ولا يتم السحب منها إلا بعد إخطار البنك بفترة زمنية متفق عليها عند الإيداع كأسبوع أو شهر مثلا. وبالمقابل يدفع البنك التجاري فائدة على هذه الودائع.

ب.الودائع الادخارية: وهي تمثل مدخرات يودعها أصحابها لحين الحاجة إليها بدلا من تركها عاطلة في خزائنهم الخاصة، وتفويت فرصة الحصول على عائد مقابلها دون التضحية باعتبار السيولة، ومن أهم صور الودائع الادخارية: دفاتر التوفير والادخار، التي يتزايد انتشارها في البنوك التجارية، نظرا لطبيعتها المشتركة بين الودائع الادخارية والجارية.

ويعكس تطور أرصدة حسابات التوفير لدى البنوك التجارية تطور مدخرات القطاع العائلي وميله لإيداع هذه المدخرات لدى الجهاز البنكي [1].

ج.الودائع الائتمانية: وهي الودائع الناشئة عن فتح حسابات اعتماد، واستخدام هذا الاعتماد من جانب الأفراد أو المشاريع للقيام بنشاطهم الاقتصادي، واحتمال تقدم أصحاب الشيكات المسحوبة مطالبين بتسديد قيمتها، وتستند هذه الودائع عادة إلى الثقة بفاتح الاعتماد أو إلى الرهونات أو الكفالات.

د.القروض البنكية: يمكن للبنك التجاري أن يقترض من البنك المركزي، عند الحاجة وبشروط معينة، كما يمكنه أن يقترض من غيره من البنوك التجارية عند الحاجة للسيولة، وتعتبر القروض بين البنوك من أهم مصادر الأموال للبنوك التجارية في الوقت الحاضر، وقد تحدث حسابات دائنة ومدنية تترتب عليها التزامات لأحد البنوك على آخر، نتيجة المعاملات المالية والتسويات، وقد تتم هذه القروض بين البنوك وفروعها ومراسليها أو معتمديها في بلدان أخرى.

[1] صبحي تادريس قريصة، مدحت محمود العقاد، **النقود والبنوك والعلاقات الدولية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص.ص:131-132.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: استخدامات البنوك التجارية

يبين جانب الأصول كيفية توظيف موارد البنك التجاري، ومن الوجهة العامة إذا ألقينا نظرة فاحصة على عناصر الأصول في ميزانية أي بنك تجاري راسخ الأقدام يتبين لنا أن موارده موزعة على قائمة من الاستخدامات تتدرج تنازليا حسب سيولتها وطبقا لهذا التدرج التنازلي في درجات السيولة يمكن تصنيف هذه الأصول في النقاط التالية:

أولا: السيولة من الدرجة الأولى (نقدية احتياطي)

تتمثل السيولة من الدرجة الأولى في الأرصدة التي في حوزة البنك التجاري، سواء كانت ناتجة عن رأس المال أو من الإيداعات، وتتخذ السيولة من الدرجة الأولى شكل النقدية، سواء في الصندوق أو لدى البنك المركزي، كما قد تكون على شكل أصول في مرحلة التحصيل مثل الشيكات المستحقة على البنوك التجارية الأخرى.

ثانيا: السيولة من الدرجة الثانية (أوراق حكومية-أوراق تجارية مخصومة)

ويعتبر هذا التوظيف قصير الأجل وذا سيولة مرتفعة، حيث يمكن تحويل هذه الأوراق إلى سيولة نقدية من الدرجة الأولى في أسرع وقت وبأقل جهد وبأقل نفقة ممكنة، وهي ذات هدفين: ضمان الاسترداد والسداد، وتحقيق العائد من التشغيل ومنها أذون الخزانة والأوراق التجارية، والكمبيالات المخصومة.

ثالثا: القروض التي يقدمها البنك (التسليف أو الائتمان)

يتركز نشاط البنك التجاري على منح القروض، حيث يحقق عائدا مناسب يوازي الخطورة المحتملة، والقروض التي يقدمها البنك التجاري تكون على شكل نقود قانونية، أو شكل اعتمادات مستندية لتمويل التجارة الخارجية أو مجرد فتح حساب دائن، وفي المقابل يحصل البنك على سعر فائدة يحتسب على أساس مدة القرض وقيمته، وتنقسم قروض البنوك التجارية من حيث الغاية إلى ما يلي[1]:

- القروض التجارية (الاعتمادات المستندية): وهي قروض مخصصة لتمويل التجارة الخارجية، وهي قروض قصيرة الأجل لا تتجاوز عادة سنة،

- القروض الصناعية: قد تكون القروض الصناعية على شكل اعتماد مستندي أو شكل إنشاء مصنع أو شراء آلات، ويعتبر القرض الصناعي ذا طبيعة متوسطة أو طويلة الأجل،

[1] سليمان بودياب، مرجع سابق، ص: 139.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- القروض الزراعية: وهي تهدف إلى تمويل المحصول، والأجهزة والأبنية والتحسينات، خاصة بين مرحلة الإنتاج والتسويق، وهذه القروض غالبا قصيرة ومتوسطة الأجل.

- القروض العقارية: وهي القروض المقدمة للأفراد أو المشاريع لتمويل شراء، وتجارة الأراضي والمباني، وإقامة المنشآت، وهذه القروض متوسطة وقصيرة الأجل.

- القروض المقدمة للأفراد: وذلك بقصد تمويل احتياجاتهم ومشترياتهم الاستهلاكية، خاصة من السلع المعمرة، مثل السيارات.

- القروض المقدمة للمؤسسات المالية المتخصصة: مثل شركات بيع وتجارة الأوراق المالية أو مؤسسات الادخار.

هذا بالإضافة إلى القروض المقدمة للمؤسسات غير الاقتصادية لتمويل احتياجاتها كالمؤسسات التعليمية والدينية والصحية.

رابعا: الاستثمارات (محفظة الأوراق المالية)

قد يخصص البنك التجاري نسبة معينة من أمواله لتوظيفها في شراء الأوراق المالية (السندات) وهي تمثل سيولة من الدرجة الثالثة، نظرا لصعوبة تحويلها إلى سيولة من الدرجة الأولى، حيث تحتاج إلى وقت، وقد تتعرض للخسارة نتيجة التقلبات في القيمة السوقية، وهي تمثل قروض طويلة الأجل.

خامسا: الأوراق الحكومية وقروض القطاع العام

وتعني الأوراق ذات الأجل الطويل أو المتوسط أو القصير التي تأخذ حكم الأوراق المالية، كالسندات الحكومية وسندات التنمية. كما قد تشارك البنوك في تقديم القروض للقطاع العام من أجل تنشيط الاقتصاد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (01): يوضح أهم بنود ميزانية البنك التجاري

أصول (استخدام وتوظيف)	الخصوم (موارد الأموال)
1. نقدية وأرصدة لدى البنك. أ.نقدية بالخزينة. ب.أرصدة لدى البنوك والمراسلين. ج.أرصدة لدى البنك المركزي . 2. الأوراق الحكومية. 3. الأوراق المالية والاستثمارية. 4. أوراق تجارية مخصومة. 5. قروض وسلفيات. 6. أرصدة مدينة متنوعة. 7. حسابات نظامية(إعتمـــادات مفتوحـــة،خطابات ضمان).	1. راس المال المدفوع. 2. الأرباح المحتجزة. أ. الاحتياطات (قانونية، اختيارية، عامة). ب. مخصصات. ج. أرباح مدورة. 3.الودائع البنكية أ.الودائع الجارية (تحت الطلب) - ودائع أفراد وشركات. - ودائع حكومية. - ودائع مصرفية. ب. ودائع أخرى - ودائع للأجل. - ودائع ادخارية. - ودائع إئتمانية. 4. القروض البنكية. حسابات نظامية(إعتمادات مفتوحة،خطابات ضمان)

المصدر: موسى ولد الشيخ، البنوك التجارية ودورها في التنمية الاقتصادية(دراسة حالة موريتانيا)،ماجستير،غير منشورة، الجزائر، 2003-2004،ص.12 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني :المخاطر البنكية

تتعرض البنوك وفقا لطبيعة نشاطها للعديد من المخاطر حيث أن السمة الأساسية التي تتصف بها البنوك في الوقت الحاضر هي مدى قدرتها على التعامل مع المخاطر التي لم تعد تقتصر على نوع واحد فقط هو المخاطر الائتمانية بل تعددت أنواع تلك المخاطر وتشعبت إلى الحد الذي أصبح فشل العديد من البنوك والمؤسسات المالية في الآونة الأخيرة لا يرجع فقط إلى المخاطر الائتمانية ولكن يرجع إلى أنواع أخرى من المخاطر، لذا فمن الضروري تناول مفهومها وأنواعها بقدر ملائم من الإيضاح والتحليل، وبناء على ذلك يجب عرض تعريف المخاطر بصفة عامة ثم تناول تعريف المخاطر البنكية وأنواعها المختلفة، كما سوف يتم التطرق إلى مصادرها من خلال:

المطلب الأول: مفهوم وتعريف المخاطر.

المطلب الثاني:مفهوم وأنواع المخاطر البنكية .

المطلب الثالث: مصادر المخاطر البنكية .

المطلب الأول: مفهوم وتعريف المخاطر.

مما لا شك فيه أن الإنسان في حياته اليومية العامة أو الخاصة يتعرض لأخطار إن تحققت تسببت في خسائر نفسية أو مادية أو كلاهما معا ،و الإنسان يتميز عن غيره من المخلوقات بقدرته على التصرف واتخاذ القرار، وبالرغم من هذه العوامل الطبيعية ما قد تحد في بعض الأحيان من مقدرته وتجعلها في محك حقيقي وذلك نظرا لعدم معرفته ما سيحدث مستقبلا وما ينشا لديه في كثير من الأحيان حالة معنوية تجعله يشك بقدر ما في صحة قرارات يريد اتخاذها بما يدفعه إلى التفكير أكثر من مرة حين اتخاذ القرارات . هذا الذي يدفعنا أكثر لفهم الخطر وتحديد أبرز المعالم التي تتيح لنا كيفية الإدراك الفعلي والصحيح لهذا المصطلح من خلال التطرق للتالي :

الفرع الأول: مفهوم المخاطر

يمكن كخطوة أولى أن نقدم توضيحا لكلمة < المخطر > وفقا لمختلف وجهات النظر كما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لغـــــة: «إن كلمة مخطر هي مستوحاة من المصطلح اللاتيني < RESCARE > أي < RISQUE > والذي يدل عـلى الارتفاع فـي التوازن وحـدوث تغيير مـا بالمقارنـة مع ما كان منتظرا والانحراف عن المتوقـع»[1]. وتدعى المخاطرة أحيانا **الخطـر** رغم التباين الواضـح بينهما في الأدب الفرنسي (Danger ≠ Risque)، ومن الناحية اللغوية لفظ مخطر صحيح لكنه على وزن مفعل الذي جمعه مفاعل مخاطر .

إصطلاحا: هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمـال وقوع النفـع أو الضرر، حيث يكون هذا الأخير إما تدهورا أو خسارة .

الفرع الثاني: تعريف المخاطر.

اختلفت التعاريف الخاصة بالخطر وتعددت، غير أنه في اختلافها وتعددها كانت متوجهة نحـو الشـمول وتقليل للعيوب التي وردت سابقتها[2]، وهنا سوف تعطي بعض التفسيرات التي وردت في تعريف الخطر، ومن خلالها سنحاول وضع تعريف محدد يتماشى مع الواقع العملي لحياتنا اليومية نذكر منها:

1- يعرف كل من وليامز وهاينز (Wilyamz & Heins)الخطر بأنه :«الشك الموضوعي فيمـا يتعلـق بنتيجة موقف معين» [3]. أي أن الخطر هو حالة من عدم التأكد .

2- يعرف(قوهمان جون داونز وجوردان اليوت): «المخاطر بأنها تمثل احتمالات قابلة للقياس لتحقيـق خسائر أو عدم الحصول على القيمة مشيرا إلى أن المخاطرة تختلف عن عدم التأكد حيث أن الأخيرة غير قابلة للقياس» [4].

3- ويعرف أيضا على أنه «التوليفة بين احتمالية حدوث حدث مفاجئ مع النتائج التي سوف تترتب عـن ذلك »[5] .

---

[1] M.Mathieu **,l'exploitant bancaire et le risqu**e ,la revue banque Edition, paris,1995,p21 .

[2] Nicolas .Jacob ,**La gestion des risques accidentels de l'entreprise** ,ENTREPRISE MODERNE d'edition ,paris , 1983,p11.

[3] محمد توفيق البلقيني ،جمال عبد الباقي واصف، **مبادئ إدارة الخطر والتأمين**، دار الكتاب الأكاديمية ،المنصورة ،2004 ،ص:12

[4] Goohman John Downes & Jordan Elliott, **Dictionary of Finance and Investment Terms**,(Barran'sInc. U.S.A. ,1995) ,P491.

[5] Marc Bijot ,**La gestion des risques dans les PME romandes**, HPRSA, Genève, 2007, p8

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4- يعرف جويل بسيس (Joel Bessis) الخطر بأنه: «يمثل الآثار غير المواتية على الربحية الناتجة عن العديد من عوامل عدم التأكد وأن قياس الخطر يتطلب الوقوف على تأثير الأمور غير المواتية التي تتم في ظل ظروف عدم التأكد على الربحية» [1].

5- ويعرف الخطر أيضا على أساس أنه: « فرصة وقوع خسارة » [2]. وكلمة فرصة هنا تعني احتمال وقوع خسارة وهذا يعني أن الخطر يساوي احتمال وقوع الخسارة، وهذا ما لا يقبله العديد من الاقتصاديين ورجال التأمين نظريا وعمليا، لأنه في جميع الحالات لا يساوي الخطر احتمال وقوع الخسارة.

5- وقد قام آخرون بتعريف الخطر على أنه:«الخسارة المادية المحتملة نتيجة وقوع حادث معين »[3] . وقد أشار هذا التعريف بتحديد نوع الخسارة على أنها خسارة مادية ،كما يجب علينا أن نميز بين مضمون الخسارة المحتملة ومضمون احتمال الخسارة حيث تعني الأخيرة فرصة وقوع الحادث الذي يتسبب عنه خسارة، أما "الخسارة المحتملة" فهي تشير إلى حجم الخسارة التي تنجم عن وقوع هذا الحادث ،ذلك أن احتمال وقوع الحادث ليس هو العنصر الوحيد لقياس درجة الخطر ،ولكن حجم الخسارة المحتملة يعتبر عنصرا رئيسيا يدخل عنه تقدير درجة الخطر .

6- كذلك يمكن تعريف الخطر على أنه:« الخسارة المحتملة في الدخل أو الثروة نتيجة وقوع حادث معين» [4]، حيث يضيف هذا التعريف عبارة في الثروة أو الدخل دلالة على أن الخسارة المحتملة تشمل أكثر الأشخاص أو الممتلكات أو أي شكل من أشكال الثروة .

7- ويعرف الخطر من الناحية الاقتصادية بأنه إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه. وهي «الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة » [5] . كما ينظر إلى الخطر على أنه توقع اختلافات

---

[1] Joel Bessis ,**Risk Management in Banking** ,John Wiley &Sons Ltd ,1998,p5

[2] مختار محمود الهاشمي ،**مبادئ الخطر والتأمين** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2001، ص:11 .

[3] Jakie BOISSELIER ,**prevention et gestion des risques industriels dans l'entreprise** ,les editions d'organisation,paris ,1979, p20 .

[4] أسامة عزمي سلام ،شقيري نوري موسى، **إدارة الخطر والتأمين**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ،2007 ،ص:22 .

[5] د.بلعزوز علي، **إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية** ،مجلة الباحث ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،العدد07 ،2010/2009، ص:331 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه [1]. وهي حالة عدم التأكد من حتمية الحصول على العائد أو من حجمه أو من زمنه أو من انتظامه أو من جميع هذه الأمور مجتمعة [2].

يظهر مما سبق أن مفهوم الخطر في المجال الاقتصادي يدور حول فكرة الاحتمالية وعدم التأكد من حصول العائد المخطط له.

9- ويعرف الخطر من الناحية الإنسانية على أنه: « ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته الخاص»[3] . وهذا يعني أن الخطر ينبع أساسا من حالة عدم التأكد والتي تجعل الإنسان في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما بسبب عدم معرفته بما سيكون أو عدم وجود خبرة لديه بسبب نقص المعلومات وسوف يأتي به المستقبل.

من خلال التعاريف المختلفة للخطر يمكن أن نستخلص ما يلي :

- الخطر يتصف بالاحتمالية فهو غير أكيد، قد يقع وقد لا يقع؛

- نتائج الخطر تعود بالسلب على المؤسسة وتختلف درجة تأثير الخطر على المؤسسة من نوع لآخر (عدم تحقيق الأهداف، الانحراف عن النتيجة المرجوة،تقهقر حصة المؤسسة من السوق ...الخ)؛

- للخطر مصادر متعددة (داخلية أو خارجية) يتحتم على المؤسسة معرفتها من أجل إمكانية معالجتها.

المطلب الثاني: مفهوم المخاطر البنكية وأنواعها .

لكل بنك درجة معينة من المخاطر تختلف بإختلاف نشاطه الرئيسي وكذا في نفس النشاط، ومن المهم في هذا المطلب أن نتعرف على المفاهيم المختلفة التي تحيط بالمخاطر البنكية من تعاريف وأنواعها المختلفة من خلال:

[1] الهواري سيد ،**الإدارة المالية –الجزء 1 الاستثمار والتمويل طويل الأجل**، دار الجيل للطباعة ،مصر ،1985 ،ص:109 .

[2] طنيب وعبيدات ،محمد شفيق ،**أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**، دار المستقبل، الطبعة 1، عمان، 1997، ص:112 .

[3] محمد توفيق البلقيني ،جمال عبد الباقي واصف،مرجع سابق، ص: 13.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الأول: مفهوم المخاطر البنكية .

تعد المخاطرة ملازمة لكل نشاط من نشاطات المؤسسات البنكية، لذلك فإنه ينبغي على هذه المؤسسات أن تجد توازن بين فرصة الحصول على عوائد لها وبين مواجهتها، وينبغي أيضا أن يتسع حذرها من المخاطرة إلى كل أشكالها بما فيها تلك المخاطر البنكية البحتة التي لا تستدعي متابعة العميل عند وقوعها بل يتحملها البنك فقط [1].

ويواجه البنك عند منح القروض مشكلة تقدير المخاطر المتعلقة بالقرض، ويحاول التحكم فيها أو التخفيف من آثارها التي قد تمتد ليس فقط إلى عدم تحقيق البنك للعائد المتوقع من القرض، وإنما إلى خسارة الأموال المقرضة ذاتها [2]، وهناك العديد من التعريفات الخاصة بمصطلح المخاطر البنكية نذكر منها ما يلي :

المخاطر البنكية هي: « احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/ أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين» [3] .

ويمكن إعطاء تعريف آخر **للمخاطر البنكية**: « هو حالة عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقرضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة» [4].

ومن أهم هذه التعريفات أن هذه المخاطر تعرف بأنها التقلبات في القيمة السوقية للبنك [5] .

ويمكننا القول أن **الخطر البنكي** هو تدني النتائج أو الخطر الذي لا يستطيع البنك أن يتحكم فيه أو يقدّره رغم أنّ كل بنكي يعيش مع الخطر.و يتضح كذلك أن الخطر لصيق بالعمل البنكي سواء رغب البنك أو لم يرغب وهذا لتنوع مصادر الخطر.

---

[1] بن عمر خالد، **تقدير مخاطرة القرض وفق الطرق الإحصائية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري**، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص مالية، المدرسة العليا للتجارة، 2004/2003، ص: 19.

[2] محمد صالح الحناوي، سيدة عبد الفتاح عبد السلام، **المؤسسات المالية – البورصة والبنوك التجارية** -، الدار الجامعية، مصر، 2000،ص:274.

[3] حسين بلعجوز، **إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها**، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في الألفية الثالثة منافسة- مخاطر- تقنيات، جامعة جيجل، أيام 6 و7 جوان 2005، ص: 3.

[4] Anne Marie Percie du Sert, **Risque et contrôle de risque**, Economica, Paris, 1999, P: 25.

[5] نبيل حشاد، **إدارة المخاطر البنكية**، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد 286، سبتمبر 2004، ص: 51.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتنقسم المخاطرة إلى نوعين، فمنها ما هو عام وهو نوع يخرج عن إرادة البنك والعميل معا، كمخاطر التضخم، مخاطر الدورة الاقتصادية، مخاطر تغير أسعار الفائدة وأسعار الصرف...الخ، ومنها ما هو خاص يتعلق بطبيعة نشاط البنك وعميله.

الفرع الثاني: أنواع المخاطر البنكية

إن الخطر عنصر طبيعي في البيئة البنكية ومتعددا مما دفع بالعديد من المؤلفين للكتابة عن هذه المخاطر البنكية، وقد اتبع كل منهم تقسيما معينا لعا ،إلا أننا سوف نحاول جمعها وتقسيمها من خلال مجموعتين وهما: المخاطر المالية والمخاطر غير المالية [1] .

- **المجموعة الأولى: المخاطر المالية.**

وتشمل المخاطر الإئتمانية، مخاطر أسعار الصرف، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر التسعير، مخاطر السيولة.

- **المجموعة الثانية: المخاطر غير المالية.**

وتشمل المخاطر الإستراتيجية، مخاطر التشغيل، المخاطر القانونية، المخاطر التنظيمية ومخاطر أخرى.

1- المخاطر المالية:

تعتبر المخاطر المالية من أهم المخاطر التي تواجهها البنوك والمؤسسات المالية، وذلك كون معظم تعاملاتها تتم بالنقود والأسهم والسندات، ومن أهمها ما يلي:

1-1. المخاطر الإئتمانية: Credit Risk

يعد منح الإئتمان من الأنشطة الأساسية في البنك، والتي قد تواجه البنك بسببها العديد من المخاطر، وتعرف هذه المخاطرة كأن يعجز العملاء عن الوفاء بإلتزاماتهم التعاقدية مع البنك، ويتولد عن

[1] زوبير عياش ،**فعالية رقابة البنك الجزائري على البنوك التجارية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مناجمنت المؤسسة ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،2007/2006، ص :28 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العجز عن السداد خسارة كلية، زيادة إلى مخاطر عدم الدقة في إعداد دراسة الجدارة الإئتمانية للعميل خاصة بالنسبة للشركات أو البنوك التابعة [1] .

تتم مراقبة هذه المخاطرة عادة من خلال إجراءات كلاسيكية متبعة في البنوك حيث يتم إجراء فحص للتطبيقات الإئتمانية بواسطة مسؤولي الإئتمان أو لجان الإعتمادات التي يجب أن تتوصل إلى حد أدنى من الإتفاق قبل إتخاذ قرار بتحمل المخاطرة وتحدد قواعد التفويض عند مستويات متنوعة في البنك.

ورغم أن مثل هذه الإجراءات وجدت منذ بدأت البنوك تمارس الإقراض إلا أن قياس المخاطرة الإئتمانية يثير العديد من القضايا، أولها الأرصدة المعلقة وقت التخلف عن الدفع لا تكون معلومة مسبقا [2] .

وتجدر الإشارة إلى أن للمخاطر بعدان:

- كم المخاطرة وهو المبلغ الذي يمكن أن يفقد .
- نوعية المخاطرة ويعني إحتمال عدم الدفع.

ويمكن تقييم نوعية المخاطرة من خلال التقديرات الداخلية للبنك، ويؤدي قياس نوعية المخاطرة في النهاية للقياس الكمي لإحتمالية عجز العملاء عن السداد. ومن الغريب أن المخاطرة الأكثر شيوعا من بين كل المخاطر ما يزال قياسها الكمي صعبا للغاية[*].

وهناك عدد من العوامل التي تساهم في حدوث المخاطر الإئتمانية منها:

- **عوامل خارجية**:

- تغيرات الأوضاع الإقتصادية، كإتجاه الإقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث إنهيار غير متوقع في أسواق المال.

- تغيرات في حركة السوق يترتب عليها آثار سلبية على المقترضين.

---

[1] عبد الغفار حنفي، **إدارة المصارف**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 171.

[2] طارق عبد العال حماد، **سلسلة البنوك التجارية" قضايا معاصرة"- إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص:199.

[*] العجز عن السداد ليس من السهل قياسه كميا لأن مدى عمليات الاسترجاع غير معروف، كذلك البيانات عن حالات العجز عن السداد متاحة ولكن لا يمكن بسهولة تخصيصها لعميل معين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

v عوامل داخلية:

- ضعف إدارة الإئتمان أو الإستثمار بالبنك سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي؛
- عدم وجود سياسة إئتمانية رشيدة؛
- ضعف سياسات التسعير؛
- ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها.

1-2. مخاطر أسعار الصرف: Foreign Exchange Risk

تواجه البنوك خطر فقدها لجزء من أصولها نتيجة لتحركات أسعار الصرف، وذلك على الرغم مما تتيحه القواعد المحاسبية الراسخة من شفافية وتحديد بصورة نموذجية لهذه النوعية من المخاطر، على سبيل المثال فإن تبني البنوك لمراكز مفتوحة لعملاتها في وقت تتسم فيه أسعار الصرف بعدم الإستقرار سوف يسهم في زيادة مخاطر السوق التي يتعرض لها البنك، وهذا يشمل المركز المفتوح العمليات الفورية Spot Transactions والعمليات الآجلة بأشكالها المختلفة والتي تندرج تحت مسمى المشتقات المالية Derivatives [1].

ويعرف خطر سعر الصرف بذلك الخطر المرتبط بتطور مستقبلي لسعر صرف عملة أجنبية يتحمله مالك أصل أو صاحب ديون أو حقوق مقيمة بتلك العملة (العملة الأجنبية) [2]، وتؤدي التقلبات التي تعرفها أسعار الصرف بالبنوك إلى نتائج يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ففي حالة زيادة سعر صرف العملات فإن البنك يحقق أرباحا (فوائد أكبر على القرض)، وبالعكس يمكنه تحمل خسارة في حالة إنخفاض سعر تلك العملة عن السعر الذي إستدان به.

1-3. مخاطر أسعار الفائدة: Interest Rate Risk

تنشأ هذه المخاطر عن تقلبات أسعار الفائدة بالسوق بما يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للبنك في حالة عدم إتساق أسعار الفائدة على كل من الإلتزامات والأصول، وتتصاعد هذه المخاطر في حالة عدم توافر نظام معلومات لدى البنك يمكنه من الوقوف على معدلات تكلفة الإلتزامات ومعدلات العائد على

[1] إبراهيم منير هندي، **إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات**، المكتب العربي الحديث، الطبعة 2، الإسكندرية، 1996، ص: 226.

[2] Georges Sauvageot**, Précis de finance**, NATHAN, Paris, 1997, P: 126.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأصول، أو يساعده على تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والإلتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية لمتغيرات أسعار الفائدة.

ويعرف خطر سعر الفائدة بالخسارة المحتملة للبنك والناجمة عن التغيرات غير الملائمة لسعر الفائدة، ويتمثل في مدى حساسية التدفقات النقدية سلبيا للتغيرات التي تطرأ على مستوى أسعار الفائدة [1]، وتحصل هذه المخاطرة عندما تكون تكلفة الموارد أكبر من عوائد الإستحقاقات وتزداد بزيادة إبتعاد تكاليف الموارد عن مردودية تلك الإستخدامات.

إذن مخاطرة سعر الفائدة تمس كل المتعاملين في البنوك سواء كانوا مقرضين أو مقترضين*، فالمقرض يتحمل خطر إنخفاض عوائده إذا إنخفضت معدلات الفائدة، أما المقترض فيتحمل إرتفاع تكاليف ديونه بإرتفاعها [2] .

1-4. مخاطر التسعير: Price Risk

هي المخاطر التي تتمثل في إمكانية تكبد البنك لخسائر نتيجة للتغيرات المعاكسة في الأسعار السوقية وتنشأ من التذبذبات في المراكز المأخوذة في أسواق السندات، الأسهم ،العملات والبضائع .على البنوك أن تحتفظ بسياسات مكتوبة تحكم الاتجار بالأسهم.وبشكل عام يجب أن تعكس السياسات قدرة تحمل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمخاطر المتنوعة الناشئة من نشاطات الاتجار والاستثمار .إن قياس مخاطر السعر هي مهمة من أجل فهم الخسائر المحتملة وبالتالي تطمين الإدارة بأن الخسائر المحتملة الناتجة عن التغيرات المتعاكسة سوف لا تؤدي إلى نفاذ رأس مال البنك . وهذا يتطلب توفر أنظمة معلومات من اجل إدارة مخاطر السعر ولضمان الالتزام مع الحدود الموصوفة.

كذلك على المدقق الداخلي أن يضمن من أن الإدارة تلتزم بالسياسات والإجراءات الموضوعة للتعامل مع مخاطر السعر وكذلك أن الإجراءات المحاسبية على مستوى عال من الدقة والسرعة والكمال [3] .

---

[1] Joel Bessis, **Gestion des risques et gestion actif-passif des banques**,Edition Dalloz, Paris, 1996, P: 17

* المقرض يكون معرض لمخاطرة أن تنقص الإيرادات بإنخفاض أسعار الفائدة والمقترض الذي يدفع فائدة متغيرة يتحمل تكاليف أعلى عندما ترتفع أسعار الفائدة.

[2] Sylvie de Coussergues, **La gestion de la banque**, Edition DUNOD, Paris, 1992, P: 106

[3] . إبراهيم الكراسنة ،**أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**،معهد السياسات الاقتصادية صندوق النقد العربي ،أبوظبي،الطبعة 2 ،مارس 2010، ص :40 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-5. مخاطر السيولة: Liquidity Risk

تعرف السيولة في البنوك على أنها قدرة البنك على الوفاء بسحوبات المودعين سواء العادية أو غير العادية، وتلبية إحتياجات المقترضين في الوقت المناسب دون إضطرار إلى بيع أوراق مالية بخسائر كبيرة أو الإقتراض بمعدلات فائدة مرتفعة [1] ،من هنا تنشأ مخاطر السيولة الأمر الذي يؤدي إلى التأثير السلبي على الربحية وخاصة عند صعوبة تحويل الأصول إلى نقدية بسرعة وبدون خسائر .

وتنشأ كذلك هذه المخاطر من عدم قدرة البنك على تسديد التزاماته قصيرة الأجل عند مواعيد استحقاقها[2].

ويطلق على مخاطرة السيولة تعاريف مختلفة فهي تعبر عن:

- لا سيولة شديدة والتي ينتج عنها الإفلاس، وغالبا ما تكون هذه الحالة ناتجة عن مخاطرة أخرى.
- وهناك معنى آخر وهو أن قيم الأصول قصيرة الأجل غير كافية لمقابلة المطلوبات القصيرة الأجل أو التدفقات النقدية غير المتوقعة إلى الخارج، إذا تكون هنا السيولة كإحتياطي الأمان الذي يساعد في كسب الوقت في الظروف الصعبة .
- كما تعني أيضا مواجهة صعوبات في تدبير الأموال حيث ترتبط مخاطرة السيولة بالقدرة على تدبير الأموال بتكلفة معقولة، وقد تزداد تكلفة السيولة نتيجة لنقص مؤقت في السيولة في السوق، حيث يكون لهذه الأخيرة تأثير على تكلفة الاموال.

إن مخاطرة السيولة هي النتيجة الطبيعية للمعاملات القياسية فهذه الأخيرة تحدث فجوة إستحقاق بين الأصول والخصوم، ويقوم البنك غالبا بجمع موارد قصيرة الأجل ويقرض على المدى الطويل.

وتوفر القروض أصول سائلة للبنك بطريقتين [3] :

الأولى: التدفقات النقدية من الفائدة وأصل القرض والتي يمكن أن تستخدم لتلبية التدفقات النقدية الخارجية.

الثانية: هناك بعض القروض التي يسهل تسويقها وبيعها لمؤسسات أخرى.

---

[1] جميل سالم الزيدانين ،مرجع سابق، ص: 155.

2 Sophie Brana ,Michel Cazals ,Pascal Kanffmann, **économie monétaire et financière** ,2éme Edition ,Dunod ,Paris,2003,P:114.

[3] طارق عبد العال حماد، **سلسلة البنوك التجارية،"قضايا معاصرة"- تقييم آداء البنوك التجارية" تحليل العائد والمخاطرة"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 93.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومع هذا فلا يمكن تقييم سيولة القروض، ويكون من الصعب على أي محلل مالي القيام بهذا الأمر دون الحصول على معلومات إضافية.

كما تعتبر الإستثمارات في الأوراق المالية طويلة الأجل أقل سيولة لأن خطرها أكبر من حيث إحتمال إنخفاض قيمتها السوقية، فالبنك يرغب في بيع الأوراق المالية إذا كانت قيمتها السوقية أعلى من قيمتها الدفترية، على الأقل لتحقيق مكاسب رأسمالية [1] .

و قد تقف عدة أسباب وراء التعرض لمخاطر السيولة نذكر منها [2] :

- ضعف تخطيط السيولة بالبنك، مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والإلتزامات من حيث آجال الإستحقاق.

- سوء توزيع الأصول على إستخدامات يصعب تحويلها لأرصدة سائلة.

- التحول المفاجئ لبعض الإلتزامات العرضية إلى إلتزامات فعلية.

هذا كما تسهم بعض العوامل الخارجية مثل الركود الإقتصادي والأزمات الحادة في أسواق المال في التعرض لمخاطر السيولة.

1-6- خطر الملاءة المالية: Solvency Risk

تعرف الملاءة المالية بالرصيد الصافي للبنك، بمعنى الفرق بين قيمة إستعمالاته وإلتزاماته، فنقول أن البنك له ملاءة مالية في حالة تفوق إستعمالاته (موارده) على إلتزاماته،كما تعرف ملاءة البنك بإحتمال عدم قدرته على الوفاء بإلتزاماته [3]، ويحدث ذلك عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول البنك إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لإلتزاماته، وهذا يعني أنه إذا إضطر إلى تسييل جميع أصوله فلن يكون قادرا على سداد جميع إلتزاماته وبالتالي تتحقق خسارة لكل المودعين.

[1] محمد صالح الحناوي والسيدة عبد الفتاح عبد السلام، مرجع سابق، ص: 348.

[2] إبراهيم منير هندي، مرجع سابق، ص:229.

[3] طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص:95.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويعتبر خطر الملاءة المالية كنتيجة لمختلف المخاطر التي يتعرض إليها البنك، بما في ذلك مخـــاطرة القرض التي تنجم عن فشل البنك في إسترداد أمواله، ومخاطرة الفائدة التي تجعل تكلفة موارده أكبر من عوائد إستخداماته، بالإضافـــة إلى مخاطر الصرف والسيولة التي تؤثر على رأسمال البنك وإحتياطاته.

2- المخاطر غير المالية.

ينظر إلى المخاطر غير المالية على أنها مخاطر لا تتعلق بالعمليات المالية التي يمارسها البنكي بل تتعلق مباشرة بالتسيير الداخلي وبتأدية وتقديم الخدمات البنكية، وهي ذات أهمية لا تقل عن المخاطر الماليـــة، كونها في الوضعية المالية للبنك وقد تؤدي إلى إفلاسه. وعموما يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

2-1. مخاطر التشغيل: Operational Risk

يعد الإفتقار إلى الرقابة الداخلية والإختلال الوظيفي في نظم المعلومات، وضعف ســيطرة الإدارة علـــى مجريات الأمور في البنوك من أهم أنواع مخاطر التشغيل التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر ماليـــة نتيجـــة للخطأ أو التأخير في تنفيذ القرارات في الوقت المناسب، أو ممارسة العمل البنكي بدون الإلتزام بالقواعـــد المحددة، كما تشتمل أيضا أخطاء نظم تكنولوجيا المعلومات التي لا توفر المعلومات في الوقت المناســـب وبالشكل المطلوب [1].

وتشير مخاطر التشغيل إلى إحتمالات التغيير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عن ما هو متوقـــع، وهكذا فإن نجاح الرقابة على هذا الخطر يعتمد على ما إذا كان نظام البنك في تقديم المنتجات والخـــدمات كفأ أو لا.

2-2. المخاطر القانونية: Legal Risk

تتعرض البنوك لأشكال عديدة من المخاطر القانونية التي يمكن أن تخفض من أموالهـــا أو تزيـــد مـــن التزاماتها بصورة مفاجئة إما نتيجة لعدم توافر المعلومات والقواعد القانونية أو نتيجة لعدم دقتها أو لعدم الالتزام بها، أو لعدم كفاية المستندات القانونية، هذا فضلا عن التعرض للمخاطر القانونية الناتجـــة عـــن الدخول في أنواع جديدة من المعاملات التي لم تنظم بعد الناحية التشريعية [2] .

[1] حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص: 173.

[2] حنفي عبد الغفار ،نفس المرجع أعلاه، ص:173

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تتعرض البنوك لمخاطر قانونية قد تؤدي إلى فقدان جانب من أصولها أو زيادة إلتزاماتها قبل الغير، وذلك نتيجة عدم توافر رأي قانوني سليم أو عدم كفاية المستندات القانونية، أو دخول في أنواع جديدة من المعاملات مع عدم وجود قانون ينظم هذه المعاملات.

2-3- **الخطر الإستراتيجي**: Strategic Risk

ويسمى هذا الخطر كذلك بخطر السياسة العامة، وينشأ نتيجة لغياب إستراتيجية مناسبة للبنك يحدد من خلالها المسار الواجب إتباعه لتحقيق أهدافه في الأجلين القصير والطويل في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين وإعتماد على تحليل القوة الذاتية، على سبيل المثال نذكر خطر التوسع في منح القروض من طرف البنوك الغربية للدول النامية، أو تخصص البنك في سوق يشهد حالة إنخفاض في الأداء (الإستثمار في مجالات أقل عائدا)، ويبين هذا الخطر غياب أو سوء توجيه إستراتيجي للبنك مما يحمله نتائج سلبية على مسار تطوره ونموه خصوصا في ظل محيط يتميز بمنافسة كبيرة.

وتعرف كذلك بأنها المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن لها التأثير على إيرادات البنك وعلى رأس ماله نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب المناسب مع المتغيرات في القطاع البنكي [1] . وقد تزايد في الآونة الأخيرة عدد البنوك في تفصح عن رؤيتها المستقبلية وتخطيطها الاستراتيجي المستقبلي ،بما يعني إعطاء صورة واضحة لمستخدمي القوائم المالية في الوقوف على التطورات المستقبلية لنشاط البنك [2] .

2-4- **الخطر التنظيمي**: Organisational Risk

يعكس الخطر التنظيمي عدم إحترام التشريعات المنظمة للنشاط البنكي وهو ما ينتج عنه تحمل البنك جزاءات وغرامات يدفعها حسب ما هو منصوص عليه في هذه التشريعات، وتأخذ هذه العقوبات طابع قضائي أو جبائي أو جنائي، وقد تصل درجة العقوبة إلى حد سحب الإعتماد من البنك.

---

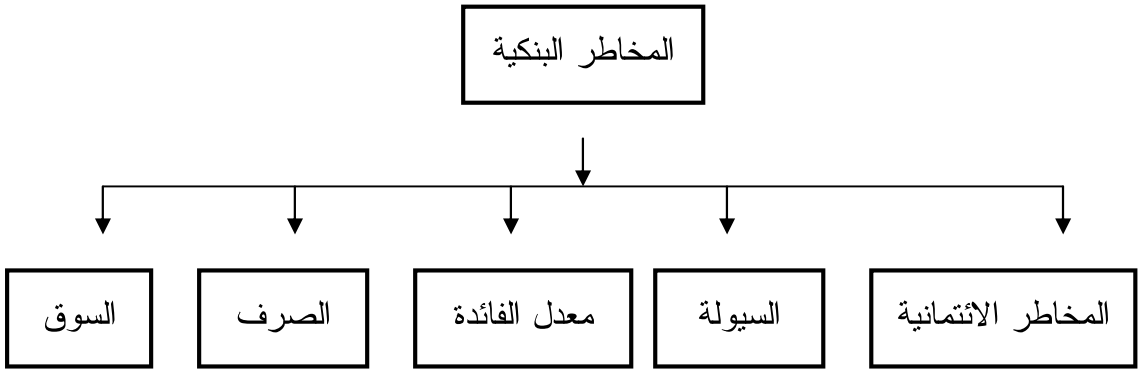
[1] إبراهيم الكراسنة ،**أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر** ،صندوق النقد العربي ،أبوظبي ،2006، ص:37.

[2] سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك (منهج علمي وتطبيق عملي)**؛ منشأة المعارف، الإسكندرية ،2005، ص:120 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويشمل هذا الخطر كذلك على الخطر المعنوي الناتج عن عدم إحترام المبادئ والقواعد الداخلية للنشاط البنكي، كخطأ الكشف عن السر المهني الذي يؤدي إلى خسارة محتملة للزبائن وإلى تعرض البنك لإجراءات عقابية ذات طابع مالي.

وبصفة عامة يمكن توضيح مختلف المخاطر البنكية من خلال الشكل التالي رقم (02) :



الشكل رقم (03): أنواع المخاطر البنكية .

Source: Joel Bessis, op-cit ,1995, p15.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: مصادر المخاطر البنكية.

فالمخاطر البنكية ترجع إلى مصدرين هما:

الفرع الأول: المخاطر النظامية (Systematic Risk)

ويطلق عليها المخاطر العامة وهي تؤثر بشكل مباشر على النظام البنكي ككل لأنها مرتبطة بحالة عدم التأكد والتنبؤ الدقيق بما يستجد من أحداث وتطورات مستقبلية، نتيجة عوامل يصعب التحكم فيها مثل: زيادة حدة التضخم والتوجه نحو العولمة البنكية بالإضافة إلى اشتداد المنافسة مابين البنوك ومع غيرها.

وهي تعني "أن البنوك تتعرض إلى نوع في المخاطر بسبب مجموعة متغيرات هامة أدت إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها البنوك بشكل عام بحيث لا تتمكن من أن تتجنبها لأنها وليدة عوامل يصعب التحكم فيها أو التنبؤ باحتمالات حصولها"[1]. ويتم احتساب هذه المخاطر عن طريق وحدة القياس بيتا (Beta)* .

الفرع الثاني: المخاطر غير النظامية (Unsystematic Risk)

وهي مخاطر خاصة لإرتباطها بالمخاطر الداخلية للبنك، ويمكن تجنب هذا النوع من المخاطر بالتنويع في المحفظة الاستثمارية للبنك.

وهناك عوامل أثرت في المخاطر البنكية من حيث حجمها وتنوعها نذكر منها:

1- التغيرات التنظيمية والإشرافية: فقد فرضت العديد من الدول قيودا تنظيمية على البنوك للتقليل من مخاطر المنافسة، ولتشجيع البنوك على الالتزام بالمبادئ البنكية السليمة مثل الالتزام بعلاقة معينة بين الأصول الخطرة ورأس المال ووضع الحدود القصوى من التسهيلات التي يمكن تقديمها للعميل الواحد.

---

[1] حمزة محمود الزبيدي، **إدارة الائتمان البنكي والتحليل الائتماني**، مؤسسة الوراق، عمان، 2002، ص:167.

* تعبر بيتا عن مقدار تذبذب سهم أي شركة أو محفظة ما مع تذبذب السوق ككل (المؤشر)، أي أنها تقيس التذبذب الذي بدوره يعبر عن المخاطرة، بمعنى أن بيتا تقيس مدى استجابة سهم أي شركة عند ارتفاع أو انخفاض المؤشر، فإذا كان بيتا السهم يساوي 1فان ذلك مؤشر على ان سهم الشركة سيتجه مع اتجاه السوق إما بالارتفاع أو بالانخفاض، وإذا كانت بيتا السهم تساوي 1.2 فيعني ذلك بان تذبذب السهم أكثر من تذبذب السوق (المؤشر) بمقدار 20 %، أما إذا كانت تساوي 0.8 فان تذبذب السهم اقل من تذبذب السوق (المؤشر) بمقدار 20 %، وبما أن التذبذب يقيس خطورة السهم فان بيتا السهم التي تساوي 1.2 أكثر خطورة من السهم الذي تساوي البيتا له 0.8 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- عدم استقرار العوامل الخارجية: أدى عدم استقرار أسعار الفائدة والتغير الشديد في أسعار العملات على إثر انهيار اتفاقية Breton Woods إلى لجوء الكثير من الشركات الكبرى إلى الأسواق المالية وهذا لتفادي الخسائر المستقبلية أو لتحقيق أرباح منها، كما أدى عدم الاستقرار إلى ابتكار البنوك للعديد من أدوات التغطية المستقبلية لكن في المقابل خلق مخاطر من نوع آخر أضيفت للمخاطر البنكية .

3- المنافسة: فمع تزايد أثر العولمة المالية، وتوصل المجتمع الدولي إلى إقرار اتفاقية تحرير الخدمات المالية والبنكية سنة 1997 في إطار المنظمة العالمية للتجارة فقد أخذت المنافسة تشتد في السوق البنكي وقد اتخذت هذه المنافسة ثلاثة اتجاهات رئيسية[1]:

- § الاتجاه الأول: المنافسة بين البنوك التجارية فيما بينها سواء فيما يتعلق بالسوق البنكية المحلية أو السوق البنكية الدولية.
- § الاتجاه الثاني: المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.
- § الاتجاه الثالث: المنافسة بين البنوك والمؤسسات غير المالية على تقديم الخدمات المالية والبنكية.

4- تزايد حجم الموجودات خارج الميزانية: تزايد حجم هذه الموجودات وتنوعها لدى البنوك بغية تحسين العائد على موجوداتها من خلال الحصول على عوائد دون الحاجة إلى الاحتفاظ بموجودات ضمن بنود ميزانياتها.

5- التطورات التكنولوجية: حيث كانت عمليات التحويل الالكتروني للأموال والبطاقات البلاستيكية أهم مظاهر ثورة المعلومات، هذا إلى جانب تخفيض الكلفة وزيادة قدرة البنك للتعرف على المخاطر وقياسها وإدارتها.

[1] بريش عبد القادر، **التحرير البنكي ومتطلبات تطوير الخدمات البنكية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 33.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر في البنوك التجارية.

يتم التعامل مع المخاطر بما يشمل الجانب الوقائي وكذا الجانب العلاجي الذي يتناول مقابلة الآثار السلبية فيما لو تحققت تلك المخاطر، وتركز إدارات البنوك على إيجاد الوسائل التي من شأنها الحد من المخاطر، ويتم دراسة ذلك من خلال:

المطلب الأول: أساسيات حول إدارة المخاطر البنكية .

المطلب الثاني: الأساليب الوقائية لتجنب المخاطر البنكية.

المطلب الثالث: الأساليب المتبعة لإدارة المخاطر البنكية .

المطلب الأول:_ماهية إدارة المخاطر البنكية:

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف إدارة المخاطر البنكية إضافة إلى الفرق بين إدارة المخاطر وبعض المصطلحات الأخرى .

الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر البنكية .

يمكن تعريف إدارة المخاطر البنكية على أنها: "الترتيبات الإدارية التي تهدف إلى حماية أصول وأرباح البنك من خلال تقليل فرص الخسائر المتوقعة إلى أقل حد ممكن سواء تلك الناجمة عن الطبيعة أو الأخطاء البشرية أو الأحكام القضائية" [1].

يعرفها: *Williams and Heinz* " تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها " [2] .

[1] نعيمة بن العامر، **البنوك التجارية وتقييم طلبات الائتمان**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية(غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002/2001. ص:82.

[2] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر(أفراد - شركات - بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:146 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يمكن تعريفها من الجانب المالي:

كافة الإجراءات التي تقوم بها إدارات المصارف من أجل وضع حدود للآثار السلبية الناجمة عن تلك المخاطر بأشكالها المختلفة والمحافظة عليها من أدنى حد ممكن وتحليل المخاطر وتقييمها ومراقبتها بهدف التقليل والتحقيق من آثارها السلبية على المصارف " [1].

- **الفرق بين إدارة المخاطر وبعض المصطلحات الأخرى:**

تختلف إدارة المخاطر عن إدارة التأمين من حيث الفلسفة، فإدارة التأمين تتضمن تقنيات أخرى بخلاف التأمين، ولكن هذه التقنيات تعتبر في الأساس بدائل للتأمين، فمفهوم إدارة المخاطر يركز على خفض تكلفة التعامل مع المخاطر بالوسائل والأساليب الأكثر ملائمة، ووفقا لهذا المنهج ينظر للتأمين على أنه مجرد واحد من مناهج عديدة للتعامل مع مخاطر المنشأة البحتة [2].

أما إدارة الأزمات فيمكن تعريفها على أنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها أو بقائها في السوق[3].

الفرع الثاني: أهمية ومراحل إدارة المخاطر البنكية .

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى أهمية ومراحل إدارة المخاطر البنكية .

أولا: أهمية إدارة المخاطر البنكية .

إن قياس المخاطر بغرض مراقبتها والتحكم فيها هو دور أساسي تخدم به إدارات المخاطر الجديدة في البنوك عددا من الوظائف الهامة بهذه البنوك، نذكر منها:

- المساعدة في تشكيل رؤية واضحة، يتم بناء عليها تحديد خطة وسياسة العمل.

---

[1] صادق راشد الشمري ،**إدارة المصارف والتطبيقات العملية**، دار الصفاء، عمان، الطبعة 1، 2009، ص:190 .

[2] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر(أفراد - شركات - بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف)**، مرجع سابق، ص:55-56 .

[3] عبد السلام أبو قحف ،**دليل المدير في تفويض السلطة –ملامح الإصلاح الإداري-العقود الإدارية-إدارة الأزمات**،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2002 ،ص:87 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تنمية وتطوير ميزة تنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية.

- تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك.

- المساعدة في إتخاذ قرارات التسعير.

- تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية.

- مساعدة البنك على إحتساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل، والذي سيمثل عقبة رئيسية أمام البنوك التي لن تستطيع قياس وإدارة مخاطرها بأسلوب علمي، حيث أن المتطلبات الجديدة للجنة بازل تعتمد على القدرة على قياس ومتابعة والتحكم في معدلات الخسائر المتوقعة Loss Norms، هذا فضلا عن إضافة أنواع جديدة من المخاطر إلى الإتفاق المقترح بشأن كفاية رأس المال، بخلاف المخاطر التي يشملها الإتفاق الحالي.

ثانيا: مراحل إدارة المخاطر البنكية .

1- **تحديد المخاطر: Risk Identification**

من أجل إدارة المخاطر لا بد إبتداءا من تحديدها .كل منتج أو خدمة يقدمها البنك ينطوي عليها عدة مخاطر، على سبيل المثال هناك أربعة أنواع من المخاطر في حالة منح قرض وهذه المخاطر هي: مخاطر الإقراض، مخاطر سعر الفائدة ،مخاطر السيولة ومخاطر تشغيلية .

إن تحديد المخاطر يجب أن تكون عملية مستمرة ويجب أن تفهم المخاطر على مستوى كل عملية وعلى مستوى المحفظة ككل[1].

2- **قياس المخاطر Risk Measurement**

بعد تحديد المخاطر المتعلقة بنشاط معين، تكون الخطوة الثانية هي قياس هذه المخاطر حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة وهي حجمه، مدته، واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر.إن القياس الصحيح والذي يتم في الوقت المناسب على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة إلى إدارة المخاطر[2].

[1] إبراهيم الكراسنة، مرجع سابق، ص: 42.

[2] إبراهيم الكراسنة، نفس المرجع أعلاه ،ص:42.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إذ يعتبر القياس الكمي من التحديات الهامة التي تواجه إدارة المخاطـــــر الحديثة ولقد حاولت دراسة: George H.hampel & donaldg 1991التوصل إلى نموذج لقياس العائد والمخاطرة فـــي البنـــوك والجدول رقم (02) يلخص ذلك.

الجدول رقم (02): أهم مؤشرات قياس المخاطر

نوع المخاطر	المؤشرات المتقدمة في القياس
المخاطر الائتمانية	ι صافي أعباء القروض / إجمالي القروض ι مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / إجمالي القروض ι مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / القروض التي استحقت ولـــم تسدد
مخاطر السيولة	ι الودائع الأساسية / إجمالي الأصول ι سلم الاستحقاقات النقدية
مخاطر سعر الفائدة	ι الأصول الحساسة اتجاه سعر الفائدة / إجمالي الأصول ι الخصوم الحساسة اتجاه سعر الفائدة / إجمالي الخصوم ι الأصول الحساسة – الخصوم الحساسة
مخاطر التشغيل	إجمالي الأصول / عدد العاملين مصروفات العمالة / عدد العاملين حقوق المساهمين / إجمالي الأصول القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة

المصدر: طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ،2007، ص:239 .

3- ضبط المخاطر Risk Monitoring

بعد تحديد وقياس المخاطر تأتي الخطوة الثالثة وهي ضبط هذه المخاطر حيث هناك ثلاثة طرق أساســـية لضبط المخاطر المهمة وذلك على الأقل لتجني نتائجهم العكسية وهي:

أ-3- تجنب المخاطر: حيث يتم تجنب البنوك لمخاطر القروض بالامتناع عن مـــنح قـــروض مرتفعـــة المخاطرة، وتجنب مخاطر أسعار الفائدة بعدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل.

ب-3- تقليل المخاطر: وذلك عن طريق رصد سلوك القروض من أجل كشف علامات التوقـــف عـــن الدفع للتقليل من مخاطر القروض .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج-3- تقليل المخاطر: إذ يمكن تحويل ونقل المخاطر إلى طرق أخرى ولكن بثمن مثل: الحصول على ضمانات[1].

4- مراقبة المخاطر Risk Control

على البنوك أن تعمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر في دقة، وبنفس الأهمية يكون قادر على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك .

على سبيل المثال لو توقف عميل ما عن الدفع فهذا يجب أن يظهره نظام المعلومات وكذلك فان توقف العميل عن الدفع يترتب لعله حرمان البنك من هامش الربح أيضا على هذا القرض، وبالتالي فان نظام المعلومات الذي يعكس التغير في سعر الفائدة كي يعوض البنك على فقدان العائد من هذا القرض على أهمية كبيرة بالنسبة إلى البنك .

بشكل عام فان الرقابة على المخاطر تعني تطور التقارير في البنك التي تبين التغيرات المعاكسة في الوضع المخاطر لدى البنك وما هي الاستعدادات المتوفرة لدى البنك للتعامل مع هذه المتغيرات[2].

الفرع الثالث: العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر البنكية .

يجب أن تشمل إدارة المخاطر لكل بنك على العناصر الرئيسية التالية[3]:

1- رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا:

تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجيات، وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة، وطبيعة مخاطرها ودرجة تحملها للمخاطر، ويجب أن يتم تعميم تلك الموافقات على كافة مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر.

أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجيهات الإستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة وتحديد خطوة واضحة للصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها، كذلك ضرورة التأكد من استقلال القسم المكلف بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر وأن

[1] إبراهيم الكراسنة، مرجع سابق، ص: 43.

[2] إبراهيم الكراسنة، مرجع سابق، ص: 43.

[3] إبراهيم الكراسنة، مرجع سابق، 2006، ص. ص:44- 45.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتبع مباشرة لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا خارج نطاق الإدارة المكلفة بالأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر.

2- **كفاية السياسات والحدود**:

يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في البنك وذلك بإتخاذ إجراءات سليمة لتنفيذ كافة خطوات إدارة المخاطر، ولذلك يجب تطبيق سياسات وإجراءات ملائمة وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لإتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة وبما يتناسب مع نطاق وطبيعة أنشطة البنك.

3- **كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات**:

إن الرقابة الفعالة لمخاطر البنك تستوجب معرفة وقياسات كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير، وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وفي الوقت المناسب حول أوضاع البنك المالية، الأداء وغيرها.

4- **كفاية أنظمة الضبط**:

إن هيكل وتركيبة أنظمة الضبط في البنك هي حاسمة بالنسبة إلى ضمان حسن سير أعمال البنك وبالأخص إدارة المخاطر، إن إنشاء والاستمرار في تطبيق أنظمة رقابة وضبط بما في ذلك تحديد الصلاحيات وفصل الوظائف هي من أهم وظائف إدارة البنك. في الحقيقة فإن مهمة فصل الوظائف تعتبر الركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطر، وفي حال عدم وجود مثل هذا الفصل فإن مستقبل البنك سيكون مهدد بالمخاطر وربما بالفشل وهذا في الحقيقة يتطلب تدخل من السلطات الرقابية من أجل تصحيح هذا الوضع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: الأساليب الوقائية لتجنب المخاطر البنكية.

لعل من مهام البنكي أساسا العمل على إيجاد الوسائل التي من شأنها أن تحد من الأخطار المرتبطة بنشاطه خاصة ما تعلق منها بعمليات الإقراض، فحذر البنكي وحرصه الدائم على الحفاظ على الرشادة المالية للمؤسسة البنكية تلزمه على مواجهة الأخطار التي يقدر أنها يمكن أن تقع له[1].

بعض الأساليب والوسائل لمواجهة المخاطر بهدف التغلب عليها وتقليل آثارها السلبية المتوقعة على نتائج القرار الائتماني بشأن منح تسهيلات ائتمانية معينة، ويمكن تناول ذلك كما يلي:

1- توزيع الخطر أو نقله إلى أطراف أخرى وذلك باقتسام المخاطر مع الغير، خاصة في التسهيلات كبيرة الحجم أو ذات المخاطر المرتفعة، حيث يتم دعوة أكثر من بنك للاشتراك في منح هذه التسهيلات.

2- سلامة التطبيق للضوابط الخاصة بمنح كل نوع من أنواع التسهيلات الإئتمانية ومتابعة الائتمان الممنوح لتجنب المخاطر الناجمة عنه.

3- التعامل مع عدة متعاملين وتمويل أنشطة وقطاعات مختلفة وهذا لتجنب ما قد يحصل إذا ما تم التركيز على تمويل متعاملين محدودين وعلى توزيع القروض على أنشطة دون أخرى.

4- الاستفادة من خدمات الهيئات المتخصصة في تأمين وضمان عمليات الإئتمان البنكي.

5- تعزيز نظم الرقابة والمتابعة داخل البنك، بهدف منع وقوع الأخطاء واكتشافها في وقت مناسب ووضع الإجراءات الرقابية والعلاجية الملائمة.

6- تكوين العنصر البشري المتخصص في النشاط البنكي والقادر على التنبؤ بمستقبل الأحوال الاقتصادية والنقدية المحلية والدولية.

7- استخدام أساليب القياس المناسبة بهدف قياس المخاطر الإئتمانية التي تصاحب القرارات الإئتمانية بأنواعها المختلفة.

[1] عبد الحق بوعتروس، **الوجيز في البنوك التجارية(عمليات، تقنيات وتطبيقات)**، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000 ،ص:55.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

8- العمل على تحديد قدرات البنك التمويلية ومنحه للقروض في حدود إمكانياته المالية.

بالإضافة إلى ما سبق فالبنك يأخذ الضمانات التي تلائم كل حالة ائتمانية وبالنسبة للمخـــاطر الأخـــرى فالبنك يلجأ إلى أساليب التغطية والتوريق للحد من المخاطر.

الفرع الأول: الضمانات.

إن تقديم القروض من طرف البنك لا بد أن تقابله ضمانات كافية لتعويض الأموال غير المسددة من قبـــل العميل، وبما أن للضمانات أهمية في منح القرض فهي عبارة عن وسيلة أمان يحبذها البنـــك ويشـــترط وجودها ولو صوريا كالضمان الشخصي.

ومن أهم ما يجب مراعاته في الضمانات المقدمة[1]:

- أن تكون الضمانات مملوكة للعميل أو الضامن أو لكليهما ملكية تامة، وليست محل نزاع، مع اســـتيفاء البنك لكافة المستندات المؤيدة لذلك.

- أن تكون الضمانات من نشاط العميل طالب القرض ومقبولة من جانب البنك ومتماشية مـــع السياســـة الإئتمانية.

- أن تكون الضمانات كافية للوفاء بقيمة القرض وملحقاته من فوائد وعمولات ومصاريف.

- أن تكون الضمانات غير معرضة للتقلبات الشديدة في الأسعار.

- وجود توازن فعال بين ما يصرح به من تسهيلات، وبين عائد الضمانات المقدمة.

- عدم التصريح بتسهيلات مقابل ضمانات بغرض المضاربة وبشكل يؤثر على قدرة البنك في اســـترداد أمواله.

أنواع الضمانات:

يمكن تقسيم الضمانات إلى نوعين هما الضمانات الشخصية والضمانات عينية كما يلي:

[1] السيسي صلاح الدين حسن،**القطاع البنكـــي والاقتصاد الوطنـــي-القطاع البنكـــي وغسيل الأمـــوال**،عالـــم الكتب، القاهـــرة، 2003، ص.ص :29- 30.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- **الضمانات الشخصـــية**: والتي مفادها أن يتعهد شخص ما ذو سمعة أو ملاءة مالية في شخص آخـــر، بتسديد مستحقاته المالية عند توقفه عن الدفع لسبب أو لآخر[1]. وتأخذ الضمانات الشخصية الأشكال التالية:

أ- الكفالة: هي نوع من الضمانات الشخصية التي يلتزم بموجبها شخص معين بتنفيد التزامات المدين اتجاه البنك إذا لم يستطيع الوفاء بهذه الإلتزامات عند حلول آجال الاستحقاق [2]، ومن الواضح أن الكفالة هي فعل حالي هدفه هو الإحتياط ضد احتمالات سيئة في المستقبل ولا يمكن أن يتدخل الكافل بشكل فعلي إلا إذا انخفظت هذه الإحتمالات السيئة والمتمثلة في عدم تمكن المدين على الوفاء بالتزاماته اتجاه البنك،و نظرا لأهمية الكفالة كضمان شخصي ينبغي أن يعطي له اهتمام أكبر ويتطلب أن يكون ذلك مكتوب ومتضمنا طبيعة الإلتزام بدقة ووضوح، وينبغي أن يمس هذا الوضوح كل الجوانب الأساسية والمتمثلة على وجه الخصوص في العناصر التالية : موضوع الضمان،مدة الضمان الشخص المدين(الشخص المكفول) الشخص الكافل،أهمية وحدود الإلتزام .

والكفالة قد تكون بسيطة حيث يتكفل ضامن واحد في القرض أو عدة متكافلين لضمان القرض.

ب- الضمان الاحتياطي: ويلتزم بموجبه الضامن بتوقيع ورقة تجارية عادة بقيمة القرض تمثـــل تعهـــدا شخصيا بالوفاء بمبلغ القرض في حالة توقف المقترض عن السداد[3].

2- **الضمانات العينية**:أهم أنواعها ما يلي:

أ- قروض بضمان أوراق تجارية: إن الأوراق التجارية هي تلك الأوراق التي يستخدمها التجار فيما بينهم في معاملاتهم التجارية وتتضمن مبلغ مالي معين لأجل معين ويمكن نقل ملكيتها عن طريق التظهير ومن أهم أنواعها: تسهيلات بضمان ما يدعه من كمبيالات بدلا من خصمها وهذا إذا كان فـــي غيـــر حاجـــة لإستخدام حصيلة الكمبيالة بالكامل، ويتم قبول الكمبيالات بعد إجراء الدراسة الإئتمانية أخذا في الإعتبـــار مركز المسحوب عليه وقدرته على الوفاء، ويتم قبول الكمبيالات كرسم الضمان وفق حافظة توضـــح أن الكمبيالات مودعة كضمان وهو ما يعني أنها مرهونة رهنا حيازيا.

[1] عبد الحق بو عتروس، مرجع سابق، ص: 58.

[2] Luc Bernet , Rollande , **Principes de technique bancaire** , 20e édition , Dunod , paris 1999 ,p: 125 .

[3] عبد الحق بو عتروس، مرجع سابق، ص: 58 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب- قروض بضمان أسهم وسندات: تمنح هذه القروض بشرط أن تكون الأوراق المالية متداولة في سوق الأوراق المالية لأن ذلك يضمن وجود سوق جاهزة لبيعها عند الحاجة، وتعتمد جاذبية البنوك لقبول الأوراق المالية كضمانات مصرفية على:

- درجة الإستقرار المالي للشركة المصدرة لها.
- وجود سوق منظم لتداولها.
- كما يجب أن تكون هذه الأوراق المالية مسجلة باسم مالكيها مع تحرير إقرار بالموافقة على قبول تصرف البنك في صكوك الأسهم المودعة لديه في حالة عدم السداد.

ج- منح قروض بضمان ودائع: تقدم البنوك لعملائها قروض بضمان ودائعهم أو ودائع الغير وقد تكون هذه التسهيلات الائتمانية بذات عملة الوديعة أو بعملة أخرى في حالة عدم الرغبة في تصفية الوديعة وخسارة الفوائد عليها خاصة إذا كانت الفائدة على الوديعة تفوق ما يدفعه المقترض على التسهيلات ويتحقق ذلك إذا كان مبلغ القرض يقل عن مبلغ الوديعة أو أجل استحقاقها أقرب.

د- منح قروض بضمان بضائع مرتهنة: قد يمنح البنك قروض بضمان بضائع مستوردة عن طريق اعتماد مستندي فتح بالبنك أو بضائع مشتراة محليا ويتطلب قبولها كرهن على: نوعية البضاعة وقيمتها ومدى كفايتها لتغطية قيمة الائتمان الممنوح، ويجب أن يتأكد البنك من سهولة تصريفها وحركة دورانها وأن تكون من السلع المتداولة وقابلة للتخزين وثبات سعرها وغير قابلة للتلف ومؤمن عليها من جميع الأخطار وثبوت ملكيتها للعميل.

هـ- منح قروض بضمان رهن عقاري: تعد العقارات من أحسن الضمانات المقبولة لدى البنك لأنها تمتاز بثبات أسعارها وعدم تعرضها للتذبذب مع الملاحظة أن أسعار الأراضي في أغلب الأحيان تتزايد قيمتها بمرور الزمن.

حدود الضمانات: قد يواجه البنكي مشاكل في تعامله مع الضمان مثل[1]:

- حصول أخطاء في تقييم الضمان (التقييم الزائد Surévaluation) مما يؤدي لعدم تغطية الضمان لقيمة القرض.

- صعوبة التصرف في الضمان وذلك راجع في أغلب الأحيان لعدم التحكم في الإجراءات القانونية.

[1] نعيمة بن العامر، مرجع سابق، ص:101.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تناقص قيمة الضمان عبر الزمن كالتقادم التكنولوجي للعتاد المرهون أو تدهور حالة العقـــارات، ممـــا ينقص في قيمته وقابليته لتغطية القرض.

ورغم هذه المشاكل يفضل البنكي طلب هذه الضمانات عوضا عن اللجوء إلى القضاء والقانون في حالـــة عدم تسديد القروض الممنوحة.

الفرع الثاني: استحداث أدوات مالية لتغطية المخاطر.

تعتبر التغطية من بين الأساليب التي تعطي للبنك فرصة الحد من المخاطر التي يتعرض لها، وعلى وجه التحديد مخاطر تغير أسعار الأوراق المالية والعملات التي يمتلكها أو التي يرغب في شرائها أو بيعها في المستقبل لذلك سوف يتم التركيز على: عقود الخيار، عقود المبادلة والعقود المستقبلية.

أولا: عقود الخيار.

1- تعريف عقود الخيار(حقوق الإختيار): وهو اتفاق يعطي لطرف ما الحق في بيع أو شراء عدد مـــن الأوراق المالية وربما العملات من طرف ثاني بسعر محدد متفق عليه مقدما على أن يتم التنفيذ فـــي أي وقت خلال المدة التي تنقضي بين تاريخ إبرام العقد وتاريخ الإنتهاء أو التنفيذ في التاريخ المحدد لإنتهـــاء العقد[1]. وهناك نوعين من حقوق الإختيار:

أ- خيار الشراء: وهو الذي يتضمن حق اختيار الشراء لعدد من الأوراق المالية مقابل علاوة أو مكافـــأة يدفعها لمحرر العقد.

ب- خيار البيع: وهو الذي يتضمن حق اختيار البيع لعدد من الأوراق المالية مقابل علاوة يدفعها لمحرر العقد.

من خلال التعريف يمكن أن نخلص إلى أن أركان عقد الخيار تتمثل في:

- مشتري العقد: هو الطرف الذي يتوج بشراء حق الخيار.

- محرر العقد: هو الطرف الذي يملك الأوراق المالية.

[1] محمد صالح الحناوي وآخرون، الاستثمار في الأوراق المالية ومشتقاتها(مدخل التحليل الأساسي والفني)، الدار الجامعية، الإسكندرية،2004، ص:309.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- سعر التنفيذ: وهو سعر الورقة وقت إبرام العقد.

- السعر السوقي: وهو سعر الورقة في تاريخ الإستحقاق.

- ثمن الخيار: وهو علاوة أو مبلغ متفق عليه يقوم مشتري حق الخيار بدفعه إلى محرر الحق نظير أن يكون لمشتري الخيار الحق في تنفيذ أو عدم تنفيذ الإتفاق[2].

ويمكن إجراء مقارنة ما بين خيار الشراء وخيار البيع على النحو التالي كما يوضحه الجدول رقم (03):

الجدول رقم(03): مقارنة ما بين خيار الشراء وخيار البيع.

أنواع العقد	محرر العقد (البائع)		مشتري العقد		نتيجة الخيار لمشتري العقد	
	الإلتزام	الحقوق	الإلتزام	الحقوق	الخيار المربح	الخيار الخاسر
خيار الشراء	بيع الأصل محل التعاقد للمشتري وبسعر التنفيذ في موعد (أو قبل الإنتهاء من) الصلاحية	يستلم علاوة تمثل تكلفة الخيار من مشتري الخيار	دفع علاوة لمحرر العقد تمثل تكلفة شراء الخيار	ينفذ (أولا ينفذ) الخيار بالشراء للأصل محل التعاقد وسعر التنفيذ في موعد (أو قبل الإنتهاء من الصلاحية)	**سعر السوق ‹ سعر التنفيذ** تنفيذ العقد	**سعر السوق ‹ سعر التنفيذ** لا ينفذ العقد
خيار البيع	شراء الأصل محل التعاقد من مالك الحق(إذ قرر التنفيذ) وبسعر التنفيذ	يستلم علاوة تمثل تكلفة الخيار من مشتري الخيار	دفع علاوة لمحرر العقد تمثل تكلفة شراء الخيار	ينفذ (أولا ينفذ) الخيار بالبيع للأصل محل التعاقد وبسعر التنفيذ	**سعر السوق ‹ سعر التنفيذ** تنفيذ العقد	**سعر السوق ‹ سعر التنفيذ** لا ينفذ العقد

المصدر: محمود محمد الداغر، الأسواق المالية (مؤسسات، أوراق، بورصات)، دار الشروق، عمان، 2005، ص.ص:127- 128.

[2] محمد صالح الحناوي وآخرون، نفس المرجع أعلاه، ص:312.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما بالنسبة لموعد تنفيذ العقد المبرم فيأخذ شكلين: عند الإلزام بممارسة الحق في تاريخ معين فإن ذلك يتبع عقود الخيار الأوروبية، بينما إعطاء حق التنفيذ لعقد الخيار خلال المدة المحصورة ما بين الإتفاق وحتى إنتهاء صلاحية العقد فإن ذلك يتبع عقود الخيار الأمريكية[1].

ثانيا :عقود المبادلة.

ويمكن تعريف عقود المبادلة كما يلي: هو اتفاق بين طرفين أو أكثر لتبادل سلسلة من التدفقات النقدية خلال فترة لاحقة، وهو عقد ملزم للأطراف على خلاف عقد الاختيار، وعقود المبادلة تستخدم لتغطية مخاطر تقلبات سعر الصرف أو تقلبات أسعار الفائدة أو كليهما معا[2].

وعلى الرغم من توسع عقود المبادلة لتشمل أنواع عديدة من الأصول إلا أنها غالبا ما تتركز في أدوات دين وتدعى بمبادلة أسعار الفائدة ومبادلة عملات[3].

فإذا كان عقد المبادلة على أساس سعر الفائدة فإنه يتم مبادلة سعر فائدة ثابت بآخر متغير على أساس LIBOR أما إذا تعلق عقد المبادلة بعملات فإنه يتم التبادل على أساس عملة متغيرة بعملة ثابتة.

ثالثا: العقود المستقبلية.

يمكن تعريف العقد المستقبلي على أنه: "عقد يلزم الطرفين المتعاقدين على تسليم أو استلام سلعة أو عملة أجنبية أو ورقة مالية، بسعر متفق عليه في تاريخ محدد، وكما هو الحال في عقود الخيارات، يعد العقد المستقبلي بمثابة ورقة مالية قابلة للتداول، وتتمتع بسيولة عالية، ولذا يتم استخدامها في كل من أغراض المضاربة والتحوط، حيث يمكن للمستثمر بسهولة أن يبيع العقد في أي وقت بالسعر السائد في السوق، وفي هذه الحالة سيلزم المشتري الجديد بمضمون العقد بطبيعة الحال"[4].

[1] محمود محمد الداغر، مرجع سابق، ص:126.

[2] مدحت صادق، **أدوات وتقنيات مصرفية**، دار غريب، القاهرة، 2001، ص:112.

[3] محمود محمد الداغر، مرجع سابق، ص:138.

[4] رشيد بوكساني، **معوقات أسواق الأوراق المالية العربية وسبل تفعيلها**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005/ 2006، ص:68.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتعرف عقود العملة المستقبلية على أنها: "هي عقود يتم تداولها لتسليم كميات معينة من العملات الأجنبية بتاريخ مستقبلي محدد، حيث يتم الاتفاق على سعر العملة الأجنبية بتاريخ العقد" [1].

ويتضمن التعاقد في العقود المستقبلية على توفر شروط تتمثل في[2]:

- وحدة التعامل: وهي الكمية والوحدة التي بموجبها يتم إبرام العقد.

- شروط التسليم: وتتضمن الأشهر التي يتم فيها التعامل على العقد والفترة الزمنية خلال الشهر الذي ينبغي أن يتم فيه التسليم والمواصفات الواجب توافرها بالسلعة موضوع التعامل من حيث النوعية والجودة ووسيلة التسليم التي يتم بموجبها تسليم الأصل.

- حدوث تقلبات الأسعار: تعمل أسواق العقود المستقبلية بنظام حدوث التقلبات السعرية، حيث تفرض حدا أدنى وحدا أقصى، وذلك حسب العقد محل التعاقد وذلك كل يوم، وفي اليوم الموالي يتم التعامل بأعلى سعر وصل إليه العقد في اليوم المعني.

- نظام الهوامش: نظرا لما تترتب عليه التعاقدات من مخاطر عدم القدرة على الوفاء، يفرض هامش مبدئي يودعه أطراف العقد لدى بيت السمسرة الذي يتعاملون معه، ويكون في صورة نقدية، وفي صورة أدوات الخزانة أو سندات حكومية ...إلخ.

- التسوية السعرية اليومية: تتميز العقود المستقبلية بإجراء تسوية يومية لمراكز أطراف التعاقد مع كل تغير في سعر العقد الجديد، بل إن بيت التسوية نفسه يقوم بإحلال العقد بعقد جديد، وسعر العقد الجديد يتحدد على أساس التسوية والذي ينشر في صحف المال عن العقود المماثلة.

الفرع الثالث: التوريق

1- يعرف على أنه: "هو عملية تحويل القروض البنكية إلى أوراق مالية تطرح للتداول، ويعني ذلك أنه يتم تحويل ديون الشركات أو الهيئات المقترضة من المقرض الأساسي وهو البنك إلى مقرضين آخرين (مشتروا الأوراق المالية) وهو ما يطلق عليه التمرير المالي Pass –Through Finance "[3].

[1] مفلح محمد عقل،**وجهات نظر مصرفية** ،ج2، مكتبة المجتمع العربي ،عمان، 2006 ، ص:292.

[2] رشيد بوكساني، نفس المرجع أعلاه، ص:69.

[3] طارق طه، **إدارة البنوك ونظم المعلومات البنكية**، دار الكتب، الإسكندرية، 2000، ص:132.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وللتوريق مميزات تتمثل في:

- تقليل عبء الاقتراض على الهياكل المالية لتلك الشركات من خلال تحويل قروضها البنكية قصيرة الأجل إلى ديون متوسطة وطويلة الأجل بواسطة السندات وهي تصدر في الغالب بأسعار فائدة أقل عن فائدة الإقراض البنكي.
- المساعدة في عملية تخصيص هذه الشركات.
- المحافظة على حقوق البنوك المالية.
- رفع مقدرة الأداء والتمويل لدى البنوك من خلال مساعدتها على تحقيق المعدلات المستهدفة لكفاية رأس المال وفقا لمعايير لجنة بازل العالمية، حيث يتيح لها هذا النظام تحويل تلك الديون إلى جانب رأس المال في ميزانياتها [1].
- تقليل مخاطر الإئتمان للأصول من خلال توزيع المخاطر على قاعدة عريضة من القطاعات المختلفة.
- وقد نجحت هذه التجربة في اليابان في بداية الثمانينيات وأسهمت في علاج عدد من المشكلات التمويلية للكثير من الشركات، حيث فضلت نسبة كبيرة من المكتتبين تحويل السندات إلى الأسهم ضمن رأس مال الشركة [2].

2- الفائدة التي تعود على البنك المقرض من توريق أمواله المقرضة:

تمثل عملية التوريق إحدى صور الاستثمار خارج الميزانية فلو كان لدى البنك دين مشكوك في تحصيله فإنه سيكون مضطرا إلى تكوين مخصص له في الميزانية، وهنا يكون من الأفضل له توريق هذا الدين ببيعه إلى مؤسسة متخصصة في إصدار وتداول الأوراق المالية، وبذلك يمكن للبنك أن يستخدم حصيلة البيع في إعادة الإقراض في وجوه أكثر ربحية فضلا عن أن رفع الدين المشكوك في تحصيله في الميزانية سيحسن صورتها ويزيد من الجدارة الائتمانية للبنك لإرتفاع معدل رأس المال /الأصول[3].

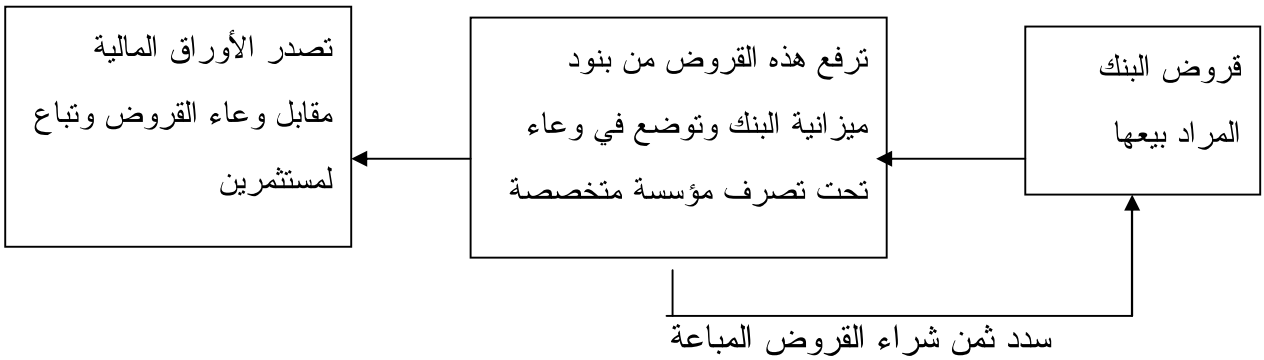
[1] راتول محمد، مداني أحمد، **دور التوريق كأداة مالية حديثة في التمويل وتطوير البورصة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات- دراسة حالة الجزائر والدول النامية-، جامعة بسكرة، أيام 21و22 نوفمبر 2006، ص:11.

[2] طارق طه، مرجع سابق، ص:133.

[3] مدحت صادق، مرجع سابق، ص.ص:241- 242.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و يمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل التالي رقم (04).



الشكل رقم (04): فائدة التوريق بالنسبة للبنك.

المصدر: **مدحت صادق، مرجع سابق، ص**:242.

3- أساليب التوريق:

تقوم عمليات التوريق بالضرورة على أطراف أو جوانب قانونية تؤخذ بعين الاعتبار لضمان إنجاز العملية بالشكل الصحيح، إذ يتعين التعرف على الأساليب القانونية للتوريق التي تبنتها الممارسة لكفالة حقوق كافة أطراف عملية التوريق، ويتم التوريق بأحد الأساليب الآتية [1]:

أ- استبدال الدين: يسمح تحقيق عملية التوريق من خلال هذا الأسلوب باستبدال الحقوق والإلتزامات الأصلية بأخرى جديدة، غير أنه يقتضي الحصول على موافقة جميع الأطراف ذات الصلة بالقرض على إمكانية تحويله كليا أو جزئيا إلى ورقة مالية.

ب- التنازل: يعني التنازل عن الأصول لصالح الدائنين أو المقرضين، ويشيع إستخدام هذا الأسلوب في توريق الذمم الناشئة عن بيع الأصول أو إيجارها، ففي عقدي الإيجار والبيع يتم الإستمرار في دفع الأقساط إلى الممول الأصلي الذي يقوم بدوره إما بتحويلها إلى مشتري الذمم المدينة أو تسديدها ضمن سلسلة من الحوالات متفق عليها عند التعاقد على التوريق وبالمقابل يقوم بإسترداد المبلغ من المؤجرين.

جـ- المشاركة الجزئية: يتضمن هذا الأسلوب بيع الذمم المدينة من قبل الدائن الأصلي إلى مؤسسة متخصصة بشراء الذمم وتمويلها، ولا يتحمل بائع الدين بعدها أي مسؤولية فيما لو عجز المدين عن

[1] راتول محمد، مداني أحمد، مرجع سابق، ص:4.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التسديد، لذلك يجب على مشتري الدين التأكد من أهمية المدين وجدارته الائتمانية، ويلاحظ أن هناك طرقا عديدة لحماية هذا المشتري تتراوح بين حصوله على ضمانات عقارية وحقوق إدارة الدين كوصي عليها.

المطلب الثالث: الأساليب المتبعة لإدارة المخاطر البنكية.

سيتم التركيز على الأساليب المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة إضافة إلى مخـــاطر أسعار الفائدة وأسعار صرف العملات، ومعالجة الديون المتعثرة.

الفرع الأول: أساليب إدارة المخاطر الائتمانية.

وتعتمد البنوك في تسيير المخاطر الائتمانية المحتملة الحدوث على الاستعلام البنكي لتقييم حجم المخاطر الناجمة من قرار منح الائتمان، وكذلك التركيز على الأسلوب الوقائي من طرف إدارة الائتمـــان لتجنـــب حدوث المخاطر، أو على الأسلوب العلاجي في حالة حدوث مخاطر أين يتطلب مواجهة آثارها الســـلبية على أداء البنك.

الاستعلام البنكي: قبل منح البنك للائتمان يلجأ إلى الاستعلام والتحري بكل الطرق والوسائل الممكنة عن وضعية العميل الشخصية والمالية ومدى قدرته على الوفاء بالتزاماته في مواعيد استحقاقها وفقا للشـــروط المتفق عليها، ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات نذكر[1]:

- **إجراء مقابلة مع طالب القرض**: إن إجراء مقابلة شخصية مع العميل تكشف للبنك جانب كبيـــر عـــن شخصيته وسمعته ومدى صدقه في المعلومات المقدمة عن وضعية المؤسسة ونشاطها ومركزها التنافسي وخططها المستقبلية كما تكشف عن ماضي المؤسسة وتعاملاتها المالية وهو مـــا يســـاعد مســـؤول إدارة الائتمان على تقييم ومعرفة حجم المخاطر التي قد تواجه الائتمان الممنوح.

- **المصادر الداخلية من البنك**: يعد التنظيم الداخلي للبنك من المصادر الهامة في قرار الائتمان خصوصا إذا كان طالب القرض ممن سبق لهم التعامل مع البنك، وتتحدد مصادر المعلومات الداخلية من خلال:

ü الحسابات البنكية للعميل التي تكشف عن وضعيته إذا ما كان دائنا أو مدينا والتي تحدد

[1] مفتاح صالح، معارفي فريدة، . مفتاح صالح، معارفي فريدة، **المخاطر الائتمانية (تحديدها- قياسها- إدارتها والحد منها)**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 16-18 أفريل 2007، ص:11.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

طبيعة علاقته العملية مع البنك.

- الوضعية المالية للعميل وسجل الشيكات المسحوبة عليه.
- التزام العميل بشروط العقد وكفاءته في سداد التزاماته حسب تواريخ الاستحقاق المتفق عليها.

- **المصادر الخارجية للمعلومات**: تساعد الأقسام الخارجية المتمثلة في البنوك الأخرى والموردين ونشرات دائرة الإحصاءات العامة والغرف التجارية والجرائد الرسمية والمحاكم على تزويد إدارة الائتمان بالمعلومات عن المقترضين كما أن مبادلة المعلومات بين البنوك عن المدينين من شأنه أن يساعدها على تقييم حجم المخاطر.

- **تحليل القوائم المالية**: هي من أهم مصادر الحصول على المعلومات فإدارة الائتمان تهتم بتحليل قوائم السنوات الماضية للمؤسسة وإعداد القوائم المستقبلية وتحليلها والوقوف على الميزانية النقدية التقديرية التي تكشف الوضعية المالية للمؤسسة في تاريخ معين وهو ما يزود إدارة الائتمان بمعلومات عن المركز المالي للمقترض ومدى قدرته على توليد تدفقات نقدية تكفل سداد قيمة القرض مع الفوائد.

ومن بين المقاييس الهامة لإدارة مخاطر الائتمان ومتابعته والأساليب المستخدمة هي التنويع على مستوى القروض وعلى مستوى المحفظة، إن تحليل الائتمان هو الأسلوب الأساسي لمتابعة وإدارة مخاطر الائتمان على مستوى القروض وعادة ما يستخدم مخصصات لتغطية مخاطر الائتمان على مستوى قروض الأفراد والأوراق المالية [1] .

وتتمثل أساليب إدارة المخاطر الإئتمانية فيما يلي[2] :

1- **تنويع مخاطر الائتمان**: في التمويل الحديث، نجد أن تنويع الأصول هي الإتجاه النظري والأسلوب السليم لخفض تقلبات العائد على أي مستوى من المستويات نتوقع معه وجود خطر ضمن محفظة الاستثمارات. وتنويع المخاطر له أهمية عملية تتعدى أهميته النظرية العلمية. ولقد ترتب على عدم التنويع كثير في الحالات لفشل مؤسسات مالية في الثمانينات والتسعينات.

[1] ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، **إدارة البنوك التجارية**، دار النهضة العربية، القاهرة،ط2، 2001، ص:450.

[2] ابتهاج مصطفى عبد الرحمن،نفس المرجع أعلاه، ص ص:451-455.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تنويع مخاطر الائتمان اعتمادا على قانون الأعداد الكبيرة للاستثمارات في نوع واحد من القروض، يشار إلى هذا النوع بقانون الأعداد الكبيرة في مجال تنويع المخاطر تتم المقارنة على أساس أن احتمال أن يتحمل المقرض خسارة من الإقراض كنتيجة لمحفظة مكونة من نوع واحد من أنواع القروض سوف يختلف عن الخسارة الفعلية التي يحققها لعدد من القروض التي ينتمي إليها هذا القرض محل الدراسة ويعتمد قانون الأعداد الكبيرة على معامل الاختلاف المعياري حيث :

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{نسبة القروض الرديئة}}{\text{نسبة القروض الجيدة}} \Big/ \text{حجم العينة}$$

يتضح وجود علاقة عكسية بين معامل الاختلاف المعياري وحجم العينة (حجم القروض) إذ ينخفض معامل الاختلاف المعياري بزيادة حجم القروض، إلى أن يصل إلى الصفر عندما يكون حجم القروض ما لا نهاية وهذا ما تنتجه مزايا قانون الأعداد الكبيرة.

لكن يكشف قانون الأعداد الكبيرة أن المؤسسات المالية لم تستطع تنويع محافظها بتكوين عديد من الأصول وإن المحفظة لم تكن كبيرة، ولم تستطع تحقيق التراكمات المالية التي تمكنها من تحقيق مزايا التنويع في ظل الأعداد الكبيرة.

3- **تنويع المحفظة**: بالرغم من التقدم الكبير الذي توصلت إليه النظرية الحديثة لمحفظة الاستثمار فإن الفضل يرجع إلى الجهود الكلاسيكية التي قدمها ماركوفيتش 1959 والذي أبرز أهمية اختيار المحفظة وأهمية الكفاءة في تنويعها، وما زالت نظريته هي الأساس المرجعي لتنويع أصول المحفظة وينطوي تنويع المحفظة على التباين في العائد على أصول محفظة المنشأة عندما تتكون من مزيج من الأصول العديدة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: أساليب إدارة مخاطر السيولة.

بصفة عامة لا يمكن القول أن تسيير مخاطرة السيولة يتمثل في إيجاد موارد جديدة بتكلفة هامشية أقل من متوسط مردودية الاستخدامات وهناك تسيير قصير المدى (تسيير الخزينة) وتسيير طويل المدى[1].

1- التسيير القصير المدى(تسيير الخزينة): التسيير الشامل للأصول والخصوم عملية جديدة في البنـــوك، لذلك نجد أن هذه الأخيرة قامت دائما بالإهتمام بتسيير خزينتها، أي تسيير الأصول المملوكة مـــن عملـــة محلية أو عملات أجنبية مع احترام القوانين النقدية وقوانين الصرف.

تسيير الخزينة البنكية الحديث غير من آفاقه بسبب:

- السوق الذي فيه أو عليه خزينة البنوك تعمل بتطوير واسع، وعدد العمليات تتضاعف وتتزايد بشـــكل مساير لإقتصاد السوق.

- تغيير الخزينة كعامل من عوامل تحقيق الربح داخل البنك.

- الارتباط المتبادل بين توازن الخزينة والتوازن المالي الإجمالي المعترف به، ويأخذ بعين الإعتبار فـــي الحسابات الاقتصادية للمصرفي، هذا الارتباط المتبادل يمكن تحليله كما يلي:

ليكن بنك يريد أو يبحث عن تغطية ربحه، لفترة محددة من الزمن ويعرف مبلغ موارده المتاحة له، ولكن يجهل التطور المستقبلي لمعدل الفائدة، ميزانيته البسيطة تتمثل في المعادلة التالية:

$$D = L+C$$

D: الموارد المقترضة

C: القروض

L: السيولة النقدية

[1] ليازيدي نبيلة، **تسيير مخاطرة السيولة البنكية على مستوى البنوك التجارية –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير(غير منشورة)، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، جوان 2005، ص. ص: 64-65.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاستخدامات والموارد المؤقتة يتم تجاهلها الشيء الذي لا يعتبر غير عقلاني إذا أخذنا بعين الاعتبار ضعف أهمية قيمة مبالغهم داخل الميزانية البنكية.

الهيكلة العظمى للأصول بين L وC أي نفسها التي تغطي الربح والتي تتعلق بالتطور المرتقب لمعدلات الفائدة خلال هذه الفترة المحددة.

إذا توقع البنك ارتفاع من معدل الفائدة خلال هذه الفترة، سوف يرفع من C ويحدد L ولكنها بذلك ترفع مخاطرة السيولة.

نفترض الآن أن البنك يقدر نمو المردودية المنتظرة من ارتفاع في C كما يلي:

$$\Leftarrow \perp \ \copyright \ r \Leftarrow C$$

إن r يمثل معدل الفائدة للرصيد، وبنفس الطريقة البنك يقدر نمو مخاطرة السيولة عبر تكلفة ولتكن Δ I، في المجموع ربح البنك ينتج عبر:

$$\Leftarrow P \ \copyright \ \Leftarrow R \ \lceil \ \Leftarrow I$$

2- التسيير الطويل المدى: يتم تسيير مخاطرة السيولة على المدى الطويل بتجديد السقف لمختلف أقسام هيكلة الاستحقاق، بطريقة تسمح بتجنب الأجل.

العامل الرئيسي لتسيير مخاطرة السيولة طويلة وقصيرة المدى، هو لجوء البنك إلى مختلف أسواق رؤوس الأموال، التي تساعد البنك بإجراء تعديلات سريعة، وبأقل تكلفة لمستحقات على مستوى الخصوم والأصول، لكن تدخله في الأسواق يرتبط بمتغيرات كالحجم المردودية ونوعية المساهمة هذه العناصر التي يجب اعتبارها جوهرية، ولها أهمية واسعة.

للحصول على أعظم ربح يجب أن نعدم مشتقة الربح بالنسبة للتعديلات في هيكلة الأصول.

$$X = L / C$$

$$dP / dX = dR / dX - \Delta I / dX = 0$$

$$dR / d X = \Delta I / d X$$

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هذا يعني أن هيكلة أصول البنك تكون عظمى، عندما مردودية واحدة وحدة نقدية تقرض إضافية تكون تساوي إلى تكلفة السيولة الناجمة عن التعديلات في هيكلة الأصول.

يجب أخذ بعين الاعتبار دالة المنفعة للبنك ومدى تقديرها ومراعاتها لمخاطرة السيولة.

البنك الحذر والذي لا يحب مخاطرة السيولة، وتضييع الإستغلال يكون لديه نسبة X مرتفعة من بنك يحب المخاطرة والذي لديه نسبة أقل[1].

الفرع الثالث: أساليب إدارة مخاطر أسعار الفائدة والصرف.

أولا: إدارة فجوة حساسية الاستثمار: وهي تعني مقارنة الأصول البنكية ذات الحساسية للفائدة مع الخصوم البنكية ذات الحساسية للفائدة عبر فترات زمنية مختلفة، وهذا لتقييم الأصول المولدة للعائد.

ويتم احتساب فجوة حساسية الفائدة باستخدام المعادلة التالية[2] :

$$SGAP = ISA - ISL$$

حيث :

ISGAP : فجوة حساسية الفائدة.

ISA : الأصول البنكية ذات الحساسية للفائدة.

ISL : الخصوم البنكية ذات الحساسية للفائدة.

فإذا كان ناتج المعادلة موجب بمعنى أكبر من الصفر فهذا يعني أن البنك يمتلك أصول حساسة وهو ما يعد وضعا استثماريا مفضلا، لأن ذلك يعني أن الفوائد التي يحصل عليها البنك من استثماره لأصول (عوائد الأوراق المالية، الائتمان البنكي)، يفوق الفوائد التي يقوم بسدادها عن التزاماته (الفوائد المدفوعة للعملاء وفوائد القروض التي اقترضها البنك) أي أن المحصلة تمثل ربحية، ما يطلق عليه الفجوة الموجبة

[1] لايزيدي نبيلة، مرجع سابق، ص: 66.

[2] طارق طه، مرجع سابق، ص: 426.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لحساسية الفائدة، أما إذا كان ناتج المعادلة سالب بمعنى أصغر من الصفر، فالبنك يمتلك خصوم حساسة، وهو وضع غير مفضل من وجهة النظر الاستثمارية وهو ما يطلق عليه بالفجوة السالبة[1].

ثانيا: إدارة مخاطر أسعار الصرف.

ينبغي تحديد حجم عمليات العملات الأجنبية بالبنك، بما في ذلك العمليات القياسية داخل وخارج الميزانية العمومية في الصرف الأجنبي، وعند تقييم تعرض بنك ما لمخاطرة العملة وكفاية تقنياته لإدارة المخاطرة، يجب على المحلل أن يعي البيئة التنظيمية وظروف السوق في الدول ذات الصلة ولإمكانية وصول البنك إلى تلك الأسواق والوصول إلى أسواق العملة في الدول النامية غالبا ما يكون مقيدا، وقد تفتقر هذه الأسواق إلى السيولة، كما أن توافر أدوات تحوط كافية قد يكون محدودا وهذه العوامل يجب أن تعكسها سياسات البنك وعملياته إن المحدد الرئيسي لإدارة مخاطرة العملة هو السياسات التي تضع قيودا على التعرض لمخاطرة العملة والتي يجب أن يعاد تقييمها بصورة منتظمة لعكس التغيرات المحتملة في تقلب أسعار الصرف، ولكن المستحيل فعليا في بيئة المتاجرة الديناميكية الطبيعية أن يحتفظ بنك يعمل بنشاط في أسواق العملة بمراكز مغطاة بكل العملات وفي كل الأوقات، حيث تتناوب المراكز القصيرة أو الطويلة بالعملات المختلفة أي عدد من الأوقات أثناء اليوم وفي أوقات معينة تحددها سياسة إدارة مخاطرة العملة يقوم البنك بتحديد مراكزه المفتوحة ويتخذ كافة الإجراءات الضرورية لتغطية تعرضات المخاطرة الزائدة، ويكون ذلك عادة عن طريق الترتيب لإجراء مبادلات وتقتضي إدارة المخاطر بالنسبة لبنك يزاول عددا أكبر من المعاملات الفورية والآجلة كل يوم وضع إجراء رسمي لإحتساب المكاسب /الخسائر غير المحققة يوميا على الأقل. وإجراء الإحتساب بمعدل تكرار أكبر من هذا مرغوب، مثل هذه الإحتسابات ينبغي أن تتضمن دفتر الصرف الأجنبي بأكمله، وهذا شرط مسبق للإدارة الفعالة ويزود إدارة البنك بتصورات مستقبلية لعمليات الصرف الأجنبي بالبنك والمخاطرة المرتبطة بها [2].

[1] طارق طه، مرجع سابق، ص: 426.

[2] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2005، ص ص: 720،721.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الرابع: معالجة الديون المتعثرة أو المشكوك في تحصيلها.

أولا: الأسباب المؤدية لتعثر القروض.

ومن الأسباب المؤدية إلى تراكم القروض المتعثرة بالبنوك زيادة حجم الديون المشكوك في تحصيلها، والدين المشكوك في تحصيله هو الدين الذي يقدر فيه البنك، استنادا إلى المركز المالي للعميل، وقيمة الضمانات وإمكانية التسديد، أنه على قدر أو درجة من الخطورة لا يمكن معها تحصيله خلال فترة معقولة مع احتمال استهلاكه كله أو بعضه[1].

ومن الأسباب التي تساعد على نشأة وزيادة الديون المشكوك في تحصيلها نذكر[2]:

1. أسباب متعلقة بالبنك: ونذكر منها ما يلي:

- قصور الدراسة الائتمانية المعتمدة في منح التسهيلات؛

- اعتماد البنك عند اتخاذه لقرار منح التسهيلات على معيار الربحية أكثر من معيار المخاطرة؛

- الخطأ في تقدير الضمانات؛

- السماح للعميل من استعمال التسهيلات الممنوحة له قبل استكمال المستندات المطلوبة؛

- عدم مراجعة البنك شهريا عل الأقل لحركة حساب العميل؛

- فقدان أو قلة المتابعة الجدية للمشروع الممول، مع غياب بيانات دورية عن سير أوضاعه، فالبعض من مسؤولي الائتمان يعتقدون أمر مسؤولية البنك تنتهي عند منح التسهيلات وينتظرون حلول آجال الدين لمطالبة العميل بالسداد.

2. أسباب متعلقة بالعميل: ونذكر أهمها:

- الخلل في إعداد دراسة الجدوى للمشروع الممول؛

- عدم تقديم البيانات أو المعلومات الصحيحة عند طلب التمويل أو أثنائه؛

[1] عبد الجليل بوداح، **استخدام الأنظمة الخبيرة في مجال اتخاذ قرار منح القروض البنكية-دراسة تحليلية تطبيقية-**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص:231.

[2] عبد الجليل بوداح، نفس المرجع أعلاه، ص. ص:231- 232.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- استخدام القروض قصيرة الأجل في تمويل مشاريع استثمارات ذات عائد طويل الأجل؛

- التكوين الشخصي للعميل وأخلاقه ووضعه الاجتماعي ومدى استعداده للوفاء بالتزاماته في مواعيدها المحددة.

3. أسباب خارجية أدت إلى نشوء وتراكم الديون المشكوك في تحصيلها وتتمثل في:

- الحوادث المفاجئة الغير متوقعة كالحرائق والزلازل؛

- انتشار بعض الظواهر الانكماشية في الأسواق مما قد يؤدي إلى اتساع رقعة البيع بالآجل وبالتالي عدم قدرة العميل على أداء التزامات السداد في المواعيد المحددة لذلك؛

- تدخل الدولة المفاجئ وبشكل قد يؤثر على أعمال العميل ونشاطه ويحد من إيرادته المتوقعة، كرفع الدعم المقرر للسلعة أو زيادة الضرائب...الخ.

ثانيا: كيفية التعامل مع الديون المتعثرة.

ويتم التعامل مع الديون المتعثرة بالاختيار بين بديلين أساسيين وهما[1]:

1- تعويم العميل وانتشاله وإنعاشه حتى يتمكن من السداد.

2- تصفية نشاط العميل وبيع موجوداته.

ويتم الاختيار بين البديلين في ظل الاعتبارات الآتية:

- مدى احتفاظ المشروع بمعدل مناسب من النشاط ومن التوظيف والتشغيل للمعدات والآلات.

- مدى قدرة المشروع على تحقيق تدفقات نقدية داخلة وموارد مالية تكفي لسد التزاماته بصورة أفضل من تصفية النشاط.

- مدى إمكانية تدبير موارد إضافية للمشروع وتكون هذه الموارد الجديدة بمنأى عن الحجوزات والمطالبات الأخرى الخاصة بالدائنين غير المغطاة قروضهم بضمانات محددة.

- مدى قدرة المشروع على تسوية أو توفيق أوضاعه مع المتعاملين معه سواء من موردين أو دائنين وإقناعهم بالاستمرار مع المشروع لتجاوز الأزمة التي يمر بها.

[1] عبد المنعم راضي، فرج عزت، **اقتصاديات النقود والبنوك**، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص:82.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وسنتناول فيما يلي البديلين المذكورين[1]:

البديل الأول -تعويم العميل وانتشاله وإنعاشه-: وهذا البديل يتضمن ثلاث مراحل في مشوار العلاج ويكون محور عملية التعويم(الإنقاذ)، ثم الانتشال من التعثر، ثم مرحلة الانتعاش.

أ. مرحلة التعويم: وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل حيث يقوم البنك بإعطاء فرصة للعميل عن طريق منحه فترة سماح يؤجل خلالها عبء سداد الدين وفوائده، وقد يمتد التسيير إلى أكثر من ذلك كأن يتم الاتفاق على إعادة جدولة المديونية، كما يمكن في هذه المرحلة النظر في التنازل عن جزء من الفوائد وذلك بما يتناسب مع ظروف العميل وإمكانيته في السداد.

ب. مرحلة انتشال العميل: يقوم البنك بإتخاذ إجراءات أكثر تقدما تتضمن التدخل المباشر وغير المباشر في إدارة نشاط العميل وتوجيهه وفقا لخطة عمل يلتزم بها العميل في المستقبل ويكون هدفها موازنة التدفقات النقدية للمنشأة المقترضة بحيث تغطي إيراداتها نفقاتها وتحقيق فائض مناسب.

ج. مرحلة إنعاش العميل: حيث بموجبها يتم تحويل العميل كونه عميل متعثر إلى عميل غير متعثر يعمل بكامل طاقته وذلك بمنحه قروضا جديدة بشروط ميسرة لتمكينه من تسيير نشاطه.

البديل الثاني – تصفية نشاط العميل-: وهذا البديل لا تلجأ إليه البنوك إلا كحل أخير وبعد بذل كل السبل الأخرى وبعد تأكد البنك من الآتي:

-أنه لا سبيل إلى معالجة أو إصلاح أو التغلب على المشاكل والمعوقات التي يمر بها العميل حيث يثبت للبنك أنها مشاكل دائمة وليست عارضة.

- أن النشاط الذي يمارسه العميل وصل إلى مرحلة الانحدار وليس من المتوقع أن ينتعش الطلب على هذا النشاط وأن العميل لا يتوافر لديه القدرة والرغبة في الاستمرار.

وتتم التصفية جبرا عن طريق الإجراءات القانونية أو تتم بالأسلوب الودي من خلال الاتفاق مع العميل.

[1] عبد المنعم راضي، مرجع سابق، ص ص:82- 83.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة:

إن البنوك التجارية تتعرض لمخاطر مختلفة وهذا لإختلاف مصادرها من نظامية وغير نظامية. فالمخاطر النظامية يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بإحتمالات حصولها وهي تؤثر بشكل مباشر على النظام البنكي ككل بعكس المخاطر غير النظامية والتي يمكن تجنبها أو إدارتها بشكل يسمح بإستمرار نشاط البنك.

ونظرا لاختلاف هذه المخاطر كان لزاما على البنوك التجارية البحث عن السبل المجدية للتخلص منها أو التخفيف من حدتها من خلال مراحل إدارتها لتلك المخاطر وتتمثل في: (تحديد المناطق التي قد تنتج عنها المخاطر - قياس درجة المخاطر - تحديد مستوى الخطر التي يمكن القبول بها - إدارة العمل بمستوى مقبول من المخاطر)، وأفضل وسيلة لتجنب المخاطر هي الأخذ بالجانب الوقائي، ويتحقق ذلك بوضع ضوابط وإجراءات تستند على الموضوعية والواقعية في اختيار الضمانات المناسبة واستخدام الأدوات المالية للتغطية والتوريق.

و من المتعارف عليه أن إدارة المخاطر هي في صلب الوظيفة البنكية منذ ظهورها، إلا أن هذه الإدارة قد تعاظم دورها حديثا نتيجة تطور النشاط البنكي، هذا التطور الذي ولد العديد من المخاطر التي لم تكن معروفة من قبل، ونذكر منها المخاطر التشغيلية وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

يكتنف النشاط البنكي العديد من المخاطر التي تتطلب من البنوك اتخاذ التدابير والإجراءات الملائمة لإدارة وضبط هذه المخاطر وفق أفضل الممارسات الدولية، من أجل تخفيض التعرض للخسائر المحتملة أو تجنبها، وتعتبر المخاطر التشغيلية إحدى أهم المخاطر البنكية خاصة في ظل التطور التكنولوجي المستمر والعولمة وإلغاء القيود في ممارسة الأنشطة البنكية.

ونتيجة لتزايد الأزمات المالية في العديد من الدول، وما رافقها من إنهيار مؤسسات بنكية ذات سمعة وانتشار دوليين، والتي كان من أبرز أسبابها الضعف الواضح في إدارة وضبط المخاطر التشغيلية إلى جانب المخاطر الأخرى، جاءت مقررات لجنة بازل الثانية (بازل2) في العام 2001 ، والتي شكلت تطوراً كبيراً في مجال الرقابة البنكية، وثقافة جديدة في مجال إدارة المخاطر البنكية حيث كان أحد أهم متطلباتها إضافة متطلبات رأسمالية لمواجهة المخاطر التشغيلية، كما توجت لجنة بازل إهتمامها بهذا الجانب بإصدارها مبادئ الممارسات السليمة في إدارة وضبط المخاطر التشغيلية في العام 2003.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تعريف وقياس المخاطر التشغيلية .

المبحث الثاني: المراقبة والتحكم في المخاطر التشغيلية .

المبحث الثالث: مقررات اتفاقية لجنة بازل للرقابة البنكية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: تعريف وقياس المخاطر التشغيلية

إن تطور وتعقد الخدمات المالية والبنكية وزيادة الإعتماد على التكنولوجيا، وتوسع البنوك في ممارسة أنشطتها على المستوى الدولي، بالإضافة إلى الإعتماد على جهات أخرى، في توفير بعض الخدمات قد أدى إلى زيادة أهمية المخاطر التشغيلية حيث أصبح لها دورا بارزا في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك والمؤسسات المالية، وسنتطرق خلال هذا المبحث إلى تعريف هاته المخاطر، مصادرها، أنواعها مع إبراز طرق قياس المخاطر التشغيلية.

المطلب الأول: تعريف وأنواع المخاطر التشغيلية

هناك عدة تعريفات للمخاطر التشغيلية حيث أكدت لجنة بازل أن المخاطر التشغيلية تعبير له عدة معانٍ في الصناعة البنكية، لذلك يتوجب على البنوك ولأغراض داخلية أن تعتمد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية كون ذلك يساعدها في تحديد المخاطر التي تنطوي على خسائر كبيرة. وفي هذ المطلب سيتم عرض بعض تعاريف المخاطر التشغيلية إضافة إلى أنواعها وتفسير لكل نوع منها حسبما أوردتها ورقة الممارسات السليمة (2003) والمعدة من قبل لجنة بازل2.

الفرع الأول: تعريف المخاطر التشغيلية ومصادرها

خيم النقاش حول أفضل تعريف للمخاطر التشغيلية وفي بعض الأحيان مناقشة كيفية السيطرة عليها في القطاع البنكي، وسيتم عرض بعض التعاريف الخاصة بالمخاطر التشغيلية إضافة إلى مصادر هذه الأخيرة.

1- **تعريف المخاطر التشغيلية** :

التعريف الأول: حسب لجنة التنظيم البنكي والمالي (فرنسا) :المخاطر التشغيلية هي المخاطر الناتجة عن عدم تكيف الإجراءات مع النشاط أو فشلها في تحقيق هدفها، المخاطر الناتجة عن الأشخاص، الأنظمة الداخلية والأحداث الخارجية التي تسبب خسائر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما تعرف أنها «مخاطر الخسارة المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن عدم الكفاية أو الفشل في الإجراءات، الخسائر التي يتسبب فيها الأشخاص أو الأنظمة أو حوادث خارجية»[1]، يتضمن هذا التعريف الخسائر المباشرة والغير مباشرة، وهذه الأخيرة تخلق مشاكل تتعلق بالتعريف والقياس.

التعريف الثاني: تعرفها لجنة بازل على أنها: « مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه استبعد المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر النظامية »[2]، ويمكن تمثيل هذا التعريف في الشكل رقم (04).

التعريف الثالث: يعرف الخطر التشغيلي حسب توجيه اللجنة الأوروبية (2006/48/EC) كالتالي: «الخطر التشغيلي يعني الخسارة الناتجة عن فشل وعدم كفاية العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة أو الناتجة عن أحداث خارجية بما فيها المخاطر القانونية» [3].وقد تم هنا ضم المخاطر القانونية إلى نطاق التعريف بينما تم استبعاد مخاطر السمعة والمخاطر الإستراتيجية بشكل واضح .

التعريف الرابع: « مخاطر التشغيل هي الإفتقار إلى رقابة داخلية وضعف سيطرة الإدارة على مجريات الأمور في البنوك والتي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة للخطأ، التدليس أو التأخير في تنفيذ القرارات في الوقت المناسب أو ممارسة العمل البنكي دون الإلتزامات بالقواعد المحددة مثل تجاوز موظفي الائتمانية المخولة لهم، كما تشتمل مخاطر التشغيل أيضا على أخطاء نظم تكنولوجيا المعلومات التي لا توفر المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل والدقة المطلوبة»[4].

التعريف الخامس: تشير المخاطر التشغيلية إلى احتمالية زيادة مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عما هو متوقع، وينتج ذلك نتيجة ضعف الرقابة على التكاليف المباشرة وأخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفي

---

[1] -P.DUMONTIER & D.DUPRE, **Pilotage Bancaire: Les Normes IAS et la Réglementation BALE 2,** EDITION REVUE BANQUE, Paris,2005, p 130

[2] Gérard Naulleau et Michel Rouach , **Le Contrôle de gestion bancaire et financier** , Edition la Revue banque , Paris ,1993,P: 284 .

[3] جوزيف كريستال ،كيرت بريبيل ،ترجمة صبري عبد الجليل ،**إدارة المخاطر التشغيلية في الأزمات الاقتصادية(وفقا لمعايير بازل2)**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2009 ،ص 21 .

[4] عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 113.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البنك وكذلك السرقات والاختلاسات التي قد تتم بواسطة بعض موظفي البنك أو عملائه، كما ترتبط المخاطر التشغيلية بأعباء وعدد الأقسام والفروع وحجم العمالة والتقنية المستخدمة [1].

التعريف السادس: « المخاطر التشغيلية هي تلك المتصلة بأوجه الإختلال الوظيفي في نظم المعلومات، وفي رفع التقارير وفي قواعد رصد المخاطر الداخلية، وفي غياب التتبع والإثبات الكفء للمخاطر، يمكن أن يستمر إغفال وتجاهل بعض المخاطر الهامة وألا تتخذ إجراءات تصحيحية، وأن ينتج عن ذلك عواقب وخيمة، وتظهر المخاطر التشغيلية على مستويين:

- المستوى الفني عندما يكون نظام المعلومات أو مقاييس المخاطر قاصرة،
- المستوى التنظيمي ويتعلق بإثبات ومراقبة المخاطر وكل القواعد والسياسات ذات الصلة.

في كلتا الحالتين تكون العواقب متشابهة، فأي قصور يحتمل أن يولد خسائر بحجم غير معلوم بالنظر لعدم إتخاذ إجراء تصحيحي أثناء الفترة التي يتم فيها تجاهل المخاطر ومما يزيد الوضع سوءا أن هناك العديد من الأسباب المحتملة في حدوث نواحي القصور هذه» [2] .

من خلال التعاريف السابقة نجد أن أهم المخاطر التشغيلية تنطوي على إمكانية حدوث إنهيار في إجراءات الرقابة الداخلية، وفي كفاءة إدارة المؤسسة ومن الممكن مثل هذا الإنهيار أن يؤدي لخسائر مالية نتيجة الأخطاء أو الغش أو التقصير في إجراء اللازم في الوقت المناسب أو إلحاق الضرر بمصالح البنك بشكل آخر، كأن يكون ذلك مثالا عن طريق عملائه أو الموظفين المسؤولين عن القروض أو موظفين آخرين يتجاوزون صلاحياتهم أو يقومون بعملهم بطريقة غير أخلاقية أو بدافع المخاطرة، أما الجوانب الأخرى من المخاطر التشغيلية فتشمل تعطل أنظمة التكنولوجيا المعلومات أو وقوع حوادث كالحرائق الكبيرة أو غيرها من الكوارث الطبيعية.

تجدر الإشارة إلى أنه يوجد فرق مهم ما بين مخاطر العمليات (Operations Risk) والمخاطر التشغيلية (Operational Risk)، حيث أن مخاطر العمليات تتعلق بالنشاطات التي تقوم بها دائرة العمليات في البنك كون دائرة العمليات مسؤولة عن الإجراءات وعمل التسويات وتأكيدها، في حين أن

[1] عاطف جابر طه عبد الرحيم، **تنظيم وإدارة البنوك (منهج وصفي تحليلي)** ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 218 .

[2] طارق عبد العال،مرجع سابق،2007، ص: 208.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المخاطر التشغيلية مفهومها أشمل وأعم حيث أنه ليس فقط دمج الأنشطة الرقابية للدوائر المختلفة بل أيضا احتمالية تعرض المؤسسة لحدوث أية مخاطر أخرى [1].

الشكل رقم (05): التعريف ذا الأربع أسباب للخطر التشغيلي طبقا لبازل2 .

المصدر: جوزيف كريستال، كيرت بريبيل، مرجع سابق، ص: 21 .

ومن العوامل التي تؤدي إلى المخاطر التشغيلية أو تزيد من حدتها ما يلي[2]:

- تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في الخدمات وبالتالي إحلال الآلية (automatisation) في الأنظمة والتقنيات محل الجهد البشري؛
- الاستثمار في خدمات بنكية جديدة أو محسنة يفرض مبالغ هامة لتغذية وصيانة الأنظمة خصوصا الرقابة الداخلية ؛
- نمو التجارة الإلكترونية يجلب معه مخاطر محتملة (مثل الاحتيال الخارجي ومشاكل أمن الأنظمة)؛
- ازدياد عمليات الدمج والانفصال بين البنوك ؛
- ظهور عدد من البنوك التي توفر خدمات على أساس واسع ومتنوع جداً يوجب الحاجة إلى الصيانة المتواصلة لأنظمة الدعم والضبط الداخلي؛

[1] نصر عبد الكريم ،مصطفى أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الخامس ،جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4،5 جويلية 2007 ، ص: 14 .

[2] طيبي حمزة، **البنوك التجارية الجزائرية وتحديات اتفاقية بازل 2**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار الثليجي، الأغواط ،2007، ص:24 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- زيادة الاعتماد على الجهات الخارجية في القيام بأعمال داخلية للبنك مثل أنظمة التسوية والمقاصة قد يبرز بعض المخاطر الأخرى الهامة أمام البنوك؛

- الأحداث التي ينتج عنها خسائر كبيرة للبنوك؛

- عمليات الاحتيال الداخلي، ومن أمثلتها:

- تعمد ذكر بيانات غير صحيحة في التقارير المالية .
- السرقة من قبل الموظفين .
- التعاملات غير السليمة باستخدام حسابات الموظفين.

-عمليات الاحتيال الخارجي، ومن أمثلتها:

- السرقة والتزوير والتزييف والضرر الناتج عن القرصنة على أجهزة الحاسوب.
- الممارسات غير السليمة المرتبطة بالعمالة وظروف العمل غير الآمنة، والتي قد ينتج عنها مدفوعات أو أضرار شخصية.

-الفشل غير المتعمد أو الإهمال غير المقصود بالنسبة لمقابلة التزام مهني خاص بعملاء محددين، أو بسبب طبيعة أو تصميم منتج معين، ومن الأمثلة على ذلك:

- إفشاء معلومات سرية خاصة بالعملاء.
- القيام بإجراء معاملات غير سليمة على حسابات البنوك.
- القيام بعمليات غسل أموال.
- تقديم خدمات أو منتجات مصرفية غير مسموح بها قانوناً.

-إلحاق الضرر بالأصول الثابتة بسبب كوارث طبيعية أو غيرها من الأحداث مثل الإرهاب والهزات الأرضية والحرائق والفيضانات وغيرها.

- الإخلال بواجبات العمل من قبل العاملين في البنك.
- عدم سلامة أنظمة البنك أو سوء تشغيلها، أو عدم كفاءة الاتصالات فيما بين النقاط المختلفة لفروع البنك.
- سوء تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات أو العلاقات مع الأطراف الخارجية. ومن أمثلة ذلك:
  - أخطاء في إدخال البيانات
  - إخفاق في إدارة الضمانات.
  - عمليات توثيق قانونية غير كاملة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-مصادر المخاطر التشغيلية :

تحدد لجنة بازل بعضا من التفسيرات حول طبيعة المخاطر التشغيلية، حيث قامت بتحديد أربعة مصادر أساسية لهذه المخاطر تتمثل في التالي[1] :

أ- الأخطار المرتبطة بالأشخاص والعلاقات بين الأشخاص:

تخص الخسائر التي تلحق بالمتعاونين، سواء على المستوى الدولي أو المحلي، أو عبر العلاقات التي تنسجها مؤسسة ما مع زبائنها أو مساهميها أو منظميها أو أطراف ثالثة. يغطي هذا الصنف من الأخطار مجموعة واسعة ومتنوعة.

يمكن أن نضم إلى هذا الصنف الأخطار الأخلاقية المتعلقة بعدم احترام التنظيم الجبائي، أو الأخلاقي أو الاحترازية المعمول بها. لا تتردد المحاكم في معاقبة المؤسسات لما يكون الدعم المغاير للقانون مقصودا، أو لما لا تبلغ عن فتح حسابات مشبوهة أو حركات أموال ذات أصل مشكوك فيه.

يضم هذا المفهوم إلى الخطر القضائي والأوجه التنظيمية التي تخضع لها البنوك، وفقا للأحكام التي غالبا ما تكون غير ملائمة لحظة إعادة هيكلة الديون أو الإفلاسات. تصدر مثل هذه الأحكام لما يتهم بنك ما من قبل زبائنه بسبب تغليطه بخصوص الأخطار التي تهدد نشاطات الأسواق (منتوجات مخفقة) وعدم إبلاغه عن هذه الوضعية.

يمكن أن تندرج في هذا المستوى الأخطار السياسية المرتبطة بعدم استقرار بلد أو منطقة جغرافية، مما يؤدي إلى اجتناب الالتزامات المهمة جدا وطويلة الأمد. أخيرا، لا يجب أن نقلل من شأن أخطار الغش والسرقات بحكم تحكمها في المبالغ الكبيرة.

ب- الأخطار المتعلقة بالإجراءات

إنها تخص الخسائر الناجمة عن فشل الصفقات التي تتم على حسابات الزبائن أو بمناسبة التسويات أو أي عملية من عمليات النشاط التجاري. نتحدث أحيانا عن الأخطار الإدارية التي قد ينجر عنها انقطاع لاستمرارية معالجة الملفات والعمليات.هذه الأخطار في حد ذاتها مرتبطة بأخطار أجهزة الإعلام الآلي التي قد تؤدي إلى شلل تام في حالة استحالة استعمالها.

ج- الأخطار المرتبطة بالأنظمة

تغطي هذه الأخطار الخسائر المترتبة عن توقف النشاط أو عدم توفر النظام نتيجة لوجود مشكل في البنية التحتية أو مشكل تقني. نجد هنا أخطار الأنظمة المختصة في تخزين المعلومات في قواعد معلومات.

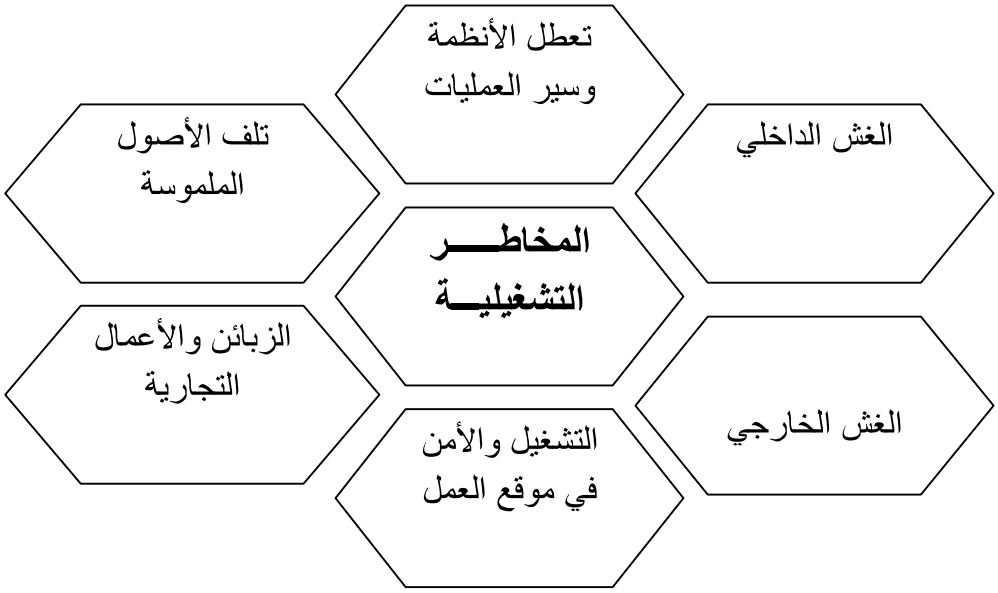
[1] -Eric LAMARQUE**, Gestion Bancaire**, EDITION PEARSON, Paris, 2003, P, P: 65 ,66.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يجب أن تبقى هذه الأخيرة قابلة للاستغلال على الدوام، خاصة من قبل مستشاري الزبائن، المجبرين على الاعتماد على هذه المعلومات من أجل تقديم عرض.

د - أخطار مرتبطة بالغير

توافق هذه الأخطار الخسائر الناجمة عن الأعمال المرتبطة بعناصر خارجية، خاصة الغش الخارجي، أو الأعمال التي تتسبب في أضرار تمس الأصول المنقولة والعقارية. تنتمي التغييرات التنظيمية التي تمس سلبا نشاط المؤسسة إلى هذا الصنف. نجد هنا الأخطار البيئية التي قد ينجر عنها التوقف وحتى اختفـاء وسيلة العمل: العواصف، الفيضانات، الحريق...إلخ [1].



الشكل (06): مركبات المخاطر التشغيلية لدى البنوك وفق لجنة بازل

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على كتاب جوزيف كريستال، كيرت بريبيل،مرجع سابق، ص.ص:22،23.

الفرع الثاني: أنواع المخاطر التشغيلية

أكدت لجنة بازل أن المخاطر التشغيلية تعبير له عدة معانٍ في الصناعة البنكية، لذلك يتوجب على البنوك ولأغراض داخلية أن تعتمد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية كون ذلك يساعدها في تحديد المخاطر التي تنطوي على خسائر كبيرة، وفيما يلي أنواع المخاطر التشغيلية وتفسير لكل نوع منها حسبما أوردتها ورقة الممارسات السليمة (2003) والمعدة من قبل لجنة بازل، والممثلة في الجدول رقم (04) التالي:

[1] Eric LAMARQUE, Op-cit ,P:67 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (04): أنواع المخاطر التشغيلية حسب بازل 2 .

المسبب	التعريف	أمثلة
تنفيذ وإدارة العمليات	هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات البنك اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات	الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخلافات التجارية، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء
العنصر البشري	الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو بدون قصد)، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسة الشركة من قبل المسؤولين أو الموظفين، وكذلك الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين، الجهات الرقابية وأي طرف ثالث	عمليات الإحتيال الداخلي من قبل موظفين، (كالإختلاس المالي، والتعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك، التجارة الداخلية لحسابات الموظفين الخاصة، إساءة إستخدام بيانات العملاء السرية، التواطؤ في السرقة، السطو المسلح، الابتزاز، الرشاوى، والتهرب الضريبي المتعمد) وعمليات التداول دون تخويل وإنجاز حركات غير مصرح بها، والمعالجات الخاطئة، والغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين، ممارسات العمل والأمان الوظيفي.
الأنظمة الآلية والاتصالات	الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة	إنهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الاتصالات، أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسب، الفائدة المفقودة بسبب العطل.
الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية	الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة البنك في مواصلة العمل	الإحتيال الخارجي (كالسرقة والسطو المسلح، تزييف العملات والتزوير، والقرصنة التي تؤدي إلى تدمير الحواسيب، سرقة البيانات، الإحتيال عبر بطاقات الائتمان، الإحتيال عبر شبكات الكمبيوتر والإرهاب والإبتزاز) والكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية، والحرائق، والفيضانات...إلخ).

المصدر: نصر عبد الكريم ،مصطفى أبو صلاح، مرجع سابق، ص:ص:15،16 ، بتصرف الطالبة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: نتائج بعض الأمثلة عن المخاطر التشغيلية

إن من أهم توصيات بازل 2 إضافة نوع جديد من المخاطر هي المخاطر التشغيلية، وهذا يرجع إلى أهمية هذه المخاطر وما تخلفه من خسائر وآثار كبير اجتماعيا وبالأخص اقتصاديا . وسنقوم بذكر بعض الأمثلة عن هذه المخاطر وما خلفته من خسائر سواء على المستوى العالمي أو المحلي (حالة الجزائر) .

الفرع الأول: على المستوى العالمي

المثال الأول: هناك حالة واحدة لنجم خطير يجب أن لا تغفل عنه أي دراسة عن المخاطر التشغيلية وهو:

Nick Leeson أكثر الأخصائيين غشا في وظيفته كرئيس للصفقات التجارية والتسويات في ذلك الوقت في الشركة التابعة ل Barings Futures Singapore(BFS) وكان المسئول عن صفقات الزبائن أو العملاء وعن حساب شخصي وكانت هذه في أساسها عمليات توازنات مالية بموجب عقود متنوعة في بورصة الأوراق المالية السنغافورية الدولية SIMEX وبورصة اوساكا OSE التي كانت Barings لا تعتبرها تقريبا من المخاطر.وبهذا الازدواج الوظيفي الغير مقبول مطلقا أقام Nick أوضاعا غبر محمية وقام بتسوية الخسائر البارزة في حساب وهمي (الحساب 88888الشهير) حيث قام بالموازنات من خلال حساب دخل خارج نطاق مراقبة قسم المراجعة الداخلي. وقد طالب المراجعون الداخليون في BFS بوضوح بالفصل بين وظائف lession وهو الأمر الذي لم تنفذه الإدارة عن علم.

و بسبب الخسائر الهائلة في أسعار الأسهم اليابانية ومؤشر نيكي Nikki بسبب زلزال Kobe في يناير 1995 لم تستطيع إستراتيجية lession المزيفة الصمود وأصدرت SIMEX طلبا لمزيد من أسعار البيع والشراء الذي من اجله زودت فورا(لندن Barings) lession بالتمويل دون أي استفسارات أخرى لكن كان نتيجة لذلك أن طلبت SIMEX القيام بمراجعة في BFS وانكشف lession وسببت هذه القضية خسارة مقدارها 1.4بليون دولار أمريكي وتعرض البنك البالغ من العمر 230 عام إلى الإفلاس وتوليت مسؤوليته ال ING[1].

المثال الثاني: في ألمانيا حصل Juirgen Sehnierder على قروض مبالغ فيها من أكثر من 50 بنك عن طريق ميزانية مزيفة ومستندات تشييد وعقود إيجار حتى عام 1994 واستخدم تلك التمويلات لبناء ناطحة سحاب وتشغيل دورة من الودائع موظفة جيدا وقد أدى انهياره المالي إلى خسائر تقدر ب: 2.4 بليون

[1] جوزيف كريستال، كيرت بريبيل، مرجع سابق، ص: 32 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مارك ألماني. وفي هذه الحالة تصرفت البنوك بإهمال ولم تفحص بعناية الخطط المالية لSehnierder وإلى حد ما هناك خطر إداري حقيقي أي إن هناك إما قرارات خاطئة أو أن الموظفين كانوا تحت نفوذ إدارة البنك [1].

المثال الثالث: لمدة 11عام حتى 1995 أحد مسئولي السندات في بنك Daiwa في نيويورك تسبب وأخفى خسائر تصل 1.1بليون دولار من خلال معاملات تجارية مخالفة للقواعد وصفقات خادعة ولم يكن لدىDaiwa أي رقابة إدارية ولا حتى ابسط أنواع الرقابة الداخلية التي يمكنها كشف هذه المعاملات وتعرض البنك للإعسار وطلب من 11 من المسئولين التنفذيين في الإدارة العليا دفع الخسائر لفشلهم في الإشراف على العاملين [2].

المثال الرابع: من عام 1986 حتى 1996 تسبب المسئول الرئيسي في مجموعة سومى تومو Sumitomo Corporation(ياسو هامانكا المسمى السيد Mr Five Percent%5)بسبب المشاركة في سوق النحاس العالمي الذي كان يسيطر عليه)في خسائر تقدر ب 1.8بليون دولار أمريكي من خلال معاملات تلاعبية في النحاس وقد أثرت تصرفاته على سوق النحاس في العالم كله لأنها لم تخضع لإشراف البنك عليها [3] .

المثال الخامس: من عام 1992الى 1994 عانت المجموعة الألمانيةMerallgesellschaft من خسائر تقدر ب2,3 بليون مارك ألماني نتجت عن معاملات بترولية وعقود سرية متصلة بهذه المعاملات وقد تم إحاطة العقود المقدمة ذات الحجم الكبير بعقود قصيرة الأمد (بترول مستقبلي)، وفي أثناء تدهور سعر البترول عام 1993 واجهت المجموعة أزمة في السيولة المالية نظرا للأسعار الحدية، وفي هذه الحالة لم يتم اتخاذ الإجراءات المقترحة بواسطة المسئول الرئيسي للتحوط من مزيد من الهبوط في الأسعار(خيارات الشراء)ببساطة وضغط المجلس الإشرافي لتقليل حجم عقود التسليم والأوضاع السرية وهو ما يعني أن الجزء الرئيسي من الخسائر تحقق بالفعل، وحتى اليوم لا يزال هناك سؤال وهو من

[1] جوزيف كريستال، كيرت بريبيل، مرجع سابق، ص: 33 .
[2] جوزيف كريستال، كيرت بريبيل ،نفس المرجع أعلاه، ص: 33 .
[3] جوزيف كريستال، كيرت بريبيل ،نفس المرجع أعلاه، ص: 33 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المسئول عن الحاجة إلى إنقاذ المجموعة محل النزاع، وعلى أية حال فإنها حالة من حالات إدارة الخطر(نقص في الخبرة المعرفية لأعضاء مجلس الإدارة)عجز في إدارة خطر[1].

المثال السادس: استولى أمين الخزانة في Orange country inv .pool على (7,8 بليون دولار عام 1994) أرباح عدة سنوات من الاستثمار في الممتلكات المعادة بينما ظلت معدلات الفائدة ثابتة أو في حالة تناقص، ولكن نسب الفائدة المتصاعدة منذ عام 1994 والتدهور المتصل بها في سعر السندات والطلبات المباشرة أدت إلى خسائر هائلة أدت إلى إفلاس Orange country ورغم أن هذه حالة قد يبدو أنها بسبب مخاطر السوق إلا أنها بالفعل بسبب نموذج مخاطرة وفشل في الرقابة الداخلية والخارجية وجزئيا نقص في الخبرة المعرفية والكفاءة الإدارية [2].

المثال السابع: Morgan Gren Fell Asset management مورجان جرين فل لإدارة الأصول شركة لندنية تابعة للبنك الألماني كان لا بد من إنقاذها من الإعسار من خلال شركتها المتضامنة بتوفير مبلغ 2000 مليون جنيه بريطاني في سبتمبر 1996، علاوة على ذلك دفع البنك الألماني 380 مليون خسائر للمستثمرين بعد النجم المغامر (بيتر يونج) الذي تخطيا لصلاحياته اشترى أسهما اسكندنافية ليست في القائمة أو ليست معروفة وكان يعيد تقييمها بشكل متكرر بأسعاره الخاصة وهذه القيم أو التقييمات لم يتم فحصها أبدا من الأطراف الأخرى .

إن قائمة الأمثلة المعروفة جيدا يمكن أن يمتد بإضافة حالات أقل ملاحظة، فعدد الحوادث التي يتم نشرها يتزايد بشدة مع تناقص حجم الخسارة والخطر الكامن في الإصابة في السمعة (سواء بشكل عادل أم لا) الذي يمكن أن يتجسد في شكل أرباح مفقودة بسبب قلة الثقة من العملاء والمستثمرين يجب أن لا يتم التقليل من قدره، وهذا هو السبب في أن الحالات تنشر فقط إذا لم يكن بالإمكان تجنب ذلك، ففي الأعمال التجارية حيث المال يتداول مقابل الثقة هناك حساسية معينة لعنصر السمعة في حوادث الخطر التشغيلي [3].

[1] جوزيف كريستال، كيرت بريبيل، نفس المرجع أعلاه ، ص: 34 .
[2] جوزيف كريستال، كيرت بريبيل، نفس المرجع أعلاه ،ص: 34 .
[3] جوزيف كريستال، كيرت بريبيل، مرجع سابق، ص: 35 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: على المستوى الوطني

بالعودة إلى الجزائر فان عمليات السطو والاختلاس والتدليس التي تعرضت لها البنوك العمومية والخاصة على حدٍ سواء مثل البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك البركة الجزائري . والتي كلفت هذه البنوك آلاف المليارات من الدينارات.و فيما يلي عرض لبعض الأمثلة عن المخاطر التشغيلية التي وقعت في الجزائر والخسائر المترتبة عنها .

المثال الأول: لقد تعرضت إحدى وكالات بنك التنمية المحلية بقسنطينة والمتخصصة في رهن الحلي والمجوهرات، حيث تم اكتشاف فضيحة تعد الثانية على مستوى الوكالة في أقل من أربع سنوات وتتعلق بسرقة كميات كبيرة من الذهب أودعها مواطنون مقابل الحصول على قروض مالية، قدرت هذه الكمية بأكثر من سبع كيلوغرامات التي تصل قيمتها المالية إلى نحو 700 مليون سنتيم، وكان من أسباب هذه السرقة إستغلال منفذيها لثغرات في الإجراءات الخاصة بسحب الممتلكات[1] .

المثال الثاني: فمنذ سنة 2005 تمت المتابعة القضائية لأكثر من 400 إطار مصرفي ومسئول بنكي في عمليات تتعلق بالمعاملات في مجال التجارة الخارجية وعمليات الصرف إلى جانب المعاملات التي تخص منح قروض غير عاملة، حيث يرجع أصحاب الشأن هذه المتابعات إلى الإجراءات التشديدية لمصالح البنك المركزي والتي قامت بتوسيع رقعة التجريم من خلال القواعد واللوائح التنظيمية التي أعطت لبعض الممارسات البنكية التي يجريها الإطارات البنكية الصفة الجنائية[2] .

وهو ما يوحي إلى ضعف أنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية التي من مهامها الكشف عن مثل أمور كتلك، إضافة إلى غياب الأدوات الفعالة وكذلك ثقافة إدارة المخاطر للعاملين بالبنوك والعامل الذي عزز

الوضعية السلبية لهذه النظم هو مستوى التأهيل والتكوين الضعيف الذي يتوفر لدى إطارات ومستخدمي البنوك، لأن العنصر البشري يلعب الدور المحوري في عمليات ونشاطات البنك.

المثال الثالث: بالحديث عن الجزائر لا بد أن لا نغفل عن قضية بنك الخليفة والتي كانت البداية الفعلية لكشف هذه القضية، عندما تم القبض على شخصين بحوزتهما مبلغ قدره 2 مليون أورو محاولين تهريبه

[1] زكرياء .ف وحميدشي.ع، سرقة أكثر من 7 كيلوغرامات من الذهب واختفاء ملفات المقترضين، جريدة الخبر، العدد 5229، الاثنين 28 جانفي2008 – 20 محرم 1429 ،ص :7 .

[2] سمية يوسفي، 400 اطار مصرفي ومسؤول بنكي متابع قضائيا، جريدة الخبر، العدد 5240، الأحد 10 فيفري 2008 – 3 صفر 1929 ،ص :5 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إلى الخارج عبر مطار" **هواري بومدين** "الدولي وهذا بتاريخ 25 فيفري2003 .وبعد تأكد السلطات الرقابية من عجز إطارات بنك الخليفة عن الإدارة وإتباعهم لعمليات غير قانونية، تم اتخاذ قرار من طرف اللّجنة البنكية بتكليف شخص إداري يسير أمور البنك مؤقتاً في بداية مارس 2003 إلى غاية الإعلان عن إفلاسه .

لقد اِرتكب بنك الخليفة تجاوزات خطيرة، على أساس أن قيمة القروض التي قام بمنحها أثناء فترة نشاطه وصلت إلى 800 مرة قياسا برأس ماله الأصلي، وهو ما يجعل القيمة الإجمالية لهذه القروض في حدود 100 مليار دينار، وعلما أن 90 % من هذه القروض ذهبت إلى فروع مجمع الخليفة في مجالات الطيران والبناء والإعلام الآلي، و10 % في شكل كفالات وأعمال دعائية لصالح فريق مرسيليا الفرنسي لكرة القدم .مع أن القانون يشترط أن لا يتجاوز سقف القروض الممنوحة والموزعة من طرف البنك إلى زبائنه نسبة20 % من رأس ماله .

ومن الممارسات كذلك التي تكشف عن التلاعب بأموال المودعين، هو أن مصالحه وبالخصوص الخزينة المركزية لم يكن لها أي وثائق محاسبية كالتي يتم التعامل بها في البنوك عموما، إضافة إلى أن القانون يمنع بقاء الأموال في الخزينة الرئيسية للبنك، بل يتم تحويلها إلى حسابه لدى البنك المركزي ولكن حدث العكس، حيث كانت توجه الأموال إلى وجهة أخرى وخارج أوقات العمل.

كما كان البنك يتعامل بمعدلات فائدة مدينة (معدلات الإيداع) تتراوح بين12 و% 17، بينما كانت البنوك العمومية تتعامل بمعدلات في حدود5 و6%، فبنك الخليفة لم يكن يحترم التعليمات التي كان البنك المركزي (بنك الجزائر) يقدمها فيما يخص معدلات الإقراض والإيداع على حد سواء، كما استطاع أن يحول إلى الخارج ما يقارب 1,5 مليار دولار من الودائع، وتم تحميل بنك الجزائر مسؤولية ذلك لتقصيره في مراقبة عمليات حركة رؤوس الأموال إلى الخارج والتي قام بها بنك الخليفة [1].

لقد خلفت أزمة بنك الخليفة آثار كبيرة اِجتماعيا واقتصاديا وهذا من خلال[2]:

- تسبب البنك في خسائر للدولة تصل إلى حوالي مليار دولار، على اِعتبار أن الهيئات العمومية الكبيرة مثل سوناطراك وشركات الضمان الاجتماعي كانت تشكل أكبر مصدر للودائع ببنك الخليفة .
- فقدان الثقة في البنوك الخاصة، مما أدى إلى فقدان إمكانية تعاملها في السوق النقدي، وهذا يحرمها من التمويل القصير الأجل التي عادة ما تلجأ إليه البنوك، إضافة إلى تعليمة رئيس الحكومة سابقا أحمد أويحي

[1] بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام البنكي في الحد من الأزمات المالية والبنكية** – بالاشارة غلى حالة الجزائر – مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008/2007، ص . ص: 126 -127 .

[2] بادن عبد القادر، مرجع سابق، ص.ص: 130-131 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في سنة 2004 الموجهة إلى كل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية العمومية بعدم الإيداع لدى البنوك الخاصة مهما كان موطنها الأصلي ؛

- ومن الآثار الاجتماعية، تسريح إطارات وعمال عددهم 7000 شخص من أصل 20000 موظف كانوا يشتغلون بالمجمع ككل ؛

- من بين ضحايا بنك الخليفة في قطاع البنوك نفسه، لدينا بنك التنمية المحلية الذي قام بتوظيف ما قيمته 4,6 مليار دينار بالسوق النقدية والتي إستفاد منها بنك الخليفة ما بين الفترة 12 نوفمبر 2002 و 16فيفري 2003، هذه الأموال ما زال بنك التنمية المحلية يطالب باسترجاعها من بنك الجزائر ؛

- بلغ عدد المودعين ببنك الخليفة 200 ألف مودع، % 80من حجم الودائع تعود لمؤسسات عمومية والباقي للخواص، حيث تم تعويض 110 ألاف مودع بمبلغ إجمالي قدره 700 مليار سنتيم أي ما مقداره 60 مليون سنتيم لكل مودع . ويرى الخبراء أن قضية بنك الخليفة لا يمكن أن تضاد أو تقلّل من السرعة أو تكون الفرصة للتراجع على أفاق النظام البنكي الجزائري، بل من اللازم الاستفادة منها لحث جميع مسئولي المنظومة البنكية لاستخلاص الدروس المفيدة، وعلى الدولة العمل على تطبيق أحكام ونصوص قانون النقد والقرض[1] .

المثال الرابع: بالأضافة الى قضية بنك الخليفة هناك أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري. حيث تم إنشاء بنك **(BCIA)**كشركة ذات أسهم بعقد موثق في 4 جويلية 1998 وبعد ذلك أعتمد كبنك في 24 سبتمبر 1998 ، ّ تم إكتشاف التلاعبات في عمليات إدارة بنك **(BCIA)** عندما قامت السلطات الرقابية بإحدى مهام الرقابة الميدانية لعمليات التجارة الخارجية التي كان يمولها بشكل واسع والعمليات المرتبطة بالصرف، التي أوصلت في فترة السداسي الأول من سنة 2003 للدورات المالية 2001 ،2000 و 2002، أن بنك **(BCIA)** لا يطبق المواد والنصوص التي تحكم عمليات التجارة الخارجية وعمليات حركة تنقل رؤوس الأموال إلى الخارج .

كما كان هناك توسع غير عادي في عدد الوكالات لبنك **(BCIA)**، حيث انتقل العدد من وكالة واحدة في سنة 2000 إلى 12 وكالة عبر الوطن، وتقريبا نفس الأسباب وراء انهيار بنك الخليفة تكررت مع هذا البنك.

ومن بين الممارسات التي قام بها البنك، أنه طلب من زبائنه وبالخصوص شركة سوناطراك بين سنة 2000 و 2004بفتح حسابات خاصة في البنك الخارجي الجزائري على مستوى وهران، وكان في نية مسئولي بنك

[1] بادن عبد القادر، مرجع سابق، ص: 131

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(BCIA) الاعتماد على السيولة الكبيرة التي يوّفرها البنك الخارجي الجزائري في توزيع ومنح القروض، وكان يفترض أن يتمكن زبائن بنك **(BCIA)** من الحصول على هذه السيولة المالية على أن يقوم هذا الأخير بإعادة الأموال المحصل عليها على سبيل الإعارة المالية إلى البنك الخارجي الجزائري، لكن الذي حدث فيما بعد هو أن الأشخاص الذين تحصلوا على القروض لم يعيدوا الأموال المحصل عليها في حسابات بنك **(BCIA)** وبالتالي لم يستطع البنك بدوره، الإيفاء بالتزامات الإعارة نحو البنك الخارجي الجزائري .فقد ضاعت منه ما يقرب عن 900 مليون دينار طيلة 5 سنوات، وتعتبر شركة سوناطراك الخاسر الأكبر على إعتبار أنها المودع رقم واحد في البنك الخارجي الجزائري[1] .

المطلب الثالث: قياس المخاطر التشغيلية

حددت لجنة بازل ثلاث طرق أو أساليب مختلفة لحساب رأس المال المقابل لمخاطر التشغيل، تتدرج في التعقد مع زيادة الحساسية للمخاطر وهي : أسلوب المؤشر الأساسي، الأسلوب المعياري ، أسلوب القياس المتقدم.

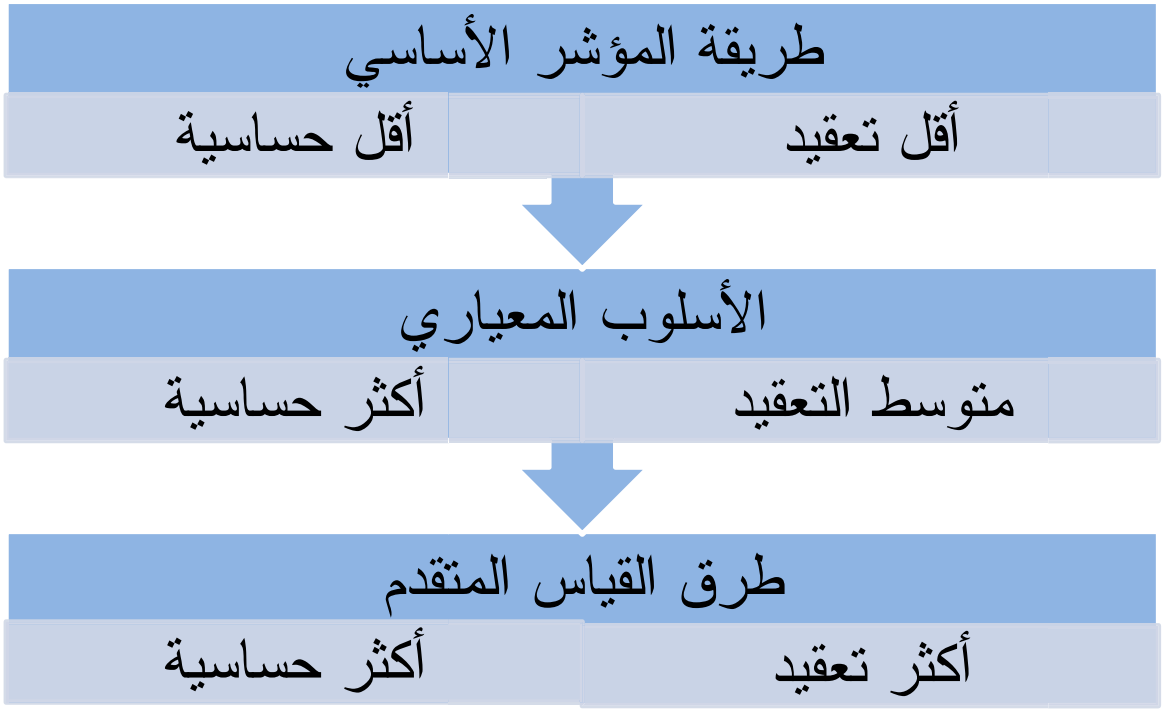
وتركت اللجنة للبنوك حرية اختيار الأسلوب وفقا لطبيعة نشاطها وتعقد عملياتها، وشجعت البنوك على استخدام الأساليب الأكثر تقدما، إلا أن إتباع الأساليب الأكثر تقدما يكون مرهونا بموافقة السلطات الرقابية، التي تحدد مدى استيفاء أنظمة القياس الداخلية بالبنوك لبعض المعايير النوعية والكمية المحددة من قبل اللجنة [2].

ويتم ترتيب هذه الطرق بشكل تصاعدي بحيث تتناسب مع زيادة درجة حساسية المخاطر وتعقيد عمليات الاحتساب وهو ما يوضحه الشكل رقم (07)، وفيما يلي سنتعرض لأساسيات تطبيق كل أسلوب على حده.

[1] بادن عبد القادر، مرجع سابق ، ص: 132.

[2]Basel Committee on Banking Supervision, ***International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards,*** Bank of International Settlements, June, 2006 , P: 144.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



الشكل رقم (07): عرض أساليب قياس المخاطر التشغيلية من البسيط للأكثر حساسية للخطر

المصدر: **جوزيف كريستال، كيرت بريبيل ،مرجع سابق، بتصرف الباحثة** .

الفرع الأول: **أسلوب المؤشر الأساسي** (Basic Indicator Approach)

يعتبر هذا المنهج الأبسط فيما بين المناهج الأخرى لحساب رأس المال المقابل لمخاطر التشغيل[1].

بحيث يجب على البنوك التي تستخدم هذا الأسلوب أن تحتفظ برأس مال لمخاطر التشغيل يساوي نسبة مئوية ثابتة (يرمز لها بـα) من متوسط إجمالي الدخل خلال السنوات الثلاث السابقة، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية [2]:

$$K_{BIA} = G \times \alpha$$

حيث:

KBIA : .التكلفة الرأسمالية بموجب أسلوب المؤشر الأساسي.

- G: متوسط إجمالي الدخل السنوي في خلال السنوات الثلاث السابقة .

ـ: ||% وفقا لما قررته لجنة بازل، عن طريق نسبة المستوى العام لرأس المال المطلوب للصناعة إلى مستوى المؤشر العام للصناعة.

[1] P.Dumontier &D.Dupre ,**Pilotage Bancaire: Les norms IAS et la réglementation BALE 2** , Edition Revue Banque , paris,2005 ,P:131 .

[2] نبيل حشاد ،**دليلك إلى اتفاق بازل 2 (المضمون،الأهمية،الأبعاد)** ،موسوعة بازل 2 ،الجزء الأول ،2004 ،ص: 273 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد عرفت لجنة بازل إجمالي الدخل بأنه صافي الإيراد من الفوائد مضافا إليه صافي الإيراد من غير الفوائد مستبعدا منه أي أرباح أو خسائر محققة من بيع الأوراق المالية وكذلك أية أرباح غير عادية .وتجدر الإشارة إلى أنه في حال كان إجمالي الدخل في إحدى السنوات الثلاث بالسالب (أي خسارة) فإنها تستثنى من الاحتساب في المعادلة وتقتصر فقط على السنوات التي يكون فيها إجمالي الدخل موجبًا .وتعتبر هذه الطريقة أبسط المناهج لاحتساب المتطلبات الرأسمالية لمخاطر التشغيل وتكون ملائمة للبنوك التي لا تعمل على المستوى العالمي، وكذلك يمكن للبنوك التي تعمل على المستوى العالمي استخدامها والتي لا يتوفر لديها نظام إدارة مخاطر يمكنها من استخدام الطرق الأكثر تطورًا .ويعتبر هذا المنهج الأكثر شيوعًا نظرًا لسهولته وبساطته وانخفاض تكلفة استخدامه فإنه يعتبر الأسلوب الأكثر ملائمة[1].

مثال توضيحي:

نفترض أن إجمالي الدخل لبنك ما خلال السنوات:2011 و2012 و2013 كما هو موضح في الجدول أدناه، وبذلك سنقوم بحساب متطلبات رأس المال التي يجب أن يوفرها هذا البنك لمواجهة مخاطر التشغيل من خلال طريقة المؤشر الأساسي لقياس المخاطر التشغيلية كما في الدول رقم (05) الموالي:

الجدول رقم (05): حساب متطلبات رأس المال وفقا لطريقة المؤشر الأساسي

(الوحدة دينار جزائري)

البيان	2011	2012	2013
إجمالي الدخل	20.000.000,00	30.000.000,00	31.000.000,00
متوسط الدخل للسنوات الثلاثة	(20.000.000,00+30.000.000,00+31.000.000,00)/3 = 27.000.000,00		
ألفـــــا	%15		
رأس المال المطلوب لمواجهة المخاطر التشغيلية	4.050.000,00		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على طريقة المؤشر الأساسي.

[1] Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Bank of International Settlements, June, 2006 , P: 145.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: الأسلوب المعياري (Standardized Approach)

أولا ،يجب على المؤسسة البنكية تقسيم أنشطتها إلى ثمان مجموعات أو ثمانية خطوط أعمال معرفة من قبل لجنة بازل، كما يلي في الجدول رقم (06) [1]:

جدول رقم (06): تجديد قطاعات النشاطات وفقا للجنة بازل 2

المستوى الأول	المستوى الثاني	مجموعة النشاطات
تمويل المؤسسات	تمويل المؤسسات	اندماج، شراء، التزام، خصخصة،البحث، سندات دين (الوضعية، مردودية عالية) أسهم، قروض، الإدراج في البورصة، الوضع في السوق الثانوية .
	تمويل الجماعات المحلية/الإدارة العمومية	
	بنك الأعمال	
	مصلحة الاستشارة	
التفاوض والبيع	البيع	قيم ذات دخل ثابت، أسهم، صرف أجنبي، مواد أولية، قرض، تمويل، سندات على وضعية خاصة، قروض ومنح، وساطة سندات دين، وساطة من الصف الأول
	إدارة السوق	
	وضعية للحساب الخاص	
	السيولة	
بنك التجزئة	بنك التجزئة	قروض وإيداعات، خدمات بنكية، أمانة وتسيير الذمة المالية
	بنك خاص	قروض وإيداعات، خدمات بنكية، أمانة وتسيير الذمة المالية، استشارات حول توظيف الأموال
	بطاقات	بطاقات التجار، البطاقات التجارية، بطاقات المؤسسات، بطاقات الزبائن، وتجارة التجزئة
البنك التجاري	البنك التجاري	تمويل المشاريع، العقار، تمويل التصدير والتجارة، فوترة خارجية، قرض إيجاري، قرض، ضمانات، رسالة صرف
التسديدات والتسوية	الزبائن الخارجيين	تسديد وتحصيل، تحويل الأرصدة، تعويض وتسوية
وظيفة العون	الحفظ	إيداعات ائتمانية،، شهادات سندات الإيداع، قروض السندات (الزبائن)، عمليات الشركات
	خدمات العون لصالح المؤسسات خدمات الائتمان لصالح المؤسسات	أعوان مرسلين ومسددين، أعوان مصدرون وقائمون بالدفع
تسيير الأصول	تسيير الأوراق التجارية التقديرية	تسيير مركزي، منفصل، خاص بالتجزئة، مؤسساتي، مغلق، مفتوح ،رأسمال مستثمر
	تسيير الأوراق التجارية غير التقديرية	تسيير مركزي أي مجمع، منفصل، خاص بالتجزئة، مؤسساتي
وساطة التجزئة	وساطة التجزئة	تنفيذ ومصلحة تامة(خدمة كاملة)

Source: Jean-Luc SIRUGET ,Emmanuelle Fernandez ,Lydia Koessler ,**le contrôle interne bancaire et la fraude** ,Dunod,paris,2006,P.P:102,103 ,104.

ثم حساب الذي يمثل الناتج السنوي الخام لخط الأعمال الموافقة مضروبا في معامل ثابت يتراوح بين 12% إلى 18% حسب خط الأعمال المعني في حكم الجدول(07) التالي:

[1] جوزيف كريستال ،كيرت بريبيل ،مرجع سابق، ص: 201 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول(07): قيمة β المطابقة لخطوط الأعمال

خطوط الأعمال Business Lines	معامل β^*
تمويل الشركات (β1)	% 18
التجارة والمبيعات (β2)	%18
أعمال التجزئة البنكية (β3)	%12
الأعمال التجارية البنكية (β4)	%15
السداد والتسويات (β5)	%18
خدمات الوكالة (β6)	%15
إدارة الأصول (β7)	%12
أعمال السمسرة بالتجزئة (β8)	%12

المصدر: **نبيل حشاد، مرجع سابق، ص:276** .

إنطلاقا من الناتج الخام المتوسط لثلاث سنوات تحصل على مستلزم الأموال الخاصة المطلوبة لتغطية المخاطرة التشغيلية بالصيغة التالية [1]:

$$K\ TSA = \{ \Sigma \text{years } 1\text{-}3 \max [\Sigma (GI\ 1\text{-}8 \times \beta\ 1\text{-}8), 0] \} / 3$$

K TSA : مجموع رأس المال المطلوب حسب الطريقة المعيارية.

GI 1-8: إجمالي الدخل السنوي في إحدى السنوات وكما تم تعريفه في طريقة المؤشر الأساسي ولكن لكل خط عمل من الخطوط الثمانية على حدا.

1-8 β :نسبة ثابتة، تحدد من قبل لجنة بازل، والتي تربط ما بين مستوى رأس المال المطلوب مع مستوى إجمالي الدخل لكل خط من خطوط العمل الثمانية الموضحة في الجدول السابق (06) .

- يتطلب تطبيق **الطريقة المعيارية** من طرف البنوك الإلتزام بمجموعة من المعايير النوعية، هذه المعايير خاصة بطريقة إدارة المخاطر والرقابة عليها[2]:
- يجب أن يتوفر البنك على جهاز خاص لتسيير المخاطر مع تحديد واضح لمسؤولياته على كل المستويات(المستوى التشغيلي ومستوى التسيير)؛

* بيتا هو معامل درجة حساسية المخاطر في متطلبات كل نشاط .

[1] CBCB, «Convergence international de la mesure et des normes de fonds propres», BRI, Bâle, juin 2004, P: 123.

[2] - C. JIMENEZ & P. MERLIER**, Prévention et Gestion des Risques Opérationnels,** EDITION REVUE BANQUE, Paris, 2004. P: 167 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يجب على البنك جمع معلومات عن المخاطر التشغيلية بإنتظام خاصة من حيث الخسائر بالنسبة لكل خط نشاط؛
- يجب أن تكون إدارة المخاطر التشغيلية جزء من إدارة المخاطر على مستوى البنك؛
- يجب إعداد تقارير دورية عن المخاطر التي يكون البنك عرضة لها، متضمنة الخسائر وتوجه إلى المسيرين ومجلس الإدارة؛
- يجب أن يتوفر البنك على جهاز رقابة على المخاطر التشغيلية مستقل عن جهاز تسييرها وعلى كل المستويات(خطوط النشاط ومستوى التسيير)؛
- جهاز الرقابة على المخاطر التشغيلية يجب أن يكون موثق؛
- يجب أن يخضع جهاز تقييم المخاطر التشغيلية لرقابة خارجية منتظمة من طرف مراقبين خارجيين والهيآت الرقابية الرسمية.

مثال توضيحي: نفترض خطوط العمل الرئيسية لبنك ما، في الجدول أدناه سنقوم بحساب متطلبات رأس المال وفقا لهذا المنهج لمواجهة مخاطر التشغيل التي يتعرض لها البنك عن طريق حساب متوسط إجمالي الدخل عن الثلاث سنوات السابقة لكل خط عمل على حده وضربه في معامل:βi، كما هو موضح في الجدول رقم (08):

الجدول رقم (08) : كيفية حساب متطلبات رأس المال وفقا لطريقة الأسلوب المعياري .

السنوات / الخدمة	بيتا	إجمالي الدخل			متطلبات رأس المال		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
تمويل الشركات	%18	250	300	200	45	54	36
التجارة و المبيعات	%18	100	70	200	18	12,6	14,4
أعمال التجزئة البنكية	%12	500	200	80	60	24	36
الأعمال التجارية البنكية	%15	400	300	300	60	45	60
السداد و التسويات	%18	300	350	300	54	63	54
خدمات الوكالة	%15	75	50	45	11,25	7,5	6,75
إدارة الأصول	%12	50	100	20	6	12	2,4
أعمال السمسرة بالتجزئة	%12	150	100	80	18	12	9,6
					272,25	230,1	219,15
المتوسط					240,5		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على طريقة الأسلوب المعياري

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: طريقة القياس المتقدمة (Advanced Measurement Approach)

تعتمد هذه الطريقة على النماذج الداخلية للبنك في جمع وتحليل وتقييم الخسائر الداخلية لقياس المخاطر التشغيلية، مع إحرام تقسيم بازل 2 لنشاط البنك والمخاطر التشغيلية والمتمثل في 8 خطوط نشاط و7 أحداث مسببة للمخاطر، والتي تكون مصفوفة من 56 خانة موضحة في الجدول رقم (09). ولحساب متطلبات رأس المال وفق هذه الطريقة يتم حساب الخسائر المحتملة في كل خانة(EL*ij*) كما يلي[1]:

$$ELij = PEij \times LEGij \times Eij \quad i = 1...8 \;, j=1...7$$

حيث: i :خط النشاط i، j : الحادث j المسبب للخطر.

PEij إحتمال وقوع حادث مسبب للخطر في الخانة ij. يحدد من طرف البنك وفق النماذج الداخلية.

LEG*ij* الخسارة المحتملة في حالة وقوع الحادث في الخانة ij. يحدد من طرف البنك وفق النماذج الداخلية.

E*ij* نسبة التعرض للمخاطر التشغيلية في الخانة ij. معطى من طرف المشرع حسب بال2.

ويجب أن تكون البيانات الداخلية المستخدمة في تحديد النماذج الداخلية تفوق 3 سنوات .

بعد حساب الخسارة المحتملة في كل خانة، تصبح متطلبات رأس المال الضرورية لتغطية المخاطر التشغيلية(FPRO) تتمثل في مجموع الخسائر المحتملة في كل المصفوفة.

$$FPRO = \sum EL_{ij} \quad i = 1...8 \text{ ،} j=1...7$$ [2]

إن تطبيق هذه الطريقة في حساب متطلبات رأس المال يتطلب مجموعة من المعايير النوعية والكمية.

v المعايير النوعية:

- يجب أن يتوفر البنك على وظيفة مستقلة لتسيير المخاطر التشغيلية تكون مسؤولة عن تصميم ومسك جهاز تسيير المخاطر، كما تكون مسؤولة عن وضع الطرق الداخلية لقياس المخاطر وإستراتيجية تسييرها وسياسات وإجراءات الرقابة عليها.

[1] -C. MENEZ & P. MERLIER, Op.cit, p: 165

[2] Ibid, p: 166

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يجب أن يكون نظام قياس المخاطر التشغيلية مندمج في مسارات البنك بإعتباره جزء من تسيير المخاطر حيث تعتبر المعلومات التي يقدمها أساسية في تقارير التسيير وحساب متطلبات رأس المال حسب خطوط النشاط من أجل التحفيز على تحسين تسيير المخاطر.

- يجب إعداد تقارير دورية عن المخاطر التي يكون البنك عرضة لها، متضمنة الخسائر وتوجه إلى المسيرين ومجلس الإدارة.

- يجب أن يتوفر البنك على جهاز رقابة على المخاطر التشغيلية مستقل عن جهاز تسييرها وعلى كل المستويات(خطوط النشاط ومستوى التسيير).

- يجب أن يكون جهاز الرقابة على المخاطر التشغيلية موثق.

- يجب أن يخضع جهاز تقييم المخاطر التشغيلية لرقابة خارجية منتظمة من طرف مراقبين خارجيين والهيآت الرقابية الرسمية[1].

v معايير كمية:

- تتعلق هذه المعايير بطرق قياس المخاطر وحساب متطلبات رأس المال ونوعية المعلومات المستخدمة في ذلك.

- من الأحسن للبنوك أن تكون فترة جمع المعلومات عن الحوادث التاريخية(قواعد الحوادث) طويلة ومجال الثقة المستخدم مرتفع(99,9%) من أجل الدقة في قياس المخاطر التشغيلية وحساب متطلبات رأس المال.

- الحرية الممنوحة للبنوك في تطبيق طريقة القياس المتقدمة من حيث إستخدام النماذج الداخلية لقياس المخاطر يجب أن يرافقها صرامة في التصديق على هذه النماذج من طرف الهيآت الرقابية الرسمية.

- يجب أن تحتسب متطلبات رأس المال على أساس الخسائر المنتظرة والخسائر الإستثنائية، غير أنه يمكن للبنوك أن تخصص متطلبات رأس المال لتغطية الخسائر الإستثنائية فقط إذا كانت تغطي الخسائر المنتظرة بالمؤونات والإحتياطات.

- يجب أن يكون نظام قياس المخاطر التشغيلية قادرا على رصد كل المعلومات الخاصة بالمخاطر التشغيلية على مستوى كل الأنشطة.

- يجب أن يغطي نظام قياس المخاطر التشغيلية كل المخاطر التي عرفتها لجنة بال والأحداث المرتبطة بها والمسببة للخسارة.

[1] C. MENEZ & P. MERLIER, Op.cit, P: 168

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يجب أن يستجيب النظام الداخلي لقياس المخاطر التشغيلية إلى المعايير التي تحددها الهيأة الرقابية الرسمية من حيث إستخدام المعطيات الداخلية والخارجية في نماذج القياس الداخلية.

- يجب أن يكون نظام المعلومات مندمج في النشاط اليومي وفي كل المسارات من أجل أن تكون المعلومات ملائمة وذات مصداقية.

- يجب أن يعتمد حساب متطلبات رأس المال وفق طريقة الحساب المتقدمة على قواعد حوادث تاريخية تمتد على فترة 5 سنوات، أما في حالة المرور من الطريقة النمطية إلى الطريقة المتقدمة ففترة 3 سنوات تكون كافية مؤقتا إلى غاية توفر المعطيات اللازمة.

- إستخدام المعطيات الخارجية في الحالات التي يكون فيها البنك معرض إلى مخاطر قليلة الحدوث وذات أثر كبيرة.

- يجب إعادة النظر في المعطيات الخارجية بإنتظام وإخضاعها لتدقيق منتظم[1].

سوف تكون هناك حاجة إلى قيام البنوك ،التي تنوي استخدام أساليب القياس المتقدم (AMA) المقترحة من قبل لجنة بازل للرقابة البنكية لتحديد متطلب رأس مال مخاطر التشغيل كميا ، بقياس متطلب رأس مال مخاطر التشغيل لكل نوع مخاطر في كل خط من خطوط العمل التالية : الأعمال البنكية الاستثمارية(تمويل الشركات) ، الأعمال البنكية التجارية ، الأعمال البنكية الاستثمارية (المبيعات و التداول، الدفع و التسوية، الحفظ وخدمات الوكالة ، إدارة الأصول ، وسمسرة التجزئة(Retail brokerage)). واستنادا على عمليات البنك، سيتم جمع تقديرات منفصلة لمتطلب رأس مال مخاطر التشغيل يصل عددها إلى 56 تقدير و ذلك في المصفوفة المبينة في الجدول (07) للحصول على متطلب رأس مال مخاطر التشغيل الإجمالي للبنوك .

توضح كل خلية في الجدول (09) تكرار المخاطر (في الأعلى) كمرتفع (H)، متوسط (M) أو منخفض (L) و الشدة (في الأدنى) كمرتفعة، متوسطة أو منخفضة.تعتبر هذه الإشارة للشدة و التكرار النمطيان الواردة في هذا الجدول عامة للغاية فضلا عن أنها لن تطبق دائما. على سبيل المثال، تصنيف ممارسات التوظيف و سلامة مكان العمل و الأضرار بالأصول المادية في الجدول بكونها مخاطر و متوسطة منخفضة التكرار و لكن هذا الأمر لن يكون ملائما إذا كان البنك، على سبيل المثال، لديه عمليات في

[1] C. MENEZ & P. MERLIER, Op.cit , P: 169 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مواقع حساسة جغرافيا. و علاوة على ذلك، قد لا يكون فشل النظام و اختلال العمل مخاطر منخفضة التأثير في الأعمال البنكية الالكترونية.

جدول (09): التكرار والشدة وفقا لنوع المخاطر وخطط العمل

	الاحتيال الداخلي	الاحتيال الخارجي	ممارسات التوظيف و سلامة مكان العمل	العملاء،و المنتجات و ممارسات العمل	الأضرار بالأصول المادية	اختلال العمل و فشل النظام	التنفيذ ، التسليم و إدارة العملية
تمويل الشركة	L H	L M	L L	L H	L L	L L	L L
المبيعات و التداول	L H	L L	L L	M M	L L	L L	H L
التجزئة	L M	H L	L L	M M	M L	L L	H L
الصيرفة التجارية	L H	M M	L L	M M	L L	L L	M L
المدفوعات و التسوية	L M	L L	L L	L L	L L	L L	H L
الوكالة و الحفظ	L H	L L	L L	L M	L L	L L	M L
إدارة الأصول	L H	L L	L L	L H	L L	L L	M L
سمسرة التجزئة	L M	L H	L L	M L	L L	M L	M L

المصدر : نبيل حشاد ، إدارة مخاطر التشغيل في البنوك وفقا لمتطلبات بازل 2 ، المركز العربي للدراسات و الاستشارات المالية و البنكية ، القاهرة ، 2009 ،ص: 326 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: المراقبة والتحكم في المخاطر التشغيلية

بعد التعرض لكل من تعريف المخاطر التشغيلية وطرق قياسها تأتي المرحلتين التاليتين المتمثلتين في المراقبة والتحكم في هذه المخاطر وهما مرحلتان مهمتان في إدارة المخاطر التشغيلية، وهذا ما سنتعرض له في هذا المبحث .

المطلب الأول: مراقبة المخاطر التشغيلية

جاء في المبدأ الخامس من الممارسات السليمة للجنة بازل 2 أن عملية الرقابة الفعالة على مخاطر التشغيل ضرورية من أجل إدارة هذه المخاطر بشكل ملائم كما أن هذه العملية تتيح للبنوك إمكانية اكتشاف وتصحيح نقاط الضعف في السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية. ونظرا لكبر حجم القيود التي تتم يوميا في دفاتر البنك يؤدي ذلك إلى وقوع أخطاء أثناء إثبات العمليات المحاسبية، مما يزيد من أهمية وجود نظام رقابة داخلية مصمم بطريقة سليمة يضمن اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

وعليه، سيتم التركيز في هذا المطلب على العناصر الآتية:

- أهم الأخطاء والتلاعبات في القوائم المالية؛
- مسؤولية مراجع الحسابات في الكشف عن التلاعبات؛
- أهمية نظام الرقابة الداخلية في اكتشاف الأخطاء .

قبل التعرض إلى العناصر سالفة الذكر لا بد من تعريف الرقابة، حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها :

الرقابة هي: وظيفة من وظائف الإدارة تهدف إلى قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، ومن ثم فهي الوظيفة التي تمكن من التأكد أن ما تم، أو يتم مطابق تماما لما أريد[1] .

الرقابة هي: " مراجعة كل ما جري في البرنامج وهي الأوامر الصادرة من طرف الإدارة وذلك بهدف تصحيح الأخطاء والانحرافات ومنع إعادتها، وهي تنطبق على كل المجالات :الأشياء، الأشخاص،..."[2].

-المقصود بالرقابة الضبط أي وجود مانع أو وازع يمنع الموظفين من إرتكاب الغش[1].

[1] جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال: مدخل وظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص . ص: 402 -404 .

[2] Pratique Boisselier , **Contrôle de Gestion: Court et Applications** , 02 éme édition , Paris , November 2001 , P :4 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الأول: أهم الأخطاء والتلاعبات في القوائم المالية

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الأخطاء[2] :

1- الأخطاء غير المتعمدة

و هي الأخطاء التي ارتكبت دون سابق إصرار وبحسن نية، أي عن غير قصد مثل أخطاء الحذف أو السهو كعدم إثبات عملية بأكملها أو إحدى طرفيها عند التسجيل الأولي لها في اليومية المساعدة أو عدم ترحيل طرفي العملية أو إحداهما إلى حساباتها الخاصة، لكن هذه الأخطاء قد تسيء إلى مصداقية المعلومات المحاسبية انطلاقا من عدم تمثيلها للحقيقة وعدم ملاءمتها لاتخاذ القرارات المناسبة .

2- الأخطاء المتعمدة

و تعرف على أنها " كافة التصرفات التي تقدم على أساس التدليس وخيانة الأمانة "أي هي الأخطاء التي ارتكبت بسابق إصرار بحيث تكون هناك نية الغش أو على الأقل تقدير إخفاء الحقيقة وهذه الأخطاء أكثر خطورة بما يصاحبها من نية إخفاء الحقيقة وما تمليه من عدم الأمانة كالتلاعب في البيانات المحاسبية التي تتضمنها المستندات والسجلات أو المعلومات التي تحتويها القوائم المالية بهدف تحقيق غرض معين غير مشروع .وهناك أمثلة عديدة للأخطاء العمومية من بينها .

-عدم إثبات النقدية أو الشيكات المستلمة من العملاء،

-تزوير مستندات الصرف لتغطية الاختلاسات،

-استلام دفعات من العملاء وعدم تقييدها،

الفرع الثاني: مسؤولية مراجع الحسابات في الكشف عن التلاعبات

يتضمن الغش والاحتيال كما سبق ذكره الأخطاء المقصودة بالبيانات المحاسبية إما لغرض إخفاء سرقة الأصول أو تحريف المركز المالي للمؤسسة، والحل لاكتشاف مثل هذه الأخطاء هو أن تعرض البيانات المحاسبية المعدة داخل المؤسسة على طرف مستقل ومحايد يمكن الاعتماد عليه وأن تحمل في تقارير، ولهذا فالمراجعة مهمتها فحص وإبداء الرأي وإمكانية الإعتماد على الحسابات المقدمة وعليه فإن مهمة المراجع أثناء فحصه للبيانات المحاسبية تتلخص في الخطوات الآتية[3] :

---

[1] مصطفى عيسى خضير، **المراجعة: المفاهيم والمعايير والإجراءات**، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الطبعة 2 ،1996، ص: 202 .

[2] بوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، مذكرة ماجستير تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007/2006 ،ص: 121 .

[3] بوطورة فضيلة، نفس المرجع أعلاه ، ص: 122 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

-يقوم المراجع بتتبع العمليات المحاسبية للتحقق من عدم وجود أخطاء بالقوائم المالية والتأكد من وجود الوثائق المبررة لكل عملية مثل التأكد من وجود خاتم التظهير على كل شيك وذلك للحكم عما إذا كانت هذه التسجيلات قد عرضت بصدق وانتظام أم لا.

-يسير المراجع خلال العملية التي تم قيدها فعلا بحيث يقوم باختبار مدى وجود التطابق بين أدلة الإثبات مع ما هو مسجل محاسبيا بحيث يجب توفر شرحا كافي لتوفير التوثيق في العملية وأن ما يفترض حدوثه هو الذي حدث فعلا،

بعد إتمام المراجع لعمله يقوم بتقييم الحقائق التي وجدها، ويتجسد هذا التقييم في إعادة لتقرير مكتوب وموقع من طرفه يتضمن رأيه الموضوعي فيما يتعلق بعدالة وصدق وعرض القوائم المالية، وللوفاء بهذه المسؤولية فإنه على المراجع أن يبحث بجدية عن كل الأخطاء والمخالفات التي تؤثر بشكل جوهري على صدق وعدالة البيانات التي تتضمنه القوائم المالية ويجب إعداد التقرير في شكل مكتوب لأن ذلك يحمي المراجع من المساءلة القانونية في حالة وجود أخطاء خطيرة،

-بعد إعداد المراجع لتقريره الموقع من طرفه يقوم بتوجيهه إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة ضمن المجموعة الرقابية يشرح فيه عناصر الضعف والخطوات المقترحة لتقوية النظام وقد أكدت قائمة معايير المراجعة رقم22 (SAS - 22)* الحاجة إلى اتصال المراجع بالإدارة العليا ومجلس الإدارة أو لجنة المراجعة لتوضيح عناصر الضعف الهامة في الرقابة المحاسبية الداخلية التي لفتت نظر المراجع خلال فحصه للقوائم المالية حسب معايير المراجعة المقبولة عموما، ويجب على إدارة البنك تطبيق توصيات المراجع بمجرد إصدار التقرير وذلك للتخفيض من حدة التلاعبات الحاصلة فيها.

الفرع الثالث: أهمية نظام الرقابة الداخلية في اكتشاف الأخطاء

إنه من أهم الأسباب التي يرى من خلالها المديرون أن المراجعين الداخليين أقدر على اكتشاف أوجه التلاعب هو ما يلي[1]:

-اقتناع المراجعين الداخليين بأنهم أقدر على التعامل مع أوجه التلاعب من غيرهم،

-أن المراجعين الداخليين ليدهم نطاق كاف وقدرة على اكتشاف التلاعب ،

-أن المراجعين الداخليين أكثر معرفة بالعمليات وبنظام الرقابة الداخلية من المراجعين الخارجيين،

-يعتبر المراجعين الداخليين أكثر تركيزا على نظام الرقابة الداخلية الأمر الذي يعمل على منع التلاعب.

* -S.A.S: Shatement on Auditing Standard

[1] بوطورة فضيلة، مرجع سابق، ص: 124 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- دور نظام الرقابة الداخلية في نشر مفهوم الأمانة داخل الوحدة الاقتصادية

يعمل تكاتف الجهود نحو اكتشاف التلاعب إلى التشجيع على انتشار الأمانة داخل الوحدة الاقتصادية، حيث يتم التعامل بين الإدارة العليا والعاملين على أساس نشر المبادئ الأخلاقية والرغبة في تجنب تعارض المصالح بينهما، وكذلك العمل على تنبيه المسؤولين وبصورة سريعة نحو أية موضوعات قد تُخِل بمفهوم الأمانة ويبقى رغم ذلك احتمال حدوث الاختلاسات قائما.

2- دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على المناطق القابلة للتلاعب

توجد مواقف أو خصائص عامة والتي لوحظ التلاعب فيها في الفترات السابقة وأن احتمال أكبر للتلاعب يسود فيها، حيث تتصف هذه المواقف بالعمومية نذكر من بينها ما يلي :

أ – مواقف مرتبطة بالعمالة

ومن بينها:

-المديونية؛

-تعرض العمال للأمراض الخطيرة؛

-مشاكل تناول مشروبات كحولية أو مخدرة (الإدمان)؛

-إستياء وإحباط بعدم المساواة؛

-ضعف أخلاقيات العمال.

ب – مواقف مرتبطة بالمؤسسة

ومن بينها:

صعوبات إقتصادية؛

-الاعتماد على عدد محدد من العملاء والموردين ؛

-الاقتراض بمعدلات عالية؛

-معدل نمو عال؛

-قروض غير ميسرة؛

-تزايد المنافسة؛

-شروط اقتراض مجحفة؛

-قيود تسوية عديدة؛

-نظام رقابة داخلية ضعيف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج – مخاطر رقابية

ومن بينها:

-أن يعهد إلى شخص واحد كافة إجراءات عملية واحدة وهي على درجة عالية من الأهمية ؛

-عملية الإشراف تتصف بالضعف ؛

-عدم التحديد الدقيق والواضح للمسؤولية؛

-تقييد عملية منح الإجازات للعاملين وعدم تغطية العاملين أثناء إجازتهم؛

-عدم وجود نظام التناوب بين العمال سواء في أوقات العمل أو في فترات التكوين؛

-تضارب المصالح بين العاملين عند تنفيذ الواجبات [1].

3- دور نظام الرقابة الداخلية في خلق الأخطاء

أحد وسائل تحديد نقاط ضعف الرقابة الداخلية هو خلق الأخطاء وتتبع ما إذا كان نظام الرقابة الداخلية يستوعبها أم يتم إكتشافها كإعداد شيك قابل للدفع بإسم مورد وهمي من طرف المراجع ويرى إذا كان من السهولة إكتشافه أم لا ؟ وهل تتم توقيعه بسهولة؟ وهذا الدور يعتبر فعالا في التحري عن مواقف التعرض لأوجه التلاعب .

4- دور نظام الرقابة الداخلية في معالجة ثغرات تطبيق مفهوم الأمانة

تتمثل الأنواع الرئيسية لأوجه التلاعب فيما يلي[2] :

- الاختلاس والابتزاز؛
- الرشوة؛
- التلاعب في عمليات الإفصاح؛
- التعارض في المصالح؛
- إساءة استخدام السلطة.

معظم هذه الأنواع تواجه المراجع الداخلي عندما يكون بصدد تقييم نظام الرقابة الداخلية حيث أنه حتى في ظل عدم وجود نقاط ضعف هامة في نظام الرقابة الداخلية فليس هناك شيء اسمه نظام كامل، حيث يمكن تجاوز نقاط معينة أو المراوغة في تنفيذها طالما وجد العنصر الشخصي في عملية

[1] بوطورة فضيلة، مرجع سابق، ص: 124 .

[2] بوطورة فضيلة، نفس المرجع أعلاه ، ص: 125 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التطبيق وعادة ما تكون مراجعة أوجه التلاعب تتصف بأنها استكشافية حيث يقوم المراجع الداخلي بالمهام الآتية:

-فحص الأدلة الخاصة بأوجه التلاعب،

-تحديد التفاصيل الخاصة بالاختلاس،

-وصف الخسارة ونطاق المشكلة، الوقت، الأسلوب ومرتكب الجريمة،

-من مهامه أيضا تجميع المعلومات.

المطلب الثاني: الطرق الداخلية للتحكم في المخاطر التشغيلية

تمثل كل الإجراءات التي تسعى إلى تحسين أنشطة ووسائل الرقابة والتنبؤ التي تسمح بتخفيض أثر المخاطر من حيث الخسارة أو التكرار، وهي مترجمة بوضع مخططات تدخل معدة مسبقا مثل مخططات إستمرار النشاط أو يتم إعدادها عند وقوع حادث مسبب للمخاطر التشغيلية.

الفرع الأول: مخططات إستمرار النشاط: تعتبر من أهم مخططات التدخل للحد من المخاطر التشغيلية، تضمن إستمرار أنشطة البنك مهما كانت شدة المخاطر التي يتعرض لها والحوادث المسببة لها، وتهدف هذه المخططات إلى الحفاظ على صورة البنك لدى الزبائن والهيآت القانونية من خلال ضمان(في فترة وقوع الحوادث) [1]:

- تقديم خدمات للزبائن بنفس الجودة المعتادة
- إحترام البنك لإلتزاماته القانونية والتعاقدية
- إستمرار دخل البنك

وتفترض وقوع حوادث نادرة تتسبب في توقف نشاط البنك مثل:

- عطل في نظام الإعلام الآلي
- إنقطاع وسائل الإتصال
- كوارث طبيعية (فياضنات، وزلازل ...)

ثم تضع مخططات للنشاط أثناء وقوع هذه الحوادث، ويتم إعدادها بناءا على البطاقة التعريفية للمخاطر وفقا للمراحل التالية:

[1] - C. JIMENEZ & P. MERLIER, Op.cit.P: 111

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- دراسة المخاطر المحتملة ومتطلبات إستمرار النشاط: يمكن وضع تصور عن الأضرار التي تسببها المخاطر المحتملة وتحديد متطلبات إستمرار النشاط إعتمادا على البطاقة التعريفية للمخاطر وهذا بتحديد المسارات الحرجة المعرضة للتوقف والموارد الضرورية لإستمرارها في النشاط(تقنية، لوجستيكية، بشرية) لضمان تقديم الخدمات للزبائن عند المستوى المطلوب. وهنا يطلب من كل مسؤول نشاط تحديد مدى حساسية كل نشاط فرعي تابع له وأقصى أجل مسموح به لتوقف النشاط، وبناءا على هذه المعطيات يتم وضع سيناريوهات لمختلف المخاطر تحت فرضية عدم توفر الموارد اللازمة لسير النشاط، ثم يتم تحليل ودراسة الآثار المترتبة على ذلك من الجانب المالي والأثر على السمعة والتأثيرات التنظيمية والقانونية وهذا على فترات مختلفة.
- تصميم مخططات إستمرار النشاط: في هذه المرحلة يتم وضع تصور عن كل الحالات الممكنة لغياب الموارد الضرورية للاستمرار النشاط والآثار المترتبة عن ذلك ليتم تصميم مخططات تدخل، تتضمن الحلول الممكنة لتوفير هذه الموارد في أقل وقت ممكن من أجل إستمرار النشاط وكيفية تطبيقها عند وقوع الحادث. وأول نقطة تعالجها مخططات إستمرار النشاط هي التخفيض والحد من الآثار التي يسببها الحادث ثم الإنتقال إلى تحديد المراحل والإجراءات الواجب إتباعها من أجل تطبيق المخطط، وفي المرحلة الأخيرة الإجراءات الواجب إتباعها من أجل العودة إلى الوضعية العادية لنشاط البنك بعد زوال الخطر.
- تحديث مخططات إستمرار النشاط: ينبغي على البنك تحديث هذه المخططات دوريا وتبعا لتطور نشاطه.

الفرع الثاني: تفويض السلطات وفصل الأنشطة: تدخل في إطار الفصل بين الوظائف وتحديد المسؤوليات، ففي الحالات التي يكون فيها عمل المجموعات كبير يكون من الصعب التحكم ومراقبة عمل كل فرد، مما يفتح المجال أمام عدد من المخاطر التشغيلية مثل الغش الداخلي والخارجي وعدم إحترام النظام الداخلي، لذى يعتبر تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات لأفراد المجموعات عنصر هام للحد من المخاطر التشغيلية. ويجب أن يكون تفويض السلطات خاضع لشروط من حيث الشكل تتمثل في تحديد واضح لحدود الوظيفة والمسؤوليات المفوضة. وشروط من حيث الموضوع إذ يجب أن يكون التفويض ممنوح لشخص له الكفاءة والقدرة على تطبيق المهام المفوضة له[1].

[1] - C. JIMENEZ & P. MERLIER, Op.cit. P: 122

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: ميثاق أخلاقيات المهنة:هي وثيقة تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية وتنظيمية يجب تطبيقها عند ممارسة المهنة من أجل ضمان السير الحسن للعمل ومحاربة الأنشطة الغير مشروعة إضافة إلى الغش والإحتيال الداخلي والخارجي والحفاظ على سمعة البنك[1].

فهي تعتبر وسيلة فعالة للتحسيس في إطار سياسة تسيير المخاطر التشغيلية، وتكون فعالة أكثر إذا كانت جزء من النظام الداخلي أو من ملاحق عقود العمل مما يلزم الموظفين على إحترامها ويتحمل مسؤولية مخالفتها، كما يمكن التحسيس بها من خلال دورات التكوين المتواصلة للموظفين أو من خلال توزيع منشورات عليهم تعلمهم بالمشاكل الحاصلة في مؤسسات أخرى جراء عدم إحترامها.

الفرع الرابع: التغطية بالموازنة: تعتبر تغطية المخاطر التشغيلية بالتمويل(الموازنة) جزء من تسيير المخاطر، وهذه الطريقة تخص المخاطر ذات الخسائر المالية المنخفضة[2].

"يتم ذلك بإعتبار الخسائر الناتجة عن المخاطر كأعباء جارية"[3]، هذه الطريقة لا تتطلب قياسات مسبقة أو التنبؤ بها وإنما يتم تسويتها محاسبيا عند وقوعها، أو يتم تخصيص مؤونة للخسائر المحتملة في الميزانية السنوية من أجل مواجهة حوادث محتملة، وتوجه المؤونة إلى حساب خاص في الميزانية ويتم تبريرها أمام مصلحة الضرائب عن طريق قواعد الحوادث التاريخية.

المطلب الثالث : الطرق الخارجية للتحكم في المخاطر التشغيلية

تعتمد على مبدأ التحويل الكلي أو الجزئي للمخاطر نحو طرف خارجي له القدرة والإمكانيات على تسيير أفضل لها أو تحملها، تحويل المخاطر نحو طرف خارجي يكون عن طريق تحويل آثارها مثل التأمين أو بتحويل تسيير المخاطر إلى طرف خارجي مثل تحويل الأنشطة.

الفرع الأول: عقود التأمين: "هو عقد يقبل بموجبه طرف (مؤسسات التأمين) تحمل الآثار الناتجة عن المخاطر المحتملة التي قد تقع للطرف الآخر(البنك) "[4].

---

[1] C. JIMENEZ & P. MERLIER, Op.cit. P: 123

[2] Ibid .P: 124

[3] - B.BARTHELEMY, **Gestion des Risque: Méthode d'Optimisation Globale**, Edition D'Organisation, Paris, 2000, p: 38.

[4] Ibid. P: 40.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يقوم البنك بوضع تصور واضح عن المخاطر المؤمن عليها ثم يحدد مستويات المخاطر المقبولة وما تبقى من المخاطر يتم تغطيته من خلال عقود التأمين.

و يمكن أن يشمل عقد التأمين ما يلي:

- التأمين على الأشخاص: ضد الحوادث والإعتداءات التي قد تصادف الموظفين أثناء القيام بعملهم أو أثناء التنقلات في مهمات رسمية، كما يمكن أن يشمل التأمين على الزبائن أثناء تواجدهم في مقرات البنك.
- التأمين على الممتلكات: تشمل التأمين على الممتلكات المنقولة (السيارات، تجهيزات الإعلام الآلي...) والممتلكات الغير منقولة(مباني الإستغلال، العقارات...).
- التأمين ضد القرصنة(تأمين المعلومات): ضد فقدان المعلومات وخسائر الناتجة عن فيروسات الإعلام الآلي.
- التأمين على الخسائر: تأمين الخسائر الناتجة عن السرقات، الغش والإحتيال.

الفرع الثاني: تحويل الأنشطة: يلجأ البنك إلى تفويض مؤسسة خارجية للقيام ببعض النشاطات لصالحه والتي لا تعتبر نشاطات رئيسية وإنما هي نشاطات فرعية،أو قد تكون نشاطات تتطلب إستثمارات كبيرة لا يمكن للبنك تحملها، أو تتطلب خبرة خاصة لا يحوزها البنك مثل:الأمن، الإطعام، الصيانة، طباعة الشيكات.

ويمكن تأطير تحويل الأنشطة في المراحل التالية[1]:

- قرار تحويل النشاط: يتم إجراء دراسة عن توابع تحويل النشاط المراد تحويله إلى طرف خارجي عن البنك، وهذا من أجل ضمان:
  - مصالح الزبائن ونوعية الخدمات المقدمة إليهم.
  - التأمين ضد الغش الخارجي.
  - إحترام أخلاقيات المهنة.
  - إحترام الإلتزامات القانونية والتعاقدية.
  - عدم التأثير على النشاطات الرئيسة ومخططات إستمرار النشاط.

و هناك بعض المخاطر التي تصحب تحويل الأنشطة مثل:

[1] - C. JIMENEZ & P. MERLIER, Op.cit. P: 135

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مخاطر إستراتيجية: تتمثل في إحتمال تحول الأنشطة المحول إلى المورد من أنشطة فرعية إلى أنشطة رئيسية.
- مخاطر إستغلال: تفويض بعض الأنشطة إلى مورد خارجي يحد من قدرة البنك على التدخل والتحكم في بعض المسارات، فالبنك يصبح تابع إلى المورد في هذه الأنشطة من حيث القيود التي يخضع لها.
- مخاطر قانونية: تنتج عن التعاقد بين البنك والمورد ويتبعه من إلتزامات بين الطرفين.

بعد تحديد مختلف الجوانب التي يجب تأمينها عند تحويل نشاط معين، يتم دراسة العروض المقدمة من طرف الموردين ودراسة الإمتيازات التي يحصل عليها البنك خاصة من الجانب المالي (تكلفة التعاقد) ومن جانب جهاز الرقابة على المخاطر المطبق من طرف المورد ومدى الشفافية وتبادل المعلومات مع البنك فيما يخص تطور المخاطر.

- التعاقد: في هذه المرحلة يتم إختيار المورد المناسب وتحديد بنود العقد وعملية الإمضاء. ويجب أن يتضمن العقد بنود تبين إلتزامات المورد بوضوح بالإضافة إلى بنود خاصة بعملية الرقابة على عمل المورد وعلى تطور المخاطر من خلال الإتفاق على مؤشرات خطر وتحديد عتبة إنذار لكل منها.
- فترة التعاقد: في هذه المرحلة يبقى على البنك لعب دور الرقابة على عمل المورد من حيث تنفيذه لبنود العقد وطريقة تسييره للمخاطر من خلال متابعة مؤشرات الخطر المتفق عليها.
- بعد فترة التعاقد: قد لا يرغب البنك في تجديد التعاقد مع نفس المورد، فيلجأ إلى مورد آخر أو إلحاق النشاط بمصلحة داخلية، وهنا يجب عليه متابعة عملية إنهاء التعاقد والمخاطر المصاحبة لها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: مقررات اتفاقية لجنة بازل للرقابة البنكية

في ظل الاتجاه المتزايد نحو عولمة النشاط الاقتصادي وما يرتبط به من إزالة كافة القيود أمام تحركات رؤوس الأموال والاستثمارات عبر الحدود بات الاستقرار المالي من القضايا التي تحظى باهتمام بالغ من جميع الأطراف وعلى رأسها المؤسسات المالية الدولية، خاصة بعد الهزات التي ضربت الاستقرار المالي العالمي، بحيث أصبح أي اضطراب يواجه النظام المالي والبنكي في بلد ما لم يعد مقصورا في الحدود القطرية للبلد بل أصبح يمتد إلى أسواق وبلدان أخرى كما حدث في الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997.

ونتيجة للتوسع الذي شهدته الأسواق المالية العالمية وامتداد نشاط البنوك على المستوى الدولي، ظهرت الحاجة إلى معايير موحدة يمكن استخدامها في التعامل البنكي والمالي على المستوى الدولي، بحيث يضمن درجة عالية من الإستقرار المالي الدولي في ظل المنافسة.

وتوصلت الجهود الدولية في هذا المجال من خلال لجنة بازل للرقابة البنكية إلى تحديد معيار كفاية رأس المال من اجل تغطية المخاطر التي تعترض لنشاط البنوك، ولضمان حد أدنى من الأمان لأموال المودعين والحفاظ على سلامة وإستقرار النظام المالي والبنكي على المستوى الدولي.

المطلب الأول: تعريف لجنة بازل للرقابة البنكية

لقد تأسست لجنة بازل عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بال بسويسرا، نتيجة تفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول النامية وتزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها وزيادة المنافسة القوية بين البنوك اليابانية والأمريكية والأوربية بسبب نقص أموال تلك البنوك، ولقد ضمت لجنة بازل ممثلين عن مجموعة الدول العشرة(Group of ten) وهي: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانية الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، بريطانيا، لوكسمبورغ، الولايات المتحدة الأمريكية،ويكون اجتماعهم عادة في مقرِّ بنك التسويات الدوليَّة (BIS) (Bank of International Settlements) بمدينة بال (بازل) السويسريَّة، وبها تقع أمانتها العامَّة، لذلك سمِّيت هذه اللجنة باسم لجنة بازل للإشراف البنكي (Basel Committee on Banking Supervision) وعرفت توصياتها بمقرَّرات لجنة بازل[1].

[1] سليمان ناصر، **النظام البنكي الجزائري واتفاقيات بازل**، مداخلة مقدمة الى الملتقى العلمي الدولي حول المنظومة البنكية الجزائرية والتحولات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الشلف، يومي 14 و15 ديسمبر 2004 ص: 2 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتم الاتفاق على أن تحضي توصيات لجنة بازل بإجماع الأعضاء، ولقد أنجزت اللجنة تقريرها النهائي بعد دراسة ما ورد من أراء وتوصيات في 1988 حيث وافق مجلس المحافظين للبنوك المركزية للدول الصناعية وكذا الإتحاد الأوربي على تقرير لجنة بازل الخاص باقتراح معيار موحد لكفاية رأس المال حيث يتعين على كافة البنوك العامة الالتزام بأن تصل نسبة رأس مالها إلى مجموع أصولها الخطرة بعد ترجيعهـــا بـــأوزان المخاطرة الائتمانية إلى 8 % كحد أدنى مع نهاية 1992 .

ويمكن تعريف لجنة بازل حسب التعريفين التاليين :

أ- التعريف الأول: هي لجنة للرقابة البنكية تتكون من مجموعة الدول الصناعية العشر تهدف إلى وضع معيار موحد لرأس المال بين كافة البنوك .[1]

ب- التعريف الثاني: هي عبارة عن لجنة تتكون من ممثلي محافظي البنوك المركزية بهدف مراقبة أعمال المصارف والإشراف عليه .

حيث تتمثل الأهداف الأساسية لعمل اللجنة في[2] :

1. تحسين وتقوية واستقرار النظام البنكي الدولي.
2. مقابلة التآكل في رأس المال.
3. مقابلة مخاطر التغير بسعر الفائدة.
4. مقابلة رؤوس الأموال للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة.
5. تنمية رؤوس الأموال في البنوك لمواجهة خطر الائتمان.
6. إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين البنوك الناشئة من المتطلبات الرقابية الوطنية بشـــأن رأس المال الصافي.

وقد وضعت لجنة بازل جملة من الشروط والتوجهات للتوصل إلى المبـــادئ والمعـــايير الأساســـية للرقابة البنكية الفعالة كان من أهمها[3]:

[1] عبد المطلب عبد الحميد ،**العولمة وإقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية ،مصر، 2000، ص:80 .

[2] جميل سالم الزيدانين، مرجع سابق، ص:142.

[3] بنك الإسكندرية، أهم المستجدات على الساحة البنكية العالمية مع إشارة خاصة لمدى مواكبة السوق العربية لتلك المستجدات، النشـــرة الاقتصادية، المجلد الثلاثون،1998، ص:34.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أن هذه المبادئ تمثل حد أدنى من الشروط يجب على السلطات الوطنية أن تطبقها في سياق رقابتها على البنوك الخاضعة لسلطتها، وقد تدعو الحاجة إلى إتخاذ تدابير لمعالجة أوضاع ومخاطر خاصة في النظم البنكية لكل دولة.

- سوف يشمل تنفيذ المبادئ الأساسية مراعاة الترتيبات الرقابية لكل دولة والعمل على تحديد إطار زمني لتحقيق التوافق بين هذه الترتيبات ومبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية.

- أن لجنة بازل للرقابة البنكية سوف تكون على أهمية الإستعداد لتشجيع العمل على المستوى كل دولة من أجل تنفيذ المبادئ التي وضعتها، من خلال تقديم المساعدات الفنية والتدريبية وذلك بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى مثل صندوق النقد الدولي والبنك العالمي.

- إشترطت لجنة بازل وجود عاملين أساسيين لتحقيق كفاءة وسلامة الأسواق المالية والبنكية هما ضرورة ضمان إستقلالية السلطات الرقابية وعلى رأسها البنك المركزي، مع ضمان قوة السلطات الرقابية بما يمكنها من الحصول على المعلومات اللازمة لأداء مهامها.

- يجب أن يتم إستكمال الترتيبات الرقابية بترتيبات أوسع نطاقا وتشمل:

* سياسات إستقرار الإقتصاد الكلي.

* توافر بنية أساسية متطورة تتمثل في القوانين والتشريعات التي تنظم المعاملات التجارية والمالية.

* مبادئ وقواعد محاسبية تتطابق والمعايير الدولية المتعارف عليها.

* إنضباط فعال للسوق لضمان فرصا متساوية للجميع للحصول على المعلومات الدقيقة بكل شفافية.

* ضرورة وجود آليات فعالة لتأمين وحماية النظام المالي مثل نظام ضمان الودائع.

الفرع الأول: معدل كفاية رأس المال وفقا لمقررات لجنة بازل

لقد أصبح الإهتمام بكفاءة رأس المال البنكي من أبرز القضايا المعاصرة، حيث أصبح مفهوم رأس المال ومعاييره تحظى بأهمية متزايدة في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الأسواق المالية العالمية، ونظرا لما يمثله رأس المال البنك من أهمية للمتعاملين مع البنك إذ يعتبر بمثابة خط الدفاع الأول إتجاه المودعين، ومن هذا المنطلق فإن متانة وكفاية رأس المال تعد من الإهتمامات الرئيسية للبنوك، فأصبحت

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البنوك تتحوط للمخاطر الداخلية المرتبطة بنشاط وإدارة البنك والمخاطر الخارجية الناشئة عند تغيير الظروف التي يعمل فيها البنك، من خلال وسائل عديدة من أهمها تدعيم رأس المال والإحتياطات وتحديد الصيغ التي يتم بواسطتها تحديد المخاطر وهو الأمر الذي أقرته لجنة بازل في مقرراتها الأولى الصادرة عام 1988[1].

1- معدل كفاية رأس المال وفقا لإتفاق بازل 1 :

توصل محافظو البنوك المركزية لدول مجموعة العشرة في إجتماعهم المنعقد بتاريخ 1987/12/07 إلى إقرار التوصيات التي أصدرتها لجنة بازل في تقريرها الأولي الذي أستهدف تحقيق التوافق في الأنظمة والممارسات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بكفاية رأس المال ومعاييرها وذلك للمصارف التي تعمل وتمارس أعمالها في إطار دولي[2].

وبعد تلقي اللجنة الملاحظات والآراء والتوصيات من طرف الدول المعينة أصدرت اللجنة تقريرها النهائي في جويلية من عام 1988، حيث أقر من طرف مجلس محافظي البنوك المركزية وعرف بإسم إتفاق بازل[3]، وبعد إنجاز اللجنة تقريرها النهائي سرعان ما أبدت الدول موافقتها عليه ليصبح ملزما للبنوك، وتضمن التقرير توصيات اللجنة بشأن معيار كفاية رأس المال والذي حدد بـ 8 % كحد أدنى بين عناصر رأس المال وبين الأصول المرجحة بأوزان مخاطرها، مضافا إليها الالتزامات العرضية مرجحة بأوزان مخاطرها بأسلوب أعمق.

وأوصت اللجنة بتطبيق هذه النسبة إعتبارا من نهاية سنة 1992، ليتم ذلك التطبيق بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات، وكانت هذه التوصيات مبنية على إقتراح تقدم بها Cooke[)] والذي أصبح فيما بعد رئيسا للجنة، لذلك سميت نسبة كفاية رأس المال بنسبة بال أو كوك نسبة إليه، ويسميها الفرنسيون بمعدل الملاءة الأوروبي[4].

---

[1] عبد الحميد محمد الشواربي وآخرون، **إدارة المخاطر الإئتمانية من وجهة النظر البنكية والقانونية**، دار المعارف، الإسكندرية، 2002، ص:169.

[2] BADR, "Normes bancaires: nouvelle proposition du comité de bale", BADR-INFOS, N^0 01, janvier 2002.

[3] طارق عبد العال حماد، **التطورات العالمية وانعكاسها على أعمال البنوك**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص:123.

[)] خبير مصرفي إنجليزي شغل منصب محافظ بنك إنجلترا سابقا.

[4] Philippe GARSUALTET & Stéphane PRIAMI, **La banque fonctionnement et stratégie**, édition ECONOMICA, paris, 1995, P: 170.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد قامت مقررات لجنة بازل للرقابة البنكية على أساس تصنيف الدول إلى مجموعتين:

- **المجموعة الأولى**: وتشمل مجموعة الدول ذات المخاطر المتدنية – المنخفضة- والتي تضم دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، بالإضافة إلى المملكة العربية السعودية بإعتبارها من الدول التي عقدت ترتيبات إقراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي، حيث ترى لجنة بازل أن مجموعة محددة من دول العالم ممثلة في هذه الدول يمكن أن يحدد لإلتزامات حكوماتها المركزية أو البنوك المسجلة بها وزن مخاطر يقل عن الوزن المخصص لباقي دول العالم.

- **المجموعة الثانية**: وتشمل باقي دول العالم، وإعتبرتها لجنة بازل دولا ذات مخاطر مرتفعة.

وفيما يلي نتعرض لمكونات معدل كفاية رأس المال والصيغة التي تم تحديده بها.

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال الأساسي + رأس المال المساند}}{\text{مجموع الأصول مرجحة بأوزان مخاطرها}} \geq 8\ \%$$

ويتكون رأس المال من شريحتين:

- **الشريحة الأولى**: ويدعى برأس المال الأساسي ويتمثل في حقوق المساهمين + الإحتياطات المعلنة والإحتياطات العامة والقانونية + الأرباح غير الموزعة.

- **الشريحة الثانية**: ويدعى برأس المال التكميلي أو المساند ويتمثل في الإحتياطات غير المعلنة وإحتياطات إعادة تقييم الأصول + مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها.

ويجب إحترام الشروط التالية عند تحديد رأس المال[1]:

- أن لا يزيد رأس المال المساند أو التكميلي عن 100 % من رأس المال الأساسي.

- يجب أن لا تزيد القروض التي يحصل عليها البنك من مساهميه (القروض المساندة) عن 50% من رأس المال الأساسي.

- أن لا تزيد مخصصات المخاطر غير المحددة عن 2% من الأصول والإلتزامات العرضية الخطرة.

[1] بنك مصر، النشرة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص:96.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يخضع إحتياطات إعادة تقييم الأصول على خصم بـــ 55 % لاحتمال خضوع هذا الفرق للضريبة عن بيع الأصول.

- يشترط لقبول أية إحتياطات سرية ضمن قاعدة رأس المال المساندة أن يكون موافقا عليها من طـــرف السلطات الرقابية.

الجدول رقم (09): أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب اتفاقية بازل 1 لسنة 1988

درجة المخطرة	نوعية الأصول
صفر	النقدية + المطلوبات* من الحكومات المركزية والبنوك المركزية بالإضـــافة إلـــى النقدية بضمان الأوراق المالية الحكومية + بالإضافة علـــى المطلوبـــات المقـــررة والمدعمة من حكومات وبنوك مركزية للدول OCDE.
10% إلـــــــى 50%	المطلوبات (الأصول) من الهيئات القطاع العام المحلية حسبما يتقرر وطنيا في كل دولة.
%20	المطلوبات من بنوك تنمية الدولية وبنوك منظمة دول OCDE.
%50	- الفقرات النقدية برسم التحصيل. - القروض المضمونة برهونات عقارية.
%100	جميع الأصول الأخرى بما فيها القروض التجارية + المطلوبات من القطاع الخاص + مطلوبات من خارج منظمة OCDE مطلوبات شركات القطاع العام الإقتصادي + المساهمات في شركات أخرى.

المصدر: طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاسها على أعمال البنوك، مرجع سابق، ص:138 –139.

* المطلوبات يقصد بها القروض الممنوحة لتلك الجهة، أو الأموال المودعة لديها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للأصول كما يلي[1]:

1- أوزان المخاطرة صفر تعطى لكل من النقدية بأنواعها، المطالبات على البنك المركزي والحكومة المركزية، المطالبات على حكومات البنوك القائمة في الدول المتقدمة الأعضاء في (OECD)[(*)].

2- أوزان المخاطرة 10% تعطى إلى مطالبات على مؤسسات حكومية غير الحكومة المركزية وأحيانا تعطى لهذه الجهات 50% لكن يعتمد ذلك على قرار الدولة المعنية بذلك.

3- الأوزان 20% تعطى إلى المطالبات على بنوك التنمية وأي ضمانات يصدرها هذا النوع من البنوك وضمانات تصدرها البنوك تعمل ومسجلة في OECD إضافة إلى مراسلات البنوك الخارجية وشيكات محلية تحت التحصيل.

4- أوزان المخاطرة 50% تعطى إلى المؤسسات الحكومية، تمويل الولايات والأقاليم.

5- أوزان المخاطر 100% تشمل المرابحات بالدولار أو التداول في العملات، الأصول الثابتة، الاستثمار في شركات أخرى، أي ضمانات وأصول أخرى لم تذكر أعلاه، تمويل قطاع الصناعة، الزراعة والريف خاصة في القطاع الخاص، تمويل الإسكان، تمويل التعليم.

أما أوزان المخاطرة بالنسبة للالتزامات العرضية (التعهدات خارج الميزانية) فتحسب كما يلي:

بالنسبة لهذه الالتزامات يتم ضرب معامل ترجيح الخطر للتعهد خارج الميزانية في معامل الترجيح للإلتزام الأصلي المقابل له في أصول الميزانية، ومعاملات الترجيح للتعهدات خارج الميزانية هي كالآتي:

الجدول رقم(10): أوزان المخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية.

أوزان المخاطرة	البنود
%100	بنود خاصة بالضمانات العامة للقروض.
%50	بنود مرتبطة بمعاملات حسن الأداء (خطابات الضمان، الكفاءات).
%20	بنود مرتبطة بمخاطر قصيرة الأجل كالإعتمادات المستندية.

المصدر: طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، بتصرف الطالبة.

[1] جميل سالم الزيدانين، مرجع سابق، ص ص:146-147.

[(*)] دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- التعديلات التي أجريت على معيار كفاية رأس المال الصادر في اتفاقية بازل 1 :

1- اقترحت اللجنة في عام 1993 إدخال بعض التعديلات على أسلوب حساب معيار كفاية رأس المال ليغطي مخاطر السوق[1]، بالإضافة إلى تغطية المخاطر الائتمانية ومخاطر الدول، ومقتضى هذه التعديلات إضافة شريحة ثالثة إلى رأس المال بالإضافة إلى الشريحتين القائمتين، وتتمثل هذه الشريحة الثالثة في القروض المساندة [11] لأجل سنتين على أن تستخدم لتغطية مخاطر السوق فقط [1].

2- ووافقت لجنة بازل في أفريل 1995 على السماح للبنوك باستخدام أساليبها الداخلية الخاصة لقياس مخاطر السوق، بغرض تحقيق درجة أعلى من المرونة في تطبيق معيار كفاية رأس المال، وذلك بعد تزايد التحديات التي واجهتها البنوك منذ عام 1993 والتي كان آخرها إفلاس بنك بيرنجز البريطاني [2] .

3-والهدف من استحداث هذا التعديل في اتفاق رأس المال هو توفير ضمانات رأسمالية صريحة ومحددة ضد مخاطر الأسعار(السوق) التي تتعرض لها البنوك خاصة تلك الناشئة عن أنشطتها التجارية [3] .

4- وأخيرا أصدرت لجنة بازل سنة 1996 الاتفاقية الخاصة باحتساب كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر السوقية، بعد أن كانت الاتفاقية الأولى تعني بمخاطر الائتمان فقط، وتعتبر هذه الاتفاقية تعديلا لاتفاقية 1988 وفق التعديل عند حساب نسبة رأس المال الإجمالية للبنك يتم إيجاد صلة رقمية بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق عن طريق ضرب مقياس المخاطرة السوقية في 12,5 ثم إضافة الناتج إلى مجموع الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة والمجمعة لغرض مقابلة مخاطر الائتمان، وبالتالي سوف يكون بسط الكسر هو مجموع رأس مال البنك من الشريحة الأولى والثانية والذي تم تحديده عام1988 ، بالإضافة إلى عناصر رأس المال من الشريحة الثالثة والتي يمكن استخدامها لمواجهة المخاطر السوقية .

5- وفي سنة 1999 نشرت لجنة بازل اقتراحات أولية لإطار جديد لقياس كفاية رأس المال يحل محل اتفاقية 1988، وأدخلت فيه معايير جديدة تأخذ في الاعتبار وبشكل أكثر دقة وشمولية المخاطر التي تتعرض لها البنوك لتشمل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل، وفي سنة 2001 تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تحديدا وتفصيلا حول الإطار الجديد لمعدل كفاية رأس المال، وطلبت إرسال تعليقات عليها

---

[1] المتمثلة في تقلبات أسعار مخاطر الفائدة ومخاطر أسعار الصرف بالاضافة الى مخاطر تقلبات أسعار عقود السلع والأسهم والتي يطلق عليها عقود المشتقات .

[11] القروض المساندة هي سندات يطرحها البنك في اكتتاب عام بعائد أعل من سعر السوق، نظرا لاحتمال تعرض حائزيها للخسائر التي قد يحققها البنك ،أي تقترب في طبيعتها – في حالة تحقق الخسائر – من حقوق المساهمين بالبنك .

[1] النشرة الاقتصادية ،بنك مصر، مرجع سابق، ص: 100 .

[2] Deregulating Basel , The banker , may , 1995 , P: 12 .

[3] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ،ص: 155 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من المعنيين والمختصين والهيآت قبل شهر ماي 2001 ، وكان من المتوقع أن تصدر اللجنة النسخة النهائية من هذا الاتفاق قبل نهاية سنة2001 ، ولكن نظرا لكثرة الردود والملاحظات تأخر إصداره إلى سنة2004 ، وهو الذي عرف باتفاقية بازل 2، وقد حددت اللجنة بداية 2007 كآخر أجل لتطبيق الاتفاقية الجديدة [1] .

الفرع الثاني: المزايا التي يحققها تطبيق معيار كفاية رأس المال وفقا لمقررات بازل 1

يحقق تطبيق معيار كفاية رأس المال المشار إليه العديد من الإيجابيات التي تتمثل في[2]:

- دعم وإستقرار النظام البنكي الدولي وإزالة التفاوت فيما بين قدرات البنوك على المنافسة وتحقيق نوع من العدالة في هذا المجال.

- أدى وجوب زيادة رأس المال البنك بزيادة حجم أصوله الخطرة إلى مضاعفة مسؤولية المساهمين (مالكي) البنوك من خلال الجمعيات العمومية في الرقابة على أعمال البنك وإختيار أعضاء مجالس إدارة البنوك بجدية أكثر.

- أدى إلى تنظيم عمليات الرقابة على كفاية رأس المال البنوك وجعلها أكثر إرتباطا بالمخاطر التي تتعرض لها أصول البنوك.

- إن رغبة البنوك في إستيفاء معيار كفاية رأس المال يشجع على القيام بعمليات الإندماج بغرض الاستفادة من المزايا التي تحققها عمليات الاندماج (أنظر المبحث الثاني من الفصل الرابع)، الأمر الذي يؤدي إلى وجود كيانات مصرفية قوية قادرة على مواجهة المخاطر المتنوعة.

- يؤدي الإلتزام بهذا المعيار إلى سهولة الحكم على السلامة المالية للبنك من خلال معيار متفق عليه دوليا، وسهولة المقارنة بين بنك وآخر، وكذا الحكم على سلامة النظام البنكي الدولي والمقارنة بين بنية الأنظمة البنكية بين الدول.

[1] مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 6، 2006، ص: 155 .

[2] أكرم نعمان محمد الطيب، أكرم نعمان الطيب، **اثر التحرير الاقتصادي على الجهاز البنكي المصري**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2001، ص:193.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: الانتقادات التي وجهت إلى معيار كفاية رأس المال وفقا لمقررات بازل 1

على الرغم من المزايا والإيجابيات السابقة الذكر التي يحققها تطبيق معيار كفاية رأس المال إلا أن هناك بعض الثغرات التي لم يأخذها المعيار في الإعتبار وبعض الإنتقادات الموجهة إليه، ويتمثل أهمها فيما يلي[1]:

- أعطى معيار بازل (1) وضعا مميزا لمخاطر دول وبنوك منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE على حساب باقي دول العالم، على الرغم من أن بعض الدول الأعضاء في هذه المنظمة تعاني من مشاكل اقتصادية.

- نظرا لاشتداد درجة المنافسة التي تواجهها البنوك من المؤسسات غير البنكية التي دخلت مجال العمل البنكي ولا تخضع بدورها لمتطلبات معيار كفاية رأس المال، فضلا عن التكلفة الإضافية التي تتحملها البنوك في سبيل إستيفاء متطلبات المعيار، مما يجعلها في موقف تنافسي أضعف من المؤسسات الأخرى غير البنكية التي أصبحت تؤدي خدمات مماثلة.

- يركز المعيار بصفة رئيسية على مخاطر الإئتمان ومخاطر السوق خلال فترة لاحقة، وأهمل المخاطر الأخرى التي تؤثر على نشاط البنوك مثل مخاطر التشغيل والسيولة بحيث أصبحت هذه المخاطر تؤثر على أداء البنوك في الوقت الحالي، بل لعبت هذه المخاطر دورا رئيسيا في حدوث الأزمات البنكية خاصة في نهاية التسعينيات.

- لم تأخذ مقررات لجنة البنوك بازل عند تحديدها لمعيار كفاية رأس المال، وضع الأنظمة البنكية في الدول النامية التي تتميز بصغر حجم بنوكها، وضآلة رؤوس أموالها، والصعوبات التي تعترضها في سبيل استيفاء متطلبات كفاية رأس المال.

- أصبح معدل كفاية رأس المال الذي يتم احتسابه وفقا للصنف المحدد في إتفاقية بازل (1) لا يعتبر مؤشرا جيدا لقياس الحالة المالية للبنك والمخاطر التي يتعرض لها، وذلك بسبب التطورات الهائلة التي تشهدها الصناعة البنكية، وظهور مجالات نشاط جديدة لاستخدام أصول البنك، لم تحدد كافة مخاطرها بدقة.

[1] محمود عبد العزيز محمود، **معدل كفاية رأس المال والتطبيق على البنوك المصرية**، المعهد البنكي، القاهرة، 1996.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- رغم تطبيق معيار كفاية رأس المال على مدى واسع بكل دول العالم إلا أن ذلك لم يمنع من حدوث الأزمات البنكية كما حدث في دول جنوب شرق آسيا، وتركيا والمكسيك مما يوحي بمحدودية هذا المعيار في الحد من المخاطر.

المطلب الثاني: معدل كفاية رأس المال وفقا لمقررات بازل 2

بعد استعراضنا معيار لجنة بازل بشأن متطلبات كفاية رأس المال البنوك، وكذا الايجابيات التي يحققها تطبيق المعيار والإنتقادات التي وجهت له، سوف نلقي الضوء على المقترحات الجديدة الخاصة بتعديل معيار لجنة بازل والتي بموجبها تجنبت اللجنة الإنتقادات والسلبيات التي شابت تطبيق إتفاق بازل لعام 1988، وإيجاد إطار جديد أو ما أصبح يعرف بإتفاق بازل الثاني (بازل2) لإطار شامل ومرن لملاءة رأس المال. وسنتعرض أولا لأسباب ظهور هذه الاتفاقية .

الفرع الأول: أسباب ظهور اتفاقية بازل 2

شهدت الكثير من دول العالم أزمات مصرفية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات، وقد اختلفت حدة تلك الأزمات من دولة إلى أخرى وقد تزايدت حدة تلك الأزمات اعتبارا من الأزمة المالية التي أصابت المكسيك في أواخر عام 1994 ة أوائل عام 1995 ،و كانت أكثر الأزمات المالية والبنكية شدة هي أزمة دول جنوب شرق آسيا في النصف الثاني من عام 1997 وعام 1998 والتي أثرت تأثيرا ملحوظا على الاقتصاد العالمي وخصوصا القطاعات المالية والبنكية . ولقد كانت تلك الأزمات المالية والبنكية بمثابة ناقوس خطر هدد بتفويض العولمة وأظهر سلبياتها بوضوح ،حيث أن حدوث أزمات مالية ومصرفية في بعض الدول اثر سلبا على القطاعات المالية البنكية في الدول أخرى، فعلى سبيل المثال أثرت الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا سلبا على البنوك اليابانية والبنوك الأوروبية وخاصة البنوك الألمانية والتي انخرطت بشدة في التعامل مع البنوك والأسواق المالية في دول جنوب شرق آسيا [1].

و في سنة 1995، انفجرت فضيحة مالية جديدة في ساحة لندن ،إذ أن بنك الأعمال البريطاني العتيق والعريق Barings وجد نفسه بعد 100 سنة من الوجود في أزمة حادة وكان على حافة الإفلاس، لكن

[1] حشاد نبيل، مرجع سابق ،ص :27 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هذه المرة نتيجة لخسائر جسيمة من جراء التعامل في المشتقات المالية، حيث بلغ حجم خسائره 860 مليون جنيه إسترليني، وكانت تتجاوز إمكانيات البنك[1] .

و قد سمح انعدام الرقابة الداخلية، على عونها الموجود في سنغافورة بان يقوم بعمليات مضاربة في سوق التعاملات الآجلة للأدوات المالية في سنغافورة، وطوكيو، وبورصة أوزاكا في نفس الوقت .

و قد عرضت هذه القضية بنك انجلترا إلى انتقادات حادة بالأخص من طرف سلطات الرقابة في سنغافورة التي اشتكت من عدم قدرة بنك انجلترا على فرض احترام القاعدة التي تجبر كل مؤسسة قرض على التبليغ بأخطارها الكبرى إلى سلطة الوصاية، فالخطر الكبير لا يجب أن يتجاوز 25 % من الأموال الخاصة، وقد أثار إفلاس Barings أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسة البنكية وحاجة سلطات الرقابة كي تكون على دراية بنشاط هذه المؤسسات [3].

لم تقف المؤسسة الاقتصادية والمالية الدولية (صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وبنك التسويات الدولية) مكتوفة الأيدي حيال تلك الأزمات خصوصا أن تلك المؤسسات تتبنى تسارع العولمة الاقتصادية والمالية وتشجعها، وأن تلك الأزمات المالية والبنكية تؤثر سلبا على العولمة، لذا كثفت تلك المؤسسات المالية والدول العشر الكبرى مجهوداتها لمحاولة تقوية ودعم القطاعات المالية والبنكية على المستوى الدولي لتجنب تلك القطاعات الأزمات المالية والبنكية أو على الأقل تخفيف أثارها .

وفي مواجهة هذه التحديات المتعاظمة، قامت لجنة بازل للرقابة البنكية في العام 2004 بإصدار اتفاق بازل الثاني (بازل2) بصورته النهائية، والذي كانت من أبرز توصياته وتعديلاته إضافة نوع جديد من المخاطر هي المخاطر التشغيلية، ومطالبة المصارف بالاحتفاظ برأسمال لمواجهتها، حيث يجب أن تقوم السلطات الرقابية بإلزام البنوك بالاحتفاظ برأسمال مقابلها أي أن ذلك ليس خيارياً للبنوك.

الفرع الثاني: نشأة وتطور اتفاقية بازل 2

أصدرت لجنة بازل في جويلية من عام 1999 مقترحات جديدة بشأن كفاية رأس المال، حيث أعلنت اللجنة عن مقترحاتها في إطار أكثر شمولا وتغطية المخاطر التي أصبحت يتعرض لها النشاط البنكي،

[1] منصوري عبد الله، **عولمة قواعد الضبط البنكي وانعكاساتها على إقراض الدول النامية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول :إشكالية البروز في ظل ضغوط العولمة المالية-حالة الاقتصاد الجزائري-، جامعة عنابة، الجزائر ،يومي 8/7 ديسمبر 2004 ، ص :12 .

[3] منصوري عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 12 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فلم يقتصر تعديل بازل واحد على مراجعة الحدود الدنيا لكفاية رأس المال، بل أن تنتهز اللجنة فرصة التعديل للنظر في الموضوع بإعتباره معالجة للقضية الرئيسية للبنوك وهي "إدارة المخاطر"، بحيث يتضمن التعديل تقديم الحوافز للبنوك للإرتقاء بأساليب إدارة المخاطر، وأن تتوسع أهداف الرقابة لضمان إستقرار النظام المالي في مجموعه وليس مجرد ضمان إستمرار البنك وكفاءة إدارته.

وفي 16 يناير 2001 تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تفصيلا حول الإطار الجديد لحساب كفاية رأس المال، وطلبت إرسال التعليقات عليها من طرف المعنيين والمختصين والهيئات المالية ومنها صندوق النقد الدولي قبل نهاية شهر ماي 2001، وكان من المتوقع أن تصدر النتيجة النهائية من هذا الإتفاق قبل نهاية عام 2001 لكن نظرا لكثرة الردود والملاحظات تم تمديد المهلة لغاية إنعقاد إجتماع اللجنة بتاريخ 2002/07/10، وتم تأجيل التطبيق النهائي للإتفاق في إطاره الجديد حتى نهاية عام 2006.[1]

يعتبر اتفاق بازل 2 أكثر تعقيدا من اتفاق بازل 1 وذلك لأسباب متعددة ،أحد هذه الأسباب هو أن تقييم المخاطر في بيئة تتميز بتطور وزيادة الأدوات المالية الجديدة والاستراتيجيات الخاصة بها تعتبر أمر معقدا.

وسبب أخر هو أن مجهودات التطوير والتعديلات التي انتجت عن اتفاق بازل 2 أصبحت لها أهداف متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي [2] :

1- تطوير طرق القياس وإدارة المخاطر البنكية ؛

2- الاتساق بأكبر درجة ممكنة ،بين حجم المال المطلوب وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك ؛

3- تطوير الحوار والنظام بين مسؤولي البنك والسلطات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بقياس وإدارة المخاطر والعلاقة بين حجم رأس المال والمخاطر ؛

4- زيادة درجة الشفافية بالنسبة للمخاطر التي يتعرض لها البنك، ويجب أن تتاح المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب للمتعاملين مع البنك ،حيث أنهم يشاركون البنك في المخاطر التي يتعرض لها .

[1] البنك الأهلي المصري، النشرة الإقتصادية، العدد 03، المجلة 55، القاهرة، 2002، ص:43.

[2] نبيل حشاد، **مرجع سابق** ،ص ص :30،31 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- مضمون اتفاقية بازل 2 لمعيار كفاية رأس المال:

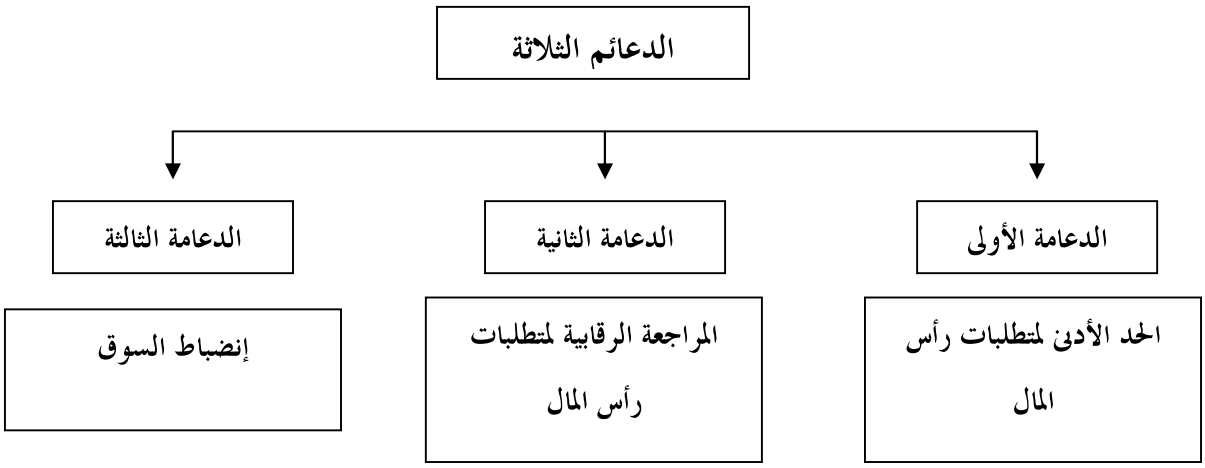
يعنى الإطار الجديد بتحسين سلامة وملاءة النظام المالي من خلال الحث على وجود إدارة وضبط داخلي للبنوك وإعادة النظر في عملية الرقابة وإنضباط السوق، ويقدم الإطار الجديد تحليلا لأساليب متقدمة لقياس كل من مخاطر الإئتمان ومخاطر التشغيل، كما يحدد هيكلا مرنا لمتطلبات رأس المال الذي يضمن ملاءة البنك، وبالرغم من أن المقررات الجديدة للجنة بازل ستؤدي إلى زيادة التكاليف التي تتحملها البنوك من أجل إستيفاء تلك المقررات، إلا أن النظام البنكي سيكون أكثر أمانا وسلامة وكفاءة.

ويرمي التعديل المقترح لمعيار كفاية رأس المال إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:

- زيادة مستوى الأمان وسلامة النظام المالي والبنكي؛
- تحقيق العدالة في المنافسة بين البنوك على المستوى العالمي؛
- إدخال منهج أكثر شمولا لمعالجة المخاطر؛
- إيجاد طريقة جديدة قابلة للتطبيق على كافة البنوك بمختلف مستوياتها وأحجامها.

2- هيكل الإطار المقترح لإتفاق بازل 2:

يتكون الإطار الجديد المقترح من ثلاث دعائم أساسية حسب ما هو مبين في الشكل التالي رقم (08):



الشكل رقم (08) :الدعائم الثلاثة لاتفاق بازل 2 .

المصدر: طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ،2005، ص:558.

[1] Revue banque, Bale II en question, N° 642, 2002.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وركزت لجنة بازل على ضرورة تفاعل هذه الدعائم الثلاثة لتحقيق فعالية إطار رأس المال الجديد، فلا يكفل تحديد حد أدنى لمتطلبات رأس المال تحقيق وتدعيم الثقة والسلامة للنظام البنكي، ولذلك فلابد من المزج بين معدل إدارة فعالة لإدارة البنك وإنضباط السوق وكذلك الإشراف والمراقبة، وسنأتي إلى تفصيل هذه الدعائم الثلاث على النحو التالي:

2-1 الدعامة الأولى: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال

يرتكز الإطار الجديد لكفاية رأس المال على المبادئ التي أرساها إتفاق بازل لعام 1988 فيبقي على نسبة المعمول بها وهي 8 %، إلا أن الإطار الجديد يعتبر أكثر شمولا في معالجة المخاطر التي تتعرض لها البنوك، بحيث يقدم المقترح الجديد طرق ومداخل تتراوح بين البسيط والمعقد بالنسبة لمنهجيات قياس المخاطر، هذا وقد صنفت لجنة بازل المخاطر التي تتعرض لها البنوك إلى ثلاث مجموعات رئيسية[1] وهي المخاطر الإئتمانية، ومخاطر التشغيل، ومخاطر السوق.

وعلى هذا الأساس يحسب معدل كفاية رأس المال كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي رأس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية + الشريحة الثالثة)}}{\text{مخاطر الإئتمان + مخاطر التشغيل + مخاطر السوق}} \geq 8$$

ويلاحظ أن الصيغة الجديدة لحساب كفاية رأس المال على عكس إتفاقية بازل الأولى، التي كانت تعتمد على ترجيح المخاطر الإئتمانية فقط، أصبحت تأخذ بعين الإعتبار ترجيح مخاطر التشغيل والمخاطر السوقية وهو ما يثبت إتساع وشمولية المنهج الجديد، وقد صنفت هذه الإتفاقية الجديدة المخاطر التي تتعرض لها البنوك إلى ثلاثة مجموعات رئيسية، كما حددت سبل قياسها معالجتها بالمناهج الضرورية حسب الحاجة وهو ما يظهره الجدول الموالي رقم (11):

[1] هبة محمد طنطاوي الباز، مرجع سابق، ص:61.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (11): المناهج المستخدمة لقياس المخاطر في الدعامة الأولى من اتفاقية بازل 2 .

أنواع المخاطر	مخاطر الائتمان	مخاطر السوق	مخاطر التشغيل
أساليب القياس	المنهج المعياري	المنهج المعياري	منهج المؤشر الأساسي
	منهج التصنيف الداخلي الأساسي [1]	مدخل النماذج الداخلية	المنهج المعياري
	منهج التصنيف الداخلي المتقدم[11]		منهج القياس المتقدم

Source: Willem Yu , New Caapital Accord Bale 2 ,Vrije Universiteit ,Amesterdam , January ,2005 , P: 14 .

بالنسبة للمخاطر الائتمانية تمنح لجنة بازل للبنوك تطبيق خيارين لحساب الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال الخاصة بهذا النوع من المخاطر، ويتعلق الخيار الأول بالمنهج المعياري الذي من خلاله يتم تقييم البنك من طرف إحدى وكالات التقييم الخارجية المتخصصة مثل (S | P، Moody's، Fitch IBCA)[1]، وتعتقد لجنة بازل أن هذا المنهج سيطبق من طرف العديد من بنوك العالم نظرا لما يميزه من بساطة في التطبيق، ويمكن للبنوك التي تستخدم نظما متقدمة أو نماذج لتقييم المخاطر الإستغناء عن مؤسسات التقييم الخارجية، ويطرح تقييم مثل هذه المؤسسات العالمية إمكانية عدم القبول من طرف الدول المعنية بالتقييم، إذ لابد من تأكد الجهات الرقابية المحلية من إستيفاء مثل هذه المؤسسات للحد الأدنى للمعايير اللازم توافرها بها كالشفافية، والموضوعية، وإستقلالية قرارها، وتمتعها بدرجة عالية من الثقة، بالإضافة إلى إمتلاكها لسجل وخبرة طويلة في مجال التقييم الإئتماني[1].

[1] وهو النموذج الذي الذي يقوم فيه البنك بتحديد مخاطره وإدارتها داخلياً بما في ذلك تحديد كفاية رأس المال،بعد السماح له بذلك من الجهات الإشرافية الدولية.

[11] وهو صورة معدلة ومتطورة من منهج التصنيف الداخلي، ويتم فيه تحديد المخاطر داخلياً بتوفير قاعدة كبيرة من البيانات وبالإعتماد على الكمبيوتر.

[1] ظهرت طريقة التنقيط كطريقة إحصائية جديدة في الولايات المتحدة الأمريكية مع بداية سنوات القرن العشرين، وتعرف على أنها طريقة تحليل إحصائية تسمح بإعطاء نقطة لكل زبون لتعبر عن درجة ملاءته المالية، وهي أداة تسمح للبنك وتساعده على التقليل من المخاطر.

[1]Bachir Belgherbi, "Rating et classement des banques", Convergence BEA, N°12, Avril 2004, pp: 13 à 15.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما الخيار الثاني فيعتمد على تقييم سيادي للدولة التي يقع بها البنك بإستعمال نظم تنقيط داخلية مع إشتراط موافقة الجهات الرقابية والإلتزام بمعايير كمية ونوعية لمراقبة هذه النظم[1]، وعلى البنوك إذا إعتمدت على التقييم الداخلي كمنهج لإحتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر أساسية:

- مكونات الخطر، التي تعد من أجلها البنوك تقديراتها الداخلية.

- معادلة لترجيح المخاطر، التي على أساسها تقوم البنوك بإحتساب الأصول المرجحة.

- مجموع من الضوابط الدنيا، التي على البنوك إحترامها لإعتماد التقييم الداخلي.

وتحرص لجنة بازل على خضوع التقييم الداخلي لمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال من طرف البنوك لسلطات المراقبة المحلية التي عليها التأكد من توفر البنوك على جميع العناصر الثلاثة السابقة الذكر، كما تفضل تطبيق هذا المنهج من طرف البنوك ذات النشاط الواسع على المستوى الدولي.

وبالنسبة للمخاطر التشغيلية والتي تعرفها لجنة بازل على أنها: "مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستبعد المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر النظامية"[2]، فتعتمد لجنة بازل ثلاثة طرق لقياس متطلبات رأس المال، وهي:

- منهج المؤشر الأساسي.

- المنهج المعياري.

-منهج القياس المتقدم.

[1] BRI,"Nouvel accord de bale sur les fonds propres", Avril 2003, à partir du site d'internet: www.bis.org/bcbs/
cp3fullfr.pdf, Consulté le: 10/03/ 2013 .
[2] Gérard Naulleau et Michel Rouach ,op-cit. P: 284.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما مخاطر السوق فقد حددت لجنة بازل للرقابة البنكية طريقتين لإحتسابها ويتعلق الأمر بالمنهج المعياري، ومنهج النماذج الداخلية، وقد بدأ تطبيق هاتين الطريقتين من طرف البنوك مع نهاية سنة 1997[1]، وهي تعتمد على طرق إحصائية معقدة تتطلب درجة عالية من مستوى الأداء في البنوك [2].

2-2 الدعامة الثانية: المراجعة الرقابية لمتطلبات رأس المال

تعد المراجعة الرقابية لمتطلبات رأس المال من قبل الجهات الرقابية والإشرافية أحد الدعائم الثلاث التي يقوم عليها إتفاق بازل الثاني، ويهدف المحور الثاني فيما يتعلق بمسألة الإشراف والرقابة إلى مراجعة وفحص وضع رأس المال وكذلك إستراتيجية البنك والإجراءات الداخلية المتبعة وذلك للتأكد من مدى كفاية رأس المال وتناسبه مع حجم المخاطر التي يواجهها، ومع الإستراتيجية التي ينتهجها البنك للتعامل مع تلك المخاطر. ويعتمد الفحص الرقابي لمدى كفاية رأس المال على أسس أربعة هي:

- **المبدأ الأول**: يجب أن يتوافر لدى البنك نظام فعال لتقييم وتحديد مستوى رأس المال اللازم الإحتفاظ به والذي يتناسب مع تصوراته لحجم المخاطر ومدى المخاطرة، كما يجب أن يتوافر لدى البنك إستراتيجية محددة تسمح بالمحافظة على هذا المستوى من رأس المال، ويجب أن يتميز هذا النظام الفعال بالخصائص التالية:

- مراقبة مجلس الإدارة والمديرية العام.

- جدارة في تقييم رأس المال.

- تقييم جيد وشامل للمخاطر.

- مراقبة قانونية من طرف البنك.

- التحليل عن طريق المراقبة الداخلية لضمان نزاهة نظم الإدارة.

[1] طيبة عبد العزيز ،مرايمي محمد ،بازل 2 وتسيير المخاطر البنكية في البنوك الجزائرية ،مداخلة مقدمة الى الملتقى العلمي الدولي الثاني حول اصلاح النظام البنكي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، يومي :12/11 مارس 2008 ،ص، ص: 16-17 .

[2] طارق عبد العال ،مرجع سابق ،ص،ص:154-155 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **المبدأ الثاني**: ضرورة قيام السلطات الرقابية بإختبار وتقييم كل من النظم الداخلية المتبعة لتقدير مستويات رؤوس الأموال الواجب الإحتفاظ بها والإستراتيجيات المتبعة في هذا الشأن، هذا بالإضافة إلى التأكد من إحترام المعدلات الخاصة بكفاية رأس المال المحددة من قبل لجنة بازل، وفي حالة كانت نتيجة هذه العملية الخاصة بالمراجعة والتقييم غير مرضية للسلطات الرقابية فإنه يتوجب على هذه السلطات إتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة، وبناءا عليه على السلطات الرقابية ضمان الآتي:

- الأخذ بعين الإعتبار عند القيام بالمراقبة الداخلية، تغطية جميع الأخطار الأساسية التي تواجهها البنوك.

- ضمان تغطية مستوى رأس المال المطلوب لجميع الأخطار في إطارها التشغيلي.

- مراقبة ومتابعة المديرية العامة.

- ضرورة عكس مكونات رأس المال لطبيعة نشاطات البنك.

- الأخذ بعين الإعتبار الخطر الطارئ غير المنتظر.

- دراسة نوعية المعلومات وأنظمة التقييم.

- **المبدأ الثالث**: يجب أن تحث السلطات الرقابية البنوك بالإحتفاظ بمستويات من رؤوس الأموال على من المعدلات المحددة من قبل اللجنة، كما أنه يجب أن تتمتع تلك الجهات الرقابية بسلطة إجبار البنوك على الإحتفاظ بمستويات من رؤوس الأموال أعلى من الحدود الدنيا المطلوب الإحتفاظ بها، ولا شك أن ذلك سيساهم في تحسين الموقف في بعض البنوك التي تعمل عند الحدود الدنيا.

- **المبدأ الرابع**: يجب أن تحاول السلطات الرقابية التدخل في مراحل مبكرة للحيلولة دون إنخفاض رأس المال عن المستويات المحددة من قبل لجنة بازل لمواجهة الأخطار، كما يجب على تلك السلطات مطالبة البنك بإتباع إجراءات تصحيحية سريعة في حالة ما إذا لم يتم إعادة رأس المال إلى مستواه المستهدف.

تركز اللجنة من خلال هذه الدعامة على قيام الجهات الرقابية في إطار تقييمها لمتطلبات رأس المال بدراسة العديد من العوامل (منها المخاطر المختلفة التي تواجهها البنوك والخبرات التي تمتلكها في إدارة هذه المخاطر، بالإضافة إلى طبيعة الأسواق التي تعمل بها البنوك وجودة إيراداتها ودرجة الإعتماد عليها، فضلا عن دراسة إلتزام البنوك بالمعايير المحاسبية السليمة وتنوع أنشطتها وحصتها من الأسواق المالية المحلية والدولية).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن أداء هذا الدور الحيوي للرقابة يستلزم توافر مستويات عالية من العمالة التي تتمتع بالمهارة والخبرة في هذا المجال، نظرا لحساسية هذا الدور، والذي يتطلب كذلك درجة عالية من التنسيق والتعاون بين مختلف الجهات الرقابية ولا سيما على عمل البنوك ذات النشاط الدولي.

3-2 الدعامة الثالثة: تحقيق الإنضباط في السوق Market Discipline

الانضباطية السوقية تعني تحفيز المصارف على ممارسة أعمالها بشكل آمن وسليم وفعال وأيضا تحفيزها للحفاظ على قواعد رأسمالية قوية لتعزيز إمكانياتها على مواجهة أي خسائر محتملة مستقبلا من جراء تعرضها للمخاطر، وبذلك تشكل الانضباطية السوقية الفعالة عنصرا أساسيا لتقوية أمان وسلامة القطاع البنكي، وتتطلب الانضباطية السوقية الفعالة توافر المعلومات الدقيقة وفي أوانها والتي تمكن مختلف المهتمين من إجراء تقييمات صحيحة للمخاطر.

وهذا يعني زيادة إفصاح المصارف عن هيكل رأس المال ونوعية وبنية المخاطر وسياستها المحاسبية لتقييم أصولها والتزاماتها وتكوين المخصصات، وأيضا استراتيجيات المصارف للتعامل مع المخاطر وأنظمتها الداخلية لتقدير حجم رأس المال المطلوب، وكذلك التفاصيل الكمية والنوعية عن المراكز

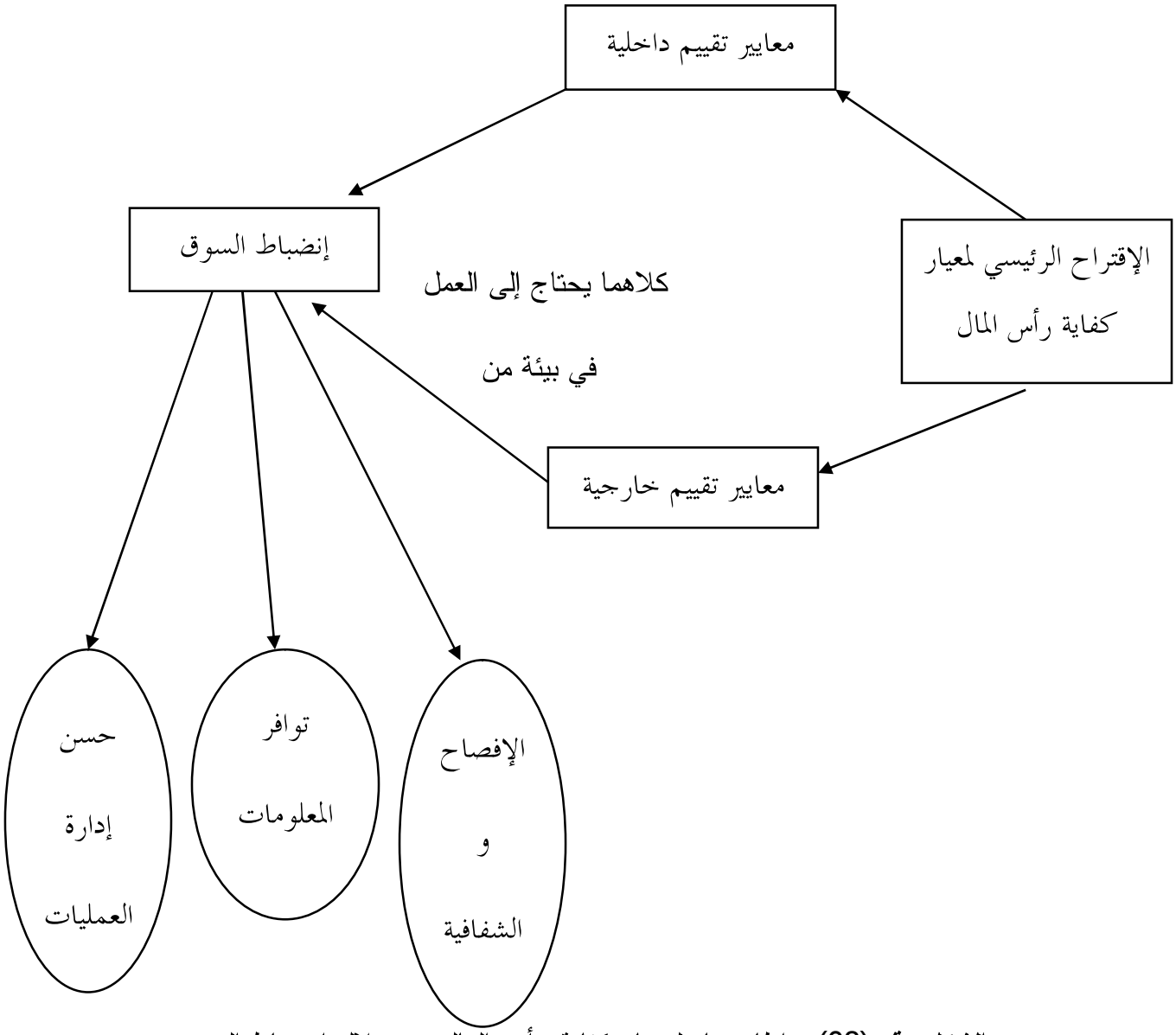
المالية للمصارف وأدائها العام [1]. وتتطلب هذه الدعامة أن تفصح المصارف عن معظم معلوماتها وسياساتها للجمهور، وهذا الإفصاح سيساعد المشاركين في السوق أن يقيموا البنك، ولا يقتصر التطبيق السليم لبازل 2 على تطبيق المحاور الثلاثة فقط، ولكن لابد من أن تتوافر لدى البنك وظيفة الالتزام أو الامتثال، وهي أن يكون هناك وحدة للالتزام(التزام البنك بالقوانين والقواعد والتعليمات)تابعة لمجلس الإدارة مباشرة وذلك حتى يتجنب البنك مخاطر عدم الالتزام، يضاف إلى ذلك الحوكمة والتي تعني بصفة عامة الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء البنك(مساهمين، مجلس الإدارة، زبائن...) ومحاولة تلافي تعارض المصالح، وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع ويضمن إدارة البنك وخصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة [2].

[1] خليل عبد الرزاق ،بو عبدلي أحلام ،**الصناعة البنكية العربية وتحديات اتفاقية بازل**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "إشكالية البروز في ظل ضغوط العولمة المالية ،حالة الجزائر "، جامعة عنابة، الجزائر ،يومي :23و 24 نوفمبر 2004 ،ص :10 .

[2] حشاد نبيل، دليلك إلى التطبيق العملي لبازل 2 في المصارف، الجزء الثالث، بيروت، اتحاد المصارف العربية ،2005، ص 22 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والشكل التالي رقم (09) يوضح الدعائم التي يقوم عليها اتفاق بازل 2 .



الشكل رقم (08): إطار عام لمعيار كفاية رأس المال من خلال إنضباط السوق

المصدر: البنك الأهلي المصري، "معيار كفاية رأس المال في إطار إجتماع لجنة بازل المنعقد في 2002/07/10"، النشرة الإقتصادية، العدد03، المجلد 35، 2002، القاهرة، ص: 43.

وهكذا فإن الإتفاق الجديد لمعيار كفاية رأس المال للجنة بازل يعرض قواعد مشددة على البنوك من أجل إستيفاء متطلبات كفاية رأس المال وإقامة نظام رقابة داخلية واعية وفعالة، يدعمها وجود رقابة واسعة من طرف السلطات الإشرافية الرسمية وسط مناخ يتسم بالشفافية وإنضباط السوق، إلا إن تحقيق هذه الأهداف لن يكون بالأمر اليسير وقد تلاقي العديد من البنوك مصاعب كبيرة في مقابلة إستيفاء متطلبات الإتفاقية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لاسيما بالنسبة للأنظمة البنكية بالدول النامية، حيث أن منهج التقييم الداخلي الذي تفرضه المعايير الجديدة، يتسم بالتعقيد وإرتفاع التكلفة، مما يصعب إستيعابه وتطبيقه من قبل العديد من البنوك حتى في الدول المتقدمة لأنه يتطلب توافر بنية تكنولوجية عالية لتجميع المعلومات وتحليلها، كما يتطلب عمالة ماهرة ومدربة.

وتجدر الإشارة إلى أن المعايير الجديدة للجنة بازل لا تقف عند حد ضمان كفاية رأس المال، بل أنها تتسع لتشمل تطوير الصناعة البنكية، وتفعيل المراقبة الداخلية، وحسن إدارة المخاطر، فالإتجاه العالمي الجديد يؤكد على أهمية فن إدارة المخاطر، ومواجهة تلك المخاطر تتطلب رأس مال مصرفي قوي، وإدارة رقابية فعالة، وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة بشكل جيد.

1-3- أوجه الاختلاف بين اتفاق بازل 1 واتفاق بازل 2 :

يمكن حصر الفروق بين بازل 1 واتفاق بازل 2 في الثلاث نقاط الرئيسية التالية [1] :

1- الفروق الخاصة باحتساب متطلبات كفاية رأس المال وهي كما يلي :

- تغير منهجية ترجيح الأصول بمخاطر الائتمان جذريا .

- إضافة نوع جديد من المخاطر هي المخاطر التشغيلية، ومطالبة البنوك بالاحتفاظ برأس مال لمواجهتها .

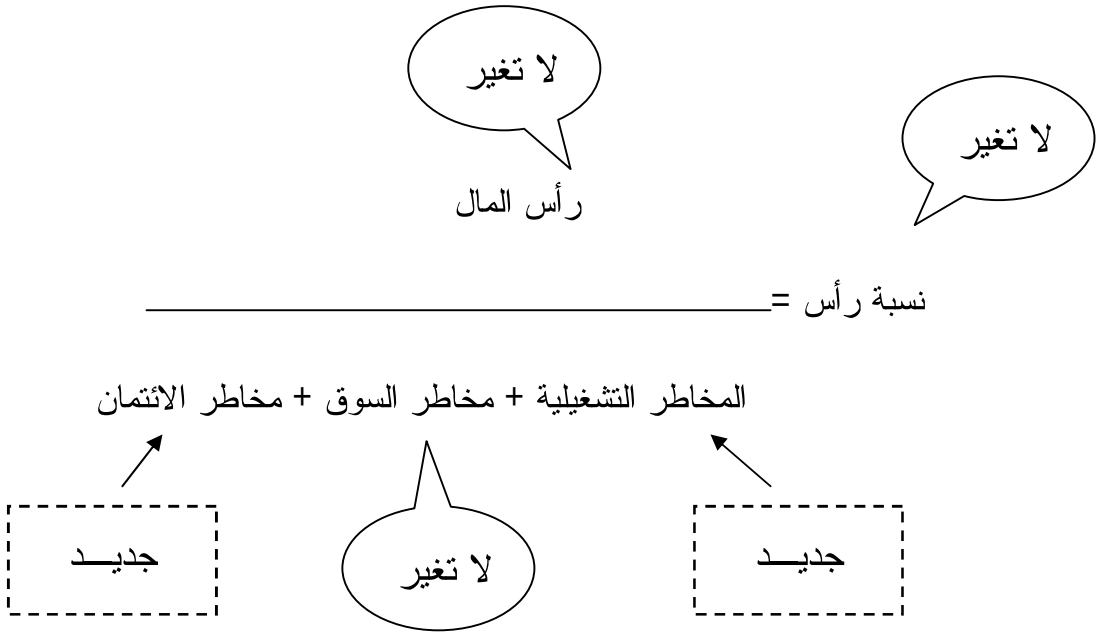
2- إضافة بنود تتعلق بدور هيئات الرقابة على البنوك في مراقبة كفاية لرأس المال وأساليب إدارة المخاطر، بحيث أصبح من مهمات هذه الهيئات رفع نسب كفاية رأس المال عند ظهور ظروف جديدة (اقتصادية خاصة بالقطاع البنكي أو ببنك محدد، ومراجعة أساليب قياس وإدارة المخاطر لدى البنوك).

1- إضافة متطلبات تتعلق بالشفافية والإفصاح في السوق(Market Discluser)، وهي متطلبات تتعلق بإتاحة مزيد من المعلومات للسوق حول مدى كفاية رأس المال وحجم المخاطر التي تعرض لها البنك وأساليبه في قياسها وإدارتها .

[1] ميساء محي الدين كلاب، دوافع تطبيق دعائم بازل 2 وتحدياتها، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة ،2007 ،ص: 40 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويمكن توضيح الفروق بين بازل 1 واتفاق بازل 2 في الشكل التالي رقم (09):



الشكل رقم (10): الاختلاف بين اتفاق بازل 1 واتفاق بازل 2

Source: **Maher Hasan , The Significance of Basel 1 and Basel 2 for the Future of The Banking Industry with Special Emphasis on Credit Information , To be presented in the Credit Alliance/ Information Alliance Regional Meeting in Amman 3-4 April 2002 Central Bank of Jordan ,P: 7**.

الفرع الثالث: معدل كفاية رأس المال وفقا لاتفاقية بازل 3

في أعقاب الأزمة المالية والتي كانت التعاملات الخطيرة للبنوك سببا رئيسيا فيها، دعا زعماء مجموعة العشرين الجهات التنظيمية ومسئولي البنوك المركزية في 2009 إلى العمل على وضع لوائح أكثر صرامة بخصوص كفاية رؤوس الأموال البنكية وإعادة النظر في القوانين والقواعد الدولية التي تنظم عمل البنوك وتتمثل هذه التعديلات فيما اصطلح عليه اتفاقية بازل 3، والتي تعتبر خطوة جيدة تجاه زيادة صلابة النظام البنكي، وزيادة مقاومة البنوك والنظام البنكي العالمي للازمات المالية المستقبلية [1].

و تتمثل عموما أهم التطورات والمستجدات التي جاءت بها معايير بازل 3 في التعريف بالمعدل لكفاية رأس المال والسيولة عرض كيفية تعامل الأسواق المالية العالمية مع قواعد الاتفاقية، وتوضيح مدى تأثير

[1] زبير عياش، تأثير تطبيق اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –حالة ولاية أم البواقي-اطروحة دكتراه في علوم التسيير تخصص: مالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،الجزائر، 2012/2011، ص: 140 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

معايير بازل 3 على النظام البنكي ونماذج أعمال المؤسسات المالية بالإضافة إلى معرفة تأثير هذه المعايير على استراتيجيات نظم المخاطر ودور إدارة التدقيق الداخلي في البنوك .

ولقد ركزت بازل 3 على جودة وشفافية رأس المال، مشيرة إلى أن الشريحة الأولى من رأس المال تتجه نحو تحديد حقوق المساهمين الملموسة . بالإضافة إلى أن الاقتراح يتضمن لائحة من أربعة عشر معيارا يجب توافرها من أجل إدراج الحصص العادية كأسهم عادية وتتألف الشريحة الأولى من رأس المال من الأسهم العادية والأرباح المحتجزة والتعديلات التنظيمية. والشريحة الأولى من رأس المال

- ما عدا الأسهم – يجب أن تخضع لهذه المعايير وأن تكون لها أرباح تقديرية وقسائم مع عدم وجود أي حوافز للتخلص منها في أوقات الشدة مع تحديد الحد الأدنى لنسبة الأسهم العادية لمخاطر الموجودات الموزونة .

ولقد بسطت بازل 3 الشريحة الثانية عن طريق إنشاء مجموعة واحدة من معايير الأهلية للشريحة الثانية من رأس المال . ولتحديد رأس المال على انه من الشريحة الثانية، لا بد أن تخضع هذه الشريحة الثانية للمودعين والدائنين العامين ،و هي غير مؤمنة وغير مضمونة ويجب أن يكون لديها استحقاق أصلي خمس سنوات على الأقل، وأن يتم استدعاؤه من المصدر فقط بعد مرور نفس الفترة على الأقل، والشريحة الثالثة من رأس المال ستلغى تماما .

وحسب ما هو معمول به حاليا ،فان على البنوك تخصيص نسبة 2 في المائة فقط من إجمالي القروض كأموال احتياطية لتعويض هذه الخسارة، لكن قوانين بازل الجديدة رفعت هذه النسبة بأكثر من ثلاثة أضعاف لتصل إلى 7 في المائة . كما شجعت لجنة بازل البنوك الكبيرة على الاحتفاظ باحتياطيات أكبر من نسبة ال 7 في المائة، لأن انهيار مثل هذه البنوك يمكن أن يدمر النظام المالي بأكمله، لكن اللجنة لم تحدد بعد النسبة الإضافية التي تتوقع البنوك الكبيرة أن تلتزم بها . كما تشدد القوانين الجديدة للاتفاقية على انه في حال أخل أحد البنوك بهذه القواعد، أي انخفضت نسبة الأموال الاحتياطية لديه عن 7 في المائة، فسيحق للسلطات المالية أن تمنع البنك من توزيع أرباح على المساهمين ،أو منح مكافآت مالية لموظفيه[1] .

و لكي تستطيع البنوك مواكبة هذه الزيادة الكبيرة، فعليها إما رفع رؤوس أموالها (عبر طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام، أو إيجاد مصادر أخرى للتمويل)، أو التقليل من حجم قروضها . وفي الحالتين، فإن الأمر

[1] زبير عياش، مرجع سابق، ص: 141 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يحتاج لبعض الوقت. لذا فقد منحت بازل 3 البنوك حتى عام 2019 لتطبيق هذه القواعد كلية، على أن يبدأ التطبيق تدريجيا مع بداية عام 2013 . وعلى الرغم من أن غالبية الاقتصاديين والمسئولين الماليين في الدول الغربية قد رحبوا بالقوانين الجديدة ،فان بعضهم قد عبر عن خشيته من أن تؤدي هذه الخطوة إلى وضع المزيد من الضغوط المالية على البنوك، بحيث تضطر إلى تقليل حجم القروض التي تمنحها، مما سيؤثر بدوره سلبا على النمو الاقتصادي [1].

المطلب الثالث: مواجهة المخاطر التشغيلية

أصدرت لجنة بازل للرقابة البنكية (BCBS, 2003) ورقة تتضمن عشرة مبادئ لمساعدة البنوك والسلطات الرقابية على تحديد أسس الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية، وقد تم تقسيم المبادئ العشرة إلى أربعة أقسام رئيسية، الأول تهيئة المناخ المناسب لإدارة المخاطر، والثاني إدارة المخاطر والتحكم فيها ومراقبتها، والثالث دور السلطة الرقابية، والأخير أهمية الإفصاح. حيث تساعد هذه المبادئ في توفير الإطار العام لإدارة المخاطر التشغيلية ومراقبتها وضبطها بفعالية، وتصلح هذه المبادئ لكل من البنوك والسلطات الرقابية [2]. وفيما يلي تلخيص لهذه المبادئ:

الفرع الأول: تهيئة المناخ المناسب لإدارة المخاطر: دور مجلس الإدارة والإدارة العليا .

إن أول مرحلة يجب القيام بها من أجل إدارة سليمة للمخاطر التشغيلية هو تهيئة المناخ المناسب لها.

ويضم هذا العنوان كل من المبادئ الثلاثة الأولى الصادرة عن لجنة بازل 2 .

<u>المبدأ الأول</u>: دور مجلس الإدارة من حيث الإلمام العام والمصادقة ومراجعة الإطار العام لإدارة المخاطر التشغيلية:

يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركاً للعناصر الأساسية للمخاطر التشغيلية الخاصة بالبنك والتعامل معها كفئة منفصلة يتم مراقبتها، كما يجب مراجعة وإعتماد إستراتيجية المخاطر التشغيلية دورياً.

[1] زبير عياش، مرجع سابق، ص: 142 .

[2] نصر عبد الكريم ،مصطفى أبو صلاح، مرجع سابق .ص: 18 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبدأ الثاني: دور مجلس الإدارة في ضمان خضوع إطار إدارة المخاطر التشغيلية للتدقيق الفعال

يجب أن يضمن مجلس الإدارة بأن هيكل إدارة المخاطر التشغيلية يخضع لوظيفة تدقيق داخلي فعالة وشاملة ومستقلة وتنفذ من قبل موظفين أكفاء ومدربين بشكل ملائم، ويجب أن لا تكون وظيفة التدقيق الداخلي مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيلية [1] .

المبدأ الثالث: مسؤولية الإدارة العليا في تنفيذ إطار إدارة المخاطر التشغيلية وتوفير الموارد اللازمة

يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية تطبيق إطار (هيكل) 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[2].

الفرع الثاني: إدارة المخاطر: تعريفها، قياسها، والتحكم فيها ومراقبتها.

بعد تهيئة المناخ المناسب لإدارة المخاطر يأتي دور إدارة المخاطر، ويضم هذا العنصر أربع مبادئ كما يلي:

المبدأ الرابع: تعريف وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية

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

المبدأ الخامس: متابعة المستوى المقدر للمخاطر التشغيلية وإحتمالات التعرض للخسائر المادية وإعداد التقارير:

يجب على البنوك أن تقوم بتحديد الإجراءات المطلوبة لقياس المخاطر التشغيلية. كما يجب تنفيذ عملية المراقبة المنتظمة لأوجه المخاطر التشغيلية والتعرض الملموس للمخاطر، والإفصاح عن البيانات ذات الصلة للإدارة العليا ومجلس الإدارة التي تعزز بدورها إجراءات الإدارة للسيطرة على المخاطر التشغيلية.

---

[1] نبيل حشاد، **إدارة مخاطر التشغيل في البنوك وفقا لمتطلبات بازل 2**، شركة ايجيبت برس للطباعة، مصر، 2009، ص: 660 .

[2] جاسم المناعي ،**إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها**، ورقة عمل مقدمة الى الاجتماع السنوي 13 للجنة العربية للرقابة البنكية المنعقد في أبو ظبي، 2004، ص: 10 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبدأ السادس: توفر الوسائل والإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية وتخفيضها

يجب على البنك التأكد من إستمرارية تطبيق نظام مراقبة التعرض للمخاطر التشغيلية وأحداث الخسائر التي تنتج عن العمليات الكبيرة. بحيث يجب أن يتوفر لدى البنك السياسات والأساليب والإجراءات التي تضبط أو تخفف من حدة المخاطر التشغيلية المادية. ويجب على البنك أن يراجع بشكل دوري محددات المخاطر وإستراتيجيات الضبط، كما ينبغي تعديل إطار المخاطر التشغيلية وفقاً للإستراتيجيات المناسبة المستخدمة وبناءً على استعداد البنك لتقبل المخاطر [1] .

المبدأ السابع: توفر خطط طوارئ وإستمرارية الأعمال

يجب على البنك أن يضع خطط للطوارئ وذلك لضمان مقدرته للعمل بناءً على مبدأ الإستمرارية والتنامي المتواصل في الأعمال والحد من الخسائر في حالة تعطل الأعمال بشكل حاد. كما يجب أن يقوم البنك بتقييم التكلفة والعائد من العمليات البديلة والإستراتيجيات الرقابية لتخفيض المخاطر[2].

الفرع الثالث: دور السلطات الرقابية

بعد إدارة المخاطر يأتي دور السلطات الرقابية والذي يتمثل في التالي:

المبدأ الثامن: مطالبة البنوك بتوفير إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية

يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من كافة البنوك بغض النظر عن حجمها إعداد وإعتماد 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

يجب على المراقبين أن يقوموا بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة وبصفة دورية للإستراتيجيات، والسياسات والخطوات والممارسات المطبقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، كما يطلب من المراقبين التأكد من وجود آلية مناسبة للتقارير وأن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن إطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث في البنوك[3].

---

[1] صالح رجب حماد، **أثر إدارة المخاطر (التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الخارجي** ،ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي السابع ،إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن، دون سنة نشر، ص.ص: ١١ ،١٢ ١٤ .

[2] جاسم المناعي، مرجع سابق، ص: 12 .

[3] سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك منهج علمي وتطبيق عملي**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص: 243 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعا – أهمية الإفصاح

إن آخر مرحلة يجب القيام بها من أجل مساعدة البنوك على تحديد أسس الإدارة السليمة للمخـــاطر التشغيلية يتمثل في الإفصاح، وقد ضم هذا العنوان مبدأ واحد هو المبدأ العاشر.

المبدأ العاشر: الإفصاح من قبل البنوك

يجب على البنك أن يقوم بالإفصاح الكافي للجمهور حتى يتمكن المتعاملين في السوق البنكية من القيـــام بتقييم المخاطر التشغيلية التي قد يتعرض لها وجودة إدارتها. فالإفصاح الدوري والمستمر للمعلومات ذات العلاقة بالبنوك يؤدي إلى تحسين الإنضباط 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 (الإستراتيجية) لإدارة المخاطر التشغيلية بأسلوب يسمح للمستثمرين والأطراف ذات العلاقة تحديد كفاءة البنك في تحديد وتقيـــيم ومراقبة وتخفيف حدة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها [1].

[1] نصر عبد الكريم ،مصطفى أبو صلاح ،مرجع سابق، ص: 20 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة:

لإدارة المخاطر التشغيلية هناك أربع خطوات رئيسية تتمثل الخطوة الأولى في تعريف هذه المخاطر وتقدير الخسائر الناتجة عنها، تليها الخطوة الثانية المتمثلة في قياسها، وقد اقترحت لجنة بازل2 بهذا الشأن ثلاث طرق للقياس التي تتراوح بين البسيط والأكثر تعقيد والأكثر حساسية للخطر. وتتمثل المرحلة الثالثة في الرقابة أما المرحلة الرابعة فتتمثل في التحكم في المخاطر في المخاطر التشغيلية ، ويتم التحكم عن طريق طرق داخلية وطرق خارجية .

وقد أصدرت لجنة بازل للرقابة البنكية ورقة تتضمن عشرة مبادئ لمساعدة البنوك والسلطات الرقابية على تحديد أسس الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية، وقد تم تقسيم المبادئ العشرة إلى أربعة أقسام رئيسية، الأول تهيئة المناخ المناسب لإدارة المخاطر، والثاني إدارة المخاطر والتحكم فيها ومراقبتها، والثالث دور السلطة الرقابية، والأخير أهمية الإفصاح. حيث تساعد هذه المبادئ في توفير الإطار العام لإدارة المخاطر التشغيلية ومراقبتها وضبطها بفعالية، وتصلح هذه المبادئ لكل من البنوك والسلطات الرقابية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

تطرقنا من خلال الفصلين السابقين إلى إدارة المخاطر في البنوك التجارية وكذلك إدارة المخاطر التشغيلية في ظل المعايير الدولية، وسيتم تخصيص هذا الفصل لدراسة إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 325 –عين البيضاء-، حيث سوف نتعرض إلى نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ومهامه وهيكله التنظيمي ومن ثم سنتطرق إلى دراسة وكالة الفلاحة والتنمية الريفية رقم 325 لدائرة عين البيضاء ولاية أم البواقي، مكان إجراء التربص من خلال معرفة نشأتها ونشاطها وهيكلها التنظيمي ومختلف مصالحها والمخاطر التي تواجهها سواء تعلق ذلك بالعمليات أو بالموظفين بحد ذاتهم، بالإضافة إلى المشاكل التي تعترضهم أثناء عملهم. بالإضافة إلى معرفة المخاطر التشغيلية التي تواجه وكالة بدر 325 وكيفية تعاملها مع هذه المخاطر وهذا في ظل تفاقم المخاطر واشتداد الأزمات.

وهذا ما سيتم إيضاحه من خلال:

المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: المخاطر البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 325 .

المبحث الثالث: المخاطر التشغيلية التي تواجه الوكالة325 وطرق إدارتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – BADR - ومهامه باعتباره من أهم البنوك التجارية المتواجدة في الجزائر بالإضافة إلى التقديم العام لوكالة الفلاحة والتنمية الريفية رقم 325 عين البيضاء، مكان إجراء التربص من خلال التعرف على نشأتها وهيكلها التنظيمي والمهام التي يقوم بها هذا الهيكل.

المطلب الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية محليا وعالميا، مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال مايلي:

الفرع الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

1 - نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أنشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار إعادة سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعدإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82- 106 المؤرخ في 13 مارس1982[1]، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته, ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية، إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري, مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د.ج للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبة كلها من طرف الدولة.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 1990/04/14 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي

[1] مرسوم رقم 82- 106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة بأكثر من 7000 موظف[1]، والقيام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاول نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.

2- تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي[1]:

2-1 مرحلة 1982- 1990: خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث أكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي أقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

2-2 مرحلة 1991- 1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءه الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، كما شهدت هذه المرحلة العديد من الإجراءات كانت تصب كلها في تطوير نشاط البنك، للإشارة فقد شهدت هذه المرحلة عدة تطورات يتم إيضاحها في الجدول رقم (12) كما يلي[3]:

[1] المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

[1] BADR info N°2 , Mars 2002,P.P:2,3,4..

[3] BADR info N°2 , Mars 2002, OP-cit,P:3.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (12): التطورات الحاصلة في العمل البنكي داخل بدر خلال الفترة (1991 -1998)

السنوات	التطورات الحاصلة
1991	تم الانخراط في نظام سويفتSWIFT[1] لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.
1992	تم وضع نظام Sybu[2] يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Téletraitement، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات.
1993	الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية على مستوى شبكات البنك.
1994	بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.
1996	إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.
1998	بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك(CIB) [1]

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات متفرقة من الموظفين في البنك

2 -3 : مرحلة **2000 - 2004**: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا

[1] نظام سويفت عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف .....

[2] شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة.(Système bancaire universel)

[1] La Carte Inter Bancaire .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك وتحسين أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردها فيما يلي:

- **عام 2000**:

القيام بتشخيص عام لنشاط البنك لإبراز نقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

كما قام البنك بتعميم نظام يربط بين مختلف الوكالات، مع تدعيمه بأنظمة جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية.

- **عام 2001**: سعيا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه العملاء.

إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم بنك الجلوس La Banque Assise والخدمات المشخصة Les Services Personnalisés ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراقة).

- **عام 2002**: تعميم تطبيق مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك والذي استمر خلال عام 2004.

-**عام 2004**: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الصك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما عمل مسئولو بنك بدر خلال عام2004 على تعميم استخدام الشبابيك الآلية للأوراق النقدية Les Guichets Automatiques des Billets المرتبطة ببطاقات الدفع الذي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة.

عام 2005: تطبيق مفهوم البنك الالكتروني للسماح لزبائن البنك بالاطلاع على رصيدهم .

- ابتكار قرض قصير الأجل يسمى AEG والذي يكون مضمونا بسلع عقارية أو أوراق مالية.

الفترة من 2006 إلى عام 2013 :

تم إرجاع البنك إلى تطلعه الأول ألا وهو تمويل التنمية الفلاحية والريفية وهذا من خلال التركيز على قطاع الفلاحة في الأعلى والأسفل، وقطاع الصيد البحري ومواد البحر تمويل برامج التنمية الريفية.

ويمكن إيجاز أهم التطورات الحاصلة ما بين 2006 حتى 2013 في الجدول التالي :

جدول رقم (13) التطورات الحاصلة في العمل البنكي داخل بدر خلال الفترة (2006-2013)

السنوات	التطورات الحاصلة
2006	إصدار بطاقات Carte BADR de Retrait CBR التي عممت في نهاية جوان 2006
2007	إصدار بطاقة CBRI[1] (هناك إمكانية للسحب من أي موزع آلي).
2008	ابتكار قرض قصير الأجل RFIG.
2009	تقديم خدمة التأمين المصرفي.
2010	إصدار بطاقات الدفع : CIB ,TPE .
2011	تقديم خدمة التأمين البنكي .
2012	إصدار بطاقات التوفير، ابتكار قرض التحدي.
2013	خدمة الاتصال البنكي e Banking <<BADR net >> ،حيث أصبح بإمكان الزبون الاتصال مباشرة مع البنك عبر الموقع الالكتروني الخاص بالبنك .

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصادر متفرقة من مجلة BADR info

[1] Carte Inter bancaire

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية محليا وعالميا

حسب الكثير من المتخصصين والمهتمين بالجهاز البنكي الجزائري فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل موقعا متميزا ضمن الهيكل البنكي الجزائري، ليس فقط لأنه الأكثر الانتشار عبر التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة، بل ولأنه البنك الذي يحظى بسمعة كبيرة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي والعالمي. ولقد تم اعتبار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لدراسة قامت بها هيئة Bankers Almanach في سنة 2001[1] على أنه :

- أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير[2].
- يعتبر ثاني بنك على المستوى المغاربي.
- يحتل المرتبة التاسعة على المستوى الإفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
- يحتل المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنك.
- كما أنه أحتل المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.

وقد تجلت الضرورة الاقتصادية لإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) من أجل تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

1- تطوير استعمال الإعلام الآلي وتجدد الثورة وعصرنتها من أجل إعادة تنظيم الجهاز الإنتاجي الفلاحي.

2- مساهمة واشتراك الزراعة في التراب الوطني وتنمية نصيبها في مجال الإنتاج الوطني .

3- توسيع الأراضي الزراعية وتحسين نوعية الخدمات.

بالإضافة إلى أن البنك يسعى إلى الاقتراب من زبائنه أكثر فأكثر عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن المعنية بالموارد، وتكوين الموظفين وتقويم سلوكهم، كما يقوم بتجديد المحلات والأثاث والتجهيزات.

[1] BADR infos N° 2 , Mars 2002,P:1.

[2] حسب مجلة Eco Finance أحتل بنك بنك بدر المرتبة2 في الجزائر بعد بنك الجزائر الخارجي والمرتبة 13عشر من بين 200 بنك إفريقي بناء على معيار إجمالي الميزانية في عام 2003.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركـــزه التنافسي في ظل التغيرات الراهنة من جهة أخرى, وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنـــك وضـــع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية خاصة في المرحلة الراهنة التي تستعد فيها الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسئولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء العملاء والاستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيـــام بأعمـــال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثـــل فـــي جعلـــه مؤسســـة مصرفية كبيرة وشاملة، تحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد العملاء على حد سواء، وهذا قصـــد تدعيم مكانته ضمن الوسط البنكي.

1 – مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي, فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيـــام بالمهام التالية:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقـــوانين والتنظيمـــات الجاري بها العمل.

- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.

- إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.

- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.

- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـــ:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تطوير قدرات تحليل المخاطر.

- إعادة تنظيم إدارة القروض.

- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.

2- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المدى القصير والمتوسط ما يلي[1]:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

- تحسين نوعية وجودة الخدمات.

- تحسين العلاقات مع العملاء.

- الحصول على أكبر حصة من السوق.

- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية, حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية, وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم، والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بما يلي:

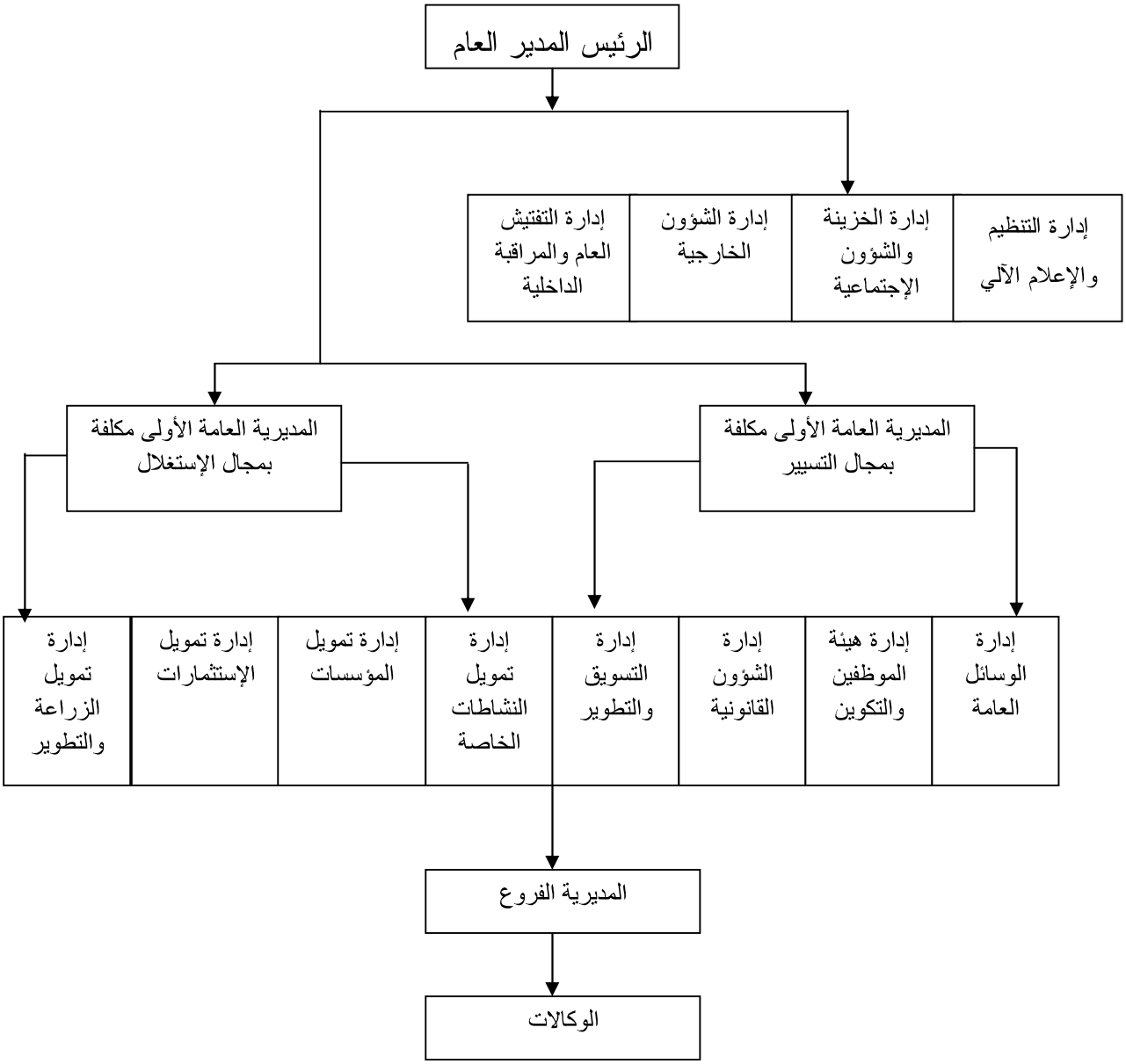
- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.

- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.

- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة.

[1] BADR-Infos, N° 28, 1999, P : 32 -33.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



شكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للمديرية324

المصدر: وثائق خاصة بالمديرية324

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 325 -عين البيضاء-

الفرع الأول: التعريف بالوكالة 325 –عين البيضاء-

تقع وكالة 325 عين البيضاء ولاية أم البواقي بحي أول نوفمبر 1954 ، وهي بذلك تحتل موقع استراتيجي هام بالمدينة، حيث تتربع على مجموعة معتبرة من المؤسسات الوطنية، يتصدرها: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط(CNEP)، الشركة الوطنية للتأمين، بالإضافة إلى بنك التنمية المحلية(BDL)، وهي حاليا تتعامل مع: 100 16 زبون تقريبا يتكفل بهم موظفو الوكالة، وعددهم ثمانية عشرة عامل.

بالإضافة إلى أن هذه الوكالة تتبعها ثمانية وكالات أخرى هي:

1) وكالة أم البواقي رقم 324 ؛
2) وكالة خنشلة رقم 326 ؛
3) وكالة مسكيانة رقم 327 ؛
4) وكالة عين فكرون رقم 332 ؛
5) وكالة عين مليلة رقم 322 ؛
6) وكالة قايس رقم 339 ؛
7) وكالة سوق نعمان رقم 331 ؛
8) وكالة شاشار رقم 487 .

وقد كانت هذه الوكالة قبل سنة 2005 تنشط في جميع المجالات الاقتصادية:

صناعية منها وفلاحية وتجارية.... إلا أنه بعد هذه السنة (سنة 2005) أصبحت جميع تعاملاتها إلا مع المؤسسات الفلاحية مثل DSA (مديرية المصالح الفلاحية)، OAIC (تعاونية الحبوب والخضر الجافة) Emifort (الغابات).

ومن خلال توسع نشاطها ومعاملاتها وثقة الزبائن والمتعاملين مع هذه الوكالة فإن رأسمالها يرتفع تقريبا كل سنة بنسبة جيدة وهذا ما يزيد من نموها وتحسنها وإعطائها أفاق النمو والازدهار أمام المؤسسات المصرفية الأخرى.

الفرع الثاني: موارد الوكالة 325

تحتوي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعين البيضاء على موارد وإمكانات بشرية ومالية إضافة إلى سعيها إلى ترقية وتحسين أداء موظفيها وجعلهم محترفين ومنسجمين، وكذلك تهدف إلى زيادة وتطوير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مواردها في إطار ترقية البنك وعصرنة هياكله وتجسيد مبدأ البنك الجالس الخدمة المشخصة، وتتمثل موارد الوكالة فيما يلي:

ü **الموارد المالية**: و تشمل الإمكانات الآتية:

- رأس المال المدفوع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية واحتياطاته.
- الودائع المتلقاة من طرف العملاء و هي أهم موارد الوكالة.
- الأموال المدخرة من قبل لهيئات العمومية التابعة للهياكل والأعمال الفلاحية والحرفية والصناعية.
- القروض الخاصة بالمستندات المالية والسفتجات والتي يمكنه أن يتعاقد برهنها.
- التسبيقات الممنوحة من طرف الخزينة العمومية بهدف تمويل برامج التنمية.
- الاعتمادات المالية المقدمة للصندوق والخصم الذي يمكن الحصول عليه من المؤسسات المصرفية الأخرى و خاصة البنك المركزي الجزائري.
- كل الوسائل المالية الأخرى الناجمة عن نشاطات الوكالة.

ü **الموارد البشرية**:

تضم وكالة عين البيضاء -325- طاقة بشرية ذات 18 موظف يمتازون بالكفاءة واللياقة وحب التفاني في العمل، موزعين على مختلف مكاتب ومصالح الوكالة يسعون دوما إلى ضمان السير الحسن للعمل، وتقديم أفضل الخدمات للعملاء و بأسلوب لائق والعمل على تحقيق المساهمة الداخلية والخارجية.

إضافة إلى ذلك فإن الوكالة تسعى دوما إلى تحسين ظروف الموظفين أثناء العمل وتحقيق الانسجام والتوافق فيما بينهم حتى يتسنى لهم أداء مهامهم على أكمل وجه، كذلك تقوم باختيار المرشحين لمناصب العمل من خلال مقابلتهم ومتابعة استلامهم للمنصب بعد صدور قرار التنصيب.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة 325 –عين البيضاء-

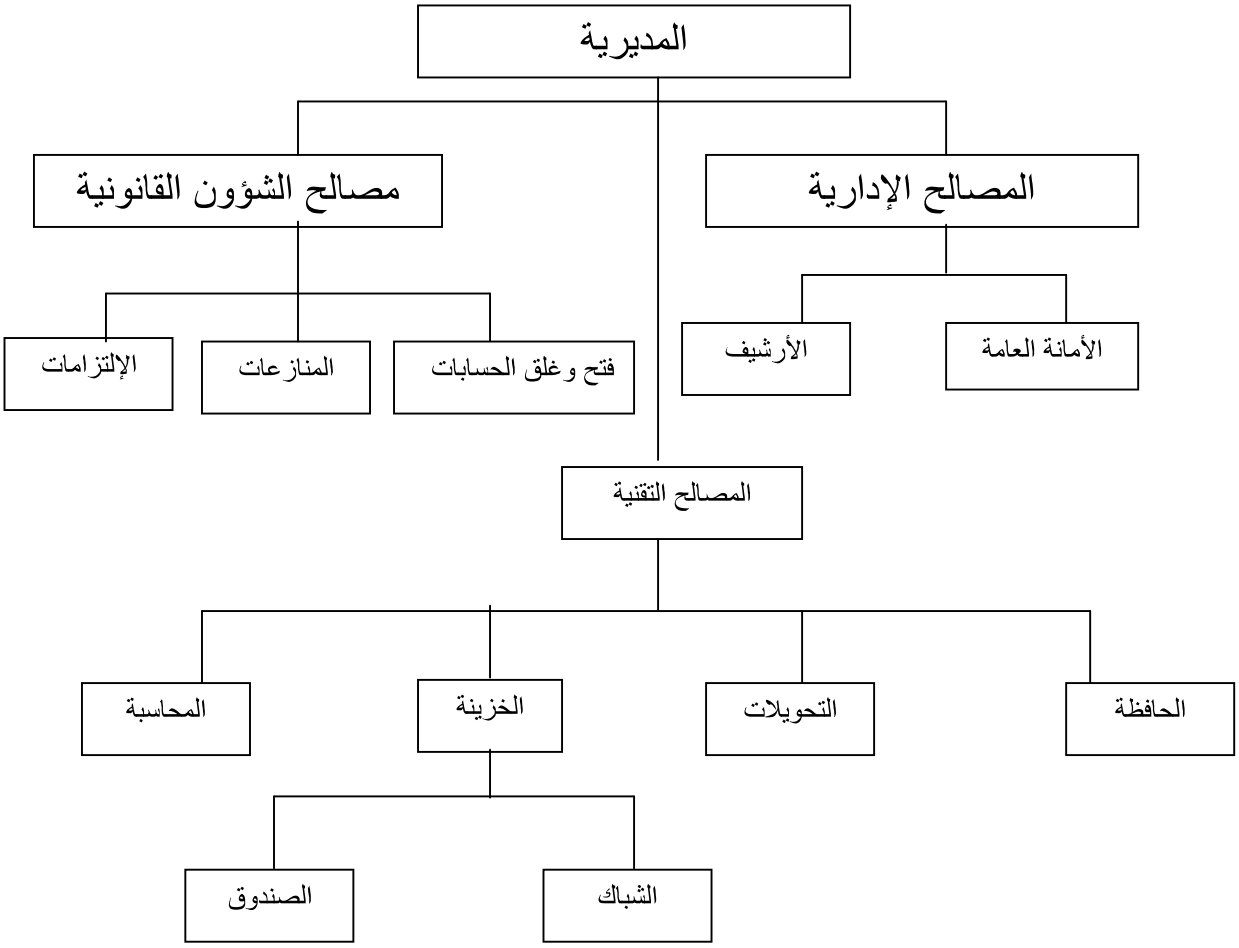
ينقسم الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة (BADR) إلى عدة مصالح أساسية، مصلحة الشؤون الإدارية وتضم المدير وهو المسئول عن السير الحسن للوكالة والسكرتارية والتي لها علاقة مباشرة بالمدير في تلقي الأوامر، ناهيك مصلحة الأرشيف التي تعمل على حفظ المستندات أمام مصلحة الشؤون التقنية فنجد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فيها مصلحة الحافظة ومصلحة التحويلات فمن مهامها إعداد الصكوك المضمونة، ومصلحة الخزينة تضم الشباك الذي تتم فيه عملية السحب والإيداع والصندوق المسؤول على تحويل العملية من صيغة كتابية إلى صيغة نقدية.

وأخيرا مصلحة المحاسبة، من مهامها مراقبة حسابات الزبائن، وأما المصلحة الثالثة هي مصلحة الشؤون القانونية، وتضم مصلحة فتح وغلق الحسابات ومصلحة المنازعات مصلحة الالتزامات.

وفيما يلي سنوضح الهيكل التنظيمي لهذه الوكالة في الشكل رقم (12).



الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للوكالة325 عين البيضاء

المصدر: وثائق داخلية خاصة بالوكالة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن خلال سؤالنا عن علاقة وكالة عين البيضاء الفلاحة والتنمية الريفية مع البنك المركزي وجدنا أنها علاقة رقابة بالدرجة الأولى حيث أن البنك المركزي يمارس دوره الرقابي مع هذه الوكالة كأي وكالة أو بنك آخر بالإضافة إلى العلاقة التمويلية إذ يعمل على تمويله إذا استلزم الأمر لذلك من خلال منحه قروض ومساعدات والاحتفاظ بودائعه كذلك تتم فيه عمليات المقاصة.

أما عن علاقتها بالبنوك الأخرى فهي من خلال التعاملات التجارية حيث تعتبر هذه البنوك (البنوك التجارية BNA – CPA- BADR) وسطاء بين الزبائن.

وتتم هذه التعاملات عن طريق تبادل الشيكات، بالإضافة إلى عمليات التحويل (تحويل الودائع) لشخص من بنك لآخر.

المطلب الثالث: العمليات التي تقوم بها الوكالة -325-

سوف نقوم بتقديم العمليات التي تؤديها الوكالة إبتداءا بالعمليات التي تقوم بها مصلحة الشؤون التقنية، فمصلحة الشؤون الإدارية، ثم العمليات التي تقوم بها مصلحة الشؤون القانونية.

الفرع الأول: عمليات مصلحة الشؤون التقنية

وسيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:

1- مصلحة الخزينة:

وتضم هذه المصلحة مصلحتين الشباك ومصلحة الصندوق وسيتم التعرف عليها ودراستها فيما يلي.

2- مصلحة الحافظة: Service porte feuille

هي مصلحة مهمة جدا نظرا للمهام الموكلة لها ويتركز دورها الرئيسي في التحصيل (le recouvrement) أي تحصيل الأوراق التجارية (la letter de charge)، وسند لأمر (billet a orders)، والشيكات عبارة عن أمر من طرف الزبون للبنك لإجراء عملية ما على حسابه سواء دفع أو سحب أو تسليم ويكون الشيك صالحا بتوفر شرطين : وجود رصيد كافي، وجود المعلومات الضرورية مثل المبلغ بالأحرف والأرقام، التوقيع، اسم المستفيد... وهناك عدة أنواع من الشيكات وذلك تبعا لحاجات الزبائن المتنوعة، فنجد الصك المشطب والصك الموقع المستحق الدفع الصك المضمون، صك الشباك وهناك أنواع أخرى من الصكوك لكنها أقل استعمالا من التي ذكرناها.

أما الورقة التجارية الأخرى فهي السفتجة (الكمبيالة) وهي أمر غير معلق على شرط بوفاء مبلغ معين من المسحوب عليه في ميعاد الاستحقاق ومكان الوفاء لشخص أخر يجب الوفاء له وهو المستفيد وموقع من قبل من أنشأ السفتجة وهو الساحب إذن هناك ثلاثة أطراف في السفتجة، أي أن

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المستفيد يتقدم إلى بنكه عند أجل استحقاق السفتجة لتحصيلها، وإذا وجد أن رصيد منشئ السفتجة غير كافي فإن البنك لن يحصلها له، ولا يتدخل لتسوية الأمر بين الطرفين.

وأخر ورقة تجارية يمكن للبنك التوسط لتحصيلها هي السند لأمر: وهو تعهد كتابي يتضمن شرط الالتزام بدفع مبلغ معين من مكان معين لأمر شخص أخر، والجدير بالذكر هذه المصالح تلعب دور الواسطة بين الزبائن الوكالة والوكالات الأخرى، والجدير بالذكر هذه المصالح تلعب دور الواسطة بين الزبائن الوكالة والوكالات الأخرى، وهذا ما يعرف بعملية : La presentation .

2-1- **تعريف عملية La présentation** : وهي عملية تبادل بين الوكالات على مستوى الصكوك بغية دفعها إلى أصحابها.

ولفهم الكيفية التي يتم بها هذه العملية سوف نتطرف إلى أهم المراحل التي تمر بها :

2-2- **مراحل عملية La présentation** : تعتمد هذه العملية على ثلاث مراحل هي :

* **استلام صكوك الزبائن:** يلجأ أغلبية الزبائن إلى الاستفادة من خدمات الوكالة في حصولهم على مبالغ صكوك معينة تخص مختلف الوكالات الأخرى المتواجدة على المستوى الوطني، وخاصة التجار منهم والذين غالبا ما يحصلون على صكوك مصرفية مختلفة من زبائنهم أثناء عملية البيع والشراء ولكي يتحصل التجار على قيمة هذه الصكوك وإيداعها في حسابهم على مستوى الوكالة، يقومون بتسليم هذه الصكوك إلى مصلحة الحافظة ويجب أن تكون الصكوك حاملة لإمضاء الزبون المعني وعلى إثر هذا يستلم الزبون وثيقة " تسلم الصكوك للتحصيل PF34 " وتعتبر هذه الوثيقة كضمان للزبون من طرف الوكالة يدل على استلام الوكالة لصك الزبون وهذه الوثيقة تحمل " اسم صاحب الحساب، مؤسسة الدفع، رقم الحساب وإمضاء الزبون " ولهدف حفظ أموال الزبائن الخاصة بهدف الصكوك، تكون المسلحة أمام خيارين:

- الحالة الأولى :التحصيل (A l'encaissement) : وتعني هذه العملية فتح حساب وسيط يعرف بحساب compte l'exigible رقم 367 ووظيفة هذا الحساب هي حفظ أموال الزبون حيث يودع هذا الحساب مبلغ الصك، إلى غاية تسديده من طرف الوكالة الأخرى ثم يلغي بعد لتسديد الصك.

- الحالة الثانية : الخصم (Al'escompte) : قانونيا تعتبر هذه العملية غير قابلة للاستعمال في الوقت الحالي ما عدا البعض المؤسسات الكبرى، والتي لها رأس مال ضخم بالوكالة وتعني هذه العملية أن الوكالة تقوم بدفع قيمة الصك مباشرة في حساب وسيط وبعد هذه المرحلة تأتي عملية التعامل مع الوكالة الأخرى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* **التعامل مع الوكالة الأخرى**: كما أشرنا فيما سبق أن الوكالة تلعب دور الوسيط بين زبائنها ومختلف الوكالات على المستوى الوطني، وبهذا الصدد تقوم الوكالة بعمليتين:

- عملية الإرسال " التسليم ": بعد استلام المصلحة لصكوك زبائنها في المرحلة الأولى تقوم بتصنيفها حسب الوكالات ثم ترسلها إلى الوكالات الخاصة بها مصحوبة بوثائق la avis de sort المعدة ضمن الملف السابق، ولتسهيل العملية فإن الوكالة تقوم بجمع مبالغ الصكوك الخاصة بكل وكالة وتسجيلها في وثيقة effets présentation وهذه الأخيرة ترسل مع الصكوك لمختلف الوكالات.

- عملية الاستلام: تسلم الوكالة ما يلي:

بعد إرسال الوكالة الصكوك إلى الوكالات الأخرى فإنها تنتظر دفع قيمة هذه الصكوك وما يدل على دفع هذه الصكوك هو استلامها لوثائق avis de sort والتي أرسلتها فيما سبق موسومة برمز الدفع، وهذه الوثائق تكون مصحوبة بشيك منظم chéque réglementaire يحمل المبلغ الإجمالي الذي تم دفعه، وعلى إثر هذا يقوم الموظف بترصيد الحساب الوسيطي، ودفع المبالغ في حسابات الزبائن المعنيين. وكما أشرنا فيما سبق أن عملية La présentation ما هي عملية تبادلية، فإن الوكالة بدورها تستلم الصكوك الخاصة بها والمرسلة من طرف الوكالات الأخرى، فيقوم الموظف بسحب قيمة هذه الصكوك من حسابات الزبائن المعنيين، ووسم وثائق avis de sort برمز الدفع وإعداد شيك منظم يحمل المبلغ الإجمالي الذي تم دفعه ويعيد إرسال وثائق avis de sort مصحوبة بصك منظم إلى الوكالات الأخرى وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية " التبادل " لها مدة معينة محددة قانونا.

- **v** 72 ساعة للصكوك المتبادلة على المستوى المحلي؛
- **v** 04 أيام للصكوك المتبادلة على المستوى الوطني؛
- **v** 30 يوما للصكوك الخاصة بالدول الأوروبية والدول المطلة على البحر المتوسط؛
- **v** 70 يوما للصكوك الخاصة بالدول الأخرى.

والجدير بالذكر أن عملية التبادل على المستوى الجهوي تتم بالبنك الجزائري مما يعرف بـ la chambre de compensation et chaîne encaissement، حيث أن عملية التبادل تتم في عين المكان تحت إشراف مصالح البنك الجزائري.

- الصكوك الغير مدفوعة : تعتبر هذه المرحلة استثنائية، حيث انه يقع في بعض الأحيان أن أسباب ذكرت في وثيقة " motif de nom paiement pf4 " ومن بين هذه الأسباب عدم احتواء رصيد الزبون

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على قيمة هذا الصك، وفي هذه الحالة يلجأ الموظف إلى إرجاع الصك الغير مدفوع إلى الوكالة المعينة مصحوب بالوثائق التالية:

- وثيقة avis de sort موسومة برمز عدم الدفع ؛
- وثيقة Pf4 تحمل سبب عدم الدفع ؛
- وثيقة ضمان عدم الدفع " certification de mon paiement . " وهذه الوثيقة تمكن الزبون بالوكالة الأخرى من الدفاع عن حقه عن طريق القضاء.

3- **مصلحة التحويلات** :(service de virement)

تعد هذه المصلحة مكملة لعمل مصلحة الحافظة وهذا نظرا لدور الذي تقوم به والذي يتلخص في تحويل المبالغ المالية من حساب إلى حساب آخر وكذا إعداد الصكوك المضمونة.

3-1- **تحويل من حساب إلى حساب آخر** : إن عملية التحويل بين الحسابات تعني سحب مبلغ مالي معين من حساب وإيداعه في حساب آخر وتتم هذه العملية بناء على طلب الزبون بما يعرف بأمر التحويل، حيث أن الزبون يقوم بملأ وثيقة أمر التحويل CT 18

ordre de virement والتي تحمل إسمه ولقبه وإمضاءه ورقم حسابه ونفس المعلومات بالنسبة للشخص المستفيد أي القابض والمبلغ بالأحرف والأرقام وبعد استلام المشرف على المصلحة لهذه الوثيقة يقوم بتنفيذ العملية وتسجيلها على جهاز الحاسوب، كما أن هذه العملية قد تكون من حساب إلى عدة حسابات أخرى، وتكون هذه العملية لمصلحة المؤسسات حيث أن هذه الأخيرة تستعمل الوكالة كواسطة بينها وبين عمالها لهدف دفع أجورهم ولإجراء هذا تقوم المؤسسة بملأ وثيقة Ct 18 ونقدم وثيقة محاسبية تحمل المبلغ الإجمالي، وأجرة كل عامل، وبعد

هذا يقوم المشرف بسحب المبلغ الإجمالي من حساب المؤسسة وإيداعه في حسابات عمالها.

3-2- **إعداد الصكوك المضمونة** (les chéques certifie): وهي نوع من العلميات التحويلية وهذا النوع من الصكوك يطرح قضية الثقة بين المتعاقدين حيث أن هناك بعض المؤسسات تطلب من زبائنها شيكات مضمونة وهذه الأخيرة تتميز عن غيرها كونها مضمونة الدفع وهذا بسبب طريقة إعدادها حيث أن الزبون يقوم بملأ وثيقة طلب إعداد صك مضمون والتي تحمل إسمه ولقبه وإمضائه ورقم حسابه ونفس المعلومات بالنسبة للمؤسسة المستفيدة وبعد هذا يقوم المشرف على المصلحة بسحب المبلغ من حسابه وإيداعه في حساب المستفيد وإعداد الصك للزبون من طرف المدير مصحوب بإمضائه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4- **مصلحة المحاسبة** service comptabilité: يستقبل هذا القسم جميع الوثائق المحاسبة والإشعارات، وكذا قرارات توقيف اليومية المصحوبة بالنتائج لكل مصلحة من مصالح الوكالة رقم 325 في هذا الإطار تتجلى المهام المنوطة بهذا القسم وهي :

1- مراقبة اليومية وتصنيف الحسابات والتأكد من نوع واحد منها ؛

2- إعداد تقرير مستندي حول اليومية في نسختين ؛

3- إعداد مستند مؤقت بصحب بنموذج يحمل الأرصدة المدينة والدائنة إذا كانت اليومية سليمة وخالية من الأخطاء ؛

4- المباشرة بترتيب الوثائق المحاسبية ترتيبا المخطط المحاسبي الخاص بالقطاع ؛

5- إعداد نموذج يحمل أرصدة الحسابات التي عرفت حركة خلال اليوم .

الفرع الثاني: عمليات مصلحة الشؤون الإدارية

والتي تضم كل من:

1- **مصلحة المديرية**: نظرا لما تميز به الوكالة من صغر في الحجم، فإن المديرية أهم وأرقى مصلحة على مستوى الوكالة، حيث تشرف إشراف مباشر على كل المصالح الموجودة بها، وهذا ما يجعل مهام المدير على مستوى الوكالة غير محدودة، وهذا على حد تعبير مدير الوكالة وكذا النصوص القانونية الخاصة بذلك، وكذلك له السلطة التقديرية لقيامه بكل الأعمال وأخذ كل التدابير والتي من شأنها تطوير خدمات الوكالة، وجلب عدد أكبر من الزبائن وتحقيق أرباح أوفر.

2- **مصلحة الأمانة العامة**: وتعتبر هذه المصلحة الذراع الأيمن للمديرية كما، المستخدم على مستوى هذه المصلحة يعد المساعد الأول للمدير لتأدية وظائفه وتنحصر مهام الأمين العام فيما يلي:

- استقبال المكالمات الهاتفية وتنظيم مواعيد المدير وتحضير كل الزيارات الخاصة به؛
- استلام كل الرسائل والطرود الموجهة إلى الوكالة مع المصادقة عليها؛
- تنظيم كل الوثائق التي تحتاج إلى إمضاء المدير والتي تستلمها من الموظفين والزبائن؛
- تقوم بكتاب مختلف الوثاق والمطبوعات التي تكون تحت تصرف الزبائن أو الموظفين على مستوى الوكالة مثل: سجل الحضور، سجل الحراسة...

3- **مصلحة الأرشيف**: إن أي عمل إداري يحتاج إلى أرشيف معين، يحتفظ فيه كل الوثائق الهامة، كما أنه يعد بمثابة المذكرة الحية والمرجع الجاهز عند الحاجة، وبناءا عل هذه فإن الوكالة قد رصدت مصلحة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مستقلة بذاتها خاصة بالأرشيف وهذا نظرا للأهمية القصوى التي تتميز بها الوثائق المصرفية، وكذا الحاجة الماسة للرجوع إليها باستمرار.

الفرع الثالث: عمليات مصلحة الشؤون القانونية

ومن خلال هذا الفرع سنتطرق إلى:

1- **مصلحة فتح وغلق الحسابات**: تعتبر هذه المصلحة أول مصلحة يمر عليها الزبون عند إدارة تعامله مع الوكالة، ذلك أن هذه المصلحة لها دور استقبال الزبائن وتزويدهم بالمعلومات الكافية الخاصة بالوثائق المطلوبة لفتح حساب بالوكالة، وكذا بعض المعلومات العامة عن عمل الوكالة، ومن جهة أخرى فإن هذه المصلحة تتكفل بتهمة علق حسابات الزبائن في بعض الحالات المنصوص عليها قانونيا.

1-1- **فتح الحسابات** :

إن الوكالة تفتح أبواب تعاملها أمام مختلف الزبائن بغية فتح حسابات بالوكالة والاستفادة من خدماتها، كما أن الحسابات تتعدد أنواعها.

أنواع الحسابات التي توضع تحت تصرف الزبائن : هناك عدة أنواع من الحسابات وهي :

ι الحساب العادي " compte cheque " : ويفتح هذا الحساب لأغلبية الأشخاص الطبيعية وخاصة الإجراء منها والتي تستعمل الحساب كوسيلة للحصول على مرتباتها وكذا مختلف الجمعيات والمنظمات التي تستعمل هذا الحساب لإيداع وادخار ما تستفيد منه من هبات وتبرعات ولا تستعمله لتموين مشاريع اقتصادية معينة وأما عن الوثائق المطلوبة فقد حددت قانونا، ويشترط في هذه الحالة ما يلي :

ü **بالنسبة للأشخاص الطبيعية** :

- نسخة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة مصادق عليها.
- شهادة عمل بالنسبة للإجراء أو أي وثيقة تثبت الحصول على دخل معين.

ü بالنسبة للأشخاص المعنوية :

- نسخة طبق الأصل لباقة التعريف أو رخصة السياقة مصادق عليها بالنسبة للأشخاص المؤسسين.
- القانون الأساسي للمؤسسة .
- شهادة الاعتماد متضمنة الترخيص بإنشاء المؤسسة.

ι **الحساب الجاري**: ويفتح هذا الحساب لفائدة الأشخاص المعنوية أو الطبيعية والتي تمارس نشاط اقتصادي معينا، تجارة، صناعة، خدمات، فلاحة، ويطلب لفتحه ما يلي :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- بالنسبة للأشخاص الطبيعية " المؤسسة الفردية ":
  - نسخة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة؛
  - مستخرج من السجل التجاري extrait du registre de commerce؛
  - شهادة الوضعية الجبائية؛
- بالنسبة للأشخاص المعنوية " المؤسسات الجماعية ":
  - القانون الداخلي للمؤسسة؛
  - مستخرج من السجل التجاري؛
  - صورة طبق الأصل للإشهار القانوني لتأسيس الشركة؛
  - شهادة للأشخاص الذين لهم حق الإمضاء " محضر تفويض الإمضاء "؛
  - شهادة الوضعية الجبائية؛
  - شهادة تسجيل التسمية من المركز الوطني للإحصاء(قسنطينة) ؛

و لكن حسب التعليمة الوزارية الجديدة رقم 164 المؤرخة بتاريخ 2011/12/06 فإن فتح الحساب يشترط لفتحه ما يلي :

- بالنسبة للخواص:
- إظهار بطاقة التعريف الوطنية ؛
- وثيقة رسمية تثبت مكان الإقامة .
- بالنسبة للمهنيين (أصحاب الحرف) :
- إظهار بطاقة التعريف الوطنية ؛
- وثيقة رسمية تثبت مكان الإقامة ؛
- نسخة عن القانون التأسيسي للمؤسسة مستخرجة من السجل التجاري ؛
- إثبات الرقم الجبائي والإحصائي .

ιحساب بالعملة الصعبة : ويفتح هذا الحساب لفائدة الزبائن الأجانب أو المواطنين الذي لهم أجرة بالعملة الصعبة أو المستفيدين من منح التقاعد. ويطلب لفتحه ما يلي :

- نسخة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية بالنسبة للمواطنين وكذلك شهادة الاستفادة لمنحة بالعملة الصعبة أو شهادة عمل بالخارج؛
- نسخة طبق الأصل لجواز السفر أو بطاقة إقامة داخل الوطن بالنسبة للأجانب؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ι**دفاتر الادخار**: تفتح لفائدة الأشخاص الراغبين في ادخار أموالهم بالوكالة.

تسجيل عملية فتح الحساب :

بعد تعرفنا على نوعية الحساب وكذا الوثائق المطلوبة نتعرض الآن إلى كيفية تسجيل عملية فتح الحساب.

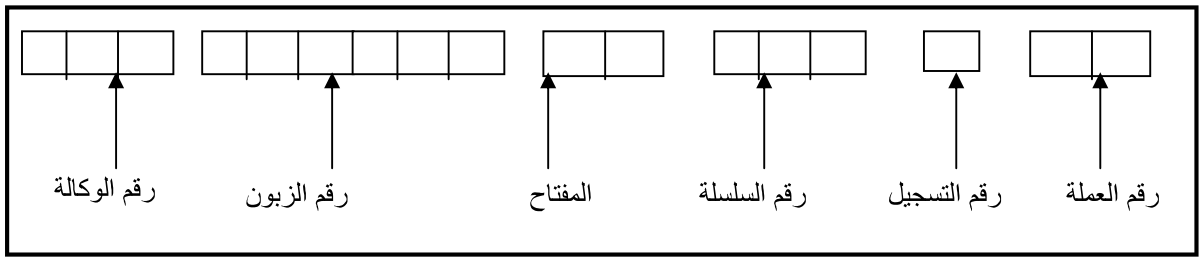
هناك ثلاث وثائق ينجزها المشرف على هذه المصلحة تضاف إلى الملف المطلوب وهي:

- بطاقة الإمضاء وتحتوي على مجموعة من البيانات أهمها إمضاء الزبون والذي سوف يحاسب بـــه في جميع العمليات المالية التي سيقوم بها على مستوى الوكالة مستقبلا؛
- وثيقة ST 206 والتي تثبت أن الملف خاص بفتح حساب؛
- وثيقة تثبت نوعية الحساب قد تكون وثيقة رقم 301- 302- 303 وهذا حسب نوعية الزبون.

بعد هذا يتم تسجيل عملية فتح الحساب على جهاز الحاسوب ويجب توفر المعلومات التالية:

- ι تسمية الحساب : يفتح الحساب باسم الزبون إذا كان شخص طبيعي، وباسم المؤسسة إذا كان الشخص معنوي .
- ι رقم الحساب: لكل زبون رقم حساب خاص، وهو يتكون من 17 عدد مقسم كما في الشكل الموالي:

شكل رقم (13): مكونات رقم الحساب الخاص بكل زبون



المصدر: وثيقة خاصة بالوكالة.

- ι رقم الوكالة: لكل وكالة رقم خاص بها، وتجدر الإشارة إلى أن رقم وكالـــة BADR عـــين البيضـــاء 325.
- ι رقم الزبون: لكل زبون رقم عين، وهذا حسب تاريخ فتح حسابه.
- ι المفتاح: ويستعمل لفتح الحساب بغية إجراء العمليات عليه.
- ι السلسلة: نظرا لاختلاف الزبائن المتعاملين مع الوكالة ولهدف تنظيم العمل فإن لكل فئة رقم سلســـلة والجدول التالي رقم (14) الذي يوضح ذلك:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (14): نوع حساب كل متعامل حسب رقم السلسلة

رقم السلسلة	200	300	201	251	260	281
نوعية الحساب	الحساب العادي	الحساب الجاري	حساب بالعملة الصعبة	دفتر إدخار بالفائدة	دفتر إيجار بدون فائدة	دفتر الأشبال بالفائدة

المصدر: **وثائق خاصة بالوكالة**325.

- رقم التسجيل: يكون رقم صفر لكل أنواع الحسابات:
- رقم العملة : لكل عملة رقم معين ومثال ذلك الدينار الجزائري " 00" واليورو الأوروبي "33" الدولار الأمريكي "19".

1-2- غلق الحسابات:

يمكن أن يغلق الحساب في العديد من الحالات منها:

- رغبة الزبون في إنهاء تعامله مع الوكالة وغلق حسابه؛
- في حالة إفلاس أو عجز المؤسسة؛
- في حالة وفاة الزبون وسوف ندرس هذه الحالة بالتفصيل على مستوى مصلحة المنازعات؛

كما أن للمدير كل السلطة التقديرية والمخولة له قانونيا والتي تمكنه من إصدار أمر بغلق حساب وهذا في العديد من الحالات نذكر منها عدم قيام حساب بأي عملية لمدة زمنية معينة.

كما أن للزبون حق تغيير نوعية حساب لسبب قانوني معين وما عليه في هذه الحالة إلا تقديم تبرير يثبت هذا السبب وعلى إثر هذا يقوم المشرف على المصلحة بإنجاز وثيقة 207 ST والتي تدل على أن العملية المجراة خاصة بتغيير نوعية الحساب.

2- **مصلحة المنازعات**: لعلنا نستطيع أن نكتشف المهام الموكلة لهذه المصلحة من إسمها ألا وهي دراسة كل النزاعات التي يمكن أن تحدث بين الوكالة وزبائنها وهناك أربع حالات تلعب فيها هذه المصلحة دور القاضي وهي:

2-1- حالة حجز الحساب saissies – arrei ":

وهي عملية قانونية تتخذ من طرف الوكالة ضد الزبون المدان لها، وهذا بعد تهربه أو رفضه الصريح لدفع ما بذمته وفي هذه الحالة تلجأ الوكالة إلى ما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* الاتصال بين الوكالات، وتتبع الوكالة الإجراءات التالية :

- ترسل الوكالة إلى كل الوكالات التي تشك بأن الزبون المعني حساب مفتوح بها ويشترك أن تحتوي هذه الرسالة على: " أسم ولقب الزبون، قيمة دينه، توضيح الحالة القانونية له "
- في حالة ما إذا كان للزبون حساب مفتوح بإحدى الوكالات فإن هذه الأخيرة تقوم بإشعار الوكالة عن طريق رسالة كذلك، وعلى إثر هذا تقوم هذه الوكالة بإيقاف حساب هذا الزبون، وتسديد دينه إلى الوكالة، وتشعر الزبون بهذه العملية.

* تقديم شهادة رفع اليد "Main levée " يجب على الزبون أن يحصل عل شهادة رفع اليد من الوكالة، وهذا بغية فتح حسابه الموقف في الوكالة الأخرى.

2-2- **حالة وفاة الزبون** " la succesion " ويقصد بهذه الإجراءات القانونية التي تتخذها الوكالة عقب وفاة الزبون لها، وفي حالة وفاة الزبون ما فإن الورثية ولهدف الاستفادة من إرث قريبهم يتقدمون إلى الوكالة بملف يحتوي على الوثائق التالية:

* شهادة وفاة * شهادة عائلية تخص الشخص المتوفى * شهادة الوضعية الجبائية * الفريضة : وهي وثيقة يقوم بها الموثق وتحتوي على أسماء الورثة * الوكالة : في أغلب الأحيان يقوم الورثة بتوكيل أحدهم لانجاز هذه العملية.

إذا كان للزبون المتوفى أبناء فإنهم يتحولون إلى وصاية الأم ولذا يطلب شهادة كفالة بعد تقديم هذا الملف إلى وكالة المصلحة فإن هذه الأخيرة تعلن هذه الحالة على المستوى الوطني وذلك بواسطة المديرية العامة.

وهذا لهدف معرفة ما إذا كان الزبون المتوفى بذمته دين لإحدى وكالات " بدر "على المستوى الوطني وتدوم هذه العملية ثلاث أشهر، وإذا مرت هذه المدة ولم تستقبل الوكالة أي رسالة فإن الزبون يعتبر ضمنيا غير مدان، وذمته سليمة، وبعد هذا تقوم الوكالة بغلق حساب الزبون، وتقديم أمواله نقدا إلى الورثة.

2-3- **حالة الديون الجبائية**(ATD avos tiers d'etenteur) : وهي عبارة على حالة أو وضعية قانونية تحدث بيني الوكالات والإدارات الجنائية وتقع في حالة ما إدا كان الزبون ما بالوكالة ديون بذمته لصالح الإدارة الجبائية وتتم هذه العملية وفق الخطوات التالية:

- ترسل مصالح الإدارة الجبائية أي الوكالة تعلمها بحالة الزبون المعني؛
- تقوم الوكالة بوقف حساب هذا الزبون وتعلم مصالح الإدارة الجبائية بذلك؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تتصل الوكالة بالزبون طالبة منه الحضور لتسوية وضعيته الجبائية في مدة أقصاها ثمانية أيام وتعلمه بالمبلغ المطلوب؛

- إذا لم يستجيب الزبون لطلب الوكالة في المدة المحددة أعلاه فإن الوكالة تقوم بتسديد ديون مصالح الإدارات الجبائية من حساب هذا الزبون؛

- بعد سداد دين هذا الزبون يجب عيه أن يتحصل على وثيقة رفع اليد من مصالح الإدارات الجبائية بغية فتح حسابه الموقف في الوكالة وبهذا تسوى وضعيته تماما؛

2-4- **حالة الإعتراض** "L'opposition": لقد أشرنا فيما سبق انه من بين أهم الوظائف التي يقوم بها البنك وهو حفظ أموال زبائنه، وقد يحدث في بعض الأحيان وأن يتعرض الزبون لسرقة أحد صكوكه أو ضياعه منه، وفي هذه الحالة يفترض بالوكالة أن تحمي أموال هذا الزبون من السرقة باستعمال صكه الضائع أو المسروق ولتحقيق هذا فإن الوكالة تتخذ الإجراء التالي:

بعد أن يرسل الزبون إشعار للوكالة يعملها بسرقة أو ضياع أحد صكوكه حيث يذكر في الرسالة رقم هذا الصك، رقم حسابه، تاريخ الضياع، وتحديد ما إذا كان الصك على بياض أو مملوء وهكذا تتخذ الوكالة إجراءين حسب نوعية الصك.

2- **مصلحة الالتزامات**:

وكخاتمة لدراسة المصالح الشؤون القانونية نتعرف على مصلحة من بين أهم المصالح على المستوى الوكالة نظرا للوظائف التي تقوم بها، والالتزام قد يكون من طرف الزبائن مما يعرف بالقرض وقد يكون من طرف الوكالة مما يعرف بالودائع (les placements).

- القروض: وسيتم التطرق لها في العناصر القادمة.
- الودائع: وتعتبر العملية المقابلة للقروض، حيث أن الالتزام يقع على عبئ الوكالة فهذه الأخيرة تضع تحت تصرف زبائنها إمكانية إيداع بلغ مالية في خزينة الوكالة بغية ادخارها والاستفادة من فوائد استعمالها وقد نظمت هذه العملية بالقرار التنظيمي 98- 2 حيث قسمت إلى ثلاث أنواع :

-ودائع لأجل (les dépots a terme): وتصل مدة هذا النوع من الودائع إلى ستون شهرا ويشترط أن يكون للزبون المودع حساب مفتوح بالوكالة وفور قيامه بعملية الإيداع تسجل هذه العملية ويحصل على ضمان ادخار بالمبلغ الذي وضعه، يفتح الزبون حساب ثاني خاص يعرف بحساب DAT وتوضع فيه الأموال المدخرة وتحول فوائد الادخار من حساب DAT إلى حساب الزبون العادي وهذه الفوائد تختلف

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

باختلاف مدة الإيداع حيث كلما زادت مدة الإيداع زادت الفوائد وأما عن قيمة المبلغ المدخر فيكون غير محدد إذا كان معدل الفائدة ثابت، ويحدد 5.000.000 كأقصى قيمة إذا كان معدل الفائدة عام.

- سندات الصندوق(les bons de caisse): وتشبه النوع الأول في العديد من الشروط ولكن تختلف عنه في كون أن الزبون يحصل على سندات من الوكالة- تحدد بمدة الإدخار- وهذا عوض فتح حساب خاص للزبون وتقدم هذه السندات للحصول على فوائد الإدخار نقدا. كما أنه يمكن أن يكون المبلغ المدخر بالعملية الصعبة وهذا عكس DAT والتي تكون بالعملة الوطنية فقط.

- دفاتر الإدخار: ولقد أشرنا إلى هذا النوع من الحسابات فيما سبق ونضيف فقط هذا الإدخار يقدر بـ7% للبالغين و8% للصغار، كما أن صاحب هذا الحساب يستطيع أن يقوم بالعمليات المالية بالسحب أو الإيداع على حابه، ومدته غير محدودة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: المخاطر البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة325

يتعرض بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR كغيره من البنوك إلى العديد من المخاطر والمتمثلة أساسا في المخاطر المالية والتي تضم مخاطر الصرف، مخاطر أسعار الفائدة وخطر السيولة تليه خطر عدم مطابقة الإمضاءات كمخاطر العملاء، ما بين البنوك ومخاطر ما بين الدول (بنك محلي/أجنبي) ثم نجد المخاطر التجارية والتي تضم مخاطر السلع والخدمات، مخاطر السوق والقطاع ومخاطر العلامة التجارية كما يواجه البنك مخاطر متعلقة بالأموال والأشخاص كخطر حوادث العملية بإضافة إلى ما سبق يواجه البنك مخاطر تتعلق بالجانب العملي كمخاطر معالجة العمليات، الإعلام الآلي وكذا مخاطر الإعلام والاتصال وأخيرا نجد مخاطر التسيير الإستراتيجي والتي من بينها مخاطر قانونية، إستراتيجية، ومخاطر العجز الوظيفي وسيتم التطرق في دراستنا هذه لمجموعة من المخاطر تخص كل من مصلحة الخزينة، مصلحة التجارة الخارجية ومصلحة القروض.

المطلب الأول: مصلحة الخزينة والمخاطر.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى: مصلحة الخزينة والمخاطر الناتجة عن هذه المصلحة.

الفرع الأول: مصلحة الخزينة

وتضم هذه المصلحة مصلحتين: مصلحة الشباك ومصلحة الصندوق، فبالنسبة لمصلحة الصندوق مكونة من أمين المال Le manipulateur، أما مصلحة الشباك Le Guichet وهو المسؤول الأول عن إستقبال الزبائن وهاتين المصلحتين متكاملتين من حيث الأعمال التي يقوم بها فأساس عمل مصلحة الشباك هو تسجيل العمليات المالية سواء الدفع أو السحب Paiement والإيداع Versement وأما مصلحة الصندوق فدورها تنفيذ هذه العمليات أي تحويلها من صيغة كتابية إلى صيغة نقدية وبهذا الصدد سوف نتطرق إلى عمليتين هامتين ألا وهما عملية السحب وعملية الإيداع ويتم إبراز دور كل مصلحة في كلا العمليتين.

1- **عملية السحب**: تعد عملية السحب من أهم العمليات الكثيرة يوميا من طرف الزبائن وعملية السحب تتم بواسطة صك خاص بالزبون، وهناك بعض الحالات التي تتم فيها بواسطة صك خاص بمصلحة الشباك أو ما يعرف بـ Chéque Guichet.

1-1- **السحب بواسطة صك خاص بالزبون**: أغلبية الزبائن بالوكالة لهم دفتر صكوك خاص بهم يستعملونه عند الحاجة إليه ويحتوي الصك على مجموعة من المعلومات وهي: "الإسم ولقب الزبون، رقم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حسابه، المبلغ المراد سحبه بالأرقام والحروف، رقم الصك، الإمضاء لصاحب الحساب على واجهة الصك وللمستفيد من السحب خلف الصك وكتابة تاريخ ومكان السحب"

2-1- **السحب بواسطة صك خاص بمصلحة الشباك**: هناك بعض الحالات يستعمل فيها الزبون صك خاص بمصلحة الشباك لعملية السحب ويعد هذا الصك من طرف المشرف على مصلحة الشباك وهذا في الحالات التالية:

- الزبائن الذين يملكون دفاتر إدخار؛
- الزبائن الأميين؛
- الزبائن الذين لهم حسابات بالعملة الصعبة؛
- في حالة ضياع دفتر الصكوك أو إنتهائه.

وأما عن التقنية أو الكيفية التي تتم بها هذه العملية فيشترك فيها مصلحة الشباك ومصلحة الصندوق فهي تبدأ بمصلحة الشباك وتنتهي بمصلحة الصندوق.

أ- **عمل مصلحة الشباك**: بعد إستلام الصكوك من الزبائن يقوم المشرف على مصلحة الشباك بوظيفتين أساسيتين مراقبة الصك وتسجيل العملية.

* **مراقبة الصك**: يقوم المشرف بمراقبة ما يلي:

- مطابقة المبلغ المكتوب بالأرقام مع المبلغ المكتوب بالحروف؛
- شمول الصك على المعلومات القانونية المذكورة سابقا؛
- مطابقة إمضاء الزبون للإمضاء المسجل في بطاقة إمضاءها رمزها CA10 ثم يقوم المشرف بتسجيل العملية على جهاز الحاسوب؛

* **تسجيل العملية**: إن تسجيل العملية على الجهاز يتطلب توفر جملة من المعلومات

1- الرمز CODE: لهدف ضمان الحفاظ على أموال الزبائن من الضياع وتجنب الخلط بين الأرصدة والحسابات وكذا تنظيم العمليات المالية على مستوى الوكالة فإن كل عملية سحب لها رمز معين وهذا بحسب نوعية السحب والجدول الموالي يوضح هذا:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (15): رمز كل عملية حسب نوعية السحب

الرمز	نوعية السحب
P01	إذا كان السحب من الوكالة وبالعملة الوطنية
P02	إذا كان الصك المقدم من طرف الزبون يحمل إسم الوكالة "بدر" أخرى على السنوي الوطني ويريد أن يسحب الزبون من الوكالة.
DR1	إذا كان السحب بالعملة الصعبة ومرفقة بوثيقة.
PRD	إذا كان السحب بالعملة الصعبة وغير مرفق بوثيقة.
LR1	إذا كان السحب بواسطة دفتر إدخار بالفائدة أو بدونها والخاصة بالوكالة
LR2	إذا كان السحب بواسطة دفتر إدخار بالفائدة أو بدونها ولكن يخص وكالات أخرى من وكالات بدر الموجودة على المستوى الوطني.
P20	الخاص بالموظفين بوكالة بدر فقط.
AC2	تعتبر هذه النوعية من السحب حالة استثنائية، تهدف إلى خدمة المواطنين ولو لم يكن لهم حساب مفتوح بأي وكالة من وكالات الBADR على مستوى القطر الوظيفي وتسمى هذه الحالة client de passage وهدفها الحفاظ على أموال المواطنين أثناء تنقلاتهم خوفا من الضياع أو السرقة، وتتم العملية تبعا للمراحل التالية: ι إيداع الزبون لأمواله بإحدى وكالات "بدر" على مستوى الوطن سواء بواسطته إذا كان له حساب مفتوح بالوكالة. ι تقوم هذه الوكالة بالإتصال بالوكالة وتعلمها بهذه الحالة. ι يتقدم هذا الزبون العابر إلى الوكالة لسحب أمواله سليمة محمية، مع تسديد المصاريف العملية وتحتوي على المعلومات الآتية: Montant de DA..... Ordre..... Faveur..... Compte N°..... Date de naissance..... Avis d'opère..... Montant de lettre.....

المصدر: **وثيقة خاصة بالوكالة**325 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- رقم الحساب: لكل زبون رقم حساب خاص به وهو يدل على إسم ولقب صاحب الحساب.

3- المبلغ: ويسجل فيه المبلغ المراد سحبه بالأرقام.

4- رقم الصك: لكل صك رقم خاص به وذلك لتفادي التلاعب بالصكوك.

5- رصيد الزبون: يكون الرصيد دائما مسجلا على الجهاز وهذا لمراقبة ما إذا كان هذا الرصيد يحتوي على قيمة الصك.

وبعد القيام بعملية المراقبة وتسجيل العملية على الجهاز يقوم المشرف بما يلي:

* وسم الصك بطابع يؤكد قابلية هذا الصك للدفع .

* تسجيل رقم بطاقة التعريف والمكان (الدائرة).

* تسجيل تاريخ العملية وتجدر الإشارة إلى أن عمليات السحب تسجل بتاريخ البارحة وهذا باعتبار أن الأموال المدفوعة سحبت البارحة من خزينة الوكالة.

* تسجيل رقم العملية وهذا لتسهيل عملية المراقبة ومعرفة الأخطاء عند حدوثها.

* دفع الصك إلى مصلحة الصندوق.

ب- عمل مصلحة الصندوق: بعد تسليم أمين المال للصك بقوم بتنفيذ العملية أي دفع الصك للزبون ويسجل هذا المبلغ في وثيقة المحاسبة ويحتفظ بالصك.

2- **عملية الإيداع:** خلافا بعملية السحب فهذه العملية تبدأ بمصلحة الصندوق وتنتهي بمصلحة الشباك.

* **عمل مصلحة الصندوق**: بقوم الزبون في حالة إيداعه للنقود بملء وثيقة تجزئي نقدي CA.30Detail de monnaie_ وهذه الوثيقة تحتوي على المعلومات التالية: "إسم ولقب الزبون، العنوان، رقم الحساب وتاريخ الإيداع، والمبلغ بالأحرف والأرقام، توقيع المودع وإمضاء ودمغة القابض (أمين المال)" وأساس هذه الوثيقة هو تسجيل التجزئي النقدي للمبلغ المودع ويقصد به تصنيف المبالغ حسب نوعية الأوراق النقدية.

بعد إعداد الوثيقة يقوم أمين المال بعد المبلغ والتأكد من مطابقته للمبلغ المسجل على الوثيقة CA30 ثم يسجل هذا المبلغ على ورقة المحاسبة وبعد هذا يدفع أمين المال هذه الوثيقة إلى المشرف على مصلحة الشباك.

* **عمل مصلحة الشباك**: تسجيل العملية على الجهاز بنفس الطريقة المتبعة في عملية السحب ماعدا إختلاف وحيد يخص رمز العمليات والجدول التالي يوضح ذلك:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (16): رمز كل عملية حسب نوعية الإيداع

الرمز	نوعية الحساب
VE1	إذا كان المودع هو نفسه صاحب الحساب.
VE2	إذا كان الإيداع في حساب زبون بواسطة شخص آخر.
VE3	الإيداع بوكالة BADR على المستوى الوطني بواسطة الوكالة ولكن بدون ضمان، أي تحل مصاريف إضافية.
VE4	الإيداع بوكالة BADR على المستوى الوطني بواسطة الوكالة مما يعرف بـــ Versement télégraphique وهذا يتحمل مصاريف إضافية.
VE5	الإيداع بالعملة الصعبة.
VE6	الإيداع بواسطة دفتر الإدخار.

المصدر: وثيقة خاصة بالوكالة

وبعد تسجيل العملية يقوم المشرف على المصلحة بإعداد وثيقة "إشعار الإيداع" والتي يسجل فيها المبلغ المودع والرصيد الجديد وتاريخ العملية والذي يسجل فيها المبلغ بتاريخ الغد، وهذا بإعتبار أن المبالغ المودعة تدخل إلى خزينة الوكالة في اليوم الموالي وفي نهاية كل يوم عمل يقوم كل من أمين المال والمشرف على مصلحة الشباك بمراجعة كل العمليات المالية التي جرت خلال اليوم ونفترض أن تكون الأرصدة متساوية إذا كانت العمليات صحيحة وإذا كان إختلاف في الأرصدة فيجب مراجعة كل العمليات لإكتشاف الخطأ.

عملية غلق حساب يومي لوكالة 325- عين البيضاء - يوم: 2013/03/07

Interrogation Des Comptes Grande Livre

325.101.210.150.033Compte

NB.MVT	TOTAL	SOLDE
Debit: 4	90.650.00	
Credit: 20	33.500.00	86.180.00

→90.650.00 *نقود دخلت البنك

→33.500.00 *خرجت نقود من البنك

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: مخاطر مصلحة الخزينة.

عادة ما يتعرض مصلحة الخزينة لعدة مخاطر يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

- تجميد الأموال فهي لا تقدم على شكل قروض أو لا تبعث للبنك المركزي؛
- غياب السيولة عن البنك؛
- خطر السرقة إذا بقيت مبالغ ضخمة بصندوق البنك؛
- خطر الكوارث الطبيعية؛
- خطر ضياع مفتاح الخزنة .

وهناك مخاطر قد يقع فيها الموظفين مثل خطأ في قيمة المبلغ المدفوع للزبون ،ناتج عن عدم التأكد من كتابة المبلغ ،أو عدم التأكد من الشخص الساحب للمبلغ ،أو عدم التأكد من الإمضاء أو سحب رصيد شخص من رصيد شخص آخر، أو تزوير الوثائق، أو ما يطلق عليه الأخطاء المادية كخطأ في كتابة الأرقام.

وفي شهر فيفري 2013 أخطأ المسؤول عن الشيك عند قيامه بعملية دفع بدلا من كتابة 8900دج كتب 9800دج وأعطى المبلغ للزبونة وفي آخر يوم إكتشف ذلك فتحمل الفرق (9800-8900) ثم إتصل بالزبونة وإسترجعه.

إضافة لما سبق لكل موظف بالبنك رقم سري يستخدمه للدخول إلى أرصدة عن طريق الإعلام الآلي وقد حدث وأن إكتشف أحد الموظفين الرقم السري الخاص بمسؤول الشباك وإستخدمه في تحويل 200.000 مليون سنتيم ولما تم الإعتراف أعيدت خلال 15 يوما.

كما هناك أخطاء يقع فيها المسؤول عن الشباك بحيث بدل أن يقدم ورقة بقيمة 50 أورو قدم ورقة 100 أورو وفي هذه الحالة يتحمل الموظف المسؤولية.

كما إعترف الموظف بأنه ضيع 100 أورو في شهر جانفي 2012 تم تحملها من قبله.

هذا على العموم أبرز المخاطر التي تتعرض لها مصلحة الخزينة.

وتعمل الوكالة على مواجهة مخاطر مصلحة الخزينة بإتخاذها الإجراءات التالية:

- تفادي تجميد الأموال وذلك من خلال تقديم القروض مع ضمان وجود سيولة كافية لمواجهة عمليات السحب المفاجئة؛
- تفادي وجود مبالغ ضخمة في الصندوق لتجنب السرقة وخطر الكوارث الطبيعية؛
- عدم الإباحة بالرقم السري مهما كانت درجة الثقة بين الموظفين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

v من أجل تفادي النقود الورقية المزيفة يقوم أمين الصندوق بما يلي :

- التأكد من جميع النقود الورقية (بالعملة الصعبة) عن طريق جهاز السكانير كما انه يقوم بحساب المبالغ مرتين ،مرة على آلة عد عادية والمرة الثانية على آلة عد جد متطورة* هذه الأخيرة تقوم بالعد والكشف عن الأوراق المالية المزورة في نفس الوقت .

المطلب الثاني: مصلحة التجارة الخارجية والمخاطر.

الفرع الأول: مصلحة التجارة الخارجية

تقوم مصلحة التجارة لوكالة BADR 325 عين البيضاء بتوظيف عمليات الإستيراد والتصدير (La domiciliation) ، وعملية التوظيف أنواع سيتم التطرق لها فيما يلي:

1- **التحويلات الدولية**: أو ما يعرف بالتحويلات الحرة Transfert libre وتعرف بأنها أمر يعطى من المستورد لبنكه لتحويل مبلغ محدد لصالح المستفيد أي المصدر لدى بنك أجنبي وتتوقف هذه الطريقة على الثقة الموجودة بين المستورد والمصدر، إذ يتم التحويل عن طريق البنك دون ضمانات.

ويمكن أن نميز بين نوعين من التحويلات:

أ- **التحويلات التجارية**: تتعلق بالواردات (الإستيراد) كل تحويل يجب أن يتم في إطار محدد بملف يتكون من الوثائق التالية: "أمر بالدفع، وثائق جمركية فاتورة، صور العقد. وتتم هذه الطريقة كما يلي: بعد إمضاء العقد التجاري يتم إرسال البضاعة للمشتري قبل قبض قيمتها وبعد وصول السلعة إلى الجمارك تخضع للإجراءات الجمركية فيتحصل المشتري على تصريح جمركي ويقوم بدوره بالتحويل مباشرة للمورد عن طريق البنك.

ب- **التحويلات غير الجمركية**: وهو تحويل يتعلق بـ: التوكيل أو التفويض وكل تحويل له ملف، وقبل عملية التحويل هناك ترتيبات أساسية لابد من مراعاتها وهي:

- التأكد من إمضاء صاحب الأمر (مانح الأمر)؛
- التأكد من الصورة الأصلية للوثائق المطلوبة؛
- التأكد من أن التحويل يتضمن كل البيانات الضرورية.

2- **التحصيل المستندي**: وهو عملية تحصيل البنك لمبلغ صفقة الواجب دفعه من طرف الزبون مقابل تسليم مستندات تثبت إرسال البضاعة وهو تقنية تشبه إلى حد بعيد الإعتماد المستندي ووجه الإختلاف

* يعود تاريخ إنتاج الآلة إلى سنة 2012 وتتميز بأنها فائقة الذكاء ،وهي متصلة آلة طباعة صغيرة يمكن طبع المبلغ عليها بعد عده .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بينهما يكمن في أن المستورد لا يقدم وثائق لبنكه بل بدفع مباشرة مبلغ الصفقة بشكل نقدي أي يكتب ورقة تجارية ويقبلها عليه البنك، وللتحصيل المستندي أنواع سيتم ذكرها فيما يلي:

أ- التحصيل عند الإطلاع: وهو تسليم الوثائق للمشتري مقابل أمر الدفع والتسديد.

ب- التحصيل بالقبول: يسلم البنك وثائق للمشتري مقابل قبول سند تجاري كضمان، تاريخ الإستحقاق لا يتعدى 90 يوما.

ج- التحصيل بالضمان والقبول: يكون فيه ضمان مضاعف من طرف البنك للسند التجاري وذلك بكلب من البائع.

3- **الإعتماد المستندي**: وهو ذلك القرض الذي يمنحه البنك لعملية في الداخل ممثلا في الإعتماد المفتوح ويتم ذلك بعد تقديم طلب من العميل والذي يمكن أن يشمل غالبا الفرق بين رصيد الزبون لدى البنك وقيمة الصفقة المبرمة، ويقوم البنك بتسديد قيمة الإعتماد المستندي نيابة عن هذا الزبون لصالح المصدر في الخارج عن طريق بنك هذا الأخير الذي يتولى تحصيل قيمة الصفقة كلها. ويمكن ن نميز بين الأنواع الآتية:

أ- الإعتماد المستندي القابل للإلغاء (النقيض): وهو ذلك الإعتماد الذي يمكن فيه لجميع الأطراف (مستورد، مصدر، بنك، الآمر، بنك المشعر) تعديل أو إلغاء شروطه وهنا دون تحمل أي مسؤولية بين البنكين أو الطرف الآخر، إلا في حالة قيام المصدر بتقديم الدليل القطعي على إرسال البضاعة (نسبة الشحن) للمستورد وطالما أن البضاعة قد تم شحنها أو وضعها على ظهر الباخرة فإن الإعتماد ينفذ إلزاميا وتتوقف إجراءات الإلغاء إن تم مباشرتها.

ب- الإعتماد المستندي غير قابل للإلغاء وغير مثبت: يتم شراء مستندات مصحوبة بكمبيالة (مسحوبة من أحد الأطراف الثلاثة المشتري، البنك الآمر، البنك المشعر) من المستفيد من القرض مع خصم نفقات تلك العملية ولا تسدد عملات التفاوض بشأن الكمبيالة إلى غاية التسديد الفعلي لها عن طريق البنك المصدر.

ج- الإعتماد المستندي المنفذ بالقبول: وبموجبه يتعهد بنك الآمر بقبول كمبيالة مسحوبة على المشتري لكن دون خصمه، وإن قبول الكمبيالة يعني إعطاء أجل للمشتري من أجل تأمين المبلغ الكافي لتسديد قيمة الصفقة وعند حلول أجل الإستحقاق ينبغي تقديم المستندات والوثائق المتعلقة بالصفقة التجارية وعليه فإلتزام البنوك يظل قائم إلى غاية التسديد الفعلي للمستفيد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: مخاطر مصلحة التجارة الخارجية

لا تخلو مصلحة التجارة الخارجية من مخاطر ويمكن حصرها فيما يلي:

- حالة ضياع السلع المستوردة والمورد لا يتحمل مسؤولية ضياعها، فنجد أن البنك هو من يتحمل هذه الخسارة ولمواجهة هذه الخسارة يرجع البنك إلى التأمين الذي وضعه المورد ليسترجع منه مبالغه أو قيمة أمواله؛
- يمكن للمستورد عدم تسديد المبالغ أي وصول الوثائق وعدم التسديد في هذه الحالة يتحمل البنك تسديد المبلغ؛
- عدم مطابقة الوثائق للشروط الموضوعة من قبل المصدر؛
- خطر عدم تسديد المستورد لحقوقه على المصدر؛
- خطر الحروب، القرصنة، وكذا التقلبات الجوية.

لمواجهة مخاطر مصلحة التجارة الخارجية لابد التأكد من مطابقة الوثائق للشروط الموضوعة من قبل المصدّر، الإهتمام بالتأمين على السلع لمواجهة خطر عدم التسديد أو ضياع السلع.

المطلب الثالث: مصلحة القروض والمخاطر.

الفرع الأول: مصلحة القروض

تعتبر مصلحة الإلتزامات من أهم المصالح على مستوى الوكالة نظرا للوظائف التي تقوم بها وقد يكون الإلتزام من طرف الزبائن مما يعرف بالقروض، وقد يكون من طرف الوكالة مما يعرف بالودائع Les placements.

1- **القروض**: تعتبر القروض من بين أنجح الوسائل والتي تمكن الوكالة من المساهمة في التنمية الإقتصادية وخاصة الفلاحية منها ولذا فإن الوكالة تفتح أبوابها أمام زبائنها للحصول على قروض مختلفة الأنواع من أبرزها:

أ- القروض الموسمية: وهي قروض قصيرة المدى، تقدم للفلاحين ولا تتجاوز موسم واحد.

ب- القروض طويلة المدى: غالبا ما تقدم هذه القروض للأشخاص الراغبين في إستثمارات فلاحية كبيرة وتتجاوز مدتها العشر سنوات وقد صرح لنا بالمصلحة أنها لا تقدم قروض طويلة الأجل.

ج- القروض متوسطة المدى: وتكون مدتها محصورة بين سنتين إلى خمس سنوات وغالبا ما تقدم للمساهمة في المشاريع الإقتصادية الصغيرة الخاصة بتشغيل الشباب. وفيما يلي دراسة لهذا النوع من القروض.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (18): الحد الأقصى لتقديم القروض في وكالة بدر 325

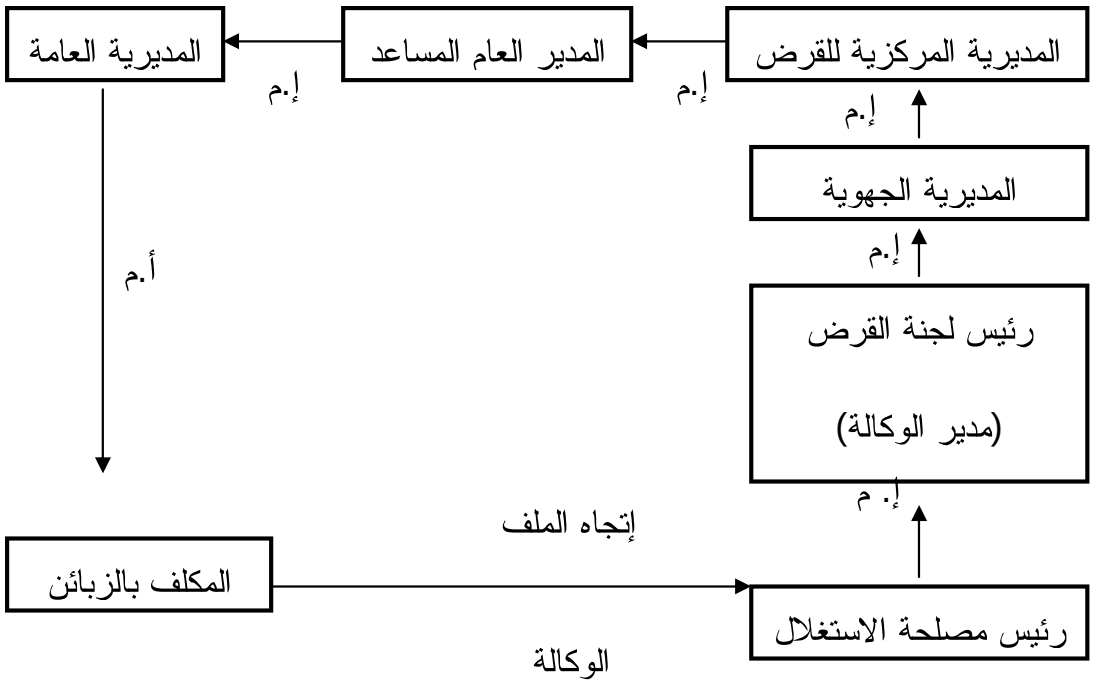
القروض	المبلغ بالدينار الجزائري
السحب على المكشوف	2000.000
قروض قصيرة الأجل	من 10.000,00 الى1.000.000.00 ,00
قروض متوسطة الأجل	من 100.000,00 إلى 200.000.000,00
قروض طويلة الأجل	من 10.000,00 إلى 10.000.000,00

المصدر: وثائق داخلية لمصلحة القروض بوكالة بدر 325 .

2- **دراسة ملف القرض**:

أول من يقوم بدراسة ملف القرض هو المكلف بالزبائن والذي يقدم رأيه في ذلك، بعدها ينتقل إلى رئيس مصلحة الاستغلال والذي يقدم أيضا رأيه في ذلك، بعدها ينتقل الملف إلى مدير الوكالة البنكية الذي يقوم بالفصل فيه.

إذا كان القرض المطلوب يتجاوز سلطة البث في منح القروض التي تمتلكها الوكالة فإن الملف ينتقل إلى المديرية الجهوية، وإذا كانت هي كذلك لا تستطيع إصدار أمر منحه، فإن الملف ينتقل إلى المديرية المركزية والشكل التالي يوضح ذلك.



أ.م: إتجاه الملف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهذا الشكل يأخذ بعين الاعتبار سلطة منح القرض حسب المبلغ.

3- **الأسس التي يعتمد عليها البنك في دراسة ملف القرض**:من أجل دراسة الملف يشترط من الزبون تقديم ملف يتكون من الوثائق التالية:

- طلب القرض.
- نسخة مطابقة للأصل للسجل التجاري.
- القانون الأساسي للأشخاص المعنويين.
- وثيقة تظهر وضعية الزبون اتجاه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- نسخة من شهادة ملكية المحل أو العقار والأموال.
- الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث الأخيرة أو الموازنات التقديرية بالنسبة للمنظمات حديثة النشأة.
- دراسة تقنية اقتصادية بالنسبة لطلبات قروض الاستثمار.
- وضعية الزبون اتجاه البنوك الأخرى.
- وثيقة تعكس المبيعات التقديرية.

وبعد تقديم الملف تبدأ عملية دراسة الملف، هذه الأخيرة ترتكز على:

ι **تقديم المنظمة**: وهذا بدراسة كل المعلومات المتعلقة بالمنظمة وهذا من خلال التأكد من: الشخصية الاعتبارية-تاريخ الإنشاء-تاريخ الدخول في علاقات مع البنك-الطبيعة القانونية-مبلغ رأس المال وتوزيعه، النشاط الممارس، عنوان المقر الرئيسي للمنظمة وكذلك وحداتها الإنتاجية والمشاريع المستقبلية.

ι **القرض المطلوب**: ثم دراسة: نوع وشكل القرض-المبالغ الممنوحة سابقا وتواريخ استحقاقها سابقا-الضمانات وقيمها وإلتزامات المنظمة اتجاه البنوك الأخرى.

ι **الوضعية المالية للمنظمة**: بعد القيام بالدراسة الأولية للملف يلجأ البنك بعد ذلك إلى تشخيص الحالة المالية لهذه المنظمة، ويتم ذلك بدراسة التوازنات والنسب المالية الضرورية، والتي تبين مدى قدرة المنظمة على تسديد ديونها في الآجال المحددة.

وفي الغالب المؤشرات التي تؤخذ بعين الاعتبار من طرف البنوك الجزائرية أثناء دراسة ملف القرض هي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تحليل تطور التوازنات المالية وبعض المجاميع الكبرى للمنظمة على الأقل لثلاثة سنوات، وهذا لمعرفة ملاءة المنظمة طالبة القرض.

- التقييم باستعمال الطرق الكلاسيكية من خلال دراسة:

- رأس مال العامل.
- احتياجات رأس مال العامل
- الخزينة.
- استخراج أهم النسب المستخرجة من الموازنات المالية مثل الاستقلالية المالية، المردودية، التمويل، الملاءة، الدوران، السيولة والهيكلة.

وبعد كل هذه الدراسة والتحليل يتخذ قرار منح أو عدم منح القرض.

- **مثال عن قرض ثلاثي** :

* الملف الذي يقدمه الزبون: ويحتوي على مجموعة من الوثائق وهي:

- شهادة التأهيل بالإستفادة من الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب والتي يتحصل عليها الشباب من الوكالة لدعم تشغيل الشباب l'ANSEJ وهذه الأخيرة تقوم بما يلي:

- إعداد ملف إقتصادي تقني بمساعدة الشباب تحتوي على دراسة تقديرية مفصلة ومدققة للمشروع حيث الميزانية الافتتاحية للمشروع وميزانية خمس سنوات مستقبلا.
- تقديم المساهمة لمشروع الشباب وتجدر الإشارة إلى أن القرض ينقسم إلى ثلاث مساهمات محددة قانونيا وهذا حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (18): نسبة المساهمات المحددة قانونيا

المبلغ بالدينار الجزائري	مساهمة الوكالة BADR	مساهمة L'ANSEJ	مساهمة الشباب Promoteur
أقل من 1000.000	%70	%25	%5
من 1000.000 إلى2000.000	%70	%20	%10
من 2000.000 إلى3000.000	%70	%15	%15
من 3000.000 إلى4000.000	%65	%15	%20

المصدر: وثائق خاصة بوكالة بدر - 325 –

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

غالبا ما تكون نسبة فائدة القروض التي تقدمها الوكالة هي 8.5% ولكن حصول الشباب على مساهمة L'ANSEJ يمكنه من الإستفادة من قرض فائدة تقدر بـ4.25% أي بتخفيض 50% من الفائدة العادية ونسبة 4.25% تسددها الخزينة العمومية.

وبعد حصول الشباب على شهادة التأهيل يضاف إليها الوثائق التالية:

- طلب بخط اليد.
- صورة طبق الأصل على شهادة أو بطاقة التعرف الوطنية أو رخصة السياقة مصادق عليها.
- بطاقة الإقامة.

ü دراسة الملف من طرف: قد توافق الوكالة على قرض الشباب وقد ترفض ولتحديد هذا فقط خصصت الوكالة لجنة مختصة بدراسة ملفات القروض وتتكون هذه اللجنة من أعضاء أكفاء ولهم خبرة واسعة في هذا المجال فتجتمع هذه اللجنة بعد إستلام ملف الزبون، وتقوم بدراسته وتلخيصه في وثيقة طلب قرض "ST 219" كما تعد محضر خاص بدراسة هذا الملف، وتعلن فيه موافقتها على القرض وهذا إن استوفى الشروط المحددة بالأمر 97/07.

ü بعد الموافقة تشعر الوكالة الشباب حيث تطلب منه مجموعة من الضمانات من باب الحيطة والحذر، والضمانات قد تتعدد وأهمها:

- إمضاء الزبون على عقد القرض بين الوكالة والزبون ويحمل إمضاء كليهما، مبلغ القرض وشروطه.
- تعهد بتسديد القرض وقت وفائه.
- تعهد برهن العتاد المراد شراؤه وينجز من طرف الموثق.
- إمضاء الشباب على مجموعة من السندات والتي تستعملها الوكالة للحصول على حقوقها عن طريق القضاء في حالة تهرب الشباب أو رفضه لتسديد دينه.

وبعد هذا تعد الوكالة جدول إهتلاك والذي يحتوي على مراحل تسديد القرض وهذا بحسب مدته والمبلغ المدفوع بالفائدة.

- لا يقدم القرض نقدا للمستفيد منه بل عن طريق شيك أو تحويل بإسم مورد.
- ويتم تسجيل العقد في المركز الوطني للسجل التجاري CNRC.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: مخاطر مصلحة القروض

القاعدة تقول أن كل ما هو احتمالي مبني أساسا على الخطر والقرض يخضع من الباب الأول لهذا القاعدة حيث يتعرض البنكي من خلال ممارسته لهذا النشاط إلى ما يلي:

1- **خطر عدم أو إستحالة التسديد**: ينتج هذا الخطر عن عدة أسباب وهذا راجع لحالة المقترض أي حسب نيته سليمة كانت أو سيئة.

2- **مخاطر التسديد متأخرا**: ويرجع ذلك إلى أسباب طارئة وينتج عنها كذلك نوع من الخسارة للبنك إذ أن هذه الحالة تمس توازنها المالي بحيث عند طلب قرض من البنك يتم وضع شروط على المقترض ومن ضمنها عدم حصوله على قيمة القرض نقدا بل يأتي المقترض بفاتورة نهائية بالمبلغ المطلوب من قبل المورد ويتم الدفع من قبل البنك عوضا على المقترض ويتفق المورد مع الزبون (المقترض) ويحول أمواله لصالحه مع أخذ المورد لعمولته (نسبة معينة من تلك الأموال) ومنه تظهر نية المقترض بعدم تسديد القرض.

فمن أجل تفادي هذه الحالات التي تتعرض لها البنوك إلى أبعد ما يمكن نجد تنظيمات داخلية خاصة بإجراءات دراسة القرض وشروط منحه ومتابعة إستيفائه ومراقبة التعهدات وذلك بجانب التنظيمات العامة الصادرة عن البنك المركزي –بنك الجزائر-

كما أن هناك إمكانية استيفاء بعض القرض لآجال استحقاقها وبالتالي تتحول إلى منازعات.

إن عدم إحرام التنظيمات الداخلية للبنك في مجال منح القروض ولو تحول هذا الأخير إلى منازعة لا يكفي لوحده لمتابعة البنكي جزائيا بتهمة تبديد الأموال بالفعل. للبنك أسلحة قانونية متعددة للتحصيل في مثل هذه الحالات على تلك الديون قضائيا وهذا ما يؤكده القانون 90-10 المؤرخ في 1990/04/14 المتعلق بالنقد والقرض الذي يخول البنوك امتيازات معبرة خارجة عن القانون العام والمتعلقة بإجراءات إستيفاء الديون (المواد من 175 إلى 180)، هكذا فإن الحل الطبيعي والعادي لتسوية نزاع القرض غير المسدد يتمثل في تنفيذ هذه الإجراءات التي تكتسي طابع تجاري وبالخصوص بنكي، وليس بالمتابعة الجزائية كما جرت العادة في هذا الشأن وفي حالة عدم إستفاء الدين بالرغم من كل الطرق الحميدة منها والقضائية يسمح للبنك أن تحول مبلغ الدين إلى خسائر إستثنائية وذلك بعد تكوين مؤونة خاصة.

كما يمكن لها في حالة إثبات أن المسؤول الذي منح القرض قد ارتكب خطأ مهنيا أن تعاقبه بصفة إدارية.

وهذا ما يسمح التأكيد بأنه وباستثناء حالة نية الغش أو التواطؤ مع الزبون من طرف المسؤول لا يمكن تكييف عملية توزيع القرض جزائيا على أساس الماد 119 و422 و423 من قانون العقوبات لا من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث عملية منح القرض بنفسها ولا من حيث طبيعته أو مبلغه أو درجة تحصيله، أما مفهوم جريمة تبديد الأموال العمومية أو الخاصة المنوه والمعاقب عليها بالمادة 119 من قانون العقوبات والتي تستند إليها المحاكم الجزائية لمتابعة الأعوان المصرفيين فمن الأكيد أنهم لا يدانوا بذلك إلا في حالة ما إذا قاموا فعلا وبقصد تبديد الأموال العمومية أو الخاصة أو بحبسها أو إختلاسها.

بالإضافة للأخطار السابقة هناك خطر إفلاس البنك بحيث نعلم أن القروض تتكون من إيداعات الغير وأن تحريك الدعوى العمومية تسرع وتوسطها يسفر عنه أزمة ثقة عند المودعين ذلك بدون أن ننسى أن فقدان البنك الثقة والشعور بعدم الأمان عند أعوانها سيؤدي بلا شك إلى إستقالات جد معتبرة.

وأبعد من ذلك فإن هذه التحقيقات القضائية تشكل خطرا لما تقوم الصحف بتوسيطها إلا أن هذا يؤثر على مصداقية البنك وأول نتيجة لذلك هو أن البنوك سواء محلية أو أجنبية التي قدمت قروض للبنك الجزائري المعني بالأمر تأمر استرجاعها فورا، الأمر الذي يؤدي للتأثير السلبي على التوازن المالي كله.

ويمثل الجدول الموالي إجمالي المبالغ غير المسددة حسب القطاعات.

الجدول رقم (19): إجمالي المبالغ غير المسددة حسب القطاعات (المبالغ بمليون دينار جزائري)

القطاع	المبالغ	النسب
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة /المؤسسات المصغرة	0	% 0,00
الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب	191.620	%79,00
القطاع العام	578	%0,24
الصندوق الوطني لتنمية الصيد البحري والزراعة المائية[1]	1.200	%0,49
الزراعة خارج الصندوق الوطني لتنمية الصيد البحري والزراعة المائية[2]	48.553	%20,02
الصيد البحري	0	%0,00
المجموع	241951	%99,75

المصدر: وثائق من إدارة الوكالة.

- **مجابهة المخاطر الائتمانية:**

لمواجهة مخاطر القروض تقوم الوكالة بوضع تنظيمات داخلية خاصة بإجراءات دراسة القرض وشروط منحه ومراقبة سير وكيفية استخدام هذا القرض.

[1] PNDA
[2] Agriculture hors PNDA

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في بعض الأحيان لا يستطيع الزبون تسديد مستحقاته في الوقت المحدد لسبب أو لآخـــر، ولكـــي يتمكن المصرفي من مواجهة هذه الوضعية يقوم بإتباع الخطوة التالية:

المرحلة الأولى: بمجرد ظهور أول حادث لعدم الدفع، يقوم البنك بتنبيه الزبون بواســطة رســالة موصى عليها على ضرورة تسوية وضعيته في أقصى أجل (08) أيام، بحيث يبقى في هذه المرحلة لمدة ثلاثة أشهر، أين يحاول المصرفي تحصيل مستحقاته بطريقة ودية(**لاحظ الملحق رقم**:2).

المرحلة الثانية: بعد انقضاء ثلاثة أشهر من تواجد الملف في مرحلة التحصيل الودي، ولـــم يقـــم الزبون بتسديد مستحقاته، يبدأ البنك باتخاذ الإجراءات التالية:

- الحجز بالوقف من خلال تجميد أموال الزبون(**لاحظ الملحق رقم**:3).
- الحجز التحفظي.
- استعمال الضمانات سواء تعلق الأمر بالمحل التجاري، المعدات والأدوات أو الرهن العقاري.

وهذه العمليات كلها تصب في مجال تحصيل واسترجاع القرض الممنوح للزبون المتخلف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: المخاطر التشغيلية التي تواجه وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 325 وطرق إدارتها

تتنوع المخاطر التشغيلية في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 325 من حيث مصدر هذه المخاطر، والتي يمكن أن يكون مصدرها إما الأفراد، الأنظمة، العمليات أو الأحداث الخارجية. وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: المخاطر الناتجة عن الأنظمة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى نظام الدفع الالكتروني ومخاطره، نظام الإعلام الآلي ومخاطره، نظام مدفوعات القيم الكبيرة خلال الوقت الحقيقي ومخاطره.

الفرع الأول: نظام الدفع الإلكتروني ومخاطره

أولا: نظام الدفع الالكتروني

بطاقة الدفع الإلكتروني هي وسيلة جديدة للدفع بدأت تأخذ شيئا فشيئا مكانة لا يستهان بها في المعاملات وذلك إلى جانب وسائل الدفع التقليدية وهي (الشيك، السفتجة..) والدفع الإلكتروني هو بالدرجة الأولى السحب والتسديد بواسطة البطاقة وفي الوقت الحالي يمكن تصنيف البطاقات المتداولة في الجزائر إلى نوعين وهي:

- بطاقة السحب بالعملة الوطنية "الدينار" :

والتي تسمح لصاحبها بسحب النقود من آلة الموزع الأوتوماتيكي للأوراق النقدية.

- بطاقة الدفع أو التسديد بالعملة الصعبة:

وهي إما أن تسلم من طرف بنك محلي للزبون حتى يتسنى له عند تواجده في الخارج من تسديد مشترياته أو الخدمات المقدمة له من طرف التجار أو لسحب النقود.

وإما أن تكون هذه البطاقات مسلمة من طرف بنوك أجنبية (شريطة أن تكون مقبولة من طرف بنوكنا) ومستعملة من طرف أشخاص غير مقيمين بالجزائر (في حالة زيارة عمل أو سياحة) وذلك من أجل دفع وسحب النقود.

اكتسبت بطاقة السحب والتسديد الصبغة الدولية نتيجة إنخراط بنوكنا في مؤسسة دولية مختصة.

إن الأسلوب الإلكتروني للدفع يعتمد بصفة عامة في إستعماله على جهاز الحاسوب يسمى Terminal الذي يسمح بمعالجة العمليات بصفة إلكترونية وإرسال هذه المعلومات التي بعد معالجتها تؤدي إلى عمليات خصوم وأصول بطريقة كتابية آلية (Informatisé).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجديد في هذا الأسلوب أنه يرمي من جهة إلى القضاء بصفة جزئية أو كلية من اللجوء إلى الوثائق الورقية أو بالأحرى تداولها ومن جهة أخرى إستبدال هذه الوثائق الورقية بكتابات إلكترونية يمكن معالجتها عن طريق جهاز الحاسوب المسمى Terminal.

ومع تطور أنشطتها وزيادة عملائها لجأت إلى إستعمال البطاقات الإلكترونية وكان ذلك سنة 2005 وهي خاصة بأصحاب الدخول والرواتب ويمكن إستعمالها إلا بين وكالات BADR على المستوى الوطني وتدعى " Carte De Salarier.

وفي سنة 2008 ظهر نوع جديد من البطاقات يسمى CIB وهي بطاقة تستعمل ما بين البنوك Interbancaire أي (BNA , BDL, CPA...) سواء كانت هذه البنوك عامة أو خاصة، وحتى مصلحة البريد والمواصلات CCP واستعمالاتها عديدة أهمها:

- سحب الأموال.

- دفع المستحقات للسلع ولخدمات (شراء بضاعة أو سلعة، فنادق، مطاعم، متاجر كبرى...) على شرط أن تكون مزودة بنظام TPE كما هو الحال في دائرة عين البيضاء = Djezzy،، وكذا بعض الصيدليات...

بالإضافة إلى نوع ثالث من البطاقات وهي البطاقة الذهبية Golden Card والممنوحة بصفة خاصة للتجار وتعد نوع من أنواع بطاقات CIB وهي صالحة للاستخدام مدة عامين وتجدد بطريقة أوتوماتيكية.

- صلاحية البطاقة:مدة صلاحية البطاقة هي سنة من تاريخ إنشائها (Carte Salarier) تكون البطاقة موضع تجديد بنفس الشروط إلا في حالة إعتراض الحامل أو الوكالة شهرين قبل تاريخ إنتهاء الصلاحية.

- تجديد البطاقات: ويتم بطريقة أوتوماتيكية إلا إذا لم يرغب العميل في ذلك، هنا يجب أن يحرر الحامل طلبا كتابيا قبل 5 أيام من تاريخ إنتهاء صلاحية البطاقة، يقوم البنك بموجب ذلك بتقديم البطاقة الحديثة مقابل الحصول على البطاقة القديمة بعد الإمضاء على وصل الاستلام.

- الاعتراضات: ويكون الإعراض من طرف صاحبها بعد ضياع أو سرقة بطاقته، ويكون دور الوكالة بالرجوع إلى رقم عقده وإرساله إلى مديرية النقديات عن طريق الفاكس وذلك لتوقيف استخدام تلك البطاقة مؤقتا وتزويده بأخرى جديدة ترسل إلى وكالته، وفي انتظار ذلك تقوم هذه الوكالة بمنع استخدام هذا الحساب إلا بحضور الزبون شخصيا.

عن طريق قرار فسخ العقد من طرف الوكالة في حالة الاستعمال غير الشرعي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (20): يمثل الحد الأدنى للسحب من الحاسب الآلي (وكالة 325)

الزبائن		
التجار	أصحاب الرواتب والأجور	المدة
50000 دج	20000 دج	إستعمال كل 3 أيام واحد

المصدر: وثائق خاصة بالوكالة 325 (قسم خاص بالبطاقات الائتمانية)

أما الجدول الموالي فيمثل عدد الإصدارات للبطاقات الائتمانية خلال السنوات التالية: 2009، 2010، 2011، 2012.

جدول رقم (21): يمثل عدد إصدارات البطاقات

السنوات	2009	2010	2011	2012
البطاقات المصدرة	400	520	640	800

المصدر: وثائق خاصة بالوكالة -325-

ثانيا: مخاطر الدفع الإلكتروني

لما تقدم يمكن التنبؤ إلى مخاطر بسبب المشاكل التي قد تنجم نتيجة إستعمال هذا الأسلوب في الدفع لاسيما عندما يتعلق الأمر بإثبات العمليات التي تتم دون أي سند ورقي.

فعلى سبيل المثال قام شخص بشراء بضاعة من تاجر واستعمل لهذا الغرض بطاقة الدفع، فالأمر يخصم مبلغ من حسابه وتقييده في حساب التاجر قد تم نتيجة إستعمال البطاقة.

ومن ثم فإن السؤال المطروح هو هل بإمكان هذا الشخص أن يقوم بمعارضة لدى مصرفه من أجل منعه من خصم المبلغ من حسابه؟

فلو فرضنا أن هذا الشخص سدد حاجاته بواسطة شيك فإن المعارضة تكون غير مقبولة طبقا للمادة 503 من القانون التجاري.

فبما أن الأمر يتعلق بالدفع بواسطة البطاقة الذي يكيف قانونا على أنه إمتثال لأمر التحويل فيكون بذلك مفهوم الوكالة، فإن المواد 586 و587 من القانون المدني تعتبر الوكالة بأنها تصرف غير قطعي يمكن للموكل إنهائه.

كذلك هناك تصرفات تنطوي على غش وتدليس يمكن أن تنجر منها مشاكل عديدة ونعني بذلك البطاقات المقلدة والمستعملة خارج الوطن (والتقليد الذي نقصده هو تقليد بطاقات خاصة بمصارفنا نتيجة توصل المقلد إلى الحصول على الرقم السري الخاص بالمصرف الذي يمكنه من سحب الأموال).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفي هذا الإطار يجب علينا أن نشير إلى أن التطور الذي حصل في ميدان الإعلام الآلي والـذي ساعد على الغش حيث سمح بإستعمال تقنيات تمكن المقلد من الحصول على الرقم السري للبطاقات وذلك بواسطة برنامج Logiciel وهو برنامج يسمح بالوصول وإعادة تشكيل الرقم الري للبطاقة مع العلـم أن هذا البرنامج موجود حاليا على شبكة الإنترنت وفي متناول الجميع.

وإن بنوكنا هي ضحية هذا الاعتداء ملزمة رغم حسن نيتها، بدفع جميع المبالغ المسحوبة بواسطة البطاقات المقلدة للبنوك التي قبلت بها.

وحتى يتفادى البنك مثل هذه المشاكل أو المخاطر فقد ضمنت العقود التي تبرمها مع الزبائن بندا بنص على إعتبار هذه الوظائف وسيلة لإثبات العمليات التي بها صاحب البطاقة.

فالاتفاقية تنص صراحة على أن تشكيل الرقم السري من طرف صاحب البطاقة دليل على أن هذا ألأخير هو شخصيا المستعمل لها بما أن الإلتزام بعدم إنشاء هذا الرقم للغير يقع على عاتقه.

وتنص الإتفاقية آنفا على أنه يعتبر عدم إعتراض الزبون في الوقـت المحـدد علـى العمليـات المخصومة من حابه قبولا لها، فتكون بذلك على الزبون إثبات التخلص من هذا الإلتزام.

من خلال ما سبق نجد إجابة للسؤال المطروح: لماذا لا يوجد إستعمال مكثف للبطاقات؟ ولمـاذا مازال هناك عملاء يتعاملون بالشيك فقط؟.

فنقول أن أولها:

- عدم وجود ثقة تامة في هذه البطاقات وفي إستعمالها؛
- قلة الوعي من طرف الزبائن وعدم معرفة كيفية إستعمالها؛
- ضعف التسيير من قبل الإدارات؛
- عدم إيفاء (إتباع رغبة الساحب) المبالغ المراد سحبها.

إضافة إلى ذلك هناك أخطار يمكن أن تقع نذكر منها ما يلي :

ι السحب مرتين Retrait en Double :

حيث يقوم الزبون بالسحب من الساحب الآلي، وفي نفس الوقت يقوم بالسحب من حسابه الخاص لدى البنك (Guichets) عن طريق شيك ،مع العلم أن المبلغ لا ينزع من حساب هذا الزبون في اليوم نفسه إنما في اليوم الموالي (Jour +1)، وهو ما يجعل البنكي لا ينتبه لهذا الغش الخـارج عن نطاقه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وقوع الزبون في خطر ضياع نقوده التي تم إعطاء أمر سحبها من الساحب الآلي ولكن الزبون لم يتسلمها بسبب انصرافه دون ان يأخذها هذا يرجع لبطئ آلة السحب الآلي ،في هذه الحالة البنك لا يتحمل الخسارة .

و حسب الموظف القائم على خدمة بطاقات الدفع الإلكتروني بالوكالة -325- فانه عند حصول أي خطأ من صاحب البطاقة إما في خروج رقمه السري أو خطأ عند سحبه أمواله من الآلة فهو المسؤول على خطأه ويتحمله لوحده.

- الاستعمال الغير شرعي للبطاقة ،حيث يمكن للبنكي ان يستخدم البطاقة لاغراضه الشخصية خاصة اذا كانت البطاقة والرقم السري بحوزة نفس البنكي .في هذه الحالة الإجراء الذي يتخذه المدير لتفادي الوقوع في هذا الخطر يتمثل في عزل الرقم السري والبطاقة عن بعضهما (أي لا يكونان بحوزة نفس المصرفي) .
- خطر سرقة الأموال من طرف مسؤول الصندوق أو المدير عند تزويد الساحب الآلي بالنقود .

الفرع الثاني: نظام الإعلام الآلي ومخاطره.

أولا: نظام الإعلام الآلي

إن التطور الكبير في إستخدام جهاز الإعلام الآلي يؤدي إلى تسهيل، تسريع وتحسين الخدمات التي يقدمها البنك، وتهتم أيضا وكالة بدر325 بنظام الإعلام الآلي حيث نجد مصلحة خاصة به بالمديرية يشرف عليها مختص في الإعلام الآلي.

يعتبر نظام الإعلام الآلي والشبكة الداخلية نظام مركزي un système centralisé، وتستخدم الوكالة نظام Suby إبتداءا من تاريخ 1993/08/01.

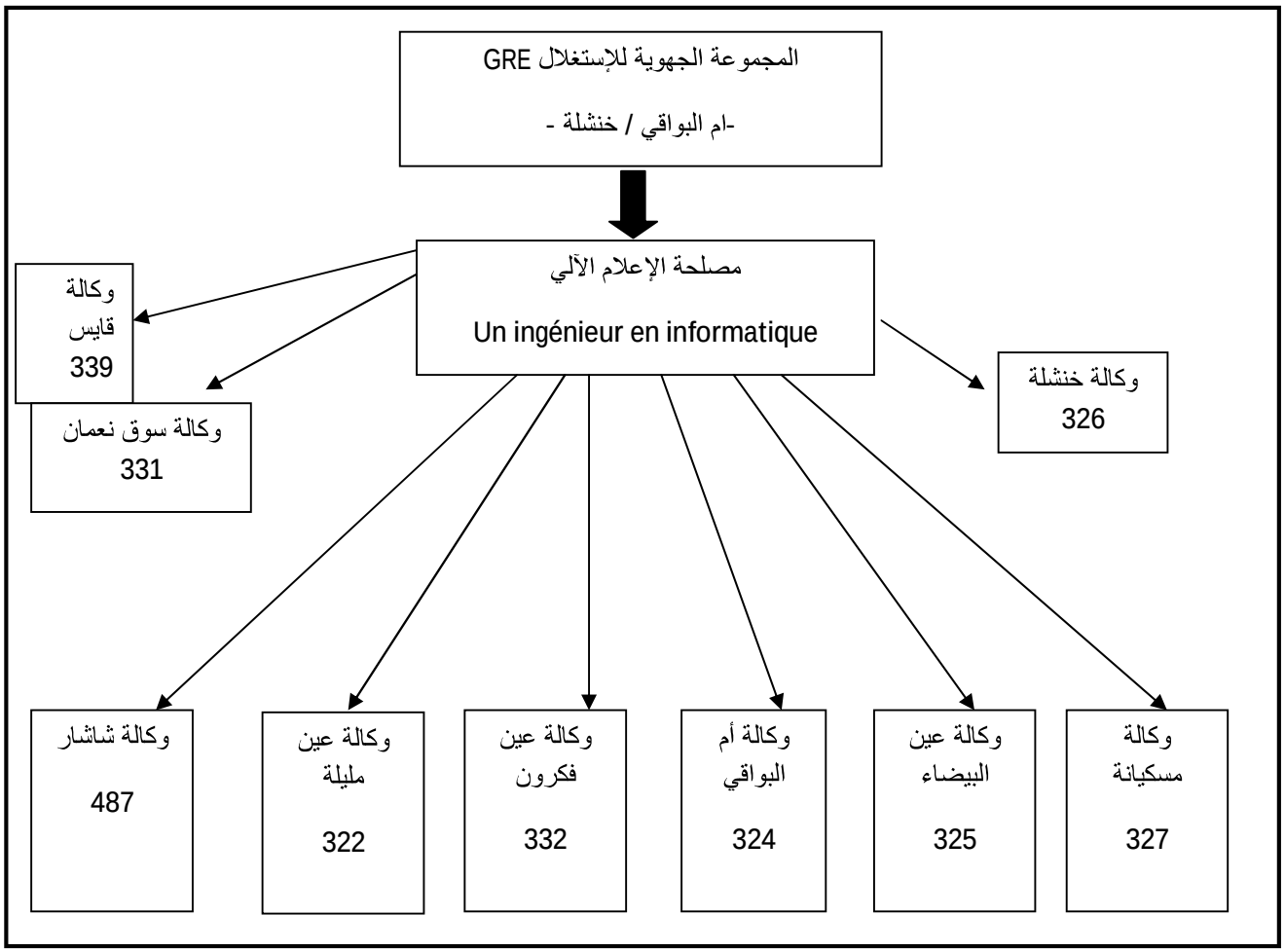
كما يهتم بجانب تطوير معدات أو أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها ويتم ذلك بحسب التنظيم الهيكلي والمهني Selon des logiciels et de nouvelles versions، وتتم عملية التجديد حسب إهتلاك المعدات وكذا قدمها.

وفي حالة تعطل الأجهزة Les systèmes يتم تصليحها عن طريق GRE المجموعة الجهوية للإستغلال وهي محلية وذلك عن طريق مصلحة الإعلام الآلي والتي تتكفل بالتصليح وإن لم تستطيع تحول إلى CREM وهي مصلحة جهوية بولاية أم البواقي وإن عجزت هذه الأخيرة تتعدى إلى المستوى الوطني بالجزائر العاصمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومحليا تتعامل GRE على مستوى ولاية أم البواقي مع وكالات BADR وهو ما يوضحه الشـــكل الموالي:

الشكل رقم (13): إشراف GRE على تصحيح التعطلات على مستوى وكالات BADR .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات متفرقة من عمال الوكالة .

وهناك مبالغ مخصصة Des budgets من الجزائر العاصمة تتحصل عليها GRE وهـــي تعيـــد تخصيصها حسب إحتياجات كل وكالة.

أثناء الفترة 2008/2007 مر البنك بفترة تدهور بحيث كان على حافة الإفلاس وذلك بسبب منح القروض للفلاحين وفقا لإتفاقية مع وزارة الفلاحة على شكل إعانات، مما أدى إلى عدم التجديد في أجهزة الإعلام الآلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: مخاطر نظام الإعلام الآلي

لا نستطيع التحدث عن مخاطر الإعلام الآلي بحد ذاتها بل القول أنها مشاكل وعوائق تعترض طريق عمل مختلف مصالح الوكالة ومن أهمها ما يلي:

- تعطل الجهاز أثناء القيام بعمليات السحب أو الإيداع أو التحويل البنكي.
- وقوع الموظفين في مختلف الأخطاء المادية أثناء إستعمال الجهاز (خطأ في إسم العميل، رقم الحساب، المبلغ...)
- إختلال أنظمة التشغيل لمختلف الأجهزة التي يتعامل بها الموظفون مثل دخول فيروس يعطل نظام العمل.
- عدم كفاءة الموظفين الجدد ونقص الخبرة، يقود إلى تذمر العملاء والزبائن والخدمات التي يقدمها البنك.

لمواجهة مخاطر نظام الإعلام الآلي، تقوم الوكالة بالعمل على تصليح الأجهزة فور تعطلها لتجنب أي مشاكل من قبل العملاء، الدقة أكثر أثناء القيام بعمليات السحب والإيداع، والإهتمام بتكوين العنصر البشري خاصة الجدد منهم.

الفرع الثالث: نظام المدفوعات القيم الكبيرة خلال الوقت الحقيقي(RTGS)[*] ومخاطره.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف نظام RTGS والمخاطر الناجمة عنه.

أولا: تعريف نظام RTGS: Real Time Gross Settement

نظام المدفوعات للقيم الكبيرة خلال الوقت الحقيقي هو نظام دفع مابين البنوك، أين يتم تحويل المبالغ الكبيرة والتحويلات المستعجلة التي تفوق قيمتها عشرة ملايين دينار، وتم الشروع في تنفيذ هذا النظام خلال سنة 2004 وذلك بتحديد الخصائص التقنية والتشغيلية، وشرع في مرحلته التجريبية مع نهاية 2005 وبالفعل تم تشغيله بصفة نهائية مع مطلع شهر فيفري 2006 وهذا بحضور ممثلي البنك الدولي للتأكد من سلامة تشغيل النظام، مدى استجابته للمعايير المعمول بها دوليا.

إن تطبيق نظام الدفع للمبالغ الكبيرة سيمكن البك المركزي من مراقبة حركة التحويلات المالية واكتشاف عمليات تبييض الأموال، ويحسن من إدارة السيولة لدى البنوك التجارية .

1- **أهداف نظام RTGS**: يهدف نظام RTGS إلى ما يلي:

- الإستناد إلى قواعد دولية فيما يخص إجراءات الدفع..

[*] **RTGS** : régime de traitement des grandes sommes.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التقليص والتقليل من مخاطر الدفع.
- تقوية تسيير السياسة النقدية.
- الحرص على ضمان السرعة وسلامة التحويلات طبقا للمعايير الدولية.
- تقليص مهل الدفع بين البنوك.
- مركزية التسيير لمصلحة الخزينة.

2- **عمليات الخزينة من قبل البنك في ظل نظام** RTGS:

يقدم البنك العمليات التالية:

- تحويلات عادية.
- تحويلات تلغرافية.
- عمليات السحب.

ولقد حدد مبلغ 1 مليون دج كحد أدنى من قبل بنك الجزائر لكل عملية محولة عبر RTGS.

تقم الوكالة بعملية تحويل إلى مديرية الخزينة تحت مسؤولية مدير الوكالة بتحويل المعطيات المتعلقة بالعمليات المالية المذكورة أعلاه.

أ- **التحويلات العادية المتحصل عليها من الشبكة**: يقوم الزبون بإعطاء أمر تحويل للوكالة لصالح المستفيد والذي مقره في بنك آخر.

ι ما يجب أن تقوم به الوكالة:

تقوم الوكالة بإصدار إقراض وأمر تحويل، وتحوله عن طريق الفاكس إلى مديرية الخزينة " Direction de trésorerie TD" الوثائق L/S المبعوثة لا بد أن يكتب عليها RTGS باللون الأحمر وتعتبر هذه الخطوة إلزامية)

تكون هذا الوثائق حاملة لإمضائين:

- إمضاء مدير الوكالة.
- وإمضاء إطار مؤهل.

تكون الوثائق L/S مشفرة بعلم كل من المدير والإطار المؤهل معنى الشفرة لابد من إعادة كتابة الرموز يدويا فوق ما أخرج من قبل الجهاز

ι ما يجب أن يتم على مستوى مديرية الخزينة:

قسم RTGS لمديرية الخزينة يقوم بالتحقق مما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إسم الأمر؛
- إسم المستفيد؛
- رقم رصيد المستفيد؛
- الشفرة؛
- هل تتطابق أرقام الشفرة المتحصل عليها من الجهاز وما تم كتابته يدويا؛
- الإمضاءات، البصمات وكذا ختم الوكالة يجب التأكد منهم؛
- يعاد نقل الرقم والشفرة على أمر التحويل؛
- ويتم إلغاء كل عملية لا تتضمن المذكور أعلاه؛

ب- **التحويلات التلغرافية الواصلة من الشبكة**: يتم الحصول على الوثائق الخاصة بتحويلات تلغرافية عن طريق الفاكس وعليه علامة مميزة إضافية وهي "URGENT" وتتم عملية التحقق وفقا للمادة رقم

ج- **عمليات السحب**: لا بد من إعلام أن طبيعة هذه العمليات تلزم أن تكون الوكالة على علم بالعملية 24 ساعة من قبل.

من أجل عمليات السحب عن طريق RTGS لا بد على الوكالات المحلية للإستغلال ملزمة بطلب من قبل مديرية الخزينة وعن طريق الفاكس ما تحتاج إليه من مبالغ اليوم الموالي وفي وقت لا يتعدى 15 :30 وهو وقت محدد لا يجب تعديه.

الفاكس يجب أن يتضمن ما يلي:

- المعلومة Appel de fonds.
- المعلمة.
- الإمضاءات.
- المبلغ بالأرقام والحروف.
- رقم وشفرة مراقبة L/S.

يتم الحصول على الرد من قبل مديرية الخزينة على طلب الوكالات المحلية للإستغلال ويتم الحصول على رسالة معلوماتية من قبل النظام تتضمن رقم سري Code مميز، وقيام بنك الجزائر بالعملية لصالح الوكالات المعنية وعليه على الوكالات المحلية للإستغلال التقرب من بنك الجزائر في مقرهم مصطحبين معهم الوثيقة **كما بالملحق رقم** (04.) والتي تتضمن معلومات تسمح لبنك الجزائر من التعرف على العملية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بداية إستغلال نظام RTGS حدد من قبل بنك الجزائر بتاريخ 8 فيفري 2006 وبناء على هذا التاريخ يتم:

إبتداءا من 2006/02/07 عمليات السحب الصالحة لـ2006/02/08 وإبتداءا من 2006/02/08 كل العمليات الموضوعة من قبل الزبائن.

ثانيا: مخاطر نظام RTGS

لا يمكن التكلم عن مخاطر RTGS لأنه أساسا وسيلة وقائية وضعت من أجل إكتشاف حالات تبييض الأموال ولكن يمكن التحدث عن بعض الأخطاء والتي قد يقع فيها الموظف الذي يقوم بعملية التحويل بواسطة نظام RTGS ألا وهي:

- خطأ في تدوين إسم المستفيد.
- خطأ في تسجيل رقم الحساب.
- أن يخطأ في إسم البنك مثلا بدلا من التحويل من BADR إلى BNA يحول إلى BEA.
- وكذا خطأ في المبلغ المحول.

رغم أن نظام RTGS وضع لتسريع عمليات التحويل إلا أن من عيوبه البطء، وتقوم الوكالة لمواجهة هذا النوع من المخاطر بالعمل على توجيه الموظفين والدقة فيما يخص تدوين الأسماء وأرقام الحسابات وكذا في إسم البنك والمبلغ المحول.

المطلب الثاني: المخاطر الناتجة عن الأشخاص

يعتبر العنصر البشري مصدرا من مصادر المخاطر التشغيلية، والذي يمكن أن يقع في أخطاء. حيث تختلف هذه الأخطاء البشرية من مصلحة إلى أخرى، ولكل مصلحة في الوكالة أخطاء خاصة بها تختلف عن المصالح الأخرى في الوكالة 325 .وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: أخطاء خاصة بمصلحة المحاسبة.

المثال الأول:

بتاريخ ن/ن/2012 حصل خطأ في التسجيل المحاسبي، حيث انه عوض أن تسجل عملية سحب شيك بمبلغ : 9.000,00 دج في الحساب رقم :100. 110. 101 (حساب الصندوق في البنك) ،سجلت في حساب أخر خاطئ غير موجود هو الحساب رقم :200. 110 .101 . وهذا نتيجة الضغط أثناء العمل.

وقد كانت هناك عملية محاسبية أخرى لم تسمح باكتشاف الخطأ في نفس اليوم، تمثلت في منح مبلغ 9.000,00 دج (نفس المبلغ السابق) إلى زبون أخر، دون أن تسجل العملية حسابيا في البنك .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المسؤول عن الصندوق عند قيامه في نهاية يوم العمل أي على الساعة 15:30 بترصيد الحسابات، لم يكتشف الخطأ لان هناك توازن في حسابات الصندوق (هناك زيادة بمبلـــغ9.000,00 دج ونقصـــان بنفس المبلغ ،الزيادة تمثلت في قبض من طرف البنك مبلغ 9.000,00 دج ولم تسجل العملية حسابيا، أما النقصان تمثل في أن الزبون تحصل على مبلغ 9.0000,00 دج والعملية لم تسجل حسابيا) .

الخطأ تم اكتشافه بعد شهر من العملية أي بعد التدقيق في الميزانية .(**انظر الملحق رقم 5.**).

شرح العملية :

بدل أن تسجل العملية كما يلي :

101.110.100 ح/ الصندوق

NB.MVT	TOTAL	SOLDE
Debit:		9.000,00
Credit:	9.000,00	

سجلت العملية كالأتي : 101.110.200 ح/ .....

NB.MVT	TOTAL	SOLDE
Debit:	9.000,00	
Credit:		9.000,00

المثال الثاني :

وقع أحد عمال الوكالة في خطأ نتيجة لتطابق أسماء الزبائن ،حيث انه بدلا من أن يسدد المبلغ للزبون (أ) قام بالتسديد للزبون (ب)، (الزبونان يحملان نفس الاسم واللقب)، وكان هذا الخطأ راجع لإهمـــال البنكي الذي لم يتأكد من اسم الأب ،رقم بطاقة التعريف ،صورة الزبون .و عند اكتشاف الخطأ قـــام البنكي باستدعاء الزبون (ب) الذي أعاد المبلغ (كان هناك احتمال عدم إعادة المبلغ لأنه خطـــا مـــن البنكي فيتحمل هذا الأخير الخسارة) .

بالنسبة للبنكي الذي وقع في الخطأ استغرق مدة ثلاث أيام من الجهد الجهيد لأجل تدارك خطئه .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: أخطاء خاصة بمصلحة القروض

وسنتناول في هذا الفرع مجموعة من الأخطاء التي وقعت في الوكالة 325، والتي تخص مصلحة القروض، نذكر منها ما يلي:

المثال: 01

أخطأ المكلف بالقروض عند دراسته لملف احد القروض، حيث أنه لم ينتبه إلى أن دراسة الحالة غير مطابقة للفواتير وقام بإرسال الملف بعد الموافقة عليه إلى مديرية مصلحة القروض، أين تم اكتشاف الخطأ.و تم إرجاع الملف إلى المكلف بالقروض، لإعادة دراسته مرة أخرى وتصحيح الخطأ. عندها قام المكلف بالقروض بتصحيح الخطأ ثم اتصل بصاحب الملف وطلب منه اخذ الملف مرة أخرى ل CNAC لكي تقوم هي الأخرى بتصحيح الخطأ ،وأعيد الملف مرة أخرى لوكالة بدر 325 .

و الملاحظ أن هذا الخطأ انجر عنه العديد من المتاعب منها تضييع الوقت سواء بالنسبة للزبون ،المكلف بالقروض، وكذا CNAC .

المثال 02:

أخطأ المكلف بالقروض في دراسة ملف قرض، حيث أنه لم يتأكد من سن الزبون (كان عمره 75 سنة) والذي أراد الحصول على قرض طويل الأجل وهذا منافي لشروط منح هذا النوع من القروض حسب مصلحة الوكالة، وقد قام المكلف بالقروض على إعطاء موافقته بمنح القرض، بعد وصول الملف إلى مديرية مصلحة القروض تم اكتشاف الخطأ ، وتم رفض الملف . يرجع سبب هذا الخطأ إلى أن المكلف بالقروض لم يتسلم بنفسه الملف بل تسلمه زميله في العمل نيابة عنه ،هذا الأخير لم ينتبه لسن الزبون والمكلف بالقروض لم يعد تفقد ومراجعة الملف واكتفى بوضع الموافقة .

المثال 03:

تقدم أحد الزبائن بطلب قرض ،حيث انه قام بتزوير وثائق ملكية الأرض عن طريق السكانير ،هذه الوثائق لم ينتبه لها المكلف بالقروض وإنما انتبه لها مدير الوكالة والذي قام برفض منح القرض دون أن يقوم بإجراء أخر .

المثال 04:

تقدم أحد الزبائن بطلب قرض من أجل تربية الدواجن ،و بما أن كل الشروط مقبولة استفاد من القرض، فيما بعد وخلال الزيارة الميدانية من طرف المكلف بالقروض تبين أن الزبون اخل بشرط من شروط العقد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث قام بتحويل موضوع القرض ،و ذلك بشرائه لشاحنة بدل تربية الدواجن، وقد اتخذ البنك في حقه قرار إحالة ملفه مباشرة للقضاء .

المثال 05:

اكتشف المكلف بالقروض انه أضاع الرهن الخاص بأحد الزبائن، وهو ما كلفه عناء البحث في جميع الملفات الأخرى وعندما لم يعثر عليه قام بالاتصال بالموثق للحصول على نسخة ثانية وإعادتها إلى ملف القرض، وكان هذا إهمال من طرف المكلف بالقروض.

الفرع الثالث: أخطاء خاصة بمصلحة المنازعات القضائية

وسنتناول في هذا الفرع مجموعة من الأخطاء التي وقعت في الوكالة 325، والتي تخص مصلحة االمنازعات القضائية، نذكر منها ما يلي:

المثال 01:خسارة قضايا.

قدم البنك ملفا للمحامي من أجل التحصيل التام للديون ،و أثناء قيام المحامي بالإجراءات اللازمة أمام المحكمة أخطأ في أحد الإجراءات والمتمثلة في عدم احترام الآجال القانونية للطعن مما تسبب في خسارة هذه القضية أمام العدالة .

و قد أخطأ نفس المحامي في احد المرات حيث انه لم يقم بإخبار القسم القضائي الواجب رفع القضية أمامه (التجاري) إنما قام برفع القضية أمام القسم المدني، وهو ما أدى إلى خسارة القضية أمام العدالة .

المثال 02 :تهاون في متابعة وضعية الزبون .

أبرم البنك اتفاقية ثلاثية بينه وبين Ansej وFGMC مفاد هذه الاتفاقية أن البنك وفي حالة إفلاس الزبون يتقدم إلى صندوق ضمان الأخطار على المشاريع الممنوح إياها للشباب FGMC للمطالبة بتعويض نسبة 70% من إجمالي المبلغ .

و لكن ما حدث أن البنك أخطأ في متابعة وضعية احد زبائنه حيث أنه قبل أن يتقدم إلى صندوق ضمان الإخطار على المشاريع الممنوح إياها للشباب مطالبا بتعويض نسبة 70% من إجمالي المبلغ نتيجة إفلاس زبونه ،قام بإحالة الملف مباشرة للعدالة . وهذا إجراء خاطئ وقد كلف البنك خسارة فادحة .

- و هناك أمثلة أخرى تؤدي إلى خسارة مؤكدة للبنك نذكر منها ما يلي :

- فقدان وثائق مهمة :

قد يؤدي فقدان الوثائق المهمة في الملف (كالضمانات، عقد الرهن، التأمين أو سند لأمر ،اتفاقية القرض موقعة من الطرفين ...الخ) إلى عدم تحصيل الديون ،و هو ما يشكل خسارة للبنك .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عدم متابعة وضعية الزبون :

إذا امتنع البنك عن متابعة الزبون سواء بالتماطل أو التواطؤ فان هذا سيكلف البنك خسارة مالية محققة .

- تأخر في إعداد التصريحات :

أو تأخر في المتابعة الملفات بسبب كثرتها وتراكمها سيكلف البنك خسارة مالية .

المطلب الثالث: المخاطر الناتجة عن الأحداث الخارجية

إن المخاطر الناتجة عن الأحداث الخارجية هي تلك المخاطر التي تكون ناتجة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول،...الخ. وسيتم التطرق إلى هذا النوع من المخاطر في هذا المطلب.

الفرع الأول: الحوادث الناتجة عن أعمال الشغب

لقد تعرضت وكالة بدر 325 بتاريخ 2011/01/08 ليلا، إلى اعتداء خارجي من طرف مجموعة من الشباب الذين قاموا بعمليات تخريب تمثلت في:تكسير النوافذ، سرقة أجهزة الكمبيوتر ،تحطيم جهاز الصراف الآلي، تحطيم شاشة الإشهار، تحطيم المعدات المكتبية، آلات الكاميرا، سرقة أختام الموظفين، سرقة مفتاح المدير الخاص بالخزائن المؤجرة، ...الخ من عمليات التخريب والتي وصلت إلى حد إضرام النار في البنك .

تعود هذه الأحداث إلى الفوضى التي حدثت في الجزائر والتي مست عدد من المؤسسات وبالرغم من أن مصالح الأمن القريبة جدا من البنك لم تتمكن من الحضور لإيقاف الفوضى التي حدثت ،وقد كان مجيئهم متأخرا حيث قام أعوان الأمن بإلقاء القبض على بعض المشتبهين بهم، وإعادة جزء قليل من المسروقات .

أولا: الآثار السلبية الناتجة عن هذا الاعتداء الخارجي بالنسبة للعمال

لقد كان لهذا الاعتداء أضرار كبيرة على البنك بصفة عامة وعلى العمال بصفة خاصة ،حيث أن العمل توقف لمدة شهر باستثناء خدمة الصندوق والشباك الخاص بالدفع والسحب (Service minimum) والتي باشرت العمل بعد عشرة أيام من الحادثة .أما فيما يخص العمال فقد اثر عليهم سلبيا كذلك حيث أصابهم نوع من الخوف واليأس ، الملل ...الخ. إضافة إلى أنهم قاموا بتجميع جميع الوثائق التي بقيت من الحادثة وإعادة ترتيبها مرة أخرى، وهو عمل ليس بالهين على العمال المنهكين فكريا بسبب الحادثة. وقد قام عمال الوكالة بإعادة الأمور نسبيا إلى طبيعتها وذلك باتخاذ عدة تدابير من بينها إعادة ترتيب الملفات والوثائق وإرسال دعوى للزبائن المعنيين بالأمر لإحضار الوثائق التي أتلفت جراء عمليات التخريب.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: تقدير الخسائر

لقد قدرت الخسائر بمبلغ :10.530.015,91 دج حسب المخبر القضائي، أما شركة التامين SAA المؤمن لديها من طرف وكالة بدر 325 فقامت بتعويض مبلغ قدره :3.132.515,72 دج ؛

- توقف جهاز الصراف الآلي عن العمل (بسبب تحطيمه كليا)، و الذي لم يتم إصلاحه ولكن تم استبداله سنة 2013.و بالتالي توقف هذه الخدمة عن العمل لمدة سنتين ونصف تقريبا وتعطلت معها مصالح البنك وكذا الزبائن؛
- ضياع مفتاح المدير الخاص بالخزائن الحديدية المؤجرة، ما نتج عنه تعطل مصالح الزبائن خاصة الذين يملكون وثائق مهمة (جوازات سفر ،عقود ملكية ...الخ) ،مع العلم ان ضياع الفتاح يستدعي الاتصال بالمجموعة الجهوية للاستغلال GRE .ولكن في هذه الحالة حيث لم يعثر على المفتاح الاحتياطي تم الاتصال بمديرية الوسائل العامة DMG ،التي أرسلت بدورها مجموعة من عمالها للوكالة للتأكد من حقيقة الحادث وضياع المفتاح للسماح للمدير بخلع الخزائن الحديدية المؤجرة وذلك بحضور كل من: المحضر القضائي ،مدير الوكالة ،الزبائن المعنيين بالأمر .

ملاحظة :لفتح الخزائن المؤجرة يجب توفر كل من مفتاح المدير ومفتاح الزبون معا .

ثالثا: الإجراءات التي قام بها مدير وكالة بدر325 بعد الحادثة لتعزيز أمن الوكالة

لقد أظهرت هذه الحادثة نقاط الضعف التي كانت موجودة في الوكالة 325، ومحاولة تصحيح الضرر وتمثلت هذه الإجراءات فيما يلي :

- إعادة تركيب المدخل الرئيسي للوكالة بمواصفات جديدة أكثر أمنا من سابقه ؛
- إضافة سياج جديد للنوافذ (أصبح هناك سياجين القديم والجديد)؛
- تصليح الكاميرات التي أتلفت وإضافة كاميرات أخرى جديدة (تكثيف الكاميرات)؛
- تجديد جهاز الإنذار المتصل بالشرطة ؛
- إعادة تامين الأبواب الداخلية بما فيها باب الخزنة الرئيسية.
- إعطاء تعليمات جديدة للعمال وذلك من اجل سلامتهم أثناء العمل.

الفرع الثاني: الحوادث الناتجة عن الاحتيال الخارجي

تعرضت الوكالة سنة 2006 للسرقة من طرف عامل النظافة، الذي قام بسرقة مبلغ يقدر بمبلغ:300000.00 دج من مكتب المدير، وعند اكتشاف أمر السرقة قام المدير بتحقيق داخلي ومراجعة كاميرات المراقبة ليتم اكتشاف الفاعل الذي اجبر على إعادة المبلغ المسروق ،واتخذ في حقه قرار الطرد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نهائيا من العمل، دون أن تحال القضية إلى القضاء. ويرجع سبب هذه السرقة إلى إهمال من طرف مدير الوكالة .

المطلب الرابع: إستبانة حول بعض المخاطر التي تواجه الوكالة 325 .

سنقوم في هذا المطلب بإجراء إستبانة لمعرفة بعض المخاطر التشغيلية التي تواجه وكالة بدر 325 وذلك من خلال جمع وتحصيل المعلومات التي تسمح لنا بمعرفة هذه المخاطر.

و قد تم اعتماد عينة من الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 325 شملت عشرة موظفين من بين ثمانية عشر عامل.

الفرع الأول: منهجية تحصيل المعلومات

كنا نهدف من خلال بحثنا الميداني إلى جمع وتحصيل كم معتبر من المعلومات والمعطيات التي تسمح بمعرفة المخاطر التشغيلية التي تواجه العمال والوكالة على حد سواء .

أولا .تحديد العينة :

تمثلت العينة التي تم اعتمادها في عشرة موظفين منهم من يملك خبرة طويلة في العمل والبعض خبرتهم متوسطة في العمل (اقل من خمس سنوات) .

ثانيا .خطوات البحث الميداني[1] **:**

تم إتباع الخطوات العلمية المتفق عليها لإجراء البحوث الميدانية بين أغلب الكتاب .

1- **تحديد المشكلة**: تحددت المشكلة في محاولة معرفة بعض المخاطر التشغيلية التي تواجه وكالة 325؟

2- **تحديد طريقة جمع البيانات**:تم جمع المعلومات من موظفي الوكالة المستجوبة نوفي بعض الأحيان كانت الحاجة تقتضي المقابلة الشخصية لتوضيح الأسئلة خاصة أن بعض العمال لا يستوعب اللغة العربية.

[1] قادة عبد القادر "متطلبات تأهيل البنوك العمومية الجزائرية" ،مذكرة ماجستير تخصص نقود ومالية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف دفعة 2009، ص 181 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- **تحديد نوع الأسئلة**: لقد حاولنا قدر المستطاع أن تكون الأسئلة مغلقة (نعم/لا)، وأحيانا منحنا بعض الاقتراحات حتى نستطيع التعمق أكثر في الشرح، كما كانت هناك أسئلة تقتضي سرد الإجابة (أسئلة مفتوحة).

4- **تحديد صياغة الأسئلة**:

لقد روعي في هذا الشأن الموضوعية والمباشرة في طرح الأسئلة.

5- **تحديد وترتيب الأسئلة**:

حاولنا أن تكون الأسئلة مترابطة ومتناسقة فيما بينها.

6- **تحديد التصميم لقائمة الأسئلة**:

لقد روعي في قائمة الأسئلة وضوح الكتابة والصياغة.

ثالثا – وصف الاستجواب :

لقد تم وضع هذا الاستجواب كتكملة للفصل التطبيقي ولمعرفة المخاطر التي تواجه كل موظف على حدا وكذلك معرفة المخاطر التشغيلية التي تواجه البنك .

الفرع الثاني: عرض الأسئلة وتحليل النتائج

الأسئلة من 1 إلى غاية 4 تخص كل من الجنس، المؤهل الدراسي، الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة.

الجواب:

1- الجنس:

الجنس	عدد العمال	النسبة %
ذكر	8	80
أنثى	2	20
المجموع	10	100

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- عدد سنوات الخبرة:

السنوات	أقل من 05 سنوات	بين 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
عدد سنوات الخبرة	3	2	5

3- المؤهل الدراسي :

المستوى الدراسي	عدد الإجابات	النسبة %
ليسانس	5	50
ثانوي	5	50
المجموع	10	100

الملاحظ من هاته الأجوبة أن نسبة 80% من العمال هم ذكور والباقي إناث، أما فيما يخص سنوات الخبرة فان 30% من العمال لهم خبرة في العمل أقل من خمس سنوات، ونسبة 20% لهم خبرة محصورة بين خمس إلى عشرة سنوات و50% لهم خبرة في العمل أكثر من عشرة سنوات .

كذلك تبين أن ما نسبته 50% من العمال يحملون شهادة الليسانس بينما المؤهل الدراسي للنسبة المتبقية هو المستوى الثانوي، وهم من يمثل العمال الذين لديهم خبرة في العمل أكثر من 10 سنوات.

س05 : هل صادفك انقطاع للتيار الكهربائي أثناء ممارستك لعملك ؟

س06 : هل هذا الانقطاع للتيار الكهربائي يحدث دائما / أحيانا ؟

الإجابة عن السؤالين 06/05 :

خطر الأنظمة	عدد الإجابات	النسبة %
نعم صادفت انقطاع للتيار الكهربائي	10	100
لا لم أصادف انقطاع للتيار الكهربائي	0	0
انقطاع للتيار الكهربائي يحدث **دائما**	0	0
انقطاع للتيار الكهربائي يحدث **أحيانا**	10	100
المجموع	10	100

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أغلب الإجابات كانت بنعم ،حيث أن معظم العمال بالوكالة صادفهم انقطاع للتيار الكهربائي والذي يحدث أحيانا أي لا يحدث دائما .

س 07 : ما هي النتائج المترتبة عن هذا الانقطاع الكهربائي ؟

تمثلت النتائج المترتبة عن انقطاع التيار الكهربائي فيما يلي :

- حدوث خلل في نظام الإعلام الآلي؛
- تعطيل مصالح كل من العمال والزبائن ؛
- تلغى العمليات الحالية .

س 08 : هل حدث وأن وقعت في أخطاء ؟

الإجابة:

	عدد الإجابات	النسبة %
لم أقع **مطلقا** في الأخطاء	5	50
نادرا ما أقع في الأخطاء	5	50
أحيانا أقع في الأخطاء	0	0
المجموع	10	100

كانت أغلبية الإجابات بأحيانا وهذا يرجع إلى حجم العمل الكبير، ضيق الوقت .

س 09: هل صادفتك عمليات تزوير من طرف الزبائن ؟

الإجابة:

الاحتيال الخارجي	عدد الإجابات	النسبة %
نعم صادفت عمليات تزوير من طرف الزبائن	5	50
لا لم أصادف عمليات تزوير من طرف الزبائن	5	50
المجموع	10	50

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كانت نصف الإجابات تأكد مصادفة عمليات التزوير من طرف الزبائن والنصف الأخر من الإجابات كان بعدم مصادفة المزورين، يرجع اكتشاف المزورين من طرف العمال إلى نباهة هؤلاء وخوفهم من الوقوع ضحية لعمليات الاحتيال الخارجي وتأكدهم من الوثائق المقدمة إليهم.

س10: إذا كانت الإجابة بنعم فما هو الإجراء الذي اتخذته بشان الزبون المزور ؟

الإجابة:

تمثلت أغلب الإجابات في قيام البنكي هو إعلام مصالح الأمن والاحتفاظ بالوثائق اللازمة للزبون (بطاقة التعريف)، وهذا من أجل إعطاء الهيبة للبنك وتخويف الزبائن المزورين .

س11: هل تواجه ضغوطا في العمل ؟

الإجابة:

ضغوط العمل	عدد الإجابات	النسبة %
نعم أواجه ضغوطا في العمل	8	80
لا أواجه ضغوطا في العمل	2	20
المجموع	10	100

كانت نسبة كبيرة من الإجابات تؤكد مواجهة العمال لضغوط العمل ،وهذه الضغوط سنوردها في الإجابة الموالية .

س12: هذه الضغوط ناتجة عن:

أسباب ضغوط العمل	عدد الإجابات	النسبة %
نقص الخبرة	1	10
نقص الموارد البشرية(العمال)	1	10
حجم العمل الكبير + ضيق الوقت	7	70
أسباب أخرى	1	10
المجموع	10	100

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن الضغوط التي يواجهها العمال في العمل ترجع بالدرجة الأولى إلى : حجم العمل الكبير، ضيق الوقت وبدرجة أقل إلى نقص الموارد البشرية، بالإضافة إلى أسباب أخرى تتمثل في ضغوط بسبب مشاكل عائلية وكذلك بسبب الزبائن خاصة منهم الأميين والذين يمثلون عائقا أمام البنكي الذي لا يجد كيف يتصرف مع هؤلاء .

س13 - ما هو أثر هذه الضغوط ؟

- يتمثل أثر هذه الضغوط على العمال في:
  - التسرع وبالتالي الوقوع في أخطاء ؛
  - القلق والتوتر؛
  - إجهاد في العمل أكثر من اللزوم .
- أما بالنسبة للأثر على العمل يتمثل في:
  - انخفاض جودة العمل؛
  - عدم إكمال العمل في الوقت اللازم وبالتالي العمل لساعات إضافية أيام العطل الأسبوعية

س 14 - هل تتغيب عن العمل ؟

الإجابة:

الغياب عن العمل	عدد الإجابات	النسبة %
أتغيب **أحيانا** عن العمل	7	70
لا أتغيب عن العمل	3	30
المجموع	10	100

يرجع تغيب العمال عن العمل إلى إرهاق هؤلاء وحسب أسئلة مباشرة لهم فان اغلبهم يعاني من نقص في النظر بسبب أجهزة الكمبيوتر القديمة والتي لم يتم تجديدها بعد فهم مجبرون على زيارة الطبيب من أجل إجراء الفحوص اللازمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

س15 : هل تعمل لساعات إضافية ؟

الإجابة:

العمل	عدد الإجابات	النسبة%
لا أعمل لساعات إضافية	2	20
أعمل **أحيانا** لساعات إضافية	8	80
المجموع	10	100

كانت غالبية الإجابات بأحيانا ويعود السبب إلى حجم العمل الكبير والذي لا يتم إكماله في ساعات العمل الرسمية وإنما يقتضي الحضور أيام الجمعة والسبت لإكمال العمل .

س16 : هل مدة الاستراحة(وقت الغداء) كافية لتجديد نشاطك العملي ؟

الإجابة:

مدة الاستراحة	عدد الإجابات	النسبة %
نعم كافية لتجديد النشاط العملي	1	10
لا غير كافية لتجديد النشاط العملي	9	90
المجموع	10	100

الملاحظ أن غالبية العمال لا تكفيهم مدة الاستراحة والمقدرة بنصف ساعة لتجديد نشاطهم البدني والفكري، خاصة أن مكان إقامة بعض العمال يبعد مسافة 20 كلم والبعض الأخر 36 كلم (المسافة بين وكالة عين البيضاء 325 ومسكيانة مكان إقامة بعض العمال) .

س 17: هل هناك تحفيزات للعمل من طرف البنك ؟

س 18: إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه التحفيزات ؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإجابة:

تحفيزات العمل	عدد الإجابات	النسبة %
نعم توجد تحفيزات للعمل من طرف البنك	5	50
لا توجد تحفيزات للعمل من طرف البنك	5	50
المجموع	10	100

كانت نصف الإجابات تدل على وجود تحفيزات من طرف البنك والنصف الآخر ينفي وجود تحفيـــزات، وتمثلت هذه التحفيزات في : الترقية، منح تشجيع للعمل ...الخ .

والملاحظ أن البنك لا يهتم كثيرا بتشجيع العمال سواء معنويا أو ماديا.

س 19 : هل تستفيد من دورات تدريبية ؟

الإجابة:

دورات التدريب	عدد الإجابات	النسبة %
نعم أستفيد من دورات التدريبية	10	100
لا أستفيد من دورات تدريبية	0	0
المجموع	10	100

الملاحظ أن جميع العمال يستفيدون من دورات تدريبية وهذا يرجع الى سياسة البنك والتي تسعى دائمـــا إلى تأطير العمال ومواكبتهم لكل ما هو جديد فيما يخص البنوك ،الشيء الذي ينعكس بالإيجاب على ربح ومردودية البنك في الحاضر أو المستقبل .

س20- هل تتأكد من سلامة الوثائق المقدمة من طرف الزبائن ؟

الإجابة:

سلامة الوثائق الرسمية	النسبة %	عدد الإجابات
دائما أتأكد من سلامة الوثائق المقدمة من طرف الزبائن	10	100
أحيانا فقط أتأكد من سلامة الوثائق المقدمة من طرف الزبائن	0	0
المجموع	10	100

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحظ أن أغلبية العمال يقومون بالتأكد من سلامة الوثائق المقدمة إليهم وهذا من اجل تفادي جميع الأخطار التي يمكن أن تنجر عن عدم التأكد.

س 21 : حسب رأيك هل مباني البنك آمنة للأشخاص (موظفين ،زبائن) ؟

الإجابة:

أمان مكان العمل	عدد الإجابات	النسبة %
نعم مكان العمل آمن	7	70
لا مكان العمل ليس بآمن	3	30
المجموع	10	100

هناك من العمال من يرون أن مكان عملهم آمن ، وهذا يرجع إلى الإجراءات الأمنية الجديدة التي اتخذها مدير الوكالة 325 ،إلا أن هناك من العمال من يرى أن مكان العمل غير امن ويعود السبب إلى أنهم شاهدوا الاعتداء الخارجي الذي يعود لتاريخ 2011/01/08 بحكم قرب إقامتهم من البنك ،وهو ما أثر على نفسيتهم خاصة انه حسب تصريحهم قد اتصلوا بالشرطة عدة مرات بعد الاعتداء مباشرة ،إلا أن هؤلاء لم يحضرو في الوقت المناسب ولكن كان حضورهم متأخرا . وهو ما أبقى فكرة الأمان منعدمة عندهم .

س22 - هل تعرضت يوما للابتزاز من طرف خارجي ؟

الإجابة:

الحوادث الخارجية	عدد الإجابات	النسبة %
نعم تعرضت يوما للابتزاز من طرف خارجي	3	30
لا لم أتعرض يوما للابتزاز من طرف خارجي	7	70
المجموع	10	100

كانت نسبة قليلة من العمال الذين تعرضوا للابتزاز من طرف خارجي وهم من جنس الإناث ، ويرجع ذلك إلى اعتقاد المبتز انه بإخافته للبنكي أو ابتزازه سيرضخ لطلباته،وعلى عكس ذلك نجد الإجابة في السؤال الموالي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

س23- إذا كانت الإجابة بنعم فماذا كان ردك أو تصرفك أمام هذا الأمر ؟

الإجابة:

أما فيما يخص رد فعل هؤلاء العمال اتجاه الابتزاز فتمثل في عدم الرضوخ لهم وتجاهل هؤلاء المبتزين والتحوط منهم بطرقهم الخاصة .

س24: إذا كنت ممن شهد حادثة الاعتداء الخارجي، التي تعود أحداثها ل2011/01/08، فما هو أثر هذه الحادثة عليك ؟ وماذا انجر عنها ؟

الإجابة :

بالنسبة لأثر هذه الحادثة فكانت أثارها سلبية على الطرفين (البنك ،العمال)، وقد كانت إجابات العمال رغم تفرقها تصب في خانة واحدة ألا وهي أنهم أصيبوا باليأس. وقد كانت ردة فعل هؤلاء العمال عنيفة عند طرح هذا السؤال حيث قاموا بوصف هؤلاء الذين قاموا بالاعتداء بأبشع الأوصاف، حيث انه ولمدة أكثر من شهر كان عملهم في ظروف جد مزرية وجد قاسية خاصة أن الطقس كان جد بارد مع انعدام زجاج النوافذ وآلات التدفئة . إضافة إلى ذلك فقد اجبر العمال على العمل على وسائل خارجية من حواسيب ،جهاز الصور طبق الأصل، الهاتف وهو ما أدى إلى إفشاء السر المهني، كما أن العمال اضطروا إلى إعادة فرز الملفات المبعثرة جراء الاعتداء الخارجي .

الفرع الثالث: نتيجة الإستبانة

إن كل الأنشطة البشرية عرضة للخطأ، وكلما زاد النشاط تعقيدا كلما ارتفع الخطر وزاد ونتيجة لذلك فإن خطر الضرر بسبب الخطأ يتنوع إلى حد كبير ويشمل نطاقه حالات مثل المعالجة الخاطئة نتيجة لنقص الخبرة وأخطاء الموظفين والمدخلات الخطأ في أجهزة الكمبيوتر ، والإلغاءات والأخطاء المتعلقة بضغوط العمل أو الضغوط النفسية والشخصية..الخ.

وعلى النقيض من الأعمال الإجرامية هذه الأخطاء لا تتضمن أي نية للحصول على مكاسب شخصية أو التسبب في أي ضرر بصاحب العمل أو الغير.

هناك خطر خاص ينشأ أيضا من عدم كفاية الموارد البشرية حيث أن ضغط العمل على الموظفين الموجودين يؤدي في زيادة خطر الوقوع في الأخطاء (بسبب عدم كفاءة الخبرة أو لضيق الوقت، أو لحم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العمل الكبير) علاوة على ذلك الضغط الذي يمارس على الموظفين نتيجة الموارد البشرية المحدودة تؤدي إلى نتيجة سلبية مثل الغضب والإحباط وهما عاملان يرفعان مستوى الخطر.

إذا لم يوضع في الحسبان تخطيط متطلبات العاملين وإحتمالات الإجازات المرضية أو ترك الموظفين للعمل فإن مشاكل الموارد البشرية تبدأ في الظهور ويزيد عنق الزجاجة من هذا الضغط على بقية الموظفين علاوة على خطر أن المعاملات الجارية فعلا لا تتم عدم توفر ذوي الخبرات والمهارات، فإذا تم التخلي عن الموظفين، فإن الخبرة التخصصية للموظف تفقد بشكل دائم وفي أوقات معينة من السنة (فصل الافلونزا مثلا) يتوقع أن يصاب بها عدد كبير من الموظفين ويبلغون عن إجازات مرضية والتي يكون لها تأثير على مسار الأعمال اليومية .

إن كل أنواع الجريمة الخارجية التي قد يتعرض لها البنك يكون احتمال خسارتها أعلى بمجرد أن يكون المرتكب هو احد الموظفين (تلاعب داخلي) ،أو يلعب دورا تكميليا وذلك هو أحد المخاطر المتعلقة بالعاملين مثل التعرض للابتزاز أو إدمان القمار أو الديون .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة:

من خلال دراستنا لحالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة عين البيضاء 325 -، وبعد التعرف على التكنولوجيا الحديثة ووسائل الدفع الجديدة التي تعمل بها هذه الوكالة، لاحظنا أنها حققت السرعة في تقديم الخدمات ووفرت الوقت لكل من العملاء والعاملين فيها، إلا أنه مع وجود كل هذه الإيجابيات فهناك بعض السلبيات أدت إلى ظهور العديد من المخاطر أهمها المخاطر التشغيلية والتي تهدد الوكالة في كل لحظة وفي كل وقت، سواء من أجهزة الإعلام الآلي والبرامج الإلكترونية أو من الأخطاء المرتكبة من قبل العاملين بها، وتعالج هذه المخاطر داخل الوكالة بحسب حجمها وقيمتها، فهناك ما يعالج آنيا وهناك ما يتطلب الوقت.

إن كل أنواع الجريمة الخارجية التي يتعرض لها البنك يكون احتمال خسارتها أعلى بمجرد أن يكون المرتكب هو أحد الموظفين (تلاعب داخلي)، أو يلعب دورا تكميليا وذلك هو أحد المخاطر المتعلقة بالعاملين مثل التعرض للابتزاز أو الإدمان أو القمار أو الديون .

ولاحظنا أنه يوجد ضعف واضح في توفر الوسائل والإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية وتخفيفها، حيث أنه في البنك لا تغطي بوليصة التأمين الشامل الخسائر الناجمة عن أخطاء الموظفين؛ والخسائر الناجمة عن الاحتيال عبر بطاقات الائتمان، كما لا تغطي الخسائر المتعلقة بالإرهاب والابتزاز؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخاتمة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- الخاتمة:

إن العصر الذي نعيشه اليوم أصبح عصرا معقدا بكل الدلالات والمؤشرات التي تشير إليها سرعة مجريات الحياة، وبحيث زادت فيها درجة الغموض وعدم التأكد المرتبطة بما تخفيه الظواهر المتعددة، والتي جعلت من التخطيط للمستقبل يبدو من الأمور العسيرة لما تنطويه من متغيرات تغلب على الحياة المعاصرة .

وبالتالي فتحقيق البقاء والاستمرارية أصبح مرتبطا في ظل هذه المخاطر بالقدرة على العمل بصفة حكيمة وذكية ومنظمة مع جملة المتغيرات والعوامل المتسارعة وكذا بصفة أكثر حيطة وحذر، قائمة على فعالية أكبر على إستشراق المستقبل، بهدف ضمان تحقيق عنصر الأمان في ظل هذه الظروف المضطربة. فالمخاطر التي يفرضها المحيط اليوم أصبحت تلح على البنوك ضرورة إدارتها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية وواضحة، فعامل تحقيق النجاح وانتهاز الفرص والحد من التعرض للخسائر، كلها تمثل المبررات الرئيسية لإدارة مختلف المخاطر المحيطة بها بصفة أكثر كفاءة وفعالية.

فالبنوك نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تمويل الاقتصاد، فرضت عليها الأحداث وكثرة المخاطر ضرورة إيجاد أفضل السبل والطرق القادرة على الاكتشاف المبكر لإشارات الخطر، حيث وكما نعلم أنه كلما تم الكشف بسرعة عن الخطر كلما سهل تحديد طبيعته وتقييمه ومن ثم معالجته بطريقة فعالة، تمكنها من إكتساب خبرة مستقبلية في التعامل مع المخاطر المتشابهة، أي زيادة رصيد التعلم لديها.

إن التطور الذي عرفته الصناعة البنكية في شتى الميادين وخاصة من خلال استخدام وسائل الإعلام الآلي المتقدمة أدى إلى زيادة وتنوع الخدمات التي يقدمها وكما أدى إلى تعقيد العمليات البنكية في تسيير أصولها وخصومها بما يجعلها تحقق عوائد مرضية بأقل قدر ممكن من المخاطرة وذلك لأنها تعمل في بيئة تتسم بالديناميكية والتحكم في كل هذه المتغيرات صعب إن لم يكن مستحيلا. خاصة وأنها تعمل في سوق يتسم بشدة المنافسة ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به 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.

وتعتبر إدارة المخاطر التشغيلية من أهم التحديات التي تواجهها البنوك خاصة بعد تعقد العمليات والمنتجات البنكية والتطور السريع للمحيط الخارجي الذي تنشط فيه. من أجل ذلك جاءت اتفاقيـــــــة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بازل 2 التي ألزمت البنوك بإضافة متطلبات رأسمالية لمواجهة المخاطر التشغيلية وكما توجت لجنة بازل اهتماما بهذا الجانب بإصدارها مبادئ الممارسات السليمة في إدارة وضبط المخاطر التشغيلية في العام2003 .ولقد اعتبرت اللجنة أن إدارة المخاطر التشغيلية تتطلب معرفة جميع الجوانب المتعلقة بالمخاطر التشغيلية ابتداء من تعريف المخاطر التشغيلية وانتهاء بالمواجهة ومرورا بالرقابة والتحكم.

2- نتائج البحث:

من الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في النهاية إلى جملة من النتائج التالية:

2-1- النتائج النظرية:

- ظهور لجنة بازل 1 إهتمت بالكفاية الحدية لرأس المال والمخاطر الائتمانية بالدرجة الأولـــى، وأما عن لجنة بازل2 فهي جاءت كتطوير للجنة بازل 1 من خلال الإهتمام أكثر بالأنـــــواع الأخرى للمخاطر ومن أهمها المخاطر التشغيلية؛
- إن إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية يتطلب إتباع مسار يسمح بتعريف وتحديد هذه المخاطر في البيئة الداخلية والخارجية التي ينشط فيها البنك ثم قياس هذه المخاطر وفق طرق داخلية خاصة بالبنك وأخيرا التدخل عن طريق مجموعة من التقنيات من أجل التخفيض منها وهذا كله يتطلب توفير إطار تنظيمي يلزم البنوك بتخصيص جزء من رأس مالها لتغطية المخاطر التشغيلية التي تكون عرضة لها؛

- قياس المخاطر يتم وفق ثلاثة طرق مقترحة من طرف إتفاقية بازل 2، وتركت للبنوك الحرية للإختيار بينها، إلا أنها نصحت البنوك ذات النشاط الواسع بإتباع الطريقة المتقدمة؛
- البنوك ملزمة بتخصيص جزء من رأسمالها كافي لتغطية المخاطر التشغيلية ويحسب وفق ثلاثة طرق مقترحة من طرف إتفاقية بازل 2؛
- التحكم في المخاطر التشغيلية يتم بعدة طرق، منها الداخلية مثل مخططات إستمرار النشاط وتفويض السلطات وميثاق أخلاقيات المهنة والتغطية بالموازنة، أما الطرق الخارجية للتحكم في المخاطر فتتمثل في تأمين المخاطر وتحويل الأنشطة؛
- طالما أن هناك عدد من المصادر التي تنشأ منها المخاطر التشغيلية، يتعين التعامل مع هذه المخاطر بطرق مختلفة. وعلى وجه التحديد فالمخاطر التي مصدرها العاملون تحتاج إلى إدارة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فاعلة ورصد وتحكم وهذه بدورها تحتاج إلى قيام إجراءات عمل كافية. ومن العناصر المهمة للتحكم في مخاطر التشغيلية هو الفصل الواضح للمسؤوليات ووضع خطط طوارئ ؛

- إن المخاطر التي تواجهها البنوك لا تتعلق فقط بمحيط نشاطها وتعاملاتها مع العملاء والبنوك الأخرى والمؤسسات، بل قد تصدر داخل البنك ذاته وهذا ما تعبر عنه لجنة بازل بالمخاطر التشغيلية المرتبطة بمخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية. كما أن درجة التنوع والتعقيد التي تميز العمل البنكي تجعل من مهمة الرقابة على هذا النوع من المخاطر صعبة وضرورية لأقصى درجة، ولا يمكن الاكتفاء فيها بدور السلطة الرقابية لأن هذه الأخيرة مهما بلغ مستوى درجة تطورها وكفاءة الوسائل المتاحة لديها، تبقى غير قادرة على الإلمام بشكل كلي بمهمتها دون مساعدة الطرف الأخر المتمثل في البنك والذي له دور أساسي في تحسين الإدارة والتسيير داخل البنك، والذي يمكنه من بلوغ أهدافه المتمثلة في زيادة الربحية ودرجة الأمان والتطور؛
- إهتمت بازل2 بالمخاطر التشغيلية من خلال إرساء القواعد والمبادئ التي تساعد في إدارة هذا النوع من المخاطر؛
- إستخدام وسائل الدفع الإلكتروني في البنوك التجارية أدى إلى زيادة حجم المخاطر التشغيلية مما إستدعى وضع إجراءات وطرق لمواجهتها والتقليل منها.

2-2- **النتائج التطبيقية**:

ومن ناحية الدراسة التطبيقية كانت النتائج كالتالي:

- حسب الكثير من المتخصصين والمهتمين بالجهاز البنكي الجزائري فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل موقعا متميزا ضمن الهيكل البنكي الجزائري وليس فقط لأنه الأكثر الانتشار عبر التراب الوطني، بل ولأنه البنك الذي يحظى بسمعة كبيرة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي والعالمي؛
- تتنوع المخاطر البنكية ويرتبط بعضها البعض وتختلف في درجة خطورتها، وتعد المخاطر التشغيلية أكثرها انتشاراً وأشدها خطورة وخاصة تلك التي تحدث بواسطة معرفة إدارة وموظفي البنك، مثل إعداد تقرير مالي احتيالي لإخفاء خسائر البنك أو التلاعب في سجلات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأصول لإخفاء سوء استخدامها، وهذه تمثل تحريفات جوهرية لها آثارها المادية المباشرة على البيانات المالية للبنك؛

- غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي البنك، مما انعكس على ضغف أدائهم باتجاه المخاطر المختلفة ؛
- عدم الاستقرار الجيد لمواجهة مختلف المخاطر والذي يرجع إلى نقص التكوين والخبرة في هذا الميدان؛
- الوكالة لا تضم مصلحة مستقلة ومتخصصة، دورها الأساسي إدارة المخاطر التي يواجهها البنك ؛
- نشاط إدارة البنك لا يولي أهمية لإعداد مخطط عملي مسبق لإدارة ومعالجة شتى المخاطر.
- غياب مخطط عملي لإدارة المخاطر يندرج ضمن إستراتيجية وسياسات البنك يكون هدفه تتبع جميع المخاطر التي تصادف البنك والسيطرة والتحكم فيها؛
- تواجه الوكالة مخاطر الاحتيال من قبل الموظفين أو من قبل الغير؛
- تواجه الوكالة مخاطر ناتجة عن سوء عمل النظام الالكتروني ووقوعه في أخطاء ناتجة عن النظام نفسه أو عن مستخدم هذا النظام أو عن انقطاع في التيار الكهربائي، وكما أن هذا النوع من المخاطر يمكن أن يكون سببه سوء مراقبة برنامج الكمبيوتر أو إهمال الموظفين المستخدمين له ؛
- العنصر البشري والمادي في هذه الوكالة من أهم العناصر المؤدية لوقوع المخاطر التشغيلية، والمرتبطة بالأخطاء المادية أو تعطل الأجهزة المستعملة؛
- يتم ضبط ومراقبة المخاطر التشغيلية في البنك من قبل المصالح المختلفة من خلال تكليف الموظفين بكل مصلحة بمهام مراقبة وضبط المخاطر في تلك المصلحة؛
- يوجد ضعف واضح في توفر الوسائل والاجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية وتخفيفها، حيث أنه في البنك لا تغطي بوليصة التأمين الشامل الخسائر الناجمة عن أخطاء الموظفين؛ والخسائر الناجمة عن الاحتيال عبر بطاقات الائتمان ،كما لا تغطي الخسائر المتعلقة بالإرهاب والابتزاز؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- لم يقم البنك بتكوين تحوط رأسمالي مقابل المخاطر التشغيلية وهذا بالطبع راجع لعدم التزام البنوك بذلك من قبل الدولة ،خاصة أن هذا الموضوع مرتبط بتطبيق بازل 2 والتي لم يتم تطبيقها في معظم البنوك الجزائرية بعد ؛
- إن وكالة بدر 325 لا تعاني من بعض الكوارث الطبيعية، المتمثلة في الزلازل (كون الوكالة تقع في منطقة خارج خط الزلازل)، وكذلك هي منطقة لا يوجد بها براكين (الجزائر ككل لا يوجد بها براكين نشطة)؛
- إن كل أنواع الجريمة الخارجية التي يتعرض لها البنك يكون احتمال خسارتها أعلى بمجرد أن يكون المرتكب هو أحد الموظفين (تلاعب داخلي)، أو يلعب دورا تكميليا وذلك هو أحد المخاطر المتعلقة بالعاملين مثل التعرض للابتزاز أو الإدمان أو القمار أو الديون .

3- **نتائج اختبار فرضيات البحث**:

الفرضية 1:

ينتج الخطر أساسا من حالة عدم التأكد والتي تجعل متخذ القرار في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما بسبب عدم معرفته بما سيكون، أو عدم وجود خبرة لديه نابعة عن تجارب سابقة مر بها البنك بظروف مماثلة، وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية في شطرها الأول بأن الخطر ينتج من تفاعل مسبباته، ويتفق معها في الشطر الثاني والذي يتعلق بعدم القدرة على التنبؤ بالخطر.

الفرضية 2:

إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع مختلف المخاطر ، ومن خلال القدرة العالية على كشف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعتها ونوعها، بعدها يتم تقييمها وتحليلها بناءا على عدة طرق، ليسهل في الأخير معالجتها والسيطرة عليها، وهذا ما بين عدم صحة الفرضية الثانية والتي تقول أن إدارة المخاطر تقتصر فقط على التعرف على الأحداث المسببة للخطر ومعرفة مقدار شدتها .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية 3:

إن المخاطر التشغيلية باختلاف أنواعها تؤثر سلبا على البنوك التجارية، وتتطلب من هذه الأخيرة بذل جهود كبيرة نحو تطوير الإجراءات المتخذة لتخفيف الخسائر المحتملة منها، وتتلخص بما يلي:

1- **تنفيذ وإدارة العمليات**: الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم؛
2- **العنصر البشري**: الإحتيال الداخلي من قبل الموظفين، عمليات التداول بدون تخويل وإنجاز حركات غير مصرح بها، الغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين؛
3- **النظام الآلي**: مخاطر الأعطال في أنظمة الكمبيوتر والإتصالات، أخطاء البرمجة؛
4- **الإحتيال الخارجي والبيئة الخارجية**: مخاطر الإبتزاز والسطو، الإحتيال عبر بطاقات الإئتمان، الإحتيال عبر شبكات الكمبيوتر، الكوارث الطبيعية.

علماً أن ذلك لا يلغي أهمية الأنواع الأخرى من المخاطر التشغيلية والتي يجب أيضاً التحوط لها. كما تم الإشارة سابقاً ولكن هذا التلخيص جاء في ضوء الخسائر الفعلية التي تعرضت لها البنوك بسبب هذه الأنواع بالتحديد، وبسبب إجماع معظم البنوك على أهميتها أكثر من الأنواع الأخرى.

ويمكن القول أن هذه المخاطر التشغيلية تلعب دورا مهما في المهنة البنكية لكونها تؤثر بصفة واضحة وعميقة. كما أنه لا يمكننا اعتبار نوع من هذه المخاطر التشغيلية ذا أهمية أكبر من نوع أخر، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة .

الفرضية 4:

فرضت الأوضاع والتغيرات البيئية المختلفة على البنوك التجارية ضرورة إتباع مسار يسمح بتعريف وتحديد هذه المخاطر في البيئة الداخلية والخارجية التي ينشط فيها البنك ثم قياس هذه المخاطر وفق طرق داخلية خاصة بالبنك وأخيرا التدخل عن طريق مجموعة من التقنيات من أجل التخفيض منها وهذا كله يتطلب توفير إطار تنظيمي يلزم البنوك بتخصيص جزء من رأس مالها لتغطية المخاطر التشغيلية التي تكون عرضة لها. يمكن القول أن المخاطر التشغيلية التي أديرت بطريقة علمية ومنهجية، تكفل للبنك قوة تحكم عالية في المخاطر التشغيلية التي تعترضها، وهو ما ينفي الفرضية الرابعة والتي تحصر إدارة المخاطر في قدرة البنك على تحديد وقياس هذه المخاطر .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5- **التوصيات**:

وعلى ضوء هذه النتائج نقول أن الحاجة أصبحت ملحة على المسئولين في البنك بضرورة اتخـــاذ مجموعة من الإجراءات تتمثل في :

- ضرورة إسراع القائمين على النظام البنكي الجزائري في تطبيق التوصيات الواردة في الوثيقة الصادرة عن لجنة بازل 2، تحت إسم "الممارسة الجيدة من أجل تسيير المخاطر التشغيلية" خاصة بعد الحوادث التي شهدتها في الفترة الأخيرة مجموعة من البنوك العمومية، وإلى حين حدوث ذلك على البنوك الجزائرية اتخاذ تدابير إستعجالية، من أجل توفير أرضية داخلية لتسيير مخاطرها التشغيلية، لأن هذا يحسن من أدائها ويعزز مركزها التنافسي أمام البنوك الأجنبية الخاصة التي تستفيد من خبرتها العالمية كونها تخضع لمثل هذه التنظيمات في بلدانها الأصلية.
- تعزيز كفاءة الموظفين في البنك للإشراف على المخاطر التشغيلية؛
- حث البنوك على ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإعلام الآلي، وكذلك في مجال إدارة المخاطر التشغيلية للتعامل مع هذا النوع من المخاطر؛
- على البنك تغيير مختلف السلوكيات الخاطئة لدى الأفراد في كيفية تعاملهم مع المخاطر وخاصة التشغيلية منها، كونهم يعتقدون أن تخطيهم لخطر ما يمكنهم من تخطي أي خطر آخر في المستقبل وهذا غير صحيح لأن عدم معالجة الأخطار في وقتها قد يترتب عليه آثار تمس استقرار واستمرارية البنك مستقبلا ؛
- ينبغي على البنك ضرورة تفعيل دور التكوين والتدريب في مجال إدارة المخاطر ككل والمخاطر التشغيلية خاصة، لكي يكون الأفراد أكثر استعداديه وقيادية لمواجهة أي ظروف تحفها مخاطر مختلفة قد تعصف باستقرار البنك؛
- أملت المخاطر المتنوعة عامة والمخاطر التشغيلية خاصة في البنك حتمية استحداث مصلحة جديدة يكون نشاطها الأساسي إدارة مختلف المخاطر، بما فيها التشغيلية بصفة فعالة وأكثر قدرة على استشراق التقلبات المتسارعة في المحيط ؛
- تحديث المتطلبات الإلكترونية وتطويرها، عن طريق الفحص الدوري والمستمر للأجهزة ولنظام عملها ونتائجها ويمكن للبنك بهذا الصدد إستعمال نظام محوري وأساسي لتطوير أجهزته ونظام عمله؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تطبيق سياسة الحماية على أجهزة الإعلام الآلي، حيث تقوم هذه السياسة على المزج بين عناصر متكاملة من الحماية وخاصة أجهزة الكمبيوتر ونظم المعلوماتية فيها وإدارة العاملين عليها، وتقترح لجنة بازل بهذا الصدد إختيار طرق متعددة لحماية نظمها المعلوماتية مثل كلمة المرور Password والتشفير Encryption، ومراقبة الفيروس وما يدعى Firewall لمنع أي دخول غير مرغوب فيه على عمليات الصيرفة والأموال الإلكترونية سواء كان من داخل أو من خارج البنك.

- إعداد خطة مضادة للأعطال الإلكترونية، تتضمن إعتماد إجراءات معينة في حال حدوث أي خلل أو عطل في عمليات الصيرفة والأموال الإلكترونية ، وهذه الإجراءات أو النظام المضاد يجب أن يشمل عمليات تسمح بإستعادة المعلومات المفقودة أو إصلاح ما تلف أو عدل فيها إضافة إلى وجود خدمة مستعجلة (إسعافية) دائمة بين الموظفين والمستهلك؛
- زيادة عدد الموظفين في البنوك وهذا لتفادي الوقوع في ضغوط العمل اليومية، وبذلك التقليل من الأخطاء التي يقع فيها هؤلاء الموظفين؛
- يجب التخطيط من قبل المدير لمتطلبات العاملين واحتمالات الإجازات المرضية أو ترك الموظفين للعمل، وهذا لتفادي الوقوع في ضغوط على بقية الموظفين. بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري؛
- ضرورة إنشاء إدارة مستقلة للمخاطر في كل بنك وتكون مهامها قياس وتحليل ورقابة أنشـــطة المخاطر، وتوفير نظم معلومات موثوق بها لتقييم الطبيعة المتغيرة لصفات المخاطر البنكية؛
- بالنظر إلى تعدد مصادر المخاطر التشغيلية يجب تطوير المعايير العامة لتحديد ولإدارة هذه المخاطر .ويجب الاهتمام بمتابعة هذه المخاطر في المصالح المختلفة في البنك والتي تنشا إما بسبب العاملين أو نتيجة الإجراءات المتبعة أو التقنية المستخدمة وعلى ذلك يمكن استحداث عدد من اللوائح وموجهات العمل وللقيام بما هو مطلوب في هذا الشأن يجب على الإدارة تطوير دليل المخاطر التشغيلية الذي يشتمل على توضيحات لخطوات وطرق التشغيل في كل مصلحة ومثال لذلك توضيح طرق وكيفية التعامل مع الزبائن أو المستثمرين وهذا الدليل لا يقتصر فقط على تحديد وتقييم مخاطر التشغيلية ولكن استخدامه من قبل الإدارة والمراجعين لأغراض التدقيق و شفافية العمل .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6- آفاق البحث:

وفي الختام لا يزال موضوع إدارة المخاطر التشغيلية أمامه الكثير من البحث والعمل والتغيير، لذلك نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية وانطلاقة ايجابية في سبيل إثراء العلم والمعرفة. من خلاله تصبح مفتاح لمواضيع أخرى نذكر منها مثلا:

- إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية.
- إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية

I. الكتب

1- أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، **مبادئ النقود والبنوك**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999.

2- أحمد الشناوي إسماعيل، عبد المنعم مبارك، **اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر .

3- أسامة عزمي سلام ،شقيري نوري موسى، **إدارة الخطر والتأمين**"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ،2007 .

4- الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2005 .

5- الهواري سيد، **الإدارة المالية –الجزء 1 الاستثمار والتمويل طويل الأجل** "، دار الجيل للطباعة ،مصر ،1985 .

6- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، **إدارة البنوك التجارية**، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.

7- إسماعيل أحمد الشناوي، عبد المنعم مبارك، **اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية** ،الدار الجامعية الإسكندرية، دون سنة نشر.

8- إبراهيم منير هندي، **إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات**، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996.

9- جميل سالم الزيدانين، **أساسيات في الجهاز المالي(المنظور العلمي)**. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 1،1999 .

10- جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال: مدخل وظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

11- جوزيف كريستال ،كيرت بريبيل ،ترجمة صبري عبد الجليل ،**إدارة المخاطر التشغيلية في الأزمات الاقتصادية(وفقا لمعايير بازل 2)**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2009 .

12- حنفي عبد الغفار، **إدارة المصارف**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

13- حمزة محمود الزبيدي، **إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**، مؤسسة الوراق، عمان، 2002.

14- خالد أمين عبد الله، **العمليات المصرفية(الطرق المحاسبية الحديثة)**. دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة1،1998 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

15- خالد أمين عبد الله،إسماعيل إبراهيم الطراد، **إدارة العمليات المصرفية (المحلية والدولية)**.دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان. الأردن،2006 .

16- رشاد العصار، رياض الحلبي،**النقود والبنوك** ،دار الصفاء للنشر والتوزيع،ط1 ،عمان 2000 .

17- زياد سليم رمضان ومحفوظ أحمد جودة، **إدارة البنوك**، دار المسيرة، عمان،الطبعة 2، 1996 .

18- زياد سليم رمضان ،**إدارة العمليات المصرفية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 6 ،1997 .

19- زياد رمضان، محفوظ جودة، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**. دار وائل للنشر، الطبعة1 ، 2000.

20- سامر بطرس جلدة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**.دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2009، عمان. الأردن .

21- سليمان بودياب، **اقتصاديات النقود والبنوك** ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت،1996 .

22- سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك منهج علمي وتطبيق عملي**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005 .

23- صبحي تادريس قريصة، مدحت محمود العقاد، **النقود والبنوك والعلاقات الدولية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ،1983 .

24- صلاح الدين حسن السيسي، **القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني- القطاع المصرفي وغسيل الأموال**، عالم الكتب، القاهرة، 2003 .

25- صادق راشد الشمري، **إدارة المصارف والتطبيقات العملية**، الطبعة الأولى، دار الصفاء ، عمان،2009 .

26- طنيب وعبيدات ،محمد شفيق ،**أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص** ،ط1، دار المستقبل، عمان، 1997 .

27- طارق طه، **إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية**، دار الكتب، الإسكندرية، 2000 .

28- طارق عبد العال حماد، **سلسلة البنوك التجارية" قضايا معاصرة**، تقييم أداء البنوك التجارية تحليل العائد والمخاطرة ،الإسكندرية، مصر ،1999 .

29- طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية**، 2001 .

30- طارق عبد العال حماد، **سلسلة البنوك التجارية" قضايا معاصرة"- إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

31- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر(أفراد - شركات - بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .

32- عقيل جاسم عبد الله، **النقود والبنوك**، دار ومكتبة الحامد للنشر،، عمان1999.

33- عبد السلام أبو قحف ،**دليل المدير في تفويض السلطة –ملامح الإصلاح الإداري -العقود الإدارية - إدارة الأزمات**،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2002 .

34- عبد الحق أبوعتروس، **الوجيز في البنوك التجارية(عمليات، تقنيات وتطبيقات)**، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000 .

35- عبد المنعم راضي، فرج عزت، **اقتصاديات النقود والبنوك**، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2001.

36- عاطف جابر طه عبد الرحيم، **تنظيم وإدارة البنوك (منهج وصفي تحليلي)** ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .

37- عبد الحميد محمد الشواربي وآخرون، **إدارة المخاطر الإئتمانية من وجهة النظر المصرفية والقانونية**، دار المعارف الإسكندرية، 2002 .

38- عبد المطلب عبد الحميد ،**العولمة وإقتصاديات البنوك** ،مصر :الدار الجامعية ،2000 .

39- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، **إدارة البنوك**، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

40- محمد الصيرفي، **إدارة المصارف**، دار الوفاء لدنيا النشر،الطبعة 1، 2007 .

41- محمد عبد العزيز عجيمة، مدحت محمد العقاد، **النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979 .

42- محمد توفيق سعودى، **الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري**، دار الأمين للنشر والتوزيع ،القاهرة، 2002 .

43- محمد توفيق البلقيني ،جمال عبد الباقي واصف، **مبادئ إدارة الخطر والتأمين** ؛ دار الكتـــاب الأكاديمية ،المنصورة ،2004 .

44- مختار محمود الهاشمي ،**مبادئ الخطر والتأمين** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2001 .

45- محمد صالح الحناوي وسيدة عبد الفتاح عبد السلام، **المؤسسات المالية – البورصـــة والبنوك التجارية** -، الدار الجامعية، مصر، 2000 .

46- محمود محمد الداغر، **الأسواق المالية (مؤسسات، أوراق، بورصات)**، دار الشروق، عمان، 2005.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

47- محمد صالح الحناوي وآخرون، **الاستثمار في الأوراق المالية ومشتقاتها(مدخل التحليل الأساسي والفني)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .

48- مدحت صادق، **أدوات وتقنيات مصرفية**، دار غريب، القاهرة، 2001 .

49- مفلح محمد عقل، **وجهات نظر مصرفية** ،ج2، مكتبة المجتمع العربي ،عمان، 2006 .

50- مصطفى عيسى خضير، **المراجعة : المفاهيم والمعايير والإجراءات**، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية ،1996.

51- محمود عبد العزيز محمود، **معدل كفاية رأس المال والتطبيق على البنوك المصرية**، المعهد المصرفي، القاهرة، 1996.

II. **الرسائل والأطروحات**:

1- أكرم نعمان محمد الطيب، **اثر التحرير الاقتصادي على الجهاز المصرفي المصري**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2001.

2- حمزة طيبي، **البنوك التجارية الجزائرية وتحديات اتفاقية بازل 2**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار الثليجي، الأغواط ،2007 .

3- خالد بن عمر، **تقدير مخاطرة القرض وفق الطرق الإحصائية**: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص مالية، المدرسة العليا للتجارة، 2004/2003 .

4- عبد القادر بادن، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية** – بالاشارة غلى حالة الجزائر – مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008/2007 .

5- عياش زوبير ،**فعالية رقابة البنك الجزائري على البنوك التجارية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مناجمنت المؤسسة ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،2007/2006.

6- فضيلة بوطورة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، مذكرة ماجستير تخصص : علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2007/2006

7- قادة عبد القادر "**متطلبات تأهيل البنوك العمومية الجزائرية**" ،مذكرة ماجستير تخصص نقود ومالية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، دفعة 2009.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

8- موسى ولد الشيخ، **البنوك التجارية ودورها في التنمية الاقتصادية(دراسة حالة موريتانيا)**.ماجستير،غير منشورة، الجزائر، 2003-2004.

9- ميساء محي الدين كلاب، **دوافع تطبيق دعائم بازل 2 وتحدياتها**، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة ،2007.

10- نعيمة بن العامر، **البنوك التجارية وتقييم طلبات الائتمان**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية(غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002/2001.

11- نبيلة لايزيدي، **تسيير مخاطرة السيولة البنكية على مستوى البنوك التجارية –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير(غير منشورة)، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، جوان 2005 .

12- زبير عياش، **تأثير تطبيق اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** –حالة ولاية أم البواقي-أطروحة دكتراه في علوم التسيير تخصص : مالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،الجزائر، 2012/2011.

13- بريش عبد القادر، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006/2005 .

14- رشيد بوكساني، **معوقات أسواق الأوراق المالية العربية وسبل تفعيلها**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005/ 2006 .

15- عبد الجليل بوداح، **استخدام الأنظمة الخبيرة في مجال اتخاذ قرار منح القروض البنكية-دراسة تحليلية تطبيقية-**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، 2007/2006 .

III. الملتقيات:

1- سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الشلف، يومي 14 و15 ديسمبر 2004 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- منصوري عبد الله، **عولمة قواعد الضبط المصرفي وانعكاساتها على إقراض الدول النامية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول :إشكالية البروز في ظل ضغوط العولمة الماليـــة-حالـــة الاقتصـــاد الجزائري-، جامعة عنابة، الجزائر ،يومي 8/7 ديسمبر 2004 .

3- خليل عبد الرزاق ،بو عبدلي أحلام ،**الصناعة المصرفية العربية وتحديات اتفاقية بـــازل**، مداخلـــة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "إشكالية البروز في ظل ضغوط العولمة المالية ،حالـــة الجزائـــر "، جامعة عنابة، الجزائر ،يومي :23و 24 نوفمبر 2004 .

4- حسين بلعجوز، **إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها**، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية فـــي الألفية الثالثة منافسة- مخاطر- تقنيات، جامعة جيجل، أيام 6 و7 جوان 2005 .

5- راتول محمد، مداني أحمد، **دور التوريق كأداة مالية حديثة في التمويل وتطـــوير البورصـــة فـــي الجزائـــر**، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات- دراسة حالة الجزائر والدول النامية-، جامعة بسكرة، أيام 21و22 نوفمبر 2006 .

6- نصر عبد الكريم ،مصطفى أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2** : دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين ،ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمـــي الســـنوي الخامس ،جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 5،4 جويلية 2007 .

7- طيبة عبد العزيز ،مرايمي محمد ،**بازل 2 وتسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية** ،مداخلة مقدمة الى الملتقى العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، يومي :12/11 مارس 2008 .

8- صالح رجب حماد، **أثر إدارة المخاطر (التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الخـــارجي** ،ورقـــة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي السابع ،إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن، دون سنة نشر.

9- جاسم المناعي ،**إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها**، ورقـــة عمـــل مقدمة إلى الاجتماع السنوي 13 للجنة العربية للرقابة المصرفية المنعقد في أبو ظبي، 2004 .

IV. **المجلات، الدوريات والتقارير**:

1- إبراهيم الكراسنة ،**أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر** ،صـــندوق النقـــد العربي ،أبو ظبي ،2006.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- إبراهيم الكراسنة ،**أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**،معهد السياسات الاقتصادية صندوق النقد العربي ،أبو ظبي،الطبعة 2 ،مارس 2010 .

3- نبيل حشاد ،**دليلك إلى اتفاق بازل 2 (المضمون،الأهمية،الأبعاد)** ،موسوعة بازل 2 ،الجزء الأول ،2004 .

4- نبيل حشاد، "**إدارة المخاطر المصرفية**"، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد 286، سبتمبر 2004.

5- نبيل حشاد، **دليلك إلى التطبيق العملي لبازل 2 في المصارف**، الجزء الثالث، بيروت، اتحاد المصارف العربية ،2005.

6- نبيل حشاد، **إدارة مخاطر التشغيل في البنوك وفقا لمتطلبات بازل 2**، المركز العربي للدراسات والاستشارات المالية والمصرفية، القاهرة، 2009.

7- بلعزوز علي، **إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية** " ،مجلة الباحث ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،العدد07 ،2010/2009 .

8- مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 6، 2006 .

9- بنك الإسكندرية، **أهم المستجدات على الساحة المصرفية العالمية مع إشارة خاصة لمدى مواكبة السوق العربية لتلك المستجدات**، النشرة الاقتصادية، المجلد الثلاثون،1998.

10-البنك الأهلي المصري، النشرة الإقتصادية، العدد 03، المجلة 55، القاهرة، 2002.

11-البنك الأهلي المصري، "**معيار كفاية رأس المال في إطار إجتماع لجنة بازل** المنعقد في 2002/07/10"، النشرة الإقتصادية، العدد03، المجلد 35،، القاهرة، 2002.

11- جريدة الخبر، العدد 5240، الأحد 10 فيفري 2008 – 3 صفر 1929.

12- جريدة الخبر، العدد 5229، الاثنين 28 جانفي2008 – 20 محرم 1429.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:

I. الكتب:

1. Anne Marie Percie du Sert, **Risque et contrôle de risque**, Economica, Paris, 1999.
2. B.BARTHELEMY, **Gestion des Risque : Méthode d'Optimisation Globale**, Edition D'Organisation, Paris, 2000.
3. C. JIMENEZ & P. MERLIER**, Prévention et Gestion des Risques Opérationnels,** EDITION REVUE BANQUE, Paris, 2004.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. Eric LAMARQUE**,** Gestion **Bancaire**, EDITION PEARSON, Paris,2003.
5. Georges Sauvageot, Précis de finance, NATHAN, Paris, 1997.
6. Gérard Naulleau et Michel Rouach , Le Contrôle de gestion bancaire et financier , Edition la Revue banque , Paris,1993.
7. Joel Bessis ,**Risk Management in Banking** ,John Wiley &Sons Ltd ,1998.
8. Joel Bessis, **Gestion des risques et gestion actif-passif des banques**, Dalloz, Paris, 1996.
9. Jakie BOISSELIER ,**prevention et gestion des risques industriels dans l'entreprise** ,les editions d'organisation,paris ,1979.
10. Jean-Luc SIRUGET ,Emmanuelle Fernandez ,Lydia Koessler ,**le contrôle interne bancaire et la fraude** ,Dunod,paris,2006.
11. Luc Bernet , Rollande , **Principes de technique bancaire** , 20e édition , Dunod , paris 1999.
12. M.Mathieu ,**l'exploitant bancaire et le risque** ,la revue banque Edition, paris,1995.
13. Marc Bijot ,**La gestion des risques dans les PME romandes**, HPRSA, Genève, 2007.
14. Nicolas .Jacob ,**La gestion des risques accidentels de l'entreprise** ,ENTREPRISE MODERNE d' edition ,paris , 1983.
15. P.DUMONTIER & D.DUPRE, **Pilotage Bancaire : Les Normes IAS et la Réglementation BALE 2,** EDITION REVUE BANQUE, Paris,2005.
16. Pratique Boisselier , **Contrôle de Gestion** : **Court et Applications** , 02 éme édition , Paris , November 2001.
17. Philippe GARSUALTET & Stéphane PRIAMI, **La banque fonctionnement et stratégie**, édition ECONOMICA, paris, 1995
18. Sylvie de Coussergues, **La gestion de la banque**, Edition DUNOD, Paris, 1992.
19. Sophie Brana ,Michel Cazals ,Pascal Kanffmann, **économie monétaire et financière** ,2éme Edition ,Dunod ,Paris,2003.

II. المجلات والدوريات:

1. Basel Committee on Banking Supervision, **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards**, Bank of International Settlements, June, 2006.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. CBCB, «Convergence international de la mesure et des normes de fonds propres», BRI, Bâle, juin 2004.
3. Deregulating Basel , The banker , may , 1995.
4. Revue banque, Bale II en question, N° 642, 2002.
5. Maher Hasan , The Significance of Basel 1 and Basel 2 for the Future of The Banking Industry with Special Emphasis on Credit Information , To be presented in the Credit Alliance/ Information Alliance Regional Meeting in Amman 3-4 April 2002 Central Bank of Jordan .
6. BADR, "Normes bancaires : nouvelle proposition du comité de bale", BADR-INFOS, N^0 01, janvier 2002.
7. BADR info N°2 , Mars 2002.
8. BADR-Infos, N° 2, 1999.

المذكرات: ...

Willem Yu , New Caapital Accord Bale 2 ,Vrije Universiteit ,Amesterdam , January ,2005.

V. القاموس:

Goohman John Downes & Jordan Elliott, **Dictionary of Finance and Investment Terms**,(Barran'sInc. U.S.A. ,1995).

VI. المواقع الالكترونية:

- www.bis.org/bcbs/cp3 full fr.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق رقم(1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي-

الأخ الكريم .....الأخت الكريمة

تقوم الطالبة بدراسة حول إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص: مالية، تأمينات وتسيير المخاطر.

يرجى قراءة فقرات الإستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي. علما أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

www.manaraa.com

إستبانـــــــــــة

ةمـ ع ـغـد (X) على الإجابة المناسبة ،و أجب على الأسئلة المقترحة .

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل الدراسي :.....

3- الوظيفة الحالية : .....

4- عدد سنوات الخبرة هي :

أقل من 05 سنوات ☐ بين 05 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

5- هل صادفك انقطاع للتيار الكهربائي أثناء ممارستك لعملك ؟ نعم ☐ لا ☐

6- هل هذا الانقطاع للتيار الكهربائي يحدث ؟ دائما ☐ أحيانا ☐

7- ما هي النتائج المترتبة عن هذا الانقطاع الكهربائي ؟.....

.....

8- هل حدث و أن وقعت في أخطاء ؟ مطلقا ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐

9- هل صادفتك عمليات تزوير من طرف الزبائن ؟ نعم ☐ لا ☐

10- اذا كانت الإجابة بنعم فما هو الإجراء الذي اتخذته بشان الزبون المزور ؟

.....

.....

11- هل تواجه ضغوطا في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

12- هذه الضغوط ناتجة عن : (اختر الإجابات المناسبة)

- نقص الخبرة ؛

- نقص الموارد البشرية(العمال) ؛

- حجم العمل الكبير ؛

- ضيق الوقت ؛

- أسباب أخرى . (يمكن ذكرها).....

.....

.....

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

13- ما هو أثر هذه الضغوط ؟

* عليك :.....

*على عملك : .....

14- هل تتغيب عن العمل ؟ أحيانا ☐ لا ☐

15- هل تعمل لساعات إضافية ؟ لا ☐ أحيانا ☐

16- هل مدة الاستراحة(وقت الغداء) كافية لتجديد نشاطك العملي ؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل هناك تحفيزات للعمل من طرف البنك ؟ نعم ☐ لا ☐

18- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه التحفيزات ؟.....

.....

19- هل تستفيد من دورات تدريبية ؟ نعم ☐ لا ☐

20- هل تتأكد من سلامة الوثائق المقدمة من طرف الزبائن ؟ دائما ☐ أحيانا ☐

21- حسب رأيك هل مباني البنك آمنة للأشخاص (موظفين ،زبائن) ؟ نعم ☐ لا ☐

22- هل تعرضت يوما للابتزاز من طرف خارجي ؟ نعم ☐ لا ☐

23- إذا كانت الإجابة بنعم فماذا كان ردك أو تصرفك أمام هذا الأمر ؟

.....

.....

24- اذا كنت ممن شهد حادثة الاعتداء الخارجي ،التي تعود أحداثها ل2011/01/08 ،فما هو أثر هذه الحادثة عليك ؟ وماذا انجر عنها ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(الملحق رقم: 2)

المجمع الجهوي للاستغلال ام البواقي/خنشلة 004
الوكالة المحلية للاستغلال عين البيضاء 325

عين البيضاء في.....

الي السيد.....

العنوان.....
.....

الموضوع اعذار

يشرفنا ان نحيطكم علما بانكم تحصلتم من مؤسستنا على القرض التالى

الموضوع .....

المبلغ .....

الاجل .....

وعليه ولضمان هذا القرض وافقتم على منحنا رهنا رسميا-حيازيا بموجب عقد مؤرخ فى.....تحت رقم.....مسجل فى.....
بناءا على هذا القرض . فان حسابكم يسجل رصيدا سالبا يقدر ب.....
تضاف اليها الفوائد المختلفة.

ولهذا نعذركم بتسوية وضعيتكم خلال مدة اقصاها 15 يوما تسري من تاريخ استلام هذا الاعذارخلافا لذالك سنضطر بالتنفيذ على الممتلكات المرهونة بمصادرتها.

المدير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملخص:

أدى توسع أنشطة البنوك وتطور التقنيات المستخدمة فيها والأخطاء البشرية المكتشفة والمحتملة إلى ظهور نوع جديد من المخاطر هو المخاطر التشغيلية حيث تحتم على البنوك إدارتها من خلال إتباع مسار يضمن تعريف المخاطر، قياسها، متابعتها من أجل التخفيض من تكرارها وأثرها المالي(الخسارة) ثم مواجهتها.

وقد أعطت لجنة بازل 2 البنوك ثلاثة طرق للقياس:

- أسلوب المؤشر الأساسي: والذي يحث البنوك على الاحتفاظ في حيازتها برأسمال لمخاطر التشغيل يساوي نسبة مئوية ثابتة من متوسط إجمالي الدخل خلال ثلاث سنوات السابقة.

- الأسلوب المعياري: ينص على تقسيم البنوك أنشطتها إلى ثمانية خطوط أعمال معيارية، معرفة من قبل لجنة بازل 2، ثم حساب الناتج السنوي الخام لخط الأعمال الموافق مضروبا في معامل ثابت يتراوح بين(12،18%). حسب خط الأعمال المعني.

- أسلوب القياس المتقدم: الذي يقوم على تقسيم أنشطة البنك إلى خطوط أعمال كما سبق ذكره، ويتم رصد الخسائر الناتجة عن كل نشاط أو خط أعمال نتيجة مخاطر التشغيل، حتى يمكن خفض تلك المخاطر إلى أكبر درجة ممكنة.

أما متابعة المخاطر التشغيلية فتتم بطرق داخلية وخارجية بهدف التحكم والتخفيض من تكرار الحوادث المسببة للمخاطر التشغيلية وأثرها إن وقعت، بينما الطرق الداخلية تتمثل في مخططات إستمرار النشاط التي تهدف إلى ضمان تقديم خدمات للبنك عند وقوع حوادث قد تهدد نشاطه، كما نجد تفويض السلطات، ميثاق أخلاقيات المهنة والتغطية بالموازنة،...ومن الطرق الخارجية للتحكم في المخاطر التشغيلية نجد عقود التأمين وتحويل الأنشطة،...

ويفرض على البنوك تخصيص جزء من رأس مالها لتغطية المخاطر التشغيلية كضمان لحقوق المودعين وهذا في إطار معدل الملاءة المسمى "ماكدونو" الذي جاءت به إتفاقية بازل 2 .

الكلمات المفتاحية: المخاطر التشغيلية، إدارة المخاطر، طرق القياس، بازل 2.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(الملحق رقم: 3)

بنك الفلاحة والتنمية الريفية
المجمع الجهوي للاستغلال أم البواقي / خنشلة

الوكالة المحلية للاستغلال : **عين البيضاء في :**
عين البيضاء 325 **إلى السيد :**

الموضوع: حجز ما للمدين لدى الغير
ضد:

سيدي،
لنا شرف إحاطتكم علما أن وكالتنا البنكية المحلية *325* دائنة تجاه
الاسم و اللقب :
بالأحرف اللاتينية:
ابن :
الساكن بـ :
بمبلغ يقدر بـ : الأرقام و بالأحرف :

.
هذا المبلغ يمثل الدين إضافة إلى الأرباح و الفوائد و غرامات التأخير المستحقة و التي ستستحق إلى غاية التسديد النهائي.
و عليه تعارض بصفة قطعية بموجب هذا الطلب أن تدفعوا بين أيدي غير أيدينا كل مبالغ أو سندات أو قيم أيا كانت و التي قد تمتلكونها أو سوف تمتلكونها لحساب المدين المذكور أعلاه أو التي قد تكونوا مدينين بها تجاهه لأي غرض و لأي سبب كان.
إن حجز ما للمدين لدى الغير الحالي قانوني و مقبول من حيث الشكل تطبيقا لأحكام المادة *121* من الأمر 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد و القرض، و أنه تم تحديده من أجل ضمان استيفاء تسديد مبلغ الدين المشار إليه أعلاه الذي تم تحديده بصفة مؤقت بما فيه من أصل الدين، الأرباح أو الفوائد، المصاريف و الملحقات مرجحة الارتفاع أو الانخفاض.
و عليه، نطلب منكم موافاتنا بتصريح ايجابي أو سلبي وفقا لما هو منصوص عليه قانونا و إبلاغنا عند الاقتضاء بكل حجز ما للمدين لدى الغير سابق و منتج لآثاره إلى هذا اليوم.

تقبلوا مني سيدي فائق التقدير و الاحترام.

مدير الوكالة :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملخص

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ABSTRACT:

The enlargement of bank activities, the development of used techniques and the discovered or probable human mistakes lead to the emerging of a new kind of risks called **operational risk**. Banks become obliged to adopt, in their management, the way that enables to define, measure and monitor risks in order to reduce risk repetition and lower their financial effect (losses) before facing them.

The Basel Committee offered banks three ways of measurement:

- Basic Indicator Approach: which incites the bank to hold a capital reserved for the management risks expressed as a fixed percentage of the average of its three-past-years incomes
- StandardizedApproach: in which bank activities are divided into eight standardized business lines defined by Basel II, and calculated the Annual Gross Productfor the corresponding business lines multiplied by fixed weighting factor (varying between 12 – 18 % according to the concerned business line).
- Advanced Measurement Approach: It is based on the division of the Bank's activities into business lines as it mentioned above. One observes the losses suffered in each activity or business line as a result of management risks in order to maximally reduce those risks.

The monitoring of operational risks is done through internal and external methods with the aim of controlling and reducing the repetition of incidents that cause operational risks and their effects, if any. Internal methods consist of plans on the activity continuity that aim for offering services to banks in case of incidents threatening its activity. One can also quote delegation of prerogatives, deontology charter…

Among the external methods of operational risk monitoring one finds insurance contracts, activity transfer…In this case, banks are obliged to hold part of their capital as reserve to cover operational risks and as guarantee of depositors' rights, as part of the solvency average named "McDonoughRatio" that Basel II developed.

Keywords:
Operational Risks, Risk Management, Ways of Calculation, Basel II.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

RÉSUMÉ:

L'élargissement des activités bancaires, le développement des techniques utilisées et les erreurs humaines découvert ou probable conduisent à l'émergence d'un nouveau type de risques appelés le **Risque Opérationnel**.
Les banques sont obligées d'adopter, dans leur gestion, la manière qui permet de définir, calculer et contrôler les risques afin de réduire la répétition des risques et de réduire leur impact financier (pertes) avant qu'ils font face à eux.

Le Comité de Bâle a offert aux banques trois manières de mesure:
- Indicateur de Base: qui incite la banque à détenir un capital réservée aux risques de gestion, exprimés en un pourcentage fixe de la moyenne des revenues de trois dernières années.
- Standard: dans lequel les activités bancaires sont divisées en huit secteurs d'activité normalisés définis par Bâle II, et dans laquelle le produit brut annuel es calculé dans les secteurs d'activité correspondants multiplié par le coefficient fixe (variant entre 12 à 18% selon le secteur d'activité concerné)
- Mesure Avancé: Elle est basée sur la division des activités de la Banque en lignes d'activité comme mentionné ci-dessus. On note les pertes subies dans chaque activité ou ligne d'activité à cause des risques de gestion, afin de réduire au maximum ces risques.

Le suivi des risques opérationnels est effectuée grâce à des méthodes internes et externes dans le but de contrôler et de réduire la répétition des incidents qui causent les risques opérationnels et leurs effets, s'il y en a. Les méthodes internes sont constituées de plans sur la continuité de l'activité qui ont pour but d'offrir des services aux banques en cas d'incidents qui menace leur activité. On peut également citerla délégation de prérogatives, la charte de déontologie ...
Parmi les méthodes externes visant le suivi du risque opérationnel, on trouve les contrats d'assurance, le transfert des activités...
Dans ce cas, les banques sont tenues de détenir une partie de leur capital en réserve pour couvrir les risques opérationnels et garantirles droits des déposants, dans le cadre de la "Ratio McDonough," bâti par Bâle II.

Mots-clés:
Risques opérationnels, gestion des risques, les moyens de calcul, Bâle II

www.manaraa.com