إدارة المخاطر التشغيلية وفقا لاتفاقية بازل 02 في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مصداع راضية

طالبة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 01

بريد إلكتروني: messedaa.radhia@gmail.com

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك التجارية، وأهم مصادرها، وكذا واقع إدارة هذه المخاطر بالبنوك التجارية الجزائرية، ومدى تطبيقها لمبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية والتي أوصت بها اتفاقية بازل 2.

وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الجزائرية تتعرض للعديد من المخاطر التشغيلية والتي كان العنصر البشري في صدارة مصادرها، كما أنها لا تولي اهتمام كبير بإدارة المخاطر التشغيلية؛ حيث كانت درجة تطبيقها لمبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية التي جاءت بها مقررات لجنة بازل الجديدة متوسطة.

كلمات مفتاحية: إدارة المخاطر، المخاطر التشغيلية، البنوك التجارية الجزائرية.

Résumé :

Le but de cette étude était d'identifier les différents risques opérationnels rencontrés par les banques commerciales et les sources les plus importantes de ces risques, ainsi que la réalité de la gestion de ces risques dans les banques commerciales algériennes. et la façon d'appliquer les principes de la bonne administration du risque opérationnel recommandé par l'accord de Bâle 2.

L'étude conclut que les banques commerciales Sont exposées à de nombreux risques opérationnels, dans lesquels l'élément humain était au sommet de ses sources. Et que ces banques ne prêtent pas beaucoup d'attention à la gestion des risques opérationnels. Lorsque le degré

المنارة للاستشارات
ww

d'application des principes de gestion rationnelle des risques opérationnels contenus dans les nouvelles décisions du Comité de Bâle était moyen.

مقدمة:

تتميّز طبيعة النشاط المصرفي بالتشبع وارتفاع حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وزيادة حجم المعاملات المصرفية ، مما يؤدي حتما إلى ظهور مخاطر عدّة قد تهدد استمرارية نشاط البنك، والتي ارتفعت حدتها في الوقت المعاصر بسبب دولية السوق المصرفية وتحرير خدماتها. ولهذا فهي تسعى دائما إلى التحوّط من المخاطر، والتقليل من آثارها إلى أقصى حد ممكن، بتطوير أساليب وأدوات التعامل معها بكفاءة.

وفي ظل هذه التطورات برزت المخاطر التشغيلية التي اعتبرت من أهم المخاطر المصرفية التي تواجه البنوك في العصر الحالي، لما لها من دور بارز في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي تتعرض لها هذه الأخيرة، مما أوجب على البنوك وضح إستراتيجية مصرفية لتوضيح مفهومها، وتحديد ومعرفة حجم ونوع هذه المخاطر، ثم وضع الخطط اللازمة لإدارتها بشكل سليم وفعال بما يخدم أهداف البنك، ومنه فقد أصبحت إدارة المخاطر التشغيلية معلما مهما من معالم الممارسة الإدارية السليمة للمخاطر. وتزامنا مع هذه التطورات فقد أصدرت لجنة بازل اتفاقيتها الثانية في 2003، والتي كانت أهم بنودها إضافة متطلبات رأسمالية لمواجهة المخاطر التشغيلية ، والتي اعتبرت تطور كبير وثقافة جديدة في مجال الرقابة وإدارة المخاطر المصرفية.

وبناء على كل ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بإدارة المخاطر التشغيلية وفقا لما جاءت به اتفاقية بازل 2 ؟

ومن أجل معالجة إشكالية الدراسة، فإن البحث قام على الفرضيات التالية:

1. تتعدد أنواع المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية تبعا لتعدد مصادرها؛

المنارة للاستشارات
ww

2. يتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية الإطار الفني والإداري اللازم للإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية حسب ما ورد في اتفاقية بازل 2؛
3. تهتم البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق المبادئ الخاصة بالإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية وفقا لما جاءت به اتفاقية بازل 2.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع المخاطر التشغيلية الذي يعتبر من المواضيع الحديثة المطروحة في الساحة المصرفية والذي جاءت بها اتفاقية بازل 2، ونظرا لوجود محدودية في شيوع ثقافة إدارة هذا النوع من المخاطر، ووجود فجوة معرفية لتبني هذا المسعى الإداري الحديث، فإنه من المهم التعرف على المخاطر التشغيلية ، والإلمام الجيّد بكيفية قياسها والطرق السليمة لإدارتها، بما يسمح للبنوك بالتخفيف من حدتها والتقليل من الخسائر الناجمة عنها.

ومن خلال هذه الدراسة نحاول تزويد الإدارة المصرفية الجزائرية بالإطار اللازم حول إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية قياسها بغرض تقوية سلامة الجهاز المصرفي الجزائري، ودعم استقراره وقدرته على المنافسة في السوق المصرفية.

منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف خصائص الظاهرة وجمع المعلومات عنها وتحليلها، إلى جانب ذلك تم الاعتماد على الدراسة الميدانية من أجل جمع المعلومات والبيانات الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة)، وذلك من خلال تصميم الاستبانة اللازمة وتوزيعها لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، ومن ثمّ تم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال استعمال بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في: التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرونباخ

المنارة للاستشارات

ww

I. الإطار النظري للدراسة:

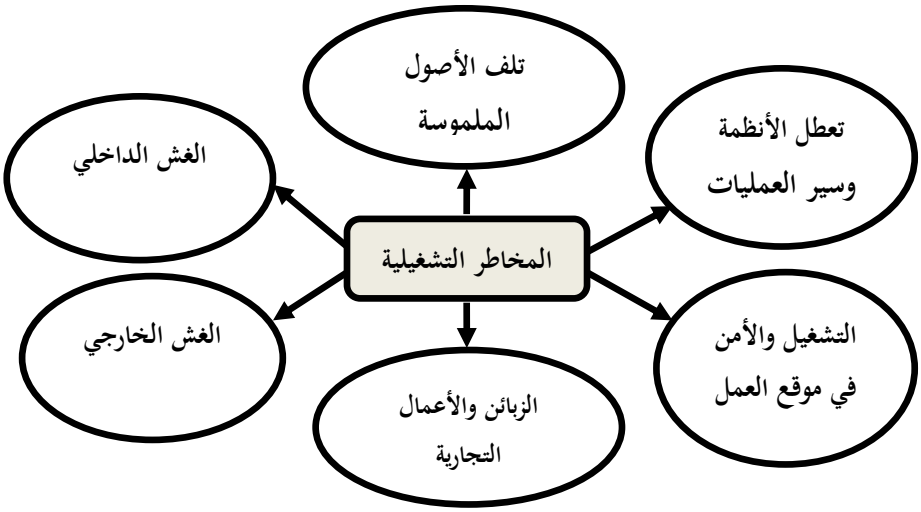
1. تعريف المخاطر التشغيلية وأسباب ظهورها

لقد تعددت التعاريف التي قدمت للمخاطر التشغيلية، ولكنها كلها تصب في سياق واحد، حيث عرفت لجنة بازل (2001) رسميا المخاطر التشغيلية بأنها: " 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، ويستبعد المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة[1].

كما جاء في التقرير المراجع لاتفاقية بازل 2 حول الرقابة المصرفية سنة 2004 تعريف الخطر التشغيلي بأنه: خطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو نقص في الإجراءات والأفراد والأنظمة الداخلية والخارجية. [2]

ومنه يمكن تلخيص مركبات المخاطر التشغيلية لدى البنوك وفقا لمقررات لجنة بازل 2 في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مركبات المخاطر التشغيلية في البنوك وفقا لمقررات لجنة بازل 2



المصدر: من إعداد الباحثة

[1] - Guide pratique : **Comment intégrer les risquer ESG aux dispositifs de maitrise des risqué opérationnels** ? ORSE, avril 2012, p5.

[2] - Comité de bâle sur le contrôle bancaire, **Couvergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres**, dispositif révisé, juin 2004, p.121.

المنارة للاستشارات
ww

ومنه نستنتج أن المخاطر التشغيلية هي المخاطر المتولدة من العمليات اليومية للبنك، أو هي الخسائر التي يتحملها البنك نتيجة الأخطاء في تنفيذ العمليات الذي يرجع سببها إلى تقصير من الموظفين وارتكاب الأخطاء، أو سوء الأنظمة الداخلية الموضوعة من طرف البنك؛ كنظام المعلومات والنظام المحاسبي والأنظمة المعلوماتية، أو قد تكون ناجمة عن أحداث خارجية تمس بهياكل البنك كالأضرار المرتبطة بالبيئة والخارجة عن سيطرة البنك (العواصف والفيضانات والزلازل أو الحرائق).

ولقد اجتمعت جملة من الأسباب التي جعلت البنوك أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية في الآونة الأخيرة أهمها:[3]

- ضعف مقدرة البنوك في التحكم في التقنيات الآلية المتطورة المستخدمة في تنفيذ العمليات المصرفية؛
- النمو في التجارة الالكترونية والتي تنطوي على مخاطر محتملة مازالت أبعادها غير معروفة تماما؛
- ضعف السياسات الأمنية المصاحبة للعمل المصرفي الالكتروني، بحيث تنشأ المخاطر من جراء أخطاء المرخص لهم (مثل تجاوزات الموظفين في البنك، أو إساءة الاستخدام من قبل العملاء لعدم الإحاطة بإجراءات العملية)، و/ أو تنشأ من غير المرخص لهم؛
- اعتماد البنوك على الوسائل الحديثة للتخفيف من حدة المخاطر مثل : التعامل بالمشتقات المالية؛
- الاستخدام المتزايد للخدمات المساندة المقدمة من أطراف أخرى، وزيادة الاعتماد على الجهات الخارجية في القيام بأعمال داخلية للبنك، مثل أنظمة التسوية والمقاصة.

ومما سبق يتضح لنا بشكل جلي أن المخاطر التشغيلية عبارة عن نتائج للممارسات المصرفية أحيانا، وعن ضعف أنظمة الرقابة والضبط الداخلي أو فشل في الأنظمة الآلية أحيانا أخرى.

[3] – اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية حساب المتطلبات الرأسمالية لها**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2004، ص:7.

المنارة للاستشارات
ww

2. مصادر المخاطر التشغيلية و أنواعها

تتعدد مصادر المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك بصفة عامة، والتي تندرج كلها ضمن مخاطر العمليات الداخلية أثناء القيام بتنفيذ وإدارة العمليات المختلفة، والعنصر البشري سواء الموظفين بالبنك أو العملاء، أو الأنظمة الآلية وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، بالإضافة إلى الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية من عمليات احتيال أو كوارث طبيعية. ولكن يختلف مستوى تأثير هذه المصادر على البنك تبعا لدرجة تطور وتعقيد الأنشطة والعمليات التي يمارسها البنك. ولكن جميعها يؤدي إلى خسائر غير متوقعة. ولقد جاءت تركيبة المخاطر التشغيلية وفقا لمقررات لجنة بازل 2 بأهمها نذكرها فيما يلي:

- **الاحتيال المالي(الداخلي والخارجي)**: تعتبر عمليات الاحتيال من قبل أطراف داخلية أو خارجية أكبر خطورة تهدد ديمومة نشاطات البنك واستقراره، ويصعب كشفها وضبطها وقياسها لأنها تقع ضمن عدّة أشكال، ويعرف الاحتيال بأنه:" فعل بسوء نية يهدف إلى الحصول على منفعة شخصية ويترتب عنه إلحاق أضرار جسيمة بالمؤسسة"؛[4]
- **الاختلاس**: وهو الأكثر شيوعا بين العاملين في البنوك، والناتج عن التعاملات بالشيكات السياحية، وأجهزة الصراف الآلي؛
- **الممارسات المتعلقة بالعملاء والمنتجات والأعمال**: وهي الإخفاق غير متعمد أو الناتج عن الإهمال في الوفاء بالالتزامات المهنية تجاه عملاء محددين (بما في ذلك شروط الصلاحية والثقة)، أو الإخفاق الناتج عن طبيعة تقييم المنتج أو إساءة استعمال المعلومات السرية للزبائن؛
- **توقف العمل والخلل في الأنظمة** بما في ذلك أنظمة الكومبيوتر؛ أي تعطل في الأعمال، أو خلل في الأنظمة المستعملة، أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسوب...، أو الإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العلاقات مع الأطراف التجارية المقابلة؛

[4]- Bernard, F., Gayraud, R. et Rousseau, L, **Contrôle interne : concepts, réglementation cartographie des risques, guide d'audit de la fraude.** Paris : Ed. Maxima, 2006, p88

المنارة للاستشارات
ww

- **الجرائم الالكترونية** ودلك نتيجة استخدام التقنيات الآلية الحديثة في جميع النشاطات المصرفية، مثل: الصراف الآلي، بطاقات الائتمان، الاختلاس الالكتروني؛
- **الأضرار في الموجودات المادية** جراء كارثة طبيعية أو أي أحداث أخرى؛
- **تنفيذ وإدارة العمليات**: وهي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة لعمليات البنك، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، مثل: الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخسائر بسبب الإهمال وإتلاف أصول العملاء.[5]

3. تقنيات قياس المخاطر التشغيلية وفقا لاتفاقية بازل2

وفقا لاتفاقيات لجنة بازل 2 فإن المخاطر التشغيلية من المخاطر المهمة والمتميزة التي تواجه العمل المصرفي، لهذا تطلب الاحتفاظ برأس مال لمواجهة الخسائر المتوقعة والناتجة عن تلك المخاطر، ولهذا فقد جاءت الاتفاقية بثلاث منهجيات لقياس متطلبات رأس المال الضروري لمقابلة المخاطر التشغيلية وهي: أسلوب المؤشر الأساسي، الأسلوب القياسي (المعياري)، أسلوب القياس المتقدمة.

كما يمكن للبنك الاستخدام المزدوج لهذه الأساليب، في حين لا يسمح باستخدام الأسلوب الأكثر بساطة إذا توفرت لدى البنك إمكانية استخدام أسلوب أكثر تقدما وتحصل على الموافقة على ذلك من المراقب عليه (البنك المركزي) وإذا قرر هذا الأخير أن البنك لم يعد مستوفيا للمعايير التي تؤهله لاستخدام الأسلوب الأكثر تقدما، فقد يطلب منه العودة لانتهاج الأسلوب الأكثر بساطة لبعض أو كل عملياته، حتى يستوفي الشروط المحددة من قبل المراقب للعودة لاستخدام الأسلوب الأكثر تقدما.[6]

---

[5]- اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مرجع سابق، ص: 9-10

[6]- مرفت علي أبو كمال، **الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية بازل2**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 50.

المنارة للاستشارات
ww

1.3 - أسلوب المؤشر الأساسي

يمكن لجميع البنوك تطبيق هذه الطريقة دون أن يفرض عليها شروط معينة، ويحتسب المتطلب الرأسمالي لمقابلة مخاطر التشغيل وفقا للمعادلة التالية:

المتطلب الرأسمالي لمقابلة المخاطر التشغيلية = متوسط إجمالي الدخل لأخر ثلاث سنوات × α

حيث : α ثابت = 15% وفقا لمقررات لجنة بازل، ويمثل نسبة المستوى العام لرأس المال المطلوب للصناعة المصرفية مقسوما على المؤشر العام للصناعة، وتستبعد السنة التي يكون فيها إجمالي دخل البنك (العائد) صفرا أو خسارة، ويتم احتساب متوسط لسنتين فقط، وإذا حقق البنك خسارة في سنتين أو أكثر من الثلاث سنوات الأخيرة، فإنه يحق لسلطة الرقابة المصرفية أن تحدد متطلبات رأس المال الواجب الاحتفاظ به لتغطية المخاطر التشغيلية.[7]

2.3 - الأسلوب النمطي (الأسلوب القياسي المعياري)

تعتمد هذه الطريقة على تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل المصرفي، وحسب الخدمات المصرفية المقدمة؛ حيث يتم تقسيم الأنشطة المصرفية إلى ثمانية خطوط أعمال هي:تمويل الشركات، التداول والاكتتاب، الأعمال المصرفية بالتجزئة، الأعمال المصرفية التجارية، المدفوعات والتسويات، خدمات الوكالة، خدمات الوكالة، خدمات إدارة الأصول، خدمات السمسرة والوساطة المالية [8]، وفي نطاق كل خط عمل يعتر إجمالي الدخل مؤشرا عريضا يعمل كدليل على حجم عمليات البنك، ويتم حساب متطلبات رأس المال لمقابلة المخاطر التشغيلية وفقا للمعادلة التالية:

متطلبات رأس المال لمقابلة المخاطر التشغيلية =(إجمالي الدخل السنوي لكل وحدة عمل خلال الثلاث سنوات الأخيرة × β لكل نشاط) / 3

[7] - ورقة بازل الاستشارية الثالثة، الصادرة في نسيان 2003

[8]- Lamarque E, **Management de la banque** : risquer, relation client, organisation. Paris, Pearson éducation, 2005, pp 74-89.

المنارة للاستشارات
ww

حيث β: نسبة ثابتة بالنسبة لكل خط عمل، وتكون قيمته إما 12% أو 15 % أو 18% .

3.3 - أسلوب القياس المتقدم

ويعتمد في احتساب المتطلب الرأسمالي لمقابلة المخاطر التشغيلية على نماذج داخلية متقدمة في البنك، من خلال قياس حجم التعرض لهذه المخاطر عبر نظام القياس الداخلي المستخدم، والمصادق عليه من قبل سلطة الرقابة المصرفية.

ووفقا لهذا الأسلوب، فإن البنك يعتمد في تطبيقه على بياناته الإحصائية المبنية على خبرته السابقة النوعية منها (مثل تقارير منتظمة، مراجعة دورية، ...) والكمية (صلاحية أسلوب القياس، بيانات تفصيلية عن الخسائر الداخلية والخارجية، وتواريخ حدوثها، والمنطقة أو البلد التي وقعت بها الخسائر،.....)، فهو يعتمد إذن على النمذجة الإحصائية، فبعد قياس حجم هذه المخاطر باستخدام أحد النماذج ، يتم تحديد الأموال الخاصة واللازمة لتغطيتها.

4. الممارسات السليمة لإدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية وفقا لمتطلبات لجنة بازل 2

تبدأ عملية إدارة المخاطر التشغيلية بفهم طبيعة المخاطر ذاتها، والسيطرة عليها، وتقديم حسابات دقيقة عن هذه المخاطر وفي جميع الأنشطة. وقد أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاقية لجنة بازل 2 ورقة تتضمن عشرة مبادئ لمساعدة البنوك والسلطات الرقابية على تحديد أسس الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية والتي تتلخص فيما يلي:

1.4- هيئة المناخ المناسب لإدارة المخاطر: والذي تضمن المبادئ الثلاث الأولى، تتمحور أساسا في دور مجالس الإدارة والإدارة العليا، حيث يجب أن تكون مدركة للعناصر الأساسية للمخاطر التشغيلية الخاصة بالبنك والتعامل معها كفئة منفصلة يتم مراقبتها، وتحديد إطار (هيكل) لإدارتها يخضع لوظيفة تدقيق داخلي فعالة وشاملة ومستقلة، تنفذ من قبل موظفين أكفاء ومدربين بشكل ملائم، وعلى جميع المستويات الوظيفية أن تدرك مسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية.كما يجب أن تتحمل الإدارة

المنارة للاستشارات
ww

العليا مسؤولية تطوير السياسات والعمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنشطة وعمليات البنك وأنظمته؛

2.4- إدارة المخاطر :تعريفها، قياسها، التحكم فيها ومراقبتها: والتي تتضمن المبادئ من 4 إلى 7 والذي تتمحور فيما يلي:

- قيام البنوك بتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية الملازمة لكل أنواع المنتجات، والأنشطة، والعمليات والأنظمة، وتحديد الإجراءات المطلوبة لقياسها؛
- تنفيذ عملية المراقبة المنتظمة لأوجه المخاطر التشغيلية، والإفصاح عن البيانات ذات الصلة للإدارة العليا في شكل تقارير منتظمة؛
- ضرورة توافر البنك على السياسات والإجراءات والأساليب التي تضبط أو تخفف من حدة المخاطر التشغيلية، ومراجعتها بشكل دوري للقيام بتعديلها وفقا للاستراتيجيات المناسبة المستخدمة، ومن جهة أخرى ضرورة وضع خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال للحد من الخسائر في حالة تعطل الأعمال بشكل حاد.

3.4- دور السلطات الرقابية: والذي يتمثل في مطالبة البنوك بتوفير إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية، بما يحقق التخفيف من حدة الخسائر التي قد تتعرض لها بسببها، وقيامها من خلال المراقبين بتنظيم تقييمات مستقلة، وبصفة دورية للاستراتيجيات، والسياسات، والخطوات، والممارسات المطبقة بالبنك والمتعلقة بالمخاطر التشغيلية، وضمان وجود آلية مناسبة وذات كفاءة عالية لإعداد التقارير بشكل يضمن اطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث بالبنك.

4.4- أهمية الإفصاح: نطاق الإفصاح المتعلق بالمخاطر التشغيلية غير محدد، كون أن 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 وتقييم ومراقبة وتخفيف حدة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها.

المنارة للاستشارات

ww

II. الجانب التطبيقي للدراسة

1. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يشمل مجتمع الدراسة القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في كل من المديرية العامة ووكالات البنك محل الدراسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية" باستخدام المسح الشامل لولاية الجزائر العاصمة والبالغ عددها 23 وكالة، ولكن 4 وكالات منها رفضت التعاون مع الباحثة بالرغم من الزيارات العديدة التي قامت بها الباحثة، ومنه فالدراسة اقتصرت على 19 وكالة. وقد بلغ العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 84 استمارة، تم استرجاع 79.76 % منها وهي كلها صالحة للتحليل بنسبة 100% نظرا لمراقبتها قبل استرجاعها من قبل الباحثة، في حين لم يتم استرجاع 20.23 % من العدد الإجمالي بالرغم من استفسارنا المستمر عن مصير الاستمارات غير المسترجعة ومنح الوقت الكافي للتمكن من الاستجابة.

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان تم إجراء اختبار لدرجة ثبات الأداة وذلك بحساب قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات الدالة على إدارة المخاطر التشغيلية والذي قدر بـ (α= 0.921) أي بنسبة ثبات 92.1% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

ومن تحليل خصائص مجتمع الدراسة، تبين لنا أن إجمالي ما نسبته 64.17% تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 50 سنة، وأن ما نسبته 86.56% من الفئة المستجوبة من حاملي الشهادات الجامعية (اللسانس، الماجستير أو الماستر أو الدكتوراه)، كما قدّر ما نسبته 70.14% من إجمالي المستجوبين لهم أكثر من 10 سنوات أقدمية في البنك، ومنه فالبنك يتمتع بكفاءات شابة لها قدر كافي من الخبرات والمهارات العلمية، وبذلك فهي تجمع بين الطاقات والقدرات الإبداعية الخلاقة والخبرات وبين الوعي والثقافة وروح التطوير والتحديث مما يساعدهم على تبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة بمرونة كبيرة.

المنارة للاستشارات

ww

2. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

1.2- أهم المخاطر التشغيلية التي يواجهها بنك الفلاحة والتنمية الريفية: تقوم الفرضية الأولى للدراسة على دراسة أنواع المخاطر التشغيلية التي يواجهها بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية وبعد تفريغ البيانات تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): نتائج الاستبيان حول أهم المخاطر التشغيلية التي تواجه البنك محل الدراسة

نوع الخطر التشغيلي	التكرار	النسبة المئوية %	الترتيب
المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية	23	34.32	4
مخاطر الابتزاز والسطو من أطراف خارجية	25	37.31	3
مخاطر الأخطاء في إدخال البيانات	39	58.20	1
مخاطر الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم	15	22.38	8
عمليات الاحتيال من قبل الموظفين	33	49.25	2
انهيار أنظمة الكومبيوتر والاتصالات	21	31.34	6
الاختلاس عبر شبكة الكومبيوتر	22	32.83	5
الاحتيال عبر بطاقات الإئتمان	17	25.37	7
مخاطر أخرى اذكرها: انقطاع الكهرباء	1	1.49	9

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

1.1.2- تحليل النتائج: من خلال نتائج الجدول رقم (01) نجد:

1) الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية (الكوارث الطبيعية والاحتيال الخارجي): حيث يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن القيادات الإدارية المستجوبة تأكد أن البنك يتعرض **لمخاطر الابتزاز والسطو من**

المنارة للاستشارات
ww

أطراف خارجية والمخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية بنسبة متوسطة نسبيا قدرت على التوالي بـ: 37.31% ، 34.32% .

أما بالنسبة **لمخاطر الاختلاس عبر شبكات الكومبيوتر** فقد أشارت أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة 32.83 % أن البنك يتعرض لهذا النوع من المخاطر التشغيلية ، وهي تعتبر نسبة متوسطة؛ في حين نجد تعرض البنك لمخاطر الاحتيال عبر بطاقات الائتمان كان بنسبة ضعيفة قدرت 25.37%، وقد احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة ضمن ترتيب المخاطر الأخرى؛

2) **مخاطر العمليات الداخلية (تنفيذ وإدارة العمليات)** من خلال:

- **الأخطاء في إدخال البيانات:** حيث أشارت 58.20 % من القيادات الإدارية (العليا والوسطى) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية أن هذا النوع من المخاطر يعتبر من أول وأكثر المخاطر التي يتعرض لها؛
- **مخاطر الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم** حيث احتل هذا النوع من المخاطر التشغيلية المرتبة الأخيرة من بين المخاطر الأخرى حسب أراء أفراد مجتمع الدراسة، وبنسبة ضعيفة 22.38%.

3) **العنصر البشري:** من خلال **عمليات الاحتيال من قبل الموظفين** حيث أكدت 49.25% من القيادات الإدارية (العليا والوسطى) أن البنك كثير التعرض إلى مثل هذا النوع من المخاطر، حيث أحتل المرتبة الثانية في ترتيب المخاطر الأخرى المذكورة سابقا.

4) **الأنظمة الآلية:** من خلال **مخاطر انهيار أنظمة الكومبيوتر والاتصالات** حيث أشارت نتائج الدراسة أن 31.34% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن البنك يتعرض إلى مخاطر حدوث انهيار أو أعطال في أنظمة الكومبيوتر والاتصالات المستعملة من طرف البنك.

المنارة للاستشارات
ww

2.2- مصادر المخاطر التشغيلية التي يواجهها بنك الفلاحة والتنمية الريفية

كما تقوم الفرضية الأولى أيضا على تنوع مصادر المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك محل الدراسة، وقد كانت نتائج الدراسة الخاصة بترتيب مصادر هذه المخاطر حسب أراء القيادات الإدارية (العليا والوسطى) كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): نتائج الاستبيان حول مصادر المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك محل الدراسة

مصدر الخطر التشغيلي		المرتبة01	المرتبة 02	المرتبة 03	المرتبة 04	الترتيب حسب النتائج
العمليات الداخلية	التكرار	08	36	16	07	الثانية
	النسبة%	11.94	53.73	23.88	10.44	
العنصر البشري (الموظفين و الزبائن)	التكرار	47	06	09	05	الأولى
	النسبة%	70.14	8.95	13.34	7.46	
الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات	التكرار	00	14	33	20	الثالثة
	النسبة%	0	20.89	49.25	29.85	
الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية	التكرار	12	11	09	35	الرابعة
	النسبة%	17.91	16.41	13.43	52.23	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

1.2.2- تحليل النتائج

تشير نتائج الجدول أعلاه أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتعرض إلى المخاطر التشغيلية التي يكون مصدرها العنصر البشري بصفة أساسية، حيث احتل هذا المصدر المرتبة الأولى حسب أراء القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بالبنك وبنسبة مرتفعة قدرت بـ70.14 % . ثم تليها المخاطر الناتجة عن

المنارة للاستشارات
ww

العمليات الداخلية من حيث تنفيذ وإدارة العمليات بنسبة 53.73 %. وهي نفس النتائج التي تم التوصل إليها في التحليل السابق؛

أما في المرتبة الثالثة نجد مصدر الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات بنسبة 49.25%، وفي المرتبة الأخيرة الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية بنسبة 53.23 %، وهذه النتائج متناقضة مع نتائج التحليل السابق أين احتلت فيه مخاطر الأنظمة الآلية المرتبة الأخيرة.

ومن خلال النتائج السابقة، يتبين لنا صحة الفرضية الأولى للدراسة، مما يعني أن البنوك التجارية الجزائرية تتعرض لأنواع عدّة من المخاطر التشغيلية وفقا لتعدد مصادرها والتي يعد العنصر البشري في صدارتها.

3.2- الإطار الفني والإداري اللازم للإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية حسب ما ورد في اتفاقية بازل2: لاختبار صحة الفرضية الثانية للدراسة سوف نعرض نتائج اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية نحو درجة الالتزام ببعض الممارسات الهامة المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية والتي جاءت بها اتفاقية بازل 2، و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03) الموالي:

الجدول رقم (03): نتائج الاستبيان المتعلقة بمدى الالتزام بمبادئ إدارة المخاطر التشغيلية.

العبارة	موافق إلى موافق بشدة		محايد (بدون رأي)		غير موافق إلى غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	
Q1	41	61.2	11	16.4	15	22.4	**3.33**
Q2	41	61.2	14	20.9	12	18	**3.18**
Q3	36	53.8	15	22.4	16	23.9	**3.07**
Q4	32	46.3	16	23.9	20	29.9	**2.99**
Q5	36	53.8	14	20.9	20	25.4	**3.12**
Q6	33	49.3	13	19.4	21	31.4	**3.09**
Q7	38	56.8	15	22.4	14	20.9	**3.16**

المنارة للاستشارات
ww

3.29	41.76	28	9.00	06	49.3	33	**Q**8
3.12	44.8	30	13.4	09	41.8	28	**Q**9
3.12	32.9	22	17.9	12	49.3	33	**Q**10
3.04	40.3	27	14.9	10	44.8	30	**Q**11
2.96	26.9	18	25.4	17	47.8	32	**Q**12
3.34	22.3	15	17.9	12	59.7	40	**Q**13
2.88	38.8	26	20.9	14	40.3	27	**Q**14
3.01	43.3	18	25.4	17	47.7	32	**Q**15
3.33	19.4	13	20.9	14	59.7	40	**Q**16
3.60	20.9	14	7.5	05	71.7	48	**Q**17
3.36	23.9	15	14.9	10	61.2	41	**Q**18
3.16							**المجموع**

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من تفريغ البيانات في البرنامج الإحصائي SPSS

1.3.2- تحليل النتائج: صيغت عبارات الاستبانة في جزئها الثالث وفقا لسلم ليكرت الخماسي والذي تراوحت إجاباته بين أوافق بشدة بقيمة (5) ، ومحايد بقيمة (1). وقد تم تحديد مستويات متغيرات الدراسة وفقا للتوزيع الفرضي التالي: إذا كان المتوسط الحسابي بين (3.51- 5) فمستوى التطبيق عال، وإذا وقع بين (2.51- 3.5) فهو متوسط، أما إذا وقع بين (1- 2.5) فهو منخفض.

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (06) السابق يتبين لنا أن:

1) حسب أراء القيادات الإدارية (العليا والوسطى) فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتضمن "إدارة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك"، حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية على العبارة الأولى 61.2%. ومن خلال الزيارة الميدانية للبنك ودراسة هيكلها التنظيمي تبين لنا أن إدارة المخاطر بكل أنواعها تابعة إلى غاية اليوم لإدارة التدقيق الداخلي، علما أن الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية التي أوصت بها لجنة بازل تقضي بأن تكون إدارة المخاطر تابعة لمجلس الإدارة أو لجنة منبثقة عنها، وذلك ضمانا لاستقلاليتها وموضوعية تقاريرها، وعدم التأثير عليها من قبل الإدارة التنفيذية.

المنارة للاستشارات
ww

2) الإستراتيجية العامة لإدارة المخاطر التشغيلية: أوضح 61.2 % من أفراد القيادات الإدارية (العليا والوسطى) أن "البنك يتوفر على إستراتيجية وسياسة واضحة معتمدة من مجلس الإدارة لمتابعة المخاطر التشغيلية والتقليل من آثارها"، إلاّ أن تطبيق هذه الإستراتيجية بقي بدرجة متوسطة، وهو ما دلّ عليه المتوسط الحسابي للعبارة (2) المقدر ب 3.18، وهذا راجع إلى عدم توفر الأدوات اللازمة لذلك بشكل فعال، والتي من أهمها توفر دائرة مخاطر مستقلة كما تبين لنا في العبارة الأولى، بالإضافة إلى وجوب توفر العنصر البشري المتخصص والمؤهل وهو ما يوضحه تحليل العنصر البشري بالبنك؛

3) العنصر البشري: نتائج الاستبيان بينت أن ما نسبته 49.3 % من أراء أفراد عينة الدراسة فقط من وافقت على أن" الإدارة العليا توفر العنصر البشري المؤهل وذو الخبرة الكافية والقادر على إدارة المخاطر التشغيلية بمعايير عالية"، حيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة (06) بـ 3.09 أي درجة توفر هذا العنصر بالبنك متوسطة.

كما أن العبارة (05) بلغت نسبة الموافقة الإجمالية عليها من طرف أفراد مجتمع الدراسة 53.8% وبمتوسط حسابي 3.12، مما يدل على أن "البنك يقوم بتعيين الأشخاص المختصين بإدارة المخاطر التشغيلية بالبنك، ويحدد صلاحياتهم ومسؤولياتهم بوضوح" بدرجة متوسطة، كما أكدت العبارة رقم (09) أن " العاملين لا يشاركون كافة في معالجة المخاطر التشغيلية التي تقع في البنك" حيث بلغت نسبة عدم الموافقة الإجمالية عليها 44.8 %، في حين بقي 13.4% منهم بدون رأي؛

بالإضافة إلى أن العبارة (12) بلغت نسبة الموافقة الإجمالية عليها 47.8%، وبمتوسط حسابي قدر ب 2.96 مما يعني أن " الأشخاص الذين يقومون بإدارة المخاطر التشغيلية يتمتعون بالمهارات الإدارية والفنية المطلوبة لإدارة المخاطر التشغيلية بكفاءة" وبدرجة متوسطة؛

وعن اهتمام البنك بتطوير هذه المهارات فإن معظم أفراد عينة الدراسة (العبارة 13) وبنسبة 59.7 % يرون أن " البنك يحتاج إلى تدريب وتعليم مستمرين لتطوير القدرات والمهارات البشرية من ناحية أساليب قياس المخاطر التشغيلية وكيفية معالجتها". إلاّ أن البنك يوفر " دورات تدريبية وندوات

المنارة للاستشارات
ww

ومؤتمرات للموظفين في مجال إدارة المخاطر التشغيلية" بدرجة متوسطة وهو ما دلّ عليه المتوسط الحسابي للعبارة رقم (14) الذي قدر ب 2.88؛

أما نظام التحفيز في البنك بالنسبة للموظفين فيبقى بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارتين (10) و (11) على الترتيب 3.12، 3.04. كما بلغت نسبة الموافقة الإجمالية عليها على الترتيب 48.3%، 44.8%، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن " التحفيز المستمر للعاملين بالبنك يمكنهم من المبادرة لمعالجة و مواجهة كافة أنواع المخاطر التشغيلية فور حدوثها" كما أن " نظام الحوافز في البنك مصمم لإنجاز المهام وتقديم الخدمات دون أخطاء"؛

4) **رفع التقارير**: من هذا الجانب فقد أفادت 53.8% من أفراد مجتمع الدراسة بأنه"يتم إعداد تقارير دورية حول المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك أول بأول ويتم رفعها إلى الجهات المختصة"، ولكن هذا بشكل متوسط وهو ما دلّ عليه المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) الذي قدر ب 3.07؛

5) **فعالية قنوات الاتصال**: أوضحت 47.7% من أفراد مجتمع الدراسة أن البنك " يتوفر على قنوات اتصال فعالة بين مختلف المسؤولين والموظفين للإلمام بمختلف المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك" ولكن بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (15): 3.01؛

6) **الإجراءات التحوطيّة**: المخاطر التشغيلية تعرض البنك لخسائر متعددة وكبيرة، لهذا يجب على البنك اتخاذ الإجراءات التحوطيّة اللازمة للتقليل من الخسائر الناجمة عنها، ومن خلال نتائج الدراسة يتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة موافقة إجمالية بلغت 71.7% على العبارة رقم (17) أن " هناك مستوى أمان مقبول للنظام ألمعلوماتي الموجود في البنك" وبدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.60، في حين حظيت العبارة رقم (18) بالموافقة الإجمالية وبنسبة 61.2 وبمتوسط حسابي 3.36، مما يشير إلى أن البنك يقوم بـ" وضع إجراءات رقابية جديدة مناسبة كلما استخدمت أنظمة معلوماتية متطورة" بدرجة متوسطة.

المنارة للاستشارات
ww

وفي حين تعرض البنك إلى أية خسائر فإن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بنسبة 59.7 % على أن البنك محل الدراسة "يتوفر على تحوط مالي مقابل الخسائر التي قد تنجم عن المخاطر التشغيلية" ولكن بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (16) 3.33.

في حين يبقى البنك يسعى إلى تقديم خدمة بدون أخطاء من خلال التحسين المستمر للعمليات المصرفية وهو ما دلّت عليه العبارتين (07) و(08)، اللّتان بلغ المتوسط الحسابي لهما على الترتيب 3.16، 3.26؛ مما يشير إلى أن: البنك يقدم منتجات وخدمات للزبائن خالية من الأخطاء منذ الوهلة الأولى" وأن " التحسين المستمر في البنك يشمل معالجة كافة مخاطر التشغيل، وتحقيق خدمة بدون أخطاء" يتم في البنك بدرجة متوسطة.

بالإضافة إلى أن البنك لا يستطيع مواجهة أي طارئ بصفة سريعة إلا من خلال إعداد خطة عمل، وحسب نتائج العبارة رقم (04) فإن:"البنك يقوم بإعداد خطط طوارئ كافية لمواجهة أي طارئ قد يتسبب في توقف نشاط أو خدمة معينة أو العمل ككل " ولكن ذلك يتم بدرجة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي لها قدر ب 2.99.

بشكل عام، فإن مستوى توفر الإطار الفني والإداري اللازم للإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية التي أوصت به اتفاقية بازل 2 حسب أراء القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لكافة العبارات الدالة على تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية 3.16.

4.2 – تطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية: تقوم الفرضية الثالثة للدراسة على مدى اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية التي جاءت بها اتفاقية بازل2، وبدراسة حالة **بنك الفلاحة والتنمية الريفية** ، وبالاعتماد على استخدمنا اختبار T.test one-sample كانت نتائج البرنامج الإحصائي SPSS كالتالي:

المنارة للاستشارات
ww

الجدول رقم (03): نتائج اختبارT.test لاختبار صحة الفرضية.

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	معنوية t p.value
إدارة المخاطر التشغيلية	3.16	0.81	1.651	0.103

مستوى الدلالة=0.05 **المصدر**:من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج برنامج SPSS

التحليل: من خلال نتائج الجدول رقم (03)، يتبين أن المتوسط الحسابي للعبارات الدالة على المبادئ الخاصة بالإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية التي جاءت بها اتفاقية بازل2 قدر بـ 3.16، وهو يقع ضمن المدى (2.51- 3.50) الدال على درجة التطبيق **المتوسطة**، كما قدرت قيمة t المحسوبة 1.651، ومعنويتها قدرت بـ 0.103 وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد للدراسة والمقدر بـ 0.05 (P.Value=0.103>0.05)، والاعتماد على الطريقة الإحصائية فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يهتم بتطبيق مبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية.

ومن خلال زيارة الباحثة لمقر المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية فإنه تبين أن إدارة المخاطر التشغيلية لا تزال تابعة لمديرية التدقيق الداخلي وذلك نظرا لنقص الكوادر البشرية المختصة في هذا المجال، أما عن المخصصات المالية اللازمة لمقابلة الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك فتقوم مديرية المالية والمحاسبة بحسابها وفقا لطريقة المؤشر الأساسي، في ظل يبقى مهام الإدارة العليا التأكد ومراقبة مدى احترام البنك لنسبة ماك دونو وفقا لما جاءت به اتفاقية بازل 2، وكل هذا تطبيقا لتعليمات بنك الجزائر الواردة في التنظيم البنكي رقم 14-01 الصادر في 16 فيفري 2014.

خاتمة:

لقد جاءت اتفاقية بازل 2 بأطر جديدة في مجال إدارة المخاطر المصرفية، وبشكل خاص "المخاطر التشغيلية وكيفية إدارتها"، ومن خلال بحثنا قمنا بدراسة هذه المخاطر حيث المفهوم والأنواع وأهم

المنارة للاستشارات
ww

مصادرها،وكيفية إدارتها وفقا لمبادئ الممارسات السليمة في إدارة وضبط هذه المخاطر والتي جاءت بها الاتفاقية سنة 2003.

ولقد ارتبطت دراستنا الميدانية بإحدى البنوك التجارية العاملة في الجزائر وهو : بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وحاولنا التعرف على مدى توافق إدارة المخاطر التشغيلية بهذه البنوك بما جاءت به اتفاقية بازل 2 من قواعد وإجراءات. وبعد استطلاع أراء أفراد مجتمع الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتعرض البنوك التجارية الجزائرية لأنواع عدّة من المخاطر التشغيلية وفقا لتعدد مصادرها، ويعد العنصر البشري في صدارة هذه المصادر؛ أي أنها من مسؤولية الموظفين وذلك بسبب نقص الكفاءة في إدارة هذا النوع من المخاطر، مما يعني عدم الاهتمام برفع كفاءة الموارد البشرية لديها في هذا المجال؛
- كما توصلنا من خلال النتائج أن مستوى توفر الإطار الفني والإداري اللازم لإدارة المخاطر التشغيلية الذي أوصت به لجنة بازل 2 في البنوك لا يزال متوسط؛ حيث وجدنا أن هذه البنوك تخضع لجملة من القواعد والإجراءات التي جاءت بها الاتفاقية إلاّ أنها لا تلتزم بها أثناء تأدية أنشطتها؛
- الطابع العمومي للبنوك الجزائرية، وغياب المنافسة جعلها لا تولي اهتمام كاف بإدارة المخاطر التشغيلية، ولا تجعلها من ضمن الأولويات عند بناء الاستراتيجيات.

وبناءا على هذه النتائج نوصي البنوك التجارية الجزائرية بضرورة العمل على ترسيخ الوعي والقناعة الجدية لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بأهمية تطبيق الممارسات الإدارية التي جاءت بها اتفاقية بازل 2 في مجال إدارة المخاطر التشغيلية بشكل متكامل وهادف من أجل السيطرة على هذه المخاطر وحجم الخسائر التي من الممكن أن تسببها، بالإضافة إلى ضرورة منح استقلالية لإدارة المخاطر التشغيلية عن الإدارة التنفيذية، وتوفير الطاقم المختص بإدارة هذا النوع من المخاطر؛ حيث يعد توفر هاذين العنصرين اللبنة الأساسية لنجاح البنك في إدارة المخاطر التشغيلية.

المنارة للاستشارات

ww

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

1. صالح رجب حماد، **اثر إدارة المخاطر (التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول" **إدارة المخاطر وإدارة المعرفة**"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الزيتونة الأردنية، عمان– الأردن 2007/4/18:16؛
2. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية حساب المتطلبات الرأسمالية لها**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2004؛
3. مرفت علي أبو كمال، **الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية بازل2**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007؛
4. ورقة بازل الاستشارية الثالثة، الصادرة في نسيان 2003.

مراجع باللغة الأجنبية:

5. Basel committee on banking supervision: "**Regulatory Treatment of operational risk**,jan 2001;
6. Bernard, F., Gayraud, R. et Rousseau, L, **Contrôle interne : concepts, réglementation cartographie des risques, guide d'audit de la fraude.** Paris : Ed. Maxima, 2006;
7. Comité de bâle sur le contrôle bancaire, **Couvergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres**, dispositif révisé, juin 2004 ;
8. Guide pratique**: Commentintégrer les risqué ESG aux dispositifs de maitrise des risqué opérationnels**? ORSE,avril 2012;
9. Lamarque : **E, Management de la banque : risque, relation client, organisation**. Paris,Pearson éducation, 2005 ;
10. Mondher Bellalah, **Gestion des risques et produits dirivés, classiques et exotiques**, paris, édition duno 2003 .

المنارة للاستشارات
ww