جامعة عمان العربية للدراسات العليا
كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

أطروحة دكتوراة

إعداد الطالب
زيــاد محمود فريحات

إشراف
الدكتور محمد وهيب جمال العلمي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة،
تخصص تمويل في كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا في جامعة عمان العربية

عمان ـ المملكة الأردنية الهاشمية
كانون أول /2004

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عنوان الأطروحة

المخاطر التشغيلية ومنهجية إدارتها لدى

البنوك العاملة في الأردن

إعداد الطالب
زيــاد محمود فريحات

إشراف
الدكتور محمد وهيب جمال العلمي

لجنة المناقشة

الاســم		التوقيع
الأستاذ الدكتور عبد المنعم السيد علي	رئيساً	
الأستاذ الدكتور هشام غرايبه	عضواً	
الأستاذ الدكتور حنان النجار	عضواً	
الدكتور محمد وهيب جمال العلمي	المشرف/عضواً	

تاريخ المناقشة : 2004/12/21

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـــداء

إلى الغائب الحاضر..... .....والدي رحمه الله
إلى من أنارت دربي بدعائها..... ... .والدتي
إلى الغالية رفيقة الدرب..... . ..... زوجتي
إلى زهور حياتي.... . . ....أبنائي (ملاك وحنين ورنا وأحمد)
إلى الأحبة..... ..... أخواني وأخواتي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

بعد شـكري وخضـوعي لله تعالى الذي أعانني على إكمال هذه الدراسـة، أتقدم بوافر الشـكر والامتنـان إلى الـدكتور وهيـب العلمي على إشرافـه على هذه الدراسـة وعلى ملاحظاته وتوجيهاته القيمة أثناء إعداد هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشـكر والتقدير إلى جامعة عمان العربية ممثلة برئيسـها معالي الأسـتاذ الدكتور سـعيد التل والأسـتاذ الدكتور فؤاد الشـيخ سـالم عميد كلية العلوم المالية والإدارية العليا، ولا يفوتني أن أتقدم بالشـكر إلى أعضـاء الهيئة التدريسـية الذين تشرفت بتلقي العلم على أيديهم، فلهم جميعاً كل الشكر وجزاهم الله عنا خير الجزاء.

وأتقدم بالشـكر أيضـاً إلى السـادة مدراء دوائر التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وباقي الزملاء في البنوك العـاملـة في الأردن وذلـك لقـاء تعـاونهم معي في تعبئـة واسـترجـاع استبانة الدراسة .

وأخيراً شكري وتقديري لكل من فاتني ذكره وساهم في هذه الدراسة.

الباحث :زيـاد محمود فريحات .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المحتويات

لجنة المناقشة ..... ب

الإهـــداء ..... ج

شكر وتقدير ..... د

قائمة المحتويات ..... هـ

الملخص ..... و

Abstract ..... ط

الفصل الأول مدخل إلى الدراسـة 1

مقدمــة:- 1

مشكلة الدراسة:- 2

أهمية الدراسة: 3

أهداف الدراسة 4

فرضيات وأسئلة الدراسة: 4

منهجية الدراسة: 6

الفصل الثاني الدراسات السابقـة 12

الفصل الثالث 34

الفصل الرابع 66

الفصل الخامس 121

قائمة المراجـع 172

ملاحــق الدراسة 178

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملخص

المخاطر التشغيلية ومنهجية إدارتها لدى البنوك العاملة في الأردن

إعداد : زيـاد محمود فريحات

إشراف: الدكتورمحمد وهيب جمال العلمـي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المخاطر التشغيلية ومنهجيات إدارتها لدى البنوك العاملة في الأردن، بالإضافة إلى تقييم تطور هذا الواقع مقارنة بالمبادئ والمعايير المعتمدة دولياً في إدارة المخاطر التشغيلية وصولاً إلى تطوير منهجية عملية لإدارة المخاطر التشغيلية قابلة للتطبيق لدى البنوك العاملة في الأردن.

وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك العاملة في الأردن والبالغ عددها (20) بنكاً، وقد شملت الدراسة كافة هذه البنوك باستثناء البنك العقاري المصري العربي لتعذر استجابته. تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة خاصة تم توزيعها على (146) مدير من مدراء فروع ودوائر البنوك التي شملتها الدراسة.

وفيما يلي ملخص لأبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:-

- **يوجد إدراك مناسب لدى موظفي البنوك العاملة في الأردن لمفهوم المخاطر التشغيلية.**
- **لا تتبنى غالبية البنوك العاملة في الأردن منهجية واضحة ومحددة لإدارة المخاطر التشغيلية.**
- **ضعف اهتمام غالبية البنوك العاملة في الأردن بإنشاء دوائر مختصة بإدارة مختلف أشكال المخاطر المصرفية التي تتعرض لها.**
- **لا يتم تطبيق العديد من مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية المتعارف عليها والصادرة من قبل لجنة بازل لدى الغالبية العظمى من البنوك العاملة في الأردن.**
- **تتعرض البنوك العاملة في الأردن للمخاطر التشغيلية بدرجة مرتفعة، وأكثر أشكال المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك بدرجة مرتفعة هي المخاطر القانونية، مخاطر الأفراد(الموظفين)، ومخاطر القصور في دور الجهات الرقابية.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لا تقوم البنوك العاملة في الأردن بتوظيف أساليب وأدوات متقدمة لإدارة المخاطر التشغيلية التي تواجهها.

- اتفقت الغالبية العظمى من البنوك العاملة في الأردن على أن أهمية وتأثير المخاطر التشغيلية على البنوك قد وصل إلى المستوى الذي يقتضي من البنوك العمل على إنشاء دوائر مختصة لإدارتها وتخصيص جزء من رؤوس أموالها لمواجهتها.
- معظم البنوك في الأردن لا تقدم للجمهور معلومات كافية عن مخاطرها التشغيلية وطرق إدارتها والخسائر الناجمة عنها.
- أظهرت الدراسة العديد من جوانب القصور الأخرى فيما يخص الجوانب المختلفة لإدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك العاملة في الأردن.

هذا وقد خلصت الدراسة إلى تطوير منهجية عملية ومتكاملة لإدارة المخاطر التشغيلية قابلة للتطبيق لدى البنوك العاملة في الأردن، وقد تكونت المنهجية من ستة أجزاء رئيسية تشمل كافة مراحل إدارة المخاطر التشغيلية وكما يلي:

- تطوير بيئة ملائمة لإدارة المخاطر التشغيلية.
- التعرف على المخاطر التشغيلية وتقييمها.
- التحكم بالمخاطر التشغيلية.
- الرقابة المنتظمة على بنية المخاطر التشغيلية.
- نظام التقارير.
- التدقيق الداخلي.

وختاماً فقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يعتقد الباحث أن تنفيذها سوف يساعد في زيادة كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك العاملة في الأردن، وأهمها ما يلي:

- التوصية للبنوك العاملة في الأردن بالعمل على تطبيق منهجية إدارة المخاطر التشغيلية المقترحة في هذه الدراسة.
- قيام البنوك العاملة في الأردن بإنشاء دائرة متخصصة لإدارة المخاطر التشغيلية التي تواجهها.
- ضرورة قيام البنوك بالعمل على إجراء تقييم ذاتي للمخاطر التي تواجهها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التوصية للبنوك للعمل على تطوير مؤشرات خاصة للمخاطر ومؤشرات خاصة للأداء تساعدها في تحديد حجم التعرض للمخاطر التشغيلية.

- تطوير أساليب التدقيق الداخلي والتوجه لاعتماد التدقيق المبني على المخاطر.
- تشـكيل لجنة تسمى " لجنة المخاطر" من بين أعضاء مجلس إدارة كل بنك، مسؤولة عن التحقق من الإدارة الفاعلة للمخاطر.
- تصنيف البنوك العاملة في الأردن استناداً لمدى فعاليتها في إدارتها لمخاطرها التشغيلية ونشر هذا التصنيف لإطلاع الجمهور.
- تطوير تغطيات تأمينية جديدة تحمي البنوك من آثار المخاطر التشـغيلية التي لم يسبق لشركات التأمين تغطيتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Abstract

Operational Risk and its Management Methodology at Banks working in Jordan

Prepared By: Ziyad M. Fraihat
Supervised by: Dr. Waheeb J.Al-Alami

The study aimed to know the reality of operational risk and its management methodology at banks working in Jordan. It is also aimed to examine the ways used in managing operational risk compared with the principles of managing operational risk practiced internationally, and finally to develop a practical and applicable methodology for managing operational risk at banks working in Jordan.

The population of the study was of all (20) banks in Jordan. The study encompasses all these banks except one bank. The study data were collected by a questionnaire prepared for this purpose. This questionnaire was distributed to 146 managers; those managers are responsible for managing branches and departments at banks under study.

After analyzing and studying the obtained data, the following results were reached:

- There is an appropriate understanding among banks employees regarding the concept of operational risk.
- There is no specific and clear methodology for managing operational risk at the greater majority of banks working in Jordan.
- Most of the banks working in Jordan do not have specialized departments for managing different risks they are exposed to.
- The greater majority of banks in Jordan dose not apply most of the operational risk principles issued by Basel Committee.
- Banks working in Jordan are exposed highly to operational risk, the main risks banks are exposed highly are: Legal Risk, People risk.
- No utilization of advanced tools and techniques for managing operational risk.
- The greater majority of banks working in Jordan agreed on the necessity of establishing a specialized department for managing operational risk, and also on allocating special capital to confront and cover any losses that may result from such risk.
- Most of the banks dose not submits sufficient information to the public regarding its operational risk, methods of managing it, and the occurred losses.
- And finally, many other weaknesses related to managing operational risks were raised through the study.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

The researcher developed through this study a methodology for managing operational risk that can be applied at banks working in Jordan. The proposed methodology composed of the following six integrated steps, as follows:

- Developing appropriate environment for managing operational risk;
- Identification and assessment of operational risk;
- Controlling operational risk;
- Systematic monitoring on the structure of operational risk;
- Reporting system;
- Internal audit.

Finally, the study comes up with a number of recommendations that will help banks working in Jordan achieve an efficient management of Operational Risk, such as:

- Applying the proposed methodology for managing operational risk mentioned in this study.
- Establish a specialized department to manage banks' operational risks efficiently.
- Conduct Risk Self Assessment to recognize banks' risks and to identify the best methods for managing these risks.
- Develop internal audit methods and adopt Risk Based Audit technique.
- Develop and construct Key Risk Indicators and Key Performance Indicators to be used in determining and measuring banks' exposure to different kinds of risks.
- Construct a "Risk Committee" from the banks' board of directors members; this committee will be responsible for ensuring an effective management of operational risks.
- Banks working in Jordan should be classified (by Central Bank of Jordan or any other party) according to their effectiveness in managing operational risks.
- Insurance companies may develop new insurance coverage products that protect banks from the losses associated with different kinds of

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

مقدمة:-

شهد العمل المصرفي خلال السنوات الأخيرة تطورات كمية ونوعية متلاحقة على صعيد المنتجات والخدمات مصحوبة باستخدام تقنيات عالية ومعقدة في مجال المعالجة الالكترونية للبيانات والمعلومات، وقد رافق هذه التطورات تزايد في درجة المخاطر التشغيلية لدى البنوك بحيث أصبحت هذه المخاطر تعامل كفئةِ مخاطر مميزة إلى جانب فئات مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر سعر الفائدة.

وقد عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية المخاطر التشغيلية بأنها "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم ملاءمة أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو النظم أو بسبب أحداث خارجية". وتتضمن المخاطر التشغيلية حسب هذا المفهوم مجموعة كبيرة من المخاطر، منها مخاطر الصيرفة الالكترونية، مخاطر أمن النظم واختراق السرية، مخاطر عمليات الاحتيال من داخل المؤسسة أو خارجها، مخاطر سوء استخدام معلومات العملاء، مخاطر الأفراد والإدارة،المخاطر القانونية الناتجة عن ممارسة البنوك لأعمالها، مخاطر إتلاف أصول مادية بسبب أعمال عنف متعمدة أو بسبب كوارث طبيعية. وحسب هذا المفهوم فإن المخاطر التشغيلية لا تتضمن مخاطر السوق ومخاطر الائتمان.

هذا وقد ظلت المخاطر التشغيلية لفترات طويلة تعتبر جزءاً من مخاطر السوق ومخاطر الائتمان ولم تفرد لها لجنة بازل أي معالجة منفصلة، واستمر الحال على ذلك حتى عام 1999 عندما قررت لجنة بازل وبعد مشاورات طويلة، وفي ضوء الأحداث والتطورات التقنية والأدوات والخدمات الجديدة المطروحة في السوق المصرفي، وكذلك الخسائر التي منيت بها العديد من بنوك العالم نتيجة لمخاطر لا علاقة لها بمخاطر السوق أو مخاطر الائتمان، بضرورة معاملة المخاطر التشغيلية كجزء هام من المخاطر الواجب على البنوك إدارتها جنباً إلى جنب مع مخاطر السوق ومخاطر الائتمان، وفي ضوء ذلك قامت لجنة بازل بتضمين مقرراتها الجديدة (المسماة بازل 2)، والتي يتعين على المصارف حول العالم الالتزام بها مع بداية عام 2007، بنداً خاصاً بالمخاطر التشغيلية يوجب على البنوك تخصيص جزء مهم من رأسمالها لمواجهة الخسائر الناجمة عن هذه المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

توفر مقررات بـازل الجديدة (بازل 2) حوافز للإدارة الفاعلة للمخاطر التشـــغيلية تنعكس كمياً على معـدل كفـايـة رأس المـال المرجح بـالمخـاطر لكـل بنك، والذي يمكن أن يختلف من بنك إلى آخر تبعاً لاختلاف فعـاليـة البنـك في إدارتـه لهذه المخاطر. وتتجه الكثير من البنوك في مختلف دول العالم حالياً إلى تطبيق بنود هذه الاتفاقية طوعا لكي ترفع من درجة تصـنيفها الخارجي ولكي تكون مقبولة على الصـعيد العالمي كمؤسسات مالية تدير عملياتها ومخاطرها بفعالية ووفق المعايير المعتمدة دولياً.

وقد أظهرت دراسة أجريت على القطاع المصرفي البريطاني في عام 1997 [1] أن غالبية البنوك البريطانية تضع ضمن أولوياتها الرئيسية تطبيق إدارة فاعلة ورقابة دقيقة للمخاطر التشغيلية، وذلك في ضوء رؤية أكثر من 67 % من البنوك البريطانية أن المخاطر التشغيلية أصبحت الآن أكثر أهمية وتأثيراً من مخاطر السوق ومخاطر الائتمان.

واستجابة لهذا الاهتمام العالمي بمسألة إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك، فقد أصدر البنك المركزي الأردني في نهاية عام 2002 مذكرة إلى البنوك التجارية توضح في أحد بنودها الرئيسية المبادئ والمعايير الأساسية لنظام مراقبة المخاطر. وقد شددت المذكرة على ضرورة قيام كل بنك بإنشاء نظام لرقابة المخاطر يتلاءم وحجم البنك وطبيعة عملياته ووفق أسس معينة أوضحتها بنود المذكرة. [2]

مشكلة الدراسة:-

تفرض مقررات لجنـة بازل الجديدة (بازل 2) على كافة البنوك متطلبات جديدة خاصـــة بالمخاطر التشغيلية لم تكن مألوفة في السابق، وأهم هذه المتطلبات قيام البنوك بتطوير وتوظيف منهجيات خاصة لإدارة المخاطر التشـغيلية تنسـجم مع المبادئ والممارسـات المعتمدة دولياً، وبما يمكنها من التعرف على مخـاطرها التشـــغيلية وإدارتها بكفاءة وفعالية. وبالتالي فإن أهمية هذه المقررات لا تقتصرـــ فقط على احتسـاب الاحتياجات من رأس المال المطلوبة مقابل المخاطر التشـغيلية، وإنما تمتد هذه الأهمية لتشـكل الأساس القوي لتطبيق أنظمة فاعلة لإدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك .

---

[1] Coopers and Lybrand, and the British Bankers' Association, '' 1997 Operational Risk Management Survey', London.

[2] البنك المركزي الأردني، **" الإرشـــادات المتعلقة بـأنظمـة الضـــبط والرقـابـة الداخليـة"**،مذكرة رقم 4794/10 تـاريخ 2002/3/27.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع المخاطر التشغيلية والممارسات المتبعة في إدارتها لدى البنوك العاملة في الأردن، وتقييم تطورها مقارنة بمبادئ ومعايير إدارة المخاطر التشغيلية الممارسة دولياً وصولاً إلى تطوير منهجية عملية لإدارة المخاطر التشغيلية يمكن تطبيقها لدى البنوك العاملة في الأردن.

وبعبارة أخرى فإن هذه الدراسة تجيب عن التساؤلات التالية:-

1) هل يوجد إدراك مناسب لدى موظفي البنوك العاملة في الأردن لمفهوم المخاطر التشغيلية ؟
2) هل تتعرض البنوك العاملة في الأردن للمخاطر التشغيلية بدرجة مرتفعة ؟
3) ما مدى تطبيق البنوك العاملة في الأردن لمبادئ إدارة المخاطر التشغيلية الصادرة عن لجنة بازل ؟
4) هل توظف البنوك العاملة في الأردن الأساليب المتقدمة الممارسة في إدارة المخاطر التشغيلية ؟
5) ما هي توجهات البنوك العاملة في الأردن نحو الدور الذي يلعبه البنك المركزي الأردني في تقييم ومراقبة مدى كفاية وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية ؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1- أهمية الإدارة الفاعلة للمخاطر بمختلف أشكالها في إدامة ونجاح عمل البنوك، حيث يعتمد نمو وتطور أي بنك إلى حد كبير على حسن إدارته للمخاطر التي يواجهها، وبالتالي فإن البحث في كيفية قيام البنوك العاملة في الأردن بإدارة جانب مهم ورئيسي- من المخاطر التي تواجهها ممثلة بالمخاطر التشغيلية وتقييم ذلك بالقياس على المنهجيات والأساليب الممارسة دولياً في إدارة المخاطر التشغيلية لهو موضوع جدير بالدراسة لا سيما وأن القطاع الذي ستجري عليه الدراسة يعتبر من القطاعات الرئيسية المؤثرة في الاقتصاد الأردني.

2- تزداد أهمية هذه الدراسة في البعد العملي المتوقع لنتائجها، والذي سيحاول الباحث توظيفه في تطوير منهجية عملية لإدارة المخاطر التشغيلية يمكن تطبيقها لدى البنوك العاملة في الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- هذه الدراسة هي الدراسة الأولى في الأردن - بحدود علم الباحث - التي تتناول المخاطر التشغيلية وأساليب إدارتها لدى البنوك العاملة في الأردن. حيث يتوقع أن توفر هذه الدراسة للجهات المهتمة معلومات جيدة عن أهم أشكال المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك العاملة في الأردن، وعن الكيفية التي تدار بها هذه المخاطر.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:-

1) التعرف على مفهوم المخاطر التشغيلية وأنواعها ومبادئ وأساليب إدارتها لدى البنوك.
2) دراسة مدى إدراك موظفي البنوك العاملة في الأردن لمفهوم المخاطر التشغيلية.
3) دراسة مدى تعرض البنوك العاملة في الأردن للمخاطر التشغيلية بمختلف أنواعها.
4) دراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية الصادرة عن لجنة بازل لدى البنوك العاملة في الأردن.
5) دراسة مدى توظيف البنوك العاملة في الأردن للأساليب المتقدمة الممارسة في إدارة المخاطر التشغيلية.
6) التعرف على توجهات البنوك العاملة في الأردن نحو الدور الذي يلعبه البنك المركزي الأردني في تقييم ومراقبة مدى كفاية وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية.
7) اقتراح منهجية لإدارة المخاطر التشغيلية قابلة للتطبيق لدى البنوك العاملة في الأردن.

فرضيات وأسئلة الدراسة:

أولاً: فرضيات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

Ho: لا يوجد إدراك مناسب لدى موظفي البنوك العاملة في الأردن لمفهوم المخاطر التشغيلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الثانية:

Ho: لا تتعرض البنوك العاملة في الأردن للمخاطر التشغيلية بدرجة مرتفعة.

الفرضية الثالثة:

Ho: لا يتم تطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية الصادرة عن لجنة بازل لدى البنوك العاملة في الأردن.

الفرضية الرابعة:

Ho: لا يتم توظيف الأساليب المتقدمة الممارسة في إدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك العاملة في الأردن.

الفرضية الخامسة:

Ho: اتجاهات البنوك العاملة في الأردن سلبية نحو قيام البنك المركزي الأردني بدوره في تقييم ومراقبة مدى كفاية وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية.

ثانياً : أسئلة الدراسة:

يسعى الباحث أيضاً ومن خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

1) **هل يوجد لدى البنوك العاملة في الأردن دوائر متخصصة لإدارة المخاطر؟ وهل من ضمن مهام هذه الدوائر العمل على إدارة المخاطر التشغيلية ؟**
2) **ما هي الأساليب الأكثر استخداماً لدى البنوك العاملة في الأردن في إدارة المخاطر التشغيلية ؟**
3) **ما هي أكثر الأسباب التي تدفع البنوك العاملة في الأردن إلى زيادة اهتمامها بالمخاطر التشغيلية وطرق إدارتها؟**
4) **هل وصلت أهمية المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك العاملة في الأردن إلى المستوى الذي يستدعي إنشاء دوائر متخصصة لإدارتها ؟**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

منهجية الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يساعد هذا المنهج في التعرف على الأبعاد الرئيسية لمشكلة الدراسة وفي تحليل الأبعاد المختلفة لفرضيات وأسئلة الدراسة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة.

7-1 مجتمع الدراسة وعينتها:

- **مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من كافة مدراء دوائر وفروع البنوك العاملة في الأردن باستثناء البنك العقاري المصري العربي الذي رفض وبعد أن استلم الاستبانات من توزيعها على موظفيه، وذلك لاعتقاد الإدارة أن الاستبانه تطلب معلومات سرية لا يمكن للبنك الإجابة عنها.

وفيما يلي أسماء البنوك التي شملتها الدراسة وعددها (19) بنكاً:

- **البنك العربي**
- **البنك الأهلي الأردني**
- **بنك الأردن**
- **بنك القاهرة عمان**
- **بنك الإسكان للتجارة والتمويل**
- **البنك الأردني الكويتي**
- **بنك الأردن والخليج**
- **بنك الاستثمار العربي الأردني.**
- **بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)**
- **البنك الأردني للاستثمار والتمويل**
- **بنك الاتحاد للادخار والاستثمار**
- **بنك فيلادلفيا للاستثمار**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- بنك سوسيتيه جنرال الأردن (Societe General De Banque-Jordan)
- بنك الصادرات والتمويل
- البنك الإسلامي الأردني
- البنك العربي الإسلامي الدولي
- بنك اتش أس بي سي الشرق الأوسط (HSBC Bank- Middle East Limited)
- ستاندرد تشارترد كرندليز (Standard Chartered /Jordan)
- سيتي بنك ان أيه (Citibank N.A)

هذا وبسبب عدم وجود إحصائيات موثقة عن عدد المدراء العاملين في البنوك، فقد اعتمد الباحث على المعيارين التاليين لحصر عدد وحدات مجتمع الدراسة:

1- عدد مدراء الفروع المحلية للبنوك التي شملتها الدراسة.

بموجب إحصائيات جمعية البنوك في الأردن هنالك 425 فرعاً عاملاً في الأردن [1] (ملحق رقم 2)، وبالتالي فإن هنالك 425 مديراً يديرون هذه الفروع.

2- عدد الدوائر أو الإدارات في البنوك العاملة في الأردن ممن لها علاقة بموضوع الدراسة. وقد حدد الباحث عدد هذه الدوائر في كل بنك من البنوك التي شملتها الدراسة بعشر دوائر،* وبالتالي فإن إجمالي عدد مدراء الدوائر التي لها علاقة بموضوع الدراسة هو 190مديراً.

وبموجب المعيارين أعلاه فإن إجمالي عدد المدراء في البنوك العاملة في الأردن ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة هو 615 مديراً.

[1] http://www.abj.org.jo/arabic/statistics7.htm

* الدوائر والإدارات التي شملتها الدراسة (التسهيلات المصرفية، العمليات المصرفية وعمليات الفروع، إدارة المخاطر ، التفتيش والتدقيق الداخلي، المحاسبة والرقابة المالية، الدائرة القانونية، أنظمة المعلومات، الموارد البشرية، التنظيم والتخطيط الاستراتيجي، عمليات الاستثمار)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **عينة الدراسة:**

اعتمدت الدراسة في اختيار العينة على أسلوب العينة القصدية Purposive Sample، حيث تم اختيار وحدات العينة (Sampling Units) من فئة محددة وهي فئة مدراء فروع ودوائر البنوك العاملة في الأردن، وذلك لأن هذه الفئة من الموظفين تحقق شرطين رئيسين تتطلبهم الدراسة وهما :

1- **إن هـذه الفئـة(المـدراء) هي الأكثر تمثيلاً للبنوك وذلـك بحكم طبيعـة عملهم واتصـــالاتهم الـداخليـة والخـارجيـة، وبالتالي فإن آراء وإجابات هذه الفئة تعكس(إلى حد كبير) رأي وواقع وتوجهات البنوك التي تعمل بها.**

2- **هـذه الفئة هي الأكثر تعاملاً مع المخاطر التشـــغيلية وكيفية إدارتها، وبالتالي هي الأقدر على الإجابة الأكثر دقة والأقرب إلى الواقع عن التساؤلات العديدة التي تطرحها هذه الدراسة.**

وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية[1] :

$$n = Z^2 \, p\,(1-p) / e^2$$

حيث :

n: حجم العينة

Z : الانحرافات المعيارية المرتبطة بمستوى الثقة(عند مستوى ثقة 95 % تكون قيمة Z مساوية 1.96).

P: نســـبـة العينة (The true proportion of success) ويكون حجم العينة أكبر ما يمكن عندما تكون قيمة P مساوية 0.50.

e: خطأ العينة المقبول (The acceptable sampling error) ويتراوح ما بين 0.05 و 0.10 ، وقد تم تحديده في هذه الدراسة بـ 0.10

$$n = Z^2 \, p\,(1-p) / e^2 = (1.96)^2 * 0.50 * 0.50 / (0.10)^2$$

$$= 96$$

ولضمان الحصول على عدد كاف من الاستبانات المعادة تغطي بحد أدنى العينة أعلاه، قام الباحث بتوزيع حوالي ضعف العدد أعلاه (201 استبانة) على عينة مكونة من 201 مدير، أي بنسبة 33%

[1]Berenson,Mark and Davide Levine, "Basic Business Statistics" ,7th edition,Printic-Hall Inc, USA 1999,pp 386-388.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من إجمالي عدد المدراء البالغ 615 مدير، وقد تبين بعد جمع الاستبانات وفرزها أن الصالح منها للاستخدام بلغ 146 استبانة (أي بنسبة إرجاع 73%) تمثل ما نسبته 24% من إجمالي عدد المدراء، وهي نسبة كافية وممثلة لمجتمع الدراسة خصوصاً أن هنالك تجانساً كبيراً بين أفراد المجتمع من حيث المهام والواجبات التي يقومون بها.

وقد اهتم الباحث بأن يكون عدد المستجيبين من مدراء دوائر الإدارة العامة أكبر من عدد المستجيبين من مدراء الفروع، وذلك لأن مدراء دوائر الإدارة العامة هم في الغالب أكثر تماساً ومعرفة بالمخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك كوحدة كاملة وبكافة فروعة.

ويوضح الملحق رقم (2) قائمة بأسماء البنوك التي شملتها الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة.

كما يوضح الملحق رقم (3) الجداول التي تبين الخصائص المختلفة لعينة الدراسة.

1-8 مصادر وأساليب جمع وتحليل البيانات:

احتوت هذه الدراسة على نوعين من البيانات: الأولى ثانوية، والتي تم الاعتماد فيها على الكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة، وذلك بهدف توضيح المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة. والثانية بيانات أولية، تم جمعها من خلال أسلوب الاستبانة، حيث قام الباحث استناداً إلى الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسات السابقة، بتصميم استبانة خاصة لهذه الدراسة تهدف إلى جمع المعلومات ذات العلاقة بفرضيات وأسئلة الدراسة.

- تطوير استبانة الدراسة:

مرت عملية تطوير الاستبانة (أداة القياس) بعدة خطوات حتى وصلت إلى شكلها النهائي والذي تم اعتماده واستخدامه في هذه الدراسة(ملحق رقم 1). وتتلخص هذه الخطوات بما يلي:

أولا: بعد أن تم الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية وأساليب إدارتها، والتي تشمل الدراسات السابقة والكتب والمقالات، تم تحديد أسئلة الاستبانة بحيث تعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً : بعد أن تم تطوير البناء الأولي لأسئلة الدراسة قام الباحث بمراجعتها للتأكد من شموليتها وتغطيتها لجوانب الدراسة الأساسية. بعد ذلك تم عرضها على عدد من الممارسين لإدارة المخاطر في البنوك العاملة في الأردن، وذلك للتأكد من أن الفقرات والاستفسارات التي تضمنتها الاستبانة ذات علاقة بأبعاد الدراسة وممكن الإجابة عنها. وقد أدى ذلك إلى حذف وتعديل بعض العبارات أو إعادة صياغتها وذلك لتصبح أكثر سهولة في الفهم وفي تحقيق أهداف الدراسة.

ثالثا: تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من سبعة وستين سؤالاً تقيس واقع المخاطر التشغيلية ومنهجيات إدارتها في البنوك العاملة في الأردن. ويدرك الباحث أن مثل هذا العدد من الأسئلة يعتبر كبيراً نسبياً وقد يشكل عبئاً في الإجابة والتحليل، إلا أن طبيعة الدراسة وأهدافها وحرص الباحث على تغطية الجوانب الأساسية للموضوع (الذي لم يسبق وأن تم دراسته في الأردن) كانت من العوامل التي ساهمت في زيادة عدد الأسئلة.*

هذا وقد توزعت أسئلة الاستبانة على خمسة أجزاء رئيسية هي:

الجزء الأول: معلومات أساسية، ويستدل عليها بخمسة أسئلة(من الأسئلة 1-5).

الجزء الثاني: أسئلة خاصة تقيس درجة تعرض البنوك العاملة في الأردن للأنواع المختلفة من المخاطر التشغيلية، ويستدل عليها بواحدٍ وعشرين سؤالاً (من الأسئلة 1-21).

الجزء الثالث: اشتمل هذا الجزء من الاستبانة على مجموعة من الأسئلة التي تحدد أكثر أساليب إدارة المخاطر التشغيلية استخداماً لدى البنوك التي شملتها الدراسة، ويستدل عليها باثنين وعشرين سؤالاً (من الأسئلة 1-22).

الجزء الرابع: وقد اشتمل هذا الجزء على سؤال واحد خاص بترتيب أهم الأسباب التي قد تدفع البنوك في الأردن إلى زيادة اهتمامها بالمخاطر التشغيلية وطرق إدارتها.

الجزء الخامس: اشتمل الجزء الأخير من الاستبانة على مجموعتين من الأسئلة، المجموعة الأولى تتضمن أسئلة تبين مدى أهمية المخاطر التشغيلية والحاجة لوجود دوائر متخصصة لإدارتها، ويستدل عليها بثمانية أسئلة(من الأسئلة 1-8)،أما المجموعة الثانية من الأسئلة وعددها عشرة(الأسئلة من 9-19)

*استعان الباحث بالعديد من الزملاء العاملين في القطاع المصرفي لمتابعة عينة الدراسة وضمان جديتها في تعبئة كافة بنود الاستبانة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

، فقد هدفت إلى قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية الصادرة عن لجنة بازل في كل بنك من البنوك التي شملتها الدراسة.

وللإجابة عن أسئلة الاستبانة، فقد تم الاعتماد في معظم أجزائها على مقياس ليكارت الخماسي (5 Points Lickert- Scale) وذلك لقياس آراء أفراد عينة الدراسة.

- اختبار الاعتمادية (الثبات) للإستبانة:

ويقصد به خلو أداة القياس من الحصول على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس أداة القياس وفي نفس الظروف التي استخدمت في المرة الأولى.[1]

وقد تم التحقق من ثبات أداة القياس باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي Internal Consistency، حيث بلغت قيمة ألفا 90% وهي نسبة ممتازة كونها أعلى بكثير من النسبة المقبولة البالغة 60% وبذلك فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والارتباط بين جميع أسئلتها.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تبويب البيانات وترميزها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية واختبار ت (T- test) لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

هذا وقد تم في هذه الدراسة استخدام اختبار كولموجروف – سميرنوف (K-S Test) وذلك لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وقد تبين من نتائج الاختبار أن قيمة SIG لأغلب متغيرات الدراسة كانت أعلى من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يعني زيادة درجة موثوقية اختبار (t) المستخدم لاختبار عدد من فرضيات الدراسة.

[1] Zikmund, William, **Business Research Methods**, International Edition, The Dreden Press, Harcourt Brace College, Publisher, New York, 1994, P.288.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الدراسات السابقـة

2-1 مقدمة

حظي موضوع الدراسة باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في القطاع المصرفي وكذلك من قبل الجهات الرقابية المشرفة على العمل المصرفي في الدول المتقدمة، إلا أنه وعلى الصعيد المحلي لم يحظَ هذا الموضـوع باهتمام الباحثين بالرغم من أهميته، وباسـتثناء عدد قليل جداً من الدراسـات التي تطرقت إلى بعض جوانب الموضـوع، لم يتمكن الباحث من العثور على أية دراسـات محلية أو عربية متخصصة تعالج حيثيات موضوع الدراسة.

وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات السابقة التي عالجت موضوع المخاطر التشغيلية:

2-2 الدراسات العربيـة :

تطرقت عدد من الدراسات المحلية إلى بعض جوانب موضوع الدراسة وهذه الدراسات هي:

1) دراسـة أحمد الخزعلي،(2000)، بعنوان " التعثر المصرـفي في الأردن: دراسة تحليلية مقارنة (1980-1997) "[1].

هدفت الدراسـة المذكورة إلى التعرف على مفهوم التعثر المصرـفي وحجمه في الجهاز المصرفي الأردني، وتحديد أهم العوامل والأسـباب لظاهرة التعثر وتحليلها، والتعرف على أهم الآثار الناتجة عنه ووسـائل وطرق المعالجة وكيفية التنبؤ بحدوثه للاسـتعداد لمنع حدوث هذه الظاهرة أو تكرار حدوثها، والتعرف على طريقة ضبطه.

وقد اهتمت الدراسـة المذكورة بتحليل حالات التعثر المصرـفي وأسـبابها لثلاثة بنوك أردنية هي بنك البترا، بنك الأردن والخليج، وبنك عمان للاستثمار.

[1] الخزعلي، أحمد سالم، **التعثر المصرفي في الأردن، دراسة تحليلية مقارنة: 1980-1997**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التمويل والمصارف، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2000.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد توصلت الدراسة المذكورة إلى مجموعة من النتائج، منها النتائج التالية (والتي يمكن ربطها بالمخاطر التشغيلية):

- تعود أهم أسباب التعثر المصرفي لدى البنوك المتعثرة الثلاثة (بنك البترا، بنك الأردن والخليج، بنك عمان للاستثمار) إلى ضعف إدارة هذه البنوك وخاصة في إدارة المصادر والاستخدامات للأموال.
- تبين أن فعالية الرقابة المصرفية الخاصة بالمتابعة والتفتيش والتدقيق من قبل البنك المركزي الأردني على أعمال البنوك التجارية ضعيفة، وخاصة أن بعض البنوك المتعثرة قدمت ميزانيات وحساب أرباح وخسائر مزيفة ولا تعكس الواقع لعدة سنوات، ولم يتم اكتشاف ذلك من قبل البنك المركزي إلا بعد تعثر هذه البنوك.
- إن التفرد باتخاذ القرار له تأثير على التعثر المصرفي، حيث تبين بأن هذا الاتجاه كان موجوداً لدى المدراء في البنوك المتعثرة الثلاثة.

وقد أوصت الدراسة المذكورة في ضوء النتائج التي توصلت لها بالعديد من التوصيات منها ما يلي:

- رفع كفاءة الموظفين في البنوك التجارية وخاصة المناصب العليا فيها.
- العمل على استحداث مركز خاص في البنوك التجارية لدراسة المتغيرات الاقتصادية العامة ومخاطرها على أداء العمليات المصرفية، وبالتالي إعطاء إنذار مبكر لإدارة البنك حول وجود خلل في العمليات المصرفية والأنشطة التي يمارسها البنك، ويتطلب ذلك بناء نظام معلومات عالي الكفاءة في البنك.
- تفعيل دور البنك المركزي الرقابي على أداء البنوك التجارية لكشف التجاوزات والمخالفات الناجمة عن الفساد والغش من قبل المدراء والعاملين في هذه البنوك.
- تطوير التشريعات المصرفية الخاصة بالبنوك التجارية لتتلاءم مع التطورات الحديثة على الساحة المصرفية، وإعطاء الصلاحيات الواسعة للبنك المركزي في تنفيذ العقوبات الرادعة على تجاوزات بعض إدارات البنوك التجارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2) دراسة (ظاهر والأدغم)(2000) بعنوان "تقييم نظام الرقابة الداخلية للتسهيلات المباشرة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية [1].

هدفت الدراسة إلى تقييم درجة متانة نظام الرقابة الداخلية للتسهيلات الائتمانية المباشرة في البنوك التجارية الأردنية، وأشارت الدراسة إلى أهمية الرقابة الداخلية في البنوك التجارية باعتبارها أحد أجهزة الإنذار المبكر التي تعمل على التدقيق المحاسبي والإداري في البنك، وقد تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي البنوك التجارية الأردنية شملت(74) موظفاً من موظفي التسهيلات و(63) موظفاً من المدققين الداخليين.

وقد أظهرت الدراسة أن نظام الرقابة الداخلية للتسهيلات المصرفية المباشرة في البنوك التجارية الأردنية يعتبر متيناً وقوياً بدرجة جيدة، إلا أن هنالك نقاط ضعف في مجال حماية أصول البنك من التلاعب والاختلاس، وخاصة في مجال تركز مهام استلام الوثائق المتعلقة بالتسهيلات الائتمانية في يد موظف واحد، وعدم وجود رقابة ثنائية في هذا المجال.

كما أظهرت الدراسة أن درجة المتانة التي يحققها نظام الرقابة الداخلية للتسهيلات الائتمانية المباشرة في البنوك التجارية الأردنية في مجال التأكد من دقة البيانات المحاسبية تعتبر مرتفعة، وأظهرت الدراسة كذلك أن درجة المتانة التي يحققها نظام الرقابة الداخلية في مجال كفاية وفعالية سياسة الائتمان المطبقة تعتبر جيدة، وكذلك الحال في مجال تقييم الإجراءات والأدوات المناسبة للتأكد من كفاءة وملاءة العميل طالب التسهيلات وقدرته على سداد التسهيلات الائتمانية الممنوحة له فقد أظهرت الدراسة أن هذه المتانة متوفرة بدرجة جيدة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تنحصر مهمة مراجعة استفسارات العملاء المتعلقة بكشوفات الحساب المرسلة لهم بالمدققين الداخليين فقط، وضرورة أن يتم استلام ضمانات التسهيلات وتسليمها بموجب إيصالات متسلسلة من عدة نسخ تعطى إحداها للعميل، وأن يكون هنالك فصل بين المهام المتعلقة باستلام الضمانات من المقترضين والمهام المتعلقة بإعادة هذه الضمانات لأصحابها عند انتفاء الحاجة لبقائها لدى البنك، وأن يتم إجراء تحليل لمحفظة الائتمان وفق معايير مختلفة

[1] الظاهر، أحمد والأدغم، داوود، تقييم نظام الرقابة الداخلية للتسهيلات المباشرة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد 2، مجلد27، الجامعة الأردنية، عمان، 2000، ص 296-309.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مثل التوزيع الجغرافي والتوزيع القطاعي، وأن يتم تحليل الديون المتعثرة للتعرف على الأسباب التي أدت للتعثر بغرض تجنبها مستقبلاً.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تحليل للقطاعات الاقتصادية المختلفة لمعرفة درجة مخاطر كل منها، كما أوصت بضرورة إجراء حركة تنقلات داخلية دورية بين موظفي البنك بشكل عام وموظفي الائتمان بشكل خاص.

يؤخذ على هذه الدراسة أنها ركزت على أنظمة الرقابة الداخلية التقليدية، ولم تتطرق إلى الأساليب والأدوات الحديثة في مجال تحديد وتقييم المخاطر مثل، نظام التدقيق المستند إلى المخاطر (Risk Based Auditing) ونظام الرقابة والتقييم الذاتي للمخاطر (Control and Risk Self-Assessment) وبناء مؤشرات للمخاطر (Risk Indicators)

3) دراسة الحديثي، (1993) بعنوان " تقييم أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات التي تستخدم الحاسوب، دراسة ميدانية على المؤسسات المالية والمصرفية في المملكة الأردنية الهاشمية".[1]

هدفت الدراسة إلى تقييم درجة متانة إجراءات الرقابة الداخلية العامة والتطبيقية في المؤسسات المالية، والمتمثلة في الرقابة التنظيمية، والرقابة على الوصول إلى النظام، والرقابة على التوثيق، وتطوير النظم الرقابية على أمن البيانات والملفات، والرقابة على المدخلات، والرقابة على التشغيل، والرقابة على المخرجات، كما هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين درجة متانة الأنظمة الرقابية الداخلية المستخدمة وحجم المؤسسات قياساً إلى كل من: رأس المال، عدد العاملين في قسم الحاسوب، عدد العاملين في المؤسسة، عدد الأقسام في المؤسسة وعدد الأقسام المستفيدة من قسم الحاسوب. وهدفت أيضاً إلى فحص العلاقة بين إجراءات الرقابة الداخلية وكل من: عمر المؤسسة، عمر قسم الحاسوب، عدد التطبيقات والمستوى الوظيفي لمدير قسم الحاسوب.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

1- أن هنالك ضعفاً في تطبيق إجراءات كل من الرقابة التنظيمية والرقابة على الوصول إلى بيانات النظام والرقابة على أمن البيانات والملفات والرقابة العامة.

[1] الحديثي ،عماد ، **تقييم أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات التي تستخدم الحاسوب، دراسة ميدانية على المؤسسات المالية والمصرفية في المملكة الأردنية الهاشمية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1993 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- أن هنالك تطبيقاً متوسطاً لإجراءات الرقابة على كل من: خطوات التوثيق، وتطوير النظم والرقابة على التشغيل والرقابة التطبيقية والرقابة الداخلية.

3- أن هنالك تطبيقاً عالياً لإجراءات الرقابة على المدخلات والمخرجات.

4- أن العلاقة طردية بين كل من عمر المؤسسة ورأس المال وعدد العاملين في المؤسسة وعدد العاملين في قسم الحاسوب وعدد التطبيقات، وكل من: الرقابة على التوثيق والرقابة العامة والرقابة الداخلية.

5- أن هنالك اهتماماً متوسطاً بتقويم نظم الرقابة الداخلية والتحقق من مدى فعاليتها في الحد من المخاطر.

2-3 الدراسات الأجنبية :

(1) دراسة مجلة المخاطر،(2003) بعنوان " إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسات الخدمات المالية " [1].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطور إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات المالية حول العالم، وذلك من خلال دراسة كل من: حجم التكاليف والخسائر التي تتحملها البنوك نتيجة لضعف إدارة المخاطر التشغيلية، مدى جدية المؤسسات المالية في إدارة المخاطر التشغيلية، أهم أشكال المخاطر التشغيلية التي تواجه المؤسسات المالية.

وقد استخدمت الدراسة استبانة خاصة لجمع معلومات الدراسة وزعت على عينة واسعة من المؤسسات المالية حول العالم، وتم الحصول على 435 استبانة موزعة كالتالي:50% من المؤسسات المالية في دول أوروبا 20% من المؤسسات المالية في دول آسيا، 19% من المؤسسات المالية في أمريكا الشمالية و11% من باقي دول العالم.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

- تزايد الوعي بأهمية المخاطر التشغيلية والفوائد المتأتية من إدارتها في المؤسسات المالية،

[1]SAS institute and Risk Magazine, **"Operational Risk Management In the Financial Services Industry "**, (August 2003). (25/10/2003) http:// www.sas.com/uk

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث بينت الدراسة أن أكثر من 50% من المؤسسات المستجيبة بدأت خلال السنوات الثلاث الماضية بصياغة وتطبيق آليات وبرامج خاصة لإدارة المخاطر التشغيلية.

- أن 90% من المؤسسات المالية المستجيبة تخسر سنوياً ما يزيد عن 10 ملايين دولار أمريكي لأسباب تتعلق بالمخاطر التشغيلية وضعف إدارتها.
- أن 35% من المؤسسات المالية المستجيبة تعتقد أن خسارتها السنوية الناتجة عن مخاطر تشغيلية قد تصل إلى 120 مليون دولار أمريكي.
- أن 20% من المؤسسات المالية المستجيبة ليس لديها أية برامج لإدارة مخاطرها التشغيلية.
- أن الإنفاق على برامج إدارة المخاطر التشغيلية سوف يزداد خلال السنوات القادمة. وفي هذا الصدد أظهرت الدراسة أن 33% من المؤسسات المالية المستجيبة تتوقع أن تنفق خلال عام 2003 ما يزيد عن مليون دولار أمريكي في تطوير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية.

إن أهم أشكال المخاطر التشغيلية التي تعاني منها مؤسسات الخدمات المالية هي كالتالي (مرتبة حسب أهميتها بالنسبة للجهات المستجيبة):

1- فشل أنظمة المعلومات وعدم ملاءمة نظم المعلومات الإدارية
2- مخاطر انقطاع العمل واستمراريته.
3- مخاطر الفشل في تنفيذ العمليات (Transaction Processing Failures)
4- المخاطر الناتجة عن عدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية (Key Persons Retention)

هنالك ميل لدى المؤسسات المستجيبة في تضخيم التحديات التي تواجهها على طريق تطوير برامج إدارة المخاطر التشغيلية.

أوضحت الدراسة أن الفوائد الأساسية المتأتية من الإدارة الناجحة للمخاطر التشغيلية هي كالتالي مرتبة حسب أهميتها:

1- الحد من الخسائر التشغيلية
تحسين ورفع كفاءة الأداء
2- الحماية من خسارة المؤسسات المالية لسمعتها في السوق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- زيادة مستوى المسائلة والمحاسبة

4- استغلال أمثل للموارد

هنالك تباطؤ لدى العديد من المؤسسات المستجيبة في تذليل الصعوبات التنظيمية التي تواجهها أثناء تطوير وتنفيذ البرامج الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية.

كما أوضحت الدراسة أيضاً أن أهم الأسباب التي دعت البنوك لزيادة اهتمامها بالمخاطر التشغيلية كان مصدره مقررات لجنة بازل الجديدة وتعليمات الجهات الرقابية المحلية.

وأخيراً أوضحت الدراسة أن المؤسسات المالية المستجيبة تواجه العديد من الصعوبات على طريق بناء وتطوير إدارة فاعلة للمخاطر التشغيلية وهذه الصعوبات هي كالتالي، مرتبة حسب أهميتها بالنسبة للجهات المستجيبة:

1- الصعوبة في بناء نماذج قياس كمية للمخاطر التشغيلية.

2- الصعوبة في الحصول على معلومات تاريخية عن الأحداث والخسائر الناتجة عن مخاطر تشغيلية.

3- الصعوبة في التأكد من جودة البيانات الخاصة بالمخاطر التشغيلية.

4- التكلفة والوقت الذي تستغرقه إدارة المخاطر التشغيلية.

يلاحظ على الدراسة أعلاه أنها جاءت خالية من بيان أكثر الممارسات المستخدمة حول العالم كفاءة في إدارة المخاطر التشغيلية، إضافة لذلك فقد افترضت الدراسة أن هنالك إجماعاً بين المؤسسات المالية على اختلاف أعمالها على تعريف موحد للمخاطر التشغيلية وعلى تعريف موحد لمفهوم إدارة المخاطر التشغيلية.

(2) دراسة Kellogg(2003) بعنوان " تطور إدارة المخاطر التشغيلية لدى بنوك التجزئة "[1].

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع وتحديات المخاطر التشغيلية لدى العديد من البنوك الأمريكية المتخصصة في تقديم خدمات التجزئة (Retail Banking or Payments). وقد وظفت الدراسة لهذه الغاية استبانة خاصة مكونة من عدد من الأسئلة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية ومنهجيات إدارتها.

[1] Paul Kellogg, '' Evolving Operational Risk Management for Retail Payments'', Federal Reserve Bank of Chicago, January 2003.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية :

2- تستخدم البنوك الأدوات الرئيسية التالية لقياس وإدارة مخاطرها التشغيلية:

- مؤشرات الأداء الأساسية (Key Performance Indicators)
- مؤشرات المخاطر الأساسية (Key Risk Indicators)
- اتفاقيات مستويات الخدمة SLAs (Service Level Agreements)
- دراسة البيانات الخاصة بالخسائر الناتجة عن مخاطر تشغيلية
- حصر المخاطر (Risk Mapping)
- الرقابة على التغيير الذي يتم على مستوى المؤسسة (Enterprise-Wide Change Control)
- التقييم الذاتي لأنظمة الرقابة الداخلية (Internal Control Self-Assessments)
- دراسة نتائج التدقيق الداخلي والخارجي (Internal and External Audit)
- تحليل مسببات حوادث الخسائر (Incident Cause Analysis)

2- تواجه البنوك الذي تم دراستها المخاطر التشغيلية التالية:

- مخاطر الاحتيال من خلال الشيكات وأهمها تزوير التواقيع.
- مخاطر أجهزة الصراف الآلي
- المخاطر الناتجة عن تزايد استخدام الانترنت في إدارة وتنظيم وسائل الدفع.

3- لا تزال إدارة المخاطر التشغيلية لدى معظم البنوك التي تم دراستها في مرحلة التطور سواء من حيث السياسات والإجراءات وأنظمة التقارير أو من حيث التنفيذ.

(3)- دراسة الباحثين Netter و Poulsen (2003) بعنوان " المخاطر التشغيلية في المؤسسات المزودة للخدمات المالية و مقررات لجنة بازل المقترحة"[1] .

هدفت الدراسة المذكورة إلى مناقشة الجوانب المختلفة للمخاطر التشغيلية وتطبيقاتها في المؤسسات المالية من خلال تسليط الضوء على مقررات لجنة بازل الجديدة وبيان الآثار المترتبة عن تطبيقها في المؤسسات المالية

[1]Netter, Jeffry M. and Poulsen, Annette B., **"Operational Risk in Financial Service Providers and the Proposed Basel Capital Accord: An Overview "**(January, 2003).(20/3/2003) http: // ssrn.com/abstract = 369581

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واعتمدت الدراسة لتحقيق هذا الهدف على مراجعة وتحليل عدد من الأدبيات المنشورة بهذا الخصوص.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام البنوك وخلال السنوات القليلة القادمة بتطوير أساليب حديثة لقياس وتحليل وإدارة المخاطر التشغيلية جنباً إلى جنب مع مخاطر السوق ومخاطر الائتمان، وقد أوضحت الدراسة المذكورة أن تطوير مثل هذه الأساليب يساعد البنوك في الاستجابة لمقررات لجنة بازل وفي ذات الوقت مواجهة وإدارة المخاطر التشغيلية الآخذة في التزايد في المؤسسات المالية بفعالية.

بالرغم من أهمية الدراسة المذكورة المتمثلة في البعد التحليلي لعدد من الأدبيات المنشورة بخصوص الموضوع إلا أنها لم تعمل على توضيح أية منهجية عملية يمكن تطبيقها بشكل منتظم وبما يمكن البنوك من الاستجابة لمقررات لجنة بازل.

(4) دراسة مؤسسة Raft (2002) بعنوان " التوجهات الناشئة حديثاً في المخاطر التشغيلية لدى مؤسسات الخدمات المالية [1].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب المختلفة لإدارة المخاطر التشغيلية لدى المؤسسات المالية، وقد تم لهذه الغاية تصميم استبانة خاصة تم توزيعها على 143 مؤسسة مالية تعمل في أفريقيا وآسيا واستراليا وأوروبا وأمريكا الشمالية وبريطانيا.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

- معظم المؤسسات المالية المستجيبة(76% من العينة) تمتلك إطاراً أو برامج عمل واضحة ومعتمدة رسمياً لإدارة مخاطرها التشغيلية.
- 47% من المؤسسات المالية المستجيبة بدأت بتنفيذ برامجها الخاصة بإدارة مخاطرها التشغيلية خلال الاثنى عشر شهراً التي سبقت سنة الدراسة، و 42% من الجهات المستجيبة نفذت هذه البرامج خلال السنتين اللتين سبقتا سنة الدراسة. وهو ما يؤشر على حداثة تبني المؤسسات المالية لبرامج خاصة بإدارة المخاطر التشغيلية.

[1] Raft International plc,'' **Emerging Trends in Operational Risk within the Financial Services Industry** '', June 2002.(13/8/2003)
http:/www.raftinternational.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- 81% من المؤسسات المالية المستجيبة طورت برامجها الخاصة بإدارة مخاطرها التشغيلية باستخدام الأساليب الخاصة بالتقييم الذاتي للمخاطر (Self Assessment Techniques)
- 76% من المؤسسات المالية المستجيبة لديها آلية خاصة لتوثيق وتسجيل المعلومات الخاصة بالخسائر الناتجة عن مخاطر تشغيلية.
- نسبة قليلة جداً (لا تتجاوز 13% من العينة) لديها آلية معتمدة رسمياً لمراقبة مؤشرات المخاطر (Key Risk Indicators) KRIs.
- 74% من المؤسسات المالية المستجيبة تعمل على إجراء تحليل كمي وإحصائي لحالات الخسائر الناتجة عن مخاطر تشغيلية وذلك لتوظيفها في تحديد درجة احتمال تكرار حدوث المخاطر أو الخسائر مستقبلا.
- 86% من المؤسسات المالية المستجيبة لديها وظائف محددة للخبراء والمختصين في إدارة المخاطر التشغيلية.

(5)- دراسة مجموعة إدارة المخاطر التابعة للجنة بازل(2002) بعنوان " دراسة الأثر الكمي للمخاطر التشغيلية: بيانات الخسائر والدروس المستفادة "[1]

هدفت هذه الدراسة وبشكل رئيسي إلى التعرف على الأثر الكمي للمخاطر التشغيلية لدى 30 بنكاً موزعين على إحدى عشرة دولة من دول أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا وأفريقيا، وذلك خلال الفترة من 1998 وحتى عام 2000.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

2) تعرضت البنوك التي تم دراستها خلال الفترة من عام 1998 وحتى عام 2000 إلى العديد من المخاطر التشغيلية نتج عنها 27,371 حالة خسارة بقيمة إجمالية بلغت2.613 بليون يورو.

وقد أوضحت الدراسة أن هذه الخسائر قد نتجت عن المخاطر التشغيلية التالية:

مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات المصرفية:

[1] Risk Management Group, **" The Quantitative Impact Study for Operational Risk: Overview of Individual Loss Data and Lessons Learned "** Report to Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Switzerland, Basel (January 2002).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(Execution, Delivery, and Process Management)

وقد نتج عنها 11,494 حالة خسـارة تمثل ما نسـبته 41.99% من إجمالي عدد حالات الخسـائر و 34.76% من إجمالي قيمة الخسائر باليورو.

مخاطر الاحتيال الخارجي (External Fraud):

وقد نتج عنها 9,961 حالة خسـارة تمثل ما نسـبته 36.39% من إجمالي عدد حالات الخسـائر و 20.32% من إجمالي قيمة الخسائر.

مخاطر الممارسات المتعلقة بالتعامل مع العملاء وبيع المنتجات:

(Clients, Products, and Business Services)

وقد نتج عنها 1,749 حالة خسارة تمثل ما نسبته 6.39% من إجمالي عدد حالات الخسائر و 27.51 % من إجمالي قيمة الخسائر.

مخاطر انقطاع العمل وفشل الأنظمة (Business Disruption and System Failures)

وقد نتج عنها 1,456 حالة خسـارة تمثل ما نسـبته 5.32% من إجمالي عدد حالات الخسـائر و 0.82% من إجمالي قيمة الخسائر.

مخاطر إتلاف الموجودات المادية (Damage to Physical Assets):

وقد نتج عنها 1,225 حالة خسـارة تمثل ما نسـبته 4.47% من إجمالي عدد حالات الخسـائر و 3.02% من إجمالي قيمة الخسائر .

مخاطر الاحتيال الداخلي (Internal Fraud):

وقد نتج عنها 745 حالة خسارة تمثل ما نسبته 2.72% من إجمالي عدد حالات الخسائر و 10.66% من إجمالي الخسائر.

المخاطر الناتجة عن ممارسات التوظيف ومدى ملاءمة ظروف العمل

(Employment Practices and Workplace Safety):

وقد نتج عنها 741 حالة خسارة تمثل ما نسبته 2.71% من إجمالي عدد حالات الخسائر و 2.92% من إجمالي قيمة الخسائر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2) معظم حالات الخسائر أعلاه، سواء من حيث العدد (67.43% من إجمالي الحالات)، أو كنسبة من الخسائر الإجمالية (39.41% من إجمالي الخسائر)، كانت متأتية من نشاط البنوك في خدمات ومنتجات الأفراد/ التجزئة (Retail Banking).

3) أظهرت الدراسة أيضاً أن أهم الأسباب التي تجعل البنوك تهتم بالمخاطر التشغيلية هو التحضير والاستعداد للالتزام بمقررات لجنة بازل الثانية عندما يحين موعد تطبيقها.

بالرغم من أهمية هذه الدراسة إلا أن الفترة التي تغطيها وحسب رأي الباحث لا تسمح بالحصول على معلومات كمية كافية لتحديد المخاطر التشغيلية ذات الخسائر المرتفعة التي أثرت على البنوك ومدى تكرار هذه المخاطر، حيث تحتاج الدراسة للحصول على مثل هذه المعلومات إلى فترة زمنية أطول قد تمتد لعشر سنوات وذلك على افتراض توافر مثل هذه المعلومات لدى البنوك التي شملتها الدراسة.

(6) دراسة Deloach (2001) بعنوان "إدارة المخاطر من منظور مؤسسات الأعمال"،[1]

هدفت الدراسة أعلاه إلى معرفة المناهج المستخدمة من قبل الشركات في مختلف القطاعات في إدارة مختلف أشكال المخاطر التي تواجهها، وقد تم لهذا الغرض توزيع استبانة خاصة على عينة من المدراء التنفيذيين في الشركات مكونة من 400 مدير تنفيذي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

1- تزايد تعرض منشآت الأعمال إلى العديد من أشكال المخاطر أهمها ما يلي:
   - المخاطر الخاصة بالموارد البشرية (Human Resources Risk)
   - مخاطر الإبداع التكنولوجي (Technology Innovation Risk)
   - المخاطر الخاصة برضا العملاء (Customer Satisfaction Risk)
3- الممارسات الخاصة بإدارة مخاطر الأعمال تحتاج إلى تطوير وتحسين وإعادة دراسة.
4- هنالك حاجة ماسة لتنفيذ إدارة فاعلة لمخاطر الأعمال وبما يحقق زيادة في الثقة لدى الإدارة العليا بأن جميع المخاطر المحتملة قد تم تحديدها وإدارتها.

[1] James W.Deloach, Jr., **Risk Management: An Enterprise Perspective**, Financial Executives Research Foundation, May 2001.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أكثر الممارسات فعالية في إدارة المخاطر التشغيلية هي:

- التقييم الذاتي للمخاطر
- بيان المخاطر وتحديد أولوياتها (Risk Identification)
- تحليل السيناريوهات المحتملة لحالات الخسائر المستقبلية في ضوء ما يتوافر لدى الشركات من معلومات تاريخية عن حوادث الخسائر.

(7)- دراسة جمعية المصرفيين البريطانيين (1999) بعنوان " إدارة المخاطر التشغيلية – التطور الجديد"[1].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطور إدارة المخاطر التشغيلية لدى المؤسسات المالية كوظيفة داخلية مستقلة لها أنظمتها وهيكلها وإدارتها الخاصة.وقد شملت الدراسة (55) مؤسسة مالية دولية في كل من أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا . وكان من ضمن هذه العينة 22 بنكاً دولياً رئيسياً مصنفة ضمن أكبر 100 بنك في العالم.

تم الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة من خلال استبانة خاصة احتوت على 159 سؤالاً تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالمخاطر التشغيلية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

- تعمل الإدارة الفاعلة للمخاطر التشغيلية على حماية وزيادة قيمة حقوق المساهمين، وتعزيز الميزة التنافسية والحد من الخسائر.
- قامت المؤسسات المالية بإنشاء دوائر وبرامج خاصة لإدارة المخاطر التشغيلية وذلك للأسباب الرئيسية التالية:
  - إدراكاً منها بأهمية هذه المخاطر وأثرها على سير أعمالها.
  - كرد فعل لحالات الخسائر الكبرى التي حدثت داخل هذه المؤسسات أو خارجها.
  - الاستجابة للمتطلبات التنظيمية من قبل الجهات الرقابية على هذه المؤسسات.

وكترجمة لهذا الاهتمام

[1] British Bankers Association (BBA), Risk Management Association (RMA), and International Swaps and Derivative Association (ISDA), **Operational Risk Management –The New Frontier**, 1999.(25/7/2003).
http:// www.bba.org.uk/public/corporate/35477/45724/5349?version=1.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فقد ظهرت وظيفة مسؤول أو مدير إدارة المخاطر التشغيلية يرتبط مباشرة مع المدير التنفيذي للمالية.

- هنالك إجماع بين المؤسسات المالية على التعريف الخاص بالمخاطر التشغيلية الذي أوردته الدراسة، والذي يعرف المخاطر التشغيلية بأنها " مخاطر الخسائر المباشرة أو غير المباشرة الناتجة عن عدم ملاءمة أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة، أو بسبب أحداث خارجية".
- هنالك تطور لدى المؤسسات المالية بما يخص القياس الكمي للمخاطر التشغيلية، إلا أنه لا يوجد إجماع بين هذه المؤسسات على الآليات والمنهجيات المستخدمة بهذا الخصوص.
- طورت عدد من المؤسسات المالية نماذج وأطراً خاصة لإدارة المخاطر التشغيلية تتكون من عمليات وأدوات وأنظمة متكاملة إضافة إلى استراتيجيات عملية للحماية من الآثار السلبية لهذه المخاطر.
- أكثر الأساليب استخداماً فيما بين البنوك لإدارة مخاطرها التشغيلية هو أسلوب التقييم الذاتي للمخاطر.
- أغلبية البنوك المستجيبة (56% من العينة) ترى ضرورة تخصيص جزء من رأسمال البنك لمقابلة الخسائر التي قد تنتج عن مخاطر تشغيلية.
- كما أوضحت الدراسة أن واجبات ومسؤوليات مدير أو مسؤول إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التي شملتها الدراسة هي كالتالي:
  - تحديد السياسات الخاصة بالمخاطر التشغيلية.
  - تطوير وتوظيف أدوات وأساليب خاصة لإدارة المخاطر التشغيلية.
  - بناء مؤشرات خاصة للمخاطر.
  - تقييم الفوائد المتأتية من البرامج الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية.
  - تحليل درجة الارتباط ما بين المخاطر التشغيلية وما بين المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق.
  - تجميع معلومات شاملة تغطي كافة أنشطة وعمليات المؤسسة المالية.
- وأخيراً حددت الدراسة خمسة مراحل تمر فيها المؤسسات المالية على طريق تطوير الأطر والمنهجيات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: المرحلة التقليدية (Traditional Baseline Stage) وأهم ملامح هذه المرحلة، اعتماد المؤسسات المالية على أنظمة الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعلى كفاءة الموظفين في إدارة مخاطرها التشغيلية دون وجود أطر أو هياكل تنظيمية معتمدة لإدارة المخاطر التشغيلية.

المرحلة الثانية: مرحلة الوعي بالمخاطر التشـغيلية (Awareness Stage) وأهم ملامح هذه المرحلة ما يلي:

- تبدأ المؤسـسـات المالية في هذه المرحلة بتعيين مدراء أو مسـؤولين مختصين بالمخاطر التشغيلية.
- يبـدأ يتشـكـل اتفاق موحد على تعريف المخاطر التشـغيلية داخل المؤسسة.
- تبدأ المؤسـسـة بتطوير السـياسـات والعمليات وتحديد المؤشرات الخاصة بالمخاطر التشغيلية.
- البدء في التقييم الذاتي للمخاطر
- العمل على تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بحالات الخسائر التي عانت منها المؤسسة.

المرحلة الثالثة: مرحلة المراقبة (Monitoring Stage)، وأهم ملامح هذه المرحلة ما يلي:

- تشكيل رؤية واضحة وأهداف محددة لإدارة المخاطر التشغيلية.
- بناء مؤشرات كمية ونوعية لكافة أشكال المخاطر التشغيلية.
- البدء بإصدار تقارير مجمعة عن حالات الخسائر
- تعيين موظفين مختصـين لتحليل العمليات ومراقبة الأنشـطة المختلفة للمؤسسة.
- تزايد الاهتمام بالتدريب.

المرحلـة الرابعـة: مرحلة التحديد الكمي للمخاطر التشـغيلية (Quantification Stage)، وأهم ملامح هذه المرحلة ما يلي:

- بناء قواعد بيانات شاملة لحالات الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية.
- وضع أهداف وحدود كمية لتحديد أثر المخاطر التشغيلية على المؤسسة.
- توظيف أساليب إحصائية خاصة للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية المستقبلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تفعيل دور لجنة المخاطر التشغيلية.

، وأهم ملامح هذه المرحلة ما يلي:(Integration Stage)المرحلة الخامسة: مرحلة التكامل

- توظيف مجموعة متكاملة من الأدوات والأنظمة الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية.
- الارتباط بين مؤشرات المخاطر والخسائر الناتجة عن هذه المخاطر.
- بوالص التأمين يتم ربطها بنتائج تحليل المخاطر.
- البدء بقياس مدى كفاية رأس المال مقابل هذه المخاطر.

بالرغم من الأهمية المشهودة لهذه الدراسة في مساعدة المهتمين على التعرف على مدى تطور إدارة المخاطر التشـغيلية لدى البنوك الرئيسـية، إلا أن الدراسـة - وفي رأي الباحث - كان يمكن أن تكون أكثر شـمولية لو احتوت على أسـئلة تبين أهم أشـكال المخاطر التشـغيلية التي تعاني منها البنوك والصـعوبات التي تواجهها في إدارتها لهذه المخاطر.

(8) دراسة مكتب إيرنست آند يونغ (2000) بعنوان " الاحتيال: الخطر غير المدار "[1].

هدفت هذه الدراسـة إلى بحث الجوانب المختلفة للاحتيال المصرـفي من خلال اسـتبانة خاصـة تم توزيعها على 160 بنك شـملت الدول التالية:اسـتراليا، فرنسـا، الهند، ايطاليا، نيوزيلندا، سويسرا، بريطانيا، الولايات المتحدة، ايرلندا، السويد، موناكو، لوكسمبورغ، ألمانيا.

وقد خلُصَت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

- الاحتيال هو أكثر أشكال المخاطر التشغيلية تأثيراً على ربحية وسمعة البنوك.
- 67% من البنوك المسـتجيبة عانت خلال الفترة التي تغطيها الدراسـة(عام 2000) من عدد من حالات الاحتيال وصل قيم بعضها إلى ما يزيد عن 200 مليون دولار أمريكي.
- معظم حالات الاحتيال التي تمت خلال الخمس سنوات التي سبقت سنة الدراسة تم ارتكابها من قبل مدراء الحسابات الشخصية للعملاء (Accounts Relationship Managers)

[1] Ernst & Young, **Fraud: The Unmanaged Risk, an International Survey on the Effect of Fraud on Private Banking,** November, 2000.(2/8/2003) http://www.ey.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أوضحت الدراسة أن العوامل التالية قد ساهمت في تسهيل حدوث حالات الاحتيال لدى البنوك التي تم دراستها:
  - ضعف الرقابة على مراسلات العملاء(الصادرة والواردة) وكذلك على البريد الخاص بهم والمحتفظ به لدى البنك (Hold Mail Facilities).
  - ضعف الرقابة على التحويلات التي تتم ما بين حسابات العملاء(التحويلات الداخلية).
  - الضعف في تدقيق تواقيع العملاء.
  - عدم قيام العملاء بزيارات دورية للبنك.
  - استخدام العملاء للهاتف والفاكس والبريد الالكتروني في إرسال تعليماتهم للبنك الذي يتعاملون معه.
  - ضعف الرقابة على الحسابات الجامدة.
  - ضعف الرقابة على استكمال المستندات الخاصة بفتح الحسابات
  - الدخول غير المخول على أنظمة المعلومات.
- وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أكثر الأساليب أهمية وفعالية في اكتشاف والحد من حالات الاحتيال هي كالتالي مرتبة حسب أهميتها بالنسبة للجهات المستجيبة:
  1- أنظمة الرقابة الداخلية Internal Control Systems
  2- أنظمة حماية صارمة Rigorous Security
  3- التدقيق الداخلي Internal Audit
  4- إشراف ورقابة الإدارة Management Review
  5- الرقابة على الدخول والخروج Entry/Exit Controls
  6- التدقيق الخارجي External Audit
  7- إدارة التغيير Change Management
- 80% من البنوك المستجيبة متخوفة من حدوث حالات احتيال ضخمة ومؤثرة على البنوك التي يعملون لديها.
- 67% من حالات الاحتيال تمت من قبل موظفي ومدراء البنوك (احتيال داخلي).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- فقط 44% من البنوك التي تم دراستها لديها تأمين ضد الخسائر الناتجة عن الاحتيال، إلا أن معدل استعادة هذه الخسائر (Recovery Rate) لا يتجاوز لدى معظم هذه البنوك 50% من قيمة الخسائر.
- معظم البنوك المستجيبة تؤكد أن مسؤولية اكتشاف حالات الاحتيال الكبيرة تقع على عاتق المدققين الخارجيين.
- معظم البنوك المستجيبة تؤكد أن تقديم خدماتها من خلال الانترنت قد زاد من تعرضها لمخاطر الاحتيال.

(9) دراسة لجنة بازل (1998) بعنوان " إدارة المخاطر التشغيلية "[1].

تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي اهتمت بالمخاطر التشغيلية وطرق إدارتها، وقد شكلت هذه الدراسة حجر الأساس للعديد من الدراسات اللاحقة سواء تلك التي قامت بها لجنة بازل أو تلك التي قامت بها جهات أخرى عديدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المنهجيات المستخدمة لدى البنوك الرئيسية في إدارة مخاطرها التشغيلية. ولتحقيق هذا الهدف قامت لجنة بازل ومجموعات العمل التابعة لها خلال عام 1998 بالعمل على إجراء مقابلات خاصة مع ثلاثين بنكاً من البنوك الدولية الرئيسية في العالم والتابعة للدول الأعضاء في لجنة بازل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

- لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه لمفهوم المخاطر التشغيلية فيما بين البنوك التي تم دراستها، فبعض البنوك تعرف المخاطر التشغيلية بأنها تلك المخاطر التي لا يمكن تصنيفها ضمن مسمى المخاطر الائتمانية أو مخاطر السوق، والبعض الآخر يعرفها بأنها مخاطر الخسائر الناتجة عن أخطاء فنية أو بشرية،

[1] Basel Committee on Banking Supervision,'' **Operational Risk Management** '' Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, September 1998.(2/3/2003) http//www.bis.org

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أو تلك المرتبطة بوسائل الدفع وآلية التسويات، وعدد آخر من البنوك يرى أن المخاطر التشغيلية هي تلك المخاطر المرتبطة بانقطاع العمل والمخاطر القانونية والمخاطر الإدارية.
- بالرغم من عدم الاتفاق بين البنوك على مفهوم موحد للمخاطر التشغيلية، إلا أن الدراسة قد لاحظت أن هنالك تزايداً في درجة الوعي والإدراك لأهمية هذه المخاطر بين أعضاء مجالس الإدارات والإدارة العليا في هذه البنوك، وقد انعكس هذا في تزايد قيمة المبالغ المرصودة في الموازنة لقياس ومراقبة وإدارة المخاطر التشغيلية لدى العديد من البنوك.
- لا تزال معظم البنوك التي تم دراستها في المراحل الأولى من عملية تطوير الأطر والمنهجيات الخاصة بقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية.
- معظم البنوك التي تم دراستها لا تتعامل مع المخاطر التشغيلية كتصنيف منفصل ومستقل للمخاطر ولا يتم إصدار أية تقارير خاصة بشأنها.

جميع البنوك التي تمت دراستها تكلف مدراء ومسؤولي الأنشطة الرئيسية (Business Lines Heads) بالمهام والمسؤوليات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية. إضافة لهذا تعمل هذه البنوك على تشجيع مدراء الأنشطة الرئيسية على الكشف على تفاصيل الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية والإجراءات التصحيحية المتخذة بخصوصها، وذلك من خلال تقارير خاصة ترفع إلى المستويات الإدارية العليا.

- إضافة لما ورد في البند السابق، تتوزع مسؤوليات الإشراف والرقابة على المخاطر التشغيلية بين الجهات الرئيسية التالية: لجنة المخاطر، لجنة مراجعة المنتجات (Products Review Committee) ، التدقيق الداخلي، المراقب المالي، المدير التنفيذي لأنظمة المعلومات.
- تفتقر معظم البنوك التي تم دراستها لسلسلة زمنية من المعلومات التاريخية الخاصة بخسائرها التشغيلية والأسباب التي كانت ورائها. وتحتاج مثل هذه البنوك إلى المزيد من الوقت حتى تستطيع التمكن من قياس مخاطرها التشغيلية كمياً كما هو الحال بالنسبة للمخاطر الائتمانية ومخاطر السوق.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أغلبية البنوك التي شملتها الدراسة لديها أساليب لمراقبة المخاطر التشغيلية(Monitoring Systems)، وذلك من خلال مراقبة حجم العمليات المنجزة والدوران الوظيفي والتأخير والأخطاء في تنفيذ العمليات، وكذلك من خلال تحليل حالات الخسائر ورفع تقارير بخصوصها إلى الإدارة العليا.
- تستخدم جميع البنوك التي شملتها الدراسة الأساليب الرئيسية التالية في التحكم بالمخاطر التشغيلية والرقابة عليها:
  - أنظمة الرقابة الداخلية
  - عمليات التدقيق الداخلي
  - بناء مخصص خاص لمقابلة المخاطر التشغيلية Operational Losses Provision مشابه لذلك المخصص الذي تنشئه البنوك للقروض المشكوك في تحصيلها، ويلجأ العديد من البنوك الأخرى إلى إبرام عقود تأمين خاصة للحماية من الخسائر التي قد تنتج عن مخاطر تشغيلية.
  - معظم البنوك التي شملتها الدراسة ترى أن نظام الرقابة الداخلية (وما يتضمنه من فصل للمهام، وخطوط اتصال واضحة، وإجراءات تنفيذية ملاءمة) هو الأداة الرئيسية المستخدمة في إدارة المخاطر التشغيلية، يلي ذلك في الأهمية كل من: التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي والتقييم الذاتي لبيئة الرقابة الداخلية، دور لجان التدقيق، دور الجهات الرقابية المشرفة على أعمال البنوك.

وأخيراً أوضحت الدراسة أن معظم البنوك ترى أن دور الجهات الإشرافية في وضع التعليمات والإرشادات الخاصة بقياس وإدارة المخاطر التشغيلية لا يزال في مراحله الأولى، وأن على هذه الجهات لعب دور مهم في خلق وتعزيز الوعي بالمخاطر التشغيلية وآليات إدارتها.

بالرغم من الأهمية الواضحة لهذه الدراسة إلا أنها لم تعط أي إيضاح عن المنهجية الملاءمة لإدارة المخاطر التشغيلية وعن أفضل الأساليب والأدوات التي من الممكن استخدامها للحد من أثر المخاطر التشغيلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

10) دراسة Latter (1997) بعنوان " أسباب وإدارة الأزمات المصرفية" [1]

تتحدث هذه الدراسة عن حالات الانهيار المصرفي التي واجهت البنوك التجارية في عدد من الدول منها بريطانيا واليابان وفرنسا والمكسيك خلال الثمانينات والتسعينات.

وبينت الدراسة أن التطور الهيكلي للقطاع المصرفي يؤثر على عملية الاستقرار والملاءة للبنوك، حيث شهد القطاع المصرفي تطوراً في عدة مجالات، ويأخذ هذا التطور توجهاً نحو الحرية المصرفية والتحرر من القيود، حيث يسمح للبنوك بتنويع أنشطتها المصرفية ولكن تحت شرطين:

1- وجود إدارة مصرفية ذات كفاءة عالية.

2- وجود رقابة فعالة من قبل البنوك المركزية على نشاطات هذه المصارف.

وتوضح الدراسة بأن وجود مصارف أجنبية داخل الدولة يؤدي إلى زيادة الكفاءة والتنافس. كما أظهرت الدراسة بأن أهم أسباب التعثر المصرفي تعود إلى عدم استقرار الاقتصاد الكلي، وضعف الرقابة من قبل السلطة النقدية على أداء المصارف التجارية، وضعف الإدارات والاستراتيجيات الخاصة بالمصارف، والخسائر الكبيرة التي تلحق بالمصارف بالإضافة إلى عمليات الاحتيال.

4-2 الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع المخاطر التشغيلية والممارسات المتبعة في إدارتها لدى البنوك العاملة في الأردن، وتقييم تطورها مقارنة بمبادئ ومعايير إدارة المخاطر التشغيلية الممارسة دولياً وصولاً إلى تطوير منهجية عملية لإدارة المخاطر التشغيلية يمكن تطبيقها لدى البنوك العاملة في الأردن . وحتى يكون لهذه الدراسة ما يميزها عن غيرها من الأبحاث والدراسات الأجنبية التي سبق ذكرها فقد تم تناول موضوع المخاطر التشغيلية من جوانب متعددة لا تتوافر في الدراسات السابقة أهمها ما يلي:

- **اعتمدت هذه الدراسة على مبادئ مقررات لجنة بازل الثانية المتعلقة بالمخاطر التشغيلية في قياس مدى تطور البنوك العاملة في الأردن في إدارتها لمخاطرها التشغيلية.**
- **عملت هذه الدراسة على تطوير منهجية متكاملة وعملية لإدارة المخاطر التشغيلية قابلة للتطبيق لدى البنوك العاملة في الأردن.**

[1] Tony Latter, **''The Causes and Management of Banking Crises''**, Hand book In Central Banking, Bank of England, 1997, PP. 1-45

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عملت هذه الدراسة على دراسة توجهات البنوك نحو الدور الذي يلعبه البنك المركزي الأردني في تقييم ومراقبة مدى كفاية وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية.

إلى جانب ذلك فقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب أهمها ما يلي:

- بلورة مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها الرئيسية بشكل واضح.
- احتوت الدراسات السابقة على معلومات جيدة عن المخاطر التشغيلية استفاد منها الباحث في بناء أسئلة استبانة الدراسة.
- التعرف على الأساليب الأكثر كفاءة في إدارة المخاطر التشغيلية.
- التعرف على أكثر أشكال المخاطر التشغيلية التي قد تعاني منها البنوك التجارية.

ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في إلقاء المزيد من الضوء على المخاطر التشغيلية وأساليب إدارتها لدى البنوك العاملة في الأردن، لا سيما وأن هذه الدراسة هي الدراسة الأولى من نوعها في الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

المقررات الجديدة للجنة بازل (بازل 2)

1-3 مقدمة:

تتسم الأعمال المصرفية بارتفاع حجم المخاطر لديها نظراً لطبيعة تعاملها بالأموال وتوظيف مواردها المالية إما بالإقراض أو بالاستثمار وصعوبة ضمان استرداد تلك الموارد وإضافة هامش ربح عليها في ظل تعقيدات وتقلبات الأسواق التجارية والمالية والسلعية المختلفة، ولذلك تتحوط البنوك عادة باللجوء إلى بعض الأساليب التقليدية، مثل الاحتفاظ بقدر كافٍ من الموارد السائلة الجاهزة للاستخدام لتلبية مطلوبات المودعين فيما يُعتبر رأسمال البنك واحتياطياته وسيلة وقائية لاستيعاب أية خسائر محتملة.

وكلما كان رأس المال أكبر نسبة إلى موجودات البنك أو ودائعه، كلما دل ذلك على قدرة البنك على مواجهة أية التزامات طارئة بسهولة. كما أن كبر حجم رأس المال التنظيمي للبنك* يساعد البنك في منح قروض كبيرة، ويساعد أيضاً في نمو البنك وتوسع عملياته، بحيث يتماشى نمو موجودات البنك مع نمو قاعدته الرأسمالية التي تشكل عامل أمان بالنسبة إلى المساهمين والمودعين على حدٍ سواء. وعندما يحقق أي بنك أرباح ويحتجز جزء منها كاحتياطيات، فإنه يستطيع أن يواصل نموه في توظيف موجوداته سواء بالإقراض أو بالاستثمار مستنداً بذلك إلى توسع قاعدته الرأسمالية. أما عندما تتآكل أرباح البنك وتستنزف موارده، فإن البنك في هذه الحالة سوف يعمل على تسييل موجوداته وتقليص مخاطر التوظيف وزيادة رأس المال لمقابلة الخسائر المحققة. ولا يستطيع البنك التوسع إلا بعد ضخ سيولة جديدة ورفع رأس المال لديه لتوفير الضمان والأمان الكافي لكل من المودعين والمساهمين.

إن ما تعرضت له دول جنوب شرق آسيا واليابان من أزمة مصرفية واقتصادية كان ناجماً بشكل أساسي عن عدم التشدد في معايير الرقابة المصرفية، وضعف البنية الهيكلية لرؤوس أموال البنوك العاملة في تلك الدول.[1] علماً أن ضعف الجهاز المصرفي لأي بلد يؤدي إلى تهديد الاستقرار المالي والنظام الاقتصادي لكافة قطاعات ذلك البلد. لذلك سعت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية إلى تطوير مفاهيم وأساليب مبتكرة لمساعدة البنوك

---

* رأس المال التنظيمي هو عبارة عن حجم رأس مال البنك والأرباح المحتجزة

[1] سامر سنقرط، **"المقررات الجديدة للجنة بازل لرأس المال "**، البنوك في الأردن، العدد الخامس، المجلد الثاني والعشرون، حزيران 2003، ص 40

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على تجنب الوصول إلى حالة التعثر والإفلاس، ولعل أهم تلك المفاهيم هو معيار كفاية رأس المال والذي تم تطويره من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية.

سيتناول هذا الفصل من الدراسة بشكل رئيسي مقررات لجنة بازل الثانية والصعوبات التي تواجه الصناعة المصرفية العربية على طريق الالتزام بها، وذلك من خلال استعراض عدد من الموضوعات ذات العلاقة، وهي على النحو التالي:

- مخاطر العمل المصرفي
- دور الجهات الرقابية (البنوك المركزية) في إدارة المخاطر المصرفية والرقابة عليها.
- التعريف بلجنة بازل للرقابة المصرفية
- مقررات لجنة بازل الجديدة لكفاية رأس المال(بازل 2)
- التحديات والصعوبات التي تفرضها مقررات بازل الجديدة على البنوك العربية
- الخطوات التي اتخذها البنك المركزي الأردني على طريق الالتزام بمقررات بازل الجديدة

2-3 مخاطر العمل المصرفي

ينطوي العمل المصرفي بطبيعته على تحمل مجموعة واسعة من المخاطر، وتسعى الإدارات التنفيذية للمصارف وكذلك الجهات الرقابية على العمل المصرفي إلى فهم طبيعة هذه المخاطر وذلك حتى تحسن إدارتها ومراقبتها بشكل ملائم.

وفيما يلي استعراض لأهم المخاطر التي تواجهها البنوك في عملها، والتي تم تحديدها من خلال دراسة المراجع الواردة في الهامش، وهذه الأنواع هي:[1]

[1] - الشاهد، سمير وآخرون، **" بحوث في مقررات لجنة بازل الجديدة وأبعادها بالنسبة للصناعة المصرفية العربية"**، منشورات إتحاد المصارف العربية، 2003، ص 45-50.
- الرمحي، زاهر **" تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية "**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراة غير منشورة،كانون الثاني،2004، ص 20-24.

- Basel Committee on Banking Supervision, **"Core Principles for Effective Banking Supervision"**, Bank for International Settlement, Basel, Switzerland, Sept.1997.

- Basel Committee on Banking Supervision,, " operational Risk ", January 2001. *http:// www.bis.org*

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-2-1 المخاطر الائتمانية: Credit Risk

تعتبر المخاطر الائتمانية من المخاطر الرئيسية التي تواجهها البنوك،وتعرف على أنها تقصير أو إخفاق الطرف المقابل (المقترض) بالوفاء بالتزاماته وفق أحكام التعاقد. ولا تنطبق هذه المخاطر على القروض فحسب بل أيضاً على سائر المخاطر التي هي من داخل الميزانية العمومية ومن خارجها كالضمانات، والقبول المصرفي، والاستثمارات في الأوراق المالية.

وبالإضافة إلى المخاطر الائتمانية التي ينطوي عليها الإقراض لأطراف أخرى ينطوي الإقراض الدولي على مخاطر تتعلق بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للبلد الأصلي الذي ينتمي إليه المقترض. وتظهر المخاطر القطرية بشكل واضح عندما يتم منح القروض لحكومات أجنبية أو لوكالاتها، وذلك لأن مثل هذا الإقراض غير مضمون عادة.

3-2-2 مخاطر السوق: Market Risk

تواجه البنوك مخاطر الخسارة في عملياتها الداخلة في الميزانية العمومية والخارجة عنها، وهي مخاطر ناجمة عن تغيرات في الأسعار السائدة في الأسواق المالية والتي تؤثر على أصول البنك وتقلل من قيمتها.[1]

3-2-3 مخاطر أسعار الفائدة Interest Rate Risk

مخاطر أسعار الفائدة هي التي يتعرض لها وضع البنك المالي نتيجة تغيرات سلبية غير مؤاتية في أسعار الفائدة. وتعتبر مخاطر إعادة التسعير التي تنشأ عن فروق التوقيت في الاستحقاقات (بشأن أسعار الفائدة الثابتة) وعن إعادة التسعير (بشأن أسعار الفائدة المعومة) لموجودات البنك والتزاماته من أهم الأشكال الأساسية لمخاطر أسعار الفائدة.

[1]- Michel Crouhy, and etal., "**Risk Management**", McGraw hill, NewYork,2001 P..34

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومع أن مخاطر أسعار الفائدة هي جزء لا يتجزأ من العمليات المصرفية، غير أنه يمكن أن يشكل وجودها بشكل مفرط خطراً كبيراً على أرباح البنك وقاعدته الرأسمالية. وتتخذ مسألة إدارة هذه المخاطر أهمية متزايدة في الأسواق المالية المتطورة، حيث يقوم العملاء بصورة نشطة بإدارة المخاطر المتعلقة بأسعار الفائدة.

وتلجأ البنوك لإدارة مخاطر أسعار الفائدة التي تتعرض لها إلى إتباع عدد من الأساليب أهمها أسلوب إدارة الفجوة ما بين الفائدة المقبوضة والفائدة المدفوعة (Gap Management).

حيث تقوم البنوك بموجب هذا الأسلوب بالعمل على إيجاد توازن (مواءمة) ما بين آجال استحقاق موجوداتها المسعرة بفائدة معومة (القروض والاستثمارات) وآجال استحقاق التزاماتها(ودائع العملاء) المسعرة أيضاً بفائدة معومة . ومن خلال هذا الأسلوب فإن أي ارتفاع في أسعار الفائدة المدفوعة على ودائع العملاء لدى البنوك (التزامات البنوك) سوف يتم تعويضه من خلال الارتفاع الذي سيحصل أيضاً على الفائدة المقبوضة على القروض الممنوحة للعملاء (موجودات البنوك) الأمر الذي سيساعد على حماية إيرادات البنوك من الخسائر التي قد تنتج عن التغير في أسعار الفائدة السائدة في السوق [1].

4-2-3 مخاطر السيولة: Liquidity Risk

تنشأ مخاطر السيولة نتيجة لعدم قدرة البنك على مواجهة النقص في الالتزامات، أو على تمويل الزيادة في الموجودات. وعندما تكون سيولة البنك المعني غير كافية يتعذر عليه الحصول على أموال كافية، وذلك إما عن طريق زيادة التزاماته أو القيام بتكلفة معقولة بتحويل موجوداته بسرعة إلى موجودات سائلة، مما يؤثر في ربحيته. وفي الحالات القصوى، من الممكن أن يؤدي عدم كفاية السيولة إلى انعدام ملاءة البنك المالية.

ولضمان احتفاظ البنوك بسيولة كافية وبشكل يضمن سلامة أوضاعها المالية ، تعمل البنوك على ما يلي[2] :

- الاحتفاظ بمقادير كافية من الأرصدة النقدية وشبه النقدية الكفيلة بتغطية الالتزامات المستحقة في أي وقت.

[1] Peter S.Rose ," **Money and Capital Markets** ", 3rd Edition , IRWIN,Inc., United States, 1989,PP.822.

[2] البنك المركزي الأردني ، تعليمات السيولة حسب سلم الاستحقاق "، تعميم رقم 6641/2/2/10 تاريخ 2000/4/25.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إعداد سياسة مواءمة مستقبلية للتدفقات النقدية، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية عجز بعض العملاء بالوفاء بالتزاماتهم نحو البنك في مواعيدها المفترضة.
- توزيع استخدامات أموال البنك وبشكل ينسجم مع تركيبة ودائع العملاء من حيث آجال الاستحقاق مع الأخذ بعين الاعتبار تركيبة المودعين .

5-2-3 المخاطر التشغيلية: Operational Risk

تنطوي أهم أنواع المخاطر التشغيلية على إمكانية حدوث انهيار في إجراءات الرقابة الداخلية وفي كفاءة إدارة المؤسسة.ومن الممكن لمثل هذا الانهيار أن يؤدي إلى خسائر مالية نتيجة الأخطاء أو الغش أو التقصير في إجراء اللازم في الوقت المناسب، أو إلحاق الضرر بمصالح البنك بشكل آخر، كأن يكون ذلك مثلاً، عن طريق عملائه، أو الموظفين المسؤولين عن القروض، أو موظفين يتجاوزون صلاحياتهم، أو يقومون بعملهم بطريقة غير أخلاقية، أو بدافع المخاطرة. أما الجوانب الأخرى من المخاطر التشغيلية فتشمل تعطل أنظمة المعلومات أو وقوع حوادث كالحرائق أو غيرها من الكوارث.

6-2-3 المخاطر القانونية: Regulatory Risk

تعتبر المخاطر القانونية شكلاً من أشكال المخاطر التشغيلية، حيث تتعرض البنوك لأشكال متنوعة من المخاطر القانونية، قد تشمل ما يلي:نقص أو خطأ في المشورة القانونية أو الوثائق ذات الصلة، فشل القوانين السارية في حل قضايا قانونية تتعلق ببنك من البنوك، التأخير في إجراءات التقاضي أمام المحاكم، خلو التشريعات من تنظيم للعمليات المصرفية الحديثة.

7-2-3 مخاطر السمعة:Reputation Risk

تنشأ المخاطر المتصلة بسمعة البنك من جراء الفشل التشغيلي، وعدم التقيد بالقوانين والنظم ذات الصلة، أو نتيجة لأسباب أخرى. ولهذا النوع من المخاطر أثر كبير على نشاط البنوك، وذلك لأن طبيعة العمل المصرفي تقتضي المحافظة على ثقة المودعين والدائنين، وعلى ثقة السوق بصورة عامة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-3 دور الجهات الرقابية(البنوك المركزية) في إدارة المخاطر المصرفية والرقابة عليها

إن ممارسة رقابة فعالة على المؤسسات المصرفية هو عنصر أساسي من عناصر البيئة الاقتصادية والنقدية السليمة. ومهمة الرقابة هي التأكد من أن البنوك تعمل بشكل صحيح وسليم، وأن لديها ما يكفي من رأس المال والاحتياطي لتحمل المخاطر التي قد تنشأ عن عملياتها المصرفية.إن هدف الرقابة الرئيسي هو المحافظة على الاستقرار والثقة بالنظام المالي، ومن ثم تقليل مخاطر الخسارة التي يمكن للمودعين وغيرهم من الدائنين أن يتعرضوا لها. وتقتضي الرقابة المصرفية الفعالة إجراء تقييم لهيكلة المخاطر التي يتعرض لها كل بنك، وأن يتم تخصيص الموارد الرقابية تبعاً لذلك.وتشجع الرقابة المصرفية على وجود جهاز مصرفي فعال وقادر على المنافسة، بحيث يستجيب لحاجة الجمهور إلى خدمات مالية تكون جودتها مرتفعة وتكلفتها معقولة.

ولقد اهتمت لجنة بازل بالمخاطر المصرفية وأقرت في أيلول 1997 مبادئ خاصة للرقابة عليها من قبل الجهات الرقابية (البنوك المركزية) وقد وردت هذه المبادئ ضمن وثيقتها الخاصة بالمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة (مبادئ بازل الأساسية).

وفيما يلي استعراض لمحتوى عدد من هذه المبادئ، وكما وضعتها لجنة بازل:[1]

أولاً:الحد الأدنى لرأس المال

على الجهات الرقابية (البنوك المركزية) تعيين حد أدنى لرأس المال المطلوب من البنوك، بحيث يغطي المخاطر التي يتحملها البنك، كما عليهم تحديد عناصر رأس المال، مع مراعاة قدرة البنك على استيعاب الخسائر.

إن لرأس المال غايات متعددة، فهو مصدر دائم للدخل بالنسبة للمساهمين كما أنه مصدر تمويل للبنك. وهو متاح بهدف تحمل المخاطر واستيعاب الخسائر، كما أنه يشكل أساساً للنمو في المستقبل، ولكي يطمئن المساهمون إلى أن إدارة البنك سليمة وسديدة.

---

[1]Basel Committee on Banking Supervision, **"Core Principles for Effective Banking Supervision"**, Bank for International Settlement, Basel, Switzerland, Sept.1997.

أنظر أيضاً:

-الشاهد، سمير وآخرون، مرجع سابق ،ص 37-61 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن الضروري وضع حد أدنى لكفاية رأس المال من أجل حماية مصالح المودعين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح في البنك. بالإضافة إلى أن هذا يساعد المراقبين على تحقيق استقرار عام في القطاع المصرفي.

وعلى الجهات الرقابية أن تقرر الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال، وتشجيع البنوك على العمل برأسمال يفوق الحد الأدنى. وعلى هيئات الرقابة أن تنظر أيضاً في اشتراط معدلات لكفاية رأس المال أعلى من الحد الأدنى عندما ترى ذلك مناسباً، وذلك بسبب التركيب الخاص للمخاطر التي يتعرض لها البنك المعني، أو وجود شكوك أو غموض بشأن نوعية الموجودات، أو كثافة المخاطر، أو خصائص سلبية أخرى يتصف بها وضع البنك المالي، ولا يجوز لأي بنك أن يعمل بمعدلات لكفاية رأس المال تقل عن الحد الأدنى، وخصوصاً إذا كان البنك المعني كبيراً أو إذا كان، من زاوية أخرى، مهماً بالنسبة إلى النظام المالي للبلد الذي ينتمي إليه.

ثانياً: إدارة المخاطر الائتمانية:

(أ) معايير منح الائتمان وعمليات المتابعة الائتمانية:

من العناصر الأساسية لأي نظام رقابي وجود تقييم مستقل لسياسات البنك وممارساته وإجراءاته المتعلقة بمنح القروض وعمل الاستثمارات، وبالإدارة الجارية لحوافظ القروض والاستثمارات.

على الجهات الرقابية التأكد من أن عمليات الإقراض والاستثمار التي تقوم بها البنوك تتم بشكل موضوعي وبالارتكاز على مبادئ سليمة. فالمحافظة على سياسات مكتوبة وتحوطية بشأن الإقراض، وإجراءات إقرار القروض وإدارتها، ودعم القروض بالوثائق الملاءمة هي كلها أمور أساسية لإدارة وظيفة الإقراض لدى البنك. ومن الضروري أن تكون عمليات الإقراض والاستثمار مرتكزة على معايير ضمان حذرة يوافق عليها مجلس إدارة البنك وتبلغ بشكل واضح إلى موظفيه ومنهم المسؤولين عن عمليات الإقراض. ومن الضروري أيضاً أن يتأكد المراقبون من مدى قيام المؤسسة المصرفية باتخاذ قراراتها الخاصة بمنح الائتمان بعيداً عن المصالح المتناقضة وعن الضغوط غير المناسبة من جانب أطراف خارجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(ب) قدير جودة الموجودات وكفاية الاعتمادات والاحتياطيات المخصصة لتغطية خسائر القروض:

على الجهات الرقابية التأكد من أن البنوك تضع وتتبع سياسات وممارسات وإجراءات ملاءمة بشأن جودة الموجودات وكفاية الاعتمادات والاحتياطيات المخصصة لتغطية خسائر القروض.

على الجهات الرقابية أيضاً القيام بتقييم سياسات البنك بشأن المراجعة الدورية للائتمان الفردي وتصنيف الأصول. وعليهم التأكد من مراجعة هذه السياسات بشكل دوري والتأكد من تنفيذها، مع وجود إجراءات تطبقها البنوك لمراقبة الائتمان المشكوك فيه وتحصيل القروض متأخرة السداد.

ثالثاً: إدارة مخاطر السوق:

على الجهات الرقابية التأكد من أن لدى البنوك نظماً تتيح قياساً دقيقاً لمخاطر السوق ومتابعتها والسيطرة عليها بشكل كاف. ويجب أن يكون لدى هذه الجهات السلطات اللازمة لفرض رسوم معينة أو رأسمال محدد على التعرض لمخاطر السوق ، أو كلاهما معاً إذا كان هذا مبرراً .

وعلى الجهات الرقابية التأكد من أن البنوك تقيس بدقة مخاطر السوق وتسيطر عليها بشكل كاف. ومن الملائم، عند اللزوم توفير رأسمال وقائي صريح لمواجهة مخاطر الأسعار التي تتعرض لها البنوك، خصوصاً التي تنشأ عن عملياتها المصرفية. ويجب أن توجد أيضاً معايير كمية ونوعية واضحة المعالم فيما يتعلق بإدارة مخاطر السوق. وعلى الجهات الرقابية التأكد من أن إدارة البنك العليا قد وضعت حدوداً مناسبة وإجراءات رقابة داخلية ملاءمة بشأن عملياتها بالنقد الأجنبي.

رابعاً: إدارة المخاطر الأخرى:

على الجهات الرقابية التأكد من أن لدى البنوك إجراءات شاملة لإدارة المخاطر(بما في ذلك المراقبة المناسبة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وذلك بشأن تحديد سائر أشكال المخاطر المادية وقياسها ومتابعتها والسيطرة عليها والاحتفاظ، عند اللزوم، برأسمال يقابلها.

إن المعايير الخاصة بإدارة المخاطر تشكل عنصراً ضرورياً من عناصر الرقابة المصرفية الفعالة، كما تزداد أهميتها لازدياد التشعب في الأدوات المالية وفي أساليب قياس المخاطر. وفضلاً عن ذلك، فإن أثر التكنولوجيا الجديدة في الأسواق المالية يتيح لكثير من البنوك ويقتضي منها أن تراقب محافظها المالية على أساس يومي، وأن تعمل بسرعة على تعديل تعرضها للمخاطر بالاستجابة إلى حاجات السوق والعملاء. وفي بيئة كهذه تحتاج إدارة البنك العليا، وكذلك المستثمرون والمراقبون، إلى معلومات صحيحة ومفيدة تتوفر في الوقت المناسب بشأن المخاطر التي يتعرض لها بنك معين. ومن الممكن للمراقبين أن يسهموا في هذه العملية من خلال تشجيع البنوك على إتباع وتنفيذ سياسات صحيحة، وبفرض إجراءات تضمن توفر المعلومات اللازمة.

(أ) مخاطر أسعار الفائدة:

ضرورة مراقبة الطريقة التي تتبعها البنوك للسيطرة على مخاطر أسعار الفائدة، ومنها: وجود إشراف فعال من جانب مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وجود سياسات وإجراءات ملاءمة لإدارة المخاطر، ونظم لقياس المخاطر ومتابعتها، وإجراءات للرقابة الشاملة. وفضلاً عن ذلك يجب أن تتلقى الجهات الرقابية، في الوقت المناسب، معلومات كافية من البنوك تمكنها من تقدير مستوى المخاطر المتعلقة بأسعار الفائدة. ويجب أن تأخذ هذه المعلومات في الاعتبار مجموعة من الاستحقاقات والعملات الموجودة في المحفظة المالية لكل بنك.

(ب) إدارة السيولة:

إن الغاية من إدارة السيولة هي التأكد من قدرة البنك على مواجهة جميع التزاماته التعاقدية مواجهة تامة. أما العناصر الأساسية لإدارة السيولة إدارة قوية فتشمل النظم الجيدة الخاصة بمعلومات الإدارة، والسيطرة على السيولة مركزياً، وتحليل احتياجات التمويل المصرفي في إطار تصورات بديلة، وتنويع مصادر التمويل، والتخطيط للحالات الطارئة. وعلى الجهات الرقابية أن تتوقع من البنوك القيام بإدارة موجوداتها والتزاماتها وترتيباتها التعاقدية خارج الميزانية(الحسابات النظامية) بهدف المحافظة على سيولة كافية.

ومن الضروري أن تكون للمصارف قاعدة تمويل متنوعة من حيث مصادر الأموال، وأن تحافظ أيضاً على مستوى كاف من الموجودات السائلة.

(ج) المخاطر التشغيلية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على الجهات الرقابية التأكد من أن إدارة البنك تعتمد إجراءات فعالة بشأن الرقابة الداخلية ومراجعة الحسابات. وأنها تتبع سياسات لإدارة المخاطر التشغيلية أو تخفيفها (مثلاً، عن طريق التأمين أو التخطيط للحالات الطارئة). وعلى المراقبين التأكد من أن لدى البنوك خططاً ملاءمة ومختبرة بشأن قدرتها على استئناف العمل في جميع النظم الرئيسية، مع وجود خطط للتعامل مع الأحداث الطارئة.

خامساً: الضوابط والرقابة الداخلية

على الجهات الرقابية التأكد من أن لدى البنوك ضوابط داخلية متلائمة مع طبيعة عملها ونطاقه. ويجب أن تشمل هذه الإجراءات ترتيبات واضحة تتعلق بتفويض السلطة وحدود المسؤولية، والفصل بين الوظائف التي تنطوي على عقد التزامات مصرفية، ودفع أموال البنك وعمليات المحاسبة فيما يتعلق بالأصول والخصوم، وإجراء التسويات بين هذه العمليات، والحفاظ على موجودات البنك، ووجود نظام ملائم للمراجعة الداخلية أو الخارجية للحسابات بشكل مستقل، بالإضافة إلى فرض التقيد بإجراءات الرقابة والتأكد من الالتزام بها، مع التقيد بالقوانين والأنظمة المرعية.

إن غاية الضوابط والرقابة الداخلية التأكد من أن البنك يقوم بعملياته بشكل حذر يتفق مع السياسات والاستراتيجيات التي يضعها مجلس إدارة البنك، وأن المعاملات لا تنفذ إلا بموجب سلطة مناسبة، وأن هناك حماية للموجودات وسيطرة على الالتزامات.

وهناك ثلاثة مجالات رئيسية للضوابط والرقابة الداخلية:

1- الهياكل التنظيمية (تعريف الواجبات والمسؤوليات، والحدود التقديرية للصلاحيات، وإجراءات اتخاذ القرارات)
2- الإجراءات المحاسبية (تسوية الحسابات، وإجراءات المراقبة، وموازيين المراجعة الدورية...الخ)
3- الفصل بين مختلف الوظائف، والتدقيق الدوري، والرقابة الثنائية على الموجودات، والتواقيع الثنائية كحد أدنى على القيود والعقود والمستندات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن الضروري استكمال إجراءات الرقابة هذه بواسطة مراجعة فعالة للعمليات تنطوي على تقدير مستقل لكفاية نظم الرقابة داخل المؤسسة وفعاليتها التشغيلية والعملية. ويجب أن يكون مراجع الحسابات المكلف بهذا الأمر(وعادة ما يكون التدقيق الداخلي) متمتعاً بوضع تنظيمي واضح في البنك، ومحددة علاقاته بالأطراف التي هو مسؤول أمامها بشكل ملائم وبما يضمن استقلاله.

ومن الممكن للمراجعة الخارجية للحسابات أن تتيح مراجعة إضافية لفعالية تلك العملية. وعلى المراقبين المصرفيين التأكد من أن البنوك تتبع سياسات وممارسات فعالة، وأن الإدارة تتخذ إجراءات تصحيحية ملاءمة لمعالجة جوانب الضعف الداخلي التي يحددها مراجعو الحسابات الداخليين والخارجيين.

وتخضع البنوك لمجموعة واسعة من القوانين والنظم المصرفية وغير المصرفية، ويجب أن يكون لديها سياسات وإجراءات ملاءمة لضمان تقيدها بهذه القوانين والنظم.وينبغي للمصارف الكبيرة أن تكون لديها أجهزة مستقلة مهمتها التأكد من التقيد بالنظم والقوانين، وعلى المراقبين التأكد من أداء هذه الوظائف بفعالية.

4-3 التعريف بلجنة بازل للرقابة المصرفية [1]

تشكلت لجنة بازل في نهاية العام 1974 من قبل محافظي البنوك المركزية لدول مجموعة العشرة، وتجتمع اللجنة دورياً بمعدل أربعة اجتماعات سنوياً في مقر بنك التسويات الدولية (BIS) في مدينة بازل في سويسرا، ويتبع لهذه اللجنة (30) مجموعة عمل متخصصة تجتمع أيضاً بشكل دوري.

تتكون اللجنة من أعضاء يمثلون البنوك المركزية أو الجهات الرقابية في الدول التالية: الولايات المتحدة، بريطانيا، بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، لوكسمبورغ، هولندا، أسبانيا، السويد، سويسرا. لا تملك لجنة بازل في عملها أية سلطات رقابية رسمية على البنوك المركزية لدول العالم، ولا يوجد لتوصياتها واستنتاجاتها أية صفة إلزامية أو قانونية .

[1] http://WWW.bis.org/cgi-bin/print.cg (26/6/2003)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعمل اللجنة على صياغة معايير رقابية وإرشادات تتعلق بالعمل المصرفي، إضافة إلى إصدار توصيات حول الممارسات السليمة للكثير من جوانب العمل المصرفي،

وتكون من مسؤولية الجهات الرقابية في كل دولة الاستفادة من هذه المعايير والإرشادات والممارسات وتكييفها بما يتلاءم مع أوضاعها الخاصة. وتشجع اللجنة على استخدام معايير ومنهجيات عامة واحدة فيما بين دول العالم، دون محاولة فرض تقنيات رقابية مفصلة ومتشابهة ومشتركة فيما بين الدول.

ترفع اللجنة تقاريرها إلى محافظي البنوك المركزية في دول مجموعة العشرة للحصول على موافقتهم على مبادرات اللجنة الرئيسية. وتغطي قرارات اللجنة مجالات واسعة جداً في الأمور المالية والمصرفية.

من أهم أهداف اللجنة العمل على سد أية فجوات في التغطية الرقابية الدولية على الأعمال المصرفية، وهي في سبيل تحقيق ذلك تؤكد على مبدأين أساسيين، أولهما، ضرورة خضوع كافة المؤسسات المصرفية الأجنبية(من خارج الدول الأعضاء في اللجنة) للرقابة المصرفية، والثاني يؤكد على ضرورة ملاءمة وكفاية العملية الرقابية. ولتحقيق هذا الهدف، فقد أصدرت لجنة بازل منذ عام 1975 سلسلة طويلة من الوثائق والدراسات المتعلقة بإدارة مختلف أشكال المخاطر المصرفية والرقابة عليها من قبل الجهات المشرفة (البنوك المركزية).

تعمل اللجنة على تشجيع التعاون والحوار مع البنوك المركزية غير الأعضاء في اللجنة، وتعمم عليهم دورياً وثائق ودراسات صادرة عن اللجنة بهدف المناقشة والدراسة. وتعزز اللجنة من اتصالها مع البنوك المركزية حول العالم من خلال المؤتمر الدولي للرقابة المصرفية الذي تعقده اللجنة كل سنتين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوفر بنك التسويات الدولية كافة أشكال الدعم الإداري وخدمات السكرتاريا للجنة وأمانتها العامة، ويمكن للجهات الرقابية حول العالم الاتصال بلجنة بازل أو أي من اللجان المنبثقة عنها بهدف طلب المشورة والنصح حول القضايا المتعلقة بالرقابة على البنوك.

5-3 مقررات لجنة بازل الجديدة لكفاية رأس المال

أصـدرت لجنة بازل للرقابة المصرـفية في تموز 1988 مقرراتها بشـأن تطبيق معيار موحد لكفاية رأس المال يغطي فقط المخاطر الائتمانية التي تواجهها البنوك. وقد وافق محافظو البنوك المركزية الأعضاء في لجنة بازل على هذه المقررات، وبناء على ذلك أصبح لزاماً على البنوك أن تصل برأسمالها منسوباً إلى موجوداتها(مع بنودها خارج الميزانية) ومرجحة بأوزان مخاطرها إلى ما نسبته 8% كحد أدنى.[1]

كما وافقت لجنة بازل في عام 1996[2] على إدخال مخاطر السوق التالية إلى جانب المخاطر الائتمانية في احتساب معدل كفاية رأس المال:

- مخاطر تقلبات أسعار الفائدة المرتبطة بأصول والتزامات البنك.
- مخاطر تقلبات أسعار الصرف لكافة مراكز العملات المفتوحة.

مخاطر تقلبات أسعار عقود السلع والأسهم.

وفي حزيران من عام 1999 أصدرت لجنة بازل نسختها الأولى من الوثيقة الخاصة بالإطار الجديد لحساب معدل كفاية رأس المال في البنوك، أطلق عليها مقررات بازل الثانية (أو بازل 2)[3]. وفي ضوء الانتقادات والملاحظات المتعددة التي أبداها القطاع المصرفي حول العالم على هذه المقررات فقد أصدرت اللجنة أكثر من نسخة معدلة لهذه المقررات آخرها النسخة الصادرة (للمناقشة والدراسة) في نيسان من عام 2003.وأخيراً حسمت لجنة بازل أمرها وأصدرت في حزيران من عام 2004 نسختها النهائية من هذه المقررات.

---

[1]Basel Committee on Banking Supervision,**"1988,International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards"**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, July 1988

[2]Basel Committee on Banking supervision, **''Amendment to the capital accord to incorporate Market Risk ''**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 1996

[3]Basel Committee on Banking Supervision, **''A new Capital Adequacy Framework ''**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 1999a.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تشـير لجنة بازل في مقرراتها الجديدة إلى أن مبررات التعديلات المقترحة لاحتسـاب معيار كفاية رأس المال عن ما كانت عليه في المقررات الأولى (بازل 1) جاءت نتيجة للعديد من الأسباب، أهما ما يلي:[1]

1- عدم مراعاة النظام الحالي لدى تحديد أوزان المخاطر لاختلاف درجة التصـنيف الائتماني بين مدين وآخر، وبالتالي اختلاف احتمالات الإفلاس من حالة إلى أخرى.

2- تحسـن الأساليب التي تتبعها البنوك لقياس وإدارة المخاطر خلال السنوات الأخيرة، مما يقتضيـ بحـث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الأسـاليب لتحديد حجم رأس المال اللازم.

3- تـوافـر أدوات لـلسـيـطـرة عـلى المخـاطـر الائتمانيـة Credit Risk Mitigation Techniques، منها اسـتخدام عقود المشـتقات المالية لأغراض التغطية مع التحسن في أساليب توفير الضمانات العينية والشخصية.

4- ضرورة توفير رأس مـال لتغطيـة مخـاطر جـديـدة تتعرض لهـا البنوك وأهمهـا المخاطر التشغيلية Operational Risk.

وتؤكد اللجنة أن مقرراتها الجديدة تهدف إلى تحسـين إطار كفاية رأس المال للبنوك من خلال التركيز على أهمية إدارة المخاطر وعلى تشـجيع البنوك على التحسـين المسـتمر في قدراتها على تقييم المخاطر، بحيث يتم تحقيق ذلك عن طريق إيجاد تجانس بين متطلبات رأس المال لدى البنوك وممارسـات إدارة المخاطر الحديثة، مع إعطاء دور هام للسـلطات الرقابية بشـأن تفعيل الأنظمة الخاصة بإدارة المخاطر والتأكد من صـلاحيتها ومناسبتها، وكذلك تحسين طرق الإفصاح المتعلقة بالمخاطر ورأس المال من خلال ما يطلق عليه انضباط السوق.

[1] - الشاهد، سمير وآخرون، مصدر سابق، ص 79-81.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-5-3 الركائز الأساسية لمقررات لجنة بازل الجديدة (بازل 2):

سيتم في هذا الجزء من الدراسة بيان الملامح الأساسية لمقررات لجنة بازل الجديدة استناداً لما ورد في وثيقة لجنة بازل المصدرة في شهر نيسان 2003.[1]

يعتمد مفهوم كفاية رأس المال ومتطلباته التنظيمية حسب مقررات لجنة بازل الجديدة على ثلاثة ركائز أساسية هي(Pillars):

- **الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال Minimum Regulatory Capital Requirements**
- **المراجعة الإشرافية من قبل السلطات الرقابية Supervisory Review of Capital Adequacy**
- **مستلزمات الإفصاح (Public Disclosure) وانضباط السوق (Market Discipline)**

الركيزة الأولى: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال:

يغطي الحد الأدنى لمجموع رأس المال حسب مقررات لجنة بازل الجديدة ثلاثة أنواع رئيسية من المخاطر هي: المخاطر الائتمانية، مخاطر السوق، والمخاطر التشغيلية. ويجب أن لا يقل الحد الأدنى لكفاية رأس المال عن 8% من المجموع الكلي للموجودات المرجحة بالمخاطر. وقد اعتمدت لجنة بازل في مقرراتها الجديدة مقارنة مع مقرراتها لعام 1988 والمعمول بها حتى الآن، إطاراً أكثر شمولاً وتوسعاً في تحديد المخاطر الفعلية، وكذلك منهجاً أكثر مرونة في قياس المخاطر وصولاً إلى تقرير حجم الأموال الخاصة.

تبقي المقررات الجديدة على نفس المفهوم للأموال الخاصة (الأساسية والمساندة• Core and Secondary Capital) إلا أنها عدلت جذرياً من نظام الأوزان،

[1]- Basel Committee on Banking supervision, **'' Consultative Document, Overview of The new Basel Capital Accord''**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, April 2003, PP.1-18.

•رأس المال الأساسي= رأس المال المدفوع + الاحتياطيات بجميع أنواعها + الأرباح غير الموزعة
رأس المال المساند أو الثانوي = الاحتياطيات غير المعلنة +احتياطيات إعادة التقييم +نسبة محددة من مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فلم تعد الأوزان تعطى حسب هوية المقترض (الدولة، المؤسسات، البنوك الأخرى) بل باتت مرتبطة بدرجة التصنيف الممنوحة للديون من قبل مؤسسات التصنيف العالمية وحسب معايير محددة فصلتها لجنة بازل.

ويترتب على هذا التعديل لنظام الأوزان أن قروض المؤسسات والبنوك الأخرى يمكن أن تحظى بتصنيف أفضل وبالتالي وزن مخاطر أفضل من تلك المعطاة للدولة. وبمعنى أخر لم تعد مخاطر المؤسسات حكماً تحت سقف المخاطر السيادية.

إضافة لذلك فقد أدخلت المقررات الجديدة تحديثاً في ناحيتين: الأولى، حرية أكبر للبنوك في قياس مخاطرها ذاتياً بدلاً من نظام المخاطر الوحيد المعمول به حالياً من قبل كل البنوك والذي يحدد طريقة واحدة لتقييم المخاطر (One Size Fits All). والثانية أنها فرضت رسملة خاصة بالمخاطر التشغيلية إضافة للرسملة التي كانت مطلوبة لمخاطر الائتمان ومخاطر السوق.

- رسملة المخاطر الائتمانية:

سمحت اللجنة بثلاثة مناهج لقياس المخاطر الائتمانية وهي:

المنهج الأول: المنهج القياسي Standardized Approach

يتصف هذا المنهج بأنه أكثر حساسية للمخاطر، حيث يقوم البنك بتحديد وزن المخاطر لكل عنصر من عناصر الموجودات والبنود خارج الميزانية وينتج عن ذلك مجموع كلي لقيم الموجودات المرجحة بالمخاطر.

المنهج الثاني:منهج التقييم الداخلي الأساسي للمخاطر Foundation Internal-Rating Based Approach

المنهج الثالث:منهج التقييم الداخلي المتقدم للمخاطر Advanced Internal-Rating Based Approach.

بموجب المنهجين الأخيرين يسمح للبنوك باستخدام تقديراتها الداخلية للملاءة المالية للمقترض بهدف قياس مخاطر الائتمان لمحافظ التسهيلات لدى تلك البنوك، ويتطلب ذلك من البنوك تجزئة تعرضها للمخاطر الائتمانية إلى عدة شرائح (مثلاً القروض الممنوحة للشركات مقابل القروض الممنوحة بضمانة رهن العقار)، وستقدم البنوك ضمن كل شريحة مقاييس كمية أساسية تعبر عن تقديراتها الداخلية للتعرض للمخاطرة، وتخضع هذه التقديرات إلى معايير منهجية وإفصاحية صارمة تغطي مدى شمول ومصداقية إمكانيات البنوك على تقدير المخاطر الائتمانية.وبموجب هذه المناهج،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تقوم البنوك بتقدير أهلية الاقتراض لكل عميل ثم تقوم بترجمة تلك الملاءة إلى تقديرات لمبالغ الخسائر المستقبلية المحتملة والتي تشكل الأساس لمتطلب الحد الأدنى لرأس المال.

وترى اللجنة أن وجود ثلاثة مناهج لقياس المخاطر الائتمانية يسمح للبنوك والسلطات الرقابية بانتقاء المنهج الذي يرونه أكثر ملاءمة لمرحلة التطور التي يمر بها البنك المعني بما يخص عمليات إدارة المخاطر.

- رسملة المخاطر التشغيلية:

تؤمن لجنة بازل بأن المخاطر التشغيلية تعتبر من المخاطر المهمة التي تواجه البنوك في عملها، وأن على البنوك الاحتفاظ برأسمال خاص لحمايتها من الخسائر المترتبة عن هذه المخاطر، وتعرف المخاطر التشغيلية ضمن إطار المقررات الثانية للجنة بازل بأنها "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم ملاءمة أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة أو بسبب أحداث خارجية".

وكما هو الحال بالنسبة للمخاطر الائتمانية، فقد ضمنت اللجنة مقرراتها ثلاثة مناهج يمكن للبنوك أن تلجأ إليها لتقدير رأس المال المطلوب لتغطية هذا النوع من المخاطر.

وهذه المناهج هي:

المنهج الأول: منهج المؤشر الأساسي Basic Indicator Approach

المنهج الثاني: المنهج المعياري Standardized Approach

المنهج الثالث: منهج القياس المتقدم Advanced Measurement Approach

وسيتم التوسع في شرح هذه المناهج في الفصل الرابع الخاص بالمخاطر التشغيلية.

الركيزة الثانية: المراجعة الإشرافية من قبل السلطات الرقابية:

تعتبر المراجعة الإشرافية من قبل السلطات الرقابية عنصراً مكملاً لمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال (الموضحة في الركيزة الأولى أعلاه) وانضباط السوق (الموضحة في الركيزة الثالثة أدناه).

إن وضع المقررات موضع التنفيذ يتطلب دوراً متزايداً للسلطات الرقابية في كل دولة. ففي مقابل توسيع وتنويع مناهج قياس المخاطر وتحديد مستلزمات الأموال الخاصة وفي مقابل المرونة الكبيرة المتروكة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للتقييم الذاتي من قبل إدارات البنوك يصبح ملحاً تطوير مناهج الرقابة الاحترازية ووسائل عمل السلطات الرقابية وقدرات المراقبين في هذه السلطات.

وفي هذا المجال تقترح اللجنة أربعة مبادئ أساسية يجب أن تتبعها السلطة الرقابية وهي:

المبدأ الأول:

يجب أن يكون لدى كل بنك الوسيلة المناسبة لتقييم مدى كفاية رأس المال لديه بصفة عامة وفقاً لنوعية المخاطر التي يتعرض لها، مع وضع استراتيجية للحفاظ على المستوى المطلوب من رأس المال.

ويجب أن تتضمن العملية السليمة لتقييم مدى كفاية رأس المال ما يلي:

- السياسات والإجراءات التي تستهدف ضمان السيطرة على المخاطر المهمة والمؤثرة ( ) Material Risks
- الإجراءات اللازمة لتأمين الارتباط بين استراتجيات البنك ومستوى رأس المال اللازم لتغطية المخاطرة.
- أشكال الرقابة الداخلية والتدقيق والمراجعة اللازمة لضمان مصداقية النظام الشامل لإدارتها.

المبدأ الثاني:

يجب أن تقوم السلطة الرقابية بتقييم النظم المتوفرة لدى البنوك وما لديها من استراتيجيات وذلك لتحديد مدى قدرتها على مراقبة التزامها بالنسب المحددة من جانب السلطة الرقابية فيما يتعلق برأس المال، وفي حالة التوصل إلى عدم كفاية الإجراءات المتخذة من قبل البنك، فعلى السلطة الرقابية أن تتخذ الإجراءات المناسبة وفقاً لحدود صلاحياتها.

المبدأ الثالث:

يجب أن تتوقع السلطة الرقابية أن البنوك سوف تحتفظ بمعدل كفاية لرأس المال أعلى من الحد الأدنى المطلوب، كما يجب أن يكون لدى السلطة الرقابية القدرة على أن تطلب من البنوك الاحتفاظ بمعدل أعلى من الحد الأدنى.

المبدأ الرابع:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يجب أن تحاول السلطة الرقابية التدخل في مراحل مبكرة للحيلولة دون أن ينخفض رأس المال عن الحد الأدنى المطلوب، وذلك بهدف دعم سياسات إدارة المخاطر لدى البنوك، كما يجب أن تطالب السلطة الرقابية البنوك باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا لم تحتفظ بمعدل رأس المال المطلوب، وقد تشمل هذه الإجراءات على ما يلي:

- تشديد الرقابة على البنك.
- تقييد دفع الأرباح الموزعة للمساهمين.
- الطلب من البنك وضع وتنفيذ خطة لإعادة كفاية رأس المال إلى مستواه الطبيعي.
- الطلب من البنك تعبئة مصادر إضافية لرأس المال فوراً.

وتدرك لجنة بازل بأن الإشراف على المصارف ليس علماً دقيقاً غير قابل للخطأ، وبالتالي فإنه من المحتمل وجود عناصر اجتهادية في عملية المراجعة الإشرافية، ومع ذلك فإن على المشرفين ممارسة الحذر عند أداء التزاماتهم بأسلوب شفاف وقابل للمسائلة بدرجة كبيرة (Transparency and Accountability).

الركيزة الثالثة: مستلزمات الإفصاح وانضباط السوق:

(Public Disclosure and Market Discipline)

تعتبر اللجنة أن الإفصاح الكافي والأكثر تقدماً يؤلف جزءاً أساسياً من المقررات الجديدة ويعتبر متطلباً أساسياً لانضباط السوق. وشددت لجنة بازل في مقرراتها على ضرورة قيام البنوك بإعلام المشاركين في السوق، ليس فقط بمدى ملاءمة الأموال الخاصة مع مخاطر البنك، وإنما أيضاً بالمناهج والأنظمة المعتمدة لتقييم المخاطر واحتساب كفاية رأس المال. كما جعلت الإفصاح والشفافية شرطاً للسماح للبنوك باللجوء إلى مناهج التقويم الداخلي أو الذاتي.

وتطالب اللجنة بأن تكون للبنك سياسة إفصاح واضحة ومقررة من قبل مجلس الإدارة، تحدد هدف واستراتيجية البنك فيما يخص الإفصاح للجمهور عن المعلومات الخاصة بالمركز المالي والأداء، وخاصة المعلومات الأساسية التي يؤدي عدم توفرها إلى تغيير قرارات مستعمليها، كما شددت اللجنة بأن يكون الإفصاح مرتبطاً بالقواعد المحاسبية الدولية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتقترح اللجنة مزيداً من الإفصاح عن معيار كفاية رأس مال البنك ونوعية مخاطره وحجمها والسياسة المحاسبية

المتبعة لتقييم أصوله والتزاماته، وتكوين المخصصات، واستراتيجياته للتعامل مع المخاطر، وكذلك نظام البنك الداخلي لتقدير حجم رأس المال المطلوب. هذا وتعتمد الوسائل التي تتبعها السلطات الرقابية لإلزام البنوك بمتطلبات الإفصاح على الصلاحيات القانونية التي يتم توفيرها للسلطات الرقابية.

إن الهدف النهائي للإفصاح هو التشجيع على إتباع البنوك الممارسات المصرفية السليمة، وتمكين المشاركين في السوق من تقييم المعلومات الأساسية الخاصة بالمخاطر التي يتعرض لها البنك وكيفية إدارتها وعلاقتها برأس المال. وترى اللجنة ضرورة مراعاة عدم التوسع غير الملائم في نشر المعلومات التي قد يصعب تفسيرها أو التي لا تمكن المهتمين من الوقوف على الحجم الحقيقي للمخاطر الفعلية التي يتعرض لها البنك.

تؤكد لجنة بازل على أن الركائز الثلاثة أعلاه تشكل في مجموعها حزمة متكاملة. أي أنه لا يمكن اعتبار المقررات الجديدة كاملة التنفيذ إذا لم تكن الأركان الثلاثة قد تم تنفيذها معاً وبشكل كامل. فالتنفيذ الجزئي لواحد أو اثنين من الركائز أعلاه سوف لن يعكس مستوى السلامة المطلوبة. وكحد أدنى لا بد للجهات الرقابية أن تنفذ الركيزة الأولى. مع ذلك، إذا كانت هنالك دولاً لا تستطيع تنفيذ الأركان الثلاثة بالكامل، فإن اللجنة توصي بأن تؤكد الجهات الرقابية على تنفيذ ركائز أخرى ذات علاقة. مثال ذلك، استخدام عمليات المراجعة الرقابية لتشجيع التحسين في مستويات الشفافية. وتؤكد اللجنة أن مثل هذه الترتيبات لا بد أن تكون انتقالية.وأن يبقى التنفيذ المتوازن والمتكامل للأركان الثلاثة هو الحل الدائم.

كما ترى اللجنة أن التنفيذ السليم للمقررات يجب أن يأخذ في الاعتبار البيئة المالية والقانونية والمحاسبية والإشرافية والسوقية التي يعمل البنك من خلالها. ولا بد أن تكون الجهات الرقابية حساسة لمثل هذه الاعتبارات عند تشجيع البنوك على تنفيذ المداخل الأكثر تقدماً في مجال تقدير كل من المخاطر الائتمانية والمخاطر التشغيلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إضافة إلى ما سبق فقد ركزت مقررات لجنة بازل الجديدة على الجوانب الرئيسية التالية:

1- ربط متطلبات رأس المال التنظيمي لدى البنوك بالأخطار الناتجة عن عملياتها وأنشطتها المختلفة بغض النظر فيما إذا كانت تلك العمليات تصنف ضمن ميزانية البنك أو خارج هذه الميزانية مثل التسهيلات غير المباشرة من اعتمادات وقبولات وكفالات.

2- توضيح مفهوم رأس المال الكلي أو الرقابي (الأساسي والإضافي)، إذ تحتفظ الغالبية العظمى من البنوك برأس مال يزيد عن الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال التنظيمي بهدف زيادة مستوى الحماية، وخاصة عندما تكون كلفة رأس المال الإضافي منخفضة في أوقات الرفاه الاقتصادي، ليتم تجميع وتدعيم رأس المال عند انعكاس الحالة الاقتصادية وبتكلفة متدنية تم الحصول عليها في السابق، فعلاوة على رأس المال الأساسي الذي يتضمن رأس المال المدفوع والاحتياطيات بجميع أنواعها والأرباح غير الموزعة، فإن رأس المال المساند أو الثانوي يتضمن الاحتياطيات غير المعلنة واحتياطيات إعادة التقييم ونسبة محددة من مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها، علماً أن رأس المال المساند سيبقى محدداً ضمن المقررات الجديدة بما لا يزيد عن 100% من رأس المال الأساسي.[1]

3- ت

قسيم أنشطة البنوك إلى عدة أقسام تصنف حسب درجة المخاطرة، إلى جانب تحديد كل من المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية.

وأخيراً تؤكد لجنة بازل على أن سلامة المراكز المالية للبنوك والحد من مخاطر تعثرها لا يتم فقط من خلال تدعيم كفاية رأس المال لديها، وإنما يتم أيضاً من خلال توفر إدارة قوية لكل من المخاطر والموجودات والمطلوبات وكذلك الاهتمام الكافي بسيولة البنك.

---

[1] سنقرط، سامر،"المقررات الجديدة للجنة بازل لرأس المال "، البنوك في الأردن، العدد السادس، المجلد الثاني والعشرون، تموز 2002، ص30-32

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-5-3 الفروقات الأساسية ما بين المقررات الأولى والمقررات الثانية للجنة بازل:

تتمثل الفروقات الأساسية فيما بين المقررات الأولى والمقررات الثانية للجنة بازل بما يلي:[1]

- تركز مقررات بازل الأولى على آلية مخاطر واحدة لاحتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال لتحسين سلامة الجهاز المصرفي، بينما تركز مقررات بازل الثانية، على الركائز الثلاث الخاصة بمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال والمراجعة الإشرافية من قبل السلطات الرقابية ومستلزمات الإفصاح وانضباط السوق.
- تركز مقررات بازل الأولى في تطبيق بنودها على البنوك فقط بينما تركز المقررات الجديدة على التطبيق على الشركات المصرفية القابضة، والتي تضم بياناتها المالية ميزانيات الشركات التابعة، مثل دور الوساطة وشركات التأمين التابعة.
- ح

ددت المقررات الأولى نسبة 8% لنسبة رأس المال إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر (مخاطر الائتمان ومخاطر السوق).أما مقررات بازل الثانية فقد أبقت على نفس النسبة ونفس المخاطر السابقة بالإضافة إلى المخاطر التشغيلية .

- سمحت المقررات الجديدة باستخدام عدة أساليب لتحديد متطلبات الحد الأدنى لرأس المال مع توفير عدة حوافز لتحقيق ممارسات أفضل لإدارة المخاطر، أما مقررات بازل الأولى فقد اعتمدت أسلوب واحد لكافة البنوك فيما يتعلق بتحديد الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال.
- لا تشترط المقررات الأولى صراحة أن يكون لدى البنوك نظاماً لإدارة المخاطر، بينما تؤكد المقررات الجديدة على هذا الأمر، وتشدد على ضرورة انتقال البنوك من حالة تلقي المخاطر إلى حالة إدارة المخاطر.

[2] نفس المصدر، ص 31-32

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6-3 التحديات والصعوبات التي تفرضها المقررات الجديدة للجنة بازل على البنوك العربية:

من المعروف أن معظم البنوك العربية لها انتشار دولي واسع في العديد من دول العالم، في المقابل فقد أصبحت الأسواق المالية العربية ساحة مفتوحة للعديد من البنوك الأجنبية النشطة دولياً. وأمام هذا التحدي ستجد البنوك العربية لزاماً عليها السعي للالتزام بالمقررات الجديدة تعزيزاً لقدراتها التنافسية محلياً ودولياً ورغبة منها في الاستفادة من التحسينات التي ستدخلها الاتفاقية الجديدة على نظم قياس وإدارة المخاطر لديها. إلا أن تأمين التزام البنوك العربية بالمقررات الجديدة ليس بالأمر السهل، وستواجه البنوك الكثير من التحديات والصعوبات لتحقيق هذا الهدف.

وقد توصلت دراسة حديثة بعنوان " البنوك العربية ومتطلبات تنفيذ مقررات بازل الجديدة "[1] إلى العديد من النتائج والتحديات التي تواجه البنوك العربية بما يخص التزامها بمقررات لجنة بازل الجديدة، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

- **سوف تلتزم الأنظمة المصرفية العربية حكماً بالاتفاقية الجديدة وذلك لأسباب عديدة أهمها أن معظم البنوك العربية تعمل في النطاق الدولي وقد أصبحت منفتحة وبشكل مكثف وواسع على الأسواق العالمية، ولا يوجد سبب يدعوها للانغلاق في زمن العولمة.**
- **لا يوجد لدى الدول العربية بنوك أو أجهزة رقابية قادرة على بلورة وإدارة مناهج قياس المخاطر المعقدة أو المتطورة التي تشكل الإضافة الأساسية لمقررات بازل الثانية.إضافة لهذا فلا يوجد لدى بعض الدول العربية الموارد المالية المطلوبة التي تمكنها من تطبيق هذه المقررات.**
- **يجب على البنوك العربية أن تضيف إلى الرسملة المطلوبة للمخاطر الائتمانية رسملة جديدة لتغطية المخاطر التشغيلية، وفي هذا المجال سيكون على البنوك العربية وسلطاتها الرقابية اعتماد المنهج الأبسط والمعروف بالمؤشر الأساسي**

[1]Makram Sader,'' **Arab Banks and Implementation of the New Basel Agreement**'', Union of Arab Banks, August 2003,PP.135-145

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(Basic Indicator Approach) والذي يقوم على اعتماد نسبة محددة من مؤشر أساسي كالدخل الإجمالي (Gross Income) وتتجه لجنة بازل حالياً إلى استخدام نسبة 15%.

- إن حجم رأس المال المطلوب من البنوك العربية لتأمين الالتزام بمقررات بازل الجديدة فيما لو دخلت حيز التنفيذ فوراً سيتضاعف تقريباً مقارنة مع حجم رأس المال المطلوب في اتفاقية بازل الأولى. وقد قدرت الدراسة حجم رأس المال المطلوب بموجب المقررات الجديدة بحوالي 40 مليار دولار مقابل 26 مليار دولار في الاتفاقية الحالية(بازل الأولى).
- إن تلبية متطلبات بازل الجديدة لن تكون كمية فقط، أي بزيادة رؤوس الأموال، بل ونوعية كذلك، أي من خلال توظيف سياسات ملاءمة تهدف بمجملها إلى تخفيض المخاطر الائتمانية والمخاطر التشغيلية عند حدودها الدنيا.
- يتطلب الالتزام بالمقررات الجديدة إيجاد ثقافة مصرفية تؤكد على أهمية إدارة المخاطر وما تتضمنه من تطوير لأنظمة التقارير والإفصاح.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يستدعي التعامل مستقبلاً مع مقررات بازل الجديدة خليطاً ذكياً من السياسات والإجراءات التي تحتاج إلى وقت طويل لوضعها موضع التنفيذ، وان الوقت الممتد حتى نهاية عام 2006 قد لا يكون كافياً للمصارف العربية حتى تؤمن التزامها بالمقررات الجديدة.

وفي نفس السياق، أوضحت دراسة حديثة أخرى بعنوان " موجهات لجنة بازل وآثارها على الصناعة المصرفية [1] " أن "المقررات الجديدة للجنة بازل تتصف بطبيعة تميزية ضد حكومات الدول النامية ومصارفها، ومن بينها دول المنطقة العربية، حيث تقدم هذه المقررات خدمة ممتازة للبنوك الكبرى في دول مجموعة العشرة والتي تتمتع بتصنيفات ائتمانية عالية تفوق مصارف الدول النامية التي حصل البعض منها على تصنيفات ائتمانية متدنية نسبياً.وسوف يخلق هذا التمييز ضغوطاً على البنوك العربية المصنفة ائتمانياً من أجل زيادة متطلبات رأس المال إلى مستويات أعلى من المستويات الحالية بنسب كبيرة ".

إضافة لهذا تطالب لجنة بازل بأن يتوافر لدى البنوك نظام لتقدير مدى كفاية رأس المال بالنسبة لكل سوق أو نوعية نشاط ترتبط به، ويتطلب هذا الأمر توافر تقنيات حديثة لدى البنوك العربية، الأمر الذي لا يبدو متاحاً لدى كل هذه البنوك.

وفي نفس الاتجاه أوضحت الدراسة التي أجريت حول " تأثيرات اتفاق بازل الثانية على البنوك العربية ومقتضيات الالتزام به"[2] العديد من الملاحظات والتوصيات يمكن تلخيصها بما يلي:

- أن مقررات بازل الثانية تهدف إلى تحديد رأس المال استناداً لقواعد أكثر اقتصادية وحساسية للمخاطر.

1 - الشاهد، سمير وآخرون، **" بحوث في مقررات لجنة بازل الجديدة وأبعادها بالنسبة للصناعة المصرفية العربية"**، منشورات إتحاد المصارف العربية، 2003، ص104

2 Nicolas Photiades,''**Implication of Basel-II on Arab Banks**'', Union of Arab Banks, April2003, PP. 67-72

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تؤكد الدراسة على ضرورة قيام الجهات الإشرافية بتشجيع مقررات بازل الثانية بقوة من أجل تحسين عملية الإفصاح عن المعلومات، لا سيما فيما يتعلق بنوعية الأصول من أجل تحفيز الانضباط في السوق.
- إن على البنوك المركزية وهيئات الرقابة العربية مساعدة البنوك على تطوير أنظمة معلوماتية للإدارة والبيانات، بحيث تسمح لها باستخدام المناهج المرتكزة على التقييم الداخلي للمخاطر Internal Rating Based Approach الأكثر تعقيداً وتطوراً.
- تقترح الدراسة إنشاء وكالة تصنيف إقليمية جديدة، بحيث تساعد البنوك العربية على تطوير تصنيفها الداخلي.
- تؤكد الدراسة على ضرورة استمرار البنوك في اعتماد سياسات الرسملة المفرطة وكذلك المحافظة على مستويات عالية لاحتياطي الخسائر الائتمانية نظراً لعدم استقرار بيئتها الاقتصادية ودرجة التصنيف السيادي الضعيف بشكل عام.
- تشير الدراسة إلى ضرورة إخضاع الأعباء الرأسمالية الخاصة بالمخاطر التشغيلية لفترة اختبار ولعمليات قياس الأخطاء قبل تحديد حدود دنيا أولية للقطاع.
- يتعين على الجهات الرقابية التأكد من متانة البنية التحتية القانونية وقدرة البنوك على تحصيل الرهونات (الضمانات) ومن أن البنك يتمتع بأنظمة معلوماتية داخلية مناسبة لمتابعة الرهونات.

وأخيراً أصدر إتحاد المصارف العربية في شهر نيسان من العام 2003 إصدار خاص من مجلته الدورية بعنوان " معايير بازل الثانية:الاستعداد للاستحقاق الجديد"[1]. وقد تضمن

[1] اتحاد المصارف العربية، مجلة إتحاد المصارف، العدد 269/نيسان 2003(إصدار خاص).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإصـدار مجموعة من المقابلات مع محافظي البنوك المركزية التابعة للدول العربية التالية:الأردن، لبنان، الكويت، قطر، عُمان. إضـافة لمجموعة من المقابلات مع قيادات المصـارف العربية.[1] وقد تركزت هذه المقابلات حول معايير بازل الجديدة والالتزام بها والتحديات التي تفرضها على القطاع المصرفي العربي.

ويمكن في ضوء ما ورد في هذه المقابلات من معلومات تتعلق بموضوع الدراسة،استخلاص النقاط الرئيسية التالية:

أولاً: التحديات والصعوبات التي تفرضها مقررات بازل الثانية على البنوك العربية:

- ارتفاع تكاليف الاسـتثمار في التقنيات الحديثة والموارد البشـرية اللازمة لتأمين المسـتوى المطلوب للتحكم بالمخاطر التشغيلية.
- البنوك التي لن يكون بوسعها التقيد بالمعايير الجديدة سـتجد أن تصنيفها يتهاوى، حيث يحل الحذر في التعامل معها، فيصعب عليها الحصول على خطوط ائتمانية وترتفع بالنسبة لها كلفة التمويل، فينعكس ذلك سـلباً على نشـاطاتها ودورها في منح الائتمان للقطاعين العام والخاص، وأيضاً على تمويل عمليات التجارة الخارجية التي تعتبر أهم محاور النشاط المصرفي.
- الـدور المنتظر لوكـالات التصـنيف العالمية في تحديد أوزان المخاطر الائتمانية وفي تقييم قدرة البنوك على إدارة مخاطرها التشغيلية.
- تفرض هـذه المقررات على بعض البنوك زيـادة في رؤوس أموالها وذلك لأن هذه المقررات تأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشـغيلية والتي يجب أن تخصـص البنوك جزءاً من رؤوس أموالها لمواجهتها.

[1] وهي: بنك الإسـكان للتجارة والتمويل / الأردن، بنك البحرين الإسـلامي / البحرين، البنك الأردني الكويتي / الأردن، بنك البحرين الوطني / البحرين، بنك الدوحة / قطر، بنك عُمان العربي / عُمان، بنك الرياض / السـعودية، بنك لبنان والمهجر / لبنـان، البنـك التجـاري الكويتي / الكويت، بنـك التمويل الكويتي / الكويت، بنك مسـقط / عُمان، بنك المؤسـسـة العربية المصرفية/ البحرين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إن استخدام الأساليب المتقدمة لقياس المخاطر في إطار المعايير الجديدة، من الممكن أن يؤدي إلى تخفيض متطلبات رأس المال المفروضة على البنوك من قبل السلطات الرقابية،
- وحيث أن معظم المصارف التي يمكن أن تقوم بذلك هي مصارف الدول المتقدمة، فمن الممكن أن يعزز ذلك من قدرتها على منافسة البنوك المحلية العربية، حيث أن تخفيض متطلبات رأس المال وبالتالي كلفته يعني أن هذه المصارف سوف تتمكن من منح الائتمان بكلفة أقل من المصارف الأخرى.
- لا تزال إدارات تقييم وإدارة المخاطر في العديد من البنوك العربية في مراحلها الأولى، وهي في سبيلها إلى التطوير ولم تكتسب بعد الخبرة الكافية.
- يتطلب احتساب المخاطر التشغيلية وجود معلومات كافية عن الخسائر التشغيلية Operational Losses مصنفة حسب حوادث الخسائر Losses Events وتغطي فترات زمنية لا تقل عن خمس سنوات، وهذه المعلومات بمجملها غير متوافرة لدى أغلبية البنوك العربية.
- يتعين على البنوك المركزية توضيح بعض المفاهيم وتحديد التعليمات حول كيفية التعامل مع بعض البنود التي منحت لجنة بازل هذه البنوك صلاحية البت بها.
- إن تعدد طرق قياس المخاطر الائتمانية والتشغيلية، والاعتماد على قياس درجة المخاطر بدقة أكثر من ذي قبل، تفرض عبئاً على المصارف بضرورة توفر معلومات متعددة عن عملاء البنك لقياس المخاطر المختلفة بموضوعية.
- حاجة السلطات الرقابية إلى وضع الأطر اللازمة لتوجيه البنوك بآلية تطبيق المعايير الجديدة.
- تفرض المقررات الجديدة على البنوك توظيف نماذج رياضية معقدة لقياس كافة أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها وخصوصاً المخاطر التشغيلية، كذلك يجب أن توفر البنوك تصنيفاً ائتمانيا خارجياً للعملاء يعتمد عليه، الأمر الذي يشكل عائقاً أمام البنوك في ظل ارتباط بعض الشركات بالتصنيف السيادي للدول المتواجدة فيها وبالتالي زيادة مخاطرها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يجب على البنوك أن تكون على دراية تامة بكافة أنواع المخاطر التشغيلية مع ضرورة توفير بيانات
- كافية عن هذه المخاطر والخسائر الناتجة عنها، هذا إلى جانب إيجاد النماذج الملاءمة لقياس هذه المخاطر بكفاءة وشفافية.
- ضرورة قيام البنوك المركزية بقيادة البنوك نحو التطبيق الصحيح لمتطلبات لجنة بازل الثانية من خلال اختيار النماذج اللازمة والملاءمة، وذلك حتى تتمكن البنوك من بناء نماذجها المسموح بها من قبل البنوك المركزية بوقت مبكر.
- عدم توفر معلومات موثقة حول الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية.
- احتمال حدوث آثار سلبية على تسعير المنتجات والخدمات المصرفية إزاء تغيير متطلبات ملاءة رأس المال.
- مدى القدرة على إيجاد دوائر متطورة لإدارة المخاطر في جميع أنشطة البنك.
- ضرورة التنسيق فيما بين البنوك العربية المركزية لتوحيد الجهود المطلوبة بصورة مشتركة بين البنوك محلياً وعربياً.

ثانياً: الإجراءات والتدابير والسياسات المصرفية التي اتخذتها البنوك المركزية العربية من أجل تأمين الالتزام بمقررات لجنة بازل الجديدة:

- رفع نسبة الملاءة المالية من 8% إلى 12% لدى معظم البنوك العربية.
- تشجيع البنوك على الاندماج فيما بينها.
- إصدار تعاميم للبنوك تركز على عدم انفراد الكوادر العليا بقرارات التسليف والتوظيف وضرورة تبني البنوك لأنظمة تدقيق داخلي فاعلة.
- التأكيد على العمل الجماعي بين البنوك في مواجهة المخاطر التشغيلية المتأتية من تنامي استعمال البنوك للتقنيات الحديثة من معلوماتية وإلكترونية في تنفيذ عملياتها.
- مطالبة المصارف بأن تكون لديها سياسة إفصاح واضحة مقررة من قبل مجلس الإدارة.
- التعميم على البنوك لتحسين تحوطها من المخاطر التشغيلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- توجيه البنوك بضرورة التخطيط لامتلاك المهارات والتجهز بالهياكل التنظيمية والإدارية والتقنيات الحديثة التي تمكنها من قياس وإدارة المخاطر الائتمانية والمخاطر التشغيلية.
- التعاون الوثيق فيما بين السلطات النقدية والمصرفية العربية لتأمين وفاء البنوك بمتطلبات مقررات بازل الجديدة.
- توجيه البنوك بضرورة الاستثمار الجيد في نظم الرقابة الداخلية ونظم المعلومات وسياسات التدريب، وذلك لرفع كفاءة تلك النظم والكوادر البشرية على حد السواء.
- عقد الندوات والدورات التدريبية التي تهدف إلى توعية البنوك بأهمية ومتطلبات المعايير الجديدة.
- تدريب وتأهيل ورفع كفاءة العاملين بدوائر الرقابة المصرفية في البنوك المركزية.

7-3 نظرة البنك المركزي الأردني لمقررات لجنة بازل الجديدة، والخطوات التي اتخذها للالتزام بها.[1]

يرى البنك المركزي الأردني أن تطبيق مقررات لجنة بازل الجديدة في الأردن لا يعني في جوهره حداً جديداً لرأس المال، ولكنه يعني قياساً بصورة أفضل لمخاطر البنوك وإدارة أفضل لهذه المخاطر، وبما ينعكس ايجابياً على ربحية البنوك وعلى متانة الجهاز المصرفي في الأردن.

كما يرى البنك المركزي أن تطبيق هذه المقررات يمثل تحدياً للبنوك في مجال توفير الكفاءات والأنظمة والمعلومات ورؤوس الأموال اللازمة لتطبيق المعيار الجديد، وعلى نفس المستوى فإنه يمثل تحدياً أيضاً للسلطات الرقابية في توفير الكفاءات والأنظمة والمعلومات التي تمكنها من تقييم مدى دقة ما تقوم به البنوك بهذا الشأن، كما أنه يمثل تحدياً على المستوى الاقتصادي سواء على مستوى زيادة منافسة البنوك الدولية أو الكبيرة للبنوك المحلية أو الصغيرة، أو على مستوى ارتفاع كلفة الاقتراض الخارجي خاصة إذا ما تم هذا الاقتراض من البنوك.

ويؤكد البنك المركزي حرصه بالدرجة الأولى على تحسين مستوى إدارة المخاطر لدى البنوك العاملة في الأردن بدرجة أكبر من حرصه على توفير رؤوس الأموال اللازمة لمواجهة متطلبات تطبيق المقررات الجديدة.

---

[1] مجلة البنوك في الأردن ، " ندوة التحضير لتطبيق مقررات (بازل2) في الأردن "، العدد الثاني ، المجلد الثالث والعشرون، آذار /مارس 2004، ص 15-19.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعلى طريق الالتزام بمقررات لجنة بازل الجديدة اتخذ البنك المركزي والجهاز المصرفي الأردني العديد من الخطوات، فيما يلي أهمها :

1) في حزيران/يونيو 2003 أصدر البنك المركزي الأردني تعليماته رقم 16/ 2003 المتعلقة برأس المال التنظيمي وكفاية رأس المال المتضمنة مخاطر السوق، والتي تم بموجبها استكمال المتطلبات الخاصة بتطبيق مقررات لجنة بازل الأولى، وتوضح هذه التعليمات ما يلي:[1]

- العناصر التي يتكون منها رأس المال الأساسي ورأس المال الإضافي ورأس المال التنظيمي.
- الحد الأدنى لرأس المال التنظيمي وهو ما يعادل 12% من الموجودات والبنود خارج الميزانية المرجحة بالمخاطر وكذلك مخاطر السوق.(وهذه النسبة أعلى من تلك المحددة بموجب اتفاقية بازل الأولى)

2) في 2004/1/12 اتفق البنك المركزي الأردني وجمعية البنوك على تشكيل لجنة عليا للتحضير لتطبيق المعيار الجديد لكفاية رأس المال (مقررات بازل الثانية)، كما اتفق الطرفان على أن ينبثق عن اللجنة العليا لجنة فنية تضم أعضاء من البنك المركزي والبنوك العاملة في الأردن ولجان عمل تكون مسؤولة عن تقديم خطة عمل للجنة العليا تتضمن مختلف جوانب التحضير لتطبيق هذه المقررات.

3) قام البنك المركزي في بداية هذا العام(2004) بالطلب من كل بنك من البنوك العاملة في الأردن بوضع استراتيجية خاصة به لتطبيق اتفاقية بازل الثانية في ظل دراسة معمقة تأخذ في الاعتبار الإمكانيات المتوافرة والجهود اللازمة والبدائل المتاحة أمام البنك.

4) كما أصدر البنك المركزي في بداية هذا العام(2004) كتيباً حول الحاكمية المؤسسية Corporate Governance، يتعلق بتعريف الحاكمية المؤسسية وأهميتها في تحقيق سلامة ومتانة العمليات المصرفية، وأفضل الممارسات والتجارب الدولية في هذا المجال. واشتمل الكتيب الذي عمم على أعضاء مجالس إدارات البنوك، على المعايير الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة، وواجباتهم نحو المساهمين، ووصف لأهم أعمال المجلس

[1] البنك المركزي الأردني ، " رأس المال التنظيمي وكفاية رأس المال"، مذكرة رقم 2003/16، تاريخ 2003/6/10

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5) وتعامله مع الإدارة التنفيذية ومسـؤولياته بإقرار ومراقبة الخطط والسـياسـات، وتفعيل أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي في إتمام العملية الرقابية.

6) التعاون مع جمعية البنوك ومؤسـسـات عربية إقليمية في عملية التوعية والتدريب للعاملين في الجهاز المصرفي.

7) تطوير نظام معلومات خاص بعملاء الجهاز المصرفي بصورة تساعد على تنفيذ متطلبات المقررات الجديدة وعلى تحسين مستوى إدارة المخاطر لدى البنوك العاملة في الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع

المخاطر التشغيلية

(مفهومها، أنواعها وأساليب إدارتها)

4-1 مقدمة:

ساهمت التطورات المتسارعة على صعيد تحرير وعولمة الخدمات المالية وازدياد المنافسة والتطوير في التكنولوجيا المالية في جعل البنوك وبالتالي بنية مخاطرها أكثر تنوعاً وتعقيداً.

وقد اهتمت الصناعة المصرفية والجهات الرقابية حول العالم بتبني آليات ومنهجيات خاصة لتحديد مخاطر العمل المصرفي في الكلية وكذلك في طرق تقييم وقياس هذه المخاطر، وقد نجحت فعلاً في تطوير وتبني أدوات خاصة يعتمد عليها لقياس بعض أنواع المخاطر المصرفية(مثل المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق)، إلا أن هنالك نوعاً آخر من المخاطر المصرفية وهو المخاطر التشغيلية لا تزال الصناعة المصرفية في مراحلها الأولى على طريق إدراكه وإدارته بشكل فاعل.

وحديثاً شرعت السلطات الرقابية في الدول المتقدمة بالاهتمام بالمخاطر التشغيلية، ففي عام 1998 نشرت لجنة بازل تقريراً أولياً بخصوص عدد من الجوانب المتعلقة بهذه المخاطر دون التطرق للموضوع من وجهة نظر تنظيمية ملزمة، وفي حزيران/يونيه من عام 1999 نشرت لجنة بازل مقرراتها الجديدة لكفاية رأس المال وطالبت في الركيزة الأولى من هذه المقررات بضرورة تخصيص جزء من رأسمال البنك لمقابلة المخاطر التشغيلية كما هو الحال في المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق.[1]

سيتناول هذا الفصل من الدراسة الجوانب المختلفة للمخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك، وذلك من خلال استعراض عدد من الموضوعات ذات العلاقة، وهي على النحو التالي:

- المخاطر التشغيلية (مفهومها، مصادرها، والعوامل التي زادت من أهميتها).
- انهيار بنك بيرنجز البريطاني كمثال على المخاطر التشغيلية .
- أنواع المخاطر التشغيلية.

[1] Basel Committee on Banking Supervision**," Up date on work on a new Capital Adequacy Framework "**, Bank For International Settlement, Basel, Switzerland, 1999b.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- قياس المخاطر التشغيلية

- إدارة المخاطر التشغيلية.

- نظام الرقابة الداخلية ونظام التقييم الذاتي للمخاطر.

- إدارة المخاطر الخاصة بأنظمة المعلومات والعمليات المصرفية الإلكترونية.

- إدارة المخاطر الخاصة بالاحتيال الداخلي.

- التحكم المؤسسي ودوره في إدارة المخاطر التشغيلية.

2-4 المخاطر التشغيلية (مفهومها، مصادرها، والعوامل التي زادت من أهميتها):

1-2-4 مفهوم المخاطر التشغيلية

إن التعريف الأكثر انتشارا واستخداماً للمخاطر التشغيلية هو التعريف الصادر عن لجنة بازل، حيث عرفت المخاطر التشغيلية بأنها " مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم ملاءمة أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد(العاملين) أو الأنظمة أو بسبب أحداث خارجية "[1]

(The risk of loss resulting from inadequate or failed internal process, people, and systems or from external events)

وتعرف المخاطر التشغيلية أيضاً بأنها " تلك المخاطر ذات العلاقة بالآلية التي تعمل الشركة من خلالها على تشغيل أعمالها ونشاطاتها، وليس تلك المتعلقة بتمويل عملياتها. " [2]

وتتسم المخاطر التشغيلية بموجب هاذين التعريفين بالسمات الرئيسية التالية:

- التعقيد والتنوع: تتنوع أشكال المخاطر التشغيلية حسب طبيعة ودرجة تعقيد الوظائف والأنشطة التي يمارسها البنك.

[1] Basel Committee on Banking Supervision,**" Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk",** Bank For International Settlement, Basel, Switzerland, Feb.2003.

[2] King, J.L.,**'' Operational Risk''**, John Wiley & Sons , New York**,** ,2003 , PP.3-4.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تنقسم المخاطر التشغيلية إلى نوعين أساسيين هما: مخاطر تشغيلية متكررة الحدوث وقليلة الخطورة على البنك (High Frequency and Low Severity) ومخاطر تشغيلية قليلة الحدوث وعالية الخطورة (Low Frequency and High Severity).
- من الممكن للمخاطر التشغيلية أن تحدث في أي نشاط من أنشطة البنك، ولا يمكن التنبؤ مسبقاً بحدوثها في دائرة معينة أو اقتصار تأثيرها على هذه الدائرة أو النشاط، فمثلاً إذا حدث فشل في أنظمة المعلومات الخاصة بقسم أو دائرة أو نشاط محدد، فإن هذا الفشل سوف ينتشر في باقي الدوائر أو الأقسام أو الأنشطة التي تستخدم نفس النظام.

2-2-4 المصادر الرئيسية للمخاطر التشغيلية:

تصنف مصادر المخاطر التشغيلية حسب التعريف أعلاه إلى ما يلي:

- مصادر تكنولوجية تتعلق بكل من التجارة الالكترونية، الاتصالات ، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، البرمجيات.
- مصادر بشرية تتعلق بالموظفين والعملاء.
- مصادر تتعلق بتنظيم العمل(Organization)، وتتضمن:الإدارة، الاتصال، استمرارية العمل، الأمن والحماية.
- مصادر تتعلق بالعمليات (Process)، ومنها السياسات، الإجراءات، الالتزام بتعليمات الجهات الرقابية، تطوير المنتجات.
- مصادر خارجية:ومنها الاحتيال الخارجي، الحرائق، الكوارث الطبيعية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إضافة للمصادر أعلاه، أوضحت لجنة بازل في ضوء دراستها للممارسات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية لدى العديد من البنوك في مختلف دول العالم أن المصادر الرئيسية للمخاطر التشغيلية هي كما يلي:[1]

- استخدام التكنولوجيا المتزايدة (الأتمتة) سوف يؤدي إذا لم يتم توظيفها بالشكل الملائم، إلى تحويل المخاطر من المخاطر الخاصة بأخطاء تنفيذ العمليات يدوياً، إلى مخاطر أكثر حدة، قد تؤدي إلى فشل النظام وانقطاع العمل، وخاصة في ظل الاعتماد على الأنظمة المتكاملة الشاملة.
- نمو التجارة الإلكترونية وما يرافقها من مخاطر محتملة، مثل الاحتيال الداخلي والاحتيال الخارجي.
- عمليات الدمج أو الشراء ذات الحجم الكبير Large-Scale Acquisitions كذلك الإندماج بين البنوك، تشكل اختباراً حقيقياً لمدى جدوى ومتانة وتكاملية الأنظمة الجديدة.
- إن ظهور بنوك تعمل على توفير خدمات مالية بأحجام كبيرة Large-Volume Service Provider وبشكل واسع ومتنوع، يخلق الحاجة إلى الفحص والصيانة الوقائية الدائمة والمستمرة لأنظمة الدعم والرقابة الداخلية (Internal Control and Back-up Systems).
- تلجأ البنوك إلى تبني تقنيات جديدة لإدارة المخاطر والحد منها (مثل الضمانات أو المشتقات الائتمانية أو توريق الموجودات)، إلا أن توظيف مثل هذه التقنيات قد ينتج عنه أشكال أخرى للمخاطر أهمها المخاطر القانونية.
- إن الاستخدام المتزايد للترتيبات الخاصة بإسناد الأعمال الداخلية إلى جهات خارجية (Outsourcing)، وكذلك المشاركة في أنظمة التسويات والمقاصة، يمكن أن يساعد البنوك في الحد من بعض المخاطر، إلا أن هذه الترتيبات قد تخلق مخاطر أخرى على درجة من الأهمية.

3-2-4 العوامل التي ساعدت على زيادة الاهتمام بالمخاطر التشغيلية:

ساعدت العديد من العوامل على زيادة الاهتمام بالمخاطر التشغيلية، وأهم هذه العوامل ما يلي:

1- التطورات المتسارعة على صعيد تحرير وعولمة الخدمات المالية وازدياد المنافسة.

2- تطور الخدمات والمنتجات المصرفية وزيادة درجة تعقيدها.

[1]Basel Committee on Banking Supervision ," **Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk ",** Op.Cit.PP.1-2

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- زيادة استخدام التكنولوجيا والتطوير المستمر في أنظمة المعلومات المتكاملة.

4- ازدياد اهتمام الجهات الرقابية وخاصة لجنة بازل بهذا النوع من المخاطر

5- تعرض العديد من البنوك لحالات من المخاطر التشغيلية أدت إلى تحميل هذه البنوك خسائر كبيرة ساهمت في خروج بعضها من السوق. وأهم هذه الحالات حالة بنك بيرنجز البريطاني في عام 1995.

ويوضح الجدول التالي أمثلة على الأحداث المهمة المرتبطة بالمخاطر التشغيلية والتي عانى منها عدد من المؤسسات المالية حول العالم.[1]

سنة الحدث	المؤسسة المالية (البنك)	وصف لطبيعة الحدث
1994	Bankers Trust	العديد من القضايا رفعت على البنك المذكور بسبب عدم ملاءمة المعلومات التي ينشرها البنك بخصوص منتجاته المتعلقة بالمشتقات، ومنذ ذلك الوقت ازدادت أهمية الإفصاح للعملاء عن طبيعة وصفات وخصائص أدوات الاستثمار الخاصة بالمشتقات، وقد أثرت هذه القضايا على مصداقية البنك المذكور وأدت إلى تراجع أسعار أسهمه في السوق المالي وبشكل كبير.

[1] Junji Hiwatashi, Hiroshi Ashida,'' **Advancing Operational Risk Management Using Japanese Banking Experiences''**, Federal Reserve Bank of Chicago, December 2002,PP.5-7

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1995	Barings Bank	في شـــهر شـــباط/فبراير من عام 1995 أعلن بنك بارينجز البريطاني إفلاسـه نتيجة عمليات المضاربة في أسواق سنغافورة، والتي قدرت خسائرها بـــ 830 مليون جنيه إسترليني والتي تفوق رأسمال البنك (البالغ 541 مليون جنيه إســـترليني) بحوالي 289 مليون.وقد أعلن بنك بريطانيا (Bank of England) أن سبب إفلاس البنك المذكور عائد إلى مخاطر تشـغيلية أهمها: ضـعف أنظمة الرقابة الداخلية، وعدم الفصـل في المهام، إضـافة إلى جهل إدارة البنك بطبيعة وبيئة العمل التي تقوم بإدارته.
1995	Daiwa Bank	حـدوث احتيـال في عمليـات المتاجرة قام بها أحد الموظفين في فرع نيويورك واسـتمر لمدة 11سـنة نتج عنها خسـارة قيمتها 1,1 مليار دولار أمريكي. وقد تم إلغاء الرخصة الممنوحة لهذا البنك للعمل في الولايـات المتحـدة، وتم فرض عقوبـة مـالية على البنك بقيمة 340 مليون دولار.
1997	National Westminster Bank	تحمل البنك المذكور في عام 1997 خســـارة بقيمة 77 مليون جنيه إســـترليني، وذلـك نتيجـة لعمليـات احتيـال قـام بهـا موظف من موظفي البنك من خلال المتاجرة على أدوات المقايضة (Swaption Transaction)
2002	Mizuho Financial Group	واجهـت المجموعـة المـذكورة عند اندماجها صـــعوبات في الأنظمة تسـببت في العديد من المشـاكل منها: التأخير في تسـوية مدفوعات العملاء مقابل الخدمات العامة، صـعوبات في السـحب من الصراف الآلي، وسـحوبات مزدوجة وغير صـحيحة يتم قيدها على حسـابات العملاء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-4 انهيار بنك بيرنجز البريطاني كمثال على المخاطر التشغيلية [1]

أنشئت شركة بيرنجز في عام 1762 للمتاجرة بالصوف، وخلال سنوات قليلة تحولت هذه الشركة إلى ممارسة معظم النشاطات المالية وساهمت في حشد التمويل اللازم للحكومة البريطانية في حربها الدائرة في مستعمراتها في أمريكا. ومع بداية القرن الثامن عشر كان بنك بيرنجز البنك الرئيسي للعديد من دول أوروبا. وفي عام 1890 واجه هذا البنك مخاطر الإفلاس نتيجة للنشاطات التمويلية الدولية التي يمارسها، وتم إنقاذه من خلال تمويل دولي ساهم فيه تجمع بنكي بقيادة Bank of England.

في 1995/2/26 أعلن البنك إفلاسه نتيجة عمليات المضاربة في أسواق سنغافورة، وقدرت الخسائر الناتجة عن هذه المضاربة بـ(830) مليون جنيه إسترليني والتي تفوق رأسمال البنك (البالغ 541 مليون جنيه إسترليني) بـ 289 مليون جنيه إسترليني.

وقد ورد في تقارير Bank of England أن سبب إفلاس البنك ناتج بشكل رئيسي- عن قيام وسيط (أو متاجر Trader) بنك بيرنجز بالعمل على المتاجرة المكشوفة غير المغطاة Unhedged Trade المعتمدة على مضاربات بمراكز مفتوحة Open Positions، وعندما بدأت الخسائر تظهر بدأ المتاجر في محاولة لتغطية خسائره بإبرام الكثير من العقود المستقبلية غير المحمية (Unhedged Futures Contracts) على أمل أن يعوض خسائره، ولكن وبسبب حدوث هزة أرضية عنيفة في منطقة Kope في اليابان، انخفضت أسعار أسهم السوق اليابانية بشكل سريع متسببة في حدوث خسائر مختلفة حاول المتعامل إخفاءها من خلال فتح حساب وهمي تقيد به نتائج أعماله، ولكون الوسيط مسؤولاً عن قسم التسويات فقد أعطى أوامره لإعادة برمجة نظام التقارير بحيث يعمل على استثناء هذا الحساب أو إظهاره كحساب روتيني مؤقت خاص بأخطاء التسويات مع العملاء، ولكن في النهاية فإن الخسائر المتراكمة كانت كبيرة ولا يمكن إخفاؤها في مثل هذا الحساب.وهو ما تسبب في إفلاس البنك.

[1] Bank of England,'' **Report of the Board of Banking Supervision. Inquiry into the Circumstances of the Collapse of Barings** '', London, UK, 1995.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- المخاطر التشغيلية التي لم يقم البنك بإدارتها:-

1- ضعف النظام الخاص بتحديد البنوك والشركات التي يمكن المتاجرة معها وسقف التعامل القائم معها.

2- عدم تحديد ومراقبة سقف مخاطر المتاجرة التي يمكن للبنك تحملها.

3- عدم تفعيل الضوابط اللازمة لفصل عمليات التسويات Settlement عن عمليات المتاجرة Trading وضعف نظام التقارير الرقابية الخاصة بذلك.

وفي هذا الشأن، فقد كان المتعامل المتواجد في سنغافورة يرسل ثلاثة تقارير إلى ثلاثة جهات منفصلة بحيث يغطي كل تقرير جانباً معيناً من عمله، (تقرير إلى سنغافورة وتقرير إلى اليابان وتقرير إلى لندن)، ونتيجة لنظام التقارير هذا، لم تكن إدارة البنك على علم كامل بتفاصيل كافة الأعمال التي كان المتعامل يمارسها في سنغافورة.

4- عدم تفعيل نظام الرقابة والتدقيق، من خلال إجراء المراجعات الدورية والفجائية لأعمال المتاجرين والمتابعة الميدانية لهذه الأعمال.

5- عدم وضع وتفعيل نظام متكامل للوظائف، يتم بموجبه تحديد نطاق المسؤولية وخطوط الاتصال ونظام التقارير، للحماية من أية مخاطر ناشئة عن الأفراد والتوظيف (Personnel Risk).

- <u>الدروس المستفادة:</u>

يمكن لنا من خلال دراسة ما ورد في تقرير Bank of England الخاص بانهيار بنك بيرنجز الخروج بأهم الدروس المستفادة من هذه الحالة، وهي كما يلي:

1- يتوجب على الإدارة التنفيذية العليا فهم وإدراك طبيعة وبيئة المخاطر التي تواجه البنك الذي تقوم بإدارته.

فقد لاحظ Bank of England أن الإدارة العليا لبنك بيرنجز لم تكن على وعي وفهم كافٍ بنوعية المتاجرة التي كان المتعامل يقوم بها وذلك بالرغم من أن هذه المتاجرة تحتاج إلى تمويل كبير وتعطي عائداً مرتفعاً، وكانت الإدارة متخوفة من قيام المتعامل بتقديم استقالته (التي كان يهدد بها) وبالتالي خسارتهم للإرباح التي كان هذا المتعامل يجنيها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبالتالي، فإن مسؤولية إدارة المخاطر تقع بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا، فالسياسات يجب أن تكون معروفة بشكل كامل، والإجراءات يجب أن تكون مفصلة وواضحة، الإشراف مفعل، المنتجات والخدمات مفهومة للموظف والمسؤول، تواجد فعال للتدقيق والمتابعة.

إضافة لهذا، فإن على الإدارة القيام بزيارات ميدانية إلى فروعها الخارجية للتعرف على الموظفين والمهام التي تقوم بها هذه الفروع وكذلك التعرف على أهم المتعاملين (العملاء)، وذلك بهدف الحصول على صورة واضحة عن سمعة البنك ومدى قانونية الأعمال التي يمارسها.

2- ضرورة قيام الإدارة التنفيذية بقراءة ومتابعة التقارير المصرفية والاستثمارية التي تصدرها جهات مختلفة(سواء داخل البنك أم خارجه)، وذلك للعمل على تحديد الموقع النسبي للبنك بالمقارنة مع البنوك الأخرى.

وفي هذا السياق، فقد كانت هنالك تقارير مختلفة(مثل التقرير الأسبوعي الصادر عن سوق أوساكا للتعامل بالأسهم) قد أظهرت أن متعامل بنك بيرنجز قد عمل على بناء مواقع استثمارية في السوق تزيد بثماني مرات عن ثاني أكبر بنك في اليابان، وأن هذه العقود تشكل ما نسبته 20% من العقود القائمة، وقد كانت هنالك العديد من الإشاعات والاهتمامات من المشاركين الآخرين في السوق يطلقون من خلالها إشارات تحذيرية بأن هنالك وضع غير سليم لدى بنك بيرنجز، ولكن لم يكن هنالك من يتابع أو حتى يستمع.

3- ضرورة التحديد الواضح لمسؤوليات كل موظف والمهام المكلف بها.

4- ضرورة التأكيد على الفصل الواضح للمهام والوظائف المتعارضة وهو أمر أساسي لأي نظام رقابي فعال.

5- ضرورة إنشاء وتفعيل أنظمة الرقابة ذات العلاقة، ومن ضمنها إنشاء إدارة مستقلة للمخاطر.

6- على الإدارة العليا ولجنة التدقيق التأكد من أن نقاط الضعف الخاصة بالجوانب المختلفة للعمل، والتي ترد لهم من المدققين الداخليين أو من غيرهم تحل وتتابع بشكل سريع لمنع تكرارها مستقبلاً.

7- انهيار بنك بيرنجز لم يكن بسبب طبيعة الأدوات المالية التي كان يتم الاستثمار بها، وإنما كان بسبب مخاطر تشغيلية تمثلت في ضعف نظام إدارة المخاطر والرقابة عليها، وما صاحب ذلك من ضعف في نظام الرقابة الداخلية، والذي أدى في المحصلة إلى تسهيل عدم التزام المتعامل بتعليمات الإدارة والحدود الموضوعة له بكيفية إدارة الاستثمارات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4-4 أنواع المخاطر التشغيلية:

حددت لجنة بازل في ضوء دراسات ميدانية تمت بالتعاون مع العديد من البنوك الدولية أنواع المخاطر التشغيلية التي يمكن أن ينتج عنها خسائر مادية ، وهذه الأنواع هي:[1]

1- عمليات الاحتيال المصرفي (بشقيه الداخلي والخارجي):

يشير الاحتيال المصرفي إلى مخالفات مقصودة في عرض المعلومات المالية يشارك فيها شخص أو أكثر من الإدارة أو الموظفين أو أية جهات أخرى مستقلة، ويتضمن الاحتيال المصرفي الداخلي التلاعب المتعمد بأرصدة الحسابات، تزوير أو تشويه أو تغيير السجلات والوثائق، السرقة من قبل موظفي البنك، التداول الداخلي غير الأصولي على حساب الموظف الخاص. [2]

وتتمثل أهم أشكال عمليات الاحتيال الخارجي بالسرقة والتزوير(تزوير الشيكات المصرفية أو المصدقة، تزوير الأوراق المالية القابلة للتداول، تزوير الوكالات الشرعية)، والضرر الناتج عن القرصنة على أنظمة الكمبيوتر.

وتعتبر الاختلاسات النقدية من أكثر أشكال الاختلاس شيوعاً بين الموظفين، ويصعب على البنوك في كثير من الأحيان استعادة الخسائر الناتجة عن عمليات الاختلاس. وهذا يستدعي ضرورة تصميم برامج للكشف عن حالات الاختلاس، ووضع الإجراءات الفاعلة لتقليل احتمالية حدوثها، بحيث تكون كلفة هذه الإجراءات أقل من تكلفة محاولة استعادة المبالغ المختلسة و/أو الخسائر المحققة نتيجة عمليات الاختلاس.

وتعتبر الإدارة الجهة المسؤولة عن منع واكتشاف الاحتيال المصرفي من خلال متابعتها وتنفيذها المستمر لنظام ملائم للضبط الداخلي، علماً بأن هذا النظام لا يقلل أو يلغي تماماً احتمال وجود الاحتيال.

ويعتبر توافر الظروف التالية في المؤسسات المالية مؤشراً على تزايد مخاطر حدوث الاحتيال :

- **سيطرة شخص أو مجموعة قليلة من الأشخاص على الإدارة مع غياب مجلس أو لجنة عليا للإشراف الفعال.**

[1] Basel Committee on Banking Supervision," **Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk** ",Op.Cit .PP. 2-3

[2] خالد أمين عبد الله، **" التدقيق والرقابة في البنوك "**، مرجع سابق، ص 62.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وجود تنظيم معقد ومتشابك لا تتحدد فيه الواجبات والمسؤوليات بدقة ووضوح.
- التأخير المستمر في تلافي نواحي قصور جسيمة في نظام الضبط الداخلي.
- ارتفاع معدل التغيير في الموظفين الرئيسين في المحاسبة والمالية.
- التغير المستمر للمستشار القانوني والمدققين.

2- ممارسات التوظيف ومدى ملاءمة ظروف العمل:

ومن أمثلتها التعويضات المدفوعة للموظفين، ظروف عمل غير صحية، نشاطات نقابية منظمة، وقضايا التمييز في ممارسات التوظيف.

3- الممارسات الخاصة بالتعامل مع العملاء وبيع المنتجات:

ومن أمثلتها بيع خدمات ومنتجات بدون ترخيص، سوء استخدام معلومات سرية خاصة بالعملاء Fiduciary Breaches، نشاطات متاجرة غير أصولية.

4- إلحاق الضرر بالموجودات الثابتة أو خسارة هذه الموجودات بسبب كوارث طبيعية أو غيرها من الأحداث: مثل الهزات الأرضية والحرائق والسيول وغيرها من الأحداث.

ويمكن إدارة هذا النوع من المخاطر من خلال برامج التأمين الخاصة وكذلك من خلال تصميم المباني بحيث تكون قادرة على تحمل الهزات والزلازل وبعيدة عن مجرى السيول والانجرافات، إضافة إلى تجهيز كافة المباني بالتجهيزات المناسبة لمكافحة الحرائق، مع ضرورة تثقيف وتوعية كافة العاملين بكيفية التعامل مع مثل هذه الأحداث.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5- انقطاع العمل وفشل الأنظمة:

ومن الأمثلة على ذلك فشل أجهزة الكمبيوتر وبرامج أنظمة المعلومات وتقادمها، مشاكل في شبكات الاتصال، وكذلك الجرائم الالكترونية على أجهزة الصراف الآلي وبطاقات الائتمان وتبادل البيانات آلياً.

ويمكن إدارة مخاطر انقطاع العمل وفشل الأنظمة من خلال وجود خطط فعالة للطوارئ تكون امتدادا لنظام الرقابة الداخلية والأمن المعلوماتي للبنك

وتشتمل مثل هذه الخطط على آليات خاصة تضمن استمرارية العمليات، والاسترجاع عند تعطل أنظمة معلومات البنك. وتحتاج خطط الطوارئ إلى المراجعة الدورية، واختبار مدى فعاليتها باستمرار.

6- المخاطر الناجمة عن الممارسات الخاصة بتنفيذ وإدارة العمليات المصرفية:

ومن الأمثلة على ذلك أخطاء في إدخال البيانات، نقص في التوثيق لبعض العمليات المصرفية، دخول غير مخول على حسابات العملاء، خلافات مع المزودين وغيرها من مثل هذه الأحداث.

بناء على ما سبق، من الممكن أن تتضمن المخاطر التشغيلية مجموعة كبيرة من المخاطر أهمها ما يلي:

الاختلاس، الرشوة، سرقة البنك، خطأ من أمين الصندوق، تجاوز الصلاحيات في التداول (بالعملات الأجنبية أو الأوراق المالية)، فشل في أنظمة المعلومات، الكوارث الطبيعية،الحرائق، استغلال ضعف أنظمة الأمن والحماية للبنك الخاصة بتكنولوجيا المعلومات،المخاطر القانونية ، إهمال في تنفيذ المهام(نشاط غير ملائم مصرفياً، استشارات خاطئة)، إفشاء معلومات سرية عن العملاء، تعطل أو خسارة أحد الأصول المادية للبنك، أخطاء محاسبية، فقدان وثائق مهمة أو تلفها، مخاطر استقالة الموظفين الأكفاء، مخاطر إدارية (سوء الإدارة)، مخاطر ناتجة عن قصور في الدور الرقابي للجهات الإشرافية .

5-4 قياس المخاطر التشغيلية:

بداية لا بد من معرفة أن قيمة وتأثير الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية ليست دائماً متساوية بل تتفاوت تبعاً لتفاوت حجم الخطر واحتمالية حدوثه، وتتوزع الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية من حيث القيمة والتأثير على البنوك إلى خسائر منخفضة وخسائر متوسطة وخسائر كبيرة.

أولاً: الخسائر المنخفضة(خسائر متوقعة):

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تنتج عن مخاطر يمكن توقعها مسبقاً(الخسائر المتوقعة).
- تتكرر بشكل كبير.
- الخطر الناشئ عنها على مستوى البنك ولا يتعداه.
- يتم ضبطها من خلال أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.
- لا يتم الإفصاح عنها عادة.
- يتم تغطية مثل هذه الخسائر من المصاريف التشغيلية.

ثانياً: خسائر متوسطة (الخسائر غير متوقعة):

- تتكرر بشكل أقل
- نسبياً حجم الخسارة أكبر من السابق.
- يتم تغطية خسائرها من خلال حسابات رأس المال (احتياطيات)
- تحدث عادة بسبب خلل في الضبط الداخلي أو أحداث خارجية.
- يتم الإفصاح عن بعضها.
- تستحوذ على اهتمام الإدارة العليا بصورة كبيرة.

ثالثاً: خسائر كبيرة (الخسائر غير متوقعة):

- ممكن أن تؤدي إلى إفلاس البنك Bank Killers
- قليلة الحدوث بشكل كبير
- حجم الخسائر مدمر
- رأس المال قد لا يكفي لتغطيتها.
- تحدث عادة بسبب خلل في الضبط الداخلي أو أحداث خارجية.
- يتم الإفصاح عنها عادة وإن كان بعض الأسباب التي أدت إليها قد تبقى غير واضحة بشكل كبير.

ويحتاج قياس المخاطر التشغيلية إلى تقدير كل من احتمالية حدوث الخسارة الناتجة عن مخاطر تشغيلية والحجم المتوقع لهذه الخسارة، ويمكن تحديد أكثر الأنشطة المصرفية مخاطرة وذلك من خلال ما يلي:

1- دراسة نتائج تقييم المخاطر الواردة في تقارير التدقيق الداخلي.

2- دراسة العمليات المصرفية وبيان درجة تعقيدها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- تحديد معدل حدوث الأخطاء(أخطاء بشرية أو أخطاء في الأنظمة) ودراسة أسبابها.

4- دراسة معدل تقلب العائد Revenue Volatility وتحديد مسبباته.

5- تحديد ودراسة معدل الدوران الوظيفي.

6- دراسة وتحليل حالات الخسائر وبيان الدروس المستفادة منها.

- طرق قياس المخاطر التشغيلية

تقاس المخاطر التشغيلية حسب مقررات لجنة بازل الثانية بإحدى الطرق الثلاث التالية: [1]

الطريقة الأولى: منهج المؤشر الأساسي Basic Indicator Approach

يعتمد هذا المنهج على اعتماد مؤشر أساسي Basic Indicator يتمثل في متوسط الدخل الإجمالي لثلاث سنوات (Average Gross Income) للتعبير عن حجم عمليات البنك وعن مدى التعرض للمخاطر التشغيلية، ويطبق على هذا المؤشر معامل مخاطرة(Alpha Factor) حددته لجنة بازل بـ 15%.

ويقاس حجم رأس المال المطلوب (KBIA) بموجب هذه الطريقة بالمعادلة التالية:

$$K_{BIA} = [\ \sum(GI_{1...n} * \alpha)\ ] / n$$

حيث:

GI: الدخل الإجمالي السنوي للبنك.

n : ثلاثة سنوات

α: معامل المخاطرة وقد حددته لجنة بازل بـ 15%

[1] - Elena A.Medova,'' **Operational Risk Capital Allocation and Integration of Risks**'', Center for Financial Research, The Judge Institute of Management, University of Cambridge UK,Working paper 10/2001. Pp1-7.
- Basel Committee on Banking supervision, '' **international Convergence of Capital Measurement and Capital Standards**'', Bank For International Settlement, Basel, Switzerland ,June 2004. PP.137-149

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعتبر هذه الطريقة الأقل تعقيداً وحساسية في قياس المخاطر التشغيلية. وتشجع لجنة بازل البنوك التي تستخدم هذه الطريقة بضرورة تطبيق ما ورد في وثيقتها الخاصة بالممارسات السليمة لإدارة ورقابة المخاطر التشغيلية .

<u>الطريقة الثانية:</u> المنهج المعياري (Standardized Approach)

تعتبر هذه الطريقة أكثر حساسية للمخاطر ودرجة التعقيد فيها متوسطة. ويتم بموجبها توزيع أنشطة البنك على ثمانية أنشطة رئيسية كما هي موضحة في الجدول أدناه. ويتم أيضا استخدام الدخل الإجمالي كمؤشر عام لحجم عمليات البنك، وبالتالي كمؤشر لحجم المخاطر التشغيلية المؤثرة على كل نشاط من أنشطة البنك المختلفة (Business Lines).

ويتم بموجب هذه الطريقة احتساب متطلبات رأس المال لكل نشاط من الأنشطة الرئيسية للبنك وذلك من خلال ضرب الدخل المتأتي من هذا النشاط بمعامل بيتا (Beta Factor) الذي يعكس حجم الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية ممثلة بنسبة من الدخل الإجمالي لكل نشاط من الأنشطة الثمانية، وتحدد قيمة معامل بيتا لأنشطة البنك من قبل لجنة بازل.

وتوضح المعادلة التالية كيفية قياس حجم رأس المال المطلوب (KSA) لكل نشاط من الأنشطة الرئيسية للبنك:

$$K_{SAi} = \sum GI_i * \beta_i$$

حيث:

GI_i: الدخل الإجمالي للنشاط i (Gross Income of the Business Line i)

β_i : نسبة ثابتة تحدد من قبل لجنة بازل وتعبر عن مستوى مخاطرة كل نشاط من الأنشطة الرئيسية الثمانية(نسبة رأس المال المطلوبة مقابل الدخل المتأتي من النشاط (i)).

ويحتسب رأس المال الكلي المطلوب مقابل الدخل المتأتي من جميع الأنشطة ، من خلال جمع حجم رأس المطلوب لكل نشاط من الأنشطة الثمانية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويوضح الجدول التالي الأنشطة الرئيسية للبنوك وقيمة(β) المحددة من قبل لجنة بازل:

الأنشطة الرئيسية Business Lines	معامل بيتا المحدد من قبل لجنة بازل Betas Factors Set By Basel
تمويل الشركات Corporate Finance	18%
المتاجرة والمبيعات Trading and Sales	18%
نشاطات التجزئة Retail Banking	12%
أنشطة وسائل الدفع والتسويات Payment and Settlement	18%
البنوك التجارية Commercial Banking	15%
خدمات الوكالة Agency Services	15%
إدارة الموجودات (صناديق الاستثمار) Assets Management	12%
أنشطة الوساطة في الأسهم والسندات والعملات Retail Brokerage	12%

ولا بد أن يتوافر لدى البنوك الشروط التالية حتى تتمكن من استخدام هذه الطريقة :

- المتابعة الفاعلة لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا في الإشراف على إدارة المخاطر التشغيلية.
- وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر التشغيلية يحدد بوضوح المسؤوليات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- خضوع نظام إدارة المخاطر التشغيلية للتدقيق من قبل الجهات الرقابية المختلفة بما فيها التدقيق الخارجي.

تعتبر لجنة بازل أن المنهجين أعلاه هما من المناهج البسيطة في احتساب رأس المال، ومن الممكن استخدامها من قبل البنوك غير النشطة دولياً، وفي كلا المنهجين يتم تحديد حجم رأس المال كنسبة ثابتة من مقياس محدد للمخاطر.

الطريقة الثالثة:المنهج المتقدم لقياس المخاطر التشغيلية Advanced Measurement Approach

تتضمن هذه الطريقة تفصيلات أكثر للخسائر والمخاطر التشغيلية، وتعتمد بشكل أساسي على التقييم الذاتي للمخاطر التشغيلية من قبل إدارات البنوك باستخدام معايير كمية ونوعية معينة، وذلك استناداً إلى تجربتها والمعطيات التاريخية المتوافرة لديها.

ويجب على البنوك الحصول على موافقة الجهات الرقابية (البنك المركزي للدولة التي يعمل بها البنك) على تبني هذه الطريقة في احتساب حجم رأس المال المطلوب مقابل المخاطر التشغيلية.

وبسبب التطور المستمر لأساليب القياس الكمية للمخاطر، لم تعمل لجنة بازل من خلال هذه الطريقة على إلزام البنوك بمنهج رياضي محدد لاحتساب رأس المال المطلوب مقابل المخاطر التشغيلية وتركت هذا الأمر للبنوك، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- أن تقوم البنوك بالإيضاح إلى الجهات الرقابية بأن المنهج الذي تتبناه في تحديد حجم رأس المال المطلوب يأخذ بالاعتبار كافة أشكال المخاطر التشغيلية المحتملة والمحددة من قبل لجنة بازل وما يترتب عليها من خسائر متوقعة أو غير متوقعة.
- أن تقوم البنوك بالإيضاح إلى الجهات الرقابية بأن المنهج الذي تتبناه يغطي وبشكل كامل بيانات الخسائر التي تكبدها البنك خلال خمس سنوات (بحد أدنى).
- أن تقوم البنوك بالعمل على توظيف أسلوب تحليل السيناريوهات لأراء الخبراء (Scenario Analysis of expert Opinion) وذلك لتقييم وتحديد احتمالية تعرضها لأحداث ذات مخاطر تشغيلية عالية ينتج عنها خسائر فادحة، بحيث يستخدم هذا التقييم كمدخل من مدخلات احتساب حجم رأس المال المطلوب مقابل المخاطر التشغيلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أن يقوم كل بنك بتوظيف بيانات الخسائر التي تكبدها وكذلك بيانات الخسائر التي تكبدتها البنوك الأخرى في تحديد أكثر أشكال المخاطر التشغيلية التي تتضمنها الأنشطة الرئيسية للبنك والخسائر المتوقعة لها.
- يسمح للبنوك ضمن شروط محددة بإدخال الأثر الإيجابي الناتج عن سياسة التأمين المتبعة (التعويض عن الخسائر) ضمن المقياس الكمي المستخدم في احتساب رأس المال المطلوب.

وقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر الشروط التالية لدى البنوك التي ترغب باستخدام الطريقة :

- المتابعة الفاعلة لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا في الإشراف على إدارة المخاطر التشغيلية.
- وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر التشغيلية متوافق مع النظام العام لإدارة المخاطر ويحدد بوضوح المسؤوليات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية على مستوى البنك.
- خضوع نظام إدارة المخاطر التشغيلية وأنشطة البنك الرئيسية للتدقيق من قبل الجهات الرقابية المختلفة بما فيها التدقيق الخارجي.
- تطوير واستخدام قاعدة بيانات تاريخية تغطي كافة الخسائر التي تكبدها البنك بسبب المخاطر التشغيلية خلال خمس سنوات (سجل يوضح حجم الخسائر وتواريخها وأسبابها والمبالغ المستعادة منها وتبويبها وفقاً لنوع المخاطر).
- استخدام أساليب تحليل وقياس خاصة ومتقدمة تساعد على التحديد الكمي لحجم الخسائر المحتملة الناتجة عن التعرض للمخاطر التشغيلية.
- تطوير واستخدام مؤشرات خاصة لتحديد حجم التعرض للمخاطر التشغيلية (Key Risk Indicators).

وأخيراً تعتبر هذه الطريقة الأكثر تعقيداً والأكثر حساسية في قياس المخاطر التشغيلية، وتتوقع لجنة بازل أن تستخدم هذه الطريقة البنوك النشطة دولياً ذات التعرض الكبير للمخاطر التشغيلية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4- 6 إدارة المخاطر التشغيلية:

إن موضـــوع إدارة المخاطر التشـــغيلية ليس بالموضـــوع الجديد، فالبنوك تعمل دائماً على تبني ضوابط وأنظمة رقابية مختلفة بهدف الحد من الاحتيال والأخطاء في تنفيذ العمليات. إلا أن ما استجد في هذا الموضـوع، هو النظرة الجديدة إلى إدارة المخاطر التشـغيلية كممارسة أو نشاط شامل ومحدد، وهذا الفهم لإدارة المخاطر التشغيلية منتشر وممارس لدى العديد من البنوك في العالم.

ويلاحظ أن الكثير من البنوك تعتمـد على أنظمـة الرقـابـة الداخلية مدعومة بأنشـــطة التدقيق الداخلي كوسـيلة وحيدة في إدارة مخاطرها التشـغيلية، وبالرغم من الأهمية المشـهودة لهذه الوسائل، إلا أنـه قـد ظهر حـديثاً هياكل وأنظمة محددة لإدارة المخاطر التشـــغيلية كفئة مختلفة من المخاطر تعامل بنفس الآلية التي تعامل بها مخاطر الائتمان ومخاطر السوق.

إن معرفـة المخـاطر وتقييمهـا وإدارتهـا هي من العوامـل الرئيســـيـة في نجـاح وازدهـار البنوك وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصـــود به الحصـــول على أرباح أعلى، فإن عدم إدارة هـذه المخـاطر بطريقـة علميـة صـــحيحـة، قـد يؤدي إلى فقدان العائدات والفشـــل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك.

تعرف لجنة بازل مصطلح إدارة المخاطر التشغيلية بأنها عملية " تحديد وتقييم ومراقبة والتحكم والتقليل من المخاطر التشغيلية. "[1]

واستناداً لهذا التعريف، فإن هنالك أربع خطوات رئيسية لإدارة المخاطر التشغيلية:

1- **تعريف المخاطر التشغيلية وأنواعها وتحليل وتقييم المخاطر الرئيسية منها.**
2- **قياس المخاطر التشغيلية وتقييم احتمال وقوع المخاطر وعلاقتها بما يتحقق من عوائد.**
3- **مراقبة المخاطر التشغيلية وتحديد الوسائل المناسبة للتحكم بها.**
4- **التحكم بالمخاطر التشغيلية باستخدام الأساليب الملاءمة للمخاطر التي تم تحديدها.**

[1] Basel Committee on Banking Supervision**," Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk "**, Bank For International Settlement, Basel, Switzerland, Feb.2003.P.2

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية والرقابة عليها:

في عام 2003 أصدرت لجنة بازل النسخة الأخيرة من وثيقتها الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية والرقابة عليها، وتهدف لجنة بازل من هذه الوثيقة إلى تطوير وتوفير فهم على مستوى عالٍ للممارسات والتوجهات المتبعة حالياً من قبل البنوك في إدارة المخاطر التشغيلية، وقد تضمنت جهود لجنة بازل لتحقيق هذا الهدف اجتماعات ولقاءات متعددة مع المؤسسات المصرفية إضافة إلى إجراء دراسات ومسوحات ميدانية للممارسات المستخدمة في أكثر من بنك تبعها تحليل شامل للنتائج. وبناء على هذه الجهود، تكوَن لدى اللجنة تصور وفهم واضح وجيد لأفضل الممارسات والمنهجيات المستخدمة حالياً أو تلك التي يجري العمل على تطويرها في إدارة المخاطر التشغيلية.

وحسب ما ورد في هذه الوثيقة فإن الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية والرقابة عليها تعتمد على مجموعة من المبادئ المتعلقة بالمجالات الرئيسية التالية: [1]

أولاً: مجموعة المبادئ المتعلقة بتطوير بيئة ملاءمة لإدارة المخاطر التشغيلية.

ثانياً: مجموعة المبادئ المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية من حيث تحديدها، تقييمها، مراقبتها، التقليل منها والتحكم بها.

ثالثاً: مجموعة المبادئ المتعلقة بدور السلطات الرقابية أو الإشرافية على عمل البنوك.

رابعاً: المبدأ الخاص بأهمية ودور الإفصاح عن المخاطر التشغيلية وإدارتها.

وفيما يلي شرح لهذه المبادئ:

أولاً: مجموعة المبادئ المتعلقة بتطوير بيئة ملاءمة لإدارة المخاطر التشغيلية

يؤدي الفشل في إدراك وإدارة المخاطر التشغيلية إلى عدم قدرة البنك على تحديد كافة المخاطر التي يتعرض لها وبالتالي عدم القدرة على التحكم بها، ويقع على كاهل مجلس الإدارة والإدارة العليا مسؤولية خلق ثقافة تنظيمية تؤكد على الإدارة الفاعلة للمخاطر التشغيلية وعلى تشجيع الالتزام بالضوابط الرقابية المختلفة.

[1] Ibid.pp 1-20

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبدأ الأول:

على مجلس الإدارة أن يكون مدركاً تماماً للملامح الأساسية للمخاطر التشغيلية كنوع مختلف من المخاطر التي تواجه البنك. كما يجب أن يجيز ويتابع بشكل دوري الإطار المستخدم في البنك لإدارة المخاطر التشغيلية ، ومن الضروري أن يوفر هذا الإطار تحديد مفهوم المخاطر التشغيلية على مستوى البنك إضافة إلى بيان المبادئ الخاصة بكيفية تحديد هذا النوع من المخاطر وكيفية تقييمه والتقليل منه والتحكم به .

ولتنفيذ هذا المبدأ يتوجب على مجلس إدارة كل بنك اتخاذ الخطوات والإجراءات الأساسية التالية:

- إيجاد ثقافة مؤسسية تركز على أولوية الإدارة الفاعلة للمخاطر التشغيلية والالتزام بمتطلبات الضبط التشغيلي السليم.
- إيجاد بنية إدارية قادرة على تنفيذ إطار إدارة المخاطر التشغيلية في البنك وتحديد الحدود الواضحة لمسؤوليات الإدارة وآلية محاسبتها وإعداد التقارير المطلوبة، وإيجاد قواعد للضبط الداخلي القوي، وتحديد العمليات الأساسية في البنك من أجل تمكينه من إدارة مخاطره التشغيلية بكفاءة.
- مراجعة الإطار الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية بشكل دوري، وذلك لضمان الإدارة الفاعلة للمخاطر التشغيلية الناتجة عن التغيرات الخارجية، أو تلك المرتبطة بالمنتجات أو النشاطات أو الأنظمة الجديدة. وتهدف هذه المراجعة إلى تبني أساليب جديدة في إدارة المخاطر تتفق والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للبنك، وكذلك التأكد من أن الإطار المذكور يُعدَل في ضوء التغيرات الخارجية والداخلية وبما يضمن الإدارة الفاعلة للمخاطر التشغيلية.

المبدأ الثاني:

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن إطار (*Framework*) البنك الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية يخضع لتدقيق داخلي فعَال وشامل من قبل موظفين يتمتعون بالاستقلالية والكفاءة، ويمتلكون المؤهلات والخبرات المناسبة لذلك، كما يجب أن لا تكون دائرة التدقيق الداخلي مسؤولة عن إدارة المخاطر التشغيلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بناءً على هذا المبدأ فإن مجلس إدارة البنك معني بتحقيق ما يلي:

-التأكد من أن دائرة التدقيق الداخلي تمارس تدقيقها على السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية وترفع التقارير المناسبة بذلك إلى لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة.

- الحفاظ على استقلالية لجنة التدقيق والتأكد من أن هذه اللجنة توفر معلومات قيمة للمسؤولين عن إدارة المخاطر التشغيلية دون أن يكون لها مسؤوليات على صعيد إدارة هذه المخاطر.

المبدأ الثالث:

إن الإدارة التنفيذية العليا مسؤولة عن تطبيق الإطار الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية الموافق عليه من قبل مجلس الإدارة، ويجب أن يتم تطبيق هذا الإطار في داخل البنك وعلى كافة نشاطاته. مع التأكيد على ضرورة فهم الموظفين مسؤولياتهم بالنسبة لإدارة هذه المخاطر. كما أن الإدارة التنفيذية العليا مسؤولة عن تطوير السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع خدمات ومنتجات وعمليات وأنظمة البنك.

وفي هذا المجال من الضروري قيام الإدارة التنفيذية العليا بتأمين المتطلبات الرئيسية التالية:

- ترجمة الإطار الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية الموافق عليه من قبل مجلس الإدارة إلى سياسات وعمليات وإجراءات محددة تماماً وبما يمكن تطبيقها والتحقق منها ضمن وحدات العمل المختلفة. ومن المهم جداً هنا قيام الإدارة العليا التنفيذية بتحديد وتوزيع السلطات والمسؤوليات وآلية إعداد وإصدار التقارير بشكل واضح وبما يضمن المساءلة والمحاسبة عن أي قصور فيها.
- التأكد من أن نشاطات وعمليات البنك يقوم بها موظفون مؤهلون يمتلكون الخبرة والقدرات التقنية المناسبة، إضافة إلى التأكد من أن الموظفين المسؤولين عن الرقابة على سياسة المخاطر في البنك لديهم السلطة المستقلة عن وحدات العمل التي يراقبونها، كما يجب التأكد أيضاً من أن سياسة البنك الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية قد تم تعميمها على كافة الموظفين وبمختلف مواقعهم الإدارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ضـمان التواصـل بين الموظفين المسـؤولين عن إدارة المخاطر التشـغيلية والموظفين المسـؤولين عن المخاطر الائتمانية ومخاطر السـوق وغيرها من المخاطر، وأيضـاً مع الموظفين المسـؤولين عن إبرام بوالص التأمين.

ثانياً: مجموعة المبادئ المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية:تحديدها، تقييمها، التقليل منها والتحكم بها

<u>المبدأ الرابع:</u>

يجب على البنوك تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية التي تتضمنها المنتجات والنشاطات والعمليـات والأنظمـة، ويجـب التأكد وقبل إدخال أي منتجات أو نشـــاطات أو تبني عمليات أو أنظمة جديدة من أن مخاطر التشغيل التي تتضمنها تخضع لتدابير التقييم الملاءمة.

وفي هذا الإطار، على البنوك القيام بما يلي:

- التأكيد على أن عملية تطوير أنظمة ضـبط ومراقبة المخاطر التشـغيلية يجب أن يسـبقها تحديد واضـح للمخاطر التشـغيلية، بحيث يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل المؤثرة على قدرة البنك على تحقيق أهدافه، ومنها العوامل الداخلية (مثل درجة تعقيد بنية البنك، طبيعة نشاطاته، نوعية العمالة فيه، التغيرات المؤسـسـاتية ومعدل دوران العمالة) والعوامل الخارجية (مثل التغيرات في الصناعة البنكية والتقدم التكنولوجي)
- تقييم إمكانية تعرضـها للمخاطر التشـغيلية. وعملية التقييم هذه تتيح للبنك فهماً أوضـح لبنية مخاطره وبالتالي تحديد الموارد المناسبة لتأمين الإدارة الفعالة لهذه المخاطر.

وتسـتخدم البنوك العديد من الوسـائل والأدوات لتحديد وتقييم المخاطر التشـغيلية أهمها ما يلي [1] :

[1] Grant Thornton International**," Control and Risk Self Assessment Workshop"**, training Course, Aldar Audit Bureau, Amman, August 6th, 2000.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(1) التقييم الذاتي للمخاطر :Self Risk Assessment

يستخدم البنك هذه الأداة لتقييم العمليات والأنشطة التي يمارسها استناداً لمدى تعرضها للأشكال المختلفة من المخاطر التشغيلية، وتتم هذه العملية من قبل موظفي البنك كلٌ في مجال مسؤولياته، وذلك من خلال ورشات عمل خاصة يتم خلالها التعرف على مخاطر البنك وتحليلها وتقييم إجراءات الرقابة المستخدمة للحد من هذه المخاطر ورفع التقارير اللازمة بذلك إلى مجلس الإدارة لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

- إن استخدام هذه المنهجية في إدارة المخاطر التشغيلية تحقق العديد من الفوائد أهمها:
- نقل مسؤولية وملكية تطوير وتقييم وصيانة ومراقبة إجراءات الرقابة إلى الإدارة العليا.
- تشجيع العاملين على تطبيق الإجراءات الرقابية الفعالة وتحديد المسؤولين عنها.
- تزويد مجلس الإدارة بأداة للرقابة على فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية (البنك المركزي).
- زيادة مستوى الثقة لدى مجلس الإدارة والجهات الأخرى المهتمة بالوضع المالي للبنك حول فعالية أنظمة الرقابة الداخلية.
- نشر الوعي العام والمعرفة عن أهمية وقيمة أنظمة الرقابة الداخلية.
- رفع مستوى الكفاءة في العمل من خلال التخلص من الإجراءات الرقابية عديمة الفائدة.
- مساعدة الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين في التعرف على جوانب العمل ذات المخاطر المرتفعة ونقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية وبالتالي منع أي تلاعب أو اختلاس.
- تركيز أعمال التدقيق الداخلي على أنشطة وخدمات البنك ذات المخاطر المرتفعة Risk Based Audit.
- رفع كفاءة إدارة المخاطر في البنك وخلق ثقافة رقابية أفضل.

(2) حصر المخاطر:Risk Mapping

تقوم هذه الطريقة على تحديد المخاطر وترتيبها حسب درجة المخاطر الذي تتضمنها، ومن ثم إجراء دراسات ميدانية لتقييم مدى فعالية أنظمة الضبط والرقابة على هذه المخاطر، ويتم في ضوء ذلك تصنيف المخاطر على أساس أنها عالية أو متوسطة أو منخفضة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(3)مؤشرات المخاطر Risk Indicators:

وهي عبارة عن مقاييس إحصائية أو مالية تعطي تصوراً عن وضع المخاطر لدى البنك، ويتم مراجعة هذه المؤشرات بشـــكل دوري، وذلك حتى يتمكن البنك من التنبه لأية تغيرات تؤشر إلى احتمالية تعرض البنك إلى مخاطر معينة.

ومن الأمثلـة على هـذه المؤشرات ما يلي: عدد حالات فشـــل أنظمة المعلومات المحوســـبة، عدد حالات انقطاع الاتصـــال من خلال الشـــبكة مابين الفروع والإدارة العامة للبنك، طبيعة وحجم الدوران الوظيفي، عدد وحجم الأخطاء غير المقصودة في تنفيذ العمليات المصرفية وغيرها من المؤشرات.

(4)سجل تاريخي بالخسائر التشغيلية Historical Losses Register:

وهو عبارة عن سـجل خاص بالخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية يوضح وبشكل كامل حجم الخسائر، تاريخ حدوثها، أسـبابها وآلية معالجتها. إن وجود مثل هذا السـجل يسـاعد البنوك مستقبلاً على التحديد الأفضل لحجم الخسائر التشغيلية المحتمل أن تتعرض له سنوياً.

المبدأ الخامس:

على البنوك توظيف العمليات المناسـبة للرقابة المنتظمة على بنية المخاطر التشـغيلية وما يترتب عنها من خســـائر ذات أهمية. ويجب أن تعد التقارير التي توضـــح ذلك بشـــكل منتظم وبما يضـــمن احتواءها على معلومات مفيدة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا.

ويتضمن هذا المبدأ النواحي الرئيسية التالية:

- تتيح الرقابة الفاعلة على المخاطر التشـــغيلية إمكانية اكتشـــاف وتصـــحيح نقاط الضـــعف في السـياسـات والعمليات والإجراءات الخاصـة بإدارة المخاطر التشـغيلية وبما يؤدي إلى التقليل من حجم التعرض لهذه المخاطر مستقبلاً.
- تحديد مؤشرات تمكن البنوك من التنبؤ بمخاطر حدوث خسـائر مستقبلية.وهذه المؤشرات، والتي تســـمى مؤشرات المخاطر الأســـاســـية أو مؤشرات الإنذار المبكر، قد تعكس في جوانبها مصـــادر محتملـة للمخـاطر التشـــغيليـة، ومن الأمثلـة على هـذه المؤشرات، النمو السرـــيع في خـدمات ومنتجـات وأربـاح البنـك، إدخـال منتجات جديدة، الدوران الوظيفي، توقف الأنظمة ...وغيرها من المؤشرات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أهمية تكامل نظام الضبط والرقابة الداخلية في عمليات البنك مما يجعل عملية الرقابة أكثر فعالية، وتضمين التقارير المرفوعة إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا نتائج عملية المراقبة هذه.
- ضرورة تزويد مجلس الإدارة بمعلومات كافية وعالية المستوى، وذلك حتى يتمكن من فهم بنية مخاطر البنك العامة وتوجيه تركيزه على الأبعاد الاستراتيجية والمادية للمخاطر التشغيلية.

المبدأ السادس:

يجب على البنوك تبني السياسات والعمليات والإجراءات التي تساعد على التحكم والحد من أثر المخاطر التشغيلية المهمة. كما يجب على البنوك أن تُقيم حدود المخاطر واستراتيجيات الرقابة عليها وأن تعدل من بنية مخاطرها التشغيلية بما يتلاءم وبنية مخاطرها العامة.

ويتضمن هذا المبدأ النواحي الرئيسية التالية:

- يجب أن تصمم أنشطة التحكم بالمخاطر بطريقة تضمن التعامل المناسب مع المخاطر التشغيلية التي تم تحديدها.
- من الضروري توفير ثقافة تحكُم بالمخاطر قوية ومحفزة للممارسات السليمة في إدارة المخاطر. ويتحمل مجلس الإدارة والإدارة العليا مسؤولية إنشاء ثقافة ضبط داخلي قوية متكاملة ومتسقة مع الأنشطة الاعتيادية للبنك.
- إن توافر نظام فعال للضبط الداخلي يتطلب أيضاً توافر فصل للمهام يضمن عدم حدوث تضارب في المصالح.
- إضافة إلى تبني سياسة فصل المهام، يجب على البنوك التأكد من أن الممارسات والأساليب الأخرى مطبقة بشكل مناسب وبما يحقق تحكماً جيداً بالمخاطر التشغيلية.
- تتأثر البنوك بالمخاطر التشغيلية بشكل واضح عند تبنيها لأنشطة وخدمات جديدة أو عند دخولها أسواق غير مألوفة أو بعيدة جغرافياً عن مركز إدارتها. وفي كثير من الأحيان يكون التطور والنمو في بنية الرقابة على المخاطر التشغيلية أقل من النمو والتطور في أنشطة البنك، مما ينعكس سلبياً على الأداء والربحية، لذا فإن على البنوك في مثل هذه الحالات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إظهار اهتمام خاص بأنشطة الرقابة الداخلية والتأكيد على تطويرها وتفعيلها وبما يتماشى مع التطوير في بنية أنشطتها وخدماتها.
- التأكيد على أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات القادرة على الحد من المخاطر التشغيلية، مع مراعاة توافر خطط طوارئ ودعم ملاءمة لحالات الفشل في أنظمة المعلومات والتشغيل، وأيضاً التأكد من جدوى وفعالية ونجاح عمليات إسناد مهام داخلية إلى جهات خارجية لاسيما في الجانب المعلوماتي.

المبدأ السابع:

يجب على البنوك أن تضع خططاً للطوارئ (*Contingency Plans*) توفر استمرارية وعدم انقطاع للعمل وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

وفي هذا المجال لا بد للبنوك من مراعاة الأمور الرئيسية التالية:

- تأمين وتوفير آليات بديلة ومناسبة من أجل مواصلة العمل وخدمة الزبائن في حال حصول تقطع أو تعطل في العمل اليومي أو في عمليات التشغيل المختلفة، وأيضاً استرجاع الملفات والسجلات على تنوعها.
- المراجعة والاعتماد الدوري لآليات وخطط الدعم الاحتياطي للتأكد من ملاءمتها لعمليات البنك الحالية وكذلك لفحص مدى قدرة البنك على تنفيذ هذه الخطط بشكل مناسب في حال حصول خلل مفاجئ في العمل.

ثالثاً: دور السلطات الرقابية أو الإشرافية:

المبدأ الثامن:

من الضروري أن تطلب الجهات الرقابية من جميع البنوك بغض النظر عن حجمها توفير إطار فعال لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر التشغيلية كجزء من منهجيتها الكلية في إدارة مخاطرها التشغيلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبدأ التاسع:

يجب على السلطات الرقابية القيام، بشكل مباشر أو غير مباشر، بإجراء تقييم دوري مستقل لسياسات البنوك وممارساتها في إدارة مخاطرها التشغيلية. ومن الضروري أن تتأكد هذه السلطات من توافر آليات ملاءمة لإعداد التقارير وبالشكل الذي يتيح لها الإطلاع المسبق والدائم على التطورات الحاصلة في البنوك.

وفي هذا الصدد فإن عملية التقييم المستقلة للمخاطر التشغيلية من قبل السلطات الرقابية يجب أن تتضمن الاعتبارات الأساسية التالية:

- **تقييم درجة فعالية عمليات إدارة مخاطر البنوك وكذلك بيئة الرقابة العامة الخاصة بالمخاطر التشغيلية.**
- **تقييم أنظمة البنك بالنسبة للرقابة على المخاطر التشغيلية وآلية إعداد التقارير الخاصة بها، بما في ذلك بيانات البنك الخاصة بالخسائر التشغيلية، وغيرها من مؤشرات المخاطر التشغيلية المحتملة.**
- **تقييم أنظمة الضبط الداخلي وعمليات المراجعة والتدقيق وبما يضمن تكامل عناصر الإدارة الكلية للمخاطر التشغيلية.**
- **تقييم الجهود والأساليب المستخدمة لدى البنك للحد من الآثار السلبية للمخاطر التشغيلية.**
- **تقييم نوعية ومدى شمولية خطط الطوارئ والدعم الاحتياطي لأنظمة العمل المختلفة لدى البنك.**

وانطلاقا من أن عمليات إدارة المخاطر التشغيلية هي قيد التكوُّن والتطوُّر في العديد من البنوك، فإن السلطات الرقابية قد تعمد إلى لعب دور نشط في تشجيع جهود التطوير الداخلي القائمة لدى المصارف، وذلك من خلال الرقابة والتقييم المستمرين لأنشطة البنك المتعلقة بإدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك فإن على السلطات الرقابية التركيز على إحداث التكامل بالنسبة لعملية إدارة المخاطر التشغيلية فيما بين جميع أنشطة وعمليات البنك وكذلك تشجيع التقييم الذاتي للممارسات القائمة حالياً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعاً: دور الإفصاح

المبدأ العاشر:

على البنوك أن توفر إفصاحاً عاماً كافياً من أجل إتاحة الفرصة أمام المشاركين في السوق لتقييم أساليبها في مجال إدارة المخاطر التشغيلية.

إن توافر إفصاح عام متواصل عن المعلومات الهامة من قبل البنوك قد يؤدي إلى انضباط أفضل في السوق، وبالتالي إدارة أكثر فاعلية للمخاطر. ويجب أن تكون درجة الإفصاح متناسبة مع حجم ودرجة تعقيد عمليات البنوك وبنية مخاطرها وأيضا مع حجم طلب السوق على هذه المعلومات.

وترى لجنة بازل بأنه من الضروري قيام البنك بالإفصاح عن إطاره الخاص بإدارة مخاطره التشغيلية على النحو الذي يسمح للمستثمرين والجهات الأخرى من تحديد ما إذا كان هذا المصرف يحدد ويقيم ويراقب ويتحكم بمخاطره التشغيلية بشكل فعال ومناسب.

وفي هذا الصدد، فقد قامت مجلة المخاطر التشغيلية(Operational Risk Magazine) في حزيران/يونيه من عام 2003 بدراسة التقارير السنوية لعام 2002 لخمسة عشر بنكاً من البنوك الأمريكية والأوروبية، وذلك لتحديد حجم وطبيعة الإفصاح الذي تتضمنه هذه التقارير عن المخاطر التشغيلية وطرق إدارتها وقياسها، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:[1]

- **معظم البنوك خصصت في تقريرها السنوي العديد من الصفحات للإفصاح عن المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق، أما المخاطر التشغيلية فإن نصيبها لا يتعدى فقرة أو فقرتين مقتضبات.**
- **أوردت جميع البنوك في تقريرها السنوي تعريفها الخاص بمفهوم المخاطر التشغيلية والذي يتفق في معظمة مع تعريف لجنة بازل الوارد في هذه الدراسة.**
- **أوردت بعض البنوك حجم رأس المال الذي تحتفظ به مقابل المخاطر التشغيلية ونسبته من حجم رأس المال الكلي.**

[1]Operational Risk Magazine,'' **Operational Risk Disclosure: A long Road Ahead**'', Vol 4, Issue 6, June 2003.
http:/dp.riskwaters.com/puplic/showpage.htm1?page=12712

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أظهرت معظم التقارير قيام البنوك بإنشاء دائرة متخصصة لإدارة المخاطر التشغيلية.
- أورد عدد من البنوك بعض المعلومات عن الأساليب التي تستخدمها في إدارة المخاطر التشغيلية، وهذه الأساليب هي:
- المراجعة من قبل لجنة مختصة بإدارة المخاطر
- التدقيق الداخلي
- التقييم الذاتي للمخاطر
- توظيف مقاييس خاصة لمؤشرات المخاطر
- تطوير سياسات وإجراءات عمل خاصة على مستوى كل دائرة(أو نشاط) لإدارة المخاطر التشغيلية التي تتضمنها أعمال هذه الدائرة(النشاط)
- تشكيل لجان خاصة لدراسة المخاطر التي تتضمنها المنتجات والخدمات التي يطرحها البنك.
- الاعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية.
- الاعتماد على مدراء الأنشطة(الدوائر والفروع) في إدارة المخاطر التشغيلية.

7-4 نظام الرقابة الداخلية Internal Control System

عرفت لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونين الرقابة الداخلية بأنها تشمل " الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة "[1]

ومن هذا التعريف فإن الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية هي:

- التنظيم وتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات.
- حماية الأصول من الاختلاس والتلاعب مع المحافظة على حقوق الغير.
- التأكد من دقة البيانات المحاسبية حتى يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية.
- رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.

[1] American Institute of Certified Public Accountants, Auditing Standards and Procedures: Statements on Auditing Procedure No.33 (New York:AICPA,1963), P.27.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية.

وتعرف الرقابة الداخلية أيضاً على أنها " مجموعة من العمليات تتأثر بمجلس الإدارة والإدارة العليا والأفراد الآخرين في المنظمة، يتم تصميمها بحيث تعطي تأكيداً معقولاً حول: مدى كفاءة عمليات المنظمة وفاعليتها، مدى دقة التقارير الحالية والاعتماد عليها، مدى التزام المؤسسة بالأنظمة والقوانين السارية المفعول".[1]

وتشتمل أنظمة الرقابة الداخلية على أساليب رقابية خاصة تصمم بهدف تحقيق أهداف خاصة منها، أساليب الرقابة الوقائية لمنع الأخطاء قبل وقوعها، وأساليب الرقابة التحذيرية وأساليب الرقابة العلاجية، ويشمل أيضاً الالتزام بالقوانين والأنظمة والمعايير السلوكية والمهنية.

ويهدف نظام الرقابة الداخلية إلى التحقق من تنفيذ السياسات والإجراءات وإدارة المخاطر لتحقيق أهداف البنك.

وقد أدت زيادة الاهتمام بالمخاطر التشغيلية إلى تعزيز دور وأهمية الرقابة الداخلية في الحد من هذه المخاطر، وقد لوحظ من خلال الدراسات السابقة لهذه الدراسة اعتماد البنوك على نظام الرقابة الداخلية كأداة رئيسية في إدارة المخاطر التشغيلية، ويتضمن نظام الرقابة الداخلية الفعال فصل للمهام، نظام واضح للتقارير، الرقابة الثنائية، إجراءات عمل واضحة ومحددة.

يرتكز نظام الرقابة الداخلية على خمس ركائز أساسية متشابكة وأي خلل في ركيزة واحدة ينعكس سلباً على باقي الركائز وهذه الركائز هي: [2]

1- البيئة الرقابية Control Environment

وهي مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر تأثيراً مباشراً على إدراك جميع العاملين في البنك بمدى أهمية الرقابة الداخلية، وتتكون هذه العوامل مما يلي:

[1] COSO, **"International Control, Integrated Frame work", (Framework and Reporting to External Parties),** Institute of Internal Auditors, July,1994,PP.13-16.

[2] حكمت سليم ، **" الرقابة الداخلية "**، نشرة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،بيروت، آب/أغسطس، 2003.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أخلاقيات ونزاهة وجدارة العاملين في البنك
- فلسفة الإدارة في أسلوب وإدارة العمل.
- أسلوب الإدارة في تفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات
- تنظيم وتطوير قدرات ومؤهلات العاملين.
- التوجيه العام والإشراف من قبل الإدارة العليا.

2- تقييم المخاطر Risk Assessment

تتنوع درجة المخاطر الداخلية والخارجية ما بين البنوك.وبالتالي فإن تحديد وتحليل المخاطر الملازمة لتحقيق أهداف المصرف تخضع لعملية تقييم كلما دعت الحاجة لذلك.

3- الأنشطة الرقابية Control Activities

وهي سلسلة مترابطة من الحلقات المتمثلة في التفويضات، الاعتمادات، التحقق، التسويات والمطابقات، مراجعة الأداء، الرقابة الثنائية، فصل المهام، ....وغيرها من الأنشطة.

4- المعلومات والاتصال Information and Communication

يجب تعريف وتحديد المعلومات المناسبة التي تحتاجها الإدارة للمساعدة في مراقبة سير العمل واتخاذ القرار المناسب وتبليغ هذه المعلومات للعاملين لتمكينهم من القيام بوظائفهم على أكمل وجه.

5- المراقبة والإشراف Monitoring

تحتاج أنظمة الرقابة الداخلية إلى الدعم الكامل والإشراف المستمر من قبل الإدارة وإعادة تقييم مدى كفاءة وفعالية الرقابة كلما تغيرت الظروف، للتأكد من حسن تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية باستمرار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **المبادئ الأساسية لنظم الرقابة الداخلية :**

أصـدرت لجنة بازل في عام 1998 وثيقتها الخاصـة بإطار أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسـسـات المصرفية، وقد أوردت اللجنة في هذه الوثيقة المبادئ الأساسية لنظم الرقابة المصرفية.

ويمكن تلخيص المحتوى الأساسي لهذه المبادئ بما يلي: [1]

1- مسؤوليات مجلس الإدارة Board of Directors Responsibilities

تشتمل هذه المسؤوليات بشكل أساسي على التحقق من قيام الإدارة العليا في البنك بمسؤولياتها بما يخص قياس ومراقبة المخاطر، والتحقق من فعالية نظام الرقابة الداخلية ومن قدرته على ضـبط مختلف العمليات المصرفية اليدوية والآلية.

ويقوم مجلس الإدارة بهذه المسـؤوليات من خلال لجنة خاصـة مشـكله من أعضـائه تسـمى لجنة التـدقيق ، حيـث تقوم هـذه اللجنـة بتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية، وذلك من خلال مراجعة ومتابعة أعمال وتوصيات التدقيق الداخلي والخارجي.

وقـد أكـد قـانون البنوك الأردني رقم 28 لعام 2000 ومن خلال المادتين أرقام 32 و 33 على ضرورة تأسـيس لجنة تدقيق في كل بنك من البنوك العاملة في الأردن، تكون مهمتها رقابة مدى شـمولية أعمال التدقيق الداخلي والخارجي ومراجعة الملاحظات الواردة في تقارير البنك المركزي وتقارير المدقق الخارجي ومتابعة مدى كفاية الإجراءات المتخذة بخصـوصـها ، إضافة إلى مراجعة البيانات المالية للبنك قبل عرضها على مجلس الإدارة ، وكذلك التأكد من تقيد البنك التام بالقوانين والأنظمة والأوامر والتعليمات الصـادرة عن الجهات الرقابية.

2- مسؤوليات الإدارة العليا Senior Management Responsibilities

وتشـتمل هذه المسؤوليات على تنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة من مجلس الإدارة ووضع السياسات والإجراءات المناسبة لضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية.

وقد أكد قانون البنوك الأردني (الفقرة أ من المادة 26) على أهمية التزام مدير عام أي بنك بالرقابة الداخلية، وقد نص القانون حرفياً على ما يلي: " يلتزم مدير عام البنك بتحقيق الرقابة الداخلية على سـير العمل في البنك وتقيده بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها. "

---

[1] Basel Committee on Banking Supervision,**" Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations ",** Bank For International Settlement, Basel, Switzerland, September1998.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- المعايير المثلى للأخلاقيات والنزاهة High Ethical and Integrity Standards

التأكيد على ضرورة قيام البنوك ببناء معايير عالية المستوى لأخلاقيات العمل، والتي تؤكد على مسؤولية الموظفين ودورهم في خلق نظام رقابة فعال وبما يضمن التنفيذ السليم للعمليات والنزاهة في التعامل مع العملاء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4- تقييم المخاطر Risk Assessment

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة بناء نظام رقابة داخلية قادر على تحديد وتقييم مختلف أنواع المخاطر التي تواجه البنك، مع بيان قدرة البنك على تحديد الخيارات والحلول الممكن اتخاذها للتحوط من هذه المخاطر والحد من أثارها (قبول المخاطر، السيطرة عليها ، تحويل المخاطر).

5- الأنشطة والضوابط الرقابية Control Activities

تشتمل البيئة الرقابية في البنوك على العديد من الضوابط الرقابية، منها ما يلي:

- الرقابة المادية على الوصول إلى موجودات البنك المختلفة.
- نظام الموافقات والتفويضات الذي يرتبط عادة بجدول الصلاحيات الممنوحة لموظفي البنك.
- أنظمة التحقق والمطابقة اليدوية أو الآلية .
- الرقابة الثنائية على العمليات المصرفية .
- فصل المهام .

6- البيانات الداخلية Internal Data

يجب أن يتضمن نظام الرقابة الداخلية الفعال مجموعة من الخطوات والعمليات التي تضمن توفير بيانات صادقة ومقبولة يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأوضاع البنك وتوجهاته المستقبلية.

7- أنظمة المعلومات Information Systems

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال وجود أنظمة معلومات شاملة يعتمد عليها، إضافة إلى توفير ضوابط رقابية وسياسات وإجراءات لأمن وحماية المعلومات، كما يجب على البنوك إدراك ومراقبة مختلف أنواع المخاطر المترتبة عن استخدام أنظمة المعلومات.

8- قنوات الاتصال Channels of Communications

من أهم صفات نظام الرقابة الداخلية الفعال قدرته على توفير قنوات اتصال واضحة ما بين مختلف المستويات الإدارية، وما يصاحب ذلك من تداول سهل للبيانات والمعلومات الأمر الذي سيساعد في إيصال سياسات وإجراءات العمل لكافة الموظفين في الوقت المناسب

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبما يضمن الالتزام التام بها. إضافة لذلك يساعد توافر مثل هذه القنوات على الإبلاغ السريع عن جوانب القصور في تطبيق الضوابط الرقابية المختلفة والتي قد يلاحظها الموظف أثناء تنفيذ العمليات المصرفية.

9- التدقيق الداخلي Internal Audit

يتطلب نظام الرقابة الداخلية وجود وظيفة تدقيق داخلي تتمتع بالاســـتقلالية والكفاءة المهنية ، وتمتلك التفويض الكامل للوصول إلى كافة المعلومات والمستويات الإدارية.

يقوم التـدقيق الـداخلي بـدور مهم في تقييم نظـام الرقـابة الداخلية وذلك من خلال التدقيق على فعالية مختلف الضــوابط الرقابية المســتخدمة للحد من المخاطر التي يتعرض لها البنك، ويرفع التدقيق تقاريره بهذا الخصوص إلى مجلس الإدارة (لجنة التدقيق) والإدارة العليا.

10- دور الجهات الرقابية في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية

تتحمل الجهات الرقابية (البنوك المركزية) مسـؤولية التأكد من فعالية أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك وذلك من خلال ما يلي:

- مطالبة ومتابعة البنوك بضرورة توفير أنظمة رقابة داخلية تتناسب وطبيعة المخاطر التي تتعرض لها.
- التفتيش الميـداني على البنوك للتحقق من مـدى كفـايـة وكفـاءة أنظمـة الرقـابـة الداخلية ومن مدى فعالية وظيفة التدقيق الداخلي.
- تقييم وتحديد المخاطر التي تتعرض لها البنوك وتقييم مدى فعالية الأساليب المستخدمة للتحوط من هذه المخاطر.

11- أوضحت اللجنة ضمن نفس الوثيقة أعلاه أن مسببات الضعف والانهيار في أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك المتعثرة يمكن تجمعيها في التصنيفات الخمسة التالية:

أ- نقص في الإشراف الإداري الملائم وفي المســآلة، إضــافة إلى الفشــل في تطوير ثقافة رقابية قوية داخل البنك.

ب-عدم ملاءمة طرق تحديد وتقييم المخاطر المصـاحبة لأنشطة مصرفية محددة(من مثل أدوات الاستثمار المتقدمة كالخيارات والمشتقات المالية وأدوات المقايضة).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج- غياب وفشل الهياكل والأنشطة الرقابية الرئيسية، ومن الأمثلة على ذلك: فصل المهام، أنظمة وسقوف الموافقات، المراجعة قبل التنفيذ، المطابقات والتسويات.

د- عدم ملاءمة وسائل إيصال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في داخل البنك، وخاصة في حال رفع وإيصال التقارير الخاصة بمخاطر ومشاكل معينة إلى الإدارة العليا.

هـ- عدم ملاءمة وكفاءة برامج التدقيق وأنشطة المراقبة.

وقد أصدر البنك المركزي الأردني في عام 2002 مجموعة من الإرشادات المتعلقة بأنظمة الضبط والرقابة الداخلية لاستخدامها من قبل البنوك العاملة في الأردن في تقييم وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية لديها.

وفيما يلي استعراض لهذه الإرشادات: [1]

أولا: المبادئ الأساسية لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية:

على البنوك التأكد من أن نظام الرقابة الداخلي المعتمد من مجلس الإدارة لديها:

1- يتلاءم مع حجم عمليات البنك

2- يغطي كافة نشاطات البنك وعملياته وعلى وجه الخصوص ما يلي:

- كافة الخدمات والمنتجات الجديدة.
- العمليات مع الفروع الخارجية والشركات التابعة والحليفة والبنوك المراسلة.

3- يشتمل على معايير مناسبة لمنع وقوع الأخطاء.

4- يشتمل على آليات مناسبة تمكن من تحليل وضبط وإدارة المخاطر الناجمة عن نشاطات البنك.

5- يكون مدَعماً بأنظمة معلومات واتصالات تكفل تدقيق المعلومات بدقة.

6- يتلاءم مع الإطار المؤسسي للبنك بهدف ضمان التوافق مع أحكام القوانين والأنظمة التي تحكم عمليات البنك.

7- يكون موثقاً ومفصلا بشكل كافي.

[1] البنك المركزي الأردني، " **الإرشادات المتعلقة بأنظمة الضبط والرقابة الداخلية**"،مذكرة رقم 4794/10 تاريخ 2002/3/27.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

8- يحدد بوضوح الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

ثانياً: العناصر الأساسية لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية

أ- الهيكل التنظيمي والإجراءات العملية للبنك

يجب أن يتلاءم الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل البنك ونشـــاطاته والمخاطر المترتبة عليها، كما يجب أن يكفل " الضوابط التنظيمية" التالية:

1- تنفيذ الإســـتراتيجية الموافق عليها من مجلس الإدارة من خلال تعريف الأهداف المحددة لكل وحدة إدارية والأنشطة والمهام المناطة بها.

2- وصفاً مفصلاً للمهام والمسؤوليات لكل نشاط ولكل وحدة إدارية.

3- تحديد الصـــلاحيات، وتوضـــيح خطوط الاتصـــال للإداريين على مختلف مســـتوياتهم الإدارية، ووجود آلية تضـــمن الإلغاء الفوري لصـــلاحيات أي موظف في حالة الاســـتقالة أو تغيير المهام الوظيفية.

4- تحقيق الرقابة الثنائية على الأقل بشكل مباشر أو غير مباشر لكل نشاط أو عملية.

5- فصـــل وتحديد الواجبات لتجنب تعارض المهام ولتقليل مخاطر الأخطاء والاختلاس، ومن ضـــمن ذلك، ضمان استقلالية جهاز التدقيق الداخلي عن الجهات التنفيذية للعمليات المختلفة.

6- وجود وصف وظيفي مفصل للمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة.

7- وجود دليل عمل وإجراءات مفصلة لتنفيذ العمليات والرقابة عليها.

8- وجود آلية رقابة مناسبة تشمل كل أنظمة البنك لضمان أن كل عملية من عمليات البنك:

- صحيحة وقانونية.
- تم تنفيذها بموجب دليل عمل الوحدة المعنية.
- تم تنفيذها من قبل الشخص المخول.
- محفوظة في السجلات المناسبة ومخزنة حسب القانون التجاري وقانون البنوك.

9- إجراءات لتحديد احتياجات البنك المستقبلية من العمليات وأولويات تنفيذها.

10- وجود رقابة منتظمة تؤكد تطبيق الهيكل التنظيمي على أرض الواقع، وإجراء التعديلات المناسبة عليه حيثما يكون ذلك ضرورياً.

11- وجود مراكز عمل مهمتها مراقبة أداء العمل وتقديم التقارير المالية المطلوبة للإدارة.

12- وجود دائرة قانونية تتمتع بالاستقلالية التامة.

ب- المبادئ والمعايير الأساسية لمراقبة المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- يجب أن يتوفر لدى كل بنك نظام لرقابة المخاطر يتلاءم وحجم البنك وطبيعة عملياته، ولضمان فعالية مثل هذا النظام فإن أنظمة الرقابة الداخلية يجب أن تكون مبنية على الآتي:

- وجود سياسة مخاطر موثقة تغطي كافة أوجه عمليات البنك وتضع مقاييساً وحدوداً واضحة لكل نوع من أنواع المخاطر الكمية، ويجب أن يتم التأكد من أن كافة الموظفين، وكل حسب مستواه الإداري، على إطلاع ودراية تامة بها.
- وجود جهاز إداري متخصص ومستقل يناط به وظيفة إدارة ورقابة جميع المخاطر المترتبة على كافة عمليات البنك.
- تقييم منتظم لسياسات التسعير لكافة المنتجات والخدمات المالية للتأكد من أن تلك السياسات قد أخذت بالاعتبار جميع عناصر الكلفة والأسعار المنافسة بالإضافة إلى تحليل الكلفة والعائد.
- مراقبة الالتزام بإجراءات وسياسات رقابة المخاطر وكذلك حدود المخاطر بكافة أنواعها.
- إجراءات تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب لمتخذي القرار عن أي تجاوزات ذات أثر مادي والخطوات اللازمة لمعالجة تلك التجاوزات ومتابعة تنفيذها.
- تقييم منتظم لإجراءات وسياسات وحدود المخاطر، وذلك في ضوء خطورة المشاكل التي قد تظهر واستراتيجية البنك وتطورات السوق.

2- اعتماد الوسائل التي تساعد في إدارة المخاطر، مثل:

- التقييم الذاتي للمخاطر
- وضع مؤشرات للمخاطر
- إعداد قاعدة بيانات تاريخية للخسائر وتحديد مصادر تلك الخسائر وتبويبها وفقاً لنوع المخاطر.
- توفر البنية التحتية التكنولوجية الملاءمة لإدارة المخاطر لدى البنك.
- استخدام الوسائل الكمية للرقابة على المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

8-4 التقييم الذاتي للمخاطر Risk Self Assessment(RSA)

يعمل نظام التقييم الذاتي للمخاطر على ضبط ومراقبة أداء مراكز العمل المختلفة وتبليغ الإدارة العليا بذلك، حيث يتلخص الهدف من هذا النظام بدراسة المخاطر المرتبطة بنشاط البنك لدى الدوائر المختلفة ووضع برامج وأنظمة خاصة بكل دائرة تتضمن أيضاً وضع الضوابط الرقابية لمنع ودرء المخاطر المصرفية أو تخفيضها، والقيام بفحوصات دورية للتأكد من أن تلك الضوابط والإجراءات الرقابية تعمل بفعالية وكفاءة في بيئة دائمة التغير.

ويتم بناء التقييم الذاتي للمخاطر من خلال سلسلة من الخطوات والإجراءات وفق ما يلي:[1]

أولاً: تحديد الجهة المسؤولة عن مشروع نظام التقييم الذاتي للمخاطر وإجراءات الرقابة. وفي العادة فإن إدارة المخاطر(أو إدارة التدقيق الداخلي) هي الإدارة المسؤولة والتي تعمل بدور المنسق والمنظم بالإضافة إلى مسؤوليتها عن المشروع.

ثانياً: تشكيل لجنة التقييم الذاتي للمخاطر، والتي تتكون من الإدارات التالية: إدارة المخاطر، إدارة التدقيق الداخلي، إدارة الأنظمة والإدارات الأخرى المعنية.وتكون اللجنة برئاسة المدير العام أو أحد مساعديه، ويكون من مهام اللجنة مناقشة المعلومات التي يتم جمعها وتنسيقها ورفع التقارير بسير العمل إلى المدير العام.

ثالثاً: جمع البيانات والمعلومات عن الوحدات التي يتم اختيارها لبناء نظام التقييم الذاتي للمخاطر، وتشمل عملية المسح الأولي البيانات التالية:

- **اسم الوحدة والوصف الوظيفي للوظائف الرئيسية بالوحدة.**
- **الهيكل التنظيمي للوحدة.**
- **عدد الموظفين والوصف الوظيفي للوظائف الرئيسية بالوحدة.**
- **الأنشطة والعمليات الرئيسية التي تقوم بها الوحدة.**

---

[1] -أنظر في ذلك :

- فايق النجار، **" التقييم الذاتي للمخاطر وإجراءات الرقابة"** ، البنوك في الأردن، العدد السادس، المجلد الثاني والعشرون، تموز 2002، ص ص 69-70.
- الرمحي زاهر ، مرجع سابق، ص ص 125-138
- Larry Hubbard, **Control Self- Assessment: (A practical Guide)**, The Institute of Internal Auditors, Florida,USA, 2002,Pp12-21

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تحديد درجة ارتباط الوحدة بغيرها من وحدات العمل وتوضيح طبيعة العلاقة.
- تحديد أنظمة الحاسب والبرامج المستخدمة.
- أدلة السياسات والإجراءات الخاصة بالوحدة.
- خرائط تدفق الأنشطة الخاصة بالوحدة.
- المخاطر الرئيسية التي تم التعرف عليها.

- نقاط الضـعف التي تم التعرف عليها في آخر تقرير لإدارة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي والبنك المركزي.
- وضعية الخطط التصحيحية التي تم تطويرها بناء على تقرير المدققين.
- التقارير المرفوعة لشركات التأمين.
- مواضيع تؤثر على المخاطر (مثل، اختلاسات تم اكتشافها، مواضيع ذات أهمية خاصة للإدارة)
- الخطة التدريبية لكافة موظفي الوحدة.
- معلومات مالية عن الوحدة (مثل الأصول المادية، الإيرادات، المصاريف)

رابعـاً: يتم الاجتماع من قبـل لجنـة تقييم المخـاطر مع موظفي الوحـدات المراد بنـاء نظام التقييم الذاتي للمخـاطر لهـا، ومن خلال شرح مفصـــل لمتطلبـات وإجراءات نظام التقييم الذاتي للمخاطر يتم التعرف على ما يلي:

- كافة المخاطر التي من الممكن أن تقع، وأي من الأصـول عرضـة لهذه المخاطر وما حجم الخسـارة المتوقعة في هذه الأصول.
- كافة الإجراءات والضـوابط الرقابية وتحديد نوع كل منها.(ضوابط وقائية، ضوابط تصحيحية، ضوابط كاشفة)
- تحديد تأثير التعرض للمخاطر (قليلة، متوسطة، عالية).
- تحديد العناصر التي يمكن أن يؤثر وقوع المخاطر عليها، حيث قد يؤثر وقوع الخطر على عنصر أو أكثر من (النقدية، الشهرة، المعلومات، المعرفة، وضع البنك القانوني، الأصول الملموسة).
- تحديد أثر الإجراء الرقابي في السيطرة على الآثار السلبية لكل نوع من المخاطر التي تم تحديدها.
- بناء مصفوفة المخاطر والإجراءات الرقابية،والتي تحتوي على المعلومات التالية:
  - المخاطر التي تم تحديدها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الضوابط الرقابية التي تم تحديدها للحد من هذه المخاطر.
- العناصر (أو الأصول) التي يؤثر وقوع الخطر عليها.

احتمالية وقوع الخطر (منخفض، متوسط، عالي).

- مدى التأثير أو الخسائر المتوقعة من هذه المخاطر (عالية، منخفضة، متوسطة).
- نوع الضوابط الرقابية التي يحتاجها كل نوع من أنواع المخاطر.
- فحص مدى توافر وفعالية هذه الضوابط لدى البنك.
- تحديد وضع المخاطر من حيث مسيطر عليها Adequately Controlled أو مقبولة Accepted،أو مؤمن عليها Insured

- تقوم إدارة المخاطر بتطوير وحفظ قاعدة معلومات نتائج تقييم المخاطر وإجراءات الرقابة لكافة الوحدات ومراجعة هذه النتائج وتحليلها لكل وحدة وللبنك ككل، بهدف المراقبة المستمرة والشاملة لبيئة المخاطر والرقابة في البنك.
- يتم وضع إجراءات إدارية لمتابعة تحديث قاعدة البيانات بشكل مستمر.
- بعد تطبيق برنامج التقييم الذاتي للمخاطر وإجراءات الرقابة تسلم إلى مدراء الوحدات، وعلى مدراء الوحدات إجراء الفحوصات اللازمة للتأكد من الالتزام بتطبيق الإجراءات الرقابية، وإعداد التقارير بالنتائج لإدارة تقييم المخاطر وفقاً لنموذج خاص يعد لهذه الغاية.
- تقوم إدارة المخاطر بصفتها الإدارة المسؤولة عن تقييم المخاطر بمراجعة التقارير المعدة ومتابعتها، ورفع التقارير اللازمة حولها إلى الإدارة العليا.

9-4 إدارة المخاطر الخاصة بأنظمة المعلومات والعمليات المصرفية الإلكترونية:

تعتبر البنوك من أكثر المؤسسات استخداماً لأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، وقد استفادت البنوك من هذه التكنولوجيا في تطوير وتنويع الخدمات التي تقدمها، وفي زيادة انتشار الخدمات المصرفية وفي زيادة كفاءة وفعالية العمل المصرفي. كما تميز القطاع المصرفي بسرعة تبنيه للتطورات التكنولوجية المتلاحقة والاستفادة منها في تطوير الخدمات المصرفية الحالية وفي استحداث الكثير من الخدمات الجديدة، وأهمها استخدام أجهزة الصراف الآلي في إنجاز الكثير من العمليات المصرفية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتمثل تكنولوجيا المعلومات إطاراً للقدرات والمكونات والعناصر المتنوعة القادرة على تخزين البيانات ومعالجتها وتوزيع المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى دورها الفاعل في عملية خلق المعرفة التي أصبحت إحدى وسائل القوة.وتعرف نظم المعلومات بصفة عامة بأنها " إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية لتحويل المدخلات(البيانات) إلى مخرجات(المعلومات) لتحقيق أهداف المشروع ".[1]

ويقصد بالعمليات المصرفية الالكترونية تقديم البنوك الخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة من خلال شبكات اتصال إلكترونية تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها فقط.

هذا ويترتب على تجميع ومعالجة وتحويل وتخزين المعلومات بالشكل الآلي المخاطر التالية:

- خطأ معلوماتي أو خطأ في تشغيل البرمجيات.
- ضياع أو تغير البيانات أو البرمجيات.
- عدم كفاية البرمجيات أو الموظفين المعنيين بذلك.
- عدم ملاءمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو أعمال الصيانة: وهذه المخاطر تنشأ من إخفاق النظم أو عدم كفاءتها(مثل بطئ الأداء) لمواجهة متطلبات المستخدمين وعدم السرعة في حل هذه المشاكل وصيانة النظم وخاصة إذا زاد الاعتماد على مصدر خارج البنوك لتقديم الدعم الفني(Outsourcing).[2]
- الدخول غير المخول إلى بيانات سرية، وتنشأ هذه المخاطر عن إمكانية اختراق غير المخول لهم لنظم حسابات البنك بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء واستغلالها، سواء أتم ذلك من خارج البنك أم من العاملين به.
- التلاعب في أنظمة المعلومات بقصد الاختلاس.
- القرارات الخاطئة نتيجة لمعلومات غير صحيحة أو مضللة.

[1] وليد صيام، **" كفاءة نظم المعلومات في القطاع المصرفي" ، البنوك في الأردن**، العدد التاسع، المجلد الواحد والعشرون، تشرين أول 2002، ص 17.
[2] نفس المصدر ، ص18.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد قدر خبراء أنظمة المعلومات أن حجم الخسـائر التي تكبدتها البنوك العربية خلال العامين الماضـيين بسـبب الاختراقات التي تعرضـت لها الشـبكات وأنظمة المعلومات بحوالي 200 مليون دولار، في حين أن إجمالي ما ترصـده المؤسـسات في المنطقة العربية لتأمين الشبكات قد لا يتجاوز 100 مليون دولار خلال السنوات الثلاث المقبلة.[1]

ونظراً لأهمية هذه المخاطر وأثرها على أعمال البنوك، فقد أصـدرت لجنة بازل في عام (2003) وثيقتها الخاصة بإدارة المخاطر الخاصة بالصيرفة الالكترونية (Electronic Banking)، وقد اشتملت هذه الوثيقة على أربعة عشر مبدءاً من المبادئ الخاصة بإدارة الصيرفة الالكترونية.

وفيما يلي ملخص لأهم المبادئ التي تضمنتها الوثيقة: [2]

أولاً: الإشراف والمراقبة من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

1- يجب على مجلس الإدراة والإدارة العليا تصـميم إشراف إداري فاعل فيما يخص المخاطر المرتبطة بأنشطة العمليات المصرفية الالكترونية. بما في ذلك تحديد كيفية وضع المساءلة والسياسات وأساليب الرقابة المحددة لإدارة هذه المخاطر.

2- لا بـد لمجلس الإدارة والإدارة العليا من مراجعة الجوانب الأسـاسـية لعمليات رقابة أمان البنك واعتمادها.

ثانياً:على مجلس الإدارة والإدارة العليا توظيف عملية شـاملة ومتواصـلة لممارسـة الاهتمام المطلوب بما يخص التجهيز الخـارجي للبنـك، وغير ذلـك من أنواع الاعتماد على الأطراف الخـارجيـة المسـاندة للعمليات المصرفية الإلكترونية.

[1] http://www.arabiat.net/issue29/money.htm
[2] Basel Committee on Banking Supervision ," **Risk Management Principles for Electronic Banking** " , Bank For International Settlement ,Basel ,Switzerland , July,2003.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثاً: الضوابط الرقابية على أمان وسرية المعلومات

1- على البنوك اتخاذ الإجراءات المناسبة للتحقق من هوية العملاء الذين تقدم لهم الخدمات عبر الإنترنت وطبيعة تخويلهم.

2- يجب على البنوك استخدام طرق التحقق من المعاملات وتحديد المساءلة عن المعاملات المصرفية الالكترونية.

3- يجب على البنوك التأكد من توافر الضوابط المناسبة للتخويل ومن صلاحيات الدخول للنظم المصرفية الالكترونية وإلى قواعد البيانات والتطبيقات.

4- يجب على البنوك أن تضمن توافر الإجراءات المناسبة لحماية مصداقية البيانات الخاصة بالعمليات المصرفية الإلكترونية والسجلات والمعاملات.

5- لابد أن تضمن البنوك وجود مسارات تدقيقية واضحة لكل المعاملات المصرفية الالكترونية.

6- يجب على البنوك اتخاذ الإجراءات المناسبة لحماية كتمان المعلومات الخاصة بالعمليات الإلكترونية. كما يجب أن تكون الإجراءات متوافقة مع درجة حساسية المعلومات المطلوب نقلها و/أو خزنها في قواعد البيانات.

رابعاً: إدارة المخاطر القانونية ومخاطر السمعة المرتبطة بأنظمة المعلومات.

1- يجب على البنوك أن تضمن تقديم المعلومات المناسبة في مواقعها على الإنترنت للسماح للعملاء المحتملين بالتوصل إلى استنتاجات مدروسة حول هوية المصرف ومركزه المالي والقانوني، وذلك قبل الدخول بمعاملات تنفذ من خلال العمليات المصرفية الإلكترونية.

2- يجب على البنوك اتخاذ الإجراءات المناسبة للتأكد من الوفاء بمتطلبات سرية العميل، بحسب الدول التي يقدم فيها البنك منتجاته وخدماته المستندة إلى العمليات المصرفية الإلكترونية.

3- يجب أن تكون للبنك القدرة الفاعلة واستمرارية النشاط وعمليات التخطيط للطوارئ للمساعدة على ضمان توافر النظم والخدمات من خلال العمليات الإلكترونية.

4- يجب على البنوك إعداد خطط مناسبة تتضمن الاستجابة للحوادث، والحد منها والسيطرة على المشكلات الناشئة عن الحوادث غير المتوقعة، بما في ذلك أنواع الهجوم الداخلي والخارجي التي قد تعيق تزويد النظم والخدمات المستندة للعمليات المصرفية الإلكترونية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4-9-1 تعليمات البنك المركزي الأردني الخاصة بالصيرفة الإلكترونية ومخاطر أنظمة المعلومات :

1- تعليمات ممارسة البنوك لأعمالها بوسائل الكترونية:

أصدر البنك المركزي في عام 2001 تعليماته الخاصة بممارسة البنوك لأعمالها بوسائل إلكترونية، وفيما يلي استعراض لأهم ما ورد في هذه التعليمات:[1]

- **على البنك الذي يرغب بممارسة أي من أعماله بوسائل إلكترونية العمل على دراسة وتقييم الأنظمة التطبيقية وأنظمة الحماية اللازمة وتكاليفها والمخاطر ووسائل الوقاية منها ومراحل وآليات التنفيذ.**
- **مراجعة الأنظمة والمعدات والشبكات وأساليب الحماية والإجراءات المتبعة في تنفيذ العمليات بشكل دوري ضمن سياسة واضحة للتأكد من سلامتها وتحسين أدائها وتحديثها باستمرار من خلال كادر فني مؤهل.**
- **تطوير خطط للطوارئ والتعافي توضح كافة الإجراءات والبدائل الممكنة ومراجعتها بشكل دوري.**
- **ضرورة تحديد وبيان المسؤوليات المترتبة على تنفيذ الأعمال بوسائل إلكترونية مع مراعاة البنك مبدأ الرقابة الثنائية فيما يتعلق بدوره في هذه الأعمال.**
- **الالتزام بالشفافية وتوعية العملاء وتعريفهم بطبيعة العمليات المنفذة بالوسائل الإلكترونية ومخاطرها وما ترتبه عليهم من التزامات، ووضع الإرشادات والتعليمات الواضحة بخصوصها.**
- **القيام بالتأمين على مخاطر الأعمال التي تنفذ بوسائل إلكترونية مثل البيانات والأنظمة، وأية أعمال أخرى يرى البنك أو البنك المركزي أهمية للتأمين عليها.**
- **إخضاع العمليات المنفذة بوسائل إلكترونية للتدقيق والمراقبة والمراجعة الداخلية وفق سياسة تستند إلى القوانين والتعليمات والإجراءات الاحترازية اللازمة.**
- **توفير التقارير الرقابية الدورية اللازمة ومتابعتها.**
- **على البنك إخطار البنك المركزي بأي اختراقات داخلية أو خارجية تحصل لأنظمة معلوماته حال حدوثها، وتفاصيل تلك الاختراقات وآثارها، والإجراءات المتخذة لمواجهتها.**

[1] البنك المركزي الأردني، **" تعليمات ممارسة البنوك لأعمالها بوسائل إلكترونية "**، مذكرة رقم 2001/8، تاريخ 2001/7/26.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- تعليمات البنك المركزي الأردني الخاصة بالرقابة على أنظمة المعلومات:

أقر البنـك المركزي الأردني في عام 2002 مجموعة من المبادئ المتعلقة بالرقابة على أنظمة المعلومات وبما يكفل فاعلية وسلامة هذه الأنظمة، وهذه المبادئ هي:[1]

1- **تصميم أنظمة المعلومات بطريقة تحقق الرقابة والإدارة الفاعلة للمخاطر المتعلقة بأنظمة المعلومات.**

2- **وضع إجراءات معتمدة من مجلس إدارة البنك تكفل تنفيذ وتقييم ومراجعة إستراتيجيات أنظمة المعلومات وكذلك الإجراءات المناسـبة لضـمان توفر الموارد الضرـورية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في دعم أنظمة المعلومات بشكل فعال وفي الوقت المناسب.**

3- **وضع سياسة تنفيذية لإستراتيجية أنظمة المعلومات وتبني المعايير والإجراءات والضوابط المتعلقة بكافة عمليات أنظمة المعلومات.**

4- **ضـــمان التعاون ما بين موظفي أنظمة المعلومات ومســـتخدمي المعلومات خلال مراحل التطور والتطبيق لأنظمة المعلومات.**

5- **تضـمين الهيكل التنظيمي للبنك لوحدة متخصـصـة في أنظمة المعلومات مستقلة عن المستخدمين لهذه الأنظمة، وتكون هذه الوحدة مسؤولة عن تطوير وتشغيل أنظمة المعلومات وتقديم الدعم التكنولوجي لكل عمليات البنك.**

6- **فصـــل المهـام داخـل وحدة أنظمة المعلومات وتحديداً فصـــل التخطيط لأنظمة المعلومات عن عمليات التطبيق لتلك الأنظمة.**

7- **توفر الكفاءات لدى وحدة التدقيق الداخلي بشـــكل يمكن هذه الوحدة من القيام بمهام التدقيق على أنظمة المعلومات.**

8- **وجود أنظمـة محـددة تحكم عمليـات تنظيم وإنتـاج وتوفير خدمات المعلومات للمســـتخدمين تتضمن وجود خطط طوارئ.**

9- **التعـاون مع وحـدة التـدقيق الـداخلي من أجـل إيجـاد إجراءات الرقـابة المناســـبة داخل أنظمة المعلومات تمكن من الضبط والتدقيق في المستقبل.**

---

[1] البنك المركزي الأردني، **" الإرشادات المتعلقة بأنظمة الضبط والرقابة الداخلية"**،مذكرة رقم 4794/10 تاريخ 2002/3/27

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

10- مراجعة منتظمة لكمية ونوعية وفعالية وأمان خدمات أنظمة المعلومات المقدمة.

11- تبني إستراتيجية موحدة وموافق عليها لتوثيق جميع الأمور المتعلقة بأنظمة المعلومات في جميع مراحلها.

12- توفر سياسات وإجراءات تكفل حصر الدخول على المعلومات بالأشخاص المخولين بذلك وحماية البيانات والبرمجيات وعلى أن تتم مراقبة ومراجعة هذه الإجراءات والسياسات بشكل منتظم.

13- التقيد بالقوانين والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية فيما يتعلق بأنظمة المعلومات والبرمجيات للبنك.

14- توفر خطة طوارئ محددة لضمان استمرارية عمل أنظمة المعلومات، وعلى البنك أن يضمن أن عملياته الرئيسية يمكن إعادتها إلى الوضع الطبيعي من خلال ما يلي:

- وجود برمجيات في أماكن أخرى غير مركز معالجة المعلومات.
- تحديث ووجود ملفات احتياط.
- وجود نظام خاص لأخذ النسخ الاحتياطية من أنظمة وبرامج الحاسوب وعلى أكثر من نسخة، وحفظها في أماكن آمنة ووضع الإجراءات اللازمة للتأكد من إمكانية استرجاع المعلومات المحفوظة اللازمة.
- وجود نسخة إضافية محدثة باستمرار لخطة الطوارئ يتم الاحتفاظ بها خارج مراكز العمل.

2-9-4 مخاطر أجهزة الصراف الآلي وطرق إدارتها:

تعتبر أجهزة الصراف الآلي من أهم الأدوات الالكترونية التي تستخدمها البنوك في تقديم خدماتها ، وذلك نظراً لانخفاض كلفتها وقدرتها على خدمة أعداد كبيرة من العملاء وعلى مدار الساعة.

هذا وتتعرض أجهزة الصراف الآلي للعديد من المخاطر أهمها ما يلي:

- سرقة العملاء والاحتيال عليهم (قبل أو بعد أو خلال) تنفيذهم لعملية سحب نقدي على جهاز الصراف الآلي.
- سرقة موظفي البنك الذين يقومون بتغذية جهاز الصراف الآلي بالأوراق النقدية.
- سرقة الأرقام السرية الخاصة بالعملاء من خلال النظر فوق الكتف أو من خلال استخدام كاميرات خاصة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

سرقة معلومات بطاقات العملاء باستخدام وسائل إلكترونية.

- سرقة الأموال من داخل جهاز الصراف من قبل موظفي البنك أنفسهم.
- سرقة جهاز الصراف الآلي من الخارج(بما فيها اقتلاع الصراف من مكانه وسرقته).

ويمكن إدارة مثل هذه المخاطر من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات أهمها ما يلي:[1]

- توعية العملاء بالأخطار المتعلقة باستخدام أجهزة الصراف الآلي.
- دراسة وتقييم أسس اختيار مواقع الصراف الآلي وكيفية حمايتها لاحقاً بعد تركيبها وتوفير بيئة آمنة للعملاء لاستخدام هذه الأجهزة.
- تركيب الأجهزة في مناطق الكثافة الرقابية الطبيعية.
- تركيب كاميرات مراقبة على وحول أجهزة الصراف الآلي.
- توفير إضاءة كافية في جهاز الصراف الآلي نفسه وفي المنطقة المحيطة به.
- الجرد اليومي لأرصدة الصراف الآلي والكشف على أجزاء الجهاز يومياً.
- تحديد ساعات عمل جهاز الصراف الآلي في المناطق الخطرة.
- تركيب أجهزة الصراف الآلي داخل غرف مقفلة وحصينة والتي يمكن فتحها باستخدام البطاقات الممنوحة من البنك لعملائه.

ومن الأمثلة المهمة على مخاطر الاحتيال من خلال أجهزة الصراف الآلي، ما أعلنه المصرف المركزي للإمارات العربية المتحدة حول موضوع الاحتيال الالكتروني الذي نفذ من خلال أجهزة صرف عدد قليل من البنوك العاملة في الإمارات خلال النصف الثاني من عام 2003 ونتج عنه خسارة تقدر بحوالي 450 ألف دولار أمريكي، حيث تمكن المصرف المركزي والبنوك بواسطة خبراء الاحتيال، من التوصل إلى أن عصابة من المحترفين في أمور الكمبيوتر تمكنت من إدخال جهاز قارئ إلكتروني في فتحة إدخال البطاقة في ستة أجهزة من أجهزة الصراف الآلي، وتمكنت من خلال هذا القارئ من تسجيل بيانات مجموعة من بطاقات الصراف الآلي الخاصة بعملاء البنوك، وفي نفس الوقت تم تصوير عملية إدخال العميل لرقمه السري بطريقة التصوير السينمائي عن طريق كاميرا صغيرة ألصقت في مكان فوق فتحة جهاز الصراف الآلي، وبما أن القارئ الالكترون

[1] حسام العبد، **" جرائم وأمن الصراف الآلي "**، البنوك في الأردن، العدد الخامس، المجلد الثاني والعشرون، حزيران 2003.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ي الـذي وضـــع في جهاز الصرـــاف الآلي له القدرة على تســـجيل معلومات بطاقة عميل البنك الموجودة على الشرـيط المغناطيسي- وبثها إلى جهاز كمبيوتر شخصي موجود بسيارة قريبة وكذلك الكاميرا الصـــغيرة لهـا نفس القدرة، فقد تمكن أفراد العصـــابة من إنتاج بطاقات مدبلجة لبطاقات عملاء البنوك واستخدامها لاحقاً مع الرقم السري الذي التقط عن طريق الكاميرا الصغيرة. [1]

10-4 إدارة المخاطر الخاصة بالاحتيال الداخلي:

يتضـــمن الاحتيـال الـداخلي في المصـــارف جميع حـالات الغش والأخطـاء المتعمدة في البيانات المحاســبية إما لغرض إخفاء سرقة الأصــول أو لغرض تحريف المركز المالي للبنك، ويمكن تقســيم الاحتيال الداخلي إلى نوعين هما: احتيال العاملين واحتيال الإدارة.

يتضــمن احتيال العاملين بصــفة عامة سرقة موارد وأصــول البنك وما يصــاحب ذلك من أخطاء متعمدة في الســجلات المحاســبية لإخفاء مثل هذه السرــقات، في حين يتضــمن احتيال الإدارة الأخطاء المتعمدة في الســجلات المحاســبية بواســطة الإدارة العليا وذلك بغرض تحريف المركز المالي للبنك ونتائج أعماله. وفي حين تعد حالات احتيال العاملين أكثر عرضة للحدوث في ظل ضعف نظام الرقابة الداخلية فإن احتيـال الإدارة يمكن أن يحـدث حتى في ظـل وجود نظام جيد للرقابة الداخلية، إذ يمكن للإدارة بما تملكه من سلطات أن تلتف على نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي فإن احتيال الإدارة أكثر صعوبة في الاكتشاف من غش واحتيال العاملين.

ويمكن إدارة المخاطر الخاصة بالاحتيال الداخلي والحد من آثارها من خلال تبني النقاط الرئيسية التالية:

1- الموارد البشرية(التعرف على الموظفين)

وفي هـذا المجـال فـإن على البنوك العمـل على تطوير نظـام فعـال للتحقق من خلفيـة الموظفين، ويتضمن ذلك، التحقق من السجل الأمني لطالب الوظيفة، وكذلك من المراجع المذكورة في طلب التوظيف أو السيرة الذاتية، ويتوجب الانتباه الكامل إلى كل التفاصيل عند تنفيذ ذلك.

[1] http://www.uaecb.gov.ae/Releases/press%20Release%2022-6-2003.htm

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية مناقشة أهمية أخلاقيات وسلوكيات العمل المصرفي، وكذلك نظام تخفيض المخاطر خلال عملية تعيين الموظفين، مع ضرورة توضيح الدور الملقى عليهم بما يخص الإبلاغ السريع عن حالات الاحتيال والسرقة التي قد يكتشفها أو يمتلك المستندات التي تؤيدها.

2- بناء ثقافة المؤسسة:

تمهيداً للحفاظ على قوة عمل تقاوم الاحتيال الداخلي، يتوجب على الإدارة خلق ثقافة النزاهة وذلك من خلال برامج توعية خاصة بذلك، وكذلك من خلال تواصل إدارة البنك مع موظفيه حول مواضيع السرقة والاختلاس التي تحدث.

كما يستلزم خلق ثقافة النزاهة ضرورة إيجاد معايير للأداء قائمة على الأداء الأخلاقي، ولضمان توليد مثل هذا السلوك، يجب على المؤسسة أولاً توضيح المعايير المثلى للأداء والسلوك، وكذلك تعريف ما هو السلوك غير المقبول، مع ضرورة توفير آلية معينة للموظفين للتبليغ عن أية نشاطات أو سلوك غير مقبول قد يلاحظونه.

كما أن خلق ثقافة المؤسسة التي تتسم بالرضا والسعادة والعدالة سوف تقلل من احتمال انتقام الموظفين وقيامهم بالسرقة والاختلاس، وقد تساهم سياسة تمليك الموظفين لأسهم في البنك في خلق موقف إيجابي من قبل الموظفين تجاه البنك.

3- استخدام التكنولوجيا:

يمكن استخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات المتقدمة لمنع أية تجاوزات من قبل الموظفين، وذلك من خلال أتمتة العمليات المصرفية وبناء أنظمة رقابة إلكترونية تعمل على تتبع أي دخول غير مخول على الأنظمة، وكذلك من خلال حصر الدخول إلى أقسام معينة بالموظفين المعنيين فقط.

4- فحص وتدقيق حسابات الموظفين وحسابات العملاء ذوي العلاقة بموظفي البنك، ومعرفة مصادر الإيداعات في هذه الحسابات وطبيعة الحركات التي تتم عليها، مع ضرورة منع موظفي البنك غير المعنيين من استلام وإرسال بريد العملاء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5- التدقيق والمراجعة المستمرة من قبل المستويات الإدارية العليا على أعمال الموظفين، وعدم التهاون في رفع أية مخالفات تتم من قبل الموظفين إلى الإدارة العليا

6- التركيز على تفعيل الضوابط الرقابية الوقائية، وكذلك العمل على تفعيل المبادئ الأساسية للرقابة الداخلية، وأهمها الرقابة الثنائية وفصل المهام، تدوير الموظفين بين الأقسام وبين الدوائر والفروع ، التأكيد على ضرورة منح الموظفين إجازاتهم.

وأخيراً يبين الجدول التالي بعضاً من الأمثلة على المخاطر التشغيلية المحتملة والإجراءات الممكن اتخاذها من قبل البنوك لإدارة هذه المخاطر:

أمثلة على المخاطر التشغيلية	إجراءات إدارة المخاطر التشغيلية
الدخول غير المصرح على النظام	- إجراء اختبار للنظم - مراقبة النظم لاكتشاف سوء الاستخدام - استخدام إجراءات أمن المعلومات مثل كلمة السر وأساليب التشفير. - مراقبة الفيروس والمراقبة المستمرة للإجراءات الأمنية في النظم الداخلية.
التزوير من قبل الموظفين	- - تطوير سياسات لفحص الموظفين الجدد - وضع الضوابط الداخلية التي تشمل فصل الواجبات، مراجعة أداء الموظفين. - الرقابة المحكمة على وثائق ومراسلات العملاء
تقادم النظام	المراجعة المنتظمة لإمكانيات البرامج والأجهزة الحالية
عدم التزام العملاء بالإجراءات الخاصة بحماية معلوماتهم المصرفية	تثقيف وتزويد العملاء بمعلومات حول أهمية حماية المعلومات المرسلة لهم لتفادي أية عمليات غير آمنة.
اعتراض العملاء على عمليات نفذوها	وضع إجراءات أمنية لتحصين التوثيق اليدوي والالكتروني.
خلل أمني كبير ناتج عن إدخال فيروس إلى النظام.	- إجراء اختبارات الاختراق مع الإجراءات الأمنية الأخرى. - استخدام خطط الطوارئ.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مخاطر قانونية مثل عدم وضوح القوانين والقواعد وعدم قابليتها للتطبيق.	- التأكد من الجوانب القانونية غير الواضحة قبل الدخول في نشاط جديد. - إجراء تقييم دقيق لقدرة البنك على تحمل المخاطر المرتبطة بعدم الوضوح القانوني. - طلب التفسير من الجهات القانونية. - تحديث التدريب المرتبط بالالتزام بالقوانين.
الفشل في حماية خصوصية العملاء	- مراجعة سياسات حماية سرية العملاء. - توعية الموظفين حول أهمية سرية معلومات العملاء. - إجراء مراجعة دورية للالتزام بالقوانين وتحديث البرامج التدريبية الخاصة بذلك.
مشاكل قانونية وأمنية في موقع البنك على شبكة الإنترنت.	- تفهم البنك الكامل للعواقب القانونية والمخاطر الأمنية الناتجة عن ربط مواقع الإنترنت. - طرح البيانات المناسبة للعملاء على الشبكة لمنع ارتباك العملاء في معرفة دور البنك والمنتجات المصرفية المؤمن عليها والمطروحة في الشبكة . - تدريب الموظفين حول بيئة العمل المختلفة باختلاف المتطلبات القانونية في الدول الأخرى.

11-4 التحكم المؤسسي ودوره في إدارة المخاطر التشغيلية:

تعتبر عملية إدارة المخاطر واحدة من أهم مهام مجلس إدارة أي بنك، ولذلك فإن على المجلس التأكد من أن كافة المخاطر قد حددت وروقبت وأديرت بشكل مناسب. ويمكن للمجلس القيام بذلك عن طريق المراجعة الدورية لأداء إدارة المخاطر في البنك، وعلى أعضاء مجلس الإدارة أن يطلعوا وبشكل سنوي على نتائج التدقيق الداخلي لوظيفة إدارة المخاطر.

ونظراً للدور الهام الذي تلعبه مجالس إدارات البنوك في تفعيل أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، فقد أوكلت لجنة بازل لهذه المجالس مهام رئيسية في إدارة مختلف أشكال المخاطر التي تواجه البنوك ومنها المخاطر التشغيلية.

وبناءً على أهمية هذا الدور فقد أصدر البنك المركزي الأردني حديثاً كتيباً خاصاً عن الحاكمية المؤسسية (Corporate Governance) موجهاً لأعضاء مجالس إدارات البنوك، ويتضمن هذا الكتيب إرشادات للتعريف

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بمسـوؤليات أعضـاء مجالس إدارة البنوك بهدف التأكيد على ضرورة قيامهم بالمراجعة المسـتمرة لمهامهم ومساعدتهم على القيام بتنفيذها بأفضل صورة ممكنة.

وفيما يلي استعراض لأهم ما ورد في هذا الكتيب مما له علاقة بموضوع الدراسة: [1]

- تعرف الحاكمية المؤسـسـية بأنها مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها، مساهميها والجهـات الأخرى التي لهـا اهتمام بالمؤسـسـة، كما تبين التركيبة التي توضـح من خلالها أهداف المؤسـسـة والوسـائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحققها. وتوفر الحاكمية المؤسسية الجيدة لكل من مجلس الإدارة وإدارة المؤسـسـة الحوافز المناسـبة للوصـول إلى الأهداف التي هي في مصـلحة المؤسسة، وتسهل إيجاد مراقبة فاعلة، وبالتالي تساعد المؤسسات على استغلال مواردها بكفاءة.
- إن من مهـام مجلس الإدارة الرقـابـة على الإدارة التنفيذية، في حين أن الإدارة التنفيذية مسـؤولة عن الأعمال اليومية للبنك. وعليه فمن الضرـوري الفصـل بين مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل عام، حيث أن كثرة التداخلات في الإدارة تضعف من قدرة المجلس على مساءلة الإدارة.
- تعتمد فعالية إدارة المخاطر على وجود نظام مؤسـسـي- جيد، حيث يعمل التحكم المؤسسي الجيد على تقليص الخسـائر التي قد تنشأ نتيجة لعدم توفر أنظمة ضبط ورقابة داخلية أو بسبب التوسع في أخذ المخاطر، حيث أن توفر أنظمة تحكم جيدة يتضـمن مراقبة مسـتقلة لتقيد البنك بالسياسات المكتوبة وبالحدود المقرة للمخاطر بهدف حماية حقوق المودعين.
- يعمل التحكم المؤسسي الجيد على الحد من بعض جوانب المخاطر القانونية التي يواجهها البنك، حيث يعمل التحكم المؤسـسـي- على الجمع بين القوانين والتعليمات والرقابة عليها بهدف التأكد من تقيد البنك بها وتوافقها مع أهداف البنك ومعايير السلامة بشكل عام.
- يجب أن يتضمن تقييم إدارة البنك للمخاطر الجوانب التالية:
  - حجم العمليات مقارنة بتطور الأنظمة وزيادة قدرتها الاستيعابية. بحيث تشمل سجل المعلومات التاريخي للبنك، والوضع الحالي، والأنظمة المستقبلية.
  - مدى تعقيد عمليات البنك والخدمات التي تقدمها بالمقارنة مع تطور الأنظمة المتوفرة وقدرتها الاستيعابية.

[1] البنك المركزي الأردني، **" التحكم المؤسسي، كتيب إرشادات لأعضاء مجالس إدارات البنوك"**، عمان، الأردن، كانون الثاني/يناير 2003.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **حجم المخالفات في الضوابط المحاسبية والإدارية.**
- **التاريخ القانوني للعمليات.**
- **حجم وكفاية الضوابط على المصادر الخارجية المقدمة للخدمات Outsourcing**
- **إقرار السياسات من قبل مجلس الإدارة أو اللجان المنبثقة عنه وفقاً للصلاحيات المكتوبة.**
- **مدى تعميم السياسات على الموظفين الرئيسيين.**
- **توفر معلومات دقيقة ومناسبة للإدارة.**
- **مستوى مؤهلات ومهارات الموظفين على كافة المستويات الإدارية.**

وضمن الجهود الأخرى التي يبذلها البنك المركزي الأردني بهدف تفعيل الرقابة على البنوك وضمان سلامتها، فقد أعلن البنك حديثاً عن إنشاء نظام للإنذار المبكر بهدف اكتشاف حالات الضعف والممارسات المصرفية غير السليمة أو غير الآمنة مصرفياً في المراحل المبكرة وبأدنى كلفة ممكنة.[1]

وسيتم استخدام هذا النظام في تقييم قوة وأداء البنك العامل والكشف المبكر عن نقاط الضعف لدى البنوك والتدخل السريع لحله، ومن خلال البيانات المالية وغير المالية التي يتم إرسالها إلكترونياً من البنك العامل إلى البنك المركزي بشكل دوري سيتمكن البنك المركزي من التنبؤ باحتمالات تراجع وضع البنك وبالتالي التدخل واتخاذ الإجراء المناسب بشكل فوري.

1 جمعية البنوك في الأردن، **" التحكم المؤسسي في البنوك"** ، االبنوك في الأردن، العدد الثاني ، المجلد الثالث والعشرون، آذار/مارس 2004، ص 13.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس

تحليل النتائج والمنهجية المقترحة لإدارة المخاطر التشغيلية
لدى البنوك العاملة في الأردن

يتضمن هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها. كما يتضمن أيضاً شرحاً للمنهجية التي يقترحها الباحث لإدارة المخاطر التشغيلية.

ويستعرض الفصل أيضاً النتائج التي توصلت لها الدراسة والتوصيات التي يعتقد الباحث أن تطبيقها سوف يساعد في الإدارة الكفؤة للمخاطر التشغيلية.

5-1 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

Ho: لا يوجد إدراك مناسب لدى موظفي البنوك العاملة في الأردن لمفهوم المخاطر التشغيلية.

يبين الجدول رقم (5-1) أدناه الوسط الحسابي لإجابات مديري دوائر وفروع البنوك العاملة في الأردن نحو مدى إدراك موظفي البنوك التي يعملون بها لمفهوم المخاطر التشغيلية.

الجدول رقم (5-1)
مدى إدراك موظفي البنوك العاملة في الأردن لمفهوم المخاطر التشغيلية

البيـــان	جميع البنوك العاملة في الأردن(19 بنكاً)		البنوك الأردنية (16 بنكاً)		البنوك غير الأردنية(3 بنوك)	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

هنالك وعي وإدراك لدى موظفي البنك بالمخاطر التشغيلية وأنواعها وأثارها المحتملة.	3.19	0.87	3.07	0.94	3.45	0.82

متوسط أداة القياس = 3

ويوضــح الجدول التالي (رقم 5-2) مدى موافقة أفراد العينة على التعريف الخاص بالمخاطر التشــغيلية الصادر عن لجنة بازل.

الجدول رقم (5-2)

مدى اتفاق البنوك العاملة في الأردن على تعريف مفهوم المخاطر التشغيلية

تعريف المخاطر التشغيلية الصادر عن لجنة بازل	الموافقة على التعريف		عدم الموافقة على التعريف	
	التكرار	نسبتها إلى العينة%	التكرار	نسبتها إلى العينة%
تعرف المخاطر التشــغيلية بـأنها " مخـاطر الخســائر النـاتجة عن عدم ملاءمة أو فشــل العمليـات الـداخليـة أو الأفراد أو الأنظمـة أو بســبب أحـداث خـارجيـة " ويتضــمن هـذا التعريف المخـاطر القـانونيـة لكنه لا يتضــمن المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق.	134	91.8	12	8.2

من خلال الجدولين أعلاه يتضح ما يلي:

أولاً - أن إجابات العينة على الفقرة الواردة في الجدول رقم (5-1) تشير إلى وجود إدراك مناسب لدى موظفي البنوك العاملة في الأردن لمفهوم المخاطر التشغيلية، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة (على مقياس ليكارت الخماسي) 3.19 وهو أعلى من متوسط أداة القياس البالغة قيمته (3).

وقد تم تطبيق اختبار One Sample T- Test على الإجابات الواردة على الفقرة المذكورة ، حيث تبين من نتائج الاختبار أن قيمة (T) المحسوبة تساوي 2.74 وأن قيمة SIG. T تساوي 0.007 .

وبعد الرجوع إلى جدول توزيعات (t) نجد أن قيمة (t) الجدولية (عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 145) تساوي 1.9765 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وحيث أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، فإننا نرفض الفرضية العدمية: "لا يوجد إدراك مناسب لدى موظفي البنوك العاملة في الأردن لمفهوم المخاطر التشغيلية.

ثانياً - إضافة لما ورد أعلاه، فقد تبين أيضاً أن 91.8% من أفراد العينة متفقون على تعريف مفهوم المخاطر التشغيلية الصادر عن لجنة بازل، بينما لم يتفق مع التعريف 8.2% من حجم العينة. وقد اقترح أفراد المجموعة غير المتفقة مع التعريف، تعريفات أخرى للمخاطر التشغيلية تتضمن المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق، وهذا يؤشر على عدم إدراك نسبة بسيطة من حجم العينة لمفهوم المخاطر التشغيلية والخلط بينها وبين المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق.

وبناء على ما سبق نستطيع القول أن هنالك إدراك مناسب لدى موظفي البنوك العاملة في الأردن لمفهوم المخاطر التشغيلية ".

ومن الضروري الإشارة هنا إلى عدد من النتائج ذات العلاقة بموضوع إدراك المخاطر التشغيلية، والتي ظهرت في ضوء تحليل الإجابات الواردة على استبانة الدراسة، وهي كما يلي:

- يشير الجدول رقم (5-1) إلى تميز موظفي البنوك غير الأردنية على موظفي البنوك الأردنية في درجة إدراكهم للمخاطر التشغيلية، حيث بلغ الوسط الحسابي لدرجة إدراك المخاطر التشغيلية بالنسبة للبنوك غير الأردنية 3.45 بينما بلغ هذا المتوسط بالنسبة لموظفي البنوك الأردنية 3.07.
- هنالك اهتمام جيد من قبل البنوك بإشراك المدراء بدورات تدريبية تتعلق بإدارة المخاطر الرئيسية التي تؤثر على البنوك، وهذا ما يتضح من خلال الجدول رقم (5-3) أدناه، والذي يبين طبيعة الدورات المتعلقة بإدارة المخاطر التي شاركت بها عينة الدراسة. حيث يظهر من الجدول أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قد شاركت ببرامج تدريبية خاصة بإدارة مخاطر العمل المصرفي وإدارة المخاطر الائتمانية، بينما تنخفض هذه النسبة في المشاركة في الدورات المتخصصة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية ومخاطر أنظمة المعلومات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (5-3)
طبيعة الدورات التدريبية التي شاركت فيها عينة الدراسة

مواضيع الدورات	التكرار	النسبة %
إدارة المخاطر التشغيلية	59	40.4
إدارة المخاطر الائتمانية	87	59.6
إدارة مخاطر العمل المصرفي	102	69.9
أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك	72	49.3
إدارة مخاطر أنظمة المعلومات	33	22.6

- بالرغم من وجود إدراك مناسب لمفهوم المخاطر التشغيلية لدى موظفي البنوك العاملة في الأردن إلا أن هذا لم يساعد على خلق وعي ومعرفة لدى الموظفين بأساليب إدارة هذه المخاطر. وهو ما تؤكده الإجابات الواردة في الجدول (5-4) أدناه، والتي تشير إلى ميل أفراد العينة إلى عدم الموافقة على أن هنالك وعي ومعرفة لدى موظفي البنوك بأساليب إدارة المخاطر التشغيلية، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة(على مقياس ليكارت الخماسي) 2.774 وهو أقل من متوسط أداة القياس البالغة قيمته 3.

جدول رقم (5-4)
الوعي والمعرفة بأساليب إدارة المخاطر التشغيلية

البيان	جميع البنوك العاملة في الأردن(19 بنكاً)		البنوك الأردنية (16 بنكاً)		البنوك غير الأردنية(3 بنوك)	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هنالك وعي ومعرفة لدى موظفي البنك بأساليب إدارة المخاطر التشغيلية.	2.774	1	2.73	1	3.27	1

متوسط أداة القياس = 3

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويجب الإشارة مرة أخرى إلى تميز موظفي البنوك غير الأردنية على موظفي البنوك الأردنية في درجة معرفتهم بأساليب إدارة المخاطر التشغيلية، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات بالنسبة للبنوك غير الأردنية 3.27 بينما بلغ هذا المتوسط بالنسبة لموظفي البنوك الأردنية 2.73.

ولعل ما يفسر ارتفاع مستوى إدراك المخاطر التشغيلية وأساليب إدارتها لدى موظفي البنوك غير الأردنية (أو الأجنبية) التي شملتها الدراسة مقارنة بموظفي البنوك الأردنية، هو ارتفاع درجة تعرض مثل هذه البنوك (بسبب حجمها وتعقيد عملياتها وانتشارها الجغرافي) إلى مختلف أشكال المخاطر التشغيلية. إضافة إلى ذلك فإن مثل هذه البنوك تعتبر من البنوك النشطة عالمياً وتكون في العادة على اتصال دائم مع مختلف هيئات الرقابة الدولية (وأهمها لجنة بازل) وتسعى جاهدة لضمان مقدرتها على الالتزام بالمعايير والمقررات التي تفرضها مثل هذه الهيئات، وهذا يمكنها من التعرف على أفضل الأساليب الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية والتي يتم نقلها إلى كافة فروعها المنتشرة في العالم.

الفرضية الثانية:

Ho: لا تتعرض البنوك العاملة في الأردن للمخاطر التشغيلية بدرجة مرتفعة.

بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة بما يخص درجة تعرض البنوك العاملة في الأردن للأنواع المختلفة من المخاطر التشغيلية، قام الباحث واستناداً لأدبيات الدراسة، بالعمل على تطوير قائمة بأهم أنواع المخاطر التشغيلية التي قد تتعرض لها البنوك العاملة في الأردن، وقد تم الطلب من أفراد عينة الدراسة بيان رأيهم بدرجة تعرض البنوك العاملة في الأردن(بشكل عام) لهذه الأنواع من المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويوضح الجدول التالي(رقم 5-5) نتائج تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها بهذا الخصوص.

جدول رقم (5-5)
المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك العاملة في الأردن مرتبة
حسب درجة التعرض (اعتماداً على قيمة الوسط الحسابي)

المخاطر التشغيلية	درجة تعرض البنوك العاملة في الأردن لهذه المخاطر (التكرار والنسبة %)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	مرتفعة جدا (5)	مرتفعة (4)	متوسطة (3)	منخفضة (2)	منخفضة جداً (1)		
1-مخاطر سوء الإدارة(ومنها الضعف في مهارات القيادة والتخطيط، المحاباة في التوظيف والتقييم، الإدارة بالإكراه، تجاوز الصلاحيات).	42 28.8	57 39	32 21.9	11 7.5	4 2.7	3.84	1.01
2- المخاطر القانونية(ومنها التأخير في إجراءات التقاضي أمام المحاكم الأردنية، خلو التشريعات الأردنية الحالية من تنظيم للعمليات المصرفية الحديثة).	38 26	51 34.9	33 22.6	21 14.4	3 2.1	3.68	1.07
3- المخاطر الناجمة عن عدم شعور الموظفين بالأمان الوظيفي.	25 17.1	69 47.3	35 24	11 7.5	6 4.1	3.65	0.98
4- المخاطر الناجمة عن استقالة الموظفين الأكفاء Key Employees	21 14.4	61 41.8	47 32.2	15 10.3	2 1.4	3.57	0.90
5- المخاطر الناجمة عن ضعف وتراجع الولاء للمؤسسة(البنك).	22 15.1	54 37	51 34.9	17 11.6	2 1.4	3.52	0.93
6- المخاطر الناجمة عن المنافسة بين البنوك العاملة حالياً في الأردن.	20 13.7	54 37	53 36.3	16 11	3 2.1	3.49	0.93
7- المخاطر الناجمة عن ضعف الكفاءة والوعي المصرفي بين الموظفين.	20 13.7	42 28.8	56 38.4	24 16.4	4 2.7	3.34	0.99

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

8- المخاطر الناجمة عن ضغط العمل.	11 7.5	53 36.3	56 38.4	23 15.8	3 2.1	3.31	0.90
9- المخاطر الناجمة عن قصور في فعالية التدقيق الخارجي على أعمال البنوك العاملة في الأردن.	18 12.3	39 26.7	56 38.4	24 16.4	9 6.2	3.22	1.06
10- مخاطر الاحتيال الداخلي(ومنها الاختلاس وسوء الأمانة، التزوير الجنائي، الاحتيال بالاشتراك)	23 15.8	39 26.7	46 31.5	23 15.8	15 10.3	3.21	1.1
11- المخاطر الناجمة عن عدم كفاية وكفاءة سياسات وإجراءات العمل المتبعة.	10 6.8	43 29.5	56 38.4	31 21.2	6 4.1	3.13	0.96
12- المخاطر الناجمة عن السرعة في طرح الخدمات والمنتجات المصرفية (استجابة لضغط المنافسة) وقبل التأكد من استيفاء هذه الخدمات والمنتجات لكافة متطلبات الرقابة الداخلية الفعالة.	8 5.5	44 30.1	57 39	30 20.5	7 4.8	3.10	0.95
13- المخاطر الناجمة عن عدم كفاية وضعف كفاءة نظام الرقابة الداخلية (مثل الضعف في فصل المهام، الضعف في نظام الرقابة الثنائية).	8 5.5	42 28.8	55 37.7	37 25.3	4 2.7	3.08	0.93
14- المخاطر الناجمة عن ضعف كفاءة كادر التدقيق الداخلي.	9 6.2	37 25.3	64 43.8	29 19.9	7 4.8	3.08	0.94
15- المخاطر الناجمة عن قصور في فعالية الدور الرقابي للبنك المركزي على أعمال البنوك العاملة في الأردن.	11 7.5	40 27.4	47 32.2	38 26	10 6.8	3.02	1.05
16- المخاطر الناجمة عن ممارسة البنوك لأعمالها بوسائل الكترونية (ومنها فشل أنظمة المعلومات وعدم ملاءمتها، الدخول غير المخول على أنظمة المعلومات، مخاطر الفيروس، تقادم البرمجيات المستخدمة).	8 5.5	42 28.8	46 31.5	36 24.7	14 9.6	2.95	1.06

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

17- المخاطر الناجمة عن أخطاء غير مقصودة في تنفيذ العمليات المصرفية (ومنها خطأ إدخال، عدم استكمال التوثيق).	7 4.8	22 15.1	62 42.5	46 31.5	9 6.2	2.8	0.93
18- المخاطر الناجمة عن الاحتيال الخارجي باستخدام البطاقات الائتمانية.	0	18 12.3	49 33.6	60 41.1	19 13	2.45	0.87
19- مخاطر الاحتيال الخارجي (ومنها التزوير والسطو).	4 2.7	19 13	37 25.3	64 43.8	22 15.1	2.44	0.98
20 – المخاطر الناتجة عن الاحتيال من خلال أجهزة الصراف الآلي.	0	8 5.5	41 28.1	70 47.9	27 18.5	2.20	0.80
21- المخاطر الناجمة عن الأحوال الجوية (ومنها انقطاع المواصلات، انقطاع الكهرباء، انقطاع الاتصالات).	0	6 4.1	21 14.4	64 43.8	55 37.7	1.84	0.81

* متوسط أداة القياس = مجموع أوزان المقياس/5 = (1+2+3+4+5)/5 = 3

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي :

- أن البنوك العاملة في الأردن تتعرض لأغلبية المخاطر التشغيلية المشار إليها أعلاه بدرجة مرتفعة ، وهذا يتبين من خلال ملاحظة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على كل نوع من أنواع المخاطر التشغيلية والتي يزيد في معظمها عن متوسط أداة القياس البالغة قيمته3.

- بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لكافة المخاطر التشغيلية 3.10 وهو أعلى من متوسط أداة القياس البالغة قيمته 3، وهذا يشير إلى الميل الواضح لدى عينة الدراسة إلى اعتبار أن البنوك العاملة في الأردن تتعرض للمخاطر التشغيلية بدرجة مرتفعة.

- إضافة لذلك، تم تطبيق اختبار One Sample T-test على النتائج الواردة في الجدول رقم (5-5) المشار إليه سابقاً. وقد تبين من نتائج الاختبار:

  - أن (t) المحسوبة تساوي 2.027، وأن SIG T =0.045

  - أن الوسط الحسابي لكافة الفقرات الواردة في الجدول أعلاه تساوي 3.10

بعد الرجوع إلى جدول توزيعات (t) نجد أن قيمة (t) الجدولية (عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية 145) تساوي 1.9765 .

وبما أن قيمة (t) المحسوبة (2.027) أكبر من قيمتها الجدولية (1.9765) فإننا نرفض الفرضية العدمية " لا تتعرض البنوك العاملة في الأردن للمخاطر التشغيلية بدرجة مرتفعة ".

وبهدف التعرف على أكثر أنواع المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك العاملة في الأردن، قام الباحث بتصنيف المخاطر التشغيلية الواردة في الجدول رقم (5-5) أعلاه إلى ستة تصنيفات رئيسية(تتفق في معظمها والتصنيفات الواردة في تعريف لجنة بازل للمخاطر التشغيلية) وهذه التصنيفات هي كالتالي:

أولاً:مخاطر العمليات الداخلية :وتشمل المخاطر التالية:

- المخاطر الناجمة عن أخطاء غير مقصودة في تنفيذ العمليات المصرفية.

(ومنها خطأ إدخال ، عدم استكمال التوثيق).(فقرة رقم 17 من الجدول 5-5)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- المخاطر الناجمة عن السرعة في طرح الخدمات والمنتجات المصرفية (استجابة لضغط المنافسة) وقبل التأكد من استيفاء هذه الخدمات والمنتجات لكافة متطلبات الرقابة الداخلية الفعالة.(فقرة رقم 12 من الجدول 5-5)
- المخاطر الناجمة عن عدم كفاية وضعف كفاءة نظام الرقابة الداخلية (مثل الضعف في فصل المهام ، الضعف في نظام الرقابة الثنائية).(فقرة رقم 13)
- المخاطر الناجمة عن عدم كفاية وكفاءة سياسات وإجراءات العمل المتبعة.(فقرة رقم 11)

ثانياً: مخاطر الأفراد(الموظفين) : وتشمل المخاطر التالية:

- مخاطر سوء الإدارة : وتشمل الضعف في مهارات القيادة والتخطيط ، المحاباة في التوظيف والتقييم، الإدارة بالإكراه، تجاوز الصلاحيات.(فقرة رقم 1)
- المخاطر الناجمة عن استقالة الموظفين الأكفاء Key Employees (فقرة رقم4)
- مخاطر الاحتيال الداخلي (ومنها الاختلاس وإساءة الأمانة، التزوير الجنائي، الاحتيال بالاشتراك).(فقرة رقم 10)
- المخاطر الناجمة عن ضعف الكفاءة والوعي المصرفي بين الموظفين. (فقرة رقم 7)
- المخاطر الناجمة عن عدم شعور الموظفين بالأمان الوظيفي. (فقرة رقم 3)
- المخاطر الناجمة عن ضعف وتراجع الولاء للمؤسسة (البنك). (فقرة رقم 5)

ثالثاً: مخاطر أنظمة المعلومات :

- وتشمل المخاطر الناجمة عن ممارسة البنوك لأعمالها بوسائل إلكترونية (ومنها فشل أنظمة المعلومات وعدم ملاءمتها، الدخول غير المخول على أنظمة المعلومات، مخاطر الفيروس ، تقادم البرمجيات المستخدمة).(فقرة رقم16)

رابعاً: المخاطر الخارجية : وتشمل المخاطر التالية:

- لا

حتيال الخارجي (ومنها التزوير والسطو). (فقرة رقم 19)

- المخاطر الناجمة عن الأحوال الجوية (ومنها انقطاع المواصلات، انقطاع الكهرباء، انقطاع الاتصالات). (فقرة رقم 21)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المخاطر الناجمة عن المنافسة بين البنوك العاملة حالياً في الأردن. (فقرة رقم6)

- المخاطر الناجمة عن الاحتيال باستخدام البطاقات الائتمانية.(فقرة 18)

خامساً: المخاطر القانونية :

- وتشمل التأخير في إجراءات التقاضي أمام المحاكم الأردنية وخلو التشريعات الأردنية الحالية من تنظيم للعمليات المصرفية الحديثة.(فقرة رقم 2)

سادساً : مخاطر القصور في دور الجهات الرقابية (مخاطر رقابية) :

وهي المخاطر الناجمة عن ضعف كفاءة وفعالية الجهات الرقابية على البنوك العاملة في الأردن، وتتضمن هذه المخاطر ما يلي:

- المخاطر الناجمة عن قصور في فعالية الدور الرقابي للبنك المركزي على أعمال البنوك العاملة في الأردن.(فقرة رقم 15)
- المخاطر الناجمة عن قصور في فعالية التدقيق الخارجي على أعمال البنوك العاملة في الأردن .(فقرة رقم 9)
- المخاطر الناجمة عن ضعف كفاءة كادر التدقيق الداخلي.(فقرة رقم 14)

وبهدف تحديد درجة تعرض البنوك العاملة في الأردن للتصنيفات (أو الأنواع) الرئيسية من المخاطر التشغيلية المبينة بأعلاه، قام الباحث باحتساب الوسط الحسابي للإجابات(أو للأوساط الحسابية) الواردة على الفقرات التي يغطيها كل تصنيف من التصنيفات أعلاه، ويبين الجدول رقم (5-6) أدناه نتائج هذا التحليل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (5-6)

درجة تعرض البنوك العاملة في الأردن للأنواع الرئيسية من المخاطر التشغيلية

أنواع المخاطر التشغيلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تعرض البنوك العاملة في الأردن لهذه المخاطر
المخاطر القانونية (ومنها التأخير في إجراءات التقاضي أمام المحاكم الأردنية، خلو التشريعات الأردنية من تنظيم للعمليات المصرفية الحديثة)	3.68	1	مرتفعة
مخاطر الأفراد(الموظفين)	3.52	0.61	مرتفعة
مخاطر القصور في دور الجهات الرقابية (البنك المركزي، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي)	3.11	0.77	مرتفعة
مخاطر العمليات الداخلية	3	0.71	متوسطة
مخاطر أنظمة المعلومات	2.95	1	منخفضة
المخاطر الخارجية	2.53	0.61	منخفضة

متوسط أداة القياس = 3

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر أنواع المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك العاملة في الأردن بدرجة مرتفعة هي المخاطر القانونية (ومنها التأخير في إجراءات التقاضي أمام المحاكم الأردنية، خلو التشريعات الأردنية من تنظيم للعمليات المصرفية الحديثة)، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات الواردة على هذا النوع من المخاطر 3.68، وهو أعلى من متوسط أداة القياس البالغة قيمته (3).

يلي ذلك في الأهمية مخاطر الأفراد (الموظفين) والتي تشمل: مخاطر سوء الإدارة، المخاطر الناتجة عن استقالة الموظفين الأكفاء، مخاطر الاحتيال الداخلي...وغيرها، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات الواردة على الفقرات التي تعكس هذه المخاطر3.52 وهو أعلى بكثير من متوسط أداة القياس.

وفي الترتيب الثالث تأتي مخاطر القصور في دور الجهات الرقابية، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات الواردة على الفقرات التي تعكس هذه المخاطر 3.11 وهو أعلى من متوسط أداة القياس.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتشير نتائج التحليل أيضاً إلى تعرض البنوك العاملة في الأردن بدرجة متوسطة للمخاطر الناتجة عن العمليات الداخلية، وبدرجة منخفضة لمخاطر أنظمة المعلومات والمخاطر الخارجية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه المخاطر 2.95 و 2.53 على التوالي وكلاهما أقل من الوسط الحسابي لأداة القياس.

الفرضية الثالثة:

Ho: لا يتم تطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية الصادرة عن لجنة بازل لدى البنوك العاملة في الأردن.

اعتمد الباحث في اختبار كل من الفرضية الثالثة والفرضية الرابعة (اللاحقة) على الاستبانات التي تم الإجابة عليها من قبل مدير إدارة المخاطر أو من يقوم بمهامه في كل بنك من البنوك التي شملتها الدراسة، وتبرير ذلك أن هاتين الفرضيتين تحتاجان إلى معلومات وحقائق معينة غير متاحة بشكل دقيق إلا للمدراء المعنيين في إدارة المخاطر أو من يقوم بمهامهم.

وبناء عليه فإن عدد الاستبانات التي اعتمد عليها الباحث في اختبار هاتين الفرضيتين هو (19) استبانة تمثل جميع البنوك التي شملتها الدراسة(19 بنك).

تمثل الفقرات الواردة في الجدول رقم (5-7) أدناه أهم مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية التي وضعتها لجنة بازل ضمن وثيقتها الخاصة بأفضل الممارسات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية والرقابة عليها، وقد تم استخدام هذه الفقرات ضمن استبانة الدراسة (الجزء الخامس) للسؤال عن مدى تطبيق هذه المبادئ لدى البنوك التي شملتها الدراسة، ويوضح الجدول أدناه نتائج تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها بهذا الخصوص.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (5-7)

واقع تطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك العاملة في الأردن

البيـــــان	جميع البنوك العاملة في الأردن (19بنك)	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- مجلس إدارة البنك مدرك للملامح الأساسية للمخاطر التشغيلية كنوع مختلف من أنواع المخاطر التي تواجه عمل البنك.	3.21	0.85
2- يتبنى البنك منهجية محددة لإدارة المخاطر التشغيلية تتضمن تعريف واضحاً لمفهوم هذه المخاطر وكيفية تقييمها والتحكم بها.	2.89	1.14
3- مجلس إدارة البنك يجيز ويتابع بشكل دوري المنهجية المستخدمة لدى البنك لإدارة المخاطر التشغيلية.	2.73	0.99
4- تخضع مهام وإجراءات إدارة المخاطر التشغيلية لديكم للتدقيق الداخلي.	3.26	1.28
5- يعمل البنك قبل طرح أي منتجات أو خدمات أو تبني أنظمة أو عمليات جديدة على التأكد من أن مخاطر التشغيل التي تتضمنها تخضع للتحليل والتقييم والحماية الكافية.	3.10	1.24
6- يقدم البنك معلومات كافية للمشاركين في السوق (العملاء والمستثمرين) عن مخاطره التشغيلية وطرق إدارتها والخسائر الناجمة عنها.	2.36	1.01
7- يقوم البنك وبشكل دوري بتحديد سقوف مالية لحجم التعرض المقبول للمخاطر التشغيلية.	2.89	1.2

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

8- ترفع فروع ودوائر البنـك لإطلاع الإدارة العليـا تقـارير دوريـة عن المخاطر التشغيلية التي تواجهها وحجم التعرض المحتمل لهذه المخاطر.	2.26	0.93
9- يتوافر لدى البنك خطط معتمدة للتعامل مع الأحداث الطارئة (خطط طوارئ) تضمن سير العمل بأقل قدر ممكن من الخسائر.	3.73	1.09

* متوسط أداة القياس = 3

تم استخدام اختبار One Sample T-test لاختبار الفرضية أعلاه ، ويبين الجدول أدناه نتائج هذا الاختبار:

الوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية	SIG. T	Tالجدولية	T المحسوبة
2.9415	قبول	0.762	2.1009-	0.307-

نجد من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة هي 0.307- وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة – 2.1009 ، كما يلاحظ أيضاً أن الوسط الحسابي الكلي لكافة الفقرات الواردة في الجدول يساوي 2.9415 وهو أقل من متوسط أداة القياس البالغة قيمته 3.

وبناء عليه تقبل الفرضية العدمية Ho " لا يتم تطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية الصادرة عن لجنة بازل لدى البنوك العاملة في الأردن" .

ومن الضروري الإشارة هنا إلى أنه وبالرغم من أن نتيجة الاختبار الإحصائي للفرضية أعلاه قد أشارت إلى عدم قيام البنوك العاملة في الأردن (بشكل عام) بتطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية الصادرة عن لجنة بازل ، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود أي جهد من قبل البنوك بهذا الاتجاه، فالإجابات الواردة على الفقرات أرقام 1 ، 4، 5، 9 أعلاه تشير إلى وجود اهتمام جيد من قبل البنوك العاملة في الأردن بتطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية الصادرة عن لجنة بازل.

هذا ويمكن لنا من خلال مقارنة الوسط الحسابي لإجابات العينة على الفقرات(2) و (6) في الجدول أعلاه مع متوسط أداة القياس البالغة قيمته (3) ، استنتاج ما يلي :

- أن غالبية البنوك العاملة في الأردن لا تتبنى منهجية محددة لإدارة المخاطر التشغيلية تتضمن تعريفاً واضحاً لمفهوم هذه المخاطر وكيفية تقييمها والتحكم بها.
- غالبية البنوك العاملة في الأردن لا تقدم معلومات كافية للمشاركين في السوق (العملاء والمستثمرين) عن مخاطرها التشغيلية وطرق إدارتها والخسائر الناجمة عنها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الرابعة :

Ho: لا يتم توظيف الأساليب المتقدمة الممارسة في إدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك العاملة في الأردن.

يبين الجدول رقم (5-8) أدناه الأساليب التي تعتبر متقدمة (أو حديثة) في إدارة المخاطر التشغيلية. وقد وردت هذه الأساليب في الكثير من الدراسات السابقة التي أوردتها الدراسة، كما وردت أيضاً في دراسة لجنة بازل الخاصة بالممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية، إضافة لهذا فقد طالب البنك المركزي الأردني البنوك العاملة في الأردن ضرورة العمل على تطبيق بعض من هذه الأساليب في إدارة مخاطرها وذلك بموجب مذكرته الخاصة بالإرشادات المتعلقة بأنظمة الضبط والرقابة الداخلية رقم 4794/10 تاريخ 2002/3/27.

الجدول رقم(5-8)
الأساليب المتقدمة في إدارة المخاطر التشغيلية ومدى توظيفها لدى البنوك العاملة في الأردن

الأساليب المتقدمة في إدارة المخاطر التشغيلية	درجة توظيف هذه الأساليب في البنوك العاملة في الأردن		درجة توظيف هذه الأساليب في البنوك الأردنية فقط		درجة توظيف هذه الأساليب في البنوك غير الأردنية	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- التقييم الذاتي للمخاطر (Self Risk- Assessment)	2.78	0.71	2.42	1.15	3.25	0.96
2- تطوير واستخدام قاعدة بيانات تاريخية لخسائر العمليات التي تكبدها البنك (سجل بالخسائر وتواريخها وأسبابها وتبويبها وفقاً لنوع المخاطر).	2.26	0.73	1.94	0.82	2	1.04
3- استخدام أساليب تحليل وقياس خاصة تساعد على التحديد الكمي المسبق لحجم الخسائر المحتملة الناتجة عن التعرض للمخاطر التشغيلية.	1.52	0.61	1.58	0.75	2.33	0.88

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4- تطوير واستخدام مؤشرات خاصة لتحديد حجم التعرض للمخاطر التشغيلية (مثل حالات فشل النظام، عدد وحجم وطبيعة حالات الاحتيال لدى البنك أو البنوك الأخرى، حجم وطبيعة الدوران الوظيفي، حجم وطبيعة شكاوى العملاء...)	2.68	0.67	1.955	0.82	2.83	0.83

* متوسط أداة القياس= مجموع أوزان المقياس/4= 1+2+3+4/4=2.5

تم استخراج الوسط الحسابي الكلي لكافة الفقرات الواردة في الجدول أعلاه، وقد وجد أن قيمته تساوي 2.31 وهي أقل من قيمة متوسط أداة القياس البالغة 2.5 وهذا مؤشر على انخفاض درجة توظيف الأساليب المتقدمة في إدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك العاملة في الأردن وذلك لكون الوسط الحسابي أقل من متوسط أداة القياس (البالغ 2.5).

ولاختبار صحة الفرضية أعلاه تم أيضاً استخدام اختبار One Sample T-Test، حيث تبين أن قيمة (t) المحسوبة تساوي -1.826 وأن قيمة Sig.t تساوي 0.084 ، وتبين أيضاً من جدول توزيعات (t) أن قيمة (t) الجدولية تساوي -2.1009.

وحيث أن قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمة(t) الجدولية فإننا نقبل الفرضية العدمية:" لا يتم توظيف الأساليب المتقدمة الممارسة في إدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك العاملة في الأردن".

ومن الضروري الإشارة هنا إلى أن هذه النتيجة لا تتعارض مع حقيقة قيام عدد محدود من البنوك بتوظيف أسلوب التقييم الذاتي للمخاطر كأسلوب متطور في إدارة المخاطر التشغيلية، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لدرجة توظيف هذا الأسلوب هو 2.78 وهو أعلى من متوسط أداة القياس البالغ 2.5 .

وأخيراً نلاحظ ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف الأساليب المتقدمة في إدارة المخاطر التشغيلية ما بين البنوك الأردنية والبنوك غير الأردنية، أن هنالك تميزاً واضحاً لدى البنوك غير الأردنية في درجة تطبيقها للأساليب المتقدمة في إدارة المخاطر التشغيلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الخامسة :

Ho: اتجاهات البنوك العاملة في الأردن سلبية نحو قيام البنك المركزي الأردني بدوره في تقييم ومراقبة مدى كفاية وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية.

يبين الجدول رقم (5-9) إجابات عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بدور البنك المركزي في تقييم ومراقبة مدى كفاية وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك العاملة في الأردن.

جدول رقم (5-9)
اتجاهات البنوك العاملة في الأردن نحو دور البنك المركزي
في تقييم أنظمة إدارة التشغيلية.

البيـــان	درجة الموافقة التكرار والنسبة %					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق بشدة (5)	موافق (4)	(محايد) (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
1- يقوم البنـك المركزي الأردني بـدوره الإرشـادي في تشجيع البنوك العاملة في الأردن على تطوير وتبني أنظمة خاصة لإدارة المخاطر التشغيلية لديها.	30 20.5	79 54.1	21 14.4	14 9.6	2 1.4	3.83	0.91
2- يقوم البنـك المركزي الأردني بـدوره الرقـابي بمـا يخص تقييم ومراقبـة مدى كفـايـة وكفـاءة أنظمـة إدارة المخـاطر التشـــغيليـة لـدى البنوك العـاملـة في الأردن.	22 15.1	56 38.4	39 26.7	27 18.5	2 1.4	3.47	1
3- رقـابـة البنـك المركزي والآليات التي يســـتخـدمهـا في التفتيش على البنوك العاملة في الأردن ساهمت في الحد من أثر المخـاطر التشـــغيليـة على هـذه البنوك.	15 10.3	51 34.9	46 31.5	29 19.9	5 3.4	3.29	1.01

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لفحص الفرضية أعلاه تم تطبيق اختبار One Sample T-test على الإجابات الواردة على الأسئلة المبينة في الجدول رقم (5-9) أعلاه، ويبين الجدول أدناه نتائج اختبار هذه الفرضية:

T المحسوبة	Tالجدولية	SIG. T	نتيجة الفرضية العدمية	الوسط الحسابي
7.735	1.9765	صفر	رفض	3.53

يتبين من الجدول أن قيمة T المحسوبة 7.735 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.9765 وبالتالي ترفض الفرضية العدمية Ho القائلة بأن " اتجاهات البنوك العاملة في الأردن سلبية نحو قيام البنك المركزي الأردني بدوره في تقييم ومراقبة مدى كفاية وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية ".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-5 تحليل أسئلة الدراسة:

السؤال الأول :

هل يوجد لدى البنوك العاملة في الأردن دوائر متخصصة لإدارة المخاطر؟ وهل من ضمن مهام هذه الدوائر العمل على إدارة المخاطر التشغيلية ؟

يوضح الجدول رقم (5-10) أدناه النتائج التي تم الحصول عليها للإجابة على هذا السؤال .

جدول رقم (5-10)
مدى وجود دائرة مختصة بإدارة المخاطر لدى البنوك العاملة في الأردن/حسب جنسية البنك

السؤال: هل يوجد لديكم دائرة مختصة مسؤولة عن إدارة المخاطر / الإجابة	بنك أردني	بنك غير أردني	المجموع	نسبته إلى العينة%
لا	11	2	13	68.4
نعم	5	1	6	31.6
المجموع	16	3	19	100

نلاحظ من النتائج أعلاه أن 13 بنكاً من البنوك التي شملتها الدراسة لا يوجد لديها دائرة مختصة بإدارة المخاطر، ويلاحظ أيضاً أن البنوك غير الأردنية العاملة في الأردن ليست أحسن حالاً من البنوك الأردنية في هذا المجال، حيث يلاحظ أن بنكاً واحداً فقط (من أصل ثلاثة بنوك غير أردنية) لديه دائرة مختصة بإدارة المخاطر، مقابل خمسة بنوك أردنية (من أصل 16 بنكاً) لديها دائرة مختصة بإدارة المخاطر.

إن مثل هذه النتيجة تشير إلى عدم التزام البنوك التي شملتها الدراسة بتعليمات البنك المركزي الصادرة في عام 2002 [1] والتي تؤكد على ضرورة قيام البنوك بالعمل على إيجاد دوائر مختصة لإدارة المخاطر.

[1] البنك المركزي الأردني، " **إرشادات أنظمة الضبط والرقابة الداخلية**" ،مذكرة رقم 4794/10 تاريخ 2002/3/27.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هذا وقد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (5-11) أدناه، أن البنوك التي لديها دائرة مختصة بإدارة المخاطر هي في الغالب بنوك كبيرة الحجم،* بينما جميع البنوك متوسطة الحجم والنسبة العظمى من البنوك صغيرة الحجم (حوالي 86% من حجم العينة) لا توجد لديها مثل هذه الدائرة.

تشير مثل هذه النتيجة إلى تزايد اهتمام البنوك كبيرة الحجم بإدارة المخاطر بمختلف أشكالها، وذلك نظراً لتزايد حجم وتعقيد العمليات المصرفية التي تقوم بها مثل هذه البنوك، وكذلك لاتساع الانتشار المحلي والدولي لهذه البنوك وما يترتب على ذلك من ارتفاع في حجم التعرض لمختلف أشكال المخاطر.

الجدول رقم (5-11)

العلاقة بين حجم البنك وتوفر دائرة مختصة بإدارة المخاطر

السؤال: هل يوجد لديكم دائرة مختصة مسؤولة عن إدارة المخاطر / الإجابة	بنك كبير الحجم	بنك متوسط الحجم	بنك صغير الحجم	المجموع	النسبة%
لا	2	5	6	13	68.4
نعم	5	-	1	6	31.6
المجموع	7	5	7	19	100

وأخيراً فقد أجابت النسبة الأكبر من البنوك التي لديها دائرة مختصة بإدارة المخاطر(حوالي83%) إلى أن من ضمن مهام هذه الدائرة العمل أيضاً على إدارة المخاطر التشغيلية التي تواجه عمل البنك، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

* تم قياس حجم البنك استناداً إلى إجمالي الموجودات ، فالبنوك كبيرة الحجم هي البنوك التي يزيد إجمالي موجوداتها عن 625 مليون دينار، أما البنوك متوسطة الحجم فهي البنوك التي إجمالي موجوداتها ما بين 300 مليون و 625 مليون ، وأخيراً فإن البنوك صغيرة الحجم هي البنوك التي تقل موجوداتها عن 300 مليون دينار.
أنظر في ذلك : سامر سنقرط، **" الأداء المقارن للبنوك الأردنية لعام 2002"**، مجلة الاقتصاد المعاصر،العدد 64، أيلول 2003

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (5-12)

(هل من ضمن مهام دائرة المخاطر العمل على إدارة المخاطر التشغيلية)

الإجابة	التكرار	النسبة%
لا	1	16.7
نعم	5	83.3
المجموع	6	100

يتضح مما سبق أن معظم البنوك كبيرة الحجم لديها دائرة مختصة بإدارة المخاطر وأن من ضمن مهام هذه الدائرة العمل أيضاً على إدارة المخاطر التشغيلية التي تواجه البنك.

السؤال الثاني:

ما هي الأساليب الأكثر استخداماً لدى البنوك العاملة في الأردن في إدارة المخاطر التشغيلية ؟
يوضح الجدول التالي (رقم 5-13) أساليب إدارة المخاطر التشغيلية ودرجة توظيف هذه الأساليب لدى البنوك العاملة في الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (5-13)

الأساليب التي تتبعها البنوك في إدارة مخاطرها التشغيلية

تسلسل	أساليب إدارة المخاطر التشغيلية	درجة توظيف هذه الأساليب التكرار والنسبة %				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		دائماً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	لا تستخدم (1)		
1	الاعتماد على التدقيق الداخلي	98 67.1	39 26.7	6 4.1	3 2.1	3.59	0.67
2	الدور الرقابي لمدراء الفروع والدوائر كُلٌ في موقعه.	89 61	48 32.9	9 6.1	0 0	3.55	0.61
3	أنظمة الضبط والرقابة الداخلية(فصل المهام ، الرقابة الثنائية...)	88 60.3	48 32.9	7 4.8	3 2.1	3.51	0.69
4	أنظمة معلومات ذات كفاءة عالية .	78 53.4	55 37.7	6 4.1	5 3.4	3.43	0.74
5	إجراءات وهياكل تنظيمية ملاءمة (وتشمل: تحديد نطاق الإشراف، تحديد المسؤولية، الوصف الوظيفي...)	79 54.1	54 37	9 6.2	4 2.7	3.42	0.73
6	الحصول على كفالات عدلية لصالح البنك من الموظفين المتعاملين بالنقد.	80 54.8	38 26	20 13.7	8 5.5	3.30	0.90
7	استقطاب موظفين على درجة عالية من الكفاءة.	47 32.2	89 61	8 5.5	2 1.4	3.24	0.61
8	خطط طوارئ معززة بإجراءات وقائية.	66 45.2	54 37	19 13	7 4.8	3.23	0.85
9	إبرام بوالص تأمين تغطي الخسائر المحتملة الناتجة عن مخاطر تشغيلية.	68 46.6	54 37	13 8.9	11 7.5	3.23	0.90
10	إطلاع وتوقيع موظفي البنك على الميثاق الخاص بأخلاقيات العمل المصرفي.	62 42.5	56 38.4	14 9.6	14 9.6	3.14	0.94
11	بناء مخصصات مالية لمواجهة واستيعاب الخسائر التي قد تنتج عن المخاطر التشغيلية.	58 39.7	46 31.5	28 19.2	14 9.6	3.01	0.99
12	تجنب المخاطرة من خلال عدم تقديم أو ممارسة خدمات أو أنشطة معينة ذات مخاطر مرتفعة.	36 24.7	67 45.9	31 21.2	12 8.2	2.87	0.88
13	تثقيف العملاء وتعريفهم بطبيعة العمليات المصرفية المنفذة ومخاطرها.	32 21.9	72 49.3	25 17.1	17 11.6	2.82	0.91

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

14	تنفيذ برامج تدريب ذات علاقة بالمخاطر التشغيلية.	34 23.3	65 44.5	32 21.9	15 10.3	2.81	0.91
15	صياغة وتطبيق سياسات وإجراءات عمل خاص بإدارة المخاطر التشغيلية.	40 27.4	54 37	34 23.3	17 11.6	2.81	0.97
16	الانسحاب وعدم الاستمرار في تقديم الأنشطة والخدمات ذات المخاطر المرتفعة.	28 19.2	60 41.1	40 27.4	18 12.3	2.67	0.93
17	التقييم الذاتي للمخاطر Risk Self Assessment	42 28.8	28 19.2	40 27.4	36 24.7	2.52	1.15
18	التعاون بين البنوك في التحوط من المخاطر التشغيلية.	22 15.1	48 32.9	51 34.9	25 17.1	2.46	0.95
19	إسناد بعض الأعمال إلى جهات خارجية (Out Sourcing)	13 8.9	52 35.6	43 29.5	38 26	2.27	0.95
20	تطوير واستخدام مؤشرات خاصة لتحديد حجم التعرض للمخاطر التشغيلية(مثل عدد حالات فشل النظام، عدد وحجم وطبيعة حالات الاحتيال لدى البنك أو لدى البنوك الأخرى، حجم وطبيعة الدوران الوظيفي، حجم وطبيعة شكاوى العملاء ....)	6 4.1	38 26	58 39.7	44 30.1	2.04	0.854
21	تطوير واستخدام قاعدة بيانات تاريخية لخسائر العمليات التي تكبدها البنك (سجل بالخسائر وتواريخها وأسبابها وتبويبها وفقا لنوع المخاطر)	7 4.8	27 18.5	63 43.2	49 33.6	1.94	0.845
22	استخدام أساليب تحليل وقياس خاصة تساعد على التحديد الكمي المسبق لحجم الخسائر المحتملة الناتجة عن التعرض للمخاطر التشغيلية.	4 2.7	17 11.6	50 34.2	75 51.4	1.59	0.75

متوسط أداة القياس = مجموع أوزان المقياس /4 = (1+2+3+4)/4=2.5

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أن أكثر أساليب إدارة المخاطر التشغيلية استخداما لدى البنوك العاملة في الأردن هي كما يلي (مرتبة تنازلياً حسب قيمة الوسط الحسابي) :

1) **الاعتماد على التدقيق الداخلي.**
2) **الدور الرقابي لمدراء الفروع والدوائر كلٌ في موقعه.**
3) **أنظمة الضبط والرقابة الداخلية (فصل المهام، الرقابة الثنائية....)**
4) **أنظمة معلومات ذات كفاءة عاليــة.**
5) **إجراءات وهياكل تنظيمية ملاءمة (وتشمل: تحديد نطاق الإشراف، تحديد المسؤولية، الوصف الوظيفي ....).**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6) الحصول على كفالات عدليه لصالح البنك من الموظفين المتعاملين بالنقد.

7) استقطاب موظفين على درجة عالية من الكفاءة.

8) خطط طوارئ معززة بإجراءات وقائية.

9) إبرام بوالص تأمــين تغطي الخسائر المحتملة الناجمة عن مخاطر تشغيلية.

10) إطلاع وتوقيع موظفي البنك على الميثاق الخاص بأخلاقيات العمل المصرفي.

11) بناء مخصصات مالية لمواجهة واستيعاب الخسائر التي قد تنتج عن المخاطر التشغيلية .

يلاحظ من النتائج أعلاه اعتماد البنوك العاملة في الأردن على التدقيق الداخلي وأنظمة الرقابة الداخلية بما فيها الدور الرقابي لمدراء الفروع كأساليب رئيسية في إدارة المخاطر التشغيلية، يدعمها في ذلك أنظمة معلومات ذات كفاءة عالية وهياكل تنظيمية ملاءمة. وبالرغم من الأهمية المشهودة لهذه الأساليب، إلا أن هذه الأساليب لوحدها لا تعتبر كافية، فقد طورت البنوك والجهات الرقابية في العالم أساليب متقدمة أخرى تساعد في تحديد المخاطر وقياسها ومن ثم إدارتها بشكل أكثر فاعلية، وأهم هذه الأساليب: التقييم الذاتي للمخاطر، تطوير واستخدام مؤشرات خاصة لتحديد حجم التعرض للمخاطر التشغيلية، تطوير واستخدام قاعدة بيانات تاريخية للخسائر الناتجة عن مخاطر تشغيلية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السؤال الثالث :

ما هي أكثر الأســـباب التي تدفع البنوك العاملة في الأردن إلى زيادة اهتمامها بالمخاطر التشـــغيلية وطرق إدارتها؟

الجدول رقم (5 -14)

الأسباب التي تدفع البنوك للاهتمام بالمخاطر التشغيلية

سبب الاهتمام بالمخاطر التشغيلية	عدد مرات اختيار السبب كمرتبه أولى
استجابة لتعليمات البنك المركزي الأردني	45
تخفيض الخسائر وزيادة الأرباح	45
تزايد تعقيد وتعدد أنواع الخدمات المصرفية المطروحة	31
تزايد حالات الخسائر التي منيت بها العديد من البنوك العاملة في الأردن	30
استجابة لمقررات لجنة بازل	22

يبين الجدول رقم (5-14) أعلاه أن أكثر الأسباب التي تدفع البنوك العاملة في الأردن إلى زيادة اهتمامها بالمخاطر التشغيلية وطرق إدارتها هي الاستجابة لتعليمات البنك المركزي وتخفيض الخسائر وزيادة الأرباح، أما أقل هذه الأسباب فهي الاستجابة لمقررات لجنة بازل الثانية. وهذا يشير إلى قناعة العينة بأن الإدارة الفاعلة للمخاطر التشغيلية تساعد في تخفيض الخسائر التي قد تنتج عن مخاطر تشغيلية ، الأمر الذي سينعكس في النهاية على زيادة الأرباح.

السؤال الرابع:

هل وصلت أهمية المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك العاملة في الأردن إلى المستوى الذي يستدعي إنشاء دوائر متخصصة لإدارتها ؟

يبين الجدول أدناه أراء عينة الدراسة حول أهمية المخاطر التشغيلية وتأثيرها على البنوك العاملة في الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (5-15)

أهمية وتأثير المخاطر التشغيلية على البنوك العاملة في الأردن.

البيـــــان	درجة الموافقة التكرار والنسبة %					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق بشدة (5)	موافق (4)	(محايد) (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
1- إن أهمية وتأثير المخاطر التشغيلية على البنوك العاملة في الأردن وصلت إلى المستوى الذي يقتضي من البنوك إنشاء دوائر متخصصة لإدارتها.	84 57.5	50 34.2	9 6.2	3 2.1	0 0	4.47	0.71
2- إن أهمية وتأثير المخاطر التشغيلية على البنوك العاملة في الأردن وصلت إلى المستوى الذي يقتضي من البنوك العمل على تخصيص جزء من رؤوس أموالها لمواجهتها.	44 30.1	71 48.6	24 16.4	6 4.1	1 0.7	4.03	0.83
3- المخاطر التشغيلية أكثر أهمية من المخاطر الائتمانية في درجة تأثيرها على البنوك العاملة في الأردن.	11 7.5	45 30.8	56 38.4	31 21.2	3 2.1	3.21	1.01
4- معظم حالات الخسائر التي منيت بها بعض البنوك العاملة في الأردن خلال السنوات القليلة الماضية كان منشؤها مخاطر تشغيلية لم تحسن البنوك إدارتها.	21 14.4	49 33.6	47 32.2	29 19.9	0 0	3.42	0.97
5- هنالك ضرورة لقيام البنك المركزي بالعمل على تصنيف البنوك العاملة في الأردن استناداً لمدى فعاليتها في إدارتها لمخاطرها المختلفة ونشر هذا التصنيف سنوياً لإطلاع الجمهور	40 27.4	80 54.8	21 14.4	4 2.7	1 0.7	4.05	0.77

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- موافقة عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة على أن أهمية وتأثير المخاطر التشغيلية على البنوك العاملة في الأردن قد وصلت إلى المستوى الذي يقتضي من البنوك إنشاء دوائر متخصصة لإدارتها. حيث يلاحظ من خلال مراجعة تحليل الإجابات الواردة على الفقرة (1) من الجدول أعلاه أن عدد المدراء الموافقين على هذه الفقرة هو (134) مدير أي بنسبة 92% من العينة الكلية ، وبمتوسط حسابي للإجابات يساوي (4.47) وهو أعلى بكثير من متوسط أداة القياس البالغة قيمته 3.
- موافقة عينة الدراسة على الفقرات أرقام (5،4،3،2) الواردة في الجدول أعلاه والتي تقيس أراء أفراد العينة بخصوص مدى أهمية وتأثير المخاطر التشغيلية على البنوك العاملة في الأردن ، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات 4.03 ، 3.21 ، 3.42 ، 4.05 على الترتيب، وجميعها أكبر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- من متوسـط أداة القياس . ولعل هذه الأهمية والتأثير للمخاطر التشغيلية هي التي ساهمت في ارتفاع نسـبة المستجيبين الموافقين على ضرورة قيام البنوك بإنشاء دوائر متخصصة لإدارة المخاطر التشغيلية.

ملخص النتائج :

فيما يلي ملخصاً لنتائج التحليل المتعلقة بفرضيات الدراسة وأسئلتها :

أولاً : نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

يبين الجدول التالي فرضيات الدراسة ونتائج اختبار هذه الفرضيات:

جدول رقم (5-16)

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	الفرضية العدمية	نتيجة اختبار الفرضية
الأولى	لا يوجد إدراك مناسب لدى موظفي البنوك العاملة في الأردن لمفهوم المخاطر التشغيلية.	رفض
الثانية	لا تتعرض البنوك العاملة في الأردن للمخاطر التشغيلية بدرجة مرتفعة.	رفض
الثالثة	لا يتم تطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية الصادرة عن لجنة بازل لدى البنوك العاملة في الأردن.	قبول
الرابعة	لا يتم توظيف الأساليب المتقدمة الممارسة في إدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك العاملة في الأردن.	قبول
الخامسة	اتجاهات البنوك العاملة في الأردن سلبية نحو قيام البنك المركزي الأردني بدوره في تقييم ومراقبة مدى كفاية وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية..	رفض

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: نتائج تحليل أسئلة الدراسة

السؤال الأول:

هل يوجد لدى البنوك العاملة في الأردن دوائر متخصصة لإدارة المخاطر؟ وهل من ضمن مهام هذه الدوائر العمل على إدارة المخاطر التشغيلية ؟

أغلبية البنوك العاملة في الأردن(68% من البنوك) لا يوجد لديها دائرة مختصة بإدارة المخاطر، وأن العدد القليل من البنوك التي لديها دائرة مختصة بإدارة المخاطر يكون من ضمن مهامها العمل على إدارة المخاطر التشغيلية.

السؤال الثاني :

ما هي الأساليب الأكثر استخداماً لدى البنوك العاملة في الأردن في إدارة المخاطر التشغيلية ؟

أكثر أساليب إدارة المخاطر التشغيلية استخداماً لدى البنوك العاملة في الأردن هي ما يلي : الاعتماد على التدقيق الداخلي، الدور الرقابي لمدراء الفروع والدوائر كلٌ في موقعه، أنظمة الضبط والرقابة الداخلية (فصل المهام ، الرقابة الثنائية....)، أنظمة معلومات ذات كفاءة عالية، إجراءات وهياكل تنظيمية ملاءمة (وتشمل : تحديد نطاق الإشراف، تحديد المسؤولية ، الوصف الوظيفي ....)، الحصول على كفالات عدليه لصالح البنك من الموظفين المتعاملين بالنقد، استقطاب موظفين على درجة عالية من الكفاءة، خطط طوارئ معززة بإجراءات وقائية، إبرام بوالص تأمين تغطي الخسائر المحتملة الناجمة عن مخاطر تشغيلية، إطلاع وتوقيع موظفي البنك على الميثاق الخاص بأخلاقيات العمل المصرفي، بناء مخصصات مالية لمواجهة واستيعاب الخسائر التي قد تنتج عن المخاطر التشغيلية...

السؤال الثالث :

ما هي أكثر الأسباب التي تدفع البنوك العاملة في الأردن إلى زيادة اهتمامها بالمخاطر التشغيلية وطرق إدارتها؟

أكثر الأسباب التي تدفع البنوك العاملة في الأردن إلى زيادة اهتمامها بالمخاطر التشغيلية وطرق إدارتها هي الاستجابة لتعليمات البنك المركزي وتخفيض الخسائر وزيادة الأرباح .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

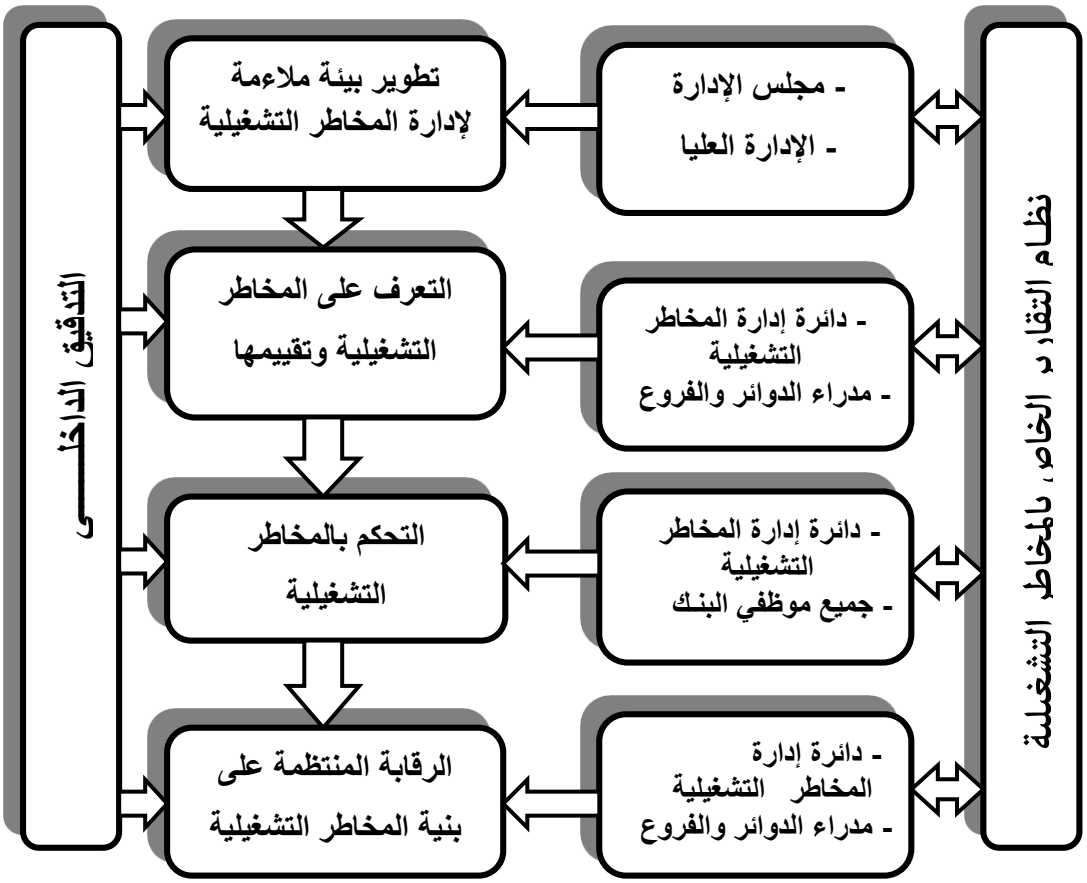
السؤال الرابع:

هل وصلت أهمية المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك العاملة في الأردن إلى المستوى الذي يستدعي إنشاء دوائر متخصصة لإدارتها؟

أظهرت الدراسة وبشكل واضح أن أهمية وتأثير المخاطر التشغيلية على البنوك العاملة في الأردن قد وصل إلى المستوى الذي يقتضي من البنوك إنشاء دوائر متخصصة لإدارتها.

3-5 المنهجية المقترحة لإدارة المخاطر التشغيلية:

في ضوء نتائج وأدبيات هذه الدراسة، يقترح الباحث المنهجية المبينة في الشكل أدناه لإدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك. ويرى الباحث أن شمولية هذه المنهجية ووضوح المهام المطلوبة لتنفيذ خطواتها يجعلها قابلة للتطبيق لدى البنوك العاملة في الأردن .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(إعداد الباحث)

تشتمل المنهجية المقترحة لإدارة المخاطر التشغيلية على ستة خطوات رئيسية تقوم بها جهات مختلفة داخل البنك، ويوضح الجدول التالي هذه الخطوات والجهات المكلفة بتنفيذها:-

تسلسل الخطوات	خطوات إدارة المخاطر التشغيلية	الجهة المكلفة بالتنفيذ
1	تطوير بيئة ملاءمة لإدارة المخاطر التشغيلية	مجلس الإدارة الإدارة العليا(التنفيذية) -
2	التعرف على المخاطر التشغيلية وتقييمها	- دائرة إدارة المخاطر التشغيلية - مدراء دوائر وفروع البنك
3	التحكم بالمخاطر التشغيلية	- دائرة إدارة المخاطر التشغيلية - جميع موظفي البنك
4	الرقابة المنتظمة على بنية المخاطر التشغيلية	- دائرة إدارة المخاطر التشغيلية - جميع مدراء الدوائر والفروع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5	إعداد وإصدار التقارير الخاصة بالمخاطر التشغيلية	جميع دوائر وفروع البنك
6	التدقيق الداخلي على كافة خطوات إدارة المخاطر التشغيلية	دائرة التدقيق الداخلي

وفيما يلي شرح مفصل لهذه الخطوات ومهام ومسؤوليات الجهة المكلفة بالتنفيذ بخصوصها:

أولاً: تطوير بيئة ملاءمة لإدارة المخاطر التشغيلية

إن نجاح أي منهجية أو إطار لإدارة المخاطر التشغيلية يحتاج في البداية إلى قيام مجلس الإدارة والإدارة العليا(الإدارة التنفيذية) بالعمل على تطوير البيئة المناسبة التي تمكن البنك من إدارة مخاطره التشغيلية بطريقة كفؤة ومنتظمة، ويتم تحقيق ذلك من خلال قيام مجلس الإدارة و أو الإدارة العليا بالخطوات الرئيسية التالية:

1- فهم وإدراك الملامح الأساسية للمخاطر التشغيلية كفئة مختلفة من المخاطر، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عقد ندوات أو برامج تدريبية متخصصة تطرح آخر ما استجد في هذا المجال.
2- خلق ثقافة مؤسسية تركز على أولوية الإدارة الفاعلة للمخاطر التشغيلية والالتزام بمتطلبات الضبط التشغيلي السليم ومسآلة الموظفين عن أي قصور في ذلك .

ويمكن بناء ثقافة المخاطر من خلال عقد لقاءات أو ندوات داخلية متكررة ما بين مدراء إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي والمدير العام من جهة وكافة العاملين في البنك من جهة أخرى.

3- بناء ثقافة أخلاقية تساعد على الانفتاح والشفافية وتشجع إظهار الأخطاء وعدم إخفائها.
4- الموافقة على إنشاء دائرة مستقلة(أو وحدة) مختصة بإدارة المخاطر التشغيلية على مستوى البنك، وبيان الحدود الواضحة لمهامها ومسؤولياتها وآلية عملها وطبيعة ارتباطها بالدوائر الأخرى.
5- التوجيه للإدارة التنفيذية للعمل على توظيف منهجية محددة لإدارة المخاطر التشغيلية. مع التأكيد على ضرورة تعديل هذه المنهجية في ضوء التغيرات الخارجية والداخلية وبما يضمن الإدارة الفاعلة للمخاطر التشغيلية،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6- ويجب أن تعتمد هذه المنهجية خطياً من مجلس الإدارة ويتم مراجعتها بشكل سنوي على الأقل.

7- التوجيه لتطوير سياسات خاصة بإدارة المخاطر التشغيلية تتناسب مع حجم ودرجة تعقيد عمليات البنك، على أن توضح هذه السياسات بحد أدنى ما يلي:

- التحديد والتعريف الواضح لمفهوم المخاطر التشغيلية ولكافة أنواع المخاطر التي تصنف ضمن إطار المخاطر التشغيلية، وإيصال هذا المفهوم إلى كافة العاملين في البنك وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية. علماً أن التعريف الأشمل لهذه المخاطر هو تعريف لجنة بازل الوارد في الدراسة والذي لاقى قبولاً كبيراً لدى القطاع المصرفي في الأردن وكما أظهرت نتائج الدراسة.
- أدوار ومسؤوليات دائرة إدارة المخاطر التشغيلية في إدارة المخاطر التشغيلية.
- التأكيد على أن إدارة المخاطر تتطلب النظر إلى البنك على أنه محفظة من المخاطر. وبالتالي على كل مدير مسؤول عن نشاط معين العمل دورياً على إجراء تقييم كمي ونوعي للمخاطر التي يتعرض لها النشاط الذي يخضع لإدارته.
- تحديد المخاطر المشتركة أو المتداخلة بين الأنشطة المختلفة للبنك.
- دور نظام الرقابة الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية.
- نظام التقارير ونوعية البيانات والمعلومات المطلوبة.
- الأدوات التي سيتم توظيفها للتحكم بالمخاطر التشغيلية ومراقبتها.
- خطط استمرارية العمل (خطط الطوارئ).

8- تحديد مهام ومسؤوليات مدير إدارة المخاطر التشغيلية، والتي يمكن أن تتضمن ما يلي:

- تطوير السياسات وإجراءات العمل الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع خدمات ومنتجات وعمليات وأنظمة البنك.
- المساهمة مركزياً في إعداد البرامج الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية ومراقبة حجم الخسائر الناتجة عنها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- بناء دليل عمل يوضح كيفية تصنيف الأنواع المختلفة للمخاطر(مخاطر ائتمانية، مخاطر تشغيلية، مخاطر سوق.....وغيرها)
- التعاون مع دائرة التدقيق الداخلي في التحقيق بأسباب الخسائر الناتجة عن مخاطر تشغيلية .
- التنسيق والمتابعة مع مدراء الدوائر والفروع المختلفة في البنك.
- المساعدة في تطوير وتنفيذ التقييم الذاتي للمخاطر.
- تطوير نظام خاص لتتبع وتسجيل حالات الخسائر الداخلية.
- تطوير وتوظيف الأدوات المناسبة الخاصة بالتحكم بالمخاطر التشغيلية.
- تطوير ووضع سياسة تأمين مكتوبة، توضح سياسات التأمين التي يتبعها البنك ومدى ملاءمتها مع الموارد المالية وحجم المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك. على أن يتم اعتماد هذه السياسة من قبل مجلس الإدارة.
- إدارة ومتابعة عقود التأمين مع شركات التأمين ودراسة مدى الحاجة لتغطيات تأمينية جديدة.
- بناء وتوظيف ومتابعة المؤشرات الخاصة بالمخاطر التشغيلية.
- التنسيق مع التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ومع مفتشي البنك المركزي.
- المتابعة مع مؤسسات التقييم الدولية بخصوص تقييم أنشطة وعمليات البنك، وفهم الآليات والمعايير التي تستخدمها هذه الجهات في التقييم.
- التأكد من تطبيق كافة الإجراءات والأنظمة الخاصة بالتحكم بالمخاطر التشغيلية على مختلف عمليات وأنشطة البنك.
- إعداد التقارير الدورية التي تغطي كافة جوانب المخاطر التشغيلية في البنك ورفعها إلى مجلس الإدارة والمدير العام.
- تقييم مدى اتفاق الممارسات الخاصة بإدارة المخاطر مع استراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر المعتمدة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9- يقوم مجلس الإدارة من خلال المراجعة المنتظمة للتقارير الخاصة بالمخاطر التشغيلية بالعمل على تقييم المنهجية المستخدمة في إدارة المخاطر التشغيلية وتحديد أوجه القصور بآليات تنفيذها.

ثانياً: التعرف على المخاطر التشغيلية وتقييمها

بموجب هذه المنهجية تتحمل دائرة إدارة المخاطر التشـغيلية المسـؤوليات التالية بما يخص التعرف على المخاطر التشغيلية وتقييمها:

1- تطوير ووضع آليات خاصة للتعرف على المخاطر التشغيلية الحالية أو تلك المحتملة مستقبلاً وترتيبها وفقاً للأولوية، بحيث تأخذ بالاعتبار ما يلي:

- جميع أشكال المخاطر التشغيلية المحتملة.
- طبيعة البيئة الداخلية والخارجية التي يعمل بها البنك.
- الأهداف الاستراتيجية للبنك
- المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك
- السمات الخاصة التي تُميز البنك (نقاط القوة ونقاط الضعف)
- التغيرات الداخلية والخارجية وحجم هذه التغيرات.

2- تحديد ووضع قائمة بمسببات المخاطر التشغيلية، وذلك لاستخدامها في تصنيف المخاطر التي يتعرض لها البنك، وتشمل هذه القائمة بحد أدنى المسببات التالية للمخاطر التشغيلية:

- تنفيذ العمليات Transaction Processing
- ممارسات البيع Sales Practices
- عمليات الإدارة Management Processes
- الموارد البشرية Human Resources
- التكنولوجيا Technology
- البيئة الخارجية External Environment
- الجوانب القانونية -

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Legal Issues

- تجاوز الصلاحيات **Unauthorized Activities**
- ممارسات جرمية **Criminal Activities**

3- توظيف الأساليب التالية للتعرف على المخاطر التشغيلية وتقييمها:

- التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر **Risk and Control Self Assessment**
- حصر المخاطر **Risk Mapping** وتحديد المخاطر ذات الأولوية بناءاً على احتمالية الحدوث (Probability) وحجم التأثير(Impact) ، وبناءاً على هذا التحليل يتم تحديد الأنشطة ذات المخاطر المرتفعة وكذلك الإجراءات الواجب اتخاذها للحد من تكرار المخاطر التشغيلية و التقليل من تأثيرها.
- بناء قاعدة بيانات تاريخية للخسائر وتحديد مصادر تلك الخسائر وتبويبها وفقاً لنوع المخاطر**Loss Data Collection and Analysis**.

ويجب أن تتضمن قاعدة البيانات المعلومات الأساسية التالية:

قيمة الخسائر، وصف لحالة الخسارة، نوع المخاطر التشغيلية الذي تصنف على أساسه الخسارة، الأصل الذي تأثر بالخسارة، تاريخ الخسارة(في حسابات البنك)، تاريخ اكتشاف الخسارة، الإجراءات (الإدارية، المالية، الرقابية ...)التي تم اتخاذها، التغطية التأمينية للخسائر. ...وغيرها من المعلومات الأساسية.

- تحليل أسباب وآثار حالات الخسائر الناتجة عن مخاطر تشغيلية وتحديد حجم تأثيرها على عمليات البنك **Event-Cause-Effect Analysis**
- جمع المعلومات الكافية عن المخاطر التشغيلية المحتمل حدوثها مستقبلاً والتي يمكن أن ينتج عنها خسائر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتعتبر تقارير التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وتقارير مفتشي البنك المركزي مصدراً رئيسياً لتحديد طبيعة وأنواع المخاطر التشغيلية التي يعاني منها البنك، وكذلك في تحديد احتمالية حدوث هذه المخاطر.

4- تحليل وتقييم تكلفة السيطرة على المخاطر ومدى تناسبها مع حجم وتأثير المخاطر المحتملة.

5- تحديد المخاطر التشغيلية في ضوء التوسعات وعمليات الشراء المستجدة والاندماج وغيرها والتي تشمل الأصول المالية وغير المالية وكذلك الموارد البشرية.

6- إنجاز تحليل رسمي(كمي ونوعي) مرة كل سنة على الأقل لقياس مستوى وحجم المخاطر التشغيلية. على أن يشتمل هذا التحليل ما يلي:

- تقديرات موظفي ومديري الدوائر المعنية بالمخاطر التشغيلية لحجم هذه المخاطر على أساس تقدير الحد الأقصى لما سيتكبده البنك من تكاليف ومبالغ نتيجة حدوث أي من المخاطر التشغيلية.
- تقييم حجم المخاطر التي حدثت من قبل.
- فحص ومراجعة البيانات المتاحة عن حجم الخسائر التي حدثت في بنوك أخرى داخل المملكة وخارجها.
- تحليل الخسائر ودوريتها وحجم التوقعات المستقبلية لها

<u>ثالثاً:التحكم بالمخاطر التشغيلية</u>

1- تحتاج عملية التحكم بالمخاطر التشغيلية إلى أربع خطوات رئيسية هي:

- تحديد كافة أشكال المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك حالياً أو تلك التي من الممكن أن يتعرض لها مستقبلاً.
- تحديد الضوابط الرقابية التي من الممكن للبنك توظيفها للسيطرة على هذه المخاطر.
- إجراء الاختبارات اللازمة لمعرفة مدى فعالية الضوابط الرقابية التي تم توظيفها.
- التحديث الدوري لقائمة المخاطر والضوابط الرقابية الخاصة بها.

2- يتحمل مدراء الدوائر والفروع مسؤولية الإدارة اليومية للمخاطر التشغيلية الخاصة بالمهام التي يشرفون عليها وكذلك التحقق من فعالية الأدوات المستخدمة للتحكم بهذه المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- يتحمل كافة موظفي البنك مسؤولية الالتزام بتطبيق كافة الضوابط والوسائل الخاصة بالتحكم بالمخاطر التشغيلية كما هي مقرة من قبل إدارة البنك.

4- تتحمل دائرة إدارة المخاطر التشغيلية المسؤوليات التالية بما يخص التحكم بالمخاطر التشغيلية:

أ) إعداد ووضع برامج مكتوبة لكافة أقسام البنك بحيث تغطي هذه البرامج المخاطر التشغيلية، ومراقبة حجم الخسائر التي قد تنتج عنها، بما في ذلك تقييم حجم هذه المخاطر وطرق مراقبتها، على أن توضح هذه البرامج بحد أدنى ما يلي:

- كيفية المحافظة على سرية البيانات.
- الحماية الفعلية لمقر البنك وفروعه
- كيفية منع عمليات الاختلاس وكافة أشكال الاحتيال
- طرق منع سوء استخدام بطاقات الائتمان والصراف الآلي
- طرق حماية نظم المعلومات
- ضمان جودة الخدمات والاستشارات المقدمة
- التقيد بالتزامات العملاء التعاقدية
- الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة داخل المملكة.

ب) بناء آلية عمل (موافق عليها من قبل المدير العام) للرقابة على مؤشرات المخاطر Key Risk Indicators (KRIs) بحيث تتضمن ما يلي:

- الجهة أو الدائرة المسؤولة عن المراقبة والمتابعة.
- الفترات الزمنية التي تتم فيها مراجعة هذه المؤشرات.
- تزويد مختلف دوائر البنك بتحليل لمخاطرها التشغيلية والسياسات الخاصة بإدارتها.
- تطوير مصفوفة للمخاطر تبين الأشكال المختلفة للمخاطر التشغيلية وأساليب التحكم بهذه المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الالتزام بالشفافية وتوعية العملاء وتعريفهم بطبيعة العمليات المنفذة بوسائل إلكترونية ومخاطرها وما ترتبه عليهم من التزامات ووضع الإرشادات والتعليمات الواضحة بخصوصها.
- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات القادرة على الحد من المخاطر التشغيلية، مع مراعاة توفر خطط طوارئ ودعم ملاءمة لحالات الفشل في أنظمة المعلومات والتشغيل.

ج) المساعدة في توظيف وتبني الأساليب التالية للتحكم بالمخاطر التشغيلية:

الإشراف الإداري الفاعل، نظام فاعل للتقارير، الرقابة على الصلاحيات، الفصل بين المهام، وسائل الأمن والحماية، الرقابة الثنائية على العمليات، تدوير الموظفين، الأجازات السنوية، وصف مفصل لمهام ومسؤوليات كل وظيفة، تحديد الصلاحيات وتوضيح خطوط الاتصال فيما بين مختلف المستويات الإدارية، وجود دليل عمل وإجراءات مفصلة لتنفيذ العمليات المصرفية والرقابة عليها، مشاركة آثار المخاطر مع آخرين بواسطة العقود أو الكفالات أو الضمانات أو التأمين، تطوير وتبني سياسات خاصة بأمان وسرية المعلومات بمختلف أشكالها.

د) المراجعة الدورية لآليات وخطط الدعم الاحتياطي(خطط الطوارئ) للتأكد من ملاءمتها لعمليات البنك الحالية، وكذلك لفحص مدى قدرة البنك على التنفيذ السريع والفاعل لهذه الخطط في حال حدوث تعطل في العمل اليومي أو في عمليات التشغيل المختلفة.

5- تتحمل دائرة التدقيق الداخلي مسؤولية فحص نظام الرقابة الداخلي بشكل دوري، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة هذا النظام للتغيرات الحاصلة في أنشطة وخدمات وعمليات البنك المختلفة.

6- على إدارة الموارد البشرية التأكد من أن نشاطات وعمليات البنك يقوم بها موظفون مؤهلون يمتلكون الخبرة والقدرات الفنية المناسبة.

<u>رابعاً:الرقابة المنتظمة على بنية المخاطر التشغيلية</u>

1- تهدف الرقابة المنتظمة على بنية المخاطر التشغيلية إلى ما يلي:

- تقييم السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية وبما يؤدي إلى تصحيح نقاط الضعف والحد من حجم التعرض لهذه المخاطر مستقبلاً وتقليل آثارها.
- تحديد حجم التغير في التعرض للمخاطر التشغيلية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- (الـذي قد ينشـــأ نتيجة لتبني أنشـــطة أو خدمات جديدة أو تغيير في البنية الهيكلية للبنـك...أو أي تغيرات أخرى) وتقييم مـدى ملاءمـة وفعـاليـة الأدوات المســتخدمة في التحكم بهذه المخاطر.

2- تتم عملية الرقابة على إدارة المخاطر التشـغيلية إما من خلال الرقابة المستمرة والذاتية على مختلف خطوات إدارة المخـاطر التشـــغيليـةOngoing Evaluation أو من خلال تقييم منفصل يتم إجراءه دورياً Separate Evaluation

3 - تتضمن عملية الرقابة على بنية المخاطر التشغيلية الخطوات الرئيسية التالية:

- تطوير مؤشرات أســاســية خاصــة بالمخاطر التشــغيلية تمكن البنك من التنبؤ بمخاطر حدوث خسـائر مسـتقبلية، ومن الأمثلة على هذه المؤشرات ما يلي: عدد حالات فشـل أنظمـة المعلومـات أو عدد حالات انقطاع الاتصـــال ما بين فروع البنك، طبيعة وحجم الدوران الوظيفي، حجم وطبيعة حالات الاحتيال الداخلي، عدد حالات انقطاع العمل في البنك بسبب أحداث خارجية...وغيرها من المؤشرات.
- التقييم الدوري للمخاطر التشــغيلية من خلال المراقبة الدائمة للأنشــطة وذلك للحكم على مـدى فعـاليـة الأدوات المســتخـدمـة للتحكم بـالمخـاطر التشــغيلية Ongoing Monitoring.
- مراجعة تقارير الجهات الرقابية وتقييم درجة المخاطر إلى تتضــمنها مقارنة مع التقارير الداخلية للمخاطر.
- مراجعـة تقـارير التـدقيق الـداخلي والخـارجي وكـذلـك مؤســســـات التقييم الدولية والتوصيات الواردة بخصوص إدارة المخاطر التشغيلية.
- عقد ندوات متخصـصة مع مدراء الفروع والدوائر للحصول على تغذية راجعة بخصوص مدى فعالية السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية.
- مقـارنـة عملية وخطوات إدارة المخاطر لدى البنك مع غيره من البنوك المتميزة في هذا المجـال، والتي تتفق أهـدافهـا وحجم عمليـاتهـا مع أهـداف وحجم عمليـات البنـك (Benchmarking).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تحديد الحالات والأوضاع الذي يكون فيه حجم التعرض للمخاطر التشغيلية يفوق الحد المقبول بموجب السياسة العامة لإدارة المخاطر.

4- إعداد التقارير الدورية التي توضح وضع المخاطر التشغيلية لدى البنك ومدى فعالية المنهجية المستخدمة في إدارة هذه المخاطر.

خامساً: إعداد وإصدار التقارير الخاصة بالمخاطر التشغيلية (نظام التقارير)

بموجب نظام التقارير الخاص بالمخاطر التشغيلية تقوم مختلف دوائر وفروع البنك وبعد التنسيق مع إدارة المخاطر التشغيلية، بالعمل على إعداد تقارير دورية (بحد أدنى ربع سنوية) خاصة بالجوانب المختلفة للمخاطر التشغيلية التي تتضمنها الأنشطة التي تقوم بها، ويتم إرسال هذه التقارير إلى دائرة إدارة المخاطر التشغيلية، التي تقوم بدورها بدراسة هذه التقارير ومن ثم إعداد تقرير موحد رفيع المستوى يوضح نتائج أعمال دائرة إدارة المخاطر التشغيلية وكذلك وضع المخاطر التشغيلية على مستوى البنك، ويتم رفع هذا التقرير متضمناً أهم التوصيات إلى مجلس الإدارة والمدير العام للإطلاع والتوجيه بما يلزم بخصوصه. ويساعد هذا التقرير كل من مجلس الإدارة والمدير العام على فهم بنية مخاطر البنك التشغيلية وتركيز اهتمامهم على الأبعاد الإستراتيجية والمادية لهذه المخاطر.

ويمكن أن يتضمن التقرير الموحد الأجزاء الرئيسية التالية:

1- معلومات مالية وتشغيلية ومعلومات عن الوضع التنافسي للبنك وتطور أداءه.
2- معلومات عن مستوى الالتزام بالتوجهات والسياسات العامة للبنك.
3- أوضاع مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators
4- أوضاع مؤشرات المخاطر الرئيسية Key Risk Indicators
5- وضع الحاكمية المؤسسية للبنك Corporate Governance
6- تصنيفاً محدداً لكافة أشكال المخاطر التشغيلية، مع تقييم لدرجة تعرض البنك لهذه المخاطر (عالية، متوسطة، منخفضة).
7- المخاطر التشغيلية الواردة في تقارير التدقيق الداخلي وحجم هذه المخاطر ودرجة تأثيرها على عمليات البنك.
8- وضع أنظمة المعلومات وأنظمة التشغيل في البنك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9- الموارد البشـــرية ومـدى قـدرتها على تحقيق أهداف البنك، ويتضـــمن هذا الجزء من التقرير معلومات خاصـة بأنشـطة التدريب، الكفاءات المتميزة ضـمن كادر موظفي البنك وتلك التي تسـربت إلى بنوك منافسـة، معدل الدوران الوظيفي، مدى تطبيق سياسة تدوير الموظفين...وغيرها من المعلومات.

10- معلومات خاصة تتعلق بحالات الاحتيال الداخلي والخارجي.

11- الخسـائر الناتجة عن مخاطر تشـغيلية مع بيان حجمها ومسبباتها والوسائل المستخدمة لمنع تكرارها مستقبلاً.

12- تقييماً لمـدى فعالية نظام الرقابة الداخلي والإجراءات الممكن اتخاذها لتعزيز متانة هذا النظام.

13- أيـة معلومـات ذات أهميـة تتعلق بـالأســواق والأحداث والظروف الخارجية المحيطة بالبنك والمؤثرة على عملية صنع القرار.

14- شرحاً لأفضل الممارسات التي تستخدمها البنوك الأخرى(محلياً ودولياً) في إدارة مخاطرها التشـغيلية (Benchmarking) وبيان التطورات الحاصـلة على هذا الموضـوع محلياً وعالمياً.

- إضـافة إلى التقرير الموحد يجب على دائرة إدارة المخاطر التشـغيلية إصـدار تقارير خاصـة (غير دورية) تلقي الضـوء على تطورات داخلية معينة لا تسـتدعي التأخير وذات تأثير سـلبي على أهداف البنك (Contingency Reports)

<u>سادساً: التدقيق الداخلي على كافة الخطوات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية</u>

عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي التدقيق الداخلي بأنه " نشاط مستقل موضوعي وتوكيدي واستشاري صمم من أجل إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقييم وتحسين فاعلية كل من إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم."[1]

وبموجب هذا التعريف فإن السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية تخضع لتدقيق داخلي فعال وشامل، يتم إجراءه من قبل موظفين يتمتعون بالاستقلالية والكفاءة ويمتلكون المؤهلات والخبرات المناسبة لذلك.

وعليه فإن دور دائرة التدقيق الداخلي في المنهجية المقترحة لإدارة المخاطر التشغيلية يتضمن ما يلي:

1- تقييم البيئة الرقابية العامة وكذلك مدى كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية، وذلك من خلال فحص وتقييم عمليات إدارة المخاطر وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة هذه العمليات.

2- تحديد فعالية التقييم الذاتي للمخاطر التي قامت به الإدارة وذلك من خلال الفحوصات المباشرة، ومراقبة تنفيذ السياسات والإجراءات وفحص دقة البيانات المستخدمة في عملية الإشراف والمراقبة على الأنشطة.

3- تدقيق مدى دقة وفعالية الأساليب المتبعة في تحديد وتحليل المخاطر التشغيلية وطرق الحد منها سواء كانت من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية.

4- مراجعة سياسات البنك وقرارات مجلس الإدارة وملاحظات لجنة التدقيق حول التقارير المرفوعة لها لتحديد استراتيجية البنك وفلسفته في إدارة المخاطر وكذلك لتحديد مستوى تحمل المخاطر وقبولها لدى البنك.

[1] Andrew D.baily and others, **''Research Opportunities in Internal Auditing''**, Institute of Internal Auditors, Florida ,USA, 2003, P.12

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5- إعداد التقارير الخاصة بنتائج أعمالهم ورفعها إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق وذلك بعد مناقشة مدير إدارة المخاطر التشغيلية بها.

6- تقييم نوعية ومدى شمولية خطط الطوارئ والدعم الاحتياطي لأنظمة العمل المختلفة لدى البنك.

7- تقييم أنظمة البنك بالنسبة للرقابة على المخاطر التشغيلية وآليات إعداد التقارير الخاصة بها.

5-4 النتائج والتوصيات:

فيما يلي النتائج النهائية التي توصلت لها الدراسة، والتوصيات التي يرى الباحث أن تطبيقها سوف يساعد في تحقيق إدارة كفؤة للمخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك العاملة في الأردن.

5-4-1 النتائج

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

1. يوجد إدراك مناسب لدى موظفي البنوك العاملة في الأردن لمفهوم المخاطر التشغيلية، كما يوجد إجماع شبه تام بين هذه البنوك على التعريف الخاص بالمخاطر التشغيلية الصادر عن لجنة بازل.
2. بالرغم من إدراك البنوك لمفهوم المخاطر التشغيلية إلا أن ذلك لم يؤدِ إلى اتخاذ خطوات عملية لتبني وتوظيف منهجية محددة لإدارة المخاطر التشغيلية تتضمن تعريف واضح لمفهوم هذه المخاطر وكيفية تقييمها والتحكم بها لدى غالبية البنوك العاملة في الأردن، ولا تزال إدارة المخاطر التشغيلية لدى معظم البنوك في مراحلها الأولى سواء من حيث تطوير السياسات والإجراءات أو من حيث الأساليب المتبعة.
3. ضعف اهتمام غالبية البنوك العاملة في الأردن بإنشاء دوائر مختصة بإدارة مختلف أشكال المخاطر المصرفية التي تتعرض لها. حيث أظهرت الدراسة أن غالبية البنوك العاملة في الأردن لا يوجد لديها دائرة مختصة بإدارة المخاطر، وأن العدد القليل من البنوك التي لديها مثل هذه الدائرة(وعددها ستة بنوك) هي بنوك أردنية تصنف ضمن البنوك كبيرة الحجم، باستثناء بنك واحد غير أردني مصنف ضمن البنوك صغيرة الحجم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. لا يتم تطبيق العديد من مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية المتعارف عليها والصادرة من قبل لجنة بازل لدى الغالبية العظمى من البنوك العاملة في الأردن.
5. تتعرض البنوك العاملة في الأردن للمخاطر التشغيلية بدرجة مرتفعة. وقد بينت الدراسة أن أكثر أشكال المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك العاملة في الأردن بدرجة مرتفعة هي:
   - المخاطر القانونية
   - مخاطر الأفراد (الموظفين)
   - مخاطر القصور في دور الجهات الرقابية

وأوضحت الدراسة أيضاً أن البنوك العاملة في الأردن تتعرض لمخاطر العمليات الداخلية بدرجة متوسطة، وتتعرض لكل من مخاطر أنظمة المعلومات والمخاطر الخارجية بدرجة منخفضة.

6. لا تقوم البنوك العاملة في الأردن بتوظيف الأساليب المتقدمة الممارسة في إدارة المخاطر التشغيلية. حيث أظهرت الدراسة أن هذه البنوك تعتمد في إدارتها لمخاطرها التشغيلية بشكل رئيسي- على الدور المناط بدائرة التدقيق الداخلي وكذلك الدور الرقابي لمدراء الدوائر والفروع كلٌ في موقعه، ودون العمل على توظيف أساليب وأدوات مساندة متطورة، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:
   - التقييم الذاتي للمخاطر.
   - دائرة متخصصة لإدارة المخاطر التشغيلية.
   - تطوير واستخدام قاعدة بيانات تاريخية لخسائر العمليات التي تكبدها البنك (سجل بالخسائر وتواريخها وأسبابها وتبويبها وفقاً لنوع المخاطر).
   - استخدام أساليب تحليل وقياس خاصة تساعد على التحديد الكمي لحجم الخسائر المحتملة الناتجة عن التعرض للمخاطر التشغيلية.
   - تطوير واستخدام مؤشرات خاصة لتحديد حجم التعرض للمخاطر التشغيلية (مثل عدد حالات فشل أنظمة المعلومات، عدد وحجم وطبيعة حالات الاحتيال لدى البنك أو لدى البنوك الأخرى، حجم وطبيعة الدوران الوظيفي، حجم وطبيعة شكاوى العملاء...).
7. اتجاهات البنوك العاملة في الأردن إيجابية نحو قيام البنك المركزي بدوره في تقييم ومراقبة مدى كفاية وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

8. أهم الأسباب التي تدفع البنوك العاملة في الأردن إلى زيادة اهتمامها بالمخاطر التشغيلية وطرق إدارتها، هي الاستجابة لتعليمات البنك المركزي وتخفيض الخسائر وزيادة الأرباح. أما أقل الأسباب أهمية من وجهة نظر البنوك فهي الاستجابة لمقررات لجنة بازل الثانية.

9. تتفق الغالبية العظمى من البنوك التي شملتها الدراسة على أن أهمية وتأثير المخاطر التشغيلية على البنوك العاملة في الأردن قد وصل إلى المستوى الذي يقتضي- من البنوك العمل على إنشاء دوائر متخصصة لإدارتها وكذلك العمل على تخصيص جزء من رؤوس أموالها لمواجهتها.

وتأكيداً لهذه الأهمية ترى الغالبية العظمى من البنوك التي شملتها الدراسة ضرورة قيام البنك المركزي (أو أي جهة أخرى مستقلة) بالعمل على تصنيف البنوك العاملة في الأردن استناداً لمدى فعاليتها في إدارتها لمخاطرها المختلفة ونشر- هذا التصنيف سنوياً لإطلاع الجمهور.

10. الغالبية العظمى من البنوك العاملة في الأردن لا تقدم معلومات كافية للمشاركين في السوق (العملاء والمستثمرين) عن مخاطرها التشغيلية وطرق إدارتها والخسائر الناجمة عنها.

11. أوضحت الدراسة أن هنالك العديد من جوانب القصور لدى البنوك العاملة في الأردن بما يخص إدارة المخاطر التشغيلية، وأهم هذه النقاط ما يلي:

- تفتقر الغالبية العظمى من البنوك التي تم دراستها لقاعدة من المعلومات التاريخية الخاصة بخسائرها التشغيلية والأسباب التي كانت ورائها، وتحتاج مثل هذه البنوك إلى العديد من السنوات حتى تستطيع التمكن من قياس مخاطرها التشغيلية كمياً كما هو الحال بالنسبة للمخاطر الائتمانية ومخاطر السوق.
- عدم قيام فروع ودوائر غالبية البنوك العاملة في الأردن برفع تقارير دورية لإطلاع الإدارة العليا تبين المخاطر التشغيلية التي تواجهها وحجم التعرض المحتمل لهذه المخاطر.
- ضعف الاهتمام بإشراك مدراء الدوائر والفروع بدورات متخصصة تعالج الجوانب الرئيسية للمخاطر التشغيلية وأساليب إدارتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-4-5 التوصيات

أولاً: التوصيات المتعلقة بالبنوك:-

1- يوصي الباحث بقيام مجالس إدارات البنوك العاملة في الأردن والإدارات التنفيذية وكذلك الإدارات المسؤولة عن إدارة المخاطر بالعمل على تطبيق المنهجية المقترحة في هذه الدراسة.

2- في ضوء تزايد تعرض البنوك العاملة في الأردن للعديد من المخاطر التشغيلية ، يرى الباحث ضرورة قيام البنوك بالعمل على إنشاء دائرة متخصصة لإدارة المخاطر التشغيلية، علماً أن إنشاء مثل هذه الدائرة سوف يساعد البنوك على الإيفاء بالمتطلبات الجديدة للجنة بازل وخاصة تلك المتعلقة بإدارة بالمخاطر التشغيلية.

3- يوصي الباحث بضرورة قيام الإدارات التنفيذية للبنوك بالعمل على اتخاذ الخطوات اللازمة لإيجاد ثقافة مصرفية تؤكد على أهمية الإدارة الفاعلة للمخاطر التشغيلية وما تتضمنه من تطوير لأنظمة التقارير والإفصاح. مع ضرورة فتح قنوات اتصال سريعة ومباشرة تساعد الموظفين على التصريح المباشر ودون أي تردد عن أية مخاطر أو خسائر محتملة.

4- ضرورة قيام البنوك بالعمل على إجراء تقييم ذاتي للمخاطر التشغيلية التي تواجهها وبما يساعدها على تحديد هذه المخاطر والتعرف على أفضل الأساليب لإدارتها، وذلك قبل أن تبدأ وكالات التقييم العالمية بالعمل على إجراء مثل هذا التقييم، ويمكن أن يأخذ هذا التقييم بالاعتبار ما يلي:

- مدى ملاءمة هيكل الرقابة على المخاطر التشغيلية.
- مدى ملاءمة أساليب إدارة المخاطر التشغيلية المتبعة.
- مدى القدرة على توظيف أساليب وأنظمة حديثة لإدارة المخاطر التشغيلية.
- مدى توافر التحكم المؤسسي الجيد

5- ضرورة قيام البنوك بمحاولة جمع أكبر قدر من المعلومات عن خسائرها التاريخية الناتجة عن مخاطر تشغيلية، وبناء قاعدة معلومات بهذه الخسائر توضح أسباب هذه الخسائر والأساليب التي استخدمت في إدارتها.وذلك بهدف توظيف هذه المعلومات في القياس الكمي للمخاطر التشغيلية المحتمل أن يواجهها البنك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6- ضرورة أن يقوم كل بنك بالعمل على تطوير مؤشرات خاصة للمخاطر ، ومؤشرات خاصة للأداء وأية مؤشرات كمية أو نوعية تساعد على تحديد وقياس حجم تعرض البنك لكل نوع من أنواع المخاطر التشغيلية.

7- تطوير أساليب التدقيق الداخلي، والتوجه لاعتماد التدقيق المبني على المخاطر كأسلوب متطور للتدقيق الداخلي، مع ضرورة قيام دوائر التدقيق الداخلي بالعمل على تطوير برامج التدقيق لديها بحيث تتضمن إجراء تقييم شامل لكافة الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية، وكما هي واردة في المنهجية المقترحة في هذه الدراسة.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالبنك المركزي:-

1. يعتقد الباحث أن بإمكان البنك المركزي الأردني الاستفادة من المنهجية المقترحة في هذه الدراسة في بناء برامج التفتيش التي يقوم بها على البنوك، بحيث تستخدم العناصر الواردة في هذه المنهجية كأسس لتقييم كفاءة النظم المستخدمة لدى البنوك في إدارة المخاطر التشغيلية.
2. يرى الباحث ضرورة قيام البنك المركزي بالتحقق من توافر المتطلبات اللازمة لتأمين الالتزام بمقررات لجنة بازل الثانية المتعلقة بالمخاطر التشغيلية وأساليب إدارتها لدى البنوك العاملة في الأردن.
3. يوصي الباحث بقيام البنك المركزي الأردني بتوجيه مجالس إدارات البنوك العاملة في الأردن للعمل على تشكيل لجنة خاصة من بين أعضائها تسمى لجنة المخاطر، بحيث تكون هذه اللجنة مسؤولة عن التحقق من الإدارة الفاعلة للمخاطر، وفي التحقق من الالتزام بتعليمات الجهات الرقابية بهذا الخصوص، مع ضرورة وجود ارتباط وظيفي ما بين هذه اللجنة ومدير دائرة إدارة المخاطر.
4. ضرورة تركيز البنك المركزي على المخاطر التي يتعرض لها القطاع المصرفي بشكل مرتفع والعمل على تطوير الأساليب والأدوات المناسبة التي تحقق الإدارة الفاعلة لمثل هذه المخاطر. ويقترح الباحث في هذا الصدد تشكيل لجنة مشتركة من البنك المركزي والبنوك التجارية تكون مهمتها دراسة مختلف أشكال المخاطر القانونية التي تواجه البنوك ووضع الحلول المناسبة لها.

ويرى الباحث أيضاً أن هنالك ضرورة لتفعيل دليل التحكم المؤسسي- الذي أعده البنك المركزي ووزعه على البنوك الأردنية، بحيث يصاغ من هذا الدليل تعليمات أكثر إلزاماً

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للبنوك وذلك بهدف الإدارة الفاعلة لمختلف أنواع المخاطر التشغيلية، وأهمها مخاطر الأفراد(الموظفين) التي أوضحت الدراسة أنها من بين أهم المخاطر التي يتعرض لها القطاع المصرفي في الأردن.

5. يرى الباحث أهمية قيام البنك المركزي بتوجيه البنوك للعمل على الإفصاح (من خلال تقاريرها السنوية) عن الخسائر التي تتكبدها نتيجة المخاطر التشغيلية، مع ضرورة بيان الأساليب والمناهج التي تستخدمها في إدارة مثل هذه المخاطر. علماً أن تنفيذ مثل هذه التوصية سوف يساعد البنوك على الإيفاء بمتطلبات مقررات لجنة بازل الثانية المتعلقة بالمخاطر التشغيلية.

6. يرى الباحث ضرورة قيام البنك المركزي بتوجيه البنوك العاملة في الأردن للعمل على تنفيذ المتطلبات التالية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية:

- تطبيق نظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر
- بناء مؤشرات خاصة لتحديد حجم التعرض لكل نوع من أنواع المخاطر التشغيلية.
- تطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر Risk Based Audit
- البدء في بناء واستخدام قاعدة بيانات خاصة توثق الخسائر الناتجة عن مخاطر تشغيلية.

7. دراسة جدوى قيام البنك المركزي (أو أي جهة أخرى مستقلة) بالعمل على تصنيف البنوك العاملة في الأردن استناداً لمدى فعاليتها في إدارتها لمخاطرها المختلفة ونشر هذا التصنيف سنوياً لإطلاع الجمهور، وذلك بهدف تمكين الجهات المهتمة من تقييم البنوك المختلفة استناداً لمدى فعاليتها في إدارتها للمخاطر التي تواجهها.

<u>ثالثاً: توصيات إلى جهات أخرى:-</u>

1. قيام جمعية البنوك في الأردن وبالتعاون مع كل من البنك المركزي ومعهد الدراسات المصرفية بعقد المزيد من الندوات والدورات التدريبية المتخصصة بالمخاطر التشغيلية وأساليب إدارتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. قيام جمعية البنوك في الأردن بالعمل على ترجمة المرتكزات الرئيسية لمقررات لجنة بازل الثانية وإتاحتها للبنوك الأردنية، وذلك لتعزيز إلمامهم بمعايير كفاية رأس المال الجديدة (بازل 2).
3. ضرورة قيام شركات التأمين الأردنية بالتعرف على أهم أشكال المخاطر التشغيلية التي تواجه القطاع المصرفي في الأردن، والاستفادة من نتائج هذه الدراسة في العمل على تطوير تغطيات تأمينية تحمي البنوك من آثار المخاطر التشغيلية التي لم يسبق لشركات التأمين تغطيتها.
4. وأخيراً يقترح الباحث إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على قطاعات أخرى، مثل التأمين والصناعة والخدمات، على أن يؤخذ في الاعتبار طبيعة المخاطر التشغيلية التي تواجه هذه القطاعات والتي قد تختلف من قطاع إلى آخر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجـع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب

- الشـاهد، سـمير وآخرون، بحوث في مقررات لجنة بازل الجديدة وأبعادها بالنسـبة للصـناعة المصرفية العربية، منشورات إتحاد المصارف العربية، بيروت،2003.
- خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1998.

ب- الدوريات

- الظاهر، أحمـد والأدغم، داوود، " تقييم نظـام الرقابة الداخلية للتسـهيلات المباشرة في البنوك التجارية الأردنية: دراسـة ميدانية"، مجلة دراسـات، العلوم الإدارية، العدد 2، مجلد27، الجامعة الأردنية، عمان، 2000.
- العمد، حسـام ، " جرائم وأمن الصـراف الآلي "، مجلة البنوك في الأردن، العدد الخامس، المجلد الثاني والعشرون، حزيران/يونيه2003.
- العمد، حسـام، " إحباط سرقة واختلاس الموظفين "، مجلة البنوك في الأردن، العدد الأول، المجلد الثاني والعشرون، تشرين الثاني/نوفمبر-شباط/ فبراير 2003.
- الشـاهد، سـمير، "قياس المخاطر التشـغيلية ضـمن مقررات لجنة بازل"، ندوة اتحاد المصـارف العربية، بيروت، 2003.
- النجـار، فـايق، " التقييم الـذاتي للمخـاطر وإجراءات الرقـابـة"، مجلـة البنوك في الأردن، العـدد السادس، المجلد الثاني والعشرون، تموز/يوليه 2002.
- حكمت سـليم، " الرقابة الداخلية "، نشرـة المجمع العربي للمحاسـبين القانونيين، بيروت آب، 2003.
- سـنقرط، سـامر،" المقررات الجـديدة للجنة بازل لرأس المال" ، مجلة البنوك في الأردن، العدد الخامس، المجلد الثاني والعشرون، حزيران/يونيه 2003.
- سـنقرط، سـامر، "المقررات الجديدة للجنة بازل لرأس المال" ، مجلة البنوك في الأردن، العدد السادس، المجلد الثاني والعشرون، تموز/يوليه 2002.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- صـيام، وليد،" كفاء نظم المعلومات في القطاع المصرـفي"، مجلة البنوك في الأردن، العدد التاسـع، المجلد الواحد والعشرون، تشرين أول/أكتوبر 2002.
- مقررات لجنة بازل الثانية، مجلة إتحاد المصارف العربية ، العدد 269/نيسان/إبريل 2003 إصدار خاص.
- ندوة التحضـير لتطبيق مقررات (بازل2) في الأردن ، مجلة البنوك في الأردن، العدد الثاني ، المجلد الثالث والعشرون، آذار/مارس 2004، ص 15-19.

ج- مصادر رسمية

- البنك المركزي الأردني، "إرشـادات أنظمة الضبط والرقابة الداخلية"، مذكرة رقم 4794/10، تاريخ 2002/3/27.
- البنـك المركزي الأردني، "تعليمات ممارسـة البنوك لأعمالها بوسـائل إلكترونية "، مذكرة رقم 2001/8، تاريخ 2001/7/26.
- البنك المركزي الأردني، "التحكم المؤسسي، كتيب إرشادات لأعضاء مجالس إدارات البنوك"، عمان، الأردن، كانون الثاني /يناير 2003.
- البنـك المركزي الأردني، "رأس المـال التنظيمي وكفـايـة رأس المـال"، مـذكرة رقم 2003/16 تاريخ 2003/6/10.
- البنك المركزي الأردني ، تعليمات السـيولة حسـب سـلم الاستحقاق "، تعميم رقم 6641/2/2/10 تاريخ 2000/4/25.

د- رسائل جامعية

- الحديثي، عماد صالح، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات التي تستخدم الحاسوب، دراسة ميدانية على المؤسـسـات المالية والمصرـفية في المملكة الأردنية الهاشـمية، رسـالة ماجسـتير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1993
- الخزعلي، أحمد سـالم، التعثر المصرـفي في الأردن، دراسـة تحليلية مقارنة: 1980-1997، رسـالة ماجسـتير غير منشـورة، قسـم التمويل والمصـارف، كلية الاقتصـاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2000.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الرمحي، زاهر، تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2004.

المراجع الأجنبية

A- Books:

- **Andrew D.baily and etal. , Research Opportunities in Internal Auditing, Institute of Internal Auditors, Florida, USA, 2003**
- **American Institute of Certified Public Accountants, Auditing Standards and Procedures: Statements on Auditing Procedure No.33 (New York: AICPA, 1963)**
- **David Mc Namee, Business Risk Assessment, The Institute of Internal Auditors (IIA), Florida, USA 1998.**
- **King, J.L., Operational Risk, New York, John Wiley & Sons, 2002.**
- **Larry Hubbard, Control Self- Assessment: (A practical Guide), The Institute of Internal Auditors, Florida, USA**
- **Michel Crouhy, and etal., Risk Management, McGraw hill, NewYork,2001.**
- **Peter S.Rose, Money and Capital Markets, 3rd Edition, IRWIN,Inc., United States, 1989.**
- **Tony Latter, The Causes and Management of Banking Crises, Hand book In Central Banking, Bank of England, 1997.**
- **Zikmund, William, Business Research Methods, International Edition, the Dreden Press, Harcourt Brace College, New York, 1994.**
- **Berenson, Mark and Davide Levine, "Basic Business Statistics", 7th edition, Printic-Hall Inc, USA 1999.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

B- Periodicals

- Elena A.Medova, Operational Risk Capital Allocation and Integration of Risks, Center for Financial Research, The Judge Institute of Management, University of Cambridge UK, Working paper No. 10/2001.
- Junji Hiwatashi, Hiroshi Ashida, Advancing Operational Risk Management Using Japanese Banking Experiences, Federal Reserve Bank of Chicago, December 2002.
- James W.Deloach, Jr., Risk Management: An Enterprise Perspective, Financial Executives Research Foundation, May 2001.
- Nicolas Photiades, Implication of Basel-II on Arab Banks, Union of Arab Banks Magazine, April2003.
- Operational Risk Disclosure: A long Road Ahead, Operational Risk Magazine Vol.4, Issue 6, June 2003.

  http:/dp.riskwaters.com/puplic/showpage.htm1? page=12712
- Paul Kellogg, Evolving Operational Risk Management for Retail Payments, Federal Reserve Bank of Chicago, January 2003.
- Sader, Makram, Arab Banks and Implementation of the New Basel Agreement, Union of Arab Banks Magazine, August 2003.
- SAS Institute and Risk Magazine, Operational Risk Management In the Financial Services Industry, (August 2003),

  http:// www.sas.com/uk

c- Reports(Studies)

- Bank of England, Report of the Board of Banking Supervision. Inquiry into the Circumstances of the Collapse of Barings, London, UK, 1995.

www.manaraa.com

- **Basel Committee on Banking Supervision, Bank For International Settlement, Basel, Switzerland,(www.bis.org) :**
  - **Risk Management Principles for Electronic Banking, July 2003.**
  - **Consultative Document, Overview of the New Basel Capital Accord, April 2003.**
  - **Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Feb.2003.**
  - **A new Capital Adequacy Framework, 1999a.**
  - **Up Date on Work on A new Capital Adequacy Framework, 1999b.**
  - **Operational Risk Management Survey, September 1998.**
  - **Core Principles for Effective Banking Supervision, September 1998. (http://WWW.bis.org/cgi-bin/print.cg).**
  - **Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations, September1998.**
  - **Amendment to the capital accord to incorporate Market Risk , 1996.**
  - **1988, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, July 1988.**
- **British Bankers Association (BBA), Risk Management Association (RMA), and International Swaps and Derivative Association (ISDA), Operational Risk Management –The New Frontier, 1999. http://www.bba.org.uk/public/corporate/35477/45724/5349?version=1.**
- **Coopers and Lybrand, and the British Bankers' Association, 1997 Operational Risk Management Survey, 1997.**

www.manaraa.com

- Ernst & Young, Fraud: The Unmanaged Risk, an International Survey on the effect of fraud on Private Banking, November 2000.
  http://www.ey.com
- Institute of Internal Auditors, COSO, International Control, Integrated Framework, (Framework and Reporting to External Parties), July 1994.
- Grant Thornton International, Control and Risk Self-Assessment, Training Course, Aldar Audit Bureau, Amman, August 2000.
- Netter, Jeffry M. and Poulsen, Annette B., Operational Risk in Financial Service Providers and the Proposed Basel Capital Accord: An Overview, (January, 2003).
  http: // ssrn.com/abstract = 369581
- Risk Management Group, The Quantitative Impact Study for Operational Risk: Overview of Individual Loss Data and Lessons Learned, Report to Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Switzerland, Basel (January 2002).
- Raft International plc., Emerging Trends in Operational Risk Within the Financial Services industry, June 2002. http:/www.raftinternational.com

www.manaraa.com

ملاحــق الدراسة

ملحق رقم (1)
استبانة الدراسة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا
برنامج الدكتوراه في التمويل

المخاطر التشغيلية ومنهجية إدارتها لدى البنوك العاملة في الأردن

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في الأردن، وتقييم تطورها وفق مبادئ ومعايير إدارة المخاطر التشغيلية المعتمدة دولياً وصولاً إلى تطوير منهجية عملية لإدارة المخاطر التشغيلية يمكن تطبيقها لدى البنوك العاملة في الأردن.

أرجو تعبئة الاستبانة المرفقة بصراحة وموضوعية، مؤكداً لكم أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي بهدف استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التمويل.

شاكراً لكم مسبقاً اهتمامكم بهذا الموضوع ومتعهداً بذات الوقت بتزويد من يرغب بنتائج هذه الدراسة حال الانتهاء منها.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث
زيـاد محمود فريحات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً : معلومات أساسية :

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل الإجابة الملائمة :

1- وظيفة المستجيب :

- ☐ نائب/ مساعد مدير عام (الرجاء ذكر مسمى النشاط المسؤول عنه) _____
- ☐ مدير تنفيذي (الرجاء ذكر مسمى النشاط المسؤول عنه) _____
- ☐ مدير دائرة (الرجاء ذكر مسمى الدائرة) _____
- ☐ مدير فرع

2- هل شاركت بأية برامج تدريبية تتعلق بالمواضيع الرئيسية التالية :

- إدارة المخاطر التشغيلية	☐	نعم	☐	لا
- إدارة المخاطر الائتمانية	☐	نعم	☐	لا
- إدارة مخاطر العمل المصرفي	☐	نعم	☐	لا
- أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك	☐	نعم	☐	لا
- إدارة مخاطر أنظمة المعلومات	☐	نعم	☐	لا

3- تُعرَف المخاطر التشغيلية لغايات هذه الدراسة بأنها " مخاطر الخسائر الناتجة عن عدم ملائمة أو فشل العمليات الداخلية أوالأفراد (الموظفين) أوالأنظمة أو بسبب أحداث خارجية ". ويتضمن هذا التعريف المخاطر القانونية ، لكنه لا يتضمن المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق.

هل تتفق مع هذا التعريف ☐ نعم ☐ لا

(إذا كانت الإجابة بـلا ،فما هو التعريف (أو الإضافة أو التعديل) الذي تراه أكثر ملائمة للقطاع المصرفي الأردني).

_____

_____

4- هل يوجد لديكم دائرة مختصة مسؤولة عن إدارة المخاطر.

- ☐ نعم (الرجاء ذكر مسمى الدائرة): _____
- ☐ لا

5- إذا كانت الإجابة على السؤال السابق بنعم ، هل من ضمن مهام الدائرة المشار إليها العمل على إدارة المخاطر التشغيلية التي تواجه عمل البنك .

- ☐ نعم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

☐ لا

ثانياً : فيما يلي مجموعة من المخاطر التي قد تعاني منها البنوك والتي يمكن تصنيفها تحت مسمى المخاطر التشغيلية ، يرجى (وبحدود معرفتك) بيان درجة تعرض البنوك العاملة في الأردن (بشكل عام) لكل نوع من أنواع هذه المخاطر وذلك بوضع إشارة(✓) في المكان الذي يمثل الإجابة الأكثر ملائمة .

تسلسل	المخاطر التشغيلية	درجة تعرض البنوك العاملة في الأردن لهذه المخاطر				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	المخاطر الناجمة عن استقالة الموظفين الأكفاء Key Employees .					
2	مخاطر الاحتيال الخارجي (ومنها التزوير والسطو).					
3	المخاطر الناجمة عن الأحوال الجوية (ومنها انقطاع المواصلات ، انقطاع الكهرباء ، انقطاع الاتصالات).					
4	مخاطر الاحتيال الداخلي (ومنها الاختلاس وإساءة الأمانة ، التزوير الجنائي ، الاحتيال بالاشتراك) .					
5	المخاطر الناجمة عن ممارسة البنوك لأعمالها بوسائل إلكترونية (ومنها فشل أنظمة المعلومات وعدم ملاءمتها، الدخول غير المخول على أنظمة المعلومات، مخاطر الفيروس ، تقادم البرمجيات المستخدمة).					
6	مخاطر سوء الإدارة (ومنها الضعف في مهارات القيادة والتخطيط ، المحاباة في التوظيف والتقييم ، الإدارة بالإكراه ، تجاوز الصلاحيات).					
7	المخاطر القانونية (ومنها التأخير في إجراءات التقاضي أمام المحاكم الأردنية ، خلو التشريعات الأردنية الحالية من تنظيم للعمليات المصرفية الحديثة) .					
8	المخاطر الناجمة عن ضعف الكفاءة والوعي المصرفي بين الموظفين .					
9	المخاطر الناجمة عن أخطاء غير مقصودة في تنفيذ العمليات المصرفية (ومنها خطأ إدخال ، عدم استكمال التوثيق).					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

10	المخاطر الناجمة عن السرعة في طرح الخدمات والمنتجات المصرفية (استجابة لضغط المنافسة) وقبل التأكد من استيفاء هذه الخدمات والمنتجات لكافة متطلبات الرقابة الداخلية الفعالة .					
11	المخاطر الناجمة عن ضعف كفاءة كادر التدقيق الداخلي .					
12	المخاطر الناجمة عن عدم كفاية وضعف كفاءة نظام الرقابة الداخلية (مثل الضعف في فصل المهام ، الضعف في نظام الرقابة الثنائية) .					
13	المخاطر الناجمة عن عدم شعور الموظفين بالأمان الوظيفي .					
14	المخاطر الناجمة عن ضغط العمل .					
15	المخاطر الناجمة عن عدم كفاية وكفاءة سياسات وإجراءات العمل المتبعة .					
16	المخاطر الناجمة عن ضعف وتراجع الولاء للمؤسسة (البنك) .					
17	المخاطر الناجمة عن الاحتيال الخارجي باستخدام البطاقات الائتمانية					
18	المخاطر الناتجة عن الاحتيال من خلال أجهزة الصراف الآلي.					
19	المخاطر الناجمة عن قصور في فعالية الدور الرقابي للبنك المركزي على أعمال البنوك العاملة في الأردن .					
20	المخاطر الناجمة عن قصور في فعالية التدقيق الخارجي على أعمال البنوك العاملة في الأردن .					

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من الأساليب التي قد تتبعها البنوك لإدارة مخاطرها التشغيلية ، يرجى (وبحدود معرفتك) تحديد درجة استخدام هذه الأساليب لدى البنك الذي تعمل به ، وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يمثل الإجابة الأكثر ملائمة .

تسلسل	أساليب إدارة المخاطر التشغيلية	درجة توظيف هذه الأساليب			
		دائماً	أحياناً	نادراً	لا تستخدم
1	الاعتماد على التدقيق الداخلي .				
2	التقييم الذاتي للمخاطر (Self Risk Assessment) .				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3	تطوير واستخدام قاعدة بيانات تاريخية لخسائر العمليات التي تكبدها البنك (سجل بالخسائر وتواريخها وأسبابها وتبويبها وفقاً لنوع المخاطر).				
4	تنفيذ برامج تدريب ذات علاقة بالمخاطر التشغيلية .				
5	أنظمة الضبط والرقابة الداخلية (فصل المهام ، الرقابة الثنائية....)				
6	أنظمة معلومات ذات كفاءة عاليــة .				
7	الدور الرقابي لمدراء الفروع والدوائر كلٌ في موقعه .				
8	صياغة وتطبيق سياسات وإجراءات عمل خاصة بإدارة المخاطر التشغيلية .				
9	استخدام أساليب تحليل وقياس خاصة تساعد على التحديد الكمي المسبق لحجم الخسائر المحتملة الناتجة عن التعرض للمخاطر التشغيلية .				
10	إبرام بوالص تأمــين تغطي الخسائر المحتملة الناجمة عن مخاطر تشغيلية .				
11	تطوير واستخدام مؤشرات خاصة لتحديد حجم التعرض للمخاطر التشغيلية (مثل عدد حالات فشل النظام ، عدد وحجم وطبيعة حالات الاحتيال لدى البنك أو لدى البنوك الأخرى ، حجم وطبيعة الدوران الوظيفي ، حجم وطبيعة شكاوى العملاء ...)				
12	تجنب المخاطرة من خلال عدم تقديم أو ممارسة خدمات أو أنشطة معينة ذات مخاطر مرتفعة.				
13	بناء مخصصات مالية لمواجهة واستيعاب الخسائر التي قد تنتج عن المخاطر التشغيلية .				
14	الانسحاب وعدم الاستمرار في تقديم الأنشطة والخدمات ذات المخاطر المرتفعة .				
15	خطط طوارئ معززة بإجراءات وقائية .				
16	التعاون بين البنوك في التحوط من المخاطر التشغيلية .				
17	إسناد بعض الأعمال إلى جهات خارجية (Out Sourcing) .				
18	إجراءات وهياكل تنظيمية ملائمة (وتشمل : تحديد نطاق الإشراف، تحديد المسؤولية ، الوصف الوظيفي ....).				
19	تثقيف العملاء وتعريفهم بطبيعة العمليات المصرفية المنفذة ومخاطرها .				
20	استقطاب موظفين على درجة عالية من الكفاءة .				
21	إطلاع وتوقيع موظفي البنك على الميثاق الخاص بأخلاقيات العمل المصرفي .				
22	الحصول على كفالات عدليه لصالح البنك من الموظفين المتعاملين بالنقد .				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعـاً : فيما يلي عدد من الأسباب التي تدفع البنوك العاملة في الأردن إلى زيادة اهتمامها بالمخاطر التشغيلية وطرق إدارتها ،يرجى العمل على ترتيب هذه الأسباب حسب درجة أهميتها مبتدءاً بالسبب الأكثر أهمية ويعطى الترتيب رقم (1) في المربع المخصص لذلك ، وهكذا وحتى الترتيب رقم (5) .(يمكن منح نفس الترتيب لأكثر من سبب).

- ☐ استجابة لتعليمات البنك المركزي الأردني
- ☐ استجابة لمقررات لجنة بازل الثانية
- ☐ تزايد حالات الخسائر التي منيت بها العديد من البنوك العاملة في الأردن
- ☐ تزايد تعقيد وتعدد أنواع الخدمات المصرفية المطروحة
- ☐ تخفيض الخسائر وزيادة الأرباح

(في حال وجود أساب أخرى يرجى ذكرها مع بيان درجة أهميتها)

خامساً: يرجى وضع إشارة (✓) في المربع الذي تعتقد أنه (وبحدود معرفتك) يمثل الإجابة الأكثر دقة حول المخاطر التشغيلية وطرق إدارتها في البنوك العاملة في الأردن.

التسلسل	البيـان	موافق بشدة	موافق	متردد (محايد)	غير موافق	غير موافق بشدة
1	إن أهمية وتأثير المخاطر التشغيلية على البنوك العاملة في الأردن وصلت إلى المستوى الذي يقتضي من البنوك إنشاء دوائر متخصصة لإدارتها.					
2	إن أهمية وتأثير المخاطر التشغيلية على البنوك العاملة في الأردن وصلت إلى المستوى الذي يقتضي من البنوك العمل على تخصيص جزء من رؤوس أموالها لمواجهتها.					
3	يقوم البنك المركزي الأردني بدوره الإرشادي في تشجيع البنوك العاملة في الأردن على تطوير وتبني أنظمة خاصة لإدارة المخاطر التشغيلية.					
4	يقوم البنك المركزي الأردني بدوره الرقابي بما يخص تقييم ومراقبة مدى كفاية وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك العاملة في الأردن.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5	رقابة البنك المركزي والآليات التي يستخدمها في التفتيش على البنوك العاملة في الأردن ساهمت في الحد من أثر المخاطر التشغيلية على هذه البنوك.					
6	المخاطر التشغيلية أكثر أهمية من المخاطر الائتمانية في درجة تأثيرها على البنوك العاملة في الأردن.					
7	معظم حالات الخسائر التي منيت بها بعض البنوك العاملة في الأردن خلال السنوات القليلة الماضية كان منشؤها مخاطر تشغيلية لم تحسن البنوك إدارتها.					
8	هنالك ضرورة لقيام البنك المركزي بالعمل على تصنيف البنوك العاملة في الأردن استناداً لمدى فعاليتها في إدارتها لمخاطرها المختلفة ونشر هذا التصنيف سنوياً لإطلاع الجمهور					
9	هنالك وعي وإدراك لدى موظفي البنك بالمخاطر التشغيلية وأنواعها وأثارها المحتملة.					
10	هنالك وعي ومعرفة لدى موظفي البنك بأساليب إدارة المخاطر التشغيلية.					
11	مجلس إدارة البنك مدرك للملامح الأساسية للمخاطر التشغيلية كنوع مختلف من أنواع المخاطر التي تواجه عمل البنك.					
12	يتبنى البنك منهجية محددة لإدارة المخاطر التشغيلية تتضمن تعريف واضح لمفهوم هذه المخاطر وكيفية تقييمها والتحكم بها.					
13	مجلس إدارة البنك يجيز ويتابع بشكل دوري المنهجية المستخدمة لدى البنك لإدارة المخاطر التشغيلية.					
14	تخضع مهام وإجراءات إدارة المخاطر التشغيلية لديكم للتدقيق الداخلي.					
15	يعمل البنك قبل طرح أي منتجات أو خدمات أو تبني أنظمة أو عمليات جديدة على التأكد من أن مخاطر التشغيل التي تتضمنها تخضع للتحليل والتقييم والحماية الكافية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

16	يقدم البنك معلومات كافية للمشاركين في السوق (العملاء والمستثمرين) عن مخاطره التشغيلية وطرق إدارتها والخسائر الناجمة عنها.					
17	يقوم البنك وبشكل دوري بتحديد سقوف مالية لحجم التعرض المقبول للمخاطر التشغيلية.					
18	ترفع فروع ودوائر البنك لإطلاع الإدارة العليا تقارير دورية عن المخاطر التشغيلية التي تواجهها وحجم التعرض المحتمل لهذه المخاطر.					
19	يتوافر لدى البنك خطط معتمدة للتعامل مع الأحداث الطارئة (خطط طوارئ) تضمن سير العمل بأقل قدر ممكن من الخسائر.					

شاكراً لكم تعاونكم

ملحق رقم (2)

(عينة الدراسة)

قائمة بأسماء البنوك التي تم توزيع الاستبانات عليها وعدد الاستبانات المعادة ونسبتها إلى عدد المدراء في كل بنك.

اسم البنك	عدد الفروع	عدد المدراء* (ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة)	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المعادة	نسبة الإرجاع %	نسبة الاستبانات المعادة إلى عدد المدراء %
البنك العربي	32	42	13	9	69	0.21
البنك الأهلي الأردني	43	53	16	13	81	0.24
بنك الأردن	42	52	17	13	76	0.25
بنك القاهرة عمان	32	42	14	14	100	0.33
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	96	106	31	25	81	0.23
البنك الأردني الكويتي	27	37	12	9	75	0.24
بنك الأردن والخليج	22	32	10	6	60	0.27
بنك الاستثمار العربي الأردني	7	17	10	6	60	0.35
بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	12	22	8	6	75	0.27
البنك الأردني للاستثمار والتمويل	7	17	6	3	50	0.18

*

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	11	21	7	4	57	0.19
بنك فيلادلفيا للاستثمار	5	15	5	2	40	0.13
بنك الشرق الأوسط للاستثمار (بنك سوسيتيه جنرال)	14	24	7	3	43	0.12
بنك الصادرات والتمويل	1	11	4	4	100	0.36
البنك الإسلامي الأردني	52	62	19	14	76	0.23
البنك العربي الإسلامي الدولي	11	21	6	4	67	0.19
بنك اتش أس بي سي الشرق الأوسط	2	12	4	2	50	0.17
ستاندرد تشارترد كرندليز	7	17	7	5	71	0.29
سيتي بنك ان أيه	2	12	5	4	80	0.34
المجموع	425	615	201	146	%73	%23.7

ملحق رقم (3)
خصائص عينة الدراسة

جنسية البنك	عدد البنوك	عدد الاستبانات المعادة	النسبة %
بنك أردني	16	135	90.4
بنك غير أردني	3	11	9.6
المجموع	19	146	%100

2) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

وظيفة المستجيب	التكرار	النسبة% من إجمالي العينة
نائب / مساعد مدير عام	10	6.8
مدير تنفيذي	16	11
مدير دائرة	63	43.2
مدير فرع	57	39
المجموع	146	%100

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3) توزيع عينة الدراسة حسب مسميات الدوائر التي يرأسها المدراء

مسميات الدوائر	التكرار	النسبة %
التسهيلات المصرفية	16	10.9
العمليات المصرفية وعمليات الفروع	18	12.3
إدارة المخاطر	7	4.8
التفتيش والتدقيق الداخلي	12	8.2
المحاسبة والرقابة المالية	7	4.8
التنظيم والتخطيط الاستراتيجي	3	2.1
الاستثمارات	5	3.4
أنظمة المعلومات	10	6.8
الموارد البشرية والتدريب	7	4.8
الدائرة القانونية	4	2.7
مدير فرع	57	39
المجموع	146	100

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com