

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

بعنوان:

إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية  
"دراسة ميدانية لعينة من الوكالات البنكية بورقلة"

من اعداد الطالبين: لمياء بوليفة عبد الرحيم قريشي

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/15

أمام لجنة المناقشة المكونة من الاساتذة:

رئيسا	جامعة ورقلة	الأستاذ: بضياف عبد الباقي
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	الأستاذ: محمد العربي قزون
عضو مناقشا	جامعة ورقلة	الأستاذ: بوخلالة سهام

السنة الجامعية: 2022/2021

# الإهداء

الحمد لله أحمدته حمدا يليق بجلاله أما بعد:

بكل فخر وتقدير أهدي ثمرة جهدي إلي:

التي لم تبخل علي بدعائها يوما. إلي التي أوصلتني إلي رتبة المعالي راجيا من المولى عز وجل أن يحفظها لي. أمي الحنوننة.

وإلي من كان منهاج حياتي وأزاح جميع المشاق والصعاب عن طريقي. أبي العزيز.

إلي اللواتي تقاسمت معهن الطفولة والذكريات؛ أخواتي العزيزات " يمينة وخديجة وفضيلة رحمهما الله واسكنهما فسيح جناته " وإلي جميع أقاربي كبيبراً اكان أو صغيراً.

إلي جميع أصدقائي الذين تقاسموا معي فرحتي ونجاحي وإلي كل من ساهم في هذا العمل من بعيد،

إلي جميع أساتذتي الذين أشرفوا علينا طوال الموسم الجامعي ولم يبخلوا علينا بجهدهم

ولا معارفهم، إلي رفيق الدرب والعمر المديد: محمد الداوي ؛

إلي زميلتي في العمل : بوليفة لمياء

# الاهداء

اللهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد ادا رضيت ولك الحمد  
بعد الرضى نحمد الله عزوجل انه وفقنا في إتمام وإنجاز هذا  
العمل البسيط المتواضع

الى قرة عيني الى من جعلت الجنة تحت قدميها الى التي حرمت  
نفسها واعطتني ومن نبع حنانها سقتني الى من وهبتني الحياة الى  
من ابصرت بحل طريق حياتي واستدميت منها قوتي واعتزازي  
بذاتي الى التي علمتني معنى الإصرار امي حبيبتي اعز خلقك  
فاحفظها يالله

الى من سهر الليالي من تربيته وتعليمي وجعلني اذكي وأظهر  
فصيحة ابي اهديك هذا العمل المتواضع فهو في رعايتك يالله  
الى اخوتي رزان وليد

اختي وصديقتي ونصف الثاني نادية ادمها لي دنيا وجنة يالله  
الى رفيق دربي وسندي الى من علمني القوة والشجاعة اخي وائل  
الى صديقتي أسماء روزة شروق

بولىفة لمياء

## تشكر:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين

محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم وبعد

نحمد الله تعالى أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع فإن أصبنا فبفضله وأن أخطانا فمن  
أنفسنا كما يسعنا بهذا

العمل أن نشيد بالجهود الكبيرة مع الشكر الجزيل وكامل التقدير والاحترام إلى الأستاذ  
المحترم

قزون محمد العربي

كما لا يفوتنا أن نعطر ونزكي عبارات الشكر والصدق لكل الأساتذة الكرام

وإدارة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

وكذا الأخوة والأخوات والأصدقاء والصدقات الذين كانوا سندنا لنا بتقديم المساعدة عند

الحاجة

والعون الكثير منه واليسير

ولو بالسؤال عن مصير هذا البحث.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نقول لمن ساعدنا أو نصحننا أو وجهنا

ولو برأي أو كلمة

جزاكم الله خيرا وبارك الله فيكم جميع.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل عام، وآلية احتساب رأس المال اللازم لمواجهةها وفق مقررات لجنة بازل، وفحص وتحديد حجم ونطاق المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك العاملة في الجزائر ومدى كفاءة البنوك في التعامل معها وإدارتها بما ينسجم مع مبادئ الممارسات السليمة لإدارة وضبط المخاطر التشغيلية، وبالتالي تقدير مدى جاهزية البنوك لتطبيق متطلبات بازل فيما يتعلق بتكوين رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية.

الكلمات المفتاحية: مخاطر تشغيلية، ادارة مخاطر،بنوك ،لجنة بازل

## Abstract:

. This study aims to identify operational risks in general, and the mechanism of calculating The capital required to meet them in accordance with the decisions of the Basel Committee, and to examine and determine the size and scope of the operational risks facing banks operating in Algeria and the extent of the banks' efficiency in dealing with and managing them in line with the principles of sound practices for managing and controlling operational risks, and thus estimating the readiness of banks to apply Basel requirements regarding the formation of The capital required to face operational risks.

**Keywords:** operational risk, risk management, banks, Basel Committee

الصفحة	العناوين
	الإهداء
	الشكر
I	ملخص
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>	
01	تمهيد
02	المبحث الاول: الإطار النظري للدراسة
02	المطلب الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية وأدوات التحكم فيها
02	الفرع الاول: تعريف المخاطر التشغيلية
04	الفرع الثاني: أدوات التحكم في المخاطر التشغيلية
08	المطلب الثاني: توصيات لجنة بازل كمدخل لإدارة المخاطر التشغيلية
08	الفرع الاول: مفهوم لجنة بازل و أهميتها
10	الفرع الثاني: المبادئ العامة للجنة بازل
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة و مناقشتها
14	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
19	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
20	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
21	الفرع الأول: مقارنة بين الدراسات السابقة
21	الفرع الثاني: مميزات هذه الدراسة
22	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
25	تمهيد

26	المبحث الأول: العينة والأدوات المتبعة في الدراسة
26	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
26	الفرع الأول: عرض مجتمع وعينة الدراسة
27	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة
32	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة والأدوات المستخدمة
32	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة
34	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
34	المبحث الثاني: دراسة تحليلية لمحاوور الاستبيان واختبار الفرضيات
34	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
34	الفرع الأول: تحليل عبارات الاستبيان
39	الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
41	المطلب الثاني: نتائج و توصيات الدراسة
41	الفرع الأول: نتائج الدراسة الميدانية
41	الفرع الثاني: توصيات الدراسة الميدانية
43	خلاصة الفصل
45	الخاتمة
49	قائمة المراجع
	الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
02_01	يوضح معاملات بيتا حسب الخدمات المقدمة	07
01-02	توزيعات استثمارات الاستبيان على وكالات البنوك محل الدراسة	27
02-02	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	27
03-02	يوضح توزيع العينة حسب الموقع الوظيفي	29
04-02	يوضح توزيع العينة حسب الخبرة	30
05-02	يوضح توزيع العينة حسب نوع البنك	31
06-02	مقياس الإجابات	33
07-02	يبين ثبات الاستبيان بطريقة الفاكرونباخ	35
08-02	المقاييس الإحصائية الوصفية الخاصة بالمحور الأول	35
09-02	المقاييس الإحصائية الوصفية الخاصة بالمحور الثاني	36
10-02	المقاييس الإحصائية الوصفية الخاصة بالمحور الثالث	38
11-02	يوضح نتائج الاختبار الفرضية الأولى	39
12-02	يوضح نتائج الاختبار الفرضية الثانية	39
13-02	يوضح نتائج الاختبار الفرضية الثالثة	40
14-02	يوضح نتائج الاختبار الفرضية الرابعة	40

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	يوضح أنواع المخاطر التشغيلية لدى البنوك وفق لجنة بازل 2.	1-1
05	يعرض أساليب قياس المخاطر التشغيلية من الأبسط لأكثر تعقيد	2-1
09	يوضح خطوات إدارة المخاطر التشغيلية	3-1
28	تمثيل بياني لأفراد العينة حسب الدرجة العلمية	1-2
29	تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الموقع الوظيفي	2-2
31	تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الخبرة	3-2
32	تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب نوع البنك	4-2

الصفحة	عنوان المعادلة	رقم المعادلة
5	حساب متطلبات رأس المال حسب المؤشر	1-1
7	حساب متطلبات رأس المال حسب المؤشر المعياري	2-1

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
01-01	معاملات بيتا لنوعية نشاط البنوك
01-02	الاستبيان الموزع على الموظفين محل الدراسة
03-02	مخرجات برنامج spss



المقدمة

ان سلامة الاقتصاد الوطني وفعالية السياسة النقدية لأي دولة تعتمد على مدى سلامة الجهاز المالي و بالأخص سلامة الأجهزة البنكية ،حيث أصبحت الصناعة البنكية تركز في مضمونها على فن ادارة المخاطر وذلك في ضوء ما شهدته الصناعة البنكية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجي ،ومن هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر المصرفية ،وذلك من اجل المحافظة على قوة وسلامة هذا الجهاز خدمة للاقتصاد الوطني ورفع كفاءة إدارة العمليات البنكية حيث اهتمت البنوك بإنشاء جهاز الغرض منه قياس وتوجيه ومراقبة مخاطر البنوك المختلفة ،ليس بهدف المساهمة في تقليل المخاطر بل يمتد دوره الى المساهمة في اتخاذ القرارات المتوافقة مع سياسات البنوك واستراتيجياتها وتدعيم قدراتها التنافسية في السوق ،والمساعدة في تسعير الخدمات البنكية المختلفة ووضع سياسات احترازية ضد مختلف أنواع المخاطر على أساس عقلائي ،مع تعظيم عائد عمليات البنك التي تتضمن العديد من المخاطر .

يعتبر موضوع إدارة المخاطر التشغيلية من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام المؤسسات المالية والمصرفية وذلك لما شهدته الصناعة المالية والمصرفية من المشكلات والأزمات المالية التي أدت بالضرورة الى اعسار وافلاس العديد منها كما ان تزايد العولمة المالية والمصرفية وتشابك المؤسسات المصرفية مع بعضها بدرجة كبيرة وانخراطها في الأسواق المالية كل هذه الأسباب أدت بالنتيجة الى زيادة المخاطر ولاسيما تلك التي تتعرض لها المؤسسات المصرفية مع بعضها بدرجة كبيرة وانخراطها في الأسواق المالية خاصة ان هذا القطاع يواجه مشكلة المخاطر أكثر من غيره وعليه ان يطور الأساليب والأدوات التي تمكنه من التعامل معها بكفاءة

ومن هذا المنطلق أصبح موضوع إدارة المخاطر بشكل عام وإدارة المخاطر المصرفية بشكل خاص يحظى بتركيز كبير واهتمام أوسع من ذوي الاختصاص من المصرفيين والسلطات النقدية والاشرفية لكي يضعوا نصب اعينهم من اجل صياغة وتطبيق استراتيجيات خاصة لدراسة هذه الظاهرة الا وهيا ظاهرة تزايد حدة المخاطر المصرفية والتحكم فيها من خلال التقليل من المخاطر التشغيلية

حظيت المخاطر التشغيلية باهتمام متزايد خلال السنوات الماضية، خاصة بعد الفضائح المالية التي شهدتها كبرى المؤسسات المالية والتي صنفت احداثها ضمن المخاطر التشغيلية.

فإن المخاطر التشغيلية لا يمكن حصرها في الاحتيال فقط بل تشمل أيضا الأخطاء البشرية والتقصير في أداء الالتزامات المهنية ولهذا كرسست المؤسسات الاقتصادية والمالية الدولية كصندوق النقد الدولي، البنك العالمي

وبنك التسويات الدولية، ومجموعة الدول العشرة، دراستها في تتبع الاسباب والعوامل التي تؤدي الى هذه الازمات لإيجاد حلول وقائية خاصة.

لقد أظهرت هذه الأحداث بأنه يمكن للمخاطر التشغيلية أن تأتي في أشكال متنوعة، وأن تحدث خسائر بأحجام مختلفة وهو ما أدى ودفع بالجهات التنظيمية والرقابية إلى تطبيق سياسات ومبادئ احترازية بداية من اتفاقية بازل 1، ثم اتفاقية بازل 2، وصولاً إلى اتفاقية بازل 3، وبالرغم من هذه التطورات المستمرة والاستراتيجيات المطبقة إلا انها تمحورت أساساً في قياس الخطر وتلبية الحد الأدنى من المتطلبات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق أصبح موضوع إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك يحظى بتركيز كبير واهتمام أوسع من ذوي الاختصاص وذلك لوضع استراتيجيات خاصة لتفادي والتقليل من هذه المخاطر التجارية، إذ اعتكفت البنوك على استحداث أساليب وممارسات سلمية وطرق لقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية والتخفيف من حدها فأصدرت توصيات بتخصص متطلبات رأس مالية إضافية لمواجهة هذه المخاطر التشغيلية.

بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

### 1. الإشكالية الرئيسية:

- كيف تتم إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية؟

### 2. التساؤلات الفرعية: على ضوء ما ورد في الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

- فيما تمثل طبيعة المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك؟
- ما مدى التزام البنوك بتطبيق الطرق المعتمدة في قياس وتقييم المخاطر التشغيلية؟
- ما هو واقع المخاطر التشغيلية بوكالات ورقلة؟ وكيف تتم إدارة هذه المخاطر؟

### 3. فرضيات البحث: وعلى ضوء الإشكالية والأسئلة الفرعية نطرح التساؤلات التالية:

1. تتعرض الوكالات البنكية إلى العديد من المخاطر التشغيلية على اختلاف أنواعها؛

2. تهتم الوكالات البنكية بإدارة المخاطر التشغيلية؛

3. تلتزم الوكالات البنكية بتطبيق الطرق المعتمدة في قياس وتقييم المخاطر التشغيلية وفقاً لتعاليم لجنة بازل 2؛

4. تتماشى كيفية إدارة المخاطر التشغيلية مع المبادئ السليمة للجنة بازل

#### 4. مبررات اختيار الموضوع:

من بين المبررات التي دفعت بنا للبحث في موضوع إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في الجزائر نذكر منها:

1. ميولي الشخصي للتعرف على كيفية ادارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

2. ارتباط الدراسة بالتخصص المدروس

3. اهتمام الباحثين بموضوع المخاطر البنكية وإدارتها

4. حداثة موضوع ادارة المخاطر في الوقت الراهن وتزايد اهمية الابحاث حوله في معظم بلدان العالم وفي المؤتمرات الدولية والملتقيات العلمية

5. حيوية الموضوع حد ذاته باعتباره موضوع جديد والابحاث فيه قليلة حسب معلوماتنا

6. اثناء الثقافة الشخصية والمكتبة الجامعية

#### 5. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الدور المهم الذي تحظى به إدارة المخاطر التشغيلية، خاصة مع تطور أنظمة التكنولوجيا وتعدد أنواعها وتنوعها، فكان الاهتمام بعملية إدارة المخاطر التشغيلية ومراحلها من أهم السبل المنتهجة. لتفادي هذه المخاطر والحد منها، فجاءت لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاقية لجنة بازل 2 بورقة تتضمن 10 مبادئ لمساعدة البنوك على تحديد الأسس السليمة للمخاطر التشغيلية، كما تسعى هذه الدراسة إلى إيجاد الحلول الضرورية التي ينبغي على البنوك العاملة في الجزائر القيام بها حتى تتمكن من الحد من المخاطر التشغيلية والتخفيف من الخسائر الناجمة عنها.

#### 6. أهداف البحث:

- التعرف على المخاطر التشغيلية التي تواجه الوكالات البنكية العاملة في ورقلة؛
- التعرف على استراتيجيات إدارة وقياس المخاطر التشغيلية في الوكالات البنكية العاملة في ورقلة
- الإلمام الجيد بالطرق السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية في الوكالات البنكية العاملة في ورقلة

- دراسة مدى تطبيق البنوك العاملة في الجزائر لتوصيات لجنة بازل 2؛

## 7. حدود البحث:

للوصول إلى استنتاجات دقيقة وأقرب إلى الواقع يجب تحديد حدود الدراسة وهي كما يلي:

- **الحدود المكانية:** بما أن الدراسة تمس البنوك التجارية العاملة في الجزائر ولتشخيص الدراسة اخترنا مجموعة من البنوك التجارية في وكالات ولاية ورقلة وهم: البنك الخارجي ال جزائري BEA، البنك الوطني الجزائري BNA، بنك القرض الشعبي CPA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ورقلة، والبنك الخليج AGB.

- **الحدود الزمنية:** اعتمدنا في هذا البحث على دراسة استبائيته حول آراء الموظفين في البنوك حول الموضوع خلال الفترة الممتدة من 2022/03/20 إلى 2022/04/10

## 8. المنهج المتبع:

يخضع منهج البحث العلمي في الحقيقة لمجموعة من المعايير أهمها الدراسة والموضوع، حيث يعدان العاملان الأساسيان اللذان يعرضان على الباحث نوع المنهج الواجب اتباعه، وللوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية وهي كالتالي

- **المسح المكتبي:** من خلال جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث وهذا بالاطلاع على الدراسات السابقة، الكتب، البحوث المرجعية والمجلات باللغة العربية والأجنبية.
- **المنهج الاستقصائي:** في الدراسة الميدانية فقد تم اختبار صحة فرضيات البحث باستعمال أداة الدراسة الاستبائي من أجل استقصاء آراء الموظفين في الوكالات البنكية بورقلة من مديرين ورؤساء المصالح وأعوان إداريين لجمع البيانات التي من شأنها إفادتنا في هذه الدراسة.

## 9. صعوبات البحث:

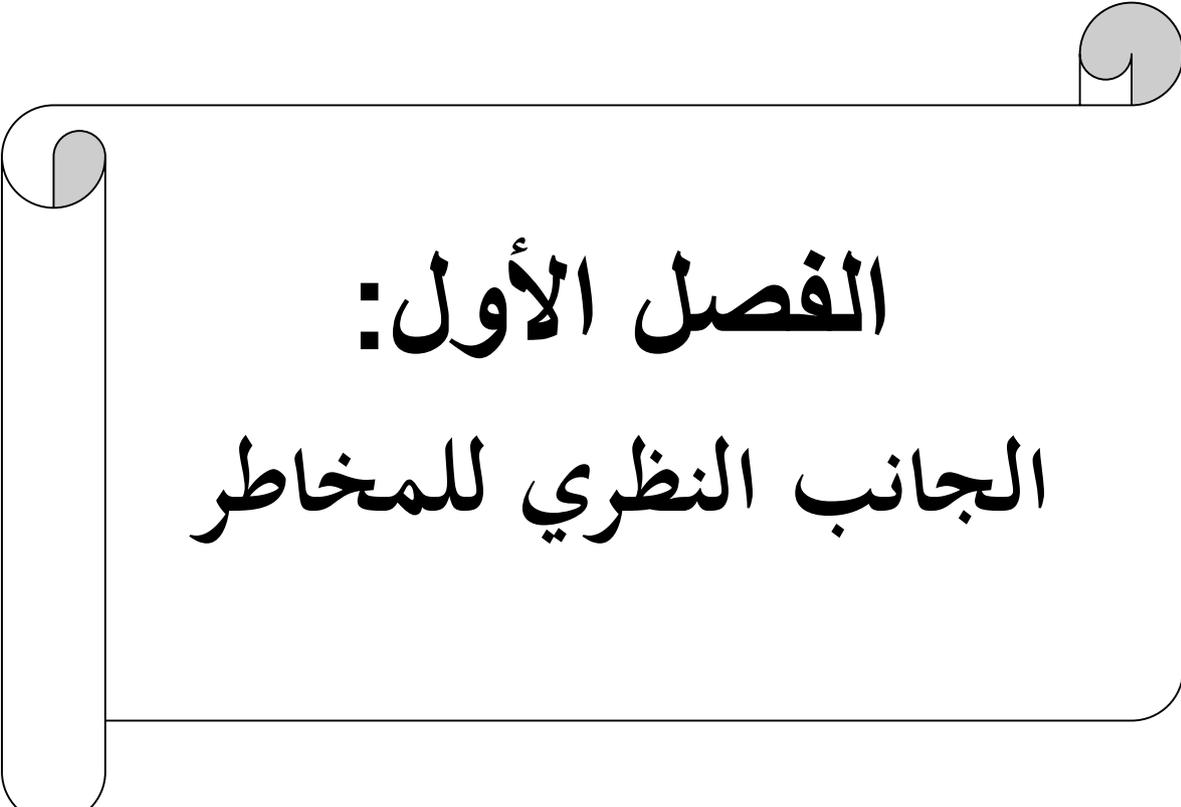
أثناء انجازنا لهذا البحث واجهتنا عدة صعوبات أهمها في الميدان التطبيقي وهي كالتالي:

- صعوبات كبيرة في قبول دراسة موضوع إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة؛
- صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بها نظرا لحساسية الموضوع؛
- إهمال بعض الموظفين بالوكالات محل الدراسة لاستمارات الاستبيان وعدم رغبتهم في الإجابة عليها؛
- عدم قدرة بعض موظفي البنك على الإجابة على أسئلة الاستبيان؛
- نقص الاطلاع لدى بعض موظفي البنوك حول موضوع إدارة المخاطر التشغيلية ومقررات لجنة بازل؛

### 10. هيكل البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا والإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بهيكلة بحثنا إلى فصلين تسبقهم مقدمة تشمل على مختلف الأبعاد الأساسية للموضوع وتتعبهم خاتمة متضمنة نتائج وجمللة من التوصيات كما يلي:

**الفصل الأول:** بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين: تناول المبحث الأول ماهية المخاطر التشغيلية وأدوات التحكم فيها، قمنا فيه بعرض مفهوم المخاطر التشغيلية، أنواعها، وكيفية قياسها. أما في المبحث الثاني تطرقنا الى الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع ولكن ليست كلها بنفس الكيفية **الفصل الثاني:** يتضمن دراسة ميدانية بعنوان إدارة المخاطر التشغيلية في عينة من البنوك الجزائرية وتم تقسيمه إلى مبحثين حيث تناول الأول إجراءات الدراسة والوسائل المستخدمة، مكونات ومنهجية الدراسة وكذا صدق وثبات أداة الدراسة وتطرقنا في الثاني دراسة التحليلية لمحاوور الاستبيان واختبار الفرضيات.



# الفصل الأول:

## الجانب النظري للمخاطر

# الفصل الأول: الجانب النظري للمخاطر

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

تتميّز طبيعة النشاط البنكي بالتشبع وارتفاع حدة المنافسة، مما يؤدي حتماً إلى ظهور مخاطر قد تهدد من استمرارية نشاط البنك، والتي ارتفعت حدتها في الوقت المعاصر بسبب دولية السوق المصرفية وتحرير خدماتها. ولهذا فهي تسعى دائماً إلى التحوّط من المخاطر والتقليل من آثارها إلى أقصى حد ممكن بتطوير أساليب وأدوات التعامل معها بكفاءة ولتحقيق ذلك تسعى البنوك إلى تبني إجراءات شاملة لإدارة المخاطر.

تعتبر المخاطر التشغيلية من بين صور المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك، وقد ازدادت أهميتها مع تطور وتعقد الخدمات المالية والمصرفية، حيث أصبح لها دور بارز في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وأصبحت إدارتها معلماً مهماً من معالم الممارسة الإدارية السليمة للمخاطر.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية وأدوات التحكم فيها

الفرع الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية

أولاً: مفهوم المخاطر التشغيلية

تعرف المخاطر التشغيلية حسب vanini على " أنها خطر الانحراف بين الربح المرتبط بإنتاج خدمة وتوقعات التخطيط الإدارية. ومخطر التشغيل هو فجوة مسجلة سواء كانت إيجابية أو سلبية، نسبة إلى الأرباح المتوقعة<sup>1</sup>.

أما بالنسبة للتعريف الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاق بازل 2 فقد عرفت على أنها مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن الأحداث الخارجية.<sup>2</sup>

**تعريف المخاطر التشغيلية:** هي الافتقار إلى رقابة داخلية وضعف سيطرة الإدارة على مجريات الأمور بالبنوك والتي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة الخطأ أو التدليس أو التأخر في تنفيذ القرارات<sup>3</sup>

ومنه نستنتج ان المخاطر التشغيلية هي عبارة عن احتمالية ان يتعرض البنك الى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها وتذبذب في الايراد المتوقع من استثمار او نشاط معين ويعكس هذا التعريف عن الآثار السلبية الناجمة عن احداث مستقبلية محتملة الوقوع لها قدرة على التأثير على تحقيق اهداف البنك المعتمدة لتنفيذ استراتيجياته بنجاح.<sup>٦</sup>

<sup>1</sup>أيدروج جمال، أهمية خريطة المخاطر كأداة تسيير للمخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، مجلة المستقبل الإقتصادي، العدد السادس، جامعة الجزائر، ص 3، 25

<sup>2</sup> أحلام بوعبدلي، ثرياسعيد، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية،دراسة حالة عينة من البنوك التجارية في الجزائر، مجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 03،جامعة غرداية، ص119

<sup>3</sup>حاكم محسن الربيعي،حمد عيد الحسين راضي،حوكمة النوك وأثرها في الأداء والمخاطرة،دار اليازوري للنشر والتوزيع، العراق، 2012،ص24

ثانياً: أنواع المخاطر التشغيلية

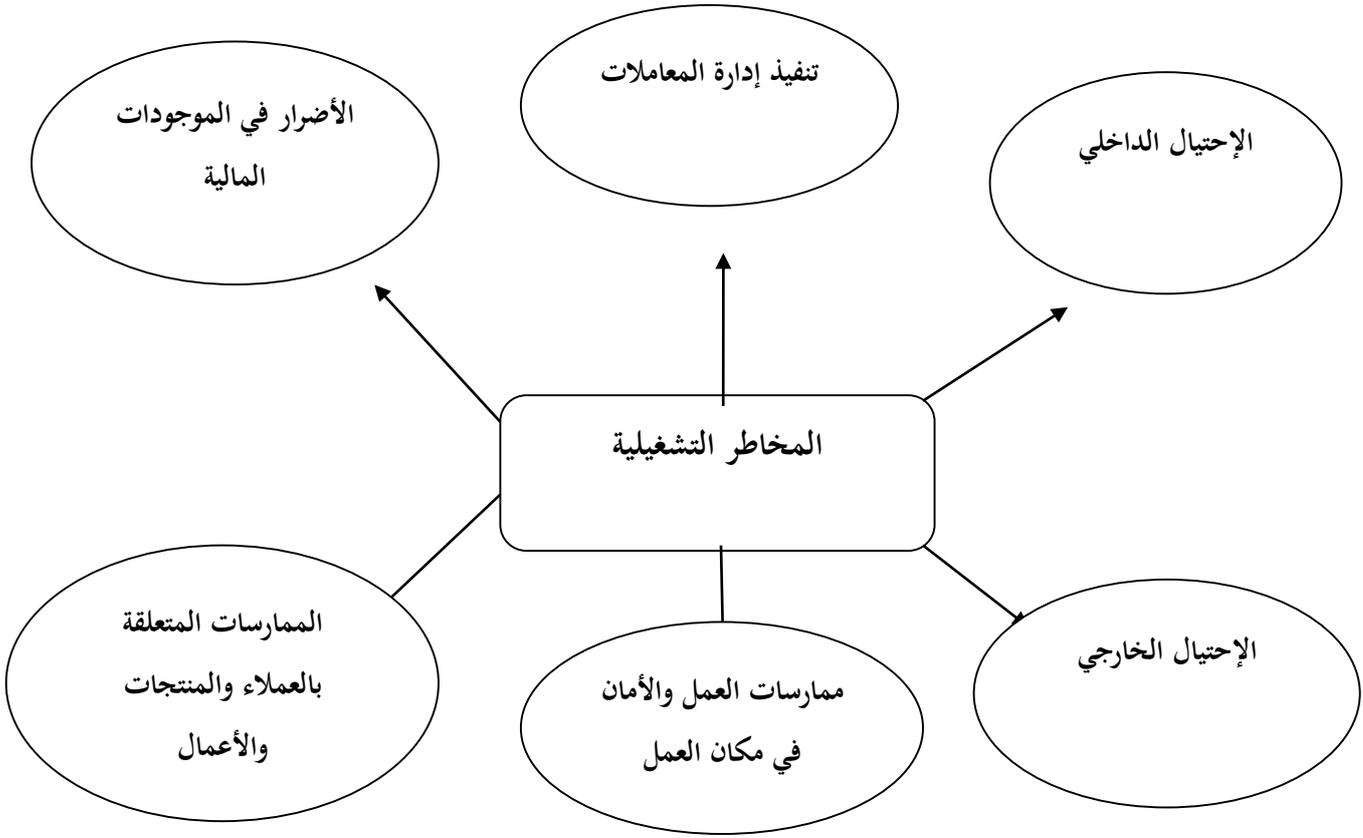
تتمثل أنواع المخاطر التشغيلية في مايلي:

- ١ تنفيذ وإدارة العمليات: هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات، ومثال ذلك: الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخلافات التجارية، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء.<sup>1</sup>
- ب - الاحتيال الداخلي: تأتي على إثر سلسلة من العمليات والاحداث المتنوعة داخل المؤسسة يتدخل فيها أطراف عديدة داخلية بهدف الاختلاس.<sup>٢</sup>
- ج- الاحتيال الخارجي هو اساءة لاستعمال الممتلكات يقوم به طرف ثالث ويؤدي الى خسارة مالية للمؤسسة وتشمل التزوير والسطو الابتزاز.... الخ.<sup>2</sup>
- د - الخسائر المتعلقة بالعملاء والمنتجات وممارسة الأعمال تتمثل في عدم الوفاء غير المتعمد بالأوامر والإلتزامات المهنية والاختفاق الناتج عن طبيعة تصميم المنتج
- و - الاضرار في الماديات هي الخسائر والاضرار التي تلحق بالماديات كالكوارث الطبيعية واي حادث آخر
- هـ - ممارسات العمل والامان كأعمال لا تتناسب وطبيعة الوظيفة وشروط الصحة والسلامة والتي ينتج عنها تعويضات لأي أضرار شخصية.<sup>٣</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد مصبح، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2012

<sup>2</sup> صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،2013،ص 47

الشكل رقم 1-1: أنواع المخاطر التشغيلية لدى البنوك وفق لجنة بازل<sup>1</sup>



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على صادق راشد الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص7

### الفرع الثاني: أدوات التحكم في المخاطر التشغيلية

حددت لجنة بازل 3 مناهج لقياس راس المال المقابل لمخاطر التشغيل وهي تتدرج في التعقد مع زيادة الحساسية للمخاطر وتمثل هذه المناهج فيما يلي اسلوب المنهج الاساسي اسلوب المعياري اسلوب القياس المتقدم كما تركت اللجنة حرية اختيار الأسلوب تزامنا مع طبيعة العمل ويتم ترتيب هذه الطرق او المناهج بشكل تصاعدي يتوافق ودرجة الحساسية وتعقيد عمليات الاحتساب كما هو موضح في الشكل التالي:

- صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص

الشكل رقم 1-2: شكل يوضح أساليب قياس من البسيط للأكثر تعقيد.



المصدر: ورقة بازل الاسترشادية الثالثة الصادرة في نيسان 2003

### 1- أسلوب المؤشر الأساسي

وفق هذا المنهج يتم احتساب متطلبات رأس المال بناء على مؤشر واحد وهو إجمالي الدخل لآخر ثلاث سنوات حيث يتم الوصول لرأس المال اللازم عبر حاصل ضرب إجمالي الدخل في نسبة ثابتة والتي تم تحديدها من قبل لجنة بازل ب 15% ويتم الاحتساب وفقا للمعادلة التالية:<sup>1</sup>

متطلبات رأس المال = متوسطات إجمالي الدخل لآخر ثلاث سنوات X ألفا.

$$K_{BIA} = (\sum (GI1 \dots n * \alpha)) / n$$

المعادلة رقم 01: معادلة حساب متطلبات رأس المال حسب المؤشر

حيث:  $K_{BIA}$ : متطلب رأس المال،  $GI$ : الدخل الإجمالي السنوي لآخر 3 سنوات

$\alpha$ : النسبة الثابتة (ألفا) وحددتها اللجنة بنسبة 15%  $n$ : عدد السنوات.

<sup>1</sup> محريق عدنان أساليب قياس مخاطر التشغيل وفقا لإتفاق بازل 2، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية جامعة الوادي العدد الثامن المجلد الثالث، ص176.

ويعرف اتفاق بازل إجمالي الدخل على أنه إجمالي دخل الفوائد وغير الفوائد قبل طرح أي مخصصات أو مصروفات تشغيلية والمصاريف المدفوعة مقابل خدمات الإسناد ولكن يستثنى من إجمالي الدخل أية إيرادات استثنائية.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أنه في حال كان إجمالي الدخل في إحدى السنوات الثلاث سالبا فإنها تستثنى من الاحتساب في المعادلة وتقتصر فقط على السنوات التي يكون فيها إجمالي الدخل موجبا وتعتبر هذه الطريقة من أبسط المناهج لإحتساب متطلبات رأس المال للمخاطر التشغيلية وتكون ملائمة للبنوك التي لا تعمل على المستوى العالمي وكذلك يمكن للبنوك التي تعمل على المستوى العالمي من استخدامها ولكنها لا تتوفر لديها نظام إدارة مخاطر يمكنها من إستخدام الطرق الأكثر تطورا.

ويعتبر هذا المنهج الأكثر شيوعا نظرا لسهولة وبساطة تكلفة القياس عبر استخدامه إلا أنه يحمل البنك حجم أكبر من المتطلبات الرأسمالية نظرا لكون النسبة الثابتة ألفا واحدة لا تتغير حسب نوع الخدمة أو المنتج كما في المنهج

الثاني هو الا انه ونظرا لبساطته وانخفاض تكلفه استخدامه فانه يعتبر الاسلوب الاكثر ملائمة للواقع المصرفي العربي بشكل عام ولا سيما ان معظم البنوك العربية تعمل على مستوى محلي او اقليمي وقليله الانتشار دوليا كما ان عملياتها وانشطتها اقل تعقيدا من البنوك العالمية.

## 2- أسلوب المؤشر المعياري

تعكس هذه الطريقة المراجعة المستمرة والتنقيح للطرق المستخدمة في احتساب متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تعتمد أيضاً عوامل ثابتة كنسبة من إجمالي الدخل إلا أنها تسمح للبنوك بتقسيم العوامل حسب وحدات العمل (خطوط العمل) وبالتالي تكون أكثر مرونة من منهج المؤشر الأساسي.

وتحتسب متطلبات رأس المال بناءً على عدة مؤشرات (الدخل الإجمالي لوحدات العمل) بحيث يتم تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل (الخدمات) المصرفي (Business Units) وحسب الخدمات المصرفية المقدمة (Business Lines) وفقاً للجدول التالي:

<sup>1</sup>مرفت علي أبو كمال , الإدارة الحديثة لمخاطر الإئتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية بازل 2 , مذكرة ماجستير , الجامعة الإسلامية , غزة ,

الجدول رقم 1-1: يمثل معاملات بيتا حسب الخدمات المصرفية

المنتجات المصرفية	معامل بيتا
تمويل الشركات	B=18
التجارة والمبيعات	B=18
اعمال التجزئة البنكية	B=12
الاعمال التجارية البنكية	B=15
السداد والتسويات	B=18
خدمات الوكالة	B=15
ادارة الأصول	B=12
اعمال السمسرة بالتجزئة	B=12

المصدر: نيل حشاد ص276

وتحتسب متطلبات كفاية رأس المال لمواجهة مخاطر كل نوع من المنتجات المصرفية بحاصل ضرب المؤشر في معامل رأس المال (بيتا)، بحيث يكون مجموعها هو الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية. وبذلك تكون عناصر المعادلة هي:<sup>1</sup>

متطلبات رأس المال] = (متوسط إجمالي الدخل لكل وحدة عمل) x (بيتا لكل نشاط) ] / 3
$KTSA = [\sum \text{years } 1-3 \max (GI1-8 \times \beta 1-8)] / 3$

المعادلة رقم 02: معادلة حساب متطلبات رأس المال حسب المؤشر المعياري

<sup>1</sup>سعيد ثريا، أثر أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية-دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية-، أطروحة دكتوراه جامعة غرداية، 2020، ص117

حيث أن: KTSA: متطلبات رأس المال، GI: الدخل الإجمالي السنوي في سنة محددة لكل نشاط من الأنشطة الثمانية.

B: النسبة الثابتة (بيتا) وحددتها اللجنة بنسبة محدد لكل نشاط كما هو مبين في الجدول أعلاه وتجدر الإشارة أنه قد يكون إجمالي الدخل في سنة معينة لبعض وحدات العمل سالباً (خسارة) وهذا سيؤدي الى أن يكون متطلبات رأس المال لهذه الوحدة بالسالب أيضاً، ولكن بما انه سيتم إضافتها لمتطلبات رأس المال لوحدة العمل الأخرى والتي قد تكون موجبة فإن ذلك سيكون إجمالي متطلبات رأس المال لإجمالي وحدات العمل موجباً. أما إذا كانت محصلة دمج الدخل لكافة الوحدات سالبة فإنه يتم استبعاد هذه السنة من الاحتساب.<sup>1</sup>

### 3- منهج القياس المتقدم (AMA) Advanced Measurement Approach:

بموجب هذا المنهج تقوم البنوك الكبيرة والتي يكون لها عدة شركات تابعة (مجموعة مصرفية) وتعمل على المستوى الدولي وتتصف عملياتها بالتطور والتعقيد باستخدام أسلوب داخلي لتحديد وتقييم حجم تعرض البنك للمخاطر التشغيلية واحتساب رأس المال التنظيمي اللازم لمواجهةها. وتتميز هذه الطريقة بأنها أكثر تقدماً من الطرق السابقة كما تعتبر أكثر ملاءمة لتحديد وتعريف المخاطر التشغيلية في المؤسسة المصرفية.

ويعتمد تحديد المتطلبات الرأسمالية وفق هذا المنهج على قياس حجم التعرض للمخاطر التشغيلية عبر نظام القياس الداخلي المستخدم من قبل البنك، كما يحتاج استخدام هذا المنهج موافقة واعتماد السلطة الرقابية.

وفقاً لهذه المنهجية، تعتمد البنوك على بياناتها الإحصائية المبنية على خسائرها السابقة، بحيث تستخدم هذه البيانات ضمن برامج متقدمة لتقدير المخاطر وبعد موافقة السلطة الرقابية على الآلية وتقييمها لقدرة المصرف على قياس مخاطره وإدارتها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: توصيات لجنة بازل كمدخل لإدارة المخاطر التشغيلية

#### الفرع الأول: مفهوم لجنة بازل و أهميتها

بشكل عام تعتبر إدارة المخاطر التشغيلية على وجه الخصوص واحدة من اهم وظائف البنك، والتي تمكن فعاليتها من ناحية من البقاء والاستمرار في مواجهة المنافسة الشديدة، التي تهدده، وعلى من ناحية أخرى التزام إدارة

<sup>1</sup> ميرفت علي أبو كمال . مرجع سبق ذكره ص 5

<sup>2</sup> سعيد ثريا، مرجع ذكر سابق، 119،

البنك بملف المخاطر الخاصة بالبنك، فالإدارة السليمة للبنك تجعله محصنا ضد الأزمة المصرفية، ويتعامل معها بما في ذلك الجانب، في حالة حدوث هذه المخاطر، تعمل إدارة البنك جاهدة لإيجاد تدابير وقائية وعلاجية، يعني أن هذا سيقبل من المخاطر.

### 1- مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية ومبادئها العامة المطبقة من قبل لجنة بازل

حظيت عملية إدارة المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك لاهتمام المنظمين والمراقبين الدوليين، وقد سن التشريع المصرفي مبادئ لضمان الإدارة السليمة لهذه المخاطر.<sup>1</sup>

#### 1- مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية وخطواتها

يمكن تعريف إدارة المخاطر التشغيلية على أنها "ترتيب إداري مصمم لحماية أصول البنك وأرباحه عن طريق تقليل احتمالية الخسائر المتوقعة، سواء كانت تلك الخسائر ناجمة عن عوامل طبيعية، بشرية، خطأ أو قرار قضا بازل

إدارة المخاطر التشغيلية هي عملية تفاعلية تتضمن خطوات محددة روتينية ومتسلسلة، كما هو موضح في الرسم البياني التالي:<sup>2</sup>

#### الشكل رقم 1-3: خطوات إدارة المخاطر التشغيلية:

<sup>1</sup>نعيمة بن العامر . البنوك التجارية وتقييم طلبات الإئتمان . مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية . تخصص نقود ومالية ( غير منشورة ) جامعة الجزائر . 2001.2002، ص 82 .

<sup>2</sup>على مصداق راضية ، أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية ، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2018 ، ص 111 .

01	تقييم المخاطر التشغيلية
02	تحديد المخاطر
03	الإشراف والمتابعة
04	تنفيذ المراقبة على المخاطر
05	اتخاذ قرارات الرقابة
06	تحليل مقاييس الرقابة

### المصدر : من إعداد الباحثين

ومن هذا الرسم، يمكننا أن نرى بوضوح أن خطوات إدارة المخاطر التشغيلية هي البدء بتقييم المخاطر التشغيلية التي قد تهدد البنك، ثم تحديدها والتخطيط للرقابة والمراقبة والمتابعة واتخاذ قرارات رقابية فعالة، ضمان الحد من المخاطر التشغيلية التي تهدد استقرار البنك.

وأخيراً، يقوم البنك بتحليل الضوابط وفعاليتها في تحديد المخاطر والحد منها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذ لزم الأمر.

### الفرع الثاني: المبادئ العامة للجنة بازل

تتضمن توصيات لجنة بازل 2 المبادئ العامة لإدارة المخاطر التشغيلية، المحددة في المبدأين 14 و15، وتستند الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية على الأسس التالية:

من هذا الرسم البياني، يمكننا ان نرى بوضوح أن خطوات إدارة المخاطر التشغيلية هي البدء بتقييم المخاطر التشغيلية التي تهدد البنك، ثم تحديدها، والتخطيط للرقابة والمراقبة والمتابعة<sup>1</sup>

أ. تطوير بيئة إدارة مخاطر التشغيل: ويشمل هذا المحور البادئ الثلاثة الأولى.

المبدأ الأول: يجي أن تكون مجالس إدارة البنك على دراية بالجوانب الرئيسية للمخاطر التشغيلية، وخاصة جودة تلك المخاطر، ومن خلال المراجعة الدورية لإطار عمل إدارة هذه المخاطر، والتي يجب أن تتضمن تعريفاً شاملاً لطبيعة المخاطر التشغيلية، ومبادئ السيطرة على هذه المخاطر والتخفيف من حدتها

<sup>1</sup> فخاري فاروق سعيدي يحي، تسيير المخاطر التشغيلية في البيئة الأعمال البنكية وفقاً لمقررات لجنة بازل الدولية جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص132

**تنفيذ المبدأ الأول:** يجب أن تتبنى المجالس إطارا مشتركا عبر المؤسسة يوضح بوضوح المخاطر التشغيلية على أنها المخاطر المميزة التي تؤثر على سلامة البنك، يجب على مجلس الإدارة أيضا تقديم إرشادات وتوجيهات واضحة للإدارة العليا بشأن المبادئ المنصوص عليها في إطار العمل واعتماد سياسات مماثلة وضعتها الإدارة العليا، يجب أن يكون المجلس مسؤولا عن إنشاء هيكل إداري يمكنه تطبيق إطار العمل على إدارة المخاطر التشغيلية للبنك، إطار العمل. حيث يتطلب ذلك وجود نظام وقابة داخلي قوي وتقسيم مسؤوليات الإدارة، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون هناك فصل في المسؤوليات ومستويات اعداد التقارير بين إدارة الرقابة ووحدات العمل الأخرى.

يجب مراجعة إطار العمل بانتظام من قبل مجلس الإدارة للتأكد من أن البنك يدير المخاطر التشغيلية الناشئة عن تغيرات السوق الخارجية والعوامل البيئية الأخرى.<sup>1</sup>

**المبدأ الثاني:** يجب أن يتأكد مجلس إدارة البنك من أن إدارة المخاطر التشغيلية للبنك تخضع بشكل مستقل لمراجعة داخلية شاملة وفعالة من خلال فريق مدرب جيدا وفعالاً. مسؤولية إدارة المخاطر التشغيلية.

### تنفيذ المبدأ الثاني

يجب أن يكون هناك نظام تدقيق داخلي فعال للتحقق من فعالية الإجراءات التشغيلية وتنفيذ السياسات. يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن نطاق وتكرار برنامج التدقيق يتناسب مع المخاطر التي يواجهها البنك، ويجب أن تتم مراجعته بانتظام من خلال عمليات تدقيق مدى فعالية تنفيذ إطار المخاطر التشغيلية.

### المبدأ الثالث:

إن الإدارة التنفيذية العليا مسؤولة عن تطبيق الإطار الخاص بإدارة مخاطر التشغيل المعتمد من قبل مجلس الإدارة ويجب ان يتم تطبيق هذه الإطار في داخل البنك بكامله، مع التأكيد على ضرورة فهم الموظفين مسؤولياتهم بالنسبة لإدارة هذه المخاطر. كما أن الإدارة التنفيذية العليا مسؤولة عن تطوير السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بإدارة مخاطر التشغيل في كل خدمات ومنتجات ونشاطات وعمليات وأنظمة البنك.<sup>2</sup>

**تحقيق المبدأ الثالث:** يجب على كبار المديرين استيفاء المتطلبات التالية: يجب على الإدارة العليا ترجمة الإطار العام لإدارة المخاطر التشغيلية الذي وضعه مجلس الإدارة إلى شكل سياسات وأدوات وإجراءات، والتحقق من صحتها عبر وحدات العمل. الموظفون ذوو الخبرة المناسبة والكفاءة الفنية ، والمسؤولون عن التحكم في سياسات

<sup>1</sup>خروبي وهيبه دور ، الرقابة المصرفية وإدارة المخاطر في تفعيل أداء البنوك التجارية - دراسة حالة البنوك التجارية - ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بليلة 2 ، الجزائر ، 2017، 115

<sup>2</sup>البنك المركزي المصري، متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل، قطاع الرقابة والإشراف وحدة تطبيق مقررات بازل2، 2009، ص14

البنك للمخاطر وتعزيزها مستقلون عن وحدات الأعمال التي يراقبونها ويضمنون إبلاغ سياسات إدارة المخاطر التشغيلية بالبنك إلى جميع موظفي وحدات الأعمال المختلفة المعنية بإدارة هذه المخاطر ، يجب أن تضمن الإدارة التنسيق بين الموظفين المسؤولين عن المخاطر التشغيلية والموظفين المسؤولين عن الائتمان والسوق والمخاطر الأخرى ، هناك أيضاً موظفون مسؤولون عن تأمين الخدمات الخارجية ، مثل شراء بواصل التأمين واتفاقيات الاستعانة بمصادر خارجية.<sup>1</sup>

1. إدارة المخاطر التشغيلية: تحديدها وتقليلها ومراقبتها، بما في ذلك المبادئ من 4 إلى 7 ، حول ما يلي:

المبدأ الرابع: يجب على البنوك تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية الكامنة في منتجاتها وأنشطتها والعمليات المتعلقة بمعالجة المنتجات والأنظمة.<sup>2</sup>

وتحقيقاً للمبدأ الرابع: يجب على البنوك القيام بما يلي:

يؤكد أن التحديد الفعال للمخاطر يتطلب النظر في العوامل الداخلية (مثل تعقيد هيكل البنك ، وطبيعة العمل ، وجودة التوظيف ، والتغيرات المؤسسية ودوران العمالة) والعوامل الخارجية (مثل التغيرات في الخدمات المصرفية الصناعة والتقدم التكنولوجي) التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تحقيق البنك لأهدافه) ، بالإضافة إلى تحديد المخاطر ، يجب على البنوك أيضاً تقييم تعرضها المحتمل للمخاطر التشغيلية ، وعملية التقييم الفعالة هنا تسمح للبنوك بالحصول على صورة أوضح لهيكل المخاطر وبالتالي تحديد الموارد المناسبة لضمان الإدارة الفعالة لهذه المخاطر<sup>3</sup>

المبدأ الخامس: يجب على البنوك أن تسعى إلى التأكد من أن مستوى تقييم هذه المخاطر والاحتمال الكبير للتعرض للخسائر يتم تقييمها باستمرار، وأن المعلومات ذات الصلة يتم إبلاغها بانتظام إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، وأن الإدارة التفاعلية تدعم المخاطر التشغيلية.

<sup>1</sup> أحمد محمد مصبح ، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل ،رسالة ماجستير ، كلية التجارة ،جامعة الإسلامية غزة، 2012،ص65

<sup>2</sup> صالح رجب حمادة، أثر إدارة المخاطر ( التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة الأردن ،ص 11

<sup>3</sup> مصدع راضيا، إدارة المخاطر التشغيلية وفقا بازل02 في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الإستراتيجية والتنمية العدد الثالث عشر ،جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر ،2017،ص17

**تنفيذ المبدأ الخامس:** يجب أن تتلقى الإدارة العليا تقارير منتظمة من مختلف إدارات الأعمال وأقسام التدقيق الداخلي، ويجب على البنك تحديد مؤشرات للتنبؤ بالخسائر المستقبلية، أي مؤشرات المخاطر الرئيسية.<sup>1</sup>

**المبدأ 6:** يجب أن يكون لدى البنوك سياسات وعمليات وإجراءات مطبقة للتحكم في المخاطر التشغيلية الأساسية والسعي للحد من آثارها والتخفيف من حدتها، كما يجب على البنوك أيضًا تقييم جدوى الاعتماد على استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والتحكم فيها.

**نقد المبدأ السادس:** يجب على البنوك التأكد من أن آليات قياس السعر والأداء الداخلية تأخذ في الاعتبار المخاطر التشغيلية بشكل مناسب، حيث قد لا تتوافق حوافز المخاطر مع الرغبة في المخاطرة والمستويات المسموح بها.<sup>2</sup>

**المبدأ 7:** يجب أن يكون لدى البنوك خطط للطوارئ واستمرارية الأعمال لضمان استمرارية قدرتها على العمل وتخفيف الخسائر في حالة توقف أي عمل.<sup>3</sup>

**لتحقيق المبدأ 7:** يجب على البنوك مراعاة القضايا الرئيسية التالية:

- توفير آليات بديلة مناسبة لمواصلة العمل وخدمة العملاء في حالة تعطل العمل الروتيني أو العمليات المختلفة. وتنوع المستندات والسجلات المسترجعة.
- إجراء مراجعة دائمة لهذه الآليات وخطط الدعم البديلة للتأكد من أنها تتناسب مع استراتيجية العمل والتشغيل الحالية للبنك، ويجب أن يتم اختيارها بانتظام للتأكد من أن البنك يمكن أن ينفذ هذه الخطط بشكل مناسب عندما يحدث فشل خطير في العمل التالي<sup>4</sup>

## 2. لعب دور الهيئات الرقابية والإشرافية:

**المبدأ 8:** يجب على المشرفين التأكد من أن جميع البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة لإشرافهم، بغض النظر عن حجمها، لديها إطار عمل فعال لتحديد وتقييم ومراقبة وتخفيف والسيطرة على المخاطر التشغيلية الهامة من خلال نهج شامل لإدارة المخاطر

<sup>1</sup> علي محبوب علي سنوسي مخاطر تتفرد بها المصارف الإسلامية المخاطر التشغيلية أنموذجاً، دراسة ميدانية لبنك البركة وكالة الأغواط، مجلة الأبحاث إقتصادية معاصر العدد 02، الجزائر، 2020، ص 22

صندوق النقد العربي، اللجنة العربية لرقابة المصرفية، مرجع تم ذكره سابقاً، ص 16<sup>2</sup>

علي محبوب علي سنوسي، مخاطر تتفرد بها المصارف الإسلامية المخاطر التشغيلية أنموذجاً، نفس المرجع السابق، ص 22<sup>3</sup>

أحمد محمد مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 67<sup>4</sup>

**تنفيذ المبدأ الثامن:** يجب أن يطلب المشرفون من البنوك توفير إطار عمل لإدارة المخاطر التشغيلية يتوافق مع حجم وتعقيد المخاطر التشغيلية التي يواجهونها.<sup>1</sup>

**المبدأ 9:** يجب تعيين المشرفين لإجراء تقييمات دورية، بشكل مباشر أو غير مباشر، لسياسات البنك وإجراءاته وممارساته المتعلقة بالمخاطر التشغيلية. كما يجب أن يضمن المنظّمون وجود آليات إبلاغ مناسبة للسماح لهم بمعرفة التطورات الحالية في البنوك.<sup>2</sup>

**ولتحقيق المبدأ التاسع:** يجب على البنوك اتباع نهج متكامل لتحديد وقياس ومراقبة وإدارة مخاطر التكنولوجيا. يؤدي استخدام المنتجات والأنشطة والعمليات المتعلقة بالتكنولوجيا إلى تعريض البنوك لمخاطر إستراتيجية وتشغيلية ومخاطر تتعلق بالسمعة وإمكانية حدوث خسارة مالية كبيرة. تستخدم المخاطر الفنية نفس مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية.<sup>3</sup>

#### تفعيل دور الإفصاح:

**المبدأ 10:** مبادئ الإدارة السليمة لمخاطر تشغيل البنك تنص المادة 10 على ضرورة قيام البنوك بالإفصاح للجمهور بما يكفي لمنح المشاركين فرصة في السوق لتقييم أساليبها في مجال إدارة المخاطر التشغيلية. ولتحقيق المبدأ العاشر<sup>4</sup>

• يجب يتناسب حجم الإفصاح مع مدى تعقد عمليات البنك إضافة إلى حاجة السوق إلى مثل هذه المعلومات.

• حتى الآن لم تحدد لجنة بازل مجال الإفصاح عن المخاطر التشغيلية بصورة واضحة، لسبب رئيسي يعود إلى أن البنوك مازالت في طور إعداد طرق تقييم المخاطر التشغيلية، وعلى الرغم من ذلك تعتقد اللجنة أنه يتعين على أي بنك أن يفصح عن إطاره الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية بالصورة التي تمكن المستثمرين والأطراف ذات العلاقة من الحكم على قدرة البنك على تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

<sup>1</sup> صالح رجب حمادة، أثر إدارة المخاطر (التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي، مرجع تم ذكره سابقاً، ص 14  
<sup>2</sup> معمري نرجس، سمير أيت عكاش، لجنة بازل 3 وتغطية المخاطر التشغيلية، مجلة المعرفة، العدد 25، جامعة بويرة، سنة 2018، ص 285  
<sup>3</sup> سعيد ثريا، أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 114  
<sup>4</sup> حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات لجنة بازل، دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، فرع علوم إقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014، ص 14

## المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة ومناقشتها

هناك عدة دراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية اهتمت بدراسة هذا الموضوع، سوف نتطرق لأهمها مع تحديد أهداف كل منها.

## الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

1. دراسة مصطفى صالح عبد الخالق أبو صلاح، "المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين"، 2007

اهتم مصطفى صالح عبد الخالق أبو صلاح في دراسته تحت عنوان المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين بتحديد نقاط القوة والضعف في أداء البنوك في مجال إدارة وضبط المخاطر التشغيلية، وطبق دراسته على 21 بنك بفلسطين بحيث أنجز استبيان يتكون من مجموعة من الأسئلة التي تناولت كافة المبادئ الواردة في الممارسات السليمة لإدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية، ووزعه على هذه البنوك و قام بتحليل نتائج الاستبيان الذي يشمل أيضا دور الإدارة العليا ومجلس الإدارة وآليات تحديد وقياس وضبط المخاطر التشغيلية ودور السلطة الرقابية والإفصاح باستعمال البرامج الإحصائية المتقدمة لتحليل النتائج،

وأخيرا توصل إلى الممارسة الفعلية للبنوك العاملة في فلسطين في إدارة ومراقبة وضبط المخاطر التشغيلية وربط مدى تباين درجة الالتزام بالممارسات السليمة وفق الجنسية أو حجم البنك.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى نتائج تتمثل في عدم توفر لدى معظم البنوك المتطلبات الأساسية للتوافق مع هذه الممارسات مما أدى إلى انخفاض مستوى التزام البنوك العاملة في فلسطين بالمبادئ الأساسية للممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية، وهذا تسبب في عدم جاهزيتها للالتزام بمقررات لجنة بازل الجديدة بالخصوص

2. حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات لجنة بازل، دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، 2014 .

تطرق حياة نجار في دراستها بعنوان إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات لجنة بازل المتمثلة في دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية إلى تحديد أنواع المخاطر التي تواجه البنوك وأدارتها، استخدمت المنهج

الوصفي التحليلي على معايير لجنة بازل 2 في البنوك التجارية الجزائرية على مستوى بعض وكالاتها الجهوية في الفترة الممتدة بين 2002 و 2011.

كما أنها استعملت منهج المقارنة لوضع تصور عام عن الوضع المستقبلي لطرق إدارة المخاطر، واستعملت أيضا النماذج الرياضية والأدوات الإحصائية فقد تمت الاستعانة بها في تشكيل البيانات العددية والجداول ومختلف النسب المالية لتقييم المخاطر وقياسها.

وتوصلت الباحثة إلى أنه إلا أن أداء البنوك التجارية العمومية لا يزال دون المستوى المطلوب وإدارة المخاطر بالبنوك التجارية الجزائرية تكاد تنحصر في الرقابة والإشراف المصرفي سواء كانت داخلية وخارجية رغم من الإصلاحات والمجهودات المعتبرة التي بذلتها الجزائر في مجال توفير البيئة الملائمة للنشاط بالخصوص

**3. دراسة فاطمة بشير قره فلاح، أثر المخاطر المالية والتشغيلية على ربحية البنوك التجارية التقليدية الخاصة العاملة في سورية، 2017.**

تطرقت فاطمة بشير قره فلاح في دراستها تحت عنوان أثر المخاطر المالية والتشغيلية على ربحية البنوك التجارية التقليدية الخاصة العاملة في سورية.

فقامت بجمع البيانات النصف السنوية لعينة مكونة من عشرة بنوك تجارية خاصة في سورية وذلك خلال الفترة الممتدة بين عامي 2009 و 2015، من أجل تحقيق هذا الهدف كما أنها جمعت بيانات الدراسة بشكل أساسي من القوائم المالية للبنوك المدروسة. واستعملت معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية من أجل قياس المتغير التابع المتمثل بالربحية، كما قامت بقياس:

- المتغيرات المستقلة المتمثلة بمخاطر السيولة والمخاطر الائتمانية والمخاطر التشغيلية باستخدام نسب الأصول السائلة إلى إجمالي الالتزامات.
- إجمالي القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض.
- مصاريف التشغيلية إلى إجمالي الأصول على التوالي

واستعملت أحد نماذج Panel Data لتحليل بيانات الدراسة وهو نموذج التأثيرات العشوائية، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي EViews 8 في عملية تحليل البيانات.

توصلت الباحثة إلى علاقتين، الأولى طردية والأخرى عكسية وتتمثل في:

➤ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المخاطر الائتمانية والربحية سواء عند قياسها بمعدل العائد على الأصول أو بمعدل العائد على حقوق الملكية.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل من مخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية من جهة الربحية المصرفية من جهة أخرى سواء عند قياسها بمعدل العائد على الأصول أو معدل العائد على حقوق الملكية.

4. دراسة مصداق راضية، " إدارة المخاطر التشغيلية وفقا لإتفاقية بازل 2 في البنوك التجارية الجزائرية ،دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، جويلية 2017

تطرق مصداق راضية في الدراسة تحت عنوان إدارة المخاطر التشغيلية وفقا لإتفاقية بازل 2 في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى التعرف على مختلف وأهم مصادر المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك التجارية ، كما اهتمت بدراسة إدارة هذه المخاطر ،ومدى تطبيقها لمبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية والتي أوصت بها إتفاقية بازل 2.

وفي الفصل الأخير أي الفصل التطبيقي قامت توزيع استبيان على 19 وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجزائر العاصمة وبلغ عدد المشاركين في هذا الاستبيان 84.

توصلت الباحثة إلى نتيجتين هما:

➤ البنوك التجارية الجزائرية لا تولي اهتمام كبير بإدارة المخاطر التشغيلية، حيث كانت درجة تطبيقها لمبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية التي جاءت بها مقررات لجنة بازل الجديدة متوسطة.

➤ البنوك التجارية الجزائرية تتعرض للعديد من المخاطر التشغيلية والتي كان العنصر البشري في صدارة مصادرها.

5.دراسة سعيد ثريا، أثر تحسين أداء الموارد البشرية على تقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية، 2020.

اهتمت سعيد ثريا في الدراسة تحت عنوان أثر تحسين أداء الموارد البشرية على تقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية بدراسة الأساليب المعتمدة في تحسين أداء الموارد البشرية وأهمية هذه الأخيرة في التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية.

حيث قامت بتوزيع استبيان على مجموعة من البنوك في عدة ولايات من الوطن تتمثل في ولاية: غرداية، ورقلة، الأغواط، وجمعت البيانات الأولية بحيث تحصلت على 73 استمارة قابلة للتحليل، وبعدها استخدمت البرنامج الإحصائي SPSS للقيام بالتحليل الإحصائي للبيانات مع الأخذ بمختلف أدوات التحليل.

توصلت الباحثة إلى أن الأساليب الهامة والفعالة التي تعتمد عليها البنوك لتحسين الأداء والتقليل من المخاطر التشغيلية هي:

- تقييم الأداء
- التدريب القيادة الناجحة وتمكين الموظفين
- تحسين بيئة العمل ودعم الابتكار

وبالرغم من أهمية الأساليب إلا أنه كان هناك بعض التحفظات والقصور في تطبيقها.

6.دراسة ضياء الدين عبد الباسط عبد الماجد، إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية السودانية , 2020.

تطرق ضياء الدين عبد الباسط عبد الماجد في دراسته تحت عنوان إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية السودانية الى أساليب إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية، بحيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي بين من تجربة المصارف الإسلامية في السودان. ومدى فعاليتها في الحد من الآثار السلبية لتلك المخاطر..

والنتائج التي توصل لها الباحث هي أن المصارف الإسلامية السودانية تتعرض لمجموعة من المخاطر التشغيلية تتمثل في:

- مخاطر تنفيذ العمليات ومخاطر التكنولوجيا.
- مخاطر عدم الالتزام بالشريعة.

## ➤ المخاطر البشرية.

وفهدا دفع مجالس إدارات المصارف الإسلامية السودانية وإداراتها التنفيذية وإدارة المخاطر بها إضافة إلى هيئات الرقابة الشرعية، بالقيام بممارسات من أجل إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية وهذا ساعد في زيادة قدرة تلك المصارف في التحكم في المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها، وفي الحد من الخسائر المترتبة عليها.

## الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1. دراسة Zadebagher بعنوان : The Relationship between Operational Risk and profitability of the banks Listed on Tehran

تطرق Zadebagher تحت عنوان The Relationship between Operational Risk and profitability of the banks Listed on Tehran إلى العلاقة بين المخاطر التشغيلية والربحية في عينة مكونة من ثمانية بنوك تجارية مدرجة في بورصة طهران للأوراق المالية وغطت الدراسة فترة ممتدة بين عام 1968 و1972.

استعمل الباحث تطبيق نموذج Panel Data على بيانات البنوك المدروسة من أجل تحقيق أغراض الدراسة حيث مثلت المخاطر التشغيلية المتغير المستقل في حين مثلت الربحية المتغير التابع وتم قياسها باستخدام نسب الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، والعائد على رأس المال (NRR). والنتيجة التي توصل لها الباحث هي وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية ومؤشرات الربحية التي تم تطبيقها.

دراسة SAMUEL BOLUADE OSADAHUN بعنوان OPERATIONAL RISK MANGEMENT IN THE NIGERIAN SECTOR et al 2014.

تطرق SAMUEL BOLUADE OSADAHUN في دراسته تحت عنوان OPERATIONAL RISK MANGEMENT IN THE NIGERIAN SECTOR et al 2014 إلى التحليل النقدي للمخاطر التشغيلية وتقنيات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في نيجيريا، وقام بتقييم مدى توظيف إدارة المخاطر التشغيلية وتأثيرها على الأداء البنكي " الربحية والإنتاجية " كما فحص سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية الحالية في البنوك العاملة في نيجيريا.

كما قام إجراء مقابلات مع المديرين التنفيذيين في البنوك عينة الدراسة من أجل تحقيق هدف الدراسة، ثم حلل البيانات من كل إجابات المشاركين، وتم قياس الربحية باستخدام نسب الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE).

ومن بين النتائج التي توصل لها الباحث هي أن مخاطر الاحتيال الأكثر شيوعاً وتعرض داخل العمليات المصرفية في نيجيريا هي:

➤ الغش المصرفي.

➤ والتجارة الرسمية والخارجية.

➤ التسوية.

➤ قطاع أعمال العملات.

➤ هندسة البيانات.

➤ عمليات الصراف.

بالإضافة لذلك فإن القطاع المصرفي في نيجيريا يقوم بتنفيذ التدرجي لاتفاقية بازل 3، كما سيخصص رأس مال كاف للمخاطر التشغيلية، ولكن لم تنشئ نيجيريا قاعدة بيانات موحدة لخسائر المخاطر التشغيلية لمصارفها التجارية، أي أن اللوائح المصرفية تحتاج إلى وضعها و اعتمادها وفق لذلك مع نطاق أوسع من قبل المؤسسات المالية.

### المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعدما ذكرنا للدراسات السابقة العربية والأجنبية والأهداف والنتائج التي توصل لها كل كاتب، سنحاول التطرق لمختلف الجوانب الخاصة بالجانب النظري لموضوع إدارة المخاطر التشغيلية، وكذلك عرض المقررات التي جاءت فيها لجنة بازل 2.

### الفرع الأول: مقارنة بين الدراسات السابقة

تختلف أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة للموضوع وذلك حسب الهدف المرجو الوصول إليه وموضوع الدراسة والأدوات المستعملة التي سوف نقوم بمعالجتها.

**أوجه التشابه:** اهتمت الدراسات السابقة وموضوع هذه الدراسة بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية بالنسبة للنظام المصرفي، كما تميز أغلب الدراسات السابقة بإلزامية تطبيق البنوك التجارية للقواعد الاحترازية التي نصت عليها مقررات لجنة بازل 2، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتتفق على أن الهدف الأساسي للدراسة هو تبيان أهمية إدارة المخاطر التشغيلية بالنسبة للنظام المصرفي. كما أنهم تطرقوا لمفهوم المخاطر التشغيلية

**أوجه الاختلاف:** من الواضح أن مجموعة من الدراسات السابقة اهتمت وركزت أكثر على إدارة المخاطر المصرفية بصفة عامة ولكن في دراستنا سوف نتطرق لإدارة المخاطر التشغيلية بصفة خاصة.

بالإضافة لاختلاف الحدود المكانية الزمانية، فدراستنا أنجزت في البنوك التقليدية على عكس الدراسات السابقة، التي تمت في بنوك إسلامية، كما ان الدراسات الأخرى تختلف عن هذه الدراسة في ربط متغيرات أخرى بإدارة المخاطر التشغيلية مثل: إدارة الموارد البشرية، ربحية البنوك، تحسين أداء الموارد البشرية.

### الفرع الثاني: مميزات الدراسة

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات والابحاث العلمية ذات الصلة بموضوع البحث يمكن القول ان اغلبها اهتم اما بالجوانب التقنية الاحصائية لتقييم المخاطر التشغيلية واما بالمفاهيم التي تحيط بموضوع المخاطر التشغيلية فضلا على ان كلاهما كان موجة في الأساس للقطاع المصرفي.

المدة من 2022/03/22 إلى 2022/04/23.

اذ تتميز هذه الدراسة بالتعرف على أنواع المخاطر التي تواجه البنوك وإدارتها، مع التركيز على معايير لجنة بازل الثانية للبنوك التجارية في الجزائر على مستوى بعض مؤسساتها باستخدام الأساليب التحليلية الوصفية. وتقييم للوضع الحالي لإدارة المخاطر في البنوك. كما يوفر نظرة عامة على الحالة المستقبلية لنهج إدارة المخاطر. أما بالنسبة للنماذج الرياضية والأدوات الإحصائية، فتستخدم لتكوين بيانات رقمية وجداول ونسب مالية مختلفة لتقييم وقياس المخاطر

## خلاصة الفصل:

إن البنوك التجارية تتعرض لمخاطر متعددة ومنها المخاطر التشغيلية والتي تختلف مصادرها وصورها، لذلك كان لزاماً على البنوك البحث عن السبل المجدية للحد منها أو القضاء عليها من خلال إدارتها بأحسن طريقة، وكما جاء في مبادئ لجنة بازل 2 للإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية فإنه يعتبر إتباع هذه التوصيات أفضل وسيلة

لتجنب هذه المخاطر وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا باللغة العربية والأجنبية، وتحديد موقع دراستنا من هذه الدراسات.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: العينة والأدوات المتبعة في

الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة تحليلية لمحاور

الاستبيان واختبار الفرضيات

**تمهيد:**

لقد تناولنا في الجزء النظري كل من مفهوم المخاطر التشغيلية وأساليب إدارتها بالإضافة إلى الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية التي جاءت بها لجنة بازل، هذه الأخيرة التي أحدثت العديد من التغييرات على النظام العالمي إذ أصبحت كل دول العالم تسعى لتطبيق هذه المقررات، وهذا للاستفادة منها.

وتدعيما للجانب النظري، حاولنا القيام بدراسة ميدانية على عينة من الوكالات البنكية التجارية في ولاية ورقلة، بحيث اعتمادنا على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الملائمة لدراسة صحة الفرضيات الفرعية للدراسة، ومن ثم الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتعلقة بمدى اعتماد البنوك العاملة في الجزائر على معايير لجنة بازل 2 في إدارة المخاطر التشغيلية.

ولاستفتاء جميع جوانب هذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين أساسيين:

**المبحث الأول: سيتم فيه عرض العينة والأدوات المتبعة في الدراسة**

**المبحث الثاني: سيتم فيه عرض الدراسة التحليلية لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات**

## المبحث الأول: العينة والأدوات المتبعة في الدراسة

سنتطرق في هذا الفصل للتحليل الوصفي للخصائص التي تحملها هذه العينة من الدراسة كما سندرس نتائج الاستبيان ومدى صحة الفرضيات، وقد تطرقنا للمجتمع وعينة الدراسة هذا ما ذكرناه في المطلب الأول وهيكل الاستبيان قد تم التطرق له في المطلب الثاني أما بالنسبة للمطلب الأخير قد تمثل في الأساليب الإحصائية المستعملة.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

للوصول إلى مجتمع وعينة الدراسة لا بد من التطرق إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة وخصائص عينة الدراسة وهذا ما تم ذكره في هذا المطلب

## الفرع الأول: عرض مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر كل البنوك التجارية أي الخواص العاملين في الجزائر مجتمع دراسة، لسير أي مؤسسة بما فيها البنوك التجارية محل الدراسة لا بد من عاملين وهم عينة الدراسة، والمتواجدون على مستوى البنوك التجارية لدى وكالات ومختلفة والمتواجدة في ولاية ورقلة بلدية ورقلة وهم كالتالي بنك القرض الشعبي الجزائري **CPA**، بنك الخليج الجزائري **AGB**، بنك التنمية والفلاحة **BDR**، البنك الخارجي ال جزائري **BEA**، البنك الوطني الجزائري **BNA**.

**منهج الدراسة:** قمنا بإعداد استبانة تتضمن العناصر الأساسية لموضوع دراستنا والمتمثل في إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية وقد تم التركيز على مجموعة من المحاور وقد تم توجيه هذا الاستبيان على مجموعة من المراجعين والمحاسبين ورؤساء المصالح وأعضاء الإدارات علي مستوى البنوك محل الدراسة والمتمثلة في بنك بنك القرض الشعبي الجزائري **CPA**، بنك الخليج الجزائري **AGB**، بنك التنمية والفلاحة **BDR**، البنك الخارجي ال جزائري **BEA**، البنك الوطني الجزائري **BNA**.

## أفراد العينة:

تتمثل أفراد العينة في مزيج من العمال برتب مختلفة وهم كالتالي: "أعوان إداريين، رؤساء مصالح، مدراء وكالات"، حيث تم توزيع 42 استبيان وقد استرجع منهم 40، وقد تم إلغاء استبيانين، وكل بنك قد تحصل على عدد معين من الاستبيانات وذلك على حسب العمال المتواجدون على مستوى كل بنك وأيضا على حسب تجاوبهم.

## ❖ جدول رقم 2-1: توزيع استثمارات الاستبيان على الوكالات البنكية محل الدراسة

البنك	الوكالة	توزيع	استرجاع	المستبعدة
<b>CPA</b>	ورقلة	07	06	01
<b>AGB</b>	ورقلة	06	06	00
<b>BDR</b>	ورقلة	12	12	00
<b>BEA</b>	ورقلة	08	07	1
<b>BNA</b>	ورقلة	09	09	0
مجموع	--	42	40	02

المصدر: من إعداد الباحثين

قمنا بتوزيع 42 استمارة لكن تم استرجاع سوى 40 استمارة، من بين مجموع الاستثمارات المرجعة تم إلغاء 2 استثمارات، وقد تفاوتت عدد استثمارات الموزعة من بنك إلى آخر، وذلك على حسب مدى تجاوب "المسؤولين" في هذه البنوك، من خلال نتائج الجدول نجد أن أكثر البنوك استجابة هو البنك BNA وأقلها استجابة هو بنك AGB.

**الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة** تمثلت المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة في: الدرجة العلمية، الموقع الوظيفي، الخبرة، نوع البنك، وفيما يلي عرض وتحليل لخصائص هذه المتغيرات.

## 1- توزيع العينة حسب الدرجة العلمية يوضح الجدول التالي توزيع العينة حسب الدرجة العلمية:

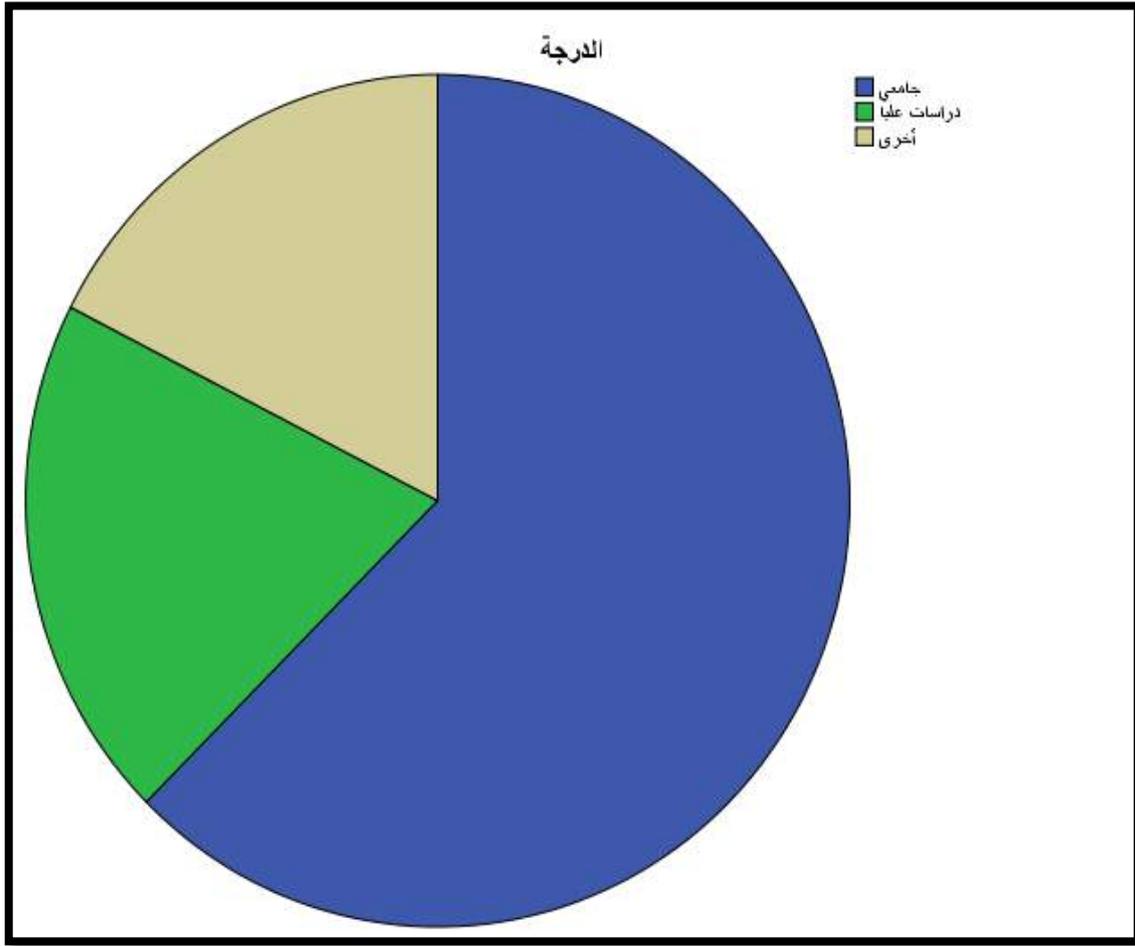
## ❖ جدول رقم 2-2: توزيع العينة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	0	0%
جامعي	25	62,5%
دراسات عليا	8	20%
أخرى	7	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع العينة حسب الدرجة العلمية أن هناك اختلاف في الفئة المستجوبة حيث تتوزع الدرجة العلمية لأفراد هذه العينة بنسبة 62.5% لصالح الجامعيين فهي تمثل نسبة الأغلبية تليها الدرجة العلمية الخاصة ب الدراسات العليا بنسبة 20% بعد ذلك الدراسات العلمية الأخرى بنسبة 17.5%. كما انعدمت النسبة المئوية لدرجة العلمية الثانوي وهذا ما ترجم في الرسم البياني التالي:

❖ شكل رقم 2-1: تمثيل بياني لأفراد العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

ومنه نستنتج أن: هناك نسب ضئيلة إذ تكاد تنعدم في كل من المستوى الثانوي ودرجات علمية أخرى وأما بالنسبة للمستوى الجامعي فيتمتع بنسبة عالية وهو ما يعكس مدى اهتمام البنوك في توظيف أصحاب الشهادات الجامعية نترجم ذلك باكتساب أصحاب الشهادات الجامعية الخبرة والوعي الثقافي والمعرفة.

## 5-توزيع العينة حسب الموقع الوظيفي:

يوضح الجدول التالي توزيع القيمة حسب الموقع الوظيفي:

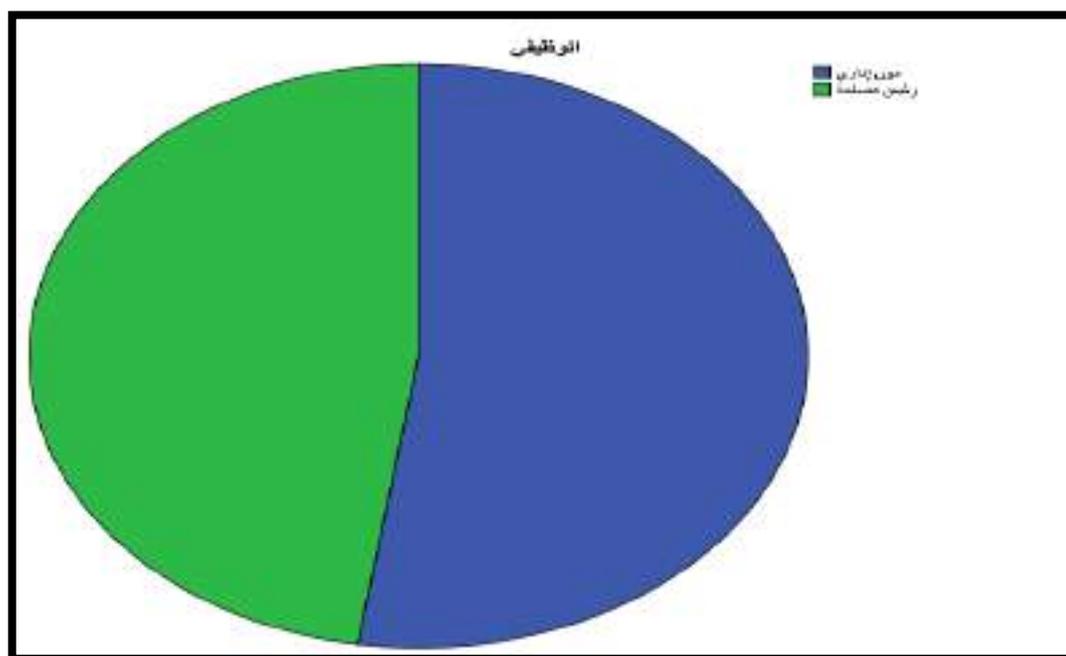
## ❖ جدول رقم 2-3: توزيع العينة حسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
عون إداري	21	٪52.5
رئيس مصلحة	19	٪47.5
مدير وكالة	0	٪0
المجموع	40	٪100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع القيمة حسب الموقع الوظيفي أن هناك اختلاف في الفئة المستجوبة حيث سجلت نسبة 52.5٪ للأعوان الإداريين تليها نسبة 47.5٪ لرؤساء المصالح تليها انعدام للمدراء وهذا ما لاحظناه في البنوك إذ أنه يعتبر أمر طبيعي لاحتواء البنك على مدير وكالة واحد، كذلك هذا ما لاحظناه في التمثيل البياني التالي:

## ❖ الشكل رقم 2-2: تمثيل بياني لأفراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات ل SPSS

## 3- توزيع العينة حسب الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع القيمة حسب الخبرة:

❖ جدول رقم 2-4: يوضح توزيع العينة حسب الخبرة

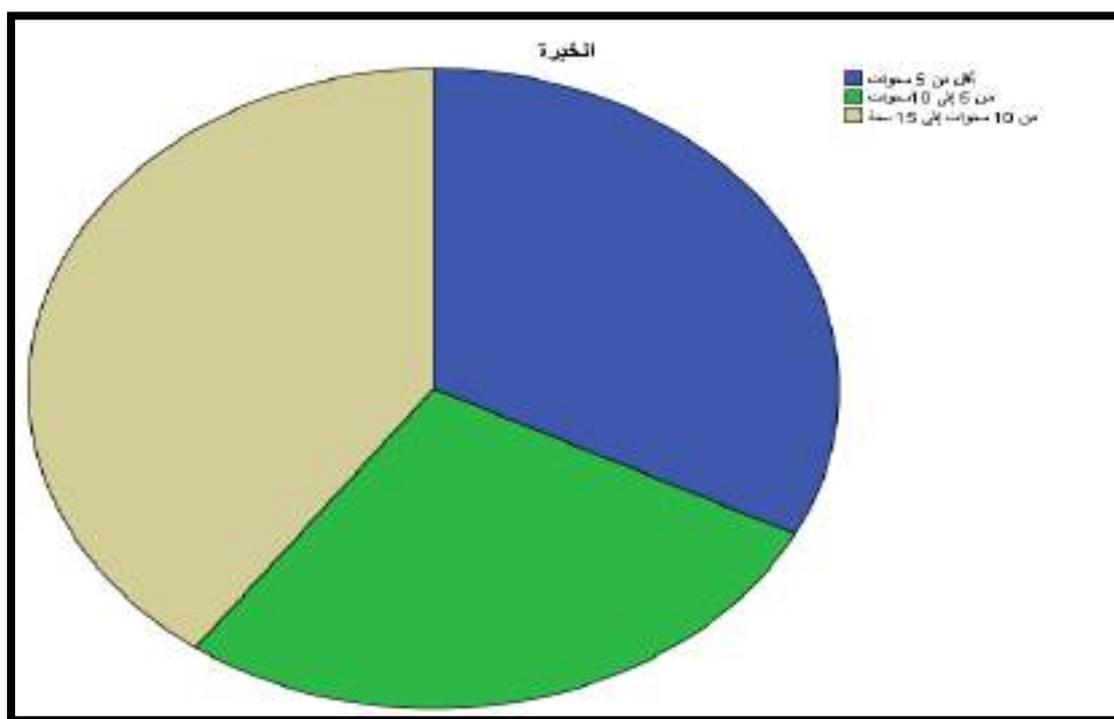
النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
32.5%	13	أقل من خمس سنوات
27.5%	11	من 5 إلى 10 سنوات
40%	16	من 10 إلى 15 سنة
0%	0	من 15 إلى 20 سنة
0%	0	أكثر من 20 سنة.
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

## التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك اختلاف في توزيع العينة حسب الخبرة إذ تحتل أكبر نسبة مئوية في الخبرة من المجال [5 إلى 10 سنوات] تمثلت في 32.5% يليها المجال [10 إلى 15 سنوات] بنسبة 40% ثم من المجال [5-10 سنوات] بنسبة 27.5% ومن خلال ما بينه التمثيل البياني الثاني

## ❖ الشكل رقم 2-3: تمثيل بياني لأفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على مخرجات SPSS

نستنتج ان البنوك تحتوي على أشخاص وموارد بشرية ذات خبرة كافية للعمل ممّا يجعلهم يتمتعون بالمعرفة وكسب العمل وكيفية إدارته.

## 4- توزيع العينة حسب نوع البنوك: جدول يوضح توزيع العينة حسب نوع البنوك

جدول رقم 2-5 توزيع العينة حسب نوع البنوك:

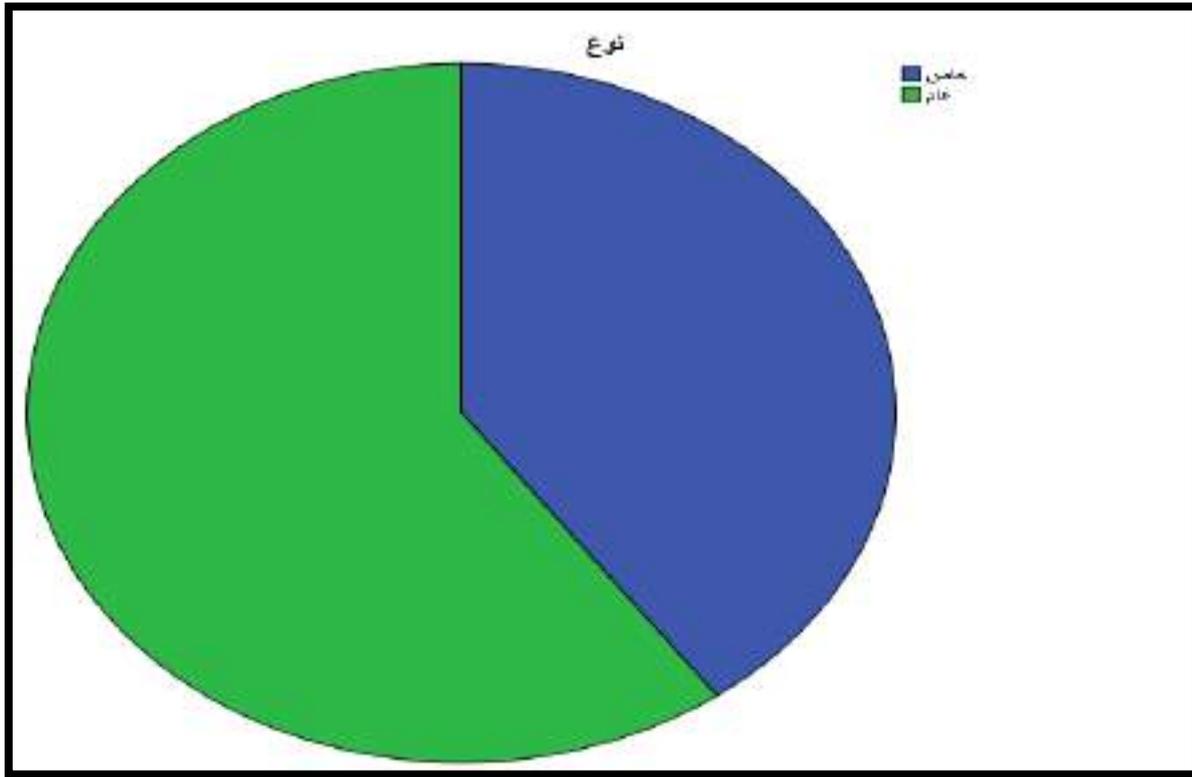
نوع البنك	التكرار	النسبة المئوية
خاص	16	40%
عام	24	60%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على مخرجات SPSS

## التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن البنوك العامة تتمتع بنسبة أكبر من البنوك الخاصة إذ تمثلت نسبة البنوك العامة 60% أما البنوك الخاصة 40% كذلك هذا ما ترجمه التمثيل البياني التالي:

## ❖ الشكل رقم 2-4: تمثيل بياني لأفراد العينة حسب نوع البنوك



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات ل SPSS

ومن هنا نستنتج أن البنوك العمومية تحتل أكبر نسبة من البنوك الخاصة وهذا ما يدل على أن البنوك العمومية تنتشر بكثرة في ولاية ورقلة مقارنة بالبنوك الخاصة.

## المطلب الثاني: متغيرات الدراسة والأدوات المستخدمة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

## 1- الاستبيان

اعتمد في هذه الدراسة التطبيقية على أداة رئيسية تمثلت في الاستبيان وذلك بجمع البيانات والمعلومات من الواقع والمتمثلة في آراء ووجهات نظر كل مجتمع الدراسة، حيث تم تحليل نتائجه عبر برمجية الجزء الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، يهدف هذا الاستبيان إلى مدى اهتمام البنوك بالمخاطر التشغيلية وما هي الأساليب

المنتجة والمعتمدة لقياسها، إضافة إلى ذلك أستعين ببعض المؤشرات الإحصائية تمثلت في: التكرار، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي

### 1-1 هيكل الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: يتمثل في البيانات الشخصية لأفراد المجتمع.

القسم الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بالدراسة

يحتوي على ثلاث محاور:

المحور الأول: صور المخاطر التشغيلية في البنوك ومدى اهتمامها بإدارتها.

المحور الثاني: الطرق المعتمدة في قياس وتقييم المخاطر التشغيلية.

المحور الثالث: مدى تطبيق المبادئ السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية.

### 2 مقياس الاستبيان وصدق البيان.

مقياس الاستبيان:

تم استخدام مقياس لكيرت المكون من 3 أوزان "3" تعني موافق والدرجة "1" تعني غير موافق كما هو موضح في الجدول رقم 2.2:

### جدول رقم 2-6: يوضح مقياس الإجابات:

درجة الموافقة	موافق	محايد	غير موافق
الوزن	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحثين

### ❖ الثبات لعينة الدراسة

أ-الثبات: وتقصد به إعطاء نفس النتيجة لو اعيد توزيع الاستبيان أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط وقد تم التحقق من ذلك من خلال معامل الفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم 2-7: يوضح ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	نسبة الثبات
المحور الأول	0.682	9	68.2
المحور الثاني	0.667	7	66.7
المحور الثالث	0.696	10	69
المجموع	0.857	26	85.7

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

➤ يتضح من خلال نتائج الاختبار الوارد في الجدول التالي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث قدر معامل التباين بالنسبة لمحاور المكونة للاستبيان بالإجماع 0.857 بنسبة 85.7%.

وهي أكبر من 0.6 ومن خلال هذه النتائج نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان يعد مقبول بشكل كبير ووفقا للمعايير الإحصائية المتعارف عليها لأنها كلها تقترب من 1 مما يدل على دقة مقياس البحث ومصداقيته.

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

تطرت في هذا الموضوع إلى أهم المتغيرات لهذه الدراسة تمثلت في إدارة المخاطر التشغيلية وصور المخاطر التشغيلية ومدى اهتمام البنوك بإدارتها وأهم الأساليب التي تعتمد وتنتهجها البنوك لقياس تقييم المخاطر التشغيلية، توصلنا إلى أهداف تمثلت فيما يلي:

- أهم أنواع المخاطر التي تمس البنك.
  - أهم الأساليب التي يقدمها البنك لقياس المخاطر التشغيلية.
  - مدى اهتمام البنوك بإدارة المخاطر.
  - مدى تأثير الكوارث البيئية الطبيعية على البنوك.
  - التعرف على مستوى حرص البنوك على تطبيق مبادئ لجنة بازل.
- المبحث الثاني: الدراسات التحليلية لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات.

استخدم مقياس ليكرث الثلاثي لقياس رأي أفراد عينة الدراسة وذلك لغرض معالجة الاستبيان. بشأن الأسئلة التي يتضمنها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفرع الأول: تحليل عبارات الاستبيان

1- تحليل العبارات الخاصة بصور المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية ومدى التزامها واهتمامها بإدارتها

يوضح الجدول التالي نتائج بعد تفرغ النتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على مجتمع الدراسة  
يبين اهم المخاطر التي يواجهها البنك

جدول رقم 2-8: المقاييس الإحصائية الوصفية الخاصة بالمحور الاول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق	محايد	موافق		
0.480	2,90	%2.5	%17.5	%80	نسبة	يعتبر العنصر البشري مصدر خطر أخطاء إدخال البيانات
		2	7	32	تكرار	
0.846	2.45	%22.5	%10	%67.5	نسبة	يتأثر البنك بالمخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية الناتجة عن الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية
		9	4	27	تكرار	
0.783	2.55	%17.5	%10	%72.5	نسبة	يعاني البنك من عمليات الاحتيال الخارجي مثل مخاطر الابتزاز والسطو المسلح والسرقة من أطراف خارجية
		7	4	29	تكرار	
0.705	2.63	%12.5	%12.5	%75	نسبة	يتعرض البنك لعمليات الاحتيال الداخلي من قبل الموظفين
		5	5	30	تكرار	
0.677	2.55	%10	%25	%65	نسبة	يعاني البنك من المخاطر الإلكترونية الناتجة عن الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات
		4	10	26	تكرار	
0.781	2.43	%17.5	%22.5	%60	نسبة	يتوفر لدى البنك دائرة لإدارة المخاطر
		7	9	24	تكرار	
0.379	2.90	%2.5	%5	%92.5	نسبة	يتضمن لدى البنك مصلحة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية
		1	2	37	تكرار	
0.572	2.67	%5	%22.5	%72.5	نسبة	يهتم البنك بتقييم المخاطر التشغيلية
		2	9	29	تكرار	
0.749	2,55	%15	%15	%70	نسبة	يتوفر البنك على استراتيجية وسياسة معتمدة لإدارة المخاطر التشغيلية
		6	6	28	تكرار	

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور تتراوح بين 2,9 و 2,4 والانحرافات المعيارية تتراوح بين 0,846 إلى 0,379 حيث سجلت أعلى متوسط حسابي بنسبة 2,9 في الفقرة A1 التي تنص على أن العنصر

البشري مصدر لمخطر إدخال البيانات حيث تحصلت على اعلى درجة و هذا ما يوضح لنا على ان العنصر البشري يعتبر مصدرا هاما لمخطر أخطاء إدخال البيانات و من جهة أخرى حصلت الفقرة السابعة على متوسط حسابي قدر ب 2,9 و انحراف معياري 0,37 التي تتضمن دائرة لإدارة المخاطر على مستوى البنك، تليها الفقرة الثامنة المتحصلة على متوسط حسابي 2,67 و انحراف معياري 0,572 و كان ترتيب الفقرات تنازليا بمتوسطات حسابية (2,45/2,55/2,63/2,78/2,9) على التوالي أما الانحرافات المعيارية قدرت ب(0,749/0,572/0,379/0,781/0,677/0,705/0,783/0,846/0,480)

على التوالي ومنه نستنتج أن العنصر البشري يعتبر السبب الرئيسي للمخاطر التشغيلية للبنوك الجزائرية (محل الدراسة) من خلال عمليات الاحتيال سواء من طرف الموظفين او الزبائن، كما نستنتج أيضا أن البنوك (محل الدراسة) تسلط الضوء على إدارة المخاطر التشغيلية إذ أنها تتضمن مصلحة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية وتعتمد على استراتيجيات لمتابعة المخاطر التشغيلية والتقليل منها.

## 2-تحليل عبارات الخاصة بالمحور الثاني الطرق المعتمدة في قياس وتقييم المخاطر التشغيلية

يوضح الجدول التالي نتائج بعد تفرغ النتائج المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على المجتمع الدراسة

جدول رقم 2-9: يبين المقاييس الإحصائية الوصفية الخاصة بالمحور الثاني

البيان	التكرار والنسب المئوية	مقاييس للإجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		لا موافق	محايد	اوافق		
يعتمد البنك على الأسلوب النمطي في قياس المخاطر التشغيلية	تكرار	2	4	34	2,58	0.516
	النسبة	5%	10%	34%		
يعتمد البنك على الأسلوب المؤشر الأساسي (BIA) لقياس المخاطرة التشغيلية	تكرار	4	14	22	2.45	0.667
	النسبة	10%	35%	55%		
يعتمد البنك على الأسلوب القياس المتقدم في قياس المخاطر التشغيلية	تكرار	5	8	27	2.55	0.714
	النسبة	12.5%	20%	67.5%		
يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال طاقم إدارة مخاطر التشغيل	تكرار	6	11	23	2.42	0.747
	النسبة	15%	27.5%	57.5%		
يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال دائرة التدقيق الداخلي	تكرار	5	5	30	2.63	0.705
	النسبة	12.5%	12.5%	75%		
	تكرار	7	7	26	2.47	0.784

		%65	%17.5	%17.5	نسبة	يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال الموظفين انفسهم
0.636	2,80	26	11	3	تكرار	يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال الإدارة التنفيذية
		%65	%27.5	%7.5	نسبة	

المصدر من اعداد الباحثين نتائج الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني

نلاحظ من خلال الجدول رقم 2-9 ان المتوسطات الحسابية للمحور الثاني تتراوح من 2,45 الى 2,80 و الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0,51 الى 0,84 اذ احتلت الفقرة رقم 1 اذ احتلت الفقرة رقم 16 المرتبة الأولى التي تنص على ان يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال الإدارة التنفيذية بمتوسط حسابي قدر ب 2,80 و انحراف معياري قدر ب 0,63 وقد حصلت على درجة معتبرة ما يشير الى ان بالفعل يتم ضبط المخاطر التشغيلية من خلال الإدارة التنفيذية من جهة أخرى تحصلت الفقرة رقم 14 المرتبة الثانية التي تنص على ان يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال دائرة التدقيق الداخلي وهو ما يشير الى ان البنك يسهر على مراقبة وضبط المخاطر التشغيلية وذلك من خلال التدقيق الداخلي وكان ترتيب الفقرات تنازليا حسب موافقة المبحوثين بمتوسطات حسابية كالتالي 2,80/2,63/2,58/2,55/2,47/2,42 اما الانحرافات المعيارية قدرت ب 0,784/0,744/0,714/0,636/0,667/0,516 وقد حصلت الفقرة رقم 10 على متوسط حسابي قدر ب 2,58 وانحراف معياري قدر ب 0,516 التي تنص على ان البنك يعتمد على أسلوب النمطي في قياس المخاطر التشغيلية ما يشير الى ان البنوك تعتمد على الأسلوب النمطي في قياس المخاطر التشغيلية كذلك قدر المتوسط الحسابي للفقرة 12 ب 2,55 وانحراف معياري قدر ب 0,714 التي تنص على ان البنك يعتمد على أسلوب قياس متقدم وهذا ما يشير كذلك على ان البنك يعتمد على هذا الأسلوب ومن خلال هذا نستنتج على ان البنوك الجزائرية محل الدراسة تطبق وتعتمد على أساليب قياس المخاطر التشغيلية التي جاءت بها لجنة بازل .

### 3- تحليل عبارات الخاصة بالمحور الثالث مدى تطبيق المبادئ السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية

جدول رقم 2-10: المقاييس الإحصائية الوصفية الخاصة بالمحور الثالث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسني	مقاييس للإجابة			التكرار والنسب المئوية	البيان
		أوافق	محايد	لا موافق		
0.622	2.65	29	8	3	تكرار	يضع مجلس الإدارة مبادئ خاصة لكيفية تحديد المخاطر التشغيلية وتقييمها، مراقبتها، التقليل منها، السيطرة عليها
		%72.5	%20	%7.5	النسبة	
0.758	2.30	19	14	7	تكرار	يتوفر إطار فعال لتحديد، تقييم المخاطر التشغيلية
		%47.5	%35	%17.5	النسبة	
0.883	1.88	13	9	18	تكرار	تخضع إدارة المخاطر التشغيلية في البنك لمراجعة داخلية شاملة، فعالة ومستقلة من قبل موظفين أكفاء
		%32.5	%22.5	%45	النسبة	
0.641	2.50	23	14	3	تكرار	تتحمل الإدارة العليا مسؤولية إدارة المخاطر التشغيلية
		%57.5	%35	%7.5	النسبة	
0.871	2.10	17	10	13	تكرار	يقوم البنك بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية في كل أنواع المنتجات، الأنشطة، العمليات، الأنظمة
		%42.5	%25	%32	النسبة	
0.847	2.27	21	9	10	تكرار	يتم رفع تقارير مخاطر التشغيل إلى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة
		%34	%6	%0	نسبة	
0.362	2.85	%85	%15	0	تكرار	يتوفر لدى البنك سياسات، أساليب وإجراءات التي تضبط وتخفف من حدة المخاطر التشغيلية
0.379	2.90	37	2	1	تكرار	يتم إعداد خطط طوارئ كافية لمواجهة أي طارئ قد يتسبب في توقف نشاط أو أي خدمة معينة
		%92.5	%5	%2.5	النسبة	
0.379	2.90	37	2	1	تكرار	تفرض تعليمات سلطة النقد (البنك المركزي) توفر اطار فعال لتحديد و تقييم و ضبط المخاطر بشكل عام و مخاطر التشغيل بشكل خاص
		%92.5	%5	%2.5	النسبة	
0.656	2.67	31	5	4	تكرار	يقوم البنك بالفصاح عن الإطار العام لإدارة مخاطر التشغيل
		%77.5	%12.5	%10	النسبة	

تحصلنا من خلال تفرغ النتائج المتحصل عليها إلى مجموعة من نتائج ترجمت في الجدول أعلاه حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم 2-10 أن المتوسطات الحسابية للمحور الثالث تتراوح ما بين (1,88-2,90) والانحرافات المعيارية تتراوح ما بين (0,37-0,88) حيث أن الفقرة 24 احتلت المرتبة الأولى حسب النتائج حسب النتائج التي تنص على أن [تفرض تعليمات سلطة النقد (البنك المركزي) يوفر اطار فعال لتحديد و تقييم و ضبط المخاطر بشكل عام و مخاطر التشغيل بشكل خاص] تليها الفقرة رقم 26 بانحراف معياري 0,37 و متوسط حسابي 2,90 كذلك نجد أن الفقرة 17 تحصلت على متوسط حسابي الذي يقدر ب 2,80 و انحراف معياري 0,407 التي تنص على أن مجلس الإدارة يضع مبادئ خاصة لكيفية تحديد المخاطر التشغيلية و هكذا بالترتيب.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضيات:

#### 1- اختبار الفرضية الأولى يعتبر العنصر البشري اهم مصادر المخاطر التشغيلية:

#### جدول رقم 2-11: يوضح نتائج لاختبار الفرضية الأولى

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من عبارة 1 إلى 5	2.55	0.783

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للعبارات المكونة للفرضية الأولى من فقرة 1 إلى 5 قدرت ب 2.55 حيث كانت آراء العينة المبحوثة تنتمي إلى الفئة (2-3) وهو أقل من الواحد مما يؤكد على وجود اتفاق وإجماع في رأي حول أسئلة المحور من فقرة 1 إلى 5 ومن هنا نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارات من طرف العينة محل الدراسة كانت مقبولة مما يشير إلى أن أفراد العينة المستجوبة يعتبرون أن العنصر البشري أهم مصادر المخاطرة التشغيلية للبنوك.

من خلال ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أن العنصر البشري يعتر أهم مصادر المخاطر التشغيلية للبنوك.

#### اختبار الفرضية الثانية تهتم البنوك بإدارة المخاطر التشغيلية

#### جدول رقم 2-12 يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية:

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من 6 إلى 10.	1.48	0.506

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول تبين أن المتوسط الحسابي للعبارات المكونة للفرضية الثانية من فقرة 6 إلى 09 قدر بـ 1.48. حيث كانت آراء العينة المبحوثة تنتمي إلى الفئة (2-3) أي بمستوى قبول عام وبانحراف معياري قيمته (0.506) وهو أقل من الواحد مما يؤكد على وجود اتفاق وإجماع في رأي الأسئلة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية. أن البنوك تهتم بإدارة المخاطر التشغيلية كما أن هناك أساليب تعتمد عليها وتطبقها.

### اختبار الفرضية رقم 2-13 التزام البنوك بتطبيق الطرق والأساليب في قياس المخاطر

جدول رقم 2-13 يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني	2.08	0.859

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول تبين أن متوسط الحسابي للعبارات المكونة للمحور الثاني قدر بـ 2.08 أي مستوى قبول عام وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 0.859 وهذا أقل مما يؤكد على وجود اتفاق وإجماع حول الأسئلة ومنه نستنتج صحة الفرضية الثالثة أن البنوك تلتزم بتطبيق الطرق والأساليب في قياس المخاطر وقد تتضمن البنوك مصلحة مخصصة لإدارة المخاطر.

### اختبار الفرضية الرابعة إلتزام البنوك بتطبيق الطرق و الأساليب في قياس المخاطر

جدول رقم 2-14: يوضح نتائج اختبار الفرضية 4.

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث.	1.06	0.494

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول تبين أن متوسط الحسابي للعبارات المكونة للمحور الثاني قدر بـ 1.06 أي مستوى قبول عام وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 0.494 وهذا أقل مما يؤكد على وجود اتفاق وإجماع حول الأسئلة ومنه نستنتج صحة الفرضية الرابعة أن البنوك تلتزم بتطبيق الطرق والأساليب في قياس المخاطر وقد تتضمن البنوك مصلحة مخصصة لإدارة المخاطر.

ومن هنا نستنتج أن درجة الموافقة على هذه القيمة كانت مقبولة مما يشير إلى أن الأفراد يوافقون على أن البنوك تتقيد بما جاء في مبادئ لجنة بازل.

## المطلب الثاني نتائج وتوجيهات الدراسة

## الفرع الأول: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال اختبار الفرضيات أعلاه توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها مايلي

1 أن البنوك تتعرض إلى العديد من المخاطر التشغيلية أهمها العنصر البشري إذ انه يعتبر أهم مصادر المخاطر التشغيلية جاء في الفرضية الأولى

2 ان الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من ان نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة ومراقبة الاخطار ومتابعتها بهدف الكشف المبكر عن أي انحرافات وتجاوز لسقوف الاخطار فلذلك يتوجب على البنك تفادي هذه المخاطر وذلك بتطبيقه للمبادئ السليمة باتباع مبادئ لجنة بازل وهذا ما نصت عليه الفرضية الثانية

3 تلتزم البنوك بتطبيق المبادئ السليمة من خلال لجنة بازل وذلك لتقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة وهذا دفعنا الى قبول الفرضية الثالثة

4 تلتزم البنوك بتطبيق الطرق والأساليب للحد من المخاطر كإنشاء مخصصة لمراقبة المخاطر والتقيد بمبادئ لجنة بازل 2 وتطبيق الطرق السليمة في قياس المخاطر وهذا ما أكد صحة الفرضية الرابعة

## الفرع الثاني: توصيات الدراسة الميدانية

في هذا الفصل عملنا على اختبار الفرضيات التي تقوم عليها دراستنا والمذكورة سابقا، فمن خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية

تبين أن البنوك تتعرض إلى عدة مخاطر تشغيلية لذلك يتوجب على البنك محل الدراسة تجنب هذه المخاطر وذلك من خلال تطبيقه للمبادئ السليمة لتفادي هذه المخاطر.

على البنوك التجارية توفير الوسائل الكافية لتقدير وقياس مختلف المخاطر التي يواجهها البنك.

يجب على البنك إعطاء المزيد من الجهد والاهتمام لموضوع إدارة كافة أنواع المخاطر التشغيلية وذلك لتقليل من هذه المخاطر.

بمأن العنصر البشري يعتبر مصدر للمخاطر التشغيلية وهذا ما تم اختباره في الفرضية الأولى يتوجب على البنك توفير الرقابة الداخلية على مستوى البنوك.

تعزير الرقابة على البنوك التجارية والتأكيد على ضرورة التزام البنوك بمعايير لجنة بازل.

التزام البنوك بتطبيق الطرق والأساليب للحد من المخاطر التشغيلية كإنشاء وتكوين مصلحة مخصصة لمراقبة المخاطر والتقييد بمبادئ لجنة بازل 2.

العمل على زيادة كفاءة الموارد البشرية بما يتماشى مع جانب الإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية والمخاطر التشغيلية بشكل خاص وكذلك فيما يخص التعامل بالتكنولوجيا خاصة في ظل التطورات الواردة على البنوك في هذا المجال.

## خلاصة الفصل:

- تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل دراسة حالة التي قمنا بها واختبار الفرضيات المذكورة أعلاه في المقدمة وذلك بعد تطرقنا إلى واقع المخاطر التشغيلية في وكالات ورقلة إذ توصلنا إلى:
- أن هناك عدّة مخاطر تواجهها البنوك يعتبر العنصر البشري أهم الأسباب.
  - كما يسهر البنك (محل الدراسة) على تفادي هذه المخاطر والتقليل منها بتطبيقه للمبادئ السليمة أهمها مبادئ لجنة بازل.

الخطمة

تعمل البنوك التجارية في ظل ظروف اقتصادية تحمل درجات متفاوتة من المخاطر، تتبلور في مخاطر مالية وغير مالية تعيق نشاطها وتهدد أمنها واستقرارها، الوضع الذي يلزمها إعطاء هذه المسألة قدرا كبيرا من الأهمية والقيام ببعض الإجراءات الكفيلة بالتقليل منها الى حد ممكن، ومن هنا تم انشاء لجنة بازل للرقابة المصرفية لتضع عدة حلول وتنسق معايير وقواعد لتساعد البنوك على وضع جدار امن يساعدها على مواجهة المخاطر بشتى أنواعها، فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية البنكية وفق معايير لجنة بازل في البنوك التجارية الجزائرية وعلى هذا الأساس تم تسليط الضوء على المفاهيم النظرية لإدارة المخاطر التشغيلية .

بالإضافة الى دراسة أساليب والمبادئ التي جاءت بها لجنة بازل من اجل التقليل من هذه

المخاطر هذا ما تطرقنا اليه في الفصل الأول ، اما في الفصل الثاني حاولنا من خلال دراسة استبانيه لعينة من البنوك لولاية ورقلة معرفة مدى تطبيق البنوك لإدارة المخاطر وفق معايير بازل للرقابة البنكية فمن خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة التي تتضمن موضوع مهم المتمثل في إدارة المخاطر التشغيلية نستنتج ان للبنوك دور كبير في تمويل الاقتصاد لذلك فرضت عليها الاحداث وكثرة المخاطر ضرورة إيجاد افضل السبل والطرق القادرة على اكتشاف المبكر لإشارات الخطر حيث وكما نعلم انه كل ما تم الكشف مبكرا عن الخطر كل ما سهل تحديد طبيعته وتقييمه ومن ثم معالجته بطريقة فعالة

فالمخاطر التي يفرضها المحيط أصبحت تلح على أي مؤسسة ضرورة إدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية وواضحة لذلك فتطبيق إدارة المخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسة الاقتصادية يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة وداعمة على حسن التعامل مع شتى المخاطر من خلال تجنيد كافة موارد المؤسسة لإجراء أي تحرك اتجاه مواجهة المخاطر المتوقعة وكذا بناء ثقافة قوية قائمة على مبدا الشعور بالخطر والاستعداد لمواجهة

### أولا نتائج الدراسة

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تضمنتها مختلف فصول البحث تم التوصل الى النتائج التالية التي تتضمن ثناياها اختبار لفرضيات الدراسة

➤ ادارة المخاطر المصرفية هي عبارة عن تنظيم متكامل يهدف الى مواجهة المخاطر التي يتعرض لها البنك وتتم هذه العملية من خلال تحديد قياس، ومراقبة هذه المخاطر واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة هذه المخاطر.

- ان البنوك التجارية تشكل محور اقتصاد من خلال القيام بمهامها ووظائفها الا انها تتعرض لمخاطر عديدة وعدم تسييرها يؤدي الى ضعف أدائها
- تتمثل اهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك في مخاطر الائتمان والتي تعبر عن خطر عدم السداد وخطر التغيير في سعر الفائدة والتغير في سعر الصرف ومخاطر التشغيل وتشمل كذلك العنصر البشري، الغش والتزوير
- تتعرض الوكالات البنكية إلى العديد من المخاطر التشغيلية على اختلاف أنواعها ومن خلال اختبار الفرضيات توصلنا الى ان هناك عدة مخاطر تشغيلية تتعرض لها البنوك يتوجب على البنك الحرص على تفاديها.
- تلتزم الوكالات البنكية بتطبيق الطرق المعتمدة في قياس وتقييم المخاطر التشغيلية وفق لتعاليم لجنة بازل وهذا حسب الفرضية المذكورة سابقا ومن خلال اختبار هذه الفرضية نستنتج ان البنك يعتمد في قياس المخاطر التشغيلية على تعاليم لجنة بازل 2 وذلك لتقييم هذه المخاطر
- تتماشى كيفية إدارة المخاطر التشغيلية مع المبادئ السليمة للجنة بازل 2 وتم استنتاج من خلال اختبار هذه الفرضية ان البنوك تلتزم بتطبيق الطرق والمبادئ لتجنب المخاطر التشغيلية وتفاديها.
- أدى قصور اتفاقية بازل الأولى في مواجهة بعض المخاطر التي شهدتها بعض الدول الى ظهور اتفاقية بازل الثانية التي تعتبر محور نقطة تحول جوهرية في إدارة المخاطر من حيث المفهوم والأدوات
- تقوم البنوك الجزائرية بوضع سياسات واستراتيجيات تتناسب مع المخاطر المحتملة التي يمكن للبنك ان يتعرض لها
- تلتزم البنوك بتطبيق الطرق والأساليب للحد من المخاطر التجارية لمراقبة المخاطر والتقيد بمبادئ لجنة بازل 2

## التوصيات

1. على البنوك التجارية توفير الرقابة الداخلية على مستوى البنوك وذلك من اجل تحسين النظام الداخلي.
2. تكوين الإطارات البنكية حسب المقاييس الدولية وذلك بالاهتمام بالموارد البشرية.
3. تعزيز الرقابة على البنوك التجارية والتأكيد على ضرورة التزام البنوك بمعايير لجنة بازل.
4. إعطاء المزيد من الجهد والاهتمام لموضوع إدارة كافة أنواع المخاطر التشغيلية مما يساعدها على الارتقاء بأدائها ونتائج عملياتها.

5. يجب على البنوك اتباع سياسات لإدارة المخاطر واستحداث مصالح يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها البنوك.
6. يجب على أجهزة المراقبة ان لا تعمل على تحجيم المخاطر فحسب بل توسع دورها على المساهمة في اتخاذ القرارات المتوافقة مع سياسات البنك واستراتيجيته وتدعيم قدراته التنافسية في السوق ووضع سياسات احترازية ضد مختلف أنواع المخاطر على أساس سليم مع تعظيم عائد عمليات البنك التي تنطوي على العديد من المخاطر.
7. يجب على البنوك اتباع سياسات لإدارة المخاطر واستحداث مصالح يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها البنوك على تنوعها وذلك من خلال قيامها بالعديد من الوظائف.
8. تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك.
9. تلتزم البنوك بتطبيق الطرق والأساليب للحد من المخاطر التشغيلية كإنشاء مصلحة مخصصة لمراقبة المخاطر التشغيلية والتقيد بمبادئ لجنة بازل 2
10. إيلاء المزيد من الجهد لموضوع إدارة كافة أنواع المخاطر المصرفية المالية منها والتشغيلية مما يساعدها على الارتقاء بأدائها ونتائج عملياتها انشاء إدارة مخاطر بالبنوك العمومية تضطلع بمهمة التحديد الدقيق للمخاطر من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة لديها

## افاق البحث

نستنتج ان موضوع إدارة المخاطر التشغيلية لايزال امامه البحث لوجود أفضل الطرق والسبل ليتفادى هذه المخاطر كتحسين تكنولوجيا المعلومات في التقليل من المخاطر التشغيلية والتقيد بمبادئ لجنة بازل 2 في إدارة المخاطر التشغيلية

- دور البنوك التجارية في معالجة المخاطر التشغيلية.
- مخاطر القروض البنكية وكيفية تسييرها ومخاطرها وأساليب مواجهتها
- تفعيل الرقابة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية
- أثر تحسين تكنولوجيا المعلومات في التقليل من المخاطر التشغيلية



## المصادر و المراجع

قائمة المراجع :

I. الكتب:

باللغة العربية :

1. أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد ، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية دراسة حالة عينة من البنوك التجارية في الجزائر، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 03، جامعة غرداية ،
2. أحمد محمد مصبح ، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل ،رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة الإسلامية غزة،2012،
3. ايدروج جمال، أهمية خريطة المخاطر كأداة تسيير للمخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، مجلة المستقبل الإقتصادي ، العدد السادس، جامعة الجزائر3 ، ص 25
4. البنك المركزي المصري ،متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل ،قطاع الرقابة والإشراف وحدة تطبيق مقررات بازل2، 2009،
5. حاكم محسن الربيعي محمد عبد الحسين راضي، حوكمة النوك وأثرها في الأداء والمخاطرة ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ، العراق ، 2012،
6. حياة نجار ، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات لجنة بازل ، دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، فرع علوم إقتصادية ، جامعة سطيف1 ، 2014 .
7. خروبي وهيبة دور الرقابة المصرفية وإدارة المخاطر في تفعيل أداء البنوك التجارية – دراسة حالة البنوك التجارية – ،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بليدة 2 ،الجزائر ،2017،
8. سعيد ثريا أثر أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية-دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية- ،أطروحة دكتوراه جامعة غرداية ،2020،
9. صادق راشد الشمري ،استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،2013،
10. صالح رجب حمادة، أثر إدارة المخاطر (التشغيلية)على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة الأردن ،
11. صندوق النقد العربي ،اللجنة العربية للرقابة المصرفية، الأطر الخاصة بالمخاطر التشغيلية، أبوظبي ،2019،
12. عاطف جابر طه عبد الرحيم ،تنظيم و إدارة البنوك ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2010،

13. علي محبوب علي سنوسي مخاطر تنفرد بها المصارف الإسلامية المخاطر التشغيلية نموذجاً، دراسة ميدانية لبنك البركة وكالة الأغواط، مجلة الأبحاث إقتصادية معاصر العدد 02، الجزائر، 2020،
14. فخاري فاروق سعدي يحي، تسيير المخاطر التشغيلية في البيئة الأعمال البنكية وفقاً لمقررات لجنة بازل الدولية جامعة محمد بوضياف المسيلة،
15. محبوب علي سنوسي علي إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية مصرف السلام نموذجاً مجلة دراسات والأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة المسيلة ، 2019،
16. محريق عدنان أساليب قياس مخاطر التشغيل وفقاً لاتفاق بازل 2، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية جامعة الوادي العدد الثامن المجلد الثالث،
17. مرفت علي أبو كمال ، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً للمعايير الدولية بازل 2 ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007
18. معمري نرجس، سمير أيت عكاش ، لجنة بازل 3 وتغطية المخاطر التشغيلية ، مجلة المعرفة ، العدد 25، جامعة بوية ، سنة 2018،
19. نعيمة بن العامر . البنوك التجارية وتقييم طلبات الائتمان . مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية . تخصص نقود ومالية ( غير منشورة ) جامعة الجزائر . 2001.2002 . .
20. ورقة بازل الاسترشادية الثالث الصادرة في نيسان 2003

باللغة اجنبية

1. – Josef christl , Kurt pribil , operational risk management , Otto-wagner ,vienna austria .august.2006 .



# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01-01:

جدول رقم 1-2: معاملات بيتا لنوعية نشاط البنوك

معامل بيتا β	نوعية النشاط
% 18	β1 تمويل الشركات Corporate finance
% 18	β2 تجارة ومبيعات Trading and sales
% 18	β6 المدفوعات والتسويات Payment and Settlement
15%	β4 خدمات مصرفية تجارية Commercial banking
15%	β7 خدمات الوكالة Agency services
12%	β3 خدمات الوساطة Retail brokerage
12%	β5 خدمات مصرفية بالتجزئة Retail banking
12%	β8 إدارة الأصول Asset management

. OP.CIT . p 147 Basel Committee on Banking Supervision . المصدر :

الملحق رقم 02-01 :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



**إستبيان حول :إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية  
دراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر "وكالات ورقلة"**

تحت إشراف : قزون محمد العربي

من إعداد الطلبة : قريشي عبد الرحيم. بوليفة لمياء

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة المذكورة أعلاه، التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية - تخصص. إقتصاد نقدي وبنكي، بعنوان : إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية (دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر) .

ويهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى التزام البنوك الجزائرية بإدارة المخاطر التشغيلية وفقا لمقررات لجنة بازل 2 , ومدى سعيها لتطبيق مقررات لجنة بازل 2، وعليه نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا من خلال ملء هذه الاستمارة ،لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، كما نحيطكم علما بأن أجوبتكم سوف تحضى بالسرية البالغة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وشكرا لكم على حسن تعاملكم.

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي " البنوك عينة الدراسة، وذلك بهدف تحليل النتائج المتحصل عليها من هذا الاستبيان، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على الأسئلة الآتية وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة.

الرجاء وضع علامة (X) في مربع الإجابة المناسبة

## 1. الدرجة العلمية التي تحملها:

ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرى

## 2. الموقع الوظيفي:

عون إداري  رئيس مصلحة  مدير وكالة بنكية

## 3. عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 سنوات إلى 15 سنة	من 15 سنة إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
<input type="checkbox"/>				

## 4. نوع البنك :

خاص  عام

## القسم الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية وفق معايير لجنة بازل

**المخاطر التشغيلية: Operational Risks:** هي مخاطر التعرض للخسائر الناجمة عن عدم كفاية أو اخفاق العمليات الداخلية (أخطاء في إدخال بيانات، تسيير حسابات الزبائن)، أو أشخاص (عمليات إحتيال داخلي أو خارجي، تزوير) أو سوء الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية.

فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تقيس لنا مدى تطبيق البنوك التجارية الجزائرية لإدارة المخاطر التشغيلية، وعليه يرجى تحديد الإجابة وذلك بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.

المحور الأول: صور المخاطر التشغيلية في البنوك ومدى إهتمامها بإدارتها				
الرقم	الأسئلة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	يعتبر العنصر البشري مصدر لمخطر أخطاء إدخال البيانات .			
2	يتأثر البنك بالمخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية الناتجة عن الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية.			
3	يعاني البنك من عمليات الإحتيال الخارجي مثل: مخاطر الإبتزاز و السطو المسلح و السرقة من أطراف خارجية.			
4	يتعرض البنك لعمليات الإحتيال الداخلي من قبل الموظفين.			
5	يعاني البنك من المخاطر الإلكترونية الناتجة عن الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات.			
6	يتوفر لدى البنك دائرة لإدارة المخاطر.			
7	يتضمن لدى البنك مصلحة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية.			
8	يهتم البنك بتقييم المخاطر التشغيلية.			
9	يتوفر البنك على إستراتيجية وسياسة معتمدة لإدارة المخاطر التشغيلية.			

محور الثاني: الطرق المعتمدة في قياس وتقييم المخاطر التشغيلية			
			10 يعتمد البنك على الأسلوب النمطي <b>Standardized Approach</b> (SA) في قياس المخاطر التشغيلية.
			11 يعتمد البنك على الأسلوب المؤشر <b>Basic Indicator</b> الأساسي <b>Approach (BIA)</b> في قياس المخاطر التشغيلية .
			12 يعتمد البنك على الأسلوب القياس المتقدم <b>Advanced Measurement Approach</b> AMA في قياس المخاطر التشغيلية.
			13 يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال طاقم إدارة مخاطر التشغيل.
			14 يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال دائرة التدقيق الداخلي.
			15 يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال الموظفين أنفسهم.
			16 يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال الإدارة التنفيذية

إذا كان لديكم أسلوب آخر تعتمدون عليه في قياس وتقييم المخاطر التشغيلية يرجى ذكره:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

<b>محور الثالث: مدى تطبيق المبادئ السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية</b>			
أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاقية لجنة بازل2 ورقة تتضمن عشرة مبادئ لمساعدة البنك والسلطات الرقابية على تحديد أسس الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية، تصلح هذه المبادئ لكل البنوك و السلطات الرقابية.			
17			يضع مجلس الإدارة مبادئ خاصة لكيفية تحديد المخاطر التشغيلية وتقييمها ومراقبتها والتقليل منها والسيطرة عليها.
18			يتوفر إطار فعال لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية.
19			تخضع إدارة المخاطر التشغيلية في البنك لمراجعة داخلية شاملة وفعالة ومستقلة من قبل موظفين أكفاء .
20			تتحمل الإدارة العليا مسؤولية إدارة المخاطر التشغيلية.
21			يقوم البنك بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية في كل أنواع المنتجات، الأنشطة، العمليات والأنظمة.
22			يتم رفع تقارير مخاطر التشغيل إلى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.
23			يتوفر لدى البنك سياسات والأساليب وإجراءات التي تضبط وتخفف من حدة المخاطر التشغيلية.
24			يتم إعداد خطط طوارئ كافية لمواجهة أي طارئ قد يتسبب في توقف نشاط أو أي خدمة معينة.
25			تفرض تعليمات سلطة النقد ( البنك المركزي ) توفر إطار فعال لتحديد وتقييم وضبط المخاطر بشكل عام ومخاطر التشغيل بشكل خاص.
26			يقوم البنك بالإفصاح عن الإطار العام لإدارة المخاطر التشغيل .

صور المخاطر التشغيلية في البنوك ومدى إهتمامها بإدارتها

N	Valide	30
	Manquant	0
	Moyenne	2,5333
	Ecart type	,39300

الملحق رقم 02-03: نتائج برنامج SPSS

### Statistiques

		يتأثر البنك بالمخاطر المتعلقة بالحوادث الطبيعية الناتجة عن يعتبر العنصر البشري مصدر لمخطر أخطاء إدخال البيانات	يتأثر البنك بالمخاطر المتعلقة بالحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية.	يعانى البنك من عمليات الإحتيال الخارجي مثل: مخاطر الإبتزاز و السطو المسلح و السرقة من أطراف خارجية.
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,80	2,70	2,40
	Ecart type	,484	,651	,894

### Statistiques

		يعانى البنك من المخاطر الإلكترونية تعرض البنك لعمليات الإحتيال الداخلي من قبل الموظفين.	الناتجة عن الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات.	يتوفر لدى البنك دائرة لإدارة المخاطر.
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,13	2,07	2,67
	Ecart type	,860	,944	,661

### Statistiques

		يتضمن لدى البنك مصلحة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية.	يهتم البنك بتقييم المخاطر التشغيلية.	يتوفر البنك على إستراتيجية وسياسة معمدة لإدارة المخاطر التشغيلية.
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,63	2,67	2,73
	Ecart type	,669	,711	,521

Statistiques

		يضع مجلس الإدارة مبادئ خاصة لكيفية تحديد المخاطر التشغيلية وتقييمها ومراقبتها والتقليل منها والسيطرة عليها.	يتوفر إطار فعال لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية.	تخضع إدارة المخاطر التشغيلية في البنك لمراجعة داخلية شاملة وفعالة ومستقلة من قبل موظفين أكفاء.
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,80	2,40	2,60
	Ecart type	,407	,675	,770

Statistiques

		يقيم البنك بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية تتحمل الإدارة العليا مسؤولية إدارة المخاطر التشغيلية.	في كل أنواع المنتجات، الأنشطة، العمليات والأنظمة.	يتم رفع تقارير مخاطر التشغيل إلى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,40	2,57	2,60
	Ecart type	,724	,626	,621

Statistiques

		يتوفر لدى البنك سياسات والأساليب وإجراءات التي تضبط وتخفف من حدة المخاطر التشغيلية.	يتم إعداد خطط طوارئ كافية لمواجهة أي ظارئ قد يتسبب في توقف نشاط أو أي خدمة معينة.	تفرض تعليمات سلطة النقد ( البنك المركزي ) توفر إطار فعال لتحديد وتقييم وضبط المخاطر بشكل عام ومخاطر التشغيل بشكل خاص.
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,70	2,67	2,43
	Ecart type	,651	,547	,817

Statistiques

		يقوم البنك بالإفصاح عن الإطار العام لإدارة المخاطر التشغيلية.		
N	Valide	30		
	Manquant	0		
	Moyenne	2,40		
	Ecart type	,675		

Statistiques

		مدى تطبيق المبادئ السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية	
N	Valide	30	
	Manquant	0	
	Moyenne	2,5567	
	Ecart type	,37202	

### Statistiques

	يعتمد البنك على الأسلوب المتقدم Advanced Measurement Approach في قياس المخاطر التشغيلية.	يعتمد البنك على الأسلوب المؤشر الأساسي Basic Indicator Approach في قياس المخاطر التشغيلية.	يعتمد البنك على الأسلوب النمطي Standardized Approach (SA) في قياس المخاطر التشغيلية.
N	30	30	30
Valide	30	30	30
Manquant	0	0	0
Moyenne	2,20	2,20	2,07
Ecart type	,664	,610	,521

### Statistiques

	يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال الموظفين أنفسهم.	يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال دائرة التدقيق الداخلي.	يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال طاقم إدارة مخاطر التشغيل.
N	30	30	30
Valide	30	30	30
Manquant	0	0	0
Moyenne	2,60	2,53	2,67
Ecart type	,675	,730	,606

### Statistiques

	يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال الإدارة التنفيذية
N	30
Valide	30
Manquant	0
Moyenne	2,67
Ecart type	,547

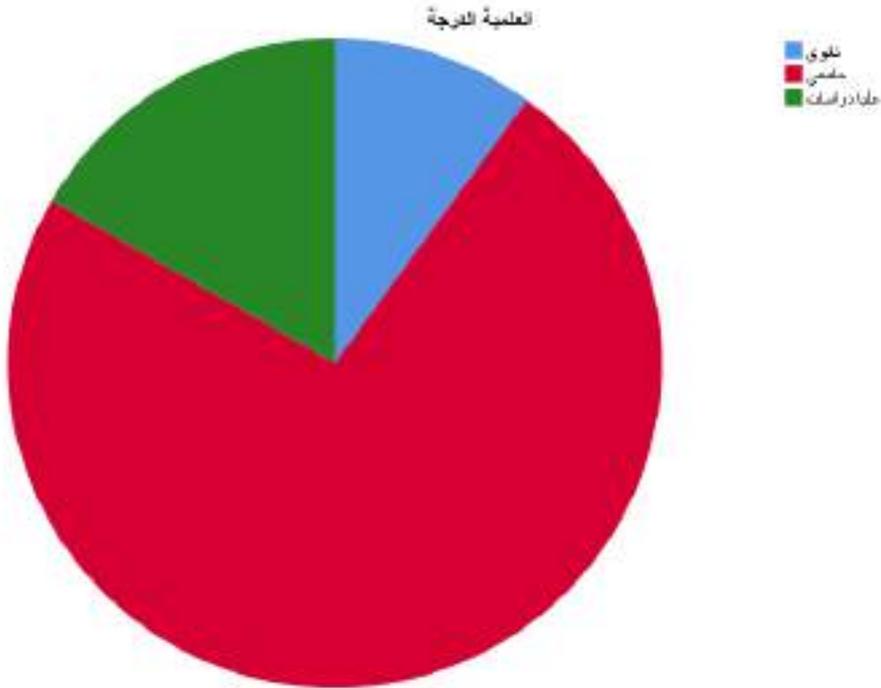
### Statistiques

	الطرق المعتمدة في قياس وتقييم المخاطر التشغيلية
N	30
Valide	30
Manquant	0
Moyenne	2,4190
Ecart type	,37316

### Statistiques

	الدرجة العلمية
N	30
Valide	30
Manquant	0
Moyenne	2,07
Ecart type	,521

		الدرجة العلمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	10,0	10,0	10,0
	جامعي	22	73,3	73,3	83,3
	دراسات عليا	5	16,7	16,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	



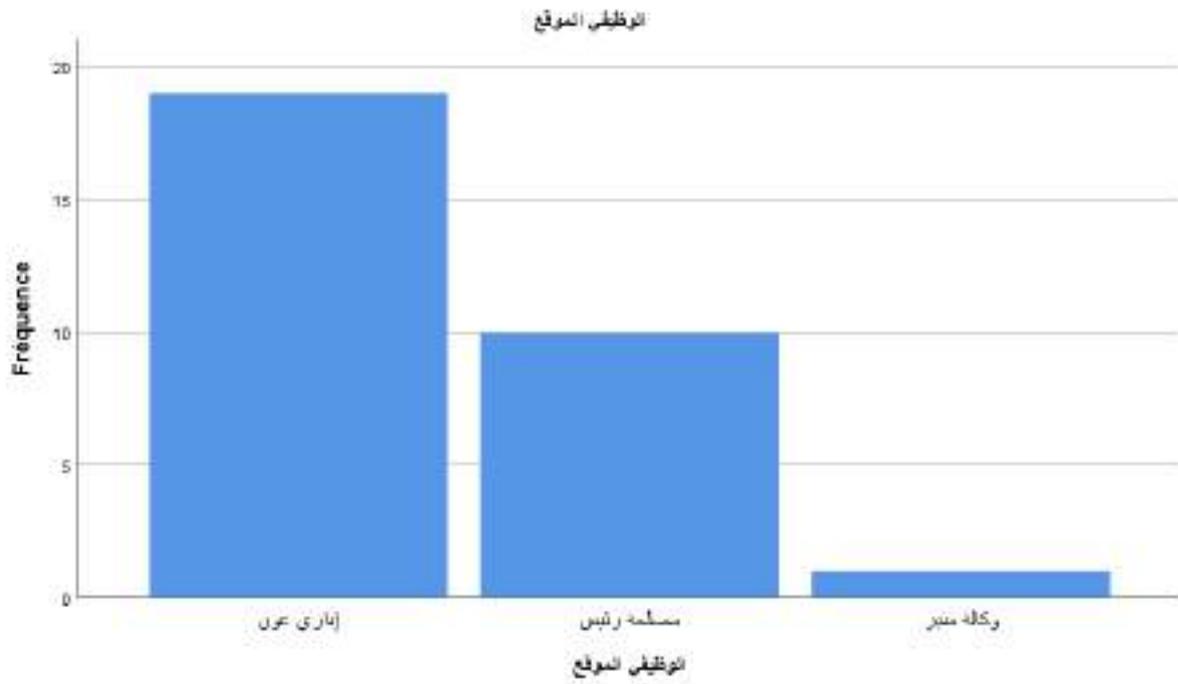
### Statistiques

الموقع الوظيفي

N	Valide	30
	Manquant	0
	Moyenne	1,40
	Ecart type	,563

الموقع الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون إداري	19	63,3	63,3	63,3
	رئيس مصلحة	10	33,3	33,3	96,7
	مدير وكالة	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	



### Statistiques

سنوات الخبرة

N	Valide	30
	Manquant	0
	Moyenne	2,30
	Ecart type	1,291

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	10	33,3	33,3	33,3
من 5 إلى 10 سنوات	9	30,0	30,0	63,3
من 10 سنوات إلى 15 سنة	6	20,0	20,0	83,3
من 15 سنة إلى 20 سنة	2	6,7	6,7	90,0
أكثر من 20 سنة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		نوع البنك
N	Valide	30
	Manquant	0
	Moyenne	1,87
	Ecart type	,346

نوع البنك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	خاص	4	13,3	13,3	13,3
	عام	26	86,7	86,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

