جامعة احمد دراية - ادرار
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير
قســـم علوم التســـييير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

العنـــــــوان

دور المخاطر التشغيلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة BNA-BADR-BDL

إعداد الطالبتين:

- مقاوم يمينة
- بوخشبة حياة

تحت إشراف الاستاذ

✓ مجاهد سيد أحمد

لجنة المناقشة

د. لمطوش لطيفة	جامعة أحمد دراية أدرار	رئيسا
د.مجاهد سيد أحمد	جامعة أحمد دراية أدرار	مشرفا
د. العشي وليد	جامعة أحمد دراية أدرار	مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

إنّي رأيتُ أنّه ما كَتَبَ أحَدُهُم في يَومِهِ كِتاباً إلا قالَ في غَدِهِ،لوغُيّرَ هذا لَكانَ أَحسن ولَو زُيِّدَ ذاكَ لَكانَ يُستَحسن، ولَو قُدِّمَ هذا لكانَ أفضل، ولو تُرِكَ ذاكَ لَكانَ أجمل، وهذا مِن أعظَمِ العِبر، وهو دَليلٌ على استيلاءِ النّقْصِ على جُملَةِ البَشر....

جمال الدين الأصفهاني

الإهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من احمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد.. **والدي العزيز**

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم.. والسعادة في ضحكتهم إلى شعلة الذكاء والنور.. إلى الوجوه المفعمة بالبراءة.. إلى شموع البيت المنيرة **إخوتي الأعزاء**

إلى توأم روحي .. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من رافقتني خطوة بخطوة وما تزال ترافقني حتى الآن في دروب الحياة الحلوة والحزينة أختي ورفيقتي في هذا العمل

إلى الذي أعطى من وقته وساعدني في إتمام هذا المذكرة " محمد الأمين"

إلى كل من علمني من بداية مشواري الدراسي

إلى كل من نسيهم القلم ولم ينساهم القلب

يمينة

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل.

إلى منارة العلم والإمام المصطفي إلى الأمي الذي علم التعليمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة رحمها الله

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي أبناء إخوتي.

إلى خالي وخالاتي الذين فارقونا الحياة وذكراهم لم تفارقنا رحمهم الله.

إلى الأخت التي لم تلدها أمي إلى من تحلو بالإخاء وتميزت بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معها سعدت وبرفقتها في دروب الحياة سرت إلى من كانت معي في هذا العمل.

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى صديقاتي وزميلاتي.

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

إلى كل من نسيهم القلم ولم تنساهم الذاكرة

حياة

كلمة شكر

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم":من لم يشكر الناس لم يشكر الله"صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمدلله‌على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله‌عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.بعد شكرالله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح، وإكمال الدراسة الجامعية والبحث؛ كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ الدكتور " **مجاهد سيد أحمد**" **والأستاذ** "**عياد صالح** " اللذان لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقهما بصبرهما الكبير علينا، ولتوجيهاتهما العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ؛ كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أومن بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل

كما نتقدم بالشكر والتقدير لكافة **أعضاء لجنة المناقشة**

على تجشمهم عناء القراءة والتقييم

" .رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

يمينة – حياة

فهرس المحتويات

الفهرس

توطئة: أ ..... أ.

تمهيد:.....4

الفصل الأول: الأدبيات النظريات والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: مفاهيم عامة المؤسسة الاقتصادية 5

المطلب الأول:تعريف المؤسسة الاقتصادية.....5

المطلب الثاني : خصائص ومميزات المؤسسة الاقتصادية.....5

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية.....6

المبحث الثاني : المخاطر التشغيلية البنكية.....8

المطلب الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية.....8

المطلب الثاني: الأسباب التي جعلت البنوك أكثر> عرضة للمخاطر التشغيلية ونظام معلوماتها 10

المطلب الثالث: تقييم المخاطر التشغيلية البنكية 13

المطلب الرابع: مراجعة الدراسات السابقة.....15

خلاصة 18

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:.....20

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية 21

المطلب الأول: نشأة القطاع المصرفي في الجزائر 21

الفرع الأول: إعداد هياكل الجهاز البنكي.....21

الفرع الثاني: إعادة هيكلة الجهاز البنكي.....22
المطلب الثاني: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR".....23
الفرع الأول: لمحة عن نشأة بنك البدر.....23
الفرع الثاني: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....25
الفرع الثالث :الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال BADR بأدرار 25
المطلب الثالث: التعريف بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار 27
الفرع الأول: تعريف الوكالة 252 بنك (BADR) بأدرار 27
الفرع الثاني: مهام وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....28
المبحث الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية البنكية.....32
المطلب الأول: نظام المعلومات للمخاطر التشغيلية.....32
المطلب الثاني: أساليب إدارة المخاطر التشغيلية البنكية.....34
المطلب الثالث: المخاطر التشغيلية وفق اتفاقيات بازل.....38
المطلب الرابع : أهم المخاطر التشغيلية التي واجهها بنك الفلاحة والتنمية الريفية :تقوم الفرضية الأولى.....44
تحليل النتائج.....47
خاتمة.....48
قائمة المراجع.....49

قائمة
الاشكال والجداول

قائمة الجداول

العناويـــــــــن	الصفحة
الجدول رقم01: مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل البنكي وحسب الخدمات البنكية المقدمة	**37**
الجدول رقم (02) أهم المخاطر التشغيلية التي تواجه البنك محل الدراسة	**44**
الجدول رقم (03) مصادر المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك محل الدراسة	**46**

قائمة الاشكال

العناويـــــــــن	الصفحة
الشكل رقم 01: مركبات المخاطر التشغيلية لدى البنوك وفق لجنة بازل	**11**
الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي بأدرار	**27**
الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للوكالة 252 بأدرار	**31**
الشكل رقم 04: مؤشر الخطر و مستوى الإنذار	**33**
الشكل رقم 05: نظام معلومات المخاطر التشغيلية	**34**
الشكل رقم 06: يوضح أهم المخاطر التشغيلية التي تواجه البنك محل الدراسة	**45**
الشكل رقم 07: يوضح مصادر المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك محل الدراسة	**47**

1. **قائمة المختصرات:**

الرمز	التسمية الكاملة
BADR	بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مقدمة

أ. توطئة:

تواجه البنوك في أنشطتها اليومية مجموعة من المخاطر ومن أهم هذه المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر المصرفية التي تحقق لها عوائق كبيرة.

وعليه تسعى البنوك عند مواجهتها إلى إتباع أسلوب علمي دقيق وواضح يسهل لها عملية اتخاذ قرار في مواجهة هذه المخاطر التشغيلية في أداء المخاطر التشغيلية .

تعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية من بين أهم المعايير التي يعتمد عليها في تقييم المشاريع الاستثمارية لدقتها ووضوحها، ونظرا لأن عملية منح القروض تعتبر الحجر الأساس الذي يقوم عليه البنوك اعتمدت دراسة الجدوى الاقتصادية كمعيار يستند عليه في عملية التقييم.

ب. طرح الإشكالية:

وعلى ضوء ما سبق تتمحور

الإشكالية :

- ماهو دور المخاطر التشغيلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

ت. فرضيات الدراسة:

- تعتمد البنوك التجارية العمومية الجزائرية في دراسة المخاطر التشغيلية على مختلف المبادئ والمعايير التي يتم تناولها لتحسين المؤسسة الاقتصادية.

ث. أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في التقرب إلى الميدان لربط المخاطر التشغيلية بالواقع العملي لتحسين المؤسسة الاقتصادية .

ج. أهداف البحث:

- معرفة المخاطر التشغيلية وكيفية التحكم فيها ؛
- معرفة دور المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية مع الواقع العلمي لدراسة الجدوى الاقتصادية.

ح. دوافع اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيار الموضوع إلى أننا كطلبة نواجه مشكلة اختلاف الواقع العلمي مع الواقع الميداني.

خ. حدود الدراسة:

يمكن حصر هذا البحث في الحالات التالية:

- **حدود موضوعية:** يقتصر البحث في معرفة المخاطر التشغيلية التي تمس البنوك التجارية كأساس لتحسين المؤسسة الإقتصادية وعلى أساس الواقع الميداني للموضوع فإنه تم الاقتصار على حالة التأكد .
- **حدود مكانية:** يقتصر البحث على دراسة مخاطر على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية أدرار BADR D'Adrar .

د. المنهج المتبع:

تم اعتماد المنهج الوصفي فيما تعلق المخاطر التشغيلة البنكية ومفاهيم عامة للمؤسسة الاقتصادية من جهة. أما من جهة أخرى فقد اعتمدنا على الأسلوب التحليلي من أجل السعي للوصول لنتائج تخدم إشكالية بحثنا.

ذ. صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المعلومات بكل شفافية من طرف البنوك التجارية الجزائرية؛

ر. تقسيم الدراسة:

لتحقيق الغاية المنشودة من البحث، ارتأينا تقسيم البحث إلى فصلين تشكل في مجملها المخاطر التشغيلية البنكية ومفاهيم حول المؤسسات الاقتصادية.

حيث سنتناول من خلال الفصل الأول والذي هو بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة والذي يعد بمثابة الجسر الذي سنعبر من خلاله إلى موضوع دراستنا والذي يتكون من مبحثين،

المبحث الأول يتحدث عن الدراسات النظرية والتطبيقية للدراسة بحيث تتضمن مفاهيم أساسية حول المخاطر التشغيلية والمؤسسة إضافة الى ذلك الدراسات السابقة

أما المبحث الثاني سنتناول فيه الدراسة التطبيقية بحيث يتناول تقديم نظرة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة ودراسة بعض نتائج المخاطر المتواجدة في البنك محل الدراسة.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
والتطبيقية للدراسة

تمهيد:

يعتبر القيام بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية أمر ضروري وحتمي من أجل اتخاذ قرار استثماري رشيد من بين عدة بدائل متاحة والمفاضلة بينها.

حيث تسمح دراسة الجدوى بالإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالمشروع الاستثماري بغية الوصول إلى قرار تنفيذ المشروع من عدمه، وتعتبر دراسة الجدوى كأداة مساعدة على صناعة القرارات الاستثمارية والتمويلية في ظل ظروف تمتاز بالمخاطر وعدم التأكد، نتيجة وجود تغيرات داخلية وخارجية تتعلق بالمستقبل وتؤثر على القرار الاستثماري.

ومنه نشأت الحاجة إلى وجود علم لدراسة الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل تلك الأوضاع.

وعلى ضوء ما سبق قمنا يتقسم هذا الفصل الى مبحثين

- **المبحث الأول:** الإطار النظري لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية؛
- **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة المؤسسة الاقتصادية .

يتضمن هذا المبحث المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة والأهداف التي ترمي إليها مع ذكرالأصناف الموجودة والمعايير التي يعتمد عليها لتصنيفيها، بعد ذلك سنتطرق إلى مختلف الوظائف التي قد نجدها في معظم المؤسسات خاصة الإنتاجية منها.

المطلب الأول:تعريف المؤسسة الاقتصادية

تتعدد التعارف التي أعطاها علماء المالية و المفكرون الاقتصاديون للمؤسسة الاقتصادية وذلك لتشعبها ولتعقد وظائفها، نختار و نذكر البعض منها:

–المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في أطار قانوني و مالي و اجتماعي معين و ضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به.[1]

–المؤسسة الاقتصادية هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق و هي منظمة و مجهزة بكيفية توزّع فيها المهام و المسؤوليات.و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.[2]

–المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن مجموعة من الوسائل المستعملة (عوامل الإنتاج) سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية، تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.

المطلب الثاني : خصائص ومميزات المؤسسة الاقتصادية

من خلال سرد التعارف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية: [3]

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .

[1]– دادي عدون ناصر–تقنيات مراقبة التسيير–دار المحمدية العامة–الجزائر1999 –ص14

[2] عرباجي إسماعيل–اقتصاد المؤسسة–الطبعة الثانية– الجزائر1999 – ص13

[3] عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 ص25،26

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية ،و قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف ، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في النتاج و نمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر و جودها أو تضاءلت كفاءتها.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، و حسب توجهات أًصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها ، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية:[1]

- أهداف اقتصادية : وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.
- أهداف اجتماعية : تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة ، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.
- أهداف ثقافية ورياضية : كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين ، رسكلة القدامى و تخصيص أوقات للرياضة.
- أهداف تكنولوجية : كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.
- كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية و خارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم :[2]
- الملاك : لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة الصالح العام و تحسين الظروف المعيشية للعمال.

---

[1]- ناصر دادي عدون ، نفس المرجع ، ص:10.

[2]- LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 , PP 14-15.

- الزبائن : من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية :النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، و الخدمات ما بعد البيع.
- السلطات العمومية : ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة ، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية ، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية ، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيماوية أو مواد سامة.
- العمال : إن مستقبل المؤسسة و بلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأسمال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة ، و لا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه .و آل تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام أجال التسليم، وتحسين النوعية، و ذلك بجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.
- الموردون : يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة ،(سواء كانت موارد مادية ، مالية، أو بشري). فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فورا ، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة .أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة ، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها؛ و أما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقاولة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها و بالتالي من أرباحها.[1]

[1] و يتعلق الأمر هنا خاصة بعقود العمل، الأجر الأساسي، الاشتراكات الاجتماعية ، قواعد تسريح العمال، التشاور مع العمال...

المبحث الثاني : المخاطر التشغيلية البنكية

تتعرض كافة البنوك حاليا لما نطلق عليه مصطلح " مخاطر العمليات – مخاطر التشغيل والتمويل"، ففي الوقت الذي يدرك فيه معظم البنكيين الاثار المحتملة التي قد تترتب على المخاطر المالية مثل التذبذب في معدلات اسعار الفائدة وتقلبات اسعار الصرف وغيرها نجد انهم يواجهون صعوبة بالغة في فهم وادراك ما تنطوي عليه مخاطر العمليات حيث انها – خلافا للمخاطر المالية – تمثل مخاطر خاصة بالدرجة الأولى بمعنى أن لها نتيجتين لا ثالث لهما، خسارة أو لا خسارة، هذا بالإضافة إلى أنه في الوقت الذي يمكن أن تحقق فيه المخاطر المالية بعض الأرباح المالية نجد انه لا سبيل لتحقيق هذا في حالة وجود المخاطر التشغيلية، كما تعتبر هذه الأخيرة قائمة على العنصر البشري بصورة مطلقة وفيما يلي تعريفات لهذا النوع من المخاطر[1]. يشمل هذا النوع من المخاطر العمليات الناتجة من العمليات اليومية للبنك، ولا يتضمن عادة فرصة للربح، وعدم ظهور أية خسارة للعمليات لا يعني عدم وجود أي تغيير، ومن المهم للإدارة العليا التأكد من وجود برنامج لتقويم تحليل المخاطر التشغيلية[2].

المطلب الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية

وهي مخاطر عرفتها لجنة بازل للرقابة البنكية على أنها: "مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إنخفاض العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية "[3].

الخسائر الناتجة عن عدم التكيف أو عن ضعف في لإجراءات، و الخسائر التي تعزى إلى تقصير العمال أو إلى وهن الأنظمة الداخلية، أو تلك الناجمة عن الأحداث الخارجية. وفي مضمون التوجيه الأوروبي حول كفاية الأموال الخاصة للبنك[4]. يشمل هذا التعريف المخاطر

---

[1] الإدارة العامة لمراقبة البنوك – إدارة التفتيش البنكي، إدارة مخاطر العمليات، المملكة العربية السعودية، السنة غير موجودة، ص 10.

[2] بنك الأسكندرية، إدارة المخاطر البنكية، النشرة الإقتصادية، المجلد الخامس والثلاثون، 2003، ص 69

[3] جاسم المناعي، إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية إحتساب المتطلبات الراسمالية لها، صندوق النقد العربي، أبوظي، 2004، ص 8.

[4] Comité de Bâle sur contrôle bancaire, «Saines pratiques pour gestion et la surveillance du risque opérationnel», BRI, Bâle, février 2003

التشغيلية أيضا المخاطر القانونية مع استثناء مخاطر الإستراتيجية والشهرة (السمعة). ومن خلال هذا التعريف نستخلص خمسة مصادر للمخاطرة[1]:

مخاطر مرتبطة بالأشخاص و العلاقات بينهم: هي المخاطر التي يسببها الأعوان بقصد أو غير قصد أو عن طريق العلاقات مع العملاء أو المساهمين كما تتضمن المخاطر المتعلقة بسلامة الموظفين.

مخاطر متعلقة بأنظمة المعلومات: تشمل المخاطر الناتجة عن توقف النشاط بسبب عطب في أنظمة وشبكات الإعلام الآلي كما تشمل الأخطاء في حفظ البيانات و تحويلها؛

مخاطر متعلقة بالإجراءات: ناتجة عن فشل في الإجراءات التعاملات مع العملاء والإجراءات المعاملات الداخلية (التسيير)؛

مخاطر متعلقة بالأطراف الأخرى: ناتجة عن أنشطة الأطراف الخارجية التي يتعامل معها البنك، مثل الغش الخارجي والإصلاحات القانونية المؤثرة سلبا على نشاط البنك؛

مخاطر متعلقة بالأحداث الخارجية: تتضمن مخاطر المحيط الذي يعمل فيه البنك و التي قد تؤدي إلى توقف النشاط كالفيضانات، الحرائق والإرهاب؛

وهي المخاطر الناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية. إن مخاطر الخسارة الناتجة عن إحتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، ..... الخ تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة، فبعض البنوك لا تملك الكفاءة للرقابة على التكاليف المباشرة و أخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفي البنك، كما يجب على البنك إستيعاب السرقات التي تتم بواسطة الموظفين أو عملاء البنك[2].

كما تعرف على أنها: "مخاطر الخسارة المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن عدم الكفاية أو الفشل في الالإجراءات، الخسائر التي يتسبب فيها الأشخاص أو الأنظمة أو حوادث خارجية"[3]، يتضمن هذا التعريف الخسائر المباشرة وغير المباشرة، و هذه الأخيرة تخلق مشاكل تتعلق بالتعريف والقياس.

---

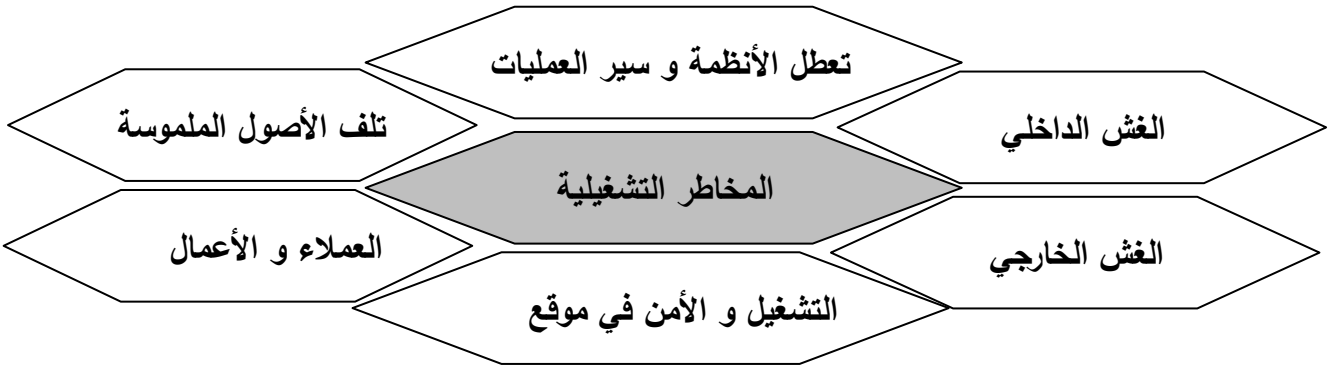
[1] Eric LAMARQUE , Gestion Bancaire , EDITION PEARSON , Paris , 2003 , p65

[2] عبد الغفار حنفى، إدارة المصارف، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 173.

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

يعد الإفتقار إلى الرقابة الداخلية والإختلال الوظيفي في نظم المعلومات، وضعف سيطرة الإدارة على مجريات الأمور في البنوك من أهم أنواع مخاطر التشغيل التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة للخطأ أو التأخير في تنفيذ القرارات في الوقت المناسب، أو ممارسة العمل البنكي بدون الإلتزام بالقواعد المحددة، كما تشتمل أيضا أخطاء نظم تكنولوجيا المعلومات التي لا توفر المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل

المطلوب، وتشير مخاطر التشغيل إلى إحتمالات التغيير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عن ما هو متوقع، وهكذا فإن نجاح الرقابة على هذا الخطر يعتمد على ما إذا كان نظام البنك في تقديم المنتجات والخدمات كفأ أو لا[1].



الشكل رقم 01: مركبات المخاطر التشغيلية لدى البنوك وفق لجنة بازل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقترحات إتفاقية بازل 2 الصادرة عام 2004.

المطلب الثاني: الأسباب التي جعلت البنوك أكثر> عرضة للمخاطر التشغيلية ونظام معلوماتها

1- الأسباب التي جعلت البنوك أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية :

هناك العديد من الأسباب التي جعلت البنوك اكثر عرضة لهذا النوع من المخاطر ونذكر منها[2]:

- ✓ نمو التجارة الإلكترونية يجلب معه مخاطر محتملة (مثل الاحتيال الخارجي ومشاكل أمن الأنظمة)؛

[1] عبد الرزاق خليل، حمزة طبي، إدارة مخاطر العمليات البنكية الالكترونية وفق معايير لجنة بازل الدولية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية 18 – 16 أفريل 2007، ص 5.

[2] صالح رجب حماد، أثر إدارة المخاطر التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي، مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر وإقتصاد المعرف، الأردن، السنة غير مذكورة، ص 9.

- ✓ زيادة عمليات الدمج والإنفصال بين البنوك؛
- ✓ ظهور عدد من البنوك التي توفر خدمات على أساس واسع ومتنوع جدة يوجب الحاجة إلى الصيانة المتواصلة الأنظمة الدعم والضبط الداخلي؛
- ✓ زيادة الاعتماد على الجهات الخارجية في القيام بأعمال داخلية للبنك مثل أنظمة التسوية والمقاصة قد يبرز بعض المخاطر الأخرى الهامة أمام البنوك؛
- ✓ الأحداث التي ينتج عنها خسائر كبيرة للبنوك؛
- ✓ عمليات الاحتيال الداخلي، ومن أمثلتها:

أ- تعمد ذكر بيانات غير صحيحة في التقارير المالية؛

ب- السرقة من قبل الموظفين ؛

ج- التعاملات غير السليمة بإستخدام حسابات الموظفين .

- ✓ عمليات الاحتيال الخارجي، ومن أمثلتها :

أ- السرقة والتزوير والتزييف والضرر الناتج عن القرصنة على أجهزة الحاسوب؛

ب- الممارسات غير السليمة المرتبطة بالعمالة وظروف العمل غير الآمنة ، والتي قد ينتج عنها مدفوعات أو أضرار شخصية .

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

أ- إفشاء معلومات سرية خاصة بالعملاء؛

ب-القيام بإجراء معاملات غير سليمة على حسابات البنوك ؛

ج-القيام بعمليات غسل أموال؛

د- تقديم خدمات أو منتجات مصرفية غير مسموح بها قانونا.

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

أ- الإخلال بواجبات العمل من قبل العاملين في البنك؛

ب-عدم سلامة أنظمة البنك أو سوء تشغيلها، أو عدم كفاءة الاتصالات فيما بين النقاط المختلفة الفروع البنك؛

ج- سوء تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات أو العلاقات مع الأطراف الخارجية. ومن أمثلة ذلك:

1- أخطاء في إدخال البيانات؟

2- إخفاق في إدارة الضمانات؛

3- - عمليات توثيق قانونية غير كاملة .

بالإضافة إلى أسباب اخرى تتمثل في[1]:

- عدم الكفاءة في السيطرة المباشرة على التكاليف؛
- الخسائر الناتجة عن الأحداث الخارجية؛
- عدم قدرة الانظمة على تغطية حجم العمل؛
- عدم ملائمة الإجراءات المتعلقة بالضوابط والرقابة على العمليات وسياسات التشغيل.

2- أنواع المخاطر التشغيلية البنكية.

أكدت لجنة بازل أن المخاطر التشغيلية تعبير له عدة معاني في الصناعة البنكية، لذلك يتوجب على البنوك ولأغراض داخلية أن تعتمد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية كون ذلك يساعدها في تحديد المخاطر التي تنطوي على خسائر كبيرة[2]، حيث تشمل المخاطر التشغيلية عددا غير محدود من المخاطر، لذا على الإدارة وضع تعريف واضح فيما يخص مخاطر التشغيل[3]، وفيمايلي المخاطر أنواع المخاطر التشغيلية وتفسير لكل نوع منها حسبما أوردتها ورقة الممارسات السليمة (2003) والمعدة من قبل لجنة بازل[4]:

2-1 تنفيذ وإدارة العمليات:

هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات البنك اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات، ومثال ذلك: الأخطاء في

[1] محمد داود عثمان، أثر مخففات مخاطر الإئتمان على قيمة البنوك – دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية الأردنية بإستخدام معادلة tobin s Q –، اطروحة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والبنكية، الأردن، 2008، ص 20.

[2] نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، ورقة عمل بعنوان، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر العلمي السنوي الخامس – جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-2007/07/5، ص 14

[3] ابراهيم رياح ابراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة – دراسة تطبيقية–، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص 36

[4] Basel Committee on Banking Supervision, (2003), Sound Practices for the management and Supervision of Operational Risk.

إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخلافات التجارية، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء.

2-2 العنصر البشري:

الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو بدون قصد)، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسة الشركة من قبل المسؤولين أو الموظفين، وكذلك الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين، الجهات الرقابية وأي طرف ثالث. ومن الأمثلة عليها: عمليات الإحتيال الداخلي من قبل موظفين، (كالإختلاس المالي، والتعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك التجارة الداخلية لحسابات الموظفين الخاصة، إساءة إستخدام بيانات العملاء السرية، التواطؤ في السرقة، السطو المسلح، الإبتزاز، الرشاوى، والتهرب الضريبي المتعمد) وعمليات التداول دون تحويل وإنجاز حركات غير مصرح بها، والمعالجات الخاطئة، والغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين، ممارسات العمل والأمان الوظيفي.

2-3 الأنظمة الآلية والاتصالات:

الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة، وتشمل: إنهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الإتصالات، أخطاء البربحة، فيروسات الحاسب، الفائدة المفقودة بسبب العطل.

2-4 الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية:

الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الإحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة البنك في مواصلة العمل. وتشمل: الإحتيال الخارجي (كالسرقة والسطو المسلح، تزييف العملات والتزوير، والقرصنة التي تؤدي إلى تدمير الحواسيب، سرقة البيانات، الإحتيال عبر بطاقات الإئتمان، الإحتيال عبر شبكات الكمبيوتر والإرهاب والإبتزاز) والكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية، والحرائق، والفيضانات ... إلخ).

المطلب الثالث: تقييم المخاطر التشغيلية البنكية

تعتبر عملية تقييم المخاطر التشغيلية عملية دورية ومستمرة وتشمل ثلاث خطوات يتم من خلالها تقييم هذه المخاطرة[1]:

[1] الشاهد سمير، المبادئ الأساسية للرقابة البنكية الفعالة، بحوث في مقررات بازل الجديدة وابعادها بالنسبة للصناعة البنكية العربية، اتحاد المصارف العربية، 2003، ص 186.

الخطوة الأولى: هي عبارة عن قيام البنك بعمليات تحليلية دقيقة لتحديد وتعيين هذه المخاطر قدر المستطاع، وفي حالة عدم قدرة البنك على قياس هذه المخاطر تقوم الإدارة بتحديد كيفية حدوث المخاطر المتوقعة وما هي الخطوات العملية للحد من هذه المخاطرة وتقوم بوضع الحلول المناسبة لمواجهتها.

الخطوة الثانية: في عملية التقييم يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة العليا وتمكن من تحديد قدرة البنك على تحمل هذه المخاطرة.

الخطوة الثالثة: هي قيام الإدارة بمقارنة قدرة تحملها للمخاطر مع تقييم مقدار المخاطرة للتأكد من أن حالات التعرض تتناسب مع حدود التحمل. وهناك عدة طرق تستطيع البنوك إستخدامها في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية[1]:

1- **التقييم الذاتي:** يقوم البنك بتقييم عملياته وأنشطته في مقابل قائمة من المخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها، حيث تتم هذه العملية بجهد داخلي وهي غالبا ما تتضمن إعداد قوائم للمراجعة أو ورش عمل لتحديد أوجه القوة والضعف في بيئة إدارة المخاطر التشغيلية.

2- **مسح المخاطر:** يتم في هذه الطريقة مسح مختلف وحدات العمل والادارات المؤسسية وطرق العمل حسب نوع المخاطر، حيث أن من شأن هذا الاجراء ان يكشف عن أوجه الضعف وأن يساعد في وضع الأولويات للاإجراءات الإدارية التصحيحية اللاحقة.

3- **المؤشرات الرئيسية للمخاطر:** مؤشرات المخاطر هي إحصائيات أو مقاييس غالبا ما تكون مالية يمكن أن تشير إلى وضع المخاطر في البنك. وتتم مراجعة هذه المؤشرات بصورة دورية شهريا أو كل ثلاثة أشهر التنبيه البنك إلى أية تغييرات يمكن أن تكون مؤشرا على زيادة المخاطر، ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات عدد العمليات الفاشلة ومعدلات حضور الموظفين ووتيرة أو مدى فداحة الأخطاء وحوادث الاهمال.

4- **القياس:** وذلك بواسطة الاستعانة بالمعلومات الإحصائية التاريخية، حيث يتم حصر الخسائر المتحققة سابقا والناتجة عن المخاطر التشغيلية والإستعانة بهذه المعلومات مستقبلا في تطوير السياسات الخاصة بمراقبة هذه المخاطر والتخفيف منها، حيث أن المعلومات الإحصائية تلك يجب أن تتضمن مدى تكرار حدوث المخاطر التشغيلية ومدى ودرجة خطورتها.

[1] احمد محمد صبحي، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات إتفاقية بازل – دراسة تطبيقية– ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012، ص 37.

المطلب الرابع: مراجعة الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: تحقيقاً لهدف شمولية الدراسة ونظراً لتزايد الاهتمام بموضوع المخاطر التشغيلية خاصة في السنوات القليلة الماضية بسبب الأزمات المالية والمصرفية التي واجهت العديد من البنوك في العالم والناجمة بشكل رئيس عن ضعف واضح في إدارة المخاطر بشكل عام وإدارة المخاطر التشغيلية بشكل خاص، فقد تمت مراجعة الدراسات والتوصيات الصادرة عن بعض المؤسسات الدولية والإقليمية المتخصصة والمهتمة بالاستقرار المالي مثل بنك التسويات الدولي وصندوق النقد العربي وصندوق النقد الدولي .وفي ذات الوقت مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة (علماً أنها تكاد تكون معدومة على المستويين المحلي والإقليمي) وذلك من أجل الإطلاع على آراء الباحثين وتحليلهم للمتغيرات والترابط فيما بينها، والوقوف عند الحد الذي وصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، وكذلك من أجل تجنب التكرار وحتى تكون هذه الدراسة إضافية نوعية تثري الموضوع وتزيد من مستوى المعرفة فيه.

أوضحت لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال توصياتها الجديدة والمعروفة بتوصيات بازل الثانية)بازل) IIأن موضوع إدارة المخاطر المالية يعتبر أهم الموضوعات التي تشغل بال المصرفيين على المستوى العالمي خاصة في أعقاب توالي الأزمات المالية والمصرفية التي عصفت بالعديد من البلدان في السنوات القليلة الماضية بدءاً من الأزمة المالية في المكسيك في نهاية العام 1994 ومروراً بالأزمات المالية في دول جنوب شرق آسيا والبرازيل وروسيا وتركيا ولاحقاً في الأرجنتين. وقد إنعكست هذه الأزمات على توجهات المؤسسات الدولية والتي استخلصت أن أهم أسباب الأزمات المصرفية عائد إلى تزايد المخاطر المصرفية التي واجهتها البنوك من جانب وعدم إدارتها بطريقة سليمة من جانب آخر. وقد تجلت آثار ذلك بقيام لجنة بازل للرقابة المصرفي بتعديل جوهري على 9إتفاقية بازل الأولى (بازل) I الصادرة في عام 1988 والمتعلقة بمطالبة البنوك بالإحتفاظ بحد أدنى لكفاية رأس المال بقيمة (8 (%من قيمة موجوداتها المرجحة بالمخاطر ثم أضافت في العام 1996 ضرورة احتفاظ البنوك برأسمال للتحوط لمخاطر السوق، لمقابلة تأثير المخاطر الناشئة عن تقلبات الأسعار في الأسواق المالية ومعدلات الفوائد وعوامل السوق الأخرى على الأصول المالية سواء كانت داخل أو خارج الميزانية، ثم توجت لجنة بازل هذه التطويرات بإصدار اتفاقية بازل II في العام 2001والتي أجرت تطويراً مهماً على آلية إحتساب المخاطر الإئتمانية وأضافت بند جديد من المخاطر الواجب على البنوك التحوط لها برأسمال كاف لمواجهتها ألا وهي المخاطر التشغيلية، كما أصدرت في العام 2003 ورقة أخرى بعنوان "الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية" وسوف نتطرق بتفصيل أكثر

لهذا الموضوع في هذه الدراسة .كما ركزت العديد من البنوك العالمية على إستحداث أساليب وممارسات سليمة وطرق لقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية والعمل على التخفيف من حدتها .وقد أشار (كراسنة، 2006 (أن الأنواع المختلفة من المخاطر التي تواجهها البنوك تتطلب أن تتبنى إداراتها إجراءات شاملة لإدارة المخاطر وإعداد التقارير عنها، بما يضمن توفر المراقبة الملائمة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، من أجل تحديد وقياس ومتابعة ومراقبة كافة المخاطر والإحتفاظ برأسمال كاف للحد من هذه المخاطر عند الضرورة.

وفي الورقة المعدة من قبل اللجنة العربية للرقابة المصرفية في صندوق النقد العربي في العام 2004 والمتعلقة بالممارسات السليمة لإدارة للمخاطر التشغيلية وكيفية إحتساب المتطلبات الرأسمالية لها فقد أوصت الورقة السلطات الإشرافية على ضرورة تعزيز كفاءة كوادرها البشرية والفنية للإشراف على المخاطر التشغيلية، والإسترشاد بالمبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بخصوص الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية، وحث البنوك على ضرورة مواكبة التطورات الحديثة للممارسات السليمة وتأهيل كوادرها للتعامل مع هذه المخاطر، وضرورة وضع التعليمات والإجراءات اللازمة لقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية وحث البنوك الخاضعة لإشرافها على إتباع هذه التعليمات .وفي دراسة للمخاطر المصرفية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية (عبد الكريم وآخرون، 2006) والتي أوضحت أنه يجب على البنوك العاملة في فلسطين أن تمارس قدراً أكبر من الحذر والتشدد في إدارة شؤونها من أجل تقليل وتجنب المخاطر التي تواجهها نظراً للخصوصية التي تواجهها البنوك في فلسطين بسبب إرتفاع مستوى المخاطر السياسية وما يرافقها من عدم إستقرار في الوضع الإقتصادي ويحد من قدرة البنوك على التنبؤ، وفيما يتعلق بمستوى أداء البنوك العاملة في فلسطين بخصوص إدارة المخاطر التشغيلية فقد أوضح (عبد الكريم) أن الإدارات العامة والإقليمية للبنوك تتصف بضعف بنيوي في أنظمة الرقابة الداخلية وعدم تكامل أنشطة المصرف مع أنشطة دائرة التدقيق الداخلي، واعتمادها في الغالب على استنساخ إجراءات عمل عن بنوك قريبة دون تطويرها بما يتلاءم وخصوصية الواقع الفلسطيني، وفي ذات الوقت أشار الى انه هناك دلالات مشجعة حول إلتفات البنوك بشكل عام وإهتمامها بموضوع المخاطر التشغيلية نظراً لأهميته.

الدراسة الثانية : قد أشار (كراسنة، 2006) أن الأنواع المختلفة من المخاطر التي تواجهها البنوك تتطلب أن تتبنى إداراتها إجراءات شاملة لإدارة المخاطر وإعداد التقارير عنها، بما يضمن توفر

المراقبة الملائمة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، من أجل تحديد وقياس ومتابعة ومراقبة كافة المخاطر والإحتفاظ برأسمال كافٍ للحد من هذه المخاطر عند الضرورة.

وفي الورقة المعدة من قبل اللجنة العربية للرقابة المصرفية في صندوق النقد العربي في العام 2004 والمتعلقة بالممارسات السليمة لإدارة للمخاطر التشغيلية وكيفية إحتساب المتطلبات الرأسمالية لها فقد أوصت الورقة السلطات الإشرافية على ضرورة تعزيز كفاءة كوادرها البشرية والفنية للإشراف على المخاطر التشغيلية، والإسترشاد بالمبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بخصوص الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية، وحث البنوك على ضرورة مواكبة التطورات الحديثة للممارسات السليمة وتأهيل كوادرها للتعامل مع هذه المخاطر، وضرورة وضع التعليمات والإجراءات اللازمة لقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية وحث البنوك الخاضعة لإشرافها على إتباع هذه التعليمات. وفي دراسة للمخاطر المصرفية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية (عبد الكريم وآخرون، 2006) والتي أوضحت أنه يجب على البنوك العاملة في فلسطين أن تمارس قدراً أكبر من الحذر والتشدد في إدارة شؤونها من أجل تقليل وتجنب المخاطر التي تواجهها نظراً للخصوصية التي تواجهها البنوك في فلسطين بسبب إرتفاع مستوى المخاطر السياسية وما يرافقها من عدم إستقرار في الوضع الإقتصادي ويحد من قدرة البنوك على التنبؤ، وفيما يتعلق بمستوى أداء البنوك العاملة في فلسطين بخصوص إدارة المخاطر التشغيلية فقد أوضح (عبد الكريم) أن الإدارات العامة والإقليمية للبنوك تتصف بضعف بنيوي في أنظمة الرقابة الداخلية وعدم تكامل أنشطة المصرف مع أنشطة دائرة التدقيق الداخلي، واعتمادها في الغالب على استنساخ إجراءات عمل عن بنوك قريبة دون تطويرها بما يتلاءم وخصوصية الواقع الفلسطيني، وفي ذات الوقت أشار الى انه هناك دلالات مشجعة حول إلتفات البنوك بشكل عام وإهتمامها بموضوع المخاطر التشغيلية نظراً لأهميته

خلاصة

إن أهم ما جاءت به إتفاقية بازل 2 هو المخاطر التشغيلية، فمن أجل تطبيقها يجب على البنوك توفير أنظمة للتعرف على هذه المخاطر، لقياسها والتحكم فيها وكذا تخصيص جزء من رأس المال لتغطيتها. فالتطبيق السليم لهذه الإتفاقية من طرف البنوك العاملة في نظام مصرفي يساعدها على تخفيض خسائرها الناتجة عن هذه المخاطر، كما يؤدي إلى شفافية في تسيير المخاطر و يحقق معيار رقابي عالمي.

وإنطلاقا من حقيقة أن عمليات إدارة مخاطر التشغيل هي قيد التكون والتطور في العديد من البنوك، فإن السلطات الرقابية قد تعمد إلى لعب دور نشط في تشجيع جهود التطوير الداخلي القائمة لدى البنوك، وذلك من خلال الرقابة، وتقييم التحسن الحاصل حديثا على هذا الصعيد والخطط الموضوعة للمستقبل بالإضافة إلى ذلك، فإن السلطات الرقابية عليها التركيز على نطاق أحداث التكامل بالنسبة لعملية إدارة مخاطر التشغيل في كل البنك، من أجل ضمان الإدارة الفعالة لمخاطر التشغيل، وكذلك لتوفير حدود واضحة للتنسيق وتحديد المسؤولية، ولتشجيع التقييم الذاتي للممارسات القائمة حالية والتنبه للتحسن المحتمل في مجال تقليل المخاطر.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية

تمهيد:

البنوك هي مؤسسات تجارية اقتصادية تتلقى من أفراد ودائع وأموال تتصرف فيها لحسابها الخاص سوء من خلال عمليات الخصم ،الاعتماد والقرض أو من خلال العمليات المالية وبالتالي تعد كوسيط اقتصادي يدخر الفائض لتمويل احتياجات الغير بقصد تحقيق الربح ،ويمكن تعريف البنوك على أنها مؤسسة ائتمانية تقوم أساساً على تتلقي الودائع وتكون قابلة للسحب عن الطلب أو المتعامل أساساً بالائتمان القصير الآجال وهذا النوع يطلق عليه البنوك التجارية ومن خلال ذلك تطرقنا في فصلنا إلى المبحثين التاليين :

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني : إدارة المخاطر التشغيلية

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" من خلال استعراضنا للمطالب التالية:

- نشأة القطاع المصرفي في الجزائر
- التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ووظائفه وهيكله بأدرار
- نشأة القطاع المصرفي في الجزائر.

المطلب الأول: نشأة القطاع المصرفي في الجزائر

ورثت الجزائر بعد الاستقلال السياسي جهازاً بنكياً متنوعاً قائماً على أساس النظام الليبرالي ،يخدم المصالح الفرنسية وهذا ما جعل السلطات العمومية الجزائرية تهتم بإنشاء جهاز بنكي يوافق نموذج التنمية الاقتصادية ويشكل الوسيلة المالية لتحقيق الأهداف المخططة التي رسمتها الدولة فانتهجت عملية تأميم المنشآت البنكية ابتداء من سنة 1966 ليشكل بذلك الجهاز البنكي الجزائري ،واحتفاظاً هذا الأخير بهيكله كما كان إلى غاية بداية الثمانيات أين أعيد في تنظيمه وتم إنشاء بنوك وفروع جديدة.

الفرع الأول: إعداد هياكل الجهاز البنكي

من جملة الإجراءات بعد الاستقلال إنشاء بنك مركزي كالرقابة على الصرف إنشاء عملة وطنية ثم هياكل بنكية مساعدة لاستكمال بناء الجهاز البنكي الوطني خلفاً للبنوك الأجنبية التي سارعت إلى تحويل احتياطاتها من الأوراق المالية والنقود السائلة بهدف تحطيم البنية الاقتصادية الوطنية وضعت تحت التبعية.

1-البنك المركزي BCA

تم إنشاءه بموجب القانون التشريعي رقم 441/62 المصادق عليه من طرف المجلس التأسيسي في 1962/12/13 المتعلق بإنشاء البنك المركزي الجزائري على شكل مؤسسة عمومية وطنية تتمتع بجميع الصلاحيات القانونية والاستغلال المالي للإدارة.

2- القرض الشعبي الجزائريCPA :

تأسس القرض الشعبي الجزائري كبنك إيداع بموجب الأمر رقم 66-129 المؤرخ في 1966/12/29 ثم اتبع بأمر آخر رقم 67-78 الصادر في 11ماي 1967 مع إصدار قانون المالية لسنة 1970 الذي يرغم المؤسسات على التعامل مع البنك واحد فقد كلف القرض الشعبي الجزائري بتمويل قطاع السياحة والصيد تعاونيات غير فلاحيه .

- تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل للقدماء المجاهدين من أجل مساعدتهم على القيام بنشاطات معينة "إنشاء مؤسسات أو تعاونيات"
- تمويل المؤسسات القائمة بأشغال البلديات والولايات.
- يهدف إلى تشجيع الصناعات التقليدية والمهن الحرة يقوم القرض الشعبي الجزائري بتمويل مؤسسات الخاصة التي تعمل في هذا المجال.

3- البنك الخارجي الجزائري BEA:

هو ثالث بنك ودائع تم إنشاءه في 1967/01/01 بموجب المرسوم رقم 204/76 ليخلف 08 بنوك أجنبية بإجمال 23 وكالة تابعة لها ويطر دوره من خلال وظائفه:

- تطوير التجارة وتوجيهها لخدمة أهداف الاقتصاد المخطط كذلك جمع وتقديم المعلومات المتعلقة بالتكاليف التجارية.
- تشجيع الصادرات من المنتجات التجارية .
- الإشراف على القروض الخارجية وتقديم لقطاعات هامة كقطاع المحروقات الصناعات الثقيلة النقل البحري والصناعة الإلكترونية.

الفرع الثاني: إعادة هيكلة الجهاز البنكي

من جهة نظر التنظيمية والاقتصادية فإن تطبيق مبدأ لامركزية البنوك وتخصصها من شأنه أن يزيد من فعالياتها في الوساطة المالية وفي تعبئة الإدخار على المستوى الوطني لهذا القرض ،تأسست في بداية الثمانيات لجنة إعادة الهيكلة تنظيمها وتشرف على إدارتها وزارة المالية مهمتها النظر في مسالة إنشاء البنوك وفروع بنكية جديدة على أن تكون هذه البنوك متخصصة في تمويل القطاعات الاقتصادية ،وقد عمم فيها بعد مبدأ التخصص على جميع البنوك التجارية .

1-بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

انبثق بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن إعادة تنظيم البنك الوطني الجزائري بتاريخ 1982/03/13 أسندت إليه مهمة تمويل القطاع الفلاحي بتنوع أنشطة لإزالة جميع العراقيل التي أوقفت تطور هذا القطاع الفلاحي بتنوع أنشطة لإزالة جميع العراقيل التي أوقفت تطور هذا القطاع خاصة تلك المتعلقة بالجانب المالي سنتطرق له بشيء من التفصيل .

2-بنك التنمية المحليةBDL:

نشأ عن إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري 30أفريل1985 ليقوم بالمهام التالية :

- تلقي الودائع تحت الطلب والودائع لآجل من الأفراد والمؤسسات .
- تمويل التجارة الخارجية.
- تمويل الجماعات والمؤسسات المالية بواسطة قروض قصيرة والمتوسطة الأجل وهو الهدف الرئيسي الذي أنشأ لأجله البنك.

المطلب الثاني: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"

الفرع الأول: لمحة عن نشأة بنك البدر

كان البنك الوطني المسئول عن تمويل القطاع الفلاحي ونظراً للحاجات المتزايدة والمستمرة للقطاع الفلاحي أظهر عجزاً ونقصاً ملموساً في هذه المهمة أدى ذلك إلى ضرورة إنشاء بنك آخر يكلف كلياً بهذه المهمة عن انفراد

أنشئ هذا البنك تحت اسم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب أمر 206/82 المؤرخ في 13مارس1982 بعد إعادة الهيكلة التنظيمية والمالية للقطاع المصرفي وذلك بهدف تمويل الأنشطة الخاصة والعمومية للقطاع الزراعي والصناعي والري والصيد البحري وكل الأنشطة التي تهدف إلى تطوير القطاع الريفي.

ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ولكنها تخضع للوصاية وزارة المالية .

وشهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية العديد من التطورات ويكمن تقسيم مراحل تطور هذا البنك إلى ثلاث مراحل هي :

-المرحلة الأولى:

تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعاً لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري،حيث انطلق برأس مال قدر بمليار دينار جزائري و140 وكالة متنازل عنها، من طرف البنك الوطني ،وخلال السنوات الأولى من نشأته سعى البنك إلى فرض وجوده ضمن المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره مليارين ومائتين دينار جزائري مقسماً إلى ألفين ومائتين سهم بقيمة مليون دينار جزائري للسهم الواحد.

- المرحلة الثانية:

بعد صدور قانون النقد والقرض والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيها بالفائدة وبدون فائدة، كما وسع آفاقه إلى مجالات أخرى من الأنشطة الاقتصادية خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة والمصغرة ،وعليه يمكننا تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه "بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل".

3- المرحلة الثالثة ما بعد :

تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال تشجيع الاستثمار وجعل نشاطها ومستوى مردودا يساير قواعد اقتصاد السوق وفي إطار تمويل الاقتصاد ضمن التوجيهات الاقتصادية الجديدة عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تغيير سياسة الأقرضة حيث رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة وفي نفس الوقت طور مستوى أدائه مسايرة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة واستجابة لتطلعات العملاء والمستثمرين فقد أصبح البنك اليوم يحتضن 290 وكالة و36 مديرية جهوية حيث يشغل بنك الفلاحة والتنمية الريفية 7000 عامل ما بين إطار وموظف ونظراً لكثافة

شبكته وأهمية تشكيلته البشرية صنف هذا البنك في قاموس مجلة البنوك (ط 2001) في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية.

الفرع الثاني: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتمثل مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها ومنح القروض والمساعدات من أجل مجموع قطاع الفلاحة وتطوير الأعمال الفلاحية الزراعية والصناعية ،ويقوم البنك بجميع العمليات المصرفية الخاصة بالقرض والصرف والخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله أو استخدامها ويشارك في جمع الإدخار الوطني.

أما موارده فنذكر منها:

- رأسماله الأساسي واحتياطاته.
- الودائع الفورية والمحدد الآجال التي يتلقاها من الجمهور.
- التسبيقات التي تقدمها الخزينة لتمويل برامج التنمية.
- جميع المحصلات والوسائل المالية الأخرى الناجمة عن أعماله.

أما الوظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- بنك التنمية يقبل الودائع الجارية لأجل من أي شخص طبيعي أو معنوي ويقترض الأموال بآجال مختلفة.
- بنك التنمية يمنح قروضاً متوسطة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت للمدينين.
- دعم المشاريع الفلاحين .

الفرع الثالث :الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال **BADR بأدرار**

1-المدير

يسهر على السير الحسن للمجمع الجهوي ويعمل على تطبيق القرارات وأمر مجلس الإدارة ويتابع الوكالات في تنفيذ هذه القرارات والأوامر وتلخص مهامها فيما يلي:

- متابعة القوانين وتطبيقها.
- رئيس لجنة منح القروض
- يمثل البنك ويحرس مصالحه .

2- نائب المدير:

هو المسير الميداني لجميع عمليات البنك ويساعد المدير على تنفيذ وتطبيق قرارات مجلس الإدارة وتتبع له المصالح التالية:

- مصلحة الشؤون القانونية.
- مصلحة التحصيل.

3- قسم الشؤون التجارية:

له مصلحتان هما مصلحة القروض ومصلحة النشاط التجاري.

- تعملان على استقطاب وجلب الزبائن لإيداع أموالهم .
- جمع الموارد وتنميتها.
- القيام بالتعريف الخدمات المقدمة من طرف البنك لزبائنه.
- تسيير الأوراق المالية من أسهم وسندات وطرحها للتداول

4- مصلحة المحاسبة:

ومن مهام هذه المصلحة المهام التالية:

- تقوم بالتسيير الصارم للحسابات الخزينة ولاسيما الخاصة باحترام حدود الدفع.
- تتحقق من احترام تطبيق المبادئ والإجراءات المحاسبية.
- تسهر على إعداد الوضعيات بالتقارب الحسابي للخزينة.
- تراقب وتستغل اليوميات المحاسبية للوكالة.

5- مصلحة الإعلام الآلي:

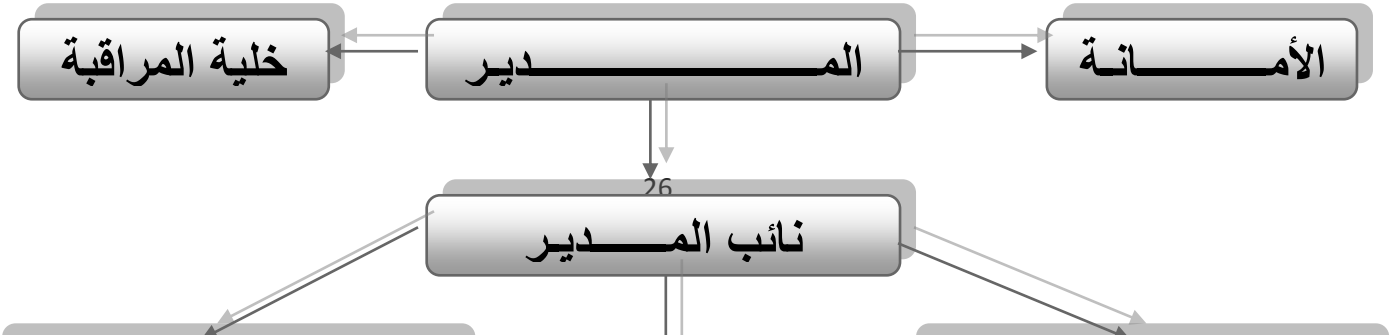
ومن مهامها:

- تخطيط وتنسيق ما بين النشاطات الخاصة بالإعلام الآلي.
- تراقب تثبيت التجهيزات.

- تضمن تسيير حظيرة الإعلام الآلي لشبكة المجمع الجهوي للاستغلال.

- تقوم بتنفيذ كل المهام المأمورة بها عن بعد من قبل المديرية العامة للإعلام الآلي.

الشكل 02: الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي بأدرار



المصدر: من أرشيف المدير

المطلب الثالث: التعريف بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار

الفرع الأول: تعريف الوكالة 252 بنك (BADR) بأدرار

تقع الوكالة 252 بدر في وسط مدينة أدرار قرب ساحة الشهداء حيث يشهد هذا الموقع حركة كبيرة لاشتماله على مختلف المراكز الحيوية والمجمعات التجارية والإدارات بالإضافة إلى وجود بجانب هذه الوكالة

وكالات لبنوك أخرى وهي القرض الشعبي الجزائري CPA البنك الوطني الجزائريBNA وغير بعيد عنها يوجد بنك التنمية المحلية BDL.

تضم الوكالة معها المجمع الجهوي مما يميزها عن الوكالات السالفة الذكر والتي توجد مجمعاتها الجهوية ببشار و وهران.

الفرع الثاني: مهام وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تحتوي الوكالة على إمكانيات تساعدها على أداء مهامها إمكانيات بشرية مؤهلة ومادية وضعت لتسهيل العمل.

وتقدم الوكالة خدماتها على مستوى مصلحة الصندوق مصلحة الاستغلال ،مصلحة التعامل مع الخارج ،خلية الإدارة.

1) مصلحة الصندوق:

تقوم هذه المصلحة بمختلف العمليات التي تسمح بتحريك السيولة اعتمادا على قسمين وهما الشباك والحافظة لذلك وجب أن يكون لدى الزبون حساب كعلاقة ترتبط بالبنك حتى يتمكن من إجراء تعاملاته التي قد تستدعي مثلاً السحب أو الإبداع لدى البنك ونظراً لاختلاف الزبائن المتعاملين على البنك ولهدف تنظيم العمل فإنه توجد عدة أنواع من الحسابات:

- حساب جاري سلسلة 300 خاص برجال الأعمال.
- حساب خاص بدفتر سلسلة 251 بالفائدة.
- حساب خاص بدفتر الإدخار سلسلة 260 بدون فائدة.

وتضم مصلحة الصندوق قسمين وهما:

- **مصلحة الشباك:** الذي يتولى مختلف العمليات المتمثلة في السحب ،الإيداع،التحولات ،إعداد الصكوك المضمونة.
- **مصلحة الحافظة:** تشرف هذه المصلحة على عمليات التحصيل والخصم للأوراق التجارية والشيكات.

2) **مصلحة الاستغلال:** وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين

- **مصلحة القروض:** إن من بين الأدوار المهمة التي يقوم بها البنك هو منح القروض للزبائن سواء كانوا زبائن اعتباريين أو طبيعيين ويمكن بيان أنواعها فيما يلي: قروض استغلالية – قروض استثمارية
- **مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:** يتولى هذا القسم عمليات فتح الحسابات أو غلقها للزبائن سواء كانا معنويين أو طبيعيين ودراسة النزاعات التي قد تحدث بين الوكالة وزبائنها وتقوم هذه المصلحة بما يلي :
  - فتح الحسابات.
  - غلق الحسابات
  - وفاة الزبون وله حساب بنكي
  - حجز الحسابات.

3) **مصلحة التعامل مع الخارج** :وتنقسم إلى قسمين
مصلحة الصرف ومصلحة التجارة الخارجية

- **مصلحة الصرف** :تعد عملية الصرف أو ما يطلق عليها بيع وشراء العملات من الخدمات المصرفية الهامة والخاصة في مجال الاعتمادات المستندية وتسديد الالتزامات المالية بالعملات المختلفة للبنوك الخارجية.

4) مصلحة التجارة الخارجية:

تقوم المصارف التجارية بدور كبير في تمويل عمليات التجارة الدولية والاعتمادات المستندية هي من أهم طرق ذلك التمويل **خلية الإدارة:** يهتم هذا القسم بالجانب الإداري ويتكون من المدير والأمانة العامة وكذلك من قسم المحاسبة العامة.

- **المدير:** يتربع المدير على رأس خلية الإدارة فهو أعلى موظف في الهرم الإداري للوكالة فهو صاحب القرار في الوكالة والموجة لمختلف نشاطات الوكالة وله عدة مهام وأهداف والقيام بالتدابير التي من شأنها توفير الأمن داخل الوكالة.
- **الأمانة العامة:** تكمل هذه المصلحة في العمل الذي يقوم به المدير وتساعد على أداء مهام الموظف المشرف .
- **مصلحة المحاسبة والمراقبة** :تعمل على الآتي:
  - التأكد من صحة العمليات عن طريف المراقبة اليومية .

- إعداد تقارير مؤقتة تبرز الأرصدة المدنية والدائنة في حالة سلامة اليومية من الأخطاء.
- إعداد الميزانية الشهرية واليومية المحاسبية والعمل على تطبيق نظام المحاسبة المتعلقة بالبنوك.
- مراقبة ومتابعة الحسابات الخاصة بالزبائن والوكالة وحسابات هذه الأخير في المصاريف الأخرى .
- العمل على إجراء تحقيقات قبل الانطلاق في عملية المحاسبية .
- إعداد الميزانية السنوية لتحديد ربح الوكالة.

الشكل 03: الهيكل التنظيمي للوكالة 252 بأدرار

المصدر :من وثائق المدير

المبحث الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية البنكية

إن ما يحدث في القطاعات البنكية من أزمات مالية متعددة في دول العالم، شكل حافزا نحو قيام لجنة بازل في إعادة النظر في إتفاقية بازل وتطويره إلى ما يعرف عليه الآن ببازل 2، وقد اهتم هذا الإتفاق بتطوير طرق جديدة القياس المخاطر التشغيلية في البنوك، للتوافق بين حجم رأس المال وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك، وقد أضافت هذه التفاقية نوعا جديدا من المخاطر وهي المخاطر التشغيلية وأصبحت البنوك مطالبة بالإحتفاظ برأس المال المواجهتها، والاهتمام بأساليب إدارة المخاطر التي يتعرض لها البنك وطرق قياسها. وهذا ما سيتناوله هذا المبحث.

المطلب الأول: نظام المعلومات للمخاطر التشغيلية.

يحتوي نظام المعلومات الخاص بالمخاطر التشغيلية مجموعة من المكونات يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

البطاقة التعريفية للمخاطر التشغيلية: تقدم معطيات أولية لإستخدامها في قواعد بيانات الحوادث مثل تقسيم المخاطر و ترميزها.

قواعد بيانات الحوادث: تعتبر قواعد الحوادث أداة لتسيير المخاطر التشغيلية، وهي عبارة عن قواعد بيانات تاريخية تحتوي معلومات عن كل الحوادث التي تم تسجيلها على مستوى البنك مثل تاريخ وقوعها وإكتشافها، والأثر المالي لها من إنخفاض في قيمة الأصول أو خسارة مالية مباشرة أو دفع غرامات أو تعويضات، وكذا فقدان ثقة العميل.

تتم عملية جمع وتزويد قواعد الحوادث بالبيانات يدويا عن طريق المتابعة اليومية للمخاطر على مستوى كل خطوط الأنشطة والمسارات من طرف الموظفين، كما قد يتم ذلك آليا من خلال نظام المعلومات الكلي.

يجب تحديد نوعية المعلومات التي تتضمنها قواعد الحوادث وتحديد طريقة تسيير هذه القواعد من خلال تحديد:

- المسؤول عن تغذية قواعد الحوادث بالمعطيات.
- المسؤول عن المعطيات ونوعيتها.
- المسؤول عن الإبلاغ عن الحوادث والإجراءات القيام بذلك.

[1] C. Jiminez & P. Merlier, Prévention et Gestion des Risques Opérationnels, Edition Revue Banque, Paris, 2004, p81

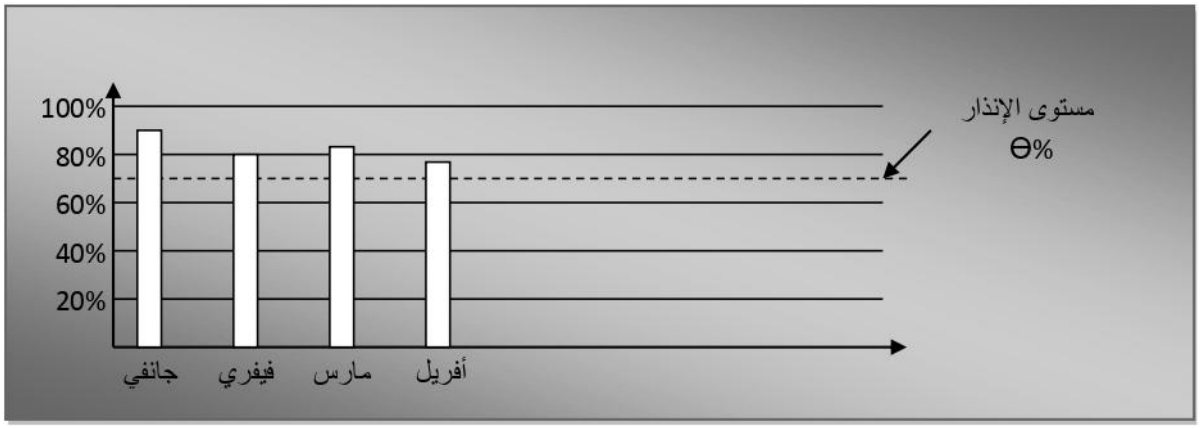
- تصنيف وترميز الحوادث والمخاطر من أجل تسهيل إستغلالها.

هذه النقطة تسمح بتحديد مسؤوليات وصلاحيات المتدخلين في قواعد الحوادث، حيث يتم منح كل مستخدم للنظام مستوى محدد من الصلاحيات لا يمكنه تجاوزه، ويسمح له بالقيام بعمليات محدد.

- نماذج قياس المخاطر: هناك ثلاثة طرق لقياس المخاطر التشغيلية تسمح بإعطاء تقييم كمي أو نوعي للمخاطر التي يواجهها البنك، تأخذ هذه النماذج مدخلاتها من البطاقة التعريفية للمخاطر وقواعد الحوادث، بناءا على مخرجات هذه النماذج يتم حساب متطلبات رأس المال الضرورية لتغطية المخاطر التشغيلية.
- مؤشرات الخطر: عبارة عن مقاييس لعوامل مسببة للخطر أو لها علاقة به، يتم تحديدها بناءا على البطاقة التعريفية للمخاطر أو قواعد الحوادث، وتسمح بالمتابعة المستمرة لتطور الخطر.

ويمكن التمييز بين مؤشرات تطور الخطر التي تعتمد على قواعد الحوادث وتعطي صورة عن تطور الخطر من خلال تطور قيمة الخسارة أو تكرار الحوادث المسببة للخطر، التطور المسجل يمكن أن يكون إيجابي أو سلبي وعلى أساسه يتم إتخاذ القرارات التي عادة ما تكون مترجمة في مخططات تدخل.

الشكل رقم 04: مؤشر الخطر و مستوى الإنذار



source: C. Jiminez & P. Merlier, Prévention et Gestion des Risques Opérationnels, Edition Revue Banque, Paris, 2004, p 106.

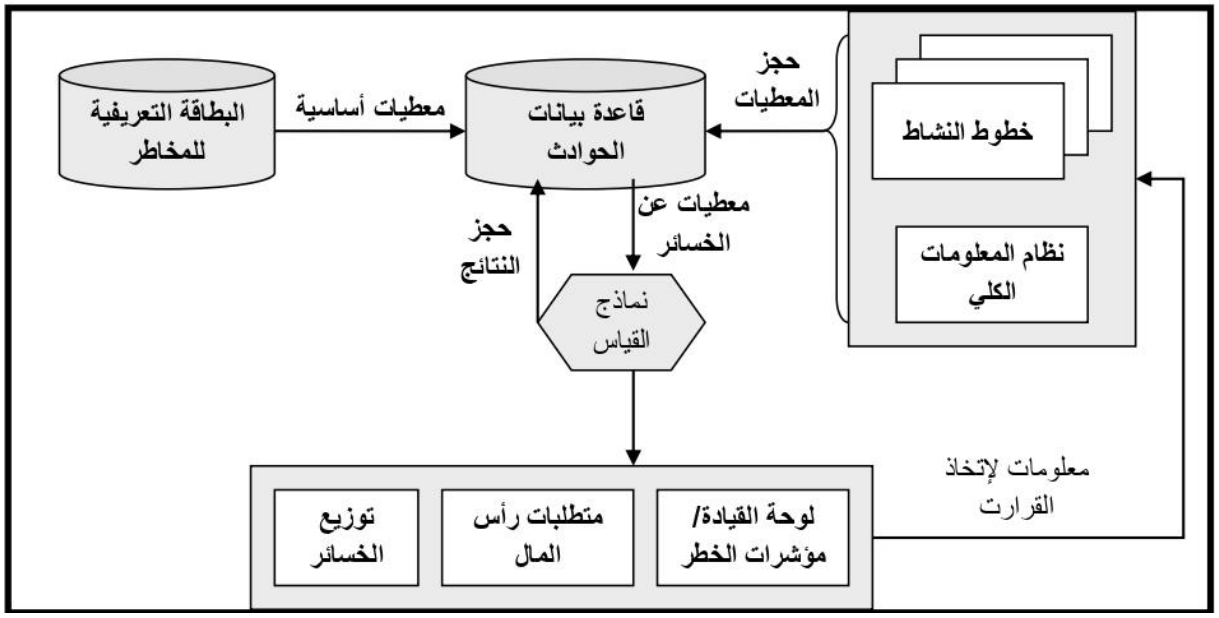
لوحة قيادة المخاطر التشغيلية[1]: تشمل مجموع مؤشرات الخطر. +يجب أن تستجيب لوحة قيادة المخاطر التشغيلية إلى مجموعة من الشروط لضمان فعاليتها:

- الوضوح لكل مستخدميها؛
- إحتواء وحدات قياس محددة ومفهومة؛
- الإستمرارية في الوقت والتطور من أجل متابعة تطور المخاطر؛

[1] C. JIMENEZ & P. MERLIER, Op.cit. p.106

- التقليل بين فترة القياس (جمع المعطيات) ونشر النتائج؛
- إحتواء معلومات محددة وذات معني تسمح بإتخاذ القرارات؛
- القدرة على تحليل المؤشرات العامة إلى مؤشرات جزئية من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة تساعد على إتخاذ القرارت.
- تصميم لوحة القيادة يجب أن يراعي المستوى والهدف الذي وضعت من أجله:
- **بالنسبة للموظفين:** لوحة القيادة يجب أن تحتوي على وسائل إنذار من أجل تفادي الحالات الحرجة؛
- **بالنسبة لمسؤول المخاطر التشغيلية:** يجب أن تحتوي لوحة القيادة على مؤشرات حول درجة التحكم فيالمخاطر وتطورها؛
- **بالنسبة للمسير** : يجب أن توفر له لوحة القيادة نظرة عامة عن المخاطر.

الشكل رقم 05: نظام معلومات المخاطر التشغيلية



source: C. Jiminez & P. Merlier, Prévention et Gestion des Risques Opérationnels, Edition Revue Banque, Paris, 2004, p 81.

المطلب الثاني: أساليب إدارة المخاطر التشغيلية البنكية

إعتمدت البنوك في السابق بشكل شبه كامل على الرقابة والتدقيق الداخلي لغرض إدارة وتقييم المخاطر التشغيلية، وعلى الرغم من أهمية هذه الطريقة إلا أنه شهدت السنوات الأخيرة تطويرات جوهرية لإدارة المخاطر التشغيلية حيث تم إعتماد هياكل وعمليات محددة لتحقيق هذا الهدف، حيث أن توفر برامج إدارة المخاطر التشغيلية يوفر قدرة أكبر من الأمان وسلامة لعمليات البنك، ولذلك أخذت المؤسسات البنكية

والهيئات الدولية المختصة تتجه نحو التقدم في معالجة المخاطر التشغيلية بإعتبارها فئة مميزة من المخاطر بنفس مستوى أهمية مخاطر الإئتمان والسوق .

بشكل عام فإن الهدف من طرح المخاطر التشغيلية ليس زيادة رؤوس أموال البنوك وإنما التأكد من زيادة قدرتها على حسن إدارة ومواجهة المخاطر التشغيلية، ويعتمد المنهج المستخدم في قياس رأس المال اللازم على درجة التطور والتعقيد الإحصائي في عمليات وأنشطة البنك، وفيما يلي أهم المناهج والطرق الملائمة لإحتساب متطلبات رأس المال اللازم لتغطية المخاطر التشغيلية الواردة في ورقة بازل الإسترشادية:

1- أسلوب المؤشر الأساسي Basic Indicator Approach

يتم إحتساب متطلبات رأس المال بناء على مؤشر واحد وهو إجمالي الدخل لأخر ثلاث سنوات، حيث يتم الوصول لرأس المال اللازم عبير حاصل ضرب إجمالي الدخل في نسبة ثابتة (ألفا-Alpha) والتي تم تحديدها من قبل لجنة بازل في الورقة الإسترشادية ب 15%، ويتم الإحتساب وفق المعادلة التالية[1]:

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

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

حيث: KBIA: متطلب رأس المال، GI: الدخل الإجمالي السنوي لآخر 3 سنوات

n: عدد السنوات

α: النسبة الثابتة (ألفا) وحددتها اللجنة بنسبة 15%

يعرف إتفاق بازل 2 إجمالي الدخل على أنه إجمالي دخل الفوائد وغير الفوائد قبل طرح أي مخصصات أو مصروفات تشغيلية والمصاريف المدفوعة مقابل خدمات الإسناد (Outsourcing)، ولكن يستثنى من إجمالي الدخل أية إيرادات استثنائية مثل دخل الإستثمارات في الأوراق المالية، أو دخل بيع شركة تابعة، أو التعويضات من التأمين.

كما تجدر الإشارة إلى أنه في حال كان إجمالي الدخل في إحدى السنوات الثلاث بالسالب (أي خسارة) فإنها تستثنى من الإحتساب في المعادلة وتقتصر فقط على السنوات التي يكون فيها إجمالي الدخل موجبة. وتعتبر هذه الطريقة أبسط المناهج الإحتساب المتطلبات الراسمالية للمخاطر التشغيلية وتكون ملائمة للبنوك

[1] صندوق النقد العربي. ورقة بعنوان ، إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية إحتساب المتطلبات الرأسمالية لها، الاجتماع السنوي الثالث عشر للجنة العربية للرقابة البنكية. القاهرة 2004، ص16.

التي لا تعمل على المستوى العالمي، وكذلك يمكن للبنوك التي تعمل على المستوى العالمي إستخدامها ولكنها لا يتوفر لديها نظام إدارة مخاطر يمكنها من إستخدام الطرق الأكثر تطورا .

يعتبر هذا المنهج الأكثر شيوعة نظرا لسهولته وبساطة تكلفة القياس عبر إستخدامه، إلا أنه يحمل البنك حجم أكبر من المتطلبات الراسمالية نظرا لكون النسبة الثابت (ألفا) واحدة ولا تتغير حسب نوع الخدمة أو المنتج كما في المنهج الثاني . إلا أنه ونظرة لبساطته وإنخفاض تكلفة إستخدامه فإنه يعتبر الأسلوب الأكثر ملائمة الواقع البنكي العربي بشكل عام والفلسطيني بشكل خاص، ولا سيما أن معظم البنوك العربية تعمل على مستوى محلي أو إقليمي وقليلة الإنتشار دولية كما أن عملياتها وأنشطتها أقل تعقيدا من البنوك العالمية[1].

2- الأسلوب المعياري(Standardized Approach (SA

تعكس هذا الأسلوب المراجعة المستمرة والتنقيح للطرق المستخدمة في إحتساب متطلبات رأس المال المواجهة المخاطر التشغيلية، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تعتمد أيضا على عوامل ثابتة كنسبة من إجمالي الدخل إلا أنها تسمح للبنوك بتقسيم العوامل حسب وحدات العمل (خطوط العمل وبالتالي تكون أكثر مرونة من الأسلوب المؤشر الأساسي، كما أنه يعتبر النسخة المنقحة للأسلوب الأساسي[2].

وتحتسب متطلبات رأس المال بناء على عدة مؤشرات الدخل الإجمالي لوحدات العمل) بحيث يتم تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل الخدمات البنكي (Business Units) وحسب الخدمات البنكية المقدمة (Business Lines) وفقا للجدول التالي :

[1] نبيل حشاد ، دليلك إلى إدارة المخاطر التشغيلية، إتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 210.

[2] نبيل حشاد، إدارة مخاطر التشغيل في البنوك وفقا لمتطلبات بازل 2، المركز العربي للدراسات والإستشارات المالية والبنكية، ايجيبت بارست للطباعة والنشر، 2009، ص 408.

الجدول رقم01: مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل البنكي وحسب الخدمات البنكية المقدمة.

وحدات العمل البنكية	المنتجات البنكية (النشاط)	المؤشر Indicator	معامل رأس المال
الإستثمار	تمويل الشركات	الدخل الإجمالي	β1= 18%
	تمويل التجارة والتدأول	الدخل الإجمالي	β2= 18%
الأعمال البنكية	الخدمات البنكية بالتجزئة	الدخل الإجمالي	β3= 18%
	الخدمات البنكية التجارية	الدخل الإجمالي	β4= 18%
	المدفوعات والتسويات	الدخل الإجمالي	β5= 18%
	خدمات الوكالة	الدخل الإجمالي	β6= 18%
أخرى	خدمات إدارة الأصول	الدخل الإجمالي	β7= 18%
	خدمات الوساطة المالية	الدخل الإجمالي	β8= 18%

Source: Basel Committee on Banking Supervision, (2003), Sound Practices for the management and Supervision of Operational Risk, p14.

وتحتسب متطلبات كفاية رأس المال لمواجهة مخاطر كل نوع من المنتجات البنكية 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[1]:

متطلبات رأس المال = [(متوسط إجمالي الدخل لكل وحدة عمل) x (بيتا لكل نشاط)] /3

$$3K_{TSA} = [\sum years\ 1-3 \max (GI_{1-8} \times ß_{1-8})]/$$

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

β: النسبة الثابتة (بيتا) وحددتها اللجنة بنسبة محدد لكل نشاط كما هو مبين في الجدول أعلاه.

[1] Basel Committee on Banking Supervision, Regulatory Treatment of operational risk ,2001, p05.

وتجدر الإشارة أنه قد يكون إجمالي الدخل في سنة معينة لبعض وحدات العمل سالبة (خسارة) وهذا سيؤدي إلى أن يكون متطلبات رأس المال لهذه الوحدة بالسالب أيضا، ولكن بما أنه سيتم إضافتها لمتطلبات رأس المال الوحدات العمل الأخرى والتي قد تكون موجبة فإن ذلك سيكون إجمالي متطلبات رأس المال الإجمالي وحدات العمل موجبة. أما إذا كانت محصلة دمج الدخل لكافة الوحدات سالبة فإنه يتم استبعاد هذه السنة من الإحتساب.

أسلوب المتقدم (AMA)[1] Advanced Measurement Approach

في ظل هذا الأسلوب يتعين على البنك أن يبين أن نظام قياس مخاطر التشغيل الخاص به متكاملا إلى حد بعيد في عمليات إدارة المخاطر اليومية الخاصة به، ويجب أن تكون مخرجاته جزءا لا يتجزأ من عملية المراقبة وضبط ملف المخاطر التشغيلية للبنك[2]، بموجب هذا الأسلوب تقوم البنوك الكبيرة والتي يكون لها عدة شركات تابعة (مجموعة مصرفية) وتعمل على المستوى الدولي وتتصف عملياتها بالتطور والتعقيد بإستخدام أسلوب داخلي لتحديد وتقييم حجم تعرض البنك للمخاطر التشغيلية وإحتساب رأس المال التنظيمي اللازم لمواجهتها. وتتميز هذه الطريقة بأنها أكثر تقدما من الطرق السابقة كما تعتبر أكثر ملاءمة لتحديد وتعريف المخاطر التشغيلية في المؤسسة البنكية.

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

وفقا لهذا الأسلوب، 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 البنك على قياس مخاطره وإدارتها.

المطلب الثالث: المخاطر التشغيلية وفق اتفاقيات بازل

قامت لجنة بازل بإجراء عدة تعديلات على الإتفاقية الأولى، خاصة فيما يخص المخاطر التشغيلية حيث إقترحت الإتفاقية في مرحلة أولى أن يخصص لها نسبة 20% من إجمالي الأموال الخاصة، وذلك إستنادا لما توفر للجنة بازل من معطيات نتيجة المشاورات الموسعة التي أجريت مع عدد كبير من البنوك في العالم،

[1] Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the home-host recognition of AMA operational risk capital, 2004,p144.

[2] نبيل حشاد، إدارة مخاطر التشغيل في البنوك وفقا لمتطلبات بازل 2، مرجع سبق ذكره، ص 440.

وضمنت الإتفاقية ثلاث مقاربات يمكن للبنوك أن تلجأ إليها في مرحلة ثانية لتقدير مستلزمات رأس المال لتغطية هذا النوع من المخاطر.

وتتمثل المقاربة الأولى في إعتماد مؤشر أساسي كالناتج البنكي الإجمالي للتعبير عن تكاليف التشغيل وتطبيق نسبة مخاطر عليه تقوم بتحديده السلطة الرقابية، أما المقاربة الثانية وهي المقاربة المعيارية يعتمد فيها البنك مؤشرا مختلفا لكل نوع من أنواع نشاطه، ويطبق عليه نسب مخاطر تحددها أيضا السلطة الرقابية، وأخيرا المقاربة الثالثة وهي تقوم كما في مخاطر الإقتراض على التقدير الذاتي للمخاطر التشغيلية من قبل إدارات البنوك، وذلك إستنادا إلى تجربتها والمعطيات التاريخية لديها، وتستخلص منها حسب كل نشاط من أنشطتها مؤشرا أساسيا ومدى توقع حدوث خسائر تشغيلية ويطبق على الحصيلة نسبة مخاطر ضمن لائحة توصي بها لجنة بازل حسب نوع النشاط[1].

وفي فيفري 2003 أصدرت لجنة بازل وثيقة تحت إسم "الممارسة الجيدة من أجل تسيير المخاطر التشغيلية[2]" . هذه الوثيقة أوردت مجموعة من المبادئ توفر إطار من أجل تسيير و مراقبة فعالة للمخاطر التشغيلية من طرف البنوك و الهيئات الرقابية .

حسب لجنة بازل، البنك يختار الطريقة التي يسير بها مخاطرة التشغيلية حسب مجموعة من العوامل مثل حجم البنك، تعقيد وتركيبة وطبيعة نشاطاته .

أولا : مبادئ من أجل توفير محيط ملائم لتسيير المخاطر:

المبدأ الأول : يجب أن تضمن إدارة البنك أن المخاطر التشغيلية تتم متابعتها بطريقة واضحة، وأنها تحوز وسائل تسمح لها بتقييم عملية تسيير المخاطر بإنتظام[3].

- يجب أن تضمن إدارة البنك:
- تعريف واضح للمخاطر التشغيلية؛
- تحديد واضح لطرق قياسها؛

---

[1] Armand Paul, un nouveau ratio de solvabilité en 2004, Banque magazine, No 622, Février2001, p-p 36-38 www.clusif.asso.fr/fr/production ouvrages/pdf/réformebale2.pdf ,2007/11/12, p 6

[2] C. JIMENEZ & P. MERLIER, Op.cit., p :174

[3] www.clusif.asso.fr/fr/production ouvrages/pdf/réformebale2.pdf ,2007/11/12, p 6

- تحديد واضح لمستويات المخاطر المقبولة؛
- تحديد واضح لمقاييس الوقاية و التغطية المتخذة؛
- تحديد طرق الرقابة الضرورية.

يجب أن تضمن الإدارة أن جهاز تسيير المخاطر يتكيف مع تغيرات المحيط مثل رصد المخاطر الناتجة عن منتوج جديد، نشاط جديد أو نظام معلومات جديد، حيث أن مثل هذا التطور يجب أن يتبع بيقظة من أجل تحديد المخاطر المرافقة له.

المبدأ الثاني: الإدارة يجب أن تضمن أن جهاز الرقابة على المخاطر التشغيلية يخضع لتدقيق منتظم من طرف جهة مستقلة. وأن عملية الرقابة تتم بالطريقة والعدد الملائمين لحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك[1]. كما يجب أن تصادق المراجعة الداخلية دوريا أن جهاز تسيير المخاطر ملائم ومستحدث. بالإضافة إلى ضمان الفصل بين المراجعة الداخلية وتسيير المخاطر التشغيلية ولا يقوم بمهما نفس الأشخاص.

المبدأ الثالث: جهاز تسيير المخاطر التشغيلية يجب أن يغطي كل أنشطة البنك ومستوياته. يجب أن يوفر المسؤولون تعريف واضح لسياسات ومسارات وإجراءات تسيير المخاطر التشغيلية . يجب تحديد المسؤولين عن وضع سياسات الوقاية من المخاطر مع توفير الموارد الضرورية من القيام بمهامهم[2].

الإدارة يجب أن تتأكد أن:

الأشخاص المعنيون بتسيير المخاطر يمتلكون الكفاءة الكافية، وأنهم يتمتعون بالإستقلالية الضرورية؛

إلتحام الإجراءات تسيير المخاطر في كل الأنشطة والمستويات؛

مبادئ خاصة بتسيير المخاطر:

المبدأ الرابع: يجب على البنوك تعريف وقياس الخاطر التشغيلية في كل الأنشطة والمنتجات والأنظمة. عليها أن تضمن قبل إطلاق منتوج جديد أو نشاط جديد أو نظام جديد أن المخاطر التشغيلية المحتملة منه قد تم معالجتها وإتخاذ الإجراءات التحكم الملائمة لها[3].

من أجل تعريف وقياس مخاطرها على البنوك :

[1] réformebale2, Op.cit, p 6

[2] réformebale2, Op.cit, p 6 3

[3] Idem, p 6

- إعداد بطاقة تعريفية للمخاطر يتم تحديثها دوريا و مع تطور النشاط؛
- وضع قواعد حوادث؛
- تحديد مؤشرات خطر ملائمة؛
- تحديد نماذج لقياس المخاطر.

المبدأ الخامس: ويشمل مايلي[1]:

- يجب على البنوك أن تتوفر على جهاز للرقابة على المخاطر التشغيلية والتعرض للمخاطر يقوم بإعداد تقارير منتظمة للإدارة ومجلس الإدارة؛
- جهاز الرقابة يجب أن يكون قادر على رصد المخاطر بكفاءة وفي أقل وقت من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- يجب تحديد عتبة إنذار لمؤشرات الخطر؛
- إعداد تقارير منتظمة بالقدر الملائم لدرجة المخاطر التي يتعرض لها البنك؛
- الإجراءات قياس ومراقبة المخاطر يجب إعادة النظر فيها بإنتظام من طرف المراجعة الداخلية، كما يجب أن يكون جهاز تسيير المخاطر والرقابة عليها متابع بإنتظام من طرف الإدارة لضمان فعاليته وملاءمته للمخاطر، كما يجب أن تلجأ الإدارة إلى جهات خارجية لتقييم جهاز تسييرها للمخاطر (مراجعين، خبراء ...).

المبدأ السادس : ويضم[2]:

- يجب أن تضع البنوك سياسات ومسارات والإجراءات من أجل الحد والرقابة المخاطر التشغيلية، هذه السياسات والمسارات والإجراءات يجب إعادة النظر فيها دوريا من أجل ضمان فعاليتها وملاءمتها؛
- يجب توفير كل أجهزة الرقابة الضرورية التي تسمح بأحسن تسيير للمخاطر التشغيلية؛
- المخاطر التي لا يمكن مراقبتها على البنك الإختيار بين قبولها وتحمل الخسائر الناتجة عنها أو تخفيض الأنشطة التي تتضمنها؛

[1] réformebale2, Op.Cit, p 6

[2] Idem, p 6

- فصل واضح بين المهام والمسؤليات من أجل نظام رقابة فعال؛
- على البنك أن يتأكد أن المخاطر التي تم تحويلها عن طريق الأنشطة قد إنخفضت نتيجة خبرة المورد و قدرته على تسييرها؛
- على البنك التأكد أن المورد يسير الأنشطة المحولة إليه وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها؛
- يجب تحديد مسؤوليات الأطراف بوضوح في عقود تحويل الأنشطة، وعلى البنك تسيير المخاطر المتبقية أو الناتجة عن التعاقد مثل مخاطر السمعة؛
- على البنك قياس الأثر المحتمل على نشاطه أو على عملاءه في حالة خطئ في تقديم خدمة من طرف مورد الخدمات المتعاقد مع البنك؛
- إذا كان نشاط البنك معرض لمخاطر حرجة قد تتسبب في توقف كلي لنشاطه فعليه وضع مخططات لإستمرار النشاط .

المبدأ السابع: ويشمل[1]:

- يجب أن يتوفر البنك على مخططات الإستمرار النشاط تضمن إستمرار تقديم خدماته وتخفيض الخسائر في حالة تعرضه لمخاطر تسبب توقف كامل لنشاطه؛
- على البنك تعريف النشاطات الحرجة المعرضة لمخاطر تشغيلية تسبب إنقطاع نشاطه، بالإضافة إلى الأنشطة المحولة إلى مورد خارجي من أجل وضع مخططات إستمرار النشاط تضمن على الأقل الحد الأدني للنشاط من أجل الحد من الخسائر؛
- يجب إعادة النظر في مخططات إستمرار النشاط بإنتظام من أجل ضمان ملاءمتها لنشاط ووضعية البنك والتأكد من إمكانية تطبيقها؛

المبدأ الثامن : يطلب المراقبون توفير نظام كفؤ لتعريف، قياس، مراقبة ورقابة مخاطر التشغيل كجزء من المناهج المستخدمة لإدارة المخاطر.

المبدأ التاسع:

- يجب على السلطات الرقابية أن تقوم بشكل مباشر أو غير مباشر، بإجراء تقييم دوري مستقل لسياسات البنك والإجراءاته وممارساته فيما يخص مخاطر التشغيل، ومن الضروري أن تتأكد هذه السلطات من

[1] Iréformebale2, Op.cit, p 7

توافر آليات إعداد التقارير بشكل ملائم والتي تتيح لها إطلاع مسبق ودائم على كل التطورات في البنوك[1]

ويجب أن تتضمن عملية التقييم المستقلة لمخاطر التشغيل من قبل السلطات الرقابية ما يلي:

– تقييم كفاية رأس المال المخاطر التشغيل من قبل البنوك وخصوصا في علاقتها بنية المخاطر العامة وأيضا إذا كان ذلك مناسبة في علاقتها بأهداف رأس المال الداخلية.

- فعالية عملية إدارة المخاطر لدى البنك وكذلك بيئة الرقابة العامة بالنسبة لمخاطر التشغيل؛
- أنظمة البنك بالنسبة للرقابة على مخاطر التشغيل وإعداد التقارير عنها ، بما في ذلك بيانات عن الخسائر التشغيلية وغيرها من مؤشرات مخاطر التشغيل المحتملة؛
- الإجراءات البنك على صعيد التحليل الفعال وفي التوقيت المناسب من الأحداث المؤثرة في مخاطر التشغيل؛
- عملية الضبط الداخلي في البنك، وأيضا عمليات التدقيق من أجل ضمان تكامل عملية إدارة مخاطر التشغيل العامة؛
- فعالية جهود تخفيف المخاطر التشغيلية؛
- نوعية وشمولية خطط الدعم الإحتياطي للعمل والأنظمة في البنك؛
- على السلطات الرقابية السعي للتأكد من أن البنوك، كونها جزء من المجموعة المالية، لديها الإجراءات المناسبةالإدارة مخاطر التشغيل بشكل ملائم ومتكامل عبر المجموعة ككل؛
- وفي هذا المجال، فإن التعاون وتبادل المعلومات مع السلطات الرقابية الأخرى، قد يكون ضرورية، وقد تختار بعض السلطات الرقابية مدققين خارجيين في عمليات التقييم؛
- وفي حال تحديد نقاط ضعف خلال عملية التقيم التي تتكشف للسلطة الرقابية، فإنه بالإمكان التعامل مع نقاط الضعف المحددة من خلال مجموعة من التدابير التي تلائم طبيعة المشاكل القائمة والبيئة التشغيلية للبنوك، وقد تعمد السلطات الرقابية إلى إيجاد آليات ملائمة لإعداد التقارير مباشرة مع البنوك والمدققين الخارجيين من اجل استلام معلومات حديثة عن المخاطر التشغيلية لدى البنوك[2].

المبدأ العاشر:

- على البنوك أن توفر إفصاحة عاما كافية من اجل إتاحة الفرصة أمام المشاركين في السوق لتقييم أساليبها في مجال التشغيل، حيث أن ذلك قد يؤدي إلى إنضباط أفضل في السوق وبالتالي إدارة أكثر

[1] نبيل حشاد، مرجع سبق ذكره، ص 661.

[2] صالح رجب حماد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

فاعلية للمخاطر ويجب أن تكون درجة الإفصاح متناسبة مع حجم ودرجة تعقيد عمليات البنوك وأيضا طلب السوق على هذه المعلومات[1].

- في الواقع، إن ميدان الإفصاح عن مخاطر التشغيل لم يتم إيجاده بعد، وذلك عائد بصفة رئيسية إلى كون البنوك لا تزال في مرحلة عملية تطوير تقنيات تقييمها لمخاطر التشغيل؛
- تعتقد لجنة بازل أنه من الضروري قيام البنك بالإفصاح عن إطاره الخاص بإدارة مخاطر التشغيل على النحو الذي يسمح للمستثمرين والجهات الأخرى من تحديد ما إذا كان هذا البنك يحدد ويقيم ويراقب ويتحكم بمخاطرة التشغيلية بشكل فعال ومناسب[2].

المطلب الرابع : أهم المخاطر التشغيلية التي واجهها بنك الفلاحة والتنمية الريفية :تقوم الفرضية الأولى

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

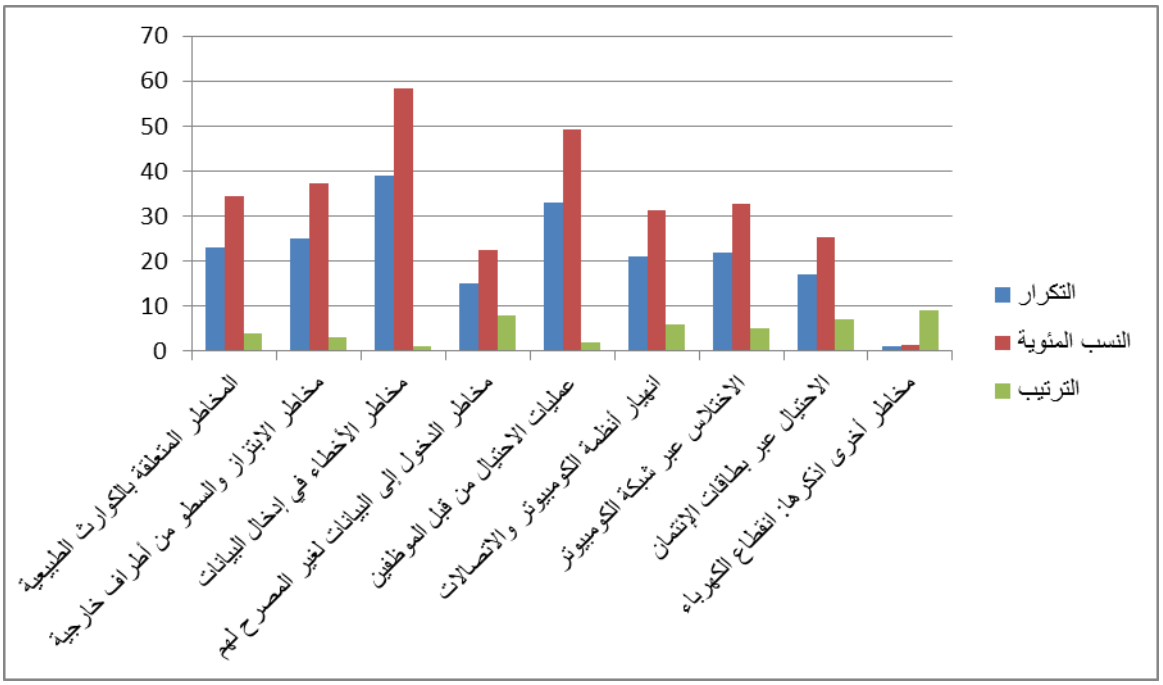
الجدول رقم (02) أهم المخاطر التشغيلية التي تواجه البنك محل الدراسة

نوع الخطر التشغيلي	التكرار	النسبة المئوية %	الترتيب
المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية	23	34.32	4
مخاطر الابتزاز والسطو من أطراف خارجية	25	37.31	3
مخاطر الأخطاء في إدخال البيانات	39	58.31	1
مخاطر الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم	15	22.38	8
عمليات الاحتيال من قبل الموظفين	33	49.25	2
انهيار أنظمة الكومبيوتر والاتصالات	21	31.34	6
الاختلاس عبر شبكة الكومبيوتر	22	32.83	5
الاحتيال عبر بطاقات الإئتمان	17	25.37	7
مخاطر أخرى اذكرها :انقطاع الكهرباء	1	1.49	9

[1] نبيل حشاد، مرجع سبق ذكره، ص 662 .

[2] صالح رجب حماد، مرجع سبق ذكره، ص16.

الشكل رقم 06: يوضح أهم المخاطر التشغيلية التي تواجه البنك محل الدراسة



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

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

1الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية : الكوارث الطبيعية والاحتيال الخارجي :)حيث يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن القيادات الإدارية المستجوبة تأكد أن البنك يتعرض لمخاطر الابتزاز والسطو من أطراف خارجية والمخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية بنسبة متوسطة نسبيا قدرت على التوالي ب:
. % 34.32،%37.31

أما بالنسبة لمخاطر الاختلاس عبر شبكات الكومبيوتر فقد أشارت أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة32.83 % أن البنك يتعرض لهذا النوع من المخاطر التشغيلية ، وهي تعتبر نسبة متوسطة؛ في حين نجد تعرض البنك لمخاطر الاحتيال عبر بطاقات الائتمان كان بنسبة ضعيفة قدرت 25.37% ، وقد احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة ضمن ترتيب المخاطر الأخرى؛

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

-**الأخطاء في إدخال البيانات** :حيث أشارت 58.20% من القيادات الإدارية(العليا والوسطى) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية أن هذا النوع من المخاطر يعتبر من أول وأكثر المخاطر التي يتعرض لها؛

مخاطر الدخول إلى البيانات لغير المصدح لهم حيث احتل هذا النوع من المخاطر التشغيلية

المرتبة الأخيرة من بين المخاطر الأخرى حسب أراء أفراد مجتمع الدراسة، وبنسبة ضعيفة 22.38%

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

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

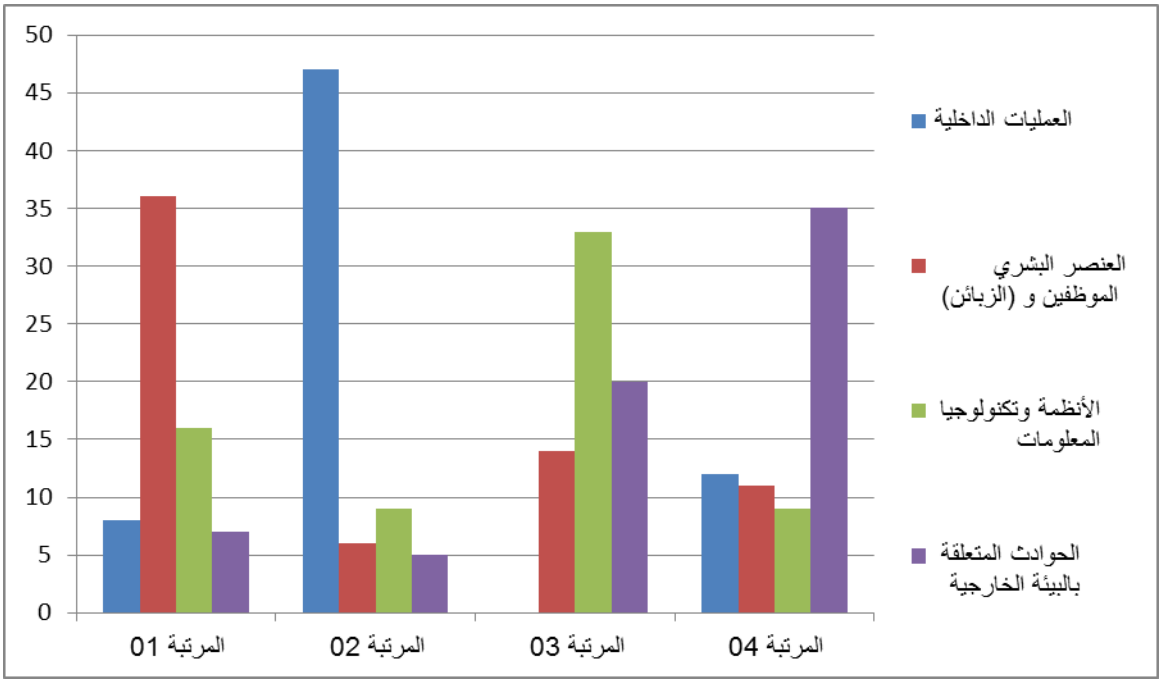
2- مصادر المخاطر التشغيلية التي يواجهها بنك الفلاحة والتنمية الريفية

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

الجدول رقم (03) مصادر المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك محل الدراسة

مصدر الخطر التشغيلي		المرتبة 01	المرتبة 02	المرتبة 03	المرتبة 04	الترتيب حسب النتائج
العمليات الداخلية	التكرار	08	36	16	07	الثانية
	النسبة %	11.94	53.73	23.88	10.44	
العنصر البشري (الموظفين و الزبائن)	التكرار	47	6	9	5	الاولى
	النسبة %	70.14	8.95	13.43	7.46	
الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات	التكرار	00	14	33	20	الثالثة
	النسبة %	00	20.89	49.25	29.85	
الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية	التكرار	12	11	09	35	الرابعة
	النسبة %	17.91	16.41	13.43	52.23	

الشكل 07: يوضح مصادر المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك محل الدراسة



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

تحليل النتائج

تشير نتائج الجدول أعلاه أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتعرض إلى المخاطر التشغيلية التي يكون مصدرها العنصر البشري بصفة أساسية، حيث احتل هذا المصدر المرتبة الأولى حسب أراء القيادات الإدارية (العليا والوسطى)بالبنك وبنسبة مرتفعة قدرت ب . 70.14% ثم تليها المخاطر الناتجة عن العمليات الداخلية من حيث تنفيذ وإدارة العمليات بنسبة .53.73 %وهي نفس النتائج التي تم التوصل إليها في التحليل السابق؛

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

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

خاتمة

من خلال بحثنا هذا قمنا بتوضيح مفهوم المخاطر التشغيلية التي أصبحت تواجهها البنوك وتعرقل أنشطتها بشكل كبير، كما سردنا كل مايتعلق بأنواع هذه المخاطر ومسبباتها وبكيفية إدارة المخاطر بما يضمن تجنب الخسائر التي تنجم عنها، وقمنا من خلالها بالتعرف على إدراك البنوك الجزائرية لهذه المخاطر وطرق التعامل معها، ومدى توافق ممارسات إدارة هذه المخاطر وما تنص عليها هذه القواعد والإجراءات الواردة في بازل2، وبناءا على ما ورد في دراستنا الميدانية التي أرتبطت بالبنوك العاملة في الجزائر، ومن خلال إستطلاع أراء أفراد العينة وكذلك من خلال المقابلات وجملة الأسئلة التي وجهناها لمدراء بعض البنوك والإجابات الواردة من طرفهم، توصلنا جملة من التوصيات والاقتراحات نعرض فيما يلي:

- **التوصيات و الاقتراحات:**

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، نقترح التوصيات التالية:

- ✓ على البنوك الاعتماد على دراسة الجدوى بكل أنواعها دون الاقتصار على دراسة الجدوى المالية فقط ؛
- ✓ الاعتماد على البرامج و الآليات الحديثة في الحد من المخاطر التشغيلية لتحسين المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ ضرورة البحث عن الهيكل الأمثل لتحسين المخاطر التشغيلية؛
- ✓ الاعتماد على معايير مختلفة في تحسين المخاطر التشغيلية

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب:

1. الإدارة العامة لمراقبة البنوك – إدارة التفتيش البنكي، إدارة مخاطر العمليات، المملكة العربية السعودية، السنة غير موجودة.
2. بنك الأسكندرية، إدارة المخاطر البنكية، النشرة الإقتصادية، المجلد الخامس والثلاثون، 2003.
3. جاسم المناعي، إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية إحتساب المتطلبات الراسمالية لها، صندوق النقد العربي، أبوظي، 2004.
4. دادي عدون ناصر–تقنيات مراقبة التسيير–دار المحمدية العامة–الجزائر1999
5. الشاهد سمير، المبادئ الأساسية للرقابة البنكية الفعالة، بحوث في مقررات بازل الجديدة وابعادها بالنسبة للصناعة البنكية العربية، اتحاد المصارف العربية، 2003.
6. صالح رجب حماد، أثر إدارة المخاطر التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي، مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر وإقتصاد المعرف، الأردن، السنة غير مذكورة.
7. صندوق النقد العربي. ورقة بعنوان ، إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية إحتساب المتطلبات الرأسمالية لها، الاجتماع السنوي الثالث عشر للجنة العربية للرقابة البنكية. القاهرة 2004
8. عبد الرزاق خليل، حمزة طبي، إدارة مخاطر العمليات البنكية الالكترونية وفق معايير لجنة بازل الدولية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية 18 – 16 أفريل 2007.
9. عبد الغفار حنفى، إدارة المصارف، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
10. عرباجي إسماعيل–اقتصاد المؤسسة–الطبعة الثانية– الجزائر1999
11. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993

12. نبيل حشاد ، دليلك إلى إدارة المخاطر التشغيلية، إتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2005.

13. نبيل حشاد، إدارة مخاطر التشغيل في البنوك وفقا لمتطلبات بازل 2، المركز العربي للدراسات والإستشارات المالية والبنكية، ايجيبت بارست للطباعة والنشر، 2009.

14. نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، ورقة عمل بعنوان، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر العلمي السنوي الخامس – جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-2007/07/5.

أطروحة دكتوراه

1. محمد داود عثمان، أثر مخففات مخاطر الإئتمان على قيمة البنوك – دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية الأردنية بإستخدام معادلة tobin s Q –، اطروحة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والبنكية، الأردن، 2008.

رسالة ماجستير

1. ابراهيم رياح ابراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة – دراسة تطبيقية–، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.

2. احمد محمد صبحي، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات إتفاقية بازل – دراسة تطبيقية–، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Armand Paul, un nouveau ratio de solvabilité en 2004, Banque magazine,No 622, Février2001,
2. Basel Committee on Banking Supervision, (2003), Sound Practices for the management and Supervision of Operational Risk.

3. Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the home-host recognition of AMA operational risk capital, 2004.
4. Basel Committee on Banking Supervision, Regulatory Treatment of operational risk ,2001.
5. C. JIMENEZ & P. MERLIER, Op.cit.
6. C. JIMENEZ & P. MERLIER, Op.cit.
7. C. Jiminez & P. Merlier, Prévention et Gestion des Risques Opérationnels, Edition Revue Banque, Paris, 2004.
8. Comité de Bâle sur contrôle bancaire, «Saines pratiques pour gestion et la surveillance du risque opérationnel», BRI, Bâle, février 2003
9. EDITION REVUE BANQUE, Paris.
10. Eric LAMARQUE , Gestion Bancaire , EDITION PEARSON , Paris , 2003.
11. LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger
12. P.DUMONTIER & D.DUPRE, Pilotage Bancaire : Les Normes IAS et la Réglementation BALE
13. réformebale2, Op.cit.

المواقع الالكترونية

1. www.clusif.asso.fr/fr/production ouvrages/pdf/réformebale2.pdf,2007/11/12.
2. www.clusif.asso.fr/fr/production ouvrages/pdf/réformebale2.pdf,2007/11/12.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مختلف المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك التجارية ، وأهم مصادرها بالبنوك التجارية الجزائرية ، ومدى تطبيقها لمبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية التي أوصت بها إتفاقية بازل 2.

وقد وتوصلت الدراسة الى أن البنوك التجارية الجزائرية تتعرض للعديد من المخاطر التشغيلية والتي كان العنصر البشري في صدارة مصادرها، كما أنها لا تولى إهتمام كبير بإدارة المخاطر التشغيلية التي جاءت بها مقررات لجنة بازل الجديدة متوسطة.

الكلمات المفتاحية : إدارة المخاطر، المخاطر التشغيلية ، البنوك التجارية الجزائرية.

Résumé

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

L’étude conclut que les banques commerciales Sont exposées à de nombreux risques opérationnels, dans lesquels l'élément humain était au sommet de ses sources. Et que ces banques ne prêtent pas beaucoup d'attention à la gestion des risques opérationnels. Lorsque le degré d'application des principes de gestion rationnelle des risques opérationnels contenus dans les nouvelles décisions du Comité de Bâle était moyen.