وزارة التعليم العالي والبحث العلمـــــــــــــي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

المرجع : ..... /2015

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: بنوك

مذكـــــــــــرة بعنـــــــــــــــــــوان:

إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة – ميلة -

مذكـــــرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية (ل.م.د)

تخصص: " بنوك "

إعداد الطلبة:

- العـايب رنـــدة
- دحمـــان أميـرة
- شيحـة شـــراف

إشراف الأستاذ (ة):

- مشـري فـريـد

السنة الجامعية: 2014/ 2015

دعـــاء

" اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم ليعم "

صدق الله العظيم

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا يأسا إذا فشلنا، اللهم إذ أعطيتنا نجاحا فلا تفقدنا تواضعا، وإذ أعطيتنا تواضعا فلا تفقدنا اعتزازا بكرامتنا اللهم إنا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح العلم وخير العمل وخير التواب.

فالحمد لله الذي بنعمته وعزته وجلاله تتم الصالحات.

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا دربنا بالعلم والمعرفة وأعاننا على هذا الواجب ووفقتنا في انجاز هذا العمل المتواضع.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "**مشري فريد**" الذي كان لنا عونا في إتمام هذا البحث.

كما نشكر مدير الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة- على قبوله لنا طيلة فترة التربص.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي الوكالة وبالأخص "**سوراجي عاطف**"و"**دحمان زكرياء**" ونوجه لهم كل الشكر والتقدير.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع "**علاء الدين**"و"**سيف**" ونسأل الله أن يجزي الجميع الأجر

يونس للصامتي
www.younis.ps

إهـــداء

لصلا لسلا على شر لمرسلين من تبعهم لى يو لدين ما بعد:

هد ثمر جهد لمتو ضع لى ملاكي في لحيا ، لى من ضعتني طعم لحنا ، لى من علمتني لحيا كفا سر ، لى لتي قاسمتني فر حي حز ني لى غلى سم نطقه لساني لى غلى لحبايب " ليك مـــي لغالية".

لى لذ حسن تربيتي تحمل مشقة عنا لحيا لأجلنا، سهر لليالي لتوفير حتنا لى مثلي في لحيا لى لحبيب لغالي " ليك بـــي لعزيز".

لى من حملنا حم حد، لى من تقاسمت معهم لأيا بحلوها مرها ، جعلهم لله لي لسند لمعين لى غلى مـا ملك في لحيا لى خوتي : فـــاتـح، مـــر ، يـــا .

لى جـــد جدتـــا طـا لله عما هم، لى جد " بـــح" حمـــه لله سكنه فسيح جنانه.

لى كل لأقـا لطيبين ، خالاتـي خـالي لوحيـد جته حفظها لله ، عماتي عمـامي كـل بنائـــهم بناتهم.

لى فيقتي لعمر لمقربتين لى قلـبي : مـير ، صـبريـنة . عائلتيهما.

لى صديقاتـي فيقا بـي : سـلمـى، خـلا ، مـينة ، فاطمة، مـــريم ، مـير ، سا ، سهيلة ، صفية ، لها ، خلو ، ميسو ، سا ، فو ية ، فـريا ، ما ، نيا ، ينب، صبا سمية، حمة، بشر ، سميحة.

لى صديق لعـــائلة لذ عطى يد لعو في نجـــا هذ لعـــمل لمتو ضع لى لصديق

" عـــلا لديـــــــــــــــــــــن " لـــــه جـــــــــــزيل لشـــكر.

لى جمي من كرهم قلبي ، لم كتبهم لقلم.

زنـــدة

إهـــداء

بداية المطر قطرة وبداية الأميال خطوة، وبداية مشاوير هذا البحث وهو أعظم مكسب أعتز به. وبعد أهدي ثمرة جهدي المتواضع:

إلى من قال فيهما الرحمان" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" (الإسراء الآية 23)

إلى من غمرتني بنبع حنانها وعطفها، إلى من حملتني جنينا في أحشائها وهنا على وهن، إلى التي رأت لي النجاح في عينيها، إلى التي تخلق التفاؤل بداخلي ولم تبخل علي بدعواتها وحبها، إلى من ألجأ عند فرحي وحزني لإلى شعلة البيت ونور عيني، إلى أغلى ما أملك وأكثر من أحب وأصدق خلق الله على الإطلاق ،إلى أمي الغالية "حسيبة" أطال الله في عمرها وحفظها لي من كل سوء آمين.

إلى الذي أنار دربي وحسن أخلاقي، ورعاني وأحاطني بالأمان، والعطف والحنان وعطائه، إلى الذي لم يبخل علي شيئا، إلى قدوتي في هذه الحياة ومثلي في الصبر والصلاة وطاعة الله، إلى من أعتز وأفتخر به في هذه الدنيا كوني فلذة كبده وأنادى باسمه وآخر عنقود عائلته، إلى والدي العزيز " الصديق" أطال الله في عمره وأدام له الصحة والعافية آمين.

وإلى من قاسموني معنى الحياة بحلوها ومرها، فكانوا لي سندا: إلى إخوتي: حمزة وبلال

إلى أخواتي: "دنيا" أختي البكر وزوجها "سليمان" وأغلى ما يملكان في الدنيا، إلى شموع بيتنا إلى من يرسم الضحكة على محيانا ببراءتهما وطهارة روحهما، إلى من أرى الأمل في أعينهما البراقتين: "شهد" ،"وسيم"، وإلى الكتكوت القادم إلى الحياة، حفظهم الله ورعاهم آمين.

إلى أختي "مديحة" وزوجها "كمال" أدام الله حياتهما بالسعادة والهناء، وإلى ثمرة زواجهما القادمة إلى الدنيا إنشاء الله "رحيل" أدام الله عليك بالصحة آمين.

إلى الأمل الدافع إلى الحياة، إلى المولد حتى الممات وتوأم روحي ونصفي الثاني، إلى التي اعتبرتها وأعتبرها الدعم والكفاية كل السند والبداية، إلى التي تقاسمت معها كل صغيرة وكبيرة، إلى التي لولاها لما أتممت عملي، إلى التي أرى فيها كل شيء، إلى أختي وصديقتي و،و،... "نهلة" ربي يخليكي ليا آمين.

إلى أرواح أولاد أعمامي وجداي وجدتي أدخلكم الله فسيح جنانه آمين.

إلى بنات خالي: خلود، رشا، هاجر، أسماء والكتكوت نافع ،إلى أولاد خالتي: صهيب، رغدة، وحمودة دون نسيان بكر بيتها ريان - إلى كل من عائلة دحمان ودخموش كبيرهم وصغيرهم.

إلى من تقاسمت معهم دربي في الجامعة في كل لحظة: "صبرينة" و"رندة"، وإلى من عشت معهم أيامي الحلوة والمرة :"مريم، سارة، صفاء، وسام، فيفي "، وغلى من جمعتني بهم الصداقة: "إيمان، عبورة، أمينة، أميغو، سارة، نجلاء، خلود، ميسون، إلهام، إخلاص، دنياز، أمال،فيفي، أحلام، سلاف، سهلية، فاطمة، سمية، جميلة، إيمان، صبوحة المهبولة، رحمة، بشرى، حياة، وإلى من وسعهم خاطري ولم يذكرهم قلمي.

أميرة

إهداء

يا لك لشكر لثنا على لخير كله فيا بي لك لحمد حتى ترضى لك لحمد بعد لرضى.

هد خالص حبي لى لذين قا فيهما لرحما " بالو لدين حسانا" لى لرجل لذ علمني لحيا كفا لعلم سلا

بي لعزيز

لى لتي حملتني هنا على هن مصد لحنا لحب

مي لغالية

لى لشمعا لتي تضي كل جا لبيت خو تي لزهر " سما "، "سمية"،

لى سند في لحيا كل من خي سكند "مر "

تمنى لكما لنجا في حياتكما.

هديها بالأخص لى صديقتي " نـــــــــــــــــــــــق"

لى لر لطاهر "فا بو " حمه لله سكنه فسيح جنانه

لى كافة صدقائي خو ني "Flaga" حفظهم لله

لى من نسيهم قلمي حفظهم قلبي

شـــراف

فـــهـــــرس المحتـــويـــــات

شكـــــــــر وعـــــــــرفـــــــان	
إهـــــــــــــداء	
فهـــــــرس المحتـــــــــــويـــــــات	
فهـــــــرس الجـــــــداول	
فهـــــــرس الأشكـــــــال	
مقـــــــدمـــــــة	أ-ج
الفصل الأول: ماهية البنوك التجارية ومخاطر النشاط المصرفي	
تمهيـــــــــد	2
المبحث الأول: نظـــــرة عامة حول البنوك التجارية	3
المطلب الأول: نشأة وتعريف البنوك التجارية	
أولا: نشأة البنوك التجارية	4-3
ثانيا: تعريف البنوك التجارية	5-4
المطلب الثاني: موارد واستخدامات البنوك التجارية	
أولا: موارد البنوك التجارية	9
ثانيا: استخدامات البنوك التجارية	11-9
المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية	
أولا: الوظائف التقليدية	12-11
ثانيا: الوظائف الحديثة	13-12
المطلب الرابع: أهداف البنوك التجارية	15-13
المبحث الثاني: مخاطر النشاط المصرفي	
المطلب الأول: مفهوم الخطر وإدارته	
أولا: مفهوم الخطر	18-16
ثانيا: مفهوم إدارة الخطر	20-19
المطلب الثاني: أنواع مخاطر البنوك التجارية وأهداف إدارتها	
أولا: أنواع مخاطر البنوك التجارية	26-20
ثانيا: أهداف إدارة مخاطر البنوك التجارية	27-26
المطلب الثالث: خطوات أو مراحل إدارة الخطر	34-27
المطلب الرابع: طرق مواجهة المخاطر	36-34

خلاصة الفصل الأول	37
الفصل الثاني: المخاطر التشغيلية، قياسها، ومعالجتها	
تمهيد	39
المبحث الأول: نظرة عامة حول المخاطر التشغيلية	
المطلب الأول: تعريف المخاطر التشغيلية	41-40
المطلب الثاني: أنواع المخاطر التشغيلية	42-41
المطلب الثالث: الأسباب التي تؤدي إلى المخاطر التشغيلية	43
المطلب الرابع: مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية	45-44
المبحث الثاني: قياس ومعالجة المخاطر التشغيلية	
المطلب الأول: قياس تكلفة الخطر التشغيلي	50-46
المطلب الثاني: الأدوات الرئيسية لتحديد المخاطر التشغيلية	51
المطلب الثالث: طرق معالجة المخاطر التشغيلية	53-52
خلاصة الفصل الثاني	54
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	
تمهيد	56
المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان التربص	
المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	58-57
المطلب الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	59-58
المطلب الثالث: وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	59
المطلب الرابع: هيكلة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والهيكل التنظيمي للوكالة محل الدراسة	61-59
المبحث الثاني: مخاطر التشغيل في الوكالة محل الدراسة	
المطلب الأول: رأس المال المطلوب لمواجهة المخاطر التشغيلية في وكالة ميلة	62
المطلب الثاني: عينات لمخاطر التشغيل في الوكالة محل الدراسة	64-63
خلاصة الفصل الثالث	65
خاتمة	67
توصيات ومعالجات	68
الملاحق	
قائمة المراجع	

قائمة الأشكال والجداول

الرقم	الشكل والجدول	الصفحة
الأشكال		
01	- وسيلة إدارة الخطر	32
02	- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	60
03	- الهيكل التنظيمي لوكالة ميلة	61
الجداول		
01	- ميزانية البنك التجاري	07
02	- معاملات البيتا	48
03	- رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر التشغيل	62
04	- أمثلة عن مخاطر التشغيل في وكالة ميلة	63

المقدمة

تعتبر البنوك عصب الاقتصاد ومحركه الرئيسي فهي تحفظ الأموال وتنميها وتسهل تداولها من خلال قيامها بدور الوساطة المالية بين المدخرين والمستثمرين، وتقديم حزمة من الخدمات والمنتجات عن طريق جذب الودائع والمدخرات، ومع تزايد أهمية البنوك وتنامي دورها، وفي ظل التطورات العالمية الكبيرة والمتسارعة عرف النظام البنكي كغيره من الأنظمة الاقتصادية الأخرى العديد من المخاطر.

فقد شهدت المخاطر المصرفية ارتفاع شديد في وقتنا الحاضر وذلك بسبب التطورات في مختلف الأنشطة المتسارعة، إضافة إلى التطورات التكنولوجية الهائلة وتطور نظام الاتصالات والمعلومات.

يواجه العمل المصرفي العديد من المخاطر التي تؤثر على أنشطته المختلفة وتقسم هذه المخاطر إلى مخاطر مالية تؤثر مباشرة على الوضع المالي للبنك وأخرى تشغيلية لا تؤثر مباشرة على الوضع المالي للبنك والتي تنشأ إما بسبب العاملين أو التقنيات المستخدمة أو بسبب أحداث خارجية، حيث تخلف هذه المخاطر آثار كبيرة على مردودية البنوك، وقد تؤدي إلى حد إفلاسها.

ولمواكبة التطورات والتحولات التي شهدها المحيط الدولي، قام كل من بنك التسويات الدولية، البنوك المركزية، لجنة بازل للممارسات الرقابية، الباحثون، وحتى البنوك التجارية في حد ذاتها بتطوير نظم إدارة المخاطر، ووضع قواعد لضبط هذه المخاطر، والتي تعتمد أساسا على مجموعة من المؤشرات المالية.

ورغم التحديات التي تواجه المعاملات المالية التجارية في الوقت الراهن استطاعت البنوك التجارية أن تبرز وجودها واستمراريتها وتقوي دعائمها وتحقق نجاحات ملموسة.

<u>الاشكالية</u>:

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- ***كيف تواجه البنوك التجارية المخاطر التشغيلية؟***

وتحت هذا التساؤل الرئيسي تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية؟
- ما هي الأدوات الرئيسية لتحديد لمخاطر التشغيلية؟
- ما هي طرق معالجة المخاطر التشغيلية؟

الفرضيات: من أجل الإجابة على التساؤلات الفرعية تم وضع مجموعة من الفرضيات التي سوف يتم تدعيمها أو رفضها والمتكونة مما يلي:

- تواجه البنوك التجارية مجموعة من المخاطر أهمها المخاطر التشغيلية.
- من بين المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك محل الدراسة مخاطر العمليات، مخاطر الأنظمة، مخاطر العنصر البشري.
- يمكن أن تقوم هذه البنوك بوضع نظام للرقابة الداخلية تمكنها من إدارة المخاطر.
- تحظى إدارة مخاطر التشغيل في البنوك محل الدراسة بالاهتمام البالغ.

أهمية البحث: تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إعطاء صورة واضحة عن مخاطر التشغيل في البنوك التجارية .

- تسليط الضوء على البنوك التجارية وأهم التحديات التي تواجهها.

أهداف البحث: يهدف بحثنا إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- تحديد طبيعة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية.

- إبراز قدرة البنوك التجارية على إدارة المخاطر التشغيلية والتخفيف منها بما يتلاءم ومبادئها.

- تحديد الأساليب التي تتبعها البنوك التجارية لقياس مخاطر التشغيل.

- كسب معرفة جديدة في هذا المجال والتخصص.

أسباب اختيار الموضوع: هناك أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

1- **الأسباب الموضوعية**:

- محاولة إيجاد حلول لمخاطر التشغيل والتخفيف من تابعاتها.

- إبراز أهمية المخاطر التي تواجهها البنوك التجارية ومن بينها مخاطر التشغيل.

2- **الأسباب الذاتية**:

- إثراء الرصيد المعرفي والمكتبي.

- التعمق في الدراسات المتعلقة بالبنوك التجارية.

المنهج المستخدم في البحث:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المناهج التالية:

- **التاريخي**: تم استخدامه من أجل تتبع نشأة وتطور البنوك التجارية.
- **الوصفي التحليلي**: تم استخدام المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري باعتباره ملائما لتقرير الحقائق، وفهم أبعاد الدراسة، واستخدام المنهج التحليلي في تحليل القوائم المالية للبنك.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا صعوبات أثناء إنجاز هذا البحث أهمها:

- أن موضوع إدارة المخاطر التشغيلية هو موضوع حديث النشأة ولم ينل القدر الكافي من الدراسات والبحوث وبالتالي قلة المراجع المتخصصة وذات العلاقة المباشرة بالموضوع.

الفصل الأول

تمهيد:

يحتل الجهاز البنكي ضمن الهيكل المالي للاقتصاد مركزا حيويا وذلك من خلال قدرته على تسيير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بين مختلف فئات المتعاملين وعليه فإن البنوك التجارية تعتبر من أهم المؤسسات المكونة لهذا الجهاز باعتبارها الشكل الغالب للبنوك في مختلف دول العالم من خلال تلقيها للودائع ومنحها للقروض، وبالرغم من ذلك فقد أصبح القطاع البنكي من أكثر القطاعات تعرضا للمخاطر ولاسيما في عالمنا المعاصر الذي شهد ثورة تقنية المعلومات والاتصالات والحوسبة ومثال على هذه المخاطر: مخاطر تقلبات أسعار الفائدة، مخاطر التشغيل ...الخ.

وسنحاول من خلال هذا الفصل الإلمام بأهم جوانب البنوك التجارية، والتعرف على مخاطر نشاطها من خلال المبحثين التاليين:

- **المبحث الأول**: نظرة عامة حول البنوك التجارية.
- **المبحث الثاني**: مخاطر النشاط المصرفي.

المبحث الأول: نظرة عامة حول البنوك التجارية

تؤدي البنوك التجارية دورا هاما في تنمية وتطوير مختلف القطاعات الاقتصادية، التي تتولى تمويلها من خلال عمليات الإقراض، إلى مؤسسات تهدف أولا وقبل كل شيء إلى تقديم خدمات متميزة لضمان النمو والاستقرار وتحقيق الربح وتعزيز المراكز التنافسية لها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف البنوك التجارية

ترجع نشأة البنوك التجارية إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى، حين قام التجار والمرابين والصياغ في أوروبا بقبول أموال المودعين مقابل إصدار إيصالات وشهادات إيداع بمبالغ الوديعة، وقد لاحظ الصيارفة أن تلك الإيصالات أخذت تلقى قبولا عاما في التداول للوفاء ببعض الالتزامات، وأن أصحاب هذه الودائع لا يتقدمون لسحب ودائعهم دفعة واحدة بل بنسبة معينة، وتبقى باقي الودائع مجمدة لدى الصراف مما أوحى لهم بالقيام بإقراضها، ومن هنا أخذ البنك بهذا الشكل يدفع فوائد إلى أصحاب الودائع لتشجيع المودعين، ولم يعد الغرض من عملية الإيداع هو حفظ الوديعة فحسب، بل التطلع إلى الحصول على فائدة، وبهذا تطور نشاط البنك في مجال تلقي الودائع مقابل فائدة، وتقديم القروض بناء على هذه الودائع لقاء فائدة أيضا.[1]

وجاءت كلمة بنك (bank) من الكلمة الفرنسية (Banque) بمعنى الخزانة والكلمة الإيطالية (Banca) وتعني المكتب أو الطاولة أو المكان الذي كان يجلس فيه عدد من التجار أو الصاغة في إيطاليا.

تشير الأدبيات المالية إلى أن أول مصرف تجاري قد أسس في مدينة البندقية جنوب إيطاليا عام (1517) ثم توالى ظهور المصارف في العديد من المدن التجارية الرئيسية في ذلك الوقت ففي مدينة

1 - رشاد العصار، رياض الحلبي، **النقود والبنوك**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص63.

أمستردام نشأ أول مصرف عام (1609) وفي لندن نشأ بنك انجلترا عام (1694) وبنك فرنسا عام (1800).[1]

أخذ عدد البنوك يزداد تدريجيا منذ بداية القرن 18، وكانت غالبيتها مؤسسات يمتلكها أفراد وعائلات، حيث كانت القوانين تقضي بحماية المودعين، ففي حالة الإفلاس يمكن الرجوع إلى الأموال الخاصة لأصحاب هذه البنوك تلك القوانين وتعديلاتها أدت إلى إنشاء البنوك كشركات مساهمة والفضل في ذلك يعود إلى انتشار آثار الثورة الصناعية في دول أوربا التي أدت إلى نمو الشركات وكبر حجمها، واتساع نشاطها، فبرزت الحاجة إلى بنوك كبيرة الحجم تستطيع القيام بتمويل هذه الشركات، وقد تم تأسيس عدد من هذه البنوك التي اتسعت أعمالها حتى أقامت لها فروعا في كل مكان.[2]

مفهوم البنوك التجارية:

يختلف تعريف البنوك التجارية باختلاف المنهج الذي يستخدمه الباحثون وباختلاف النظرة إلى الوظائف التي تؤديها تلك البنوك لذلك تنوعت التعاريف بشكل يصعب حصر تعريف شامل، ومن أهم التعاريف نذكر ما يلي:

- تعتبر البنوك التجارية من أهم أنواع البنوك وأكثرها نشاطا حيث أن معظم الودائع تتركز لديها وأن معظم القروض تمنح من خلالها وتؤدي معظم الخدمات عن طريقها وبالذات في الدول النامية.[3]

1 - أسعد حميد العلي، **إدارة المصارف التجارية**، مدخل إدارة المخاطر، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2013، ص 17.

2 - العاني إيمان، **البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007 ، ص ص 3،4.

3 - فليح حسن خلف، **النقود والبنوك**، نشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص322.

- يطلق الكثير من الاقتصاديين اسم بنك الودائع على البنوك التجارية، ونبعت هذه التسمية من الوظيفة الأساسية التي تقوم بها هذه البنوك فعلى سبيل المثال تقوم بقبول ودائع الأفراد وتتعامل في نفس الائتمان.[1]
- البنوك التجارية هي البنوك التي تعتمد على ودائع الأفراد والهيئات بمختلف أنواعها المختلفة سواء كانت تحت الطلب أو لأجل وإعادة استثمارها لفترات قصيرة الأجل في تسهيلات ائتمانية يسهل تحويلها إلى نقدية حاضرة وذلك للمساهمة في تمويل التجارة الداخلية.[2]
- هي مشروعات رأسمالية هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بأقل تكلفة ممكنة من خلال جمع الأموال من الجمهور وإقراضها ويمكن تلخيص عمل هذا النوع من البنوك في أنه يقبل الأموال الفائضة عن حاجات أصحابها ويعيد تقديمها لأشخاص آخرين قصد تمويل مختلف احتياجاتهم.[3]
- هي مؤسسة ائتمانية غير متخصصة في نشاط اقتصادي معين زراعي أو صناعي أو عقاري، وتقوم بتلقي الودائع القابلة للسحب عند الطلب والقصيرة الأجل وتقديم الائتمان قصير الأجل إلى القطاعات الاقتصادية المختلفة، وهي منشآت تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع والتي تدفع عند الطلب أو بعد أجل محدد لا يتجاوز السنة.[4]

1 - أحمد فريد مصطفى، **الاقتصاد النقدي والدولي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009، ص286.

2 - خالد أمين عبد الله، حسين سعيد سعيفان، **العمليات المصرفية الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ، ص21.

3 - بلعلمي لزهر، **المفيد في النظام المصرفي للتخصص الاقتصادي والمالي**، دار المفيد للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ص33.

4 - متولي عبد القادر، **الأسواق المالية والنقدية في عالم متغير**، دار الفكر، الإسكندرية، مصر، 2010، ص71.

المطلب الثاني: موارد واستخدامات البنوك التجارية

يمكن التعرف على موارد واستخدامات البنوك التجارية من خلال دراسة عناصر الأصول والخصوم في ميزانيته، فالخصوم تمثل القيم التي يلتزم بها البنك والأصول تمثل موجوداته أو حقوقه.

ومن هنا يمكن تعريف ميزانية البنك التجاري على أنها:

- هي وثيقة محاسبية تتضمن جانبين رئيسين هما الأصول والخصوم، ويحتوي كل من الجانبين على مفردات متنوعة تختلف نسبية كل منها في تكوين الأصول والخصوم من بنك لآخر، بحسب سياسة البنك، نشاطه، واعتبارات توفير الربح والسيولة التي يتوخاها البنك.[1]
- كما تعرف على أنها:" عبارة عن قائمة مكونة من عمودين متساويين في القيمة، عمود خاص بالموارد وآخر خاص بالاستخدامات ".[2]

1 - وجدي محمود حسين، **اقتصاديات النقود والبنوك**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص 154.

2 - ضياء مجدي الموساوي، **الاقتصاد النقدي**، دار الفكر الجزائري، الجزائر، الجزائر، 1993، ص 274.

جدول رقم (01): يوضح ميزانية البنك التجاري

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
نقد في الصندوق	X	ودائع جارية - ودائع التوقيت	X
نقد في البنك المركزي	X	ودائع ثابتة	X
أرصدة سائلة أخرى	X	صكوك دورية مستحقة الدفع	X
عملة أجنبيةوذهب	X	حسابات دائنة	
مستحق على البنوك	X	مستحقات للبنوك الأخرى	X
حوالات الخزينة	X	قرض البنك المركزي	X
سندات حكومية	X	رأس المال المدفوع	X
أوراق مالية	X	مطلوبات أخرى – حوالات داخلية	X
أوراق تجارية مخصومة	X	احتياطات – أرباح محتجزة	X
استثمارات متنوعة	X		
قروض طويلة الأجل			

المصدر: فليح حسن خلف وآخرون، **إدارة البنوك -مدخل كمي واستراتيجي معاصر**-، دار النشر الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2000.

أولا: **موارد البنوك التجارية**

تمثل الموارد بالنسبة للبنوك التجارية التزاماته اتجاه الغير وتنقسم هذه الموارد إلى مجموعتين همـــا: الموارد الذاتية والموارد الخارجية.

1- **الموارد الذاتية (الداخلية)**: وتشمل مايلي:

1-1- **رأس المال المدفوع**: وهو عبارة عن مجموعة المبالغ التي دفعها مساهمو البنك بالفعل مســـاهمة منهم في رأس المال ويمثل النواة الأولى لموارد البنك وهو بمثابة دين على البنك، ومـــن المعـــروف أن

رأس المال لا يعرف أهمية لموارد البنك التجاري إنما تتمثل أهميته في كونه مصدرا لثقة المودعين ولتدعيم مركز البنك في علاقته مع مراسليه في الخارج.

1-2- **الاحتياطات**: هي عبارة عن مبالغ تتكون على مر الزمن وتكون تحت السلطات المسؤولة ومصدرها هو اقتطاع جزء من الأرباح التي لم توزع وتنقسم إلى:

1-2-1- **احتياطات قانونية**: وهو يقتطع بشكل إجباري ويفرضه القانون بهدف حماية المتعاملين مع البنك ويستخدم كوسيلة رقابة ومواجهة للخسائر.

1-2-2- **احتياطات اختيارية**: وهي احتياطات خاصة تشكلها البنوك التجارية بمحض إرادتها وفقا لنظامها الأساسي بغية تدعيم مركزها المالي.

1-3- **المخصصات**: يكون تحميلها على إجمالي الربحفي نهاية العام لمقابلة أغراض معينة مثل الديون المشكوك في تحصيلها، هبوط أسعار الأوراق المالية، أسعار المعاملات الأجنبية...إلخ

2- **الموارد الغير ذاتية(الخارجية)**: وتتمثل في:

2-1- **ودائع العملاء بأنواعها**: تتكون من إيداع الأفراد والهيئات والشركات والمؤسسات وتظهر عادة في بند الودائع وهي تمثل أكبر وأهم مصدر من مصادر تمويل البنوك التجارية.

2-2- **إيداعات البنوك الأخرى**: تظهر تحت بند المستحق للبنوك أو اقتراض من البنوك، وهو ما يمثل أحد المصادر الهامة التي تعتمد عليها البنوك في تسيير عملياتها،وتشتمل على حسابات تجارية في الداخل والخارج وتنشأ الحسابات الجارية عادة لمقابلة المدفوعات المتبادلة بين عملاء البنوك في إطار العلاقات العادية اليومية، في حين تمثل الآجلة منها (الودائع) قروض حصل عليها البنك من بعض البنوك.

2-3- **شهادات الإيداع**: تستند الفكرة الأساسية لهده الأداة الاستثمارية على تمكين المستثمر من إيداع أمواله بعائد محدد من ضمان سرعة السيولة وقابلية التداول في نفس الوقت، وهذا

ما لا توفره ودائع لأجل ويمكن تعريف شهادات الإيداع بأنها شهادات لحاملها قابلة للتحويل والتبادل يصدرها البنك تثبت إيداع مبلغ معين وبسعر عمولة سنوية معينة.[1]

2-4- **القروض**: تلجأ بعض البنوك التجارية للاقتراض لأسباب عديدة فعندما تمر البنوك بأزمة السيولة لأي سبب من الأسباب فيكون الملجأ الأخير لها هو الاقتراض من البنك المركزي أما إذا كانت ترغب بزيادة قدرتها على الاستثمار والتوسع عند وجود قرض استثمارية جديدة فإنها تقوم عادة بإصدار سندات دين تكون الفائدة عليها أقل من العوائد التي ستجنيها جراء استثمار الأموال المتجمعة من بيع هذه السندات.[2]

ثانيا: استخدامات البنوك التجارية

بعد أن تحصل البنوك التجارية على مواردها المالية من مصادر مختلفة تقوم بتوزيعها على مختلف الاستخدامات، ويمكن تقسيم استخدامات البنوك التجارية إلى ثلاث مجموعات حسب درجة سيولتها أولا ثم ربحيتها ثانيا، كما يلي:

1- **المجموعة الأولى**: الهدف منها تحقيق السيولة فقط وتشمل:

1-1- **النقدية الجاهزة لدى البنك**: وهي عبارة عن نقود قانونية موجودة لدى البنك باستمرار لكي يتمكن من مواجهة متطلباته اليومية.[3]

1-2- **الأرصدة النقدية المودعة لدى البنك المركزي**: وهي عبارة عن الاحتياطي النقدي القانوني بشكل إلزامي لدى البنك المركزي، وقد تظهر نقدية خزينة البنك التجاري لدى البنك المركزي، وعلى العموم فعن المستوى الفعلي للرصيد النقدي للبنك

1- محمود حسين الوادي وآخرون، **النقود والمصارف والبنوك التجارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص162.

2 - خبابة عبد الله، **الاقتصاد المصرفي**، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010، ص101.

3- لرقم ريم، **دور البنوك في تفعيل بورصة القيم المنقولة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية. قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 63.

التجاري في أية لحظة يحكمه مجرى العمليات المصرفية وما تقدر إدارة البنك الاحتفاظ به لمواجهة الزيادة الطارئة للسحب.[1]

2- **المجموعة الثانية**: وتكون سيولتها منخفضة مقارنة بالمجموعة الأولى كما يمكن أن تذر ربحا وهي تشمل ما يلي:

2-1- **أصول شديدة السيولة**: وهي تلك الأصول التي يمكن تحويلها إلى سيولة بسهولة ودون أية مشقة وتتمثل أساسا في:

- حسابات لدى البنوك الأخرى ناتجة عن المعاملات فيما بين البنوك.
- أصول تحت التحصيل: هي تلك الأصول التي يمكن أن تتحول إلى نقود سائلة خلال فترة قصير جدا.

2-2- **الأوراق المالية قصيرة الأجل**: سيولتها تكون أقل من الأصول السابقة وأهمها أذونات الخزينة التي تصدرها الحكومة لتمويل الدين العام، والتي عادة ما تكون قصيرة الأجل وذات سيولة عالية كونها مضمونة.

2-3- **الأوراق التجارية المخصومة**: تكون قصيرة الأجل لذلك فإن سيولتها مرتفعة، ويمكن للبنك التجاري بيعها للبنك المركزي قبل تاريخ استحقاقها، ويختلف حجم استخدامها حسب سياسة كل بنك وإمكانيته وعدد المتعاملين...الخ

2-4- **القروض والسلف**: التي يقدمها البنك لتمويل رأس المال العامل في المشاريع الاقتصادية المختلفة، والتي تكون قصيرة الأجل غالبا.[2]

3- **المجموعة الثالثة**: والتي تكون سيولتها منخفضة جدا بينما ربحيتها مرتفعة مقارنة بالأصول السابقة الذكر، على اعتبار أن هدفها الأساسي هو تحقيق الربح وتشمل ما يلي:

- القروض متوسطة وطويلة الأجل.

1 -أنس البكري وآخرون، **النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص119.
2 - عبد الحق بوعتروس، **مدخل للاقتصاد النقدي والمصرفي**، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2004، ص11.

- الأوراق المالية طويلة الأجل.
- الاستثمارات الحقيقية (أصول مادية ثابتة).[1]

المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية

أما وظائف المصارف التجارية والتي تطورت تطور المجتمعات وحاجاتها الاقتصادية فتقسم إلى قسمين:

1- الوظائف التقليدية:

وقد سميت كذلك بسبب تزامن هذه الوظائف مع التطور التاريخي لعمل المصارف وهذه الوظائف هي:

1-1- **منح القروض**: تعد هذه الوظيفة الاستثمار الأول والرئيس للمصارف التجارية حيث تمنح القروض المختلفة إلى جمهور المتعاملين معها رغم تفضيلها تاريخيا لمنح القروض قصيرة الأجل.

وتعتبر القروض المصرفية أهم مصادر التمويل الخارجية لمؤسسات الأعمال في معظم دول العالم لذلك بقيت هذه الوظيفة جزءا رئيسيا من أجل المصارف وحتى سنوات قليلة مضت، حيث بدأت المصارف تستخدم مفاهيم أوسع من مفهوم منح القروض إلى مفهوم أو وظيفة استثمار موارد المصرف على شكل قروض واستثمارات متنوعة.

1-2- **قبول الودائع على اختلاف أنواعها**: تشكل الودائع الحجم الأكبر من مصادر الأموال المتاحة للمصارف التجارية أو تقريبا 75%من هذه المصادر.

1 - بوضياف بسمة، **تسيير مخاطر القروض في البنوك التجارية**،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومؤسسات مالية، قسنطينة، الجزائر، 2013، ص ص 6-8.

ورغم تنوع أشـــكال الودائـــع التجاريـــة وظهـــور أشـــكال جديـــدة إلا أن الودائـــع تحـــت الطلـــب والودائع الزمنية تشكلان الجزء الرئيسي من هذه الودائع.[1]

2- **الوظائف الحديثة**:

وقد سميت كذلك بسبب السبق التاريخي لظهور الوظائف التقليدية، وكذلك بسبب اختلاف هذه الوظائف وتغيرها مع التطورات الاقتصادية، وباختلاف المجتمعات التي نشأت بها وباختلاف البيئة التشريعية التي ساعدت على ظهورها أو إلغائها، ومن بين هذه الوظائف نذكر ما يلي:

1- فتح الاعتمادات المستندية ومنح سقوف ائتمانية لفتح الإعتمادات المستندة لعملائها.

2- التحصيل والدفع نيابة عن الغير، تحصيل الشيكات والكمبيالات.

3- شراء وبيع الأوراق وحفظها لحساب المتعاملين معها.

4- إصدار خطابات الضمان المحلية والدولية والكفالات.

5- تأجير الخزائن الحديدية للجمهور.

6- تحويل الحوالات المحلية والأجنبية لعملائها وغيرهم وأعمال الصرافة وشراء العملات المختلفة وبيعها

7- منح بطاقات الائتمان لعملائها لاستعمالها داخل وخارج الدولة للحصول على السلع والخدمات.

8- شراء وبيع الشيكات الأجنبية وشيكات المسافرين.

9- تقديم خدمات إدارية ومالية "إدارة محافظ مالية "إدارة محافظ مالية وأسهم وسندات".

10- إدارة الأعمال والممتلكات للمتعاملين معها.

1- أكرم حداد، مشهور هـــذلول، **النقـــود والمصـــارف-مـــدخل تحليلـــي ونظـــري**، ط2، دار وائـــل للنشـــر، عمـــان، الأردن، 2008، ص ص144،145.

11- دفع فواتير الكهرباء والهاتف والمياه وقبول تحصيلها نيابة عن الأعمال.[1]

المطلب الرابع: أهداف البنوك التجارية

تتسم البنوك التجارية بثلاث سمات هامة تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال وتتعلق هذه السمات بالربحية، السيولة، الأمان وفيما يلي نستعرض باختصار كل سمة من هذه السمات:

1- الربحية (profitability):

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع وهذا يعني وفقا- لفكرة الرفع المالي- أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثرا بالتغيير في إيراداتها وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضا لآثار الرفع المالي، فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر وعلى العكس من ذلك إذا انخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر وهذا يقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها.

وإذا كان للاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لموارد البنك المالية بعض الجوانب السلبية نتيجة لالتزام البنك بدفع فوائد عليها سواء حقق أرباحا أم لم يحقق، فإن للاعتماد على الودائع ميزة هامة، فالعائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكه ومن ثم إذا اعتمد البنك على أموال الملكية في تمويل استثماراته فسوف يقفل أبوابه منذ اليوم الأول بل وربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق،أما الاعتماد على الودائع

1- حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، **إدارة المصارف الإسلامية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص55.

كمصدر رئيسي لتمويل الاستثمارات فيحقق للبنك جافة صافي الفوائد التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع وبين الفوائد المدفوعة عليها وبالطبع يذهب هذا الفرق إلى ملاك البنك مما يجعل العائد الذي يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الاستثمار هذا ويطلق أحيانا على جافة صافي الفوائد بعائد الرفع المالي أو عائد المتاجرة بالملكية أي العائد الناجم عن الاعتماد على أموال الغير في تمويل الاستثمارات.

2- **السيولة (Liquidity)**:

يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب ومن ثم يكون البنك مستعدا الوفاء بها في أي لحظة وتعد هذه السمة من أهم السمات التي يتميز بها البنك عن منشآت الأعمال الأخرى ففي الوقت الذي أستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت فان مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين ويرفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس ويزودنا التاريخ بدروس مستفادة في هذا الصدد فمثلا اضطر بنك انترا اللبناني إلى التوقف عن دفع مستحقات المودعين وأقفل أبوابه في 14 نوفمبر لعام 1966 وذلك نتيجة لزيادة مفاجئة في السحوبات لم يتمكن البنك من مواجهتها بما لديه من موارد نقدية.[1]

3- **الأمان (Safety)**:

إن أساس كل عملية من عمليات التوظيف لأموال المصرف بغض النظر عن مصادرها هو الثقة بأن الأموال التي يقرضها الصرف سوف تعود إليه في الأجل المتفق عليه ، لذا يتوقف إقدام المصرف على منح القروض المتعامل ما على مدى الثقة التي يوصيها هذا المتعامل إلى المصرف من حيث متانة مركزه المالي ومدى احترامه لتعهداته وكيفية قيامه بالوفاء

1- سامر جلدة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص ص19،20.

بها ثم مدى الضمانات التي يكون على استعداد لتقديمها تأمين للوفاء بتلك التعهدات ، وهذا يعني أن المصرف يسعى إلى التأكد من أنه يوظف أمواله في نواحي مضمونة من حيث الربح وقلة المخاطر التي تتعرض لها ، ويتوقف أمن العملية الائتمانية على عنصرين هما: الأجل والتأمينات التي تصاحب العملية.[1]

وتفرض السمات المشار إليها ثلاث أهداف تهتدي بها إدارة البنك التجاري وتتمثل في:

الهدف الأول: ويتمثل في تحقيق أقصى ربحية من خلال زيادة الإيرادات طالما أن الجانب الأكبر من التكاليف هو من النوع الثابت وأن أي انخفاض في الإيرادات كفيل بأن يصحبه انخفاض أكبر في الربح.

الهدف الثاني: يتمثل في تجنب التعرض للنقص الشديد في السيولة لما لها من تأثير كبير على ثقة المودعين.

الهدف الثالث: ويتمثل في تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين على أساس رأسمال صغير ولا يكفي لتحقيق الحماية المنشودة لهم.[2]

المبحث الثاني: مخاطر النشاط المصرفي

تعتبر المخاطر من المشاكل الاقتصادية التي واجهت الأفراد على مر التاريخ إلا أن هده المخاطر ارتفعت حدتها في وقتنا المعاصر، حتى أنها أصبحت أكثر وضوحا في القطاع المالي عن غيره من القطاعات، خصوصا في القطاع البنكي، حيث أن هذا القطاع يواجه أكثر من غيره من مشاكل المخاطر المستقبلية، وبالتالي يتوجب على القائمين عليه هم

1 - شرطيوي وفاء، هريمي بسمة، **آليات تقديم القروض السكنية في البنوك التجارية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2013، ص9.

2 - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

طبيعة هذه المخاطر إجراء دراسة شاملة لمختلف جوانب المخاطر، وسنحاول في هذا المبحث التعريف بالمخاطر المصرفية وأهم أنواعها، الأساليب المتبعة في معالجة مخاطر البنوك وطرق قياس المخاطر المصرفية وفق المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف الخطر وإدارته

1- تعريف الخطر:

أ- **التعريف اللغوي**: للإحاطة بالمفهم الكامل للمخاطرة لابد من ذكر أصل هذه الكلمة ومعناها اللغوي لذلك سنحاول أولا ذكر طائفة من كلام أهل اللغة في معنى مادة خطر ومخاطرة.

- المجازفة والإشراف على التهلكة.
- هو السبق الذي يترامى عليه في الرهن، والجمع إخطار، واخطرا لمال جعله خطابين المتراهنين، وتخاطروا تراهنوا، والمخطر هو الذي يجعل نفسه خطرا لقرنه فيبارزه ويقابله، المعرض نفسه للهلاك.

ب- **التعريف الاصطلاحي**:

- هو ضرر متوقع الحدوث مبني على الاحتمالات التي تتفاوت فيما بينها بين الاحتمالات متعلقة بالأشخاص مثل وفاة، مرض، أو عجز أو احتمالات متعلقة بالممتلكات مثل الحريق، تصادم، سرقة، تزوير، غرق سفن وإلى غير ذلك من الأخطار.[1]

1 - محمد رفيق المصري، **التامين وإدارة الخطر**، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص11.

- تعرف المخاطرة (سواء كانت مشروعات ام أسهم وأوراق مالية) بأنها احتمال تحقق مردود أو عائد أو تدفق نقدي اقل من المردود أو عائد متوقع. فكلما زاد احتمال تحقيق مردودات أو عوائد أو تدفقات نقدية اقل من المتوقع أو سالبة كلما ارتفعت المخاطرة.[1]
- تنشا المخاطرة من ظاهرة عدم التأكد المحيطة باحتمالات تحقق أو عدم تحقق العائد المتوقع على الاستثمار وذلك لان الأهداف التي يسعى إليها المستثمر يرتبط مدى تحققها عادة بتدفقات نقدية مستقبلية ينتظر الحصول عليها من استثماره، ولان احتمال تحقق هذه التدفقات مرهون بعوامل خارج نطاق سيطرة المستثمر، لذا يصبح من المستحيل افتراض تحقق هذه التدفقات بدرجة 100% ومتى انخفض احتمال تحقق هذه التدفقات التي يتوقعها المستثمر من درجة 100% لتنشا المخاطرة والتي تزيد حدتها كلما انخفض الاحتمال عن100%.

فالاستثمار الذي احتمال تدفقاته مؤكدة بدرجة 100% لا مخاطر له، والاستثمار الذي يكون احتمال تحقق تدفقاته مثلا: 90 %يكون احتمال عدم تحقق هذه التدفقات هو 10% ومن هنا تظهر المخاطرة.[2]

وهناك أيضا عدة تعاريف للخطر نستهل عرضها على النحو التالي:

- الخطر عبارة عن هدف متوقع الحدوث متضمنا النتائج لموقف معين.
- الخطر احتمال ناتج عنه حدث يترتب عليه خسارة اقتصادية.
- الخطر هو ما يبعد عن التنبؤ في تقدير وتقييم الحوادث.
- الخطر هو فرض الخسارة.

1 - اسعد حميد العلي، مرجع سابق، ص25.

2 - شقيري نوري موسى وصالح طاهر الزرقان وآخرون، **إدارة المخاطر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص220.

- الخطر هو مجموعة من الأحداث.

عموما يمكن أن يحمل كافة النقاط أعلاه في سبيل تحديد مفهوم واضح لتعريف الخطر هو ظاهرة ذات طابع معنوي يبدو أثرها عند اتخاذ الفرد قراراته اليومية مما يترتب عنه حالة الشك أو الخوف أو عدم التأكد من النتائج لتلك القرارات التي يتخذها الشخص بالنسبة لموضوع أو قرار معين.[1]

- تحدث المخاطرة، عند توقع حصول حدث غير مرغوب فيه، وبالنسبة للمستثمر يمكن تعريفها بأنها "احتمال التعرض لخسارة أو إصابة"

من التعريف السابق نفهم بان المخاطرة تتعلق بفرص أو ظروف وقوع بعض الأمور أو الأحداث غير المرغوب، مثلا إذا استثمرت أموالك في المتاجرة بالأسهم فانك تخاطر على أمل تحقيق عائد ترضى به.[2]

- المخاطر هي احتمال فشل المستثمر في تحقيق العائد المتوقع على الاستثمار، وهي الفشل في تحقيق العائد ويمكن قياس المخاطر بمقدار الانحراف المعياري للتدفقات النقدية الفعلية عن التدفقات النقدية المتوقعة من خلال معرفة درجة التشتت عن متوسط العوائد.

وتعرف المخاطر بأنها فرصة تكبد أذى أو تلف أو ضرر أو خسارة وهو تعريف مقبول ولكنه لا يعرف قياس المخاطر.

المخاطر هو لحظة وقوع حادث غير مرغوب فيه أو فرصة التعرض للخسارة أو هو العائد الذي يستلمه المستثمر سنويا أو خلال فترة قادمة ولا يمكن تحديده بدقة نظرا لوجود أكثر من مخرجات أو عوائد محتملة لهذا الاستثمار ويعد استثمار ذو مخاطر وهناك يمكن أن نعرف المخاطر بأنها فرصة استلام عائد فعلي غير ما تم توقعه والذي يعني ببساطة التغيرات في العائد أو مخرجات الاستثمار.[3]

1- رفيق محمد المصري، مرجع سابق، ص 22، 21.

2- علي عباس، **الإدارة المالية**، ط2، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص147.

3 - دريد كامل أل شبيب، **إدارة المحافظ الاستثمارية**، دار المسيرة للنشر التوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، ص ص64،87.

2- **تعريف إدارة الخطر**:

يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها مجال نشاط يسعى إلى إلغاء المخاطر النقدية (مثل تلك التي تأتي من المجازفات الرئيسية، وأخطار الأمن)، وتقليلها ومراقبتها بصفة عامة وتعزيز المنافع وتجنب الأذى من المخاطر التأملية (مثل مخاطر الاستثمار المالي، والتسويق، والموارد البشرية، وإستراتجية تقنية المعلومات والأعمال التجارية).[1]

- إن إدارة الخطر تتعلق بالتعرف على ماهية هذه الأحداث، ومقدار شدتها أو وطأتها كيفية السيطرة عليها.

وبالتالي فان التعريف الملائم لإدارة الخطر المناسب هو التحديد، التحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية لمشروع.[2]

- إدارة الخطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل واقل التكاليف وذلك عن طريق: اكتشاف الخطر، تحليله، قياسه، تحديد وسائل مجابهته ثم اختيار انسب وسيلة للمواجهة.
- ويرتكز مفهوم إدارة المخاطر على مجموعة من الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر وذلك من اجل منع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة ومن ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد، كما ويرتكز هذا المفهوم على خفض التكاليف المصاحبة للخطر ومن أهم هذه التكاليف ما يلي:
  - تكاليف التحكم في الخسارة (التحكم في الخطر).
  - تكاليف الفرصة البديلة.

1- خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، الأردن، 2009، ص ص 9،10.

2- رانج وايان جليندون وآخرون،**إدارة المخاطر**، دار المريج للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011، ص ص41،42.

- التكاليف المعنوية والنفسية.
- الخسائر المادية المصاحبة للخطر.
- الخسائر الفعلية التي تتحقق نتيجة تحقق الخطر.

ومن هنا نلاحظ أن أسهل التكاليف قياسا هي الخسائر المادية والخسائر الفعلية، أما التكاليف المعنوية آو تكاليف الفرصة البديلة فنه يصعب قياسها، وأما خسائر التحكم في الخطر فيمكن أن يتم تخفيضها عن طريق تدريب العاملين مثلا.[1]

المطلب الثاني: أنواع المخاطر المصرفية وأهداف إدارتها

أولا: أنواع المخاطر المصرفية (Types Of Risks Finançal)

هناك أنواع عديدة من المخاطر التي تواجه المصارف التجارية، بعضها يعتبر من المخاطر التقليدية والتي تعتبر جزء من طبيعة عمل المصارف وأخرى ظهرت مؤخرا نتيجة للتقدم التقني والتقارب الذي حدث بين اقتصاديات الدول، وفيما يلي شرح موجز لأهم تلك المخاطر.

1- مخاطر السيولة (Liquidity Risk):

تعبر مخاطر انعدام السيولة عن الشبح في الموارد المالية لدى البنك بحيث يمكن أن يقع البنك في أزمة سيولة ويترتب عليه عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته المستحقة[2]، إذن مخاطر السيولة هي عدم قدرة البنك على دفع ديونه قصيرة الأجل، (خاصة الودائع الجارية

1- شقيري نوري موسى، محمود إبراهيم نور، مرجع سابق، ص ص26،27.

1- عبد الحق بوعتروس، **الوجيز في البنوك التجارية**، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2000، ص6.

والقروض قصيرة الأجل) لسوق مابين البنوك في لحظة معينة بواسطة الأموال المتوفرة، لان الأصول المقتناة ذات أجال طويلة فلا يمكن تحويلها إلى سيولة بسهولة في السوق.[1]

ويتعاظم هذا الخطر حينما لا يستطيع البنك توقع طلب جديد على القروض أو مسحوبات الودائع ولا يستطيع الوصول إلى مصادر الجديدة للنقدية.[2] وكل ذلك بسبب إتباع البنك لسياسة ائتمانية غير رشيدة أو سوء تسيير الموارد المتوفرة لديه، بحيث يحدث عدم توافق زمني بين أجال استحقاق القروض الممنوحة وأجال استحقاق الودائع لدى البنك، أو بشكل عام يقوم بتوظيف أمواله في أصول ثابتة أو بالأحرى تتطلب فترة زمنية قد تطول لكي يمكن له أن يحولها بسهولة ويسر إلى سيولة مطلقة، أي ذات سيولة منخفضة جدا (شراء سندات طويلة الأجل، شراء عقارات، شراء أوراق مالية طويلة الأجل...)[3]، أي عدم قدرة البنك على مقابلة التزاماته عند استحقاقها بدون تكبد خسائر غير مقبولة.[4]

1- هشام بحري، **تسيير رأس المال في البنك**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 10.

2- طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية** " تحليل العائد والمخاطرة" ،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص.72

3- عبد الحق بوعتروس، مرجع سبق ذكره، ص.49

4- نعيمة بن العامر، **المخاطرة والتنظيم الاحترازي**، ملتقى المنظومة البنكية الجزائرية والتحولات الاقتصادية- واقع وتحديات.ص.36،ن موقع الانترنت:
Retoulrecherche .jeeran .com./zzzBenlameur% CREAD.Pdf. consulté le 22/03/2015.

2- **مخاطر سعر الفائدة (Interest Price Risk)**

ظهرت مخاطر سعر الفائدة بشكل ملحوظ خلال الفترة 1950-1970 إذا تغيرت معدلات الفائدة 230 مرة خلال هذه الفترة، وبلغ التغير هذا خلال الفترة 1970-1987 إذ تغير حوالي 186 مرة بمعدل مرة واحدة كل35 يوم تقريبا[1]، وتنتج مخاطر سعر الفائدة عند عدم التوافق بين هيكل أسعار الفائدة الخاص بالأصول، وذلك المتعلق من جهة أخرى بالخصوم.[2]

هذا الخطر مرتبط بتقلبات سعر الفائدة في الأسواق المالية، فقد يحدث أن يتعاقد البنك على القبول بمعدلات فائدة ثابتة (حاليا) قد تفوق معدلات الفائدة على التوظيفات المالية مستقبلا، وتقلبات سعر الفائدة تتحدد في السوق بناءا على تفاعل قوى العرض والطلب على الأموال، مما قد تكلف البنك خسائر قد تكون فوق طاقته المالية بحيث لا يمكنه تعويضها أو تغطيتها بأرباح الآنية.3 ويتوقف تعرض البنك إلى مخاطر سعر الفائدة إلى ثلاثة عوامل:[4]

- هيكل ميزانية البنك حسب كل نوع من سعر الفائدة (ثابتة، متغيرة...) وحسب كل نوع من الأصول (قروض، سندات،...).
- سرعة تجديد الأصول والخصوم المستحقة.
- وضعية البنك المقترض.

1- فضل عبد الكريم محمد، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية**،البحرين، 2008، ص.9، من موقع الانترنت Slamicenter.Kau.edu.Sa /arabic/Hewar_Arbeaalabs/Pdf_Hiwar 3/243.PDF.consulté le 23/03/2015.

2-فريدة موهوب، **تسيير الودائع على مستوى البنك التجاري**، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، بنوك وتأمينات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 12.

3- عبد الحق بوعتروس، مرجع سبق ذكره، ص 50.

4- هشام بحري، مرجع سبق ذكره، ص13.

3- مخاطر سعر الصرف (Exchange Rate Risk)

تتمثل مخاطر سعر الصرف في مخاطر تحويل العملة الأجنبية إلى العملة المحلية، وأيضا عندما لا يمكن التنبؤ بأسعار التحويل[1]، أي هي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في سعر صرف العملات أوفي المراكز المحتفظ بها من تلك العملات، فإذا كان البنك يحتفظ بموجودات من عملة معينة أكبر من المطلوب فان الخطر يكمن في انخفاض سعر الصرف[2]، ويكمن أن يكون كذلك الخطر المرتبط بتقلب أو تدهور قيمة أرصدة البنك من العملات الأجنبية من جهة وكذلك تدهور وتقلب العملات التي تم بواسطتها تقييم القروض مما يؤثر على القيمة الحقيقة للقرض عند حلول أجله[3].

فكل المؤسسات التي تحقق عمليات تجارية مع الخارج محررة بالعملة الأجنبية، ومعرضة لخطر الصرف سواء من خلال التصدير أو الاستيراد أو تقديم عروض في مناقصات دولية.[4]

4- مخاطر السوق (Market Risk)

يتمثل خطر السوق في خسارة جزء من أصول البنوك نتيجة لتحركات الأسعار في السوق كما تتمثل هذه المخاطر في إمكانية تكبد البنك لخسائر نتيجة للتغيرات المعاكسة في السوق مثل: التضخم، معدل الفائدة، أسعار الأسهم، العقود المرتبط بالأموال...الخ.[5]

1- طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك**، "**تحليل العائد والمخاطرة**"، مرجع سبق ذكره، ص 74.

2- فايزة لعراف، **مدى تكيف النظام البنكي الجزائري مع معايير لجنة بازل**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص مالية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009-2010، ص 37.

3- عبد الحق بوعتروس، مرجع سبق ذكره، ص 53.

4- أمال بعلي،**المؤسسة الاقتصادية في مواجهة خطر الصرف**، مذكرة مكملة لشهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير مؤسسات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002 ، ص.54.

5- رجب حسين، **الاقتصاد المصرفي، مفاهيم، تقنيات**، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 209.

يعرف خطر السوق على أنه خطر فقدان وضعية معدلات الفائدة، سعر الصرف، والمواد الأولية... الخ، بسبب التطورات الغير مواتية لعوامل السوق، يهدد الخطر بالتحديد أنشطة المبادلة أو المفاوضة التي تتم على مختلف الأوراق المالية، والعقود وتزداد خطورته كلما انخفضت سيولة الأسواق المالية.

5- مخاطر البلد (Country Risk)

تتضمن عملية الإقراض الدولي جميع المخاطر المرتبطة بالظروف الاقتصادية والبيئة الاجتماعية، والمناخ السياسي السائد في البلد المقترض، والذي يظهر أثره بوضوح في القروض غير المضمونة من جانب حكومات تلك الدول، هذا فضلا عن المخاطر التي تنشأ التزام المقترض بالسداد بعملة مخالفة للعملة المحلية لديه بغض النظر عن الوضع المالي الخاص بالمقترض وإمكانيات حصوله على عملة القرض لسداده.[1]

6- المخاطر الائتمانية (Credit Risk)

تنشا المخاطرة الائتمانية من احتمالية عدم سداد المقترضين التزاماتهم المالية المستحقة للمصرف، وابرز هذه الالتزامات والمطالبات المالية (القروض والسندات)، فقد يكون هناك سداد ولكن ليس بكامل المبلغ المتفق عليه أو قد يكون هناك سداد بكامل المبلغ المتفق عليه ولكن ليس بالفترة الزمنية المتفق عليها، ولذلك تتعرض المصارف التجارية لهذا النوع من المخاطر، إذ قدمت قروضا أو اشترت سندات ذات أجال طويلة مقارنة بالمصارف التي تقدم قروضا أو اشترت سندات بآجال قصيرة، ذلك أن المقترضين (سواء بشكل مباشر من المصرف أو بشكل غير مباشر عن طريق بيعهم للسندات إلى المصرف التجاري) في الأجل

1- عبد غفار حنفي، **إدارة البنوك**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 172.

الطويل قد يواجهون صعوبات أكثر قد تحد أو تقلل أو تضعف من قدرتهم على سداد المبالغ أو الأوقات المحددة للسداد.

7- **الخطر الأخلاقي (Moral Hazard)**

ينشا هذا النوع من المخاطرة من عدم تماثل المعلومات ولكن بعد اكتمال الصفقة، فالخطر الأخلاقي في أسواق رأس المال تتجسد في قيام المقترض بتوظيف الأموال المقترضة في أنشطة ومجالات غير مرغوبة (غير أخلاقية) من وجهة نظر المقترض وهو المصرف في هذه الحالة، وبالتالي فان احتمال أن يقوم المقترض بتسديد التزاماته المالية اتجاه المصرف ستكون ضعيفة، وبسبب وجود هذه الاحتمالية فان المصرف قد يتخذ قرار بعدم منح القرض من الأساس.

8- **مخاطر الفقرات خارج الميزانية (Off-Balance Sheet Items Risk)**

لا يعتبر هذا النوع معروفا على نطق واسع في البيئة المصرفية العربية، ولكنها بلا شك أصبحت تقلق مدراء المصارف التجارية وخصوصا الكبرى منها حول العالم. ومن اجل مواجهة هذا النوع من المخاطرة ثم إنشاء إدارات متخصصة في كل المصارف التجارية لمتابعة ورقابة وإدارة هذه المخاطر والحرص على تطبيق مقررات لجنة بازل(Basel2) فيما يتعلق بهذا النوع من المخاطر.

ترتبط مخاطرة الفقرات خارج الميزانية بعدة أنواع من المخاطر وعلى رأسها مخاطر أسعار الفائدة والمخاطرة الائتمانية ومخاطر تقلب أسعار الصرف الأجنبي، كما ترتبط هذه المخاطر بشكل وثيق بتعاملات بأدوات الهندسة المالية وأسواق المشتقات المالية، وبما أن هذه الأدوات أصبحت في وقتنا الحاضر كثيرة ومتنوعة ويصعب الإحاطة بها جميعا فان التحدي أمام إدارة المصارف التجارية هو في محاولة الكشف عن هذه المخاطر ومحاولة تجنبها أو تحوطيها أو على الأقل التقليل من آثارها، فقد

دلت الوقائع ن تحقق هذا النوع من المخاطر قد يكون كارثيا كما حدث لمصـــرف (Barings) عـــام 1995، وكما تعرض مصرف (Trust Banker)إلى مشاكل قانونية رفعتها عليه شركة Brukter and Kambel للمواد الغذائية بسبب الصفقات والمعاملات المتعلقة بإحدى الأدوات الماليـــة المشـــتقة وهي المبادلات (SWAP) أما خارج القطاع المصرفي والصناعة المصرفية عموما فان الأمثلة عديدة للخسائر التي تعرضت لها شركات مختلف القطاعات بسبب التعاملات الغير صحيحة فـــي المشـــتقات المالية، فقد خسرت شركة Sunitomo مبلغ 2,6 بليون دولار بســـبب صـــفقات تضـــمنت عقـــودا بمستقبليات السلع، كما ولنفس الأسباب تعرضت حكومة مقاطعـــة (Orange) التابعـــة إلـــى ولايـــة كاليفورنيا الأمريكية إلى الإفلاس بسبب خسارتها 1,5 بليون دولار عام 1995.[1]

9 - <u>المخاطرة التشغيلية</u> (Operational Risk)

المخاطر التشغيلية هي تلك المتصلة بأوجه الاختلاف الوظيفي فـــي نظـــم المعلومـــات وفـــي نظـــم رفع التقارير وفي قواعد رصـــد المخـــاطر الداخليـــة. وفـــي غيـــاب التشـــبع والإثبـــات الكـــفء للمخاطر، يمكـــن أن يســـتمر إغفـــال وتجاهـــل بعـــض المخـــاطر الهامـــة وإلا تتخـــذ إجـــراءات تصحيحية، وان ينتج عن ذلك عواقب وخيمة وتظهر المخـــاطر التشـــغيلية علـــى عـــدة مســـتويات التي تكون فيها العواقب وخيمة فأي قصور يحتمل أن يولد خسائر بحجم غير معلوم.[2]

وبما أن المخاطر التشغيلية موضوع دراستنا ســـيتم التطـــرق إليهـــا فـــي الفصـــل الثـــاني بشـــكل مفصل والى جميع الجوانب المتعلقة بهذا النوع من المخاطر التي تواجه البنوك التجارية.

<u>أهداف إدارة المخاطر</u>:

1- أسعد حميد العلي، مرجع سابق، ص ص 346،361.

2- مهند حنا نيقولا عيسى، **إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 82.

يطرح بعض الكتاب أهداف متعددة لوظيفة إدارة المخاطر، ولكن الهدف الأول هو البقاء مثل قانون الطبيعة الأولى وضمان الاستمرارية، وجودة المنظمة أو المؤسسة ككيان عامل في الاقتصاد، كما يمكن أن يكون هناك أهداف أخرى متعددة منها: ضمان كفاية الموارد عند حدوث الخسارة، وتقليل تكلفة التعامل مع الخطر إلى أدنى حد، وذلك حتى تخفف تأثيرات الخطر بالإضافة إلى المحافظة على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وتفادي الوصول إلى الإفلاس.

كما أن إدارة المخاطر سوف تؤدي إلى استقرار التدفقات النقدية ودعم تقلبها وهذا يعطي ميزة للشركة أو البنك عن منافسيها إذ يجنبها مفاجآت تقلب العوائد ويقلل من احتمال إنفاقها.

تؤدي إدارة المخاطر إلى قدرة الشركة أو البنك من تأجيل استثماراته المخطط لها حين تنخفض تدفقاتها النقدية، وتجنب تغير استراتيجياتها الاستثمارية، وهذا يؤدي إلى ارتفاع قيمة الشركة وإسهامها في السوق، كما أن الاستقرار وعدم تقلب التدفقات النقدية للشركة أو البنك بسبب سياسات التحوط وإدارة المخاطر يزيد من درجة الثقة ومقدراتها، ويؤدي إلى تحسين التصنيف الائتماني لها.

كما تهدف إدارة المخاطر إلى حماية المتعاملين أو الزبائن فالدائنون سوف يزيد اطمئنانهم إلى إمكانية الشركة في سداد ديونها، والعملاء يستفيدون من استقرار سعار منتجاتها.[1]

المطلب الثالث: خطوات أو مراحل إدارة الخطر (Steps of Risk Management)

تهدف إدارة الخطر أساسا إلى اختيار السياسية الملائمة أو المناسبة التي تؤدي إلى تخفيض الخطر أو التخلص منه مواجهة الخسائر المتوقعة واحد منها، ويكون ذلك عادة في

1- عبد الناصر براني أبو شهد، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية**، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 211.

ضوء العلاقة بين تكلفة السياسية والعائد المتوقع منها ويمكن إدارة الخطر من خلال المرور بالمراحل أو الخطوات التالية:

أولا: تحديد الأهداف (Set Objectives)

إن أول خطوة في كيفية إدارة الخطر وهي تحديد الأهداف وتحديد احتياجات المنشاة من برامج إدارة الخطر، حيث تحتاج المنشاة إلى خطة معينة للوصول إلى أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برامج إدارة الخطر، وتعتبر هذه الخطوة وسيلة لتقييم الأداء فيما بعد.

حيث تهدف إدارة الخطر إلى الحصول على أقصى عائد ممكن مقابل النفقات التي تتكبدها لتنفيذ البرنامج الذي وضعت ومراجعة هذا البرنامج في ضوء الأهداف المحددة مسبقا، وعلى الرغم من أهمية عنصر التكلفة في تصميم أي نظام لإدارة الأخطار فان هذا المعيار يجب ا نياتي في المرتبة التالية بالنسبة لأهداف إدارة الخطر الحقيقية، وهذه الأخيرة تضعها عادة الإدارة العليا بالمنشاة بالتعاون مع مدير إدارة الأخطار بعد اخذ احتياجات وراء مديري الإدارات الأخرى في المشروع.

وكذلك يجب على القائمين على إعداد برامج إدارة العمل من أجل:

- تجنب الأخطار المدمرة أو الخسائر الضخمة ومحاولة تخطيها.
- حماية العاملين بالمنشاة من أخطار الأشخاص مثل: الحوادث، الإصابات.

ثانيا: اكتشاف وتحديد الأخطار (Identify problems)

حيث تقوم إدارة الخطر بالمنشاة بدراسة أوجه النشاط المختلفة من إنتاج وتخزين وتسويق وشراء وبيع، وتدريب العاملين على كيفية اكتشاف الأخطار التي تتعرض لها المنشاة سواء كانت أخطار قابلة للتامين.

ويمكن تحقيق هذه المهمة عن طريق وجود علاقات وثيقة بين إدارة الخطر والإدارات الأخرى في المنشاة بضمان حصولها على ما تتطلبه من بيانات ومعلومات تتعلق بنواحي النشاط في المنشاة حيث يتوقف اتخاذ قرارات إدارة الخطر فيما يتعلق بالأخطار التي تتعرض لها المنشاة على قدرتها على اكتشاف وحصر الأخطار الخاصة بأنشطة المنشاة الحالية والمتوقعة، وهذا يتطلب من إدارة الخطران تتولى بعناية ودراسة أوجه نشاط المنشاة وطبيعة العمليات التي تقوم بها.

ويمكن للقائمين على تصميم برامج إدارة الخطر التحقق من تحديد وحصر الأخطار المراد تغطيتها بالوسائل التالي:

- الاطلاع على ما تنشر شركات التامين بخصوص الأخطار المختلفة.
- إعداد قوائم تحليل الأخطار التي تتعرض لها المنشاة.
- استخدام أساليب تحليل النظم وتحليل مراحل الإنتاج في المنشاة.
- القوائم المالية والحاسبات الختامية.
- التفتيش على الأقسام والإدارات بالمنشاة.
- استخدام جميع الطرق السابقة للتحقق وحصر الأخطار التي تتعرض لها المنشاة.

وتعتبر مرحلة تحديد وحصر الأخطار المعرض لها المشروع من أهم وأصعب مراحل تنفيذ برنامج إدارة الأخطار.

ثالثا: تقييم الأخطار وتصنيفها (Evaluate problems)

على إدارة الخطر تقييم هذه الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدها، ويقصد بتقييم الأخطار قياس احتمال وقوع الخطر (معدل تكرار الخطر) وكذلك قياس شدة (وطأة) الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوع الخطر، وبذلك يتوجب على القائمين على تصميم

برامج إدارة الأخطار ضرورة التمييز بين الأخطار المختلفة التي تتعرض لها المنشاة من حيث الأهمية ودرجة الخطورة، وفي ضوء ذلك يتم تقييم الأخطار التي تتعرض إليها المنشاة إلى ثلاثة أنواع هي:

الأخطار الجسيمة (الأخطار المدمرة أو الحرجة): وهي الأخطار التي يترتب على تحقيقها توقف المنشاة نهائيا عن العمل وإعلان الإفلاس.

الأخطار المتوسطة: وهي الأخطار التي يترتب على تحققها اقتراض المنشاة من المؤسسات المالية بهدف تغطية الخسائر المالية والمحافظة على استمرارية المنشاة.

الأخطار الصغيرة (الأخطار الثانوية): هي الأخطار التي يترتب على تحققها خسائر مالية يمكن العمل على تغطيتها من الإيرادات الدورية للمنشاة.

رابعا: **دراسة وتحليل السياسات والأساليب المختلفة لإدارة الأخطار (Identify Evaluate After Natives)**

بعد أن يتم تحديد الأخطار واكتشافها ثم تقييم وقياس هذه الأخطار تأتي مرحلة تحليل السياسات والوسائل المناسبة لمواجهة الخطر، حيث يقوم مدير إدارة الأخطار بالدراسة والمفاضلة بين الطرق المختلفة لإدارة الأخطار بهدف اختيار الطريقة المناسبة لتغطية الأخطار التي تتعرض لها المنشاة، ومن بين الطرق المتاحة أمام مدير الخطر لمواجهة الأخطار ما يلي:

- تجنب الأخطار، ولكن التجنب بشكل جزئي.
- الاحتفاظ بالخطر، ويتم ذلك إما عن طريق تكوين الاحتياطات أو بدون تكوين أية احتياطات وذلك حسب طبيعة الخطر.

- نقل الخطر، ويتم نقله إلى شركات التـــامين أو إلـــى جهـــات أو هيئـــات أخـــرى عـــن طريـــق العقود مثل عقود الإيجار، عقود النقل...
- تخفيض الخطر إما عن طريق منع وقوع الخطـــر كليـــة أو التقليـــل مـــن فـــرص وقوعـــه أو التخفيف من حدة نتائج تحقق الخطر أو التحكم في الخطر بواسطة الحـــد مـــن معـــدل التكـــرار ودرجة الخطورة.

خامسا:اختيار السياسة أو الأسلوب المناسب لمواجهة الخطر (Choose Alternatives)

بعد أن يتم تحليل وتصنيف وتقييم الأخطـــار التـــي تتعـــرض لهـــا المنشـــاة ثـــم دراســـة وتحليـــل الطرق والأساليب المختلفة للتعامل مع هذه الأخطار تـــأتي مرحلـــة اختيـــار انســـب وســـيلة لإدارة هذه الأخطار وكيفية التعامل مع الخطر، ويتم ذلك في ضوء تقيـــيم وقيـــاس الأخطـــار مـــن خـــلال محورين أساسيين هما: معدل تكرار الخطر أو الخســـارة وشـــدة (وطـــأة) الخســـارة الناتجـــة عـــن تحقق الخطر، وقد وضع العديد من كتاب التامين مصـــفوفة توضـــح اختيـــار انســـب وســـيلة لإدارة الخطر في ضوء هذين المحورين كما يلي:

الشكل رقم (01): يوضح انسب وسيلة لإدارة الخطر وفق محورين

المصدر: عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو،**إدارة الخطر التامين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

تعد هذه المرحلة بمثابة اتخاذ قرار اختيار أسلوب معين لمواجهة الخطر، فان مدير الخطر يأخذ في الاعتبار احتمال وقوع الخسارة، حجم الخسارة المادية المحتملة، العوامل المساعدة للخطر،الموارد المتاحة لمواجهة الخسائر إذا تحققت.

سادسا: **تنفيذ القرار المختار** (**Implement Of Altermatives**)

بعد دراسة طرق إدارة الأخطار واختيار الطريقة المناسبة التي يستقر عليها مدير إدارة الخطر، فانه يتم بعد ذلك تنفيذ القرار المتخذ، فإذا استقر الرأي على اختيار وسائل التحكم في الخطر(وسائل الوقاية والمنع) فانه يجب التخطيط والتصميم لبرامج الوقاية والحد من وقوع

الخطر وتنفيذها بدرجة عالية من الدقة، أما إذا استقر الرأي على نقل الخطر إلى شركة التامين المناسبة بما يكفل الحصول على أفضل تغطية ممكنة بأقل تكلفة ممكنة، حيث يتم تقييم المزايا والتكاليف لكل أسلوب من أساليب مواجهة الخطر.

سابعا: **مراجعة وتقييم برنامج إدارة الأخطار (Moutor System)**

يحتاج برنامج إدارة الأخطار إلى المراجعة والتقييم الدوري نتيجة لاحتمال ظهور أخطار جديدة والرغبة في التغطية أو اكتشاف الأخطاء في النظام الحالي بهدف تصحيحها في الوقت المناسب، ويمكن الاعتماد على بعض القواعد والأسس في تصميم برنامج إدارة الأخطار البحتة كما يلي:

عدم المخاطرة بأكثر من القدرة على تحمل الخسارة: تفيد هذه القاعدة في تحديد حجم الخسارة الممكن تحملها وتشجع على نيل الخطر إذا زاد عن حد معين.

ضرورة اخذ كافة لظروف الطارئة في الحسبان: إن تحديد الطريقة المثلى في إدارة المخاطر يقتضي بالضرورة معرفة احتمال تحقق الخطر وأقصى خسارة محتملة يمكن أن تلحق بالشيء المعرض للخطر واخذ ذلك في الحسبان.

وجوب عدم المخاطرة بالكثير من اجل القليل: يتوجب على القائمين على إدارة الخطر عدم المخاطرة بإمكانية تحمل خسارة مالية نتيجة أخطار يحتمل تحققها مقابل توفير تكاليف نقل الخطر، ولذلك فان هذه القاعدة تفي في اتجاهين هما.

يجب عدم الاحتفاظ بالخطر عندما تكون الخسارة المالية المتوقعة كبيرة بالمقارنة بتكلفة نقل الخطر.

يجب الاحتفاظ بالخطر عندما تكون الخسارة المالية المتوقعة صغيرة بالمقارنة بتكلفة نقل الخطر.[1]

المطلب الرابع: طرق مواجهة المخاطر:

يقصد بطرق إدارة المخاطر Risk Management ويمكن إدارة المخاطر من خلال التعرف على مصدر الخطر ثم تقدير حجم الخسارة المحتملة في حال وقوع الخطر. ومن ثم اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة هذا الخطر وذلك في ضوء كلفة تلك الوسيلة.

وهناك طرق ووسائل عديدة لمواجهة الخطر يمكن إيجازها بما يلي:

الوقاية والمنع:ويطلق البعض على هذه الوسيلة "سياسة تخفيض الخطر" وتقوم هذه الطريقة على أساس منع الخطر كليا إن أمكن أو الحد من الخسائر الناتجة إن وقع هذا الخطر وذلك من خلال استخدام وسائل الوقاية والحد من الخسارة لتقليل عبء الخطر في المقابل يترتب عن استخدام هذه الطريقة أو السياسة أمران متقابلان هما:

إن استخدم هذه الطريقة يؤدي إلى تحمل الفرد أو المنشاة تكاليف ثابتة تتمثل في التركيبات الهندسية والتجهيزات الفنية التي تتطلبها إجراءات الوقاية والمنع هذا بالإضافة إلى تكاليف التشغيل.

يتمثل في المزايا التي تعود على الفرد أو المنشاة من استخدامها وتنحصر هذه في تخفيض القيمة المعرضة للخطر وتخفيض معدل الخسارة.

1- عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو،**إدارة الخطر التامين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص64،56.

التجزئة والتنويع: يقصد بسياسة أو طريقة التجزئة والتنويع كأسلوب لمواجهة الخطر أن تتم تجزئة الشيء المعرض للخطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع الأجزاء في وقت واحد لتحقق مسبب الخطر، ومن الأمثلة العملية على هذه السياسة:

- قيام صاحب الشيء موضوع الخطر بتوزيع الشيء إلى عدة أماكن متباعدة جغرافيا.
- قيام صاحب رأس المال بتنويع استثماراته وتوزيعها على عدة مجالات بدلا من استثمار كامل رأس المال في مجال استثماري واحد.
- قيام أمين المخزون بتوزيعه في عدة مخازن.
- قيام صاحب رأس المال بالاستثمار في أكثر من دولة أو إقليم.

تحويل الخطر: بمقتضى هذه الطريقة فانه يتم مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف آخر نظير دفع مقابل معين لهذا الطرف مع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر الأصلي، بملكيته لهذا الشيء.

ويتحقق هذا التحويل بمقتضى عقود الإيجار وعقود النقل وعقود التشييد وعقود التامين، ففي عقود النقل مثلا يمكن تحويل أخطار النقل إلى متعهدي النقل على أن تتم المحاسبة مع هؤلاء المتعهدين على أساس سعر أعلى لخدمة النقل نظير تحمل هؤلاء المتعهدين لأخطار النقل التي الاتفاق عليها مع احتفاظ صاحب البضاعة المنقولة، بملكيته لهذه البضاعة.

ويعتبر التامين من أهم وسائل تحويل الخطر وأكثرها انتشارا، حيث تقوم شركات التامين بتعويض الأفراد والمنشآت المعرضين لخطر معين عن الخسارة المادية التي لحقت بهم وذلك مقابل مبلغ محدد مقدما يسمى قسط التامين وقد ساعد نجاح هذه الوسيلة (التامين) في مواجهة الخطر أنها تعمل على تحقيق قانون الأعداد الكبيرة نتيجة لتجميعها عددا كبيرا جدا من الأخطار المتشابهة ومن ثم أصبحت هناك دقة في التقدير للخسارة المتوقعة.

تحمل الخطر: ويقصد بهذه السياسة قيام صاحب المخاطر (مدير الخطر) بالاعتماد على نفسه في مواجهة الآثار المترتبة على تحقيق مسبب الخطر في صورة حادث.

متى نتبع هذه السياسة ؟

نتبع هذه السياسة إذا كانت الخسائر المتوقعة صغيرة الحجم مع توفر القدرة المالية على مواجهة هذه الخسائر ويتم تحمل المخاطر بإحدى الطريقتين:

الطريقة الأولى: **تحمل الخسائر بدون تخطيط**:

وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت الخسارة متوقعة نتيجة لتحقق مسبب الخطر خسارة صغيرة القيمة وغير متكررة ولتطبيقها يشترط توفر إيراد جاري يكفي لتغطية الخسارة المتوقعة.

الطريقة الثانية: **تحمل الخسائر مع وجود التخطيط**:

وتستخدم هذه الطريقة في حالة ما إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقيق مسبب الخطر متكررة ويمكن حساب قيمتها مقدما وبدقة وتعتمد هذه الطريقة على تكوين متخصص الديون المشكوك في تحصيلها.[1]

1 - شقيري نوري موسى ومحمد إبراهيم نور وآخرون، مرجع سابق، ص ص30،27.

خـــــلاصـــــة الفصـــــــــل:

إن البنوك التجارية تلعب دور الوسيط في نقل الأموال من أصحاب الفائض الى أصحاب العجز من خلال تقديمها لخدمات مصرفية على نطاق واسع للعملاء وقيامها بأنشطة مالية ووظائف، وأن القيام بهذه الأنشطة والوظائف لا يخلو من المخاطر التي أعاقت عملها وتقدمها ومن بينها مخاطر السيولة، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل...، وعليه يتوقف نجاح البنوك التجارية، نموها وتطورها على مدى قدرتها على مواجهة هذه المخاطر.

الفصل الثاني

تمهـــيـــــــــــــد:

تعد البنوك التجارية جزء من النظام البنكـــي فـــي الكثيـــر مـــن الـــدول يكتنـــف نشـــاطها المصرفي العديد من المخاطر، التي تتطلب من البنـــوك اتخـــاذ إجـــراءات وتـــدابير ملائمـــة لإدارة وضبط هذه المخاطر وفق أفضل الممارسات مـــن أجـــل تخفـــيض التعـــرض للخســـائر المحتملـــة، وتعد المخاطر التشغيلية إحدى أهم المخاطر المصـــرفية، خاصـــة فـــي ظـــل التطـــور التكنولـــوجي المستمر والعولمة المالية.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المخـــاطر التشـــغيلية بشـــكل عـــام و التطـــرق إلـــى مختلف أنواعها، وآلية احتساب رأس المال اللازم لمواجهتهـــا وكيفيـــة معالجـــة البنـــوك التجاريـــة لمخاطر التشغيل.

ولذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول المخاطر التشغيلية.
- المبحث الثاني: قياس ومعالجة المخاطر التشغيلية.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المخاطر التشغيلية

المطلب الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية

- هي مفهوم عام وربما تكون نتيجة للأخطاء البشرية أو الفنية أو الحوادث وهي مخاطر الخسارة المباشرة والغير مباشرة الناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية.[1]
- عرف مجلس الخدمات المالية مخاطر التشغيل بأنها: "هي مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو إخفاق الإجراءات الداخلية و الأشخاص و النظم أو الناتجة عن أحداث خارجية".[2]
- تعتبر المخاطر التشغيلية من المستجدات في عالم إدارة المخاطر الحديثة، وهي تعني الخسارة الناتجة عن الفشل في النشاط الداخلي و إجراءات الرقابة، ويشمل هذا النوع من المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للبنك.[3]
- أما اتفاقية بازل 2 فقد عرفتها على أنها: " مخاطر الوقوع في الخسائر الناجمة عن فراغات أو اختلال يرجع إلى الإجراءات، المستخدمين، أو النظام الداخلي، أو لسبب آخر"[4]. كما عرفتها على أنها: "مخاطر الخسائر التي تنشأ عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية ، والأفراد و النظم أو تنشأ نتيجة لأحداث خارجية، و يعتبر الاحتفاظ برأسمال لمواجهة المخاطر التشغيلية أساس جوهري في اتفاقية بازل2".[5]
- المخاطر التشغيلية هي مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية رأس المال، أو انخفاض العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة، أو التي تنجم عن أحداث خارجية.[6]

1 - عبد الناصر براني أبو شهد، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 68.

2 - **المبادئ الإرشادية لإدارة المخاطر للمؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية**، المنامة، البحرين، ديسمبر، 2005، ص44.

3 - بلعزوز بن علي، **إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، ورقلة ، الجزائر، عدد70، (2010/2009)، ص334.

4 - الزبير عياش، **واقع رقابة بنك الجزائر على البنوك التجارية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية، جامعة أم البواقي، الجزائر،2007 ، ص87.

5 - نبيل حشاد، **دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية**، موسوعة بازل 2، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص81.

6- جاسم المناعي ، **إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2004، ص8.

- كما تعرف على أنها مخاطر حدوث الخسائر المباشرة أو غير المباشرة نتيجة عدم ملائمة أو اختلال في الإجراءات العملية، الأنظمة الداخلية، أخطاء الموظفين، أحداث خارجية.[1]

المطلب الثاني: أنواع المخاطر التشغيلية

1- مخاطر العنصر البشري:

هي الخسائر التي يتسبب بها الموظفون بقصد أو بدونه، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو التحايل على القانون و اللوائح التنظيمية، و كذلك الخسائر الناتجة عن العلاقة مع العملاء المساهمين والجهات الرقابية.[2] ومن الأمثلة عليها : عمليات الاحتيال الداخلي من قبل الموظفين (في دراسة شملت 6 دول فإن 60% من متوسط حالات الاختلاس في أي بنك قام بها موظفون و20% قام بها مدراء و تشير الدراسة إلى أن حوالي 85 % تقريبا من خسائر العمليات في البنوك كانت خلل في أمانة الموظفين).[3]

2- مخاطر العمليات الداخلية:

هي الخسائر الناتجة عن المعالجات الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات البنك اليومية والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي ومن أمثلة ذلك، أخطاء في إدخال البيانات، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء.[4]

3- مخاطر الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية:

وتشمل الخسائر الناشئة من أعمال طرف ثالث، وتتضمن الاحتيال الخارجي (كالسرقة، الاحتيال عبر بطاقات الائتمان، القرصنة...).والكوارث الطبيعية(حرائق، زلازل...).[5]

1- Calvet henry, méthodologies de l'analyse financières, de établissement de crédit, économica, paris, France, 2002, p117.

2- نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل2**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن يومي 4-5 جويلية، ص15.

3- حسين بلعجوز، **إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة، جامعة جيجل، الجزائر، يومي 6-7 جوان 2005، ص7.

4 ميساء محي الدين كلاب، **دوافع تطبيق دعائم بازل 2 وتحدياتها**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص48.

5 نصر عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص15

4- **مخاطر الأنظمة المالية** :

وهي الخسائر الناشئة عن تعطيل العمل أو فشل الأنظمة أو عدم توفرها ومن أمثلة ذلك (انهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الاتصالات، أخطاء البرمجة' فيروسات الحاسوب ...).

5- **مخاطر التزويد وتزييف العملات** :

وتشمل الشيكات والمستندات والوثائق المختلفة وتقدر إحدى الدراسات الإحصائية أن جرائم التزويد ما بين (10% - 18%) من أسباب خسائر البنوك، هذا بالإضافة إلى تزوير العملات ، حيث قدرت كمية العملات النقدية المزورة من الدولار الأمريكي و المتداولة خارج الولايات المتحدة الأمريكية و التي يصعب كشفها بحدود المليون دولار أمريكي.[1]

6- **المخاطر القانونية** : وتشمل ما يلي :

- المخاطر الناجمة عن مخالفة بعض القوانين أو الاتفاقيات الملزمة كمخالفة قوانين غسيل الأموال، والقوانين المقيدة لتحويل العملات.

- المخاطر الناجمة عن مخالفة البنك للقوانين والمعايير الصادرة عن السلطات الرقابية.

- المخاطر الناجمة عن أخطاء في العقود أو المستندات أو التوثيق.

- وقد صنفت المخاطر القانونية ضمن المخاطر التشغيلية وفق بازل2.[2]

7- **التنفيذ وإدارة المعاملات**:

يقصد به الإخفاق في تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات والعلاقات مع العملاء لعدم توفر العنصر البشري الكفء والمتتبع للتكنولوجيا المعاصرة في تسيير وإدارة موارد البنك، وكذلك مخاطر التزوير وتزييف العملات، السرقة، الجرائم الإلكترونية...[3]

1- محمد سهيل الدروبي، **إدارة المخاطر في المصارف**، 2007، ص6، مقال منشور على الموقع الإلكتروني www.kantakji.com.

2- نصر عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص12.

3- مفتاح صالح، **مداخلة إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، جامعة بسكرة، 20-21 أكتوبر، 2009، ص 3.

المطلب الثالث: أسباب المخاطر التشغيلية

هناك عدة أسباب جعلت البنوك التجارية عرضة للمخاطر التشغيلية نذكر منها:

- نمو التجارة الإلكترونية جلب معه مخاطر محتملة مثل: الاحتيال الخارجي.
- ازدياد عمليات الاندماج بين البنوك.
- زيادة الاعتماد على الجهات الخارجية في القيام بأعمال داخلية للبنك مثل: أنظمة التسوية والمقاصة.
- إلحاق الضرر بأصول البنك الثابتة بسبب الكوارث الطبيعية.[1]
- القيام بأخطاء في الصفقات.
- ضعف وعجز في الإجراءات والأنظمة.
- الإهمال المقصود والغير مقصود.
- وقوع كوارث طبيعية مثل: الزلازل، الحرائق...
- القيام بعمليات وصفقات غير قانونية.
- القيام بعمليات الاحتيال أو السرقة سواء من أطراف داخلية كانت أو خارجية.[2]

1- صالح رجب حماد، **أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، عمان-الأردن، 16-18 أفريل 2007، ص9.

2 - Eric lamarque , Management de la banque, Risque, relation clients, organisation, Pearson education, 2éme édition, Paris, 2008, p34-35.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية

أصدرت لجنة بازل الثانية لمراقبة المصرفية عام 2003 ورقة تتضمن عشرة مبادئ لمساعدة البنوك والسلطات الرقابية على تحديد أسس الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية، وفيما يلي، عرض لهذه المبادئ[1] :

المبدأ الأول: على مجلس الإدارة أن يكون مدركا للعناصر الأساسية للمخاطر التشغيلية الخاصة بالبنك باعتبارها نوع متميز من المخاطر المتعين إدارتها وأن يقوم بالمصادقة عمى مراجعات دورية للإطار الخاص بالمخاطر التشغيلية بحيث يتضمن هذا الإطار تعريفا عاما لهذه المخاطر وأن يضع مبادئ خاصة بكيفية تحديدها، مراقبتها، والتحكم فيها.

المبدأ الثاني: يجب على مجلس الإدارة أن يضمن خضوع هيكل إدارة المخاطر التشغيلية بالبنك إلى عملية تقييم مستمرة ومراجعة شاملة وفعالة ومستقلة يقوم بها موظفون أكفاء ومؤهلين، ويجب أن لا تكون وظيفة التدقيق الداخلي مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيلية.

المبدأ الثالث: يتعين على الإدارة العليا تولي مسؤولية تطبيق إطار (هيكل) إدارة المخاطر التشغيلية، ويجب أن يتم الإطار بانسجام كامل على مستوى البنك ككل، وأن تكون جميع المستويات الوظيفية تدرك مسؤولياتها فيما يتعمق بإدارة المخاطر التشغيلية، كما يتعين على إدارة البنك كذلك تحمل مسؤولية تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنشطة وعمليات البنك.

المبدأ الرابع: يجب على البنوك وضع تعريف وتقييم للمخاطر التشغيلية الملازمة لمنتجاتها وأنشطتها، كما يجب التأكد من أنه تم الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية الخاصة بكل نشاط عن طريق التقييم الملائم وذلك قبل طرح أي منتج أو عملية جديدة.

المبدأ الخامس: على البنوك إيجاد طريقة لضمان استمرار تقييم مستوى المقدر للمخاطر التشغيلية واحتمالات التعرض للخسائر، ويجب أن تكون هناك تقارير منتظمة بشأن

1 - جاسم المناعً، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11.

المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا بحيث تدعم إجراءات الإدارة للسيطرة على المخاطر التشغيلية.

المبدأ السادس: يجب أن يتوفر لدى البنك السياسات والأساليب التي تضبط أو تخفف من حدة المخاطر التشغيلية.

المبدأ السابع: يجب أن تكون لدى البنوك خطط للطوارئ لضمان استمرارية العمل وتقليل الخسائر.

المبدأ الثامن: يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من كافة البنوك بغض النظر عن حجمها اعتماد إطار فعال لتحديد ورصد وتقييم مخاطر التشغيل بهدف التخفيف من حدة الخسائر التي يتعرض لها البنك، على أن يكون هذا الإطار جزء من منهج شامل لإدارة المخاطر بشكل عام.[1]

المبدأ التاسع: يتعين على السلطات الرقابية إجراء تقييم منتظم بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسياسات البنوك و إجراءاتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية، كما يجب على السلطات الرقابية التأكد من وجود آليات مناسبة لإعداد التقارير مما يسمح لها بالاطلاع على التطورات الحاصلة في البنوك.[2]

المبدأ العاشر: على البنوك أن تقوم بعملية الإفصاح حتى يتمكن المتعاملون في السوق المصرفية من تقييم المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها وقدرتها على إدارتها.[3]

كما يجب على السلطات الرقابية التأكد بأن يكون للبنوك إطار عمل مناسب لإدارة المخاطر التشغيلية، يأخذ بعين الاعتبار درجة تقبل البنوك لهذه المخاطر وطبيعتها وأوضاع السوق والاقتصاد ككل ويشمل هذا إجراءات احترازية لتحديد المخاطر التشغيلية وتقديرها، وتقييمها، ومراقبتها، والسيطرة عليها، أو الحد منها، وإعداد تقارير بشأنها بشكل منتظم.[4]

1 - نصر عبد الكريّم، مصطفى أبو صلاح، مرجع سبق ذكره، ص19 .

2 - جاسم المناعّ، مرجع سبق ذكره، ص12.

3 - نصر عبد الكريّم، مصطفى أبو صلاح، مرجع سبق ذكره، ص19 .

4 - **المبادئ الأساسّية للرقابة المصرفّة الفعالة**، صندوق النقد العربّ أبو ظبّي، الإمارات العربّة المتحدة، 2014، ص107

المبحث الثاني: قياس ومعالجة المخاطر التشغيلية

كما سبق وأن عرفنا بأن القطاع المالي والمصرفي هو من أكثر القطاعات الاقتصادية تعرضا للمخاطر، وخلال بحثنا هذا تطرقنا إلى مختلف أنواع المخاطر التي تتعرض إليها البنوك التجارية وتناولنا المخاطر التشغيلية من جميع جوانبها لكونها موضوع دراستنا بدءا من تعريفها وصولا إلى قياس وتقييم للمخاطرة التشغيلية التي سنوجزها في المطالب الأربعة من هذا المبحث، وهذا بهدف التخفيف من حدة المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة لتخصيص رأس المال اللازم لتغطيتها بالفعل.

المطلب الأول: قياس تكلفة الخطر التشغيلي

تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية تحت مسمى لجنة الأنظمة المصرفية وممارسات الرقابية من طرف محافظي البنوك المركزية لمجموعة الدول الصناعية العشر مع نهاية 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية (BIS) بمدينة بازل بسويسرا، يقتصر أعضاؤها على مسئولين من هيئات الرقابة المصرفية ومن البنوك المركزية للدول الصناعية المتمثلة في 13 دولة إن مقرراتها وتوصياتها لا تتمتع بصفة قانونية أو إلزامية لكنها في نفس الوقت تخص بالرعاية و الاهتمام من طرف المجتمع الدولي في مجال إدارة المخاطر التي تواجهها البنوك.[1] ولقد أدى قصور اتفاقية بازل الأولى في مواجهة بعض المخاطر التي شهدتها بعض الدول إلى ظهور اتفاقية بازل الثانية التي تعتبر تحول جوهري في إدارة المخاطر من حيث المفهوم و الأدوات.[2]

- مع العلم أن هناك ثلاث طرق لقياس متطلبات رأس المال مقابل المخاطر التشغيلية حسب اتفاقية بازل 02 وهي:
  - منهج المؤشر الأساسي Basic Indictor Approach
  - المنهج المعياري Standardized Approach

1- شيلي وسام، **مقررات بازل(2) ومتطلبات تطبيقها في البنوك التجارية** - دراسة تجربة لبنان – مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010 ، ص34.

2- تومي إبراهيم، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل** – دراسة حالة بنك BADR والشركة الجزائرية للاعتماد الإيجاري، دراسة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص وتمويل، جامعة بسكرة ،الجزائر، 2007-2008 ، ص63.

ü منهج القياس المتقدم Advanced Measurement Approach

ولكل منهج منها طريقة أو أسلوب وغالبا ما تسحب متطلبات رأس المال بناءا على مؤشر واحد وهو الدخل الإجمالي وسنقوم بعرض لما تتضمنه هذه الطرق الثلاث.[1]

1- **أسلوب المؤشر الأساسي** (Basic Indictor Approach):

أعطت اتفاقية بازل 02 للبنوك استخدام ثلاث أساليب من بينها أسلوب المؤشر الأساسي(BIA) فعند استخدام هذا الأسلوب، يتم احتساب متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر التشغيل من خلال مؤشر موحد يعكس مدى تعرض البنك لمخاطر التشغيل بصفة عامة، والذي يعكسه مجمل الربح، حيث يكون رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر التشغيل مساويا لمتوسط مجمل الربح خلال السنوات الثلاث السابقة مضروبا في نسبة مئوية ثابتة (15%)، وفي حالة تحقيق أي من البنوك مجمل الخسارة في إحدى السنوات المنوه عنها أو كانت قيمته (0) فيجب استبعادها من البسط وتخفض عدد السنوات من المقام عند احتساب رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر التشغيل، ويعتبر المؤشر الأساسي أسلوبا بسيطا إن لم يكن الأبسط في التطبيق لدى احتساب رأس المال اللازم لموجهة المخاطر التشغيلية.

معادلة احتساب رأس المال باستخدام أسلوب المؤشر الأساسي(BIA) :

$$K(BIA) = \frac{\Sigma(GI\ 1 \ldots n \times \alpha)}{n}$$

حيث أن:

K(BIA): متطلبات رأس المال وفقا لأسلوب المؤشر الأساسي

GI1...n: مجمل الربح السنوي، كان بالموجب على مدار السنوات الثلاث الماضية.

n: عدد السنوات المتحقق بها إجمالي العائد,

15% : والتي تم تحديدها بواسطة لجنة بازل.

1- صادق راشد الشمري، **إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية**، دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان، الأردن، ط.2،2015، ص205.

2- **الأسلوب المعياري (Standardized Approach)**

يقسم هذا المؤشر أنشطة البنوك إلى ثمانية(8)أنواع وهي تمويل الشركات، التجارة والمبيعات، أعمال التجزئة المصرفية، الأعمال التجارية المصرفية، المدفوعات والتسوية، خدمات الوكالة، إدارة الأصول السمسرة بالتجزئة مع إعطاء كل خط أعمال مسبة يطلق عليها (BETA) معاملß

ويتم حساب رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر التشغيل لكل خط من خطوط العمال عن طريق ضرب إجمالي الدخل في معاملß.

كما تم تقسيم نواحي نشاط المصارف إلى ثمانية خطوط وهي: Beta و فيما يلي تفاصيل قيمة لخطوط الأعمال (BETA)

جدول رقم(02): معاملات البيتا (ß)

خطوط الأعمال	عناصر البيتا
تمويل الشركات (ß1)	18%
التجارة والمبيعات(ß2)	18%
أعمال التجزئة المصرفية(ß3)	12%
الأعمال التجارية المصرفية(ß4)	15%
المدفوعات و التسوية(ß5)	18%
خدمات الوكالة(ß6)	15%
إدارة الأصول(ß7)	12%
أعمال الوساطة والسمسرة(ß8)	12%

المصدر: المبادئ الإرشادية للجنة بازل2 ، التقرير الصادر في جوان2004..

معادلة احتساب متطلبات رأس المال باستخدام الأسلوب المعياري (SA)

$$K(SA) = \frac{\text{years 1-8 Max } [\quad GI\ 1\text{-}8 \text{ X } ß\ 1\text{-}8\ ]}{3}$$

حيث أن:

K (SA): متطلبات رأس المال.

GI: الدخل الإجمالي السنوي في سنة محددة لكل نشاط من الأنشطة الثمانية

ß: النسبة الثابتة (البيتا) وحددتها اللجنة بنسبة محددة لكل نشاط كما هو مبين في الجدول أعلاه.

محصورة بين 12%و18% حيث:

ويلاحظ أن إجمالي الدخل وفقا للأسلوب المعياري(النمطي) يتم قياسه بالنسبة لكل خط من خطوط العمال وليس البنك ككل.

وقد وضعت لجنة بازل بعض الشروط الواجب توفرها في البنوك من أهمها:[1]

- أن يكون للبنك نظام جيد لإدارة مخاطر التشغيل.
- وجود بيانات منظمة خاصة بكل خط أعمال.
- أن يخضع هذا النظام للمراجعة الداخلية والرقابة الخارجية.

3- **أسلوب القياس المتقدم**:

هو منهج توزيع الخسارة، وهو أكثر الأساليب تقدما، ويعتمد على قيام البنك بتصميم وتنفيذ نظام خاص به لقياس مخاطر التشغيل، وقد وضعت لجنة بازل بعض الشروط الواجب

1- جاس المناعي، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب متطلبات الرأس مالية لها**، ورقة مناقشة مقدمة إلى صندوق النقد العربي، أبو طبي، الإمارات العربية،2004، ص19.

توفرها في البنك حتى يسمح له بتطبيق أسلوب القياس المتقدم، منها على سبيل المثال أن يكون لدى البنك إدارة مستقلة لإدارة مخاطر التشغيل، تكون مسؤولة عن وضع وتنفيذ إطار لإدارة المخاطر بالبنك، وأن يكون النظام الداخلي لقياس مخاطر التشغيل مرتبط بشكل وثيق ومتكامل مع العمليات اليومية لإدارة المخاطر، وأن تقدم تقارير منتظمة عن التعرض لمخاطر التشغيل وعن حالات الخسائر المادية.[1]

BCBS وقد أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية (2003) ورقة تتضمن عشرة مبادئ لمساعدة البنوك والسلطات الرقابية على تحديد أسس الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية.[2]

يمكن القول أن: بازل 2 أكدت بأن التنويع في الأساليب المتاحة لقياس المخاطر من أسلوب أكثر بساطة وأكثر تحكما إلى أسلوب أكثر تعقيدا و أقرب إلى تقدير السوق وجعل هذه الأساليب أكثر مرونة مما يسمح بالتقدم والتطور في أساليب إدارة المخاطر لدى البنوك.[3]

1- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 61 .

2- ورقة عمل من إعداد نصر عبد الكريم ومصطفى أبو صلاح (جامعة بيروت) حول **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل2**، دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العامة في فلسطين مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس- جامعة فيلاديفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-2007/7/5

3- الزبير عياش، **واقع رقابة بنك الجزائر على البنوك التجارية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2007، ص 126 .

المطلب الثاني: الأدوات الرئيسية لتحديد المخاطر التشغيلية

من أهم الإجراءات التي ينبغي على المصرف أن يستخدمها في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية:

أولا: **لتقييم الذاتي أو تقييم المخاطر**: حيث يقوم المصرف بتقييم عملياته و أنشطته في مقابل قائمة من المخاطر التشغيلية وتتم هذه العملية بجهد داخلي وغالبا ما تتضمن إعداد قوائم للمراجعة أو ورش عمل لتحديد أوجه القوة والضعف في بيئة إدارة المخاطر التشغيلية.

ثانيا: **مسح المخاطر**: حيث يتم مسح لمختلف وحدات العمل والإدارات المؤسسية وطرق العمل حسب نوع المخاطر، حيث سيتم كشف نقاط الضعف، ويتم بعدها ومنح الأولويات للإجراءات الإدارية التصحيحية اللاحقة.

ثالثا: **المؤشرات الرئيسية للمخاطر**: وتكون على شكل إحصاءات أو مقاييس غالبا ما تكون حالية يمكن أن تشير إلى وضع المخاطر في المصرف ويتم المراجعة بصورة دورية (شهريا أو كل ثلاثة أشهر) لتنبيه المصرف إلى أية تغييرات يمكن أن تكون مؤشرا على زيادة المخاطر.ويمكن أن يشمل هذه المؤشرات عدد العمليات الفاشلة ومعدلات حضور الموظفين ومدى فداحة الأخطاء و حوادث الإهمال.[1]

رابعا: **القياس**: عن طريق قيام البنوك بقياس درجة تعرضها للأخطاء التشغيلية باستخدام عدة أساليب، فالبيانات الخاصة بخسائر سابقة في البنك، يمكن أن توفر معلومات تساعد في تقييم احتمالات تعرض البنك مستقبلا للمخاطر التشغيلية.[2]

1- صادق راشد الشمري، مرجع سابق ص 207 .

2- جاسم المناعي، **صندوق النقد العربي**،أبو ظبي، مرجع سابق، ص24 .

المطلب الثالث: **طرق معالجة المخاطر التشغيلية**

إن عناصر الإدارة الأساسية المطابقة للمخاطر التشغيلية التي تم تعريفها وتقييمها هي:

- تجنب الخطر(إستراتجية عدم القبول بكل مجازفة).
- تخفيف الخطر(إستراتجية الوصول بتطور المخاطر التشغيلية للحد الأدنى بشكل ذكي).
- التشارك ونقل الخطر(إستراتجية نقل المخاطر بذكاء إلى أطراف أخرى).
- قبول الخطر(إستراتجية قبول مخاطر معينة بشكل متعمد بأسلوب مختلف).

أولا: **تجنب الخطر**: في تحليل (الفائدة والتكلفة) لابد أن يلجأ البنك إلى تجنب المجازفة إذا كان الهامش المتوقع من الأنشطة منخفض عن تكلفة الخطر المتوقع لكل المخاطر، هذه الأنواع من الأنشطة يجب إلغائها أو عدم بدأها أساسا.

ثانيا: **تخفيف الخطر**: يمكن أن يكون الهدف تقليل تكرار الخسارة من حيث السبب أو تقليل حدتها من حيث الأثر أو النتيجة وكلا الهدفين يمكن تدعيمها بواسطة أنشطة الرقابة الداخلية بالإضافة إلى أن التشارك في الخطر أو نقل الخطر بالكامل هي خيارات مناسبة لتحليل حدة الخطر.

ثالثا: **التشارك في الخطر ونقله**: المشاركة في الخطر ونقله يكون محل اهتمام رئيسي إذا كان الخطر لا يمكن خفضه أو تقليله إلى درجة كافية بواسطة الرقابة الداخلية أو أن تكلفة هذه الرقابة ستكون أكثر من الخسارة المتوقعة ومن الأدوات المهمة للتشارك في الخطر ونقله هي التأمين ومقاولة الباطن.

التأمين: لابد أن يكون هناك تعاون بين وحدة الرقابة على الخطر والمسؤولة عن المخاطر التشغيلية والوحدة المسؤولة عن القيام بعمليات التأمين وفي بعض البنوك تكون وحدة الخطر التشغيلي هي المسؤولة عن التأمينات ضد الخطر التشغيلي.

مقاولة الباطن: (الاعتماد على مصادر الخارجية لإنجاز العمل) لقد تزايد الاعتماد على مقاولات الباطن التي بدورها تنطوي على مخاطر عديدة محددة ولذلك أعطى المشرفون على البنوك تلك القضية قدر مناسب من العناية، ومن أهم أهداف مقاولة الباطن هي خفض

التكلفة والميزة الأخرى هي الجودة الأعلى للعملية مع مخاطر تشغيلية أقل مقارنة بالقيام بتلك الأنشطة داخليا وتؤدي مقاولة الباطن بوضوح إلى التخلص من الخطر المتعلق ببعض الأنشطة.

رابعا: **قبول الخطر**: إن كفاءة قبول الخطر يعتمد على موازنة(الفائدة-التكلفة) أو الترجيح بين الدخل المتوقع والخطر أو المجازفة والسبب المنطقي لقبول المخاطرة هي أن تكون الخسارة المتوقعة أقل من تكلفة إدارة الأنشطة لتخفيف المخاطرة.[1]

1- Josef Christal et Kurt Pribil ، **إدارة التشغيلية في الأزمات الاقتصادية وفقا لمعايير بازل**، ترجمة صبري عبد الجليل، الناشر المكتب العربي الحديث،ص. ص85-89.

خـــــلاصـــــة الفصـــــــــل:

تتعرض البنوك بشـقيها الإسـلامي والتجـاري إلـى مجموعـة فـي المخـاطر أهميتهـا مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخـاطر السـوق... ومخـاطر التشـغيل التـي تنشـأ بنسـب الخسارة الناجمة عن عدم كفاية رأس المال أو فشل الإجراءات الداخلية أو العنصر البشري.

تتفاوت هذه المخاطر في مدى تأثيرها على نشاط هـذه البنـوك مـن مخـاطر يمكـن تقبلهـا مـن طرف إدارة البنك إلى مخاطر تهدد كيانه وتأثر علـى عوائـده ، وتسـعى البنـوك التجاريـة مـن خلال وظيفة إدارة المخاطر إلـى تبنـي مجموعـة مـن الإجـراءات والتـدابير لتجنـب مخـاطر التشغيل أو تقليلها والتحكم فيها بغرض معالجتها والـتخلص منهـا، حيـث تعتبـر هـذه المخـاطر تحديا آخر تواجهه البنوك التجارية.

الفصل الثالث

تمهـــيـــــــــد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى الجانب النظري من موضوع البحث، أين تم الإلمام بمختلف جوانب إدارة مخاطر التشغيل في البنوك التجارية نصل إلى الفصل الثالث الذي تخصصه الدراسة التطبيقية والتي تعد جزء هام لدعم الدراسة النظرية، حيث تعرض فيها المخاطر التشغيلية التي تواجه بنك تجاري وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة - ولاية ميلة-

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

- **المبحث الأول**: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- **المبحث الثاني**: مخاطر التشغيل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة-

المبحث الأول: تقديم المؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتكون النظام المصرفي الجزائري من العديد من المؤسسات المالية، سواء كانت بنكية أو غير بنكية، ومن بين هذه المؤسسات نجد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR والذي يمتلك حصة معتبرة في السوق الجزائرية، لذلك سنحاول في هذا المبحث إلى التعرف على هذه المؤسسة المالية البنكية، من خلال التطرق إلى التعريف ونشأتها، هيكلها (هيكل وكالة ميلة).

المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

بنك الفلاحة والتنمية الريفية منشاة مالية وطنية لها صفة بنك تجاري، ومنه فهو جزء النظام المصرفي، إذ يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولقد كان رأس ماله في البداية بـــ 2200000000 دج في سنة 1982 ، أما حاليا فهو يقدر بـــ 33000000000 دج .

تم إنشاءه بموجب مرسوم رقم 82_106 المؤرخ في 13 مارس 1982، تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

في هذا الإطار قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتمويل المؤسسة الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعة إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية و تطبيقا للقانون رقم 88_01 الصادر في 12 جانفي 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، إضافة إلى المرسوم رقم 88_101 المؤرخ في 16 ماي 1988، تم تحويله إلى شركة مساهمة، وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14

أفريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعيها بالفائدة ودون فائدة، المساهمة في التنمية، مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاته مع زبائنه أقل مخاطرة ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة.

أما البنك محل الدراسة فهو بنك تجاري حيث يمكنه جمع الودائع سواء كانت تجارية أو لأجل، ويمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع أن يقوم بمنح قروض متوسطة وطويلة الأجل، أنشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة ميلة) في 1986، حيث كان في البداية مختص بالفلاحة فقط، ثم تطور وأصبح مختص في جميع العمليات "كمنح القروض واستقبال الودائع بفوائد " ورمزه هو "834" .

المطلب الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من أهم الأهداف التي يرمي البنك إلى تحقيقها نجد:

- تنمية القطاع الفلاحي.
- ترقية النشاطات الفلاحية والحرفية والصناعية.
- مساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنمية الاقتصاد الوطني.
- تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- توسيع و تنويع مجالات تدخل البنك من طرف إدارة البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- التقرب أكثر من الزبائن و ذلك بفتح وكالات جديدة في مدن غنية بالموارد.
- المساهمة التقنية وذلك لمساعدة الزبائن في تحليل الاستثمارات ودراسة الصفقات.
- يقوم بفتح حساب الزبائن.

- التجارة والتوزيع فيما يخص المنتوجات المنتمية للقطاعات الفلاحية، الحرفية، والصناعية.
- تموين المؤسسات التي تقوم بالنشاط الفلاحي.

المطلب الثالث: وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- تقبل الودائع بمختلف أنواعها: عمل البنك منذ نشأته على قبول وجذب ودائع المدخرين بمختلف أنواعها وأصحابها سواء كانوا مؤسسات عمومية أو خاصة.

- فتح حسابات لكل شخص طالب بها.

- يقوم بعمليات الصرف

- تقديم قروض ثلاثية للمساعد (تكون ما بين الوكالة الوطنية لتأمين البطالين والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، ووكالة دعم وتشغيل الشباب) .

- تقديم قرض الرفيق (خاص بالفلاحة فقط وهو موسمي) .

- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية مختلف النشاطات الفلاحية والحرفية والصناعية ...الخ، حيث كانت قروض بنك الفلاحة والتنمية الريفية مختصة في مجال الفلاحة فقط لكن أصبح البنك يمنح قروض لتمويل مختلف الأنشطة.

المطلب الرابع: هيكلة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة – والهيكل التنظيمي للوكالة محل الدراسة

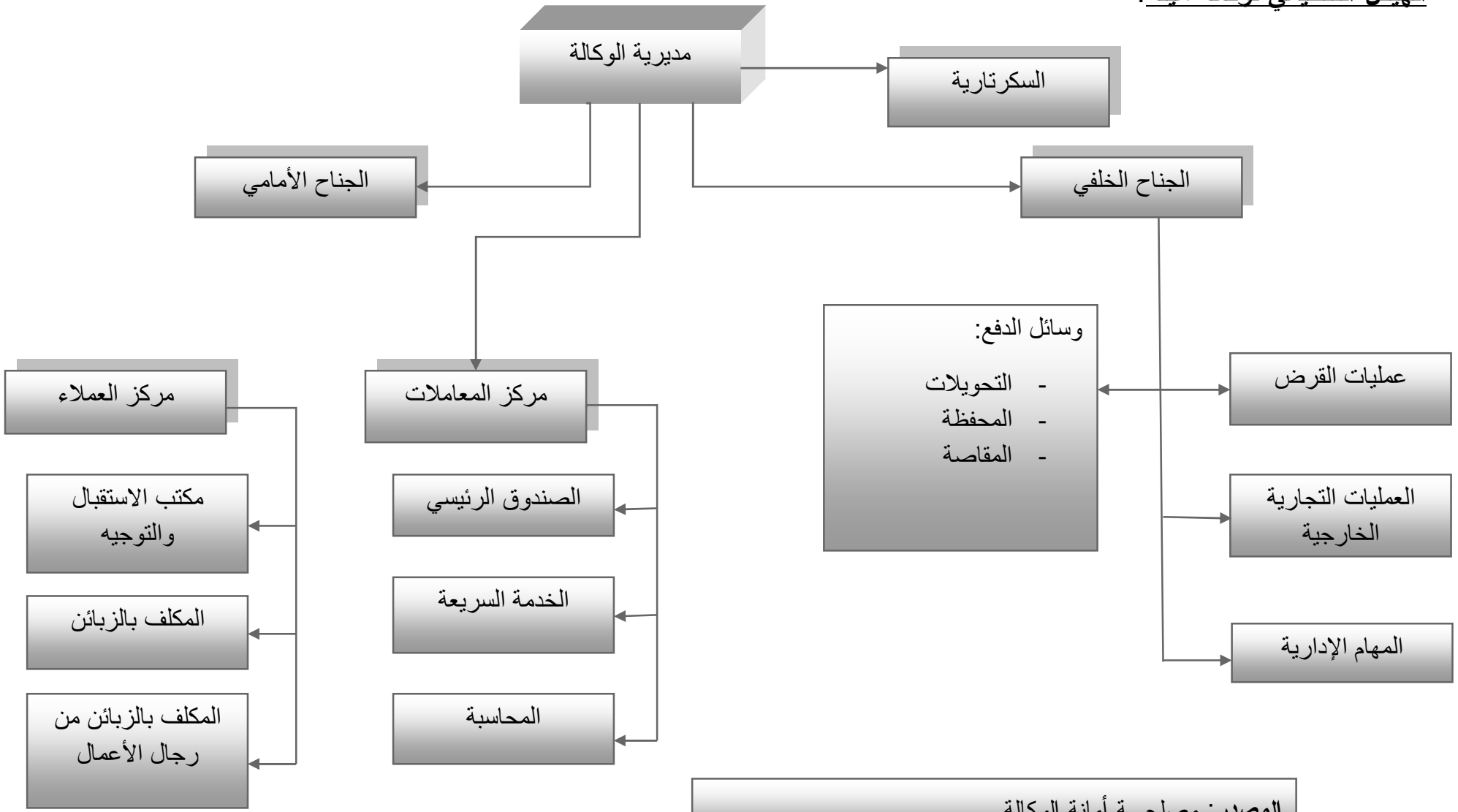
يتكون هيكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية من مديرية مركزية مقرها بالجزائر العاصمة مقسمة إلى خمس مديريات فرعية، كل مديرية فرعية تضم مجموعة من مديريات فرعية أخرى، كلها على مستوى ولاية الجزائر العاصمة.

أما بالنسبة لباقي مناطق الوطن فتتواجد على مستوى كل ولاية مجموعة جهوية للاستغلال تدير 286 وكالة محلية، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لـ BADR.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لـــ BADR

المصدر: www.BADR-BANK-net

الهيكل التنظيمي لوكالة ميلة:



المصدر: مصلحـــة أمانة الوكالة

المبحث الثاني: مخاطر التشغيل في الوكالة محل الدراسة

المطلب الأول: رأس المال المطلوب لمواجهة المخاطر التشغيلية في وكالة ميلة

تمثل عملية إدارة المخاطر في البنك جزءا أساسيا من بيئة عمله، حيث يقوم الإطار العام لإدارة المخاطر على تحديد فهم، وتقييم المخاطر التي تواجه أعمال البنك، حيث يتم حساب الأعباء الرأسمالية لمخاطر التشغيل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة، باستخدام أسلوب المؤشر الأساسي وذلك كالأتي:

$$K(BIA) = \frac{\Sigma(GI\ 1 \ldots n \times \alpha)}{n}$$

حيث أن:

K(BIA): متطلبات رأس المال وفقا لأسلوب المؤشر الأساسي

GI1…n: مجمل الربح السنوي، كان بالموجب على مدار السنوات الثلاث الماضية.

n: عدد السنوات المتحقق بها إجمالي العائد,

15% : والتي تم تحديدها بواسطة لجنة بازل.

جدول رقم (03): رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية للوكالة (2012-2014)

السنوات / البيانات	2012	2013	2014
إجمالي الدخل	92.434.254.12	105.241.940.76	111.329.590.44
متوسط الدخل	103.001.928.44		
α	%15		
رأس المال المطلوب لمواجهة مخاطر التشغيل	154.502.892.66		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الدخل الموحدة للبنك (2012-2014)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع إجمالي الدخل في الفترة الممتدة من (2012-2014) وذلك راجع للتزايد الحاصل في القيمة الاستدلالية لمداخيل الموظفين، هذا الأمر يؤدي إلى ارتفاع رأس المال المطلوب لمواجهة مخاطر التشغيل من سنة لأخرى.

المطلب الثاني: عينات عن مخاطر التشغيل في الوكالة محل الدراسة

نظرا للنمو السريع في حجم ونطاق الخدمات المصرفية أصبح عمل البنوك التجارية لا يخلو من المخاطر التي تطرح تحديا جديدا أمامها، حيث تعرض البنك محل الدراسة إلى مخاطر تشغيلية متعددة، وفيما يلي عرض لبعض الحالات منها:

جدول رقم (04): أمثلة عن مخاطر التشغيل في وكالة ميلة

البنك	السنة	الحالة
	2011	قيام مدير إحدى الوكالات البنكية باختلاس مبلغ من المال يقدر بـــ 17.000.000 دينار جزائري (احتيال مالي خارجي)
	2012	قيام القابض الرئيسي (الصندوق) باختلاس مبلغ من المال يقدر بـــ 1.500.000 دج، وذلك عبر سحبه من حساب احد الزبائن دون علمه (احتيال مالي داخلي)
	2013	قيام موظفة مكلفة بالتحويلات بتحويل مبلغ من المال يقدر بـــ 700.000 دج من حساب أحد الزبائن إلى حساب زبون آخر وذلك لوجود خطأ في رقم الحساب البنكي، خطأ في جدول الإرسال الأتي من الخزينة العمومية.(خطأ بشري)
	2014	قيام المكلف بدفع أجور المتقاعدين بالعملة الصعبة بمخادعة مجموعة من الزبائن لعدم معرفتهم بعملة الأورو وتسديد تقاعدهم بمبالغ أقل مما يتقاضونه شهريا بقيمة € 3000 (احتيال داخلي مقصود)

المصدر: مقابلة مع موظفي البنك.

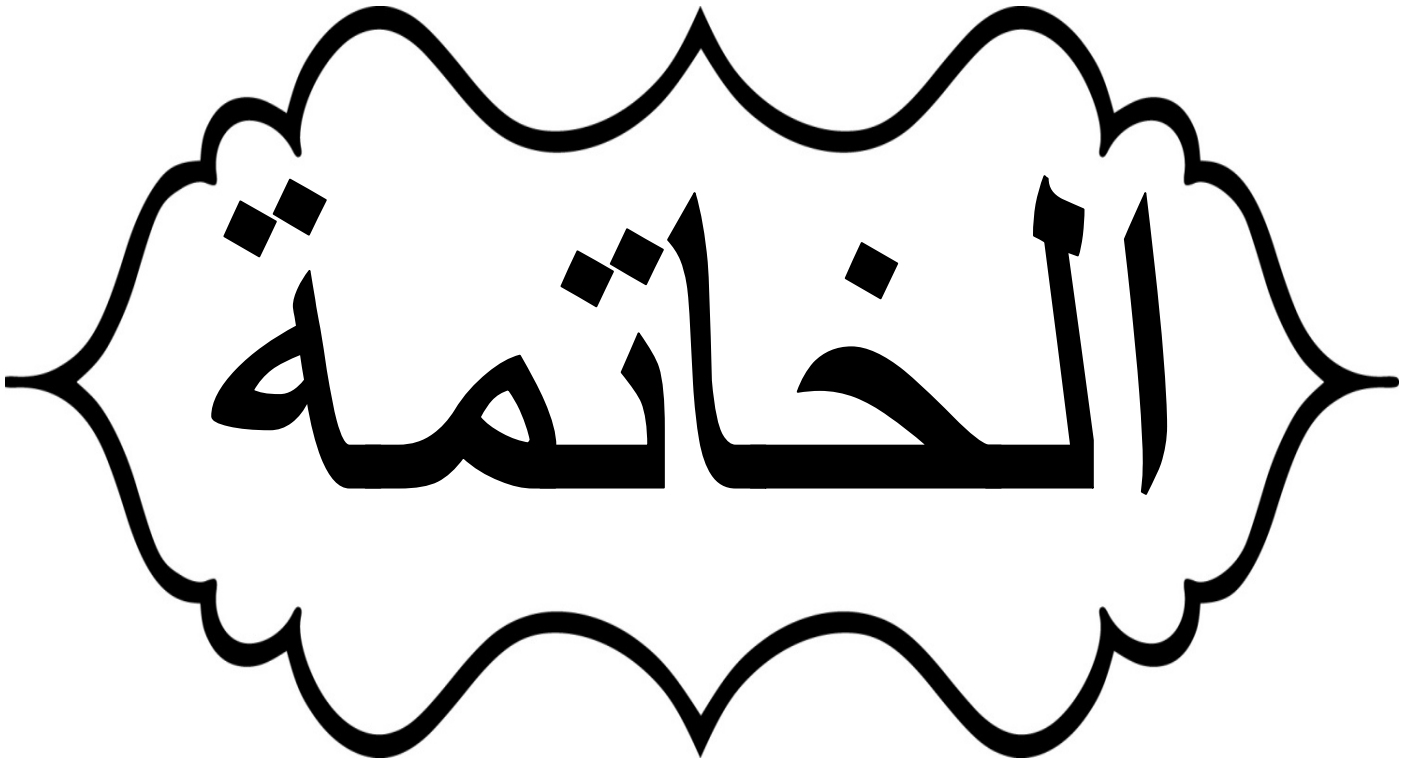
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم حالات الاختلاس التي تم الإعلان عنها قام بها موظفون من داخل البنك، ويعود انتشار حالات الاختلاس هذه إلى ضعف نظام الرقابة الداخلية، وعدم قيام إدارة المخاطر بالمهام الموجهة إليها.
- تأخر أو غياب الإفصاح عن المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها هاته الوكالة، حيث أن الإفصاح الكافي والملائم في البيانات والتقارير المالية من شأنه المساعدة في اكتشاف حالات الاختلاس في الوقت المناسب.
- معظم مخاطر التشغيل كان مصدرها من داخل البنك وهي ناتجة عن عمليات احتيال مالي وأخطاء فنية وبشرية.

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى المخاطر التشغيلية التي تحدث داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة- وخلصنا إلى:

- مخاطر التشغيل تعتبر من أهم أنواع المخاطر التي تواجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- يحافظ بنك الفلاحة والتنمية الريفية على معدلات كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية.
- توجد على مستوى هذه البنوك إدارة متخصصة تعمل على تحديد، قياس ومراقبة المخاطر والتحكم فيها وذلك عن طريق وضع هيكل فعال لإدارتها.


الخاتمة

رغم التطور والنجاح الذي تحققه البنوك التجارية إلا أنها تتعرض إلى العديد من المخاطر التي شهدت انتشارا واسعا في الوقت الراهن خاصة في ظل التطورات الحاصلة، ومن بين هذه المخاطر، المخاطر التشغيلية وتعرف بأنها مخاطر الخسائر التي تنشأ عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والنظم، أو نتيجة لأحداث خارجية، حيث أن معرفة هذه المخاطر وتحديدها بدقة ومعرفة أسبابها والعوامل التي تزيد من احتمالات حدوثها هو ما يساعد إدارة المخاطر في البنوك التجارية على اتخاذ كافة التدابير اللازمة لإدارتها وضبطها من أجل تخفيض التعرض للخسائر المحتملة أو تجنبها.

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تحديد الأساليب التي تتبعها البنوك التجارية لقياس مخاطر التشغيل، والإجراءات التي تتخذها للتخفيف منها، ومدى التزام البنوك التجارية في التعامل مع مبادئ الممارسات السليمة لضبط هذه المخاطر.

وخلصنا في الأخير إلى إن البنوك التجارية تقوم بتحديد المخاطر التشغيلية، قياسها وفق مقررات لجنة بازل، ومراقبتها ومن ثم التحكم فيها عن طريق وضع إطار فعال لإدارتها، كما خلصنا إلى أن غياب الإفصاح في اغلب البنوك التجارية لا يسمح بتقييم أسلوبها في إدارة تلك المخاطر.

توصيات ومعالجات:

من خلال دراستنا توصلنا إلى أنه ينبغي على المصارف التجارية أن تقوم بـــ:

- تعزيز كفاءة مواردها البشرية والفنية للإشراف ومتابعة المخاطر التشغيلية.
- الاسترشاد فـــي إجراءاتهـــا الإشـــرافية بالمبـــادئ الصـــادرة عـــن لجنـــة بـــازل للرقابـــة المصرفية بخصـــوص الممارســـات الســـليمة فـــي إدارة المخـــاطر التشـــغيلية وضـــرورة تطبيقها.
- حث المصارف الخاضعة لإشرافها على ضرورة مواكبة التطـــورات الحديثـــة فـــي مجـــال إدارة المخاطر التشغيلية.
- وضع التعليمات والإرشادات الخاصة بقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية.
- تعزيز كفاية رأس المال.
- تخفيض المخاطر عن طريق إحلال موجودات اقل مخاطرة.
- الحوكمة واستخدام مؤشرات السلامة المالية.

الملاحق

قائمة المراجع

قـائمــة المــراجــع:

أ- الكتـــــب:

1- أحمد فريد مصـــطفى، **الاقتصـــاد النقـــدي والـــدولي**، مؤسســـة شـــباب الجامعـــة، الاســـكندرية، مصر، 2009.

2- أســـعد حميـــد العلـــي، **إدارة المصـــارف التجاريـــة**، مـــدخل إدارة المخـــاطر، الـــذاكرة للنشـــر والتوزيع، عمان ، الأردن،2013.

3- أكرم حداد، مشهور هـــذلول، **النقـــود والمصـــارف-مـــدخل تحليلـــي ونظـــري**، ط2، دار وائـــل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

4- أنس البكـــري وآخـــرون، **النقـــود والبنـــوك بـــين النظريـــة والتطبيـــق**، دار المســـتقبل للنشـــر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

5- بلعلمي لزهر، **المفيـــد فـــي النظـــام المصـــرفي للتخصـــص الاقتصـــادي والمـــالي**، دار المفيـــد للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2008.

6- حربي محمد عريقات، ســـعيد جمعـــة عقـــل، **إدارة المصـــارف الإســـلامية**، دار وائـــل للنشـــر، عمان، الأردن، 2010.

7- خالد أمين عبد الله، حسين ســـعيد ســـعيفان، **العمليـــات المصـــرفية الحديثـــة**، دار وائـــل للنشـــر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

8- خالد وهيـــب الـــراوي، **إدارة المخـــاطر الماليـــة**، دار المســـيرة للنشـــر والتوزيـــع والطباعـــة، عمان، الأردن، 2009.

9- خبابة عبد الله، **الإقتصاد المصرفي**، الدار الجامعية، المسيلة، الجزائر، 2010.

10- دريد كامل أل شبيب، **إدارة المحـــافظ الاســـتثمارية**، دار المســـيرة للنشـــر التوزيـــع، عمـــان، الأردن،2010.

11- رشاد العصار، رياض الحلبي، **النقود والبنوك**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

12- رانج وايان جلينـدون وآخـرون،**إدارة المخـاطر**، دار المـريج للنشـر، المملكـة العربيـة السعودية، 2011.

13- رجب حسين، **الاقتصاد المصرفي، مفاهيم، تقنيات**، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.

14- سامر جلدة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن، عمان، 2011.

15- شقيري نوري موسى وصالح طاهر الزرقان وآخرون، **إدارة المخاطر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

16- صادق راشد الشمري، **إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2011.

17- ضياء مجدي الموساوي، **الاقتصاد النقدي**، دار الفكر الجزائري، الجزائر العاصمة، الجزائر، 1993.

18- طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية** " تحليل العائد والمخاطرة" ،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.

19- عبد الناصر براني أبو شهد، **ادارة المخاطر في البنوك الإسلامية**، دار النفائس للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2013.

20- عبد الحق بوعتروس، **الوجيز في البنوك التجارية**، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2000.

21- عبد غفار حنفي، **إدارة البنوك**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.

22- علي عباس، **الإدارة المالية**، ط2، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

23- عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر التامين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

24- فليح حسن خلف، **النقود والبنوك**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

25- فضل عبد الكريم محمد، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية**،البحرين، 2008.

26- متولي عبد القادر، **الأسواق المالية والنقدية في عالم متغير**، دار الفكر، الإسكندرية، مصر، 2010.

27- محمد رفيق المصري،**التامين وإدارة الخطر**، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

28- محمود حسين الوادي وآخرون، **النقود والمصارف والبنوك التجارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

29- مهند حنا نيقولا عيسى، **ادارة مخاطر المحافظ الائتمانية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

30- وجدي محمود حسين، **اقتصاديات النقود والبنوك**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2002.

ب- المذكرات:

31- Josef Christal et Kurt Pribil، **إدارة التشغيلية في الأزمات الاقتصادية وفقا لمعايير بازل**، ترجمة صبري عبد الجليل، الناشر المكتب العربي الحديث، 2009.

32- أمال بعلي،**المؤسسة الاقتصادية في مواجهة خطر الصرف**، مذكرة مكملة لشهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير مؤسسات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002.

33- الزبير عياش، **واقع رقابة بنك الجزائر على البنوك التجارية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2007.

34- العاني إيمان، **البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.

35- بوضياف بسمة، **تسيير مخاطر القروض في البنوك التجارية**،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستيرفي العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومؤسسات مالية، قسنطينة، الجزائر، 2013.

36- تومي إبراهيم، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل** – دراسة حالة بنك BADR والشركة الجزائرية للاعتماد الإيجاري، دراسة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص وتمويل، جامعة بسكرة ،الجزائر، 2008-2007.

37- شرطيوي وفاء، هريمي بسمة، **آليات تقديم القروض السكنية في البنوك التجارية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2013.

38- شيلي وسام، **مقررات بازل(2) ومتطلبات تطبيقها في البنوك التجارية** - دراسة تجربة لبنان – مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.

39- فايزة لعراف، **مدى تكيف النظام البنكي الجزائري مع معايير لجنة بازل**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص مالية، جامعة المسيلة، الجزائر، .2009-2010.

40- فريدة موهوب، **تسيير الودائع على مستوى البنك التجاري**، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، بنوك وتأمينات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.

41- لرقم ريم، **دور البنوك في تفعيل بورصة القيم المنقولة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية. قسنطبنة، الجزائر، 2011-2012.

42- ميساء محي الدين كلاب، **دوافع تطبيق دعائم بازل 2 وتحدياتها**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

43- هشام بحري، **تسيير رأس المال في البنك**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.

ج- المداخلات:

44- **المبادئ الأساسيّة للرقابة المصرفيّة الفعالة**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربيّة المتحدة، 2014.

45- **المبادئ الإرشادية لإدارة المخاطر للمؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية**، المنامة، البحرين، ديسمبر 2005.

46- بلعزوز بن علي، **إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، ورقلة ، الجزائر، عدد70، (2010/2009).

47- حسين بلعجوز، **إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة، جامعة جيجل، الجزائر، يومي 6-7 جوان، 2008.

49- مفتاح صالح، **مداخلة إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، جامعة بسكرة، 20-21 أكتوبر، 2009.

50- نبيل حشاد، **دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية**، موسوعة بازل 2، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2005.

د- ورقات مناقشة:

48- جاسم المناعي، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب متطلبات الرأس مالية لها**، ورقة مناقشة مقدمة إلى صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية،2004.

52- نصر عبد الكريم، مصطفى ابو صلاح، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل2**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن يومي 4-5 جويلية.

ه- المقـــــــــالات:

51- محمد سهيل الدروبي، **إدارة المخاطر في المصارف**، 2007، مقال منشور على الموقع الإلكتروني www.kantakji.com.

و- الملتـــقيـــات:

53- نعيمة بن العامر، **المخاطرة والتنظيم الاحترازي**، ملتقى المنظومة البنكية الجزائرية والتحولات الاقتصادية- واقع وتحديات. موقع الانترنت:
Retoulrecherche .jeeran .com./zzzBenlameur% CREAD.Pdf. consulté le 22/03/2015.

ز- الكتب باللغة الاجنبية:

54- Slamicenter.Kau.edu.Sa /arabic/Hewar_Arbeaalabs/Pdf_Hiwar 3/243.PDF.consulté le 23/03/2015.

55- Calvet henry, méthodologies de l'analyse financières, de établissement de crédit, économica, paris, France, 2002, p117.

Eric lamarque , Management de la banque, Risque, relation clients, -56 organisation, Pearson education, 2éme édition, Paris, 2008, p34-35.