أهمية خريطة المخاطر كأداة تسيير للمخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

The importance of the risk map as a management tool for operational risks in commercial banks

تاريخ الارسال: 15/06/2018 تاريخ القبول: 25/12/2018

ايدروج جمال
جامعة الجزائر 3
Djamel.idroudj@yahoo.fr

ملخص: تهدف هذه الدراسة للتعرف على أهم التعريفات الخاصة بالمخاطر التشغيلية و لأهم الحوادث المسببة لها وذلك من خلال تحديد للمخاطر المتلازمة لمسار العمليات الأعمال البنكية لاعتماد الأساليب الناجعة والممارسات التنفيذية لطرق القياس والمتابعة وخاصة الرقابة الدائمة المؤدية إلى التحجيم الأدنى. خريطة المخاطر التشغيلية هي من أهم الأدوات التسييرية للتعامل مع هذا النوع من المخاطر البنكية، لما لها من أهمية لوضوح و بساطة إنشائها والتعامل بها من قبل العاملين على تسييرها اليومي الناجع، من خلال عمليات التقليص الدائم، حتى يتسنى للبنك من التحكم من متطلبات الرأسمالية المناسبة لمواجهة الخسائر المحتملة و الغير محتملة.

لكلمات الدالة: البنوك، تسييرا لمخاطر، المخاطر التشغيلية، العمليات البنكية، خريطة المخاطر.

Abstract : The objective of this study is to identify the most important definitions of operational risks and the most important accidents causing them by identifying the risks associated with the process of banking operations to adopt effective methods and the operational practices of measurement methods and follow-up, especially the permanent control leading to minimal scaling. The operational risk map is one of the most important tools for dealing with this kind of bank risk, because it is important for the clarity and simplicity of its establishment and dealing with it by the employees on its daily efficient operation through the permanent reduction processes so that the bank can control the appropriate capital requirements to face Potential and unlikely losses.

Key words: bank, risk management, operational risk, bank operations, maps risk .

تمهيد:

أخذت المخاطر التشغيلية أهمية كبرى في منظومة المخاطر المصرفية و التي قد تكبد البنوك خسائر معتبرة وعلى الرغم من أن البنوك عملت في الماضي على الحد من بعض هذه المخاطر ، كمخاطر التحايل و الاحتيال ومخاطر الأخطاء؛ إلا أن أنه لم يتم الاتفاق أو التطابق التام بين مختلف التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم هذه المخاطر، ولكن المهم هو أن يقوم كل بنك بتحديد لمجمل العمليات التي من جرائها يتكبد البنك للخسائر المالية وفق الإجراءات التنفيذية للأعمال -مخططات العمليات البنكية-الموجهة لمجمل الزبائن و خاصة في ظل استخدامات تكنولوجيا المعلومات، بالتالي تحديد و وضع الاستراتيجية المناسبة لتسيير كل مكوناته، المحدثة لخسائر مالية عند بروزها مهددة للتوازن و الاستقرار المالي للبنك .

لقد تطرقت لجنة بازل إلى هاته المخاطر و بينت كيفية القياس حتى تتمكن البنوك من مواجهة الخسائر المالية المحتملة من خلال الأموال الخاصة بها .
من الأهمية بمكان، أن تعتمد العملية التسييرية للمخاطر التشغيلية على نفس الأنماط التسييرية للمخاطر البنكية من تعريف دقيق للحوادث المؤثرة على سلسلة الأعمال والتي يؤدي عدم التقيد بالإجراءات من طرف العاملين أو حتى مجمل المتعاملين ذوو العلاقة إلى تسجيل الخسائر المالية للبنك.
اختلاف نوعية المخاطر التشغيلية عن المخاطر البنكية الأخرى ، نظرا لصعوبة تحديدها و هذا راجع لخصوصيتها الفنية وتقدير حجم الخسائر المالية الناجمة من تحققها ،ذلك أنها ترتبط بمجمل المهن التي يمتهنها البنك وتتصل بكل الموظفين الداخليين وتتأثر بالعوامل الخارجية كتحايل العملاء من جهة وكذا علاقتها بالأحداث الطبيعية من جهة أخرى.:إذ أنها مخاطر قد تنجم من تحصيل سلبي لسلوكيات غير سوية أو لتحايل داخلي من الموظفين أو تحايل سلبي من العملاء والموردين. فهي ليست ناتجة من عمليات اتخاذ القرارات على مستوى البنك .
وانطلاقا من التحليل السابق جاءت هذه الدراسة متعرضة للإشكالية التالية:
ماهية أهم الآليات التنفيذية المستعملة في التسيير الفعال للمخاطر التشغيلية المتوافقة مع توصيات القواعد الاحترازية
وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة أهمية و دور خريطة المخاطر في التسيير الفعال للمخاطر التشغيلية في البنوك التجارية .
وانطلاقا مما سبق يمكن لنا أن نعالج للإجابة على هذه الإشكالية، قسم البحث إلى ثلاث أقسام و تتلخص في ما يلي:

القسم الأول: تعريف و تقديم المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية .
القسم الثاني :التقديم الشامل لتسيير المخاطر التشغيلية .
القسم الثالث :دور خريطة المخاطر التشغيلية في التحكم في العملية التسييرية للمخاطر التشغيلية

1. تقديم المخاطر التشغيلية ومميزاتها

1-1 تعريف و مميزات المخاطر التشغيلية: لقد عرف Thornhill William. T عام 1990 المخاطر التشغيلية على أنها[1]:إمكانية واحتمال تكبد الخسائر أو التعرض للخسائر من خلال التعرف على أهم الحوادث و ارتيابها المرتبط بإحداث الخسائر المالية للبنك .
في حين عرّف Wharton.Kuritzkes. عام 2002 المخاطر التشغيلية على أنها مخاطر غير مالية والتي لها ثلاثة مصادر هي: مخاطر داخلية والمخاطر الخارجية الغير متحكم بها والمخاطر الإستراتيجية التي لم تدرج في تعريف لجنة بازل في تعريفها للمخاطر التشغيلية.[2]
أما تعريف لجنة بازل المخاطر التشغيلية و الذي نص في وثائقها الرسمية على أنّها: "مخاطر تحمل الخسائر الناجمة من عدم نجاع العمليات الداخلية أو الأشخاص أو عدم كفاءة الأنظمة أو إلى حوادث خارجية"[3].
لقد أخذت لجنة بازل في حلتها الثانية بعين الاعتبار المخاطر القانونية التي قد تبرز وتحقق الخسائر المالية للبنوك؛ نتيجة الأخطاء في إبرام وتنفيذ العقود أو عدم التقيد اللازم بالقوانين والأنظمة واللوائح التشريعية والتنظيمية، إلا أنها لم تدرج المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة التي قد تهز من الصورة الايجابية لدى الجمهور والزبائن والمتعاملين وحتى السلطات العمومية.
إلا أن الانتقادات طالت التعريف الرسمي الذي اعتمدته لجنة بازل إذ لم تأخذ بعين الاعتبار الخسائر السابقة، فلم تستطع لجنة بازل من تحديد حجم الخسائر المستقبلية وتناست الخسائر الغير مباشرة،والتي لم توفق بشكل كامل في التعريف الدقيق للمخاطر التشغيلية و هو ما ذهب إليه Vanini عام 2004 فعرّفها على أنّ: "**المخاطر التشغيلية** هي الفارق بين الأرباح المالية المرتبطة بإنتاج خدمات والنتائج المأمولة من التخطيط ألتسييري"[4]

1-2-مكونات و مصادر الحوادث المسببة للمخاطر التشغيلية: ذكرت

[1] MBOCK, 2005," le risque opérationnel dans les banques, enjeux et perspectives pour les banques camerounaises", mémoire de master, CESAG, Cameroun,
[2] JEZZINI,M.2005"revue de littérature: risque opérationnel". document de travail, laboratoire de recherche PRATIC. Université d'Avignon: P4
[3] Comite Bâle de contrôle bancaire.2003."saines pratiques pour la gestion et la Surveillance du risque opérationnel ".
[4] JEZZINI,M. op.cite, .p3

لجنة بازل في كراستها حول الممارسات السليمة لتسير ومراقبة المخاطر التشغيلية عام 2003 إلى أهم الحوادث المسببة للمخاطر التشغيلية ولقد بينت دراسة قامت بها مجموعة المخاطر التسييرية للجنة بازل أنه من خلال دراسة الخسائر الناجمة من المخاطر التشغيلية في 89 بنك حول العالم خلال الفترة 1980-2000 كان أكثر من 200 مليار أورو أما في سنة 2002 فان دراسة أخرى حددت حجم الحوادث المسببة كانت أكثر من 47 ألف حادث بمجموع بحجم خسارة قدره 7.8 مليار أورو هي كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم 01: مكونات و مصادر الحوادث المسببة للمخاطر التشغيلية

تقديم الحادث	العمليات المسببة للحادث
الاختلاس الداخلي.	عمليات غير مرخص بها تشمل موظفين داخل البنك -اختلاس
الاختلاسات الخارجية	اختلاس من طرف الزبائن
الممارسات حول التشغيل والحماية في أماكن العمل	عدم الامتثال للوائح الداخلية فيما يخص علاقات العمل و أماكن العمل للموظفين
الممارسات فيما يخص الزبائن، المنتجات أو النشاط التجاري	عدم الامتثال للوائح الداخلية لتنفيذ العقود و السرية البنكية و توزيع القروض
الخسائر نتيجة عوامل خارجية	الكوارث الطبيعية وأعمال الشغب و الحروب
أخطاء أو أعطال الأنظمة الآلية والاتصالات	إعطاب في الأنظمة الداخلية و المعدات
الممارسات السيئة في العمليات أو التوريد أو لتنظيمات الداخلية	كل الأخطاء المتعلقة بتنفيذ العمليات مع الزبائن و موردو الخدمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق بازل في ما يخص المخاطر التشغيلية

1-3مصادر المخاطر التشغيلية : لقد تشعبت و تنوعت مصادر الحوادث التي يؤدي نشوئها إلى تكبد البنك لخسائر معتبرة و التي تأتت من تخفيف الإجراءات الرقابية

والاحترازية و اعتمادها على التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات مع عرضها لمنتجات الكترونية كأدوات دفع مالية الدولية مع نمو حجم التجارة الالكترونية في مختلف الرقع الجغرافية لمواجهة المنافسة مع الشركات المالية المبتكرة، مما أدى إلى تزايد التي تعرضها إلى المخاطر التشغيلية من جهة و كذلك عدم سلامة الأنظمة الآلية للبنك أوعدم كفاءة نظام الاتصالات.من جهة أخرى.

كما أن تزايد عمليات الاحتيال الداخلي من الموظفين أو من العملاء الخارجيين في إطار المناولة الخارجية أو حتى الكوارث الطبيعية والحوادث.

القسم الثاني :التقديم الشامل لتسيير المخاطر التشغيلية

2-1- المبادئ الأساسية لتسيير الأمثل للمخاطر التشغيلية: لقد حددت وثيقة لجنة بازل حول (الممارسات السليمة لإدارة مخاطر التشغيل)، في فيفري 2003[5] وتتضمن 11 مبدأ أساسيا للتسيير الجيد لمثل هذه المخاطر، منها 8 مبادئ أساسية موجهة للبنوك و3 مبادئ موجهة للهيئات الإشرافية والرقابية لكي تتحقق من تطبيق هذه الأساليب السليمة وتتلخص هذه المبادئ بان يقوم مجلس الإدارة الإلمام بها من خلال المراجعة الدورية لمنظومة التسيير الخاصة بها من تعريفها وتحديدها، وإتباع المبادئ الأساسية المسيرة لتقييمها ومتابعتها، على أن تخضع هذه المنظومة التسييرية لمراقبة داخلية شاملة وفعالة يقوم بها موظفون مستقلين هيكليا مستخدمين كل الآليات وذو كفاءات عالية لتسييرها .

كما أكدت المبادئ الأخرى على وجوب القيام بتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية لكل المنتجات والنشاطات والعمليات والأنظمة الهامة الموجودة أو المزمع إطلاقها مستقبلا و وضع أسس المتابعة الدورية لمصادر المخاطر التشغيلية مع إعداد التقارير والبيانات اللازمة وإرسالها للمديرية العامة ومجلس الإدارة.

مع وضع السياسات والعمليات والتنظيمات اللازمة من أجل التحكم وتخفيض المصادر المهمة لتحقق المخاطر التشغيلية، وكذلك وضع خطط طوارئ ومخططات مواصلة النشاط في حالة تحقق إحدى أنواع المخاطر التشغيلية والحد من الخسائر في حالة تذبذب خطير للنشاط.

من جهة أخرى، على البنوك التعرض في البيانات المالية في إطار الإفصاح على المخاطر التشغيلية بالإشارة إلى الأساليب المتبعة لعملية القياس و المتابعة[6].

[5] comité de bale.2003"saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel".

[6] صندوق النقد العربي .اللجنة العربية للرقابة المصرفية.2004 ."إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها "،

2-2- منافع وأهداف تسيير المخاطر التشغيلية: لعل أهم المنافع على الإطلاق هي التقليل من احتمال تسجيل لخسائر مالية معتبرة نتيجة تحقق لمصادر المخاطر التشغيلية فى البنك و التي قد تؤدي إلى إفلاس البنك وفقدان كبير للمداخل ومنه على ربحية البنك، وهو ما أكده Harris (2002)[7] على أن تتلخص هذه المنافع فيا لتقليل من حدوث الخسائر قليلة الحدوث وكبيرة الشدة و بالتالي من الإقساط التأمينية للخسائر المحتملة للحوادث و بالتاي التقليص من قيمة رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية.

أما أهداف تسيير المخاطر التشغيلية في تحقيق هدفين أساسيين هما[8]

-المطابقة مع التنظيم التشريعي: وجوب التطابق مع التنظيم التشريعي و متطلبات الرقابة الاحترازية والإفصاح حول الخسائر التي يتكبدها البنك .

- المعرفة الدقيقة بكل حيثيات المخاطر التشغيلية: من خلال مصفوفة المخاطر وإحصاء لمجمل الحوادث السابقة ويكون هذا من خلال تحبين قاعدة بيانات بكل عوامل المخاطر والإجراءات المتبعة لتقليل والحد منها .

- التأثير على مصادر المخاطر التشغيلية للحد من ظهورها أو التقليل من خسائرها المحتملة وذلك من خلال تسقيف للخسائر المحتملة الناجمة على بعض المخاطر التشغيلية أما باقي المصادر فسيعمل على تحجيمها من خلال دور الرقابة الداخلية أو وضع أنظمة لاستمرارية الأعمال .

2-3-المبادئ الأساسية لنظام تسيير المخاطر التشغيلية : يجب أن يعتمد النظام التسييري للمخاطر التشغيلية على مبادئ أساسية ، حتى يضمن الفعالية المرجوة و التي تتلخص في المبادئ التالية[9]:

-إقحام و تحمل مختلف مستويات المسؤولين داخل البنك لأهمية المخاطر التشغيلية ، مع استقلالية المكلف الرقابة على المخاطر على المهام التشغيلية

-تكثيف عمليات الاتصال حول المخاطر .

-تامين الدخل الخام البنكي والمحافظة على سمعة البنك لدى الجمهور .

2-4-المراحل الهامة لنظام تسيير المخاطر التشغيلية : هي العمليات التي يتم من خلالها تحديد، تحليل (تقييم أو قياس) السيطرة من الناحية الاقتصادية التي تهدد الأصول أو القدرة الايرادية لأي مشروع[10]، ومن خلال هذا التعريف يمكننا إن نستنتج ما يلي:

ا-مرحلة أساسية لحصر وتحجيم أي نوع من المخاطر التي تتربص بالبنوك.

---

[7] JEZZINI,M. op cite p4.

[8] Lamarque, E.Maurer,F..(2009)"Le risque opérationnel: dispositif d'évaluation et système de pilotage, revue française de gestion., N°191(1):93-108 .

[9] Lamarque, E.Maurer,F(2009).op cite p99

[10] الراوي ،خالد وهيب.(2011).إدارة المخاطر المالية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان, الأردن،

ب-يجب تحديد حد أدنى لا يمكن تجاوزه.
ج-يشمل هذا التعريف كل الأصول بشقيه المادي والبشري لكل مؤسسة .
أن المخاطر التشغيلية هي مخاطر من طبيعة مختلفة على المخاطر الاقراضية أو مخاطر السوق ،إذ أن البنك يتحملها بدون أن يكون مقابل الخدمات التي يقدمها للزبائن ،لذلك فان المجال هو أوسع بكثير و لذلك وجب تحجيم مجال للتعرض مع اعتماد ميزانية لمتابعة و التحكم في التحسين المستمر لعدم وقوع الإحداث المنتهية بالخسائر المالية سواء ا كانت محتملة أوغير محتملة[11] .
على أن يتشكل نظام المخاطر التشغيلية من العناصر التالية[12]:
ا- وجوب كتابة مختلف ألوائح و معايير العمل الرقابة الداخلية .
ب-جمع المعطيات لعل أهم المراحل التي يعتمد عليها في تحديد قياس وتسيير المخاطر التشغيلية والتي تأثر في تسيير لمجمل الوظائف والنشاطات البنكية في مرحلة أولى[13] بمساعدة الهيئة المسئولة مباشرة على التسيير الفعلي لمثل هذه المخاطر مما ينعكس إيجابا علي تحجيم المخاطر والتي تؤثر على النتائج المالية للبنك .وخاصة عند اعتماد الطرق المتقدمة و المعيارية في قياس لقياس المخاطر التشغيلية و حساب رأس المال الواجب الاحتفاظ به[14] وفقا لاتفاق بازل 2 لتخفيض مبلغ الأموال الخاصة اللازمة لمواجهة الخسائر المحتملة ،فالمبلغ المقتصد من حجم الأموال الخاصة ستوجه إلى نشاطات أكثر ربحية داخل البنك .
ج-تحليل وتحديد عوامل المخاطر: من خلال المعطيات المجمعة، يتم تحديد عوامل المخاطر والتأثير المحتمل لبروز الحوادث المسببة وهوما يعرف بخريطة المخاطر التي تصنف مدى حدة و شدة الخسائر المرتبطة بتلك الحوادث .
د-وضع الخطة المثالية للتسيير الأمثل لمثل هاته المخاطر التشغيلية من حلال التصحيحات الملائمة لمواجهتها كوضع حطة استمرارية الأعمال لتفادي تفاقم الخسائر و تردي النتيجة المالية للبنك .
ه-الرقابة الداخلية التي تقع على عاتقها ضمان السير الحسن لنظام تسيير المخاطر التشغيلية على كل المستويات المهن البنكية.

---

[11]Amadieu,D.(2006)"éléments essentiels pour une gestion du risque opérationnel". revue économie financière . N° 84:93-103.
[12] Lamarque, E.Maurer,F.(2009)op cite p101
[13] OSPITAL,D.(2006)" le risque opérationnel ou l'opportunité unique pour les banques de s'approprier une véritable culture des risques" revue économie financière. N° 84:105-119.
[14] Secrétariat général de la commission bancaire. banque de France.(2003)."enquête sur les pratiques des banques en matière du risque opérationnel":pp145-161.

2-5: العناصر الأساسية لتسيير المخاطر البنكية. :إن العناصر الأساسية لتسيير المخاطر البنكية تتأثر بعدة عوامل ومنه معرفة العمليات والنشاطات البنكية الممارسة في كل بنك على حدا وكذا حجم وتوزع وحدات البنك من جهة أخرى، ويمكن تحديدها كما يلي[15].

ا- المحيط الداخلي المناسب.:من أهم مكوناته الإستراتيجية المعدة من قبل لجنة المخاطر التابعة لمجلس إدارة البنك، وهذا من خلال وضع الإطار العام للمخاطر الواجب التعامل بها مع العمل على التوازن بين المخاطر و المردودية المطلوبة، على أن تقوم المديرية العامة بتحديد الهيكلة الإدارية لتسيير والقيام بالعملية القياس والمتابعة الدورية لحجم المخاطر التشغيلية .

ب- ثبات طرق القياس ومراقبة وتخفيض المخاطر:إن وضع بنك معطيات حول المخاطر البنكية هي من أهم المهام لتسيير شفاف وفعال وذلك من خلال آليات وتقنيات لإدخال المعطيات الداخلية الخاصة بكل مخطر من المخاطر.

كما أن متابعة تطورها المستقبلي يحتم مراقبة تطور حجم المخاطر حتى يمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة.

ج-المراقبة المستمرة: تسمح للمسيرين من مراقبة إتباع الإجراءات والسياسات الخاصة بالمخاطر من جهة وكذا مراجعة الأطر المسيرة لمختلف النشاطات البنكية، وتحديد النقائص وتصحيحها؛ الإبقاء عليها في حدها الأدنى المحدد .

د- جمع المعطيات اللازمة لقياس وتسيير المخاطر التشغيلية:تمرهذه العملية بخمس مراحل هي16:

1-التعرف وتصنيف المعلومات الخاصة بالعوامل الأساسية لتلك للمخاطر.

2-جمع كل المعطيات الخاصة بالخسائر والتغيرات الملازمة لهذه الخسائر

3-تحديد هيكلة المعطيات من حلال الربط بين العامل المؤثرة والحادث المبرز للمخاطر التشغيلية.

4-خلق معطيات تاريخية حول الخسائر التشغيلية.

5-التحليل الإحصائي للمعطيات للوصول إلى نماذج للمخاطر التشغيلية.

يجب أن تشمل هذه العملية على ثلاث أنواع من المعطيات هي[17]

ا-معطيات الخسائر: وهي الخسائر المالية الناجمة على تحقق المخاطر التشغيلية والتي يجب أن تتضمن وصف يمثل هذه الخسائر وقيمتها والسبب المنشئ لها

---

[15]. Khan,T. Ahmed H.(2001).la gestion des risques: analyse de certains aspects liés à l'industrie de la finance islamique (occasionnel paper).IRTI.Djaddah.KSA..

[16] Lamarque(2005). management de la banque, risque relation, client, organisation édition Pearson. Paris. France,

[17] Lamarque(2005).op cite .

بالإضافة إلى قيمة ترددها في السابق ، مما سيعطي للتحليل متانة لحساب مبلغ رأس المال الاقتصادي و تسهيل العملية التسييرية [18].

2-معطيات حول الأسباب المؤدية للخسائر: تتم خلال المرحلة تحديد بدقة كل المعطيات المحيطة بتحقق الخسائر من جهة وكذا الآثار المترتبة من هذه الخسائر المباشرة والغير مباشرة، وكذا معرفة المسببات الغير مباشرة لظهور الحوادث المسببة لمثل هذه المخاطر كما أنه من الواجب تحليل ترددها .

3- معطيات حول تصنيفات المعطيات: يتم خلال هذه المرحلة تصنيف وتبويب هذه المعطيات حسب الطلب والهدف المنشود منها و تقسم إلى قسمين أولهما هو قسم هيكلة تسيير المخاطر التشغيلية من جهة والمعطيات الخاصة بالمخاطر التشغيلية نفسها من جهة أخرى .

4 معطيات خارجية لخسائر المخاطر التشغيلية: إن الحصول على معطيات خارجية في البنوك الأخرى ذات النشاط المماثل فيما يتعلق بالخسائر المتعلقة بالمخاطر التشغيلية ، لذلك فان المعطيات الخارجية ستسمح للبنك من وضع الإجراءات اللازمة لمتابعة هذه المخاطر التي لم تبرز بعد في البنك المعني و زيادة عامل الجودة من حلال حصر لجميع الحالات الممكنة للحوادث التي يمكنها إحداث الخسائر ويعتد بالحوادث القليلة الحدوث ذات الخسائر المعتبرة (كحادثة بنك المؤسسة المصرفية الفرنسية عام 2012 أين بلغت الخسائر لحادث واحد أكثر من 5 مليار أورو

من جهة أخرى فان رأي الخبراء لاستكمال مجموعة البيانات الداخلية بالبيانات المتحصل عليها من الخسائر في أقصى حدودها لدى البنوك بشكل شكلي.

القسم الثالث :خريطة المخاطر التشغيلية كأداة فعلة للمخاطر التشغيلية

1-3 وضع خريطة المخاطر التشغيلية: إن وضع خريطة المخاطر التشغيلية هي العملية الأساسية التي يستطيع البنك من المتعامل في إطار إستراتيجية البنك والعمل على تحجيمها في حدودها الصغرى ليستطيع البنك تحمل الخسائر عند حدوثها وتحسين التقييم الدقيق لحجمها و مراقبتها الداخلية[19] ،لكي تسمح بتحديد بدقة متناهية (حتى لو كان مطلوب مراجعتها دوريا) عوامل تحقق المخاطر التشغيلية من خلال العوامل المؤثرة في بروزها وحجم الخسائر المحتملة التي يمكن من تكبدها.

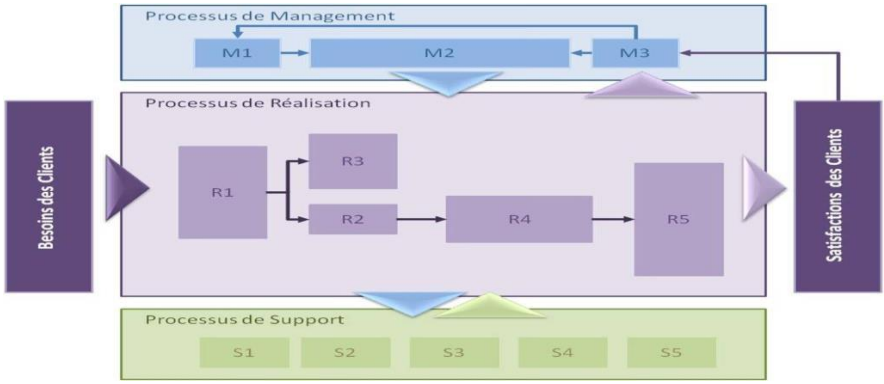
[18].Belhassine ,V.(2006)" l'intégration des données perspectives dans la mesure du risque opérationnel", revue économie financière , n°84:pp47-56

[19] DENIAN.P, RENOUXE.'2006)."la cartographie du risque opérationnel: outil réglementaire ou outil de pilotage" revue économe financier, N° 84 :pp 157-172 .

2-3: مراحل وضع خريطة المخاطر التشغيلية: تمر بأربع مراحل هامة وهي.

المرحلة الأولى: تحديد نشاطات البنك الأساسية : تقسيم نشاط البنك ليشمل جميع الوظائف لكي تتحدد كل المخاطر الممكنة لكل جزء منها لتحديد الرقابات اللازمة سواء أكانت داخلية أو خارجية. ويمكن الاعتماد على وثائق لجنة بازل.

الشكل رقم 1 : الإجراءات العملية لإنتاج الخدمات البنكية



المصدر : www.blog.iena.fr consulté le 15 mai 2018

المرحلة الثانية: تحديد مصادر الحوادث المسببة للمخاطر:يتم التعرف على مختلف الحوادث التي يمكنها من أن تؤدي إلى وقوع وحدوث هته المخاطر التشغيلية في النشاط البنكي المحلل، بعد حصر المسببات وآثارها المترتبة عليها .والتي حصرتها لجنة بازلII في أربعة عناصر هي:[20]

أ- كل خلل تقني أو تقادم في التكنولوجيا المستعملة في أنظمة المعلومات.

ب- عدم التقيد بالأنظمة أو الأخطاء البشرية في تنفيذ العمليات البنكية.

ت- عدم كفاءة العاملين والموظفين أو إضراباتهم أو تحايلهم الداخلي.

ث- كل الكوارث الطبيعية أو عمليات التحايل الخارجي.

المرحلة الثالثة: تحليل وتقييم المخاطر التشغيلية: يتم تحديد الخسائر المادية الكمية الناتجة عن الحوادث المحققة للمخاطر التشغيلية وتحديد احتمالات بروزها في أي نشاط من أنشطة البنك.

[20] Comite Bâle de contrôle bancaire.2003."Saines pratiques pour la gestion et la Surveillance du risque opérationnel ".

كما أنه يمكن أن تضاف إليها مؤشرات شكلية[21]؛ مثل مؤشرات تأثير هته الخسائر على سمعة البنك الخارجية التي قد تتأثر من حدوثها.

إن احتمالات تحقق هذه المسببات تقاس من خلال تحليل وقياس تردد ظهور هذه الحوادث في السابق ومجمل الخسائر المسجلة في هذا المجال، والتي تقاس من خلال شدّتها؛ أي قيمتها لما تحدث ومدى قيمة هذه الخسائر المالية.

و يعمل على ترتيبها بالتوافق مع توجيهات المشرفين على الأنشطة البنكية.

و هذا بالاعتماد على معايير تتعلق بما تم وضعه في السابق لتحجيم هته المخاطر التشغيلية ومنها الرقابة الداخلية وفعالية نظام التحكم في المخاطر.

الشكل رقم 2 : الإجراءات العملية لإنتاج الخدمات البنكية

	Risques	Risque Brut		Responsabilté	Description de contrôles	Efficacité de contrôles	Risque net residuel		Action	Responsablitié	Date de l'éxamen
		Impact	probabilité				Impact	Probabilite			
1	???	5	4	DAF	xxx	Faible	4	4	xx	DAF	xx/xx/xx
2	???	4	4	Dir. Division	xxx	Moyen	3	4	xx	Dir Juridique	xx/xx/xx
3	???	4	2	DTI	xxx	Bonne	3	2	xx	DTI	xx/xx/xx
4											

المصدر: www.blog.iena.fr consulté le 15 mai 2018

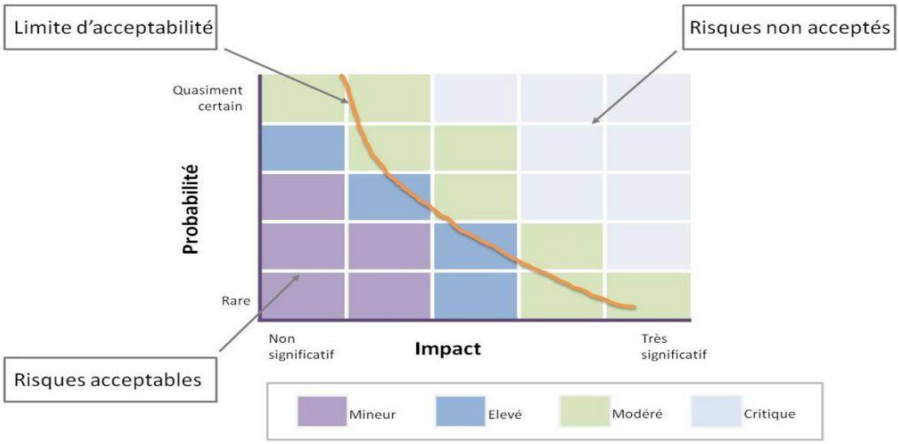
المرحلة الرابعة: تحديد أهم المخاطر ووضع الخريطة: هذه المرحلة يتم من خلالها وضع مصفوفة تتمثل من جهة مختلف النشاطات البنكية ولأهم الحوادث التي يمكن أن تُحدث أهم المخاطر التشغيلية، والتي تحديد من قبل المسيرين البنك لمالها من تأثير في حدوث خسائر محتملة كبيرة.

يعتد على درجة المخاطرة والتردد في إعدادها حسب ترتيب المخاطر التشغيلية والتي تتلخص في احتمالات ممكنة.

1- مخاطر ضعيفة التردد وذات خسائر ضعيفة.
2- مخاطر ضعيفة التردد وذات خسائر مرتفعة
3- مخاطر التردد مرتفعة وذات خسائر ضعيفة.
4- مخاطر مرتفعة وخسائر مرتفعة.

الشكل رقم 3 :شكل خريطة المخاطر التشغيلية

[21]DENIAN.P, RENOUXE.'2006)."la cartographie du risque opérationnel: outil réglementaire ou outil de pilotage" revue économe financier, N° 84. pp :157-172



المصدر: www.blog.iena.fr consulté le 15 mai 2018

3-3: المؤشرات الأساسية لمتابعة للمخاطر التشغيلية: تعتبر خريطة المخاطر التشغيلية مصدر أساسي لوضع مؤشرين لمتابعة أي تغير في حجم هته المخاطر التشغيلية واتخاذ الإجراءات العاجلة إن تحتم الأمر ذلك وتنقسم هته المؤشرات إلى قسمين أساسيين:

القسم الأول: مؤشرات متابعة المخاطر التشغيلية: وهي المؤشرات التي توضع من خلال تحديد أهم الحوادث المسببة للخسائر المحتملة والمحددة من خلال خريطة المخاطر التشغيلية، وهي تتبع أي تطور إيجابي أو سلبي ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي وقوع الخسائر المحتملة، أو الحد من تفاقم الخسائر.

القسم الثاني: مؤشرات الإنذار: هي مؤشرات تسمح للمتابعين للمخاطر التشغيلية من الحصول على إنذار واضح وأولي لاحتمال وقوع وشيك للمخاطر؛ وبالتالي العمل بالسرعة القصوى لتفادي وقوعه في المستقبل .

3-3: لوحة القيادة المخاطر التشغيلية: إن وضع لوحة القيادة لمختلف المخاطر التشغيلية سيسمح لمختلف الفاعلين في تسيير المخاطر التشغيلية من الحصول على الوضعية الآنية لحجم المخاطر التشغيلية وعلى المتابعة اليومية واللصيقة لتطور الحاصل دوريا، ومنه اتخاذ إجراءات اللّازمة في هذا الشأن، فيعتمد في إعدادها على المبادئ التالية[22]: والتي تتلخص في أن تكون معايير القياس ثابتة و شاملة و مجمعة لكي يستطيع مسئولي النشاطات البنكية التعرف

[22]. Jimenez,c, Merlier,p.(2004).prévention et gestion des risques opérationnels. Revue banque édition .paris .France.

على الوضعية الحقيقية فتسمح من قياس التطور،على أن تحين دوريا.

3-4آليات إعداد التقارير:.إن إعداد التقارير الخاصة المتضمنة مختلف العناصر الأساسية لقياس وتسيير المخاطر التشغيلية المعدة من قبل الهيئة المسيرة لهذه المخاطر البنكية،فهي شمولية اذا كانت موجهة إلى الإدارة العليا البنك؛ لمتابعة الإجراءات في قياس والتسيير الفعال،كما أنها تتضمن مختلف الآليات المتبعة لتحجيم هته المخاطر ومختلف الرقابات التي يتم مباشرتها وأهم النتائج المتوصل إليها.

أما النوع الثاني من التقارير؛ فهي التقارير المرسلة إلى الهيئات الرقابية وهي تقارير يكون شكلها ومضمونها معد من طرف هته الهيئات الرقابية مسبقا،

3-5 أهمية خريطة المخاطر في التحكم و تسيير فعال للمخاطر التشغيلية

ا-إن اعتماد خريطة المخاطر ستسمح للبنك من تفعيل تسيير متفاعل مع حوادث المنشاة للخسائر،وفق سياسة واضحة ومتكاملة لتسيير محكم له و خاصة تلك ذات الشدة و التردد العاليين من خلال الإجراءات الاستباقية التي يجب أن تتابع من طرف الإدارة العليا للبنك .

ب-تسمح للمسئول على تسيير المخاطر من التعرف على أهم المخاطر و الحوادث المنشئة لها،التي تعيق الهيكلة المعتمدة وتمده بنظرة شاملة حولها[23]

ج-العمل على وضع معايير موحدة لتقييم درجة المخاطرة للأحداث في مختلف النشاطات وضع الإجراءات المناسبة كمخططات استمرارية الاستغلال.

.د-أكدت لجنة بازل على وجوب وضع نظام رقابة داخلية للمخاطر التشغيلية تتماشى مع مستوى المخاطر من حيث الشدة و التكرار المحتملين .

و-إعادة هيكلة انجاز الأعمال البنكية ،لتفادي الأحداث المسببة لبروز مصادرها، مما يعزز انتشار ثقافة المخاطر والرقابة الذاتية.

الخلاصة: من أهم النتائج المتوصل إليها من حلال هذه الورقة البحثية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-صعوبة تحديد و تدقيق في تعريف شامل و كامل للمخاطر التشغيلية،نظرا لتعدد و تشعب مصادر هاته المخاطر،إلا إن الاعتماد على توصيات لجنة بازل فيما يحص التحكم في تقدير وتسيير المخاطر التشغيلية ستدل البنوك على مجمل الإجراءات المتبعة لإنتاج الخدمات البنكية للتعرف عن قرب والتمعن في مكامن المخاطر التشغيلية.

ولعل أهم الآليات الواجب وضعها من قبل العاملين فى تسيير المخاطر التشغيلية هي خريطة المخاطر للتعرف على مكامن الحوادث المسببة للخسائر المالية

[23] DENIAN.P, RENOUXE.'2006)."la cartographie du risque opérationnel: outil réglementaire ou outil de pilotage" revue économe financier, N° 84. pp :157-172

للبنك، ولن يتسنى ذلك إلا من خلال قاعدة بيانات والمعطيات الذي سيسمح التعامل مع الحوادث بشكل استعجالي من اجل الحد من تفاقم الخسائر و المحافظة على سمعة البنك من حلال وضع مخططات استمرارية الأعمال.

المراجع: