

إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على السلامة المصرفية وفق إتفاقية بازل 2  
دراسة حالة بنك سوسيتيه جنرال 2008-2015

Operational risk management and its impact on banking safety in  
accordance with Basel II -Société Générale's case study 2008-2015-

زمان توفيق

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري

**Abstract:**

This paper aims to identify the operational risk management in banks, and its impact on banking safety according to the committee of Bâle 2, given the multiplicity of risks faced by banks, and how to respond to that kind of risk considering its effect on performance, with reference to the case of bank society general, and the implemented procedures during the years 2008-2015.

**Key words:** operational risk, banks, committee of Bâle 2, banking Security

**ملخص:**

تهدف هذه الورقة البحثية الى التعرف على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك، وأثرها على السلامة المصرفية حسب إتفاقية بازل 2، نظرا لتعدد المخاطر التي تواجه البنوك، وكيفية التصدي لهذا النوع من المخاطر لما له من تأثير على الأداء، مع الإشارة الى حالة بنك سوسيتيه جنرال وما تم وضعه كإجراءات خلال سنوات 2008-2015.

**الكلمات المفتاحية:** المخاطر التشغيلية، البنوك، لجنة بازل 2، السلامة المصرفية.

## مقدمة:

يعتبر الاهتمام بالمخاطر التشغيلية نتيجة لتطور الخدمات المالية البنكية، وتوسع البنوك لممارسة أنشطتها على المستوى الدولي، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، هذا ما أدى إلى البحث عن طبيعة وحدود المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك. ولقد إكتسبت المخاطر التشغيلية أهمية كبيرة وبنحو سريع من قبل الهيئات الدولية، والبنوك والمؤسسات المالية الدولية والسلطات الإشرافية، كما أصبحت إدارة تلك المخاطر معلما هاما من معالم الإدارة السليمة للمخاطر خاصة في أسواق المال العالمية. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك والتخفيف من حدتها وإظهار أثرها على السلامة المصرفية.

كما تكمن أهمية الدراسة في التوجهات الدولية نحو البحث عن النماذج المثلى لتقدير مختلف المخاطر التشغيلية وبالتالي تكميمها.

تتلخص إشكالية المقال فيما يلي:

كيف تتم عملية إدارة المخاطر التشغيلية وتحقيق السلامة والاستقرار البنكي حسب متطلبات إتفاقية بازل 2 لدى بنك سوسيتيه جنرال؟

وللإجابة على هذا التساؤل تطلب منا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية، بحيث تكون الإجابة عليها بمثابة إجابات مرحلية على التساؤل المركزي:

- 1- فيما تمثل عملية إدارة المخاطر التشغيلية لتحقيق السلامة والاستقرار البنكي؟
- 2- كيف تتم عملية تحديد الخسائر المترتبة عن أنواع المخاطر التشغيلية؟
- 3- ما مدى إهتمام بنك سوسيتيه جنرال بالمخاطر التشغيلية من حيث النوع والكم؟

وترتكز الدراسة على الفرضيات الآتية:

- 1- تتم عملية إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تطبيق متطلبات بازل 2 لتحقيق السلامة والاستقرار البنكي.
- 2- تتم عملية تحديد الخسائر المترتبة على أنواع المخاطر التشغيلية من خلال اعتماد النماذج المقترحة من طرف لجنة بازل 2.

3- يستخدم بنك سوسيتيه جنرال مقارنة الأكثر تعبيراً على مواجهة تأثير الخسائر المحتملة للمخاطر التشغيلية.

لقد إعتدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف للمخاطر التشغيلية وإعتداد تحليل المضمون في تبيان أثر هذا النوع من المخاطر على أداء بنك سوسيتيه جنرال من خلال الأزمة المالية السابقة، إضافة إلى منهج دراسة حالة.

وقد شكل هذا الموضوع إنشغالا لدى البنوك والمؤسسات المالية، وكذا الدارسين، ومن الدراسات السابقة لهذا الموضوع نورد ما استطعنا الوصول إليه وهي:

1- دراسة زياد محمود فريجات بعنوان المخاطر التشغيلية ومنهجية إدارتها لدى البنوك العاملة في الأردن، باستخدام استبيان خلال سنة 2004، وقد توصلت الدراسة إلى تعرض البنوك العاملة في الأردن إلى درجة مرتفعة بشكل كبير من المخاطر القانونية والأفراد، مخاطر قصور في دور الجهات الرقابية، مخاطر العمليات الداخلية وأنظمة المعلومات، والمخاطر الخارجية.

2- دراسة عبد الكريم نصر، مصطفى أبو صلاح، بعنوان المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة لطبيعة وسبل إدارتها في البنوك العاملة في فلسطين، وذلك باستخدام استبيان خلال سنة 2007، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- عدم توافق المبادئ الأساسية للممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية للبنوك الفلسطينية مع مقررات بازل.

- عدم وجود دائرة مختصة بإدارة المخاطر المختلفة، كما تبين أن أهم المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك العاملة في فلسطين هي: تنفيذ وإدارة العمليات، العنصر البشري، النظام الآلي، الاحتيال الخارجي والبيئة الخارجية.

يتضمن محتوى الدراسة على مقدمة، ثم عرض لمفهوم وأنواع المخاطر التشغيلية في البنوك، بعد ذلك تقديم المبادئ الأساسية للسلامة المصرفية وفق إتفاقية بازل 2، مع عرض أمثلة عن المخاطر التشغيلية المحتملة في البنوك، كما تم التطرق إلى المحاور الأساسية لإتفاقية بازل 2، ثم متطلبات كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية وفق إتفاقية بازل 2، مع تقديم دراسة حالة بنك سوسيتيه جنرال خلال سنوات 2008-2015.

## المحور الأول: مفهوم وأنواع المخاطر التشغيلية في البنوك:

تعرض الأنشطة البنكية لعدة أنواع من المخاطر، ولعل أهمها المخاطر التشغيلية.

### 1- مفهوم المخاطر التشغيلية في البنوك:

حسب لجنة بازل فإن المخاطر التشغيلية تعبير له معان مختلفة في النشاط البنكي، لذلك فالبنوك ولأغراض داخلية عليها الاعتماد على تعريفها الخاص بالمخاطر التشغيلية وهي:

" مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية"<sup>1</sup>.

من الصعب قياس بدقة الخسائر غير المتوقعة للمخاطر التشغيلية والناجمة عن ضياع أو خسارة الأصول، الأنظمة أو الأشخاص، عقود الصفقات، عدم ملائمة أنظمة الإعلام الآلي، ضعف نظام الرقابة الداخلية، ومسؤولية العملاء.

ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستبعد المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر النظامية<sup>2</sup>.

### 2- أنواع المخاطر التشغيلية:

يمكن تصنيف المخاطر التشغيلية المتعلقة بأحداث معينة والتي تنطوي على احتمال حدوث خسارة كبيرة، وتشمل ما يلي:

- **الإحتيال الداخلي:** وهي تلك الأفعال من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة إستعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية، أو سياسة البنك من طرف مسؤوليها أو العاملين فيها.
- **الإحتيال الخارجي:** وهي أعمال يقوم بها طرف ثالث من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون<sup>3</sup>.
- **ممارسات العمل والأمان في مكان العمل:** وهي الأعمال التي لا تتسق مع طبيعة الوظيفة وإشترطات قوانين الصحة والسلامة أو أي إتفاقيات أو الأعمال التي ينتج عنها دفع تعويضات عن إصابات شخصية.

- الممارسات المتعلقة بالعملاء والمنتجات والأعمال: وهي الإخفاق غير المتعمد أو الناجم عن الإهمال في الوفاء بالالتزامات المهنية تجاه عملاء محددین (بما في ذلك اشتراطات الصلاحية والثقة) أو الإخفاق الناجم عن طبيعة تصميم المنتج.
- الأضرار في الموجودات المادية: وهي الخسائر التي تلحق بالموجودات المادية بسبب كارثة طبيعية أو أية أحداث أخرى.
- توقف العمل والخلل في الأنظمة: وتظهر خاصة في تعطل في الأعمال والأنشطة أو خلل في أنظمة أجهزة الكمبيوتر.
- التنفيذ وإدارة المعاملات: وتظهر في الإخفاق في تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات والعلاقات مع الأطراف التجارية المقابلة والبائعين<sup>4</sup>.

## المحور الثاني: المبادئ الأساسية للسلامة المصرفية وفق إتفاقية بازل 2:

وتتمثل هذه المبادئ ضمن التصنيف الآتي:

### التصنيف 1: دور مجلس الإدارة في الاهتمام بالمخاطر التشغيلية وتضم:

- المبدأ الأول: دور مجلس الإدارة من حيث الامام العام بالمصادقة ومراجعة الإطار الخاص بالمخاطر التشغيلية.
- المبدأ الثاني: دور مجلس الإدارة لضمان خضوع إطار إدارة المخاطر التشغيلية للتدقيق الفعال.
- المبدأ الثالث: مسؤولية الإدارة العليا في تنفيذ إطار إدارة المخاطر التشغيلية وإيجاد المصادر اللازمة.

### التصنيف 2: عملية إدارة المخاطر التشغيلية وتضم:

- المبدأ الرابع: تعريف وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية.
- المبدأ الخامس: متابعة المستوى المقدر للمخاطر التشغيلية والاحتمالات المادية للتعرض للخسائر وعمل التقارير.
- المبدأ السادس: توفير طرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية.
- المبدأ السابع: توفير خطط طوارئ ومواصلة الأنشطة.

### التصنيف 3: الإشراف والرقابة على المخاطر التشغيلية وتضم:

- المبدأ الثامن: دور الجهات الإشرافية بالمطالبة بتوفير إطار فعال للإدارة التشغيلية.

المبدأ التاسع: دور الجهات الإشرافية في تقييم سياسات وإجراءات البنوك.

التصنيف 4: الإفصاح عن العمليات ومنهجية إدارة المخاطر التشغيلية وتضم:

المبدأ العاشر: الإفصاح العام عن طرق ومنهجية البنك في إدارة المخاطر التشغيلية<sup>5</sup>.

المحور الثالث: أمثلة عن المخاطر التشغيلية المحتملة في البنوك:

يمكن أن يتعرض البنك إلى أهم المخاطر التشغيلية بشكل كلي أو جزئي مما ينجم عنه آثار على نشاط وهيكله البنك مما يستلزم اتخاذ إجراءات معينة، وتتلخص هذه المخاطر في: إتلاف نظم البنك عمداً، التزوير من طرف الموظفين، مخاطر مقدمي الخدمة، تقادم النظم، عدم ملائمة خبرة الموظفين والإدارة للتطور<sup>6</sup>، عدم التزام العملاء بالإجراءات الأمنية، اعتراض العملاء على عمليات التنفيذ، قصور واسع في النظام، خلل أمني كبير، عدم وضوح القوانين والقواعد وعدم قابليتها للتطبيق، غسيل الأموال<sup>7</sup>.

عدم الإفصاح عن المعلومات الكافية للعملاء لزيادة وعيهم، الفشل في حماية خصوصية العملاء، مشكلات في مواقع الربط بشبكة الإنترنت، التعرض لمخاطر التشريعات الخارجية، مخاطر توقيع الشهادات<sup>8</sup>.

ومن الناحية العملية فقد تعرضت مجموعة من البنوك للمخاطر التشغيلية، نذكر منها بنك بارينجر البريطاني الذي تعرض بتاريخ 1995/02/26 إلى خسارة بقيمة 1.40 مليار دولار، بسبب مخاطر مترتبة عن مقدمي الخدمة والدخول غير المصرح للنظام من طرف موظف بالبنك (NICK LESSON)<sup>9</sup>.

كذلك ما تعرض إليه بنك سويسيتيه جنرال بتاريخ 2008/01/24 من خسائر تقدر بـ 7.10 مليار دولار، من طرف موظف بالبنك (Jérôme Kerviel) بسبب قصور واسع في النظام وخلل أمني كبير بالإضافة إلى عدم الإفصاح عن المعلومات الكاملة<sup>10</sup>.

المحور الرابع: المحاور الأساسية لاتفاقية بازل 2: لقد تضمنت اتفاقية بازل ثلاثة دعائم أساسية والمتمثلة في:

**1- الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال:** وتمثل طريقة مستحدثة لحساب رأس المال المرجح بالمخاطر اللازم لمواجهة مخاطر السوق ومخاطر التشغيل ومخاطر الائتمان مع العلم أن متطلبات الحد الأدنى لرأس المال تتكون من تحديد رأس المال الرقابي وقياس التعرض للمخاطرة، والقواعد المنظمة لحجم رأس المال بالنسبة لتلك المخاطر. ويمكن إعتقاد الطرق الآتية لتحديد متطلبات الحد الأدنى لرأس المال وهي: الطريقة المعيارية، طريقة التصنيف الداخلي، طريقة التصنيف المتقدمة، وبالنسبة لبعض البنوك المتطورة، يمكن إعتبار المنهج القائم على التقييم الداخلي أساسا لغرض متطلبات رأس المال الأدنى<sup>11</sup>.

وهي تشكل الدعامة الثانية لإتفاقية بازل 2 وتهدف هذه الدعامة إلى تأكد السلطات الرقابية من أن وضعية رأس المال في البنك وكفايته متوافقة مع بيئة وإستراتيجية المخاطر الكلية التي تتحملها، وكذلك لتمكين هذه السلطات من التدخل في الوقت المناسب بكفاءة وفعالية وتستند عملية المتابعة إلى ممارسة البنوك لعملياتها بمستوى رأس مال يفوق الحد الأدنى، وأن تتوفر للبنوك عمليات لتقييم كفاية رأس المال متماشية مع هيكل المخاطر، وأن تسعى السلطات الرقابية للتدخل في مرحلة مبكرة من أجل التيقظ (Vigilance)، دون انخفاض رأس المال من دون سقف المعدلات الوقائية<sup>12</sup>.

## 2- انضباط السوق:

وتتضمن هذه الدعامة تحفيز البنوك على ممارسة أنشطتها بشكل سليم وفعال، فضلا عن تحفيزها للحفاظ على رأس المال قوي لتعزيز قدراتها على مواجهة الخسائر المحتملة في المستقبل من جراء تعرضها للمخاطر. وعليه فإن انضباط السوق يشكل دعامة أساسية لتقوية أمان وسلامة النظام البنكي، ويتطلب توفر المعلومات الدقيقة في توقيتها الملائم والتي تمكن إدارة البنك من إجراء التقنيات الصحيحة للمخاطر، وهذا يعني زيادة درجة إفصاح البنوك عن حجم رأس مالها ونوعية وهيكل المخاطر والسياسات المحاسبية المعتمدة لتقييم الأصول والخصوم، وتكوين المخصصات، وأيضا إستراتيجيات البنوك للتعامل مع المخاطر ونظمها الداخلية لتقدير حجم رأس المال المطلوب<sup>13</sup>.

ومع أن إتفاقية بازل 2 قد أبتقت على معدل كفاية رأس المال بنسبة 8% كما هو الحال في إتفاقية بازل 1 لسنة 1988، إلا أنها أدخلت بعض التعديلات على مكونات النسبة، فقد سمحت للبنوك بإصدار ديون قصيرة الأجل لتدخل ضمن الشريحة الثالثة لرأس المال وذلك لمواجهة جزء من المخاطر السوقية، وبهذا يصبح رأس المال الإجمالي يتكون من الشريحة الأولى (رأس المال

إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على السلامة المصرفية وفق اتفاقية بازل 2 -دراسة حالة بنك سوسيتيه جنرال 2008-2015-  
المدفوع+ الاحتياطيات+ الأرباح المحتجزة) + الشريحة الثانية (رأس المال المساند) + الشريحة الثالثة  
(الديون قصيرة الأجل).

## المحور الخامس: متطلبات كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية وفق اتفاقية بازل 2:

يقصد بمتطلبات كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية وفق إتفاقية بازل 2، تقدير قيمة رأس المال اللازمة لتغطية الخسائر المترتبة عن وقوع خسائر مستقبلية، بتطبيق النموذج المعتمد لدى البنك، ويتعلق الأمر بمتغيرات من بينها الدخل الإجمالي، ومعامل ثابت.

تلتزم البنوك بحساب متطلبات رأسمالية لمواجهة المخاطر التشغيلية، وذلك بمعرفة الأصول المرجحة بأوزان المخاطر (Risk-weighted exposure)، ويتم ضرب متطلبات رأس المال في معامل معين، وحسب لجنة بازل فان رأس المال يقسم إلى شريحتين هما رأس المال الأساسي المتضمن حقوق المساهمين والاحتياطيات المعلنة والاحتياطيات العامة والقانونية والأرباح المحتجزة، أما الشريحة الثانية فتتمثل في رأس المال التكميلي المتضمن احتياطيات غير معلنة واحتياطيات إعادة تقييم الأصول واحتياطيات مواجهة ديون متعثرة والإقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين والأوراق المالية<sup>14</sup>.

وتتضمن اتفاقية بازل 2 ثلاثة طرق لقياس متطلبات رأس المال وهي: منهج المؤشر الأساسي، المنهج المعياري، منهج القياس المتقدم<sup>15</sup>.

### 1- منهج المؤشر الأساسي:

تحسب متطلبات رأس المال بناء على مؤشر واحد وهو الدخل الإجمالي، ويمكن قياسه بحاصل ضرب الدخل الإجمالي في نسبة ثابتة وهي ألفا وذلك حسب المعادلة التالية:

متطلبات رأس المال = متوسط الدخل الإجمالي للسنوات الثلاث الماضية × ألفا.

حيث أن ألفا تساوي 15% كنسبة مئوية ثابتة<sup>16</sup>، للإشارة فإن هذه الطريقة لا تلاءم البنوك الناشطة على المستوى الدولي<sup>17</sup>.



## 2- المنهج المعياري:

حسب هذه الطريقة يضرب دخل كل نوع من أنشطة البنك في نسبة معينة بيتا التي تتراوح بين 12% و18%، ولكي تتمكن البنوك من استخدام المنهج المعياري لابد من توفر شرطين هما: وجود إدارة مخاطر فعالة ورقابة صارمة، ووجود إجراءات وكذلك التحقق من أن رأس المال محسوب يغطي المخاطر التشغيلية بالفعل. ويمكن صياغة المعادلة الرياضية لاحتساب رأس المال كما يلي:

$$KTSA = \sum Bi \times E_i$$

حيث أن: 18

$KTSA$ : متطلبات رأس المال،

$B_i$ : معامل بيتا وفق اتفاقية بازل وحسب قطاع الأعمال ضمن النسبة المحددة.

$E_i$ : يمثل الدخل الإجمالي حسب كل قطاع أعمال.

## 3- منهج القياس المتقدم:

تسمح هذه الطريقة بتحديد متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية لدى البنوك التي تتوفر لديها بعض المعايير الصارمة باستخدام النماذج الداخلية المعدة بصفة مرتبطة بخصوصيات وطبيعة البنك، وفي هذا الإطار توجد طرق منها: منهج القياس الداخلي، منهج توزيع الخسائر، طريقة بطاقات النقاط.

## المحور السادس: دراسة حالة بنك سوسيتيه جنرال:

لقد تم اختيار هذا البنك نظرا لاهتمامه بالمخاطر التشغيلية من حيث الكم والكيف، ضمن الإطار الزمني لثمانية سنوات متتالية 2008-2015، وذلك بالاعتماد على التوصيات المقترحة من طرف لجنة بازل 2، وقد تم تجميع البيانات بناء على التقارير السنوية الصادرة عن سلطات الأسواق المالية L'Autorité Des Marchés Financiers .

## 1- النشأة والتطور لبنك سوسيتيه جنرال:

تأسس بنك سوسيتيه جنرال بتاريخ 04 ماي 1864، من خلال الجمع الصناعي، بهدف تمويل العمليات التجارية والصناعية في فرنسا، وقد استخدم مفهوم البنوك الشاملة لتحقيق نمو قوي، لذلك فقد توسع على المستوى المحلي والدولي من خلال وضع أبعاد دولية لإنشاء فروع في مختلف بلدان العالم.

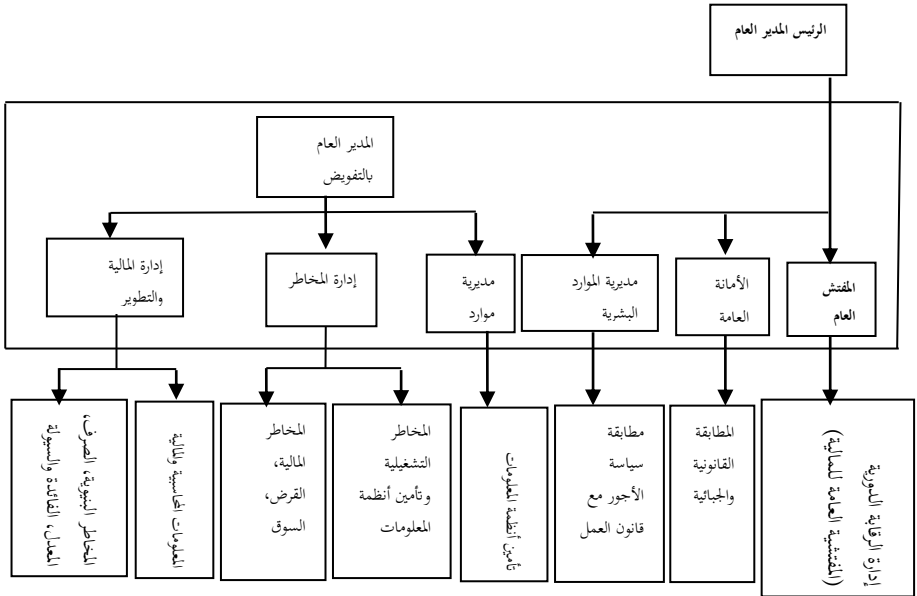
إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على السلامة المصرفية وفق اتفاقية بازل 2 -دراسة حالة بنك سوسيتيه جنرال 2008-2015-

ما يميز بنك سوسيتيه جنرال هو احتلاله للمرتبة الأولى، بالنسبة لباقي البنوك من نفس الأنشطة في الخدمات المالية من خلال المنتجات المالية الحديثة، كما بلغ رأس المال 59.0 مليار أورو خلال سنة 2015. لقد صنف بنك سوسيتيه جنرال في 07 مارس 2016 لدى Moody's في الصنف A2، ولدى Fitch في الصنف A+، أما Standard & Poor's في الصنف A، مما يدل على قوة وقدرة بنك سوسيتيه جنرال على الوفاء بالتزاماته في آجالها. بلغ عدد الموظفين 131715 في نهاية سنة 2015 يعملون في 76 بلد عبر العالم.

## 2- الهيكل التنظيمي للجنة التنسيق والرقابة الداخلية:

يمثل الشكل الآتي الهيكل التنظيمي للجنة التنسيق والرقابة الداخلية لبنك سوسيتيه جنرال.

### الشكل (1): الهيكل التنظيمي للجنة التنسيق والرقابة الداخلية.



Source : groupe société générale- document de référence. 31/12/2015.p99 [19]

من خلال هذا المخطط نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للجنة التنسيق والرقابة الداخلية يضم خمسة إدارات أساسية، تتلخص في إدارة الموارد البشرية، تأمين أنظمة المعلومات، إدارة المخاطر، إدارة المالية والتطوير، بالإضافة إلى إدارة الرقابة. وهي تخضع إلى الإدارة العامة التي يشرف عليها الرئيس المدير العام بمساعدة المدير العام بالتفويض.

إن لجنة التنسيق والرقابة الداخلية تهتم بالرقابة الدورية والرقابة الدائمة على مختلف المديرات وبالتالي فهي تلعب دور فعال يتمثل في الرقابة على تقديم الخدمات الرئيسية، مع الأخذ

بالاعتبار مبدأ الحيطة والحذر من تسريبات المعلومات، وكذلك التعرف على الزبون وحماية المودعين. وما يظهر جليا هو اهتمام بنك سوسيتيه جنرال بتشكيل إدارة خاصة بالمخاطر التشغيلية وتأمين أنظمة المعلومات نظرا لأهمية هذا النوع من المخاطر وارتباطه بمختلف أنشطة البنك.

### 3- المؤشرات الأساسية للأداء المالي:

يمكن تلخيص المؤشرات الأساسية للأداء المالي في بنك سوسيتيه جنرال، خلال الثمانية سنوات 2008-2015 في الجدول الآتي:

الجدول (1): المؤشرات الأساسية لبنك سوسيتيه جنرال خلال الخمس سنوات 2008-2015

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
النتيجة الصافية البنكية لبنك سوسيتيه جنرال (مليار أورو)	21.9	21.7	26.4	25.6	23.1	22.8	23.6	25.6
حقوق الملكية للمجمع (مليار أورو)	36.1	42.2	46.4	47.1	49.8	51.0	55.2	59.0
النتيجة الصافية المتوسطة للمجمع (مليار أورو)	2.0	0.7	3.9	2.4	0.8	2.2	2.7	4.0
نسبة الملاءة الدولية %	11.6	13.0	12.1	11.9	12.7	14.7	14.3	16.3
العائد على حقوق الملكية بعد الضرائب (ROE)%	6.4	0.9	9.8	6.0	1.1	4.4	5.3	7.9

Source : rapport annuel de la banque société générale 31/12/2015. P03 [20]

ما يلاحظ من خلال هذا الجدول هو تحقيق نتيجة صافية بنكية موجبة خلال الثمانية سنوات المتتالية 2008-2015، وذلك على مستوى بنك سوسيتيه جنرال. مما يعطي مؤشر إيجابي لمختلف الأنشطة والخدمات التي يزاؤها بنك سوسيتيه جنرال، بحيث بلغت أعلى قيمة خلال سنة 2010 بمبلغ 26.4 مليار أورو، وأقل قيمة في سنة 2009 بمبلغ 21.7 مليار أورو، مما يدل على التحكم الجيد في تسيير الأصول والمحافظة على رأس المال، رغم الأزمة المالية التي حدثت خلال سنة 2008.

فيما يتعلق حقوق الملكية للمجمع فهي في زيادة مستمرة عبر السنوات الثمانية، والتي تراوحت ما بين 36.1 مليار أورو في 2008 ومبلغ 59.0 مليار أورو في سنة 2015، مما يدل على الاهتمام الفعلي والدائم بضرورة الرفع من قيمة رأس المال لتفادي الخسائر المتوقعة تطبيقا لتوصيات لجنة بازل 2.

أما النتيجة الصافية المتوسطة للمجمع فهي متذبذبة وتراوح ما بين 0.7 مليار أورو خلال سنة 2009 ومبلغ 4.0 مليار أورو خلال سنة 2015، وذلك ما يدل على تحقيق خسائر لدى بعض الوكالات.

في حين أن نسبة الملاءة الدولية تعتبر مقبولة جدا بحيث بلغت أعلى نسبة 16.3% خلال سنة 2015، وأقل نسبة 11.6% خلال سنة 2008 وهذا ما يدل على القدرة الكبيرة لدى بنك سوسيتيه جنرال على الوفاء بالالتزامات وسداد الديون على المستوى الدولي. كما أن معدل العائد على حقوق الملكية متذبذب من سنة إلى أخرى، بحيث تراوح ما بين 0.9% خلال سنة 2009 ونسبة 9.8% خلال سنة 2010. وهذا ما يمكن تفسيره بالتذبذب في قيمة النتيجة الصافية عبر السنوات الثمانية، بالإضافة إلى زيادة مقام العلاقة التي تربط حقوق الملكية المتزايدة بتحديد النسبة، وهو مؤشر أكثر تعبيراً على الأداء.

والجدول الموالي يبين أهم البيانات المتعلقة بالنتائج المحققة، وضعية الميزانية بالتركيز على حقوق الملكية ومجموع الموارد البشرية، خلال الثمانية سنوات المتتالية 2008-2015.

الجدول(2): البيانات المتعلقة بالنتائج المحققة، وضعية الميزانية، حقوق الملكية ومجموع الموارد البشرية 2015-2008

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	البيان	
25639	23561	22831	23110	25636	26418	21730	21866	النتيجة البنكية الصافية	النتائج مليون أورو
5681	4578	2380	2737	4270	5713	116	3683	نتيجة الاستغلال	
8746	7545	6432	6672	8600	9873	5964	4330	نتيجة الاستغلال الاجمالية	
1334.4	1308.1	1235.3	1250.7	1181.4	1132.1	1023.7	1130	مجموع الميزانية	النشاط مليار أورو
358	330	314	350.2	367.5	371.8	344.4	354.6	قروض للزبائن	
360	328	320	337.2	340.2	337.4	300.1	282.5	الودائع من الزبائن	
59.0	55.2	51.0	49.8	47.1	46.2	42.2	36.1	حقوق الملكية لكل مجموعة	حقوق الملكية مليار أورو
62.7	58.8	54.1	54.1	51.1	51.0	46.8	40.9	حقوق الملكية المدمجة	
131715	136223	148324	154009	159616	155617	156681	163082	متوسط الموظفين	

Source : groupe société générale- document de référence. 31/12/2015.p06

[21].

ما يمكن إستنتاجه من الجدول هو تحقيق نتائج مرضية ومقبولة بصفة عامة لدى بنك سوسيتيه جنرال، رغم تأثير الأزمة المالية لسنة 2008، فقد تحققت أعلى نتيجة بنكية صافية في سنة 2010 بمبلغ 46418 مليون أورو، وأقل نتيجة بنكية صافية بمبلغ 21730 مليون أورو. والأمير كذلك مرتبط بنتيجة الاستغلال والنتيجة الاجمالية مما يفسر العلاقة التناسبية بين هذه النتائج. أما فيما يتعلق بمؤشرات النشاط فنجد أن مجموع الميزانية في تزايد عبر السنوات الثمانية رغم الانخفاض المسجل في سنة 2009 إلى 1023.7 مليار أورو، وذلك راجع إلى تأثيرات سياسات منح القروض، هذه الأخيرة في منحى متناوب بالزيادة والنقصان، بالإضافة إلى عوامل أمنية وأخرى متعلقة بالسيولة، عكس تعبئة المدخرات المتمثلة في الودائع التي شهدت زيادة مستمرة عبر الثمانية سنوات المتتالية وهو مؤشر ايجابي لوجود الثقة لدى المتعاملين، كما أن أعلى قيمة للميزانية في سنة 2015 بمبلغ 1334.4 مليار أورو.

فيما يتعلق بسياسة منح القروض فقد ظهرت أقل قيمة في سنة 2013 بمبلغ 314 مليار أورو، وأعلى قيمة في سنة 2015 بمبلغ 371.8 مليار أورو. وكذلك الحال بالنسبة للودائع التي ظهرت بأقل قيمة خلال سنة 2008 بمبلغ 282.5 مليار أورو، وأعلى قيمة خلال سنة 2015 بمبلغ 360 مليار أورو.

أما عن حقوق الملكية فهي في زيادة مستمرة، فقد تراوحت بين 36.1 مليار أورو خلال سنة 2008 و59.0 مليار أورو خلال سنة 2015. وكذلك بالنسبة لحقوق الملكية المدججة التي تراوحت بين 40.9 مليار أورو خلال سنة 2008 و62.7 مليار أورو خلال سنة 2015، وهو مؤشر إيجابي يدل على إستراتيجيات بنك سوسيتيه جنرال في تحقيق متطلبات لجنة بازل 2.

فيما يتعلق بالموارد البشرية المتمثلة في متوسط الموظفين فهو في تناقص عبر السنوات وذلك راجع لتأثير إستخدام التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في تقديم الخدمات والسياسة الداخلية لبنك سوسيتيه جنرال، بحيث بلغت أعلى متوسط بـ 163082 موظف في سنة 2008، وأقل متوسط بـ 131715 موظف خلال سنة 2015.

### المحور السابع: إدارة المخاطر التشغيلية في بنك سوسيتيه جنرال:

تحظى المخاطر التشغيلية بأهمية بالغة لدى بنك سوسيتيه جنرال من خلال تسيير هذا النوع من المخاطر، بمفهوم التنظيم والحوكمة، وكذلك قياس وتجميع للمخاطر الداخلية، وتحليل السيناريو بالإضافة إلى محاربة الغش والاحتيال.

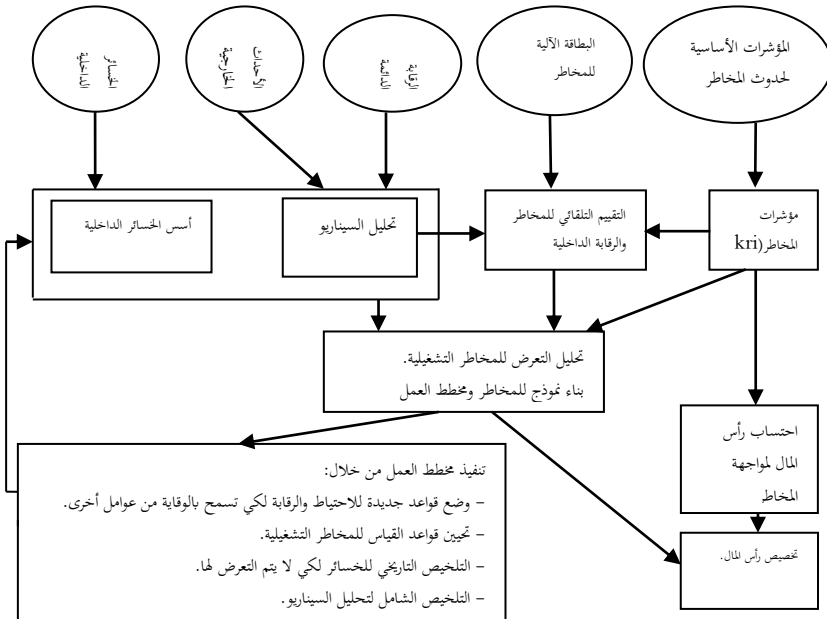
ضمن هذا الإطار فان بنك سوسيتيه جنرال يستخدم الطريقة المتقدمة ( Advanced measurement approach) لإحتساب المتطلبات الدنيا لرأس المال.

### 1- تنظيم وحوكمة المخاطر التشغيلية:

لقد قام بنك سوسيتيه جنرال خلال السنوات الأخيرة بتطوير الإجراءات وتوفير الوسائل اللازمة، من خلال تخصيص إدارة خاصة بالمخاطر من أجل تدعيم مواجهة المخاطر التشغيلية. هذه الإجراءات تتعلق بوضع نظام للرقابة الدائمة في إطار تحقيق الاستمرارية في النمو، ولجان تعمل على متابعة المنتجات الحديثة، مع التركيز على الرقابة الفعالة للأنواع المختلفة للمخاطر التشغيلية، والمتعلقة بأعمال الغش، المخاطر المرتبطة بأنظمة الدفع، المخاطر القانونية، المخاطر المرتبطة بأمن أنظمة المعلومات، والمخاطر الخارجية.

### 2- القواعد الأساسية لمتابعة المخاطر التشغيلية:

تمثل القواعد الأساسية لمتابعة المخاطر التشغيلية في القوانين المتعلقة بتخصيص رأس المال الضروري، وتحقيق السلامة البنكية من خلال عملية الرقابة على المخاطر التشغيلية. ولعل الشكل الآتي يثبت قواعد إدارة المخاطر التشغيلية:



الشكل (2): قواعد إدارة المخاطر التشغيلية لدى بنك سوسيتيه جنرال

من خلال هذا الشكل نستنتج أن قياس وتقييم المخاطر التشغيلية يعتمد على عدة عناصر أساسية مرتبطة بالأنشطة والعوامل الداخلية والخارجية، وبالتالي ضرورة حصرها من خلال تجميع البيانات، وتخصيص رأس المال المطلوب بالإضافة إلى اعتماد تحليل السيناريو، لمعرفة مقدار التعرض للمخاطر وبناء نموذج حسب طريقة القياس المتقدمة.

يتم تصنيف المخاطر التشغيلية في بنك سوسيتيه جنرال إلى ثمانية أصناف وهي: المنازعات التجارية، المنازعات مع السلطات، الأخطاء في التسعير (Pricing)، وتقييم المخاطر التشغيلية، أخطاء التنفيذ، الغش وأعمال الاحتيال، الأنشطة غير المسموح بها في السوق المالي ( Rogue trading)، ضياع بعض وسائل الاستغلال، فقدان أنظمة المعلومات، وعلى هذا الأساس فإن مختلف هذه المخاطر تكون ذات مصادر داخلية وأخرى خارجية، وبالتالي على البنك الأخذ بعين الإعتبار لظروف ووسائل القيام بالأنشطة.

### 3- المؤشرات الأساسية للمخاطر التشغيلية:

إن المؤشرات الأساسية للمخاطر التشغيلية من القواعد المهمة لمعرفة طبيعة ونوع المخاطر، وتكوين نظرة مسبقة حول آثارها. كما أن المتابعة المنتظمة للمؤشرات الأساسية للمخاطر التشغيلية وتقييمها من خلال التقييم التلقائي تسمح بوضع القواعد الاحترازية وفرض الرقابة الفعالة على مختلف الأنشطة، وذلك بتحليل الخسائر الداخلية وكذا تحليل السيناريو، مما يجعل ضرورة القيام بما يلي:

- القياس الكمي للمخاطر التشغيلية وفحصها بدقة.
- القيام بتقييم منتظم لأسباب حدوث المخاطر التشغيلية، ومن ثمة أخذ الإحتياطات اللازمة ووضع مخطط لمواجهتها.

ويمكن النظر إلى المؤشرات الأساسية للمخاطر التشغيلية على أنها لوحة القيادة لبنك سوسيتيه جنرال.

### 4- تحليل السيناريو: Analyse de scénario

إن أهمية تحليل السيناريو تكمن في تحقيق هدفين أساسيين هما: حصر جميع المخاطر التشغيلية وتركيزها على مستوى الوكالات، والمساهمة في تقدير متطلبات الحد الأدنى من رأس المال. وهذا ما يمكن تلخيصه في ترتيب الأحداث حسب التواريخ وحجم المخاطر، وبالتالي تقدير ما يمكن تحمله من خسائر، وقياس حجم الخسائر ومواجهتها.



على المستوى الميداني تستخدم طريقة السيناريو من طرف الخبراء، لتقدير تأثيرات المخاطر على أداء بنك سوسيتيه جنرال، وذلك بالإعتماد على البيانات المتعلقة بالخسائر داخل وخارج البنك. ويمكن تقسيم تحليل السيناريو إلى قسمين هما:

- 1- تحليل السيناريو للمجمع ذو المخاطر المرتفعة: وعادة يعود إلى العوامل الخارجية.
- 2- تحليل سيناريو للأنشطة: وفي هذا الإطار يرتبط تحليل السيناريو على أساس قياس الخسائر الاستثنائية.

### المحور الثامن: التقييم التلقائي للمخاطر التشغيلية والرقابة عليها:

إن عملية التقييم التلقائي للمخاطر والرقابة عليها هو من الأهداف الرئيسية لبنك سوسيتيه جنرال، وذلك بعد التحكم الجيد لتسيير الأنشطة المختلفة، وانطلاقا من النتائج المسجلة على مستوى الوكالات، والاهتمام بالرفع من المستوى الفني والتسييري للموظفين، وآراء الخبراء فانه يسمح بتحقيق:

- 1- تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية على مستوى كل نشاط على حدا، وبالتالي اتخاذ الاحتياطات اللازمة وفرض الرقابة على التطبيق الفعلي للقوانين والتشريعات وحماية أنظمة المعلومات.
- 2- تقييم نوعية القواعد الاحترازية والرقابية، والتي تؤدي بالضرورة إلى التخفيف والوقاية من المخاطر التشغيلية وآثارها المالية.
- 3- تقييم القواعد الاحترازية على مستوى كل نشاط على حدا، وتأثير المحيط الخارجي، واللجوء إلى التأمين ضد المخاطر التشغيلية.
- 4- وضع مخططات عمل لمواجهة الخسائر المحتملة.
- 5- وضع المؤشرات الأساسية والمرتبطة بالمخاطر التشغيلية.
- 6- اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر التشغيلية، إذا كان الأمر يتطلب ذلك.

### 1- النماذج المستخدمة لمواجهة المخاطر التشغيلية في بنك سوسيتيه جنرال:

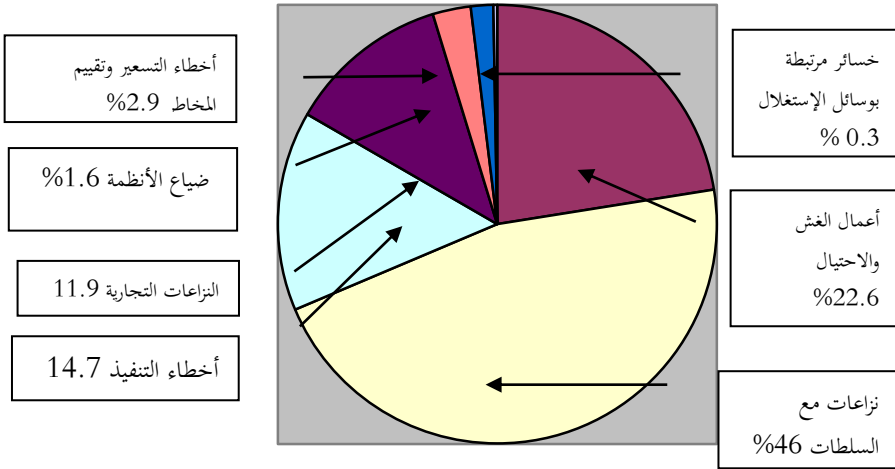
من بين النماذج التي تم إعتمادها لدى بنك سوسيتيه جنرال لتقييم وتقدير المخاطر التشغيلية هي مقارنة توزيع الخسائر، وبالتالي حسب هذه الطريقة فانه يمكن تحديد حوالي 22 حادثة، وكل حادثة تعكس نوع معين من المخاطر التشغيلية، وتعبير آخر استخدام طريقة تحليل السيناريو على مستوى جميع الوكالات، والمثال على ذلك الأضرار الملحقة بالتجهيزات.

إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على السلامة المصرفية وفق اتفاقية بازل 2 -دراسة حالة بنك سوسيتيه جنرال 2008-2015-

إن تقدير حجم رأس المال المطلوب لتغطية المخاطر التشغيلية، يعتمد على طريقة القياس المتقدمة، بحيث خلال سنة 2015 تم تخصيص مبلغ 43.8 مليار أورو لمواجهة المخاطر التشغيلية المحتملة. إضافة إلى ذلك فإن بنك سوسيتيه جنرال، يعتمد على تأمين المخاطر التشغيلية، والمتمثلة في التأمين ضد المسؤولية المدنية، أعمال الغش، الحريق والسرقة، فقدان الأنظمة وخسائر الإستغلال. مما يؤدي إلى تقليص الإعتماد على متطلبات الحد الأدنى من رأس المال.

2 - تحليل البيانات الكمية المتعلقة بالمخاطر التشغيلية: يمكن تلخيص توزيع الخسائر المترتبة عن المخاطر التشغيلية حسب نوعها كما في الشكل الآتي:

الشكل (3): توزيع الخسائر المترتبة عن المخاطر التشغيلية بالنسب المئوية 2011-2015



Source : www.rse. Société générale.com 31/12/2015. [23]

حسب هذا الشكل فإننا نلاحظ أن المخاطر التشغيلية تتمحور ضمن ثمانية أنواع موزعة حسب نسب متفاوتة تتراوح بين 0.3% و 46%. وعلى العموم فإن الفترة ما بين 2011-2015 قد سجلت نسبة مرتفعة للنزاعات مع السلطات بـ 46%، والمتمثلة في التصريحات الضريبية، ومطالبة السلطات بمحاربة تبييض الأموال.

في حين أن الأخطاء الناجمة عن الغش وأعمال الاحتيال قدرت بـ 22.6%، وللتفصيل أكثر من بين أحداث الغش مثلا هناك مبالغ غير مطابقة مع الملفات الخاصة بها، أو استخدام وثائق مزورة لتبرير الإقراض.

أما أخطاء التنفيذ فقد قدرت بنسبة 14.7 %، والسبب يعود إلى كبر عدد العمليات المنجزة، وعدم استقرار الأسواق المالية.

في حين أن النزاعات التجارية فتمثل 11.9 %، والمتمثلة أساسا في اختيار نوعية المنتج ومطابقته بنوعية الوثائق المطلوبة.

لتأتي بعد ذلك باقي أنواع المخاطر التشغيلية المتمثلة في الأنشطة غير المسموح بها في الأسواق، فقدان أنظمة المعلومات، أخطاء التسعير في تقييم المخاطر بالإضافة إلى فقدان بعض وسائل الإستغلال فإنها تعتبر غير مؤثرة بمجموع 4.8 % خلال الفترة 2011-2015.

### 3- التأمين كطريقة مساعدة ضد المخاطر التشغيلية في بنك سوسيتيه جنرال:

لعل السياسة المنتهجة من طرف بنك سوسيتيه جنرال تجاه عمليات التأمين تعود إلى سنة 1993، بغرض تغطية أهم المخاطر وبالتالي الحصول على تعويضات مطابقة للعقد المبرم من شركات إعادة التأمين الدولية.

وضمن هذا الإطار يمكن تحديد مجالات تأمين المخاطر التشغيلية كما يلي:

- التأمين ضد المخاطر العامة: ويرتبط بالتجهيزات وملحقاتها، خاصة أجهزة الإعلام الآلي.
- تأمين المسؤولية المدنية: والتي ترتبط بعمليات الإستغلال، والوكلاء الاجتماعيين ومعدات النقل.

في حين يتم تأمين المخاطر المحيطة بالأنشطة من خلال:

- عمليات السرقة والغش: والتي يتم تغطيتها من طرف شركات التأمين والمرتبطة بالغش والمثبتة ضد الموظفين لتحقيق منفعة ذاتية وغير قانونية.
  - المسؤولية المهنية: وترتبط بعملية تأمين الأشخاص والمدبرين في إطار النشاطات المهنية الأساسية.
  - فقدان وسائل الاستغلال: بحيث يتم في هذا الإطار تأمين بعض وسائل الإستغلال لإحتمال وقوع خسائر، وبالتالي الحصول على التعويضات لتحقيق إستمرارية الإستغلال.
- ما يمكن استخلاصه هو أن بنك سوسيتيه جنرال يولي إهتماما كبيرا للمخاطر التشغيلية التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الأداء، وبالتالي عدم تحقيق السلامة المصرفية.

## خاتمة:

إن المنهج الصحيح لإدارة المخاطر التشغيلية الذي يختاره أي بنك معين سيعتمد على مجموعة من العوامل يدخل ضمنها حجم وطبيعة أنشطة البنك وتطوره، ومستوى التعقيد في العمليات، وعلى الرغم من الإختلافات إلا أن هناك عوامل أساسية لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر التشغيلية لدى جميع البنوك بغض النظر إلى حجمها ونطاق عملها، ويشمل ذلك توفر إستراتيجية واضحة ومدى كفاءة مجلس الإدارة، بوضع أسس ثابتة للرقابة الداخلية الفعالة، من خلال تحديد المسؤوليات والفصل بين الواجبات، إضافة إلى فعالية إعداد التقارير المالية وخطط الطوارئ.

ومن خلال دراسة المخاطر التشغيلية في بنك سوسيتيه جنرال وتحديد مختلف العوامل المؤثرة في إستمرار ومزاولة الأنشطة، يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- مهما كانت طبيعة وحجم وأنشطة البنك فإنه عرضة للمخاطر التشغيلية بصورة غير مباشرة.
- يمكن التحكم والتقليل من المخاطر التشغيلية إذا ما تم الالتزام بالمبادئ الأساسية الصادرة عن لجنة بازل 2، بهدف التشديد من قوة متطلبات رأس المال.
- تطبيق مقارنة القياس المتقدمة في تحديد رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية يتطلب إدارة خاصة، تسمح بتفادي والتحكم أكثر في الخسائر المحتملة.
- بالرغم من توفر برامج الكمبيوتر المعقدة يمكن للمتعاملين المحتملين إبرام صفقات دون علم رؤسائهم، مما يلحق خسائر بالبنك.
- يعتبر تحديد رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية من العناصر ذات الأهمية الكبيرة للتقليل من حدة هذه المخاطر، بالإستعانة بالتأمين ضد أنواع المخاطر التشغيلية.
- تحديد المسؤوليات وضرورة وضع نظام رقابة فعال على كل أنشطة البنك والمتعاملين لتفادي عمليات الغش والإحتيال والقيام بصفقات وهمية.
- تعتبر مؤشرات قياس الأداء لدى بنك سوسيتيه جنرال من العناصر الأساسية للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية ومن ثمة تكميمها.
- يراعي بنك سوسيتيه جنرال المبادئ العشرة في القيام بنشاطاته من حيث الدور الفعال للإدارة والإشراف والرقابة على المخاطر التشغيلية و وكذا الإفصاح عن المعلومات المالية والمخاطر.

كما يمكن أن نقترح ما يلي:

- ضرورة وضع إستراتيجية تتوافق مع أهم المتغيرات التي تشهدها البنوك والتي من بينها بنك سوسيتيه جنرال.
- العمل على تنفيذ مبادئ الرقابة الفعالة التي أصدرتها بازل 2 لتحقيق السلامة المصرفية.
- التنسيق فيما بين الفروع والوكالات المحلية والدولية بما يحقق النتائج المسطرة.

من خلال عرض مختلف عناصر الدراسة نصل إلى صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن إدارة المخاطر التشغيلية تعتمد على الالتزام بتطبيق متطلبات بازل 2 لضمان تحقيق السلامة والاستقرار البنكي.

أما عن الفرضية الثانية فإن عملية تحديد الخسائر المترتبة على أنواع المخاطر التشغيلية تعتمد على استخدام النماذج المقترحة من طرف لجنة بازل 2.

في حين أن الفرضية الثالثة ومن خلال دراسة بنك سوسيتيه جنرال فإنه يستخدم مقارنة الأكثر توافقاً مع أنشطته لمواجهة المخاطر التشغيلية.

وختاماً مهما كانت حجم الخسائر الملحقة بالبنك لا بد من البحث عن تغطية مناسبة لكي لا يتعرض البنك إلى حالة التصفية.

#### الهوامش والإحالات:

<sup>1</sup> Timothy, w.Koch, S.Scott Macdonald. Bank management. Seven editions.

Western. Engage learning S A. 2010.p118.

<sup>2</sup> صادق راشد الشمري، إستراتيجية المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013. ص ص 93-99.

<sup>3</sup> صادق راشد الشمري، إدارة المصارف: الواقع والتطبيقات العملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص201.

<sup>4</sup>Basel committee on banking supervision. Sound practices for the management and supervision of operational risk.basel.switzerland.2003.p2-3.

- 5 أحمد شعبان محمد علي، انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي ودور البنوك المركزية، الدار الجامعية، 2007، مصر، ص 275-280.
- 6 أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية.2012.ص ص 10-12.
- 7 نبيل حشاد، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، موسوعة بازل 2، الجزء 2، بيروت، 2005، ص ص 364-375.
- 8 مجلة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، خليل محمد حسين، المجلد الرابع عشرة، العدد الأول، مقررات بازل 2 والتشريعات المصرفية، 2006، ص 16-17.
- 9 عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم، إدارة المخاطر، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 370.
- 10 <http://fr.Wikipedia.org>. (20/02/2010. 11 :00).
- 11 مجلة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، المجلد 20 العدد الأول، معايير بازل من الأول إلى الثالث، خالد أمين عبد الله، 2012، ص 06.
- 12 صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المصارف وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار البيازوري، عمان، 2013، ص 85.
- 13 اتحاد المصارف العربية، بحوث في مقررات لجنة بازل الجديدة وأبعادها بالنسبة للصناعة المصرفية، جامعة اليرموك المكتبة، 2003، ص 98.
- 14 مجلة الدراسات المالية والمصرفية، سليمان ناصر، البنوك الإسلامية واتفاقية بازل 3 المزاي والتحديات، 2012، المجلد العشرون. العدد الأول. ص ص 27-31.
- 15 إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 12.
- 16 صادق راشد الشمري، إدارة المصارف، الواقع والتطبيقات العملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 205.
- 17 شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار الميسرة، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 277.
- 18 صادق راشد الشمري، إدارة العمليات المصرفية، البيازوري عمان، 2012، ص 233.