





جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي
تيسمسيلت-

المعيار

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات
مصنفة " C "

في الآداب، الحقوق والعلوم السياسية، علوم وتقنيات
النشاطات البدنية والرياضية، العلوم الاقتصادية، والعلوم الإنسانية
والاجتماعية

المجلد السادس عشر العدد 01 جوان 2025

EISSN 2602-6376

ISSN 2170-0931

المعيار

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات
مصنفة " C "



جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت - الجزائر -

شروط النشر وضوابطه

-المعيار مجلة علمية مصنفة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.

- دورية تصدر مرتين في السنة عن جامعة بتيسمسيلت. الجزائر.

- تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.

- ضرورة وجود مختصر أو تمهيد للمقال سواء باللغة العربية أو الأجنبية.

- تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.

- تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.

- تتم الكتابة بخط (Traditional Arabic) حجم (15)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (14).

- تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة

الفرنسية بخط (Times new roman) حجم (12)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (10).

- تكون الهوامش والإحالات على طريقة أسلوب APA

- لا يقل حجم البحث عن 08 صفحات ولا تتجاوز 15 صفحة.

- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسئولة عن آراء وأحكام الكتاب. كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

المدير المسنول عن النشر

أ. د. عيساني امحمد.

المعيار

المجلد السادس عشر العدد 1 جوان 2025

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات

مصنفة " C "

تصدر عن جامعة تيسمسيلت - الجزائر

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

عن طريق البوابة الإلكترونية www.asjp.cerist.dz

جامعة تيسمسيلت. الجزائر.

البريد الإلكتروني: www.cuniv.tissemsilt.dz

EISSN 2602-6376

ISSN 2170-0931

رئيس المجلة:

أ. د. دهوم عبد المجيد

المدير المسؤول عن النشر:

أ. د. عيساني محمد

رئيس التحرير:

أ. د. مرسي رشيد.

نواب رئيس التحرير:

أ. د. واضح أحمد الأمين، أ. د. علاق عبد القادر، أ. د. العيداني الياس، أ. د. عطار خالد،

أ. د. لكحل فيصل، أ. د. قاسم قادة، د. دهقاني أيوب، أ. د. بوسكرة عمر.

سكرتيرا المجلة:

عرجان نورة

عطار خالد

هيئة التحرير:

أ.د. غربي بكاي، أ.د. قاسم قادة، أ. د. عطار خالد، د. صالح ربوح، أ.د. مصايح محمد، د. بن رابح خير الدين، أ. د. بوسيف إسماعيل، أ.د. بوراس محمد، أ. د. شريط عابد، د. محي الدين محمود عمر، أ.د. روشو خالد، أ.د. العيداني إلياس، أ.د. فايد محمد

الهيئة العلمية:

من جامعة تيسمسيلت: أ.د. بن فريجة الجلاي، أ.د. أحمد واضح أمين، أ.د. تواتي خالد، د. ربوح صالح، أ.د. غربي بكاي، أ.د. بوركة ختة، أ.د. طعام شاختة، أ.د. شريف سعاد، أ.د. يعقوبي قدوية، أ.د. مرسل مسعودة، أ.د. بن علي خلف الله، أ.د. رزايقية محمود، أ. د. بوغاري فاطمة، أ.د. قردان ميلود، أ.د. يونس محمد، أ.د. فتوح محمود، أ.د. عيسى حورية، د. بوضوار صورية، د. وسواس نجاة، أ. د. بوزيان أحمد، أ.د. بشير دردار، من جامعة صفاقس، تونس: أ. د. عبد الحميد عبد الواحد، د. بوبكر بن عبد الكريم، من جامعة المنصورة، مصر: د. محمد كمال سرحان، من جامعة طرابلس، ليبيا: د. أحمد رشاش، من الجامعة الأردنية، الأردن: أ. د صادق الحايك، من جامعة الجزائر 03، الجزائر: د. فتحي بلغول، من جامعة لمين دباغين، سطيف: أ. د بوطالي بن جدو، من جامعة وهران: أ. د. مخطار حبار، من جامعة سيدي بلعباس: أ. د. محمد بلوحي، من جامعة سعيدة: د. عبد القادر راجحي، من جامعة تلمسان: أ. د. محمد عباس، أ. د. عبد الجليل مرتاض، من جامعة تيزي وزو: أ. د. مصطفى درواش، من جامعة مستغانم: د. منصور بن لكحل، من جامعة زيان عاشور، الجلفة: د. حربي سليم، د. علة مختار، عروي مختار، من جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف: أ. د حفصاوي بن يوسف، أ. د موسى فريد، أ. د. بوراس محمد، أ. د. علاق عبد القادر، أ. د. روشو خالد، أ.د. مرسي مشري، د. لعروسي أحمد، د. قزران مصطفى، د. زرقين عبد القادر، د. محمودي قادة، أ.د. العيداني إلياس، د. عيسى سماعيل، د. بوزكري الجيلالي، د. ضويفي حمزة، د. كروش نور الدين ، د. بوكريدي عبد القادر، د. عادل رضوان. من جامعة ابن خلدون تيارت: أ. د. عليان بوزيان، أ. د. فتاك علي، أ. د. بو سماعة الشيخ، أ. د. بن داود إبراهيم، أ. د.

شريط عابد. UNIVERSITIE PAUL SABATIER TOULOUZE 03. FRANCE: CRISTINE

Mensson

كلمة العدد

السلام عليكم،

بعد واجب التّحيّة تطل عليكم مجلة المعيار – كما عودتكم – بمجلد جديد وعدد متجدد هو المجلد السادس عشر، العدد الأول، حاملة في طيّاتها مجموعة ثرية ومتنوعة من المقالات العلميّة والبحوث الأكاديمية، التي تتناول طيفا واسعا من المواضيع والقضايا التي تهم القارئ المتطلّع للمعرفة والفهم العميق.

وكالمتوقع، يتضمن هذا العدد نخبة من المقالات التي كتبت بأقلام نيرة، وبأفكار ناضجة، تجمع بين العمق العلمي والطّرح الجذّاب، وذلك في مجالات شتى، تشمل: الأدب، والقانون، والسياسة، والاقتصاد، والاجتماع، وغيرها وبلسان مختلف اللّغات منها الانجليزية، الفرنسية والألمانية، ومن الميادين التي تتجدّد أهميتها مع متغيرات الواقع وتحديات العصر.

وما يضيفي على هذا العدد طابعا خاصّا، هو ما يتضمنه من أعمال كتبت من داخل الوطن ومن خارجه، في دليل واضح على عمق الامتداد العلميّ للمجلة، وحرصها على جمع الآراء والأصوات العلميّة من كافة الأصقاع، فكلّ مقال يضيف بعدا ورؤية تساهم في بناء معرفة شاملة ورؤية متوازنة نتطلّع من خلالها إلى نيل رضى القارئ والفوز بإعجابه.

المدير المسؤول عن النشر

أ.د. عيساني محمد

محتويات العدد

الرقم	الموضوع	الصفحة
	كلمة العدد أ. د. عيساني امحمد	هـ
01	أثر السياق النحوي في إظهار معنى القراءات ياسر بن محمد الخليل -جامعة القصيم، كلية اللغة العربية والدراسات الاجتماعية، السعودية	16-1
02	أعلام النزعة الأخلاقية للشعر الزباني وموضوعاته د. مولاي البودخيلي سيدي عبد الرحيم -جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.	24-17
03	الانسجام النصي في قصيدة" ترجمت الفوارس " للشاعر مسعد محمد زياد بحري قويدر -جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر	40-25
04	التأويل النحوي عند علماء العربية القدماء حاج مدني خديجة -جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر.	53-41
05	التجريب السردى عند سمير قسيبي: بين مقتضيات البنية وتجليات الرؤية علاك نصيرة-المركز الجامعي مرسلې عبد الله تيبازة، الجزائر.	72-54
06	الجناس وتقسيم المقسم بن عطاء الله مليكة -جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر	85-73
07	القضية الفلسطينية بين الإبداع الأدبي والإبداع السينمائي (روايات غسان كنفاني نموذجاً) لخضر سعيد بلعربي -جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر	99-86
08	المعتقدات الشعبية في منطقة الونشريس –الأصول والامتداد – أ. د. غربي بكاي -جامعة تيسمسيلت أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر.	109-100
09	النظرية الذهنية اللغوية – دراسة تحليلية لأراء "راي جاكندوف" حول البنية التصورية- بودانة طه الأمين-المركز الجامعي أفلو، الجزائر	119-110
10	بلاغة الصورة بين البيان والتصوير عند سيد قطب ط. د رايس نورية / أ. د بلمرسلي السبع -جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر	133-120
11	تحولات الخطاب النقدي العربي المعاصر من النسق اللغوي إلى النسق الثقافي قراءة في نماذج د. ناجي نادية -المركز الجامعي شريف بوشوشة أفلو، الجزائر	145-134
12	تحولات الكتابة الشعرية ومحاولة التخطي دائماً بدر شاكر السياب أنموذجاً ط. د. عيادي خالد / أ. د. محمودي بشير -جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر	158-146
13	جهود عبد الكريم الفكون الصرفية من خلال كتابه: فتح اللطيف أ. د بلحسين محمد -جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر	166-159
14	حذف نون الفعل المضارع في القرآن الكريم بين القراءة والنحاة أ. د. مسعودة مرسلې -جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر	183-167
15	فاعلية الخرائط الذهنية في تعليم النحو "السنة الأولى متوسط أنموذجاً" كجعو طاطمة-المركز الجامعي مرسلې عبد الله، تيبازة، الجزائر	197-184
16	مستوى قصور الانتباه لدى تلاميذ المرحلة التحضيرية من وجهة نظر المعلمين د. طوبال فطيمة-جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2-، الجزائر	210-198
17	مظاهر التجديد في الدرس البلاغي المعاصر عند صلاح فضل ومحمد عبد المطلب مختيش شريفة -جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر	218-211
18	من أساليب الحذف التركيبي في القرآن الكريم –الاحتباك- ط. د. بومدين مصطفى لامين / أ. د. بوعرارة محمد -جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر	231-219
19	Einfluss kultureller Aspekte auf den Fremdsprachenunterricht Influence of cultural aspects on foreign language teaching ZOUIRA Mohamed -Universität Oran2, Mohamed Ben Ahmed, algerien	243-232
20	Fostering Autonomy in Language Learning through Artificial Intelligence Bensalah Hiba- Ibn Khaldoun University, Tiaret, Algeria	257-244

269-258	Satirizing American Authoritarianism: Power and the Limits of Resistance in Kurt Vonnegut’s “Harrison Bergeron” Ounis Chahrazad -University of Algiers 2, Algeria	21
285-270	Suprasegmental phonemes in linguistic analysis Messaoudi fadela -University center of Maghnia, Algeria	22
299-286	Traduire Le Roman Algerien D’expression Française : Entre Forme Hybride Et Questionnement Identitaire Bousseboua Zeineb-Université des Frères Mentouri. Constantine 1. Algérie	23
315-300	Unraveling Reciprocal Intricacies in The Iceman Cometh and “Hughie”: Intertextual Misreadings Dekkiche Mohamed Amine / Prof. Kaced Assia University of Algiers , Abou El Kacem Saâdallah, Algeria	24
330-316	الإكراه الاقتصادي في ميزان العلاقات الدولية: دراسة في فعالية البدائل غير العسكرية بوجلال عمر -جامعة سيدي بلعباس، الجزائر.	25
346-331	الاهتمام الدولي بالتعليم من أجل التنمية المستدامة د. عتو أحمد -جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي -تيسمسيلت-الجزائر	26
362-347	الحق في بيئة سليمة من منظور التشريع الجزائري والقانون الدولي أبو القاسم عيسى -جامعة غرداية، الجزائر	27
376-363	المواطنة الرقمية: إحياء للمثال الديمقراطي أو تكريس للهيمنة الليبرالية د. بلعموري نعيم -جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر	28
391-377	آليات دعم العمل والفكر المقاولاتي في الجزائر قندوز أحمد / عبد المجيد بلغيث -جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر	29
408-392	دراسة اتجاهات المستهلك الجزائري نحو تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اختيار الوجهات السياحية الخارجية: دراسة تحليلية استطلاعية زرادنة محمد -جامعة تيسمسيلت، الجزائر.	30
425-409	واقع ادارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية قلي سهام 1 / خلف الله حسام الدين -جامعة تونس المنار، تونس	31
439-426	Exploring the Impact of Blockchain Technology on Modern Financial Systems Djerfi Abderahmane, University of jijel, Algeria /Chaalal cherif Abdelillah Ibn khaldoun university, Tiaret	32
454-440	The reality of the digital economy in Algeria through the study of the information technology sector during the period 2015-2024 Kebaili Abdenmour / Deghmoum Hichem, University of Algiers3, Algeria	33
470-455	متطلبات التوجيه المهني ودورها تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في المنشآت الرياضية د بلقرش محمد / أ. د عمارة نور الدين -جامعة المسيلة، الجزائر	34
480-471	أسس البناء الحضاري في منهج مالك بن نبي بناء النهضة - أنموذجا- د. بوعلام حمديدي / د. فريال طيبون- جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر	35
496-481	الإشراف العلمي في البحوث الأكاديمية (التأزر بين دور المشرف ودور الباحث في إنجاح البحوث العلمية) حرزي السعيد / كتفي ياسمينه -جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.	36
512-497	التماسك الاجتماعي سرورة مفاهيمية وتعدد تصوراتي ط. د معزوزي ناصر / أ. د بكاي رشيد-جامعة عمارثليجي الأغواط، الجزائر	37
528-513	الحدثة وما بعد الحدثة في الموروث السوسيولوجي زهواني عمر -جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر	38
537-529	الخطاب الديني في الفكر العربي المعاصر محمد أركون نموذجا د. سحوان رضوان، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر	39
552-538	الدرس الفلسفي وإمكانية التعليم الرقمي بوحسين جلول / أ. د. بن ناصر حاجة -جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر	40
564-553	جوانب من الحركة العلمية في مدينة مازونة ونواحيها من النصف الثاني للقرن 12هـ/13م إلى القرن 13هـ/14م د. بوشامة أحمد-جامعة أحمد بن يحيى الزنشريسي تيسمسيلت، الجزائر	41
578-565	دور التحول الرقمي في جودة الخدمة العمومية في الجزائر ط. د بوشياخي عبد اللطيف/ ط. د بوشياخي عصام/ أ. دنقاز نجيبه - 2,1 كلية الحقوق، جامعة صفاقس، تونس/3كلية الحقوق، جامعة أريانا، تونس	42

593-579	دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المنظور الإسلامي في تحقيق التنمية المستدامة عاصمي نبيلة - أحمد بن يحيى الونشريسي، الجزائر/ موسى عيسى - جامعة مولود معمري - تيزي وزو، الجزائر.	43
606-594	مبدأ مراعاة مقاصد المكلفين وأثره في فقه المعاملات المالية في المذهب المالكي صرموم رايح - أحمد بن يحيى الونشريسي، الجزائر	44
624-607	مساهمة سي محمد ولد سي حمزة في مواجهة الاستعمار الفرنسي بالجنوب الغربي الجزائري (1865.1864) ط. د. قايد عزالدين/ د. مايدي كمال - المركز الجامعي الشريف بوشوشة، أفلو، الجزائر	45
641-625	معوقات البحث العلمي في الجزائر والحد من الناجمة أ. د. العيمش محمد/ د. هاشم رايح - ملحقة قصر الشلالة. جامعة تيارت، الجزائر	46
657-642	Algerian Family Ben Djelal al-Tlemceni: One hundred years of scientific contribution in Fes (10th-11th Century Hijri / 16th -17th Century) Dr. Saidani Mahfoudh- Djilali Bounaama University, Khemis Miliana, Algeria	47
665-658	Arab Christians and the writing of Ottoman history, the Lebanese historian Philip Hitti (1886- 1978) as a model Abderrazak Toumiat- Yahia Fares University , Medea, Algeria	48
680-666	Exploring Destructive Patriarchy and Subversive Ideological Forces in Sam Shepard's Curse of the Starving Class (1977) and Buried Child (1978) Amina Mechta / Pr. Assia Kaced, University of Algiers, Algeria	49
696-681	Rhetorical Techniques in the Treatise on Argumentation (1958) by Chaim Perelman (1912-1984) and Lucie Olbrechts (1899-1987) Zhor Hameurlaine - Ibn khaldoun university of tiaret , Algeria	50
711-697	The Aesthetics of Time and Place in the Novel The Scent of a Woman by Amin Zaoui Arioua Mounir - University of Boumerdes , Algeria	51
726-712	The Deconstructive Method in Philosophy and Its Applications in the Arab-Islamic Heritage: Mohamed Arkoun as a Model LAKHEL Hamdi - Mohamed Kheider University, Biskra, Algeria	52
741-727	The Reality of Household Food Waste Reduction Among Families in Chlef Province: An Analysis of Awareness, Behaviors, and Influencing Factors Nacef Mohammed - Hassiba Benbouali University of Chlef, , Algeria	53

واقع ادارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية

The Reality of Operational Risk Management in Algerian Banks



قلي سهام¹، خلف الله حسام الدين²

¹ جامعة تونس المنار، مخبر البحث LARMA، تونس.

kollisihem@gmail.com

² المركز الجامعي تيبازة، مخبر البحث في الاقتصاد المطبق من أجل حوكمة الموارد وتنمية الإقليم، الجزائر.

khalfallah.houssem23@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2025/04/20 تاريخ القبول: 2025/05/18

ملخص:

يهدف المقال إلى دراسة المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك الجزائرية نتيجة التطور التكنولوجي وتعقيد الخدمات المصرفية، مع التركيز على مصادر هذه المخاطر، الاستراتيجيات المعتمدة، دور الإدارة، وأهمية خطط الطوارئ، حيث أوصت الدراسة بضرورة فرض قواعد صارمة من قبل السلطة النقدية لضمان تبني البنوك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية، إضافةً إلى تطوير كفاءة الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية في القطاع المصرفي. كما تؤكد على أهمية التزام الإدارة العليا بمتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقديم تقارير دورية للهيئات الرقابية. وتشير النتائج إلى أن ضعف الرقابة الداخلية وثقافة التسيير يزيدان من خطورة هذه المخاطر، بينما تبقى استراتيجية تكنولوجيا المعلومات عاملاً حاسماً في الحد منها وضمان استمرارية العمليات البنكية بفعالية وأمان. الكلمات المفتاحية: المخاطر التشغيلية، البنوك الجزائرية، إدارة المخاطر، الخطط الاحتياطية.

Abstract:

The article explores operational risks in Algerian banks due to technological advancements and complex banking services, focusing on risk sources, strategies, management's role, and contingency plans. The study recommends strict regulations to enforce effective risk management systems and enhance employee skills. It highlights the importance of senior management oversight and regular reporting to regulatory bodies.

Findings show that weak internal controls and poor management culture increase risks, while a strong IT strategy is essential for reducing them and ensuring secure banking operations.

Key words: Operational Risks, Algerian Banks ,Risk Management ,Contingency Plans.

* قلي سهام

مقدمة:

أصبح تطور التكنولوجيا وتعقيد المنتجات والابتكار الدائم في عالم المالية يشكل مصدر خطر متزايد بالنسبة للمؤسسات المالية وغير المالية، فأوجب التركيز وتسييل الضوء على الأفراد والعمليات وأنظمة الأعمال الإدارية في المؤسسات، لتفادي تعرضها لخسائر مالية فادحة، وهذا ما يسمى بالمخاطر التشغيلية. في أوائل التسعينات كانت المخاطر التشغيلية مجرد فكرة بسيطة للممارسين بسبب اللاوعي ونقص المهارات وانخفاض الإدراك لنتائج وعواقب هذا الخطر.

إن تحديد المخاطر التشغيلية جزء من إطار جديد لتحليل ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات المالية، ومن أجل التغلب على هذا التحدي، نحاول من خلال هذه الدراسة تحديد بشكل واضح إدارة المخاطر التشغيلية ومدى تطبيقها في البنوك الجزائرية. ومن الآليات التي تمكننا من تقليل تلك المخاطر لجان المراجعة، حيث أن تفعيل دورها بالبنوك التجارية يساهم في رفع جودة المعلومات المالية، ولا شك أن قيام تلك اللجان بمهامها بكفاءة وفاعلية يتطلب ضرورة توفر عدة خصائص، وبناء على هذا يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما مدى مساهمة إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية لتقليل المخاطر بها؟

تهدف هذه الدراسة للتطرق الى واقع إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية ومن ثمة الوقوف على كفاءتها وكذا التعرف على الأسس الخاصة بعملية إدارة المخاطر التشغيلية في بنوك الجزائر ومعرفة الخطط التي من الممكن وضعها لمواجهة المخاطر التشغيلية. وللإجابة على الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تعتبر المخاطر التشغيلية من بين أكبر المشاكل التي تواجه البنوك التجارية بشكل عام.

الفرضية الثانية: تنتج البنوك التجارية العاملة بالجزائر مجموعة من استراتيجيات لإدارة المخاطر التشغيلية بها من خلال إطار متكامل للعمل والاعتماد على التقنيات الحديثة.

الفرضية الثالثة: وجود علاقة تكاملية بين إدارة المخاطر التشغيلية والتحكم في مخاطر التشغيل في البنوك الجزائرية.

الفرضية الرابعة: تلعب خطط الطوارئ الاحتياطية المعدة مسبقا من طرف البنوك التجارية العاملة بالجزائر دورا هاما أساسيا في الحد من الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية لهذه البنوك.

منهج الدراسة:

للإمام بكل جوانب الإشكالية المطروحة من خلال هذه الورقة التي تتركز بشكل محوري حول تقييم واقع إدارة المخاطر التشغيلية وتطبيقها في البنوك الجزائرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء الخاص بالأدبيات النظرية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يدرس الظواهر كما هي في الواقع بالإضافة الى محاولة التعبير عنها بشكل كمي أو كيفي ليوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، خلال هذه الدراسة تمت عملية جمع البيانات على احد أدوات الاستقصاء والمتمثلة في الاستبانة، ليتم في الأخير تحليل استجابة المبحوثين حول عبارات ومحاوَر الاستبيان بما يتيح مناقشة الاشكال المطروح من خلال هذه الورقة.

نموذج الدراسة:

لبناء النموذج الخاص بالدراسة تم الاستعانة بمجموعة من النماذج النظرية التحليلية السابقة المتعلقة بالموضوع الأمر الذي ساهم في عملية تحديد متغيرات الدراسة والمتمثلة في:
المتغير الأول: مصادر المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛
المتغير الثاني: استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية لتأسيس إطار عمل متكامل بتقنيات حديثة؛

المتغير الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية، والتحكم في مخاطر التشغيل؛
المتغير الرابع: معرفة دور خطط الطوارئ الاحتياطية للتعامل مع الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية.
هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة أجزاء رئيسية: مقدمة، إطار نظري، دراسة تطبيقية، وخاتمة.

تناول الإطار النظري الجوانب المفاهيمية المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالخطر، وإدارة المخاطر، والمخاطر التشغيلية، وصولاً إلى إدارة المخاطر التشغيلية.
الدراسة التطبيقية، فقد خُصصت لتحليل واقع تطبيق هذه المفاهيم داخل البنوك الجزائرية، من خلال استبيانات وبيانات ميدانية تهدف إلى تقييم مدى فعالية آليات إدارة المخاطر التشغيلية المعتمدة، ومدى مساهمتها في الحد من الخسائر وتحسين الأداء البنكي.

المبحث الأول: الإطار النظري:

المطلب الأول: الخطر

مفهوم الخطر متعدد الأوجه وليس دائماً مباشراً كما يتضح من الدراسات. استخدم اليونانيون والإيطاليون كلمة "risk" في المواقف الغير المؤكدة وتعني "المجازفة" (Hamberg, 2000 & Picket, 2013, p.60). لذا، نظراً لأن الخطر أمر لا مفر منه، فإن البشر والشركات بحاجة إلى المجازفة في ظل مواقف خطر ديناميكية ذات نتائج غير متوقعة (Kaplan & Garrick, 2006).

هنا يجب ملاحظة من الأبحاث أن الخطر والغموض ليسا متماثلين. وفقاً Hamberg (2000)، يشير الخطر إلى الحالات التي يمكن فيها تحديد احتمال النتائج، بينما تكون النتائج غير معروفة في الحالات الغير المؤكدة. علاوة على ذلك، يتضمن الخطر الغموض، ولكنه قد يشمل أيضاً بعض الخسارة أو الضرر (Kaplan & Garrick, 2006)؛ بالإضافة إلى ذلك، ما يُعتبر خطراً، داخلياً أو خارجياً، في وقت معين قد لا يُنظر إليه على هذا النحو في المستقبل (Cornia, Dressel & Pfeil, 2014).

من أجل اتخاذ قرارات صائبة وتحقيق عائد استثمار عالي، يجب وزن المخاطر وقياسها (Kaplan & Garrick, 2006)، حيث أن المعرفة بالبيئة (Ganegoda & Evans, 2014) والوعي بالنتائج يقللان من مستوى المخاطر (Kaplan & Garrick, 2006) في الأعمال التجارية بشكل عام، "وتقاس المخاطر من خلال احتمال وقوعها وتأثيرها الاقتصادي والمالي، مما يمثل سلسلة من التحديات التي يجب مواجهتها وتقييمها بناء على المخاطر المتوقعة (COSO-framework cited in Picket, 2013, p.62) إن تقييم المخاطر من خلال تحديد احتمال وقوعها

وتأثيرها المالي يساعد في تصنيف المخاطر الرئيسية وتخصيص الموارد الأكثر أهمية للأعمال. وتعتمد أيضًا آثار الخطر على عاملين أساسيين: الأول يمثل ثقافة المخاطر، والثاني يعبر عما يعرف بشهية المخاطر. ويعتبر ضعف ثقافة المخاطر من بين العوامل الرئيسية التي أثرت على الأزمة الأخيرة (الرهن العقاري)

(Financial Stability Board, 2014). بالإضافة إلى غياب عامل الثقافة، والذي يعكس المواقف والسلوكيات والقواعد الإدارية داخل المؤسسة التي توجه نحو الطريقة التي تمكنها من مواجهة وإدارة تحديات المخاطر (Atkinson, 2013)؛ بالإضافة إلى كل ما سبق فإن ثقافة المخاطر تعتبر حجر الأساس لحوكمة المؤسسة وإدارة مخاطر المؤسسة (Roeschmann, 2014). وعلى الرغم من الأهمية التي تحظى بها ثقافة المخاطر لا تزال المؤسسات المالية (خاصة البنوك) تواجه تحديات كبيرة (EY, 2013).

حددت سلطة الرقابة المالية السويدية (SFS) في أحدث مجموعة من اللوائح التي نشرتها في عام 2014 شهية المخاطر على أنها "مستوى واتجاه المخاطر التي يتقبلها المشروع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع (FFFS (2014, p.1 من أجل التنفيذ الصحيح لإدارة المخاطر، كما تحتاج البنوك والمؤسسات المالية إلى ربط الإجراء بعملية التخطيط والتنظيم.

مما سبق تعرف المخاطر على أنها احتمال فقدان الموارد المالية أو الشخصية نتيجة لعوامل غير متوقعة قصيرة الأجل أو طويلة الأجل. كما تُعرف أيضًا على أنها احتمال وقوع حدث مستقبلي يتسبب في خسارة أو ضرر مادي ومعنوي لمن يسقط، فهو غالبًا ما يقترن بالحظ والصدفة- فكما يقال " الحياة مخاطرة ومجازفة". أما عواقب الخطر قد تكون ضعيفة ومحتملة، وقد تكون معتبرة تؤدي إلى الدمار والخراب.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية

أولاً: مفهوم ومبادئ إدارة المخاطر

وفقاً لـ (Cheng, Yip & Yueng, 2012)، يُقال إن إدارة المخاطر هي دورة أو خريطة طريق يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات للقضاء على الآثار الضارة للأحداث الخطيرة أو التقليل من احتمالية حدوثها.

تتضمن إدارة المخاطر الإجراءات والسياسات والأفعال والأدوات المستخدمة لإدارة الخطر وجعله مقبولا (Alhawari et al, 2012) تُعرف مؤسسة إدارة المخاطر (IRM) إدارة المخاطر بأنها عملية مفيدة من خلالها تتعرف المؤسسات على المخاطر التي ستواجهها ومن خلال ذلك اتخاذ إجراءات بشأنها من أجل زيادة احتمال النجاح وتقليل احتمال الفشل، كما أنها تتضمن تطوير استراتيجيات إدارة متنوعة لتجنب المخاطر، وتقليل الآثار السلبية التي تولدها تلك المخاطر.

تعد إدارة المخاطر المكون الرئيسي للنجاح في قطاع التمويل والاستثمار اليوم وهذا ما تم ملاحظته في الأزمة المالية العالمية 2009 (Aebi, Sabato & Schmid, 2012)، إن اعتماد ممارسات إدارة مخاطر متطورة واستراتيجية إدارة مخاطر مناسبة وسليمة يضمن للمؤسسة احتمالية البقاء والاستمرارية على المدى الطويل (Kim & Vonortas, 2014).

كما يجدر الإشارة هنا أن عملية إدارة المخاطر يجب أن تُفهم بفهم جيد من قبل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكذلك الموظفين على جميع المستويات.

في السابق، كان يُنظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها نشاطاً تشغيلياً بدلاً من مسؤولية مستمرة لمجلس الإدارة (Ingley & Walt, 2008)، أما حالياً إلى جانب مسؤولية المجلس تركز أيضاً على استراتيجيات إدارة المخاطر وهي ثلاثة: تحقيق أهداف المؤسسة، الالتزام بالأهداف القائمة على التحكم، والامتثال للمتطلبات التنظيمية (COSO, 2013). وفقاً لدراسة أجراها (Moody 2010) لزيادة فعالية إدارة المخاطر في المؤسسة، يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر جزءاً من العمليات التنظيمية وصنع القرارات، في حين يجب أن تكون ديناميكية وتستجيب بفعالية للتغيرات المختلفة،

بالنسبة للأهداف التنظيمية التي يحددها مجلس الإدارة والإدارة العليا، تضمن إدارة المخاطر تنفيذ عملية تحديد المخاطر وقياسها والتحكم فيها / مراقبتها ومراجعتها في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك يجب تخفيف المخاطر وخطة الإدارة وإبلاغها إلى المجلس، ولضمان تنفيذ عملية إدارة المخاطر بدقة، يجب أن يكون هناك كبير مسؤولي المخاطر الداخلية ضمن الإدارة العليا CRO، حيث يضمن CRO أن يتم تقييم جميع المخاطر بشكل استراتيجي ضمن سياسة المخاطر المؤسسية، وأن المؤسسة تستجيب بشكل صحيح للمخاطر والتحديات الجديدة، ويقدم المشورة بشأن القضايا الحساسة المتعلقة بالمخاطر لاتخاذ القرارات المناسبة (Picket, 2013, p.76-77)، وبشكل عام تتمثل مهمة CRO في التأكد من تنفيذ نظام مراقبة داخلي فعال لإدارة المخاطر بشكل فعال. ومع ذلك، الأمر الذي يتطلب منه فهم الحواجز مثل القوة غير الكافية للعملية ومديري المخاطر غير المناسبين، وتحليل المخاطر غير المناسب، والموقف غير المرضي تجاه المخاطر عند تقييم خطة إدارة المخاطر (Carter & Chinyio, 2012).

ثانياً: أدوات إدارة المخاطر

للمخاطر خصائص متنوعة وبناءً على هذه الخصائص يتم تحديد أدوات إدارة المخاطر. هناك العديد من الأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر إلا أنه عند اختيار تلك الأدوات يجب مراعاة العديد من العوامل مثل التكلفة والفعالية والكفاءة (Dofrman, 2012).

ومن الأمثلة على هذه الأدوات:

- منع الخسائر: يتضمن منع الخسائر تقليل التزامات الحدث مع تقليل حجم الحدث؛
- تقييد الأضرار: تركز تقييد الأضرار على تقليل حجم الأحداث التي تحدث؛
- معالجة المخاطر: تتضمن هذه الأداة جميع الأنشطة للتحكم في المخاطر وتقليل حجمها؛
- تمويل المخاطر: يتضمن تمويل المخاطر تحديد موعد دفع الخسائر ومن يدفعها؛
- تحمل المخاطر: قد يكون التعرض مقبولاً وبالتالي لا يحتاج إلى اتخاذ أي إجراء آخر حتى لو لم يكن مقبولاً، فقد تكون القدرة على فعل أي شيء بشأن بعض المخاطر محدودة؛
- نقل المخاطر: الخيار الأفضل لبعض المخاطر هو نقلها إما من خلال إعادة التأمين أو من خلال طرف ثالث. هذا الخيار هو الأفضل لتقليل المخاطر المالية؛
- إنهاء المخاطر: قد لا يتم معالجة بعض المخاطر أو احتواؤها إلا إلى مستوى القبول من خلال إنهاءها. خاصة عندما تكون المخاطر أعلى بكثير من حصة الشركة.

ثالثاً: المخاطر التشغيلية:

إضافة إلى مخاطر الائتمان والسيولة والسوق، تعد مخاطر التشغيل أهم المخاطر التي تواجه البنوك، ففي حالة عدم وجود خسارة تشغيلية كأكبر خسارة، فإن جميع الأنواع الأخرى من الفشل تكون أقل أهمية، وبالتالي فإن التركيز ينصب فقط على مخاطر التشغيل وكيفية إدارتها.

انهيار العديد من البنوك بسبب مشاكل مالية راجع لنظام إدارة المخاطر الغير فعال بشكل عام وإدارة المخاطر المؤسسية على وجه الخصوص، وخاصة أن هذه المسألة أصبحت مهمة بعد الأزمة المالية العالمية التي تميزت عمومًا بأزمة السيولة، إلا أن المخاطر التشغيلية وعواملها لعبت دورًا مهمًا في طول الأزمة وشدها (Jongh & 2013, Vuuren). لذلك، زادت الحاجة إلى استكشاف مفهوم مخاطر التشغيل بشكل كبير.

ظلت مخاطر التشغيل مثالاً للمواقف غير المؤكدة التي كان من الصعب تحديدها وقياسها بالطرق التقليدية (Power, 2005)، في العقدين الماضيين أدى الاهتمام المتزايد بمخاطر التشغيل إلى إصدار المعايير والأطر الشاملة التي تهيكل هذا النوع من المخاطر، والتعريف الأكثر شيوعاً للمخاطر التشغيلية ظهر لأول مرة في (Association and al., 1999) وهو كما يلي: "المخاطر التشغيلية هي الخسارة المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن عدم كفاية العمليات الداخلية، الأشخاص، النظم، أو من أحداث خارجية" حيث اعتمدت لجنه بازل هذا التعريف في البداية ولكنها ألغت فيما بعد الإشارة إلى الخسائر غير المباشرة، وبشكل أكثر تحديداً تعريف لجنه بازل للمراقبة البنكية (BCBS, 2006) المخاطر التشغيلية بأنها: "المخاطر الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية للموظفين والنظم أو من الأحداث الخارجية".

وقد تم التحدي لتعريف BCBS من قبل أكاديميين والممارسين وذلك بوصف (Turing, 2003) التعريف بأنه "واسع بحيث لا يكون مفيداً تماماً" في حين ينتقد (Herring, 2002) التعريف على أساس أنه يحذف تماماً مخاطر الأعمال الأساسية، ويتجاهل محاولة اللجنة السابقة لإدراج التكاليف غير المباشرة ومخاطر السمعة، فإن استبعاد مخاطر السمعة هو أمر مزعج بشكل خاص، حيث يتم وضعه في بعض الأحيان ليشمل أو يتداخل مع المخاطر الاستراتيجية والمخاطر التشغيلية ويصف (Doerig, 2003) مخاطر السمعة أنها "تجميع نتائج جميع المخاطر بالإضافة إلى عوامل داخلية وخارجية أخرى".

تعتمد معظم الدراسات حول جوانب المخاطر التشغيلية ففي دراسة أجراها Jarow في عام 2008، قدم الباحث من خلالها معلومات مفصلة حول عوامل المخاطر التشغيلية وفيما يلي تعريف مبسط حول كل عامل:

- 1- **المخاطر العملية:** يرجع هذا الخطر إلى الخسارة المرتبطة بالأخطاء أثناء العمليات كعدم الامتثال في الإجراءات أو الخطأ في تسجيل العمليات والتسويات والتأكدات، ونظام التحكم غير الكامل، وعدم الأمن.
- 2- **مخاطر النظام والتكنولوجيا:** وتكون ذات صلة بفشل الأجهزة أو عدم توفر الوسائل لفترة مؤقتة أو لمدة طويلة (المعدات وأنظمة الكمبيوتر أو الأجهزة الفنية ...) اللازمة لأداء المعاملات المعتادة وغيرها من المشاكل ويؤدي تنفيذ تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال إلى تحديات في سير العمل والإجراءات والسياسات، مما قد يؤدي بدوره إلى المخاطر. وبالتالي، لا يمكن النظر إلى المخاطر المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات بشكل مستقل، ولكن فقط فيما يتعلق بالأشخاص والعمليات والمخاطر الأخرى ذات الصلة (Fheili, 2011). تؤدي مشاكل نظام تكنولوجيا المعلومات الناجمة عن الفيروسات والهجمات الإلكترونية وغيرها إلى مشاكل كبيرة تؤثر على المؤسسة بأكملها.

لذلك يمكن تصنيف مخاطر النظام والتكنولوجيا على أنها مخاطر الخسائر بسبب التكنولوجيا غير الكاملة المستخدمة في البنوك، مثل عدم كفاية طاقة الأنظمة وعدم ملاءمتها فيما يتعلق بالعمليات الجارية، وطرق معالجة البيانات غير المناسبة أو عدم كفاية البيانات المستخدمة وبالتالي يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات الفعالة جنبًا إلى جنب مع توفير أمن تكنولوجيا المعلومات إلى عمل النظام بأكمله لإدارة المخاطر بنجاح (2004 Culbertson).

3- المخاطر الخارجية: وتتضمن خطر الخسارة المرتبط بالتغيرات في البيئة التي يعمل فيها البنك والتغيرات في التشريعات السياسية والاقتصادية ومخاطر التدخل المادي الخارجي.

على الرغم من استبعاد المخاطر السمعية تحديداً من تعريف مخاطر التشغيل الذي قدمه مجلس بازل للرقابة المصرفية (BCBS)، إلا أن لها آثار على العوامل الأخرى لمخاطر التشغيل وتساعد في إنشاء خريطة أوضح وأكثر تحديداً لتحديد هذه المخاطر (Xifra & Ordeix, 2009). تعد المخاطر السمعية نتيجة محتملة لإدارة مخاطر التشغيل ومهمة، في حين أنها حظيت باهتمام قليل للغاية خلال فترة طويلة من الزمن. لذلك، من المهم تعريف هذا الخطر كما يلي:

تعد المخاطر السمعية خطراً رئيسياً لجميع المؤسسات جنباً إلى جنب مع المخاطر الرئيسية الأخرى، (The Chartered Institute of Management Accountants, 2007) ويمكن تعريفها بأنها "مدى المكاسب والخسائر المحتملة في رأس المال السمعي لشركة معينة" (Gardber & Barnett, Forbrun, 2000).

رابعا: إدارة المخاطر التشغيلية (ORM)

يركز ORM بشكل كبير على القضايا التي قد لا تبدو مالية للوهلة الأولى، ولكنها قد تؤدي إلى خسائر مالية فعلية. وبالتالي يمكن أن تنتشر الخسائر التشغيلية على جميع مستويات المنظمة، بدءاً من مجلس الإدارة حتى مجموعات الأشخاص المرتبطين بنشاطها (Jongh et al, 2013). وبما أن الخسائر الناجمة عن المخاطر الخارجية (مثل الكوارث الطبيعية والإرهاب) أسهل في تحديدها من الخسائر الناجمة عن الأحداث الداخلية (مثل الاحتيال من الموظفين وفشل النظام)، فإن المخاطر التشغيلية الداخلية عادة ما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنشاط بنك معين. تحتاج قواعد بيانات الخسائر التشغيلية إلى أن تكون مفصلة للغاية وتشمل تصنيفاً شاملاً وواضحاً لجميع نقاط الضعف الداخلية أثناء اعتماد التغييرات (Apatachioae, 2014).

إن بعض الأحداث الاحتمالية في أواخر التسعينيات، طور مجلس بازل للرقابة المصرفية أطر بازل لإدارة وتوفير خيارات تنظيمية في مجال المخاطر التشغيلية (Wiley, 2013). على الرغم من أن الأزمة المالية العالمية كانت في الأساس أزمة سيولة، إلا أنها زادت أيضاً من الاهتمام بإدارة المخاطر التشغيلية. وفقاً لـ (Andersen et.al 2012) كانت الأسباب الرئيسية للأزمة المالية هي الانتهاكات الجسيمة المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية، ويرجع ذلك في الغالب إلى عدم الاهتمام بعملياتها.

تُظهر دراسة أجراها Cagan (2009) أن حجم خسائر المخاطر التشغيلية في عام 2008 في ذروة الأزمة كانت أعلى أربع مرات مما كان عليه في عام 2007. كما أن الخسائر التشغيلية لم تتغير كثيراً في التكرار، لكنها زادت بشكل ملحوظ في شدتها، مما يعني أن تأثيرها المالي أصبح أكبر خلال الأزمة (Esterhuysen, 2010). وأظهرت عواقب الأزمة المالية أن سبب المشاكل في إدارة المخاطر النظامية أصبح ضعيفاً في إدارة المخاطر التشغيلية (Jobst, 2010).

بالإضافة إلى ذلك أدى ظهور أنظمة تكنولوجيا المعلومات الجديدة والأكثر تقدماً إلى زيادة الاهتمام بإدارة المخاطر التشغيلية (Jongh et al, 2013). كما أكد Apatachioae (2014) أن عدم توفر بنية تكنولوجيا المعلومات والبيانات في البنك لدعم إدارة المخاطر على المستوى المناسب كان أحد أكبر الدروس المستفادة من الأزمة المالية العالمية لإدارة المخاطر التشغيلية.

بعد الأزمة، لا تزال إدارة المخاطر التشغيلية تواجه العديد من التحديات في ظل عدم اليقين، ويواجه صانعو القرار مشاكل في إدارة المخاطر المرتبطة بفشل البنوك. أيضاً كان أحد الجوانب الجديدة إلى حد ما التي ظهرت في إدارة المخاطر بعد الأزمة المالية هو التغيير في سلوك المستثمرين تجاه المخاطر (McLaughlin, 2013).

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

تهدف الدراسة إلى تقييم واقع إدارة المخاطر التشغيلية وتطبيقها في البنوك الجزائرية، من خلال أخذ عينة من المجتمع المستهدف، وتم الاعتماد على الاستبانة الموزعة بطريقة إلكترونية عن طريق عرض مجموعة من النقاط من خلالها تم تحديد متغيرات الدراسة وكذا كيفية قياسها وطريقة جمعه، ثم عرض النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة كل مفردات الظاهرة قيد البحث، في حين أن العينة تمثل جزء من المجتمع المستهدف أين يشترط فيها أن تحمل نفس خصائص هذا المجتمع،¹ وبالنظر إلى مشكلة وأهداف الدراسة فإن المجتمع المستهدف يتمثل من كل رؤساء مصالح إدارة المخاطر المكلفين بتسيير وتنظيم هذه الإدارة لكل البنوك التجارية العاملة في الجزائر ونظراً لغياب الإحصائيات الدقيقة الخاصة بحجم المجتمع المستهدف، بالإضافة إلى صعوبة إدراج كل مفردات المجتمع؛ اعتمدت الباحثة إلى استخدام أسلوب المعاينة العشوائية (بطريقة غير قصدية أو متحيزة)، أين تم توزيع ما يقارب (80 استمارة) تم استرجاع (80 استمارة) من بينها (61 استمارة) فقط قابلة للتحليل وبالتالي حجم العينة المعتمد في هذه الدراسة (61 مفردة) وهو عدد جدّ كافٍ لتطبيق الاختبارات الاحصائية والقياسية المعتمدة في مناقشة الفرضيات المطروحة من خلال هذه الدراسة.

ثانياً: نموذج الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تقييم واقع إدارة المخاطر التشغيلية وتطبيقها في البنوك التجارية العاملة في الجزائر، ولبناء النموذج الفرضي لها تم الاستعانة بمجموعة من النماذج النظرية التحليلية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بشكل كلي أو جزئي، والجدول الموالي يوضح محاور أو متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (01): مقاييس الدراسة

المحاور	الوصف
المحور الأول	مصادر المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية
المحور الثاني	استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية لتأسيس إطار عمل متكامل بتقنيات حديثة
المحور الثالث	معرفة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية، والتحكم في مخاطر التشغيل
المحور الرابع	معرفة دور خطط الطوارئ الاحتياطية للتعامل مع الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

¹Robert Groves et al, 2009, **Survey Methodology**, John Wiley & Sons, 2nd Edition, New Jersey, p 70.

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من فقرات هذا الاستبيان بناء على تمركز الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين حول كل فقرة من فقرات الاستبيان في الفئات الخاصة بدرجات مقياس ليكارت الخماسي. (انظر الملحق رقم 1).

ثالثا: الاتساق الداخلي والخارجي لأداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري، الداخلي وثبات للاستبانة المعتمدة في الدراسة تم استعمال مقياسين رئيسيين، يتعلق الأول بالصدق الظاهري للاستبانة من خلال الاستعانة بمجموعة من الخبراء الأكاديميين في مجل التخصص، اما الثاني فيتركز على الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل (ألفا كرومباخ) وكانت النتائج الخاصة بهذا المعامل بالنسبة لكل محور من محاور هذا الاستبيان والمعامل الكلي كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): إحصائيات الموثوقية

المحاور والابعاد	العبارات	Cronbach's Alpha
معامل الثبات العام	30	0.872
المحور الأول	09 – 01	0.780
المحور الثاني	20 – 10	0.813
المحور الأول	21 -25	0.793
المحور الثاني	26 -30	0.749

المصدر: من اعداد الباحثين مخرجات برنامج SPSS v 28

بالرجوع الى الجدول اعلاه يظهر أن قيمة المعامل الكلي الخاص بكل فقرات الاستبيان بلغ (0.872) وهو معامل جد مرتفع لأنه يتجاوز القيمة المرجعية لهذا المعيار والبالغة (0.70)، كما انحصر معامل الثبات لمحاور الدراسة الأربعة بين (0.74 - 0.81)، الأمر الذي يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتميز بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد على البيانات الأولية التي تم تجميعها بدرجة عالية من الموثوقية.

رابعا: الأدوات الإحصائية المستخدمة والمقاييس المستخدم

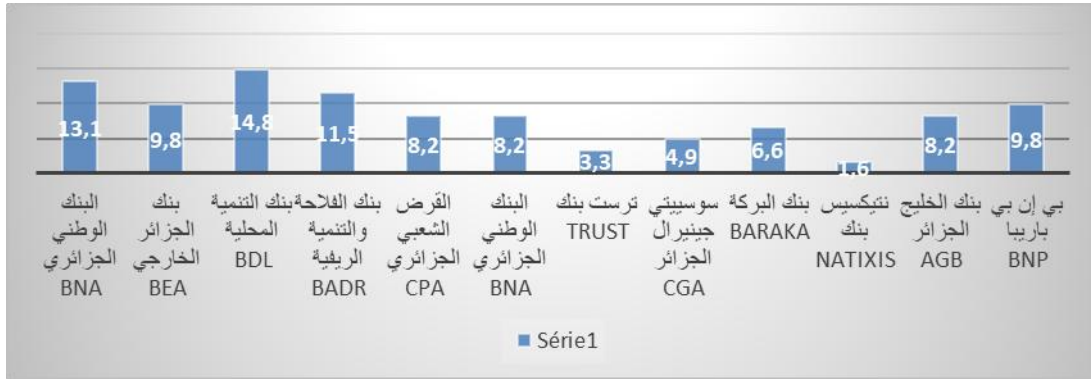
قصد معالجة المعطيات المتحصل عليها عن طريق الاستبانة، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، بالإضافة الى التكرارات والنسب، المنوية

خامسا: وصف عينة الدراسة

بهدف إعطاء صورة واضحة لعينة المبحوثين المستهدفة من الدراسة تم ترتيب البيانات وتبويبها في هذا العنصر بناء على مجموعة من المتغيرات النوعية تتعلق بعينة الدراسة وهي كالتالي:

• من حيث جهة العمل: الشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل.

شكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل

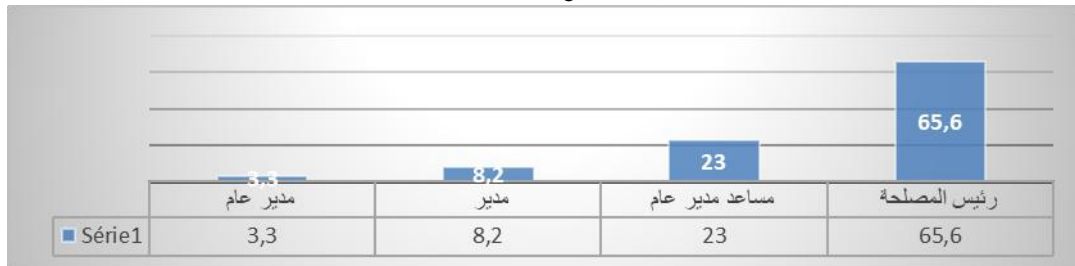


المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 24

يظهر من الشكل السابق أن أغلبية أفراد العينة كانوا من بنك التنمية BDL بنسبة 14.8% من مجموع أفراد العينة، في حين أدنى نسبة سجلت في بنك NATIXIS وبشكل عام وجود نوع من التقارب في تمثيل البنوك المدرجة في الدراسة.

• من حيث الفئة الوظيفية: موضح في الشكل التالي:

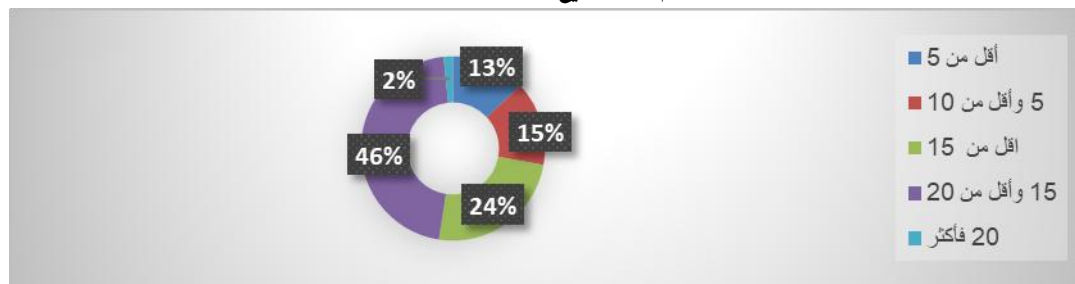
شكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 24

من الشكل نجد أغلبية أفراد العينة من فئة رؤساء المصالح بنسبة 65.6% من مجموع أفراد العينة، يلي ذلك كل من مساعدي المدراء بنسبة 23% وكل من المدراء والمدراء العامين، وهو ما يتناسب مع التوزيع الهيكلي للإدارات بالمؤسسات البنكية عموماً.

شكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 24

يظهر من الشكل (03) أن غالبية أفراد العينة كانوا من فئة (15 وأقل من 20) بنسبة 45.9% من مجموع أفراد العينة، وبالتالي فهم يتميزون بخبرة عالية في المجال الامر الذي يمكنهم من فهم واستيعاب الأسئلة المطروحة من

الاستبانة بشكل جيد، وبلي ذلك فئة (اقل من 15) بنسبة %24.6 يلي ذلك فئة (5 وأقل من 10) بنسبة %14.8 ويليهما فئة (أقل من 5) بنسبة %13.1 وفي فئة المرتبة الأخيرة فئة (20 فأكثر) بنسبة %1.6.

المطلب الثاني: عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً: العرض والتحليل الاحصائي لإجابات المبحوثين اتجاه المحور الأول:

بالنظر الى الملحق رقم (02) والذي يبين استجابة فقرات العينة لعبارات المحور الأول والخاص بمصادر المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، فيظهر أن الوسط الحسابي المرجح لهذا المحور بلغ (3.75) بدرجة مرتفعة مع انحراف معياري قدر ب(1.06) وهو مرتفع نسبياً لأنه أكبر من (1) وبالتالي يوجد نوع تشتت في اجابات المبحوثين اتجاه عبارات هذا المحور، أما الوزن النسبي لدرجة موافقة المبحوثين على فقرات المحور الأول بشكل عام قدر ب (75.04%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على الأهمية البالغة التي تكتسبها مصادر المخاطر التشغيلية، وقد احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الأولى بانحراف معياري (0.88) منخفض نسبياً، ومتوسط حسابي (4.22) بدرجة مرتفعة جداً، أي لا يوجد تشتت في الإجابات. فحسب آراء العينة فإن الأحداث الخارجية كالاختيال الخارجي وسرقة المعلومات وأضرار القرصنة والتزوير كذا الرشوة من أكثر المصادر المؤثرة في المخاطر التشغيلية وتعتبر صعبة التحديد. كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة بلغ 84.59% وهي نسبة مرتفعة تدل على إجماع المبحوثين بالموافقة على هذه الفقرة. في حين أن الفقرة رقم (4) النقاط الرئيسية التي يجب مراعاتها من أجل رقمنة عملية إدارة المخاطر التشغيلية بنجاح (إدارة البيانات) " بلغ وسطها الحسابي (2.90) بدرجة متوسط وانحرافها المعياري (1.54)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (58.03%).

تظهر النتائج وجود إدراك جيد لدى المبحوثين حول أهمية مصادر المخاطر التشغيلية، رغم بعض التباين في الآراء. وقد أكدوا بشكل خاص تأثير الأحداث الخارجية كأهم مصدر للمخاطر. في المقابل، أظهرت النتائج ضعف الاهتمام بجانب إدارة البيانات في الرقمنة، ما يستدعي تعزيز الوعي بأهميتها.

مناقشة الفرضية الأولى: بناء على النتائج المتوصل إليها فيمكن قبول الفرضية الأولى على اعتبار أن مفردات العينة أجمعوا تقريباً بالموافقة على أن مصادر المخاطر التشغيلية محصورة بين ثلاث عوامل رئيسية وهي الأنظمة والعمليات والأشخاص والأحداث الخارجية بالإضافة إلى كفاءة الموظفين بصفة عامة والمسؤولين في ادارة المخاطر بصفة خاصة.

ثانياً: العرض والتحليل الاحصائي لإجابات المبحوثين اتجاه المحور الثاني:

بالنظر الى الملحق رقم (03) فقد بلغ المتوسط المرجح الخاص بالمحور الثاني والذي يتناول موضوع استراتيجيات ادارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية لتأسيس اطار عمل متكامل بتقنيات حديثة قيمة (3.90) بدرجة جد مرتفعة وانحراف معياري منخفض نسبياً قدر ب (0.99) أي غياب التشتت في اجابات المبحوثين بشكل عام حول فقرات المحور الثاني على اعتبار أنها أقل تماماً من الواحد، في حين أن الوزن النسبي للمحور الثاني بشكل عام قدر ب(78.03%) وهي نسبة مرتفعة تعكس الموافقة التامة للمبحوثين على أهمية استراتيجيات ادارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية في تأسيس اطار عمل متكامل بتقنيات حديثة ، وقد احتلت الفقرة رقم (14) المرتبة الأولى بانحراف معياري (0.68) وهو منخفض نسبياً، ومتوسط حساب (4.39) بدرجة مرتفعة جداً، أي لا يوجد تشتت في الإجابات. فحسب آراء العينة الخطر هو نتيجة المعاملات التي تنشأ داخل البنك بمعنى المخاطر

التشغيلية تحدد من مخاطر الخسائر الناتجة عن فشل العمليات الداخلية والافراد وهو ما يسمى بالمخاطر القانونية التي اتت بها لجنة بازل 2 و3 لتحديد المخاطر التشغيلية، حيث أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة بلغ 87.86%، في المقابل فقد احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الأخيرة في هذا المحور "يساهم استخدام التقنيات الحديثة في الحد من مخاطر التشغيل وعلى عملية إدارة المخاطر." بلغ وسطها الحسابي (3.49) بدرجة مرتفعة وانحرافها المعياري (1.02)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (69.83%).

تشير النتائج إلى إدراك كبير لدى المبحوثين بأهمية استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية، مع توافق واضح في الآراء. كما يُلاحظ تقدير عالٍ لدور العمليات الداخلية في ظهور هذه المخاطر، مقابل تردد نسبي حول فعالية التقنيات الحديثة في الحد منها، ما يستدعي مزيداً من التركيز على هذا الجانب.

مناقشة الفرضية الثانية: مما سبق يمكن قبول الفرضية بناء على عدة اعتبارات أهمها أن قيمة احصائية ستودنت دالة من الناحية الاحصائية وبالتالي فإن الوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني والخاص باستراتيجيات إدارة المخاطر بشكل عام أعلى من المتوسط الفرضي المقترح من طرف الباحثة والذي يساوي (3) على اعتبار أن القيمة الإحصائية لستودنت بالنسبة للمحور الثاني بلغت (7.595) وهي أكبر من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى دلالة 5%، وتم الاستدلال على ذلك من خلال القيمة الاحتمالية المرتبطة بالإحصائية السابقة والتي بلغت (SIG= 0.00) كما أن نسبة الموافقة على نسبة محور الثاني بلغت 78.03% وبالتالي يمكن الجزم بقبول الفرضية الثانية، أي أننا يمكن أن نقبل الفرضية الثانية المقترحة من خلال هذه الورقة بدرجة عالية من الموثوقية.

ثالثاً: العرض والتحليل الاحصائي لإجابات المبحوثين اتجاه المحور الثالث:

بالنظر الى الملحق رقم (04) والذي يبين استجابة فقرات العينة لعبارات المحور الأول والخاص بالعلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية، والتحكم في مخاطر التشغيل، فيظهر أن الوسط الحسابي المرجح لهذا المحور بلغ (3.29) بدرجة مرتفعة مع انحراف معياري قدر ب(1.16) وهو مرتفع نسبياً لأنه أكبر من (1) وبالتالي يوجد نوع تشتت في اجابات المبحوثين اتجاه عبارات هذا المحور، أما الوزن النسبي لدرجة موافقة المبحوثين على فقرات المحور الأول بشكل عام قدر ب(65.96%) وهي نسبة مرتفعة الى حد ما تؤكد موافقة المبحوثين على العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والتحكم في مخاطر التشغيل، احتلت الفقرة رقم (21) المرتبة الأولى بانحراف معياري (0.65) وهو منخفض نسبياً، وبمتوسط حسابي (4.36) بدرجة مرتفعة جداً، أي أنه لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن الوزن النسبي بلغ 87.21% وهي نسبة مرتفعة، باعتبار أن تأمين بنية تحتية جيدة لها دور عالي في إدارة المخاطر التشغيلية و التحكم فيها بمعنى تأمين أنظمة أو شبكة لها علاقة بالتشغيل أي الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وأي خطر عليه يضرب في أنظمة التحكم بصفة عامة بالإضافة إلى تكوين العمال وكفاءتهم يساعد في ذلك، في حين أن الفقرة رقم (25) جاءت في المرتبة الأخيرة بلغ وسطها الحسابي (2.83) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.29)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 56.72%، نفس هذه النتائج على ضرورة وجود رقابة خارجية من طرف متخصصين ولهم شفافية ودقة في العمل لمراجعة العمليات الداخلية الخاصة بالبنك وكذا متابعة ومراقبة العملاء أصحاب القروض للحد من خطر عدم السداد والقروض المتعثرة وبالتالي التحكم في المخاطر التشغيلية المحتملة.

مناقشة الفرضية الثالثة: يمكن قبول هذه الفرضية أيضاً على اعتبار أن الوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بلغت (3.29) بدرجة مرتفعة بمتوسط أعلى من متوسط حسابي الفرضي الذي تم اقتراحه من قبل الباحثة والذي

يساوي (3) بالإضافة إلى أن قيمة ستودنت الإحصائية بلغت (4.56) وهي معنوية احصائيا عند مستوى دلالة 5%، أي يمكن الجزم بقبول هذه الفرضية.

رابعاً: العرض والتحليل الاحصائي لإجابات المبحوثين اتجاه المحور الرابع:

بالنظر الى الملحق رقم (05) فقد بلغ المتوسط المرجح الخاص بالمحور الثاني والذي يتناول موضوع دور خطط الطوارئ الاحتياطية للتعامل مع الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية قيمة (4.03) بدرجة جد مرتفعة وانحراف معياري منخفض نسبيا قدر (0.83) أي غياب التشتت في اجابات المبحوثين بشكل عام حول فقرات المحور الثاني على اعتبار أنها أقل تماما من الواحد، في حين أن الوزن النسبي للمحور الثاني بشكل عام قدر بـ (80.72%) وهي نسبة مرتفعة تعكس الموافقة التامة للمبحوثين على دور خطط الطوارئ الاحتياطية للتعامل مع الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية، وقد احتلت الفقرة رقم (30) المرتبة الأولى " يقوم المسؤولون في البنك بإعداد خطط طوارئ لمواجهة أي حدث قد يتسبب في توقف أنشطة أو خدمات معينة أو العمل ككل." بانحراف معياري (0.56) وهو منخفض نسبيا لأنه أقل من (1) ومتوسط حسابي (4.54) بدرجة مرتفعة جدا، أي لا يوجد تشتت في إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة. فحسب آراء عينة الدراسة فإن المسؤولين في البنوك التي يشتغلون بها يقومون بشكل دوري بإعداد خطط للطوارئ بهدف مواجهة أي حدث يمكن أن يؤدي إلى توقف الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسات البنكية بشكل عام كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة بلغ (90.81%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على إجماع المبحوثين بالموافقة على هذه الفقرة، الفقرة رقم (26) المرتبة الأخيرة " لتجنب الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية بسبب حالات الطوارئ توافق على استبدال العنصر البشري بالآلات عند إعداد خطط الطوارئ وقت حدوث الأزمة." بلغ وسطها الحسابي (3.52) بدرجة مرتفعة وانحرافها المعياري (1.02)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (70.49%)، أي أن معظم أفراد العينة يرون بأن الرقمنة وإدخال التكنولوجيا الحديثة لتعويض العنصر البشري يمكن أن تساهم في التقليل من مخاطر التشغيلية من خلال إعداد خطط للطوارئ في أوقات الأزمات.

مناقشة الفرضية الرابعة: تنص على أنه "تلعب خطط الطوارئ الاحتياطية المعدة مسبقا من طرف البنوك التجارية العاملة في الجزائر دورا أساسيا في الحد من الخسائر الناجمة عن مخاطر التشغيلية لهذه البنوك"، حيث بلغت القيمة الإحصائية ستودنت بالنسبة لهذا المحور بقيمة احتمالية تساوي (0.00=SIG) وهي دالة من الناحية الإحصائية بالتالي فالوسط الحسابي لهذا المحور والذي قدر (4.03) أكبر تماما من هذه القيمة كما هو واضح من المتوسط الفرضي المعد سلفا و البالغ (3) بالإضافة إلى أن درجة موافقة المبحوثين على فقرات هذا المحور تعتبر مرتفعة جدا حيث بلغت 80.72%، الأمر الذي يؤكد أنه من الضروري قبول هذه الفرضية.

الخاتمة:

بعد مناقشة الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة، يمكن تلخيص النتائج على النحو التالي:
أكدت النتائج صحة الفرضية الأولى، حيث تبين أن المخاطر التشغيلية تُعد من بين أبرز التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية، نظراً لتزايد حجم العمليات وتطور التكنولوجيا.
كما أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية، حيث تبين أن البنوك الجزائرية تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة المخاطر التشغيلية من خلال أطر عمل متكاملة تستند إلى التقنيات الحديثة.

بخصوص الفرضية الثالثة، أظهرت النتائج وجود علاقة تكاملية واضحة بين فعالية إدارة المخاطر التشغيلية والتحكم الفعلي في هذه المخاطر، مما يساهم في تقليل الخسائر. وأخيراً، أثبتت الفرضية الرابعة أن خطط الطوارئ الاحتياطية المعدة مسبقاً تلعب دوراً محورياً في مواجهة الأحداث غير المتوقعة والحد من أثارها السلبية على البنوك.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن فعالية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية تظل مرتبطة بمدى التزام الإدارة العليا بوضع سياسات واضحة، وبتطوير كفاءات الموارد البشرية في مجال إدارة المخاطر وتكنولوجيا المعلومات. كما بيّنت الدراسة أن غياب الرقابة الداخلية والسهولة والأخطاء البشرية تُعد من العوامل الرئيسية في ارتفاع وتيرة هذه المخاطر.

التوصيات:

ضرورة فرض السلطة النقدية لقواعد وإجراءات صارمة تلزم البنوك باعتماد إطار متكامل لإدارة المخاطر التشغيلية.

العمل على تعزيز ثقافة الرقابة الداخلية لدى الموظفين والإدارة، من خلال برامج تدريبية مستمرة. مراجعة وتحديث سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري، بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية. إعداد خطط طوارئ فعالة يتم اختبارها وتحديثها باستمرار للتقليل من أثار الأزمات المحتملة. إلزام البنوك بتقديم تقارير منتظمة للهيئات الرقابية، تتضمن تفاصيل المخاطر التشغيلية وكيفية التعامل معها.

المراجع:

- Cheng T.C.E., Yip F.K., Yeung A.C.L.. (2012). Supply risk management via guanxi in the Chinese business context: The buyer's perspective. *International Journal of Production Economics* (139). 3– 13.
- Alhawari S., Karadsheh L., Talet A.N., Mansour E.. (2012). Knowledge- Based Risk Management framework for Information Technology project. *International Journal of Information Management* (32). 50– 65.
- Dorfman. M., Cather. D. (2012). *Introduction to Risk Management and Insurance*. 10th edition. Prentice Hall. USA.
- Picket. K. H. S. 2013. *The essential guide to internal auditing*. West Sussex: A John Wiley & Sons.
- Hamberg. M. 2000. "Risk, uncertainty & profitability: an accounting-based study of industrial firms financial performance" PhD Thesis. Uppsala university. Perth: Uppsala University.
- Kaplan. S. & Garrick. B. J. 2006. "On The Quantitative Definition of Risk". *Risk Analysis*. pp.11-27.
- Cornia. A., Dressel. K. & Pfeil. P. 2014. "Risk cultures and dominant approaches towards disasters in seven European countries". *Journal of Risk Research*. pp. 1-17.
- Ganegoda. A. & Evans. J. 2014. "A framework to manage the measurable, immeasurable and the unidentifiable financial risk". *Australian Journal of Management*. pp. 5-34.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2013. *Internal Control — Integrated Framework*.
- Financial Stability Board. 2014. "Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture: A framework for assessing risk culture".
- Atkinson. P. 2013. "Managing change and building a positive risk culture". *Management service*. vol. 57. no. 2. pp. 9-16.
- Roeschmann. A. Z. 2014. "Risk culture: What it is and how it affects an insurers' risk management". *Risk Management and Insurance Review*. vol. 17. no. 2. pp. 277-296.
- EY. 2013. "Remarking financial services: Risk management five years after the crisis".
- FFFS 2014:1. *Finansinspektionen's Regulations and General Guidelines regarding governance, risk management and control at credit institutions*.
- Aebi. V., Sabato. G., & Schmid. M. 2012. Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis". *Journal of Banking & Finance*. pp. 3213–3226.
- Kim. Y. & Vonortas. N. S. 2014. "Managing risk in the formative years: Evidence from young enterprises in Europe". *Risk and Uncertainty Management in Technological Innovation*. vol. 34. no. 8. pp. 454-465.

- Ingley. C. & Walt. N. 2008. "Risk Management and Board Effectiveness". *Int. Studies of Mgt.& Org.*, vol. 38, no. 3, pp. 43-70.
- Carter. A. & Chinyio. E. 2012. "Effectiveness of risk management: barriers and Solutions". *Int. J. Project Organisation and Management*, vol. 4, no. 4, pp.368-378.
- Jongh. E., Jongh. D.R., Jongh. R. & Vuuren. G. 2013. "A review of operational risk in banks and its role in the financial crisis". *SAJEMS*, vol.16, no.4, pp.364-382.
- Power. M. 2005. "The invention of operational risk". *Review of the International Political Economy*, vol.12, no.4, pp.577-599.
- Fheili. M.I. 2011. "Information technology at the forefront of operational risk: banks are at a greater risk". *The Journal of Operating risk*, vol.6, no.2, pp. 47-67.
- Culbertson. D. 2004. "IT risk: A new challenge for community bank". *Bank News*.
- Xifra. J. & Ordeix. E. 2009. "Managing reputational risk in an economic downturn: The case of Banco Santander". *Public Relations Review*, vol. 35, pp.353-360.
- Apatachioae. A. 2014. "New challenges of the management of banking risks". *Procedia Economics and Finance*, vol.15, pp. 1364-1373.
- Wiley. J. 2013. *Operational Risk Management*. John Wiley and Sons.
- Esterhuysen. J. 2010. "The effect of stressed economic conditions on operational risk loss distributions". *SAJEMS* NS, vol. 13, no 4, pp.476-492.
- Jobst. A.A. 2010. "The credit crisis and operational risk – implications for practitioners and regulators". *The Journal of Operational Risk*, vol. 5, no. 2, pp. 43-62.
- McLaughlin. J. 2013. "Operational Risk Management Is Critical to Bank Success". *The RMA Journal*, pp.56-59.
- Beans. K. M. 2010. "Risk Management after the Crisis". *The RMA Journal*, pp. 20-25
- Doerig .H.U, 2003, Operational Risks in Financial Services: An Old Challenge in a New Environment, Working Paper, Credit Suisse Group.
- Herring .R.J, The Basel 2 Approach to Bank Operational Risk: Regulation on the Wrong Track, Paper Presented at the 38th Annual Conference on
- Turing .D, 2003, The Legal and Regulatory View of Operational Risk, Advances in Operational Risk: Firm-wide Issues for Financial Institutions, (second edition), London: Risk Books, Vol.2, pp.253-266.

الملاحق

ملحق رقم 1: بوضوح قيم المتوسط المرجح والمستوى المرفق له

المستوى	المتوسط المرجح	
منخفض جدا	من 1,00 إلى 1,7	غير موافق بشدة
منخفض	من 1,80 إلى 2,59	غير موافق
متوسط	من 2,60 إلى 3,39	محايد
مرتفع	من 3,40 إلى 4,19	موافق
مرتفع جدا	من 4,20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

ملحق رقم 02: الإحصاءات الوصفية لفقرات مصادر المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

المحور الأول	رقم	الفقرة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة	الترتيب	الاتجاه العام
مصادر المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية	1	اهم مصدر للمخاطر التشغيلية في عملك (الأنظمة والعمليات)	14	22	15	9	1	1,04	3,63	72,78	6	مرتفع
			23,0	36,1	24,6	14,8	1,6					
	2	اهم مصدر للمخاطر التشغيلية في عملك (الأشخاص)	19	27	8	7	0	0,95	3,95	79,01	3	مرتفع
			31,1	44,3	13,1	11,5	0,0					
	3	اهم مصدر للمخاطر التشغيلية في عملك (الأحداث الخارجية)	29	20	9	3	0	0,88	4,22	84,59	1	مرتفع جدا
			47,5	32,8	14,8	4,9	0,0					
	4	النقاط الرئيسية التي يجب مراعاتها من أجل رقمنة عملية إدارة المخاطر التشغيلية بنجاح (إدارة البيانات)	16	6	10	14	15	1,54	2,90	58,03	9	متوسط
			26,2	9,8	16,4	23,0	24,6					
	5	وجود دائرة لإدارة البيانات مختصة بإدارة المخاطر التشغيلية داخل البنك.	18	21	17	4	1	0,98	3,83	76,72	5	مرتفع
			29,5	34,4	27,9	6,6	1,6					
	6	يتكفل مجلس الإدارة المسؤولية بالموافقة والمراجعة الدورية للاستراتيجيات البنك .	21	23	12	2	3	1,06	3,93	78,68	4	مرتفع
			34,4	37,7	19,7	3,3	4,9					
	7	على مجلس إدارة مسؤولية اختيار المسؤولين ذوي الخبرة للحد من مخاطر التشغيل .	19	27	12	2	1	0,89	4	80	2	مرتفع
			31,1	44,3	19,7	3,3	1,6					
	8	يفضل تضمين في إستراتيجية البنك أسلوب المؤشر الأساسي.	11	25	15	5	5	1,13	3,52	70,49	7	مرتفع
			18,0	41,0	24,6	8,2	8,2					

قلي سهام

9	يفضل تضمين في إستراتيجية البنك أسلوب القياس المتقدم.	8	25	15	9	4	1,09	3,39	67,86	8	متوسط
		13,1	41,0	24,6	14,8	6,6					
إحصائية ستودنت		5,726	Sig. (2-tailed)		0,000		1,06	3,75	75,04	الاتجاه العام	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS 24

الملحق رقم 03: الإحصاءات الوصفية لفقرات استراتيجيات ادارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية لتأسيس إطار عمل متكامل بتقنيات حديثة

المحور الثاني	رقم الفقرة	الفقرة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة	الترتيب	الاتجاه العام
			دائما	غاليا	أحيانا	نادرا	أبدا	النسبة	النسبة	النسبة	1,02	3,49	69,83	10	مرتفع
			8	28	13	10	2	13,1	45,9	21,3					
استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية لتأسيس إطار عمل متكامل بتقنيات حديثة	10	يساهم استخدام التقنيات الحديثة في الحد من مخاطر التشغيل وعلى عملية إدارة المخاطر.	21	25	6	7	2	34,4	41,0	9,8	1,09	3,91	78,36	5	مرتفع
	11	النفط الرئيسية التي يجب مراعاتها من أجل التحكم في عملية إدارة المخاطر التشغيلية بنجاح (تحويل سير العمل والعمليات بشكل الكتروني)	17	27	12	3	2	27,9	44,3	19,7	0,98	3,88	77,70	6	مرتفع
	12	يعتمد التحكم في عملية إدارة المخاطر التشغيلية بنجاح على التحليلات المتقدمة	22	23	8	5	3	36,1	37,7	13,1	1,12	3,91	78,36	5	مرتفع
	13	اثر عدم كفاءة مجموعة من العاملين في البنوك في حدوث مخاطر تشغيلية.	30	26	4	1	0	49,2	42,6	6,6	0,68	4,39	87,86	1	مرتفع جدا
	14	افشل مجموعة من العمليات الداخلية في البنك ينتج عنها حدوث مخاطر تشغيلية بشكل خاص.	17	36	4	2	2	27,9	59,0	6,6	0,88	4,04	80,98	3	مرتفع
	15	حدوث مخاطر تشغيلية بشكل خاص بسبب ضعف أنظمة المعلومات في البنك.	21	22	13	4	1	34,4	36,1	21,3	0,99	3,95	79,01	4	مرتفع
	16	أمن المخاطر التي تواجه البنك بشكل عام عمليات الاندماج الكبرى بين البنوك.	12	28	11	5	5	19,7	45,9	18,0	1,14	3,60	72,13	9	مرتفع
	17	عدم استخدام أنظمة الحفظ الاحتياطي في البنك بشكل عام يؤدي لحدوث مخاطر تشغيلية في البنك.	9	35	10	6	1	14,8	57,4	16,4	0,89	3,73	74,75	7	مرتفع
	18	حدوث مخاطر تشغيلية تواجه البنك بشكل عام بسبب الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث مثل الاحتيال الخارجي.	12	27	12	8	2	19,7	44,3	19,7	1,04	3,63	72,78	8	مرتفع
	19	حدوث تغيير في القوانين يؤثر على البنك كنوع من أنواع المخاطر التشغيلية بشكل عام في مواصلة العمل.	26	27	5	3	0	42,6	44,3	8,2	0,80	4,24	84,91	2	مرتفع جدا
	20	حدوث الكوارث الطبيعية تؤثر على البنك كنوع من أنواع المخاطر التشغيلية بشكل عام في مواصلة العمل.	7,595		Sig. (2-tailed)		0,000		الوسط المرجح		0,99	3,90	78,03	الاتجاه العام	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 24

الملحق رقم 04: الإحصاءات الوصفية لفقرات معرفة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية، والتحكم في مخاطر التشغيل

المحور الثالث	رقم الفقرة	الفقرة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة	الترتيب	الاتجاه العام
			دائما	غاليا	أحيانا	نادرا	أبدا	النسبة	النسبة	النسبة	0,65	4,36	87,21	1	مرتفع جدا
			28	44,3	9,8	0	0	45,9	44,3	9,8					
معرفة العلاقة بين ادارة المخاطر التشغيلية والتحكم في مخاطر التشغيل	21	النفط الرئيسية التي يجب مراعاتها من أجل التحكم في عملية إدارة المخاطر التشغيلية بنجاح (بنية تحتية متماسكة ومرنة)	15	25	13	5	3	24,6	41,0	21,3	1,08	3,72	74,42	2	مرتفع
	22	النفط الرئيسية التي يجب مراعاتها أجل التحكم في عملية إدارة المخاطر التشغيلية بنجاح (استخدام التصور الذي والواجبات)	6	16	13	14	12	9,8	26,2	21,3	1,29	2,83	56,72	4	متوسط
	23	النفط الرئيسية التي يجب مراعاتها من أجل التحكم في عملية إدارة المخاطر التشغيلية بنجاح (نظام بيئي خارجي للبنك)	5	13	15	12	16	8,2	21,3	24,6	1,30	2,65	53,11	5	متوسط
	24	يعتمد البنك على سياسة الفصل بين المهام والمسؤوليات بين مراقبة المخاطر التشغيلية وبين الجهات المنفذة للعمل وبين الجهات المساندة.	12	13	10	10	16	19,7	21,3	24,6	1,49	2,91	58,36	3	متوسط
	25	يتبع البنك هيكل لإدارة المخاطر التشغيلية يخضع لإستراتيجية التدقيق الداخلي والفعال والشامل حيث تنفذ من قبل موظفين أكفاء ومدربين بشكل ملائم.	4,569		Sig. (2-tailed)		0,000		الوسط المرجح		1,16	3,29	65,96	الاتجاه العام	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 24

واقع ادارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية

الملحق رقم 05: الإحصاءات الوصفية لفقرات معرفة دور خطط الطوارئ الاحتياطية للتعامل مع الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية

المحور الرابعة	رقم الفقرة	النقطة	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة	الترتيب	الاتجاه العام
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة					
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا					
دور خطط الطوارئ الاحتياطية للتعامل مع الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية	26	لتجنب الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية بسبب حالات الطوارئ توافق على استبدال العنصر البشري بالآلات عند إعداد خطط الطوارئ وقت حدوث الأزمة.	12	18	23	6	2	1,02	3,52	70,49	5	مرتفع
	27	توافق على استبدال العنصر البشري بالآلات حتى لا يكون هناك مخاطر تشغيلية جديدة ولكن قد يتغير تأثيرها واحتمالية حدوثها.	16	25	17	3	0	0,85	3,88	77,70	3	مرتفع
	28	لتجنب الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية بسبب حالات الطوارئ يتم مراجعة الأنشطة اليومية من قبل جهات رقابة غير التي تقوم بتنفيذها.	21	15	17	5	3	1,16	3,75	75,08	4	مرتفع
	29	نلاحظ أن خطط الطوارئ التي تم اعدادها أعدت بشكل جيد ومدرّوس من البنك ولكن بنقصها الموهبة والثقافة في كيفية التعامل مع الأزمة.	31	28	2	0	0	0,56	4,47	89,50	2	مرتفع جدا
	30	يقوم المسؤولون في البنك بإعداد خطط طوارئ لمواجهة أي حدث قد يتسبب في توقف أنشطة أو خدمات معينة أو العمل ككل.	35	24	2	0	0	0,56	4,54	90,81	1	مرتفع جدا
			57,4	39,3	3,3	0,0	0,0	0,83	4,03	80,72	الاتجاه العام	مرتفع
			Sig. (2-tailed)		0.0		أوسط المرجع					
			11.755									
			إحصائية ستودنت									

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 24