

# أهمية كفاية راس المال في إدارة المخاطر التشغيلية دراسة تحليلية على البنوك السورية الخاصة

الدكتور: ياسر كفا

المعهد العالي لإدارة الأعمال

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على إدارة المخاطر التشغيلية وآلية احتساب رأس المال اللازم لمواجهةها في ظل المخاطر العامة، وفحص وتحديد حجم ونطاق المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك في الجمهورية العربية السورية. تم إنجاز هذه الدراسة من خلال بيان مدى حاجة البنوك الخاصة لرأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية في ظل المخاطر العامة التي تواجهها ، خلال فترة الدراسة 2019 - 2020 - 2021 ، حيث ان هذه الفترة تميزت بجائحة كورونا والصعوبات الاقتصادية الناجمة عن قانون قيصر وتم قياس العلاقة بين المتغيرات من خلال اختبار بيرسون.

أوضحت نتائج الدراسة بشكل عام اهتمام البنوك بالمخاطر التشغيلية ووضع استراتيجيات لمواجهة هذا النوع من المخاطر و أن معظم البنوك إلى حد ما تلتزم بتوصيات بازل المتعلقة بالإحتفاظ بالحد الأدنى لمستوى كفاية رأس المال والتحوط لمخاطر التشغيل .

وتم التوصل الى مجموعة من التوصيات منها توصية البنوك التقليدية بعدم الافراط بالاحتفاظ براس مال لمواجهة المخاطر التشغيلية بما ينعكس سلبا على الربحية.

الكلمات المفتاحية: المخاطر التشغيلية - المخاطر العامة - راس المال - البنوك التقليدية - البنوك الإسلامية.

## **The importance of capital adequacy in managing operational risks (An analytical study on private banks in Syria)**

### **APSTRACT**

This research aims to identify operational risk management and the capital calculation mechanism needed to address them in light of general risks, and to examine and determine the size and scope of operational risks facing banks in the Syrian Arab Republic. This study was accomplished by demonstrating the need of private banks for the capital needed to address operational risks in light of the general risks they face during the 2019-2021-2020 study period, as this period was characterized by the Corona pandemic and the economic difficulties caused by Caesar's law and the relationship between variables was measured by pearson testing. The results of the study generally showed that banks are interested in operational risks and develop strategies to address this type of risk and that most banks to some extent adhere to Basel's recommendations for maintaining a minimum level of capital adequacy and hedging operating risks. A range of recommendations have been reached, including the recommendation of traditional banks not to over-retain capital to address operational risks, which has a negative impact on profitability. Keywords: Operational risks, general risks, capital, traditional banks, etc.

## 1- المقدمة:

إن تطور وتعدد الخدمات المالية والمصرفية، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، وتوسع البنوك في ممارسة أنشطتها على المستوى الدولي، بالإضافة إلى الاعتماد على جهات أخرى في توفير بعض الخدمات تجعل نشاطات البنوك أكثر تنوعاً وتعقيداً وتعرضاً لكم هائل من المخاطر مما يميزها عن غيرها من القطاعات الاقتصادية، فالتزايد في استخدام التكنولوجيا على سبيل المثال يجلب معه مخاطر محتملة مثل فشل الأنظمة، أمن الأنظمة والاحتيايل الخارجي،... الخ. ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل البنكي ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للحد من الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بشكل سليم.

ونظراً للأهمية المتناهية للمخاطر التشغيلية فقد صدر عن لجنة بازل (2) ورقة حول "إطار الأنظمة والرقابة الداخلية في المؤسسات المصرفية" في العام 2004، والذي كانت من أبرز توصياته وتعديلاته إضافة نوع جديد من المخاطر هي المخاطر التشغيلية، ومطالبة البنوك بالاحتفاظ برأسمال لمواجهةها، حيث يجب أن تقوم السلطات الرقابية بإلزام البنوك بالاحتفاظ برأسمال مقابلها أي أن ذلك ليس خيارياً للبنوك.

## 2- مشكلة وتساؤلات البحث:

- 1- هل توجد ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في ظل المخاطر العامة في البنوك السورية الخاصة؟
- 2- هل تلتزم البنوك السورية الخاصة بالاحتفاظ براس مال لمواجهة المخاطر التشغيلية ؟
- 3- هل تلتزم البنوك السورية التقليدية الخاصة بالاحتفاظ براس مال لمواجهة المخاطر التشغيلية ؟
- 4- هل تلتزم البنوك الإسلامية الخاصة بالاحتفاظ براس مال لمواجهة المخاطر التشغيلية ؟

## 3- فرضيات البحث:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية ورأس المال في البنوك التقليدية.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية ورأس المال في البنوك الإسلامية.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية ورأس المال في البنوك الخاصة السورية.

## 4- أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من الناحية العلمية من خلال دراسة المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك في ظل الظروف العامة، وبيان السياسات التي تقوم بها لمواجهة المخاطر التشغيلية وإدارتها لتخفيف اثارها ونتائجها ومنعكساتها السلبية على أداء المصرف.

في حين تتجلى أهمية البحث العملية من خلال دراسة المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك السورية التقليدية في ظل المخاطر العامة التي تتعرض لها الجمهورية السورية من عقوبات اقتصادية وجائحة كورونا التي أرخت بظلالها نتيجة الإجراءات الاحترازية على العديد من مفاصل الحياة الاقتصادية ومنها قطاع البنوك.

وأما أهمية البحث من الناحية العملية من خلال التطبيق على البنوك السورية الخاصة إسلامية وتقليدية لبيان مدى استجابة البنوك للاحتفاظ براس مال كاف لمواجهة المخاطر التشغيلية في ظل الظروف والمخاطر العامة التي تواجهها.

#### **5- أهداف البحث:**

يتركز هدف البحث في التعرف على إدارة المخاطر التشغيلية وآلية احتساب رأس المال اللازم لمواجهةها وفق مقررات لجنة بازل، وفحص وتحديد حجم ونطاق المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك في الجمهورية العربية السورية وتحليل النتائج للتعرف على مدى كفاءة البنوك في التعامل معها وإدارتها بما ينسجم مع مبادئ الممارسات السليمة لإدارة وضبط المخاطر التشغيلية، وبالتالي يمكن تلخيص أهداف البحث على النحو التالي:

- 1- بيان ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في ظل المخاطر العامة في البنوك السورية الخاصة؟
- 2- بيان التزام البنوك السورية الخاصة بالاحتفاظ براس مال لمواجهة المخاطر التشغيلية ؟
- 3- بيان التزام البنوك السورية التقليدية الخاصة بالاحتفاظ براس مال لمواجهة المخاطر التشغيلية ؟
- 4- بيان التزام البنوك السورية الإسلامية الخاصة بالاحتفاظ براس مال لمواجهة المخاطر التشغيلية ؟

#### **6- منهجية البحث:**

تم من خلال هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على مراجعة الأدبيات النظرية الخاصة بموضوع البحث، وكذلك القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث، ومن ثم مناقشة ودراسة فرضيات البحث من خلال برنامج ( SPSS ) للتوصل لاهم النتائج التي يتم بناءً عليها وضع المقترحات والتوصيات لمعالجة نقاط الضعف.

#### **7- مجتمع وعينة البحث:**

يتكون مجتمع البحث من جميع البنوك الخاصة في الجمهورية العربية السورية والتي يبلغ عددها (14) مصرفاً، أما عينة فشملت المجتمع بأكمله نظراً لان المجتمع قليل نسبياً ويمكن معالجة كافة البيانات الخاصة به.

#### **8- حدود البحث:**

- حدود المكانية: البنوك الخاصة في الجمهورية العربية السورية عينة البحث (والتي تم ذكرها سابقاً)
- حدود الزمان من عام 2019 ولغاية العام 2020.

**9- الدراسات السابقة:****1- مصطفى أبو صالح (2007): المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل عام، وآلية احتساب رأس المال اللازم لمواجهتها وفق مقررات لجنة بازل، وفحص وتحديد حجم ونطاق المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك العاملة في فلسطين، ومدى كفاءة البنوك في التعامل معها وإدارتها بما ينسجم مع مبادئ الممارسات السليمة لإدارة وضبط المخاطر التشغيلية، وبالتالي تقدير مدى جاهزية البنوك لتطبيق متطلبات بازل فيما يتعلق بتكوين رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية.

تم إنجاز هذه الدراسة من خلال منهجية تجمع بين عنصرين متكاملين، الأول إجراء مراجعة شاملة للدراسات السابقة المتعلقة بالمخاطر بشكل عام والاستفادة من المنشورات والكتب الصادرة حول المخاطر التشغيلية بشكل خاص، مع التركيز على التوصيات الصادرة عن لجنة بازل بهذا الخصوص والممارسات السليمة لإدارة وضبط المخاطر التشغيلية. أما العنصر الثاني فيعتمد على المنهج الميداني من خلال إعداد استبيان وتوزيعه على البنوك العاملة في فلسطين وتحليل نتائج الاستبيان للوصول الى الممارسة الفعلية للبنوك في إدارة ومراقبة وضبط المخاطر التشغيلية. أوضحت نتائج الدراسة بشكل عام، انخفاض مستوى التزام البنوك العاملة في فلسطين بالمبادئ الأساسية للممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية حيث لا يتوفر لدى معظم البنوك المتطلبات الأساسية للتوافق مع هذه الممارسات، الأمر الذي ينعكس سلباً على مدى جاهزيتها للالتزام بمقررات لجنة بازل الجديدة بالخصوص.

**2- نصر عبد الكريم (2007): المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل II: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل عام، وآلية احتساب رأس المال اللازم لمواجهتها وفق مقررات لجنة بازل، وفحص وتحديد حجم ونطاق المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك العاملة في فلسطين، ومدى كفاءة البنوك في التعامل معها وإدارتها بما ينسجم مع مبادئ الممارسات السليمة لإدارة وضبط المخاطر التشغيلية، وبالتالي تقدير مدى جاهزية البنوك لتطبيق متطلبات بازل فيما يتعلق بتكوين رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية.

تم إنجاز هذه الدراسة من خلال منهجية تجمع بين عنصرين متكاملين، الأول إجراء مراجعة شاملة للدراسات السابقة المتعلقة بالمخاطر بشكل عام والإستفادة من المنشورات والكتب الصادرة حول المخاطر التشغيلية بشكل خاص، مع التركيز على التوصيات الصادرة عن لجنة بازل بهذا الخصوص والممارسات السليمة لإدارة وضبط المخاطر التشغيلية. أما العنصر الثاني فيعتمد على المنهج الميداني من خلال إعداد إستبيان وتوزيعه على البنوك العاملة في فلسطين وتحليل نتائج الإستبيان للوصول الى الممارسة الفعلية للبنوك في إدارة ومراقبة وضبط المخاطر التشغيلية.

أوضحت نتائج الدراسة بشكل عام، إنخفاض مستوى إلتزام البنوك العاملة في فلسطين بالمبادئ الأساسية للممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية حيث لا يتوفر لدى معظم البنوك المتطلبات الأساسية للتوافق مع هذه الممارسات، الأمر الذي ينعكس سلباً على مدى جاهزيتها للإلتزام بمقررات لجنة بازل الجديدة بالخصوص.

### 3- حياة نجار (2014): إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل - دراسة واقع البنوك الجزائرية العمومية.

أظهرت الدراسة ما يلي:

-افتقار البنوك العمومية الجزائرية إلى نصوصا تشريعية تحدد تقنيات تغطية وقياس مخاطر السوق، مخاطر مستواها.

-إدارة مخاطر القروض تكاد تنحصر في الرقابة والإشراف المصرفي سواء كانت رقابة داخلية أو خارجية مع استحداث نظام للتطبيق تراعى فيه الخصائص الاقتصادية، المالية والقانونية للعملاء المقترضين تقييما ؛  
-عدم فعالية الأنظمة الرقابية الداخلية في البنوك العمومية، بالرغم من أنها تعتبر شرطاً ضرورياً لتطبيق بازل 2 المتعلق بالرقابة الداخلية وتعويضه بالنظام / بازل 2 ، .

-ضعف الإفصاح في البنوك التجارية، حيث أن التأخر في إرسال التقارير المالية لمركزية المخاطر بينك الجزائر مازال السمة التي تميز بعض البنوك العمومية، فضلا عن عدم تطابق المعلومات المصرح طرف هذه الأخيرة، مع التحاليل المنجزة من طرف المديرية العامة للمفشية العامة لبنك الجزائر .

### 4-أحلام بوعبدلي (2015): إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية في الجزائر

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل خاص، من خلال استبيان تم توزيعه على أفراد العينة من الموظفين في البنوك محل الدراسة، وتحليل النتائج للتعرف على مدى إدراك وتطبيق مبادئ الإدارة السليمة والفعالة للمخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن البنوك الجزائرية لا تقوم بتطبيق التزامات الموضحة في اتفاقية بازل (2) بشأن إدارة المخاطر التشغيلية، وإلى أنها ليست جاهزة لتطبيق مقررات لجنة بازل الجديدة الخاصة بالمخاطر التشغيلية.

#### نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية معالجة موضوع المخاطر التشغيلية وبيان اثرها في أداء البنوك، ولكن تختلف عن الدراسات السابقة من خلال الفترة الزمنية والعينة التي تم تطبيقها عليها وكذلك من خلال الية معالجة المخاطر والتحوط لها من خلال راس المال الذي يدعم مواجهتها وتخفيف اثارها.

## الفصل الأول : المخاطر المصرفية وادارتها

مقدمة: سيتم من خلال هذا الفصل عرض لمفهوم لخطر وإدارة المخاطر في البنوك من خلال المبحث الأول، وفي المبحث الثاني سيتم عرض المخاطر التشغيلية وطرق تقديرها.

### المبحث الأول -- الخطر وإدارة المخاطر في البنوك:

#### 1- مفهوم الخطر:

لقد تعددت تعريف الخطر ومن أهم التعاريف :

- تعرف المخاطرة على أنها احتمال وقوع الخسارة في الموارد المالية او الشخصية نتيجة عوامل غير منتظرة في الأجل القصير أو الطويل.<sup>1</sup>

كما يعرف الخطر على أنه احتمال وقوع حدث مستقبلي يسبب، لمن وقع عليه، خسارة أو ضرر مادي أو معنوي . فهو غالبا ما يقترن بالحظ والصدفة- فكما يُقال " الحياة مخاطرة ومجازفة-“ أما عواقب الخطر قد تكون ضعيفة ومحملة، وقد تكون معتبرة تؤدي إلى دمار وخراب.<sup>2</sup>

و لتقادي هذه العواقب، تلجأ المؤسسات الاقتصادية، بغرض المواجهة و التحكم أكثر في المخاطر، إلى ما يسمى بعمليات تغطية المخاطر (ضمانات؛ تأمينات؛ الخ...)<sup>3</sup>

#### 2- المخاطر المصرفية:

تواجه البنوك على اختلاف أنواعها للعديد من المخاطر، والتي تؤثر على أدائها ونشاطها وأغلبية هذه المخاطر ناتجة عن المحيط الداخلي والخارجي للبنوك وبفعل تحولات هذا الأخير تظهر مشاكل وصعوبات في التكيف، الشيء الذي يُفسر تحمل البنوك دوما للمخاطر في تنفيذ أنشطتها المختلفة. وتبقى درجة هذه المخاطر والإجراءات المتخذة للتخفيف منها، تعود أساسا إلى فعالية أنظمة المراقبة، التي توضع خصيصا لمواجهة التغيرات والاختلالات التي قد تحصل في المحيط لذا فمن الضروري تناول مفهومها بقدر ملائم من الإيضاح والتحليل، وبناءا على ذلك يجب عرض تعريف المخاطر:

**التعريف الأول:** يعرف (فوغان-VAUGHAN) المخاطرة بأنها: إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف الأهداف المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع.<sup>4</sup>

طلعت أسعد , الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة ,مكتبة الشقري الرئيس العليا , 1991ص 85-1

<sup>2</sup>- Dossier de lecture: Analys & couverture risques de credit ,SIBF ,Mars 2000.p60.

<sup>3</sup>- Dossier de lecture: Analys & couverture risques de credit ,SIBF ,Mars 2000.p34.

<sup>4</sup>- Emett Vaughan Risk management (John, Wiley & sons. Inc. ,U.S.A 1997).p72.

**التعريف الثاني:** يعرف (جون داونز وجوردان اليوت قوهمان - JOHN DOWNES & JORDAN ELLIOTT) المخاطرة بأنها : تمثل احتمالات قابلة للقياس لتحقيق خسائر أو عدم الحصول على القيمة مشيرا إلى أن المخاطرة تختلف عن عدم التأكد حيث أن الأخيرة غير قابلة للقياس.<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** يعرف (جويل بسيس - JOEL BESSIS) المخاطرة بأنها تمثل الأثار غير المواتية على الربحية الناتجة عن العديد من عوامل عدم التأكد و أن قياس المخاطرة يتطلب الوقوف على تأثير الأمور غير المواتية التي تتم في ظل ظروف عدم التأكد على الربحية.<sup>2</sup>

ومنه يمكن الوصول إلى تحديد مفهوم المخاطرة البنكية بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة.

### 3- العوامل المؤثرة في مخاطر العمل المصرفي:<sup>3</sup>

مر سير البنوك التجارية عبر مرحلة مهمة من التطورات المستمرة، والتي يتوقع لها أن تستمر لسنوات أخرى قادمة . وقد كان من نتائج هذه التطورات تركها أثارا مميزة في حجم المخاطر التي تواجهها البنوك التجارية في عملها ومدادها . وكان من بين التغيرات التي تركت أثارا مهمة في مخاطر العمل المصرفي ما يأتي:

#### 1- التغيرات التنظيمية والإشرافية:

فقد فرضت العديد من الدول الكثير من القيود التنظيمية على عمل البنوك التجارية للتقليل من مخاطر المنافسة، مثل الالتزام بعلاقة معينة بين الأصول المخاطرة ورأس المال، ومثل القيود الخاصة بالحدود القصوى من التسهيلات التي يمكن تقديمها للعميل الواحد، الأمر الذي كان له آثار إيجابية في المخاطر.

#### 2- عدم استقرار العوامل الخارجية:

أدى عدم استقرار أسعار الفوائد، والذبذبة الشديدة في أسعار العملات التي حدثت على اثر انهيار اتفاقية Bretton " Woods " الى دخول مديري الخزينة في الشركات الكبرى، خاصة المتعددة الجنسية منها، الى الأسواق المالية إما لتقادي الخسائر المستقبلية التي قد تنتج عن مثل هذه الذبذبات، أو لتحقيق أرباح منها، الأمر الذي أدى الى زيادة حدة المنافسة في تلك الأسواق .

#### 3- المنافسة:

من مزايا المنافسة إجبارها المتنافسين على تقديم أفضل الخدمات بأدنى الأسعار، كما أنها تقوم بمكافأة الأفضل بين المتنافسين .

#### 4- تزايد حجم الموجودات خارج الميزانية :

<sup>1</sup>- Goohman John Downes & Jordan Elliot , Dictionary of Finance and Investment Terms,( Barran's Inc.U.S.A 1995 ) p.220.

<sup>2</sup>- Joel Bessis ,Risk Management in Banking (John Wiley & sons Ltd .1998).p115.

<sup>3</sup>-د.مروان نحلة , "قياس و تحليل و إدارة المخاطر المالية" , 2010ص65



تزايد حجم هذه الموجودات وتنوعها، أضاف الى مخاطر العمل المصرفي .وقد كان الخطر الذي واجهته البنوك، عندما انهارت السوق المالية العالمية التي تعهدت بتغطية إصدار أسهم شركة BP بمبلغ 1 ، 5ملياً جنيه إسترليني ، أوضح مثال على مدى أثر مثل هذه الموجودات في مخاطر العمل في يوم الاثنين الأسود أوضح مثال على مدى أثر مثل هذه الموجودات في مخاطر العمل 1987 م .

#### 5- التطورات التكنولوجية :

من العوامل التي أثرت إيجابياً في تعريف مخاطر العمل المصرفي، وقياسه، وإدارته، التطورات في تكنولوجيا المعلومات التي كان من نتائجها المباشرة زيادة قدرة البنوك على تعرف مخاطرها، وإدارتها بطريقة أفضل، الى جانب تمكينها من إدخال منتجات جديدة مثل الدفع الإلكتروني، وإدارة النقد. إلا أن هذه التطورات خلقت في الوقت مخاطر جديدة مثل مخاطر تصفية الدفعات (Settlement Risk) التي كانت ثمرة استعمال أنظمة الدفع الإلكتروني.

#### 4- انواع المخاطر المصرفية :

نظراً للمحيط البنكي وطبيعة الأنشطة البنكية، فالمهام البنكية تتحمل مخاطر لا تعد ولا تحصى مخاطر (مالية؛ تنظيمية؛ تجارية الخ...)

وفيما يلي، يمكن أن نشير إلى أهم مخاطر القطاع المصرفي:

1- المخاطر الائتمانية.

2- مخاطر السيولة.

3- المخاطر السوق.

4- . مخاطر أسعار صرف.

5- مخاطر سعر الفائدة.

6- مخاطر الاستراتيجية.

7- المخاطر التشغيلية.<sup>1</sup>

#### المبحث الثاني -- المخاطر التشغيلية:

##### 1- مقدمة:

إن تطور وتعقد الخدمات المالية والمصرفية، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، وتوسع البنوك في ممارسة أنشطتها على المستوى الدولي والاعتماد على جهات أخرى في توفير بعض الخدمات قد أدى إلى زيادة أهمية المخاطر التشغيلية، حيث أصبح لها دوراً بارزاً في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك والمؤسسات المالية.

حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مؤسسة الوراق، عمان، 2002ص71-1

وأصبحت المخاطر التشغيلية تكتسب أهمية متعاظمة وعلى نحو متسارع من قبل الهيئات الدولية والبنوك والمؤسسات المالية الدولية والسلطات الإشرافية. كما أصبحت إدارة تلك المخاطر معلماً هاماً من معالم الممارسة الإدارية السليمة للمخاطر خاصة في أسواق المال العالمية.

إن المنهج الصحيح لإدارة المخاطر التشغيلية الذي يختاره بنك معين سيعتمد على مجموعة من العوامل يدخل ضمنها حجم البنك وتطوره وطبيعة أنشطته ومستوى تعقده وعلى الرغم من هذه الاختلافات إلا أن هناك عوامل أساسية لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر التشغيلية في كافة البنوك بصرف النظر عن حجمها أو نطاق عمله. ويشمل ذلك توفر الاستراتيجيات الواضحة ومدى كفاءة مجلس الإدارة والإدارة العليا ووجود أسس راسخة للرقابة الداخلية الفعالة (تضمن إلى جانب أمور أخرى، وجود مستويات محددة للمسئولية والفصل بين الواجبات)، وذلك إلى جانب فعالية إعداد التقارير الداخلية وخطط الطوارئ.

## 2- تعريف المخاطر التشغيلية:

تعرف المخاطر التشغيلية بأنها: احتمالية الخسارة التي قد تنشأ عن فشل أو عدم كفاية كل من: العمليات الداخلية / الأنظمة / العاملين / أحداث خارجية.<sup>1</sup>  
عرف "King" المخاطر التشغيلية على أنها "مخاطر لا تعتمد على كيفية تمويل الأعمال التجارية بل كيفية تشغيل أعمالها والمخاطر التشغيلية هو الخط الرابط بين النشاط الذي تمارسه المؤسسة والتغير في نتيجة العمل."<sup>2</sup>  
عرفتها لجنة بازل "مخاطر التعرض للخسائر التي تتجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تتجم عن أحداث خارجية".<sup>3</sup>

## 3- تصنيف المخاطر التشغيلية:

تصنف المخاطر التشغيلية ضمن المخاطر الخاصة (المخاطر غير النظامية) وهي المخاطر التي ينفرد بها مصنع أو شركة أو مؤسسة دون غيرها في ظل ظروف معينة (ضعف الإدارة - ضعف الكادر - الأخطاء الإدارية - الاضرابات العمالية - السرقة... الخ).

1- محمد إبراهيم حمزة , إدارة المخاطر , جامعة دمشق كلية الاقتصاد , 2014 ص45-

2- إبراهيم الكراسنة ، أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر ، صندوق النقد العربي ،معهد السياسات الاقتصادية ، أبوظبي ، مارس 2006 ص35.

3- صندوق النقد العربي، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ، - أبوظبي ، 2004 ص22.

#### 4- إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات المالية:

فيما يلي أبرز الوسائل التي يمكن من خلالها التعامل مع كل عنصر من عناصر البيئة التشغيلية للمؤسسة المالية:<sup>1</sup>

- \* يجب الحفاظ على العلاقة مع الموظفين داخل المؤسسة المالية، وحثهم على الإخلاص في العمل من خلال السعي لنشر أخلاقيات مهنية وثوابت عملية بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة لهم وتحقق شروط السلامة الصحية.
- \* يجب على المؤسسة المالية مواكبة التطور التكنولوجي ومحاولة الاستفادة منه في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة العوائد وتسهيل العمليات المالية المختلفة.
- \* يجب على المؤسسة المالية المحافظة على علاقات طيبة مع العملاء لما لهذه الناحية من تأثير مباشر على العملاء فقد وجدت الدراسات أن المتعاملين مع المؤسسات المالية يعانون من حساسية مفرطة تجاه مقدمي الخدمات المالية لهم وهم يحتاجون إلى تعامل يتضمن على الاحترام والتقدير والمصداقية وتوفر خدمات مميزة لهم.
- \* من المهم أن تقوم المؤسسة المالية بمراعاة الأصول الرأسمالية التي تمتلكها ومحاولة إدارتها بالشكل الأمثل، والابتعاد عن المساس بها كلما انخفضت سيولة المؤسسة.
- \* وأخيراً لا بد للمؤسسة المالية من التعامل مع المخاطر الخارجية مثل نقابات العمال والبيئة التشريعية والمجتمع ككل بشكل حذر وعلى هذه المؤسسات أن تتحمل مسؤولياتها وأن تحول من التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وجعلها ميزة لها وليس تحدياً تواجهه.

#### 5- إجراءات جمع وتحليل الأخطاء التشغيلية:<sup>2</sup>

بناءً على متطلبات لجنة بازل (II) والتي تقضي بضرورة بناء قاعدة بيانات بكافة الأخطاء والخسائر التشغيلية التي تحدث في البنك بهدف تحليلها والحد من تكرار حدوثها مستقبلاً وذلك بتقييم ورفع كفاءة الإجراءات الرقابية المطبقة بالبنك، الأمر الذي يتوجب على كافة الجهات ضرورة إبلاغ دائرة المخاطر بالأخطاء والخسائر التشغيلية التي تحدث والمعالجات التي تم تبنيها.

- أ- آلية جمع وبناء قاعدة بيانات بالأخطاء التشغيلية:
- يتعين على كل وحدة من وحدات البنك توثيق وكتابة كل خطأ يحدث معها لدائرة المخاطر سواء أدى أو لم يؤدي إلى خسائر. وكذلك يجب على كل من ( الدائرة القانونية - دائرة التفتيش والتدقيق الداخلي - دائرة العمليات البنكية - دائرة الأنظمة الآلية - دائرة الموارد البشرية - لجنة شكاوى العملاء ) إبلاغ دائرة المخاطر عن أي أخطاء أو خسائر تشغيلية ابلغوا فيها.
- ب- نماذج من الخسائر التي قد تنشأ عن مخاطر التشغيل:
- نذكر مما يلي نماذج من الخسائر التي قد تنشأ عن مخاطر التشغيل ( اختلاس - رشوة - سرقة البنك - كوارث طبيعية - احتيال (داخلي وخارجي) - خطأ من أمين الصندوق - تجاوز الصلاحيات في التداول

د. مروان نحلة , قياس و تحليل و إدارة المخاطر المالية , 2010ص118-1

أثر إدارة المخاطر التشغيلية على التدقيق الداخلي , صالح رجب حماد, الأردن ص 77. 2.

بـ العملات الأجنبية أو الأوراق المالية - فشل في أنظمة التكنولوجيا: **Software-Hardware** - استغلال ضعف أنظمة الأمن والحماية للبنك الخاصة بالتكنولوجيا - خسارة قضائية - إهمال في تنفيذ المهام (نشاط غير ملائم مصرفياً، استشارات خاطئة، التحيز) - خسائر ناشئة عن الحروب - خسارة أصول خاصة بالعملاء - تعطل أو خسارة أحد الأصول المالية للبنك نتيجة إهمال أو عدم إهمال - إعطاء معلومات سرية عن العملاء - خطأ محاسبي - فقدان وثائق مهمة أو تلفها).

ت- تحليل البيانات:

- يتعين على دائرة مخاطر العمليات تحليل البيانات التاريخية للأخطاء والخسائر التشغيلية بهدف تحديد مؤشرات تمكن البنك من التنبؤ بمخاطر حصول خسائر مستقبلية، وهذه المؤشرات التي تسمى عادةً مؤشرات المخاطر الأساسية أو مؤشرات الإنذار المبكر، قد تعكس مصادر محتملة لمخاطر التشغيل مثل النمو السريع، إدخال خدمات جديدة، دوران العمالة، انقطاع في المعاملات، توقف الأنظمة وغيرها. ومن خلال البيانات التاريخية يمكن احتساب ما يلي:

i. احتمالية الحدث (**PE (Probability of Loss event)**).

ii. الخسائر الناتجة عن حدوث الحدث (**LGE (Loss given that event)**).

iii. الخسائر المتوقعة.

#### 6- طرق احتساب رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية:

اعتمدت البنوك في السابق بشكل شبه كامل على الرقابة و التدقيق الداخلي لغرض إدارة و تقييم المخاطر التشغيلية، وعلى الرغم من أهمية هذه الطريقة إلا أنه شهدت السنوات الأخيرة تطورات جوهرية لإدارة المخاطر التشغيلية حيث تم اعتماد هياكل و عمليات محددة لتحقيق هذا الهدف ، حيث أن توفر برامج إدارة المخاطر التشغيلية يوفر قدراً أكبر من الأمان والسلامة لعمليات البنك، ولذلك أخذت المؤسسات المصرفية والهيئات الدولية المختصة تتجه نحو التقدم في معالجة المخاطر التشغيلية باعتبارها فئة مميزة من المخاطر بنفس مستوى أهمية مخاطر الائتمان والسوق.<sup>1</sup> إن اختيار المنهج المناسب لإدارة المخاطر التشغيلية يعتمد على عدة عوامل أهمها حجم البنك وتطوره وطبيعة مستوى تطور أنشطته، وبشكل عام هناك عدة عوامل أساسية لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر التشغيلية بغض النظر عن حجم البنك أو نطاق عمله ويشمل ذلك توفر الإستراتيجيات الواضحة ومدى كفاءة مجلس الإدارة والإدارة العليا وتوفر نظام رقابة داخلية فعال ومتين وتحديد الصلاحيات وفصل المسؤوليات بالإضافة إلى فعالية إعداد التقارير الداخلية وخطط الطوارئ.

محمد إبراهيم حمرة , إدارة المخاطر , جامعة دمشق كلية الاقتصاد , 2014. ص62-1

ويشكل عام فإن الهدف من طرح المخاطر التشغيلية ليس زيادة رؤوس أموال البنوك وإنما التأكد من زيادة قدرتها على حسن إدارة ومواجهة المخاطر التشغيلية، ويعتمد المنهج المستخدم في قياس رأس المال اللازم على درجة التطور والتعقيد الإحصائي في عمليات وأنشطة البنك.<sup>1</sup>

وفيما يلي أهم المناهج والطرق الملائمة لاحتساب متطلبات رأس المال اللازم لتغطية المخاطر التشغيلية حسب تعليمات بازل:<sup>2</sup>

### 1. أسلوب المؤشر الأساسي Basic Indicator Approach:

وفق هذا المنهج يتم احتساب متطلبات رأس المال بناءً على مؤشر واحد وهو إجمالي الدخل لآخر ثلاث سنوات، حيث يتم الوصول لرأس المال اللازم عبر حاصل ضرب إجمالي الدخل في نسبة ثابتة (ألفا) والتي تم تحديدها من قبل لجنة بازل في الورقة الاسترشادية ب 15%، ويتم الاحتساب وفق المعادلة التالية:

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

$$K_{BIA} = [\sum (GI_{1...n} \times \alpha)] / n$$

حيث:

$K_{BIA}$ : متطلب رأس المال.

$GI$ : الدخل الإجمالي السنوي لآخر 3 سنوات.

$\alpha$ : النسبة الثابتة (ألفا) وحددتها اللجنة بنسبة 15%.

$n$ : عدد السنوات.

ويعتبر هذا المنهج أكثر شيوعاً نظراً لسهولة وبساطة تكلفة القياس عبر استخدامه، إلا أنه يحمل البنك حجم أكبر من المتطلبات الرأسمالية نظراً لكون النسبة الثابتة (ألفا) واحدة لا تتغير حسب نوع الخدمة أو المنتج. إلا أنه ونظراً لبساطته وانخفاض تكلفته استخدامه فإنه يعتبر الأسلوب الأكثر ملائمة للواقع المصرفي العربي بشكل عام، ولا سيما أن معظم البنوك العربية تعمل على مستوى محلي أو إقليمي وقليلة الانتشار دولياً كما أن عملياتها وأنشطتها أقل تعقيداً من البنوك العالمية.

صندوق النقد العربي، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها،<sup>1</sup> ابوظبي، 2004 ص 24.

\*امحمد إبراهيم حمرة، إدارة المخاطر، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، 2014، ص 25-2،  
www.Bis.org \*متطلبات بازل (2)،

1- الطريقة الثانية: المنهج المعياري (Standardized Approach (SA):

تحتسب متطلبات رأس المال بناءً على عدة مؤشرات (الدخل الإجمالي لوحدات العمل) بحيث يتم تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل (الخدمات) المصرفي (Business Units) وحسب الخدمات المصرفية المقدمة (Business Lines) وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (1) المؤشرات الخاصة بحساب متطلبات رأس المال

وحدات العمل المصرفية	المنتجات المصرفية (النشاط)	المؤشر Indicator	معامل رأس المال
الاستثمار	تمويل الشركات	الدخل الإجمالي	$\beta_1 = 18\%$
	تمويل التجارة والتداول	الدخل الإجمالي	$\beta_2 = 18\%$
الأعمال المصرفية	الخدمات المصرفية بالتجزئة	الدخل الإجمالي	$\beta_3 = 12\%$
	الخدمات المصرفية التجارية	الدخل الإجمالي	$\beta_4 = 15\%$
	المدفوعات والتسويات	الدخل الإجمالي	$\beta_5 = 18\%$
	خدمات الوكالة	الدخل الإجمالي	$\beta_6 = 15\%$
أخرى	خدمات إدارة الأصول	الدخل الإجمالي	$\beta_7 = 12\%$
	خدمات الوساطة المالية	الدخل الإجمالي	$\beta_8 = 12\%$

وتحتسب متطلبات كفاية رأس المال لمواجهة مخاطر كل نوع من المنتجات المصرفية بحاصل ضرب المؤشر في معامل رأس المال (بيتا)، بحيث يكون مجموعها هو الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية. وبذلك تكون عناصر المعادلة هي:

$$\text{متطلبات رأس المال} = \left[ \text{متوسط إجمالي الدخل لكل وحدة عمل} \right] \times \left[ \text{بيتا لكل نشاط} \right] / 3$$

$$K_{TSA} = \left[ \sum_{\text{years } 1-3} \max (GI_{1-8} \times \beta_{1-8}) \right] /$$

حيث أن:

$K_{TSA}$  متطلبات رأس المال،

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

$\beta$ : النسبة الثابتة (بيتا) وحدتها اللجنة بنسبة محدد لكل نشاط كما هو مبين في الجدول أعلاه.

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

## 2- الطريقة الثالثة: منهج القياس المتقدم Advanced Measurement Approach.

بموجب هذا المنهج تقوم البنوك الكبيرة والتي يكون لها عدة شركات تابعة (مجموعة مصرفية) وتعمل على المستوى الدولي وتتنصف عملياتها بالتطور والتعقيد باستخدام أسلوب داخلي لتحديد وتقييم حجم تعرض البنك للمخاطر التشغيلية وإحتساب رأس المال التنظيمي اللازم لمواجهتها. وتتميز هذه الطريقة بأنها أكثر تقدماً من الطرق السابقة كما تعتبر أكثر ملاءمة لتحديد وتعريف المخاطر التشغيلية في المؤسسة المصرفية. ويعتمد تحديد المتطلبات الرأسمالية وفق هذا المنهج على قياس حجم التعرض للمخاطر التشغيلية عبر نظام القياس الداخلي المستخدم من قبل البنك، كما يحتاج استخدام هذا المنهج موافقة وإعتماد السلطة الرقابية. وفقاً لهذه المنهجية، تعتمد البنوك على بياناتها الإحصائية المبنية على خسائرها السابقة، بحيث تستخدم هذه البيانات ضمن برامج متقدمة لتقدير المخاطر وبعد موافقة السلطة الرقابية على الآلية وتقييمها لقدرة المصرف على قياس مخاطره وإدارتها.

## الفصل الثاني -- الدراسة العلمية

1. **مقدمة:** سيتم تناول الدراسة العملية من خلال ثلاثة اقسام، القسم الأول سيتم من خلاله عرض دراسة وصفية لمتغيرات البحث، والقسم الثاني لحساب راس المال اللازم للمخاطر التشغيلية، والقسم الثالث مناقشة وتحليل الفرضيات .

## 2. الدراسة الوصفية:

### ❖ الدخل في البنوك التقليدية:

فيما يلي سيتم عرض جدول يتم من خلاله توضيح الدخل في البنوك التقليدية خلال فترة الدراسة من عام 2019 وحتى عام 2021.

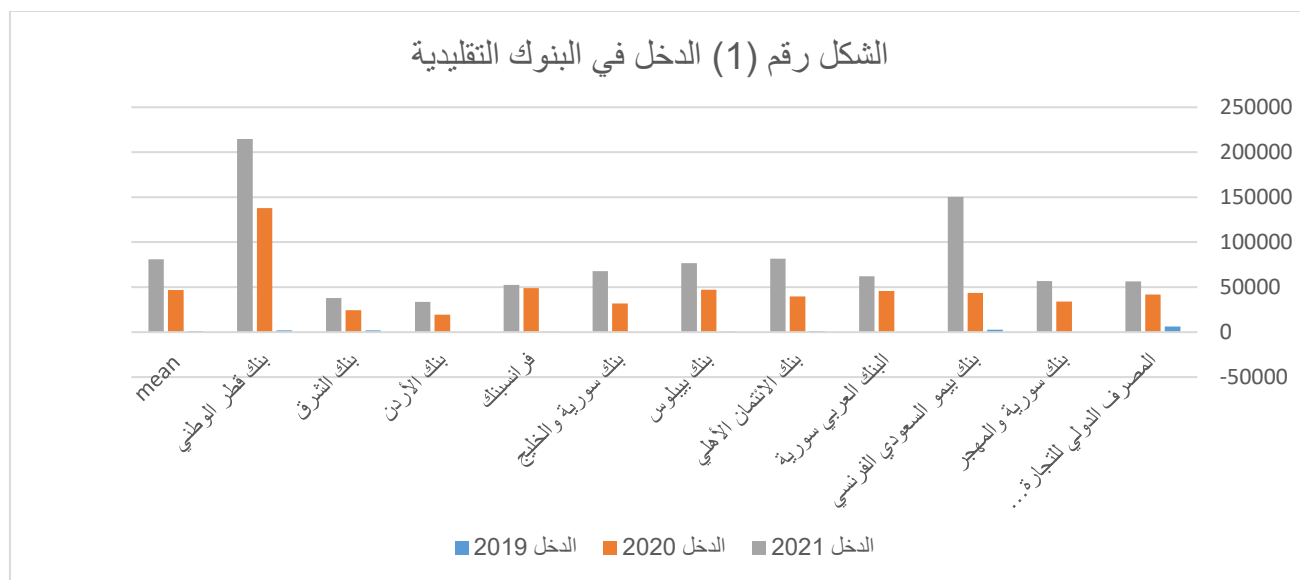
(المبالغ بملايين الليرات السورية)

الجدول رقم (2) الدخل في البنوك التقليدية (من اعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية)

الدخل			رمز البنك	اسم الجهة
2021	2020	2019		
56368	41996	6141	IBIF	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
56613	33823	221	BSO	بنك سورية والمهجر
150218	43624	2637	BBSF	بنك بيمو السعودي الفرنسي
62005	45650	194	ARBS	البنك العربي سورية
81755	39770	1231	BASY	بنك الائتمان الأهلي
76688	47033	1062	BBS	بنك بيبيلوس
67835	31797	-519	SGB	بنك سورية والخليج
52460	48840	425	FSBS	فرانسبنك
33760	19543	164	BOJS	بنك الأردن
37739	24262	1830	SHRO	بنك الشرق
214856	138054	1805	QNBS	بنك قطر الوطني
80936	46763	1381		Mean
214856	138054	6141		Max
33760	19543	-519		Min
54225	31715	5790		انحراف معياري

يتضح من الجدول أعلاه ان الوسط الحسابي للدخل خلال عام 2019 هو 1381 مليون ليرة سورية بانحراف معياري 5790 مليون ليرة سورية دليل على تشتت البيانات بشكل كبير وبالتالي عدم انسجام الدخل بين البنوك التقليدية خلال العام 2019 نظرا للتأثر الكبير بقرارات مصرف سورية المركزي والخسائر المرتبطة بالقروض المتعثرة، اما في عام 2020 اصبح متوسط الدخل 46763 مليون ليرة سورية بانحراف معياري 31715 مليون ليرة سورية وهذا دليل على بداية التعافي وتحسن الدخل في البنوك التقليدية وتقارب المتوسط بين البنوك المدروسة، وفي عام 2021 أيضا استمر الدخل بالتحسن وبانحراف معياري اقل من المتوسط وهذا يؤكد صحة الجهاز المصرفي التقليدي وتحسن اعماله بشكل جيد رغم تطبيق المعيار المحاسبي الدولي رقم 9 فانه لم يؤثر بشكل كبير على نتائج اعمال البنوك التقليدية.





يتضح من الشكل أعلاه التحسن الجلي في دخل البنوك التقليدية خلال فترة الدراسة خلال عامي 2020 و 2021 مقارنة بالعام 2019 ولكفة البنوك، ولكن افضل النتائج حققها بنك قطر الوطني ومن ثم بنك بيمو السعودي الفرنسي، اما اقل النتائج حققها بنك الأردن.

#### ❖ الدخل في البنوك الإسلامية:

فيما يلي سيتم عرض جدول يتم من خلاله توضيح الدخل في البنوك الاسلامية خلال فترة الدراسة من عام 2019 وحتى عام 2021 .

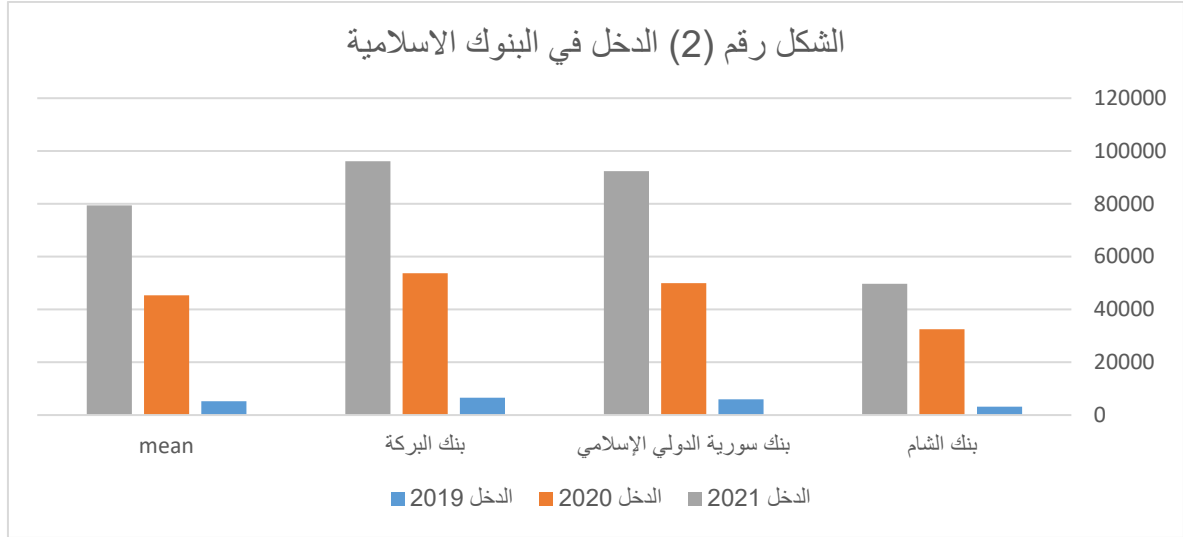
( المبالغ بملايين الليرات السورية )

الجدول رقم (3) الدخل في البنوك الإسلامية ( من اعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية)

الدخل			رمز البنك	اسم الجهة
2021	2020	2019		
49740	32506	3178	CHB	بنك الشام
92372	49957	5969	SIIB	بنك سورية الدولي الإسلامي
96092	53707	6566	BBSY	بنك البركة
79401	45390	5238		Mean
96092	53707	6566		Max
49740	32506	3178		Min
36422	16140	2558		انحراف معياري

يتضح من الجدول أعلاه ان الوسط الحسابي للدخل خلال عام 2019 هو 5238 مليون ليرة سورية بانحراف معياري 2558 مليون ليرة سورية دليل على عدم تشتت البيانات وبالتالي انسجام الدخل بين البنوك الاسلامية خلال العام 2019 نظرا لطبيعة العمل الخاصة بالبنوك الإسلامية ، اما في عام 2020 اصبح متوسط الدخل 45390 مليون ليرة سورية بانحراف معياري 16140 مليون ليرة سورية وهذا دليل على استمرار تحسن الدخل في البنوك الاسلامية

وتقارب المتوسط بين البنوك المدروسة، وفي عام 2021 أيضا استمر الدخل بالتحسن وبانحراف معياري اقل من المتوسط وهذا يؤكد صحة صحة الجهاز المصرفي الاسلامي وتحسن اعماله بشكل جيد وافضل من البنوك التقليدية



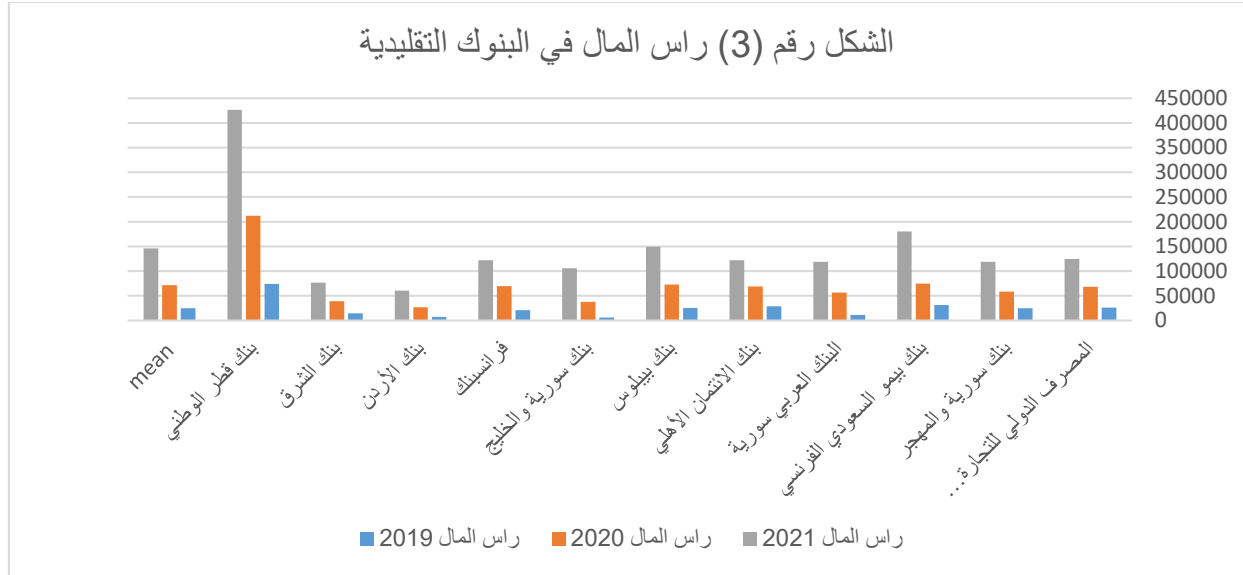
يتضح من الشكل أعلاه تطور وتحسن الدخل بشكل جيد خلال عامي 2020 و 2021 وبشكل متقارب مع المتوسط وبشكل يدل على تقارب اعمال البنوك التقليدية في الجمهورية العربية السورية.

#### ❖ رأس المال في البنوك التقليدية:

فيما يلي سيتم عرض جدول يتم من خلاله توضيح رأس المال في البنوك التقليدية خلال فترة الدراسة من عام 2019 وحتى عام 2021. (المبالغ مليون ليرة سورية)

#### الجدول رقم (4) رأس المال في البنوك التقليدية (من اعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية)

رأس المال			رمز البنك	اسم الجهة
2021	2020	2019		
124399	68060	26064	IBIF	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
118433	58582	24938	BSO	بنك سورية والمهجر
180241	74932	31485	BBSF	بنك بيمو السعودي الفرنسي
118785	56707	11113	ARBS	البنك العربي سورية
122215	68642	28608	BASY	بنك الائتمان الأهلي
149226	72537	25503	BBS	بنك بيبيلوس
105736	37901	6103	SGB	بنك سورية والخليج
121895	69435	20595	FSBS	فرانسبنك
60359	26598	7055	BOJS	بنك الأردن
76479	38740	14447	SHRO	بنك الشرق
426873	212033	73978	QNBS	بنك قطر الوطني
145876	71288	24535		Mean
426873	212033	73978		Max
60359	26598	6103		Min
98475	49385	18550		انحراف معياري



يتضح من الشكل أعلاه ان راس المال شهد تطور في كافة البنوك خلال فترة الدراسة وفي كافة البنوك التقليدية وكان اكبر راس مال هو في بنك قطر الوطني ثم تلاه بنك بيمو السعودي الفرنسي، في حين كان اقل راس مال هو لبنك الأردن.

#### ❖ راس المال في البنوك الإسلامية:

فيما يلي سيتم عرض جدول يتم من خلاله توضيح راس المال في البنوك الاسلامية خلال فترة الدراسة من عام 2019 وحتى عام 2021 .

( المبالغ مليون ليرة سورية )

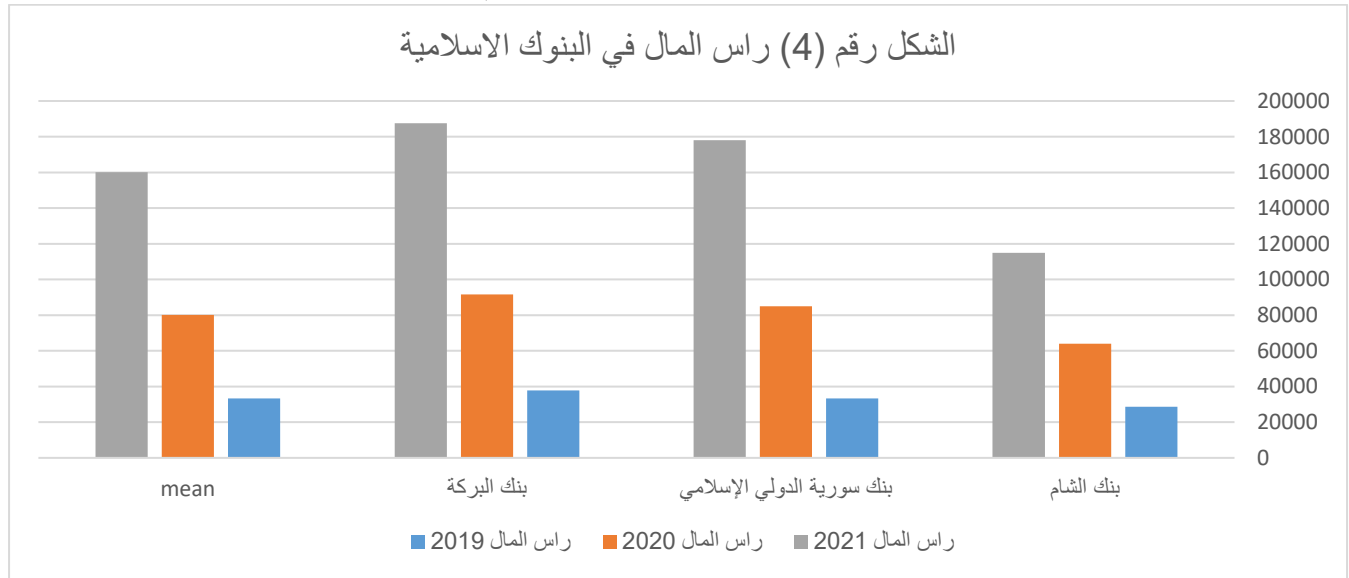
الجدول رقم ( 5 ) راس المال في البنوك الإسلامية ( من اعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية )

راس المال			رمز البنك	اسم الجهة
2021	2020	2019		
114840	63894	28613	CHB	بنك الشام
178036	84891	33343	SIIB	بنك سورية الدولي الإسلامي
187598	91506	37840	BBSY	بنك البركة
160158	80097	33265		Mean
187598	91506	37840		Max
114840	63894	28613		Min
55913	20388	6525		انحراف معياري

يتضح من الجدول أعلاه ان الوسط الحسابي لراس المال خلال عام 2019 هو 24835 مليون ليرة سورية بانحراف معياري 18550 مليون ليرة سورية اقل من الوسط الحسابي دليل على عدم تشتت البيانات بشكل كبير وبالتالي تقارب راس المال بين البنوك التقليدية خلال العام 2019 ، اما في عام 2020 اصبح متوسط راس المال 71288 مليون ليرة سورية بانحراف معياري 49385 مليون ليرة سورية وهذا دليل على تطور راس المال في البنوك التقليدية بما يتناسب مع زيادة الدخل

التي تم ملاحظتها من عرض الجدول رقم (2) سابقا وتقارب المتوسط بين البنوك المدروسة، وفي عام 2021 أيضا استمر رأس المال بالتحسن وبانحراف معياري اقل من المتوسط وهذا يؤكد صحة الجهاز المصرفي التقليدي وتحسن اعماله بشكل جيد وزيادة رأس المال بما يتناسب مع التوسع بالاعمال المصرفية.

يتضح من الجدول أعلاه تطور رأس المال في البنوك الإسلامية كافة خلال فترة الدراسة وبانحراف معياري اقل من المتوسط مما يدل على انسجام وتقارب البيانات بين البنوك المدروسة خلال فترة الدراسة، وكان تطور رأس المال له انعكاس على الدخل كما لاحظنا من الجدول رقم (3) الخاص بالدخل في البنوك الإسلامية.



يتضح من الشكل رقم (4) زيادة رأس المال خلال فترة الدراسة ولكافة البنوك وتقاربه مع المتوسط ، وكان اكبر رأس مال لبنك البركة واقله لدى بنك الشام.

### 3- حساب المخاطر التشغيلية:

تم حساب المخاطر التشغيلية للبنوك اعتمادا على المؤشر الاساسي لقياس مخاطر التشغيل ووفق هذا المنهج يتم احتساب متطلبات رأس المال بناء على مؤشر واحد و هو إجمالي الدخل لآخر ثلاث سنوات، حيث يتم الوصول لرأس المال اللازم عبر ضرب إجمالي الدخل في نسبة ثابتة ( ألفا) و التي تم تحديدها من قبل لجنة بازل في الورقة الاسترشادية ب 15% .

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

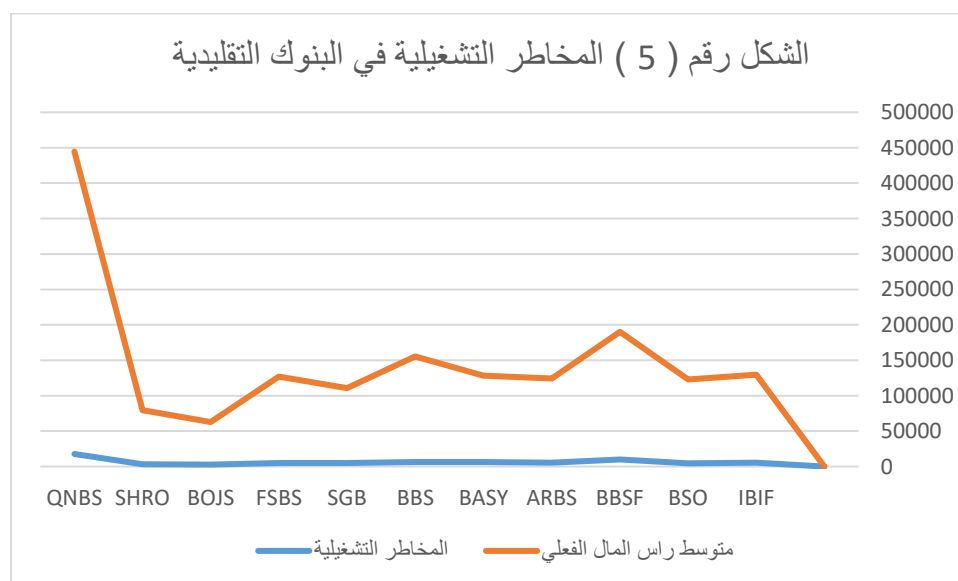
**المخاطر التشغيلية للمصارف التقليدية:**

( المبالغ بملايين الليرات السورية )

الجدول رقم ( 6 ) المخاطر التشغيلية في البنوك التقليدية ( من اعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية )

اسم الجهة	رمز البنك	مجموع الدخل	متوسط الدخل	الفا	المخاطر التشغيلية	راس المال الفعلي
المصرف الدولي للتجارة والتمويل	IBIF	104505	34835	0.15	5225.25	124399
بنك سورية والمهجر	BSO	90657	30219	0.15	4532.85	118433
بنك بيمو السعودي الفرنسي	BBSF	196479	65493	0.15	9823.95	180241
البنك العربي سورية	ARBS	107849	35949.67	0.15	5392.45	118785
بنك الائتمان الأهلي	BASY	122756	40918.67	0.15	6137.8	122215
بنك بيلوس	BBS	124783	41594.33	0.15	6239.15	149226
بنك سورية والخليج	SGB	99113	33037.67	0.15	4955.65	105736
فرانسبنك	FSBS	101725	33908.33	0.15	5086.25	121895
بنك الأردن	BOJS	53467	17822.33	0.15	2673.35	60359
بنك الشرق	SHRO	63831	21277	0.15	3191.55	76479
بنك قطر الوطني	QNBS	354715	118238.3	0.15	17735.75	426873

يتضح من الجدول أعلاه تقلب المخاطر التشغيلية بين البنوك التقليدية خلال فترة الدراسة وتغير راس المال استجابة للمخاطر التشغيلية وكانت المخاطر التشغيلية قريبة من راس المال بالنسبة لبنك سورية والخليج بما يدل على خطورة وضع بنك سورية والخليج مقارنة بالبنوك التقليدية الأخرى.



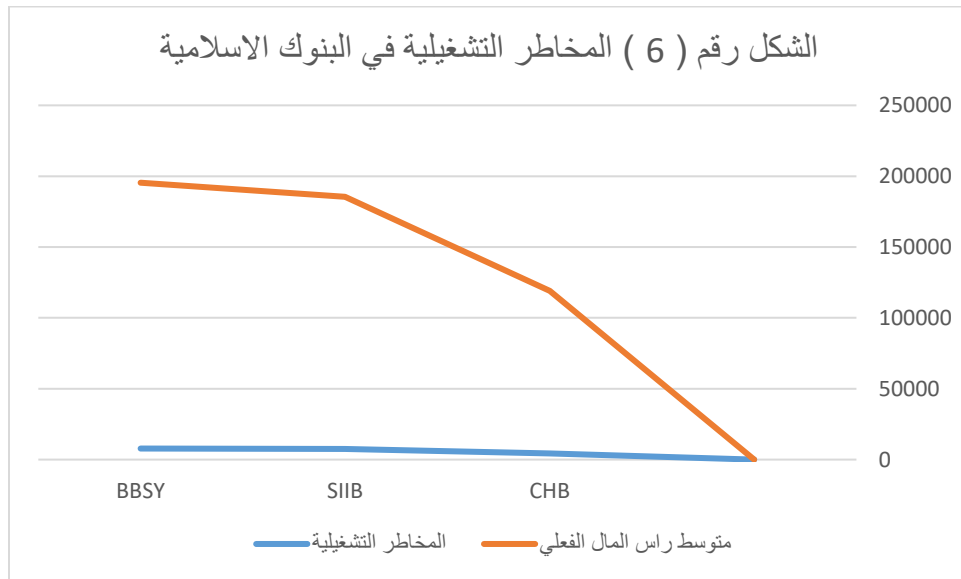
يتضح من الشكل السابق تقارب المخاطر التشغيلية في كافة البنوك التقليدية باستثناء بنك قطر الوطني الذي يواجه مخاطر تشغيلية أكبر من باقي البنوك، ولكن نلاحظ تذبذب رأس المال ولكن بما يتوافق مع المخاطر التشغيلية وهذا أمر جيد بالنسبة للمصارف التقليدية.

### المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية:

الجدول رقم ( 7 ) المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية ( من اعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية )  
(المبالغ بملايين الليرات السورية)

اسم البنك	رمز البنك	مجموع الدخل	متوسط الدخل	الفا	المخاطر التشغيلية	متوسط رأس المال الفعلي
بنك الشام	CHB	85424	28474.67	15%	4271.2	114840
بنك سورية الدولي الإسلامي	SIIB	148298	49432.67	15%	7414.9	178036
بنك البركة	BBSY	156365	52121.67	15%	7818.25	187598

يتضح من الجدول أعلاه تقلب المخاطر التشغيلية بين البنوك الإسلامية خلال فترة الدراسة وتغير رأس المال استجابة للمخاطر التشغيلية ولكن استجابة بنك البركة كانت أكبر من استجابة بنك سورية الدولي الإسلامي للمخاطر التشغيلية.



يتضح من الشكل أعلاه تغير رأس المال استجابة للمخاطر التشغيلية لدى كل من بنك سورية الدولي الإسلامي وبنك البركة بشكل أكبر من استجابة بنك الشام.

**4-الدراسة الإحصائية وتحليل الفرضيات:**

**العلاقة بين المخاطر التشغيلية وراس المال في البنوك التقليدية:**  
من خلال بيرسون واختبار t.test للمصارف التقليدية يتبين ما يلي:

**Correlations**

		المخاطر	راسمال
المخاطر	Pearson Correlation	1	.984**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	11	11
راسمال	Pearson Correlation	.984**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	11	11

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

العلاقة قوية جدا بين المخاطر التشغيلية وراس المال في البنوك التقليدية حيث بلغت 0.984، والعلاقة معنوية عند مستوى ثقة 95% لان قيمة sig اقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الأولى من فرضيات البحث التي تنص على انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية وراس المال في البنوك التقليدية.

**العلاقة بين المخاطر التشغيلية وراس المال في البنوك الإسلامية:**

من خلال بيرسون واختبار t.test للمصارف الإسلامية يتبين ما يلي:

**Correlations**

		المخاطر	راسمال
المخاطر	Pearson Correlation	1	1.000*
	Sig. (2-tailed)		.011
	N	3	3
راسمال	Pearson Correlation	1.000*	1
	Sig. (2-tailed)	.011	
	N	3	3

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

العلاقة قوية جدا بين المخاطر التشغيلية وراس المال في البنوك الاسلامية حيث بلغت 1.00 ، والعلاقة معنوية عند مستوى ثقة 95% لان قيمة sig اقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الثانية من فرضيات البحث التي تنص على انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية وراس المال في البنوك الاسلامية.

**العلاقة بين المخاطر التشغيلية وراس المال في البنوك الخاصة السورية:**

من خلال بيرسون واختبار t.test للمصارف الخاصة يتبين ما يلي:

Correlations		
	المخاطر	راسمال
المخاطر	Pearson Correlation	.982**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	14
راسمال	Pearson Correlation	.982**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	14

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

العلاقة قوية جدا بين المخاطر التشغيلية وراس المال في البنوك الاسلامية حيث بلغت 0.982 ، والعلاقة معنوية عند مستوى ثقة 95% لان قيمة sig اقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة من فرضيات البحث التي تنص على انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية وراس المال في البنوك الخاصة السورية.



## النتائج:

### أولاً - نتائج الدراسة الوصفية:

- 1- هناك قيود مفروضة من قبل مصرف سورية المركزي تحد من حرية عمل البنوك الخاصة.
- 2- لم تعاني البنوك الإسلامية من انخفاض الدخل مقارنةً بالبنوك التقليدية، نظراً لطبيعة عملها.
- 3- راس المال متناسب مع الدخل في كافة البنوك المدروسة، ولكنه أحياناً أكبر من نسبة كفاية راس المال حسب بازل.
- 4- يتم ضبط ومراقبة المخاطر التشغيلية في معظم البنوك السورية ويتم الاحتياط لذلك من خلال راس المال
- 5- تلزم البنوك إلى حد ما بمعايير لجنة بازل (2) فيما يخص إدارة المخاطر التشغيلية.

### ثانياً - نتائج الدراسة الإحصائية:

- 6- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية وراس المال في البنوك التقليدية.
- 7- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية وراس المال في البنوك الإسلامية.
- 8- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية وراس المال في البنوك الخاصة السورية.

## التوصيات:

- 1- يجب عدم الإفراط بالاحتياط للمخاطر التشغيلية بما يؤدي إلى منعكسات سلبية على الربحية ومؤشرات الأداء وتعطيل راس المال.
- 2- تعزيز كفاءة الكوادر البشرية والفنية لإدارة المخاطر التشغيلية، وضرورة مواكبة التطورات الحديثة للممارسات السليمة وتأهيل الكوادر المختصة للتعامل مع هذه المخاطر.
- 3- نوصي مصرف سورية المركزي بتخفيض القيود المفروضة على عمل البنوك الخاصة بما ينعكس إيجاباً على نتائج أعمالها.

المراجع:

• الكتب العربية:

- ❖ سمير الخطيب , قياس و إدارة المخاطر بالبنوك , 2008
- ❖ الدكتور محمد إبراهيم حمرة , إدارة المخاطر , جامعة دمشق كلية الاقتصاد, 2014.
- ❖ حمزة محمود الزبيدي ,إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني , مؤسسة الوراق ,عمان ,2002
- ❖ إبراهيم الكراسنة ، أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر ،صندوق النقد العربي ،معهد السياسات الاقتصادية ،أبوظبي ، مارس 2006..
- ❖ صندوق النقد العربي، اللجنة العربية للرقابة المصرفية ،إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ، ابوظبي ، 2004 .
- ❖ خالد وهيب الراوي , "إدارة المخاطر المالية "دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة , 2009
- ❖ د.مروان نحلة , "قياس و تحليل و إدارة المخاطرالمالية" , 2010
- ❖ أثر إدارة المخاطر التشغيلية على التدقيق الداخلي ,صالح رجب حماد, الأردن,2004

• الكتب الأجنبية:

- ❖ Emmet Vaughan Risk management (John, Wiley & sons. Inc. ,U.S.A 1997)
- ❖ Goozman John Downes & Jordan Elliot , Dictionary of Finance and Investment Terms,( Barran's Inc.U.S.A 1995 )
- ❖ Joel Bessis ,Risk Management in Banking (John Wiley & sons Ltd .1998)
- ❖ Dossier de lecture: Analys & couverture risques de credit ,SIBF ,Mars 2000

❖ المواقع الالكترونية:

- ❖ <http://www.djelfa.info>
- ❖ <https://ar.wikipedia.org>