

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس . سطيف .
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
مدارس الدكتوراه

تخصص: بنوك، مالية، وتأمينات

قسم: العلوم الاقتصادية

**أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة
على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية
دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية -**

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية

الأستاذ المشرف: أ.د. بن فرحات ساعد

إعداد الطالبة: مصداق راضية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 01	أ.د. ملياني حكيم
مشرفا ومقرا	جامعة سطيف 01	أ.د. بن فرحات ساعد
مناقشا	جامعة سطيف 01	أ.د. جبار محفوظ
مناقشا	جامعة المسيلة	د. قاسمي كمال
مناقشا	جامعة الجلفة	د لعسالي بولرباح
مناقشا	جامعة سطيف 01	د. رقاد صليحة

الموسم الجامعي: 2018/2017



الله أكبر
الله أكبر
الله أكبر

عبدالله

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع قاصداً به وجه الله جلّ شأنه له الحمد حتى يرضى إلي من كان نجاحي

حلمها، والتي ظلت نظراتها ودعواتها ترافقني طيلة مشواري الدراسي

" أمي العزيزة جميلة " بارك الله في عمرها.

إلى قدوتي الدائمة في الحياة، ومعلمي الأول الذي دفعني إلى معارج العلم والمعرفة،

" أبي الغالي رمضان " أطال الله في عمره.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى شقيق قلبي، وأنيس دربي الذي كان لي السند والعمود

طيلة فترة انجاز هذا العمل، إلى قلبي النابض " زوجي العزيز فاروق " حفظه الله

إلى المصائب المتألثة في حياتي: الكتوكوتين " هالة " و " نور الاسلام " أسأل الله أن يطيل من

عمرهما ويحفظهما ويوفقهما وينير دربهما

إلى والدي زوجي الكريم " بوابي حمودة " و " ممانبي حليلة " أطال الله في عمرهما، وأمدهما الصحة

والعافية.

إلى أخواتي وإخوتي الأعمام " كندة، إلهام، ساعد، رشيد " وفقهم الله وبارك فيهم

إلى كل أفراد عائلتي وعائلة زوجي من كبير وصغير

إلى كل من عرفني فابتسم، إلى كل من عرفني بهم الأقدار، إلى كل من عرفني و ترك أثراً

طيباً في حياتي

إلى كل من يذكره قلبي و لم يذكره قلبي.

إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام والاهداء

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع محبةً ووفاءً

" واخية "

شكر وتقدير

الحمد لله الذي شرع الدين هداية للمؤمنين، وأذاق الطائعين حلاوة الطاعة واليقين، والحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا نحسب أن لن نحصله، وجعل العلم نوراً للباطن وطهارة للنفوس، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده ﷺ وعلى آله وصحبه ومن ولاه إلى يوم الدين أما بعد:

أسهب بشكري العظيم للخالق الكريم الذي منّ عليا برحمة واسعة لا تعد ولا تحصى، والذي أتمنى أن يتقبل خلاصة جهدي لسنوات من العمل والسهر خالصاً لوجهه الكريم، وأحمد حمداً كثيراً على نعمة العلم وعلى إلهامي الصبر، وإعطائي القدرة والقوة لإكمال هذه الأطروحة، وكل ما وهبني إياه.

كما أتقدم بالشكر الخالص والتقدير الكبير، وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف " بن فخره سالم" لتفعله بالإشراف على هذه الأطروحة، وعلى كل ما قدمه لي من مساعدة ونصائح وتوجيهات قيمة أرشدني بها طيلة فترة إنجاز هذا العمل. وأتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الجميل وعظيم الامتنان إلى رفيق دربي وزوجي العزيز " فاروق" الذي قدم لي دعمه وتشجيعه الكبيران، وصبره الجميل، وأمدني بيد العون لإنجاز هذا العمل.

وفي الأخير أشكر كل الأساتذة الأفاضل الذين سألنا شرفهم مناقشتهم لبحثي، وعلى كل النصائح والتوجيهات التي سيقدمونها لتبني دربي العلمي، وإلى كل من ساعدني ودعمني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل بجهده، أو وقته أو دعمه، ودام ودنا معه أوفياء
جزاكم الله جميعاً ألفاً خير

"راضية"

مقدمة

تلميح:

يعد قطاع الخدمات قلب الاقتصاديات المعاصرة، والقطاع المصرفي أبرز فروعها، وذلك للدور البارز والفعال الذي يلعبه في الاقتصاد الوطني، ولهذا فهو يسعى إلى الرفع من كفاءة وفعالية أدائه التنافسي من خلال تبنيه لإستراتيجية شاملة للتحسين المستمر، تتميز بالمرونة تمكنه من إدخال التعديلات المناسبة لتتلاءم مع احتياجات الزبائن، خاصة وأن تعامل البنك أصبح مع زبون أكثر وعياً وتطلعا للمنتج الأكثر جودة؛ حيث لم يعد السعر هو المحرك الوحيد لرغبة الزبون وسلوكه، وهو ما جعل البنوك تهتم أكثر بموضوع الجودة. وفي ظل البيئة العالمية التنافسية وكل ما تفرضه من تحديات، دفع بالبنوك إلى ضرورة تبني مفهوماً شاملاً للجودة يستوعب علاقاتها وظروف عملها في السوق.

وبهذا اتجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم الموجات العالمية في ميدان الإدارة بعد موجة الثورة الصناعية، وثورة المعلومات، والتي حققت نجاحات ملفتة للنظر في العديد من المؤسسات اليابانية والأمريكية والأوروبية معاً في مختلف المجالات الصناعية والخدمية على حد سواء، مما أعطى دفعا قويا لتبني هذا الأسلوب من طرف الكثير من المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، والتي جعلته أداة ناجحة من أجل إحداث تطورات جذرية في فلسفة إدارة الجودة ومشاركة كافة الأطراف داخل المؤسسة لمواجهة المخاطر والتهديدات التي تلم بالبيئة التشغيلية، واستخدامها كوسيلة فاعلة في تحقيق رضا الزبون وتلبية رغباته، إذ أن خسارة أي زبون يعني بحد ذاته مزيداً من المخاطر والتهديدات، وبالتالي تعرض بقاء المؤسسة للخطر والزوال.

وفي ظل التحولات العالمية التي يشهدها القطاع المصرفي أهمها: تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، ازدياد عملية التطوير في التكنولوجيا المصرفية، جعل نشاط البنوك أكثر تنوعاً وتعقيداً وتعرضاً لكم هائل من المخاطر، ومن أهم هذه المخاطر ظهرت المخاطر التشغيلية التي ازدادت أهميتها في البيئة المصرفية المعاصرة؛ حيث أصبح لها دور بارز في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك، مما أوجب عليها وضع إستراتيجية مصرفية لتوضيح مفهومها، وتحديد ومعرفة حجم ونوع هذه المخاطر، ثم وضع الخطط اللازمة لإدارتها بشكل سليم وفعال وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، من أجل تقاؤها أو تخفيض التعرض للخسائر المحتملة والناجمة عنها إلى أقصى حد ممكن.

وفي هذا الإطار واستجابة لمختلف هذه التطورات، فقد اهتمت لجنة بازل للرقابة المصرفية بمجال الرقابة وإدارة المخاطر المصرفية من خلال إصدار العديد من الوثائق الإرشادية؛ بدءاً باتفاقية بازل الأولى في سنة 1988 التي ركزت فيها على إدارة المخاطر الائتمانية، ونتيجة لتعاظم المخاطر التي تواجه البنوك، وتغير طبيعتها، أصدرت اتفاقية بازل 02 التي أعطت أهمية كبيرة للمخاطر التشغيلية كأحد أهم المخاطر التي تواجه البنوك في البيئة المصرفية المعاصرة، والتي لا تقل أهميتها عن المخاطر الائتمانية، إضافة إلى تعزيز دور الجهات الرقابية وزيادة شفافية السوق.

على ضوء ما سبق، تأتي دراستنا لتحاول إعطاء تصور تكاملي للعلاقة التأثيرية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: (دعم واقتناع الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) وإدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي، حيث وجدنا أن هذه المفاهيم بالرغم من أهميتها إلا أنها لم تنل بعد كل ما تستحقه من البحث والتحليل خاصة من الناحية الميدانية في القطاع المصرفي الجزائري، ومنه تبرز لنا معالم الإشكالية التي نعمل على معالجتها في هذه الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية؟** و للإجابة على هذه الإشكالية نحاول الاجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الإدارية (العليا والوسطى) لهذه البنوك؟
2. ما هي المعوقات التي تقف حاجزا أمام البنوك العمومية الجزائرية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة؟
3. هل البنوك العمومية الجزائرية تهتم بتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية كمطلب في اتفاقية بازل 2002؟
4. ما هي أساليب إدارة المخاطر التشغيلية المعتمدة في البنوك العمومية الجزائرية للحد أو التقليل من هذه المخاطر؟
5. ما مدى اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق الممارسات والمبادئ السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية وفقا لما جاءت به اتفاقية بازل 2002 من وجهة نظر القيادات الإدارية (العليا والوسطى) لهذه البنوك؟
6. إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية من أجل التقليل من الخسائر المحتملة؟

الفرضيات:

الفرضيات عبارة عن أجوبة للمشكلة قيد الدراسة سوف تثبت صحتها أو عدم صحتها بعد الانتهاء من تحليلها ودراستها، وهي عبارة عن إجابات مسبقة لأسئلة البحث مستمدة من خلفية علمية، ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة، فإن البحث يقوم على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تهتم البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛

الفرضية الثانية: يتوفر لدى البنوك العمومية الجزائرية الإطار الفني والإداري اللازم للإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية حسب ما ورد في اتفاقية بازل 2002؛

الفرضية الثالثة: يتصف مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية بدرجة متوسطة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية؛

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير معنوي لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية كمتغير تابع في البنوك العمومية الجزائرية.

أهمية الدراسة.

نظرًا للتطورات السريعة في القطاع المصرفي، وزيادة الاستثمار في هذا القطاع، واشتداد المنافسة بين البنوك التجارية المختلفة، وما صاحب ذلك من مخاطر كبيرة وكثيرة لها تأثيرات سلبية على عمل هذه البنوك، نرى أن لهذه الدراسة أهمية في الوقت الحاضر تتلاءم والتوسع الحاصل في القطاع المصرفي وشموله لكافة التعاملات المالية اليومية ومن قبل كافة القطاعات، كما يمكن إبراد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. يتناول البحث موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يتسم بالحدثة، والذي يعد من أهم المفاهيم الإدارية المطروحة في العصر الراهن، فقد أثبت فاعليته في العديد من الشركات التي قامت بتطبيقه، ولكن يبقى هناك محدودية في شيوع ثقافة هذا النوع من الإدارة، بسبب وجود فجوة معرفية في تبني هذا المسعى الإداري الحديث وتهيئة مستلزمات تطبيقه، وحسن استخدامه من طرف المسيرين وذوى القرار لاسيما في قطاع الخدمات وبالأخص المصرفي منه؛
2. تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوبا إداريا شاملا، لا يهتم بجودة المنتج فقط، وإنما بجودة الخدمات المصرفية، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل البنك، لزيادة قدرته التنافسية على المستويين المحلي والدولي؛
3. أصبح من الضروري على البنوك الحفاظ على الأقل على حصتها السوقية، وضمان استمرار وجودها في ظل محيط اقتصادي يميّزه التنافس الحاد والشرس، والمخاطر المتنوعة المتصاعدة الناتجة عنها، مما يحتم على إدارة البنك إعطائها الاهتمام الكافي والتغلب عليها من خلال التقليل من هذه المخاطر، وتقديم منتجات ذات جودة عالية ملبية لرغبات الزبائن وحاجاتهم المتعددة من خلال التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة؛
4. يعد موضوع إدارة المخاطر التشغيلية من المواضيع الحديثة التي ازدادت أهمية دراستها من الناحية النظرية والتطبيقية، حيث أصبحت تهدد الكيانات البنكية بصورة كبيرة؛
5. يعد القطاع المصرفي من القطاعات الفاعلة في الاقتصاد الوطني، وله دور كبير في دعمه بشكل فعال، وبالتالي التحسين من أدائه يسهل من تحريك عجلة الاقتصاد الوطني؛

6. تبرز أهمية البحث من خلال دراستها الميدانية التي تحاول تقديم واقع العمل المصرفي الجزائري، وتحديد المرحلة التي وصل إليها في تبني منهج إدارة الجودة الشاملة، وكيفية إدارته للمخاطر التشغيلية.

أهداف البحث

من خلال تحديد اشكالية البحث وأهميته، فإن البحث يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. لفت الانتباه إلى أهمية الاستفادة من تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات المصرفية، من أجل الوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات الزبائن، وتحقق رضاهم؛
2. تهدف الدراسة إلى تناول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية، ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والناجح لها، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك القيادات الإدارية في هذه البنوك لهذا المفهوم وأهميته؛
3. التعرف على المعوقات والصعوبات التي تقف أمام تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية؛
4. التعرف على المخاطر التشغيلية التي تواجهها إدارة البنك نتيجة زيادة مواطن الخطأ والخطر نظرا لاشتداد المنافسة والتغيرات البيئية المتزايدة،
5. التعرف على الجانب العملي لأسس إدارة وقياس المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية؛
6. إبراز ضرورة الإلمام الجيد بالطرق السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية ، بما يسمح لها بالتخفيف من هذه المخاطر، والتقليل من أثارها إلى أقصى حد ممكن؛
7. محاولة إبراز دور تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، في مجال التقليل من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك، وإدارتها بشكل فعال وسليم، بما يقلل من الخسائر الناجمة عنها؛
8. دراسة مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

أسباب البحث:

إن من الأسباب التي دفعت بنا للبحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي نذكر:

1. إن الدراسات التي تم الاطلاع عليها، تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي

وقطاع التعليم العالي، والقليل منها فقط تطرق إلى دراسته في القطاع المصرفي، خاصة في

القطاع المصرفي الجزائري، ولهذا وجدنا أنه من المناسب أن نخص بدراسة هذا الموضوع

في القطاع المصرفي الجزائري، خاصة من خلال ربطه بموضوع إدارة المخاطر التشغيلية التي

أصبحت الهاجس الذي يهدد استقرار البنوك، وإظهار أثر تطبيق كل بعد من أبعاد إدارة الجودة

الشاملة في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية؛

2. تعتبر المخاطر التشغيلية إحدى أهم المخاطر المصرفية التي تواجه البنوك، خاصة في ظل

التطور التكنولوجي والعولمة، والتي تعتبر من الموضوعات الحديثة على الساحة المصرفية، تم

تقديمها من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية في إطار اتفاقية بازل 2، والتي اكتست أهمية كبيرة،

وأصبحت إدارتها معلما مهما من معالم الممارسات الإدارية السليمة للمخاطر في البنوك، لكنها لم

تحض بعد بالاهتمام الكاف من قبل القطاع المصرفي الجزائري؛

3. تنامي وتزايد حدة المنافسة التي يشهدها القطاع المصرفي الجزائري يحتم عليه ضرورة تبني مفهوم

شامل للجودة يساعده في مواجهة المخاطر التشغيلية التي تهدد استقراره بما يعزز من مركزه

التنافسي.

منهج البحث.

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده، واختبار صحة الفرضيات، سوف نعتمد في دراستنا

على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف خصائص الظاهرة وجمع المعلومات عنها

وتحليلها، ثم الاعتماد على الدراسة الميدانية لإسقاط الجانب النظري على مجتمع الدراسة، وكذا فقد

تم الاعتماد من أجل تحقيق أهداف الدراسة على:

• **المسح المكتبي؛** وذلك بغرض تغطية وتكوين القاعدة العلمية والفكرية للجانب النظري، والوقوف

على كل ما تناولته المراجع والمصادر القديمة منها والجديدة في موضوع الدراسة، وكذا المجالات

ومواقع الانترنت، والدراسات السابقة، والملتقيات العلمية، حيث أن استيعاب الإطار النظري للبحث

يسمح لنا بوصف ورصد ومتابعة دقيقة لمتغيرات إشكالية البحث، والمتمثلة في أبعاد إدارة الجودة

الشاملة، المخاطر التشغيلية وإدارتها.

- **المنهج الاستقصائي** : تم الاعتماد عليه من أجل جمع واستغلال البيانات الميدانية والمتعلقة بمتغيرات الدراسة " أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المخاطر التشغيلية"، وذلك من خلال تصميم استمارة بحث تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، ثم توجيهها للبنوك العمومية الجزائرية عن طريق المسح الشمل لولاية الجزائر العاصمة، وقد استغرقت الدراسة الميدانية حوالي سنة كاملة. وبعد جمع الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، تم تبويب البيانات، بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ، ثم استخراج النتائج وتحليلها، وذلك باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار مدى صحة الفرضيات.

الدراسات السابقة.

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة كحقل للدراسة ليس بالجديد، ولكن الجديد في هذه الدراسة هو تطبيق هذا المنهج في القطاع المصرفي، وبالأخص القطاع المصرفي الجزائري. ومن الدراسات السابقة حول الموضوع التي اطلعنا عليها:

1. Forz Cipriano, **TQM impact on quality , conference and customer satisfaction** , A Casual Model , London, 1998:

- يناقش البحث برنامج إدارة الجودة الشاملة التي حققت نجاحا باهرا بين مصطلحات أدوات الإدارة في الشركات، تعرض وتدرس نموذج لأبحاث علمية عن إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الجودة، وتؤكد ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالزبون، والمورد، وتضبط جودة العمليات؛
2. منال طه بركات، **واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في: التركيز على الزبون، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة؛
3. لمى فيصل أسر ، **مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، 2009: درس البحث واقع العمل المصرفي السوري، ودور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية الارتقاء بها، وارتكزت الإشكالية على معالجة نواحي الضعف والقصور في المصارف، ورفع الكفاءة والفعالية المصرفية في المصارف العامة، للتقليل من حالات التسرب الوظيفي للموظفين إلى القطاع الخاص، ودراسة مدى توافق الخطط والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الحكومية السورية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

4. أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية ، مقال في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03 لشهر ديسمبر 2015: هدفت الدراسة إلى التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل خاص، والتعرف على مدى إدراك وتطبيق مبادئ الإدارة السليمة والفعالة للمخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية، وخلصت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية لا تقوم بتطبيق الالتزامات الموضحة في اتفاقية بازل 02 بشأن إدارة المخاطر التشغيلية، وإلى أنها ليست جاهزة لتطبيق مقررات لجنة بازل الجديدة الخاصة بالمخاطر التشغيلية.

5. Radoica LUBURIC , synergistic effects of total quality management and operational risk management central banks,,

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن منهج إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية منهجان متكاملان للنجاح في الأعمال التجارية، حيث أن إدارة الجودة الشاملة توفر مستلزمات النجاح للمنظمة بغض النظر عن أي قيود من أي نوع من المخاطر التشغيلية، وأن المنظمات والبنوك المركزية يمكن لها التقليل من المخاطر التشغيلية من خلال عملية وقائية ومتكاملة وشاملة ومستمرة للجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية، مما يساهم في تحسين أداء أعمالها.

محتوي البحث

لقد تم انجاز هذا البحث في أربعة فصول؛

خصص الفصلان الأول والثاني لدراسة الإطار النظري لموضوع البحث؛ حيث تناول الفصل الأول المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال دراسة المفاهيم المتعلقة بالجودة وصولاً إلى الجودة الشاملة، وأهمية تطبيقها، وكذا الوسائل المستعملة في تطبيقها، وأخيراً علاقتها بالإيزو. أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، من خلال التطرق إلى الإطار العام للمخاطر في البنوك، وإدارتها وفقاً لمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، ثم تم التطرق للمخاطر التشغيلية وتقنيات قياسها، ومبادئ إدارتها، وأخيراً علاقتها بإدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.

أما الجزء التطبيقي للدراسة فقد تم انجازه من خلال فصلين الثالث والرابع من الدراسة، حيث تم محاولة إسقاط عملي للجزء النظري على واقع البنوك العمومية الجزائرية التي كانت محل الدراسة الميدانية.

إذ تم التطرق في الفصل الثالث إلى أهم التطورات التي شهدتها النظام المصرفي الجزائري خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض سنة 1990، والتي لها علاقة بموضوع الدراسة؛ أي في مجال إدارة المخاطر بصفة عامة. ثم تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، أما في المبحث الثالث فبعد التعريف بالبنوك محل الدراسة، تم دراسة الهياكل التنظيمية للبنوك محل الدراسة من أجل معرفة مدى اهتمام الإدارة العليا للبنوك العمومية الجزائرية بمجال إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية.

أما في الفصل الرابع، فقد تم تحليل محاور الاستبيان المعتمد في الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، وذلك استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. وفي الأخير، وفي الخاتمة تم تقديم حوصلة الدراسة، المتمثلة في مجموعة النتائج التي تم التوصل إليها سواء من خلال دراسة الجانب النظري أو التطبيقي، أو من خلال اختبار مدى صح الفرضيات، ثم حاولنا تقديم بعض التوصيات التي نراها مناسبة والمبنية على أساس النتائج التي تم التوصل إليها.

صعوبات البحث:

أثناء انجازنا لهذا البحث فقد واجهتنا عدة صعوبات أهمها في الميدان التطبيقي، فقد وجدنا صعوبات كبيرة على قبول دراسة موضوع إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة، والحصول على البيانات المتعلقة بها، نظرا لحساسية الموضوع، وحدائته في هذه البنوك، وإلى عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة الجودة وفي إدارة المخاطر التشغيلية للحصول على المعلومات الضرورية.

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

لقد سعت المؤسسات الخدمية الحديثة وبخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المقدمة من أجل الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب الزبائن الجدد وذلك بمحاولة إرضائهم، من خلال دراسة حاجاتهم وطلباتهم الحالية، وتطلعاتهم المستقبلية.

ومن هنا توجهت الأنظار إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث، اعتبرته المؤسسات أداة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا زبائنهم، والمحافظة عليهم.

ومن خلال هذا الفصل نحاول التعرف على هذا النهج الإداري الحديث " إدارة الجودة الشاملة" من خلال أربعة مباحث؛ نتناول في المبحث الأول مفاهيم عامة حول الجودة بصفة عامة، وفي القطاع المصرفي بصفة خاصة، أما في المبحث الثاني فسنتطرق إلى ماهية وأسس إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والأهداف والمبادئ... لنصل في المبحث الثالث إلى الحديث على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية والكيفية والمراحل، وفي المبحث الرابع والأخير نتطرق إلى الوسائل المعتمدة في إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو.

المبحث الأول: مدخل عام إلى الجودة

مع تزايد المنافسة وتتنوع متطلبات الزبون، فإن الجودة تعتبر الهدف الأساسي للبنك من أجل الرفع بالإنتاجية والتميز في السوق، ومن ثمّ كسب الموقع التنافسي الذي يطمح إليه في الأسواق العالمية، وهو ما جعل من الجودة حلما يراود الجميع ويسعون دائما لتحقيقه بجميع السبل. في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الجودة من خلال التعرف على مفهوم الجودة، وأهميتها، وأسباب الاهتمام بها، ثم التطرق إلى الجودة في القطاع الخدمي بصفة عامة، والتركيز على الجودة في القطاع المصرفي بصفة خاصة.

المطلب الأول: ماهية الجودة

1. مفهوم الجودة: يعد موضوع الجودة من الموضوعات العامة التي تصدر اهتمامات الباحثين، وقد قاموا بتعريفها كل حسب وجهة نظره، وحسب مجاله، مما جعل هذا المفهوم يعرف تطورا ملحوظا عبر فترات زمنية متتالية، ولتحديد مفهوم الجودة نقدم هذه المجموعة من التعريفات ضمن الجدول التالي.

الجدول رقم (01): مفهوم الجودة لدى مجموعة من الباحثين

الباحث	تعريف الجودة
J.M.JURAN	الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال. ¹
E.Deming	الجودة هي دقة متوقعة تتناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات. ²
Philip Crosby	الجودة هي المطابقة للمواصفات/ وهي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم، فهي بذلك تعريف الزبون للجودة وليس إحصاء الإدارة لها. ³
Feigenbaum	الجودة هي الناتج الكلي للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون. ⁴
الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة	الجودة هي السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات العملاء ورغباتهم المعلنة والضمنية. ⁵
المنظمة العالمية للتقييس ISO (IS9000 ، 2000)	الجودة هي الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرة والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا. ⁶
الجمعية الفرنسية للمعيار X50-120	الجودة هي مجموع الخصائص والمميزات لمنتج ما، والتي تعطيه القدرة على تلبية الاحتياجات المعبر عنها أو الضمنية. ⁷

¹ J.M. Juran, gestion de la qualité, édition AFNOR, Paris, 1983, p15.

² بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، ع5، 2007، ص28.

³ Leonard L. BERRY, A.PARASURAMAN, Valarie A.ZEITHAML, the service qualité puzzle, Business Horizons, Vol 31, N°5,1988, p36.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005، ص15.

⁵ Philip Kotler, Bernard Dubois, Delphine Manceau, Marketing Management, 11^{eme}, édition person éducation, Paris, 2004, p92.

⁶ بجاوي إلهام، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد06/2006، ص103.

⁷ Jean Marie Chatelet, Méthodes productique et qualité, édition marketing, S.A, Paris, 1996 ; p12.

ومن خلال التعريفات السابقة المقدمة لبعض الكتاب والجمعيات والمنظمات، نجد أنها تحمل نفس المدلول؛ حيث تتفق في مجملها بأن الجودة تعبر عن الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تدعم القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للزبون، مما يحقق رضاه على المؤسسة. ومنه يمكن أن نعرف الجودة بأنها: القدرة على إشباع حاجات ورغبات الزبون من خلال مدى تطابق المواصفات الكلية للمنتج لمتطلبات وتوقعات الزبون.

وقد قام كل من (Dilwouth ،1996)، و(Bounds ،1994)، بتقديم ثلاثة جوانب للجودة تكون مرتبطة فيما بينها، وهي¹:

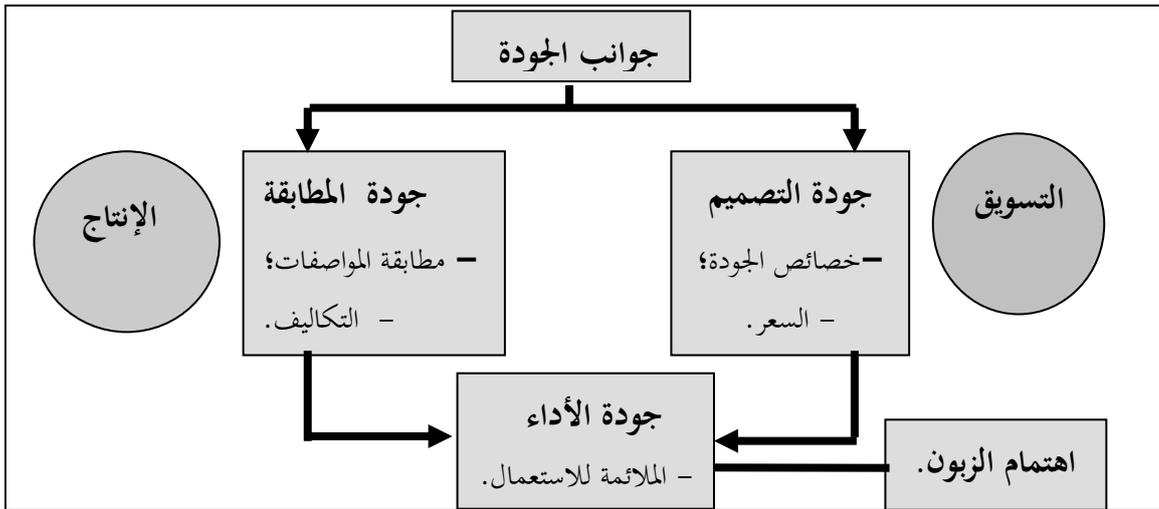
أولاً: جودة التصميم Quality Design: تقوم المؤسسة بتحديد مواصفات المنتج بما يلقي مع حاجات الزبائن ورغباتهم، والتي تتحصل عليها من خلال استغلال بحوث الوظيفة التسويقية، ومن ثم فجودة التصميم هي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج؛

ثانياً: جودة المطابقة Quality of Conformance: وتعني إمكانية تحقيق التصميم الذي يرغب به الزبون وتنفيذه، من خلال تحقيق المواصفات المطلوبة في العملية الإنتاجية بحيث أن المنتج يتطابق مع التصميم الذي يتقابل بدوره مع المواصفات؛

ثالثاً: جودة الأداء Quality Performance: وتعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله، في ظروف عمل معينة وخلال مدة زمنية محددة، وهي التي تظهر للزبون عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى الزبائن.

ويمكن تلخيص الجوانب المتعلقة بالجودة في المخطط الموضحة في الشكل رقم (01) الموالي:

الشكل رقم(01): جوانب الجودة.



المصدر: يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص72.

¹ راجع: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص71-72؛ مأمون سليمان الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2007، ص 17.

يتضح من خلال المخطط رقم (01) السابق أن كل من جودة التصميم وجودة المطابقة تحققان جودة الأداء، التي تبقى محل اهتمام الزبون ، والتي تعمل المؤسسة على تحقيقها لكسب رضا الزبون وولائه.

2. أهمية الجودة وأسباب الاهتمام بها.

تحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة المقدمة للمنتج أو بالنسبة للزبون الذي يقتنيه، ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي:¹

1.2 بالنسبة للمؤسسة:

- الصورة العامة وسمعة المؤسسة في السوق: تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها، حيث يعد اعتماد المؤسسة على الجودة من أهم السبل لزيادة المشاركة التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وذلك من خلال العمل على تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن، مما يحقق رضاه، وبالتالي ازدياد ثقة هؤلاء في منتجات المؤسسة، ومن ثمّ الرفع من سمعتها من جهة، والسرعة في تصريف منتجاتها من جهة أخرى؛
- المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات غير جيّدة، لذا فإن كل مؤسسة تكون مسئولة قانونياً على كل ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه لهذا المنتج؛
- التكاليف والحصة السوقية: إن تنفيذ الجودة العالية في جميع مراحل الإنتاج يتيح الفرصة للمؤسسة لاكتشاف الأخطاء، وتصحيحها في الوقت المناسب بما يجنبها تحمل تكاليف إضافية، ومنه تخفيض التكاليف. ومن جهة أخرى؛ تؤدي الجودة العالية إلى اكتساب ثقة الزبائن الحاليين، وعدم انصرافهم إلى مؤسسات أخرى منافسة، وكما تسمح بجذب زبائن جدد، ومن ثمّ الرفع من الحصة السوقية للمؤسسة، وبالتالي زيادة الأرباح؛

2.2 بالنسبة للزبائن: يتوقف قرار الشراء بالنسبة للزبون على مستوى المنتج المقدم له، فهو يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ذات جودة جيّدة يحقق رضاه؛

3.2 بالنسبة للعمال: إن تطبيق منظور الجودة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءتهم الجماعية؛ حيث أن تحسين جودة العمل يعد عاملاً حاسماً وهاماً لرفع فعالية الأداء.

ولقد تزايد اهتمام المؤسسة بالجودة، والسعي نحو تطبيقها، وذلك بسبب جملة من العوامل التي جعلت من تطبيق الجودة ضرورة حتمية من أجل البقاء في السوق، وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:²

- الضرورة المالية: وجود العيوب والأخطاء في المنتجات يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل تكاليف باهظة، تتمثل أساساً في تكاليف إصلاح المنتج الخاطئ، بالإضافة إلى تكاليف أجور العمال،

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2005 ص 30-32.

² من الموقع الإلكتروني: www.sarambite.com تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2013/05/03.

وبالتالي ارتفاع سعر تكلفة المنتج، وانخفاض الأرباح، ومن جهة أخرى بروز خطر انتقال الزبون إلى المؤسسة المنافسة؛

- **الضرورة التجارية:** تمثل المنافسة الدولية الحادة، ومحاولة غزو الأسواق دافعا تجاريا هاما بالنسبة للمؤسسة؛ حيث تعد الجودة سلاحا تنافسيا مهما تستخدمه من أجل جذب الزبائن، والمحافظة على ثقتهم في منتجاتها، ومنه امتلاك ميزة تنافسية قوية تسمح لها باستمرار حياتها؛

- **الضرورة التقنية:** التطور المستمر في التقنيات أدى إلى خلق منتجات ذات جودة عالية، وتحسين التقنية يسمح بتحسين خصائص المنتجات المرتبطة باستعمالها، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات، وذلك بتوحيد طرق الإنتاج وتحسين الأساليب وإجراءات المراقبة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لأفكار الجودة وأبرز روادها.

تشكل الجودة سلاحا تنافسيا هام لا يمكن لأي مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار العولمة دون أن تتسلح به؛ بحيث يتحتم عليها الاهتمام بهذا الموضوع ووضعه في سلم الأولويات للصمود في وجه المنافسة.

1. التطور التاريخي لأفكار الجودة.

يرى أغلب الكتاب بأن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة والثورة الصناعية، بل جذورها تمتد إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد. وذلك من خلال اهتمام المصريين القدامى بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية. وتؤكد عملية بناء المعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة لأنشطة البناء بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء.

وبهذا فقد عرف مفهوم الجودة تطورا خلال فترات زمنية متعاقبة، والتي كانت استجابة لمتغيرات محيط المؤسسات، وتجدر الإشارة إلى أنه ورغم قدم مفهوم الجودة وقدم الصناعة نفسها؛ إلا أنها لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، وأصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماما باقي الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة كالإنتاج، التسويق،... وعليه فالجودة عملية تطويرية وليست ثورية. وقد مرت بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة الفحص والتفتيش:

لقد أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة، والتي من بينها ظهور أسلوب الإنتاج الكبير بدلا من نظام الإنتاج الحرفي الذي يتميز بإنتاج عدد محدود من المنتجات؛ حيث كانت عمليات الفحص تتم أثناء عملية الإنتاج، في حين أن حالات الإنتاج الكبير استدعت وجود وظيفة مستقلة تقوم بعمليات الفحص، عن طريق أخذ عينات من الإنتاج.¹ إذ تتم عمليات الفحص والتفتيش على مستوى المنتج النهائي، وذلك بهدف فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة، وبالتالي يمكن القول أن هذه المرحلة

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 28-30.

اقتترنت بظهور أفكار الإدارة العلمية للعالم " فريديريك تايلور " الذي اهتم برفع الإنتاجية في المصنع من خلال تقسيم العمل والتخصص والفحص والنمطية. كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، ومنه فوظيفة الجودة انقسمت في هذه المرحلة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب، وفصل المعيبات عن المنتج النهائي.¹

وتتضمن عملية الفحص للأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج، وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فالمنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها للزبون، أما البقية غير المطابقة فإنها تتلف أو تعاد للعمل بها، أو يعاد بيعها بأسعار أقل. وتجدر الإشارة في هذه المرحلة، بأن الزبون يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعا لمتطلبات الزبون، ومنه فإن مفهوم الجودة انحصر في مطابقة المواصفات فقط؛ أي تصميم المنتج يتم وفقا لما يريده المنتج وليس وفقا لما يريده الزبون.

المرحلة الثانية: مرحلة المراقبة الإحصائية على الجودة : يقصد بمراقبة الجودة استخدام كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة المواصفات المحددة للسلعة.²

ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية تم استخدام العينات الإحصائية، ووضع مواصفات نمطية، حيث تم تنميط الإنتاج ومحاولة توحيد، وبهذا كانت الجودة تستهدف بشكل أساسي التقليل من نسبة العيوب في المنتجات، لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة. هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة. ونشير هنا أن استخدام العينات في التصميم كان بفضل العالم Edwards Doming (رائد الجودة الأمريكية) الذي يعتبر أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذه، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المحقق. وقد توصل ديمينغ إلى قاعدة مفادها أن 85 من الأخطاء التشغيلية سببها النظام المتبع من سياسات، وأساليب، وإجراءات، وروتين، وأعراف مهنية متبعة، وسماها مبدأ (15-85)، وقال: " أن البحث عن الأخطاء في النظام هو الأساس، وليس التركيز على أخطاء العامل، لأنه محكوم بنظام، ولا بد من العمل على البحث

¹ PATRIK Lyonnet, Les outils de la qualité total ' technique et documentation', 2em édition, Paris,, 1991,p4.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 25.

في أخطاء النظام وتصحيحها"¹. كما قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية التي ساعدت على تطور صناعتها وجودتها في فترة الخمسينيات².
مع اشتداد حدة المنافسة في الأسواق، بدأ الزبائن يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، فأصبح انتهاج الأسلوب الإحصائي لم يعد مقبولاً؛ لأنه لا يتصف بطابع الدقة، ففحص العينة لا يعتبر مؤشراً دقيقاً على مستوى جودة الإنتاج كله، وهذا يعني وجود احتمالية وصول وحدات من الإنتاج إلى السوق وفيها أخطاء، الأمر الذي يؤثر سلباً على سمعة المؤسسة في السوق، وفي رضا زبائنها. مما دفع بالمؤسسات إلى مراقبة كل وحدة تخرج من مصانعها إلى السوق.

ومنه، فبالرغم من أن مراقبة الجودة تعد مرحلة متقدمة مقارنة بمرحلة الفحص، إلا أن ذلك لم يعد كافياً بمفرده لتحقيق التحسين المستمر.

المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد الجودة : نعني بتأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات الضرورية لضمان ثقة الزبائن، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محلياً وعالمياً.³ وما زاد ذلك مصداقية الشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقياس الإيزو 9000، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.
كان الاهتمام بتأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة ذات بعد وعمق أكبر من المراحل السابقة له؛ حيث حاول هذا المدخل تقديم مفهوم متكامل ومتناسق بين مراحل الإدارة، ويؤكد بأن كافة المستويات الإدارية لا بد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة. وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام، وأساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية. فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليس طريقة فعالة؛ حيث أنه من الأفضل منع وقوع المشكلة أصلاً، والقضاء على أسبابها منذ البداية، وذلك بالتأكد من أن كل الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة باعتماد أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج إلى مرحلة وصوله للسوق، واستلامه من قبل الزبون، والرقابة الشاملة لا تتحقق إلا بتكافل جهود كل الإدارات المعنية بتنفيذ تلك المراحل .

وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة:⁴
• **الرقابة الوقائية:** تعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع حدوثه؛

¹ بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 90

² عمر وصفي الصقلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص: 24-25.

³ فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا " مدخل تكاملي تجريبي"، مكتبة الإشعاع للنشر، الاسكندرية، 1997، ص: 400.

⁴ محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 28.

- **الرقابة المرحلية:** تعني فحص المنتج أو الخدمة بعد انتهاء كل مرحلة إنتاج للتأكد من مستوى الجودة؛ حيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد التأكد من جودته، وهذا ساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها، ومعالجتها فوراً؛
 - **الرقابة البعدية:** تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى يد المستهلك، وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب.
- ووفقاً لما سبق، نجد أن كل مرحلة تضم المرحلة السابقة لها وليست منفصلة عنها، وقد تبنت المؤسسات اليابانية فلسفة " المراقبة الشاملة للجودة" من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها، وتدعيم عمالها بدورات تدريبية لتحسين الجودة، وهنا ظهر مفهوم آخر للجودة سنة 1961 متمثل في " حلقات الجودة" الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) منهم: Kaoru Ishkawa . ويقصد بحلقات الجودة " جماعات من العمال مكونة من سبعة إلى اثنتي عشر فرد (عمال، مهندسين، رجال بيع،...) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها"، وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.
- ويمكن إجراء مقارنة بسيطة بين خصائص المراحل الثلاثة الأولى لتطوير الجودة كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): مقارنة بين خصائص مختلف مراحل تطور مفاهيم الجودة

مراحل تطور مفاهيم الجودة			الخصائص
التفتيش والفحص	ضبط الجودة	تأكيد الجودة	
تحديد الأخطاء	ضبط الإنتاج	التنسيق بين عمليات الجودة	المهمة الرئيسية
معيارية المنتجات بالفحص	معيارية المنتجات بضبط الإنتاج	تحسين وتطوير الجودة من خلال التركيز	الهدف
المنتج	العمليات	النظام	التركيز
معايير ومقاييس	نظم وأساليب إحصائية	برامج ونظم شاملة	الأساليب
قسم التفتيش والفحص	إدارة الإنتاج والعمليات	جميع أقسام المؤسسة بما فيها الإدارة العليا	مسؤولية الجودة
تفتيش الجودة	ضبط الجودة إحصائياً	توكيد الجودة	المدخل
التفتيش، الفحص، الترتيب لكشف الأخطاء	بناء واستخدام الأساليب الإحصائية لكشف الأخطاء ومنع حدوثها	قياس الجودة والتخطيط لها، وتصميم البرامج وتنفيذها بما يساهم في تحسين وتطوير الجودة.	وظيفة العاملين بالجودة

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005 ص:30

المرحلة الرابعة: مرحلة التسيير الكلي للجودة " إدارة الجودة الشاملة".

مع اشتداد المنافسة حول زيادة الحصة السوقية سعت الولايات المتحدة الأمريكية إلى تحسين أساليب الإدارة والبحث عن أسلوب يمكنها من الوقوف أمام الزحف الياباني للأسواق بفضل جودة منتجاتها العالية، والمتميزة بأسعارها المعقولة. وهو ما دفعها لتبني مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية (SGM) بالتركيز على المبادئ التالية:¹

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة؛ أي جعل السوق أساس كل القرارات؛

- اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة؛

- اعتماد الجودة في كل المستويات، بما فيها من أنظمة وأساليب، وإجراءات العمل...

وقد قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية؛ وذلك بإضافة جوانب أكثر عمقا وشمولية، واستخدام أساليب متطورة في تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن، فظهر بذلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي كانت امتدادا لإدارة الجودة الإستراتيجية.²

وبهذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث يركز على الجودة، ويحث على أن المبدأ الرئيسي للمؤسسة يحدد ويدعم الالتزام الثابت بتوفير حاجة الزبون من خلال نظام متكامل من الأدوات والأساليب والتدريب الذي يشمل أيضا دوافع التطوير المستمر للأعمال، التي تفرز في نهاية المطاف منتجات ذات مستوى رفيع.³ فإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب عمل يعتمد على مساهمة جميع أفراد المؤسسة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون. ولقد تميّزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية:⁴

- إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العليا، وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؛

- إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح، واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛

- إعطاء الجودة تعريفا خاصا من وجهة نظر الزبائن، والاهتمام بالزبائن واحتياجاتهم.

ومنه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة قد خطت خطوات بعيدة عما كانت عليه الإدارة التقليدية، وهو ما يظهر جليا من خلال المقارنة بين عناصرهما، والذي يوضح الجدول رقم (03) الموالي:

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعات والخدمات، كلية التجارة، مصر، ط4، 1999، ص 544.

² عاشور مزربقي، محمد غربي، "تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، العدد 2005، 2، ص 241.

³ جمال أبو دولة، حمد علي النياضي، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 4، 2000، ص 144.

⁴ مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان الأردن، ط1، 2002، ص 33.

جدول رقم (03) المقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة.

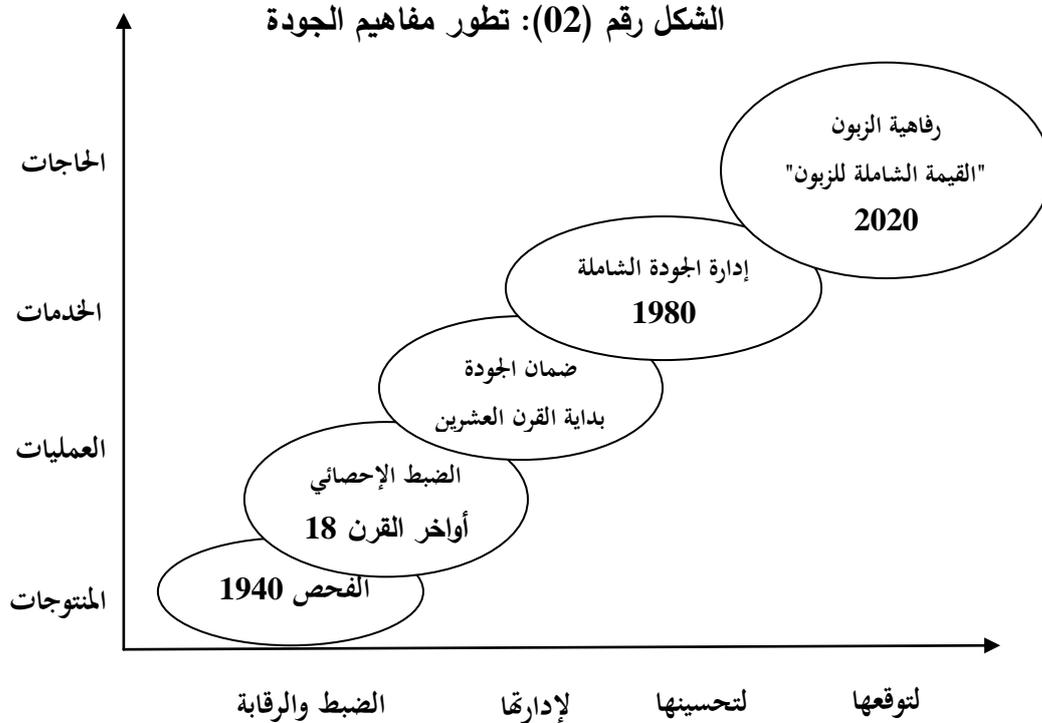
عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	أفقي ومسطح ومرن وأقل تعقيد
اتخاذ القرارات	غير مؤسرة/ مركزية/ مبنية على معرفة الناس والأحاسيس والمشاعر التلقائية في قمة الهرم.	مؤسرة/ غير مركزي/ مبنية على البيانات والإجراءات العلمية والمشاركة التامة فهي مبنية على الحقائق.
معالجة المشكلات	تجنب المشكلات وتقاديها، وعدم إصلاح شيء إلا إذا تعطل تماماً. وإتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش فهي تعتمد على المبدأ العلاجي (بعد حدوث المشكلة)	البحث عن المشكلات وترقيتها بإتباع أسلوب الفعل لكشف عنها ومنعها قبل حدوثها، فهي تعتمد على المبدأ الوقائي (قبل حدوث المشكلة)
مصدر المشكلات	العاملين دائماً هم مصدر المشكلات الإدارية، لذلك المدراء يديرون الناس.	العمليات والإجراءات والنظام الإداري مصدر المشكلات، لذلك المدراء يديرون العمليات الإدارية والنظام الإداري.
الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال	يمكن التعامل معها ويتم تحملها لدرجة معينة، والأخطاء عادة يتم كشفها لتصحيحها.	تجنب إعادة الأعمال والإهدار، تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء العمل صحيحاً من المرة الأولى.
التخطيط	تخطيط قصير الأجل.	تخطيط طويل الأجل وتفكير استراتيجي.
التركيز	تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة.	تركيز داخلي وخارجي على العميل.
جهود التحسين	عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين أي عند الحاجة والضرورة.	تحسين مستمر.
تصميم المنتجات	المنتجات يتم تحديدها وتصميمها من قبل الإدارة المختصة وفقاً لمعرفة الخبراء.	المنتجات يتم تحديدها وتصميمها من قبل فرق عمل وفقاً لمعلومات وبيانات تم جمعها من عملاء الداخل والخارج.
المدراء والموظفين	المدراء يعرفون أكثر، والموظفين يستمعون للتعليمات وينفذونها حرفياً، فالقيادة الإدارية فردية قائمة على إصدار الأوامر	الناس الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر، لذلك الموظفين يشاركون في تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية، فالقيادة الإدارية ديمقراطية قائمة على المشاركة الجماعية
الإنتاجية والجودة	هدفين متضاربين لا يمكن تحقيقها في آن واحد.	تحسين الجودة يؤدي لزيادة الإنتاجية.
المسئولية عن الجودة	الجودة مسؤولية العاملين ويحاسبون بشكل مباشر عند تردي الجودة.	الجودة مسؤولية الإدارة، ويلقى اللوم على الإدارة والنظام المتبع عند تردي الجودة.
أسلوب الرقابة والهدف منها	بعدية، تهدف إلى كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها	متزامنة؛ مرحلية وبعديّة في آن واحد، تهدف إلى تحديد الخطاء ومعالجتها
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار مكتبة الحامد، عمان، ط 1، 2012، ص 34؛ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، ط 1، 2007، ص 50-51.

المرحلة الخامسة: مرحلة رفاهية الزبون.

يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب ضبط الجودة، بحيث ومن أجل تحقيق مستوى الجودة المطلوب، يجب على المؤسسة أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدءاً من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة

لذلك، وإدارتها وصولاً إلى المخرجات النهائية، أي سوف يتم التحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون، والذي يتطلب مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا الزبون.¹ والشكل الموالي يوضح مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة.



المصدر: المؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 29.

ومن خلال الشكل رقم (04) السابق، يتضح أن الجودة ليست وليدة لحظة معينة، بل هي محصلة التطور التاريخي للأفكار العلمية التي ناد بها وتبناها الباحثون والكتاب المتخصصون في العلوم الإدارية والاقتصادية؛ حيث نجد أن الجودة تطورت بشكل متسلسل انطلاقاً من مرحلة فحص المنتجات ومراقبة مدى مطابقتها للمواصفات وصولاً إلى التنبؤ باحتياجات الزبون، والأخذ بعين الاعتبار القيمة الشاملة للزبون. وكل هذه المراحل تنصب في تحقيق غاية واحدة وهي رضا الزبون، وإشباع حاجاته ورغباته.

2. رواد الجودة.

لقد أسهم العديد من العلماء والباحثين في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقدموا نماذج كل وفق وجهة نظره التي كانت حصيلة الخبرة في مجال تطبيق الجودة. ومن بين أبرز هؤلاء نجد: ادوارد ديمينغ Edward Deming، جوزيف جوران Joseph Joran، فليب كروبسي Philip Crosby، إذ حملت مبادئهم وأفكارهم الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة يتم رفع كفاءتها، بحث يصبح المنتج أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل، ونظمه الحاكمة.²

¹ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر، الأردن، 2009، ص: 59.

² محمود حسين الوادي، علي فلاح الأزغي، "المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي"، المجلد الرابع، العدد 8، 2001، ص: 72.

إلى جانب هؤلاء العلماء البارزين، برزت مجموعة من المتخصصين الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عملية تطوير مفاهيم وأفكار إدارة الجودة الشاملة، ويمكن توضيح أهم الاتجاهات في إدارة الجودة الشاملة لأبرز هؤلاء العلماء في الجدول رقم (04) الموالي:

الجدول رقم (04): أهم الاتجاهات لإدارة الجودة الشاملة لكل من: ديمينغ، جوران، كروبسي

رواد إدارة الجودة	تعريف الجودة	الفلسفة العامة	الطريقة	ما اشتهر به	أهم نقاط الاتفاق بين الثلاثة الكبار
ديمنغ Deming	احتياجات الزبون ومتطلباته أيا كانت	إن الإنتاجية تتحسن كلما زاد معدل التغيير والتجديد	* استخدام التقنيات الإحصائية لضبط العمليات * استخدام بحوث العمليات	* الأربعة عشر نقطة حاكمة للجودة * النظرة للمؤسسة كمنظومة متكاملة * سلسلة ديمينغ للعمليات * الرقابة الإحصائية	* إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا أولاً؛ * تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى جهود جميع العاملين، ويشمل جميع الأنشطة، ويجب أن يتم بأسلوب مفتوح يتسم بتشجيع المشاركة * تقدم المؤسسة لا يتم بمعزل عن مشاركة
جوران Juran	الصلاحية للاستخدام والتوافق مع المواصفات	الإدارة في سبيل تحقيق الجودة تعتمد على إدارة القوى البشرية والنظم	* تحقيق الكفاءة يتم بإنجاز مشروع تلوى الآخر؛ * التدريب المكثف * دوائر ومجموعات الجودة؛ * المراقبة الإحصائية للعمليات	* الأربعة عشر خطوة لتحقيق الجودة؛ * نظرية الأبعاد الثلاثة في تطوير الجودة وتحقيقها.	الموردين وتقدمهم (المورد شريك في إحداث هذا التقدم)
كروبسي Crosby	* التوافق مع متطلبات الزبائن؛ -عدم حدوث أخطاء؛ *المنع وليس الإصلاح؛ * حساب تكاليف عدم التوافق مع متطلبات الزبائن	*المنع وليس متابعة الأخطاء *العمل يتم على أكمل صورة من أول مرة، وفي مرة، وفي الوقت المطلوب	مجموعات تطوير الجودة	* الأربعة عشر خطوة لتحقيق الجودة؛ * تعريف تكلفة الجودة بأنها تكلفة عدم التوافق؛ * تكلفة إحداث التوافق؛ * أسلوب انعدام الأخطاء *المنع	

المصدر: محفوظ حمدون الصواف، ماجد محمد صالح، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر، من الموقع الإلكتروني:

www.iefpedia.com. تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2013/05/21

ومن خلال هذه المقارنة، نجد أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية لخلق إطار فكري، وثقافة مشتركة تؤدي للتحويل من إدارة أكثر تعقيداً إلى إدارة التغيير والتحسين، تتوجه بجملة عملياتها نحو تحقيق مستوى عالي للجودة في المنتجات، وصولاً إلى إرضاء الزبون وولائه.

المطلب الثالث: الجودة في القطاع الخدمي .

في الآونة الأخيرة، بدت البيئة الخدمية التنافسية أكثر شدة، لهذا تؤكد أغلب صناعات الخدمة بأن الجودة وسيلة هامة لدعم المنافسة والإستراتيجية التسويقية لصناعة الخدمات؛ حيث تعد الخدمة الممتازة السلاح التنافسي الاستراتيجي الرئيسي للمؤسسات.

1. مفهوم جودة الخدمة.

جودة الخدمة مرتبط بمدى التطابق بين حاجات الزبون والأداء الفعلي من قبل المؤسسة، حيث ترتبط جودة الخدمة بخدمة الزبون بطريقة ترضيه، وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة، واحترام وقته، والاهتمام الدائم به. وتعرف جودة الخدمة بأنها: " تلك الجودة التي تشمل البعد الإجرائي والبعد الشخصي، كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث أن الجانب الأول يتمثل في النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمات، أما الثاني فهو كيفية التعامل مع العملاء"¹، وهذا يستوجب الاهتمام بالجانبين في تقديم الخدمة. كما يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل الزبون عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له².

ومن خلال هذين التعريفين نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة، حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي الذي تحصل عليه. ومن أجل تقييم جودة الخدمة يجب الاهتمام بأمرين الأول هو النتيجة النهائية؛ أي تقرير الزبون، والثاني هو الكيفية التي قدمت بها الخدمة. ولهذا نجد أن جودة الخدمة ليست سهلة المنال، وتأمينها صعب، وذلك راجع إلى:³

-تزامن إنتاج واستهلاك الخدمة؛

-الخدمة تتطلب علاقة شخصية بين المنتج لهذه الخدمة ومستهلكها؛

-لا يمكن تدارك سوء التفاهم بين مقدم الخدمة والزبون مما يترك انطباعا سيئ عن الخدمة؛

ومنه يبقى القياس السيكولوجي لانطباع الزبائن أقرب إلى طبيعة الجودة، لأن للزبون دور كبير في

إعلان جودة الخدمة وإرضاءه يعني تفادي تعليقاته.

وفي الممارسة العملية، مقدم الخدمة يعمل دائما على إدراك جودة الخدمة، لذلك تشير الدراسات إلى

أن عمليات تقييم الزبائن لجودة الخدمة هي نتيجة المقارنة بين ما يتوقعونه وما يجربونه. فالمفتاح الوحيد

للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية قوية، والتي تؤدي إلى مبيعات متفوقة وأداء مريح هو الوصول إلى

الجودة الفائقة من خلال تجاوز توقعات الزبون حول جودة الخدمة.⁴ ويوضح الشكل الموالي تشكيل الجودة

المدركة لدى الزبون:

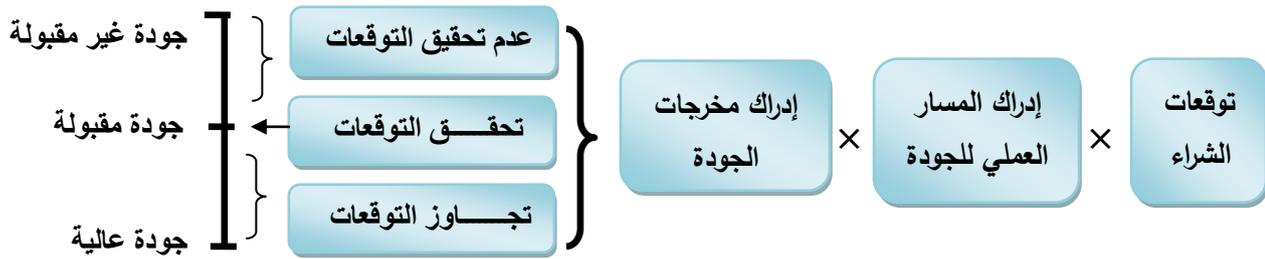
¹ مأمون الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007، ص151.

² Gerard Taker, Michal Longbois, Marketing des services, édition de nord, 1992, p45

³ Revue des sciences de gestion, N°190-191, 2001, p46.

⁴ Philip Kotler et al, Principles of Marketing, Fourteenth edition, PEARSON, Copythied Material, 2009. p640

الشكل رقم (03): السلسلة المتصلة للجودة المدركة للخدمة



Source: Léonard.L.Berry ,Valarie A. Zeithaml, A .Parasuraman, Quality counts in services too, Business Horizons, Vol 28, N 03,p47, 1985

ونظرا لأن تقييم جودة الخدمة يخضع لمعايير خاصة بالزبائن، فيمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من إدراك الزبون للخدمة هي:¹
أولاً: الخدمة الجوهرة: وتتمثل في المنفعة الأساسية التي تلبى الحاجة لدى الزبون، والتي تعد الدافع لطلب الخدمة؛

ثانياً: الخدمة الحقيقية: وتتمثل في مجموعة الخصائص المرتبطة بالخدمة، والتي تعبر عن مستوى متقدم من الطلب على الخدمة؛ بمعنى درجة نسبية من الجودة يبحث عنها القليل من الزبائن؛
ثالثاً: الخدمة المدعمة: وهي تعبر عن مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة إلى مستوى تفضيلات وتوقعات الزبائن، ويعكس درجة عالية من الجودة الشاملة التي تصبح مطلباً للزبائن في ظل المنافسة العالية التي تضع أمام الزبون حرية الاختيار بين الخدمات.

2. الخدمة المصرفية وخصائصها.

عرف القطاع المصرفي المعاصر تطوراً هاماً في وظائف البنوك خاصة في مجال الخدمات المصرفية مما جعلها أداة جوهرية وأساسية في الحياة الاقتصادية المعاصرة، فالخدمة المصرفية تعرف على أنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من طرف البنك، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية، والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجياتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح البنك، من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين"².

وبالرغم من الاتفاق بين المفكرين حول خصائص الخدمات بصفة عامة، فإن هناك اختلاف في الخصائص المميزة للخدمات المصرفية نظراً لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من جهة، ومن جهة

¹ معلا ناجي، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 44.
² تيسير العجارمة، التيسير المصرفي، دار حامد للنشر، الأردن، 2005، ص 32

أخرى، نظرا لتعدد الخدمات المصرفية، وتنوعها، وخضوعها لتغيرات مستمرة. وفيما يلي نحاول أن نقدم مجمل خصائص الخدمات المصرفية¹:

- نظام تقديم الخدمة على درجة عالية من الخصوصية : طبيعة الخدمة المصرفية تتطلب توافر درجة عالية من السرعة والمحافظة على الأسرار المالية للزبائن؛
 - التكيف العالي لنظام التسويق : تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي عن طريق الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزيبون، وهذا نظرا لطبيعة الخدمات وأهميتها؛
 - الخدمة المصرفية تصنع فور وصول الزبون إلى البنك : حيث يبدأ موظف البنك بعملية تصنيع الخدمة حسبما يرغب الزبون، وبالتالي لا يمكن صنع الخدمة المصرفية مسبقا أو تخزينها؛
 - الخدمة المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى : فبمجرد الحصول عليها لا يمكن إضافة تحسينات عليها أو سحبها، وفي حالة وجود الأخطاء فالبديل الوحيد للإصلاح هو الاعتذار من الزبون؛
 - التشتت الجغرافي: امتلاك شبكة فروع في أي بنك ذو حجم ومجال واسع بملاقات الحاجات المحلية والوطنية والعالمية، وبالتالي تقديم الخدمة للزبون في أقرب مكان يناسبه، يعزز تعامله مع البنك؛
 - الخدمة المصرفية غير ملموسة: إن الخدمة المصرفية بطبيعتها ليست شيئا ماديا ملموسا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة، فالحكم النهائي مرتبط بما يطلبه الزبون ويتوقعه عن هذه الخدمة، فكل زبون هو موضع اهتمام خاص؛
 - التنوع وعدم التجانس: إن الخدمات المصرفية تتصف بتنوعها وعدم تجانسها، مما يجعلها خدمات غير معيارية، ومن الصعب قياسها مادامت تستند في أدائها إلى اعتبارات الخبرة والمهارة والنوعية في تقديمها.
3. جودة الخدمة المصرفية.

في القطاع المصرفي، تعد جودة الخدمة المصرفية الهدف الرئيسي للبنك خاصة في الآونة الأخيرة، مع اشتداد المنافسة، وتظهر جودة الخدمة التي يقدمها البنك من خلال المزيج التسويقي للخدمة، التكنولوجيا المستخدمة، التكامل، التنوع، إضافة إلى التفوق على المنافسين.

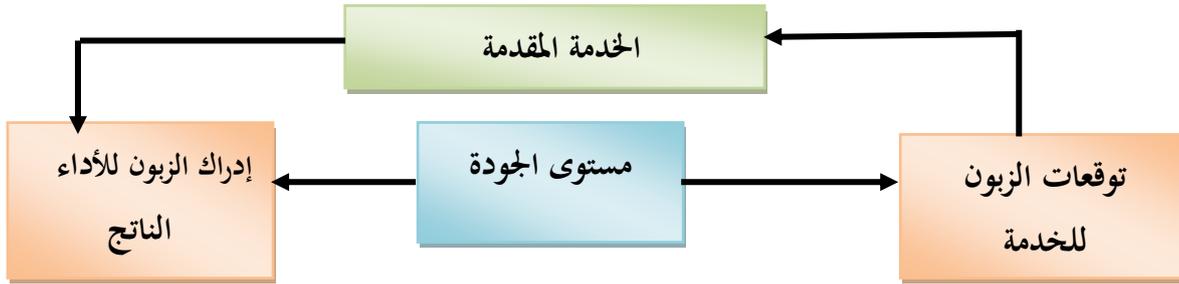
1.3 مفهوم جودة الخدمة المصرفية.

مفهوم جودة الخدمة المصرفية مرتبط بمصطلح " القيمة الإدراكية للعميل"، وقد اجتمعت غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة المصرفية على أنها: "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها"² وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (04) الموالي:

¹ راجع: صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص69؛ تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص134.

² عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص336.

الشكل رقم (04): مفهوم جودة الخدمة المصرفية.



المصدر: سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجات، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2007، ص: 231.

ومن خلال الشكل رقم (04) نجد أنه إذا توافقت إدراكات الزبائن للنتائج مع توقعاتهم فإنهم سوف يكونون راضين عن الخدمة المصرفية، أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فإن الخدمة المصرفية تعتبر متميزة والعكس صحيح، وبذلك نجد أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يعكس تقييم الزبون لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة.

كما يمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية على أنها: "قياس لمدى توافق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات الزبون؛ فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات الزبون"¹. ومنه فدرجة جودة الخدمة المصرفية هي مقياس نسبي يختلف من زبون لآخر، ويعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة؛ وهي توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجاته، وثقافته، وخبرته، وتجاربه السابقة مع الجودة المدركة؛ أي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة الفعلية التي يشعر بها الزبون أثناء حصوله الفعلي على الخدمة، والتي تتوقف على مهارة العاملين بالمؤسسة وحسن تكوينهم.

ومن هذا يتضح لنا أن جودة الخدمة المصرفية هي ذلك الحكم الذي يصدره غالبية الزبائن حول خدمة مصرفية معينة، من خلال درجة إقبالهم عليها أو إحجامهم عن طلبها، ومنه فالحكم الأول والأخير على جودة الخدمة المصرفية يرجع إلى تقدير شخصي أو ذاتي للزبون، وهذا ما يطلق عليه: "الجودة المدركة".

وقد ميّز (Groonroos, 1990) بين نوعين من الجودة المدركة هما:²

- **الجودة الفنية Technical Quality:** وتشير إلى الجوانب المادية للخدمة، وهي ما يتم تقديمه للزبون فعلا، وتتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى لإشباعها؛
- **الجودة الوظيفية Functional Quality:** وتشير إلى الكيفية التي يتم فيها نقل الجودة الفنية إلى الزبون، أي الطريقة والأسلوب الذي يتم به تقديم الخدمة المصرفية للزبون.

¹ وفاء صبحي، صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد الأول، 2007، ص 104.

² حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث " مدخل شامل"، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، الأردن، 2009، ص: 153.

2.2 المحددات الرئيسية لجودة الخدمة المصرفية.

تعرضت الكثير من الأبحاث في مجال تسويق الخدمات للأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة المصرفية، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية هذه الأبعاد. وقد توصل الباحثين إلى أن المعايير التي يبني عليها الزبائن توقعاتهم وإدراكاته م، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة المصرفية تمتد لتشمل عشرة أبعاد أساسية من خلال النموذج الذي وضعه *Parasuraman, Zethaml and Berry* سنة 1985 كأول نموذج لقياس وتفسير جودة الخدمة، وهذه الأبعاد هي¹:

أولاً: الاعتمادية والموثوقية: وهي القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد، وبالكيفية المطلوبة، وكما تعني ثبات الأداء وانجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك، وبشكل سليم وصحيح من المرة الأولى؛

ثانياً: سرعة الاستجابة Responsiveness: وتشير إلى المبادرة لمساعدة الزبائن والرد السريع على

استفساراتهم، والتفاعل السريع مع حاجاتهم وطلباتهم وأداء الخدمة لهم بشكل سريع؛

ثالثاً: القدرة والكفاءة Competence: وتعني امتلاك العاملين بالبنك للمهارة والمعرفة اللازميتين لأداء الخدمة، وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم الزبائن؛

رابعاً: سهولة الحصول على الخدمة Accessibility: وتتضمن سهولة الاتصال والحصول على الخدمة من طرف الزبون، وتوفير الخدمة في المكان والزمان المناسبين للمستفيد، ومن ثمّ سهولة الحصول على الخدمة يُعد معياراً مهماً لجودة الخدمة، لأنها تعني الملائمة والراحة بالنسبة للزبون؛

خامساً: اللباقة Courtesy: أن يكون موظفي البنك خاصة من لهم اتصال مباشر مع الزبائن على قدر من الاحترام، وحسن المظهر، والتمتع بروح الصداقة، والود للزبائن؛

سادساً: الاتصال Communication: ويعني قدرة مقدم الخدمة على الاستعداد الجيد لخدمة الزبائن من خلال تزويدهم بالمعلومات ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشروحات اللازمة حول طبيعة الخدمة، وتكلفتها، والمزايا المترتبة عنها، والبدائل الممكنة لها؛

سابعاً: المصداقية Credibility: وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن، مما يولد الثقة بين الطرفين، كون أن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة، وذلك من خلال انجاز الخدمة كما تم الوعد بها، وأدائها بالطريقة الصحيحة من أول مرة؛

ثامناً: الأمان Security: وهو إحساس الزبون اتجاه البنك والخدمة المقدمة بالاطمئنان النفسي والجسدي، وذلك من خلال خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسريّة المعاملات؛

¹ راجع: تيسير العجارمة، التيسير المصرفي، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 332؛ زهرة عبد محمد الشمري، إدارة مستويات الجودة في المنظمات الخدمية، مجلة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 8، العدد 3، 2010، ص 3..

تاسعا: معرفة وتفهم الزبون Knowing the Customer : من خلال بذل الجهد لفهم الزبون والتعرف على حاجاته ورغباته، وكذلك يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي بالزبون والتعاطف معه من خلال إحساسه بقيمته وأهميته والرغبة في تقديم الخدمة وفق حاجاته؛

عاشرا: الجوانب المادية الملموسة Physical Assets : وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل، بدءا من المظهر الخارجي للبنك وتهيئته من الداخل، الأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة، التقنيات المستخدمة في تقديم الخدمة.

وفي سنة 1990 قام *Parasuraman, Zethaml and Berry* بدمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد لتقييم جودة الخدمة المصرفية من الاستجابات مع حوالي 2000 مستهلك في شكل جماعات التركيز وهذه الأبعاد هي: الاستجابة، الأمان والثقة، التعاطف، الملموسية؛ حيث ورأى بعض الباحثين أن الأبعاد السابقة ليست بالضرورة مستقلة عن بعضها، بل هي متداخلة مع البعض الآخر، وقد تكون مكملة لبعض البعض. وبهذا تم دمج أبعاد الأمان والاتصال والمصدقية والكفاءة واللباقة في بعد التعاطف، كما تم دمج بعدي إمكانية الوصول إلى الخدمة ومعرفة الزبون في بعد الأمان.¹

كما أثبتت الدراسات أنه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة أنها ضرورية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من زبون إلى آخر، ومن مؤسسة خدمية لأخرى. ويعتمد إرساء هذه الأبعاد بالبنك على مجموعة من العوامل أهمها:²

- تحليل الخدمة وخصائص تقديمها؛ أي سرعة الاستجابة واحترام الزبون وراحته، والأداء الفني والمهني للخدمة؛

- تصميم أساليب للقياس والرقابة، أي قوائم بالبنود موضع الرقابة وآليات الرقابة؛

- إرساء سياسة للجودة والالتزام بها، ووضع خطة تنفيذية تجسيدا لذلك؛

- تهيئة آلية مستمرة للمراجعة.

وبهذا فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثم فجودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات الزبائن.

¹ BARBARA CULIBERG, IČA ROJŠEK (2010), **IDENTIFYING SERVICE QUALITY DIMENSIONS AS ANTECEDENTS TO CUSTOMER SATISFACTION IN RETAIL BANKING**, *ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW*, VOL. 12, No. 3, 2010, (151-166), p 152

² مصطفى أحمد السيد، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 " دليل عملي"، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 26.

المبحث الثاني: ماهية وأسس إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارة والمؤسسات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة. ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى هذا الأسلوب من حيث التعريف والأهمية، والخصائص، والأهداف، والاهتمامات، وكذا أهم المبادئ التي تقوم أو تتركز عليها إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.

لقد استحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين، نظراً للأهمية البالغة في إعطاء المؤسسة مركز منافسة أفضل واستمرارية في السوق.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

لقد اختلف الباحثون والإداريون في إعطاء تعريف محدد لها، إلا أن التباين الشكلي في المفاهيم لا يمس جوهر الإطار الفكري الذي ينطوي عليه هذا المفهوم، حيث نجد أن معظم المفاهيم التي تناولت إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول الهدف الرئيسي الذي تسعى لتحقيقه المؤسسات الاقتصادية من وراء تطبيقها لهذا الأسلوب وهو تحقيق رضا الزبون¹؛ فإدارة الجودة الشاملة هي الإدارة المستمدة من رضا الزبون². ومن التعاريف التي قدمت للإدارة الجودة الشاملة نذكر أهمها فيما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة هي: " ثورة إدارة جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة/ جميع هذه المفاهيم تسعى إلى التطوير المستمر في العمليات".
- إدارة الجودة الشاملة هي: " نهج إداري شامل يهدف إلى إرضاء وحتى ابتهاج الزبائن " ³، فاللاعب الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة هو " الزبون"؛ حيث تهدف إلى بناء علاقة طويلة المدى مع الزبائن لأنها تقوم على الثقة، والتي سوف تحول دون ركضهم خلف المنافسين؛
- أما معهد الجودة الفيدرالي فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، إذ يتم استخدام مجموعة من الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"⁴.
- ومنظمة المقاييس الدولية ISO فقد عرفت بأنها: " طريقة لتسيير المؤسسة، تتركز على الجودة وعلى مساهمة جميع الأفراد، وعلى إشباع حاجات الزبائن، وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع"⁵.

¹ خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص: 15.

² محمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبي، مرجع سابق، ص: 73.

³ Abdelkader DAGHFOUS, Reza BARKHI, the strategic management information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM and CRM, implementation", technology, vol 29, N°09, 2009, p589.

⁴ مأمون سليمان درادكة، مرجع سابق، ص: 17.

⁵ J.P.HBERAC, Guide des méthodes qualité, Maxima, paris, 1998, p113.

- كما عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها : " الاستعمال لطرق كمية وموارد بشرية من أجل تسيير وتحسين المنتجات والخدمات للمؤسسة، وطرق العمل التي يتم إعدادها، والتركيز على حاجات الزبون"¹.
- في حين عرفها Shiba بأنها: " نظام تطويري موجه نحو التحسين المستمر للمنتجات والخدمات بهدف زيادة رضا الزبون في عالم يعرف تطور مستمر"²، أما بالنسبة James Hirira فهي فلسفة المؤسسة التي تركز على تحقيق النتائج المتوازنة بهدف ارضاء مختلف المتعاملين معها، وذلك في ظل الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة وبيئتها³.
- ومحفوظ أحمد جودة فقد عرفها بأنها: فلسفة تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة الطرق، وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير⁴؛
- والعالم كروسبي Crosby فعرفها بأنها: تمثل المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي المتمثل في الأداء، باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية⁵. ومنه فهذا التعريف يركز على منع حدوث الأخطاء منذ البداية أكثر من العمل على اكتشافها بعد حدوثها.
- أما العالم " هيلستين وزميله فقد عرفها بأنها: " نظام إداري يتكون من ثلاثة عناصر هي: القيم وتعني الأسس التي تقوم عليها ثقافة المؤسسة مثل: التركيز على الزبون، والتركيز على التحسين المستمر...، والتقنيات التي تعني الأنشطة وطرائق العمل التي تمكن من الوصول إلى القيم مثل: نشر وظائف الجودة، تطوير الموظفين...، والأدوات التي تعني ما يدعم عملية صنع القرار وييسير عملية تحليل البيانات مثل: رسومات الضبط البيانية، الرسومات الإيضاحية..."⁶. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المكونات الثلاثة متداخلة، وتدعم بعضها البعض بشكل متكامل، والغاية النهائية من هذا النظام هو تعزيز مستوى إرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين مع خفض نسبة الموارد المستخدمة

من خلال هذه التعاريف، تجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني " التركيز على الجودة"، حيث أن هذه الأخيرة عملية مؤقتة في أغلب الأحيان، وإدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأجل؛ حيث ينظر إليها باعتبارها نظام مفتوح ومتكامل يشير إلى علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة وبيئتها

¹ Jean Brilman, Meilleurs pratique de management, 3 éme édition d'organisation, Paris, 2000, p217.

² Shiba.S, Quatre révolution de management par la qualité total, Dunod, Paris, 1997, p102.

³ Neuville Jean-Philippe, la qualité en question, revue française en gestion, N°18, 1996, p39.

⁴ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، 2004، ص22.

⁵ رضا رشا البناء، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون، للفترة من 24-25 جانفي 2007، من الموقع الإلكتروني: www.education.gov.bh

⁶ خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة " تطبيقات تربوية"، دار الأصحاب للنشر، الرياض، ط1، 2005، ص 18.

الخارجية، وبين الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة ذاتها. وتتوقف فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة على مدى اتفائه مع معطيات البيئة التي يطبق فيها، وتوافقه مع الظروف والقواعد والمعايير السائدة فيها¹. وفي القطاع الخدمي فقد عرف المؤلف " جمال الدين لعويسات " إدارة الجودة الشاملة للخدمات على أنها: " احترام الزبون والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليل معدلات شكاوى الزبائن والتطوير المستمر في الخدمات². كما عرفت بأنها: فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات الزبائن والعاملين³.

أما في القطاع المصرفي فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين في البنك على اختلاف مستوياتهم في العمل على التحسين المستمر للخدمات المصرفية، والإبداع في كافة نواحي العمل، بما يضمن الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز⁴. ومنه يمكن إعطاء مفهوم عام لإدارة الجودة الشاملة على أنها: " عبارة عن أسلوب إداري متكامل، يتطلب خلق ثقافة تنظيمية ملائمة تتضمن مشاركة جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية في عملية التحسين المستمر للعمليات، وتأهيلهم وتدريبهم على الجودة في جميع مناحي العمل، بالاعتماد على نظم معلومات فعالة، وتوفير الاتصالات، من أجل رفع جودة الخدمات المقدمة، بما يحقق أو يفوق توقعات الزبائن (الداخليين والخارجيين)، ويحقق الربحية والاستمرارية للمؤسسة.

ومن خلال المفاهيم السابقة نجد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على ثلاثة مكونات أساسية، أدت إلى الاختصار المتعارف عليه في الكتابات والأبحاث المختلفة وهو TQM : الإدارة، الجودة، الشاملة⁵؛

- **الإدارة:** يقصد بها التخطيط والتنظيم للأنشطة ومتابعتها، وتوفير الموارد اللازمة، والتركيز المباشر على أداء العاملين، ومدى تطبيقهم والتزامهم بتوفير جودة المنتج المقدم للزبون، وتحسينها؛
- **الجودة:** عبارة عن الالتزام بتلبية احتياجات الزبون وفقاً لمتطلباته، والعمل على تجاوزها، وبالتالي تحقيق رضاه على المنتج؛
- **الشاملة:** وتعني اشتراك جميع العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، والعمل كفريق واحد، والبقاء على اتصال دائم مع بعضهم البعض لمناقشة أمور العمل، ومعرفة آراء المستهلكين وتفضيلاتهم.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية للكتاب، 1998، ص131.

² لعويسات جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، أبو ظبي، 2003، ص13.

³ عبد المحسن توفيق، التقويم والتميز في الأداء، دار النهضة العربية وآخرون، القاهرة، مصر، ص 156.

⁴ زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد1، 2012، ص 174.

⁵ السعدي رجال وآخرون، الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال " التحديات والفرص والأفاق"، الجزء الثاني، الطبعة العربية الأولى، 2010، ص9.

وفي الأخير، يمكن أن نخلص إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة، تتميز بالشمولية، تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة (السلوك، القيم، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل،...)، تركز بشكل مكثف على الزبون، تهدف إلى إجراء تحسينات شاملة ومستمرة لمكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة لمخرجاتها من السلع والخدمات، من خلال توافيقها مع احتياجات ورغبات الزبائن، في سبيل الوصول إلى إرضائهم وكسب ثقتهم. ويبقى الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة ضرورة حتمية لتدعيم مسيرة الإصلاح الاقتصادي، والاتجاه نحو العالمية.

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة

- إدارة الجودة الشاملة تعبير انتشر في أدبيات الإدارة المعاصرة، ويعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في كافة المؤسسات، وأصبح من معايير تقييم الإدارة والحكم على فعاليتها وكفاءتها. ولهذا فهي تحتل أهمية كبيرة لدى كل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها ؛ صناعية أو خدمية، كونها تعزز من المركز التنافسي لها. وتتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:¹
- منهج شامل قابل للتغيير، أبعد من كونه نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات؛
 - التزام المؤسسة بها يعني قابليتها لتغيير سلوك أفرادها تجاه مفهوم الجودة؛
 - تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكلفة، وزيادة الربحية كأهداف متكاملة؛
 - تمكن الإدارة من دراسة احتياجات الزبائن، والوفاء بها، خصوصا في ظل العولمة وازدياد وعي الزبائن وثقافتهم لأهمية الجودة عند شراء المنتج؛
 - تدعم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل، وتطبيقها في المؤسسة لا ينعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فقط، وإنما يعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، وتنمية روح الفريق؛
 - المساهمة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بسهولة، والتغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية، فالجودة هي محصلة جهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين؛
 - تحسين صورة المؤسسة في بيئة أعمالها، مما يساعد في زيادة الحصص السوقية له، وبالتالي تحسين المركز التنافسي له؛
 - التخطيط الجيد والتصميم الأمثل للمنتجات المقدمة للزبون، وضمان استمرار التطوير والتحسين من جودتها؛
 - تقليص شكاوى الزبائن، وحوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في تحقيق رضا الزبون، ورفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية؛

¹ راجع: رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة " لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 121؛ موسى سهام، شوقي شادلي، تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء، ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول : " إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010، ص4.

- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة، وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

المطلب الثاني: خصائص، اهتمامات وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

1. خصائص إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية معاصرة، استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة، واستفادت بأحسن ما فيها، فهي كمدخل للتغيير الشامل داخل المؤسسة تتميز بخصائص عدة نذكر أهمها فيما يلي:¹

- فلسفة تركز على جودة المنتج، والاستمرار في التحسين فيه؛
- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيقي الجودة، فهي لا تقتصر على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج، ولكن متعلقة أيضا بوظائف الدعم مثل: الإدارة، التسويق، الموارد البشرية،...؛
- فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة، فكل الأفراد العاملين يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة على جودة العمل الذي ينجز، أو المجموعة التي تنتهي إليها، وهذا مهما كان منصب العامل ومستواه التنظيمي، فالجودة قضية الجميع؛
- فلسفة تأخذ بعين الاعتبار جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمات، الأداء، الجودة،...)، وتحاول تحقيقها وصولا إلى أبعد مما يتوقعه الزبون؛
- أسلوب إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على جودة المنتج، بل يتعداه ليشمل جودة جميع الأنشطة والعمليات في المؤسسة؛ بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة؛
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة مشتركة؛ حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين أيضا للتحسين المستمر في أداء المؤسسة، والوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج. فهي تتيح لجميع أفراد المؤسسة فرصة المساهمة بمواهبهم، قدراتهم، خبراتهم، وتنميتها، والفهم لكيفية أداء العمل، والانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم .

ومن خلال هذه الخصائص، نجد أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة وهي: المرونة، مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، البقاء، إرضاء حاجات أفرادها، وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون، ووضع هذا الأخير في قمة رأس قائمة الأولويات.

¹ راجع: مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص33؛ يحي برويات عبد الكريم، بلمقدم مصطفى، مدى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: " إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010، ص 5.

2. اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.

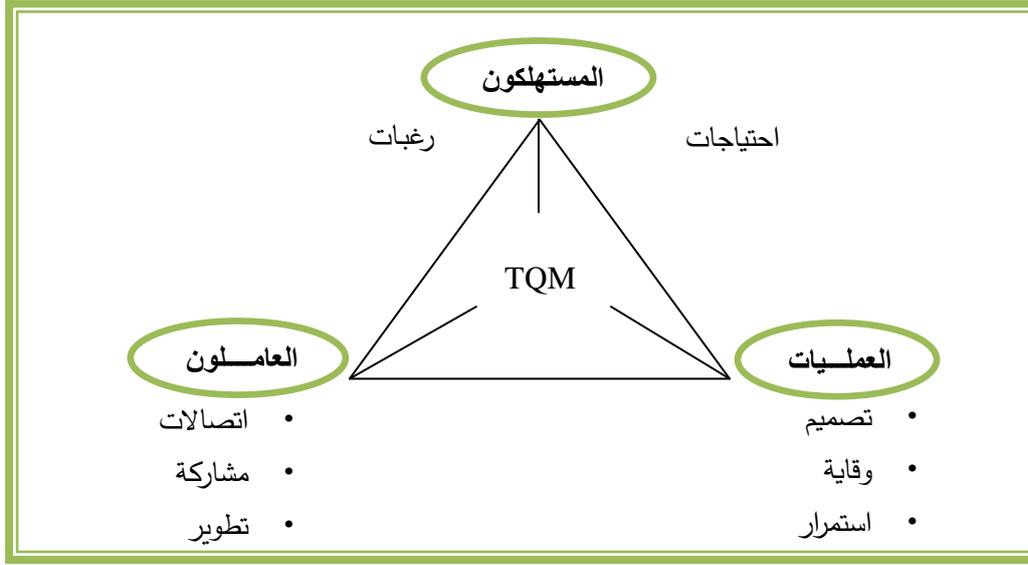
- إدارة الجودة الشاملة أمر حيوي في أي مؤسسة يستوجب التعامل مع المتطلبات التالية:¹
- ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة أنحاء المؤسسة، وفي مختلف مستوياتها، وقبول العاملين جميعاً مسؤولية المشاركة في تحقيقها، وتحمل نتائج القصور فيها؛
 - العناية ببلورة مفاهيم الجودة وفلسفتها، وضرورة شموليتها وصياغتها في سياسات واضحة، تنبع من إستراتيجية عامة تهدف إلى تعميق وتثبيت معاني وآليات ومعايير الجودة الشاملة في المؤسسة؛
 - تأكيد قيام الأجهزة المعنية بتخطيط الجودة وتحديد معاييرها، ومتابعة تنفيذ برامجها، وتقييم مدى الالتزام بها؛
 - العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات ومجالات النشاط على أهداف وآليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتأكيد على استمرارية التدريب لتجديد وتحديث المفاهيم، وعلاج ما قد يتبين من مشكلات أثناء التطبيق العملي لنظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة؛
 - ضمان التوافق بين المواصفات للمنتج حسب التصميم المحدد له، وبين مواصفاتها أثناء وبعد إنتاجه؛
 - ضمان تخطيط وتنفيذ كافة عمليات التصميم والإنتاج والنقل والتسويق بحيث تكون التكلفة الكلية لوحدة المنتج أقل ما يمكن قياساً بمستوى التكلفة لدى المنافسين، وفي التوافق مع مستوى الأسعار؛
 - ضمان تخطيط وقت التصميم والإنتاج والتسويق لضمان وصول المنتج إلى السوق المستهدف في أسرع وقت ممكن قياساً بما يحققه المنافسون، وفي توافق مع رغبات واحتياجات الزبائن؛
- ومن خلال هذه التوجهات، نجد أن الجودة معنى شامل، فهي مسؤولية واهتمام عام يشمل الجميع في المؤسسة، وبنفس الدرجة من التركيز والأهمية، فلا تخص فرداً أو أفراداً معينين فقط، ولا دائرة أو دوائر معينة، فتحقيق الجودة مسؤولية مشتركة لجميع عناصر المؤسسة، وفي كل مستوياتها، وصولاً في الأخير إلى إرضاء الزبائن وتحقيق توقعاتهم.

3. أهداف إدارة الجودة الشاملة

- إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري متكامل، فهي ليست نشاطاً منعزلاً عن باقي أنشطة وفعاليات إدارة المؤسسة، بل هي نظام متكامل مع باقي أنظمة المؤسسة الإدارية والإنتاجية والتسويقية، ويتفاعل مع كافة مجالات نشاطاتها ومستوياتها، وذلك بهدف تحقيق الهدف الرئيسي لها، وهو إرضاء الزبون والمحافظة على ولائه لها.
- وقد قام كل من Heizer و Remdre بتحديد الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف هي: رضا الزبون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر.¹ وذلك كما يوضحه الشكل رقم (05) الموالي:

¹ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 103

الشكل رقم (05): مثلث إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001/2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 82.

- رضا الزبون: ويتحقق ذلك عندما يشعر الزبون بأن المنتج قد لبي توقعاته أو تجاوزها؛
- إشراك العاملين: وهو أحد الأهداف المهمة في إدارة الجودة الشاملة، حيث ينبغي أن تتضمن برامج المشاركة أولاً عملية تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وذلك عن طريق مشاركة كل فرد في ضبط الجودة (اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون أن تمر إلى الزبون) ثم تقوم بتشجيع فرق العمل؛
- التحسين المستمر: ويقصد به الرقابة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحدد الأخطاء مسبقاً، ومعرفة أسبابها، ومعالجتها قبل وقوعها. والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل أفضل يواكب تغيرات متطلبات الزبون.
- وانطلاقاً من الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، يمكن تحديد بعض الأهداف الفرعية لها، وهي:
 - تقديم أفضل المنتجات والخدمات للزبائن، بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم،
 - ومسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن؛
 - زيادة إنتاجية العاملين من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالانتماء إلى البنك، وتحفيزهم؛
 - تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة بما يحقق:
- تخفيض تكلفة الأداء، بتقليل الأخطاء، ونسبة تكرار العمل، والعمل الإضافي، وذلك دون المساس بمستوى الجودة؛ حيث تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة؛
- تطوير منتجات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات الزبائن، وتحقيق رضاهم، وإسعادهم؛

¹ عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 205.

- تطوير كافة مستويات المؤسسة، وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوير في صلب فلسفة الإدارة؛
 - مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات، والارتفاع بها إلى المستويات العالمية المتعارف عليها؛
 - تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق، فهذه الأخيرة تسعى دائما لتحقيق المستوى الأمثل من الفعالية والكفاءة المطلوبة؛
 - تنمية الموارد البشرية والكفاءات، بالتركيز على استمرارية التدريب واكتساب المعرفة، وتطبيقها ضمن مجالات العمل المختلفة.
- من خلال هذه الأهداف نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق الجودة في كامل وظائف المؤسسة، ونشاطاتها، ومهامها التي تساعد على تخفيض التكاليف، وتحقيق الإشباع والرضا لكل من أفراد المؤسسة وزبائنها.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوبا فعلا يعتمد على تغيير طرق العمل، وتحسين الأداء الإداري لتحقيق رضا الزبائن على الخدمات المقدمة لهم. وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تجعلها تتميز عن باقي المناهج الإدارية الأخرى. وهذه المبادئ تتسم بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توافر وتحقيق المبادئ الأخرى، وهو ما يسمح في النهاية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ولقد تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة، وسنحاول عرض أهم المبادئ والأكثر اتفاقا وملائمة للدراسة والمستمدة من الدراسات السابقة.

1. التزام الإدارة العليا.

تعتبر القرارات المتعلقة بالجودة من القرارات الإستراتيجية، لذا فإن التزام الإدارة العليا ببرنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد حجر الأساس لنجاح تطبيقه. ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها¹. ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث، وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق من قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا. ويكون ذلك من خلال أولا: إيمان الإدارة العليا بما ستجنيه المؤسسة من فوائد جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى توفير الموارد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش

¹ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص101.

العمل والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها،¹ ووضع مجموعة من الأسبقيات التي تهدف إلى تعزيز الخطط المتعلقة بالوصول إلى التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة، وتبنيها دون تردد. وبالتالي يجب جعل نظام إدارة الجودة الشاملة من المهمات الشاملة لكافة العاملين والإدارات بدءاً بالإدارة العليا.

2. التركيز على الزبون.

يعتبر هذا المبدأ أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أن الزبون هو هدف المؤسسة وغايتها الأساسية، وسر نجاحها، ومقياس تقدمها. ومن منطلق أن احتياجات الزبون هو سبب وجود المؤسسة، فلا بد من الاستجابة لرغباته، واحتياجاته، وتفضيلاته المتجددة. ومنه فعلى إدارة المؤسسة أن تسعى وبشكل مستمر ودؤوب على تحقيق رضا زبائنها في الداخل والخارج، وذلك من خلال تقديم منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكسب ولائهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة.

إن التركيز على معرف احتياجات الزبائن وتحديدها، ومحاولة إرضائهم بتقديم المنتجات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم، بالإضافة إلى الأخذ بأرائهم عند تطوير أو خلق منتجات جديدة، تساهم في المحافظة على الزبائن الحاليين، وكسب زبائن جدد، وبناء علاقة مفتوحة معهم، والحفاظ عليها بشكل مستمر.² ويمكن للمؤسسة التركيز على الزبون من خلال:

- تتبع ومعرفة احتياجاته سواء الحالية أو المستقبلية بالاعتماد على الدراسات التسويقية الخاصة بالزبون؛

- إنتاج منتجات وفقاً لرغباته واحتياجاته اللامتناهية؛

- قياس رضا الزبائن على جودة المنتجات المقدمة.

ونظراً لأهمية التركيز على الزبون، فقد خصصت جائزة ملكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على مدى اهتمام المؤسسة بزبائنها، وكيفية تحقيقها لرغباتهم.³

وتجدر الإشارة هنا إلى أن اهتمام الإدارة العليا، لا يجب أن يقتصر على الزبون الخارجي فقط؛ وهو المستفيد من المنتجات المقدمة، بل عليها الاهتمام أيضاً بالزبون الداخلي الذي يقوم بإنتاج المنتج، وذلك لأن عدم الاهتمام بهذا الأخير يشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه، وبالتالي عدم تحفيزه على تقديم المنتجات بالجودة المطلوبة، مما يدعو إلى تنمية قدراتهم، وتوفير البيئة الملائمة له.

كما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ضرورة العمل على تحقيق التوازن بين ما يريده الزبون، وبين ما يمكن أن تقدمه المؤسسة من إمكانيات وقدرات تلائم المواصفات والخصائص التي يريد ترسيخها في منتجاتها، لكي تستطيع الوصول إلى أهدافها المختلفة بالشكل المطلوب، أين يعتبر إرضاء

¹ محمد عبد الروهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 17.

² زكي عبد المعطي أبو زيادة، مرجع سابق، ص 175.

³ موسى سهام، شوقي شادلي، مرجع سابق، ص 4

الزبون في أول قائمة هذه الأهداف، وهو ما يساهم في تحسين القدرات التنافسية وسمعة المؤسسة في السوق.

ومن خلال كل ما سبق، يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة تضع الزبون في مقدمة أولوياتها، لاقتناعها التام بأنه المحرك الأساسي لكافة العمليات داخل المؤسسة، إذ بدون تلبية تفضيلاته واحتياجاته الحقيقية، لا يمكن أن تنمو المؤسسة داخليا أو خارجيا.

3. مشاركة العاملين وفرق العمل.

يعد العاملون في جميع المستويات جزءا من المؤسسة، وإشراكهم يعد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالمؤسسة تتوفر على عدد من العاملين الذين لديهم معلومات كثيرة، وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها من تطوير العمل، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف.

ومن أجل حث العاملين على الاهتمام بعملية التنظيم، يتم تشكيل فرق العمل داخل المؤسسات الإدارية الحديثة، وهي أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمؤسسة، من أجل إيجاد أفكار جديدة لحل المشكلات، وبذل الجهد نحو التحسين المستمر بهدف تحقيق نجاح المؤسسة.

و إدارة الجودة الشاملة فلسفة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فرق عمل تتكون من أفراد تتوفر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات، بهدف تحسين نوعية وجودة المنتجات المقدمة للزبائن.¹ إذ أن مشاركة العاملين في تحقيق ذلك يكون من خلال فرق العمل التي تمكن المؤسسة من تحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها؛ لأن المرؤوسين دائما أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشاكل التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومي.

ويقوم مبدأ فرق العمل على أساس اجتماع مجموعة من العاملين، لديهم دراية وعلم بأساليب العمل، لتبادل الآراء والأفكار فيما بينهم، والعمل على الابتكار والإبداع، وخلق أفضل الأساليب لأداء العمل، وخفض التكاليف، لأن العمل في فريق واحد يزرع روح المشاركة الفعالة والتعاون لدى العاملين مما يخلق مناخ القبول وعدم مقاومة التغيير.

أما النظرة التقليدية القائمة على أن الإدارة أكثر قدرة على تحديد المشاكل وتحليلها وإيجاد الحلول لها فهي تحد من فعالية الإدارة العليا والعاملين في أن واحد؛ وذلك نتيجة لإقحام الإدارة العليا نفسها في الأعمال التقليدية والتنفيذية التي هي من مهام المرؤوسين بالدرجة الأولى. كما أن هذه النظرة تحد من القدرة الإبداعية لدى المرؤوسين ومن مساهمتهم الفعالة لحرص دورهم في تنفيذ التعليمات الواردة لهم من الإدارة العليا دون إعطائهم الفرصة لإبداء رأيهم، وبهذا تصبح المؤسسة عبارة عن فكر وأداء فرد واحد فقط بالرغم من توفر مصادر فكر متعددة.

¹ زكي عبد المعطي أبو زيادة، مرجع سابق، ص 176.

4. تدريب العاملين وتأهيلهم وتحفيزهم.

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي تضمن استمرار نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يستدعي أن يكون محل عناية واهتمام، ويتم ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة به. بدءاً من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل وانتهاءً بالمشاركة والتعاون والتمكين، التي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة.

يقصد بتدريب العاملين: " عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى اكتساب العاملين المعارف والقدرات والمهارات الجديدة والمتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة"¹.

ومن فالتدريب والتأهيل المستمر للعاملين وسيلة لتنمية إمكاناتهم كل ضمن وظيفته، واكتساب المهارات بما يحقق الانجاز الأمثل، والأداء بشكل متميز، مما يحد من الأخطاء، وإعادة الأعمال، وإهدار الأموال، لكن هذا يجب أن يتوافق مع الأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقها؛ مثل تطوير مهارات العاملين وتعريفهم بالأساليب الضرورية لتحقيق الجودة في المنتجات المقدمة، مما يساعدهم على الأداء الفعال، وحل المشكلات المتعلقة بالجودة، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.

وفي الآونة الأخيرة، ومع تقدم العلم والتقنية، فإن التدريب لتطوير المهارات الإدارية للعاملين، وتطوير مهارات التفكير مع التحديث المستمر في عمليات الجودة يعد أمراً حيوياً في إدارة الجودة الشاملة، التي تنظر إلى التدريب كعملية جماعية ضرورية في النظم، نابعة من تغير العملية الإنتاجية، فالتدريب يعد أهم وأفضل وسيلة متاحة للمؤسسات لإكساب أفرادها المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بشكل مميز.

ومن جهة أخرى، لنجاح إستراتيجية الجودة الشاملة يستدعي من المؤسسة التحفيز الفعال، وتوفير الفرص، وخلق الحماس لدى العاملين لدفعهم نحو تقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة جديدة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد، وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، لأنهم أكثر دراية بمشكلات العمل، إذ أن مساهماتهم لا يستهان بها إذا تمكنا من التعبير عن أفكارهم في وقتها المناسب، وإذا ما تم الاعتراف بقدراتهم؛ حيث يمكن لهم إبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة، نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم.

ومنه فإن الاستجابة لاقتراحات وأراء العاملين الايجابية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة مستوى الانتماء والولاء بشكل ينعكس إيجاباً على الإنتاجية، وإبداء الأفراد استعداداً كبيراً للمشاركة في تقديم منتجات ذات جودة عالية، وبتكلفة قليلة.

¹ زكي عبد المعطي أبو زيادة، مرجع سابق، ص 175

5. التحسين المستمر للعمليات .

إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً معروفة بدايته ونهايته مسبقاً، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودؤوب ودون وقف، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الإدارة. فالتحسين المستمر هو أحد أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، والذي يحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها، من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.

التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على التطوير المستمر لجميع العمليات والأنشطة المتعلقة بالمعدات والمواد والأفراد، وطرق تقديم المنتج، من أجل الوصول إلى الإتقان الكامل، وفي الأخير الوصول إلى إشباع ورضا تام للزبون على المنتجات المقدمة له.¹ ومن أجل ذلك يجب على إدارة المؤسسة العمل والاهتمام بتحسين كافة العمليات بداخلها، وبشكل مستمر وذلك من خلال:²

- تحليل عمليات العمل، ومراجعة خطوات وإجراءات أدائها لأعمالها بصفة مستمرة ومنظمة؛
- استخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورات العمليات الكثيرة، والتي تشمل تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات، وإلغاء دورات العمل الضائعة؛
- الانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم لآخر؛
- الاعتماد على منع الأخطاء منذ البداية، بدلاً من اكتشافها بعد تحققها، مع ضرورة وجود خطة عمل لتصحيح الأخطاء الروتينية التي تعرقل تقديم المنتج، وتسمح بالتحرك المستمر نحو تحسين جودته؛
- تتبنى أسلوب المتابعة والمراقبة المستمرة في جميع مراحل العمل، فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشراً على عدم توفر الجودة في العمليات ذاتها، وهذه الرقابة المرحلية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، فهي تستند على أسلوب الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها تطبيقاً لشعار إدارة الجودة الشاملة " الإنتاج الصحيح من المرة الأولى"، باعتبار أن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، ولهذا يتطلب من المؤسسة تركيز الجهود على البحث عن المشكلات التي تعترض سبيل تحسين الجودة، وإيجاد الحلول المناسبة لها بشكل جذري، بهدف تجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء قبل حدوثها.

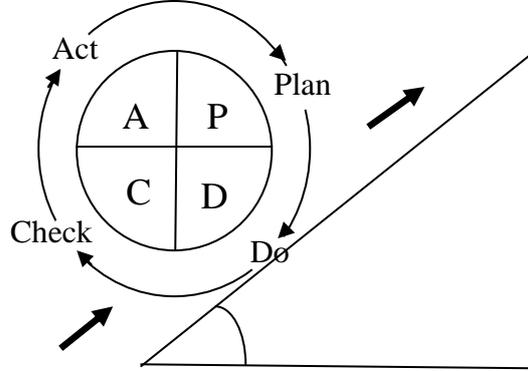
ومنه فإدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس أن مستوى الجودة وتوقعات المستفيدين منها ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقييم الجودة والعمل على تحسينها وبشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، والعمل المستمر على التقويم والبحث عن فرص التطوير كما يؤكد ذلك Deming أحد رواد إدارة الجودة من خلال دائرة الجودة والتي تسمى بدورة PDCA خطط، افعل، افحص، تصرف وتسمى

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 181.

² زكي عبد المعطي أبو زيادة، مرجع سابق، ص 176.

بعجلة Deming، والتي قام بتطويرها لتصبح إطار عام لمراحل أنشطة التحسين المستمر، ويمكن توضيح خطوات هذا النموذج في الشكل رقم (06) الموالي:

الشكل رقم (06): خطوات دورة PDCA "عجلة Deming"



Source :Roue de Deming, à partir du site d'internet : www.wikipedia.org, consulté le : 18/06/2014

ومن خلال الشكل رقم (06) يتبين لنا أن خطوات دورة PDCA تتضمن أربع خطوات هي¹:

- **خطت Plan** : تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط من خلال تحديد الأهداف والمشاكل، ثم جمع المعلومات والبيانات الضرورية وتحليلها من أجل وضع خطة لتحسين الجودة وفقا للإمكانات المتاحة أو لمعالجة مشكلة؛
- **افعل أو نفذ Do**: تنفيذ الخطة مع تطبيق التغييرات التي ترافق كل مرحلة؛
- **افحص Check** : القيام بتقييم النتائج المحققة خلال عملية التنفيذ، ومقارنة مدى مطابقتها مع أهداف التحسين المحددة في مرحلة التخطيط؛
- **تصرف Act** : إذا كانت النتائج ايجابية " ناجحة" فيجب اعتماد خطة التحسين وتطبيقها على المجالات المختلفة في المؤسسة، وإعلام كافة المعنيين بها. أما إذا كانت النتائج سلبية ؛ فيجب القيام بمراجعة خطة التحسين لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ثم يتم تكرار الدورة من جديد للاستمرار في التحسين.

وفي إطار إدارة الجودة الشاملة، فلا توجد نهاية للتحسين، فهي عملية مستمرة ومتابعة، فيجب متابعة حاجات الزبائن بمرور الزمن، ومراعاة تفضيلاتهم، وكذلك التحسين المستمر في طريقة تقديم المنتج، والتقليل من معدل الأخطاء، لذلك فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المؤسسة كرؤساء أو مرؤوسين، وفي كافة المستويات التنظيمية، وهي عملية مستمرة لا تنتهي أبدا مهما بلغت درجة كفاءة الأداء وفاعليته.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 182.

6. نظام المعلومات وجمع البيانات

يعد نظام المعلومات المحكم والجيد من أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. حيث تلعب المعلومات دوراً مهماً في جعل كل عضو في المؤسسة (مشرق، مدير، عامل، ...) يتعايش مع التطورات الحاصلة سواء داخل المؤسسة أو خارجها. إذ يمكن توفير المعلومات من خلال التعرف على رغبات الزبائن، ورصد احتياجاتهم، ومعرفة متطلباتهم، والكشف على أسباب استخدام المنتجات الجديدة أو المنافسة، مما يساعد على تلبيةها. كما تلعب المعلومات المرتدة من الوسط الخارجي عن منتجات المؤسسة وسيلة لمعرفة مدى رضا الزبائن، وعلى ضوء كل هذه المعلومات تتم عمليات التحسين والتطوير. ومنه فتوافر نظام معلومات فعال يعتمد على تجميع البيانات بشكل دوري ومنتظم، وتحليلها بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، ويؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار. وكل هذا يؤثر إيجاباً على عامل التكلفة، الوقت، الكفاءة، الفاعلية، والتي تنعكس على نوعية المنتجات والمقدمة. فتبني نهج جمع البيانات والحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به. وبالتالي يساعده على اتخاذ القرارات في ضوء تلك البيانات، بالإضافة إلى نظام المعلومات المحوسب الذي يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد، وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.¹

ومن خلال العرض السابق لأهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، نجد بأنها بناء تنظيمي يعتمد على موقف الإدارة العليا تجاه الجودة الشاملة، وقرارها بتطبيقها قراراً استراتيجياً، فإدارة الجودة الشاملة نظام يحقق التكامل بين جميع أنشطة المؤسسة، ويركز على الزبون والعاملين والموارد، ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

¹ عمر وصفي الصقلي، مرجع سابق، ص156.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ازداد اهتمام المؤسسات بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجالين الصناعي والخدمي على حد سواء، وذلك نظرا لما حققته الكثير منها من تميّز واضح في نتائجها عند تطبيقها لهذا المدخل. وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الخدمية بصفة خاصة من خلال التعرض لأسباب اهتمام المؤسسة بتطبيق هذا المدخل، وفوائد ذلك، ثم إلى متطلبات تطبيقها، وفي الأخير نتعرض إلى مراحل تطبيقها.

المطلب الأول: أسباب الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها.

1. أسباب الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أصبحت لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة لدى جميع المؤسسات، وذلك نظرا لتضافر العديد من العوامل والمؤشرات الهامة التي لفتت الانتباه إلى قضية الجودة، وضرورة شموليتها لكافة مجالات نشاط المؤسسة على جميع المستويات، ولعل أهمها ما يلي:¹

1.1 الأسباب الخارجية:

- المنافسة العالمية المتصاعدة، واشتداد الصراع بين مقدمي المنتجات بين القطاع العام والخاص، مما جعل الزبون في موقف متميّز يسمح له بالمفاضلة بين المنافسين؛
- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة من أولويات المؤسسة؛
- ضغوط العولمة واتجاه السوق العالمية نحو التداخل، وانهيار الحواجز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات بين الأسواق العالمية بحرية وسهولة؛ مما جعل من المؤسسات ملزمة على مواكبة المعايير العالمية في تقديم منتجاتها، والتي لا يتحقق الالتزام بها دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛
- الاعتراف بالسوق وآلياته، واعتباره الأساس في تقييم أداء الإدارة في نجاحها أو فشلها؛
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن. فكلما تحسنت الجودة والتكلفة أدى ذلك إلى تحسين الحصة السوقية، وبالتالي الريحية والنمو، وهو بدوره يؤدي إلى زيادة الاستثمار في مجال البحث والتطوير؛
- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.

2.1 الأسباب الداخلية.

- ازدياد مستوى وعي الزبون وثقافته، وإدراكه للتمييز بين المنتج ذات الجودة العالية وذلك الرديئ الذي لا يشبع حاجاته، وهذا ما دفع للاستجابة لرغباته وحاجاته؛
- ضرورة مشاركة الموظفين في صنع القرارات؛ حيث يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على الموظفين الذين يتمتعون بدافع قوى للعمل، إذا كانت المهام الملقاة على عاتقهم واضحة. إذ أن مشاركتهم في

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان الأردن، ط1، 2002، ص 42.

تقديم الاقتراحات لحل المشاكل، واتخاذ القرارات، يجعلهم يؤمنون بأهداف المؤسسة، ويتحمسون لتقديم المنتجات بجودة عالية؛

- التركيز المستمر على تحسين العمليات؛ حيث أن التركيز على المخرجات لوحدها ليس كافياً، وإنما هناك ضرورة للتحسين المستمر للأداء في المؤسسات، وإيجاد معايير دقيقة له، وتحسين الإجراءات في العمل الروتيني؛
- ضعف الكفاءة التنظيمية، بما في ذلك ازدواجية بذل الجهود في العمل؛
- ضرورة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري، والاهتمام بتقليل عدد المستويات الإدارية بالشكل الذي يناسب المرحلة المعاصرة " العولمة".

ومنه يمكن القول بأن الروتين المسيطر على أداء وسير العمليات، وعدم توافر اتصالات فعالة، وعدم الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز أضعف من الروح المعنوية لدى الموظفين مما أدى إلى الحد من مستوى الأداء، وبالتالي دفع المؤسسات إلى البحث عن أسلوب إداري يقدم حلاً شاملاً، ومتكاملة للمشكلات التي تعاني منها. فكان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كوعاء جديد متناسب مع المعطيات الجديدة، والقادر على مواجهتها بإيجابية لتحقيق النجاح والريادة للمؤسسة.

2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يمكنها من تحقيق العديد من الفوائد، يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:¹

- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات نشاط المؤسسة؛
- تحدث تطوراً في المقومات الإدارية عن طريق:
 - نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها ومواصفاتها، والمسئول عن تحقيقها؛
 - أهداف محددة للجودة، يمكن قياسها ومتابعتها تحقيقاً؛
 - سياسة واضحة للجودة، ومعلنة يلتزم بها الجميع.
- تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية من خلال:
 - تخفيض التكلفة بمنع / الحد أو تقليل الأخطاء؛
 - تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل التأخير؛
 - تخفيض أخطاء وتكاليف إعادة التشغيل؛
 - تحسين استخدام الموارد، ورفع كفاءتها الإنتاجية؛
 - كسب رضا الزبائن، وولائهم لمنتجات المؤسسة؛
 - تقوية انتماء وولاء العاملين، وتحفيزهم، ومشاركتهم في نجاح المؤسسة؛

¹ راجع: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للطباعة، مصر، 1995، ص80؛ بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد4، 2006، ص 10-11. لمي فيصل أسير، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، 2009، ص 31-32.

- جعل المؤسسة أكثر استجابة لمتغيرات البيئة، وزيادة قدرتها في المنافسة.
 - الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي، من خلال تبني نمط إداري فعال مع الزبائن، إذ يعتبر هذا المدخل الزبون محور عمل المؤسسة؛ حيث يهتم الزبائن الخارجيين بجودة المنتجات التي تقدم لهم، والزبائن الداخليين (العاملون) فيهتمون بجودة الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة؛
 - تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، من خلال المشاركة في جمع المعلومات، واقتراح الحلول المناسبة، وتمكينهم في المؤسسة من خلال التوصل إلى قرارات أكثر جودة، نتيجة زيادة الأفكار المقدمة من قبلهم، ومساهماتهم في صناعة الجودة؛
 - تفعيل عملية الاتصال والعلاقات على مستوى المؤسسة، وأقسامها المختلفة؛
 - زيادة إنتاجية المؤسسة نتيجة تحسين أداء الموظفين، ومن ثم أداء المؤسسة ككل، ومنه التعرف على مستوى أدائها مقارنة بأداء المؤسسات المماثلة الأخرى؛
 - تساعد المؤسسة في التعرف على جوانب الهدر في الوقت، والطاقات الذهنية، والمادية، ومن ثم التخلص منها؛
 - خفض تكاليف تقديم المنتج بصورة ملحوظة، نتيجة قلة الأخطاء، وانخفاض احتمال إعادة المنتج ثانياً إلى الزبون، ومنه زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
 - التحسين المستمر للعمليات والمنتجات التي تضيف قيمة للمؤسسة، من أجل الوصول إلى إرضاء الزبائن، وتحسين سمعة المؤسسة، خاصة في ظل ظروف المنافسة؛
 - انخفاض شكاوي الزبائن من جودة المنتجات المقدمة لهم؛
 - زيادة ربحية المؤسسة، نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في التعامل مع المؤسسة، والحصول على منتج ذات جودة متميزة.
- ومن خلال كل ما تقدم، فإن إدارة الجودة الشاملة توجه إداري متطور، يمكن تطبيقه المؤسسة من تحقيق جملة من الفوائد؛ حيث يستهدف التميز في خدمة الزبائن، من أجل كسب رضاهم، وولائهم لمنتجات المؤسسة، ومنه تحسين مركزها التنافسي بين المؤسسات المنافسة.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تسعى جميع المؤسسات مهما كان نوعها سواء صناعية أو خدمية إلى تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذا يعتمد على تغيير طرق العمل، وتحسين الأداء الإداري لتحقيق الرضا لدى المستفيدين من المنتجات المقدمة. لذا يتطلب تحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذا الأسلوب تهيئة مستلزمات ومتطلبات ضرورية، تتناسب وتتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة. وحسب المعهد الأمريكي للجودة، فهناك قائمة بتسعة عناصر، والتي تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات وهي:¹

1. تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة.

إن توفر المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وضمان تضامنهم؛ حيث يساهم ذلك في تنشيط أدائهم، والتقليل من مقاومتهم للتغيير. وهذا يوفر السبل الكفيلة لتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة، وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين،² وبذلك هناك حاجة للثقافة المناسبة لدعم نطاق إدارة الجودة الشاملة. ويتعين على المدراء أن يسعوا جاهدين نحو تبني ثقافة الجودة الشاملة داخل مكان العمل، إذا كان الهدف الاستراتيجي للمؤسسة هو التحسين المستمر في جودة منتجاتها.

2. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

يتم دعم الإدارة العليا من خلال إعلانها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين، وهذا ينبع من اقتناعها وإيمانها بحتمية وضرورة التطوير والتحسين المستمر، والشامل للمؤسسة، ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق (موارد مالية وبشرية مختلفة)، وتحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينها،³ ومنه فإن أفراد الإدارة العليا في المؤسسة هم عامل التغيير الداخلي الأساس، إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المؤسسة، وإنشاء البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح.

3. التوجه بالزبون والعمل على تحقيق رضاه.

يعتبر الزبون القائد والمرتكز الأساسي الذي توجه إليه كل الجهود في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق درجة عالية من رضاه، وهذا ينطبق على كل الزبائن سواء الداخليين (عمال المؤسسة)،

¹ حظير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 103.

² بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 11.

³ قاسم نابف علوان، مرجع سابق، ص 104.

أو الخارجيين (المستهدفين).¹ وبالتالي يجب اقتناع الإدارة والعاملين بضرورة التوجه نحو الزبون كمطلب أساسي، وذلك يتطلب تقييم مستوى رضا الزبائن، وتحديد احتياجاتهم، والتغيرات التي تحدث في أذواقهم نتيجة تغير معطيات المحيط.

4. القيادة المناسبة والقادرة على إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر القيادة بصفة عامة العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى، ويتابع ويساند الأداء من خلال تقديم النصح والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء. إن أكثر الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط القيادي الديمقراطي، الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف، واتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، والقادر على العمل بروح الفريق، فالقيادة يجب أن تعمل على توفير ودعم مناخ يسوده العمل الجماعي المنسق، وتحرص على غرس القيم الإيجابية في العلاقات، وتعظيم مصلحة الفرد والمؤسسة.

5. الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

إن للموارد البشرية الأهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، لهذا يجب على المؤسسة تهيئة العنصر البشري على مختلف مستوياته نفسياً أولاً، لفهم وقبول مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، ومردودها الإيجابي على العنصر البشري والمؤسسة.

ومن جهة أخرى، تحديد الاحتياجات التدريبية، وترجمتها في صورة معارف، ومهارات جديدة مطلوبة لتطبيق الإدارة بالجودة الشاملة. وقد دعا ديمينغ Doming إلى ضرورة إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر والمشاركة في وضع الخطط للتحسين المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل.²

6. التعليم والتدريب المستمر.

تعتبر تنمية وتدريب العنصر البشري ذات أهمية كبيرة في تطبيق مختلف معايير إدارة الجودة الشاملة، ويجب على المؤسسة أن تبذل جهوداً، وتتخذ إجراءات من أجل تعليم وتدريب العاملين، وبشكل مستمر، ويمكن الاعتماد في ذلك على : المحاضرات، التدريب داخل أماكن العمل،... مما يساعدهم على فهم احتياجات الزبائن، وتوقعاتهم، والقدرة على الوفاء بمتطلبات معايير إدارة الجودة الشاملة، التي تهدف إلى ضمان القدرة على إنتاج الجودة، والوصول إلى الأداء المتميز، بمهارة فائقة، وبث مفهوم القيمة للزبائن بجميع العاملين بالمؤسسة.

ويتمحور التدريب في تنمية المهارات، وصقل القدرات، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات مع تغير الاتجاهات أو تعديلها بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة كما ونوعاً .

¹ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 263.

² بن عشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 11.

7. قياس الأداء للإنتاجية والجودة.

إن أحد المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي وجود معايير، ونظام لقياس جودة المنتجات، والممارسات الإدارية في المؤسسة، ومقارنتها مع مؤسسات أخرى رائدة في الصناعة، أو في المجال الذي تزاوله المؤسسة.¹ ويجب أن يكون نظام القياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الأخطاء، والانحرافات في الوقت المناسب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، والعمل دائماً على إيجاد ووضع معايير جديدة يقاس عليها الأداء الكلي للمؤسسة، والأداء الجزئي للعاملين.

8. إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛ حيث يتوقف نجاح هذه الأخيرة على مدى فعالية قاعدة البيانات التي يبنى عليها نظام المعلومات في المؤسسة، إذ تعتبر دقة المعلومات، وسرعة تدفقها، ووصولها لمختلف أقسام ومستويات المؤسسة أمراً ضرورياً لتفعيل دور إدارة الجودة الشاملة، وشرطاً أساسياً لنجاح تطبيقها.

9. تشكيل فريق عمل للجودة على جميع مستويات النشاط.

تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين، ويضم ذلك أعضاء من وظائف وأقسام مختلفة، قصد اشتراك جميع فاعلي المؤسسة في بذل الجهود اللازمة في إرساء نظام الجودة، لأن الجودة الشاملة لا تتحقق بمجهود وإمكانات فرد واحد، أو مجموعة محددة من الأفراد، ولا تقتصر على عملية أو مرحلة محددة من مراحل إنتاج أو تقديم الخدمة.² ولهذا كان من الضروري تضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة، كل في نطاق تخصصه لتحقيق الجودة المنشودة، ومنه فعلى المؤسسة تسهيل وتفعيل الاتصالات الأفقية والرأسية، بما يسهل من نشر مفاهيم وثقافة الجودة الشاملة في كافة أرجاء المؤسسة، والاشتراك في تحقيقها. ومن خلال تطرقنا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، نجد أن مدى النجاح في تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في مختلف المؤسسات، يتوقف على مشاركة ومساهمة جميع أفراد المؤسسة، وفي كل المستويات؛ فالجودة قضية الجميع بدءاً من الإدارة العليا إلى أدنى عامل بالمؤسسة.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 106.

² بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 11.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة منهجية علمية متطورة، ترتبط بكافة نشاطات المؤسسة، وتطبيقها ليست عملية سهلة، وإنما تحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها. وقد ذكر J. JABLONSKI أن هناك خمس مراحل لتطبيق ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي:¹

1. المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد).

سميت هذه المرحلة بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق مرحلة البناء، وتعتبر من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويشارك فيها كبار المسؤولين بالمؤسسة، وبالتعاون مع محترفين (مهنيين)، من أجل التنسيق وتحديد الإدارة العليا ما إذا كانت المؤسسة ستستفيد من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا،² وذلك مراعاة لرسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية لها. وتتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء، وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار تطبيق المنهجية، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها، وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة. ويمكن تلخيص النشاطات الرئيسية لهذه المرحلة في الخطوات التالية:³

- أ. **قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:** في هذه الخطوة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يستوجب عليها أن تكون لديها اتجاهات ايجابية تجاه هذا المسعى، ودراية مبدئية به، وأن تحدد مدى الاستفادة من هذا النظام الإداري مقارنة بالتكلفة المحتملة؛
- ب. **صياغة رؤية المؤسسة:** حيث يتم صياغة ما تطمح إليه المؤسسة مستقبلاً، ووضع أهدافها بما يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة؛
- ج. **تشكيل مجلس الإدارة:** والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته؛

- د. **تدريب أعضاء مجلس الإدارة العليا ومجلس الجودة على إدارة الجودة الشاملة:** وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية داخل المؤسسة أو خارجها، حتى يتمكنوا من فهم ووعي أفضل لفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى التفاعل بينهم أثناء التدريب.

2. مرحلة التخطيط.

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد، وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ومنه فهذه المرحلة تبدأ بوضع حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات نوجزها في الخطوات التالية:⁴

¹ بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص12.

² عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة " الدليل المتكامل"، القاهرة، مصر، 2003، ص 228.

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات"، ص 213؛ 218.

⁴ Guy Landoyer, La certification ISO 9000, 3 éme édition organization, Paris, 2000, p85.

- أ. اختيار أعضاء لجنة الجودة : التي تضم رئيس المؤسسة، وممثلين على مستوى عال، والتي تتولى توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، وتحاول إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، والتغلب على مقاومة التغيير. وكذا إعداد خطة أولية للتنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
- ب. اختيار مستشار للجودة: وغالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة الشاملة، ويكون مسئولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛
- ج. تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار : حيث يجب على المستشار أن يحصل على التدريب المكثف حول قضايا إدارة الجودة الشاملة، للتأكد من فهم واستيعاب كل الجوانب الإدارية الخاصة بهذا الأسلوب؛
- د. الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وكذا تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذها. بالإضافة إلى هذه الخطوات، فإن عملية التخطيط تتضمن أيضا النشاطات التالية:
- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف؛
 - تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة، أو التهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مسبقا؛
 - صياغة الرؤية القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة، وكذا وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة، بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.
- ومن خلال ما سبق، يمكن تقسيم التخطيط لإدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات أساسية هي:¹
- أولاً: التخطيط الاستراتيجي للجودة، والذي يشمل تحليل البيئة، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية؛
- ثانياً: تخطيط جودة المنتج ، والذي يبدأ بتحديد العمل ومتطلباته، وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا الزبون؛
- ثالثاً: تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سابق.
3. مرحلة التقييم والتقييم.
- تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتطبيق، حيث يعتبر تقييم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق. وتشمل هذه المرحلة أربع خطوات رئيسية وهي:

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 214؛ 216.

- أ. **التقييم الذاتي:** والذي يهدف إلى تقييم معرفة ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛
- ب. **التقييم التنظيمي:** يهدف إلى تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين، أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة؛
- ج. **تقييم رأي الزبائن:** من خلال المسح الشامل لهم، لمعرفة ما ينتظر هؤلاء من المؤسسة، وهو أمر مهم يمكن المؤسسة من تقييم جوانب القوة والضعف في منتجاتها وخدماتها؛
- د. **تقييم تكلفة الجودة:** وهي تقييم التكاليف المالية للجودة، خاصة تلك المتعلقة بعملية التدريب.
4. **مرحلة التنفيذ (التطبيق):** في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية، وذلك من خلال:¹
- أ. **اختيار المدربين (من يتولى التدريب) للمؤسسة:** وهم الأفراد المهنيين الذين يتولون مسؤولية التدريب فيما يتعلق بقضايا إدارة الجودة الشاملة، وسيحتفظون بمواقع وظيفية واضحة داخل المؤسسة، ويتم اختيار هؤلاء المدربين بعناية فائقة من جميع المستويات الإدارية، بحيث يجب أن يتمتعوا بالخبرة والدراسة اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالباً ما يتم دعوتهم من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب؛
- ب. **تدريب المديرين والمرؤوسين:** والذي يتضمن ما يلي:
- الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛
- التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، وديناميكية الجماعة والاتصال، وحل المشاكل.
- ج. **تشكيل فرق العمل:** ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق العمل، تساهم في جمع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات، والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تهتم مجال الجودة. كما تعمل على تحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.
5. **المرحلة المتقدمة " مرحلة تبادل الخبرات".**

بعد استكمال المراحل السابقة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، تزود المؤسسة بأساس معرفي جوهري يسمح لها بالدخول إلى مرحلة متقدمة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي تبادل ونشر الخبرات. إذ تقوم المؤسسة بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات المحققة، وطرق التحسين المستخدمة سعياً منها لنشر تجاربها ونجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادتها والاستفادة منها.²

¹ بن عشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 218.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 218.

المبحث الرابع: وسائل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بنظام إدارة الجودة

إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري يحرص على تحقيق التوافق بين احتياجات وتطلعات الزبائن من خلال تحليل العمليات وتحديد طرق العمل اللازمة للتعامل مع المشاكل، ويعتمد في ذلك على مجموعة من الأدوات والوسائل المساعدة على حل مختلف المشاكل التي تقع فيها المؤسسة. وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى وسائل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، والعوامل المساعد على نجاح ذلك، كما نتعرض إلى بعض العقبات التي تقف دون تحقيق النجاح في ذلك. ثم نتعرض إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة بالموصفات القياسية الدولية للإيزو.

المطلب الأول: وسائل إدارة الجودة الشاملة.

1. حلقات الجودة.

إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة يتطلب إتباع منهج العمل الجماعي ضمن فريق له رؤية مشتركة يتعاون الجميع من خلاله لتحقيق الأهداف المشتركة، وذلك من خلال تكوين ما يسمى ب: " حلقات الجودة" التي تعمل على بناء فرق العمل الفعالة، وإيجاد بيئة عمل مشجعة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يدعم و يساعد على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ومناقشة برامجها، وطرق تنفيذها، ومتابعتها دوريا. ويمكن توضيح أسلوب عمل حلقة الجودة في الشكل رقم (07) الموالي:

الشكل رقم (07): حلقات الجودة



من خلال الشكل رقم (07) السابق نجد أن حلقات الجودة تعمل على التعامل مع المشكلات والعمليات، وذلك وفق مجموعة من المراحل والخطوات الأساسية:

- **تحديد المشكلة:** يجتمع أعضاء حلقة الجودة لمناقشة المشاكل التي تواجهها عند تقديم المنتج؛
- **وضع أولويات لحل المشاكل:** يتم حل المشاكل وفق الأولوية، حيث يقوم أعضاء الفريق باختيار حل المشكلة التي تحظى باختيار أكبر عدد من الأعضاء؛

- جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة : يتم تحديد الأسباب التي أدت ظهور المشكلة التي اختارها لحلها، وذلك باستخدام أدوات عديدة كالعصف الذهني، تحليل باريتو،...
- تحديد وتطوير البدائل: بعد تحديد المشكاة وأسبابها بدقة، تقوم حلقة الجودة بتحديد وتطوير الحلول لمعالجة الأسباب، من خلال محاولة توليد قائمة من بدائل الحلول؛
- اختيار البديل الملائم: بعد مناقشة البدائل، وتقييم كل بديل من الحلول المطروحة من حيث العائد والتكلفة، يتم التوصل والإجماع على البديل الأفضل؛
- موافقة الإدارة العليا: تقوم حلقة الجودة بعرض المشكلة وأسبابها، وآلية حلها أمام الإدارة العليا للمؤسسة، التي تلزم بإعطاء الاهتمام للأفكار المطروحة، وليست ملزمة بتنفيذ الحل المقترح؛
- تنفيذ الحل: في حالة قبول الإدارة العليا للعرض المقترح، يتم تنفيذ الحل، ومتابعته بعد التنفيذ للبحث عن أي ضعف في الأداء .

2. وسائل إدارة الجودة الشاملة.

من أجل تحديد مختلف المشكلات وجمع البيانات المتعلقة بها، يتم تدريب العاملين ضمن حلقة الجودة على مجموعة من الأدوات والوسائل التي تحل بها المشكلات، بهدف إنتاج أو تقديم خدمات ذات جودة عالية ، والنجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. ومن بين أهم هذه الوسائل نذكر:

1.1 العصف الذهني (إثارة الأفكار):

ويعرف أيضا بالتفكير الإبداعي، فهو تقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة؛ حيث تحثك العقول لتوليد فكرة أو أفكار جديدة للتحسين، وتهدف هذه الوسيلة إلى محاولة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية من طرف فريق أو جماعة من الأفراد في أقل وقت ممكن، في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة حول حل مشكلة ما أو تحديد أسبابها، إذ يتطلب من كل عضو في الفريق الإبداء بفكرة عن الموضوع، ويقوم المشرف بتسجيل الأفكار دون انتقاد أو تعليق، ثم ترتيبها حسب أهميتها واختيار الأولى والأفضل من هذه الاقتراحات.¹

وهناك مجموعة من القواعد التي يجب احترامها، والتي تجعل اجتماع العصف الذهني مفيدا وبناءا لتوليد أفكار ابتكارية وهي:²

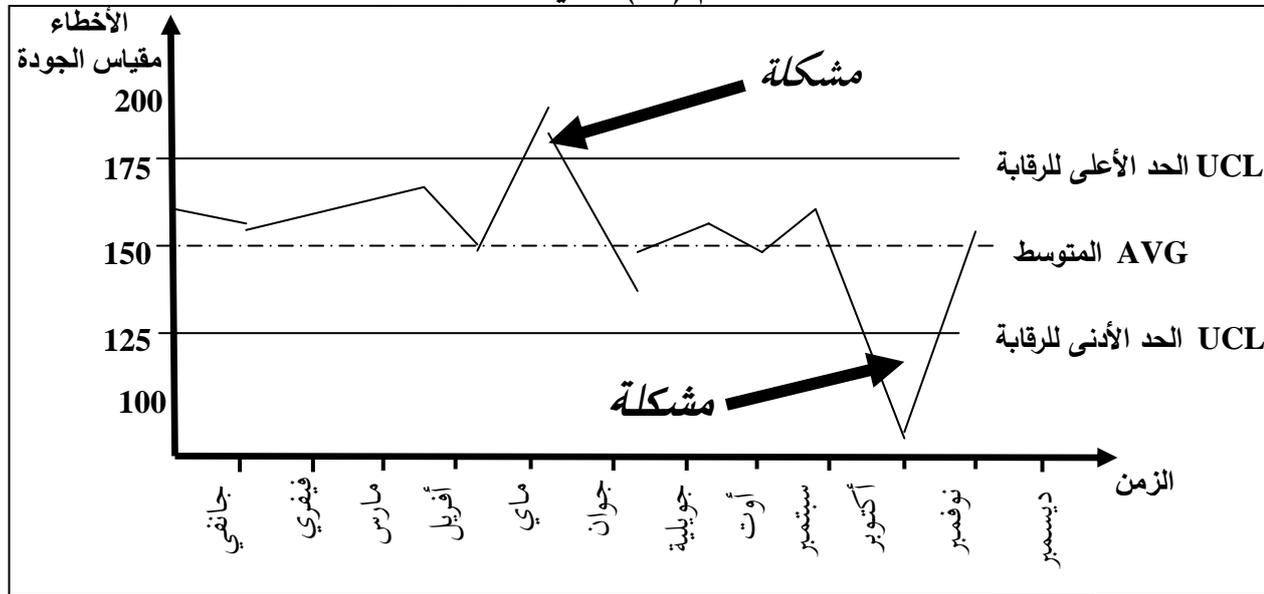
- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة؛
- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة؛
- قبول كل فكرة مهما كانت بسيطة لأنها تكون قابلة للتطبيق؛
- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكار جديدة.

¹ مأمون درادكة، طارق الشليبي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص 137.
² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، ط 1، ص 23.

2.2 خرائط مراقبة الجودة: هي أداة إحصائية لمراقبة الجودة، تسمح بإعطاء نظرة دقيقة وسريعة حول المشكل المطروح، وبيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير والمواصفات القياسية والمنتج الفعلي.¹

تستخدم هذه الخرائط كأداة إدارية للمراقبة، توضح نتائج قياس الأداء كل ساعة أو يوم أو يومين مثلاً خلال فترة زمنية معينة، وتوضح مستويين للجودة؛ مستوى أعلى ومستوى أدنى، لا يصح الانحراف عن أي منهما، وخط الوسط يمثل الوسط الحسابي، وتوضح هذه الخرائط ما إذا كان تنفيذ عملية معينة داخل الحدود المسموح بها، ولا توجد أي انحرافات غير مرغوبة أو تتطلب تدخل الإدارة لاتخاذ الإجراء المناسب.² ويمكن توضيح خريطة الجودة في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): خريطة مراقبة الجودة



فمن خلال الخريطة الشكل رقم (08)، يتم تحديد كل من الحد الأعلى عن طريق إضافة ثلاث انحرافات معيارية للوسط الحسابي، والحد الأدنى بطرح ثلاث انحرافات معيارية من الوسط الحسابي ، وفي حالة الانحراف بالزيادة أو النقصان يتم معالجة الانحراف بتحديد السبب الذي أدى إلى الانحراف ومعالجته في الوقت المناسب.

3.2 أسلوب عظم السمكة (مخطط السبب والأثر): وضع هذا المخطط من طرف الخبير الياباني

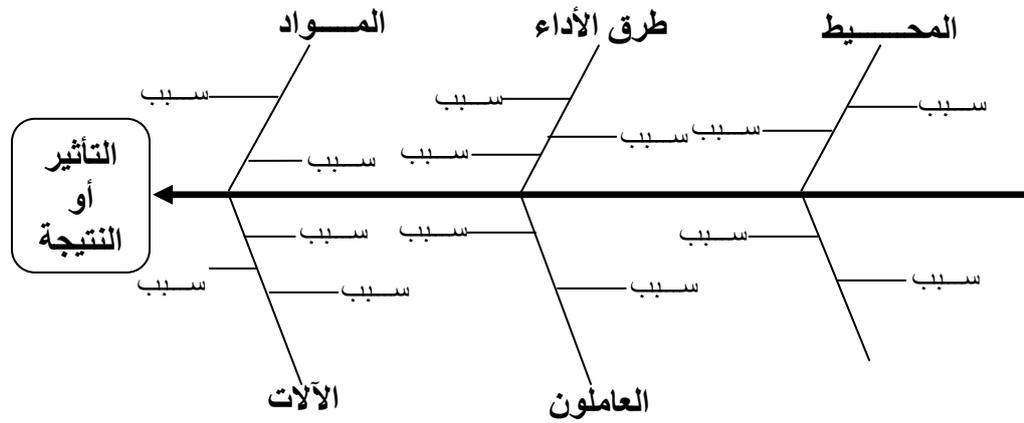
ايشكاوا سنة 1950، ويعرف مخطط السبب والأثر بأنه: " عرض بياني لعلاقة الأسباب الكامنة

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 132.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 " دليل عصري للجودة والتنافسية"، مرجع سابق، ص 82.

- وراء المشكلة، والمصنفة في فئات معينة¹. ويهدف هذا المخطط إلى تحليل مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها، وإيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية لها. ويتم تكوين المخطط باتباع الخطوات التالية:
- تحديد المشكل المعالج أو الموضوع المراد تحليله بوضوح، وتسجيله على يمين المخطط، والذي يأخذ شكل عظم السمكة؛
 - تحديد المجالات والأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها، وتسجل في الفروع الرئيسية لخط الوسط. وبصفة عامة هناك خمس مجالات يطلق عليها " les cinq M " وهي: اليد العاملة، الطرق، المحيط، المحيط، الآلات، الوسائل" وبعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط. ووضع الأسباب الفرعية لها. وهنا يجب البحث عن أكبر عدد ممكن من الأسباب الممكنة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكن استعمال تقنية عصف الأفكار، ثم تصنيف كل سبب إلى المجموعة الخاصة به. ويبين الشكل الموالي مخطط لخريطة السبب والأثر " هيكل السمكة".

الشكل رقم (09): خريطة السبب والأثر



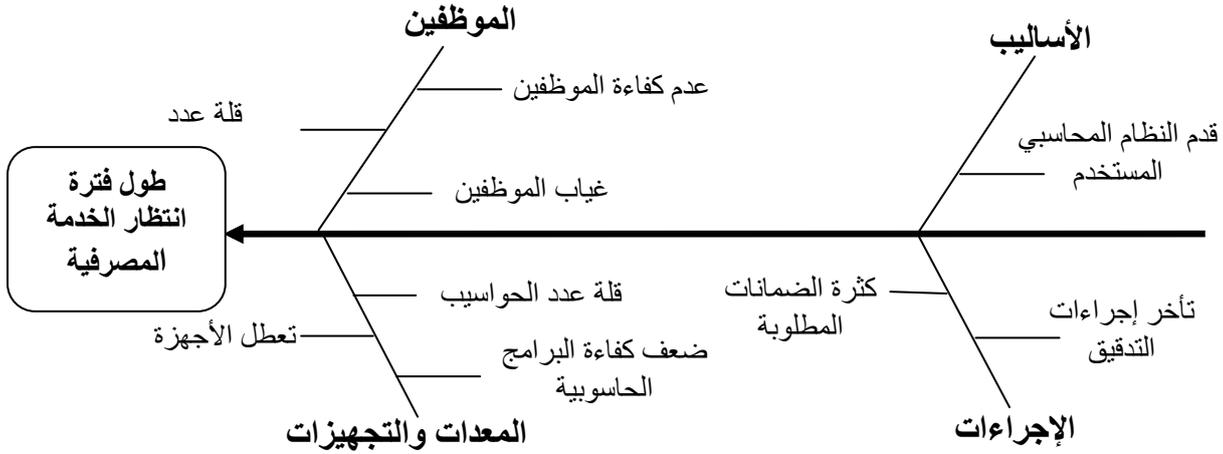
المصدر: أحمد السيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعات والخدمات، كلية التجارة، جامعة منها، مصر، ط 1999، 4، ص 594.

ويتضح من خلال الشكل رقم (09) أن العملية تبدأ بتحديد المشكلة والأسباب الرئيسية التي أدت لظهورها، ثم يعامل كل سبب على حدة ويحل بشكل منفرد وهكذا حتى يتم تحديد السبب الرئيسي والمباشر للمشكلة. ومنه فحسب ايشكاوا فإن خمس مجالات تؤثر على المؤسسة، كل حسب مجالها، لتتحول هذه الأسباب إلى تأثيرات على المؤسسة، أو نتائج مترتبة عنها، فلكل سبب نتيجة؛ حيث تساعد هذا الخريطة على اكتشاف المشكل وبسرعة ليتم إصلاحه.

وفي القطاع المصرفي، يمكن توضيح خريطة السبب والأثر من خلال مثال عن محاولة حل مشكلة طول فترة انتظار الحصول على الخدمة المصرفية.

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص 169.

الشكل رقم (10): خريطة السبب والأثر لمحاولة حل مشكلة طول فترة انتظار للحصول على الخدمة المصرفية



يتضح من الشكل رقم (10) أن مشكلة طول فترة انتظار تقديم الخدمة المصرفية لها عدة أسباب، فقد يكون السبب هو العنصر البشري (الموظفين)؛ من حيث قلة عددهم، أو عدم كفاءتهم، أو كثرة غيابهم. كما قد يكمن السبب في المعدات والتجهيزات المستخدمة في العمل؛ من حيث كثرة إعطابها أو قلة عددها، أو يكون السبب هو الإجراءات من حيث كثرة الأوراق والضمانات المطلوبة، وإجراءات التدقيق المعقدة والطويلة، وأخيراً يمكن أن يكون السبب هو الأساليب المستخدمة في العمل مثل قدم النظام المحاسبي المستخدم،...

4.2 تحليل باريتو: يستخدم هذا الأسلوب لتحديد أولوية حل المشكلات؛ حيث يساعد الإدارة على

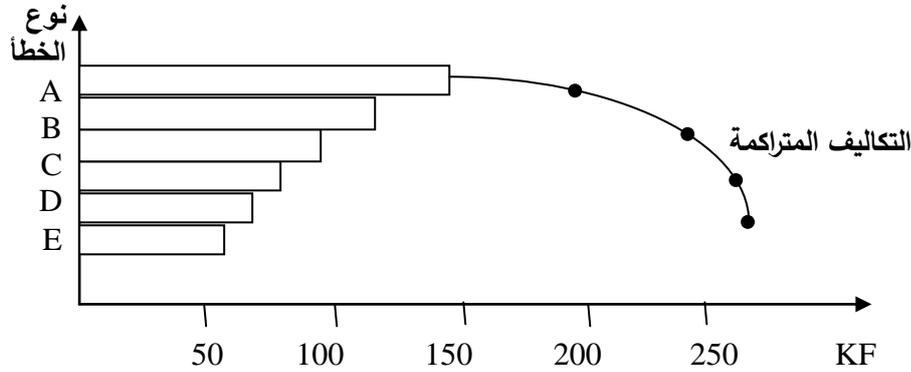
التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر ومحاولة حلها. ويركز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات يرجع إلى 20% من الأسباب،¹ لذلك يطلق جوزيف جوران (Juran) على هذه النسبة القلة المهمة (20%) التي تساهم بمعالجة الكثيرة قليلة الأهمية (80%)، لذلك فإن هذا المبدأ يساعد فرق العمل على جمع المعلومات الإحصائية عن المشكلات الإدارية وتحديد نسبة كل منها ليتم التركيز على القلة المهمة والتي ستساهم في معالجة المشكلة بشكل كبير جداً، كما أن هذا المبدأ يساعد فرق العمل على تجنب التركيز على المسببات التي لا تساهم في معالجة المشكلة إلا بشكل بسيط جداً.

ويتم تشكيل هذا المخطط بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عنها، والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تسبباً في الخسارة حتى تبدأ في حلها؛ إذ أنه لا ينبغي أن ينظر إلى كل المشاكل بنفس النظرة والاهتمام؛ حيث يظهر أسلوب باريتو بصورة واضحة

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 262.

الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر، والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التحسين. ويعبر هذا الأسلوب من الوسائل الفعالة في اكتشاف المسببات، وتقدير حجم الفائدة الممكنة، والنتيجة عن القيام بإزالة هذه المسببات. ويظهر مخطط باريتو كما هو موضح في الشكل رقم (11) الموالي:

شكل رقم (11): منحني باريتو للتكاليف



ويبين الشكل رقم (11) في فحواه العلاقة القائمة بين نوع الخطأ والتكلفة المترتبة عن تحمل هذا الخطأ، أي التكاليف المتراكمة عن الخطأ والتي تختلف من A إلى B ، مع مراعاة نوع الخطأ سواء كان مادي أو معنوي وتأثيره على المؤسسة؛ حيث أن المؤسسة لا يمكن لها معالجة جميع الأخطاء، وحسب هذا الشكل تقوم فقط بمعالجة المشكل الذي له تراكم كبير، وهكذا دواليك إلى غاية آخر تراكم.

المطلب الثاني: عوامل نجاح و أسباب فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من إدارة المؤسسة أن تؤمن بأهمية هذا النظام في كل جانب من جوانب العمل.

1. المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التغيير.

إن قبول الإدارة المعاصرة لفكرة الجودة الشاملة تنطلق من مجموعة من المنطلقات الفكرية الأساسية

وراء انتشار ونجاح تطبيق هذه التقنية والتي من أهمها ما يلي:¹

- الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة و المتوقعة، وقبول مبدأ التغيير، والتعامل مع المتغيرات بشكل ايجابي بدلا من تجاهلها ومحاولة تجنبها؛
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمؤسسة، وأهمية استحداث أساليب للتعامل مع مكوناته، والتأثير فيه من خلال تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ؛

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص29.

- إدراك الواقع الجديد الناشئ عن العولمة وضرورة التعامل بفكر الإدارة المعولمة، حيث أصبح بإمكان الزبائن الحصول على المعلومات والخدمات من أي مكان في العالم وبمستويات جودة عالية ومتطورة باستمرار؛
 - الاعتراف بالسوق و آلياته، و قبول أحكامه أساس نجاح الإدارة أو فشلها؛
 - أهمية استيعاب التقنيات التكنولوجية الجديدة والمتجددة خاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات، واستثمارها في تقديم المنتجات بشكل أفضل من خلال إعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقا لمعطياتها؛
 - الاهتمام بالزبائن وضرورة تحقيق رضاهم، وذلك من خلال إتباع منهجية ومفاهيم الإدارة الموجهة برغبات الزبائن سواء الخارجيين أو الداخليين؛
 - الاعتراف بأهمية المورد البشري وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء و تطوير المنتجات للمستفيدين، مع ضرورة الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي و الابتعاد عن منطلق الفردية.
- ومن خلال هذه المتطلبات، تتبلور المنظومة الإدارية و التنظيمية اللازمة لقيام وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال إحداث تغيرات هامة وجذرية في الأساليب والممارسات لكي تتناسب مع متطلبات المرحلة الجديدة. وتظهر أهم هذه التغيرات فيما يلي:¹
- بناء استراتيجي واضح يتضمن رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، ومجموعة السياسات الموجهة للأداء في كافة مجالاته؛
 - هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة أنشطة المؤسسة، وتوجهاتها الإستراتيجية؛
 - تصميم العمليات الرئيسية والمساندة، وتوفير الأساس الأفضل لمباشرة أنشطة المؤسسة بأعلى معدلات الكفاءة والإنتاجية؛
 - هيكل من التقنيات المناسبة التي تتوافق مع احتياجات الأداء؛
 - هيكل من الموارد البشرية المدربة، والتي تتناسب من حيث العدد، والتكوين العلمي، والخبرات والمهارات مع متطلبات العمليات في المؤسسة؛
 - نظم للحوافز خاص بالعاملين يرتبط بالتزامهم بنظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقهم لمتطلباته بالمستوى المطلوب؛

¹ علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 143؛ 144.

-قيادات إدارية على مختلف المستويات التنظيمية، تتبنى فكرة الجودة الشاملة، وتوفر الإطار
اللازم لذلك؛

-نظم فعالة للمعلومات والاتصالات مع الزبائن (الداخليين والخارجيين) تسمح بالتعرف على
مدى رضاهم عن مستوى المنتجات المقدمة لهم، والاستجابة المرنة والسريعة لشكاويهم،
واستيعاب مقترحاتهم وملاحظاتهم.

2. عوامل الفشل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تسعى المؤسسة دائماً لتحقيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ولكن قد يتعرض تطبيق هذا النظام عدّ
عوائق قد تؤدي إلى الفشل في ذلك، ومن أهم هذه العوائق نذكر:¹

- قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرؤوسين؛ حيث يوجد هناك محدودية لفهم
المديرين، والعاملين لأهمية تحسين الجودة، ومدى ارتباطها بفاعلية المؤسسة وكفاءته؛
- مقاومة التغيير سواء من طرف الإدارة، أو من طرف العاملين، إذ نجد تخوف البعض من تحمل
المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم؛ في حين يستدعي برنامج تحسين الجودة تغييراً
جوهرياً في ثقافة وطرق العمل داخل المؤسسة؛
- تعجيل النتائج بدون توفير الوقت اللازم، والتخطيط السليم والمحكم لتحقيق الجودة الشاملة؛ حيث
يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعض الوقت لإظهار نتائج ملموسة من تطبيقه؛
- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية؛ فبالرغم من الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق
نتائج جيّدة على أعمال المؤسسة، إلا أن المورد البشري يبقى هو من يضيف القيمة عليها؛
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق برنامج دارة الجودة الشاملة، وعدم وضع سياسة سليمة
لبرنامج التدريب المرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعمال؛
- عدم وجود قائد قوي، قادر على توجيه العمال، ودعمهم في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء، وانخفاض
مستوى الأداء؛
- ضعف أو عدم وجود أنظمة معلومات مناسبة، وحديثة لدعم التخطيط وعمليات اتخاذ القرارات؛
- عدم وجود رؤيا إستراتيجية واضحة للجودة الشاملة، وللتغيير داخل المؤسسة؛

¹ راجع: بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص 182؛ محفوظ
أحمد جودة، مرجع سابق، ص 237؛ 238.

تعتبر هذه المعوقات أسباب تقف أمام نجاح المؤسسة في الاستفادة من مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي عليها بذل الجهود من أجل إزالتها، والقضاء عليها، وذلك بهدف تيسير عملية التطبيق وفقا للخطط الموضوعة.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة .

تعد الجودة هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وذلك من خلال عدّة استراتيجيات، وتحاول المؤسسة دائما أن تكون هذه الأخيرة ملائمة للظروف التنافسية المحيطة بها، وتعتبر إستراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية " مواصفات الإيزو" أحد هذه الاستراتيجيات.

1. مفهوم الإيزو 9000.

الإيزو " ISO " حروف لاتينية تدل على المنظمة العالمية للتقييس التي تأسست سنة 1946، ويقع مقرها في جنيف بسويسرا، وهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية " ISOS " التي تعني التساوي بين أعضاء المنظمة. وقد قامت بتطوير سلسلة الإيزو 9000 كنموذج للجودة الشاملة سنة 1987.¹ يعرف الإيزو 9000 على أنه سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة، الذي يجب أن تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات الزبائن.²

ولقد حددت دراسات قام بها بعض المؤلفين لمؤسسات حاصلة على شهادة المطابقة دوافع تبني هذه المواصفات في ثلاثة عناصر أساسية هي:

- أ. طلب الزبون؛ أي ضغطه على المؤسسات لإثبات مطابقة نظام جودتها؛
- ب. الميزة التنافسية، التي تسمح للمؤسسات بتحسين أوضاعها لتحقيق التميز السوقي؛
- ت. التحسين الداخلي سواء في الجودة أو في الأداء.

ومنه فتبني معايير الإيزو يعتبر عنصرا أساسيا في تطبيق منظومة إدارة الجودة، وضمان استمرارية فعاليات العمل، كما يثبت الحصول على شهادة الإيزو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات تستجيب للمتطلبات العالمية.

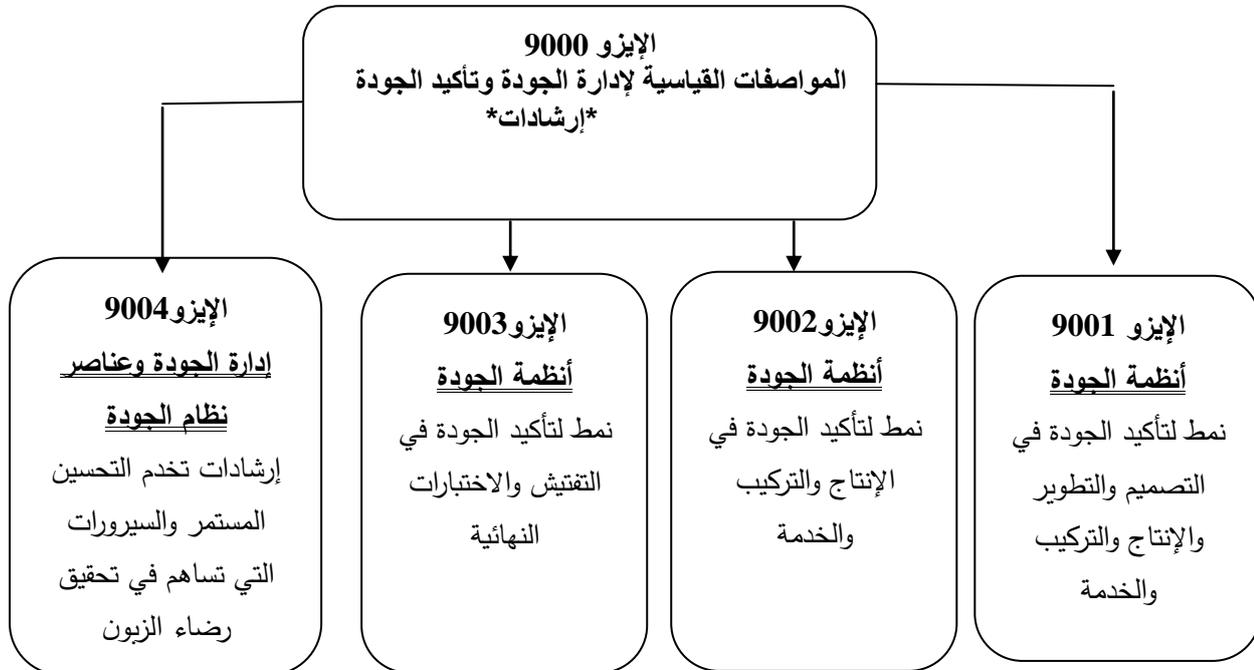
لقد أصدرت أول سلسلة لمواصفات الإيزو 9000 سنة 1987 تتعلق بنظام إدارة الجودة، وقد لاقت رواجاً وقبولاً واسعاً على المستوى الدولي لم تلقاه أي مواصفات أخرى، بسبب أن المقاييس التي تضمنتها هذه المواصفات لم يتم إعدادها لخدمة صناعة محددة، وإنما وضعت لتتاسب كل الصناعات بصفة عامة،

¹ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 377.

² سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار غريب للطباعة، الاسكندرية، مصر، 1995، ص 147.

وهذا استجابة للقضايا الحديثة في الجودة؛ حيث تعكس التوجه العالمي نحو الاهتمام بالزبون ومتطلباته المتزايدة بالنسبة للجودة، ولقد أجريت عليها عدّة تعديلات الأول منها سنة 1994، والثاني سنة 2000¹، ليظهر في الأخير تركيبة عائلة الإيزو وملحقاته كما هي موضحة في الشكل (12) الموالي:

الشكل رقم (12): تركيبة عائلة الإيزو 9000



المصدر: داني الكبير معاشو، أهمية تطبيق الجودة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد4، 2000،

ص 183.

يعد المعيار الدولي آيزو 9001 الذي يمتثل في المواصفات الدولية ISO 9001:2000 ونظيرتها المحدثه ISO 9001:2008 المعيار الأكثر انتشاراً وتطبيقاً في العالم لأنظمة إدارة الجودة، فهي مواصفات دولية صادرة عن منظمة ISO منذ عام 1987 وجرى عليها تعديلات متعددة آخرها عام 2008، يصلح تطبيقها على أية مؤسسة أيا كان نوعها أو حجمها أو طبيعتها. ويساعد هذا المعيار المؤسسات بشكل أساسي على تلبية طلبات وتوقعات الزبائن، حيث يقوم هذا المعيار على مراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في المؤسسة من خلال توضع الطرق التي يمكن من خلالها الارتقاء بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة لأعلى المستويات، كما أنه يساعد على تطوير آلية أداء الأعمال في مختلف المجالات. وعند تطبيقها فإن المؤسسة تستطيع الحصول على شهادة تؤكد على التزامها بمعايير هذه المواصفة.

وفي القطاع الخدمي، خصصت مواصفة الإيزو 9004 في الجزء الثاني منها للخدمات، وسميت بعناصر جودة الإدارة ونظام الجودة - إرشادات للخدمات، إذ تعد تحولاً رئيسياً في الاتجاهات العالمية نحو قياس الجودة في المؤسسة الخدمية؛ حيث توضح الخصائص التالية كمتطلبات يسهل تحديدها¹:

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 307.

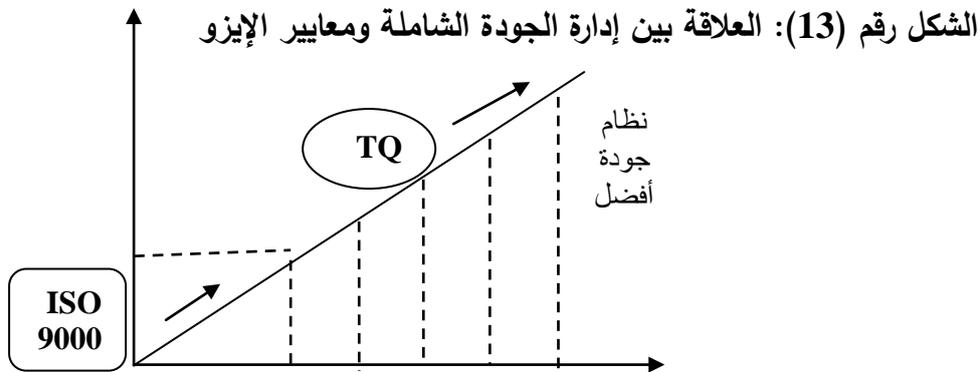
-الطاقة الانتاجية (عدد العاملين، المستلزمات المستخدمة في أداء الخدمة)؛

-وقت انتظار الزبون، والوقت المستغرق في تقديم الخدمة.

إضافة إلى بعض الخصائص النوعية الأخرى مثل: أسلوب الاستجابة لطلب الزبون، سهولة حصول الزبون على الخدمة، الاحترام وتأمين الراحة للزبون، الاعتبارات الجمالية لمكان تقديم الخدمة، الاتصال الفعال، والحفاظ على صحة وسلامة الزبائن. وبالتالي فالإصدار الأخير مواصفات الأيزو 9000 قد ركز على نظام إدارة الجودة الذي يعنى بتطبيق الأساليب والأدوات الحديثة في عمليات تقديم الخدمة، بهدف خدمة الزبون بجودة ملائمة لاحتياجاته وتوقعاته المستقبلية من المؤسسة.

2. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو.

ظهرت معايير الأيزو 9000 كإطار عمل لجودة الأداء وصولاً إلى الجودة الشاملة، إذ تعتبر سلسلة الأيزو جزءاً من نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث بإمكان المؤسسة الحصول على شهادة الأيزو دون أن تستكمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ فهي خطوة أساسية لبلوغ مستوى إدارة الجودة الشاملة كما يوضحه الشكل الموالي:



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفصل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المتسلك " منهج كمي"، دار الوراق، عمان، 2004، ص 271.

من خلال الشكل رقم (13) يمكن تشبيه إدارة الجودة الشاملة بعجلة تصعد مرتفعاً، بينما تكمن فعالية الأيزو في كفاءته لمنع هذه العجلة من الانحدار والتراجع.

ولقد حدث خلط لدى البعض حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومعايير الأيزو 9000، واعتقد أنهما تسميتان لشيء واحد وهو الجودة. إلا أن الأيزو 9000 يمثل نظام الجودة، يقوم على مواصفات موثوقة تركز على المطابقة مع المواصفات، بينما إدارة الجودة الشاملة فهي إدارة الجودة من منظور

¹ بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 15.

- متكامل تهتم بتحقيق الجودة في كافة مجالات ومستويات المؤسسة، ومنه فهما من نسيج واحد، ونظامان متكاملان وليس متعارضان، وبالرغم من ذلك تظهر نقاط الاختلاف بينهما فيما يلي¹:
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا للتطوير أكثر شمولا من الإيزو؛ حيث تبني عدّة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، وتقوم على إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن، وتحقيق أعلى درجات الرضا من خلال التحسين المستمر، وتعميم الجودة على جميع مراحل التشغيل بدءا من التعامل مع المورد وصولا إلى الزبون. بينما الإيزو 9000 فهو نظام عالمي يتضمن مجموعة من المعايير الدولية التي يتم وضعها من طرف المنظمة العالمية للتقييس، ترشد العاملين لأداء العمل، تركز على عناصر المواصفة المختلفة، ومدى الالتزام بتطبيقها، ومنه فالإيزو يسعى لتوفير مستوى جودة ذو طابع عالمي وليس خاص بالمؤسسة فقط. ومنه فإدارة الجودة الشاملة تتميز بالخصوصية بالرغم من أن مرتكزاتها ذا طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من مؤسسة لأخرى، عكس نظام الإيزو 9000 الذي يتميز بالعمومية؛
 - تعد إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جميع الأفراد داخل المؤسسة، وتطبيقها يشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية، بينما معايير الإيزو فلا يعطي مبدأ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون الاهتمام الكافي، ويمكن تطبيقه على أقسام وإدارات محددة، وليس بالضرورة أن يشمل المؤسسة ككل؛
 - يمكن اعتبار نظام الإيزو 9000 كمرحلة أولية نحو إدارة الجودة الشاملة، فهو بداية لطريق طويل للتطوير المستمر، بتطبيقه لمفاهيم الجودة الشاملة؛ حيث تعتبر الأرضية التي يمكن أن تستند عليها للبدء في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؛
 - المؤسسة المتحصّلة على شهادة الإيزو تقوم بإنتاج منتجات تتوفر فيها شروط المنظمة العالمية للتقييس، وهو ما يجذب الزبون لاقتنائها ووضع الثقة فيها، ولكن هذا لا يعني أن المؤسسة قد حققت رضا الزبون. عكس نظام إدارة الجودة الشاملة؛ فالمؤسسة تقوم بتوفير كل متطلبات الزبون التي تعرفت عليها من خلال دراستها الميدانية، واتصالها المباشر بالزبائن، ومنه يمكن القول أنها حققت رضاهم عن منتجاتها.
- ويمكن توضيح أهم الاختلافات بين الموصفات القياسية للإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول رقم (05) التالي:

¹ راجع: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص72؛ مأمون درادكة، طارق الشلبي، مرجع سابق، ص 108.

جدول رقم (05): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو.

معايير الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة	
أدوات وتقنيات يمكن بواسطتها قياس الجودة، ولا تطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية	فلسفة أكثر منها تقنيات فنية، تحتاج إلى إجراء تغيير كامل في المفاهيم والتنظيم ومراحل التشغيل	تمثل
الزبون ليس أساسيا في عملها، فليس ضروريا أن تكون متوجه نحوه	الزبون أساس عملها	الزبون
لا ترتبط بإستراتيجية المؤسسة	ترتبط بإستراتيجية المؤسسة، وتمثل المحور الأساسي لها	العلاقة مع الإستراتيجية
تركز على الأدوات والأساليب الفنية، فهي موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	تركز على المفاهيم والقيم السلوكية والأساليب الشاملة	التركيز
مشاركة العاملين ليست ضرورية في عملها	تركز على مشاركة العاملين في عملية التحسين	مشاركة العاملين
تهتم بالجزء أو الكل حسب الهدف، يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.	تهتم بجميع أنشطة المؤسسة بشكل كامل، فهي تشمل جميع الأقسام والإدارات والمستويات التنظيمية.	الاهتمام بالأنشطة
الجودة مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة في المؤسسة	الجودة مسؤولية الجميع، يتولاها كل فرد في المؤسسة، وليس إدارة أو قسم محدد	مسؤولية الجودة
يلتزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل.	تهتم بعملية التحسين والتدريب المستمر، وتعتبر أحد المحاور الأساسية في فلسفة المؤسسة	عملية التدريب

المصدر: قاسم نايت علوان، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الثقافة للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص 120

إن الاختلاف الذي يظهر بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة لا يعني أن هناك قصورا في نظام الإيزو؛ فهو يوفر معيارا مهما للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المؤسسات لضمان وتأکید الجودة. ولهذا فالمؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية مطالبة الآن بالسعي لاستيفاء متطلبات الإيزو 9001 كشرط للدخول في الأسواق العالمية، وكطريق يسهل الوصول للجودة الشاملة، إذ يعتبر الإيزو أساس البدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الإدارية الهامة التي تزايد الاهتمام بها، وذلك للدور الكبير والفعال لها في تحقيق الأداء المتميز، والوصول إلى رضا الزبون وولائه. ومن خلال دراستنا للفصل الأول توصلنا إلى أن:

الجودة هي فعل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح من أول مرة؛ حيث يعمل البنك على توقع وتوفير متطلبات الزبون من خلال التطوير والتحسين المستمر لمنتجاته وخدماته وأسلوب عمله. ومن أجل الوصول إلى ذلك يجب أن يتوفر لدى البنك " فكر " يستطيع به أن يحدد كيف يكون الأفضل، وتتوفر لديه الوسائل والإمكانات التي تدعم هذا الفكر وتحوله إلى واقع بأقل جهد، وأسرع وقت، وبأقل تكلفة. يتمثل هذا الفكر في نظام إدارة الجودة الشاملة كأداة إستراتيجية حديثة وشاملة تحقق للبنك الجودة في كل ما يرتبط به من منتجات وخدمات وزبائن وعلاقات مع الغير.

إدارة الجودة الشاملة هي التحسين والتطوير المستمر لنظام البنك ككل، بما يساعد على تطوير العمل، وخلق روح الانتماء للعمل ذاته. ومنه فالبنوك صرح تنظيمي كبير وواسع وشامل قادر على تحقيق الجودة الشاملة من خلال المستويات الإدارية المختلفة، وذلك بتوفير التسهيلات والإمكانات التي تؤهله لأن يكون نموذجاً وقُدوة للآخرين.

يرتكز نظام إدارة الجودة الشاملة على عدّة أبعاد أهمها: اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التركيز على تلبية احتياجات العاملين من تدريب وتأهيل وتحفيز، مشاركة العاملين وفرق العمل، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظام المعلومات وجمع البيانات. ومن أجل أداء هذه الأبعاد لدورها بشكل فعال في تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل، يجب أن تتسم بالتكامل والترابط فيما بينها خلال تطبيقها، مما يسمح لها بتحقيق الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية، وهذا يساعد على تحسين الأداء التشغيلي داخل البنك، ومن خلال دراستنا للفصل الثاني سنحاول إبراز هل لتطبيق هذه الأبعاد دور في التقليل من المخاطر التشغيلية التي تهدد كيان البنك في ظل عالم تسوده المنافسة.

الفصل الثاني

إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بإدارة
الجودة الشاملة في البنوك التجارية

تَهْجِيرًا

تتميز طبيعة النشاط البنكي بالتشعب وارتفاع حدة المنافسة، مما يؤدي حتماً إلى ظهور مخاطر قد تهدد من استمرارية نشاط البنك، والتي ارتفعت حدتها في الوقت المعاصر بسبب دولية السوق المصرفية وتحرير خدماتها. ولهذا فهي تسعى دائماً إلى التحوط من المخاطر والتقليل من آثارها إلى أقصى حد ممكن، بتطوير أساليب وأدوات التعامل معها بكفاءة. ولتحقيق ذلك تسعى البنوك إلى تبني إجراءات شاملة لإدارة المخاطر.

ومع تطور وتعدد الخدمات المالية والمصرفية، ازدادت أهمية المخاطر التشغيلية؛ حيث أصبح لها دور بارز في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وأصبحت إدارتها معلماً مهماً من معالم الممارسة الإدارية السليمة للمخاطر.

ومن خلال دراستنا لإدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول، وجدنا أنها مبنية على عدة أبعاد مهمة تساهم بشكل وبآخر في التقليل من الأخطاء والخسائر الممكن أن يتحملها البنك نتيجة هذه الأخطاء.

ومن خلال هذا الفصل، سنحاول التطرق إلى نوع مهم من المخاطر التي يتعرض لها البنك وهي " المخاطر التشغيلية"، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث؛ حيث نتناول في المبحث الأول الإطار العام لإدارة المخاطر في البنوك، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى إدارة المخاطر البنكية وفقاً لمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، ثم ننتقل في المبحث الثالث لندرس المخاطر التشغيلية من حيث المفهوم، الأنواع، المصادر، وطرق القياس،...وفي المبحث الرابع والأخير نتطرق إلى علاقة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بتفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية.

المبحث الأول: الإطار العام لإدارة المخاطر في البنوك

تعد الصناعة المصرفية من أكثر الصناعات تعرضاً للمخاطر، وذلك لطبيعة النشاط المصرفي، وهذه المخاطر تؤثر بدرجات مختلفة على ربحية البنك، ما يعني أن قواعد الربحية غير مطلقة، وإنما تخضع لاعتبارات المخاطر التي تتعرض لها.

المطلب الأول: تحليل المخاطر البنكية.

1. تعريف الخطر وعناصره .

1.1 تعريف الخطر: لقد اختلفت التعريفات الخاصة بالخطر حسب كل باحث و حسب مجال المخاطرة نفسها، وباختلاف الجهة التي تنظر إليه، فهناك من عرفه بأنه: " احتمال وقوع الخسارة في المستقبل نتيجة القيام بعملية ما".

كما عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي الخطر على أنه: " احتمال وقوع حدث له تأثير على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم قياس الخطر من خلال درجة تأثيره واحتمال حدوثه"¹ وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الخطر والمخاطرة بحيث يعرف الخطر بأنه: "عدم التأكد الذي يؤثر على النتائج، بالإضافة إلى الخسائر المحتملة الظهور فجأة عندما تكون الظروف معاكسة."² أو هو " حادث احتمالي ينطوي على نتائج غير مرغوب فيها"³.

أما المخاطرة فيقصد بها: "حالة يكون فيها إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة أو المتوقعة الحصول عليها."⁴ ويعرفها (هندي) بأنها تمثل التقلب في العائد المستقبلي، ويتفق معه في ذلك (سينكي) حيث يشير إلى أن ذلك يمثل التعريف الشائع في التمويل.⁵ أو هي "مقياس نسبي لمدى تقلب العائد (التدفقات النقدية) الذي سيتم الحصول عليه في المستقبل."⁶

كما عرف (جويل بسيس) المخاطرة بأنها تمثل الآثار غير المواتية على الربحية الناتجة عن العديد من عوامل عدم التأكد وأن قياس المخاطرة يتطلب الوقوف على تأثير الأمور غير المواتية التي تتم في ظروف عدم التأكد على الربحية.⁷

¹ The institute of internal auditors , international standars for the professional practice of internal audit, 2010, p37 .

² Joil Bessis.Gestion des risques et gestion actif – passif des banques. Paris. Dalloz.1995.p2.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة التأمين والمخاطر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص:17.

⁴ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر " أفراد – إدارات- شركات- بنوك،الدار الجامعية،الإسكندرية،2003،ص(16-17)

⁵ منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في إدارة المخاطر: الهندسة المالية باستخدام التوريق والمشتقات المالية، مكتبة الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص:5.

⁶ منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية،م دخل تحليلي معاصر، ط 4،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية2000، ص:440.

⁷ Joil Bessis, Risk Management in Banking, John Wiley et Sons Ltd, 1998, p5.

ومنه يتضح لدينا أن هناك فرق جوهري بينهما يكمن في الطريقة التي يتم بها تقدير التوزيع الاحتمالي للعائد حيث أن: المخاطر تصف موقفا ما يتوفر فيه لمتخذ القرار معلومات تاريخية كافية تساعده في وضع احتمالات موضوعية متعددة (توزيع احتمالي) بشأن العائد في المستقبل، عكس حالة عدم التأكد التي يتم فيها وضع التقديرات على أساس الحكم الشخصي "المعرفة والاتجاهات" لمتخذ القرار، بحيث يضع تخمينات معقولة للصورة التي يمكن أن يكون عليها التوزيع الاحتمالي للتدفقات النقدية المستقبلية¹.

ومن خلال هذه التعريفات المختلفة للخطر يمكن أن نستخلص ما يلي:

- إدخال العنصر الاحتمالي في وقوع الخطر، وليس عنصر عدم التأكد؛ مما يمكن من استخدام أسلوب القياس الكمي للخطر؛
- يترتب على وقوع الخطر خسارة احتمالية، وهذا بمعنى أدق من احتمال وقوع الخسارة؛
- نتائج الخطر تعود بالسلب على المؤسسات، وتختلف درجة تأثيره من مؤسسة لأخرى (عدم تحقيق الأرباح، الانحراف عن النتيجة المرجوة)؛
- للخطر مصادر متعددة قد تكون داخلية أو خارجية، مما يتحتم على المؤسسة معرفتها من أجل معالجتها.

2.1 عناصر الخطر: تتمثل عناصر الخطر في مسبباته والنتائج المترتبة عنه، وتتمثل عادة في مصدر الخطر والنتيجة، والتردد.

- **مصدر الخطر:** من أجل تمكن البنوك من توفير الآليات المناسبة لإدارة الخطر، يجب عليها التعرف على مصدر الخطر؛ حيث أن معرفة السبب يعتبر نصف العلاج أو بمثابة مفتاح معالجة الخطر، وتتمثل مصادر الخطر عموماً في: البيئة الخارجية للمؤسسة، العمليات التشغيلية، المعلومات².

- **البيئة الخارجية للمؤسسة:** وهي جميع الكيانات أو المتغيرات التي تقع خارج البنك، ولها تأثير مباشر عليه، ويتفاعل معها لضمان استمراره وتحقيق أهدافه؛
- **العمليات التشغيلية:** وتشمل الضعف الذي قد يصيب عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها داخل المؤسسة مثل: عدم فاعلية وضعف الحوافز داخل المؤسسة، عدم توفر الكفاءة المهنية عند العاملين،...؛
- **المعلومات:** وتشمل العديد من الجوانب المتعلقة بإدارة وأمن المعلومات داخل المؤسسة مثل: اختراق قواعد البيانات والمعلومات المتعلقة بعمليات المؤسسة، عدم مصداقية وملائمة وتكامل المعلومات، ...

¹ اراجع: منير إبراهيم الهندي، الإدارة المالية، دخل تحليلي معاصر، مرجع سابق، ص 443؛ نعيمة بن العامر، المخاطر و التنظيم الاحترازي في منح القروض، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية-واقع و تحديات- الشلف، ماي 2004، ص 446.

² ايهاب نظمي ابراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال - حداثة وتطور، مكتبة المجتمع الطبعة الأولى العربي، عمان، 2009، ص: 37.

● **النتيجة:** وتتمثل في احتمال حدوث الخسارة، ويمكن تعريفها بأنها فقدان المؤسسة لشيء تحوزه أو قد يكون مكسب أقل مما كان متوقع، والخسارة تأخذ عدة أشكال، قد تكون جزئية أو كلية، مادية أو معنوية أو مالية¹؛

● **التردد:** وتتمثل في درجة تكرار الخطر أو الحدث الذي يمكن أن يؤثر سلباً على المؤسسة، وتصنف حسب احتمال تكرارها إلى تكرار مستمر، تكرار دوري، تكرار نادر، تكرار استثنائي².

2. تعريف المخاطر البنكية.

بالنظر إلى أهمية المخاطرة في العمل المصرفي، فإن الاهتمام الأساسي للبنوك اليوم ليس فقط الأموال، وإنما المخاطرة للتمكن من التفوق على منافسيها عن طريق تعظيم عوائدها. تعرف المخاطرة البنكية بأنها: "احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين، فخاصية الخطر هي عدم التأكد الوتقي لحدث محتمل أن يعرض البنك لخسارة."³

كما يقصد بالمخاطر البنكية: "درجة تقلب العائد الفعلي للعملية الإقراضية عن العائد التعاقدية كنتيجة للأسباب الداخلية والمتمثلة في ضعف إدارة البنك أو لأسباب خارجية والناجمة إما لعدم قدرة العميل على السداد أو تأخره في السداد، أو لأسباب سيادية كالظروف الاقتصادية"⁴.

أما لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية " Financial Services Roundtable " فقد عرفت المخاطر البنكية على أنها : " احتمالية حصول الخسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال، أو خسائر في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطاته من جهة، وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى"⁵.

أما بالنسبة لمصادر الخطر في البنوك التجارية فهي تنتج لأسباب عدة، وذلك إما عن عناصر في جانبي ميزانيتها مثل: نوعية محفظتها من الاستثمارات والقروض، أو عن طلب مفاجئ على سحب كميات كبيرة من الودائع ، أو لأسباب تتعلق بعناصر خارج الميزانية أو نتيجة لهذه العوامل معا.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الخطر البنكي مرتبط باحتمال مستقبلي لتعرض البنك لخسائر غير متوقعة ناتجة عن تغيرات البيئة التي يمارس فيها نشاطه، ما يعني إمكانية فقدانه لجزء من أصوله، وهو ما يتطلب من البنك البحث عن الوسائل والأدوات المناسبة للتحوط من هذه المخاطر والتقليل من الخسائر في حالة تحققها.

¹ ايهاب نظمي ابراهيم، المرجع السابق، ص: 37.

² طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 18.

³ Risques bancaires et environnement international, disponible sur le site : <http://www.scribd.com>. consulté le :05/03/2015

⁴ محمد محمود عبد ربه محمد، قياس تكلفة مخاطر الإلتزام المصرفي في البنوك التجارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 52.

⁵ The financial service Rountable, Guiding Principles in Risk Management for U.S commercial Bank, Repor of the Subcommittee and Working Group on risk management Principles, 1999, p5.

المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية وكيفية قياسها.

تعتبر البنوك من أكثر المؤسسات تعرضاً للمخاطر بمختلف أنواعها، والتي تؤثر على إدارة الموجودات والمطلوبات بالبنك بدرجات مختلفة، وعلى ربحيته.

1. أنواع المخاطر البنكية: في الأدبيات المالية نميز بين أربعة أنواع من المخاطر البنكية هي¹:

- المخاطر التجارية: والتي تتعلق بحضور أو وجود المنتج في السوق؛

- المخاطر السياسية: والتي تنتج عن التغيرات في المحيط السياسي والاقتصادي للدولة

كالتأميم، الانقلابات السياسية،...

- المخاطر التشغيلية: والذي ينتج عن الإدارة السيئة للبنك؛

- المخاطر المالية: وهي التي تنتج عن التغيرات في الأسواق المالية كخطر السيولة، خطر

السوق،...

ولكن بالنظر إلى تعدد المخاطر التي تواجه البنوك، فقد عرفت عدّة تقسيمات من بينها ما يلي:

1.1 أنواع المخاطر البنكية من حيث مدى قدرة الإدارة على توقع حدوث هذه المخاطر¹: وتنقسم

ضمن هذا المجال إلى:

- الخسائر المتوقعة: وهي الخسائر الخاصة بمخاطر الائتمان، وتتصف بأن قيمتها منخفضة

وتكرارها مرتفع، وتتحوط لها البنوك من خلال تكوين المخصصات الملائمة، وتستطيع

الأرباح السنوية المتحققة من استيعاب مثل هذه الخسائر؛

- الخسائر غير متوقعة: وهي أعلى مستوى مخاطرة يمكن أن يتحملها البنك، وتتصف بأن

قيمتها مرتفعة وتكرارها قليل، ويتم تغطية خسائرها من حسابات رأس المال، وبالتالي التحوط

لها يكون من خلال رأس المال؛

- الخسائر الاستثنائية: وتتصف بقلّة حدوثها، وحجم الخسائر الناتج عنها يكون كبير بشكل

يجعل رأس المال غير قادر على تغطيتها، مما يؤدي إلى إفلاس البنك.

2.1 المخاطر المالية والمخاطر غير المالية.

أولاً: المخاطر المالية: تشمل جميع المخاطر المتصلة بإدارة الموجودات والمطلوبات المتعلقة بالبنوك،

هذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل إدارة البنك وفقاً لتوجه وحركة السوق

والأسعار والعمولات والأوضاع الاقتصادية والعلاقة بالأطراف الأخرى ذات العلاقة²، ومن أهم أنواع

المخاطر المالية ما يلي:

¹ اختبار مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان على جودة المحافظ الائتمانية في البنوك الإسلامية الأردنية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لجامعة فيلادلفيا الخاصة حول: " منظمات الأعمال من منظور إسلامي"، 23-25 تشرين الثاني 2010، الأردن، ص: 4.

² عبد الكريم أحمد قندوز، إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية: مدخل الهندسة المالية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 08-2012، ص: 13.

- **المخاطر الائتمانية:** إن موضوع المخاطرة في مجال منح القروض يعبر عن جوهر العملية البنكية، حيث يعد التوسع الائتماني من الأنشطة الرئيسية للبنوك لكونه المصدر الأساسي للعوائد والمخاطر في نفس الوقت، حيث يواجه البنك عند منح القروض بمختلف أنواعها (السلفيات، السحب على المكشوف، أي تسهيلات ائتمانية أخرى للعملاء)¹ مشكلة تقدير المخاطر المتعلقة بالقروض، ويحاول التحكم فيها أو التخفيف من آثارها التي قد تمتد ليس فقط إلى عدم تحقيق البنك للعائد المتوقع من القرض؛ وإنما إلى خسارة الأموال المقترضة ذاتها².
- ويقصد بمخاطر الائتمان تلك المخاطر التي تنشأ بسبب عدم السداد بالكامل وفي الوقت المحدد مما ينتج عنه خسارة مالية³. أما طارق عبد العال حماد فقد عرف المخاطر الائتمانية بأنها: "مخاطر أن يتخلف الزبائن عن الدفع أي يعجزون عن الوفاء بالتزاماتهم بتسديد الدين، ويتولد عن هذا العجز خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض إلى الطرف المقابل"⁴.
- وهناك من يقسم عوامل المخاطرة الائتمانية إلى المستويات التالية⁵:
 - **المخاطر المرتبطة بالمقترض:** وهي المتعلقة بعدم القدرة على سداد قيمة المبلغ الأصلي المقترض وفوائده للبنك، أي تخلف العميل عن الدفع لعجزه أو لعدم رغبته، وينتج عن ذلك الخسارة الجزئية أو الكلية للمبلغ المقرض للطرف المقابل⁶.
 - كما يمكن أن تنتج هذه المخاطر عن تراجع المركز الائتماني للطرف المقابل و بالتالي فإن الوفاء بالدين يخضع للتغيرات التي تطرأ على التوظيف (النشاط) وصافي ثروة الفرد.
 - **المخاطر المتعلقة بوضعية نشاط اقتصادي معين:** أي حدوث تغيرات في الأوضاع الاقتصادية كاتجاه السوق نحو التضخم والانكماش (الركود أو الكساد)، واضطرابات في حركة السوق؛
 - **عدم التطابق للمعلوماتي:** والذي يكون بين المقرض (البنك) والمقترض (المؤسسة الاقتصادية أو الفرد)، ويقصد به أن أحد المتعاملين يملك من المعلومات أكثر من الآخر، الشيء الذي يصعب الوصول إلى صيغة تجعل كلا الطرفين متساوي من حيث المعلومة المتاحة، والتي تسمح لكل منهما بالتقرير وشفافية بشأن مصالحهما⁷.

¹ راجع: محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 66؛ K.m.Bensafta, la gestion du risqué de Marché: Application de la valeur- à – Risk, séminare national du système bancaire Algérien et les changements économiques, université de chlef, 2004, p 76

² أحمد غنيم، صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك، بدون دار نشر و بلد النشر، 2002، ص: 74.

³ حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 174.

⁴ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر " أفراد – إدارات- شركات- بنوك ، مرجع سابق، ص: 197

⁵ عبد الجليل بوداح، معالجة موضوع المخاطرة في مجال منح القروض البنكية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد

2002/18، ص 114

⁶ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 197

⁷ عبد الجليل بوداح، المرجع السابق، ص 115

- عدم التزام المقرض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع المقرض :مثل قيام المسئول في المؤسسة الاقتصادية بالتصريح بنتائج مغايرة عن نتائج المؤسسة، والتي تسمح له بتجنب الالتزام بتسديد مستحقات الدين.1

وعموما يمكن تعريف خطر القرض بأنه: "خطر الطرف المقابل في أي صفقة مالية، عندما لا يحترم التعهدات الموجودة في عقد الصفقة، مما يؤدي لحدوث خسارة مالية للطرف الآخر(البنك)، ما يوقع هذا الأخير في حالة عجز؛ خاصة إذا كان مرتكزا في نشاطه على عدم التنويع، والذي يؤدي به إلى فقدان كل أو جزء من الفوائد و/أو أصل الدين.2

وهناك عوامل رئيسية مهمة تنتج عنها مخاطر الائتمان لدى البنك هي:3

✓ التركزات الائتمانية، سواء كانت للأفراد أو القطاعات أو المناطق الجغرافية؛

✓ ضعف عملية التنويع في المحفظة الائتمانية؛

✓ ضعف عملية التحليل الائتماني وإجراءات منح الائتمان.

• **مخاطر السيولة:** يمكن تعريف خطر السيولة بأنه: "عدم قدرة البنك على مواجهة التزاماته

أو استحقاقاته في أية لحظة عن طريق تعبئة أصوله." 4. "وهو ناتج أيضا عن الصعوبة التي

تواجه البنك في الحصول على النقدية بتكلفة معقولة سواء من بيع أصوله أو الحصول على

قروض جديدة."5

ومنه فمخاطر السيولة تنشأ من عدم كفاية السيولة لمتطلبات التشغيل العادية، وتقلل من عدم قدرة البنك على تسديد التزاماته قصيرة الأجل عند مواعيد استحقاقها.6

كما يمكن تعريف مخاطر السيولة بأنها: "المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك بسبب تدفق غير

متوقع لودائع زبائنه للخارج بسبب تغير مفاجئ في سلوك المودعين. وفي مثل هذا الوضع يمكن أن يفرض

على البنك نشاط غير اعتيادي في التمويل قصير الأجل لإعادة تمويل الفجوة الناجمة عن نقص السيولة في

السوق النقدية بأسعار مرتفعة"7.

أوهي: "احتمال تعرض البنك لموجة سحبوبات مفاجئة من قبل المودعين في نفس الوقت ، وغير متوقعة

و غير مخطط لها، مع عدم توفر البنك على سيولة بديلة مما يحد من قدرته على الوفاء بالتزاماته."8

ومما سبق فإن التعرض لمخاطر السيولة يكون لمجموعة من الأسباب هي:9

- ضعف تخطيط السيولة بالبنك(مخاطر تمويل السيولة)؛

¹ عبد الجليل بوداح، المرجع السابق، ص117.

³ اختبار مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان، مرجع ، سابق. ص: 6

⁴ Joel Bessis. Gestion des risques et gestion actif – passif des banques, op.cit.p17

⁵ طارق حماد عبد العال، تقييم أداء البنوك التجارية، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2003، ص72-73.

⁶ Sophie Brana, Michel Cazals, pascal Kanffmann, économie monétaire et financière, 2 éme édition, Dunod, paris, 2003, p 114.

⁷ سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص: 211.

⁸ Mondher Bellalah, gestion des risque et produits dirivés, classiques et exotiques, paris, édition Dunod, 2003, p19

⁹ طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية، المرجع السابق، ص74.

✓ سوء توزيع الأصول على استخدامات يصعب تحويلها إلى أرصدة سائلة؛

✓ إضافة إلى عوامل خارجية مثل الركود الاقتصادي والأزمات الحادة في أسواق رأس

المال،...

• مخاطر السوق: تمثل المخاطر الحالية والمحتملة التي لها تأثير على كل من صافي الدخل

والقيمة السوقية لملكية حملة الأسهم، وتنشأ هذه المخاطر نتيجة التغيرات المفاجئة في أحوال وظروف السوق¹، وبالتالي فمصدرها الأدوات والأصول التي يتم تداولها في السوق. وهي توافق الخسائر المحتملة الحدوث بسبب انخفاض قيمة الأصول، والناجمة عن التغير غير الملائم في أسعار وهيكل المحفظة المالية الخاصة بالبنك، وتتضمن المخاطر السوقية كل من مخاطر تغيرات أسعار الفائدة، أسعار الصرف، مخاطر تغيرات أسعار الأسهم،...

- **مخاطر سعر الفائدة:** هي الخسائر المرتبطة بالتغير غير المرغوب في سعر الفائدة؛ حيث

يؤثر على قيمة عناصر الميزانية وعوائدها، فمخاطر معدلات الفائدة مرتبطة بالتغير

الحقيقي في السعر الحالي أو المستقبلي لعنصر من عناصر الأصول أو الخصوم؛

فاستثمار البنك لجانب كبير من موارده في أوراق مالية طويلة الأجل لا يؤمن عواقبه إذ

يمكن أن يتعرض إلى خسارة إذا ما صادف ارتفاع سعر الفائدة وقت اضطراره لبيعها.²

- **مخاطر الصرف:** والتي تتجلى في تحقق خسائر نتيجة التغيرات في أسعار الصرف، فهذا

الخطر ينتج كون جزء من عناصر الميزانية محرر بعملات أجنبية، فتتسبب هذه التغيرات

لأسعار صرف العملات الأجنبية مقابل العملة الوطنية في حدوث نقص أو فائض في

القيمة (ربح أو خسارة)، والذي يمكن أن يؤثر على النتائج البنكية.³ فإذا كان البنك يحتفظ

يحتفظ بموجودات من عملة معينة أكبر من المطلوبات من نفس العملة فإن الخطر يكمن

في انخفاض سعر الصرف وإذا كان العكس أي أن البنك يحتفظ بالمطلوبات من عملة

معينة أكبر من الموجودات فإن الخطر يكمن في ارتفاع أسعار الصرف لهذه العملة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن من الأسباب التي تؤدي إلى تدهور سعر الصرف لعملة بلد ما هي: " العجز

المستمر في ميزان المدفوعات وعدم إتباع سياسات مالية رشيدة مما يؤدي إلى زيادة الاقتراض الحكومي،

¹ محمد داود عثمان، أثر مخففات مخاطر الائتمان على قيمة البنوك، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص: 19.

² زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، ط2، 1996، ص: 274.

³ عبد القادر بو عتروس، أهمية إدارة مخاطر الصرف، حالة البلدان التي تمر بمرحلة الانتقال، مجلة العلوم الإنسانية، منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد، 1999.

وينشأ عنه ضغوطات تضخمية على الاقتصاد¹. وعموما يرتبط خطر الصرف بعمليات التصدير والاستيراد المقيمة بالعملات الأجنبية.

-مخاطر التسعير: تواجه البنوك خطر خسارة جزء من أصولها نتيجة لتحركات الأسعار في السوق، وتتمثل هذه المخاطر في إمكانية تكبد البنك لخسائر ناتجة عن التغيرات المعاكسة في الأسعار السوقية، وتنشأ من التذبذبات في المراكز المأخوذة في أسواق السندات، الأسهم، العملات والبضائع².

مخاطر رأس المال: يرجع وجود هذه المخاطر إلى عدم كفاية رأس المال المتاح لامتناع الخسائر التي يمكن أن تحدث، أي عدم القدرة على تغطية الخسائر المتولدة من كافة المخاطر من خلال رأس المال المتاح³. ومن أجل حماية مصالح المودعين والمقرضين وغيرهم من أصحاب المصالح المختلفة، يتوجب على البنك الاحتفاظ في جميع الأوقات برأسمال ملائم وكاف لمواجهة الخطر الذي يمكن أن يتعرض له، واستيعاب أي خسارة يمكن أن تلحق به، وهو ما عملت لجنة بازل على تحقيقه من خلال معيار كفاية رأس المال.

ثانيا: المخاطر غير مالية: والتي تنقسم إلى:

- **المخاطر التشغيلية:** هي تلك المخاطر المتصلة بأوجه الاختلال الوظيفي في نظم المعلومات وفي نظم رفع التقارير وفي قواعد رصد المخاطر الداخلية، فهذه المخاطر تنشأ نتيجة عدم الدقة في تنفيذ العمليات، أو نتيجة عوامل داخلية أخرى تؤدي إلى خسائر ومن أمثلتها: الفشل في إدارة السيولة، فشل الأجهزة مثل أعمال أجهز الاتصالات والحاسب الآلي، فشل العمالة لنقص التأهيل والكفاءة⁴ (سوف نعود إليها في المباحث اللاحقة)؛
- **المخاطر الإستراتيجية:** هي تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات البنك، وعلى رأس ماله نتيجة اتخاذ قرارات خاطئة، أو التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب المناسب مع التغيرات التي تحدث في القطاع البنكي، ويتحمل مجلس إدارة البنك المسؤولية الكاملة عن المخاطر الإستراتيجية، وكذلك الإدارة العليا للبنك، والتي تتمثل مسؤوليتها في ضمان وجود إستراتيجية إدارة مخاطر مناسبة للبنك⁵؛

¹ علي عبد الله شاهين، إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف مع التعرض لواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين، ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الأول حول " الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة"، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية، غزة، 8-9 ماي 2005، ص:6.

² ابراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2006، ص: 39.

³ زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد أبو جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2003، ص285.

⁴ طارق عبد العال حمادة، إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص208.

⁵ مبارك بوعشة، إدارة المخاطر البنكية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع حول " إدارة المخاطر في ظل اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أبريل 2007، ص: 2.

• **مخاطر السمعة:** وهي المخاطر المتعلقة باحتمال انخفاض إيرادات البنك أو قاعدة زبائنه نتيجة عن

توافر انطباع سلبي عن البنك، وهو ما يؤدي تحمل خسارة في مصادر التمويل أو تحول العملاء إلى البنوك المنافسة، و يعود ذلك لعدة أسباب، من أهمها:¹

- التصرفات الناشئة عن موظفي البنك؛

- عدم التقيد بالأنظمة والقوانين والمعايير الصادرة عن السلطات الرقابية من وقت لآخر؛

- عدم القدرة على تقديم الخدمات البنكية وفقا لمعايير الأمان والدقة والاستمرارية؛

- عدم القدرة على خدمة العملاء بالجودة والسرعة المطلوبة في الاستجابة لمختلف احتياجاتهم

ومتطلباتهم؛

- اهتزاز ثقة العملاء بسرية البنك.

وتكون محصلة كل ما سبق زعزعة الثقة بالبنك، ومن الأمثلة على ذلك قيام البنك بممارسة أنشطة غير

قانونية مثل: عمليات غسل الأموال أو تمويل قطاعات غير مرغوب فيها، وتلحق هذه المخاطر أضرارا

كبيرة بالبنك خاصة وأن طبيعة عمل البنوك يتطلب الحفاظ على ثقة المودعين والمقترضين، والسوق بكامله.

• **المخاطر السياسية:** تحدث المخاطر السياسية نتيجة لتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي بسن

القوانين والتشريعات، بغرض إجراء تصليحات اقتصادية كفرض ضرائب جديدة، رسوم إضافية أو

استحداث سياسات نقدية كالسياسة التمويلية وسياسة سعر الصرف. كما يمكن أن تكون أسباب

المخاطر السياسية نشوب الحروب والنزاعات بين الدول، أو حدوث تغيرات سياسية في الدولة.²

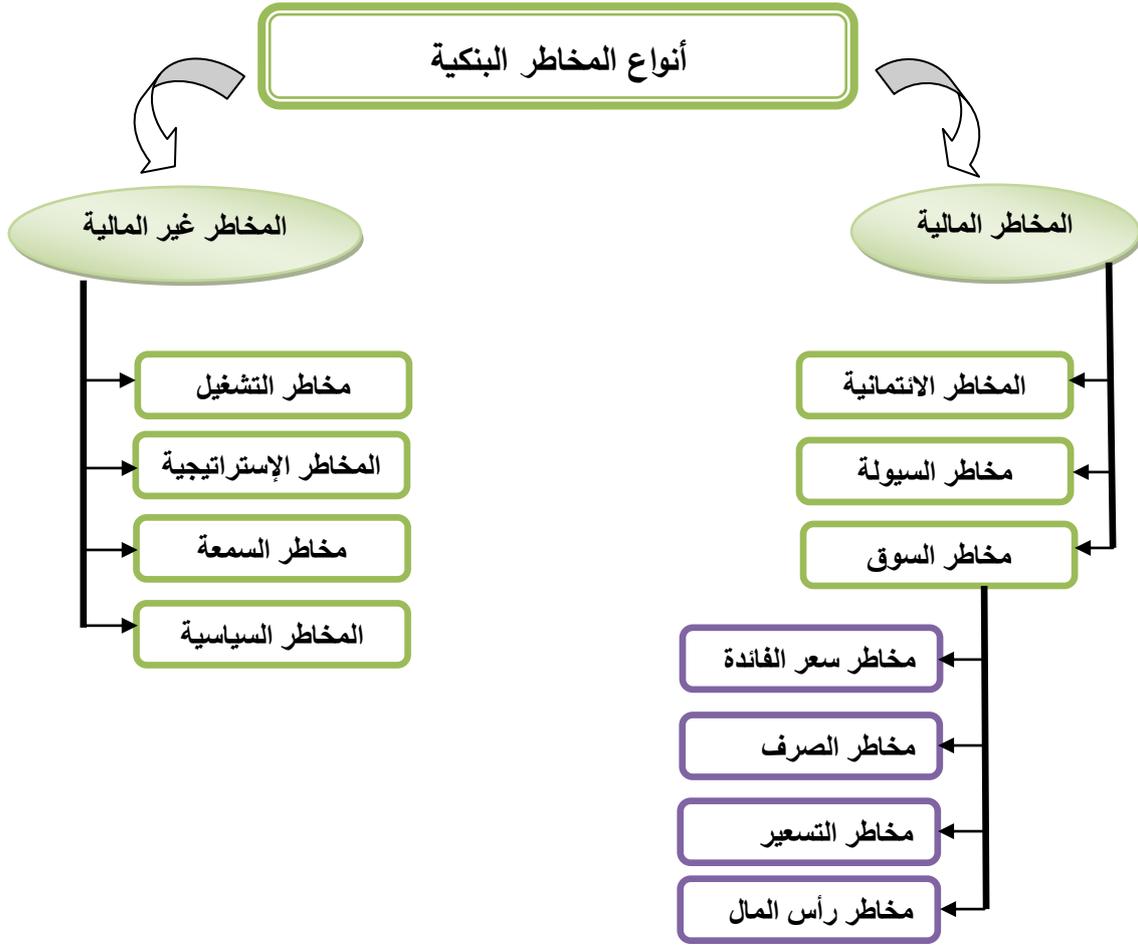
ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مختلف أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك في المخطط الموضح

في الشكل رقم (14) التالي:

¹ حشاد نبيل، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2005، ص: 348.

² فضيل عبد الكريم محمد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2008، ص: 11.

الشكل رقم (14): أنواع المخاطر البنكية



المصدر: من إعداد الباحثة

2. كيفية قياس المخاطر البنكية.

من التحديات الهامة التي تواجه إدارة المخاطر الحديثة القياس الكمي لتأثيرات هذه المخاطر على العائد، حيث تتغير ربحية البنك بصورة مباشرة مع مدى المخاطرة التي تحيط بمحفظة الاستثمارية وعملياته التي يقوم بها، وهذه بعض أهم المؤشرات لقياس المخاطر البنكية.

جدول رقم (06): أنواع المخاطر و المؤشرات المستخدمة في قياسها.

نوع المخاطر	المؤشرات المستخدمة في قياسها
المخاطر الائتمانية	<ul style="list-style-type: none"> • مخصص خسائر القروض/ إجمالي القروض • القروض المتأخرة عن السداد/ محفظة القروض • حق الملكية/ إجمالي محفظة القروض • قروض و سلفيات قصيرة الأجل/ الأصول
مخاطر السيولة	<ul style="list-style-type: none"> • إجمالي حقوق الملكية / الأصول • معيار السيولة القانونية= (أرصدة نقدية + شبه نقدية) / حجم الودائع لدى البنك • المعيار النقدي= (النقديت بالخزينة + أرصدة لدى البنك المركزي+ مستحقات على البنوك) / (الودائع + مستحقات البنك).
مخاطر أسعار الفائدة	<ul style="list-style-type: none"> • أصول حساسة اتجاه معدل الفائدة - خصوم حساسة اتجاه معدل الفائدة • أصول حساسة اتجاه معدل الفائدة / إجمالي الأصول • خصوم حساسة اتجاه معدل الفائدة / إجمالي الخصوم.
مخاطر أسعار الصرف	<ul style="list-style-type: none"> • المركز المفتوح في كل عملة / القاعدة الرأسمالية • إجمالي المراكز المفتوحة / القاعدة الرأسمالية.
مخاطر رأس المال	<ul style="list-style-type: none"> • إجمالي حقوق الملكية / إجمالي الأصول • القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة1.
مخاطر التشغيل	<ul style="list-style-type: none"> • إجمالي الأصول/ عدد العمال • مصاريف العمال/ عدد العمال

المصدر: راجع: طارق عبد العال، تقييم أداء البنوك التجارية، الدار الجامعية لطبع والنشر، الاسكندرية، 2003، ص94؛ سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2005، ص:118.

الأصول الخطرة: هي تلك الأصول التي يترتب على تسجيلها خسارة في القيمة أو عدم إمكانية تسجيلها في الوقت المناسب، أو حدوث خسارة إذا ما تم تصفيتها.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر البنكية.

ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على فن إدارة المخاطر، وبدون المخاطر تقل الأرباح أو تنعدم؛ فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدرة أكبر من المخاطر، نجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح، ومن هنا تأتي أهمية اكتشاف المصرفيين لمخاطر عملهم، ليس لتجنبها بل للعمل على احتوائها بذكاء لتعظيم العائد على الاستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح.¹

ومنه فإدارة المخاطر تكتسي أهمية كبرى في البنوك؛ حيث يجب أن تتدخل بطريقة وقائية وعلاجية تستهدف التعرف والتنبؤ بالأحداث والنشاطات القابلة للتأثير على وضع إستراتيجية البنك، والتعرف على الخيارات المعالجة قصد تأمين الخيار الأمثل ومراقبة فعالية الحل المتحصل عليه مقارنة بالتوقعات.

1. تعريف إدارة المخاطر البنكية وخصائصها .

يعتمد التسيير الفعال للمخاطر على قدرة البنك على تحديدها وقياسها وإدارتها، و تعد إدارة المخاطر من الوظائف الحديثة للبنوك، تعنى بالتعرف ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها؛ والتي يمكن مواجهتها باتخاذ مجموعة من الإجراءات واستخدام التقنيات المناسبة قصد المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة، وضمان استمرارية البنك وعلى السير الحسن له.

وهناك عدّة تعريفات لإدارة المخاطر من أهمها: تعريف طارق عبد العال حماد : " إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إل ى الحد الأدنى"².

كما يقصد بها: تنسيق بين كافة الإدارات بالبنك لضمان توفير كافة البيانات حول المخاطر وخاصة في مجال مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر السيولة بشكل دوري منتظم، وفي الوقت المناسب في صورة تقرير شامل مختصر، ويتم إعداد هذا التقرير بصفة دورية للإدارة العليا لمناقشته³.

ومنه فمفهوم إدارة المخاطر يركز على مجموعة من الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر، وذلك من أجل منع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة، ومن ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد، وكذا خفض التكاليف المصاحبة للخطر والتي من أهمها: تكاليف التحكم في الخطر (الخسارة)، تكاليف الفرصة البديلة، الخسائر المادية المصاحبة للخطر، والخسائر الفعلية التي تتحقق نتيجة تحقق الخطر⁴.

¹ نوال بن عمارة، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، مجلد لبحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول " الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 20-21 أكتوبر 2009، ص: 906.

² أحمد محمد مصباح، مرجع سابق، ص 23

³ سمير الخطيب، مرجع سابق، ص: 17.

⁴ شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة، الطبعة 1، 2012، ص: 26.

أما لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية فقد عرفت إدارة المخاطر بأنها¹: " تلك العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر وتحديدها وقياسها ومراقبتها والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان ما يلي:

- فهم المخاطر، وأنها ضمن الإطار الموافق عليه من قبل مجلس الإدارة؛
- أن عملية القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر تتفق مع الأهداف الإستراتيجية للبنك؛
- أن العائد المتوقع مناسب مع درجة المخاطر؛
- أن تخصيص رأس المال والموارد يتناسب مع مستوى المخاطر؛
- أن القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر واضحة وسهلة الفهم؛
- أن حوافز الأداء المطبقة في البنك منسجمة مع مستوى المخاطر.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرق بين قياس المخاطر وإدارتها؛ فبينما يعالج قياس المخاطر حجم التعرض لهذه المخاطر، أما مفهوم إدارة المخاطر ترجع إلى العملية الإجمالية التي تتبعها المؤسسات المالية لتعريف إستراتيجية العمل و لتحديد المخاطر التي ستعرض لها مع إعطاء قيم لهذه المخاطر². وبذلك فإدارة المخاطر عبارة عن نظام أو قاعدة يجب أن تلتزم بشموليته جميع المؤسسات المالية والمصرفية، ويغطي جميع الأنشطة المصرفية، وبهدف تحقيق أفضل العوائد عند الدخول بمخاطر الأعمال؛ حيث فن إدارة المخاطر يكمن في إيجاد التوازن بين الالتزام بالقواعد المفيدة للمخاطرة والقدرة على تنمية الأعمال، فالهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها، وذلك للتأكد من أن:³

- الأشخاص الذين يقومون بإدارة المخاطر يتمتعون بفهم كامل للمخاطر التي تواجه البنك، وأنها تدار بأسلوب فعّال وكفاء، وذلك للحيلولة دون وقوع الخسائر المحتملة؛
- قرارات الدخول في المخاطر يتوافق مع إستراتيجية وأهداف مجلس الإدارة؛
- تعرض المؤسسة المصرفية للمخاطر يتم وفق الحدود المعتمدة من مجلس الإدارة؛
- العوائد من الأنشطة المصرفية أكبر من المخاطر التي قد تتعرض لها؛
- كفاية رأس المال لمقابلة المخاطر المصرفية.

عموما إدارة المخاطر في المؤسسات المالية بصفة عامة، والبنوك بصفة خاصة تتميز بعدة خصائص يمكن إدراج أهمها فيما يلي:⁴

- تعتبر نظام يساعد من خلال مراقبة المخاطر وتقييمها على إعطاء رؤية ممتازة لما هي عليه، وكذلك بالنسبة للسوق والمحيط، ومن ثم إعطائها مركزا تنافسيا جيدا؛

¹ The financial service Roundtable, op cit, p5

² طارق الله خان وحبيب أحمد، إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، المملكة العربية السعودية، جدة، الطبعة الأولى، 2003، ص:30

³ شلبي ماجدة، الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل، المجلة الاقتصادية، القاهرة، 2003 .

⁴ عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمة المالية العالمية الحالية في المؤسسات المالية، مجلد لبحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول " الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2009، ص:269.

- القدرة التنبؤية التي تتميز بها إدارة المخاطر خاصة في مجال تحديد الخسائر، والتي تجعل المؤسسات المالية في بحث دائم على البديل الأمثل للتخلص من المخاطر أو تخفيضها إلى أدنى حد ممكن؛
- إيجاد حلول فيما يخص كيفية مواجهة المخاطر والتعامل معها أو تحويلها باستخدام الأساليب المتاحة أو بخلق أدوات جديدة كالمشتقات المالية؛
- وجود ارتباط قوي بين إدارة المخاطر وباقي الوظائف والأنظمة الأخرى الموجودة داخل البنك مثل: مراقبة التسيير، إدارة أصول و خصوم البنك،...

ومن خلال ما سبق نجد أن إدارة المخاطر في البنك تتضمن جميع العمليات التي يقوم بها البنك لتهيئة بيئة العمل المناسبة من أجل تحديد المخاطر التي من المحتمل أن يتعرض لها، ووضع خطة لإدارتها وقياسها بطريقة تمكنه من التقليل من آثارها السلبية، واتخاذ احتياطاته لعدم الوقوع فيها، وتوفير سبل معالجة الخسائر التي يمكن أن تحدث بسببها.

2. وظائف وأهداف إدارة المخاطر البنكية.

تعتبر المخاطر جزءاً متأسلاً في الخدمات المالية المعروضة من قبل البنوك، ولهذا فالبنوك تهدف من خلال إدارتها للمخاطر إلى المحافظة على أصولها وحمايتها من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها أثناء تقديم خدماتها للعملاء.

1.2 وظائف وأهمية إدارة المخاطر بالبنك.

قد أدرجت لجنة بازل إدارة المخاطر كأحد المحاور الأساسية لتحديد الملاءة المصرفية، وقامت البنوك بدورها باستحداث إدارة متخصصة يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها أعمال البنك تقوم بعدة وظائف أو أدوار أهمها:¹

- تقدير المخاطر ووضع الاحتياطات اللازمة لمواجهةها بما لا يؤثر على ربحية البنك؛
- المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير؛
- المعرفة المتزايدة وفهم التعرض للمخاطر، وأن المنهج النظامي والقائم على المعلومات الكاملة والدقيق يساعد في التقليل من إحداث الفوضى؛
- تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويعها من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية؛
- تنمية وتطوير ميزة تنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية؛
- مساعدة البنك على حساب معدل كفاية رأس المال وفقاً للمقترحات الجديدة للجنة بازل.

¹ راجع: نوال بن عمارة، مرجع سابق، ص: 907؛ حسين بلعجوز، إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها، ورقة بحثية في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة - مناقسة - تقنيات، مخاطر"، جامعة جيجل، 06-07 جوان 2005، ص: 8.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن إدارة المخاطر البنكية أداة لتنفيذ الإستراتيجية بالبنك؛ حيث تزوده هذه الأخيرة بنظرة أفضل للمستقبل وقدرة على تحديد سياسة الأعمال، ومنه فالبنوك ولي أهمية كبيرة لإدارة المخاطر نظرا إلى أن:¹

- المشاكل والخسائر والأزمات المالية المتعرض لها أو المحيطة بها يجعلها تعمل أكثر لتفاديها في المستقبل؛
- الملاك والمساهمون هم أيضا في حاجة إلى معرفة المخاطر التي تواجه البنك، ومدى سلامته منها، وقدرته على مواجهة مختلف المخاطر الحالية والمرتقبة؛ والتي قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على قيمة البنك ومكانته في السوق، ودرجة حمايته ووقايته بمنع حدوث أي مخاطر تنعكس على قيمة محافظهم و ممتلكاتهم.

2.2 أهداف إدارة المخاطر بالبنك.

تعتبر حماية البنك من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها أثناء القيام بنشاطه أمر ضروري من أجل دعم استمرارية البنك وسلامة وجوده أدائه، وبالرغم من أن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر بالبنك هو دعم الإدارة العليا لتتمكن من تحديد المخاطر تحديدا صحيحا، وبالتالي قياسها، ومن ثم الحد منها، ومراقبتها والتحكم فيها بشكل صحيح على مستوى البنك ككل، إلا أن هناك أهداف أخرى نذكر منها:²

- ضمان استمرارية البنك بتقييم المخاطر التي تترجم آجلا أو عاجلا إلى تكاليف مستقبلية؛
- الحفاظ على البنك وحمايته من أي مخاطرة محذقة قد تؤثر على السير الحسن له، و ذلك من خلال أداء الالتزامات القانونية والتعاقدية التي تنجم عنها مسؤولية على مخاطر أخرى؛
- قياس مدى كفاية رأس المال و القدرة على الوفاء بالالتزامات؛
- العمل على استقرار المؤسسة باستقرار الأرباح و استمرارية النمو، ومحاولة إلغاء عدم التأكد لأنه يجعل البنك في وضعية غير مربحة للتصدي للظروف المعاكسة.

ومنه فإدارة المخاطر تعمل من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات على المساهمة في زيادة فرص تحقيق النتائج الجيدة، والتقليل من خطر النتائج السيئة أو السلبية، فهي وسيلة للعمل والتفكير، ومساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات التي تسمح لها بتحقيق أهدافه.

¹ - عصماني عبد القادر، تقييم و إدارة المخاطر في شركات التأمين الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2006، ص17.
² راجع المرجع نفسه، ص23، و طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص222.

3. متطلبات إدارة المخاطر البنكية والعناصر الأساسية لها.

من أجل نجاح إدارة المخاطر لدى البنوك يجب أن تتوفر لديها مجموعة من المتطلبات والعناصر:

1.3 المتطلبات الضرورية لإدارة المخاطر : توجد متطلبات ضرورية في أي مؤسسة مصرفية يجب توافرها حتى تتمكن من الإدارة الجيدة للمخاطر وهي:¹

- **وضوح محتوى إدارة المخاطر :** حيث يجب توفر نظام شامل تشترك فيه جميع المستويات الإدارية بالبنك يشمل المرور بالمراحل التالية:
 - تعريف المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك؛
 - القدرة على قياس المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات ملائمة؛
 - مراقبة الإدارة لتلك المخاطر وقياسها بمعايير مناسبة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تخفيض انعكاسات المخاطر.
- **إنشاء إدارة مستقلة لإدارة المخاطر في البنك:** إذ فرض التطور الذي يشهده النشاط المصرفي توفير إدارة مستقلة لإدارة المخاطر مستقلة عن الإدارات الأخرى للتعرف المبكر على مصادر المخاطر، وتوقع حدوثها للاحتياط وتحديد حجم تأثيرها، والتخطيط المسبق للسيطرة عليها، وبالتالي وجود إدارة مدربة في مجال المخاطر سوف يعزز ويقوي من فعالية وظيفة إدارة المخاطر في البنك.

2.3 العناصر الأساسية لإدارة المخاطر في البنوك.

إدارة المخاطر لدى كل بنك يجب أن تشمل العناصر التالية²:

- **رقابة فعالة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا:** تتطلب إدارة المخاطر بالبنك الإشراف الفعلي من قبل مجلس الإدارة، ويجب عليه اعتماد الأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات والإجراءات لإدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للبنك، وطبيعة مخاطرها، ودرجة تحملها للمخاطر، كما يجب عليها تعميم الموافقات على كافة مستويات البنك بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر.
- **كفاية السياسات والحدود :** على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل على ضرورة تناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في البنك، وإتباع الإجراءات السليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر التي تشمل: تحديد المخاطر، تقييمها، معالجتها. ولذلك يجب تطبيق سياسة ملائمة،

¹ مفتاح صالح، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، مجلد لبحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول "الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2009، ص: 864.

² راجع: ابراهيم الكراسنة، مرجع سابق، ص: 44-46؛ شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سابق، ص: 304-306.

وإجراءات وأنظمة معلومات فعالة لاتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة، والتي تتناسب مع طبيعة نشاط البنك.

• **كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات :** إن الرقابة الفعالة لمخاطر البنك تستوجب تحديد وتقييم كافة المخاطر ذات التأثير الكبير، وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد مجلس الإدارة بالتقارير اللازمة، وبالوقت المناسب حول أوضاع البنك المالية، والأداء وحجم المخاطر؛

• **كفاية أنظمة الرقابة:** إن تركيبة أنظمة الرقابة في البنك لها دور كبير في ضمان حسن سير أنشطة البنك عامة، وفي إدارة المخاطر على وجه الخصوص، حيث أن تطبيق أنظمة الرقابة والضبط يسمح بتحديد الصلاحيات، وفصل الوظائف التي تعتبر الركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطر. وفي حالة عدم وجود هذا الفصل فإن البنك سوف يكون مهدد بالمخاطر مما يتطلب تدخل من قبل السلطات الرقابية من أجل معالجة الوضع، وبالتالي يجب أن يتم إعادة النظر من وقت لآخر في أنظمة الرقابة للتأكد من مدى انسجامها مع التغيرات التي تحدث في نشاطات البنك.

المطلب الرابع: منهجية إدارة المخاطر في البنوك .

تعتبر إدارة المخاطر منهج علمي متكامل للتعامل مع المخاطر، وهو ما يوحي ضمناً بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات المرتبة ترتيباً دقيقاً لمسار الخطر داخل البنك.

1. **تحديد المخاطر وتقييمها :** قبل التعامل مع المخاطر يجب أولاً على البنك أن يقوم بتحديد المخاطر وتقييمها.

1.1 تحديد المخاطر : يتم فهم وتحديد المخاطر بالنسبة لكل منتج يقدمه البنك، وذلك بصفة مستمرة؛ حيث أن معرفة مصدر الخطر يسمح للبنك بالتحكم فيها. ومنه فالهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى إحداث خسائر أو التأثير على أهداف البنك.

وتتطلب عملية تحديد المخاطر معرفة جوهرية بالبنك، وظروفه الخارجية المحيطة به؛ كظروف السوق، والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية، كما يتطلب الفهم السليم لأهداف البنك الإستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لنجاح البنك، والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف¹.

أما بالنسبة لطرق تحديد المخاطر فيمكن تحديدها إما عن طريق أطراف من خارج البنك، إلا أن تحديدها داخلياً أكثر فاعلية مع توافر أدوات وتقنيات ذات تنسيق واتصال جيد بينهما، والطرق الشائعة في تحديد المخاطر نجد²:

• **التحديد المعتمد على الأهداف:** إن لكل بنك مجموعة من الأهداف، وبالتالي أي حدث يعرقل تحقيق هذه الأهداف سواء كلياً أو جزئياً يعتبر خطورة؛

¹ إبراهيم الكراسنة، مرجع سابق، ص: 42.

² خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 16-17.

- **التحديد المعتمد على سيناريو** : في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما، لذا فإن أي سيناريو مختلف عن الذي تصوره، وغير مرغوب فيه يعتبر خطورة؛
 - **التحديد المعتمد على مصدر الخطر** : عبارة عن تصنيف مفصل لجميع المصادر المحتملة للخطر؛
 - **التحديد المعتمد على المخاطر الشائعة**: وهو عبارة عن تحديد جميع المخاطر المحتملة (قائمة المخاطر المحتملة) التي يمكن أن تنشأ عن أنشطة البنك.
- 2.1 تقييم المخاطر:** بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجري عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر، واحتمالية حدوثها، أحيانا يكون قياس هذه الكميات سهلا وأحيانا أخرى يتعذر قياسها، وصعوبة تقييم المخاطر يكمن في تحديد معدل حدوثها؛ حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائما متوفرة، بالإضافة إلى أن تقييم درجة التأثير يكون صعبا في حالة الموجودات غير المادية، وعادة تتضمن هذه المرحلة العمليات التالية:
- **قياس المخاطر**: ولهذا الغرض يجب النظر إلى كل نوع من المخاطر بأبعاده الثلاثة وهي: حجم، ومدته (درجة تكراره)، واحتمال حدوثه، وذلك باستخدام الطرق الكمية والنوعية في القياس؛ حيث تستخدم الطرق الكمية عندما تكون البيانات والمعلومات متاحة بشكل كاف مثل: المخاطر المالية، أما الطرق النوعية فتستخدم عندما تكون البيانات والمعلومات الكمية غير متاحة مثل: مخاطر السمعة، حيث يتم البحث عن دلائل منطقية تساعد في تقدير حجم الخسائر¹.
 - **تصنيف المخاطر**: وذلك حسب درجة التأثير الذي سيخلفه حدوث الخطر إلى: عال، متوسط، منخفض، وحسب درجة احتمال حدوث الخطر بنفس الدرجات. ويجب استخدام معايير معينة في تصنيفها بغرض تحديد الأولويات في المعالجة وتركز الجهود والإمكانات وفقا لذلك.
- 2. معالجة المخاطر ومراقبتها:** بعد قيام البنك بتحديد المخاطر وتقييمها، عليه باختيار أسلوب التعامل معها؛ وذلك من خلال تقاؤها أو تخفيضها أو قبولها أو تحويلها.
- 1.2 معالجة المخاطر:** ويمكن تعريفها بأنها: عملية تحديد الأثر السلبي للمخاطر على تحقيق أهداف إدارة البنك، ويمكن أن تتخذ عدة أشكال منها: نقل المخاطر إلى أطراف أخرى، الحد من المخاطر باستعمال وسائل الحد من وتيرة أو ضخامة المخاطر في المستقبل، تغطية المخاطر من خلال العمل على تحديد

¹ سمير الخطيب، مرجع سابق، ص:23.

تأثير الخطر الذي وقع بالفعل أو منع حدوث الخطر المحتمل".¹ ويمكن التفصيل في أهم أشكال معالجة المخاطر كما يلي:

- **تفادي المخاطرة:** وذلك عندما يرفض البنك قبولها، ويتحقق ذلك بمجرد عدم القيام بالنشاط المنشئ للمخاطرة، ولكن هذه التقنية سلبية وليست ايجابية حيث أن طبيعة عمل البنك لا يمكن أن يخلو من المخاطرة.²
 - **إمكانية إلغاء أو تجنب الخطر (تخفيض المخاطرة):** تعتبر من أكثر الطرق فعالية في مواجهة المخاطر، فهي تتضمن عمليات لتخفيض احتمال حدوث خسائر معينة عن طريق إلغاء المخاطر التي هي غير ضرورية بالنسبة للهدف التجاري للبنك، كالتغطية أو الموازنة بين الأصول والخصوم أو التنويع أو إعادة التأمين أو عن طريق التخلي عن نشاط معين عندما يتضمن مخاطرة، أما تخفيض المخاطرة فيكون عن طريق الوقاية وحماية المصدر المهدد بمعنى أن: "تخفيض المخاطرة هو قبول أن تكون أقل من أضرار اليوم على أن تكون فقيرا جدا غدا".
 - **إمكانية إدارة المخاطر على مستوى البنك ذاته أو الحد من الخطر:** قبول الخطر ولكن في حدود معينة لا يمكن تجاوزها من قبل البنك، والتي قد تكون محددة بمبلغ من الأموال الخاصة الملتزم بها من قبله، وتعتبر هذه التقنية من أشهر الطرق للتعامل مع المخاطر في حالة وجود خسائر صغيرة نسبيا، ومن جهة أخرى هنالك بعض المخاطر التي لا يمكن تفاديها أو تحويلها بل يجب القبول بها مثل الممتلكات المعرضة لهجوم حربي.
 - **إمكانية تحويل المخاطر إلى متعاملين آخرين :** وذلك بشكل كلي أو جزئي من خلال بيع الأصول المالية التي تحول المخاطر إلى أطراف أخرى في السوق، والتي تكون أكثر استعداد لتحمل المخاطرة. ومن الوسائل المستخدمة لتحويل المخاطر نجد عملية التحوط باستخدام العقود الآجلة، وكذلك عقود التأمين بحيث يقبل طرف ما دفع تعويض عن خسارة محددة ممكنة الحدوث لطرف آخر مقابل دفعات محددة مسبقا.³
- كما توجد أداة أخرى هي: "اقتسام المخاطرة" أي عدم وضع البيض في سلة واحدة، حيث تعتبر حالة خاصة من تحويل المخاطرة، وتم عبر تقسيم المخاطرة نفسها مثل: تحمل المستثمرين جزءا من مخاطرة فشل المشروع.
- **إستراتيجية تسديد الخطر:** والتي تعني تحمل البنك مباشرة لتكلفة خطر ما، لأنه يتوقع تحقيق هامش إضافي من خلال الاستعادة من التطور الملائم لشروط السوق.

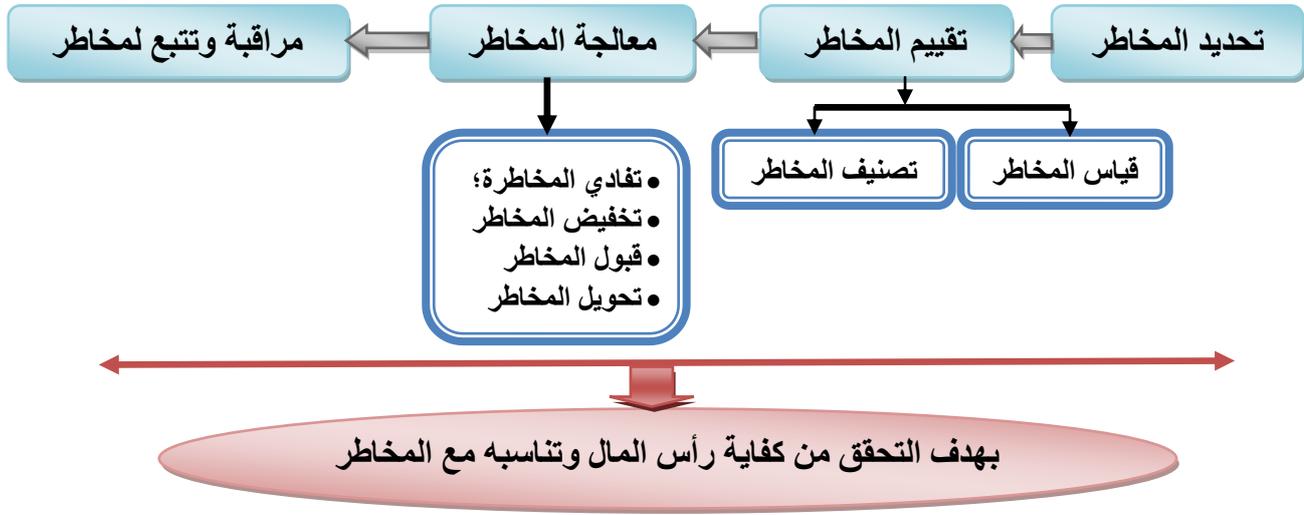
¹ Pierre Tissot et All, Méthodes et outils pour trailer les risqué opérationnels dans le PME, séminaire international sation des PME et ses consequences , 25-27 octobre 2006, Houte ecole de gestion, Friboug, Suisse.

² طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، 2003، ص: 32.

³ خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص: 21.

- وفي حالة قبول البنك للمخاطرة، على المراقب أن يقوم بتقسيم هذه المخاطر وفقاً لما يلي:¹
- مراجعة نوع ودرجة المنافسة التي يتعرض لها البنك والظروف الاقتصادية والمحلية، وقاعدة المودعين والمقترضين؛
 - التأكد من أن للبنك المهارات المؤهلة وأنظمة ضبط ومعلومات قوية، ومجلس إدارة مستقل؛
 - مقارنة المخاطر لدى البنك مع الضمانات الموجودة من أجل تحديد صافي المخاطر التي يتعرض لها البنك، بالإضافة إلى التأكد من أن مستوى المخاطر مقبول بالنسبة لوضعية البنك؛
 - التأكد من أن البنك ملتزم بالمعايير الأساسية لإدارة كل نوع من أنواع المخاطر آخذين بالاعتبار حجم ودرجة تعقيدات نشاطات البنك.
- 2.2 مراقبة المخاطر: لا بد على البنك أن يجد نظام المعلومات القادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة، وبنفس الأهمية يكون قادراً على مراقبة التغيرات المهمة في البيئة المصرفية، حيث يمكن أن تنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر أخرى، ولذلك فإن التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون المثلى في الحاضر والمستقبل². ويمكن تلخيص وتوضيح منهجية إدارة المخاطر في البنوك والمتمثلة في الإجراءات التالية:

الشكل رقم (15): منهجية إدارة المخاطر في البنوك



المصدر: من إعداد الباحثة

كما تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة يتم من خلاله التعرف على المخاطر، والتأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها، وأن المعلومات التي تم جمعها بغرض تحديد وتقييم المخاطر ملائمة.

¹ بوعشة مبارك، إدارة المخاطر البنكية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع بجامعة الزيتونة حول: "إدارة المخاطر في ظل اقتصاد المعرفة"، أبريل 2007، ص: 8.

² طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، 2003، ص: 35.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر البنكية وفقاً لمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية الدولية

تعتبر البنوك مؤسسات بالغة الحساسية في ضبط سير الاقتصاد الوطني، والتأثير على نشاطه الاقتصادي، وفي ظل البيئة المصرفية المحلية والعالمية المتأثرة بالتغيرات المصرفية العالمية، وظهور البعد العالمي للتمويل، أضحت الضرورة إلى وضع سياسات رقابية ونظامية تحوطية على المستوى الدولي، من أجل التقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك، والتي زادت حدتها في السنوات الأخيرة نتيجة العولمة المتزايدة للأسواق المصرفية والتطور الكبير في حجم وأساليب عمل هذا القطاع، وكخطوة أولى في هذا الاتجاه تشكلت لجنة بازل للرقابة المصرفية التي حاولت وضع بعض المعايير الدولية لإدارة المخاطر بهذه المؤسسات.

المطلب الأول: إدارة المخاطر البنكية وفقاً لاتفاقية بازل 1.

1. نشأة لجنة بازل للرقابة المصرفية الدولية وأهدافها.

1.1 تعريف الرقابة المصرفية وأهدافها.

الرقابة المصرفية هي : مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تدير عليها أو تتخذها السلطة النقدية والبنوك المركزية والمصارف بهدف الحفاظ على سلامة المراكز المالية للمصارف وصولاً إلى تكوين جهاز مصرفي سليم وقادر يساهم في التنمية الاقتصادية ويحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين، وبالتالي قدرة الدولة والثقة بأدائها.¹

وعلى الرغم من اختلاف نظم الرقابة في دول العالم، إلا أنه يوجد اتفاق عام على أهداف محددة رئيسية للرقابة المصرفية:²

- **الحفاظ على استقرار النظام المالي والمصرفي** : ويتضمن ذلك تجنب مخاطر إفلاس البنوك من خلال الإشراف على ممارسات المؤسسات المصرفية، وضمان عدم تعثرها حماية للنظام المصرفي والنظام المالي ككل ، كما يتضمن ذلك أيضاً وضع القواعد والتعليمات الخاصة بإدارة الأصول والخصوم في البنوك سواء بالنسبة للعمليات المحلية أو الدولية؛
- **ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي** : ويتم ذلك من خلال فحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنوك للتأكد من جودة الأصول وتجنب تعرضها للمخاطر، وتقييم العمليات الداخلية بالبنوك وتحليل العناصر المالية الرئيسية ، وتوافق عمليات البنوك مع الأطر العامة للقوانين الموضوعية، وتقييم الوضع المالي للبنوك للتأكد من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، بهدف الحفاظ على تمويل بعض الأنشطة الاقتصادية والمؤسسات الحيوية والهامة والتي لا يستطيع القطاع الخاص تدبير تمويلها بالكامل؛

¹ الرقابة المصرفية على القطاع المصرفي الجزائري، من الموقع الإلكتروني: www.startimes.com، تم الاطلاع عليه يوم: 2012/06/10.
² الرقابة المصرفية وإدارة المخاطر والاتجاهات الجديدة في الصيرفة المركزية في ظل المستحدثات المصرفية والتحويلات الدولية، من الموقع الإلكتروني: www.startimes.com، تم الاطلاع عليه يوم: 2012/06/3.

- حماية المودعين: و يتم ذلك من خلال تدخل السلطات الرقابية لفرض سيطرتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الأموال في حالة عدم تنفيذ المؤسسات الائتمانية التزاماتها تجاه المودعين وخاصة المتعلقة بسلامة الأصول.

2.1 لجنة بازل للرقابة المصرفية وأهدافها.

يعتبر بنك التسويات الدولية المتواجد في مدينة بازل السويسرية، ملتقى للبنوك المركزية العالمية، يوظف احتياطاتها ويقدم خدمات مالية لهم ، وبعد الحرب العالمية الثانية استمر هذا البنك في القيام بدور هامة فيما يتعلق بالارتقاء بمهمة البنوك المركزية، حيث يجتمع محافظو هذه البنوك (بالنسبة للدول الصناعية) مرة كل شهر على مدار أحد عشر شهرا" في السنة مع أخذ إجازة لمدة شهر.

ومنذ السبعينات من القرن الماضي وجد محافظو البنوك المركزية أن المنافسة بين البنوك الكبرى لدولهم لم تكن دائما عادلة بالنظر إلى اختلاف مستوى القيود التي تفرض على هذه البنوك في مختلف الدول فبعض الدول تضع قيودا" مشددة على البنوك في حين أن البعض الآخر يأخذ بنظم أكثر تساهلا" ، ولذلك فقد وجدوا أنه من المناسب تحقيق أكبر قدر من التناسق بين هذه القواعد للرقابة على البنوك¹.

وقرر محافظو الدول الصناعية العشر الكبرى (كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، بلجيكا، هولندا، لوكسمبورغ ، اسبانيا، السويد، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة (O.D.C.E) إنشاء لجنة بازل للرقابة على البنوك في هذه الدول ، بحيث تجتمع في إطار بنك التسويات الدولية لوضع تنظيم مناسب يضمن المنافسة العادلة بين هذه البنوك وكان ذلك في عام 1974، وبذلك تولدت لجنة بازل للرقابة المصرفية الدولية basel committee on banking supervision بمبادرة من البنوك المركزية للدول الصناعية العشر الكبرى²، لتتضم بعد ذلك العديد من دول العالم مثل: البرازيل، الصين، هونغ كونغ، الهند، أندونيسيا، كوريا، المكسيك، روسيا، المملكة العربية السعودية، سنغافورة، جنوب أفريقيا، سويسرا، تركيا... ويهدف تعزيز فهم القضايا الرئيسية، والإشراف على تحسين نوعية الرقابة المصرفية في جميع أنحاء العالم.

وتقوم لجنة بازل بوضع القواعد المنظمة للأنشطة المصرفية على المستوى العالمي، وتهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي³:

- تنسيق الجهود الدولية لتقوية قاعدة رأس مال البنوك، سعيا منها إلى إيجاد نظام مصرفي عالمي منسق وقادر على التكيف مع الأوضاع المستجدة، والتي تطورت بوتيرة متسارعة؛
- تقرير حدود دنيا لكفاية رأس المال في البنوك؛
- المساهمة في تقوية النظام المصرفي العالمي والحفاظ عليه، وخصوصا بعد تقاوم أزمة المديونية للدول النامية، واضطرار هذه الأخيرة إلى شطب هذه الديون أو توريقها؛

¹ زهير علي أكبر، دور لجنة بازل في الرقابة المصرفية، من الموقع الإلكتروني: www.startimes.com ..تم الاطلاع عليه يوم: 2012/06/3.

² عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص80؛

³ - راجع: عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، ص 82؛ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 127.

- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك ، وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب والإجراءات بين السلطات النقدية المختلفة؛
 - العمل على إيجاد آليات للتكيف مع المتغيرات المصرفية العالمية، وفي مقدمتها العولمة المالية؛
 - تحقيق أوضاع تنافسية متكافئة للبنوك على المستوى الدولي، من خلال إزالة الفوارق في المتطلبات الرقابية الوطنية، بشأن رأس المال المصرفي، حيث تمثل تلك الفوارق مصدر رئيسي للمنافسة غير عادلة بين البنوك؛
 - المساهمة في الحفاظ وتعميق استقرار النظام المصرفي العالمي.
- ومن خلال هذه الأهداف، نجد أن لجنة بازل انطلقت من ضرورة تحقيق توافق دولي في الأنظمة الرقابية الحاكمة لكفاية رأس المال في البنوك التجارية، فقامت بصياغة إطار جديد يسعى إلى تقوية واستقرار النظام المصرفي الدولي من جهة، وتحقيق العدالة والإنصاف في ساحة المنافسة الدولية من جهة أخرى.

2. اتفاقية بازل 1.

بعد سلسلة من الجهود والاجتماعات، قدمت لجنة بازل توصياتها الأولى بشأن كفاية رأس المال، والذي عرف باتفاقية بازل 1، وذلك في سبتمبر 1988¹، ليصبح اتفاقاً عالمياً. وبمقتضاه يتعين على كافة البنوك العاملة في النشاط المصرفي الدولي أن تلتزم بأن تصل نسبة رأسمالها إلى إجمالي أصولها الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة الائتمانية إلى 8% كحد أدنى، وذلك ابتداء من 1992، وتسمى هذه النسبة الدولية ب: "نسبة كوك"، والتي أعطيت بالصيغة التالية:²

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \left[\text{رأس المال الأساسي} * + \text{رأس المال المساند} ** \right] / \text{مجموع الأصول} \\ \text{مرجحة بمخاطرها}] \leq 8\%$$

* رأس المال الأساسي : ويسمى بالشريحة الأولى = حقوق المساهمين + الاحتياطات المعلنة والعامه والقانونية + الأرباح المحتجزة؛

** رأس المال المساند (التكميلي) ويسمى بالشريحة الثانية = احتياطات غير معلنة + احتياطات إعادة تقييم الأصول + مخصصات لمواجهة مخاطر عامة أو مخاطر القروض + الإقراض متوسط و طويل الأجل من المساهمين أو من غيرهم (القروض المساندة) + الأدوات الرأسمالية الأخرى التي تجمع بين خصائص حقوق المساهمين و القروض.

وتعني المعادلة السابقة أنه يتوجب على البنك أن يضح 8 وحدات نقدية كاحتياط مقابل 100 وحدة نقدية يتم إقراضها وهذا كحد أدنى، و يجب احترام الشروط التالية عند تحديد رأس المال:3:

- أن لا يزيد رأس المال التكميلي عن رأس المال الأساسي؛

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص123.

² عبد القادر شاشي، معايير بازل الدولية للرقابة المصرفية، بحوث وأوراق عمل الندوة الدولية المنعقدة خلال الفترة 18-20 أبريل 2010 حول: " الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف1، ص:469.

³ شرون رقية، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية من خلال العائد والمخاطر، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 01، 2006/2007، ص 40.

- أن لا تزيد نسبة القروض التي يحصل عليها البنك من المساهمين، والتي تدخل ضمن هذا الإطار عن 50% من رأس المال الأساسي؛
- أن يكون الحد الأقصى للمخصصات العامة إلى احتياطي الديون المشكوك في تحصيلها فيها يساوي 1.25% من مجموع الأصول الخطرة، و يمكن زيادتها إلى 2% مؤقتا في حالات استثنائية فقط؛
- تخضع احتياطات إعادة تقييم الأصول على خصم قدره 55% عند احتسابها ضمن رأسمال لاحتمال خضوع هذا الفرق للضريبة عند بيع الأصول.

ومن أجل قياس معدل كفاية رأس المال فقد اعتمدت لجنة بازل على ترجيح جميع البنود داخل وخارج ميزانية البنك التجاري بمعاملات الترجيح، وتعبر عن درجة الخطر الذي تتعرض له تلك البنود، ويتم التوصل إلى قيمة جديدة مرجحة لميزانية البنك، وتحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للأصول كما يلي:

الجدول رقم (07): أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب نسبة بازل 1.

درجة المخاطرة	نوعية الأصول
صفر %	النقدية + المطلوبات من الحكومات المركزية والبنوك المركزية والمطلوبات ¹ بضمانات نقدية وبضمان أوراق مالية صادرة من الحكومات + المطلوبية أ والمضمونة من حكومات وبنوك مركزية في بلدان OECD.
10% إلى 50%	المطلوبات من هيئات القطاع العام المحلية (حسبما يقرر وطنيا).
20%	المطلوبات من بنوك التنمية الدولية وبنوك الدولة منظمة OECD + النقدية رهن التحصيل .
50%	قروض مضمونة برهونات عقارية ويشغلها ملاكها.
100%	جميع الأصول الأخرى بما فيها: قروض تجارية + مطلوبات من القطاع الخاص + مطلوبات من خارج دول منظمة OECD ويتبقى على استحقاقها ما يزيد عن عام + مطلوبات من شركات قطاع عام اقتصادية + المساهمات في شركات أخرى + جميع الموجودات الأخرى.

Source : BRT, Nouvel accord de bale sur les fonds propres, avril 2003, à partir du site d'internet : www.bis.org/bcb/cp3fullfr.pdf, consulté le :15/11/2014.

* المطلوبات يقصد بها القروض الممنوحة لتلك الجهة، أ والأموال المودعة لديها.

أما أوزان الخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية هي كما يلي:

الجدول رقم (08): أوزان الخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية حسب نسبة بازل.

أوزان المخاطرة	البنود
100%	بنود مثيلة بالقروض (مثل الضمانات العامة للقروض)
50%	بنود مرتبطة بمعاملات حسن الأداء (خطابات الضمان، تنفيذ عمليات مقاولات أ وتوريدات)
20%	بنود مرتبطة بمخاطر قصيرة الأجل تتم بالتصفية الذاتية (الاعتمادات المستندية).

Source BRT, Nouvel accord de bale sur les fonds propres, avril 2003, à partir du site d'internet : www.bis.org/bcb/cp3fullfr.pdf, consulté le :15/11/2014.

لقد اعتبرت مقررات لجنة بازل الأولى نقلة نوعية وكمية في مجال الإشراف والرقابة على البنوك؛ وذلك وفقا لمنهجية موحدة على المستوى العالمي، وقد جاءت هذه المقررات كنتيجة طبيعية للتطور الذي يشهده العالم في المجال الاقتصادي عموما، وفي مجال العمل المصرفي والمالي على وجه الخصوص. وبالرغم من نجاح اتفاقية لجنة بازل 1 في زيادة رأسمال البنوك عالميا، إلا أن التطبيق العملي لمعيار كفاية رأس المال (بازل 1) أفرز العديد من العيوب ونقاط الضعف والتي من بين أهمها ما يلي¹:

- أعطى معيار بازل 1 وزنا ترجيحيا لالتزامات القطاع الخاص تجاه البنوك 100%، باستثناء القروض السكنية، مما أدى إلى عدم التمييز بين البنوك وفقا لدرجة مخاطرها وعدم الحساسية الكافية للمخاطر، وقيام العديد من البنوك بنقل الموجودات ذات درجة المخاطرة المنخفضة إلى خارج الميزانية، من خلال التوريق، الأمر الذي نشأ عنه ارتفاع درجة مخاطر الجزء المتبقي من محفظة موجودات البنك؛

- لم يأخذ معيار كفاية رأس المال (بازل 1) بعين الاعتبار أحد أهم المخاطر التي تواجه البنوك، وهي المخاطر التشغيلية، خاصة مع تزايد أهميتها بسبب التطور التكنولوجي الكبير، والتعقيد في طبيعة وحجم الخدمات، ولم تتضمن الاتفاقية أي تحفيز لتحسين تقنيات إدارة المخاطر؛

- إهمال بعض المخاطر كمخاطر السوق، خصوصا في ظل تنامي التعامل بالأوراق المالية الحديثة كالمشتقات المالية.

وكل هذه الانتقادات دفعت بلجنة بازل إلى التقدم بمعيار جديد للملاءة (بازل 2) يعمل على تحقيق التناسب بين رأس المال للبنك وأصوله الخطرة، إضافة إلى تدعيم دور الجهات الرقابية، وزيادة شفافية السوق.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر البنكية وفقا لاتفاقية بازل 2.

بعد صدور بازل 01، شهدت الساحة المصرفية عدة تطورات هامة سواء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو في أساليب الإدارة المالية الجديد للمخاطر، والتي نتج عنها العديد من الأزمات (أهمها أزمة دول جنوب آسيا)، مما يوجي بمحدودية المعيار في الحد من المخاطر، وهذا ما تتطلب إعادة النظر في الاتفاقية القائمة. وجاء الإعداد لتعديل اتفاقية بازل 01 لإصدار الاتفاقية الجديدة التي تعيد النظر في أساليب إدارة المخاطر بإعطاء مفهوم أوسع للمخاطر ليشمل إضافة للمخاطر الائتمانية المخاطر التشغيلية.

ولهذا فقد نشرت لجنة بازل في 1999 مقترحات أولية لوضع إطار جديد لقياس كفاية رأس المال، بهدف تغطية أشمل للمخاطر التي تواجه البنوك، وتطوير أساليب قياسها. وفي جانفي 2001 تقدمت اللجنة بمقترحات أكثر تحديدا وتفصيلا حول الإطار الجديد لكفاية رأس المال، وقد طلبت إرسال التعليقات عليها

¹ - عبد القادر شاشي، نفس المرجع السابق، ص 51؛

من المعنيين والمختصين قبل نهاية شهر ماي 2001؛ لكن نظرا لكثرة الردود والملاحظات جعلها تؤجل موعد دخول التنفيذ الفعلي لهذا الاتفاق حتى سنة 2003، وتم تأجيل التطبيق النهائي للاتفاق في إطاره الجديد حتى نهاية عام 2006¹.

1. أهداف اتفاقية بازل 02.

لقد تضمن اتفاق بازل 02 أهم المجهودات الخاصة بتقوية ودعم القطاع المصرفي في ظل مواجهة البنوك لعدد من المخاطر (مخاطر الائتمان، السوق، السيولة، السياسية، العمليات المصرفية الدولية، القانونية)، ولهذا فان اتفاقية بازل 02 كانت اشمل لهذه من المخاطر من خلال الدعائم الأساسية التي ارتكزت عليها.

ولا شك أن نجاح الإطار الجديد لكفاية رأس المال مرهون بدرجة تماشي مع التطورات الحاصلة في السوق المصرفية العالمية، لذلك تسعى لجنة بازل إلى وضع إطار جديد وشامل لكفاية رأس المال، بحيث يركز الاتفاق الجديد على تحقيق الأهداف الرقابية التالية²:

- الاستمرار في تعزيز أمان وسلامة النظام المالي والمصرفي، وذلك بالارتكاز على تكوين رأس مال كاف لمواجهة المخاطر المالية المتنوعة والمتزايدة؛
- الاستمرار في دعم المساواة التنافسية، وتحقيق العدالة في المنافسة بين البنوك؛
- إدخال مناهج أكثر شمولية لمعالجة المخاطر؛
- تحسين أساليب حساب وإدارة المخاطر؛
- إيجاد طريقة جديدة لحساب معدل كفاية رأس المال قابلة للتطبيق على جميع البنوك بمختلف مستوياتها وأحجامها؛
- التركيز على الحوار بين الجهات الرقابية والبنوك في حساب وإدارة المخاطر، وفي الربط بين رأس المال والمخاطرة.

2. الدعائم الأساسية لاتفاقية بازل 2.

يتميز عالم المال والاقتصاد بتطور مذهل يتطلب إطار واسع النطاق ومرن لتحديد كفاية رأس المال، لذا تعتقد لجنة بازل أنه يمكن تحقيق هذا الهدف بشكل أفضل من خلال ارتكاز الإطار الجديد على ثلاث دعائم أساسية:

الدعامة الأولى: متطلبات دنيا لرأس المال Minimum Capital Requirements

تم استحداث طريقة جديدة لحساب كفاية رأس المال المرجح بالمخاطر، واللازم لمواجهة مختلف المخاطر (مخاطر السوق ومخاطر التشغيل ومخاطر الائتمان)، وعلى هذا الأساس يحسب معدل كفاية رأس المال كالتالي³:

¹ -- سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، العدد 06، 2006، ص 156.

² - عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الصناعة المصرفية العربية وتحديات اتفاقية بازل 2، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي في المالية حول اشكالية: " البروز في ظل ضغوط العولمة المالية " حالة الاقتصاد الجزائر ""، جامعة عنابة، 23-24 نوفمبر 2004؛ ص 2.

³ Fares DAHAMANI, le ration COOK, somaphare, le journal interne des collaborateurs société générale Alegria, N : 08 novembre 2006, p 12 .

معدل كفاية رأس المال = [إجمالي الأصول / (مخاطر الائتمان + مخاطر التشغيل + مخاطر السوق)] $\leq 8\%$

ومنه أصبح معيار كفاية رأس المال أكثر شمولاً وتوسعا في تحديد المخاطر الفعلية، ومقاربة في قياس المخاطر؛ حيث طور في أساليب التقييم إذ أعطيت للبنوك ثلاثة طرق لتقييم المخاطر: الطريقة الأولى تعتمد على التصنيف الداخلي، والثانية على التصنيف الخارجي المعتمد على وكالات التصنيف الدولية، والثالثة تعتمد على طريقة التصنيف النموذجي مثل: نموذج CAMELS. أما طرق قياس مختلف المخاطر فسوف يتم التطرق إليها لاحقا.

الدعامة الثانية: عمليات المراجعة الإشرافية على البنوك (الرقابة الاحترازية): تتمثل في الرقابة الإشرافية التي تهدف إلى خلق نوع من التناسق بين المخاطر التي يواجهها بنك معين وحجم أمواله الخاصة، والتأكد أن الإشراف على البنك ليس مجرد التزام بعدة معدلات كمية، ولكنه يتضمن القيام بتقديرات نوعية حول كفاءة إدارته وقوة أنظمتها.¹

ونظرا للدور الحيوي الذي تلعبه الرقابة، يستلزم توافر مستويات عالية من العمالة التي تتمتع بالمهارة والخبرة في هذا المجال الحساس، والذي يتطلب درجة عالية من التنسيق والتعاون بين مختلف الجهات الرقابية، ولا سيما على عمل البنوك ذات النشاط الدولي. وترتكز هذه الدعامة على أربعة مبادئ أساسية هي:²

- امتلاك البنوك أساليب لتقييم الكفاية الكلية لرأس المال وفقا لحجم مخاطرها، والحفاظ على مستوياتها المطلوبة؛
- الجهة الرقابية ملزمة بمراجعة أساليب تقييم كفاية رأس المال لدى البنوك، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛
- إلزام البنوك بالاحتفاظ بزيادة في رأس المال عن الحد المطلوب وامتلاكها القدرة على تجسيد هذا الإلتزام؛
- تدخل الجهة الرقابية في وقت مبكر لمنع انخفاض رأس المال عن المستويات الدنيا المطلوبة لمواجهة خسائر البنك..

ومنه فالغرض الأساسي لهذه الدعامة هو الحرص على الثقة في البنك، لأن اهتزازها سيكون لها آثار وخيمة عليه، وعلى النظام المصرفي والاقتصاد ككل.

الدعامة الثالثة: تحقيق انضباط السوق: تهدف إلى تدعيم انضباط السوق عن طريق تعزيز درجة الشفافية وعملية الإفصاح عن رأسمالها ومدى تعرضها للأخطار، والانضباطية السوقية تحفز البنوك على ممارسة

¹ حياة نجار، اتفاقية بازل 3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف 1، العدد 13، 2013، ص: 277.

² بوراس أحمد وعياش زبير، المعايير الدولية للرقابة المصرفية وتطبيقاتها على الأنظمة المصرفية للدول النامية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 27، جوان 2007، ص: 171؛ 175.

أعمالها بشكل آمن وسليم وفعال، وأيضا الحفاظ على قواعد رأسمالية قوية لتعزيز قدراتها على مواجهة أي خسائر محتملة مستقبلا، من جراء تعرضها للمخاطر.

وتتطلب في المقابل الانضباطية السوقية الفعالة توافر المعلومات الدقيقة المفهومة والكافية عن المخاطر المتعلقة بنشاط البنك، أي تحتاج إلى توافر نظام دقيق للمعلومات، ونظم محاسبية دقيقة، حتى تستطيع الأطراف المشاركة في السوق المصرفية من تقييم أداء المؤسسات البنكية، ومدى كفاءتها، ومعرفة قدرتها على إدارة المخاطر.

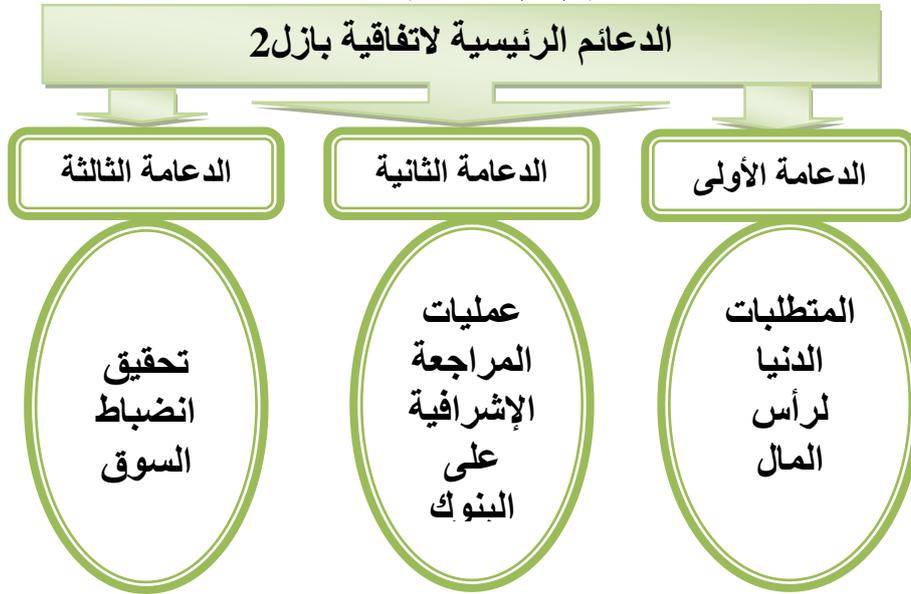
وتقوم دعامة انضباط السوق على مبادئ أساسية هي¹:

- ضرورة توافر كل بنك على نظام قياس درجة مطابقة أمواله الخاصة مع المخاطر التي يواجهها، وتسطير إستراتيجية ملائمة للحفاظ على هذا التوافق؛
- ضرورة اضطلاع المراقبين بمهمة فحص هذا النظام، والإستراتيجية للتأكد من تطابقها مع التنظيم المسطر؛
- ضرورة تدخل المراقبين بصفة وقائية ومنظمة، تضمن للبنوك عدم تراجع مستوى أمواله الخاصة على الحد القانوني، وتسطير الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

وبهذا تجلب انضباطية السوق فوائد عديدة، وتساعد البنوك والسلطات الرقابية على إدارة المخاطر، وتدعيم الاستقرار المصرفي.

ويمكن تلخيص الدعائم الأساسية لاتفاقية بازل 2 في الشكل رقم (16) الموالي:

الشكل رقم (16): الدعائم الأساسية لاتفاقية بازل 2



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ - نجار حياة، الإصلاحات النقدية ومكانة الحيطة المصرفية في الجزائر، ورقة بحثية في الملتقى الوطني حول " المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة - مناقسة - تقنيات، مخاطر"، جامعة جيجل، 06-07 جوان 2005.

ومنه يتضح لنا أن اتفاقية بازل 2 قد استخدمت أساليب مختلفة، ولكنها متكاملة في فرض الالتزامات من خلال " القواعد" في الدعامة الأولى، الاستراتيجية في الدعامة الثانية، إلى تأكيد الاعتماد على انضباط السوق من خلال شفافية المعلومات في الدعامة الثالثة.

ومن خلال دراسة الدعامة الأساسية الثلاثة التي جاءت بها اتفاقية بازل 2 نجد أن لها انعكاسات هامة على إدارة البنوك ونظم عملها، وتحمل بذلك العديد من الإيجابيات، ومن أهمها نذكر:

- **تحمل نظرة متكاملة للمخاطر** : فلم تقتصر على المخاطر الائتمانية والسوق فقط، بل امتدت إلى مخاطر التشغيل، والتعامل مع هذه المخاطر لا يقتصر على مجرد توفير حد أدنى من رأس المال، بل يتطلب مراعاة منظومة كاملة من مبادئ الإدارة السليمة للبنك والتحقق من الوفاء بها¹.
- **حساسية أكبر للسوق في تقدير المخاطر** : فمن خلال تعامل البنوك المستمر في الأسواق أصبح لها القدرة على تحديد المخاطر المرتبطة بنشاطها؛
- **إلغاء التمييز مع زيادة المرونة** : إذ كانت اتفاقية بازل 1 تميّز بين مجموعتين من الدول من حيث مستلزمات رأس المال، فإن اتفاقية بازل 2 استندت بدرجة أكبر إلى تقدير السوق للمخاطر، كما وفرت المزيد من المرونة أمام البنوك في تطبيقها لمعايير كفاية رأس المال فيما يتعلق بطريقة قياس المخاطر، مما يجعلها تختار الطريقة الأنسب لظروفها².

3. المخاطر التي شملتها الاتفاقية وطرق قياسها.

لقد أعطت اتفاقية بازل 2 فكرة أوسع للمخاطر، من خلال التأكيد على ضرورة تغطية مخاطر تتجاوز مخاطر الائتمان، وبصفة خاصة مخاطر التشغيل. وقد ركزت اتفاقية بازل 02 على ثلاثة أنواع من المخاطر وحددت لكل نوع طرق لقياسها³:

أولاً: المخاطر الائتمانية: وهي تتعلق بمدى قدرة الطرف المدين للبنك على الوفاء بالتزاماته كاملة في المواعيد المحددة، وتعتبر أكثر أنواع المخاطر التي تواجه البنوك. ويشير أحد الكتاب إلى أن هذا النوع يمثل 60% من مجموع المخاطر التي تواجه البنوك. والمخاطرة الحقيقية للائتمان تتمثل في انحراف أداء المحفظة عن القيمة المتوقعة، ويمكن التقليل من درجة تأثير هذا النوع من المخاطر من خلال التنوع؛ لكن لا يمكن إزالتها بالكامل بسبب أن جزء منها يكون مرتبطاً أو متأتياً من مخاطر السوق.

وبناء على تقييم الجهات الرقابية لقدرات البنوك في إدارة مخاطرها، فإن الاتفاق الجديد بازل 2 يمنح الخيار للبنوك في اعتماد إحدى المناهج الثلاثة لتقدير رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان، وتتسم بدرجة متزايدة من الحساسية للمخاطر وهي⁴:

¹ Michel Pebereau, les enjeux de la réforme du ratio de solvabilité, revue d'économie financière, n° 73, volume 4-2003, p130-131.

² حياة نجار، اتفاقية بازل 3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مرجع سابق، ص: 278

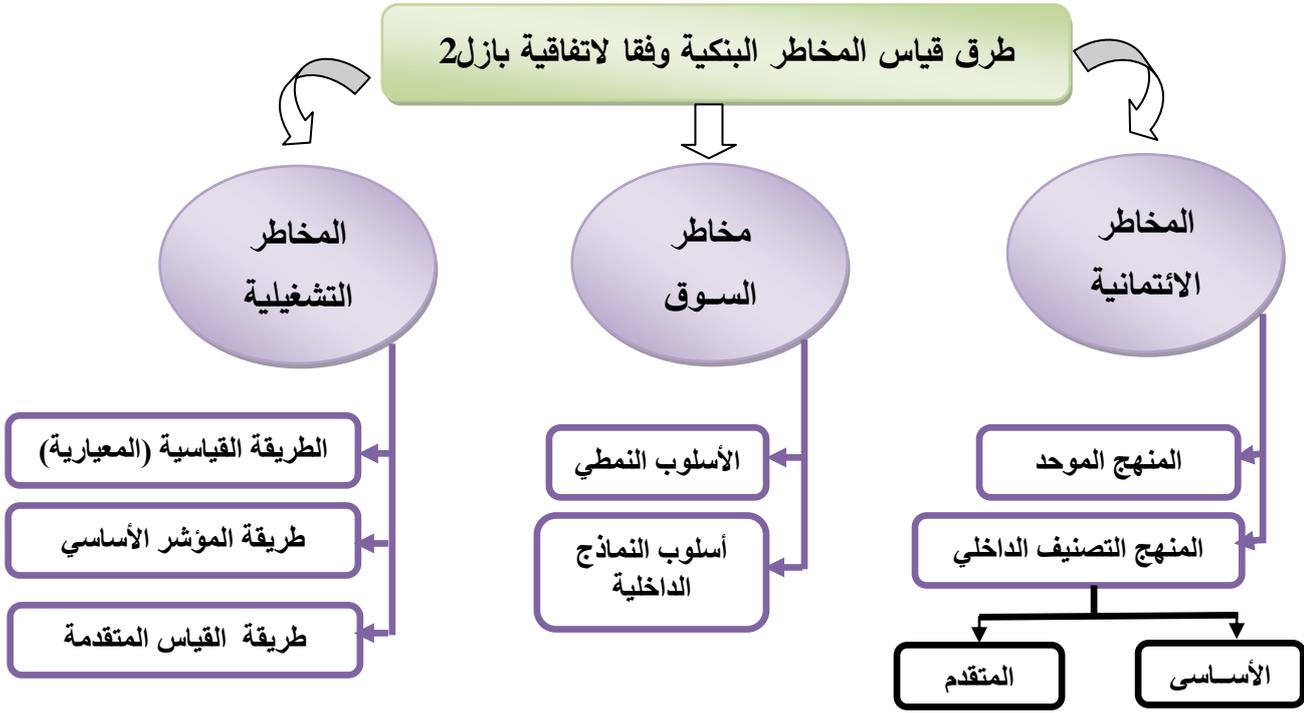
³ د. حسين عبد الله التميمي، اتفاقية بازل الثانية وكفاية رأس المال في البنوك التجارية، الموقع الإلكتروني لمنندى الإمارات الاقتصادي.

⁴ - سليمان عبد الناصر، مجلة جامعة سطيف، مرجع سابق، ص 157؛

- **المنهج الموحد** (الطريقة القياسية أو المقاربة المعيارية): ويعتمد هذا المنهج على التقييم الخارجي للائتمان والمتمثل في التقيط الخارجي la notation externe ، والذي يركز على تصنيف المخاطر حسب وكالات التقيط مثل: وكالة standare poor's
 - **منهج التصنيف الداخلي (IRB*)**، وتمثل طريقة التقيط الداخلي بصيغتها الأساسية، تقوم على أساس تصنيف المخاطر اعتمادا على احتمالات العجز غير المتوقعة من طرف البنوك المعنية، وذلك بالنسبة لكل حوافظها (عملاء البنوك، خواص، قطاع عام، مؤسسات صناعية وتجارية،...) من خلال تقدير احتمالات عدم السداد من العملاء وذلك بالاعتماد على نفسه بناءا على ما يملكه من كفاءات بشرية وفنية؛
 - **منهج التصنيف الداخلي المتقدم** ، أي طريقة التقيط الداخلي بصيغتها المتقدمة، حيث يقدر البنك مخاطره بناءا على قاعدة بيانات كبيرة، وباستخدام برامج متطورة.
- ثانيا: مخاطر السوق:** وتتعلق بتغير قيمة الأصول نتيجة عوامل اقتصادية مختلفة في غير صالح البنك، وتأخذ أشكال متعددة تظهر نتيجة تقلبات أسعار الفائدة ، وأسعار الصرف، الأسهم وعقود السلع، ويمكن مواجهة الخسائر الناتجة عن طريق التغطية لهذه الخسائر (المستقبليات، الخيارات، البيع لأجل،...).
- وبالنسبة لكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لمواجهة مخاطر السوق فلم تأتي اتفاقية بازل 2 بأي جديد في هذا المجال، فللبنوك حرية الاختيار بين الأسلوب النمطي، أو أسلوب النماذج الداخلية أو أي منهج مبسط وذلك حسب حجم البنك وقدرته على التعامل مع تلك المخاطر.
- ثالثا: المخاطر التشغيلية:** تنشأ نتيجة عدم الدقة في تنفيذ العمليات المختلفة، وهي ناشئة بالدرجة الأولى عن عوامل داخلية تؤدي إلى خسائر، ومن أمثلتها: الفشل في إدارة السيولة، فشل التجهيزات مثل: أعمال أجهزة الاتصالات والحاسوب الآلي، فشل العمالة لنقص التأهيل،...
- والاتفاق الجديد لبازل يمنح الخيار للبنوك أيضا في اختيار إحدى الطرق الثلاث الآتية لمواجهة مخاطر التشغيل¹:
- **طريقة المؤشر الأساسي:** إجمالي متوسط الدخل عن ثلاث سنوات $\times 15\%$ ؛
 - **الطريقة القياسية (المعيارية):** متوسط إجمالي الدخل عن ظل نشاط رئيسي \times نسبة تختلف بحسب درجة المخاطر لنوع النشاط؛
 - **الطريقة المتقدمة:** وتعتمد على النظام الداخلي الذي يتبعه كل بنك على حدا.
- وسوف يتم العودة إلى المخاطر التشغيلية وطرق قياسها بالتفصيل في المباحث القادمة.
- ويمكن تلخيص طرق قياس المخاطر المصرفية وفقا لما جاءت به مقررات بازل في المخطط رقم (17) الموالي:

¹ د. محمد عبد الحليم عمر، محاضرة حول: إدارة المخاطر في المصارف الاسلامية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2005؛ ص 13.

الشكل رقم (17): مخطط لطرق قياس المخاطر المصرفية وفقا لمقررات لجنة بازل



المصدر: من إعداد الباحثة

ومن خلال هذا الشكل نجد أن الاتفاقية الجديدة (بازل 2) أصبحت أكثر شمولاً للمخاطر التي تتعرض لها البنوك، وبذلك تصبح نسبة الملاءة المصرفية الجديدة Mc Donagh كما يلي:¹

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = [\text{إجمالي رأس المال} (\text{شريحة 1} + \text{شريحة 2} + \text{شريحة 3}) / \text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر} + \text{مقياس المخاطرة السوقية} \times 12.5] \leq 8\%$$

*الشريحة الثالثة: تتضمن إصدار البنوك لقروض مساندة لأجل سنتين لمواجهة المخاطر السوقية أو بصيغة أخرى:²

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = [\text{الأموال الخاصة} / (\text{مخاطر الائتمان} + \text{مخاطر السوق} + \text{مخاطر التشغيل})] \leq 8\%$$

وبشكل عام فإن اتفاقية بازل 2 تشكل في مضمونها قاعدة صلبة لحساب رأسمال القانوني للبنوك، وتطوير ممارسات الوظيفة المصرفية، إلا أنه لا يمنع من وجود بعض السلبيات أهمها: إهمال بعض أنواع المخاطر بالرغم من مفهومها الموسع للمخاطر المصرفية. فيتطور نشاط البنوك خاصة في الأسواق المالية وهي المخاطر الكبرى المرتبطة بالعمليات على المشتقات، والتي شكلت نسبة هامة من نشاط البنوك نظراً للتطور الكبير الذي عرفته السوق المالية في السنوات الأخيرة واستعمال المشتقات كوسيلة لإدارة المخاطر.³

¹ La nouvelle proposition de bale, à partir du site d'internet :www.cetai.hec.ca , consulté le :25/06/2013

² International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Basel Committee on Banking Supervision, June 2006, p12.

³ بن نعمون حمادو، طبيعة الإصلاحات المالية والمصرفية في أعقاب الأزمة المالية 2008، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد خلال الفترة 20-21 أكتوبر 2009 حول: " الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية"، جامعة فرحات عباس- سطيف 1، 2009، ص: 126

المطلب الثالث: إدارة المخاطر البنكية وفقا لاتفاقية بازل3.

1. اتفاقية بازل 3 وأوجه القصور في اتفاقية بازل2.

بعد الأزمة المالية المخيفة التي عاشها العالم خلال الأعوام الثلاثة الماضية، والتي تسببت فيها البنوك، كان لا بد من إعادة النظر في القوانين والقواعد الدولية التي تنظم عمل المصارف. وهذا ما حدث بالفعل يوم الأحد 12 سبتمبر 2010 من خلال اتفاقيات بازل 3 ، والتي تعتبر جزءا من المبادرات الدولية لتعزيز النظام المالي في أعقاب الأزمة المالية لعام 2007، تحت قيادة جهاز الأمن الفيدرالي، ومجلس الاستقرار المالي لبنك التسويات الدولية، ودول مجموعة العشرين G20 ، حيث تم الاتفاق على قواعدها يوم 12 سبتمبر 2010.

لقد أظهرت الأزمة المالية الأخيرة أوجه القصور في اتفاقية بازل 2 أهمها: ¹

- وجود خلل في الأسواق المالية ووكالات التصنيف العالمية؛
 - عدم وجود تعريف موحد لجودة رأس المال وأسقف الائتمان؛
 - عدم وجود معايير مشتركة للسيولة، وعدم استيعابها للمخاطر المفرطة للسوق في مجال عمليات المتاجرة والمشتقات المالية التي ارتفعت بشكل حاد بين البنوك الكبرى.
- فكانت بذلك المسألة المثارة في لجنة بازل تكمن في العلاقة بين مستوى رأس مال المؤسسات المالية ، والمخاطر التي تدخل في نطاق نشاطها " الرهن العقاري على سبيل المثال"، فحاولت اللجنة التفكير نسبيا في:

- المزيد من رأس المال والأسهم الممتازة؛
- المزيد من الشفافية

2. أهداف اتفاقية بازل 3.

إن لجنة بازل من خلال محاولة إرساء القواعد الجديدة " بازل 3" لم تعالج فقط نسبة ملاءة البنوك فحسب، بل هدفت إلى معالجة ما يلي: ²

- **نوعية رأس المال:** حيث هدفت اللجنة إلى إعادة تعريف رأس المال " الفئة 1 على وجه الخصوص"، وأعطت نسب متعددة له " ثلاث نسب للملاءة ونسبة للرافعة المالية"؛
- **إقامة نسب دولية للسيولة في البنوك:** حيث قامت اللجنة بوضع أنظمة لإدارة السيولة بشكل فعال " نسب دنيا للسيولة على المدينين القصير والطويل"، وهي التي تمثل خط الدفاع الأول عند حدوث الأزمات.

¹ افتتاح منتدى تطبيق بازل 3 في المصارف " التحديات والفرص المتاحة"، من الموقع الإلكتروني: www.baladiynews.com، تم الاطلاع عليه يوم: 2012/06/6.

² حشد مصرفي لبناني وعربي في منتدى بازل3، من الموقع الإلكتروني: www.abidarimagazine.com/articl.php، تم الاطلاع عليه يوم: 2012/06/3.

- إعادة النظر في تغطية بعض المخاطر : حيث قامت اللجنة بوضع شروط مالية خاصة للمؤسسات المالية التي تشكل مخاطر شاملة الحد من تعرضها لأي مشكلات قد تكون البنوك المركزية غير قادرة على معالجتها؛
- وضع معايير أكثر شمولية ودقة للإدارة الرشيدة : مع التأكيد على المسؤولية تبدأ من رأس الهرم tone at the top؛ أي مجلس الإدارة، وتشتمل على:
 - أ. نوعية واستقلالية وخبرة أعضاء مجالس الإدارة للبنوك؛
 - ب. المهام الرئيسية الملقاة على عاتقهم من إدارة المخاطر، إلى التدقيق في الأعمال المصرفية، على حسن توزيع المكافآت والأرباح بما يجنب الدخول في مخاطر غير محسوبة النتائج.

3. مضمون اتفاقية بازل 3.

حاولت لجنة بازل من خلال اتفاقية بازل 3 إلى إرساء عدّة تدابير رئيسية أهمها:

2.3 المتطلبات الدنيا لرأس المال وفقا لبازل 3: وكانت أهم المستجدات تتعلق ب:

- تعزيز رأس المال : أثبتت الأزمة المالية الأخيرة أن القطاع المصرفي يحتاج إلى كمية متزايدة من رأس المال، من خلال تعزيز نسبة الموارد الثابتة للبنوك أو احتياطاتها، والتي تعتبر من أهم المعايير المعتمدة لقياس المتانة المالية للمؤسسات المصرفية. ولهذا اقترحت لجنة بازل رفع متطلبات رأس المال من خلال:¹
 - الرفع من رأس المال من 8% إلى 10.5%؛
 - الرفع من نسبة الأصول الثابتة للبنوك التي يرمز لها ب: tier1، من 4% حاليا إلى 6% ، وذلك بحلول سنة 2015؛
 - الرفع من الاحتياطات الصلبة " الفئة الأساسية 1" المؤلفة من أسهم وأرباح من 2% حاليا، إلى 4.5% من أصولها، وهو ما يسمى: " core tier 1 on capital ration"، وذلك بحلول سنة 2015؛
 - تخصيص شريحة اضافية "وسادة السلامة" بمقدار 2.5% من رأس المال، وه وما يعرف ب: " counter cyclical"، وذلك بحلول سنة 2019؛
- ومن خلال كل هذا، يرتفع إجمالي الاحتياطي الصلب للبنوك إلى 7%، من أجل سد الثغرات المالية في حالة حدوث أزمة. كما شجعت لجنة بازل للرقابة المصرفية البنوك الكبيرة على الاحتفاظ باحتياطات أكبر من 7%، لأن انهيار مثل هذه البنوك يمكن أن يدمر النظام المالي بأكمله، ولكنه لم يحدد هذه النسبة الإضافية التي تتوقع من البنوك الكبيرة الالتزام بها. وبالفعل فالبنوك البريطانية قد رفعت نسبتها إلى ما يتراوح بين 7% و 13% في " بنك باركليز"، وبين 2% و 9% في " بنك لويدز".

¹. accord de Ball, à partir du site d'internet: www.essectransac.com, consulté le: 28/04/2015, P12.

وقد شددت القواعد الجديدة على أنه في حال أخل أحد البنوك بهذه النسبة؛ أي انخفضت نسبة الأموال الاحتياطية لديه عن 7% ، فسيحق للسلطات المالية أن تمنع البنك من توزيع أرباح للمساهمين، أو منح مكافآت مالية لموظفيه، أو حتى تخفيض رواتبهم.¹ ويمكن تلخيص متطلبات رأس المال وفقا لمقررات لجنة بازل 3 في الجدول رقم (09) التالي:

الجدول رقم (09): متطلبات رأس المال وفقا لمقررات لجنة بازل 3

إجمالي رأس المال	رأس المال الشريحة الأولى	حقوق المساهمين	الحد الأدنى
8%	6%	4,5%	رأس المال التحوط
	2.5%		حدود رأس المال التحوط
	0 - 2,5 %		للتقلبات الدورية
10.5%	8.5%	7%	الحد الأدنى + رأس المال التحوط " بازل 3 "
8%	4%	2%	بازل 2

المصدر: موقع بنك التسويات الدولية

- **تحسين نوعية رأس المال** : تهدف لجنة بازل من خلال الاتفاقية الثالثة إلى تحسين نوعية رأس المال بالنسبة للبنوك، من أجل تعزيز قدرتها على استيعاب الخسائر والتحكم في التسيير خلال فترات الضغط من خلال إدخال تغييرات جوهرية على تعريف رؤوس الأموال الخاصة التي تتكون من:²
 - الشريحة 1: الأسهم العادية، وتتضمن أسهم عادية واحتياطات والأرباح المدورة إضافة إلى أي أدوات مالية أخرى تستوفي شروط تصنيفها في هذه الشريحة وتسمى بالشريحة الأولى الإضافية؛
 - تنسيق وتبسيط المستوى الثاني مع فئة واحدة من الفئة 2؛
 - الخصومات من الأسهم العادية " القاعدة الأساسية لرأس المال " هي: حقوق الأقلية، الأصول الضريبية المؤجلة فيما يتعلق بالفروق المؤقتة ولمصالح المؤسسات المالية؛
 - تقييد الأدوات المالية المؤهلة في رأس المال الأساسي، مع استبعاد المنتجات الإضافية " المنتجات الهجينة المركبة".

¹ بازل تضع قواعد جديدة لتعزيز أداء المصارف، من الموقع الإلكتروني: www.swissinfo.ch/ara/detail/content.html، تم الاطلاع عليه يوم: 2012/05/30.

² Marie-Christine Jolys, Bale 3: les impacts à anticiper, Mars 2001, à partir du site d'internet: www.kpmg.com , consulté le: 21/03/2014 , P5; accord de Ball, opcit, P12.

2.3. توسيع وتعزيز تغطية المخاطر: وتمثلت أهم التعديلات التي جاءت بها اتفاقية بازل 3 في جاني المخاطر فيما يلي:

- **توسيع مفهوم المخاطر:** وذلك من خلال مراجعة بعض القضايا المتعلقة بالمخاطر منها:
 - محاولة الأخذ بعين الاعتبار كل المخاطر المادية التي يمكن أن تلحق بالبنك أثناء أداء نشاطه بما فيها مخاطر الأطراف المقابلة في عقود المشتقات، وقد بينت الاتفاقية كيفية حسابها، وخصصت جزء من رأس المال لتغطيتها؛
 - تخصيص بازل 3 لجزء من رأس المال من أجل تغطية المخاطر الناجمة عن عمليات التوريق، فقامت بتحديد مجموعة من النسب التي يتم تخصيصها من رأس المال لتغطية مخاطر السندات بما فيها التوريق؛
 - ألزمت اتفاقية بازل 3 البنوك بوضع برنامج شامل لاختبار ضغط خطر الطرف المقابل، باستخدام تقنيات مختلفة.

- **إدخال نسبة الرافعة المالية:** عمدت اتفاقية بازل 3 على إدخال ما يسمى بالرافعة المالية لكبح جامح التوسع في القروض المصرفية، ذلك من خلال فرض نسبة قدرها 3% من الشريحة الأولى من رأس المال؛ حيث يتم حسابها من إجمالي أصول الميزانية وخارج الميزانية دون أوزان ترجيحية، ولا يمكن أن يتجاوز 33 مرة من رأس مال الشريحة الأولى للبنوك؛

- **تعزيز سيولة البنوك:** تعتبر السيولة عاملاً حاسماً في أزمة 2007، ولم تكن تخضع لأي تنظيم منسق دولياً، وقد حاولت لجنة بازل إيجاد معيار عالمي للسيولة من خلال إدخال نسبتين للسيولة كما يلي:

أ. **نسبة تغطية السيولة " LCR " على المدى القصير:** هي نسبة لمدة شهر واحد، تشترط أن

يكون لدى البنوك أصول سائلة ذات جودة عالية، وكافية لتلبية التدفق النقدي لديها لمدة 30

يوم، وبالتالي إرغام البنوك على الاحتفاظ بمخزون دائم " موجودات سائلة " لتمكينها من

الصمود أمام أزمات السيولة الحادة لمدة 30 يوماً، لمواجهة الطلب على الودائع أو السحوبات

الكبيرة من الخزينة، هذه النسبة تطلبت من البنوك الدولية تخصيص رصيد من الأصول المالية

القابلة للتداول دون مخاطرة كالسندات الحكومية وسندات الشركات ذات الجودة العالية¹.

وتحسب النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة قصيرة الأجل} = \frac{\text{الأصول السائلة عالية الجودة/ صافي التدفقات النقدية خلال 30 يوم}}{100\%}.$$

حيث تتكون الأصول السائلة عالية الجودة من: النقد واحتياطيات البنوك لدى البنك المركزي، وبعض

الأصول الأخرى ذات السيولة المعتبرة شرط أن لا تزيد نسبتها عن 40% من الأصول السائلة، الأوراق

¹ Basel 3. à partir du site d'internet: www.wikipedia.org, consulté le: 05/06/2014

المالية القابلة للتبادل والتي تمثل ديون أو أنها مضمونة من قبل جهات سيادية أو من قبل البنك المركزي، الحكومات غير المركزية، بنك التسويات الدولية، صندوق النقد الدولي،...

أما صافي التدفقات النقدية فتحسب من خلال التدفقات الداخلة والخارجة المتوقعة خلال 30 يوم المقبلة¹، ومراقبة هذه النسبة يسمح للبنك باتخاذ إجراءات تصحيحية في حال ما إذا كانت هناك بوادر عسر السيولة، حيث تم تصميم فترة 30 يوم بالنسبة للبنوك لمواجهة العديد من المخاطر كاحتمال تخفيض التصنيف الائتماني للمؤسسة، وفقدان جزء من ودائع العملاء، والوصول إلى إغلاق التمويل المضمون، توقيف إعادة التمويل بين البنوك....

ب. نسبة السيولة طويلة الأجل (صافي نسبة التمويل المستقر " NSFR " على المدى الطويل):

تهدف إلى تمكين البنوك من الصمود في وجه أزمة حادة للمؤسسة لمدة سنة واحدة من خلال توفير موارد مستقرة تضمن لأي بنك مواصلة نشاطه بشكل سليم لمدة سنة في فترات الضغط التي قد تمتد في المستقبل، نتيجة تراجع في الربحية والأداء، أو تراجع تنقيط قروض أو أوراق البنك أو الأطراف المقابلة في عقود المشتقات،² أو نتيجة أي حادث قد يؤثر سلبا على نشاط البنك وأصوله، ومبدؤها هو: أن مقدار الاحتياطات من الموارد المستقرة " تمويل مستقر مطلوب" يجب أن يكون أقل من حجم الموارد المتاحة " تمويل مستقر متوفر". وتحسب النسبة كما يلي:

نسبة السيولة طويلة الأجل = الموارد المستقرة المتاحة مدة سنة / الحاجة للتمويل المستقر لسنة $\leq 100\%$.

الهدف المعلن في هذه النسبة هو الحد من الاستخدام المفرط لتحويل آجال الاستحقاق من خلال تشجيع البنوك على اللجوء إلى التمويل على المدى الطويل، وذلك من أجل تعزيز العلاقة بين مدة القروض الممنوحة من قبل البنوك والموارد التي يجمعونها من المودعين أو أسواق الأوراق المالية، وهذه نسبة كبيرة نسبيا تشكل قيد على الاستثمار في الأصول طويلة الأجل، يتعين على البنك الحصول على موارد طويلة الأجل التي هي مكلفة.

3.3 إدارة ومراقبة المخاطر: قد تضمنت مقترحات بازل 3 ضرورة تحسين إدارة المخاطر والرقابة عليها في البنوك، من خلال إدراج تعديلات مست على وجه الخصوص مبادئ عملية المراجعة الرقابية المنصوص عليها في الدعامة الثانية من مقررات بازل 2، وذلك بهدف معالجة الأخطاء المسجلة في ممارسات إدارة المخاطر بالبنوك، والتي تم اكتشافها خلال الأزمة المالية العالمية الأخيرة³.

¹ حياة نجار، اتفاقية بازل 3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي، مرجع سابق، ص: 283-284

² نفس المرجع، ص: 284.

³ نفس المرجع، ص: 284.

المبحث الثالث: المخاطر التشغيلية وتقنيات قياسها في البنوك

عرفت أنشطة البنوك اتجاها متزايدا نحو التنوع والتعقيد، بسبب عولمة الخدمات المالية، والاعتماد المتزايد على استخدام التقنية الآلية المتطورة في العمل المصرفي، مما عرض البنوك إلى نوع جديد من المخاطر لا يقل أهمية عن باقي المخاطر المصرفية؛ وهي " المخاطر التشغيلية". فأخذت البنوك على عاتقها مسؤولية معالجة هذا النوع من المخاطر باعتبارها فئة متميزة من المخاطر التي تواجهها.

المطلب الأول: تعريف المخاطر التشغيلية وأنواعها.

1. تعريف المخاطر التشغيلية.

لقد تعددت التعريفات التي قدمت للمخاطر التشغيلية، ولكنها كلها تصب في سياق واحد، وهو أنها: تلك المخاطر المتصلة بأوجه الاختلاف الوظيفي في نظم المعلومات، ونظم رفع التقارير، وفي قواعد رصد المخاطر الداخلية، فهو خطر يرتبط بالعنصر البشري، وليس له علاقة مباشرة بظروف الأسواق المالية.¹ كما عرفت بأنها: المخاطر التي تنشأ نتيجة ضعف أنظمة الرقابة الداخلية، أو ضعف في كفاءة الأشخاص، أو حدوث ظروف خارجية، والتي تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة.²

أما لجنة بازل (2001) فقد عرفت رسميا المخاطر التشغيلية بأنها: " مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية" ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، ويستبعد المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة.³ ويقصد بعدم كفاءة العمليات الداخلية : وجود أخطاء في إدارة العمليات وحسابات العملاء، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والتي قد تتمثل في: الأخطاء في إدخال البيانات والدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم، وخسائر بسبب الإهمال.

أما الخسائر التي يتسبب بها الأفراد (يقصد أو بدون قصد) قد تتمثل في :عمليات الاحتيال من قبل الموظفين، عمليات التداول دون تخويل، وخطأ معالجة البيانات، والخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء والمساهمين والجهات الرقابية وأي طرف ثالث.

أما الخسائر الناشئة عن الأنظمة فتتمثل في: انهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الاتصالات وأخطاء البرمجة.

كما جاء في التقرير المراجع لاتفاقية بازل 2 حول الرقابة المصرفية سنة 2004 تعريف الخطر التشغيلي بأنه: خطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو نقص في الإجراءات والأفراد والأنظمة الداخلية والخارجية.⁴

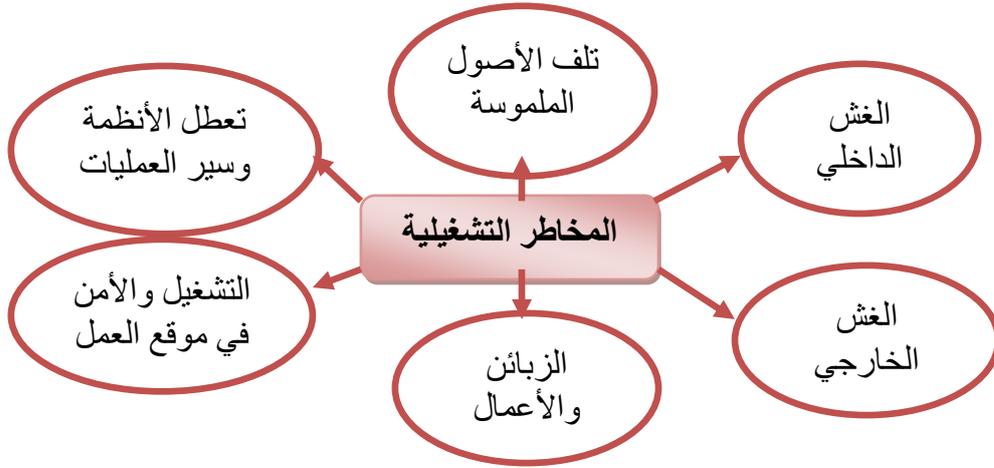
¹ رقية شقرون، إدارة المخاطر في البنوك التجارية ومؤشرات قياسها، ص 5.

² الكراسنة ابراهيم، مرجع سابق، ص 41.

³ Guide pratique: Comment intégrer les risques ESG aux dispositifs de maîtrise des risques operationnel? ORSE, avril 2012, p5.

⁴ - Comité de bèle sur le contrôle bancaire, *Couvergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres*, dispositif révisé, juin 2004, p.121.

ومنه يمكن تلخيص مركبات المخاطر التشغيلية لدى البنوك وفقا لمقررات لجنة بازل 2 كالتالي:
الشكل رقم (18): مركبات المخاطر التشغيلية في البنوك وفقا لمقررات لجنة بازل



ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن المخاطر التشغيلية تنشأ عن وقوع إختلالات في الأنظمة الداخلية الموضوعية من طرف البنك؛ كنظام المعلومات والنظام المحاسبي والأنظمة المعلوماتية، كما يمكن أن تنشأ نتيجة ارتكاب الأخطاء أو الغش من طرف الأفراد داخل البنك أو عدم احترامهم للآداب المهنية والأخلاقية المرتبطة بالمهنة.

- **الخطر المعلوماتي:** الإعلام الآلي أداة إنتاج حقيقية لدى البنوك وفعاليتها هي عامل مصيري في معركة المردودية، وذلك للتأقلم مع محيط يزداد أكثر فأكثر صعوبة وتنافسية. وفي الخطر المعلوماتي تكون أجهزة الإعلام الآلي (الحاسوب) السبب الرئيسي لها، حيث أن هذا الأخير يقوم بمعالجة وتخزين المعلومات وتقديم الخدمة المصرفية بسرعة وضمان أكبر، مما يساهم في زيادة مردودية البنك ويسمح له بالتأقلم مع البيئة التنافسية، ولكن حدوث أخطاء في تنفيذ العمليات، أو التأخر في مسايرة التكنولوجيات الحديثة، أو الضعف في التحكم في البرامج والأنظمة المعلوماتية، أو خطر انسداد النشاطات بسبب الإيقاف غير مقصود للأنظمة... وهو ما يشكل خطرا يمكن له التأثير على مردودية البنك.¹

ومنه فإن إدخال الإعلام الآلي على نشاط الخدمات المتمثل في النشاط البنكي، قد يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مستقبل زاهر لكن ذلك يتطلب إتقان العملية بكفاءة وتأهيل الموظفين.

- **الخطر المحاسبي:** يتميز النظام المحاسبي للبنوك بخصوصيات عديدة أهمها وجود عدد معتبر من حسابات الزبائن والتدفقات المحاسبية المختلفة (عمليات الإيداع، عمليات الإقراض تحويل الأموال أسحب ...) مما يؤدي إلى ظهور الخطر المحاسبي في جانبين لدى البنك هما:²
- انعدام أو ضعف إثبات المبالغ المسجلة في الحسابات والعمليات المسجلة والأرصدة المحاسبية -
مستندات مما يؤدي إلى ضعف الموضوعية والصورة الصادقة للقوائم المالية للبنك؛

¹ Lamarque E, *Gestion Bancaire*, paris : édition Pearson Education, 2003, p 67 .

² Obert, R, *Révision et certification des comptes*, paris : édition Dunod, 4 éme Ed, 1995, p23 .

- عدم احترام تطبيق طرق ومعاملات التقييم الخاصة بالاستثمارات المالية كالسندات والأسهم وفقاً للمخطط المحاسبي البنكي والمعايير الدولية للمحاسبة مما يؤثر على نوعية المعلومات المالية والمحاسبية المنتجة.

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن المخاطر التشغيلية هي المخاطر المتولدة من العمليات اليومية للبنك، أو هي الخسائر التي يتحملها البنك نتيجة الأخطاء في تنفيذ العمليات الذي يرجع سببها إلى تقصير من الموظفين وارتكاب الأخطاء، أو سوء الأنظمة الداخلية الموضوعية من طرف البنك؛ كنظام المعلومات والنظام المحاسبي والأنظمة المعلوماتية، أو قد تكون ناجمة عن أحداث خارجية تمس بهياكل البنك كالأضرار المرتبطة بالبيئة والخارجة عن سيطرة البنك (العواصف والفيضانات والزلازل أو الحرائق). وعموماً يمكن اختصار أهم العوامل والأسباب التي تؤدي إلى الوقوع في المخاطر التشغيلية، و من بين أهمها:¹

- عدم الكفاءة في السيطرة المباشرة على التكاليف؛
- الإجراءات الخاطئة من قبل العاملين أو العملاء نتيجة عمليات الاحتيال؛
- الخسائر الناتجة عن الأحداث الخارجية؛
- عدم قدرة الأنظمة على تغطية حجم العمل؛
- عدم ملائمة الإجراءات المتعلقة بالضوابط والرقابة على العمليات وسياسة التشغيل.

وتندرج تحت المخاطر التشغيلية مجموعة من المخاطر من بينها:

- **المخاطر القانونية:** وتكون في حالة عدم وضوح العقود المالية موضع التنفيذ، وهي تتمثل في الخسائر الناتجة عن الغرامات والعقوبات والجزاء المطبقة على البنك في حالة إخفاقه في تنفيذ التزاماته التعاقدية القانونية، أو نتيجة تطبيقها بشكل مخالف لنصوص العقد، أو تكون تلك النصوص لا تعكس الحقوق والالتزامات التعاقدية للبنك بشكل واضح وسليم.

كما يمكن تعريف الخطر القانوني بأنه الخطر الذي يحدث عند وقوع نزاع أو خلاف بين البنك وزبائنه نتيجة وجود غموض أو فراغ قانوني أو تقصير مهما كان نوعه عند القيام بعملية ما أو إبرام عقد ، ومن أمثل المخاطر القانونية:

- تحرير سئى للعقد المبرم بين الطرفين مما يصعب أو يمنع تنفيذه؛
- قبول ضمانات مشتبهة قانونياً كقبول عقارات في محل نزاع أو محجوزة؛
- رفع دعاوى قضائية ضد الأطراف التي لم تحترم آجال تسديد القرض.
- عدم احترام البنك لتطبيق القوانين المتعلقة بالنظام المصرفي سواء بتعمد أو بحسن نية، مما يؤدي بالسلطات الرقابية المصرفية إلى فرض عقوبات مالية مكلفة أو تقديم إنذارات تمس بسمعة البنك ، ونشير إلى أن هذا الخطر هناك من يسميه بالخطر التنظيمي.

¹ Basel committee on banking supervision: "Regulatory Treatment of operational risk,jan 2001. P8

- **مخاطر التوثيق:** وهي المخاطر الناشئة عن عدم توافر التوثيق اللازم لتعزيز الأنشطة والعمليات الخاصة بالبنك، سواء فيما يتعلق بالعلاقة بالعملاء، أو العلاقات الداخلية بين أقسام ودوائر البنك، إضافة إلى عملية تنظيم الاتفاقيات والعقود المالية مع العملاء بشكل خاطئ¹.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرق بين مخاطر العمليات ومخاطر التشغيل؛ حيث أن مخاطر العمليات تتعلق بالأنشطة التي تقوم بها دائرة العمليات في البنك المسؤولي عن الإجراءات وعمل التسويات وتأكيداتها، في حين أن المخاطر التشغيلية مفهومها أشمل وأعم، إذ أنه ليس فقط دمج الأنشطة الرقابية للدوائر المختلفة، بل أيضا احتمالية تعرض المؤسسة لحدوث أية مخاطر أخرى².
- ولقد اجتمعت جملة من الأسباب التي جعلت البنوك أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية في الآونة الأخيرة أهمها:³
 - ضعف مقدرة البنوك في التحكم في التقنيات الآلية المتطورة المستخدمة في العمل المصرفي، خاصة في ظل تزايد الاعتماد على الأنظمة الآلية والتقدم التكنولوجي في تنفيذ العمليات المصرفية؛
 - النمو في التجارة الإلكترونية: والتي تنطوي على مخاطر محتملة مازالت أبعادها غير معروفة تماما (مثل الاحتيال الخارجي ومشاكل أمن أنظمة الكمبيوتر)؛
 - عمليات الاندماج الكبرى: وإعادة النظر في عمليات الدمج والتحالف تشكل اعتبارا لقدرة الأنظمة الجديدة، أو الأنظمة المتكاملة حديثا على الاستمرار؛
 - ضعف السياسات الأمنية المصاحبة للعمل المصرفي الإلكتروني ، بحيث تنشأ المخاطر من جراء أخطاء المرخص لهم (مثل تجاوزات الموظفين في البنك، أو إساءة الاستخدام من قبل العملاء لعدم الإحاطة بإجراءات العملية)، و/ أو تنشأ من غير المرخص لهم؛
 - اعتماد البنوك على الوسائل الحديثة للتخفيف من حدة مخاطر الائتمان والسوق مثل: الضمانات والمشتقات المالية والإسناد الخارجي (تحويل الموجودات إلى سندات)، مما جعلها عرضة لمخاطر جديدة ناجمة عن استخدام هذه الوسائل؛
 - الاستخدام المتزايد للخدمات المساندة المقدمة من أطراف أخرى ، وزيادة الاعتماد على الجهات الخارجية في القيام بأعمال داخلية للبنك، مثل أنظمة التسوية والمقاصة، مما قد يبرز بعض المخاطر الأخرى الهامة أمام البنوك.
- ومما يتضح لنا بشكل جلي أن المخاطر التشغيلية عبارة عن نتائج للممارسات المصرفية أحيانا، وعن ضعف أنظمة الرقابة والضبط الداخلي أو فشل في الأنظمة الآلية أحيانا أخرى.

¹ أحمد محمد مصبح، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012، ص: 35.

² نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2، المؤتمر العلمي السنوي الخامس - جامعة فيلادلفيا الأردنية

المنعقد في الفترة من 4-5/7/2007، ص: 14

³ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية حساب المتطلبات الرأسمالية لها، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2004، ص: 7.

2. أنواع المخاطر التشغيلية

تعددت المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك نتيجة تعدد المسببات، ولكن جميعها يؤدي إلى خسائر غير متوقعة. ولقد جاءت تركيبة المخاطر التشغيلية وفقاً لمقررات لجنة بازل 2 بأهمها نذكرها فيما يلي:

- **الاحتيال المالي:** يعد عنصر الثقة مفتاح نجاح وتطور العلاقات التجارية، غير أنها يمكن أن تزول وتنتهي بممارسة أعمال تشوبها سوء النية أو الخداع أو الغش من أحد الأطراف، والبنوك تواجه يومياً حالات عديدة من الاحتيال التي يمكن أن تتحقق، وبالتالي توقعها في خسارة غير محسوبة. والاحتيال المالي يكون من خلال التحايل على الضوابط الداخلية، أو إجراءات الرقابة، مما يؤدي إلى خسائر مالية نتيجة خطأ أو احتيال أو إخفاق في الأداء بطريقة آنية. أو من خلال ممارسة الموظفين لأعمال غير أخلاقية.¹

كما يعرف الاحتيال بأنه: " فعل بسوء نية يهدف إلى الحصول على منفعة شخصية ويترتب عنه إلحاق أضرار جسيمة بالمؤسسة".²

ومنه فعمليات الاحتيال لها دوماً أثر سلبي على البنك سواء في الأجل القصير أو الطويل، فهي أكبر خطورة تهدد ديمومة نشاطات البنك واستقراره، ويصعب كشفها وضبطها وقياسها لأنها تقع ضمن عدّة أشكال، ويمكن تقسيم أنواع الاحتيال المالي إلى نوعين رئيسيين هما:

-**الاحتيال الداخلي:** وهي تلك الأفعال التي تهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية، أو سياسة البنك من قبل مسؤولي البنك أو العاملين به. ومن أمثلة هذه النشاطات:

- ✓ تقديم تقارير وتوجيهات مضللة عن قصد عن الموقف؛
- ✓ القيام بمعاملات غير مصرح بها مثل تكوين ملفات قروض وهمية أو تهريب " تحويل" الأموال؛
- ✓ الحصول على معلومات من الداخل لحساب موظف،
- ✓ التدمير المقصود للأصول.

وقد بينت الدراسة التي قام بها المكتب الدولي للتدقيق ERNST et YOUNG سنة 2001 أن 59 % من حالات الاحتيال قام بها أعضاء حاليون أو سابقون في المؤسسة ذو مستوى عال من التكوين، وحاصلين على مناصب رفيعة في التنظيم.³

¹ Mondher Bellalah, *Gestion des risques et produits dérivés, classiques et exotiques*, paris, édition duno 2003 ;P :19

²- Bernard, F., Gayraud, R. et Rousseau, L, *Contrôle interne : concepts, réglementation cartographie des risques, guide d'audit de la fraude*. Paris : edition Maxima, 2006, p. 88

³ منصور علي، دور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر الفروض المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008/2007، ص: 134.

-**الاحتيال الخارجي:** وهو أية أفعال يقوم بها طرف ثالث من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون. ومن أمثلة هذه النشاطات: تحرير أوراق تجارية وهمية أو تزوير الشيكات، وتبييض الأموال،....، غير أن تجسيد الاحتيال في البنك من طرف جهات خارجية ناتج في الغالب عن وجود اختلال في أنظمة البنك التي تكون غير قادرة على الحماية ضد الاحتيال الخارجي.

- **الاختلاس:** وهو الأكثر شيوعاً بين العاملين في البنوك، والناتج عن التعاملات بال شيكات السياحية، وأجهزة الصراف الآلي، وغالباً ما يصعب استعادة مثل هذه الأموال المختلسة، وعلى الأجهزة الرقابية وضع سياسات عمل محكمة تحد من هذه الاختلاسات؛¹
- **الممارسات المتعلقة بالعملاء والمنتجات والأعمال:** وهي الإخفاق غير متعمد أو الناتج عن الإهمال في الوفاء بالالتزامات المهنية تجاه عملاء محددین (بما في ذلك شروط الصلاحية والثقة)، أو الإخفاق الناتج عن طبيعة تقييم المنتج أو إساءة استعمال المعلومات السرية للزبائن؛
- **توقف العمل والخلل في الأنظمة** بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر؛ أي تعطل في الأعمال، أو خلل في الأنظمة المستعملة، أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسوب...، أو الإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العلاقات مع الأطراف التجارية المقابلة؛
- **الجرائم الإلكترونية:** لقد أخذت الجريمة الإلكترونية حظها في التقدم الحاصل في استخدام التقنيات الآلية الحديثة في جميع النشاطات المصرفية، فبرزت العديد من الجرائم من خلال الصراف الآلي، بطاقات الائتمان، الاختلاس الإلكتروني؛
- **الأضرار في الموجودات المادية:** وهي الخسائر التي تلحق بالموجودات المادية جراء كارثة طبيعية أو أي أحداث أخرى؛
- **تنفيذ وإدارة العمليات:** هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة لعمليات البنك، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات مثل: الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخسائر بسبب الإهمال وإتلاف أصول العملاء.²

¹ محمد حسين علي الصواف، أثر الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية، مجلة التقني، المجلات الأكاديمية العلمية العراقية، عدد 2011، من الموقع الإلكتروني: <http://www.iasj.net>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2014/04/03.

² اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مرجع سابق، ص: 9-10.

المطلب الثاني: تقييم المخاطر التشغيلية ومصادرها.

1. تقييم المخاطر التشغيلية.

أداء التشغيل في البنك يعتمد على التكنولوجيا المستعملة، لذا فإن نجاح البنك في التحكم والرقابة على المخاطر التشغيلية يعتمد على ما إذا كان نظام البنك الذي يتم من خلاله توزيع المنتجات والخدمات المالية، والوظائف المختلفة تدار بشكل كفاء أم لا، ولهذا يجب على البنك القيام بعملية تقييم المخاطر التشغيلية بصفة دورية ومستمرة . وعموما تمر عملية تقييم المخاطر التشغيلية بثلاث خطوات أساسية هي:

الخطوة الأولى: تحليل المخاطر التشغيلية: يقوم البنك بدراسة تحليلية دقيقة من أجل تحديد وتعيين

المخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك قدر المستطاع، والآثار المترتبة عليها، ثم محاولة قياس الحجم المحتمل من الخسارة، وذلك وفقا للأسس التالية:

- تعريف المخاطر وإعطاء رقم متسلسل لها؛

- تحديد الأصل الذي يتأثر بالمخاطرة؛

- تحديد قيمة التأثير **Impact** على الأصل، وتقاس كما يلي: (منخفض ، متوسط ، مرتفع)؛

- تحديد الاحتمالية (**Probability**)، وتقاس كما يلي: (منخفض ، متوسط ، مرتفع).

وفي حالة عدم القدرة على قياس هذه المخاطر، تقوم إدارة البنك بتحديد كيفية حدوث المخاطر المتوقعة، ومحاولة اتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل تقادي الخسائر الناجمة عن حدوثها.¹

الخطوة الثانية: تحديد قدرة البنك على تحمل المخاطر التشغيلية المحددة في الخطوة الأولى، والتي تكون من مهام مجلس الإدارة والإدارة العليا؛

الخطوة الثالثة: قيام الإدارة بمقارنة قدرة تحمل البنك للمخاطر مع تقييم مقدار المخاطر للتأكد من أن حالات التعرض تتناسب مع حدود التحمل.

وهناك عدة طرق تستطيع البنوك استخدامها في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية أهمها:

أ. **التقييم الذاتي للمخاطر:** يقوم البنك بتقييم عملياته وأنشطته من خلال تحديد قائمة من المخاطر

التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها، وهي من مهمة موظفي البنك كل حسب مجال مسؤولياته، من

أجل التعرف على المخاطر ووضع خطط لتطوير الرقابة بإشراف من وحدة إدارة المخاطر، فهي إذن

تقييم جماعي من قبل موظفي البنك بجهد داخلي، تتضمن غالبا إعداد قوائم للمراجعة وورش عمل

بحضور مندوب عن دائرة التدقيق الداخلي ومندوب عن دائرة العمليات البنكية لتحديد نقاط القوة

والضعف في بيئة إدارة المخاطر التشغيلية.

كما يمكن تعريفها بأنها مجموعات من الموظفين ذوي الخبرة في إجراءات عمل الوحدات التي

يعملون بها، يجتمعون مع أحد المنسقين لتحليل المخاطر وإجراءات الرقابة التي تؤثر على مقدرة

الوحدة على تحقيق أهدافها، وبالتالي تحديد خطوات العمل اللازمة.²

¹ أحمد محمد مصباح، مرجع سابق، ص: 31.

² Alveen arens, Auditing and Assurance Services, Professional Pratices framework for Internal Auditing, Altamonte Springs, 1999, www.theiia.org

ومن بين أهم أهداف التقييم الذاتي للمخاطر نجد:¹

- تشجيع العاملين على تطبيق الإجراءات الرقابية وتحديد المسؤولين عنها؛
- زيادة مستوى الثقة لدى مجلس الإدارة والجهات الأخرى المهتمة بالوضع المالي للبنك؛
- نشر الوعي العام والمعرفة عن المخاطر التشغيلية وإمكانيات تجنبها أو التقليل من آثارها؛
- رفع مستوى الكفاءة في العمل، ومساعدة الإدارة والموظفين في التعرف على النواحي ذات المخاطر المرتفعة ونقاط الضعف في أنظمة إدارتها، بما يؤدي إلى منع الأخطاء وعمليات الاحتيال.

ب. مسح المخاطر: يتم في هذه الطريقة مسح مختلف وحدات العمل والإدارات المؤسسية، وطرق العمل حسب نوع المخاطر، مما يساعد على كشف أوجه الضعف، ومنه وضع الأولويات للإجراءات الإدارية التصحيحية اللاحقة.

- ج. المؤشرات الرئيسية للمخاطر: وهي إحصاءات أو مقاييس غالبا ما تكون مالية يمكن أن تشير إلى وضع المخاطر بالبنك، وتتم مراجعة هذه المؤشرات بصورة دورية شهريا أو كل ثلاثة أشهر لتنبه البنك إلى أي تغيرات يمكن أن تكون مؤشرا على زيادة المخاطر، ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات عدد العمليات الفاشلة، ومعدلات حضور الموظفين، ووتيرة أو مدى فداحة الأخطاء وحوادث الإهمال.²
- د. القياس: يتم من خلال الاستعانة بالمعلومات الإحصائية التاريخية، حيث يتم حصر الخسائر المتحققة سابقا، والناجمة عن الأنماط التشغيلية، والاستعانة بهذه المعلومات مستقبلا في تطوير السياسات الخاصة بمراقبة هذه المخاطر والتخفيف منها، حيث أن المعلومات الإحصائية هي تلك المعلومات التي يجب أن تتضمن مدى تكرار حدوث المخاطر التشغيلية، ومدى درجة خطورتها.

2. مصادر المخاطر التشغيلية.

تنشأ المخاطر التشغيلية من مصادر متنوعة، ويصعب قياسها بسهولة وتحديد بدقتها، ولكن بإمكان إدارة المخاطر في البنك أن تحدد أكثر أنواع المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك معتمدة على التقارير والمعلومات المتاحة، والجدول رقم (10) الموالي، يوضح بعض أهم أنواع المخاطر التشغيلية وتوصيفها، وتأثيرها على البنك.

¹ ايهاب ديب مصطفى رضوان، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 46.

² اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مرجع سابق، ص: 17.

الجدول رقم (10): أنواع المخاطر التشغيلية وتأثيرها على البنك

المسبب	الخطر	نموذج المخاطر	التوصيف	نتائجها وتأثيرها على البنك (المؤشرات)
العنصر البشري	الخسائر التي يتسبب فيها الموظفون أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو دون قصد) والخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء المساهمين، الجهات الرقابية وأي طرف آخر	احتمال الموظفين	*قيام الموظفين بتغيير البيانات حتى يتم سحب الأموال من الحسابات العامة للبنك؛ *سرقة الموظفين للبطاقات الذكية	التكلفة المصاحبة لخسائر العملاء، ويحتاج البنك إلى إعادة بناء البيانات الصحيحة مرة أخرى
		المصحح به على النظام	*التسلل إلى أنظمة البنك الداخلية؛ اختراق بيانات العملاء السرية؛ الفيروسات التي يتم إدخالها على النظام الخاص بالبنك.	*فقدان البيانات *سرقة وإفساد بيانات العملاء *التكلفة المصاحبة لإصلاح النظام
		تقديم الموظفين والخبرات الإدارية	*التغيرات التكنولوجية السريعة تؤدي إلى صعوبة فهم الموظف لطبيعة التكنولوجيا الجديدة التي قام البنك بتطبيقها.	*التطبيق غير السليم للتكنولوجيا الجديدة *قصور في النظام وسلامة البيانات والمصادقية
		إنكار العملاء للعمليات	يقوم العميل بتنفيذ العملية، ولكنه ينكر صحة العملية ويطلب استعادة الأموال	التكلفة التي يتحملها البنك في إثبات صحة وسلامة العملية، والخسائر المحتملة للأموال في حالة عدم قدرة البنك على الإثبات
		العمليات الداخلية	*الأخطاء في إدخال البيانات *المعالجة الخاطئة للعمليات ولحسابات العملاء وعمليات البنك اليومية	* الخلافات التجارية *الخسائر بسبب الإهمال وإتلاف أصول العملاء *الغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين
الأنظمة	الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات أو عدم توفر الأنظمة	*انهيار أنظمة الكمبيوتر، *الأعطال في أنظمة الاتصالات، أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسب الآلي	*رد الفعل السلبي (مخاطر السمعة)	

المصدر: راجع: سمر الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2005، ص: 240؛ تحاني محمود محمد الزعابي، تطوير نموذج لاحتساب كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية في إطار مقررات لجنة بازل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2008، ص: 78.

وبصفة عامة فإن مصادر المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنوك متعددة، وتدرج كلها ضمن مخاطر العمليات الداخلية أثناء القيام بتنفيذ وإدارة العمليات المختلفة، والعنصر البشري سواء الموظفين بالبنك أو الزبائن المتعاملين مع البنك، أو الأنظمة الآلية وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، بالإضافة إلى

الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية من عمليات احتيال أو كوارث طبيعية. ولكن يختلف مستوى تأثير هذه المصادر على البنك تبعاً لدرجة تطور وتعقيد الأنشطة والعمليات التي يمارسها البنك.

المطلب الثالث: تقنيات قياس المخاطر التشغيلية ومتطلبات تأهيلها.

وفقاً لاتفاقيات لجنة بازل فإن المخاطر التشغيلية من المخاطر المهمة والتميزة التي تواجه العمل المصرفي، لهذا تطلب الاحتفاظ برأس مال لمواجهة الخسائر المتوقعة والناجمة عن تلك المخاطر. وقدم الإطار الجديد لاتفاق بازل ثلاث منهجيات لقياس المخاطر التشغيلية بهدف احتساب قيمة رأس المال اللازم لذلك وهي:

- أسلوب المؤشر الأساسي؛
- الأسلوب القياسي؛
- أسلوب القياس المتقدمة

كما يمكن للبنك الاستخدام المزدوج لهذه الأساليب، حيث يعتمد على أسلوب المؤشر الأساسي أو النمطي لبعض أجزاء من عملياته، وأساليب القياس المتقدمة للبعض الآخر. في حين لا يسمح باستخدام الأسلوب الأكثر بساطة إذا توفرت لدى البنك إمكانية استخدام أسلوب أكثر تقدماً ويحصل على الموافقة على ذلك من المراقب عليه (البنك المركزي)، وإذا قرر هذا الأخير أن البنك لم يعد مستوفياً للمعايير التي تؤهله لاستخدام الأسلوب الأكثر تقدماً، فقد يطلب منه العودة لانتهاج الأسلوب الأكثر بساطة لبعض أو كل عملياته، حتى يستوفي الشروط المحددة من قبل المراقب للعودة لاستخدام الأسلوب الأكثر تقدماً.¹

1. أسلوب المؤشر الأساسي

يمكن لجميع البنوك تطبيق هذه الطريقة دون أن يفرض عليها شروط معينة إذ يتوجب على البنوك الاحتفاظ برأس مال لمواجهة المخاطر التشغيلية يساوي نسبة مئوية ثابتة يرمز لها بـ "ألفا" من متوسط إجمالي الدخل لآخر ثلاث سنوات حقق البنك فيها ربحاً إجمالياً، ويستبعد السنة التي يكون فيها إجمالي دخل البنك (العائد) صفراً أو خسارة، ويتم احتساب متوسط لسنتين فقط. وقد حددت لجنة بازل نسبة ألفا بـ 15% وهي تمثل الحد الأدنى الذي يمكن قبوله في هذا الخصوص، وذلك بناءً على تجربة الدول الأعضاء في لجنة بازل. ويعرف إجمالي الدخل بأنه صافي العائد المتحقق من الفوائد ومن غير الفوائد، مع أخذ الملاحظات التالية بعين الاعتبار:

- أن يكون الدخل إجمالياً وقبل طرح المخصصات أو المصروفات التشغيلية أو المصاريف المدفوعة مقابل خدمات استثنائية؛

¹ مرفت علي أبو كمال، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً للمعايير الدولية بازل 2، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 50.

- يستثنى من التعريف الدخل المتحقق من بيع الأوراق المالية في سجلات البنك، وكذلك أية بنود غير اعتيادية وغير متكررة مثل: دخل بيع شركة تابعة، وكذلك الدخل الناتج من التأمين. وإذا حقق البنك خسارة في سنتين أو أكثر من الثلاث سنوات الأخيرة، فإنه يحق لسلطة الرقابة المصرفية أن تحدد متطلبات رأس المال الواجب الاحتفاظ به لتغطية المخاطر التشغيلية.¹ ويحتسب المتطلب الرأسمالي لمقابلة مخاطر التشغيل وفقا للمعادلة التالية:

المتطلب الرأسمالي لمقابلة المخاطر التشغيلية = متوسط إجمالي الدخل لأخر ثلاث سنوات $\alpha \times$

α ثابت = 15% وفقا لمقررات لجنة بازل، ويمثل نسبة المستوى العام لرأس المال المطلوب للصناعة المصرفية مقسوما على المؤشر العام للصناعة. ويوضح الجدول التالي رقم (11) مثال على احتساب المتطلب الرأسمالي لمقابلة المخاطر التشغيلية وفقا لطريقة المؤشر الأساسي:

الوحدة: وحدة نقدية

إجمالي العائد	العام
40000000	2008
37000000	2009
39000000	2010
38666666 (3/ M116)	المتوسط
15%	ألفا
5799999	رأس المال المطلوب لمواجهة المخاطر التشغيلية

(سلطة النقد الفلسطينية، مذكرات تدريبية)

كما يتم ضرب متطلبات رأس المال (المحسوب في الخطوة السابقة) في 12.5% وجمع الناتج مع إجمالي الأصول المرجحة بالمخاطر، وبالتالي يتم الاحتفاظ على معدل 8% لتحقيق كفاية رأس المال². وحسب الدراسات فإن أسلوب المؤشر الأساسي يعتبر من أكثر الأساليب استعمالا نظرا لسهولة وبساطة وانخفاض تكلفة استخدامه، إلا أنه يحمل البنك حجم أكبر من المتطلبات الرأسمالية نظرا لكون النسبة ألفا ثابتة، لا تتغير حسب نوع المنتج كما هو موضح في المنهج الثاني، ولكن يبقى هو المنهج الأكثر ملائمة للواقع المصرفي خاصة العربي؛ لكون القطاع المصرفي العربي يعمل على مستوى محلي أو إقليمي، وعملياته أقل تعقيدا من البنوك العالمية.

¹ ورقة بازل الاستشارية الثالثة، الصادرة في نيسان 2003

² تهاني محمود محمد الزعاني، مرجع سابق، ص: 79.

2. الأسلوب النمطي (الأسلوب القياسي المعياري).

في ظل المراجعة والتنقيح المستمران للطرق المستخدمة في احتساب متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية، تم وضع طريقة جديدة لقياس هذه المتطلبات هي المنهج النمطي أو المعياري؛ حيث تعتمد هذه الطريقة على تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل المصرفي، وحسب الخدمات المصرفية المقدمة؛ من خلال تقسيم الأنشطة المصرفية إلى ثمانية خطوط أعمال هي¹ : تمويل الشركات، التداول والاكتتاب، أعمال التجزئة المصرفية، الأعمال التجارية، الوساطة المالية، عمليات الدفع والتسوية، إدارة الأصول، عمليات السمسرة، وفي نطاق كل خط عمل يعتر إجمالي الدخل مؤشرا عريضا يعمل كدليل على حجم عمليات البنك، ومنه الحجم المحتمل لتعرض العمليات للمخاطر يكون في نطاق كل خط من خطوط الأعمال، وبالتالي يكون ذلك أكثر مرونة من منهج المؤشر الأساسي.

ويوضح الجدول رقم (12) الموالي معاملات بيتا المتعلقة بخطوط الأعمال والمؤشرات المستخدمة لقياس مخاطر المنتجات المصرفية.

الجدول رقم(12): معاملات بيتا المتعلقة بخطوط الأعمال والمؤشرات المستخدمة لقياس مخاطر المنتجات المصرفية.

وحدات العمل المصرفية	المنتجات المصرفية	المؤشر	معامل رأس المال
مصارف الاستثمار	تمويل الشركات	إجمالي الدخل	B1=18%
	التداول والاكتتاب	الدخل الإجمالي / أو القيمة المعرضة للمخاطر VAR	B2=18%
المصارف التجارية والخاصة	الأعمال المصرفية بالتجزئة	متوسط الأصول السنوية (إجمالي الدخل لمدة 3 سنوات)	B3= 12%
	الأعمال المصرفية التجارية	متوسط الأصول السنوية (إجمالي الدخل لمدة 3 سنوات)	B4= 15%
	المدفوعات والتسويات	إجمالي الدخل	B5=18%
	خدمات الوكالة	إجمالي الدخل	B6=15%
أخرى	خدمات إدارة الأصول	مجموع الأصول المدارة	B7=12%
	خدمات السمسرة والوساطة المالية	إجمالي الدخل	B8=12%

Source: les accords de bale et la gestion des risques bancaires, à partir du site d'internet: mimoireonlin.com, consulté le: 20/05/2015.

ويتم حساب متطلبات رأس المال لمقابلة المخاطر التشغيلية من خلال حساب حاصل ضرب المؤشر الخاص بكل منتج مصرفي في معامل خاص برأس المال "β" ؛ بحيث يكون مجموعها هو الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية. وتكون المعادلة من الشكل التالي:

¹ Lamarque E ,Management de la banque : risquer, relation client,organisation. Paris,Pearson éducation,2005,pp 74-89.

متطلبات رأس المال لمقابلة المخاطر التشغيلية = (إجمالي الدخل السنوي لكل وحدة عمل خلال
الثلاث سنوات الأخيرة × β لكل نشاط)/3

β : نسبة ثابتة بالنسبة لكل وحدة عمل، والتي تتراوح بين 12 % و 18 %.

ويمكن توضيح طريقة العمل من خلال المثال التطبيقي التالي:

الجدول رقم (13): مثال عن حساب متطلبات رأس المال لمقابلة المخاطر التشغيلية وفقا للطريقة

المعيارية

الوحدة: وحدة نقدية

متطلبات رأس المال = (1) × (2)			مجموع الدخل السنوي (2)			β (1)	الأنشطة
2009	2008	2007	2009	2008	2007		
18	18.9	16.2	100	105	90	18%	تمويل هيكلية الشركات
6.3	3.6-	1.8	35	20-	10	18%	أعمال الاستثمارات
4.2	1.8-	3.6-	35	15-	30-	12%	التجزئة المصرفية
15	13.5	7.5	100	90	50	15%	تمويل الشركات
14.4	16.8	9.6	120	140	80	12%	أعمال الوساطة والسمسة
3.6	1.8	4.5-	20	10	25-	18%	المدفوعات والتسويات
4.5	1.5-	6-	30	10-	40-	15%	أعمال الوكالة
2.4	3-	3.6-	20	25-	30-	12%	إدارة الأصول
68.4	41.1	17.4					

ومنه متطلبات رأس المال لمقابلة المخاطر التشغيلية = $3/(68.4+41.1+17.4) = 42.3$ وحدة نقدية

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ومن أجل تطبيق هذه الطريقة بالبنوك يجب توافر المتطلبات التالية:

- مراعاة الدقة في عملية تقسيم الأنشطة (المنتجات المصرفية) على الفئات المحددة لها من قبل لجنة بازل؛

- وجود أنظمة محسوبة تستطيع ربط الدخل مع النشاط المناسب؛

- في حالة عدم قدرة البنك على تحديد فئة النشاط تحسب متطلبات رأس المال وفقا لأعلى نسبة؛

- لا يسمح للبنوك باستخدام هذه الطريقة دون الالتزام بمبادئ إدارة المخاطر التشغيلية الصادرة عن لجنة بازل.

3. أسلوب القياس المتقدم.

تعتبر هذه الطريقة الأكثر تقدما من الطرق السابقة، والأكثر ملائمة لتحديد وتعريف المخاطر التشغيلية

في المؤسسة المصرفية. ويعتمد في احتساب المتطلب الرأسمالي لمقابلة المخاطر التشغيلية على نماذج

داخلية متقدمة في البنك، من خلال قياس حجم التعرض لهذه المخاطر عبر نظام القياس الداخلي المستخدم، والمصادق عليه من قبل سلطة الرقابة المصرفية.

وفقاً لهذا الأسلوب، فإن البنك يعتمد في تطبيقه على بياناته الإحصائية المبنية على خبرته السابقة والنوعية منها (مثل تقارير منتظمة، مراجعة دورية،...) والكمية (صلاحية أسلوب القياس، بيانات تفصيلية عن الخسائر الداخلية والخارجية، وتواريخ حدوثها، والمنطقة أو البلد التي وقعت فيها الخسائر،)، فهو يعتمد إذن على النمذجة الإحصائية؛ فبعد قياس حجم هذه المخاطر باستخدام أحد النماذج، يتم تحديد الأموال الخاصة واللازمة لتغطيتها. وتستخدم هذه الطريقة لتقدير المخاطر بعد موافقة السلطة الرقابية على الآلية، وتقييمها لقدرة البنك على قياس مخاطره وإدارتها.

تعتبر هذه الأساليب من أحدث الأساليب لقياس متطلبات رأس المال المطلوب لمقابلة المخاطر التشغيلية، والتي يجب على البنك الأخذ بواحدة منها، أو الازدواجية في الأساليب حسب وضعية البنك ومؤهلاته.

4. متطلبات التأهيل المتعلقة بمنهجيات قياس كفاية رأس المال لمقابلة المخاطر التشغيلية.

إن تطبيق المنهجيات المتعلقة بقياس كفاية رأس المال الخاصة بمقابلة المخاطر التشغيلية يتطلب توافر عدّة متطلبات منها¹:

- أن يكون لدى البنك نظام لإدارة مخاطر التشغيل يبين بوضوح المسؤوليات المحددة لوظيفة إدارة هذه المخاطر، ويكون مسئول عن وضع استراتيجيات لتحديد وتقييم، والإشراف، وتوثيق السياسات والإجراءات على مستوى البنك فيما يخص إدارة وضبط المخاطر التشغيلية؛
- الالتزام من قبل إدارة المخاطر بمحتوى لجنة بازل للمخاطر التشغيلية، وكذلك بتعريفها للأخطاء والخسائر التشغيلية التي قد تحصل في البنك، واتخاذ أسلوب قياس فعال من أجل ذلك؛
- على البنك أن يتبع بصورة منتظمة ومستمرة البيانات الداخلية والخارجية الخاصة بمخاطر التشغيل بما في ذلك الخسائر المادية الكبيرة في خط الأعمال، ضمن نظام قياس وتحديد المخاطر التشغيلية بطريقة واضحة، ومعقولة، وموثقة، وقابلة للتحقق؛
- تقديم تقارير منتظمة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة تتعلق بحالات التعرض لمخاطر التشغيل، بما في ذلك العمليات المادية الهامة، والخسائر المتوقعة، واتخاذ الإجراءات التنظيمية اللازمة لمواجهتها عند حدوثها؛
- أن يخضع نظام البنك لتصنيف مخاطر التشغيل للمراجعة الداخلية والخارجية، وأن تكون هناك استقلالية لإدارة المخاطر التشغيلية عن الدوائر الأخرى؛
- أن يقوم المراجع الداخلي/ الخارجي بمراجعة منتظمة لعمليات ونظم قياس المخاطر التشغيلية.

¹ صالح رجب حماد، اثر إدارة المخاطر (التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول " إدارة المخاطر وإدارة المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتونة الأردنية، عمان- الأردن 16:18/4/2007، ص:29.

المبحث الرابع: إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

تعتبر عملية إدارة المخاطر من أهم وظائف البنوك، وفعالية هذه الأخيرة يسمح للبنك بالبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة التي تهدده من جهة، وبالإضافة إلى أن الإدارة السليمة من طرف إدارة البنك للمخاطر المصرفية يجعلها في مأمن من الأزمات المصرفية.

المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر التشغيلية

تعد الخطط البنكية ذات أهمية بالغة في إدارة المخاطر المصرفية، ويعتبر وجود أشخاص مؤهلين وبنية تحتية مناسبة أمر في بالغ الأهمية في تنفيذ خطة سليمة لإدارة المخاطر. وتبدأ عملية إدارة المخاطر بفهم طبيعة المخاطر ذاتها، والسيطرة عليها، وتقديم حسابات دقيقة عن المخاطر، وفي جميع الأنشطة. ومخاطر التشغيل تنشأ نتيجة الأخطاء البشرية أو بسبب النظم المتبعة أو التقنية، ولهذا يجب على الإدارة العليا أن تؤسس معايير لإدارة مخاطر التشغيل مع أخذ بعين الاعتبار كل ما له صلة بهذه المخاطر مثل: العاملين، التقنيات المتبعة، طرق وضوابط العمل،....

يتم متابعة مخاطر التشغيل في الإدارات المختلفة بالبنك من خلال الاهتمام بالعناصر التالية:¹

- تطوير دليل مخاطر التشغيل الذي يشمل على توضيح خطوات وطرق التشغيل في كل إدارة مثل: طرق وكيفية التعامل مع الزبائن،....
- بناء قاعدة بيانات بكافة الأخطاء والخسائر التشغيلية التي تحدث في البنك بهدف تحليلها، والحد من تكرار حدوثها مستقبلاً؛
- مراجعة التقارير والخطط مثل: تقارير المراجعة، والتقارير الخاصة بالرقابة المصرفية، تقارير الإدارة، خطط العمل، خطط التشغيل،....
- الفصل الواضح للمسؤوليات والتأكد من انسجام نظم التبليغ عن المخاطر وسلامتها واستقلالها؛
- يتعين على الجهات المشرفة تنظيم المعاملات والتأكد من سلامة البرمجيات والبرامج وضرورة التزام البنوك بسرية البيانات ومراجعتها دورياً بواسطة خبراء البنك وخبراء خارجيين.

1. قواعد إدارة المخاطر التشغيلية

في إطار إدارة المخاطر التشغيلية بالبنك، ومن أجل التحكم في المخاطر التشغيلية بأكبر قدر ممكن، عليها أن تأخذ في حساباتها العديد من القواعد منها:²

- تقييم مخاطر أي خدمة جديدة ينوي البنك تقديمها، للتعرف على مخاطرها، والإجراءات الرقابية الكفيلة للحد من هذه المخاطر؛

¹ مهني دنيا زاد، البنوك في مواجهة تحديات العولمة المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003-2004، ص:160.

² صالح رجب حماد، مرجع سابق، ص: 21.

- يتولى كل مدير وحدة مسؤولية إدارة المخاطر التشغيلية لوحده، من خلال التقييم المستمر والمصادقية في إجراء الفحوصات الرقابية التي تحد من المخاطر التشغيلية التي تم التعرف عليها، وكذلك ضرورة إبلاغ دائرة مخاطر التشغيل عن أي مخاطر جديدة قد يتعرف عليها خلال العمل، أو إجراءات رقابية يمكن إضافتها قد تساعد في الحد من هذه المخاطر؛
- بالنسبة للمخاطر التي يمكن السيطرة عليها، فلإدارة فقط صلاحية قبولها، أو تحديد الدرجة التي ترغب فيها بالسيطرة على هذه المخاطر من خلال إجراءات رقابية إضافية؛
- تتولى دائرة المخاطر التشغيل مهمة توعية وتنقيف الموظفين بالمخاطر التشغيلية؛
- يتم تقييم المخاطر والإجراءات الرقابية شهريا من قبل مدراء الوحدات المختلفة، وتزويد دائرة المخاطر التشغيلية بنتائجها؛
- يتعين على دائرة التدقيق الداخلي تكثيف زيارتها الميدانية للوحدات التي بيئتها الرقابية ضعيفة؛
- يتعين على مدير الوحدة التي بيئتها الرقابية ضعيفة، وضع خطة تصحيحية لمعالجة وتصويب البيئة الرقابية والارتقاء بها إلى مستوى أفضل.

إن النهج الصحيح لإدارة المخاطر التشغيلية الذي يختاره البنك، يتأثر بحجم البنك وتطوره وطبيعة أنشطته ومستوى تعقدها، ولهذا ولضمان فاعلية إطار إدارة المخاطر التشغيلية يجب على البنك الاعتماد على مجموعة من المبادئ الخاصة بكيفية تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها وتتمثل في:¹

- توفر الاستراتيجيات الواضحة والمناسبة التي يعتمدها مجلس الإدارة، والتي تعتبر إطارا لتحديد المخاطر التشغيلية وقياسها والسيطرة عليها؛
- يجب على مجلس الإدارة أن يضمن خضوع إطار إدارة المخاطر التشغيلية الخاص بالبنك إلى عملية تقييم مستمرة، ومراجعة شاملة من الإدارة العليا والتدقيق الداخلي بالبنك، وجهات متخصصة في إدارة المخاطر المصرفية، وذلك لتقييم جدوى اعتماد هذه الاستراتيجيات، أو الإعداد لاستراتيجيات بديلة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمل المخاطر؛
- يتعين على الإدارة العليا تولي المسؤولية عن تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية الذي يقره مجلس الإدارة، ويجب أن يطبق الإطار على جميع وحدات البنك، وأن يكون الموظفون في كافة المستويات على دراية بمسؤولياتهم فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية. كما يتعين على الإدارة العليا أيضا أن تتولى المسؤولية عن تطوير السياسات والطرق والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية في كافة أنظمة البنك، وأنشطته ومنتجاته؛

¹ Basel committee, Sound practices for the management and supervision of operational risk, 2003, P2.

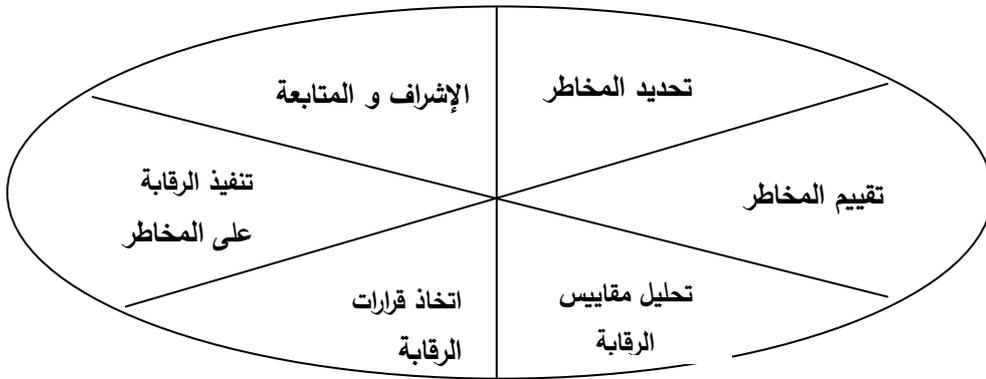
- يجب على البنوك خضوع كافة أوجه المخاطر التشغيلية في المنتجات الجديدة والأنشطة والأنظمة وطرق العمل لتقييمها قبل طرحها؛
- يجب أن تكون لدى البنوك خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال لضمان استمرارية قدرتها على العمل، وللتقليل من الخسائر حال مواجهة أي توقف عن العمل.

2. خطوات إدارة المخاطر التشغيلية.

إدارة المخاطر التشغيلية أداة لصنع القرار للمساعدة في التحديد النظامي للمخاطر التشغيلية، والمنافع، وتحديد أفضل الممارسات للعمل ضمن وضع معين من أجل تحسين أداء البنك وجعل فرص النجاح بأكبر قدر ممكن. وقد أشار العالم (Geldenhugs) بأن إدارة الخطر عملية تفاعلية تتضمن خطوات محددة، وعندما تكون هذه الخطوات منتظمة ومتسلسلة فإنها تدعم عملية اتخاذ القرار من خلال الكشف عن أسباب الأخطار وآثارها.¹

إن منهج إدارة الخطر التشغيلي هو عملية بسيطة تتضمن صياغة ست خطوات يتم من خلالها تحديد المخاطر التشغيلية، وأخذ التدابير اللازمة للتقليل منها، وينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزءاً مكملًا لتخطيط وتنفيذ أي عملية. والشكل الموالي يوضح لنا هذه الخطوات:²

الشكل رقم (19): خطوات إدارة المخاطر التشغيلية



المصدر: محفوظ حمدون الصواف، إطار نظري لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية، المؤتمر العلمي الدولي حول "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، 15-17 ديسمبر 2012، لبنان، ص:8

فمن خلال الشكل رقم (19) يتضح لنا أن أول خطوة هي تقييم المخاطر التشغيلية التي يمكن أن تهدد البنك، ثم تحديدها للتعرف عليها من أجل إعداد خطة للرقابة والإشراف والمتابعة، واتخاذ القرارات الرقابية الفعالة الكفيلة للحد من المخاطر التشغيلية التي تهدد استقرار البنك، وفي الأخير يقوم البنك بتحليل المقاييس الرقابية ومدى فعاليتها في التعرف على المخاطر والحد منها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا تطلب الأمر ذلك.

¹ Geldenhays , Integrated Risk Management : A Mechanism Perspective . PHD. Dissertation , University Of Stelenbosh , Australia , L. (2006),P.30

المطلب الثاني: الممارسات السليمة لإدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية.

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاقية لجنة بازل 2 ورقة تتضمن عشرة مبادئ لمساعدة البنوك والسلطات الرقابية على تحديد أسس الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية، وقد تم تقسيم المبادئ العشرة إلى أربعة أقسام رئيسية: الأول متعلق بتهيئة المناخ المناسب لإدارة المخاطر، والثاني بإدارة المخاطر والتحكم فيها، ومراقبتها، والثالث متعلق بدور السلطة الرقابية، والأخير بأهمية الإفصاح؛ حيث تساعد هذه المبادئ في توفير الإطار العام لإدارة المخاطر التشغيلية ومراقبتها وضبطها بفعالية، وتصلح هذه المبادئ لكل البنوك والسلطات الرقابية. وفيما يلي تلخيص لهذه المبادئ:¹

1. تهيئة المناخ المناسب لإدارة المخاطر: دور مجلس الإدارة و الإدارة العليا.

المبدأ الأول: دور مجالس الإدارة من حيث الإلمام العام و المصادقة و مراجعة الإطار العام لإدارة المخاطر التشغيلية : يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركا للعناصر الأساسية للمخاطر التشغيلية الخاصة بالبنك، والتعامل معها كفتة منفصلة يتم مراقبتها، وأن يقوم بالمصادقة على مراجعات دورية للإطار الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية في البنك. ويجب أن يتضمن الإطار تعريفا عاما على نطاق المؤسسة للمخاطر التشغيلية، وأن يضع المبادئ الخاصة بكيفية تحديد وتقييم ومراقبة وتقليل المخاطر التشغيلية، والسيطرة عليها.

المبدأ الثاني: دور مجلس الإدارة في ضمان خضوع إطار إدارة المخاطر التشغيلية للتدقيق الفعال:

يجب أن يضمن مجلس الإدارة بان هيكل إدارة المخاطر التشغيلية يخضع لوظيفة تدقيق داخلي فعالة وشاملة، ومستقلة، وتنفذ من قبل موظفين أكفاء ومدربين بشكل ملائم، ومؤهلين لمباشرة هذه المهمة. ويجب أن لا تكون وظيفة التدقيق الداخلي مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيلية.

المبدأ الثالث: مسؤولية الإدارة العليا في تنفيذ إطار إدارة المخاطر التشغيلية وتوفير الموارد اللازمة: يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية تطبيق إطار (هيكل) إدارة المخاطر التشغيلية المعتمد من قبل مجلس الإدارة، ويجب أن يتم تطبيق الإطار بانسجام كامل على مستوى جميع وحدات البنك، وأن جميع المستويات الوظيفية تدرك مسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية. كما يجب أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تطوير السياسات والعمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنشطة وعمليات البنك وأنظمتها.

2. إدارة المخاطر: تعريفها، قياسها، والتحكم فيها ومراقبتها.

المبدأ الرابع تعريف وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية: يجب على البنوك أن تقوم بتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية الملازمة لكل أنواع المنتجات، والأنشطة، والعمليات والأنظمة. كما يجب التأكد من أنه تم الأخذ بالاعتبار المخاطر التشغيلية الملازمة لكل نشاط عن طريق خطوات التقييم الملائمة، وذلك قبل طرح أية منتجات وأنشطة، وعمليات أو أنظمة جديدة.

¹ راجع: نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، مرجع سابق، ص 19-20؛ لإدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، صندوق النقد العربي أبو ظبي، 2004، ص 11-12.

المبدأ الخامس: متابعة المستوى المقدر للمخاطر التشغيلية واحتمالات التعرض للخسائر المادية وإعداد التقارير: يجب على البنوك أن تقوم بتحديد الإجراءات المطلوبة لقياس المخاطر التشغيلية، كما يجب تنفيذ عملية المراقبة المنتظمة لأوجه المخاطر التشغيلية، والتعرض للموس للمخاطر، والإفصاح عن البيانات ذات الصلة للإدارة العليا في شكل تقارير منتظمة، ومجلس الإدارة التي تعزز بدورها إجراءات الإدارة للسيطرة على المخاطر التشغيلية.

المبدأ السادس: توفر الوسائل والإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية وتخفيضها : يجب على البنك التأكد من استمرارية تطبيق نظام مراقبة التعرض للمخاطر التشغيلية، وإحداث الخسائر التي تنتج عن العمليات الكبيرة؛ بحيث يجب أن يتوفر لدى البنك السياسات والأساليب والإجراءات التي تضبط أو تخفف من حدة المخاطر التشغيلية المادية. كما يجب على البنك أن يراجع بشكل دوري محددات المخاطر واستراتيجيات الضبط، وينبغي تعديل إطار المخاطر التشغيلية وفقاً للاستراتيجيات المناسبة المستخدمة، وبناء على استعداد البنك لتقبل المخاطر.

المبدأ السابع: توفر خطط طوارئ واستمرارية الأعمال : يجب على البنك أن يضع خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال، وذلك لضمان مقدرته على العمل بناءً على مبدأ الاستمرارية والتنامي المتواصل في الأعمال، والحد من الخسائر في حالة تعطل الأعمال بشكل حاد. كما يجب أن يقوم البنك بتقييم التكلفة والعائد من العمليات البديلة، والاستراتيجيات الرقابية لتخفيض المخاطر.

3. دور السلطات الرقابية.

المبدأ الثامن: مطالبة البنوك بتوفير إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية: يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من كافة البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة لرقابتها بغض النظر عن حجمها، أنها تتوفر على إطار فعال لتحديد وتقييم ورصد وضبط المخاطر التشغيلية، بما يحقق التخفيف من حدة الخسائر التي قد يتعرض لها البنك بسببها، على أن يكون هذا الإطار جزءاً من منهج شامل لإدارة المخاطر بشكل عام.

المبدأ التاسع: تقييم سياسات وإجراءات البنوك الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية: يجب على الجهات الإشرافية من خلال المراقبين أن يقوموا بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة، وبصفة دورية للاستراتيجيات، والسياسات، والخطوات، والممارسات المطبقة بالبنك والمتعلقة بالمخاطر التشغيلية، كما يطلب من المراقبين التأكد من وجود آلية مناسبة لإعداد التقارير، وأن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن إطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث في البنوك.

4. أهمية الإفصاح.

المبدأ العاشر: الإفصاح من قبل البنوك : يجب على البنك أن يقوم بالإفصاح الكافي للجمهور حتى يتمكن المتعاملين في السوق المصرفية من القيام بتقييم جودة منهجه في إدارة المخاطر التشغيلية التي قد يتعرض لها. فالإفصاح الدوري والمستمر للمعلومات ذات العلاقة بالبنوك يؤدي إلى تحسين الانضباط

السوقي، والذي يزيد من فعالية إدارة المخاطر، ويجب أن يتناسب مستوى الإفصاح مع مستوى وحجم المخاطر، ومع درجة تطور وتعقيد عمليات وأنشطة البنك.

إن نطاق الإفصاح المتعلق بالمخاطر التشغيلية غير محدد، كون أن البنوك لا تزال في مرحلة تطوير تقنيات تقدير المخاطر التشغيلية، وبشكل عام يجب على البنوك الإفصاح عن الإطار العام (الإستراتيجية) لإدارة المخاطر التشغيلية بأسلوب يسمح للمستثمرين والأطراف ذات العلاقة تحديد كفاءة البنك في تحديد وتقييم ومراقبة وتخفيف حدة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها.

المطلب الثالث : إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة المخاطر الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية للبنك؛ حيث تتمثل في الإجراءات التي يتبعها البنك بشكل منتظم وبصورة مستمرة ودائمة التطور، من أجل التعرف على وضعية البنك، ومعالجة المخاطر المتعددة التي تصاحب أنشطته، بهدف تحقيق أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل نشاط، ومنه يجب أن يتعامل البنك بطريقة منهجية مع جميع المخاطر التي تحيط بأنشطته في الحاضر والمستقبل على وجه الخصوص.

ومن أجل فعالية إدارة المخاطر التشغيلية، فقد تطورت العديد من المعايير والأنظمة التي انتشر استخدامها عالمياً أهمها: أنظمة (ORM) 1 منها: معيار نظام إدارة الخطر وهو معيار مستند على هياكل إدارة الخطر الواسع للمنظمة "الأنظمة المستندة على معايير الإيزو 9001 و 14001"، حيث أن استخدام هذه الأنظمة يمكن أن يعدّ مدخلاً داعماً ونشطاً لإدارة المخاطر وتقليل الخسائر، وإن مراجعة الأدبيات يكشف لنا العلاقة بين هذه الأنظمة وأداء المنظمة على نحو جيد.²

ومنه يمكن القول أن استخدام المؤسسة لواحد أو أكثر من نظم إدارة العمليات يمكن أن يعتبر طريقاً فعالاً لإدارة وخفض المخاطر التشغيلية، وطبقاً لأحد الدراسات التجريبية التي أجريت من قبل (Zhang) فقد أوضحت بأن تطبيق إدارة الجودة له أثر موجب على الأداء التشغيلي على المستوى الاستراتيجي، العمليات، الزبائن والعاملين، وهذه العلاقة الإيجابية تقود أيضاً إلى خفض الخسائر.³ وفي مجال أنظمة إدارة العمليات نجد أن نظام إدارة الجودة الشاملة من أهم المجالات المدروسة؛ حيث يعتبر اندماج أسلوب إدارة المخاطر التشغيلية مع ثقافة المؤسسة من السياسات الفعالة للتقليل من الخسائر الناجمة عن هذه المخاطر، لذا نحاول عرض الإطار المقترح لإدارة الخطر التشغيلي في المؤسسة الاقتصادية بالتركيز على العناصر الداخلية لهذا النظام، واستبعاد العناصر الخارجية مثل: الزبون، المنافسين... كما هو موضح في الشكل رقم (20) الموالي:

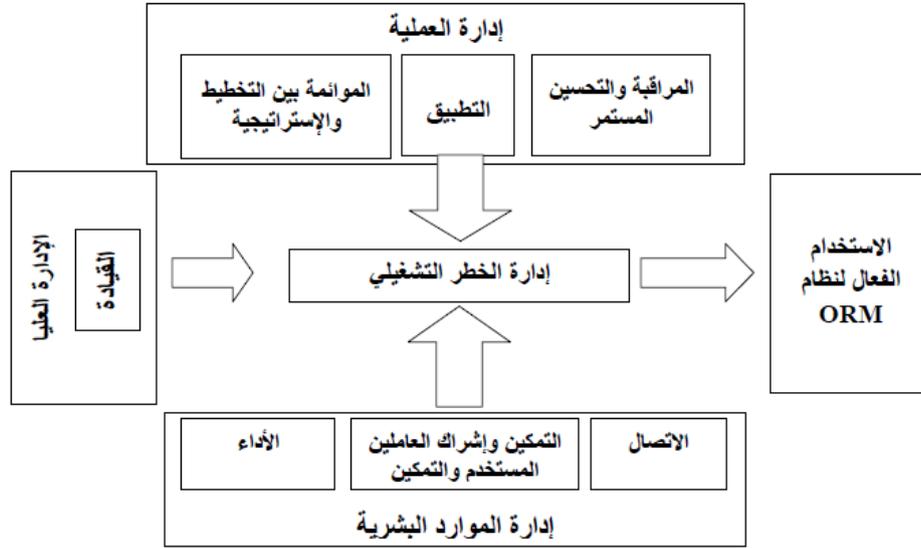
¹ (*) ORM = Operation Risk Management

² Raza T. & Hillson D, A comparative Review of Risk Management Standards Risk Management : An International Journal , Vol. 7, No.4, 2005 , PP.53-66.

³ محفوظ حمدون الصواف، إطار نظري مقترح لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي

حول: " عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، لبنان

الشكل رقم (20): النموذج المقترح لنظام إدارة الخطر التشغيلي في مؤسسة اقتصادية



المصدر: محفوظ حمدون الصواف، إطار نظري مقترح لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول: " عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، لبنان، ص12.

من خلال الشكل رقم (20) نجد أن النموذج المقترح لنظام إدارة الخطر التشغيلي في المؤسسة الاقتصادية¹ متكون من ثلاث مداخل أساسية:

أولاً: الإدارة العليا: من خلال عنصر القيادة؛

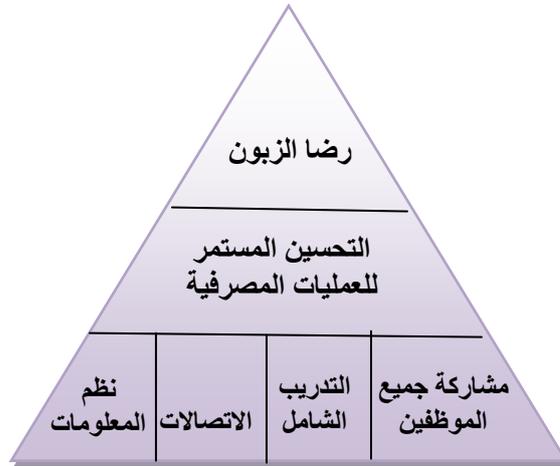
ثانياً: إدارة العمليات: من خلال ثلاث عناصر هي: الموائمة بين التخطيط والإستراتيجية، التطبيق، المراقبة والتحسين المستمر؛

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية: من خلال ثلاث عناصر هي: الأداء، التمكين وإشراك العاملين، الاتصال.

ونظراً لأن محور دراستنا هو المؤسسة الخدمية المتمثلة في البنوك التي تتميز طبيعة نشاطها بنوع من الخصوصية، فإن يحاول استغلال تطبيق أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال إدارة المخاطر التشغيلية التي تهدد كيانه، بهدف التقليل من حجم الخسائر التي يتعرض إليها. ويمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعمليات المصرفية في الشكل رقم (21) الموالي:

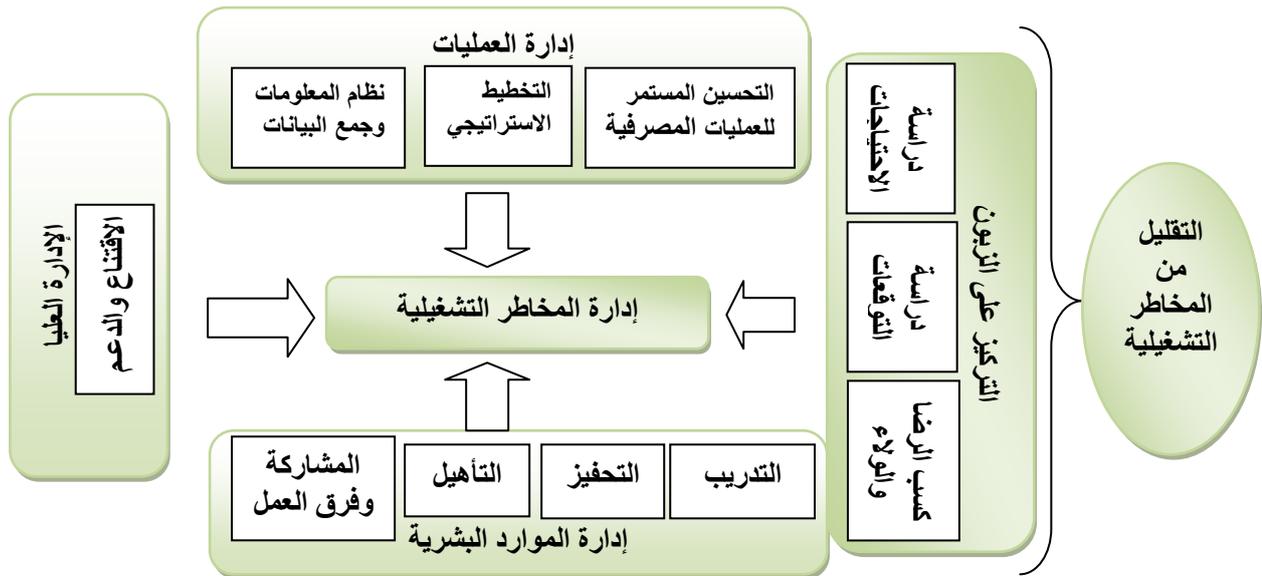
¹ Akpolat. H, & Pitinaonnda .T, A Framework For Systematic Management Of Operational Risk . The Asian Journal On Quality .vol.10.No.2,2009, PPI-17.

الشكل رقم (21): مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعمليات المصرفية



يتضح من خلال الشكل أن إدارة الجودة الشاملة للعمليات المصرفية عبارة عن هرم، تجتمع في قاعدته جهود الموظفين في حلقات الجودة، مستخدمة نظم معلومات فعالة، وتوافر الاتصالات في جميع الاتجاهات، والتدريب المستمر للموظفين لتنتهي هذه الجهود إلى التحسين المستمر لجودة العمليات المصرفية بما فيها الخدمة المصرفية المقدمة، بما يحقق رضا الزبون، الذي يعتبر الهدف الأساسي لأي بنك. وبالاعتماد على النموذج المقترح لإدارة الخطر التشغيلي في المؤسسة الاقتصادية، فقد حاولنا إسقاطه بالاعتماد على أبعاد إدارة الجودة الشاملة المدروسة سابقاً (في الفصل الأول) على قطاع البنوك التجارية بهدف التقليل من المخاطر التشغيلية كما هو موضح في الشكل رقم (22) الموالي:

الشكل رقم (22): النموذج المقترح لإدارة المخاطر التشغيلية بالاعتماد على أسلوب إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية



المصدر: من إعداد الباحثة

ويمكن شرح كل عنصر من عناصر النموذج المقترح لإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بالاعتماد على أبعاد إدارة الجودة الشاملة الموضحة في الشكل رقم (22) السابق كما يلي:

● **القيادة:** عرفها (Dubrin) بأنها القدرة على تحفيز الثقة لدى العاملين، ودعمهم لتحقيق الأهداف، ومنه فالدور الرئيسي والحيوي للإدارة العليا يتمثل في قيادة البنك نحو النجاح الطويل الأمد في إدارة مختلف المخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك من خلال الاقتناع أولاً بأسلوب إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري فعال ودعم مواردها البشرية لتطبيقه بكل ثقة وصولاً إلى الهدف المنشود وهو التقليل من المخاطر التشغيلية؛

● **الموائمة بين التخطيط والإستراتيجية:** التخطيط هو أحد العمليات الجوهرية والحاسمة لنظام إدارة المخاطر التشغيلية، ويقدم إمكانية كبيرة لتشخيص الخطر، والسيطرة على العمليات الأخرى في النظام؛ بحيث يجب توضيح الجانب التنظيمي لإدارة المخاطر التشغيلية في البنك، ومدى مساهمة العاملين في تنفيذ وتطوير الخطة، فضلاً عن وجود نظام اتصال فعال بين العاملين مما يسمح باكتشاف مختلف المخاطر التشغيلية التي تقع في البنك، مما يسمح بتفاديها أو التقليل من أثارها.

● **التنفيذ أو التطبيق:** بعد إقرار خطة لإدارة المخاطر التشغيلية يجب على البنك أن يضعها حيز العمل لتنفيذها، وإن تطبيق نظام إدارة المخاطر التشغيلية على نحو كامل يؤدي إلى أداء أفضل للبنك بكامله؛

● **التحسين المستمر:** يعد التحسين المستمر لنظام إدارة المخاطر التشغيلية ومراجعتها ضماناً لجميع العمليات بأن تعمل كما هو متوقع، وبصفة دائمة من أجل تحقيق الأهداف والغايات (التقليل من الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية) التي تعتبر كمؤشرات للأداء. بالإضافة إلى إمكانية استخدام التدقيق لتقييم الحاجة إلى تحديد النظام والتحسين المستمر؛

تعتبر الخدمة المصرفية محور نشاط البنك، ومنه يجب أن يكون على اهتمام دائم بتحسينها وتطويرها بشكل مستمر. ونعني بالتحسين المستمر للخدمة المصرفية: " المراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات، بحيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً، ومعرفة أسبابها، ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم الخدمة، بشكل يواكب التغيير في متطلبات الزبون".¹ ومن أجل ضمان التحسين المستمر في جودة الخدمات المصرفية، يجب على البنك القيام بمجموعة من الخطوات نذكر أهمها فيما يلي:

- وضع خطط وتوجيه المهام الأساسية ذات العلاقة بجودة الخدمة المصرفية؛

- إنشاء حلقات للنقاش المستمر والتطوير المتجدد بكل ما يتعلق بجودة الخدمة المصرفية؛

¹ زكي عبد المعطي أبو زيادة، مرجع سابق، ص 176.

- تنظيم عمليات تطوير المهارات والخدمات الاستشارية التي تعزز وتعظم من جودة الخدمة المصرفية.

ومن خلال التحسين المستمر للخدمة المصرفية يتفادى البنك العديد من المخاطر التشغيلية التي تهدد استقراره.

- **تمكين العاملين وإشراكهم:** وجود فرق العمل على مستوى البنك سبيل لسد الضعف الذي يحدث عند أحد أعضاء الفريق، ويجب أن تأخذ مقترحات العاملين باهتمام جدي، ولا سيما إذا كانت مرتبطة بالعمليات. وكذلك إعطاء الصلاحية لهم في حل بعض المشكلات التي تواجههم لغرض تحفيزهم للعمل، ويؤكد (Ishikawa) على أن هناك طريقة واحدة لتحفيز العاملين في العمل، وهو دعمهم بانجاز أعمالهم، وأن ترى تلك الأعمال قد نفذت فعياً. كما أن إدارة نظام إدارة المخاطر التشغيلية على نحو كفاء يتطلب من العاملين أن يكونوا متمكنين ومندفعين لحل المشكلات التي تواجههم؛ ومنه تفادي الكثير من المخاطر التشغيلية التي يكون سببها العنصر البشري.
- **التدريب وتقييم الأداء:** يعتبر تدريب العاملين على عملهم في البنك ذات أهمية كبيرة، خاصة في حالة نقص في مهاراتهم وخبراتهم، حيث أن الزيادة في معارفهم تمكن البنك من الاستفادة منه في مواقع مختلفة، فالعنصر البشري أحد مصادر الثروة الثمينة بالنسبة للبنك. فمن خلال التدريب يتم تقليل الأخطاء والمشكلات التي يقع فيها الأفراد أثناء تأدية أعمالهم، مما سوف يؤدي إلى تحسين أدائهم، ومنه التقليل من المخاطر التشغيلية التي يكون سببها ضعف كفاءة ومعارف العنصر البشري؛
- **الاتصالات:** الاتصال عنصر حيوي وفعال في نجاح نظام إدارة المخاطر التشغيلية، حيث مسؤوليات العاملين ومعارفهم يجب أن تتشأ وتتواصل من خلال البنك، وأن يكون ذو اتجاهين بين العاملين والإدارة عند التعامل مع إدارة المخاطر التشغيلية لضمان اتخاذ القرار الصحيح على نحو مستمر.

ومن خلال دراستنا لمنهجية إدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول، وتعرفنا على أسباب المخاطر التشغيلية في الفصل الثاني، نجد أن هناك تداخل كبير بين المتغيرين؛ حيث أن التطبيق السليم والناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك تساعد وبشكل كبير في القضاء على العديد من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء المخاطر التشغيلية لدى البنك، وتعمل على الحد من آثارها، أو التقليل من الخسائر الناتجة عنها في حالة حدوثها. وهو ما ظهر لنا جلياً من خلال هذا النموذج المقترح لإدارة المخاطر التشغيلية، وذلك بالتركيز على أهم المبادئ والأسس التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متبع ومطبق من طرف البنك للتقليل من المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها.

خلاصة الفصل

المخاطر مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث الذي يواجهه البنك وأنشطته، وذلك سواء من عوامل داخلية أو خارجية، وتتعدد أنواع المخاطر التي تهدد كيان البنك فمنها: الإستراتيجية، الأمنية، المالية، التشغيلية، البيئية. وتعتبر التشغيلية منها من أبرز المخاطر التي تواجهها البنوك في الألفية الأخيرة، وذلك نتيجة للعولمة، والاعتماد على أطراف خارجية للحصول على بعض الخدمات، وهي مخاطر تتولد من العمليات اليومية للبنك، حيث يتحمل البنك خسائر نتيجة للأخطاء في تنفيذ العمليات خاصة من قبل الموظفين، أو لسوء الأنظمة الداخلية المستعملة. ولهذا يتطلب منه إدارتها بشكل صحيح من أجل التحوط منها والتقليل من أثارها السلبية، بالرغم من أن القضاء عليها يعد شبه مستحيل، لأن أصل الخطر يظل قائماً في جميع نشاطات البنك.

إدارة المخاطر التشغيلية نشاط إداري استراتيجي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، أو هي عملية تحديد وقياس وتقييم المخاطر، وتطوير إستراتيجية إدارتها بهدف السيطرة عليها، والتخفيض من حدتها والحد منها، ومن أجل ذلك يجب تحديد وتحليل أسباب ومصادر هذه المخاطر واحتمالية حدوثها، ثم تقييمها وتحديد الطرق المناسبة لمعالجتها والتخفيف من أثارها. ولتحقيق هذا الهدف يتطلب من البنك توفير بنية أساسية قوية للرقابة في جميع أقسامه ودوائره، ومراجعة الإجراءات والعمليات اللازمة لإدارة هذه المخاطر وتحديثها وتطبيقها بشكل منتظم من خلال التدريب الفعال للموظفين، والمراقبة الدائمة والفعالية لحدود هذه المخاطر.

ومن خلال دراستنا لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول، نستنتج أن تطبيقها بشكل متكامل ومتربط سيساهم وبشكل كبير في الزيادة من جودة صنع القرار بالبنك، وتسمح بتجنب العديد من المخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، والتقليل من الخسائر الناجمة عن حدوثها. وفي الفصل التطبيقي سنحاول معرفة واقع العلاقة بين تطبيق البنوك العمومية الجزائرية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية.

الفصل الثالث

النظام المصرفي البنائري

و الإجراءات المنهجية لدراسة المركزية

تمهيد

بعدها تم وضع القاعدة النظرية لموضوع الدراسة بقسميه " إدارة الجودة الشاملة " و " إدارة المخاطر التشغيلية " حيث تم التطرق إلى مختلف المفاهيم الأساسية والمرتبطة بالموضوع، سنحاول في الجزء التطبيقي إلى انجاز إسقاط عملي للجانب النظري الذي تمت دراسته، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية بالبنوك التجارية العمومية الجزائرية.

وفي هذا الفصل سنحاول من خلال المبحث الأول التوقف إلى أهم المحطات التي مرّ بها النظام المصرفي الجزائري والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، وبالأخص من بداية صدور قانون النقد والقرض 1990 الذي اعتبر نقطة التحول بالنسبة للنظام المصرفي الجزائري؛

أما في المبحث الثاني فسيتم التعرف في المطلب الأول على البنوك محل الدراسة وهي البنوك العمومية الجزائرية: "بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية"، ثم في المطلب الثاني سنحاول دراسة وتحليل الهياكل التنظيمية لهذه البنوك، وفي المطلب الثالث نتطرق إلى كيفية إدارة هذه البنوك للمخاطر التشغيلية التي تتعرض لها.

ومن خلال المبحث الثالث سنتطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية من منهج الدراسة، وطبيعة مجتمع الدراسة، وكذا الأداة المعتمدة في الدراسة وكيفية بنائها ومضمونها، وأخيرا مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري

لقد أولت السلطات الجزائرية اهتماما بتطوير وإصلاح وتحديث قطاعها المصرفي، انطلاقا من الدور الهام الذي يلعبه هذا الأخير في تعزيز النمو الاقتصادي المتوازن والمستدام، إذ أثبتت التجارب العملية أن نجاح الإصلاحات الكلية والهيكلية وقدرة الاقتصاد على التصدي للصدمات الخارجية غير المتوقعة مرتبطة بدرجة كبيرة بإصلاح القطاع المالي والمصرفي.

المطلب الأول: الإصلاحات المصرفية في الجزائر (الفترة 1990 - 2014)

عرف القطاع المصرفي الجزائري العديد من الإصلاحات منذ نشأته، وسنركز في دراستنا من خلال هذا المطلب على أهم الإصلاحات التي شهدتها منذ بداية التسعينيات.

1. الإصلاح المصرفي في إطار قانون النقد والقرض (90 - 10)

يندرج الإصلاح المصرفي في الجزائر ضمن سياق الإصلاحات الاقتصادية التي باشرت فيها الجزائر تماشيا مع سياسة التحول إلى اقتصاد السوق، ومحاولة الاندماج في الاقتصاد العالمي. حيث أنه وبالرغم من الإصلاح الذي عرفه النظام المصرفي في نهاية الثمانينات إلا أنه لا يكفي للانخراط في عجلة اقتصاد السوق، مما استدعى المصادقة على قانون جديد تمثل في قانون النقد والقرض 90 - 10 الصادر في 14 أبريل 1990، والذي أظهر تغيير جذري في فلسفة العمل المصرفي مقارنة مع المرحلة السابقة، سواء على مستوى القواعد والإجراءات، أو على مستوى التعامل والميكانيزمات، فضلا عن تغيير المفاهيم وتجديد الصلاحيات المخولة للمؤسسات المصرفية للقيام بدورها في ظل المرحلة الجديدة.

إن صدور قانون رقم 90 - 10 المتعلق بالنقد والقرض يعد منعطفا حاسما فرضته منطلق التحول إلى اقتصاد السوق، حيث وضع آليات جديدة للتمويل للقضاء على نظام تمويل الاقتصاد الوطني القائم على المديونية والتضخم، ووضع هيكل جديد للنظام المصرفي يعتمد على مستويين: بنك مركزي يعد الملجأ الأخير للإقراض، وقطاع آخر من البنوك يتكفل بالنشاط المصرفي التقليدي من جمع المدخرات ومنح الائتمان، والتي أعيدت لها الاستقلالية بوصفها أعوان اقتصادية. وبذلك أعيد تنشيط وظيفة الوساطة المالية من جديد، وإبراز دور النقد والسياسة النقدية.

ولقد جاء قانون النقد والقرض بعدة تدابير نذكر من أهمها:

- منح استقلالية للبنك المركزي الذي أصبح يسمى بـ "بنك الجزائر" واعتباره سلطة نقدية حقيقية مستقلة

عن السلطات المالية تتولى إدارة وتوجيه السياسة النقدية في البلاد إلى جانب إعادة تنظيمه من

خلال خلق هيئات جديدة تتولى تسيير البنك، وإدارته ومراقبته؛

- تعديل مهام البنوك العمومية لزيادة فعاليتها في النشاط المصرفي، حيث أعيد الاعتبار لدور

الوساطة المصرفية في تمويل الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال إلغاء التخصص المصرفي،

وتشجيع البنوك على تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة، ودخول الأسواق المالية ومواجهة

المنافسة نتيجة انفتاح السوق المصرفية على القطاع المصرفي الخاص الوطني والأجنبي؛

- تفعيل دور السوق المصرفية في التنمية وتمويل الاقتصاد الوطني، وفتحها أمام البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية لمزاولة أنشطتها المصرفية في السوق المصرفية الجزائرية. إلى جانب إقراره بإنشاء سوق للقيم المنقولة.

2. التعديلات التي أدخلت على قانون النقد والقرض 90 - 10

وضع قانون النقد والقرض النظام المصرفي على مسار تطور جديد بالرغم من مجموعة الإصلاحات التي جاء بها، إلا أنه عرف تعديلات جديدة متعددة تعزيزا لإصلاح المنظومة المصرفية، وأهم هذه التعديلات نذكر:

- إصدار الأمر 01/01 في فيفري 2001: يعتبر تعديل بسيط ومحدود هدف أساسا إلى التمييز بين مجلس إدارة بنك الجزائر كبنك المركزي وإدارة مجلس النقد والقرض حيث :

- يتولى مجلس الإدارة إدارة وتسيير شؤون البنك المركزي ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون؛

- أما مجلس النقد والقرض فهو مكلف بأداء دور السلطة النقدية والتخلي عن دوره كمجلس إدارة بنك الجزائر.

- الأمر الرئاسي 11/03 الصادر في أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض: لقد اعتبرت سنة 2003 سنة حاسمة في تحديث المنظومة المصرفية حيث جاء النص التشريعي رقم 03-11 في ظرف تميز بتخبط الجهاز المصرفي في ضعف كبير في الأداء وخاصة بعد فضيحة إفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري، والذي بيّن بصورة واضحة عدم فعالية أدوات الرقابة والإشراف التي يديرها بنك الجزائر باعتباره السلطة النقدية.

وبهذا فقد اعتبر تعديل قانون النقد والقرض الذي جاء به الأمر 03 - 11 تعديلا شاملا أعطى قانون 90 - 10 صياغة جديدة مع المحافظة على القواعد والمبادئ الأساسية له، وأكد من خلاله على سلطة البنك المركزي النقدية وقوة تدخل الدولة في المنظومة المصرفية من تعزيز التشاور بين بنك الجزائر والحكومة في المجال المالي عن طريق إعلام مختلف المؤسسات الدولية بتقارير دورية، وإنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لإدارة الأرصدة الخارجية والمديونية الخارجية، واعتماد إجراءات لتحقيق سيولة أفضل في تداول المعلومات المالية، وتعزيزا للرقابة ومن أجل تدعيمها أضاف التعديل شخصين في مجلس النقد والقرض معينين من طرف رئاسة الجمهورية تابعيين لوزارة المالية.

المطلب الثاني: مؤشرات الوساطة المصرفية في الجزائر.

يعتبر بنك الجزائر المسئول الأول المكلف بالحرص على سلامة وصلابة الجهاز المصرفي، وحاليا يواصل هذا الأخير بالتعاون مع مجلس النقد والقرض جهودهما في مجال توطيد وتعزيز شروط ممارسة النشاط المصرفي، وإعداد التقارير المصرفية، وحماية زبائن البنوك والمؤسسات المالية، ومن جهة أخرى واصل بنك الجزائر واللجنة المصرفية العمل على تدعيم ممارسة الإشراف المصرفي، خصوصا لجعله مطابقا للمعايير والمبادئ العالمية في هذا المجال.

ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على مكونات القطاع المصرفي الجزائري، وأهم المؤشرات التي تعكس مدى صلابته، والتي ركزنا فيها خصوصا على الحد الأدنى لرأس المال البنوك ونسب الملاءة المصرفية.

1. هيكل القطاع المصرفي الجزائري.

يتشكل النظام المصرفي الجزائري إلى غاية نهاية سنة 2014 من 29 بنك ومؤسسة مالية، تقع مقراتها الاجتماعية بالجزائر العاصمة، وتتنوع كما يلي:¹

- ستة بنوك عمومية من بينها صندوق التوفير؛

- أربعة عشر بنك خاص برؤوس أموال أجنبية، وبرأس مال مختلط؛

- ثلاثة مؤسسات مالية من بينها اثنتان عموميتان؛

- خمسة شركات للاعتماد الايجاري منها اثنتان خاصتان؛

- تعاقدية للتأمين أفلأحي معتمدة للقيام بالعمليات المصرفية والتي أخذت نهاية سنة 2009 صفة مؤسسة مالية.

ومن زاوية نموذج العمليات المصرفية، تقوم هذه البنوك بجمع الموارد لدى الجمهور، وتوزع القروض للزبائن مباشرة، أو من خلال شراء سندات المؤسسات، وتضع بحوزة الزبائن أدوات الدفع وتضمن تسييرها، كما تقوم أيضا بعمليات مصرفية مختلفة ملحقمة، ومن جهة أخرى تقوم المؤسسات المالية بجميع العمليات المصرفية باستثناء جمع الموارد لدى الجمهور وتسيير وسائل الدفع.

¹ التقرير السنوي لبنك الجزائر سنة 2014.

ومن خلال لدراستنا لتقارير بنك الجزائر، تبين لنا تطور شبكة القطاع المصرفي الجزائري من خلال عدد الوكالات الموجودة والمنتشرة عبر التراب الوطني والتي يوضحها الجدول رقم (14) التالي:

الجدول رقم (14): تطور عدد الوكالات في القطاع المصرفي الجزائري حسب القطاع

القطاع / السنة	2012	2013	2014
بنوك عمومية	1091	1094	1113
بنوك خاصة	301	315	325
مؤسسات مالية	86	85	87

المصدر: تقارير بنك الجزائر لسنة 2012، 2013، 2014.

ومن الجدول رقم (14) السابق، نلاحظ أن البنوك العمومية تواصل هيمنتها على القطاع المصرفي في الجزائر، والذي توضحه أهمية شبكة وكالاتها الموزعة عبر كامل التراب الوطني، رغم تسارع وتيرة إنشاء وكالات البنوك الخاصة في السنوات الأخيرة خاصة في شمال الوطن، حيث تساهم الزيادة المستمرة في نشاط البنوك الخاصة في ترقية المنافسة سواء تعلق الأمر بجمع الموارد أو على مستوى توزيع القروض، وعرض الخدمات المصرفية الأساسية للزبائن.

2. صلابة القطاع المصرفي الجزائري.

نظرا للمجال الواسع للتدخلات البنكية، أصبح من الضروري أن تتصرف البنوك بحذر في تعاملاتها المالية بشكل يحافظ على توازن هيكلها المالي، والوفاء بالتزاماتها تجاه الغير من أصحاب الودائع الخاصة. وقد عرفت وضعية القطاع المصرفي الجزائري تحسنا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة حيث تعززت مؤشرات صلابته، والتي نذكر من أهمها :

1.2 الحد الأدنى لرأس المال البنكي.

يعتبر الحد الأدنى لكفاية رأس المال الركيزة الأساسية لمضمون اتفاقية بازل الأولى، والتي بدأ العمل بها في الجزائر في جوان 1995 بنسبة حددتها التعليم رقم 94-74 ب 4% لتصل إلى 8% نهاية ديسمبر 1999 ثم تجاوزت 8% في نهاية سنة 2003. ومنه فقد عرف الحد الأدنى لرأس مال البنوك التجارية الناشطة في الجزائر تطورا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، وقد تم إصدار تنظيمين هامين متعلقين بالحد الأدنى من رأسمال البنوك والمؤسسات المالية هما:

- **قانون رقم 04/01 الصادر في 04 مارس 2004:** الخاص بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية التي تنشط داخل الجزائر. فقانون المالية لسنة 1990 يحدد الحد الأدنى لرأس مال البنوك ب 500 مليون دينار جزائري على أن لا تقل الأموال الخاصة عن 33 %، وللمؤسسات المالية ب 100 مليون دينار جزائري على أن لا تقل الأموال الخاصة عن 50 %، بينما حدد قانون سنة 2004 ب 2.5 مليار دينار جزائري للبنوك، و 500 مليون دينار جزائري بالنسبة للمؤسسات المالية، وكل مؤسسة لا تخضع لهذه الشروط سوف ينزع منها الاعتماد وهذا تدعيما لتحكم السلطة النقدية في النظام المصرفي.¹ أما فيما يخص البنوك والمؤسسات المالية الكائن مقرها الرئيسي في الخارج فعليها أن تخصص لفروعها الموجودة في الجزائر مبلغا موازيا على الأقل لرأس مال الأدنى المطلوب تخصيصه من طرف البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة للقانون الجزائري.²
- **قانون رقم 02-04 الصادر في 04 مارس 2004:** والذي يحدد شروط تكوين الاحتياطي الإجباري لدى دفاتر بنك الجزائر وبصفة عامة يتراوح بين 0% و 15% كحد أقصى وللبنوك مهلة سنتين لرفع رأسمالها للوصول به إلى المستويات التنظيمية المطلوبة.
- **التعليمية رقم 04-2008 الصادرة بتاريخ 23 ديسمبر 2008 المتعلقة برأس مال البنوك والمؤسسات المالية الناشطة في الجزائر:**³ والتي حدد الحد الأدنى لرأس مال البنوك ب 10 مليار دج، و 3.5 مليار دج بالنسبة للمؤسسات المالية، أما فيما يخص البنوك والمؤسسات المالية الكائن مقرها الرئيسي في الخارج، فقد أبتت التعليمية على ما كان عليه سابقا في التنظيم رقم 04/01 الصادر في 04 مارس 2004. وبهذا قامت البنوك الناشطة في الجزائر بتعزيز رأسمالها ابتداء من سنة 2009.

2.2 نسبة الملاءة المصرفية (كفاية رأس المال).

تعتبر نسبة الملاءة التي جاءت بها اتفاقية بازل مؤشر حقيقي لقدرة البنوك على تعزيز مكانتها على المستوى الدولي وقدرتها على المنافسة، ولهذا فقد اهتم بنك الجزائر بنسبة كفاية رأس المال في البنوك منذ التسعينات، وذلك عقب إصدار اتفاقية بازل الأولى، إذ ألزم بنك الجزائر البنوك الناشطة في الجزائر سواء العمومية منها أو الخاصة بنسبة ملاءة تعادل على الأقل 8% والتي طبقت بصفة تدريجية بداية من جوان 1995 إلى نهاية ديسمبر 1999، كما ألزمتها بمجموعة من المعايير والنسب وذلك من خلال إصدار مجموعة من التعليمات والتنظيمات البنكية أهمها:

¹ قانون رقم 01 - 04 من النظام 90 - 01 المروخ في 4 مارس 2004 المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، المادة 2

² المرجع نفسه، المادة 3

³ قانون رقم 04 - 2008 الصادر في 23 ديسمبر 2008؛ المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، المادة 3

- التنظيم البنكي رقم 09 - 91 الصادر بتاريخ 14 أوت 1991: الخاصة بتحديد القواعد الاحترازية الخاصة بتسيير البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر؛
- التعليم رقم 94 - 74 الصادرة بتاريخ 29 نوفمبر 1994: الخاصة بكيفية تطبيق القواعد الاحترازية الخاصة بتسيير البنوك، كما حددت النماذج المستعملة في عملية التصريح؛
- التعليم رقم 99 - 04 الصادرة بتاريخ 12 أوت 1999: التي حددت نماذج التصريح بنسب تغطية وتقييم المخاطر، وكذا الملاءة البنكية؛
- التعليم رقم 07 - 09 بتاريخ 25 أكتوبر 2007 التي عدلت وتمت التعليم رقم 94 - 74.

ومن خلال هذه التنظيمات فقد حاول المشرع المصرفي الجزائري التكيف مع اتفاقية بازل وإن كان ذلك متأخرا بسبب المرحلة التي كان يمر بها النظام المصرفي الجزائري، ولهذا فقد فرضت التعليم رقم 74/94 على البنوك التي تنشط في السوق المصرفية الجزائرية نسبة ملاءة 8% تطبق بشكل تدريجي مراعاة للمرحلة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق من جهة، ولحدثة تطبيق قواعد الحذر المصرفية في النشاط المصرفي الجزائري من جهة أخرى. وقد حددت سنة 1999 كأخر أجل لبلوغ نسبة الملاءة المطلوبة.

كما ألزمت التعليم رقم 09/02 المؤرخة في 26 ديسمبر 2002 على البنوك والمؤسسات المالية الإعلان عن معدل الملاءة الخاص بها كل ثلاثة أشهر، ويمكن للجنة المصرفية أن تطلب من أي بنك أو مؤسسة مالية الإعلان عن معدل الملاءة في تواريخ أخرى غير محددة في إطار عملها الرقابي والإشرافي.

وخلال السنوات الأخيرة، فإن نسب ملاءة البنوك في الجزائر بلغت مستوى مرتفعا؛ حيث تعدت المعايير الموصى بها في مقررات بازل، وبنك الجزائر يقوم بتحديد هذه النسبة سنويا بصفة إجمالية وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

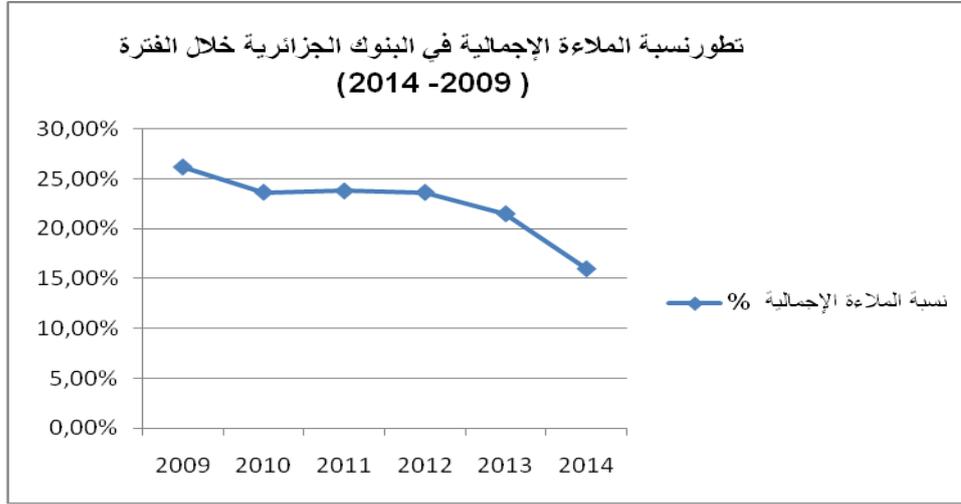
الجدول رقم (15): تطور نسب الملاءة الإجمالية في البنوك الناشطة في الجزائر خلال الفترة 2009 - 2014.

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
نسب الملاءة الإجمالية	26.15 %	23.64 %	23.77 %	23.62 %	21.50 %	16.02 %

المصدر: التقرير السنوي لبنك الجزائر 2014

ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم(15) السابق كما هو موضح في الشكل رقم (23) الموالي:

الشكل رقم (23): تطور نسبة الملاءة الإجمالية في البنوك الجزائرية خلال الفترة (2009 - 2014)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (15)

ومن خلال الشكل رقم (23) نلاحظ أن نسبة الملاءة الإجمالية مرتفعة في سنة 2009 ، وذلك راجع أساسا إلى قيام البنوك برفع رأسمالها، في حين تبقى النسبة مرتفعة في باقي السنوات، وتتجاوز الحد الأدنى المطلوب من طرف بنك الجزائر (8 %) بالرغم من الانخفاض المحسوس مقارنة بسنة 2009.

ومن جهة أخرى انطلق بنك الجزائر في الثلاثي الرابع من سنة 2013 في أشغال تصميم نصوص تنظيمية تتلاءم مع المتطلبات الاحترازية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية بموجب المقاييس المنصوص عليها في لجنة بازل 2 و 3، من خلال تعيين مجموعة عمل مكلفة بإعادة صياغة الإطار الاحترازي المعمول به ترقبا للانتقال المبرمج خلال الثلاثي الرابع من سنة 2014 إلى تطبيق قواعد بازل 2 وبعض قواعد بازل 3.¹

وفي نفس الإطار تم إصدار نظام رقم 14 - 01 في 16 فيفري 2014: الذي تضمن نسب الملاءة المطبقة في البنوك والمؤسسات المالية؛ حيث ألزم هذه الأخيرة باحترام بصفة مستمرة على أساس فردي أو مجمع، معامل أدنى للملاءة قدره 9,5 % بين مجموع أموالها الخاصة القانونية من جهة، ومجموع مخاطر القرض والمخاطر التشغيلية ومخاطر السوق المرجحة من جهة أخرى.²

¹ التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2013، ص 132.

² النظام 14 - 01 الصادر في 16 فيفري 2014، المتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، المادة 2.

كما يجب أن تغطي الأموال الخاصة القاعدية كلا من مخاطر القرض والمخاطر التشغيلية (التشغيلية) ومخاطر السوق بواقع 7% على الأقل، وزيادة على ذلك يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تشكل وسادة أمان تتكون من أموال خاصة قاعدية تغطي 2,5% من مخاطرها المرجحة¹.

وحسب تقرير بنك الجزائر 2014، فقد فإنه ابتداء من 01 أكتوبر 2014 تم إدراج المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق في احتساب نسبة الملاءة بصفة فعلية، وفي نهاية سنة 2014 قد بلغت نسبة الملاءة فيما يخص رأس المال الأساسي أكثر من 13%، وفي رأس المال التنظيمي 16%، وهي معدلات أكبر بكثير من المعدلات التي أوصت بها معايير لجنة بازل 3.

ومنه يمكن القول أن القطاع المصرفي الجزائري قد عرف تحسن بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة، وذلك من جملة الإصلاحات المختلفة خاصة فيما يتعلق إدارة المخاطر المصرفية مما زاد من سلامة النظام المصرفي.

المطلب الثالث: التنظيم البنكي الخاص بالمخاطر البنكية في الجزائر.

كنتيجة مباشرة للآزمة العميقة التي أثرت بشكل قوي على النظام المالي العالمي خلال الفترة (2007- 2009) فقد سجل المحيط التنظيمي على الصعيد العالمي خلال السنوات الأخيرة إصلاحات جوهرية قصد تعزيز قدرة البنوك على مقاومة الصدمات وإرساء الاستقرار المالي.

1. هيئات الرقابة والإشراف في النظام المصرفي الجزائري.

بغية رفع الإطار التنظيمي الوطني إلى أحسن الممارسات والمقاييس الدولية لإشراف مصرفي فعلي وفعال، والترجمة في الواقع لتطورات الإطار المؤسسي للإشراف المصرفي المنبثق من التدابير الجديدة للأمر رقم 10 - 04 المؤرخ في 26 أوت 2010 المعدل والمتمم للأمر رقم 03 - 11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، واصل كل من بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض تكثيف مجهوداته من أجل تعزيز وتطوير وظيفة الإشراف، وعصرنة أدواته الخاصة بمراقبة القطاع المصرفي الوطني.

وبسبب انفتاح السوق المصرفية الجزائرية أمام البنوك الخاصة الوطنية والأجنبية التي جاء بها قانون النقد والقرض 90 - 10 الصادر في 1990، فقد تتطلب ذلك من السلطات النقدية آليات وهيئات للرقابة من أجل ضمان الانسجام وانضباط السوق المصرفية، ويحافظ على استقرارها، وتتكون هيئات الرقابة بصفة خاصة من:

¹ المرجع نفسه، المادة 3 و 4.

1.1 لجنة الرقابة المصرفية (اللجنة المصرفية): قد حدد قانون النقد والقروض أعضاؤها وصلاحياتها من خلال المادة 143، وتم إنشاؤها كهيئة رقابية مستقلة عن مختلف الهيئات مهمتها مراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وبالمعاقبة على النقائص التي يتم ملاحظتها إذا لزم الأمر ذلك، إن قانون 10/90 منح لهذه اللجنة حق معترف به يتمثل في القيام بجولة من التحريات حول تسيير وتنظيم البنوك، ورقابتها من خلال قيامه بزيارات ميدانية إلى مقرات البنوك والمؤسسات المالية؛ بمعنى احترام كل البنوك لجميع قواعد الحذر والحيطه في متابعة البنوك لديونها وتصنيفها حسب درجة الخطر المستوجب وفقا للشروط التي يحددها بنك الجزائر.¹

2.1 مركزية المخاطر: نظرا لانفتاح العمل المصرفي على قواعد السوق، وتجسيد لمبدأ حرية المبادرة والمنافسة بين البنوك، تزايدت المخاطر المرتبطة بالنشاط المصرفي وخاصة المخاطر المرتبطة بالقروض. ولهذا فقد سعى بنك الجزائر إلى جمع المعلومات التي تساعد النظام البنكي على التقليل من المخاطر من خلال تأسيس هيئة تقوم بتجميع هذه المعلومات والتي سميت " مركز المخاطر" والتي نص عليها قانون النقد والقروض 90-10 في مادته 160، والتي تهدف إلى تمكين البنك والمؤسسات المالية من معرفة أفضل لزيائهم، وتقييم أفضل لمخاطر قروضهم، كما تسمح أيضا بتقليل ومكافحة إصدار صكوك بدون رصيد من طرف زيائهم مما يعزز من سلامة العمل المصرفي مع الآثار الايجابية التي تعود بها ذلك سواء على مستوى الاقتصاد الجزئي أو الكل.

2. التعليمات والتنظيمات البنكية الخاصة بالمخاطر البنكية والرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية.

لقد أولى بنك الجزائر اهتماما بالمخاطر البنكية، وذلك من خلال إصدار لمجموعة من التعليمات والتنظيمات التي تحدد مفهوم المخاطر البنكية وكيفية قياسها، إذ تعتبر هذه العملية أحد المكونات الأساسية لأنظمة الرقابة الداخلية التي يجب على البنوك التجارية امتلاكها، وقد تجسد ذلك من خلال قيامه بإصدار مجموعة من التعليمات والتنظيمات أهمها:

- **التعليمية رقم 99 - 04 المؤرخة في 12 أوت 1999:** التي تلزم البنوك والمؤسسات المالية الإعلان عن معدلات تغطية المخاطر في 30 جوان و 31 ديسمبر من كل سنة بنسختين لبنك الجزائر. كما حددت المادة 05 من نفس التعليمية المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية وطبيعة نظام مراقبة العمليات، والإجراءات الداخلية التي تهدف إلى تحسين الظروف الأمنية والمصدقية والشمولية؛

¹ محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 145.

- **التنظيم رقم 03 - 2002 الصادر بتاريخ 14 نوفمبر 2002:** المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، حيث يشير التنظيم إلى الخطر التشغيلي (العملياتي) في مادته الثانية على أنه: "خطر ناجم عن نقائص تصميم وتنظيم وتنفيذ إجراءات القيد في النظام المحاسبي، وبشكل عام في أنظمة الإعلام الخاصة بمجموعة الأحداث المتعلقة بعمليات البنك أو المؤسسة المالية المعنية"، ولكنه لم يشر التنظيم بوضوح إلى الأحداث الخارجية كجزء من المخاطر التشغيلية.
 - **التنظيمين 03 - 11 و 04 - 11 الصادرين في 24 ماي 2011:** حيث التنظيم الأول يتضمن آلية مراقبة المخاطر التي تنشأ ما بين البنوك أما التنظيم الثاني فيتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة؛
 - **التنظيم رقم 08 - 2011 الصادر بتاريخ 28 نوفمبر 2011:** الذي يهدف إلى تحديد مضمون المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية وضعها، حيث قام التنظيم بتعريف مختلف المخاطر (خطر القرض، خطر التركيز، خطر معدل الفائدة، خطر السوق،)، كما أشار إلى تعريف الخطر العملياتي (التشغيلي) على أنه خطر ناجم عن عدم التأقلم أو خلل قد ينسب إلى الإجراءات والمستخدمين وإلى أنظمة داخلية، أو إلى عوامل خارجية، ويدرج في هذا الإطار مخاطر الغش الداخلي والخارجي.¹ ويلاحظ في هذا التعريف إدراج الأحداث الخارجية للبنك كجزء من المخاطر التشغيلية، ولكن دون صدور أي تعليمة تفصيلية تدرجه ضمن حساب نسبة كفاية رأس المال.
- كما تطرق نفس التنظيم في بابه الثالث إلى أنظمة قياس مختلف المخاطر، وفي بابه الرابع إلى أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر بما فيها المخاطر العملياتية (التشغيلية) في المادتين 59 و 60 اللتان دعتا إلى ضرورة وضع مخططات استمرار النشاط واختبارها بصفة دورية، والتأكد من أمن أنظمتها المعلوماتية، وتسجيل كل الحوادث الناجمة عن تقصير في احترام أو صياغة الإجراءات الداخلية، وعن الاختلال في الأنظمة ولا سيما المعلوماتية، وكذا الغش أو محاولة الغش الداخلية والخارجية.
- وما يجب الإشارة إليه أن هذا التنظيم تم إصداره في الجريدة الرسمية سنة 2012، ويعتبر الإطار القانوني الأول في الجزائر الذي تطرق إلى الخطر التشغيلي، وضرورة إدارة هذا النوع من المخاطر، بالرغم من أن اتفاقية بازل 2 أشارت إلى الخطر التشغيلي منذ سنة 1999، وهو ما جعل البنوك الجزائرية لم تلي اهتمام بهذا الخطر أو إدارته بسبب عدم وجود الإطار القانوني

¹ Règlement de la banque d'Algérie n° 08 -11 , 28 / 11/ 2011 , article 2

الداخلي المحدد والمنظم لهذا الخطر، واتفاقيات بازل لا تعتبر إجبارية التطبيق باعتبار الجزائر ليست من الدول الأعضاء.

- **التنظيم البنكي رقم 14 - 01 الصادر 16 فيفري 2014:** المتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية؛ والذي أعاد تعريف الخطر التشغيلي في مادته 20 على أنه خطر الخسارة الناجمة عن نقائص واختلالات متعلقة بالإجراءات والمستخدمين والأنظمة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية أو متعلقة بأحداث خارجية. ويستثنى في تعريفه الخطر الاستراتيجي وخطر السمعة بينما اشتمل الخطر القانوني.

ومن خلال هذا التنظيم أدرج في حساب نسبة كفاية رأس المال كل من مخاطر السوق ومخاطر التشغيل، كما حدد هذا التنظيم في مادته 21 كيفية حساب متطلب الأموال الخاصة اللازمة لتغطية الخطر التشغيلي بما يعادل 15 % من متوسط صافي النواتج البنكية السنوية للسنوات المالية الثلاث الأخيرة، حيث لا تأخذ بعين الاعتبار إلا النواتج البنكية الصافية الايجابية. ثم يتم حساب مبلغ المخاطر التشغيلية المرجحة بضرب المتطلب من الأموال الخاصة في 1.12,5¹

وفي إطار دعم الرقابة المصرفية، وفي مجال الموارد البشرية، فقد عمل بنك الجزائر على تنميتها عن طريق التعزيز النوعي لموظفي المديرية العامة التي تعمل على مدى ثلاث سنوات الأخيرة من خلال جلسات متعددة وورشات عمل تدريبية للمفتشين في الجزائر وفي خارج لتغطية جميع الموضوعات المصرفية ذات الأولوية الإستراتيجية لسياسة بنك الجزائر والتي تهدف إلى تعزيز الرقابة البنكية الجودة وضمن الحفاظ على نظام مصرفي سليم ومرن.

1 التنظيم البنكي رقم 14 - 01 الصادر 16 فيفري 2014، المتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية المادة 5.

المبحث الثاني: التعريف بالبنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة

تسعى البنوك الجزائرية العمومية إلى التأقلم مع المتغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية، نتيجة انفتاح هذه الأخيرة على الأسواق المصرفية العالمية. ولهذا فقد قام مسئولو هذه البنوك ببذل مجهودات كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها اقتصاد السوق، وذلك من خلال محاولة كل بنك تقوية مركزه في الوسط المصرفي سواء بالانتشار الجغرافي المميز عبر التراب الوطني، أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخلاته كبنك شامل لمواجهة التطورات التي يشهدها المحيط المصرفي، والاستجابة لاحتياجات وتطلعات الزبائن.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة

1. بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتخذ بنك الفلاحة والتنمية الريفية شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيتها للقطاع العمومي، أسس بموجب المرسوم رقم 106/82 الصادر في 17 جمادى الأولى 1402هـ الموافق ل 13 مارس 1982¹، والذي عدل بمرسوم 85/84 المؤرخ في 30 أبريل 1985²؛ وقد أنشئ البنك نتيجة إعادة هيكلة 140 وكالة للبنك الوطني الجزائري وذلك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة. وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تم تحويل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد سنة 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33.000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.³

هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند إنشائه إلى تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الري، الصيد البحري، الحرف التقليدية في الأرياف. وبعد صدور قانون النقد والقرض 90-10 في 14/04/1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك، وألغى من خلاله نظام التخصص، فأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية بذلك بنك شامل يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية. وبهذا فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى دوماً لتنويع منتجاته وخدماته بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية، وهو ما جعله يحتل المرتبة الأولى في ترتيب البنوك الجزائرية حسب التقرير الذي نشرته مجلة قاموس البنوك في طبعة 2001، وذلك من حيث توزيع وكثافة شبكته، وحسب نفس المجلة فقد احتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 41000 بنك مصنف.⁴

ولقد مرّ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل في تطوره نلخص أهمها فيما يلي:

- **مرحلة 1982 - 1990:** حاول البنك في هذه المرحلة إثبات وجوده بتحسين وتعزيز موقعه في السوق المصرفية خاصة في المناطق الريفية، عن طريق تكثيف عملية فتح الوكالات البنكية، وقد

¹ مرسوم رقم 106-82 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية العدد 11، 1982/13/16.

² منشورات خاصة بالذكرى العشرين لتأسيس البنك، صدرت بتاريخ 14-09-2011، مصدر خاص بالبنك، ص10.

³ مصادر داخلية للبنك.

⁴ الوثائق الداخلية للبنك.

اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي وقطاع الصناعات الغذائية والصناعة الميكانيكية الزراعية. وكان هذا التخصص آنذاك في سياق الاقتصاد المخطط مما لم يسمح لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يكون له الدور الفعال في الساحة المصرفية، لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات الطابع العمومي؛ حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا، وفي أحيانا أخرى كثيرة مستحيلا.

- **مرحلة 1991 - 1999:** بموجب قانون النقد والقرض 90-10 ألغي التخصص القطاعي للبنوك، وتوسع بذلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني؛ خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات متميزة.

أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي المتطورة عبر مختلف وكالات البنك، بهدف تسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها. وأهم ما ميّز هذه المرحلة:

1991: تم الانخراط في نظام سويفت¹ swift لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛

1992: تم وضع برمجيات نظام sybu² مع فروعه المختلفة للمساهمة في سرعة أداء العمليات المصرفية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير الإيداعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن) وذلك من خلال ما يسمى بـ télétraitement كما تم تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية؛ خاصة في مجال فتح الاعتماد المستندي التي أصبحت معالجتها لا يتجاوز 24 ساعة، بالإضافة إلى إدخال نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات.

1994: تشغيل بطاقات التسديد والسحب في بعض الوكالات الرئيسية؛

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد وفي الوقت الحقيقي لجميع العمليات المصرفية (عمليات الفحص السلبي)؛

1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).

مرحلة 2000 - 2014: بصدد مسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة، ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه وضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية برنامج خماسي فعلي يركز خاصة على عصنة البنك وتحسين خدماته، وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة والميدان المالي ومن أهم النتائج التي حققها البرنامج ما يلي:

2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف في سياسة البنك، مع وضع إستراتيجية تسمح له باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي؛

¹ SWIFT : شبكة للاتصالات أنشئت سنة 1973، مقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك، والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف...

² SYBU : شبكة معلوماتية خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة

2001: التطهير المحاسبي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس مع الخدمات المشخصة ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراقة)، بالإضافة إلى إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية؛

2002: تعميم تطبيق مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك والذي استمر إلى غاية 2004؛

2003: إدخال نظام syrat وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية. كما تم تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية، وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك؛¹

2004: تم إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الصك عبر الصورة مما أمكن زبائن البنك تحصيل شكاთهم في وقت وجيز. كما قام مسؤولي البنك بتعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع الذي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة.

2006: تم إدخال نظام المقاصة الالكترونية.

استمر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في التطور والتوسع عبر كافة التراب الوطني، إذ بلغ عدد فروعها حاليا أكثر من 40 فرع، يشرف على أزيد من 303 وكالة .

2. البنك الخارجي الجزائري

البنك الخارجي الجزائري بنك ودائعي، تأسس بموجب مرسوم 67-204 الصادر في 01 أكتوبر 1967 نتيجة انقضاء خمسة بنوك أجنبية - تبعا لتأميم القطاع البنكي غداة الاستقلال - وهي: القرض الليوني، المؤسسة العامة، قرض الشمال، البنك الصناعي، بنك باركليز وذلك على شكل مؤسسة وطنية يخضع للقانون التجاري. قدر رأسماله الابتدائي 20 مليون دينار جزائري مدفوع من طرف الدولة، أما حاليا فيقدر ب 100 مليار دينار جزائري.

كان الهدف الأساسي للبنك الخارجي الجزائري عند إنشائه تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية للجزائر مع البلدان الأخرى في إطار التخطيط الوطني، وهو بذلك يعتبر مركز للخدمات والاستعلامات التجارية التي تسمح للمؤسسات التجارية ببيع منتجاتها في أحسن الظروف مع مراعاة الظروف الاقتصادية العالمية، كما يساهم في ترقية الصادرات الوطنية من المنتجات المصنعة لمختلف فروع النشاط.

¹ A.sahi , conseil économique et social, BADR info n°33, mars-avril 2003, Alger, p :17.

ومن تاريخ إنشاء البنك الخارجي الجزائري إلى الوقت الحالي فقد مرّ بعدة تطورات أهمها ما يلي:

1970: تولي بنك الجزائر الخارجي مهمة إتمام كافة المعاملات البنكية التي تخص الشركات الصناعية الوطنية مع الخارج؛

1980: ظهور عدة مديريات تحت سلطة بنك الجزائر الخارجي وإشرافه؛

1986: تكريس مبدأ تخصيص البنوك، وبهذا تكفل لبنك الجزائر الخارجي بمعاملات كبريات الشركات الصناعية بالوطن؛

1989: تطبيقا للقانون رقم 01 - 88 الصادر في جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات تحول بنك الجزائر الخارجي إلى شركة مساهمة وذلك بتاريخ 05 فيفري 1989، مع الاحتفاظ بكافة مهامه المحددة بتاريخ إنشائه؛

2006: إجراء عملية إعادة هيكلة واسعة للوظائف الأساسية بالبنك، فكانت بداية عهد مرحلة جديدة من التجديد والعصرنة التي مست هيكله المركزية وعموم شبكاته؛

2007: تحديث نظام المعلومات الخاص بالبنك لضمان التحكم والحماية؛

2008: مساهمة البنك في تمويل أضخم المشاريع بحجم إجمالي قدر بـ: 100 مليار دينار سنويا، وبناء على قدراته التمويلية وكفاءته في الأداء صنف بنك الجزائر الخارجي آنذاك في المرتبة الأولى مغاربيا، والبنك السادس من بين 200 بنك إفريقي؛

2009: التوجه لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يتوافق وسياسة الدولة الجزائرية فيما يتعلق بدعم وتطوير الاستثمار؛

2011: امتداد أوسع لشبكة البنك، وتجديد الهيكله التقليدية له في إطار شامل للتحديث وتحسين جودة الخدمة المقدمة، مع رفع رأس ماله إلى 76 مليار دينار جزائري، ما جعله في مستوى أكبر البنوك إقليميا ودوليا.

وحليا للبنك الخارجي الجزائري أزيد من 80 وكالة متواجدة في التجمعات السكانية الكبرى، وفي المناطق الصناعية، ومناطق الإنتاج البترولي، ويقيم علاقات مع دول أخرى، وله فرعين في الخارج: البنك الدولي العربي (باريس)، والبنك العربي للاستثمار والتجارة الخارجية (أبو ظبي)

3. البنك الوطني الجزائري

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 178/66 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسيير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري. ولقد تم إنشاؤه في إطار تأميم النظام البنكي الجزائري، حيث ضم جميع البنوك ذات الأنظمة المشابهة له والمتمثلة في كل من: بنك التسليف العقاري الجزائري - التونسي في جويلية 1966، بنك التسليف الصناعي والتجاري في جويلية 1967، بنك باريس الوطني في جانفي 1968، بنك باريس والدول الهولندية في جوان 1968.

وقد توسع البنك واتسعت فروعها، وفي 16 فيفري 1989 أصبح البنك الوطني الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تدير وفقا لقوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادر في جانفي 1988، وقانون 119-88 الصادر في 21 جوان 1988، وقانون 88 - 177 الصادر في 28 سبتمبر 1988 ، وبالقانون التجاري الجزائري.

أسس البنك الوطني الجزائري ليعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل، تمويل مختلف حاجات الاستغلال والاستثمار لجميع الأعوان الاقتصاديين في مختلف القطاعات الاقتصادية كالصناعة والتجارة والزراعة...، كما أنه وجد ليكون أداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض المتوسطة والطويلة الأجل. للبنك الوطني الجزائري مقر رئيسي في 08 شارع شي غيفارة بالجزائر العاصمة، له عدة فروع ووكالات؛ حيث بلغت عدد وكالاته حاليا 211 وكالة مؤطرة من طرف 17 فرع (مجموعة جهوية للاستغلال)، يشتغل بها أزيد من 5000 موظف¹.

4. القرض الشعبي الجزائري

تأسس بنك القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 26 ديسمبر 1966، بموجب المرسوم رقم 366/66 برأس مال قدره 15 مليون دينار جزائري. ثم تمّ تحديد نظامه وقانونه الداخلي طبقا للأمر رقم 78/67 الصادر بتاريخ 21 ماي 1967. وقد جاء القرض الشعبي الجزائري ليحل محل بعض البنوك الفرنسية المحلية التي تم تصفيتها بعد الاستقلال والمتمثلة في:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر BPCIA
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة BPCIAN
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران BPCIO
- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري

بالإضافة إلى ثلاث بنوك أجنبية تم دمجها منذ 1967 وهي:

- شركة مرسيليا للقرض SMC سنة 1968؛
- الشركة الفرنسية للقرض CFCB سنة 1972 ؛
- البنك المختلط الجزائري المصري BMAM-MISR سنة 1967

يعتبر بنك القرض الشعبي الجزائري شركة اقتصادية عمومية يقوم بكل الأعمال البنكية، والتي تم وفق القوانين الاقتصادية المعمول بها، وكانت مهامه تتمثل أساسا في تمويل النشاطات الحرفية والفندقية والسياحية والصيد البحري، والري والتعاونيات الإنتاجية غير الحرفية، وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ من الوثائق الداخلية للبنك

وفي فترة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية عضويا وماليا، ومع تزايد نشاط البنك قرر التخلي عن جزء من مهامه بتأسيس بنك التنمية المحلية بتاريخ 1985/04/30 بموجب المرسوم 65/85، تاركا له 40 فرعا و 550 عامل وإطار و 89000 حساب للزبائن. وحاول القرض الشعبي الجزائري خلال هذه الفترة التركيز على تمويل كل المشاريع الخاصة بالسكن والأشغال العمومية والتي تتطلب أموال كثيرة . وفي سنة 1988 وبصدور القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات، أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تملكها الدولة كليا، ويخضع للتشريع البنكي والتجاري باعتباره بنكا عاما وشاملا مع الغير.

وبعد استقاء كل الشروط المؤهلة والمنصوص عليها في أحكام قانون النقد والقرض (الصادر في 14 أبريل 1990) تحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد والقرض لمنحه الاعتماد في 07 أبريل 1997 ليصبح ثاني بنك ودائع معتمد في الجزائر يهتم بمنح كل أشكال القرض بمختلف القطاعات.

لقد حاول القرض الشعبي الجزائري تطوير نشاطاته وإدخال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في التسيير وحرية التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية (المالية والتجارية)، ويعتبر أول بنك يدخل العمل بنظام البطاقات البنكية في الجزائر، وذلك بطرحه بطاقات السحب من خلال أجهزة الصراف الآلي المنتشرة عبر التراب الوطني سنة 1989، كما أنه أول بنك يتعامل مع المنظمات الدولية المصدرة للبطاقات العالمية كالفيزا والماستركارد، وهو بذلك يسعى دائما لإقامة علاقات تعاون وتوأمة مع مؤسسات مصرفية عالمية تساعد على تحديث البنك وكوادره وعملياته.

لبنك القرض الشعبي الجزائري مقر رئيسي في 02 نهج العقيد عميروش بالجزائر العاصمة، له عدة فروع ووكالات؛ حيث بلغت عدد وكالاته حاليا 143 وكالة مؤطرة من طرف 15 فرع (مجموعة جهوية للاستغلال)، يشتغل بها أزيد من 3758 موظف.

5. بنك التنمية المحلية

بنك التنمية المحلية عبارة عن مؤسسة مالية عمومية، تأسست بتاريخ 20 أبريل 1982 حسب المرسوم رقم 85/85 برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري، يعتبر شركة مساهمة انبثق من القرض الشعبي الجزائري وعدة شركات مساهمة أخرى.

يهدف بنك التنمية المحلية إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني، وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي تضعها السلطات العمومية في هذا المجال، وبالتالي فهو على استعداد دائم لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد. كما يقوم البنك بعمليات الرهن العقاري، وبجميع العمليات المصرفية التقليدية.

يقدر رأس المال الحالي لبنك التنمية المحلية ب 36800 مليون دينار جزائري، يشغل حوالي 1037 موظف في مختلف المستويات الإدارية، ويضم حوالي 152 وكالة موزعة بإحكام عبر كافة التراب الوطني، بما في ذلك 146 وكالة مكلفة بتسيير مختلف العمليات البنكية، والتي تسييرها 16 مديرية استغلال، و 06 وكالات مكلفة ومختصة في منح القروض على الرهن، والملحقة مباشرة بالمديرية المركزية، وهو النشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية وما يميزه عن باقي البنوك. كما يعتبر لبنك عضوا في المنظومة الوطنية للوسائل الالكترونية (بطاقة السحب والدفع)، البطاقة الدولية (فيزا انترناشيونال)، ونظام التعويض الالكتروني وخدمة المونيغرام للتحويل السريع للأموال من الخارج إلى الجزائر.

وفي إطار سياسة البنك الشاملة لعصرنة شبكته التجارية، فقد شرع البنك منذ سنة 2001 في عدة تدابير للتحسين والتطوير أدرجها في مخطط عمله المؤسساتي والتأهيلي، وهذا بهدف التحسين من مردوديته، والتعزيز من مكانته، وضمان البقاء من ضمن الفاعلين الرئيسيين في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسر بصفة خاصة.

المطلب الثاني: دراسة الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة

يعرف المحيط الاقتصادي والاجتماعي تحولات عميقة، من أجل التأقلم مع هذه التحولات تحاول البنوك العمومية الجزائرية تنويع أعمالها ونشاطاتها من خلال محاولة بناء إستراتيجية أكثر فعالية تجعلها مؤسسات مصرفية كبيرة تحظى باحترام وثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد العملاء على حد سواء.

1. مستويات التنظيم في البنوك العمومية الجزائرية.

تحاول البنوك العمومية الجزائرية دائما تكييف هيكلها التنظيمي وطرق عملها ووسائل نشاطها لتتلاءم مع الحقائق الاقتصادية حتى تكون له القدرة على المنافسة والملاحظ على مستوى البنوك العمومية الجزائرية أنها تعمل بنوعين من التنظيم؛ المركزي واللامركزي حيث يضم التنظيم اللامركزي مجموعة الفروع والوكالات البنكية.

1.1 الفروع: تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة، ومتابعة الوكالات البنكية التي تقع في

منطقة تخصصها الإداري. ثم تحولت هذه الفروع إلى ما يسمى بالمجموعات الجهوية للاستغلال (GRE)؛ مجموعة تقوم بإدارة ومراقبة نشاط الوكالات التابعة لها، وتنظيم عملها، كما تتكفل أيضا ببعض الملفات الثقيلة التي تعجز عنها الوكالة كالقروض الموجه للمؤسسات. بالإضافة إلى قيامها بإعداد السياسة التجارية للبنك على غرار الهيئات المركزية، وتحرص على تطبيقها بمختلف جوانبها (القروض، الموارد، تطور الشبكة، العصرنة،....).

2.1 الوكالات البنكية: هي فروع تابعة للبنك تشرف عليها المجموعات الجهوية للاستغلال، تقوم

بجميع الوظائف التي يؤديها البنك التجاري.

إن التنظيم اللامركزي المذكور آنفاً، ليس بمعنى الاستقلال الذاتي في اتخاذ القرارات وتسيير وإدارة نفسها بنفسها، وإنما هي استقلالية تنفيذية بحيث أنها تراقب وتتابع باستمرار أداء مهمة الوكالة التابعة لها، كما تراقب تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج والخطط المسطرة من طرف المديرية العامة. أما التنظيم المركزي فيتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من مديرية عامة مركزية، تتكون من مجلسين عامين هما:

- مجلس المراجعة الداخلية،

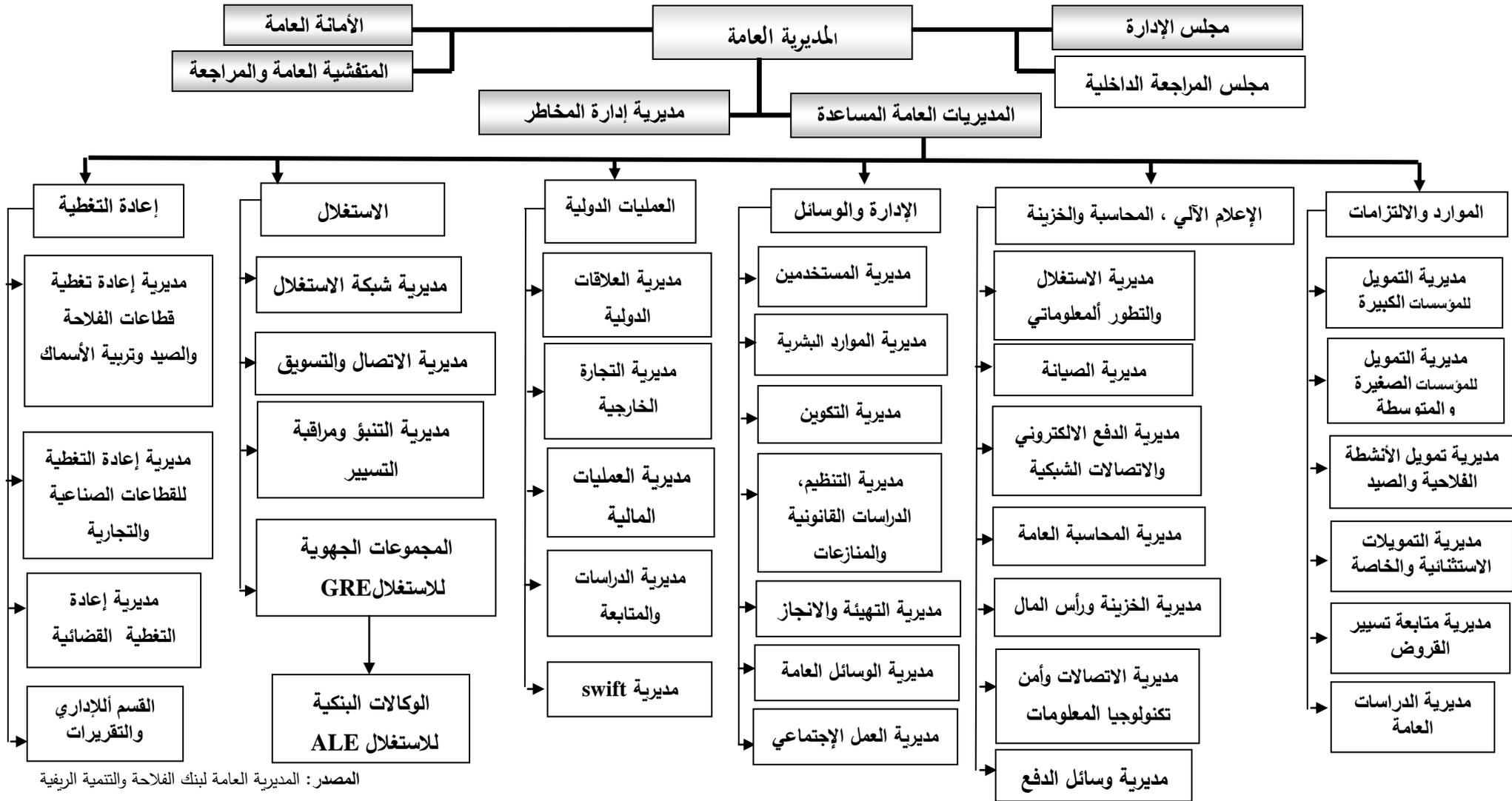
- المجلس الإداري.

تساعدها في أداء مهامها مجموعة من المديريات المساعدة تختلف من بنك إلى آخر حسب الأهداف العامة للبنك وإستراتيجيته في تحقيق هذه الأهداف، وكذا حسب التطورات التي تشهدها الساحة المصرفية.

2. تحليل الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية الجزائرية.

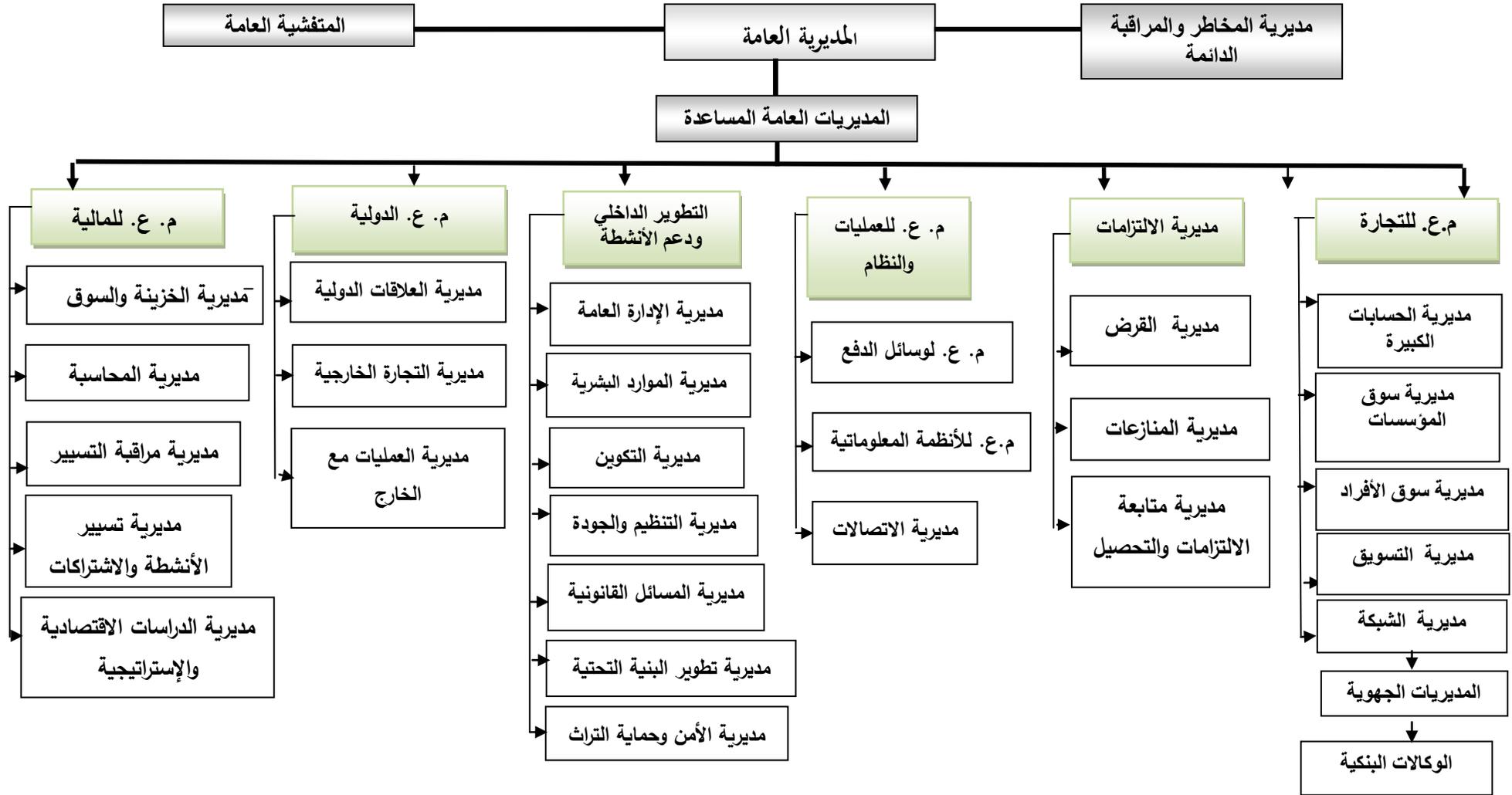
بهدف معرفة مكانة إدارة الجودة وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية حاولنا دراسة وتحليل الهياكل التنظيمية لهذه البنوك والتي توضحها الأشكال البيانية الموالية:

الشكل رقم (24): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 2013-2014



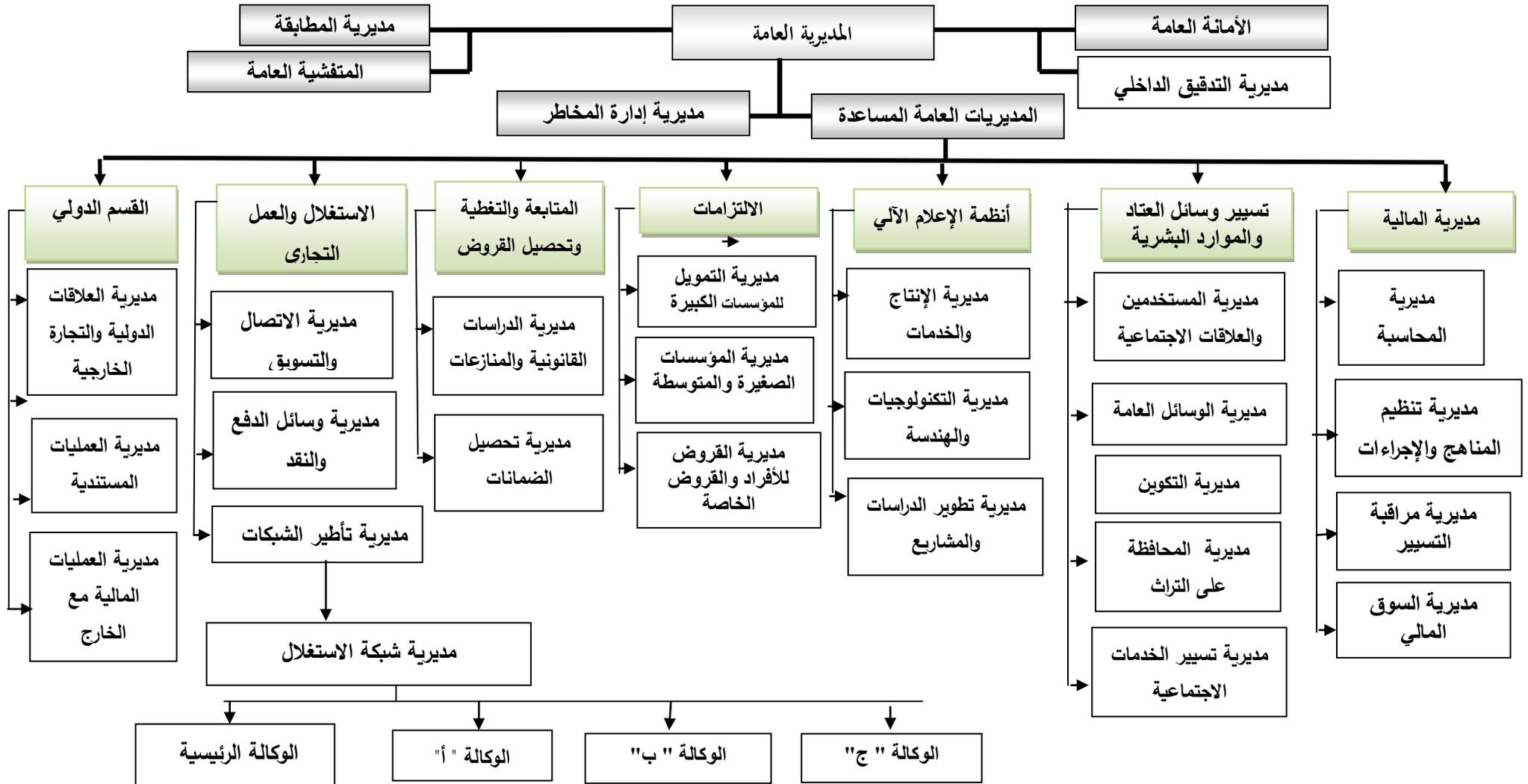
المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل رقم (25): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي لسنة 2015

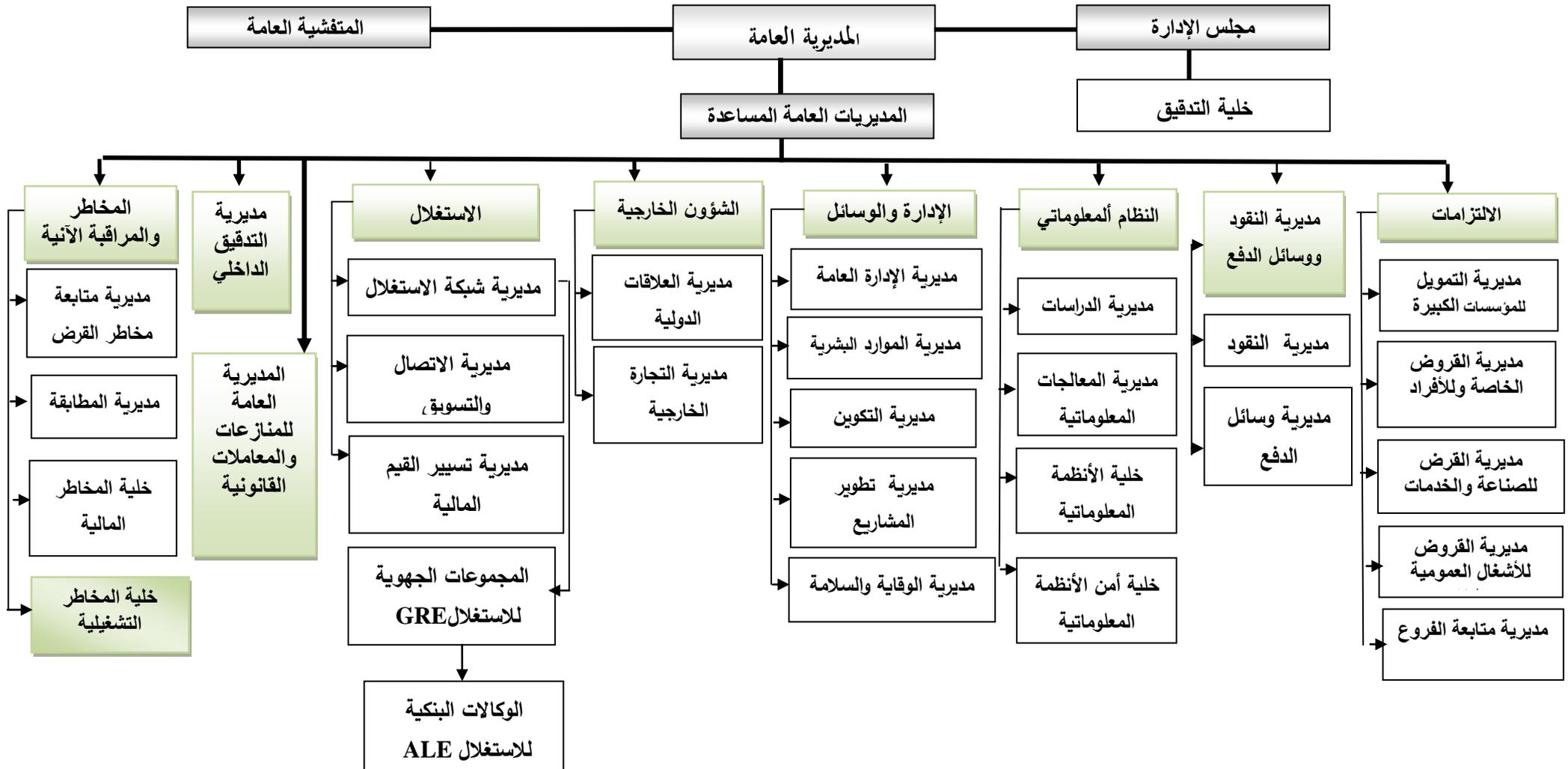


المصدر: من وثائق البنك الداخلية

الشكل رقم (26): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري لسنة 2015

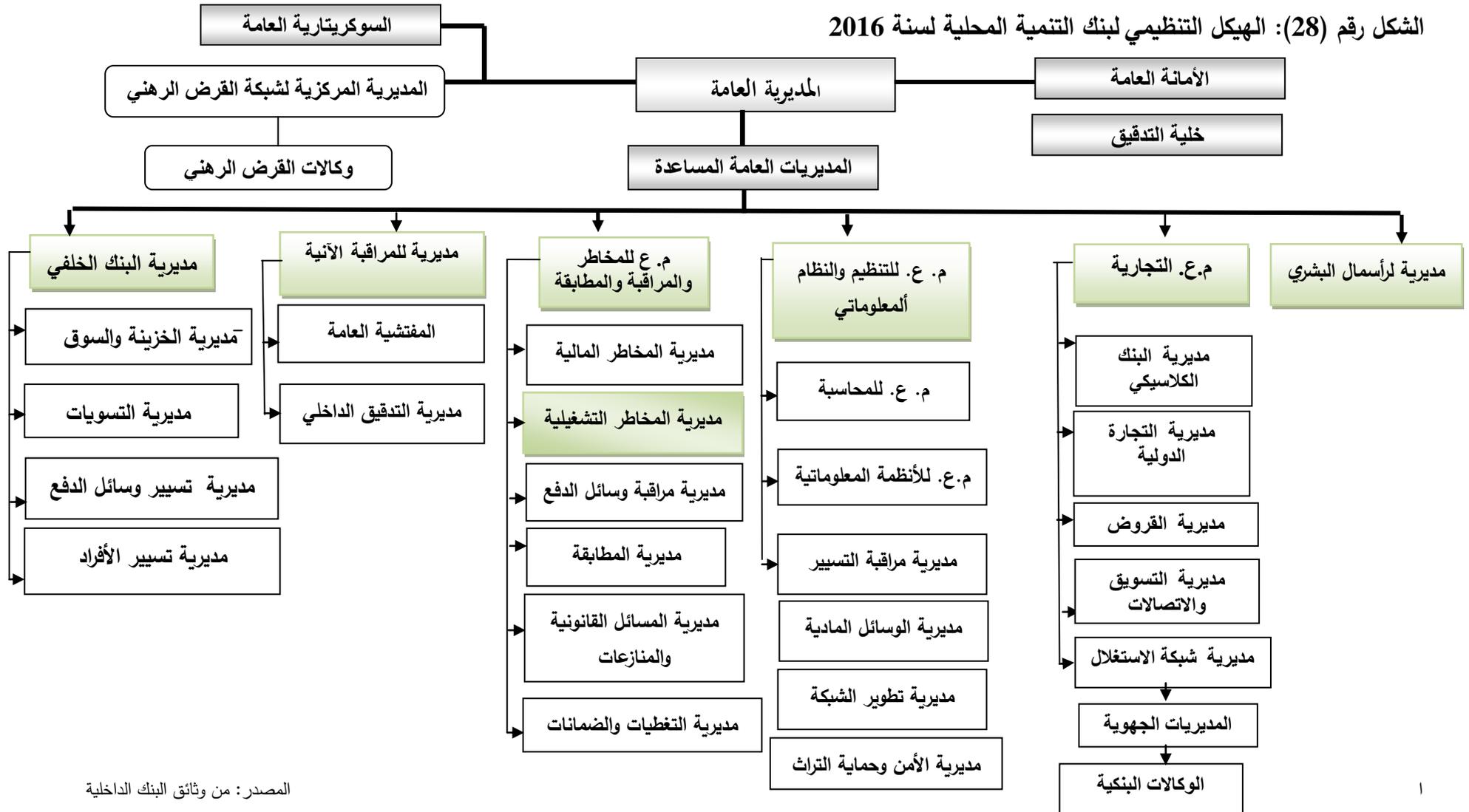


الشكل رقم (27):- الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري لسنة 2016.



المصدر: من وثائق البنك الداخلية.

الشكل رقم (28): الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية لسنة 2016



المصدر: من وثائق البنك الداخلية

من خلال ملاحظة الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية الجزائرية التي وضحتها الأشكال السابقة، نجد أنه لا توجد إدارة مستقلة تتولى مهمة إدارة الجودة في أي بنك باستثناء البنك الخارجي الجزائري الذي أسس "مديرية للتنظيم والجودة" والتي تهتم بتنظيم مختلف العمليات والخدمات ومراقبة جودتها وصولا لما يرغب فيه الزبون.

أما باقي البنوك الأخرى، وبعد الزيارة الميدانية إلى المديرية العامة وجدنا أن إدارة التسويق والاتصالات هي التي تحمل على عاتقها مسؤولية مراقبة وتطوير الجودة في البنك، باستثناء البنك الخارجي الجزائري الذي قام باستحداث مديرية تهتم بالجودة لكن لم تبدأ العمل بعد، مما يعني وبصفة عامة نقص اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بعنصر الجودة وتطويرها، كما أن هذه البنوك لم تقم بتنظيم أي ندوة أو دورة تكوينية في مجال الجودة الشاملة وإدارتها.

ومن جهة أخرى نلاحظ أن البنوك العمومية الجزائرية قامت باستحداث مديرية خاصة بإدارة المخاطر مستقلة وتابعة مباشرة للإدارة العليا، وهذا تطبيقا لتوصيات ما جاءت به اتفاقية بازل 2، ولكن بقيت دائرة اهتمام هذه المديرية منصبا حول المخاطر الائتمانية وكيفية إدارتها، وهو ما أكدته لنا مختلف الندوات والدورات التكوينية التي قامت بها هذه البنوك خلال الفترة 2011/2015، فكلها كانت حول المخاطر الائتمانية في حين لم يتم تنظيم أي دورة أو ندوة حول أنواع المخاطر الأخرى التي تواجه البنوك والتي يجب على موظفي البنك التعرف عليها والتحكم فيها وبالأخص المخاطر التشغيلية التي أصبحت تشكل مصير مالي للبنوك يجبرها على تحسين أدائها للتقليل من أثارها قدر الإمكان.

فعلى سبيل المثال بنك الفلاحة والتنمية الريفية كانت قائمة الندوات والدورات التكوينية التي قام بها

لصالح الموظفين خلال الفترة 2011/2015 كما يوضحها الجدول رقم (16) الموالي:

الجدول رقم (16): قائمة الندوات والدورات التدريبية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية للفترة (2011 - 2015)

تاريخ الندوة أو الدورة التكوينية	عنوان الدورة	الفئة المستهدفة من الدورة
• 2012/2011	• التحكم وتسيير مخاطر القرض	• 45 مستخدم من المديرين في الإدارة الوسطى
• 2013/2012	• التحكم وتسيير المخاطر الائتمانية	• 4 مستخدمين من المديرية في الإدارة الوسطى
• 2014/2013	• التحكم وتسيير المخاطر الائتمانية	• نواب المدير لـ 36 شبكة للقرض
• 2015/2014	• التحكم وتسيير المخاطر الائتمانية	• نواب المدير لشبكات البنك ضمت 27 مستخدم

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

ومن أجل هذا فقد أجبر بنك الجزائر البنوك العمومية الجزائرية على استحداث إدارة لإدارة وقياس المخاطر التشغيلية في هيكلها التنظيمي نظرا لحساسية وخصوصية هذا النوع من المخاطر، وذلك من خلال إصدار التنظيم البنكي رقم 11/08 في 28 نوفمبر 2011 الذي يحدد مضمون المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، و الذي صدر في الجريدة الرسمية سنة 2012.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

عملا بالتنظيم البنكي رقم 11/08 السابق الذكر، فإن البنوك العمومية الجزائرية حاولت تطبيق ما جاءت به توصيات بازل 02 في مجال إدارة وقياس المخاطر التشغيلية، من خلال استحداث إدارة متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية، وكذا تكوين المخصصات اللازمة لمواجهة الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك.

1. مهام مديرية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

كانت تتولى مهمة إدارة المخاطر في البنوك العمومية الجزائرية المديرية العامة للمراجعة والتدقيق الداخلي، ولكن مع التنظيمات الجديدة الصادرة عن بنك الجزائر قامت هذه البنوك باستحداث مديرية مستقلة ومتخصصة في مجال إدارة المخاطر في البنك. وتتمحور مهامها الأساسية فيما يلي:

- رسم وتنفيذ سياسة إدارة المخاطر بالبنك؛
 - تطوير نظام الرقابة الداخلية بالبنك؛
 - تقييم مستوى الرقابة وإدارة المخاطر بالاعتماد على مختلف التقارير التي انتقلت عبر مختلف هياكل البنك؛
 - تقييم مستوى تنفيذ الوكالة البنكية لجهاز المراقبة المستمرة من خلال إرسال البعثات الميدانية؛
 - توحيد الجدول الزمني للمراقبة الدائمة وتقديمه للرئيس المدير العام للبنك وللجنة التدقيق للموافقة عليه؛
 - إعداد تقارير دورية وإرسالها للرئيس المدير العام للبنك لإعلامه بمختلف المخاطر التي تعرض لها البنك والتي تم السيطرة عليها.
- وضمن هذه الإدارة استحدثت البنوك العمومية الجزائرية أيضا، وحسب تعليمات بنك الجزائر الصادرة في التنظيم البنكي رقم 11/08 الصادر في 28 نوفمبر 2011 السابق الذكر إدارة مستقلة تهتم بإدارة المخاطر التشغيلية تتمحور أهم مهامها في ما يلي:
- إنشاء التقنيات والأدوات والأجهزة والتنظيمات لتحديد المخاطر التشغيلية وقياسها وتحليلها ومتابعتها؛
 - تنظيم نهج مشترك للسيطرة على المخاطر في جميع المستويات العملية وهيكل البنك؛
 - السعي من المديرية العامة للتقليل من التعرض لمخاطر معينة لا تؤخذ بعين الاعتبار؛
 - ضمان الاتساق والامتثال للمخاطر مع هدف ربحية البنك؛
 - تقييم جميع الحوادث والمخاطر وإعداد التقارير والإبلاغ عنها؛

- تقديم توصيات واقتراحات من أجل إدارة مجموعة من المخاطر المختلفة؛
- تصنيف المخاطر التشغيلية وتحديد أدوات التحوط منها للحد من الخسائر التي يتكبدها البنك؛
- تطوير وتنفيذ خرائط المخاطر التشغيلية ، وتقديم تقارير عنها؛
- إعلام وتثقيف وتدريب الموظفين المعنيين على تحديد المخاطر التشغيلية، والإجراءات الواجب اتخاذها في حالة التعرض للخطر؛
- الإبلاغ حسب التسلسل الهرمي عن طريق التقارير عن أية أعطال هامة أو أخطار يمكن أن تؤدي إلى خسائر محتملة.

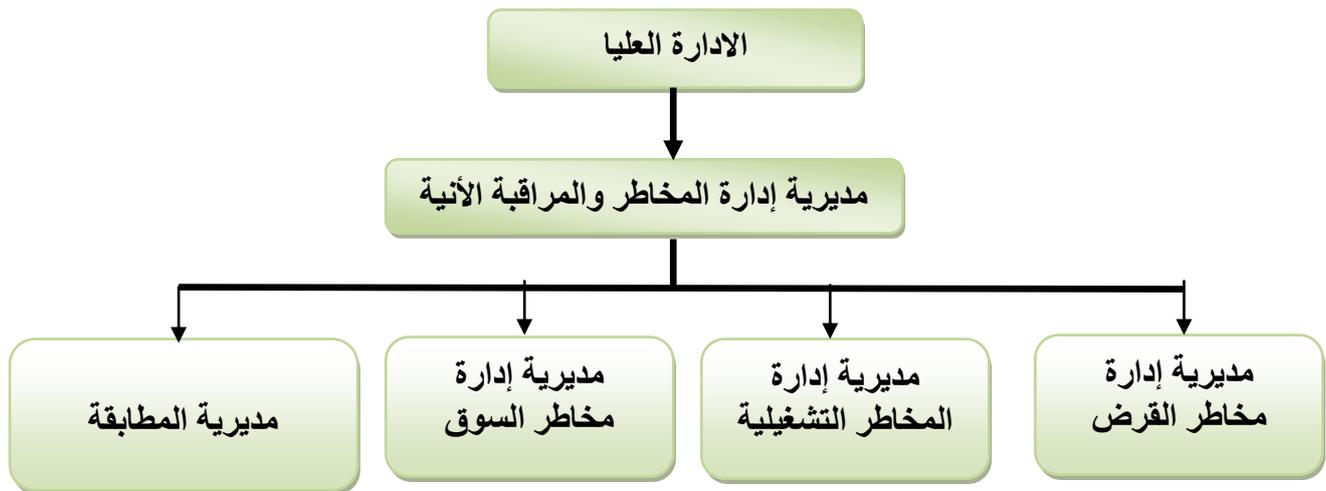
2. واقع عمل مديرية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

تطبيقا للتعليمات والتنظيمات البنكية الصادرة عن بنك الجزائر (التنظيم رقم رقم 11/08) ، نلاحظ من خلال الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية الجزائرية أنه تم استحداث مديرية جديدة خاصة بإدارة المخاطر مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا تقوم بالمهام المذكورة سابقا¹، و تتكون من 4 مديريات جزئية:

- مديرية إدارة مخاطر القرض؛
- مديرية إدارة المخاطر التشغيلية؛
- مديرية إدارة مخاطر السوق؛
- مديرية إدارة المعايير البنكية وتوحيدها عالميا

وبالنظر إلى أن الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر متشابه تقريبا في جميع البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة، فلقد اخترنا مثلا دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، حيث كان الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر به كما هو موضح في الشكل رقم (29) الموالي:

الشكل رقم (29): مخطط تنظيمي لمديرية إدارة المخاطر بالبنك الخارجي الجزائري



المصدر: وثائق البنك الداخلية

¹ راجع الصفحة رقم 154-155

المخطط السابق رقم (29) يبين أنه قد تم استحداث في الهيكل التنظيمي لدى البنك الخارجي

الجزائري إدارة متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية، وهو المعمول به لدى جميع البنوك العمومية الجزائرية الأخرى محل الدراسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري) تطبيقا لتعليمات بنك الجزائر. ولكن الواقع الميداني قد أظهر أن عمل مديرية إدارة المخاطر التشغيلية بشكل مستقل كما نص عليه التنظيم البنكي رقم 11/08 لا يزال ضعيف لدى جميع البنوك حيث يبقى بشكل أو بآخر تابع لمديرية التدقيق الداخلي للبنك، وذلك بسبب نقص الإطارات المتخصصة في إدارة هذا النوع من المخاطر واهتمام مديرية إدارة المخاطر بإدارة المخاطر الائتمانية بشكل كبير.

وحاليا يتم إدارة المخاطر التشغيلية في المستويات التشغيلية من قبل الموظفين بالوكالات حيث يتم تصحيح الخطأ ومحاولة تحديد الخطر ومعالجته فور وقوعه، ثم يتم إعداد تقارير أولية ترفع إلى إدارة البنك التي ترفع بدورها تقرير ثاني إلى مديرية إدارة المخاطر أو مديرية التدقيق الداخلي (تختلف جهة رفع التقرير من بنك إلى آخر حسب درجة التطور حيث لم تستقل مديرية إدارة المخاطر كليا عن مديرية التدقيق الداخلي لدى معظم البنوك العمومية محل الدراسة) عن كل المخاطر التي تعرض لها البنك، والخسائر الناجمة عنها ليقدم إلى الإدارة العليا التي تدرج ذلك ضمن التقرير السنوي للبنك الذي يرسل إلى اللجنة المصرفية ببنك الجزائر.

وبالنسبة للمتطلبات الرأسمالية اللازمة لمواجهة الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية، والتي أدرجها بنك الجزائر في احتساب نسبة الملاءة بصفة فعلية من خلال التنظيم البنكي 14-01 الصادر في 16 فيفري 2014، فإن مديرية إدارة المخاطر التشغيلية في البنك هي التي تقوم باحتساب هذه المتطلبات، ولكن ومن خلال الزيارة الميدانية، ونظرا لعدم فعالية وحداثة هذه المديرية في معظم البنوك محل الدراسة فإن مديرية المالية والمحاسبة هي التي تتولى هذه المهمة، في ظل يبقي مهام الإدارة العليا التأكد ومراقبة مدى احترام البنك لنسبة ماك دونو المقررة في مقررات بازل 2.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية تلبى غرض الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة قمنا بإعداد منهجية للدراسة الميدانية، وعليه سوف يتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، الأداة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن المعالجات الإحصائية المطبقة في التحليل.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات والمعلومات

1. **مجتمع الدراسة وحدودها:** يشمل مجتمع الدراسة القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في كل من المديرية العامة ووكالات البنوك العمومية الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية) وذلك باستخدام المسح الشامل تقريبا لولاية الجزائر العاصمة والتي شملت حوالي 77 وكالة بنكية، وقد تم الاقتصار على القيادات الإدارية في كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى وذلك للأسباب التالية:

- نجاح وفعالية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة يرتبط ارتباط مباشر بمدى التزام واقتناع الإدارة العليا بهذا الأسلوب الإداري الحديث كما أكدته معظم الدراسات؛

- تعتبر الإدارة الوسطى مصدرا جيدا للمعلومات المتعلقة بممارسات الجودة وكذا المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك، فهي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا؛

- اتساع الرقعة الجغرافية لولاية الجزائر، ومنه كثرة الفروع المنتشرة فيها بالنسبة للبنوك محل الدراسة، وبالتالي اكتفت الباحثة بالإدارة العليا والإدارة الوسطى.

ولقد تفاوتت عدد الاستثمارات الموزعة من بنك لأخر، وذلك بحسب مدى تجاوب مسؤولي وموظفي هذه البنوك، ومدى استعدادهم للتعاون مع الباحثة، وبعد جمع أكبر عدد من الاستثمارات الموزعة، قمنا بعملية الفرز فكانت النتائج وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (17): الإحصائيات الخاصة بمجتمع الدراسة الوارد في الاستبيان

الإحصائيات الخاصة بالاستثمارات (العدد، النسبة المئوية %)										البيان
الصالحة		الملغاة		المفقودة		المسترجعة		الموزعة		
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
67	100	00	00	17	20.23	67	79.76	84	84	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
32	84.21	06	15.78	12	24	38	76	50	50	بنك الجزائر الخارجي
30	81.08	07	18.91	13	26	37	74	50	50	البنك الوطني الجزائري
40	83.33	08	16.66	07	12.72	48	87.27	55	55	القرض الشعبي الجزائري
32	80	08	20	10	20	40	80	50	50	بنك التنمية المحلية
201	87.39	29	12.60	59	20.41	230	79.58	289	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه يتبين لنا أن العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة على البنوك محل الدراسة بلغ 289 استمارة، تم استرجاع 230 منها ومعظمها صالحة للتحليل بنسبة 87.39% نظرا لمراقبتها قبل استرجاعها من قبل الباحثة، في حين تم إلغاء ما نسبته 12.60% نظرا لعدم صلاحيتها للتحليل. ومن جهة أخرى لم يتم استرجاع 20.41% من العدد الإجمالي بالرغم من استفسارنا المستمر عن مصير الاستثمارات غير المسترجعة ومنح الوقت الكافي للتمكن من الاستجابة.

2. حدود الدراسة: حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية.

1.2 الحدود الزمنية: لقد استغرقت الدراسة الميدانية سنة كاملة حيث قدرت بـ 5 أشهر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك ابتداء من 3 ماي 2015 إلى غاية 25 سبتمبر 2015، ومدة شهرين في بنك الجزائر الخارجي ابتداء من 02 أبريل 2016 إلى 30 ماي 2016، ومدة 5 أشهر في كل من البنك الوطني الجزائري، والقرض الشعبي الجزائري (أبريل، ماي، سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر من سنة 2016)، ومدة شهرين في بنك التنمية المحلية (شهر أكتوبر ونوفمبر من سنة 2016). وقد خصصت هذه المدة لإجراء العديد من المقابلات مع مدراء الأقسام ومسؤولي الوكالات ولعملية توزيع الاستمارة وجمعها، بهدف جمع المعلومات اللازمة عن واقع وطبيعة متغيرات البحث في البنوك محل الدراسة.

2.2 الحدود المكانية: تم اختيار البنوك العمومية الجزائرية باعتبارها من أقدم البنوك التجارية الناشطة في الساحة المصرفية الجزائرية وهي: " بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية" ممثلة في المديرية العامة وفروعها الجهوية وأغلبية وكالاتها التي تغطي ولاية الجزائر العاصمة، ولكن بعض الوكالات رفضت التعاون مع الباحثة

بالرغم من الزيارات العديدة التي قامت بها. أما الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك فلم يستجب للطلب نظرا لعدم وجود اتفاقية بينه وبين جامعة سطيف01.

3. طرق جمع البيانات والمعلومات: من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في جمع المعلومات والبيانات على المصادر والأساليب الآتية:

1.3 الجانب النظري : اعتمدنا في تغطية الجانب النظري لهذا البحث على الأسلوب الوصفي، وذلك بالاعتماد على المراجع والمصادر المنشورة وغير المنشورة. والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العالمية " الانترنت" وباللغتين العربية والأجنبية ، فضلا عن الاستعانة ببعض الوثائق والتقارير السنوية الخاصة ببنك الجزائر والبنوك محل الدراسة.

2.3 الجانب التطبيقي : لقد اعتمدنا لتغطيته على دراسة ميدانية ركزت على جمع المعلومات الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية من البنوك التجارية العمومية الجزائرية وذلك باستعمال الطرق والأدوات التالية:

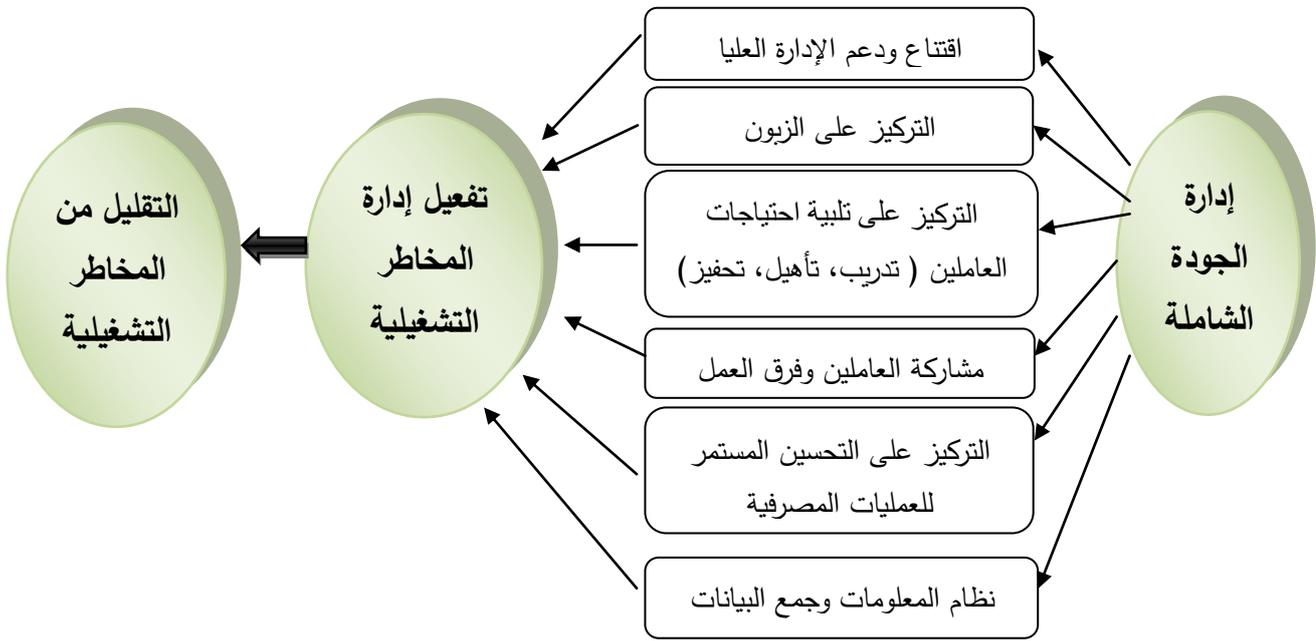
- **المقابلة الشخصية:** بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوق بها، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المسؤولة بالبنك، ومن ذوي الاختصاص وطرحنا عليهم بعض الأسئلة التي تساعدنا في تحليل وعرض دراسة الحالة. كما تم الاعتماد على الزيارة الميدانية لمقر الإدارة المسؤولة عن إدارة المخاطر التشغيلية لجمع البيانات اللازمة حول المخاطر التشغيلية وحجم الخسائر، متطلبات رأسمال المكونة لمواجهة هذه المخاطر".
- **الاستعانة ببعض الوثائق الرسمية:** المتمثلة في التقارير السنوية لبنك الجزائر والبنوك محل الدراسة.
- **الاستبيان:** لقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال إعداد استمارة الاستبانة التي تعتبر الأداة الرئيسية في جمع البيانات، ومن ثم توزيعها على مجتمع الدراسة بغرض حصر وتجميع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، ومن ثمّ تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: منهج وأداة الدراسة.

1. نموذج ومنهج الدراسة.

في ضوء مشكلة وفرضيات الدراسة، واعتمادا على بعض ما ورد في الدراسات السابقة، وانسجاما مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمعها، فقد تم صياغة نموذج يحدد أبرز المتغيرات الرئيسية والفرعية، وهي " إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وإدارة المخاطر التشغيلية كمتغير تابع كما يوضحه الشكل رقم (30) الموالي:

الشكل رقم (30): نموذج الدراسة



• المتغير المستقل " إدارة الجودة الشاملة " : وانطلاقا من الدراسة النظرية فهو يشمل العديد من

الأبعاد، وقد تم اختيار البعض منها لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها وهي:

- اقتناع ودعم الإدارة العليا
- التركيز على الزبون؛
- مشاركة العاملين و فرق العمل؛
- التركيز على تلبية احتياجات العاملين (تدريب، تأهيل، تحفيز)؛
- التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية؛
- نظام المعلومات وجمع البيانات

المتغير التابع : إدارة المخاطر التشغيلية: ويضم مجموعة من المعلومات حول أنواع المخاطر التشغيلية التي تعرض لها البنوك ، وأهم مصادرها، وكذا مجموعة العبارات الدالة على مدى توفر الإطار الفني والإداري اللازم في البنوك محل الدراسة لإدارة المخاطر التشغيلية.

وانطلاقا من نموذج الدراسة السابق يتضح لنا أن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية، وأثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية من أجل التقليل من الخسائر الناجمة عن التعرض لمثل هذه المخاطر إلى أقصى حد ممكن. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال:

- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية من وجهة نظر المبحوثين؛

- دراسة مدى التزام البنوك العمومية الجزائرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة ومبادئ إدارة المخاطر التشغيلية.

- التعرف على العلاقة التآثرية بين إدارة الجودة الشاملة و تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية، وأثر هذه العلاقة على الحد من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية،

ومن أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة التي تساعد في تحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج، اعتمدنا على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة المراد دراستها وجمع المعلومات عنها وتحليلها. إلى جانب ذلك تم الاعتماد على الدراسة ميدانية ركزنا فيها على جمع المعلومات والبيانات الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية من البنوك التجارية العمومية الجزائرية، وذلك من خلال تصميم الاستبانة اللازمة وتوزيعها لجمع البيانات، ومن ثم تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال استعمال بعض الأساليب الإحصائية المناسبة.

2. أداة الدراسة: إعدادها ونشرها

تحقيقا لأهداف الدراسة ، وبعد دراستنا للجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة، والتعرف على أبعادها، وكذا التعرف على مختلف المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك وأهم مصادرها وكيفية إدارتها. وللتأكد من وجود هذه المفاهيم والمبادئ في البنوك محل الدراسة، قمنا بإعداد استمارة على ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها لجمع البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة، والتي تم تطويرها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة المتاحة حول موضوع إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية.

1.2 إعداد الاستبيان: كمرحلة أولى، قمنا بإعداد استمارة أولية اعتمادا على محتوى وإشكالية البحث، ولقد تم التركيز في إعدادها على النقاط التالية:

- ✓ صياغة عبارات الأسئلة بطريقة سهلة وواضحة لتقادي سوء الفهم؛
- ✓ ربط الأسئلة بالأهداف المراد الوصول إليها مع مراعاة تدرجها وتسلسلها؛
- ✓ صياغة عبارات الأسئلة باللغة العربية وباللغة الفرنسية نظرا لطلب المستجوبين.

ثم تم مناقشة فقرات الاستبانة الأولية مع المشرف لمعرفة مدى ملائمة العبارات وكفايتها لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، واقتراح ما يراه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة.

كما تم إخضاع الاستبيان لعملية اختبار أولية من خلال عرضها على مجموعة من الإطارات العاملة في البنوك محل الدراسة لاختبار إمكانية الإجابة على الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة بشكل عملي وملائم، واستخراج النقائص والسلبيات التي قد تشوبه؛ خاصة التكرار وطول الأسئلة والغموض والتعقيد واللغة المستعملة.

وبعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي صدرت من الأستاذ المشرف، وما تم استنتاجه من نقائص من خلال الاختبار الأولي، تم ضبط أسئلة الاستبيان وصياغتها بشكل نهائي، لتكون في شكل استمارة الاستبيان الواردة في الملاحق .

2.2 هيكل الاستبيان: تضمنت استمارة الاستبيان المحاور الرئيسية التالية:

المحور الأول: يتضمن بيانات خاصة بالأفراد المجيبين على الاستمارة، وذلك بهدف توفير خلفية عامة عن المبحوثين، وقد اشتمل على متغيرات شخصية ومهنية: العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية في البنك.

المحور الثاني حول إدارة الجودة الشاملة: حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة حول الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تخدم هدف الدراسة والتي تطرقنا إليها في الجانب النظري من هذا البحث.

يتكون هذا المحور من 49 عبارة تهدف بمجملها للكشف عن آراء أفراد مجتمع الدراسة واتجاهاتهم حول مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) في البنوك محل الدراسة. وكذا الكشف عن المعوقات والصعوبات التي تقف حاجز أمام عدم التطبيق.

المحور الثالث حول المخاطر التشغيلية وإدارتها: يتضمن المحور أسئلة عامة في جزأين؛ الأول حول أنواع المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك محل الدراسة، وكذا مصادرها ومدى التزام البنك بمعايير لجنة بازل 2 فيما يخص مواجهة هذا النوع من المخاطر. أما الجزء الثاني فقد هدف إلى الكشف عن آراء أفراد مجتمع الدراسة واتجاهاتهم حول بعض الممارسات الهامة المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة، والتي تعكس مدى توفر الإطار الفني والإداري اللازم لإدارة المخاطر التشغيلية وفقا لما نصت عليه اتفاقية بازل 02.

والجدول رقم (18) الموالي يوضح تركيبة استمارة الاستبيان المعتمدة في البحث:

الجدول رقم (18): تركيبة استمارة الاستبيان

عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	التسلسل
6	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، اسم البنك، الأقدمية في البنك، الوظيفة في البنك	المعلومات التعريفية	المحور الأول
6 7 8 7 6 9	<ul style="list-style-type: none"> التزام الإدارة العليا التركيز على الزبون تلبية احتياجات العاملين مشاركة العاملين وفرق العمل التحسين المستمر للعمليات المصرفية نظام المعلومات وجمع البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> الأبعاد 	المحور الثاني إدارة الجودة الشاملة
6	<ul style="list-style-type: none"> صعوبات التطبيق 		
1 1 1 1 18	<ul style="list-style-type: none"> الأنواع المصادر الالتزام بمعايير لجنة بازل 2 أساليب القياس الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية 	المخاطر التشغيلية	المحور الثالث

3.2. مقياس الاستبانة لقد استخدمت الباحثة في أغلب الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي المكون من 5 أوزان وهي: الوزن "5" يعني أن المستجوب موافق بشدة على العبارة، والدرجة 2 تعني أن المستجوب غير موافق بشدة أي أن العبارة متوفرة بدرجة منخفضة جدا، أما الوزن 1 فيعني أن المستجوب ليس له رأي أي على الحياد. وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (19): مقياس الإجابات المعتمدة في الاستبيان

مدى التوفر	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	على الحياد
الوزن	5	4	3	2	1

4.2 نشر استمارة الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة.

بعد أن تم إعداد الاستمارة بالشكل النهائي الموضح في الملحق الرقم (18)، جاءت مرحلة توزيعها على مجتمع الدراسة، وقد تمت هذه العملية بالاعتماد على عدة قنوات قصد ضمان الحصول على أكبر عدد من الاستمارات التي تمت الإجابة عليها. ولقد تم الحصول على إجابات المبحوثين بعدة طرق:

- الحصول على الإجابة مباشرة من الفرد المستجوب أثناء لقاء الباحثة معه للمرة الأولى؛
- توزيع الاستمارات بالمديريات العامة للبنوك محل الدراسة وهي: مديرية الاتصال والتسويق، مديرية التكوين، مديرية إدارة المخاطر، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية التدقيق الداخلي ثم إعادة الاتصال بالمسؤولين بها للحصول على الإجابة؛
- توزيع الاستمارات على الإطارات المسؤولة بالوكالات وهم: مدير الوكالة ونائبه، رئيس مصلحة القروض، رئيس مصلحة التجارة الخارجية، رئيس مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة المراقبة، ثم إعادة الاتصال بالمكاتب التي تم إيداع الاستمارات لديها، من خلال عدة زيارات لاستلام الإجابة؛
- الاتصال ببعض الزملاء الذين استعنا بهم دوريا لاستلام الاستمارة.

5.2 صدق وثبات الاستبانة.

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، من خلال شمولها لجميع العناصر التي تدخل في التحليل، وكذا وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

ومن أجل التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة "الاستمارة"¹، تم الاعتماد على معامل ارتباط ألفا "معامل ألفا كرونباخ"، وإحصائيا كلما اتجهت قيمة هذا المعامل إلى الواحد تكون النتيجة المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجودة في الاستمارة متناسقة و مترابطة²، ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.60، و كلما ارتفعت قيمته عن ذلك ارتفع ثبات أداة القياس³. والجدول رقم (20) يوضح نتائج البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار صدق و ثبات أداة القياس.

الجدول رقم(20): نتائج اختبار صدق و ثبات الاستمارة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات %
اقتناع ودعم الإدارة العليا	6	0.790	79
التركيز على الزبون	7	0.728	72.8
التركيز على تلبية احتياجات العاملين	7	0.815	81.5
مشاركة العاملين وفرق العمل	7	0.673	67.3
التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية	6	0.798	79.8
نظم المعلومات وجمع البيانات	9	0.849	84.9
الصعوبات والمعوقات	6	0.801	80.1
أبعاد إدارة الجودة الشاملة	43	0.922	92.2
إدارة المخاطر التشغيلية	18	0.909	90.9

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال نتائج الاختبار الواردة في الجدول (20) أن أداة القياس "الاستمارة" تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ حيث قدر معامل الثبات بالنسبة للعبارات المكونة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بالإجماع بـ 0.922، أي بنسبة صدق 92.2%، ومعامل الثبات بالنسبة للعبارات المكونة للأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة (دعم واقتناع الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) قد قدر على الترتيب بـ: 0.79، 0.728، 0.815، 0.673، 0.798، 0.849 وهي كلها أكبر من 0.6، بينما قدر معامل الثبات بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير إدارة المخاطر التشغيلية بـ 0.909، أي بنسبة صدق 90.9%،

¹ انظر الملحق رقم (1).

² منصور علي، دور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر القروض المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008/2007، ص176.

³ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل، الأردن، ط1، 2008، ص300.

ومن خلال هذه النتائج نجد أن جميع معاملات الصدق و الثبات (معاملات ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة تعد جيدة و مقبولة بشكل كبيراً وفقاً للمعايير الإحصائية المتعارف عليها؛ لأنها كلها تقترب من الواحد مما يدل على دقة مقياس البحث ومصداقيته.

المطلب الثالث: المعالجات الإحصائية المستعملة في تحليل وعرض نتائج الدراسة وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة.

من خلال هذا المطلب سنحاول تقديم مختلف المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، ثم نحاول تحليل النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة من حيث : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والأقدمية في البنك.

1. المعالجات الإحصائية المستعملة في تحليل وعرض نتائج الدراسة.

اقتضت طبيعة موضوع الدراسة استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة، وذلك لاختبار الفرضيات ووصف العلاقة بين المتغير المستقل من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى، وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة وتحليل البيانات، واستخراج النتائج. وقد تم استخدام عدد من المؤشرات الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تناسب متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي:

1. اختبار ألفا كرونباخ: وذلك من خلال اختبار معادلة ألفا كرونباخ α و ذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة و متغيرات الدراسة ككل، و التحقق من ثباتها؛
2. استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، ثم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة المتوسط العام لإجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان؛
3. اختبار كولومجروف-سمرنوف: لمعرفة نوع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا باعتبار أن مجتمع الدراسة فاقت 50 مفردة، لكي تتمكن من اختبار علاقات الارتباط و التأثير؛
4. اختبار T (T test): يتم استخدامه لقياس مدى اهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق متغيرات الدراسة، وكذا قياس معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع.
5. معاملات الارتباط (البسيط والمتعدد): لمعرفة وتحديد درجة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وكل عنصر من عناصرها من جهة، وكل من عقبات التطبيق، و إدارة المخاطر التشغيلية من جهة أخرى، وبشكل عام يمكن اعتبار علاقة الارتباط بين المتغيرات ضعيفة إذا كانت قيمة الارتباط أقل من 0.30، ومتوسطة إذا كانت قيمة الارتباط تتراوح بين 0.30 و 0.70، وعلاقة قوية إذا كانت قيمة الارتباط أكبر من 0.70؛¹

¹ محفوظ جودة، مرجع سابق، ص255.

6. أسلوب الانحدار المتعدد : لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (إدارة المخاطر التشغيلية)؛
7. لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة فرضيات رئيسية، وينبثق منها فرضيات فرعية بما ينسجم مع متغيرات نموذج الدراسة الافتراضي، ولاختبار أي فرضية منها، لابد من إجراء التحليل اللازم لها، ونصل في النهاية إلى قبول الفرضية أو رفضها. وقد تم الاعتماد في صياغة فرضيات هذا البحث على الطريقة الإحصائية التي تقوم على صياغة الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 . ولقبول أو رفض الفرضية الصفرية اعتمدنا على استخدام أسلوب T المحسوبة ومستوى المعنوية P.Value، وقاعدة القرار تشير إلى قبول الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وقيمة مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المحدد والمعتمد في الدراسة والمقدر بـ 5%، أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، وقيمة مستوى المعنوية تساوي أو أقل من مستوى دلالة الدراسة المحدد سلفاً، فإن قاعدة القرار ينص على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة¹.

2. تحليل النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة.

يتم من خلال هذا الفرع تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمعلومات العامة للعاملين المستجوبين والبالغ عددهم 289 عامل في مختلف البنوك محل الدراسة، ومنهم 201 إجاباتهم صالحة للتحليل من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية في البنك وذلك باستخدام م التكرارات والنسب المئوية، وقد جاءت الخصائص العامة لعينة الدراسة على النحو التالي:

1.2 الجنس

أولاً: تفرغ البيانات: كانت النتائج المتحصل عليها من عملية الاستقصاء كالتالي:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس.

إناث		ذكور		الجنس
الترتيب	النسبة %	الترتيب	النسبة %	
2	49.25	33	50.74	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
2	43.75	14	56.25	البنك الخارجي الجزائري
1	56.66	17	43.33	البنك الوطني الجزائري
2	25	10	75	القرض الشعبي الجزائري
2	37.5	12	62.5	بنك التنمية المحلية
2	42.78	86	57.22	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول من الاستبيان (السؤال 01)

¹ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل، الأردن، ط1، 2008، ص47

ثانيا. تحليل النتائج: يتبين من خلال الجدول رقم (21) أن 57.22% من أفراد مجتمع الدراسة هم ذكور و42.78% إناث، وهي نسب متقاربة، وهو مؤشر على عدم التمييز بين الذكور والإناث في تولي المناصب الإدارية العليا أو الوسطى في البنوك محل الدراسة.

2.2 العمر

العمر: متغير كمي يمثل عمر العامل المستجوب، ويحتوي أربع فئات أساسية: [20 - 30]، [30 - 40]، [40 - 50]، أكثر من 50 سنة.

أولا. تفرغ البيانات: كانت النتائج المتحصل عليها من عملية الاستقصاء كالتالي:
الجدول رقم (22): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للعمر.

أكثر من 50 سنة	[50- 40]	[40 - 30]	[30 - 20]	العمر) (سنة)	
13	22	21	11	التكرار	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
19.40	32.83	31.34	16.41	النسبة %	
3	1	2	4	الترتيب	
05	10	11	6	التكرار	البنك الخارجي الجزائري
15.62	32.25	34.37	18.75	النسبة %	
4	2	1	3	الترتيب	
03	10	09	08	التكرار	البنك الوطني الجزائري
10	33.33	30	26.66	النسبة %	
4	1	2	3	الترتيب	
08	15	12	05	التكرار	القرض الشعبي الجزائري
20	37.5	30	12.5	النسبة %	
3	1	2	4	الترتيب	
03	07	13	09	التكرار	بنك التنمية المحلية
9.37	21.87	40.62	28.12	النسبة %	
4	3	1	2	الترتيب	
32	64	66	39	التكرار	المجموع العام
15.92	31.84	32.83	19.40	النسبة %	
4	2	1	3	الترتيب	

المصدر: من نتائج الدراسة المتعلقة بالمشور الأول من الاستبيان (السؤال 02)

ثانيا. تحليل النتائج : من خلال نتائج الجدول رقم (22) أعلاه نجد أن **32.83** % من عاملي البنوك محل الدراسة هم من الفئة الثانية؛ أي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة أي الفئة الشابة، و **31.84** % من العاملين المستجوبين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 سنة، و **19.40** % من العاملين المستجوبين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، بينما **15.92** % منهم تزيد أعمارهم عن 50 سنة. ومنه ومن خلال هذه النتائج نجد أن ما نسبته **64.67** % تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 50 سنة وهي تمثل فئة الشباب عموما، والتي تتمتع بقدر كافي من الخبرات والمهارات العلمية، وبذلك فهي تجمع بين الطاقات والقدرات الإبداعية الخلاقة والخبرات وبين روح التطوير والتحديث مما يساعدهم على تبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة بمرونة كبيرة.

3.2 المؤهل العلمي

المؤهل العلمي: متغير نوعي يمثل المؤهل العلمي للعامل المستجوب، ويحوي أربع فئات: ليسانس، ماجستير أو ماستر، دكتوراه، والفئة الأخيرة للتحديد.

أولا. تفرغ البيانات: كانت النتائج المتحصل عليها من عملية الاستقصاء كالتالي:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤهل العلمي.

آخر	دكتوراه	ماجستير/ماستر	ليسانس	المؤهل العلمي	
09	02	06	50	التكرار	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
13.43	2.98	8.95	74.62	النسبة %	
2	4	3	1	الترتيب	
5	1	16	10	التكرار	البنك الخارجي الجزائري
15.62	3.12	50	31.25	النسبة %	
3	4	1	2	الترتيب	
06	00	04	20	التكرار	البنك الوطني الجزائري
20	00	13.33	66.66	النسبة %	
2	4	3	1	الترتيب	
10	00	03	27	التكرار	القرض الشعبي الجزائري
25	00	7.5	67.5	النسبة %	
2	4	3	1	الترتيب	
04	01	02	25	التكرار	بنك التنمية المحلية
12.5	3.12	6.25	78.12	النسبة %	
2	4	3	1	الترتيب	
34	04	31	132	التكرار	المجموع العام
16.91	2	15.42	65.67	النسبة %	
02	04	03	01	الترتيب	

المصدر: من نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول من الاستبيان (السؤال 03)

ثانيا. تحليل النتائج : يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (23) أن 65.67% من العاملين المستجوبين هم من الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى (الليسانس)، و 15.42% من حاملي شهادة الماجستير أو الماستر، بينما 2.00% من حاملي شهادة الدكتوراه ، في حين ما نسبته 16.91% لديهم مستوى الثالثة ثانوي إضافة إلى تكوين بنكي متخصص. ومن خلال هذه النتائج نجد أن معظم الفئة المستجوبة وبنسبة 83.09% من حاملي الشهادات الجامعية بمختلف مستوياتها، وهو ما يعكس مدى اهتمام الإدارة العليا في توظيف أصحاب الشهادات الجامعية لما يتمتعون به من الوعي والثقافة والقدرة على التغيير والتطوير وتبني أساليب إدارية حديثة (إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية).

4.2 الأقدمية في البنك

الأقدمية في البنك: متغير نوعي يمثل مدة عمل العامل المستجوب (سنوات الخبرة) في البنك محل الدراسة أولا. تفرغ البيانات: كانت النتائج المتحصل عليها من عملية الاستقصاء كالتالي:
الجدول رقم (24): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمدة العمل في البنك

أكثر من 20 سنة	[20 . 15]	[15 . 10]	[10 . 6]	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في البنك	
24	07	17	10	09	التكرار	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
35.82	10.44	25.37	14.92	13.43	النسبة %	
1	5	2	3	4	الترتيب	
04	07	12	04	05	التكرار	البنك الخارجي الجزائري
12.5	21.87	37.5	12.5	15.62	النسبة %	
4	2	1	4	3	الترتيب	
06	05	04	10	05	التكرار	البنك الوطني الجزائري
20	16.66	13.33	33.33	16.66	النسبة %	
2	3	4	1	4	الترتيب	
13	09	06	08	04	التكرار	القرض الشعبي الجزائري
32.5	22.5	15	20	10	النسبة %	
1	2	4	3	5	الترتيب	
08	00	03	15	06	التكرار	بنك التنمية المحلية
25	00	9.37	46.87	18.75	النسبة %	
2	5	4	1	3	الترتيب	
55	28	41	48	29	التكرار	المجموع العام
27.36	13.93	20.39	23.88	14.42	النسبة %	
1	5	3	2	4	الترتيب	

المصدر: من نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول من الاستبيان (السؤال 04)

ثانيا. تحليل النتائج: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (24) أن 27.36% من العاملين المستجوبين لهم أقدمية في البنك تزيد عن 20 سنة، و 13.93% تتراوح مدة عملهم بين 15 و 20 سنة أي أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة 41.29% من ذوي الخبرات العالية (أكثر من 15 سنة). بينما 20.39% منهم مدة عملهم في البنك تتراوح بين 10 إلى 15 سنة أي من ذوي الخبرات المتوسطة، في حين تبقى ما نسبة 38.3% من العاملين المستجوبين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات .

ومنه وبالنظر إلى توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة الإجمالية نجد أن النتائج تشير إلى أن البنوك محل الدراسة تتوفر على كوادر بشرية وبنسبة إجمالية تقدر بـ 61.68% ذات خبرة ودراية كافية بالعمل بما يجعلهم أكثر مرونة، ويعد ذلك مؤشر إيجابي باعتبارها كأحد مرتكزات البيئة المناسبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية. ومن جهة أخرى وحسب وجهة نظر الباحثة فإن هذه النتيجة تدعم صحة ودقة الإجابات المتحصل عليها.

خلاصة الفصل

لقد عرف النظام المصرفي الجزائري عدّة تطورات هامة خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض سنة 1990، والذي اعتبر حجر الأساس لكل التغييرات الجذرية التي شهدتها النظام؛ حيث توصلنا من خلال دراستنا إلى أن السلطة النقدية المتمثلة في بنك الجزائر قامت بإصدار العديد من التعليمات والتنظيمات في مجال إدارة المخاطر البنكية، والهادفة إلى تعزيز سلامة وصلابة القطاع المصرفي الجزائري تجاه مختلف التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية المعاصرة.

وخلال هذا الفصل قمنا بدراسة الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية الجزائرية، وتوصلنا إلى أنها تخلو من دائرة متخصصة في إدارة الجودة، باستثناء البنك الخارجي الجزائري، كما أنها قامت باستحداث دائرة متخصصة في إدارة المخاطر، والتي تضمنت في أقسامها مديرية خاصة بإدارة المخاطر التشغيلية وهذا تطبيقا لتعليمات بنك الجزائر، ولكنها لا تزال هذه المديرية بدون فعالية.

ولإنجاز الدراسة الميدانية، فقد اعتمدنا على استبانة تقيس اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بالبنوك العمومية الجزائرية العاملة في ولاية الجزائر نحو متغيرات الدراسة " أبعاد إدارة الجودة الشاملة" و " إدارة المخاطر التشغيلية"؛ حيث تم توزيع الاستمارات على أفراد مجتمع الدراسة، وبعد جمعها تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

وبعد تحليل المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بخصائص مجتمع الدراسة من أفراد القيادات الإدارية (العليا والوسطى) توصلنا إلى أن 83.09% منهم من حاملي الشهادات الجامعية بمختلف مستوياتها (ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه)، و 61.68% لهم أقدمية في البنك تتعدى 10 سنوات، بمعنى لهم خبرات ومهارات وذات دراية كافية بالعمل، وهو ما يدعم صدق البيانات وانخفاض العشوائية في الإجابات؛ على اعتبار أن لهم قدرة استيعاب مضمون الاستمارة، ومدلول كل عبارة من عباراتها؛

في حين يتضمن المحور الثاني والثالث من الاستبيان على الترتيب دراسة كل من تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة، وتحليل النتائج المتحصل عليها سيتم التطرق إليه في الفصل الرابع الموالي.

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة
وإدارة المخاطر التشغيلية
في البنوك العمومية الجزائرية

تمهيد

بعد دراسة الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية الجزائرية، وتحليل المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بخصائص أفراد مجتمع الدراسة، سنحاول في هذا الفصل من خلال المبحث الأول دراسة وتحليل النتائج المتعلقة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (المحور الثاني)، بشكل تفصيلي أي كل بعد على حد (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات)، ثم تطبيق هذه الأبعاد مجتمعة، وحاولنا معرفة الصعوبات والعقبات التي تقف حاجزا لدى هذه البنوك أما التطبيق الفعلي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وفي المبحث الثاني نقوم بتحليل النتائج المتعلقة بدراسة المخاطر التشغيلية من حيث الأنواع والمصادر، وطرق القياس المعتمدة في البنوك محل الدراسة، وكذا مدى جاهزيتها للالتزام بتوصيات بازل 02 في هذا المجال.

وفي المبحث الثالث نقوم بتحليل النتائج المتعلقة بتطبيق البنوك العمومية الجزائرية لمبادئ إدارة المخاطر التشغيلية من خلال دراسة مدى الإطار الفني والإداري لتطبيقها، ثم نحاول دراسة العلاقة بين تطبيق هذه البنوك لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية.

المبحث الأول: تحليل ومناقشة نتائج تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية.

يتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستقصاء الخاصة بالقسم الرئيسي الأول للاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات؛ حيث تضمن القسم الرئيسي الأول من الاستمارة¹: أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وقد اختارت الباحثة ستة أبعاد رأتها أنها الأنسب والأكثر تمثيلا لإدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، ثم تم محاولة استنباط العقبات والصعوبات التي تقف أمام عدم تطبيق هذه الأبعاد في البنوك محل الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على متغيرات نوعية وليس كمية "أسئلة ذات طابع نوعي"، ولهذا اعتمدنا في التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكذا العقبات التي تقف أمام عدم التطبيق، وقد تم الاعتماد على المتوسط الحسابي كأداة للتقييم، ومن أجل تبويب قيم المتوسط الحسابي تم استخدام المعادلة التالية:

$$(\text{الحد الأعلى للمقياس} + \text{الحد الأدنى للمقياس}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (1+5) = 1.33$$

ومنه تصبح فئات التقييم محددة بالمجالات التالية:

- **التقييم الأول: درجة تطبيق ضعيفة:** يعبر عن قيمة المتوسطات الحسابية المحصورة بين حدود [1، 2.33]، وتعني أن هناك رفض نسبي لصحة العبارة؛
- **التقييم الثاني: درجة تطبيق متوسطة:** تعبر عن قيمة المتوسطات الحسابية المحصورة بين حدود [2.33، 3.66] وتعني أن درجة تطبيق العبارة متوسطة؛
- **التقييم الثالث: درجة تطبيق عالية:** تعبر عن قيمة المتوسطات الحسابية المحصورة بين حدود [3.66، 5]، ويعني وجود قبول مرتفع لصحة العبارة من قبل المستجوبين.

المطلب الأول: تحليل النتائج الخاصة باتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

يتم من خلال هذا المطلب تحديد اتجاهات العاملين المستجوبين من الإدارة العليا والوسطى بالبنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة نحو درجة تطبيق كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

1. **البعد الأول: اقتناع ودعم الإدارة العليا.**

يتكون هذا البعد من ستة فقرات، تناولت من خلالها الباحثة دور الإدارة العليا في دعم إدارة الجودة الشاملة سواء من خلال نشر الوعي بأفكار وقيم الجودة الشاملة، وكذا تطوير المعرفة للمستويات الإدارية، ومكافأة وتشجيع جهود تحسين الجودة بالبنك وصولا إلى الجودة الشاملة.

¹ انظر الملحق رقم (01).

1.1 تطبيق بعد " اقتناع ودعم الإدارة العليا" في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

أولاً: تفريغ البيانات : بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (25) الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بعد اقتناع ودعم الإدارة العليا حسب البنوك محل الدراسة

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد "اقتناع ودعم الإدارة العليا"
متوسط	0.71	3.50	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
متوسط	0.78	3.45	البنك الخارجي الجزائري
مرتفع	0.54	3.77	البنك الوطني الجزائري
مرتفع	0.65	3.76	القرض الشعبي الجزائري
مرتفع	0.74	4.10	بنك التنمية المحلية
مرتفع نسبياً	0.71	3.68	البنوك العمومية الجزائرية عامة

المصدر : من نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني من الاستبيان

ثانياً. تحليل النتائج : من خلال نتائج الجدول رقم (25) نلاحظ أن البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تطبيق بعد " اقتناع ودعم الإدارة العليا" بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.68)، وهو ما عكسه المتوسط الحسابي لمعظم البنوك محل الدراسة باستثناء بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الخارجي الجزائري الذي كانت درجة تطبيق هذا البعد فيهما متوسطة إذ قدر المتوسط الحسابي لهما على الترتيب: 3.50، 3.45. أما الانحراف المعياري فقد تراوحت ما بين (0.54) و(0.78) مما يدل على أن درجة التباين في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة قليلة نسبياً.

2.1 تحليل نتائج تطبيق بنود بعد " اقتناع ودعم الإدارة العليا" في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

أولاً. تفريغ البيانات : بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (26) الموالي:

الجدول رقم (26): نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بنود بعد اقتناع ودعم الإدارة العليا

الترتيب	البيان	التكرارات والنسب المئوية	مقاييس الإجابة				
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد (دون رأي)
1	تعمل إدارة البنك على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية	ت	40	106	35	11	09
		%	19.9	52.7	17.4	5.5	4.5
2	توجد لدى إدارة البنك خطة واضحة حول الجودة وأهدافها، وتلتزم بتطبيقها	ت	49	97	37	7	11
		%	24.4	48.3	18.4	3.5	5.5
3	هناك تأكيد دائم من إدارة البنك على تحقيق معايير الجودة بمسؤولية شخصية لكل موظف	ت	29	98	43	17	14
		%	14.4	48.8	1.4	8.5	7.00
4	تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالبنك لتدعيم التزامها بالجودة الشاملة	ت	28	113	40	10	10
		%	13.9	56.2	19.9	5.00	5.00
5	إدارة البنك تقوم بإعادة صياغة هيكلها التنظيمي ليتناسب مع نظام إدارة الجودة الشاملة	ت	43	106	29	08	15
		%	21.4	52.7	14.4	4.00	7.5
6	تشجع إدارة البنك جهود تحسين الجودة وتقديرها وتكافؤها	ت	32	81	55	18	15
		%	15.9	40.3	27.4	9.00	7.5
أولا	اقتناع ودعم الإدارة العليا						

المصدر: من نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الرئيسي الأول (السؤال رقم 01)

ثانيا. تحليل النتائج:

- العبارة (01) و (02): يلاحظ من الجدول رقم (26) أن المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين قدرا على الترتيب ب (3.78)، (3.83)، وهما أكبر من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.68) ويقعان ضمن فئة التطبيق العالية، وتأكيدا لهذه النتيجة نسبة الموافقة الإجمالية التي بلغت (72.6% ، 72.7%) على الترتيب من مجمل إجابات أفراد مجتمع الدراسة. في حين قدر الانحراف المعياري لهما ب 0.97، 1.01 على الترتيب، مما يشير إلى أن إدارة البنك تعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية، و تتوفر على خطة واضحة حول الجودة وأهدافها، وتلتزم بتطبيقها بدرجة عالية؛
- العبارة (03): بلغت نسبة الموافقة الإجمالية على هذه العبارة 63.2% من مجمل إجابات أفراد مجتمع الدراسة ، مما يدل على وجود التأكيد الدائم من طرف إدارة البنك على تحقيق معايير الجودة بمسؤولية شخصية لكل موظف ولكن ذلك متوفر في البنوك محل الدراسة بدرجة متوسطة،

- وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذه العبارة والمقدر بـ (3.55) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.68)، وبانحراف معياري قدر بـ (1.06)؛
- العبارة (04) و(05): يلاحظ من الجدول رقم (26) أن نسبة الموافقة الإجمالية على هاتين العبارتين مرتفع إذ بلغت على الترتيب (70.1%، 74.1%) من مجمل إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وهو ما دلّ عليه المتوسط الحسابي المرتفع لهاتين العبارتين المقدر على الترتيب بـ (3.69)، (3.77)، وهما أكبر من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.68)، وبانحراف معياري (1.06، 0.94) على الترتيب، مما يدل على قيام الإدارة العليا بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالبنك لتدعيم التزامها بالجودة الشاملة، بالإضافة إلى قيامها بإعادة صياغة هيكلها التنظيمي ليتناسب مع نظام إدارة الجودة الشاملة وكل هذا متوفر بالبنوك محل الدراسة بدرجة عالية.
 - العبارة (06): من خلال نتائج الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة قد قد ر بـ (3.48) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.68)، وبانحراف معياري 1.09، مما يدل على أن إدارة البنك تشجع جهود تحسين الجودة وتقديرها وتكافؤها ولكن بدرجة متوسطة، وهو ما تأكده نسبة الموافقة الإجمالية المتوسطة على هذه العبارة والمقدرة بـ (56.2%)؛
- وبصفة عامة، ومن دراستنا لمستوى تطبيق بعد " اقتناع ودعم الإدارة العليا " في البنوك العمومية الجزائرية وجدنا أن معظم أفراد القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بها يرون أن هناك تطبيق بدرجة عالية نسبيا لبعد " اقتناع ودعم الإدارة العليا " من أبعاد إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.68 .

2. البعد الثاني: التركيز على الزبون:

يتكون هذا البعد من سبع فقرات، تهدف من خلاله الباحثة إلى التعرف على مدى أهمية الزبون في الحياة العملية للبنوك محل الدراسة؛ من خلال محاولة التعرف مدى اهتمام البنك بدراسة ومعرفة احتياجات ورغبات الزبائن ومحاولة تلبيتها، عن طريق قيامه بتصميم المنتجات والخدمات التي تتوافق معها، وكذا اهتمامه بالشكاوى المقدمة من طرفه، وحرص إدارة البنك على تقديم خدمة بشكل صحيح من المهلة الأولى للزبائن على اعتبار أن أحد مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة " التركيز على الزبون " لأنه مصدر بقاء وسرّ استمرارية أي مؤسسة في هذا العصر.

1.2 تطبيق بعد " التركيز على الزبون " في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

أولا. تفرغ البيانات: بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستثمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (27) الموالي:

الجدول رقم (27): نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بعد التركيز على الزبون.

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد"التركيز على الزبون"
متوسط	0.60	3.60	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
متوسط	0.55	3.43	البنك الخارجي الجزائري
متوسط	0.59	3.57	البنك الوطني الجزائري
مرتفع نسبيا	0.68	3.69	القرض الشعبي الجزائري
مرتفع نسبيا	0.79	3.68	بنك التنمية المحلية
متوسط	0.63	3.63	البنوك العمومية الجزائرية عامة

المصدر: من نتائج الاستبيان المتعلقة بالمشور الثاني

ثانيا. تحليل النتائج: من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تطبق بعد " التركيز على الزبون " بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.63)، وهو ما عكسه المتوسط الحسابي لمعظم البنوك محل الدراسة باستثناء بنك القرض الشعبي الجزائري وبنك التنمية المحلية الذي كانت درجة تطبيق هذا البعد فيهما عالية نسبيا إذ قدر المتوسط الحسابي لهما على الترتيب: (3.69)، (3.68) على الترتيب. أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمه في مختلف البنوك محل الدراسة ما بين (0.55) و(0.79) مما يدل على أن درجة التباين في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة قليلة نسبيا.

2.2 تحليل نتائج تطبيق بنود بعد " التركيز على الزبون " في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

أولا. تفرغ البيانات: بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستثمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (28) الموالي:

الجدول رقم (28): نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بنود بعد التركيز على الزبون.

الترتيب	البيان	التكرارات والنسب المئوية	مقاييس الإجابة					الإحراق المعياري
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد (دون رأي)	
1	البنك يتصف بسرعة تلبية رغبات الزبائن	ت	34	110	35	10	12	1.00
		%	16.9	54.7	17.4	5.00	6.00	
2	يقوم البنك بدراسة دورية للسوق للتعرف على احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم الجديدة	ت	22	87	52	16	23	1.14
		%	10.9	43.3	25.9	8.00	11.4	
3	يقوم البنك بتقديم خدمات بشكل متميز يتناسب مع توقعات الزبائن	ت	27	91	52	15	16	1.07
		%	13.4	45.3	25.9	7.5	8.00	
4	يتوفر لدى البنك نظام يمكن من الحصول على معلومات تتعلق برضا الزبائن على الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك	ت	18	89	53	24	17	1.07
		%	9.00	44.3	26.4	11.9	8.5	
5	يتم تعديل الخدمة الحالية وتصميم منتجات وخدمات جديدة تتسجم مع حاجات الزبون وتلبي طموحاته	ت	22	114	39	5	21	1.07
		%	10.9	56.7	19.4	2.5	10.4	
6	يقوم البنك بدراسة وحل المشاكل والشكاوى المقدمة من طرف الزبائن	ت	56	110	24	05	06	0.87
		%	27.9	54.7	11.9	2.5	3.00	
7	تتخذ إدارة البنك وموظفيه الإجراءات التصحيحية الفورية للأخطاء	ت	62	101	22	09	07	0.95
		%	30.8	50.2	10.9	4.5	3.5	
ثانيا	التركيز على الزبون						0.63	3.63

المصدر: من نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني

ثانيا. تحليل النتائج:

- العبارة (01): من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة الموافقة الإجمالية على هذه العبارة مرتفعة إذ قدرت ب (71.6%)، وهو ما عكسه المتوسط الحسابي المرتفع المقدر ب (3.73) مما يعني أن البنوك محل الدراسة تتصف بسرعة تلبية رغبات زبائنها بدرجة عالية.
- العبارات (02)، (03)، (04)، (05): نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة الموافقة الإجمالية على هذه العبارات متوسطة نسبيا حيث بلغت على الترتيب (54.2%، 58.7%، 53.3%، 67.6%)، وهو ما عكسه قيم المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (3.33 – 3.55) أي أن درجة تطبيق هذه العبارات في البنوك محل الدراسة متوسطة، مما يعني أن هذه الأخيرة

"تقوم بدراسة السوق للتعرف على احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم الجديدة"، ليقوم البنك بعدها بتقديم خدمات للزبائن بشكل متميز يتناسب مع توقعاتهم، كما يقوم بتعديل الخدمة الحالية، وتصميم منتجات وخدمات جديدة تتناسب مع حاجات الزبون وطموحاته، بالإضافة إلى توفر نظام لدى هذه البنوك يمكنهم من الحصول على المعلومات المتعلقة بمدى رضا الزبائن على المنتجات والخدمات المقدمة، ولكن يبقى مستوى تطبيق كل ما سبق في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة متوسط إلى مقبول نسبيا.

- **العبارتين (06) و(07):** من خلال نتائج الجدول رقم (28) أعلاه نلاحظ أن نسبة الموافقة الإجمالية على هاتين العبارتين من طرف أفراد مجتمع الدراسة قدرت بـ (82.6% ، 81.7%) على الترتيب وهي نسب مرتفعة، وهو ما عكسه أيضا المتوسط الحسابي المرتفع لهما والمقدر على الترتيب بـ (4.02) (4.00)، مما يعني أن البنوك العمومية الجزائرية تقوم بدراسة وحل المشاكل والشكاوى المقدمة من طرف الزبائن، وكذا اتخاذ إدارة البنك وموظفيه الإجراءات التصحيحية الفورية للأخطاء وذلك بدرجة **تطبيق عالية جدا .**

وبصفة عامة، ومن دراستنا لمستوى تطبيق بعد "التركيز على الزبون" في البنوك العمومية الجزائرية وجدنا أن معظم أفراد القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بهذه البنوك يرون أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة إلى مقبولة عموما لبعد "التركيز على الزبون" من أبعاد إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.63) وبانحراف معياري (0.63).

3. البعد الثالث: التركيز على تلبية احتياجات العاملين (تدريب، تأهيل، تحفيز).

يتكون هذا البعد من 8 فقرات، تمحورت حول مدى اهتمام البنك بتلبية احتياجات العاملين المختلفة من تدريب، وتأهيل، وتحفيز. وهدف هذا البعد إلى معرفة مدى اهتمام البنك بتدريب العاملين لديه، وتثقيفهم حول الأسلوب الإداري الحديث " إدارة الجودة الشاملة"، وإعداد البرامج التدريبية لهم، وعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل المتعلقة بهذا الموضوع، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، والمنافسة الايجابية لتحقيق الأفضل بالنسبة للبنك.

1.3. تطبيق بعد " التركيز على تلبية احتياجات العاملين (تدريب، تأهيل، تحفيز)" في البنوك العمومية

الجزائرية محل الدراسة.

أولا. **تفريغ البيانات:** بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (29) الموالي:

الجدول رقم (29): نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين (تدريب، تأهيل، تحفيز) .

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد " تلبية احتياجات العاملين (تدريب، تأهيل، تحفيز)"
متوسط	0.79	3.24	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
متوسط	0.82	3.48	البنك الخارجي الجزائري
متوسط	0.60	3.48	البنك الوطني الجزائري
متوسط	0.67	3.53	القرض الشعبي الجزائري
متوسط	0.76	3.62	بنك التنمية المحلية
متوسط	0.75	3.43	البنوك العمومية الجزائرية عامة

المصدر: من نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الرئيسي الثاني

ثانيا. تحليل النتائج: من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تطبق بعد " التركيز على تلبية احتياجات العاملين (تدريب، تأهيل، تحفيز)" بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.43)، وهو ما عكسه المتوسط الحسابي لجميع البنوك محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمه في مختلف البنوك محل الدراسة ما بين (0.60) و(0.82) مما يدل على أن درجة التباين في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة قليلة نسبيا.

2.3 تحليل نتائج تطبيق بنود بعد " التركيز على تلبية احتياجات العاملين (تدريب، تأهيل، تحفيز) في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

أولا. تفريغ البيانات: بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (30) الموالي.

الجدول رقم (30): نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بنود بعد التركيز على احتياجات العاملين.

الترتيب	البيان	النسبة والتكرارات	مقاييس الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد (بون راي)		
1	يتم توفير التدريب والتعليم المستمرين لموظفي البنك من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية	ت	65	89	27	11	09	3.95	1.04
		%	32.3	44.3	13.4	5.5	4.5		
2	يتم تثقيف الموظفين بالبنك من خلال توفير نشرات توعية أو مكتبية حول إدارة الجودة الشاملة	ت	27	91	15	19	20	3.45	1.12
		%	13.4	45.3	23.9	7.5	10		
3	تهدف البرامج التدريبية في البنك إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عال من الجودة	ت	69	86	28	07	11	3.97	1.05
		%	34.3	42.8	13.9	3.5	5.5		
4	يقوم البنك بتدريب العاملين منهجيا وميدانيا على تطبيق الجودة الشاملة من قبل متخصصين	ت	48	83	43	8	19	3.66	1.16
		%	23.9	41.3	21.4	4.00	9.5		
5	يعقد البنك مؤتمرات / ندوات/ ورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بنشر مفاهيمها، ومتطلبات تطبيقها من طرف الموظفين	ت	30	78	49	13	31	3.31	1.25
		%	14.9	38.8	24.4	6.5	15.40		
6	تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع والابتكار من خلال إزالة أسباب الخوف من الفشل	ت	18	58	71	29	25	3.07	1.13
		%	9.00	28.9	35.3	14.4	12.4		
7	يقوم البنك بتشجيع المنافسة الايجابية بين الموظفين مما أدى بهم إلى تحقيق نتائج ايجابية	ت	21	51	78	28	23	3.09	1.12
		%	10.4	25.4	38.8	13.9	11.4		
8	يتم منح مكافآت مادية ومعنوية للموظفين مقابل الإنجاز المتميز	ت	23	50	57	49	22	3.01	1.18
		%	11.4	24.9	28.4	24.4	10.9		
ثالثا	التركيز على احتياجات العاملين						3.43	0.75	

المصدر: من نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني

ثانيا. تحليل النتائج:

- العبارات (01) و(03) و(04): نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة الموافقة الإجمالية على هذه العبارات مرتفع إذ بلغ على الترتيب: (76.6%، 77.1% ، 65.2%)، وهو ما عكسته قيم المتوسط الحسابي المرتفع لها التي بلغت على الترتيب : (3.95 ، 3.97،

3.66)، مما يعني أن البنوك محل الدراسة تعمل على توفير التدريب والتعليم المستمرين لموظفيها من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية، كما تهدف من خلال برامجها التدريبية إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عال من الجودة، والعمل على تدريبهم منهجيا وميدانيا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين.

• العبارة (02) و(05): نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (30) أعلاه أن نسبة الموافقة الإجمالية على العبارتين قدرت على الترتيب (58.7 % ، 53.7 %) مما يعني أن مستوى تثقيف الموظفين من خلال توفير نشرات توعية أو مكتبية، وكذا عقد مؤتمرات/ ندوات/ ورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وتوفير متطلبات تطبيقها في البنوك محل الدراسة متوفر بدرجة متوسطة ، وهو ما عكسته قيم المتوسط الحسابي المتوسط لهاتين العبارتين والمقدر بـ (3.45 ، 3.31) على الترتيب.

• العبارات (06) و(07) و(08): من خلال نتائج الجدول رقم (30) أعلاه، نلاحظ أن نسبة عدم الموافقة الإجمالية على هذه العبارات هي الغالبة على إجابات أفراد مجتمع الدراسة، إذ قدرت بـ: 49.7% ، 52.7% ، 52.8% على الترتيب، وما يؤكد ذلك قيم المتوسطات الحسابية لهذه العبارات والتي قدرت بـ: (3.07 ، 3.09 ، 3.01) على الترتيب، وقيم متوسطة إذ لم نقل منخفضة نسبيا ، وهذا يعني أنه لا يوجد تشجيع كاف من قبل الإدارة للموظفين على الإبداع والابتكار، والمنافسة الايجابية بينهم، وكذا منح مكافآت مادية ومعنوية لهم مقابل الانجاز المتميز مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية.

وبصفة عامة، يمكن القول أن البنوك العمومية الجزائرية تقوم بشكل عام بتطبيق بعد " التركيز على تلبية احتياجات العاملين: تدريب، تشجيع، تحفيز) بدرجة متوسطة إذ قدر متوسطها الحسابي بـ (3.43).

4. البعد الرابع: مشاركة العاملين وفرق العمل.

يتضمن هذا البعد سبع عبارات، تمحورت حول التأكيد على العمل الجماعي ومشاركة العاملين داخل البنك في حل المشاكل التي يواجهونها، وفي اتخاذ القرارات، وكذا المشاركة في فرق تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف البنك، ومدى تشجيع إدارة البنك للعاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم وتكوين فرق العمل التي تدعم الفكر الجماعي من أجل تحسين أساليب العمل وحل المشكلات وتنمية الأفراد بصفة عامة من حيث الكفاءة، الرضا، القدرات...

1.4. تطبيق بعد " مشاركة العاملين و فرق العمل " في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

أولاً.تفريغ البيانات: بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (31) الموالي:

الجدول رقم (31): نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بعد "مشاركة العاملين و فرق العمل"

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد " مشاركة العاملين و فرق العمل
متوسط	0.92	3.25	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
متوسط	0.69	3.11	البنك الخارجي الجزائري
متوسط	0.57	3.28	البنك الوطني الجزائري
متوسط	0.87	3.05	القرض الشعبي الجزائري
متوسط	0.78	3.37	بنك التنمية المحلية
متوسط	0.81	3.21	البنوك العمومية الجزائرية عامة

المصدر: من نتائج الاستبيان المتعلقة بالمشور الثاني

ثانياً.تحليل النتائج: من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تطبق بعد " مشاركة العاملين و فرق العمل " بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.21)، وهو ما عكسه المتوسط الحسابي لجميع البنوك محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمه في مختلف البنوك محل الدراسة ما بين (0.57) و(0.92) مما يدل على أن درجة التباين في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة قليلة .

2.4 تحليل نتائج تطبيق بنود بعد " مشاركة العاملين و فرق العمل " في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

أولاً. تفريغ البيانات : بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (32) الموالي:

الجدول رقم (32): نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بنود بعد مشاركة العاملين و فرق العمل.

الترتيب	البيان	التكرارات والنسب المئوية	مقاييس الإجابة					المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد (دون رأي)		
1	تقوم إدارة البنك بالتأكيد على العمل الجماعي، وتشجع ذلك في مختلف المستويات الإدارية	ت	30	100	43	10	18	3.57	1.08
		%	14.9	49.8	21.4	5.00	9.00		
2	يشترك الموظفون في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم داخل أقسام البنك بشكل جماعي	ت	19	89	59	13	21	3.36	1.08
		%	9.5	44.3	29.4	6.5	10.4		
3	يتم منح العاملين صلاحيات وتفويض فعال مناسب للسلطة لحل ما يواجههم من مشاكل	ت	12	68	75	19	27	3.09	1.09
		%	6.00	33.8	37.3	9.5	13.4		
4	يشترك معظم الموظفين في فرق تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف البنك	ت	07	69	72	20	32	3.15	2.45
		%	3.5	34.3	35.8	10.00	15.9		
5	تشجع الإدارة الموظفين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، وتتعامل معها بشكل جدي	ت	26	68	61	26	19	3.26	1.16
		%	12.9	33.8	30.3	12.9	9.5		
6	تشكل إدارة البنك فرق العمل لتقديم دراسات واقتراحات لإجراء تحسين على أساليب العمل وحل المشكلات	ت	13	75	56	23	35	3.03	1.20
		%	6.5	36.8	27.9	11.4	17.4		
7	تقوم إدارة البنك بتنظيم لقاءات مفتوحة بين المسؤولين والعمال بشكل دوري	ت	15	71	54	29	31	3.05	1.19
		%	7.5	35.3	26.9	14.4	15.4		
رابعا	مشاركة العاملين و فرق العمل						3.21	0.81	

المصدر: من نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني

ثانيا. تحليل النتائج:

يتضح من نتائج الجدول أعلاه رقم (32) أن نسبة الموافقة الإجمالية لمعظم عبارات بعد " مشاركة العاملين و فرق العمل " قد تراوحت بين (42.8% و 64.7%) وهي نسب متوسطة إلى دون المتوسط باستثناء العبارتين (03) و(04) التي قدرت نسبة عدم الموافقة الإجمالية بـ (46.8%، 45.8%)، ومنه فمعظم أفراد عينة الدراسة يرون أن تطبيق البنوك محل الدراسة لعبارات البعد هي بدرجة متوسطة إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (3.03، 3.57)

وهذا يعكس الاهتمام الضئيل للبنوك العمومية الجزائرية بمشاركة العاملين في حل المشكلات التي تؤثر على جودة عملهم، وكذا منحهم الصلاحيات وتفويض السلطة لهم لحل ما يواجههم من مشاكل، بالإضافة إلى مشاركتهم في فرق تحسين الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من خلال إبداء آرائهم واقتراحاتهم لإجراء التحسين على أساليب العمل وحل المشكلات.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام للبعد المقدر بـ (3.21) فإن أفراد عينة الدراسة يرون أن هذا البعد يتم تطبيقه في البنوك محل الدراسة بدرجة متوسطة، وبالمقابل يشير الانحراف المعياري لعبارات البعد والذي تراوحت قيمه عموما بين (1.08 - 1.20) إلى أن درجة التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأخذ بهذا الرأي قليلة.

وبناء على ذلك، يمكن القول وحسب اتجاهات القيادات الإدارية العليا والوسطى، أن البنوك العمومية الجزائرية تطبق بشكل عام بعد " مشاركة العاملين و فرق العمل " بدرجة متوسطة.

5. البعد الخامس: التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية.

يتكون البعد من 6 عبارات، تتمحور حول مبدأ التحسين المستمر للعمليات المصرفية من خلال التطلع لمستوى أعلى من الجودة ومواكبة التطورات التكنولوجية، والحاجات المتغيرة والمتجددة للزبائن، وذلك من خلال بناء سياسة واضحة للتحسين المستمر للخدمات والمنتجات المصرفية المقدمة، وبنائها على أساس معايير الجودة ودراسة السوق، ومحاولة تقليل التفاوت بين توقعات الزبائن والجودة الفعلية المقدمة من طرف البنك.

1.5. تطبيق بعد " التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية " في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

أولا. تفريغ البيانات: بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (33) الموالي:

الجدول رقم (33): نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بعد "التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية".

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد "التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية
متوسط	0.94	3.26	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
متوسط	0.81	3.23	البنك الخارجي الجزائري
متوسط	0.80	3.31	البنك الوطني الجزائري
متوسط	0.73	3.46	القرض الشعبي الجزائري
مرتفع	0.83	3.74	بنك التنمية المحلية
متوسط	0.85	3.38	البنوك العمومية الجزائرية عامة

المصدر: من نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني

ثانيا. تحليل النتائج: من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تطبق بعد "التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.38)، وهو ما عكسه المتوسط الحسابي لجميع البنوك محل الدراسة والذي تراوح بين (3.23 - 3.46)، باستثناء بنك التنمية المحلية الذي قدر متوسطه الحسابي المرتفع ب (3.74) وهو مؤشر على اهتمام هذا البنك بفلسفة التحسين المستمر للعمليات المصرفية. أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمه في مختلف البنوك محل الدراسة ما بين (0.73) و(0.94) مما يدل على أن درجة التباين في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة قليلة نسبيا.

2.5. تحليل نتائج تطبيق بنود بعد "التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية" في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

أولا. تفرغ البيانات: بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستثمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (34) الموالي:

الجدول رقم (34): نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بنود بعد "التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية".

الترتيب	البيان	النسب المتكررات	مقاييس الإجابة					الامتياز المعياري	المتوسط الحسابي
			بشدة موافق	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	دون رأي (محايد)		
1	يتم بناء وتصميم كافة منتجات وخدمات البنك استنادا إلى معايير الجودة	ت	25	117	28	7	24	3.56	
		%	12.4	58.2	13.9	3.5	11.9		
2	هناك سياسة واضحة تلتزم إدارة البنك من خلالها بالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة	ت	26	116	29	07	23	3.57	
		%	12.9	57.5	14.4	3.5	11.4		
3	يحرص البنك بشكل مستمر على تقليل التفاوت أو الفجوة ما بين توقعات الزبائن حول جودة المنتجات والخدمات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم	ت	33	105	33	06	24	3.58	
		%	16.4	52.2	16.4	3.00	11.9		
4	يقوم البنك بشكل دوري بمقارنة خدماته وأوضاعه الداخلية مع بنوك أخرى مماثلة وناجحة	ت	31	76	48	07	39	3.26	
		%	15.4	37.8	23.9	3.5	19.4		
5	يساهم الموظفون بالبنك في خطط وأنشطة التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وأساليب العمل	ت	19	77	53	12	40	3.11	
		%	9.5	38.3	26.4	6.00	19.9		
6	يهتم البنك بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين خدماته	ت	25	79	48	12	37	3.21	
		%	12.4	39.3	23.9	6.00	18.4		
خامسا	التحسين المستمر للعمليات المصرفية							3.38	0.85

المصدر: من نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني

ثانيا. تحليل النتائج:

- العبارات (01) و(02) و(03): من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن نسبة الموافقة الإجمالية على هذه العبارات قدرت بـ : (%70.6 ، %70.4 ، %68.6) على الترتيب ، مما يعني أن البنوك محل الدراسة تقوم بتصميم كافة منتجاتها وخدماتها استنادا إلى معايير الجودة، وذلك من خلال بناء سياسة واضحة تلتزم من خلالها إدارة البنك بالتحسين المستمر من أجل تقليل التفاوت بين توقعات الزبائن حول جودة المنتجات والخدمات والجودة الفعلية

المقدمة لهم وكل هذا بدرجة متوسطة ، وهو ما دلّ عليه المتوسط الحسابي لهذه العبارات والمقدر على الترتيب ب: (3.56، 3.57، 3.58)؛

- العبارات (04) و(05) و(06): تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة الإجمالية على هذه العبارات متوسطة إلى دون المتوسط حيث قدرت على الترتيب ب : (53.2%، 47.8%، 51.7%)، وهو ما عكسه المتوسط الحسابي لها والمقدر على الترتيب ب (3.26، 3.11، 3.21)، وهذا مؤشر على الاهتمام النسبي للبنوك محل الدراسة بالقيام وبشكل دوري بمقارنة الأوضاع الداخلية للبنك بالبنوك الأخرى المماثلة والناجحة، والاهتمام بدراسة أوضاع المنافسين في السوق المصرفية، وكذا السماح للموظفين للمساهمة في تطوير خطط وأنشطة التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة، وأساليب العمل المطبقة.
- وبصفة عامة، فإن المتوسط الحسابي العام للبعد قد بلغ (3.38)، وهو يدل على درجة تطبيق متوسطة، أما الانحراف المعياري لعبارات البعد فقد تراوحت قيمه بين (1.12 - 1.32) مما يشير إلى أن درجة التباين في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة قليلة نسبيا وبناءا على هذه النتائج، يمكن القول وحسب اتجاهات القيادات الإدارية العليا والوسطى، أن البنوك العمومية الجزائرية تطبق بشكل عام بعد " التحسين المستمر للعمليات المصرفية" بدرجة متوسطة.

6. البعد السادس: نظم المعلومات وجمع البيانات.

يتضمن البعد 9 عبارات، تمحورت حول نظم المعلومات وجمع البيانات بالبنوك محل الدراسة، وقد ركزت عبارات البعد على النظام المعلوماتي المعتمد في البنك، ومدى شموليته وتطوره ونجاعته في توفير البيانات الكافية لمتخذ القرار في أي مستوى. كما ركز على درجة الثقة في المعلومات التي يوفرها النظام، وتوفره على الأمن والحماية الكافية للبيانات التي يحتويها، وسلامة التشغيل الإلكتروني لها.

1.6. تطبيق بعد " نظم المعلومات وجمع البيانات " في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

أولا. تفرغ البيانات: بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستثمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (35) الموالي:

الجدول رقم (35): نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بعد " نظم المعلومات وجمع البيانات " .

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد " نظم المعلومات وجمع البيانات
متوسط	0.78	3.16	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
متوسط	0.83	3.38	البنك الخارجي الجزائري
متوسط	0.70	3.50	البنك الوطني الجزائري
متوسط	0.86	3.56	القرض الشعبي الجزائري
متوسط	0.84	3.54	بنك التنمية المحلية
متوسط	0.81	3.39	البنوك العمومية الجزائرية عامة

المصدر: من نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني

ثانيا. تحليل النتائج: من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تطبق بعد " نظم المعلومات وجمع البيانات" بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.38)، وهو ما عكسه المتوسط الحسابي لجميع البنوك محل الدراسة والذي تراوح بين (3.16 - 3.56). أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمه في مختلف البنوك محل الدراسة ما بين (0.70) و(0.86) مما يدل على وجود تباين بدرجة منخفضة في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة .

2.6 تحليل نتائج تطبيق بنود بعد " نظم المعلومات وجمع البيانات" في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

أولا. تفرغ البيانات: بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستثمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (36) الموالي:

الجدول رقم (36): نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بنود بعد نظام المعلومات وجمع البيانات.

الترتيب	البيان	التكرارات والنسب المئوية	مقاييس الإجابة					الامتداد المعياري	المتوسط الحسابي
			أوافق بشدة	موافق	غير موافق	غير بشدة موافق	محايد (دون رأي)		
1	يوجد نظام معلوماتي شامل معتمد من طرف البنك لتوفير البيانات والمعلومات	ت	38	89	45	14	14	3.60	1.11
		%	18.9	44.3	22.4	7.00	7.00		
2	يحتفظ البنك بقاعدة بيانات متكاملة وفي مكان آمن	ت	49	96	27	05	24	3.70	1.21
		%	24.4	47.8	13.4	2.5	11.9		
3	نظام المعلومات بالبنك يسمح بتوفير البيانات الكافية لمتخذ القرار	ت	36	97	38	07	23	3.58	1.16
		%	17.9	48.3	18.9	3.5	11.4		
4	يتبنى البنك نظام معلومات محوسب متطور وآمن	ت	41	83	43	10	24	3.53	1.21
		%	20.4	41.3	21.4	5.00	11.9		
5	تقوم إدارة البنك بتدريب الموظفين في كافة الأقسام على استخدام الأساليب والطرق الإحصائية لتحديد مستوى الجودة	ت	28	69	66	10	28	3.29	1.19
		%	13.9	34.3	32.8	5.00	13.9		
6	تساعد نظم تقنيات المعلومات المطبقة بالبنك على توفير معلومات تتمتع بدرجة عالية من الدقة والموثوقية	ت	20	62	64	31	19	3.09	1.20
		%	10.00	30.8	31.8	15.4	9.5		
7	يملك البنك نظام معلومات يهتم بدراسة السوق و المتغيرات الاقتصادية	ت	14	83	53	16	35	3.12	1.20
		%	7.00	41.3	26.4	8.00	17.4		
8	تتضمن نظم تقنية المعلومات المطبقة ضوابط رقابية كافية لتوفير الحماية للبيانات ومنع حالات التخريب	ت	28	89	30	19	35	3.28	1.31
		%	13.9	44.3	14.9	9.5	17.4		
9	تتضمن نظم تقنية المعلومات المطبقة ضوابط رقابية كافية تضمن دقة وسلامة التشغيل الالكتروني للبيانات	ت	28	96	30	10	37	3.34	1.31
		%	13.9	47.8	14.9	5.00	18.4		
سادسا	نظم المعلومات وجمع البيانات						3.39	0.81	

المصدر: من نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني

ثانيا. تحليل النتائج:

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (36) أعلاه أن جميع عبارات بعد " نظم المعلومات وجمع البيانات " تقع ضمن الفئة المتوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (3.09 – 3.60) مما يدل على أن

معظم أفراد مجتمع الدراسة يرون أن تطبيق هذه البعد في البنوك محل الدراسة هو بدرجة متوسطة ، باستثناء العبارة (02) التي كان متوسطها الحسابي مرتفع نسبيا مقدر بـ 3.70، مما يعني أن البنك يحتفظ بقاعدة بيانات متكاملة وفي مكان آمن. أما قيم الانحراف المعياري لعبارات البعد فقد تراوحت بين (1.11) و (1.31) مما يشير إلى أن درجة التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة قليلة نسبيا. وبناء على هذه النتائج، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام للبعد المقدر بـ (3.39)، يمكن القول وحسب اتجاهات القيادات الإدارية العليا والوسطى، أن البنوك العمومية الجزائرية تقوم بشكل عام بتطبيق بعد " نظم المعلومات وجمع البيانات" بدرجة متوسطة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة باتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

من خلال هذا المطلب نحاول مناقشة وتحليل اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك التجارية العمومية الجزائرية محل الدراسة نحو درجة تطبيق الأسلوب الإداري الحديث " إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الستة" المعتمدة في الدراسة، مما يعكس أولويات اهتمام البنوك محل الدراسة ، وبالتالي نثبت من خلالها على مدى صحة الفرضية الأولى للدراسة.

1. تقييم مستوى تطبيق البنوك محل الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

أولا. تفرغ البيانات:: بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (37) الموالي:

الجدول رقم (37): اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (N=201)

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
01	مرتفع نسبيا	0.71	3.68	اقتناع ودعم الإدارة العليا
02	متوسط	0.63	3.63	التركيز على الزبون
03	متوسط	0.75	3.43	التركيز على تلبية احتياجات العاملين: تدريب، تأهيل، تحفيز
06	متوسط	0.81	3.21	مشاركة العاملين وفرق العمل
05	متوسط	0.85	3.38	تحسين وتطوير العمليات المصرفية
04	متوسط	0.81	3.39	نظم المعلومات وجمع البيانات
	متوسط	0.57	3.45	المتوسط العام لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: من نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني

ثانيا. تحليل النتائج:

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (37) على المستوى الجزئي وجود قبول متوسط لعبارات كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة؛ باستثناء البعد الأول:

" اقتناع ودعم الإدارة العليا " الذي احتل المرتبة الأولى من بين الأبعاد الستة لإدارة الجودة الشاملة وبمتوسط حسابي عالي نسبيا قدر ب 3.68 وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام، ومنه فالإدارة العليا للبنوك محل الدراسة مقتنعة بإدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث وتدعم تطبيقه، ليليه في المرتبة الثانية بعد " التركيز على الزبون " بمتوسط حسابي حسن قدر ب 3.63 مما يعكس اهتمام البنوك محل الدراسة بالزبون، في حين نجد بعد " مشاركة العاملين وفرق العمل " في المرتبة السادسة والأخيرة وبمتوسط حسابي قدر ب 3.21 مما يعكس إهمال البنوك محل الدراسة لهذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى. أما نتائج الانحراف المعياري التي تتراوح بين (0.63-0.85) فتشير إلى وجود تباين قليل نسبيا في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة التطبيق.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي قدر ب (3.45) وهو يقع ضمن مجال التقييم المتوسط مما يدل أن معظم أفراد القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك العمومية الجزائرية يرون أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تطبق بدرجة متوسطة وبنسب متفاوتة .

2. تقييم مدى اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

من خلال تحليل ومناقشة البيانات السابقة (المطلب الأول) تبين لنا أن البنوك العمومية الجزائرية تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمستويات متوسطة عموما وبنسب متفاوتة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هذه البنوك في المرحلة الأولية لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث. وفي ما يلي نحاول معرفة مدى اهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، والذي يعكس لنا مدى صحة الفرضية الأولى للدراسة.

تقوم الفرضية الأولى على ما يلي: " تهتم البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة بتطبيق أبعاد

إدارة الجودة الشاملة"

و بالاعتماد على الطريقة الإحصائية فإن هذه الفرضية الأولى تقوم على الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

• الفرضية الصفرية: لا تهتم البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛

• الفرضية البديلة: تهتم البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛

لاختبار صحة هذه الفرضية استخدمنا اختبار one-sample T.test لمعرفة مدى اهتمام البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة بتطبيق كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات)، وذلك من خلال تحليل قيم T واختبار معنويتها.

أولا. تفرغ البيانات: لقد كانت نتائج البرنامج الإحصائي spss كما هي موضحة في الجدول رقم

(38) الموالي:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار T.test لاختبار صحة الفرضية الأولى.

معنوية t p.value	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المستقل أبعاد إدارة الجودة الشاملة
0.000	13.48	0.71	3.68	دعم واقتناع الإدارة العليا
0.000	14.219	0.63	3.63	التركيز على الزبون
0.000	8.289	0.75	3.43	تلبية احتياجات العاملين
0.000	3.761	0.81	3.21	مشاركة العاملين وفرق العمل
0.000	6.329	0.85	3.38	تحسين وتطوير العمليات المصرفية
0.000	3.791	0.81	3.39	نظم المعلومات وجمع البيانات

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج برنامج SPSS

مستوى الدلالة=0.05 درجة الحرية:200

ثانيا. تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (38)، نلاحظ أن قيم t المحسوبة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة كلها أكبر من القيمة الجدولية لـ T والمقدرة بـ (1.660)، في حين قدرت معنويتها بـ 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 (P.Value =0.000<0.05)، أما قيم المتوسط الحسابي فتقع معظمها ضمن فئة النقييم الثانية (2.66-3.66) المعتمدة في الدراسة والدالة على درجة التطبيق المتوسطة، واستنادا إلى قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن البنوك العمومية الجزائرية تهتم بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ولكن بدرجة متوسطة، ومنه يثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة.

المطلب الثالث: الصعوبات والعقبات التي تقف أمام تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

من خلال النتائج السابقة، يتبين لنا أن البنوك العمومية الجزائرية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بنسب متفاوتة، ولكن لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب، ومنه نستنتج أن هناك مجموعة من الصعوبات والعقبات التي تقف كحاجز أمام هذه البنوك تمنعها من الوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الجودة، ولهذا فقد حاولنا من السؤال السابع من المحور الثاني للاستبيان معرفة بعض هذه الصعوبات والعقبات. والجدول أدناه رقم (39) يبين آراء أفراد القيادات الإدارية (العليا والوسطى) حول أهم الصعوبات والعقبات التي تحول دون تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في البنوك محل الدراسة .

أولا. تفريغ البيانات: بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (39) الموالي:

الجدول رقم (39): نتائج الاستبيان الخاصة بالصعوبات والعقبات التي أمام تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

الترتيب	البيان	والنسب المئوية التكرارات	مقاييس الإجابة				
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد (دون رأي)
1	-تقدير ضئيل من قبل إدارة البنك لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	ت	14	75	53	09	50
		%	7.00	37.3	26.4	4.5	24.9
2	نمط إدارة البنك وثقافة الموظفين فيه لا يسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	ت	14	77	66	14	30
		%	07	38.3	32.8	7.00	14.9
3	صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة	ت	10	101	53	8	29
		%	5.00	50.2	26.4	4.00	14.4
4	ضعف التزام إدارة البنك الفعلي بإدارة الجودة الشاملة من حيث تخصيص الموارد والوقت اللازمين لتطبيق البرنامج	ت	14	94	41	15	37
		%	7.00	46.8	20.4	7.5	18.4
5	عدم كفاءة برامج التدريب والتعليم فيما يخص برامج إدارة الجودة	ت	12	77	57	16	39
		%	6.00	38.3	28.4	8.00	19.4
6	ضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة	ت	17	73	63	19	29
		%	8.5	36.3	31.3	9.5	14.4
سابعاً	الصعوبات والمعوقات						
0.85	3.12						

المصدر: من نتائج الاستبيان الخاصة بالسؤال السابع من المحور الثاني.

ثانيا. تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (39) نجد أن:

- العبارة رقم (03): احتلت المرتبة الأولى و التي تنص على " صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة" إذ بلغت نسبة الموافقة الإجمالية لها 55.2%، وقدّر متوسطها الحسابي (3.27)، ومنه فإن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن هذه العقبة متوسطة التأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة؛
- أما في المرتبة الثانية فتأتي العبارة رقم (04) التي تنص على " ضعف التزام إدارة البنك الفعلي بإدارة الجودة الشاملة من حيث تخصيص الموارد والوقت اللازمين لتطبيق البرنامج"، حيث يرى أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة موافقة إجمالية 53.8% أن درجة تأثير هذه العقبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة درجة متوسطة، إذ قدر المتوسط الحسابي لها ب (3.16)؛
- وبالنسبة للعبارة رقم (02) فقد احتلت المرتبة الثالثة والتي نصت على أن " نمط إدارة البنك وثقافة الموظفين فيه لا يسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة" ولكن بنسبة موافقة إجمالية دون المتوسط إذ قدرت ب: 45.3%، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.15)؛
- وفي المرتبة الرابعة نجد العبارة رقم (06) التي تنص على " ضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة"، فقد رأى أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة موافقة إجمالية قدرت ب: 44.8% أن درجة تأثير هذه العقبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك محل الدراسة هي درجة متوسطة، وهو ما دلّ عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.15)؛
- وفي الأخير نجد العبارتين (01) و(05) التي احتلتا المرتبة الخامسة بنسبة موافقة إجمالية قدرت ب 44.3%، واللذان تتصان على الترتيب: وجود " تقدير ضئيل من قبل إدارة البنك لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة" و " عدم كفاءة برامج التدريب والتعليم فيما يخص برامج إدارة الجودة"، وقد قدر المتوسط الحسابي لهما ب: 2.97، 3.03 على الترتيب، ومنه فإن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن لهاتين العقبتين تأثير بدرجة متوسطة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما الانحراف المعياري لمختلف العبارات فقد تراوحت قيمه بين (1.11) و(1.30) مما يدل على وجود تباين قليل نسبيا في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، ومن خلال النتائج السابقة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام المقدر ب (3.12)، فيمكننا القول أن أفراد القيادات العليا والوسطى في البنوك العمومية الجزائرية ترى بأن جميع الصعوبات والمعوقات المذكورة سابقا لها تأثير متوسط على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، و يمكن تفسير ذلك بسعي وعمل هذه البنوك على تذليل هذه الصعوبات والمشاكل.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج دراسة المخاطر التشغيلية.

يتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستقصاء الخاصة بالقسم الرئيسي الثاني للاستبيان، والذي يتمحور أساسا على المخاطر التشغيلية من حيث الأنواع والمصادر، وكذا مدى التزام البنوك محل الدراسة بمعايير بازل 02 في مجال إدارة المخاطر التشغيلية، ومن خلال الزيارة الميدانية قمنا بالاستقصاء عن طريقة قياس هذه المخاطر.

المطلب الأول: تحليل النتائج الخاصة بأنواع المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك العمومية الجزائرية .

تواجه البنوك العمومية الجزائرية مجموعة من المخاطر التشغيلية والتي تواجهها معظم البنوك في العالم، ولقد حاولت الباحثة الاستقصاء عنها من خلال طرح السؤال الأول من المحور الثالث للاستبيان. أولا. تفرغ البيانات: بشكل عام ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية وبعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، تبين أن أهم المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تتلخص كما هي موضحة في الجدول رقم (40) الموالي:

الجدول رقم (40): نتائج الاستبيان حول أهم المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك محل الدراسة.

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	نوع الخطر التشغيلي
06	27.36	55	المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية
05	29.35	59	مخاطر الابتزاز والسطو من أطراف خارجية
01	64.17	129	مخاطر أخطاء في إدخال البيانات
07	24.37	49	مخاطر الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم
02	47.76	96	عمليات الاحتيال من قبل الموظفين
04	31.34	63	انهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات
03	32.33	65	الاختلاس عبر شبكة الكمبيوتر
06	27.36	55	الاحتيال عبر بطاقات الإئتمان
07	0.49	01	مخاطر أخرى اذكرها: انقطاع الكهرباء

المصدر: من نتائج الاستبيان الخاصة بالمحور الثالث

ثانيا. تحليل النتائج: من خلال نتائج الجدول نجد:

أ. الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية (الكوارث الطبيعية والاحتيال الخارجي):

• يتضح من نتائج الجدول أن القيادات الإدارية المستجوبة تؤكد أن البنوك العمومية

الجزائرية تتعرض لمخاطر الابتزاز والسطو من أطراف خارجية والمخاطر المتعلقة

بالكوارث الطبيعية بنسبة منخفضة قدرت على التوالي بـ: 27.36% ، 29.35% ، وقد

احتلت المراتب الأخيرة (الخامسة والسادسة على الترتيب) في ترتيب المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك؛

- أما بالنسبة لمخاطر الاختلاس عبر شبكات الكمبيوتر فقد أشارت أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة **32.33%** أن البنوك تتعرض لهذا النوع من المخاطر التشغيلية ، وهي تعتبر نسبة منخفضة نسبيا، وقد احتلت المرتبة الثالثة من بين المخاطر؛
- في حين نجد تعرض البنك لمخاطر الاحتيال عبر بطاقات الائتمان كان بنسبة منخفضة قدرت **27.36%**، وقد احتلت المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب المخاطر الأخرى؛

ب. مخاطر العمليات الداخلية (تنفيذ وإدارة العمليات):

- الأخطاء في إدخال البيانات: أشارت **64.17%** من القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بالبنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة أن مخاطر الأخطاء في إدخال البيانات يعتبر من أول وأكثر المخاطر التي تتعرض لها، حيث أظهرت النتائج أن هذا النوع من المخاطر قد احتل المرتبة الأولى من بين المخاطر الأخرى وبنسبة مرتفعة قدرت بـ: **64.17%**

- مخاطر الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم: احتل هذا النوع من المخاطر التشغيلية المرتبة الأخيرة من بين المخاطر الأخرى حسب آراء أفراد مجتمع الدراسة، وبنسبة ضعيفة قدرت بـ **24.37%**.

ج. العنصر البشري:

- عمليات الاحتيال من قبل الموظفين :أكدت **46.76%** من القيادات الإدارية (العليا والوسطى) أن البنوك محل الدراسة كثيرة التعرض إلى مثل هذا النوع من المخاطر، حيث احتل المرتبة الثانية في ترتيب المخاطر الأخرى المذكورة سابقا.

د. الأنظمة الآلية:

- مخاطر انهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات: أشارت نتائج الدراسة أن **31.34%** من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن البنك يتعرض إلى مخاطر حدوث انهيار أو أعطال في أنظمة الكمبيوتر والاتصالات المستعملة من طرف البنك، وقد احتلت هذه المخاطر المرتبة الرابعة في ترتيب المخاطر.

وبصفة عامة، يمكن القول أن البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية الناتجة بالأساس عن **العنصر البشري** سواء من خلال عملية تنفيذ العمليات حيث احتلت مخاطر إدخال البيانات المرتبة الأولى، أو من خلال عمليات الاحتيال من قبله سواء من طرف الموظفين أو الزبائن والتي احتلت المرتبة الثانية. أما المخاطر الناتجة عن الأنظمة الآلية عموما فقد احتلت المراتب الأخيرة بنسب ضعيفة إلى متوسطة نسبيا.

المطلب الثاني: مصادر المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك العمومية الجزائرية.

تتعدد مصادر المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنوك بصفة عامة، والتي تندرج كلها ضمن مخاطر العمليات الداخلية أثناء القيام بتنفيذ وإدارة العمليات المختلفة، والعنصر البشري سواء الموظفين بالبنك أو الزبائن المتعاملين مع البنك، أو الأنظمة الآلية وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، بالإضافة إلى الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية من عمليات احتيال أو كوارث طبيعية. ولكن يختلف مستوى تأثير هذه المصادر على البنك تبعا لدرجة تطور وتعقيد الأنشطة والعمليات التي يمارسها البنك. وبعد التعرف على أهم المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك محل الدراسة، نتعرف على ترتيب مصادر هذه المخاطر حسب آراء القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بالبنوك محل الدراسة.

أولا. تفرغ البيانات: من خلال نتائج الدراسة الميدانية وبعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، تبين أن ترتيب مصادر المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك العمومية الجزائرية كانت كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (41): نتائج الاستبيان حول مصادر المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك محل الدراسة

الترتيب حسب النتائج	المرتبة 04	المرتبة 03	المرتبة 02	المرتبة 01	مصدر الخطر التشغيلي
الثانية	18	53	105	25	التكرار
	8.95	26.36	52.23	12.43	النسبة %
الأولى	13	24	33	131	التكرار
	6.46	11.94	16.41	65.17	النسبة %
الثالثة	36	97	45	23	التكرار
	17.91	48.25	22.38	11.44	النسبة %
الرابعة	131	27	19	24	التكرار
	65.17	13.43	9.45	11.94	النسبة %

المصدر: من نتائج الاستبيان الخاصة بالمشور الثالث

ثانيا. تحليل النتائج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تتعرض إلى المخاطر التشغيلية التي يكون مصدرها **العنصر البشري** بصفة أساسية، حيث احتل هذا المصدر **المرتبة الأولى** حسب آراء القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بالبنك وبنسبة مرتفعة قدرت بـ **65.17 %**. ثم تليها في المرتبة الثانية المخاطر الناتجة عن **العمليات الداخلية** من حيث تنفيذ وإدارة العمليات بنسبة **52.23 %**. وهي نفس النتائج التي تم التوصل إليها في التحليل السابق.
- أما في المرتبة الثالثة نجد مصدر **الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات** بنسبة **48.25 %**، وفي المرتبة الأخيرة **الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية** بنسبة **65.17 %**، وهذه النتائج تتفق مع نتائج التحليل السابق أين احتلت فيه مخاطر الأنظمة الآلية المرتبة الأخيرة.

وبصفة عامة، يمكن القول أن البنوك العمومية الجزائرية أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية التي يكون مصدرها العنصر البشري مما يجعل هذه البنوك أكثر عرضة للخسائر بسبب هذا العنصر.

المطلب الثالث: منهجية قياس المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية وفقا لمقررات لجنة بازل 2.

وفقا لاتفاقيات لجنة بازل 2 فإن المخاطر التشغيلية من المخاطر المهمة والتي أصبحت تهدد الكيان المالي للبنك، لهذا تطلب الاحتفاظ برأس مال لمواجهة الخسائر المتوقعة والناتجة عن تلك المخاطر. ولهذا الغرض قدم الإطار الجديد لاتفاق بازل ثلاث منهجيات لقياس المخاطر التشغيلية بهدف احتساب قيمة رأس المال اللازم لذلك وهي: أسلوب المؤشر الأساسي، الأسلوب القياسي (المعياري)، أسلوب القياس المتقدمة. ومنه فعلى البنوك انتهاز أحد هذه الأساليب وفقا لدرجة تطوره.

1. مدى التزام البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة بمعايير لجنة بازل 2.

جاءت معايير لجنة بازل 2 لاستحداث طريقة جديدة لحساب كفاية رأس المال لتغطية أشمل لجميع المخاطر التي يتعرض لها البنك، وتطوير أساليب قياسها (مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل). ومن خلال الاستبيان المعتمد في الدراسة، حاولنا استقصاء اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو جاهزية البنك للالتزام بمعايير لجنة بازل 2 من خلال طرح السؤال التالي:

هل البنوك العمومية الجزائرية جاهزة للالتزام بمعايير لجنة بازل 2 فيما يتعلق بتكوين رأسمال لمقابلة الخسائر الناجمة عن مخاطر التشغيل؟

أولا. تفرغ البيانات: حسب نتائج الاستبيان، كانت آراء القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بالبنوك محل الدراسة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (42): نتائج الاستبيان حول مدى قدرة البنوك محل الدراسة بالالتزام بمعايير لجنة بازل 2

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
38.80	78	نعم
13.43	27	لا
47.76	96	لا أدري

المصدر: من نتائج الاستبيان الخاصة بالمحور الثالث

ثانيا. تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (42) نجد أن معظم أفراد القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بالبنوك محل الدراسة وبنسبة إجمالية قدرت بـ **47.76%** ليس لهم دراية بجاهزية البنك للالتزام بمعايير لجنة بازل 02 فيما يتعلق بتكوين رأس المال اللازمة لمقابلة الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية في حين نجد نسبة لا بأس بها قدرت بـ **38.80%** منهم يوافقون على أن البنوك العمومية الجزائرية جاهزة للالتزام بمعايير لجنة بازل 02 في مجال المخاطر التشغيلية.

2. قياس المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

البنوك العمومية الجزائرية تسعى دوماً للتحسين من صلابة الملاءة المالية لكياناتها، وتطبيقاً لاتفاقية بازل 2 تحضيراً لتطبيق بعض قواعد اتفاقية بازل 3، تم إصدار التنظيم البنكي رقم 14-01 الصادر في 16 فيفري 2014 والمتعلق بنسب الملاءة المطبقة في البنوك والمؤسسات المالية، والذي أجبر من خلاله بنك الجزائر البنوك التجارية الجزائرية على إدراج المخاطر التشغيلية بصفة فعلية في احتساب نسب الملاءة، والقيام بالاحتفاظ بالمخصصات المالية اللازمة لمقابلة الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية وقياسها وفقاً لطريقة المؤشر الأساسي وهو المطبق فعلياً من قبل البنوك العمومية الجزائرية، ولكن بعض البنوك في إطار التحضير للانتقال إلى الأسلوب الثاني " الأسلوب المعياري" من خلال محاول تحديد خطوط الأعمال مثل بنك القرض الشعبي الجزائري.

1.2 الطريقة المعتمدة في قياس المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

من خلال الاستبيان حاولنا معرفة مدى دراية القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بالأسلوب المعتمد في البنك لقياس المخاطر التشغيلية، وذلك بطرح السؤال التالي:

جاءت معايير لجنة بازل 2 بثلاثة أنواع من الأساليب لقياس مخاطر التشغيل، فما هو الأسلوب

المعتمد عندكم؟

أولاً. تفرغ البيانات: بعد استقصاء مجتمع الدراسة كانت النتائج المتحصل عليها كما هي موضحة في

الجدول رقم (43) الموالي:

الجدول رقم (43): نتائج الاستبيان حول الأسلوب القياس المعتمد في البنوك محل الدراسة لقياس المخاطر

التشغيلية

النسبة المئوية %	التكرارات	الأسلوب
8.45	17	أسلوب المؤشر الأساسي
4.47	09	الأسلوب النمطي (القياس المعياري)
1.49	03	أسلوب القياس المتقدم
85.57	172	لا أدري

المصدر: من نتائج الاستبيان الخاصة بالمحور الثالث

ثانيا. تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول نجد أن معظم أفراد القيادات الإدارية (العليا والوسطى) وبنسبة إجمالية مرتفعة جدا قدرت بـ 85.57% ليس لهم دراية بنوع الأسلوب المعتمد في البنك لقياس المخاطر التشغيلية بهدف احتساب قيمة رأس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناجمة عنها، في حين اتجهت إجابات أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة 8.45% إلى اعتماد البنوك محل الدراسة لأسلوب المؤشر الأساسي كمنهج لقياس رأس المال اللازم والمخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية، وهو المعمول به فعليا في البنوك العمومية الجزائرية حسب تصريحات إدارات البنوك محل الدراسة في المديرية العامة لها والتي قامت الباحثة بزيارتها واستجواب المسؤولين فيها .

2.2 حساب المخصص المالي لمقابلة المخاطر التشغيلية.

من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن البنوك العمومية الجزائرية تطبق أسلوب المؤشر الأساسي في حساب متطلبات رأس المال اللازمة لمواجهة المخاطر التشغيلية، ولهذا وحسب مقررات بازل 02، يجب على البنوك التي تعتمد هذه الطريقة الاحتفاظ برأس مال يساوي نسبة مئوية ثابتة ألفا (15 %) من متوسط إجمالي الدخل خلال السنوات الثلاث السابقة.

وإذا أخذنا على سبيل المثال كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري، فقد كان المخصص المالي لمقابلة المخاطر التشغيلية لسنة 2015 حسب طريقة المؤشر الأساسي المطبقة بالبنك كما يلي:

الجدول رقم (44): حساب المخصص المالي لمقابلة المخاطر التشغيلية حسب طريقة المؤشر الأساسي

البنك الوطني الجزائري	القرض الشعبي الجزائري	
إجمالي العائد (آلاف دينار جزائري)	إجمالي العائد (آلاف دينار جزائري)	العام
78493545	38602352	2013
89106580	55123062	2014
116641000	59021310	2015
94747041.7	47248908	المتوسط
%15	%15	ألفا
14212056.3	7087336.2	رأس المال المطلوب لمواجهة المخاطر التشغيلية
1776507.04	885917.025	إجمالي الأصول المرجحة بالمخاطر التشغيلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات التقارير والميزانية السنوية للبنوك محل الدراسة.

قد تم حساب إجمالي الأصول المرجحة بالمخاطر التشغيلية بضرب رأس المال المطلوب لمواجهة المخاطر التشغيلية في 12.5 % والذي يضاف إلى إجمالي الأصول المرجحة بالمخاطر بهدف المحافظة على نسبة كفاية رأس المال 8% وحسب التقارير الصادرة عن بنك الجزائر فإن البنوك العمومية الجزائرية تحتفظ بنسب ملاءة¹ مرتفعة وتفقو بكثير ما أوصت به لجنة بازل (8 %).

¹ راجع الصفحة (133).

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة علاقة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بإدارة المخاطر التشغيلية.

توصلنا من خلال دراستنا للفصلين النظريين إلى أن تطبيق البنك لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد يساهم في التقليل من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك، ومنه التخفيض من الخسائر الناجمة عنها.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول معرفة مدى توفر الممارسات المتعلقة بالإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية، و اختبار صحة مدى اهتمام هذه البنوك بتطبيق الأسلوب الإداري الحديث " إدارة الجودة الشاملة"، و " إدارة المخاطر التشغيلية، وفي الأخير نحاول دراسة علاقة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بتفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في هذه البنوك.

المطلب الأول: التزام البنوك العمومية الجزائرية بمبادئ ومتطلبات إدارة المخاطر التشغيلية.

لقد جاءت معايير لجنة بازل 2 بالجديد فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية، حيث ألزمت البنوك على بعض الممارسات المتعلقة بإدارة وضبط ومراقبة المخاطر التشغيلية باعتبارها من أهم المخاطر التي تعرض البنك إلى خسائر معتبرة في العصر الحالي . وفيما يلي اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بالبنوك محل الدراسة نحو درجة الالتزام ببعض الممارسات الهامة المتعلقة بمبادئ ومتطلبات إدارة المخاطر التشغيلية مما يقلل من الخسائر الناجمة عن سوء إدارة هذه المخاطر.

1. المبادئ المرتبطة بالإستراتيجية العامة للبنك.

أولا. تفرغ البيانات: بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستثمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (46) الموالي:

الجدول (45): نتائج الاستبيان الخاصة بمدى الالتزام بالمبادئ المتعلقة بالإستراتيجية العامة لإدارة المخاطر التشغيلية.

الترتيب	البيان	التكرارات والنسب المئوية	مقاييس الإجابة				موافق بشدة	موافق	محايد (دون رأي)	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري
			موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق					
1	يتضمن البنك إدارة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية	ت	15	103	24	05	24	3.71	1.18		
		%	22.4	51.2	11.9	2.5	11.9				
		% الإجمالية	73.6		14.4						
2	يتوفر لدى البنك إستراتيجية وسياسة واضحة معتمدة من مجلس الإدارة لمتابعة المخاطر التشغيلية والتقليل من آثارها	ت	29	105	20	7	40	3.39	1.33		
		%	14.4	52.2	10.00	3.5	19.9				
		% الإجمالية	66.6		13.5						

المصدر: من نتائج الاستبيان الخاصة بالمحور الثالث

ثانيا. تحليل النتائج: بالاعتماد على نتائج الجدول السابق يتبين لنا أن:

- حسب آراء القيادات الإدارية (العليا والوسطى) أن البنوك محل الدراسة تتضمن إدارة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها، حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية على العبارة الأولى **73.6%**، كما أن المتوسط الحسابي لها قدر بـ **(3.71)** وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ **(3.33)**، بمعنى درجة توفر هذه العبارة مرتفع في البنوك محل الدراسة؛ إلا أنه ونظرا لحدثة هذه الإدارة فإنها لا تتمتع باستقلالية كاملة، وهو ما تبين لنا من خلال الزيارة الميدانية للبنوك محل الدراسة.
- كما اتفق **66.6%** من أفراد القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بالبنوك محل الدراسة أنها تتوفر على إستراتيجية وسياسة واضحة معتمدة من مجلس الإدارة لمتابعة المخاطر التشغيلية والتقليل من آثارها، إلا أن تطبيق هذه الإستراتيجية بقي **بدرجة متوسطة**، وهو ما دلّ عليه المتوسط الحسابي المقدر بـ **3.39**، وهذا راجع إلى عدم توفر الأدوات اللازمة لذلك بشكل فعال، والتي من أهمها توفر دائرة مخاطر تشغيلية مستقلة كما تبين لنا في العبارة الأولى، بالإضافة إلى وجوب توفر العنصر البشري المتخصص والمؤهل وهو ما يوضحه تحليل العنصر البشري بالبنوك محل الدراسة في العنصر الموالي؛

2.المبادئ المرتبطة بالعنصر البشري:

أولا.تفريغ البيانات: بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (46) الموالي:

الجدول رقم (46): نتائج الاستبيان المتعلقة بالمبادئ المرتبطة بالعنصر البشري.

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاييس الإجابة					التكرارات والنسب المئوية	البيان	الترتيب
		محايد (دون رأي)	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة			
1.30	3.19	42	07	49	78	25	ت	توفر الإدارة العليا العنصر البشري المؤهل وذو الخبرة الكافية، والقادر على إدارة المخاطر التشغيلية بمعايير عالية	3
		20.9	3.5	24.4	38.3	12.4	%		
			27.9	50.7		% إجمالية			
1.37	3.13	51	04	38	84	24	ت	تعيين إدارة البنك بوضوح الأشخاص المختصين بإدارة مخاطر التشغيل وحدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم	4
		25.4	2.00	18.9	41.8	11.5	%		
			20.9	53.3		% إجمالية			
1.12	3.23	28	10	65	83	15	ت	يساهم كافة العاملين بالبنك في معالجة المخاطر التشغيلية	5
		13.9	5.00	32.3	41.3	7.5	%		
			37.3	48.8		% إجمالية			
1.33	3.07	50	09	38	87	17	ت	يتمتع الأشخاص الذين يقومون بإدارة المخاطر التشغيلية بالمهارات الإدارية والفنية المطلوبة لإدارة المخاطر التشغيلية بكفاءة	6
		24.9	4.5	18.9	43.3	8.5	%		
			23.4	51.8		% إجمالية			
1.27	3.47	31	09	37	86	38	ت	يحتاج البنك إلى تدريب وتعليم مستمرين لتطوير القدرات والمهارات البشرية من ناحية أساليب قياس المخاطر التشغيلية وكيفية معالجتها	7
		15.4	4.5	18.4	42.8	18.9	%		
			22.9	61.7		% إجمالية			
1.24	3.16	35	15	55	75	21	ت	يوفر البنك دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات للموظفين في مجال إدارة المخاطر التشغيلية	8
		17.4	7.5	27.4	37.3	10.4	%		
			34.9	47.7		% إجمالية			
1.18	3.20	33	13	51	90	14	ت	التحفيز المستمر للعاملين بالبنك يمكنهم من المبادرة لمعالجة و مواجهة كافة أنواع المخاطر التشغيلية فور حدوثها	9
		16.4	6.5	25.4	44.8	7.0	%		
			31.9	51.8		% إجمالية			
1.14	3.18	29	17	60	79	16	ت	نظام الحوافز في البنك مصمم لإنجاز المهام وتقديم الخدمات دون أخطاء	10
			8.5	29.9	39.3	8.00	%		
			38.4	47.3		% إجمالية			

ثانيا. تحليل النتائج: بالاعتماد على نتائج الجدول السابق يتبين لنا أن:

- نتائج الاستبيان بينت من خلال العبارة رقم (03) أن ما نسبته 50.7% من أراء أفراد مجتمع الدراسة فقط من وافقت على أن الإدارة العليا توفر العنصر البشري المؤهل وذو الخبرة الكافية والقادر على إدارة المخاطر التشغيلية بمعايير عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3.19؛ في حين بقي ما نسبته 20.4% منهم على الحياد، ومنه فإن درجة توفر هذه العبارة بالبنوك محل الدراسة متوسطة؛

- كما أن العبارة (04) بلغت نسبة الموافقة الإجمالية عليها من طرف أفراد مجتمع الدراسة 53.3% وبمتوسط حسابي 3.13 مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تقوم بتعيين الأشخاص المختصين بإدارة المخاطر التشغيلية بالبنك، ويحدد صلاحياتهم ومسؤولياتهم بوضوح" ولكن يبقى ذلك بنسبة متوسطة، مما يشير إلى أن العاملين بالبنك لا يشاركون كافة في معالجة المخاطر التشغيلية التي تقع، وهو ما أكدته العبارة رقم (05) حيث كانت نسبة الموافقة الإجمالية عليها دون المتوسط بقيمة 48.8%، في حين بقي 13.9% منهم بدون رأي؛

- بالإضافة إلى أن العبارة (06) التي تنص على أن " الأشخاص الذين يقومون بإدارة المخاطر التشغيلية يتمتعون بالمهارات الإدارية والفنية المطلوبة لإدارة المخاطر التشغيلية بكفاءة" بلغت نسبة الموافقة الإجمالية عليها 51.8%، في حين بقي ما نسبته 24.9% من أفراد مجتمع الدراسة بدون رأي، كما قدر المتوسط الحسابي لها بـ 3.07 مما يعني أن درجة توفر هذه العبارة في البنوك محل الدراسة متوسطة؛

وعن اهتمام البنك بتطوير هذه المهارات فإن معظم أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة موافقة إجمالية قدرت بـ 61.7% على العبارة (07) حيث يرون أن " البنك يحتاج إلى تدريب وتعليم مستمرين لتطوير القدرات والمهارات البشرية من ناحية أساليب قياس المخاطر التشغيلية وكيفية معالجتها". إلا أن البنك يوفر " دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات للموظفين في مجال إدارة المخاطر التشغيلية" بدرجة متوسطة وهو ما دلّ عليه المتوسط الحسابي للعبارة رقم (08) الذي قدر بـ 3.16.

- أما نظام التحفيز في البنك بالنسبة للموظفين فيبقى بدرجة متوسطة ، وهو ما أشارت إليه العبارتين (09) و(10) التي بلغت نسبة الموافقة الإجمالية عليها على الترتيب 51.8%،

47.3 %، مما يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن " التحفيز المستمر للعاملين بالبنك يمكنهم من المبادرة لمعالجة و مواجهة كافة أنواع المخاطر التشغيلية فور حدوثها" وأن " نظام الحوافز في البنك مصمم لإنجاز المهام وتقديم الخدمات دون أخطاء" متوفر في البنوك محل الدراسة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارتين على الترتيب 3.20، 3.18.

3.المبادئ المرتبطة بعملية الاتصال:

أولاً. تفرغ البيانات: بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (47) الموالي:

الجدول رقم (47): نتائج الاستبيان المتعلقة بالمبادئ المرتبطة بعملية الاتصال

الترتيب	البيان	التكرارات والنسب	مقاييس الإجابة				الاعتراف المعياري
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة (رأي محايد)	
11	يتوفر لدى البنك قنوات اتصال فعالة بين مختلف المسؤولين والموظفين للإلمام بمختلف المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك	ت	27	75	34	09	56
		%	13.4	37.3	16.9	4.5	27.9
		% إجمالية	50.7	21.4			
12	يتم إعداد التقارير دورية حول المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك أول بأول وترفع إلى الجهات المختصة	ت	27	104	22	09	39
		%	13.4	51.7	10.9	4.5	19.4
		% إجمالية	65.1	15.4			

المصدر: من نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الثالث

ثانياً. تحليل النتائج: بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (47) يتبين لنا أن:

● **فعالية قنوات الاتصال** : أوضحت العبارة رقم (11) أن ما نسبته 50.7% من أفراد مجتمع

الدراسة يوافقون أن البنك " يتوفر على قنوات اتصال فعالة بين مختلف المسؤولين والموظفين للإلمام بمختلف المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك" ولكن بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.05)، في حين بقي 27.9% من أفراد مجتمع الدراسة على الحياد بدون إبداء أي رأي؛

● **رفع التقارير** : من ناحية رفع التقارير عن المخاطر التشغيلية فقد أفادت 65.1% من أفراد

مجتمع الدراسة انه يتم إعداد تقارير دورية حول المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك أول

بأول ويتم رفعها إلى الجهات المختصة، ولكن هذا بشكل متوسط حسب ما دلّ عليه المتوسط

الحسابي للعبارة رقم (12) الذي قدر ب 3.35.

4.المبادئ المرتبطة بالإجراءات التحوطية: المخاطر التشغيلية تعرض البنك لخسائر متعددة وكبيرة، لهذا يجب

على البنك اتخاذ الإجراءات التحوطية اللازمة للتقليل من الخسائر الناجمة عنها ومن بين أهم هذه الإجراءات ما هو موضح في الجدول الموالي.

أولا. تفرغ البيانات: بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستثمارات الموزعة على أفراد مجتمع

الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (48) الموالي:

الجدول رقم (48): نتائج الاستبيان المتعلقة بالمبادئ المرتبطة بالإجراءات التحوطية.

الترتيب	البيان	التكرارات والنسب المئوية	مقاييس الإجابة				
			موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد (دون رأي)
13	هناك مستوى أمان مقبول للنظام المعلوماتي الموجود في البنك	ت	19	132	23	11	16
		%	9.5	65.7	11.4	5.5	8.00
		% إجمالية	75.7	16.9			
14	يتم وضع إجراءات رقابية جديدة مناسبة كلما استخدمت أنظمة معلوماتية متطورة	ت	25	109	31	09	27
		%	12.4	54.2	15.4	4.5	13.4
		% إجمالية	66.6	19.9			
15	يشمل التحسين المستمر في البنك معالجة كافة مخاطر التشغيل، وتحقيق خدمة بدون أخطاء	ت	25	97	43	03	33
		%	12.4	48.3	21.4	1.5	16.4
		% إجمالية	60.7	22.9			
16	يقدم البنك منتجات وخدمات للزبائن خالية من الأخطاء منذ الوهلة الأولى	ت	12	96	61	10	22
		%	6.00	47.8	30.3	5.00	10.9
		% إجمالية	53.2	35.3			
17	يتم إعداد خطط طوارئ كافية لمواجهة أي طارئ قد يتسبب في توقف نشاط أو خدمة معينة أو العمل ككل	ت	23	82	43	11	42
		%	11.4	40.8	21.4	5.5	20.9
		% إجمالية	52.2	26.9			
18	يوجد تحوط مالي مقابل الخسائر التي قد تنجم عن المخاطر التشغيلية.	ت	55	89	18	05	34
		%	27.4	44.3	9.00	2.5	16.9
		% إجمالية	71.7	11.5			

المصدر: من نتائج الاستبيان الخاصة بالمحور الثالث

ثانيا. تحليل النتائج: بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (48) أعلاه يتبين لنا ما يلي:

يتضح لنا أن معظم أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة موافقة إجمالية بلغت **75.2%** على العبارة

رقم (13) مما يشير إلى أن " هناك مستوى أمان مقبول للنظام المعلوماتي الموجود في البنك "

وبدرجة حسنة أي مقبول عموما، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب **3.63**؛

كما أن العبارة رقم (14) حظيت بالموافقة الإجمالية وبنسبة **66.6%** وبمتوسط حسابي

3.49، مما يشير إلى أن البنك يقوم ب" وضع إجراءات رقابية جديدة مناسبة كلما استخدمت

أنظمة معلوماتية متطورة" بدرجة متوسطة إلى مقبول عموما. وهو ما يؤكد احتلال مخاطر

الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات المرتبة الثالثة في ترتيب مصادر المخاطر التشغيلية الأربعة التي

تعرض لها البنوك التجارية التي تم إثباتها في جواب السؤال الثاني في المحور الثالث للاستبيان

(راجع المطلب الثاني من المبحث الثاني للفصل الرابع)؛

في حين وافق أغلبية أفراد عينة الدراسة وبنسبة **60.7%** ، **53.8%** للعبارتين (15)

و(16) على الترتيب؛ على أن البنك يسعى إلى تقديم خدمة بدون أخطاء من خلال التحسين

المستمر الذي يشمل كافة المخاطر التشغيلية، وكذا تقديم منتجات وخدمات للزبائن خالية من

الأخطاء منذ الوهلة الأولى. ولكن يبقى مستوى توفر ذلك في البنوك محل الدراسة متوسط حيث

بلغ المتوسط الحسابي لهما على الترتيب **3.39**، **3.33**؛

بالإضافة إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة إجمالية قدرت ب **52.2%** على العبارة

رقم (17)، حيث يرون أن البنك يقوم ب: " إعداد خطط الطوارئ الكافية لمواجهة أي طارئ قد

يتسبب في توقف نشاط أو خدمة معينة أو العمل ككل " بدرجة متوسطة إذ قدر المتوسط الحسابي

لها ب **3.16**، في حين بقي **20.9%** من أفراد عينة الدراسة على الحياد بدون إبداء أي رأي.

كما أوضحت النتائج أيضا أن البنوك محل الدراسة تتوفر على تحوط مالي مقابل

الخسائر التي قد تنجم عن المخاطر التشغيلية بدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ نسبة الموافقة الإجمالية

على العبارة (18) **71.7%**، وقد المتوسط الحسابي لها ب: **3.89**. وهذا نتيجة لتلبية أوامر بنك

الجزائر.

بالاعتماد على نتائج الجدول السابق، وبصفة عامة يتبين لنا أن اتجاهات القيادات الإدارية

(العليا والوسطى) في البنوك العمومية الجزائرية ايجابية بالنسبة لأغلب الفقرات المكونة لمختلف

المبادئ، حيث كانت نسبة الموافقة الإجمالية متوسطة (أكبر أو تساوي **50%**) إلى مرتفعة نسبيا

(أكبر من **60%**) بالنسبة لبعض الفقرات. في حين كانت قيم المتوسط الحسابي لأغلب الفقرات

أيضا تتراوح بين (3.05 – 3.63) وهي تقع ضمن فئة التقييم المتوسطة، باستثناء العبارتين (01) و(18) التي كانت قيم متوسطهما الحسابي على الترتيب (3.71، 3.89) والذان يقعان ضمن فئة التقييم المرتفعة والمعتمدة في الدراسة.

ومن خلال هذه النتائج وحسب آراء القيادات الإدارية (العليا والوسطى)؛ يمكن القول أن الإطار الفني والإداري اللازم للإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية حسب ما ورد في اتفاقية بازل 02 متوفر في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة، ومنه نتأكد لنا صحة الفرضية الثانية للدراسة.

المطلب الثاني: دراسة مدى اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية

سننتظر في هذا المطلب إلى درجة اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث، يساهم في الرفع من كفاءة الأداء البنكي لها، مما يساعدها على مواجهة مختلف المخاطر التشغيلية التي يمكن أن تتعرض لها. ومن جهة أخرى سنحاول تقييم مستوى تطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية، والتي أوصت بها لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال اتفقيتها الثانية.

1. درجة اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لقد تبين لنا سابقا أن البنوك العمومية الجزائرية تهتم بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ولاختبار مدى اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، تم الاعتماد على نتائج اختبار one-sample T.test فتحصلنا على النتائج التالية:

أولا. تفرغ البيانات: كانت نتائج البرنامج الإحصائي SPSS كالتالي:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار T.test لمدى اهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق إدارة الجودة

الشاملة

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	معنوية t p.value
إدارة الجودة الشاملة	3.45	0.57	11.393	0.000

مستوى الدلالة=0.05 درجة الحرية = 200 المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج برنامج SPSS

ثانيا. تحليل النتائج:

بالاعتماد على نتائج الجدول نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 11.393 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمقدرة بـ (1.660)، ومعنيوتها قدرت بـ 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر بـ 0.05 ($P.Value = 0.000 > 0.05$). ومنه نستنتج أن البنوك العمومية الجزائرية تهتم بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق مختلف أبعادها. ولكن بالنظر إلى المتوسط الحسابي العام للأبعاد مجتمعة والذي قدر بـ 3.45، أي تطبيق متوسط، ومنه يمكن القول بأن هذه البنوك في مرحلة أولية في التطبيق، بحيث لم تصل بعد إلى الدرجة المرغوب فيها، أي إلى مرحلة الجودة الشاملة.

2. درجة اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية.

في المطلب الأول من هذا المبحث، تبين لنا أن البنوك العمومية الجزائرية تتوفر على الإطار الفني والإداري اللازم لتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية، وفي هذا المطلب سنحاول معرفة مستوى تطبيق هذه البنوك لمبادئ ومتطلبات التطبيق الفعلي لإدارة المخاطر التشغيلية، وذلك من خلال اختبار مدى صحة الفرضية الثالثة.

تقوم الفرضية الثالثة على ما يلي : " يتصف مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك

العمومية الجزائرية بدرجة متوسطة. ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يتصف مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية بدرجة متوسطة ؛
- الفرضية البديلة: يتصف مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية بدرجة متوسطة؛

أولاً. تفرغ البيانات : لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار one-sample T.test، وكانت نتائج البرنامج الإحصائي spss كالتالي:

الجدول رقم (50): نتائج اختبار T.test لاختبار صحة الفرضية الثالثة.

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	معنوية t p.value
إدارة المخاطر التشغيلية	3.33	0.80	5.90	0.000

مستوى الدلالة=0.05 درجة الحرية = 200 المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج برنامج SPSS

ثانيا. تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (50)، يتبين أن المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لإدارة المخاطر التشغيلية قدر بـ 3.33، وهو يقع ضمن فئة التقييم الثانية والدالة على درجة التطبيق المتوسطة، في حين قدرت قيمة t المحسوبة بـ 5.90 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.660)، ومعنويتها قدرت بـ 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد للدراسة والمقدر بـ 0.05 ($P.Value = 0.000 > 0.05$)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية يتصف بدرجة متوسطة. ومنه نتأكد لنا صحة الفرضية الثالثة للدراسة.

وبناء على نتائج الدراسة السابقة (الفصل الثالث والمبحث الأول من الفصل الرابع) فإنه يمكن تفسير مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتوسط إلى حداثة هذا المفهوم في البنوك العمومية الجزائرية، وعدم الاستيعاب الكلي لكيفية تطبيقها وصولا إلى درجة الجودة الشاملة لمختلف العمليات والخدمات المصرفية المقدمة؛ حيث توصلنا سابقا إلى أن مختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة تطبق بدرجة متوسطة، وكانت بنسب متفاوتة؛ بمعنى إعطاء أهمية لبعده وإهمال بعد آخر، ومن جهة أخرى يمكن إرجاع ذلك إلى عدم إعطاء عنصر الجودة الأهمية الكافية، وذلك من خلال إنشاء مديرية عامة مختصة في إدارة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للبنك تصب كل اهتماماتها على طرق الارتقاء بالجودة.

وبالنسبة لإدارة المخاطر التشغيلية فقد توصلنا إلى أن الإطار الفني والإداري اللازم لتطبيق مبادئها ومتطلباتها متوفر في البنوك العمومية الجزائرية، ولكن يبقى بدرجة متوسطة، حيث أن التطبيق الفعلي لهذه المبادئ يبقى محدود، وشيوع مفهوم المخاطر التشغيلية يبقى في حد ذاته غامض ومحدود لدى العاملين بهذه البنوك. ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاهتمام بهذا النوع من المخاطر، ونشر مفهومها بين العاملين بالبنك، من خلال عقد ندوات ومؤتمرات في هذا المجال، وهو ما لم نجده فعلا من خلال الزيارة الميدانية لمديرية التكوين بهذه البنوك؛ حيث مازال موضوع المخاطر التشغيلية وكيفية إدارتها من المواضيع الجديدة والحديثة جدا في البنوك العمومية الجزائرية، إذا لم يتم الحديث عنها بصفة فعلية إلا بعد صدور التنظيم البنكي رقم 01-14 الصادر سنة 2014، والذي أجبر فيه بنك الجزائر البنوك جعل إدارة المخاطر التشغيلية من أولويات اهتمامات البنوك نظرا لحجم الخسائر التي تتسبب فيها، وتطبيقا لتوصيات اتفاقية بازل 02، وتحضيرا لتطبيق اتفاقية بازل 03.

ولهذا قامت البنوك العمومية الجزائرية باستحداث إدارة متخصصة في هيكلها التنظيمي لإدارة المخاطر التشغيلية، ولكن تبقى بدون فعالية نظرا لعدم استقلاليتها عن الإدارة التنفيذية وهو ما أوصت به اتفاقية بازل 02؛ وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي للبنوك العمومية الجزائرية في الفصل الثالث من الدراسة، وكذلك من خلال الزيارة الميدانية للمديريات العامة للبنوك العمومية الجزائرية حيث وجدنا أن البعض من هذه البنوك مديرية إدارة المخاطر التشغيلية عبارة عن مديرية في الهيكل التنظيمي فقط، أما

في الواقع فما زالت المهمة تابعة لمديرية التدقيق الداخلي أو لمديرية المالية والمحاسبة في حساب رأس المال اللازم لمواجهة هذه المخاطر والمنصوص عليه من قبل بنك الجزائر. وهذا راجع وحسب مسؤولي البنوك إلى عدم توفر الطاقم المختص والمؤهل بدرجة كبيرة في إدارة المخاطر التشغيلية؛ حيث يعد توفر هاذين العنصرين اللبنة الأساسية لنجاح البنك في إدارة المخاطر التشغيلية، مما يقلل من الخسائر الناجمة عنها. كما أن تركيزهم مازال منصبا أكثر على إدارة المخاطر الائتمانية.

المطلب الثالث: دراسة العلاقة بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

سنحاول في هذا المطلب دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي " أبعاد إدارة الجودة الشاملة" كمتغير مستقل، و"إدارة المخاطر التشغيلية" كمتغير تابع، وذلك من خلال اختبار علاقة الارتباط وعلاقة التأثير بين المتغير باستعمال الأساليب الإحصائية. ولدراسة هاتين العلاقتين يجب أن تكون متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

قد تم الاعتماد لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة على اختبار كولمجراف سمرنوف، وهو إجراء ضروري لاختبار علاقة الارتباط وعلاقة التأثير، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. وقد كانت نتائج الاختبار المتحصل عليها باستخدام برنامج spss كالتالي:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف سمرنوف)

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى المعنوية
دعم واقتناع الإدارة العليا	06	1.702	0.06
التركيز على الزبون	07	1.245	0.09
تلبية احتياجات العاملين	07	0.716	0.684
مشاركة العاملين وفرق العمل	07	1.362	0.051
تحسين وتطوير العمليات المصرفية	06	1.443	0.31
نظم المعلومات وجمع البيانات	09	1.055	0.216
أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة	43	0.385	0.998
إدارة المخاطر التشغيلية	18	1.568	0.152

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج برنامج SPSS

مستوى الدلالة = 0.05

التحليل: من خلال نتائج الجدول رقم (51) يتبين أن متغيرات الدراسة التي ترجمتها فقرات الاستمارة تتمتع بالتوزيع الطبيعي؛ حيث أن قيمة مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمتغيرات أكبر من 0.05، وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة مما يعني إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

2. اختبار علاقة الارتباط بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك

العمومية الجزائرية.

بعد التأكد من أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، يمكن لنا اختبار علاقة الارتباط بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية، ومن أجل ذلك قمنا بصياغة الفرضية الرابعة والتي تنص على " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة

(اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين و فرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية؛

- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة

الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين و فرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) و إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

أولاً. تفريغ البيانات: من أجل اختبار صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على اختبار معاملات الارتباط

البسيط (اختبار بيرسون) باستعمال قيمة مستوى المعنوية P.Value للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغيرات، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (52) الموالي:

الجدول رقم (52): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية

إدارة المخاطر التشغيلية			المتغير التابع
التفسير	مستوى المعنوية P.Value	معامل الارتباط	المتغير المستقل
معنوية	0.004	**0.189	دعم واقتناع الإدارة العليا
غير معنوية	0.058	0.111	التركيز على الزبون
غير معنوية	0.075	0.102	تلبية احتياجات العاملين
غير معنوية	0.304	0.036	مشاركة العاملين وفرق العمل
غير معنوية	0.336	0.030	تحسين وتطوير العمليات المصرفية
غير معنوية	0.417	0.015	نظم المعلومات وجمع البيانات
غير معنوية	0.074	0.102	أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01. المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج برنامج SPSS

ثانيا. تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (52) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبة وضعيفة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) بين تطبيق بعد " اقتناع ودعم الإدارة العليا" و إدارة المخاطر التشغيلية؛ إذ قدرت قيمة الارتباط البسيط بينهما ب 0.189 وهي أقل من 0.30 أي مستوى الارتباط ضعيف. كما كانت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة لعلاقة الارتباط 0.01 (P.Value=0.004<0.01) ، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها 99%.

أما بالنسبة لباقي أبعاد إدارة الجود الشاملة (التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) فإن معاملات الارتباط بينها وبين إدارة المخاطر التشغيلية منخفضة جدا حيث نلاحظ أن قيمها كلها أقل من 0.30، وقيم معنوياتها أكبر من مستوى الدلالة المقدر ب 0.01، وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) وإدارة المخاطر التشغيلية.

كما تبين النتائج أن قيمة الارتباط بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وإدارة المخاطر التشغيلية قدرت ب 0.102، ومعنويتها قدرت ب 0.074 وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد ب 0.01 فهي غير دالة إحصائيا، ومنه نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير

العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

وبناء على هذه النتائج تتأكد لدينا عدم صحة الفرضية الرابعة للدراسة.

3. اختبار علاقة التأثير بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك

العمومية الجزائرية.

من أجل اختبار علاقة التأثير بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية وهي المحور الرئيسي للدراسة، قمنا بصياغة الفرضية الخامسة. ولاختبار صحة هذه الفرضية اعتمدنا على معاملات (Beta)، وقيمة T المحسوبة لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، وكانت قاعدة القرار هي قبول الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المقدر ب (1.660) وذلك عند مستوى ثقة (95%). كما تم الاعتماد على مستوى الدلالة P لتدعيم نتائج الاختبار السابق بحيث تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة P المحسوبة أقل من مستوى الدلالة للدراسة (0.05).

الفرضية الخامسة تقوم على " وجود تأثير معنوي لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية كمتغير تابع في البنوك العمومية الجزائرية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير معنوي لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

أولاً. تفرغ البيانات: بعد إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (53) الموالي:

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة التأثيرية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية.

المتغير المستقل	معامل الانحدار Beta	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية P. Value
دعم واقتناع الإدارة العليا	0.189	2.722	0.078	0.007
التركيز على الزبون	0.111	1.575	0.089	0.117
تلبية احتياجات العاملين	0.102	1.447	0.076	0.150
مشاركة العاملين وفرق العمل	0.036	0.514	0.070	0.608
تحسين وتطوير العمليات المصرفية	0.030	0.424	0.066	0.672
نظم المعلومات وجمع البيانات	0.015	0.210	0.070	0.834
أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة	0.102	1.453	0.100	0.148

مستوى الدلالة = 0.05 درجة الحرية = 200 المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج برنامج SPSS

ثانيا. تحليل النتائج: بناء على النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (53) فإنه يتضح ما يلي:

- وجود علاقة تأثير معنوي لتطبيق بعد " دعم واقتناع الإدارة العليا " على " تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية " حيث نجد أن قيمة T المحسوبة = (2.722) وهي أكبر قيمتها الجدولية المقدر بـ (1.660)، كما أن مستوى الدلالة P = (0.007) وهو أقل من مستوى الدلالة للدراسة (0.05) ومنه يعد تطبيق هذا البعد الأكثر تأثيرا على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية؛
- عدم وجود علاقة تأثير معنوي لتطبيق باقي أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية، أي أن هذه الأبعاد ليس لها أثر على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية، حيث أن قيمة T المحسوبة لكل بعد من هذه الأبعاد منخفضة عن قيمة T الجدولية (1.660)، كما أن معاملات الانحدار Beta ليس لها معنوية عند مستوى الدلالة 0.05؛ إذ يبين الجدول أن قيمة المعنوية لمختلف هذه الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة؛
- عدم وجود علاقة تأثير معنوي لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة) على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية، فقد تبين أن قيمة T المحسوبة = (1.453) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.660)، كما أن مستوى المعنوية P = (0.148) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة. ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني عدم وجود

تأثير معنوي لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية؛

وبناء على هذه النتائج يتأكد لدينا عدم صحة الفرضية الخامسة للدراسة.

وانطلاقاً من النتائج السابقة، فيمكن تفسير عدم وجود تأثير لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية بالمنطقية، حيث أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في هذه البنوك لم يصل بعد إلى الدرجة المرغوبة والمطلوبة القادرة على التأثير على متغيرات أخرى؛ والتي من أهمها تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية وهي محور دراستنا، بل هو مجرد اقتناع فكري لم يصل إلى درجة التطبيق الفعلي والجدي، ومنه فهو يبقى بدون فعالية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل عملنا على إثبات ونفي الفرضيات التي تقوم عليها دراستنا والمذكورة سابقا في المقدمة، وهذا من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بعد القيام بالمعالجة الإحصائية للبيانات، ولقد توصلنا لبعض النتائج أهمها:

- من خلال تحليل المحور الثاني من الاستبيان والمتعلقة بالمتغير المستقل " أبعاد إدارة الجودة الشاملة" ، فقد أظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تتصف بالإيجابية عموما، في حين بقي مستوى تطبيقها متوسط وبنسب متفاوتة، فهي لم تصل إلى درجة التطبيق الفعلي والجاد والفعال؛
- وبالنسبة للمحور الثالث والمتعلق بالمخاطر التشغيلية وإدارتها فقد توصلنا من خلال نتائج الاستبيان إلى أن البنوك العمومية الجزائرية تتعرض للعديد من المخاطر التشغيلية، والتي يعتبر العنصر البشري المصدر الرئيسي لها، ويبقى مستوى إدارتها لهذه المخاطر متوسط.
- لا يزال مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية على حد سواء محدود الانتشار بين العاملين في البنوك العمومية الجزائرية، فهي من المواضيع الحديثة والجديدة المطروحة في الساحة المصرفية الجزائرية؛
- تبين من خلال نتائج الدراسة أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية لم يصل إلى درجة الفعالية والقدرة على التأثير في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية.

خاتمة

خاتمة

لقد تعددت المؤسسات المصرفية، وأصبحت في الأسواق تشكيلة متعددة ومتنوعة من البنوك، وأصبح الهدف الأساسي للبنك هو كيفية جلب الزبون إليه وإرضائه وجعله وفيا له، مما دفع بالبنوك للبحث عن الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنه من مواجهة الظروف التي تفرضها متغيرات المحيط، فوجدت من أسلوب " إدارة الجودة الشاملة" مطلب حتمي لذلك.

كما أن توسع البنوك في أنشطتها، والتي ترتبط بشكل مباشر بالمخاطرة، وجعلها عرضة للعديد من المخاطر، وهو ما دفع بها لوضع الخطط والإجراءات اللازمة والكفيلة بإدارة هذه المخاطر، وذلك بهدف تقاؤها أو التقليل من حجم الخسائر التي قد تتسبب فيها، وتعتبر المخاطر التشغيلية من أبرز المخاطر التي تواجه البنوك في العصر الحالي، خاصة بعد صدور اتفاقية بازل 02 والتي جاءت بمجموعة من المبادئ والممارسات السليمة لإدارة هذا النوع من المخاطر.

ولقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري و التطبيقي، إبراز تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بدراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية.

أولا: نتائج الدراسة

قبل عرض نتائج الدراسة الخاصة بالجانب التطبيقي، نود التأكيد على بعض النقاط الهامة المتضمنة بعض الأسس والمبادئ والقواعد النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تناولناها في الفصلين النظريين الأول والثاني، ويمكن عرضها في النقاط التالية:

- تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة والناجحة في تحقيق أعلى درجات الجودة، من خلال تطبيق أبعادها وفقا لأسس علمية بدءا بالإدارة العليا وصولا إلى آخر عامل بالبنك؛
- إدارة الجودة الشاملة عملية مركبة تضم العديد من المبادئ والأبعاد، وللنجاح في تطبيقها يجب على كل من في البنك فهم هذه المبادئ والأبعاد بوضوح ويلتزم بها؛
- يعتبر اقتناع ودعم الإدارة العليا لمنهج إدارة الجودة الشاملة حجر الأساس لإحداث التغيير في البنوك، حيث لا يوجد نجاح في تطبيق هذا المنهج دون إحداث تغيير في الذهنيات وطرق التفكير وفلسفة العمل؛

- فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكون من خلال بناء نظام جودة كفاء وفاعل وشامل مبني على أسس وقواعد تستند إليها البنوك التجارية في انجاز أنشطتها؛
- تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تظهر نتائجها في المدى البعيد، ولهذا يجب على الجميع في البنك الالتزام والصبر؛
- حظيت المخاطر التشغيلية باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، خاصة بعد صدور اتفاقية بازل 2 والتي ألزمت البنوك على إدارة هذا النوع من المخاطر، وإعطاء أهمية كبيرة لها كونه يتسبب في إحداث خسائر كبيرة للبنك لا تقل أهمية من المخاطر الائتمانية؛

أما النتائج الفعلية لهذا البحث والمتعلقة بالجانب التطبيقي فنعرضها في النقاط التالية:

- ◆ من خلال دراسة خصائص مجتمع الدراسة تبين لنا أن البنوك العمومية الجزائرية تتوفر على طاقات بشرية من فئة الشباب عموماً، تتمتع بقدر كاف من الخبرات والمهارات وذات دراية كافية بالعمل، ومن أصحاب الشهادات الجامعية مما يجعلهم يتمتعون بالوعي والثقافة والقدرة على التغيير والتطوير وتبني الأساليب الإدارية الحديثة بدرجة كبيرة من المرونة؛
- ◆ خلصت نتائج الدراسة إلى صحة الفرضية الأولى أي أن البنوك العمومية الجزائرية تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها المعتمدة في الدراسة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) ولكن يبقى مستوى تطبيقها بنسب متوسطة ومتفاوتة، ويحتل بعد " اقتناع ودعم الإدارة العليا " المرتبة الأولى من حيث أولويات اهتمامات البنوك محل الدراسة حيث كان مستوى تطبيقه مرتفع نسبياً وهو أساس التغيير، وثم يليه بعد " التركيز على الزبون " باعتبار الزبون الركيزة الأساسية لنجاح وبقاء البنك، ثم تلبية احتياجات العاملين، ثم نظم المعلومات وجمع البيانات، ثم تحسين وتطوير العمليات المصرفية، ثم مشاركة العاملين وفرق العمل الذي يعتبر البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق؛
- ◆ دلت نتائج الدراسة على أن البنوك العمومية الجزائرية لا تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متجانس وشامل، مما يعني أنها لا تتعامل مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة كونه نظام متكامل؛ حيث تركز اهتمامها على بعض الأبعاد (التركيز على الزبون مثلاً) وتهمل أبعاد أخرى مهمة أيضاً (مشاركة العاملين وفرق العمل مثلاً)، ومنه فإن تطبيق هذا المفهوم لم يتجاوز مجرد الاقتناع بالفكرة فقط، ولكن لم نصل بعد إلى درجة الالتزام الفعلي والجدي بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة مما يشير إلى حداثة تبني هذه البنوك لهذا النظام؛

- ◆ توصلت الدراسة إلى أن درجة تأثير المعوقات والعقبات على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية متوسطة، وكان أبرز هذه المعوقات صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة، لئليه ضعف التزام إدارة البنك الفعلي بإدارة الجودة الشاملة من حيث تخصيص الموارد والوقت اللازمين لتطبيق البرنامج؛
- ◆ لا تتوفر معظم البنوك العمومية الجزائرية على دائرة متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية، وإن وجدت فهي ليست مستقلة؛ حيث نجدها مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالإدارة التنفيذية بدلا من ارتباطها المباشر بمجلس الإدارة كما جاء في توصيات بازل 02، مما يجعل هذه الإدارة تبتعد عن الموضوعية في تقاريرها؛
- ◆ يتم ضبط ومراقبة المخاطر التشغيلية في معظم البنوك العمومية الجزائرية من قبل دوائر وأقسام العمل المختلفة، وذلك من خلال إسناد المهمة لموظفيها في ضوء إجراءات وصلاحيات محددة، أو إسناد المهمة لدائرة التدقيق الداخلي، ولكنها لم تسند المهمة للكادر البشري المختص والمؤهل لإدارة هذا النوع من المخاطر، وبشكل مستقل عن الدوائر المنفذة للعمل، فيظهر لنا قصور لدى هذه البنوك فيما يتعلق بفصل المهام والمسؤوليات، وهو مخالف للممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية التي جاءت بها اتفاقية بازل 02؛
- ◆ تنظيم الدورات التدريبية والتكوينية للعاملين بالبنوك العمومية الجزائرية على المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بـ " إدارة الجودة الشاملة" و " إدارة المخاطر التشغيلية" كان جد محدود مما انعكس على ارتفاع المخاطر التشغيلية التي كان مصدرها العنصر البشري في هذه البنوك؛
- ◆ تتعرض البنوك العمومية الجزائرية لأنواع عدّة من المخاطر التشغيلية وتختلف آثارها من بنك لآخر؛
- ◆ لا تولي البنوك العمومية الجزائرية اهتماما كبيرا برفع كفاءة الموارد البشرية لديها في مجال إدارة المخاطر التشغيلية؛ حيث يعد العنصر البشري المصدر الرئيسي للمخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك، ولهذا فهو يحتاج إلى متابعة، وتوفير متطلبات الرقابة والضبط الداخلي للتقليل من التأثير السلبي لهذا العنصر؛
- ◆ تأكدت لنا صحة الفرضية الثانية القائمة على توفر الإطار الفني والإداري اللازم للإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية حسب ما ورد في اتفاقية بازل 2 في البنوك العمومية الجزائرية بدرجة متوسطة، حيث وجدنا أن هذه البنوك تخضع لجملة من القواعد والإجراءات التي جاءت بها الاتفاقية إلا أنها لا تلتزم بها أثناء تأدية أنشطتها؛

- ◆ تلتزم البنوك العمومية الجزائرية بتعليمات بنك الجزائر الخاصة بتكوين رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية وفقا لما جاءت به اتفاقية بازل 2، وذلك لأن هذه التعليمات ملزمة للبنوك، ويتابع تنفيذها بدقة للتأكد من سلامة تطبيقها بكل دقة وشفافية للمحافظة على استقرار النظام المصرفي ككل؛
- ◆ تعتمد البنوك العمومية الجزائرية في قياس رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية على الطريقة الأولى حسب ما جاءت به اتفاقية بازل 2 وهي "طريقة المؤشر الأساسي"، في حين تسعى البعض منها مثل بنك القرض الشعبي الجزائري للانتقال إلى العمل بالطريقة الثانية وهي " الطريقة المعيارية"؛
- ◆ تأكدت لنا صحة الفرضية الثالثة؛ حيث أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية يتصف بدرجة متوسطة، مما يشير إلى حداثة تبني هذا الأسلوب؛
- ◆ تشير نتائج الدراسة إلى عدم صحة الفرضية الرابعة حيث توصلنا إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية، وهذا يتنافى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة إذ أن التطبيق السليم والناجح لأبعادها يساهم وبشكل كبير في التقليل من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك، وتحد من آثارها؛
- ◆ كما تأكدت لنا من خلال نتائج الدراسة عدم صحة الفرضية الخامسة بحيث توصلنا إلى عدم وجود تأثير معنوي لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تلبية احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، نظم المعلومات وجمع البيانات) على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية وهذه النتيجة تشير إلى عدم تركيز هذه البنوك بدرجة كافية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة مما يقلل من تأثيرها في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية؛
- ◆ من خلال نتائج الدراسة يتبين لنا أن عدم صحة الفرضيتين الرابعة والخامسة، ويعود بالأساس إلى حداثة تبني الأسلوبين " إدارة الجودة الشاملة" و " إدارة المخاطر التشغيلية" في البنوك العمومية الجزائرية، حيث أشارت النتائج إلى عدم الوصول إلى التطبيق الشامل والجيد، والالتزام الفعلي بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من جهة، ومن جهة أخرى مستوى تطبيق الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية لا يزال محدودا، وهو ما جعل من مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة محدود ودون المستوى المقبول للتأثير على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة؛
- ◆ عدم إثبات صحة الفرضيتين الرابعة والخامسة " علاقة الارتباط وعلاقة التأثير لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية" يؤكد لنا ما توصلنا إليه سابقا بأن البنوك

العمومية الجزائرية لا تتعامل مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام شامل متكامل، وإنما تتعامل مع كل بعد على حدة. وبالتالي يمكن القول أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ممارسات إدارية شكلية وفنية روتينية يومية؛

- ◆ تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة تحتاج إلى دعم مستمر للتكن من تحقيق نتائجها في المدى المتوسط والطويل، ولهذا فلا بد من إعطاء فترة زمنية كافية للبنوك العمومية الجزائرية قبل الحكم على جدوى تطبيق هذا النظام لديها؛
- ◆ الطابع العمومي للبنوك العمومية الجزائرية، وغياب المنافسة جعلها لا تولي اهتمام كاف بإدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية، ولا تجعلها من ضمن الأولويات عند بناء الاستراتيجيات.

ثانيا: التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية بالبنوك العمومية الجزائرية، يمكن تقديم بعض التوصيات التي نراها ضرورية للرفع من فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية لكي تتمكن من مواجهة تحديات السوق. ومنه فعلى البنوك العمومية الجزائرية:

- ◆ الاهتمام أكثر بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل، حيث تلم بجميع جوانبها الإدارية والعملية، والتأكيد على تأثير ذلك على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية، مما يؤدي إلى التقليل من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها، ومنه التقليل من حجم الخسائر التي يتحملها البنك نتيجة تعرضها لهذا النوع من المخاطر؛
- ◆ تعميق مستوى معرفة الموظفين في البنك بثقافة إدارة الجودة الشاملة، وتعميم هذه الثقافة في جميع المستويات الإدارية من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية وتكوينية في هذا المجال؛
- ◆ أشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد " مشاركة العاملين وفرق العمل " هو أقل أبعاد إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً، ولهذا ينبغي على هذه البنوك تنمية روح الفريق والعمل الجماعي لأنه شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة الفعلية بالمناقشات الجادة، ومحاولة التطبيق الميداني لأفكارهم وأرائهم العلمية والعملية المبدعة؛
- ◆ التأكيد والاهتمام بتكوين وتدريب العنصر البشري في مجال إدارة المخاطر التشغيلية، وبذل المزيد من الجهد لتطوير الإجراءات المتبعة في هذا المجال؛
- ◆ تعزيز الاهتمام بتلبية احتياجات الموظفين في جميع المستويات الإدارية، من خلال تعزيز دور التأهيل والتدريب في إيجاد الكوادر البشرية المؤهلة والمتميزة القادرة على رفع الجودة بالبنك إلى أعلى

مستوياتها، والتقليل من الخسائر التي يتعرض لها البنك من خلال القدرة على التحكم في المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها؛

- ◆ ضرورة تحفيز العاملين بالبنوك من خلال تطوير وتحسين العلاقة بينهم، وتشجيع المنافسة الايجابية بينهم، وكذا منحهم مكافآت مادية ومعنوية مقابل الانجاز المتميز؛
- ◆ ضرورة العمل على ترسيخ الوعي والقناعة الجدية لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بأهمية تطبيق الممارسات الإدارية التي جاءت بها اتفاقية بازل 2 في مجال إدارة المخاطر التشغيلية بشكل متكامل وهادف من أجل السيطرة على هذه المخاطر وحجم الخسائر التي من الممكن أن تسببها؛
- ◆ الانتقال إلى التطبيق الفعلي للمبادئ السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية حسب ما ورد في اتفاقية بازل 02، والعمل على الالتزام بها أثناء تأدية نشاطاتها، وعدم الاكتفاء بها كحبر على ورق؛
- ◆ العمل على تكوين العنصر البشري المؤهل والمختص في إدارة المخاطر التشغيلية من خلال إعداد برامج تدريبية وعقد دورات تكوينية للموظفين للتعرف على مختلف المخاطر التشغيلية وأهم أنواعها ومصادرها؛
- ◆ استحداث دائرة جديدة ضمن الهيكل التنظيمي متخصصة في " إدارة المخاطر التشغيلية، وتكون تابعة مباشرة لمجلس الإدارة، ضمانا للتسيير الفعال والموضوعي للمخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك، وذلك من خلال الاهتمام بدراسة وتحليل هذه المخاطر، وتحديد مصادرها، بما يسمح بالتقليل من حجم الخسائر التي تتسبب بها للبنك.

ثالثا: آفاق الدراسة

تقوم آفاق البحث على استكمال الدراسة بالبحث في الموضوعين التاليين:

- أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية - دراسة حالة البنوك التجارية الأجنبية في الجزائر -؛
- مقومات تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية - دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف.
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
مدارس الدكتوراه

استمارة بحث موجهة إلى الإطارات المسؤولة على مستوى المديرية العامة للبنك و الوكالة

رقم الاستمارة: _____

تاريخ الإجابة على الاستمارة:/...../.....

اسم البنك:

في إطار إعداد رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، قمت بإعداد استمارة بحث تتضمن مجموعة من الأسئلة حول أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على فعالية إدارة المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية.

لذا نرجو من سيادتكم المحترمة التقضل بالإجابة بدقة و موضوعية عن جميع فقرات الاستمارة، و التي تُسهم في سلامة التحليل، علما أن هذه الاستمارة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و تتسم بالسريّة التامة.

شاكرين لكم سلفا جهودكم المباركة، و حسن تعاونكم، و لكم منا فائق الاحترام و التقدير.

ملاحظة: يرجى وضع علامة دائرة ○ على الإجابة التي تراها تمثل الواقع الفعلي للبنك الذي تعملون به.

*المعلومات الشخصية للمستجوب

1. الجنس:

1	ذكر
2	أنثى

2. العمر بالفئات

1	سنة (20-30)
2	سنة (30-40)
3	سنة (40-50)
4	أكثر من 50 سنة

3. المستوى التأهيلي:

1	ليسانس
2	ماجستير / ماستر
3	دكتوراه
.....	آخر حدد

4. الأقدمية في البنك بالفئات:

1	أقل من 5 سنوات
2	(6-10 سنوات)
3	(10-15 سنوات)
4	(15-20 سنوات)
5	أكثر من 20 سنوات

أولاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوب إدارة متكامل، يعتمد على تغيير طرق العمل، وتحسين الأداء الإداري لتحقيق رضا الزبائن على الخدمات المقدمة لهم. وذلك من خلال تظافر جهود جميع الموظفين (العاملين) بالبنك على اختلاف مستوياتهم الإدارية من أجل التحسين المستمر للعمليات والخدمات المصرفية المقدمة وصولاً إلى أعلى جودة ممكنة، بما يحقق أو يفوق توقعات الزبائن. ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ المتكاملة والمرتبطة فيما بينها.

1. **اقتناع ودعم الإدارة العليا:** وذلك من خلال إعلان إدارة البنك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وهذا انطلاقاً من اقتناعها وإيمانها بحتمية وضرورة التطوير والتحسين المستمر والشامل للبنك.

من فضلكم سيدي، من خلال الوضعية التي تعيشونها في البنك، هل ترى أن:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
تعمل إدارة البنك على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية	5	4	3	2	1
توجد لدى إدارة البنك خطة واضحة حول الجودة وأهدافها، وتلتزم بتطبيقها	5	4	3	2	1
هناك تأكيد دائم من إدارة البنك على تحقيق معايير الجودة بمسؤولية شخصية لكل موظف	5	4	3	2	1
تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالبنك لتدعيم التزامها بالجودة الشاملة	5	4	3	2	1
إدارة البنك تقوم بإعادة صياغة هيكلها التنظيمي ليتناسب مع نظام إدارة الجودة الشاملة	5	4	3	2	1
تشجع إدارة البنك جهود تحسين الجودة وتقديرها وتكافؤها	5	4	3	2	1

2. التركيز على الزبون: يعتبر الزبون والعمل على تلبية احتياجاته هدف البنك وسر نجاحه.

من فضلكم سيدي، من خلال طبيعة العمل داخل البنك لديكم، هل تجد أن:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
البنك يتصف بسرعة تلبية رغبات الزبائن	5	4	3	2	1
يقوم البنك بدراسة دورية للسوق للتعرف على احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم الجديدة	5	4	3	2	1
يقوم البنك بتقديم خدمات بشكل متميز يتناسب مع توقعات الزبائن	5	4	3	2	1
يتوفر لدى البنك نظام يمكن من الحصول على معلومات تتعلق برضا الزبائن على الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك	5	4	3	2	1
يتم تعديل الخدمة الحالية وتصميم خدمات جديدة تنسجم مع حاجات الزبون وتلبي طموحاته	5	4	3	2	1
يقوم البنك بدراسة وحل المشاكل والشكاوى المقدمة من طرف الزبائن	5	4	3	2	1
تتخذ إدارة البنك وموظفيه الإجراءات التصحيحية الفورية للأخطاء	5	4	3	2	1

3. التركيز على تلبية احتياجات الموظفين (تدريب، تأهيل، تحفيز): يعتبر العنصر البشري "الموظف" الركيزة الأساسية لنجاح

تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك، ولهذا يجب العمل على تدريبه على هذا الأسلوب بما يحقق الانجاز الأمثل وتأهيله للحد من الأخطاء. كما يعتبر التحفيز للموظفين دافعا لتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم الجديدة.

من فضلكم سيدي، من خلال مدة عملك بالبنك، قل لي ما هي درجة موافقتك على هذه العبارات:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
يتم توفير التدريب والتعليم المستمرين لموظفي البنك من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية	5	4	3	2	1
يتم تثقيف الموظفين بالبنك من خلال توفير نشرات توعية أو مكتبية حول إدارة الجودة الشاملة	5	4	3	2	1
تهدف البرامج التدريبية في البنك إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عال من الجودة	5	4	3	2	1
يقوم البنك بتدريب العاملين منهجيا وميدانيا على تطبيق الجودة الشاملة من قبل متخصصين	5	4	3	2	1
يعقد البنك مؤتمرات / ندوات/ ورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بنشر مفاهيمها، ومتطلبات تطبيقها من طرف الموظفين	5	4	3	2	1
تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع والابتكار من خلال إزالة أسباب الخوف من الفشل	5	4	3	2	1
يقوم البنك بتشجيع المنافسة الإيجابية بين الموظفين مما أدى بهم إلى تحقيق نتائج إيجابية	5	4	3	2	1
يتم منح مكافآت مادية ومعنوية للموظفين مقابل الإنجاز المتميز	5	4	3	2	1

4. **مشاركة العاملين وفرق العمل** : تقوم إدارة الجودة الشاملة على تضافر جهود جميع الموظفين بالبنك كل في نطاق تخصصه، من خلال مشاركتهم جميعا في إيجاد أفكار جديدة وحلول لمختلف المشكلات التي تواجه البنك. لذا يدعو إلى تكوين فرق العمل كوسيلة لاندماج الموظفين بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والمنتجات المصرفية المقدمة.

من فضلكم سيدي، من خلال حياتك العملية داخل البنك؛ ما هي درجة موافقتك على العبارات التالية:

محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الإيجابية
1	2	3	4	5	تقوم إدارة البنك بالتأكيد على العمل الجماعي، وتشجع ذلك في مختلف المستويات الإدارية
1	2	3	4	5	يشارك الموظفون في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم داخل أقسام البنك بشكل جماعي
1	2	3	4	5	يتم منح العاملين صلاحيات وتفويض فعال مناسب للسلطة لحل ما يواجههم من مشاكل
1	2	3	4	5	يشارك معظم الموظفين في فرق تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف البنك
1	2	3	4	5	تشجع الإدارة الموظفين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، وتتعامل معها بشكل جدي
1	2	3	4	5	تشكل إدارة البنك فرق العمل لتقديم دراسات واقتراحات لإجراء تحسين على أساليب العمل وحل المشكلات
1	2	3	4	5	تقوم إدارة البنك بتنظيم لقاءات مفتوحة بين المسؤولين والعمال بشكل دوري

5. **التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية** : الخدمة المصرفية محور نشاط البنك، لهذا يجب الاهتمام بتحسينها وتطويرها بشكل مستمر، من خلال مراقبة تقديم الخدمة في كل مرحلة، وتحديد الأخطاء وأسبابها، ومعالجتها قبل وقوعها، وتسعى دائما إلى طرق أفضل لتقديم الخدمات تزامنا مع تغير متطلبات الزبون

من فضلكم سيدي؛ من خلال مجريات الحياة العملية بالبنك، ما هي درجة موافقتك على العبارات التالية:

محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الإيجابية
1	2	3	4	5	يتم بناء وتصميم كافة منتجات وخدمات البنك استنادا إلى معايير الجودة
1	2	3	4	5	هناك سياسة واضحة تلتزم إدارة البنك من خلالها بالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة
1	2	3	4	5	يحرص البنك بشكل مستمر على تقليل التفاوت أو الفجوة ما بين توقعات الزبائن حول جودة المنتجات والخدمات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم
1	2	3	4	5	يقوم البنك بشكل دوري بمقارنة خدماته وأوضاعه الداخلية مع بنوك أخرى مماثلة وناجحة
1	2	3	4	5	يساهم الموظفون بالبنك في خطط وأنشطة التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وأساليب العمل
1	2	3	4	5	يهتم البنك بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين خدماته

6. نظام المعلومات وجمع البيانات : تعبر فعالية قاعدة البيانات، دقة المعلومات وسرعة تدفقها ووصولها إلى مختلف الأقسام

والمستويات بالبنك أمرا ضروريا لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

من فضلكم سيدي: من خلال أسلوب العمل داخل البنك، هل ترى أنه:

محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	يوجد نظام معلوماتي شامل معتمد من طرف البنك لتوفير البيانات والمعلومات
1	2	3	4	5	يحتفظ البنك بقاعدة بيانات متكاملة وفي مكان آمن
1	2	3	4	5	نظام المعلومات بالبنك يسمح بتوفير البيانات الكافية لمتخذ القرار
1	2	3	4	5	يتبنى البنك نظام معلومات محوسب متطور وآمن
1	2	3	4	5	تقوم إدارة البنك بتدريب الموظفين في كافة الأقسام على استخدام الأساليب والطرق الإحصائية لتحديد مستوى الجودة
1	2	3	4	5	تساعد نظم تقنيات المعلومات المطبقة بالبنك على توفير معلومات تتمتع بدرجة عالية من الدقة والموثوقية
1	2	3	4	5	يمتلك البنك نظام معلومات يهتم بدراسة السوق و المتغيرات الاقتصادية
1	2	3	4	5	تتضمن نظم تقنية المعلومات المطبقة ضوابط رقابية كافية لتوفير الحماية للبيانات ومنع حالات التخريب
1	2	3	4	5	تتضمن نظم تقنية المعلومات المطبقة ضوابط رقابية كافية تضمن دقة وسلامة التشغيل الإلكتروني للبيانات

ثالثا: الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تطبيق البنك لنظام إدارة الجودة الشاملة: سيدي الكريم، من فضلك وانطلاقا من وضعية

البنك لديكم، ما الصعوبات والمعوقات التي تجدها تقف حاجزا أمام نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك؟

محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	تقدير ضئيل من قبل إدارة البنك لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
1	2	3	4	5	نمط إدارة البنك وثقافة الموظفين فيه لا يسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
1	2	3	4	5	صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة
1	2	3	4	5	ضعف التزام إدارة البنك الفعلي بإدارة الجودة الشاملة من حيث تخصيص الموارد والوقت اللازمين لتطبيق البرنامج
1	2	3	4	5	عدم كفاءة برامج التدريب والتعليم فيما يخص برامج إدارة الجودة
1	2	3	4	5	ضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة

ثالثا: إدارة المخاطر التشغيلية

المخاطر التشغيلية: هي مخاطر التعرض للخسائر الناجمة عن عدم كفاية أو اخفاق العمليات الداخلية (أخطاء في إدخال البيانات، أخطاء في تسيير حسابات الزبائن، تقادم خبرات الموظفين الإدارية،....)، أو الأشخاص (عمليات الاحتيال الداخلي أو الخارجي، التزوير،...)، أو سوء الأنظمة وتقدمها (نظام المعلومات، النظام المحاسبي، ..)، أو التي تنجم عن أحداث خارجية (مثل الكوارث الطبيعية).

ونظرا لأهمية هذا النوع من المخاطر، يجب على الإدارة العليا أن تؤسس معايير لإدارتها، مع الأخذ بعين الاعتبار كل من له صلة بها مثل: الموظفين، التقنيات المتبعة، طرق وضوابط العمل،... وذلك من خلال تحديد المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك، أو التدابير اللازمة للتقليل منها.

سيدي الكريم، من خلال ممارسة عملك اليومي في البنك، أولا: ما هي أنواع المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها بنكم؟

1	المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية
2	مخاطر الابتزاز والسطو من أطراف خارجية
3	مخاطر أخطاء في إدخال البيانات
4	مخاطر الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم
5	عمليات الاحتيال من قبل الموظفين
6	انهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات
7	الاختلاس عبر شبكة الكمبيوتر
8	الاحتيال عبر بطاقات الإئتمان
	مخاطر أخرى اذكرها

ثانيا:رتب مصادر المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك المذكورة في هذا الجدول من 1 إلى 4 حسب واقع البنك.

	العمليات الداخلية
	العنصر البشري (الموظفين و الزبائن)
	الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات
	الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية

ثالثا: جاءت معايير لجنة بازل 2 لاستحداث طريقة جديدة لحساب كفاية رأس المال لتغطية أشمل لجميع المخاطر التي يتعرض لها البنك، وتطوير أساليب قياسها (مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل).

أ. برأيك ، هل بنكم جاهز لالترام بمعايير لجنة بازل 2 فيما يتعلق بتكوين رأسمال لمقابلة الخسائر الناجمة عن مخاطر التشغيل؟

1	نعم
2	لا
3	لا أدري

ب. جاءت معايير لجنة بازل 2 بثلاثة أنواع من الأساليب لقياس مخاطر التشغيل، فما هو الأسلوب المعتمد عندكم؟

1	أسلوب المؤشر الأساسي
2	الأسلوب النمطي (القياس المعياري)
3	أسلوب القياس المتقدم
4	لا أدري

رابعاً: من فضلكم سيدي؛ نحن نود معرفة مدى اهتمام البنك الذي تعملون به بالمخاطر التشغيلية وإدارتها، ومن خلال منصبك ومدة عملك في البنك، ما هي درجة موافقتك على العبارات التالية:

محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الإيجابية
1	2	3	4	5	يتضمن البنك إدارة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية
1	2	3	4	5	يتوفر لدى البنك إستراتيجية وسياسة واضحة معتمدة من مجلس الإدارة لمتابعة المخاطر التشغيلية والتقليل من آثارها
1	2	3	4	5	يتم إعداد التقارير دورية حول المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك أول بأول وترفع إلى الجهات المختصة
1	2	3	4	5	يتم إعداد خطط طوارئ كافية لمواجهة أي طارئ قد يتسبب في توقف نشاط أو خدمة معينة أو العمل ككل
1	2	3	4	5	تعيين إدارة البنك بوضوح الأشخاص المختصين بإدارة مخاطر التشغيل وحدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم
1	2	3	4	5	توفر الإدارة العليا العنصر البشري المؤهل وذو الخبرة الكافية، والقادر على إدارة المخاطر التشغيلية بمعايير عالية
1	2	3	4	5	يشمل التحسين المستمر في البنك معالجة كافة مخاطر التشغيل، وتحقيق خدمة بدون أخطاء
1	2	3	4	5	يقدم البنك منتجات وخدمات للزبائن خالية من الأخطاء منذ الوهلة الأولى
1	2	3	4	5	يساهم كافة العاملين بالبنك في معالجة المخاطر التشغيلية
1	2	3	4	5	التحفيز المستمر للعاملين بالبنك يمكنهم من المبادرة لمعالجة و مواجهة كافة أنواع المخاطر التشغيلية فور حدوثها
1	2	3	4	5	نظام الحوافز في البنك مصمم لإنجاز المهام وتقديم الخدمات دون أخطاء
1	2	3	4	5	يتمتع الأشخاص الذين يقومون بإدارة المخاطر التشغيلية بالمهارات الإدارية والفنية المطلوبة لإدارة المخاطر التشغيلية بكفاءة
1	2	3	4	5	يحتاج البنك إلى تدريب وتعليم مستمرين لتطوير القدرات والمهارات البشرية من ناحية أساليب قياس المخاطر التشغيلية وكيفية معالجتها
1	2	3	4	5	يوفر البنك دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات للموظفين في مجال إدارة المخاطر التشغيلية

محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	يتوفر لدى البنك قنوات اتصال فعالة بين مختلف المسؤولين والموظفين للإلمام بمختلف المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك
1	2	3	4	5	يوجد تحوط مالي مقابل الخسائر التي قد تتجم عن المخاطر التشغيلية
1	2	3	4	5	هناك مستوى أمان مقبول للنظام المعلوماتي الموجود في البنك
1	2	3	4	5	يتم وضع إجراءات رقابية جديدة مناسبة كلما استخدمت أنظمة معلوماتية متطورة

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، شاكرين لكم مساهمتكم في إنجاح بحثنا

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر ، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2006؛
2. أحمد السيد مصطفى، مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2008؛
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعات والخدمات، كلية التجارة، جامعة مصر، ط4، 1999؛
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعات والخدمات ، كلية التجارة، مصر، ط4، 1999؛
5. أحمد غنيم، صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك ، بدون دار نشر وبلد النشر، 2002؛
6. أحمد محمد مصبح، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012؛
7. إيهاب نظمي إبراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال - حداثه وتطور، مكتبة المجتمع الطبعة الأولى العربي، عمان، 2009؛
8. تيسير العجارمة، التسيير المصرفي، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005؛
9. حشاد نبيل، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2005؛
10. حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000؛
11. حميد الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الوراق، عمان، 2003،
12. حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث " مدخل شامل" ، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، الأردن، 2009؛
13. خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة " تطبيقات تربوية" ، دار الأصحاب للنشر ، الرياض، ط 1، 2005؛
14. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2009؛

15. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002؛
16. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2000؛
17. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة " لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001؛
18. رقية شقرون، إدارة المخاطر في البنوك التجارية ومؤشرات قياسها؛
19. زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، ط2، 1996؛
20. زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد أبو جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2003
21. سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجات، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2007؛
22. السعدي رجال وآخرون، الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال " التحديات والفرص والآفاق"، الجزء الثاني، الطبعة العربية الأولى، 2010؛
23. سمر الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005؛
24. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار غريب للطباعة، الإسكندرية، مصر، 1995؛
25. شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة، الطبعة 1، 2012؛
26. صباح محمد أبو تابه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل، عمان، الأردن، 2008؛
27. طارق الله خان وحبیب أحمد، إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، المملكة العربية السعودية، جدة، الطبعة الأولى، 2003؛
28. طارق حماد عبد العال، تقييم أداء البنوك التجارية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2003؛
29. طارق حماد، اندماج وخصخصة المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،
30. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر " أفراد - إدارات - شركات - بنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003؛
31. طارق عبد العال، تقييم أداء البنوك التجارية، الدار الجامعية لطبع والنشر، الإسكندرية، 2003
32. عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001؛

33. عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة " الدليل المتكامل"، القاهرة، مصر، 2003؛
34. عبد المحسن توفيق، التقييم والتميز في الأداء، دار النهضة العربية وآخرون، القاهرة، مصر؛
35. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002؛
36. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو ، دار غريب للطباعة، مصر، 1995؛
37. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، ج م العربية ، دون سنة النشر؛
38. عمر وصفي الصقلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر "، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001؛
39. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر، الأردن، 2009؛
40. عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999؛
41. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا " مدخل تكاملي تجريبي" ، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997؛
42. فضيل عبد الكريم محمد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، جامعة المالك عبد العزيز، جدة، 2008؛
43. قاسم نايت علوان، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الثقافة للنشر، الأردن، ط1، 2005؛
44. قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001/2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005؛
45. لعويسات جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، أبو ظبي، 2003؛
46. مؤيد عبد الحسين الفصل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك " منهج كمي"، دار الوراق، عمان، 2004؛
47. المؤيد عبد الحسين الفضل، يوفيف حجم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004؛
48. مأمون الدرادكة، طارق الشلبي ، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان الأردن، ط1، 2002؛
49. مأمون الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007؛

50. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004؛
51. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل، الأردن، ط 1، 2008؛
52. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، ط1؛
53. محمد عبد الحليم عمر، محاضرة حول: إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2005؛
54. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006؛
55. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005؛
56. محمد محمود عبد ربه محمد، قياس تكلفة مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000؛
57. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار مكتبة الحامد، عمان، ط1، 2012؛
58. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012؛
59. محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996؛
60. مرفت علي أبو كمال، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية بازل2، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007؛
61. مصطفى أحمد السيد، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 " دليل عملي"، الدار الجامعية، مصر، 1998؛
62. معلا ناجي، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
63. منير إبراهيم الهندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، ط 4، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000؛

64. منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في إدارة المخاطر** : الهندسة المالية باستخدام التوريق والمشتقات المالية، مكتبة الإسكندرية، بدون سنة نشر؛
65. مهدي صالح السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي** ، دار جرير، عمان، ط1، 2007؛
66. مهدي صالح السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي** ، دار جرير، عمان، الأردن، ط1؛
67. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الإسكندرية للكتاب، 1998،
68. يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة التأمين والمخاطر** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011 ؛
69. يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009؛
70. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية** ، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009؛

باللغة الأجنبية

71. A.sahi , **conseil économique et social**, BADR info n°33, mars-avril 2003, Alger ;
72. Bernard, F., Gayraud, R. et Rousseau, L, **Contrôle interne : concepts, réglementation cartographie des risques**, guide d'audit de la fraude. Paris : édition Maxima, 2006 ;
73. Geldenhays , **Integrated Risk Management : A Mechanism Perspective** . PHD. Dissertation , University Of Stelenbosh , Australia , L. (2006) ;
74. Gerard Taker, Michal Longbois, **Marketing des services**, édition de nord, 1992 ;
75. Guy Landoyer, **La certification ISO 9000**, 3 éme édition organisation, Paris, 2000 ;
76. J.M. Juran, **gestion de la qualité**, édition AFNOR, Paris, 1983 ;
77. Jean Brilman, **Meilleurs pratique de management**, 3 éme édition d'organisation, Paris, 2000 ;
78. Jean Marie Chatelat, **Méthodes productique et qualité**, édition marketing, S.A, Paris, 1996 ;
79. Joil Bessis, **Risk Management in Banking**, John Wiley et Sons Ltd, 1998 ;

80. Joil Bessis, **Gestion des risques et gestion actif – passif des banques**, Paris, Dalloz.1995 ;
81. Lamarque E, **Management de la banque : risque, relation client, organisation**, Pearson éducation, Paris ,2005 ;
82. Lamarque E, **Gestion Bancaire**, édition Pearson Education, paris, 2003 ;
83. Mondher Bellalah, **gestion des risques et produits dirivés**, classiques et exotiques, édition Dunod, , paris ,2003 ;
84. Obert R, **Révision et certification des comptes**, 4 éme édition Dunod, paris : 1995 ;
85. PATRIK Lyonnet, **Les outils de la qualité total ‘ technique et documentation’**, 2 éme édition, Paris, 1991 ;
86. Philip Kothler, Bernard Dubois, Delphine Manceau, **Marketing Management**, 11eme , édition Person éducation, Paris, 2004 ;
87. Philip Kotler et al, **Principles of Marketing**, 4 éme édition, Person Copytihad Material, 2009 ;
88. Shiba.S, **Quatre révolution de management par la qualité total**, édition Dunod, Paris, 1997 ;
89. Sophie Brana, Michel Cazals, pascal Kanffmann, **économie monétaire et financière**, 2 éme édition, Dunod, paris, 2003.

II. المجلات العلمية

باللغة العربية:

90. أولريكا هلستين، وينغت كليفجو، إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري، مجلة الجودة الشاملة، المجلد 12، العدد 4، 2000؛
91. بن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة ، مجلة الباحث، العدد 06، 2008؛
92. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة، العدد4، 2006؛
93. بوراس أحمد وعياش زبير، المعايير الدولية للرقابة المصرفية وتطبيقاتها على الأنظمة المصرفية للدول النامية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 27، جوان 2007؛
94. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، ع 5، 2007؛

95. جمال أبو دولة، حمد علي النيايدي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد4، 2000؛
96. حياة نجار، اتفاقية بازل 3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري ، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف1، العدد 13، 2013؛
97. داني الكبير معاشو، أهمية تطبيق الجودة، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد4، 2000؛
98. زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد1، 2012؛
99. زهرة عبد محمد الشمري ، إدارة مستويات الجودة في المنظمات الخدمية ، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد8، العدد3، 2010؛
100. سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، لعدد 06/2006؛
101. شلبي ماجدة، الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل، المجلة الاقتصادية، القاهرة، 2003 ؛
102. عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد02 ، 2005؛
103. عبد الجليل بوداح، معالجة موضوع المخاطرة في مجال منح القروض البنكية ،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 18/2002؛
104. عبد القادر بوعتروس، أهمية إدارة مخاطر الصرف، حالة البلدان التي تمر بمرحلة الانتقال،مجلة العلوم الإنسانية، منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد، 1999؛
105. عبد الكريم أحمد قندوز، إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية: مدخل الهندسة المالية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 08-2012؛
106. عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمة المالية العالمية الحالية في المؤسسات المالية ، مجلد لبحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول " الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2009؛

107. محمد حسين علي الصواف، أثر الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية ، مجلة التقني، المجلات الأكاديمية العلمية العراقية، عدد 2011؛
108. محمود حسين الوادي، علي فلاح الأزغبى، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الرابع ، العدد8، 2001؛
109. نوال بن عمارة، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة ، مجلد لبحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول " الأزمات المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 20-21 أكتوبر 2009؛
110. وفاء صبحي، صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد الأول، 2007؛
111. يحيى إلهام، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد06/2006.

باللغة الأجنبية

112. Abdelkader DAGHFOUS, Reza BARKHI, **the stratégie management information technologie in UAE notels: An exploratory study of TQM,SCM and CRM, implémentation**”, technologie, vol 29, N°09, 2009 ;
113. Akpolat. H, & Pitinaondha .T, **A Framework For Systematic Management Of Operational Risk** , The Asian Journal On Quality ,vol.10.No2,2009 ;
114. Basel committee on banking supervision: "**Regulatory Treatment of operational risk**, jan 2001 ;
115. Fares DAHAMANI , **le ration COOK, somaphare**, le journal interne des calloborateurs société générale d'Alegria, N : 08 novembre 2006 ;
116. J.P.HBERAC, **Guide des méthodes qualité**, Maxima, paris,1998 ;
117. Leonard L. BERRY, A.PARASURAMAN, Valarie A.ZEITHAML, **the service quality puzzle**, Business Horizons, Vol 31, N°5,1988 ;
118. Léonard.L.Berry ,Valarie A. Zeithaml, A .Parasuraman, **Guality counts in services too**, Business Horizons, Vol 28, N 03 ;
119. Michel Pebereau, **les enjeux de la réforme du ratio de solvabilité, revue d'économie financière**, n° 73, volume 4-2003 ;
120. Neuville Jean-Philippe, **la qualité en question**, revue française en gestion, N°18, 1996 ;

121. Raza T. & Hillson D, **A comparative Review of Risk Management Standards Risk Management** : An International Journal , Vol. 7, No.4, 2005;
122. **Revue des sciences de gestion**, N°190-191, 2001.
123. **BARBARA CULIBERG, IČA ROJŠEK(2010), IDENTIFYING SERVICE QUALITY DIMENSIONS AS ANTECEDENTS TO CUSTOMER SATISFACTION IN RETAIL BANKING, ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW, VOL. 12, No. 3, 2010,**

III. الملحقيات العلمية والأوراق البحثية

باللغة العربية

1. اختبار مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان على جودة المحافظ الائتمانية في البنوك الإسلامية الأردنية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لجامعة فيلادلفيا الخاصة حول: " منظمات الأعمال من منظور إسلامي"، 23-25 تشرين الثاني 2010، الأردن؛
2. إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، صندوق النقد العربيين أبو ظبي، 2004؛
3. بن نعمون حمادو، طبعة الإصلاحات المالية والمصرفية في أعقاب الأزمة المالية 2008، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد خلال الفترة 20-21 أكتوبر 2009 حول: " الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، جامعة فرحات عباس- سطيف1، 2009؛
4. بوعشة مبارك، إدارة المخاطر البنكية ، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع بجامعة الزيتونة حول: " إدارة المخاطر في ظل اقتصاد المعرفة"، أفريل 2007؛
5. حسين بلعجوز ، إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها ، ورقة بحثية في الملتقى الوطني حول " المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة- منافسة- تقنيات، مخاطر"، جامعة جيجل، 06-07 جوان 2005؛
6. صالح رجب حماد، اثر إدارة المخاطر (التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول " إدارة المخاطر وإدارة المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتونة الأردنية، عمان- الأردن 16:18/4/2007؛
7. عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الصناعة المصرفية العربية وتحديات اتفاقية بازل 2، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي في المالية حول إشكالية: " البروز في ظل ضغوط العولمة المالية " حالة الاقتصاد الجزائر"، جامعة عنابة، 23-24 نوفمبر 2004؛

8. عبد القادر شاشي، **معايير بازل الدولية للرقابة المصرفية**، بحوث وأوراق عمل الندوة الدولية المنعقدة خلال الفترة 18-20 أبريل 2010 حول: " الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف1؛
9. عصماني عبد القادر، **أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمة المالية العالمية الحالية في المؤسسات المالية**، مجلد لبحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول " الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2009؛
10. علي عبد الله شاهين، **إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف مع التعرض لواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين**، ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الأول حول " الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة"، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية، غزة، 8-9 ماي 2005؛
11. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية حساب المتطلبات الرأسمالية لها، صندوق النقد العربي**، أبو ظبي، 2004؛
12. مبارك بوعشة، **إدارة المخاطر البنكية مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع حول " **إدارة المخاطر في ظل اقتصاد المعرفة**"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أبريل 2007؛
13. محفوظ حمدون الصواف، **إطار نظري لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية، المؤتمر العلمي الدولي حول " عولمة الإدارة في عصر المعرفة"**، 15-17 ديسمبر 2012، لبنان؛
14. محفوظ حمدون الصواف، **إطار نظري مقترح لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية**، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول " **عولمة الإدارة في عصر المعرفة**"، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، لبنان؛
15. مفتاح صالح، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، مجلد لبحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول " **الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**"، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2009؛
16. مفتاح صالح، **رجال فاطمة، تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الإسلامي**، المؤتمر العلمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: " **النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي**"، 2014/02/08؛

17. موسى سهام، شوقي شادلي، تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء، ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول : " إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010؛

18. نجار حياة، الإصلاحات النقدية ومكانة الحبيطة المصرفية في الجزائر، ورقة بحثية في الملتقى الوطني حول " المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة - منافسة - تقنيات، مخاطر"، جامعة جيجل، 06-07 جوان 2005؛

19. نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح ، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2، المؤتمر العلمي السنوي الخامس - جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-5/07/2007؛

20. نعيمة بن العامر، المخاطر و التنظيم الاحترازي في منح القروض، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية-واقع و تحديات- الشلف، ماي 2004؛

21. نوال بن عمارة، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، مجلد لبحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول " الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 20-21 أكتوبر 2009؛

22. ورقة بازل الاستشارية الثالثة، الصادرة في نسيان 2003؛

23. يحي بروفقات عبد الكريم، بلمقدم مصطفى، مدى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول : " إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010،

وباللغة الأجنبية:

24. K.m.Bensafta, **la gestion du risque de Marché**: Application de la valeur- à – Risque, séminaire national du système bancaire Algérien et les changements économiques, université de chlef, 2004 ;
25. Pierre Tissot et All, **Méthodes et outils pour tailler les risques opérationnels dans la PME**, séminaire international, sation des PME et ses consequences , 25-27 octobre 2006, Houte ecole de gestion, Friboug, Suisse ;
26. **International Convergence of Capital Maesurement and Capital Standars**, Basel Committee on Banking Supervision, june 2006 ;
27. Basel committee, **Sound practices for the management and supervision of operational risk**, 2003 ;

IV. الرسائل العلمية

28. إيهاب ديب مصطفى رضوان، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012؛
29. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006؛
30. تهاني محمود محمد الزعابي ، تطوير نموذج لاحتساب كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية في إطار مقررات لجنة بازل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2008؛
31. عصماني عبد القادر، تقييم و إدارة المخاطر في شركات التأمين الجزائرية ، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2006؛
32. لمي فيصل أسبر ، مدخل مقترح ارفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظرو إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، 2009؛
33. محمد داود عثمان ، أثر مخفضات مخاطر الائتمان على قيمة البنوك ، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008؛
34. منصور علي، دور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر القروض المصرفية ، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008/2007؛
35. مهني دنيا زاد ، البنوك في مواجهة تحديات العولمة المالية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2003-2004.

V. المقالات من المواقع الالكترونية

باللغة العربية:

36. حسين عبد الله التميمي، اتفاقية بازل الثانية وكفاية رأس المال في البنوك التجارية ، الموقع الالكتروني لمنندى الإمارات الاقتصادي، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2012/03/05؛
37. حشد مصرفي لبناني وعربي في منتدى بازل 3، مجلة الإداري، من الموقع الالكتروني: www.abidarimagazine.com/articl.php، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2012/06/03؛

38. رضا رشا البناء، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون، للفترة من 24-25 جانفي 2007، من

الموقع الالكتروني: www.education.gov.bh

39. الرقابة المصرفية على القطاع المصرفي الجزائري ، من الموقع الالكتروني:

www.startimes.com، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2012/06/10

40. الرقابة المصرفية وإدارة المخاطر والاتجاهات الجديدة في الصيرفة المركزية في ظل

المستحدثات المصرفية والتحويلات الدولية ، من الموقع الالكتروني: www.startimes.com، تم

الاطلاع عليه بتاريخ: 2012/06/03؛

41. زهير علي أكبر، دور لجنة بازل في الرقابة المصرفية ، من الموقع الالكتروني:

www.startimes.com ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2013/04/22

42. محفوظ حمدون الصواف، ماجد محمد صالح، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر ، من

الموقع الالكتروني: www.4shred.com، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2012/05/02؛

مفتاح صالح، رحال فاطمة، تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الاسلامي ، المؤتمر

العلمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: "النمو والعدالة والاستقرار من منظور اسلامي من

الموقع الالكتروني: [http://www-marwanmant.blogspot.com/2014/02/blog-](http://www-marwanmant.blogspot.com/2014/02/blog-post_8.html)

[post 8.html](http://www-marwanmant.blogspot.com/2014/02/blog-post_8.html)، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2015/04/28؛

43. افتتاح منتدى تطبيق بازل 3 في المصارف "التحديات والفرص المتاحة"، من الموقع الالكتروني

: www.baladiytnews.com، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2015/04/28؛

44. بازل تضع قواعد جديدة لتعزيز أداء المصارف، من الموقع الالكتروني:

www.swissinfo.ch/ara/detail/content.html ، تم الاطلاع عليه بتاريخ:

؛2012/05/30

واللغة الأجنبية:

45. **Risques bancaires et environnement international**, disponible sur le site d'internet : <http://www.scribid.com>, consulté le :05/03/2015

46. **accord de Ball**, disponible sur le site d'internet : www.essectransac.com, consulté le :11/09/2013 ;

47. Marie-Christine Jolys, **Bale 3:les impacts à anticiper**, Mars 2001, disponible sur syte:www.kpmg.com

48. **Basel 3.** Disponible sur site : www.wikipedia.org, consulté le : 25/09/2014 ;
49. Alveen arens, **Auditing and Assurance Services, Professional Pratices framework for Internal Auditing**, Altamonte Springs, 1999, www.theiia.org, consulté le : 23/11/2013 ;
50. Site du comité de bàle : www.bis.org.

.VI. التقارير والقوانين

51. التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2013؛
52. قانون رقم 01 - 04 من النظام 01 - 90 المؤرخ في 4 مارس 2004 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، المادة 2؛
53. قانون رقم 04 - 2008 الصادر في 23 ديسمبر 2008؛ المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، المادة 3؛
54. النظام 01 - 14 الصادر في 16 فيفري 2014، المتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، المادة 2؛
55. التنظيم البنكي رقم 01 - 14 الصادر 16 فيفري 2014، المتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية المادة 5؛
56. مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بانشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
57. The financial service Rountable, Guiding Principles in Risk Management for U.S commercial Bank, Repor of the Subcommittee and Working Group on risk management Principles, 1999 ;
58. Règlement de la banque d'Algérie n° 08 -11 , 28 / 11/ 2011 , article 2.

قائمة الجداول		
الصفحة	البيان	رقم
3	مفهوم الجودة لدى مجموعة من الباحثين	(01)
14	مقارنة بين خصائص مختلف مراحل تطور مفاهيم الجودة	(02)
16	المقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة	(03)
18	أهم الاتجاهات لإدارة الجودة الشاملة لكل من: دمينغ، جوران، كروبيسي	(04)
57	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو	(05)
71	أنواع المخاطر و المؤشرات المستخدمة في قياسها.	(06)
84	أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب نسبة بازل1.	(07)
84	أوزان الخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية حسب نسبة بازل.	(08)
94	متطلبات رأس المال وفقا لمقررات لجنة بازل03	(09)
105	أنواع المخاطر التشغيلية وتأثيرها على البنك	(10)
107	مثال على احتساب مخاطر التشغيل وفقا لطريقة المؤشر الأساسي	(11)
108	معاملات بيتا المتعلقة بخطوط الأعمال والمؤشرات المستخدمة لقياس مخاطر المنتجات المصرفية.	(12)
109	مثال عن حساب متطلبات رأس المال لمقابلة المخاطر التشغيلية وفقا للطريقة المعيارية	(13)
127	تطور عدد الوكالات في القطاع المصرفي الجزائري حسب القطاع	(14)
129	تطور نسب الملاءة الإجمالية في البنوك الناشطة في الجزائر خلال الفترة 2009 - 2014.	(15)
148	قائمة الندوات والدورات التدريبية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية للفترة (2011 -2014)	(16)
153	الإحصائيات الخاصة بمجتمع الدراسة الوارد في الاستبيان	(17)
158	تركيبة استمارة الاستبيان المعتمدة في البحث	(18)
159	مقياس الإجابات المعتمدة في الاستبيان	(19)
160	نتائج اختبار صدق و ثبات الاستمارة	(20)
162	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	(21)
163	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر	(22)
164	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	(23)
165	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمدة العمل في البنك	(24)
171	نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بعد اقتناع ودعم الإدارة العليا حسب البنوك محل الدراسة	(25)
172	نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بنود بعد اقتناع ودعم الإدارة العليا	(26)
174	نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بعد التركيز على الزبون	(27)

الصفحة	البيان	رقم
175	نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بنود بعد التركيز على الزبون	(28)
177	نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين (تدريب، تأهيل، تحفيز)"	(29)
178	نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بنود بعد التركيز على احتياجات العاملين	(30)
180	نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بعد "مشاركة العاملين وفرق العمل"	(31)
181	نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بنود بعد مشاركة العاملين وفرق العمل	(32)
183	نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بعد"التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية"	(33)
184	نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بنود بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية	(34)
186	نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بعد" نظم المعلومات وجمع البيانات "	(35)
187	نتائج الاستبيان الخاصة بتطبيق بنود بعد نظام المعلومات وجمع البيانات	(36)
188	اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام	(37)
190	نتائج اختبار T.test لاختبار صحة الفرضية الأولى	(38)
191	نتائج الاستبيان الخاصة بللصعوبات والعقبات التي أمام تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.	(39)
193	نتائج الاستبيان حول أهم المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك محل الدراسة	(40)
195	نتائج الاستبيان حول مصادر المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك محل الدراسة	(41)
197	نتائج الاستبيان حول مدى قدرة البنوك محل الدراسة بالالتزام بمعايير لجنة بازل 2	(42)
198	نتائج الاستبيان حول الأسلوب القياس المعتمد في البنوك محل الدراسة لقياس المخاطر التشغيلية	(43)
199	حساب المخصص المالي لمقابلة المخاطر التشغيلية حسب طريقة المؤشر الأساسي	(44)
200	نتائج الاستبيان الخاصة بمدى الالتزام بالمبادئ المتعلقة بالإستراتيجية العامة لإدارة المخاطر التشغيلية	(45)
202	نتائج الاستبيان المتعلقة بالمبادئ المرتبطة بالعنصر البشري	(46)
204	نتائج الاستبيان المتعلقة بالمبادئ المرتبطة بعملية الاتصال	(47)
205	نتائج الاستبيان المتعلقة بالمبادئ المرتبطة بالإجراءات التحوطية	(48)
207	نتائج اختبار T.test لمدى اهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	(49)
208	نتائج اختبار T.test لاختبار صحة الفرضية الثالثة	(50)
211	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف سمرنوف)	(51)
212	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية	(52)
214	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة التأثيرية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية	(53)

قائمة الأشكال		
الصفحة	البيان	رقم الشكل
4	جوانب الجودة	(01)
12	تطور مفاهيم الجودة	(02)
15	السلسلة المتصلة للجودة المدركة للخدمة	(03)
17	مفهوم جودة الخدمة المصرفية	(04)
26	مثلث إدارة الجودة الشاملة	(05)
32	خطوات دورة PDCA " عجلة Deming	(06)
43	حلقات الجودة	(07)
45	خريطة مراقبة (ضبط) الجودة	(08)
46	خريطة السبب والأثر	(09)
47	خريطة السبب والأثر لمحاولة حل مشكلة طول فترة انتظار الحصول على الخدمة المصرفية	(10)
48	منحنى باريتو للتكاليف	(11)
52	تركيبة عائلة الإيزو 9000 وملحقاتها	(12)
53	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو	(13)
68	أنواع المخاطر البنكية	(14)
78	منهجية إدارة المخاطر في البنوك	(15)
86	الدعائم الأساسية لاتفاقية بازل2	(16)
89	مخطط لطرق قياس المخاطر المصرفية وفقا لمقررات لجنة بازل	(17)
96	مركبات المخاطر التشغيلية في البنوك وفقا لمقررات لجنة بازل	(18)
111	خطوات إدارة المخاطر التشغيلية	(19)
115	النموذج المقترح لنظام إدارة الخطر التشغيلي	(20)
116	مفهوم إدارة الجودة الشاملة للخدمة المصرفية	(21)
116	النموذج المقترح لإدارة المخاطر التشغيلية بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية	(22)
127	تطور نسبة الملاءة الإجمالية في البنوك الجزائرية خلال الفترة (2009 - 2014)	(23)
140	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 2013 - 2014	(24)
141	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي لسنة 2015	(25)

قائمة الأشكال		
الصفحة	البيان	رقم الشكل
142	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري لسنة 2015	(26)
143	الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري لسنة 2016.	(27)
144	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية لسنة 2016	(28)
147	مخطط تنظيمي لمديرية إدارة المخاطر بالبنك الخارجي الجزائري	(29)
152	نموذج الدراسة	(30)

فهرس المحتويات

الصفحة	المضمون
أ - ح	مقدمة
56-2	الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة.
19-3	المبحث الأول: مدخل عام إلى الجودة
3	المطلب الأول: ماهية الجودة
3	1. مفهوم الجودة
5	2. أهمية الجودة وأسباب الاهتمام بها
5	1.2 بالنسبة للبنك
5	2.2 بالنسبة للزبائن
5	3.2 بالنسبة للعمال
6	المطلب الثاني: التطور التاريخي لأفكار الجودة وأبرز روادها
6	1. التطور التاريخي لأفكار الجودة
12	2. رواد الجودة
14	المطلب الثالث: الجودة في القطاع الخدمي المصرفي
14	1. جودة الخدمة.
15	2. الخدمة المصرفية وخصائصها
16	3. جودة الخدمة المصرفية ومحدداتها
17	1.3 مفهوم جودة الخدمة المصرفية.
18	2.3 المحددات الرئيسية لجودة الخدمة المصرفية
33-20	المبحث الثاني: ماهية وأسس إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة
19	1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
23	2. أهمية إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الثاني: خصائص، اهتمامات وأهداف إدارة الجودة الشاملة
24	1. خصائص إدارة الجودة الشاملة
25	2. اهتمامات إدارة الجودة الشاملة
26	3. أهداف إدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الثالث: أبعاد إدارة الجودة الشاملة
27	1. التزام الإدارة العليا

28 2. التركيز على الزبون
29 3. مشاركة العاملين وفرق العمل
30 4. تدريب العاملين وتأهيلهم وتحفيزهم
31 5. التحسين المستمر للعمليات المصرفية
33 6. نظام المعلومات وجمع البيانات
42-34 المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
34 المطلب الأول: أسباب الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها.
34 1. أسباب الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
35 2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
37 المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
41 المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
41 1. المرحلة الصفرية " مرحلة الإعداد "
41 2. مرحلة التخطيط
42 3. مرحلة التقييم والتقييم
43 4. مرحلة التنفيذ
43 5. المرحلة المتقدمة " مرحلة تبادل الخبرات "
55-43 المبحث الرابع: وسائل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو
43 المطلب الأول: وسائل إدارة الجودة الشاملة
43 1. حلقات الجودة
44 2. وسائل إدارة الجودة الشاملة
44 1.2 العصف الذهني
45 2.2 خرائط مراقبة الجودة
45 3.2 أسلوب عظم السمكة " مخطط السبب والأثر "
47 4.2 تحليل باريتو
48 المطلب الثاني: عوامل نجاح وأسباب فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
48 1. المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التغيير
50 2. عوامل الفشل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
51 المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة.
51 1. مفهوم الإيزو 9000
53 2. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو

121-58 الفصل الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية
78-59 المبحث الأول: الإطار العام لإدارة المخاطر في البنوك
59 المطلب الأول: ماهية المخاطر البنكية
59 1. تعريف الخطر وعناصره
61 2. تعريف المخاطر البنكية
62 المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية وكيفية قياسها
62 1. أنواع المخاطر البنكية
62 1.1 أنواع المخاطر البنكية من حيث مدى قدرة الإدارة على توقع حدوثها
62 1.1 المخاطر المالية والمخاطر غير المالية
69 2. كيفية قياس المخاطر البنكية
70 المطلب الثالث: إدارة المخاطر البنكية
70 1. تعريف إدارة المخاطر البنكية وخصائصها
72 2. وظائف وأهداف إدارة المخاطر البنكية
72 1.2 وظائف وأهمية إدارة المخاطر بالبنك
73 2.2 أهداف إدارة المخاطر بالبنك
74 3. متطلبات إدارة المخاطر البنكية والعناصر الأساسية لها
74 1.3 المتطلبات الضرورية لإدارة المخاطر
74 2.3 العناصر الأساسية لإدارة المخاطر في البنوك
75 المطلب الرابع: منهجية إدارة المخاطر في البنوك
75 1. تحديد المخاطر وتقييمها
76 2. معالجة المخاطر ومراقبتها
94-79 المبحث الثاني: إدارة المخاطر البنكية وفقا لمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية الدولية
79 المطلب الأول : إدارة المخاطر البنكية وفقا لمقررات اتفاقية بازل 1
79 1. نشأة لجنة بازل للرقابة المصرفية الدولية وأهدافها
79 1.1 تعريف الرقابة المصرفية وأهدافها
80 2.1 لجنة بازل للرقابة المصرفية وأهدافها
81 2. اتفاقية بازل 1 " مضمونها ونقاط الضعف فيها"
83 المطلب الثاني: إدارة المخاطر البنكية وفقا لمقررات اتفاقية بازل 2
83 1. أهداف اتفاقية بازل 2

84 2. الدعائم الأساسية لاتفاقية بازل 2
87 3. المخاطر التي شملتها اتفاقية بازل 2 وطرق قياسها
90 المطلب الثالث: إدارة المخاطر البنكية وفقا لمقررات اتفاقية بازل 3
90 1. اتفاقية بازل 3 وأوجه القصور في اتفاقية بازل 2
90 2. أهداف اتفاقية بازل 3
91 3. مضمون اتفاقية بازل 3
91 1.3 المتطلبات الدنيا لرأس المال وفقا لاتفاقية بازل 3
93 2.3 توسيع وتعزيز تغطية المخاطر
94 3.3 إدارة ومراقبة المخاطر
108-95 المبحث الثالث: المخاطر التشغيلية وتقنيات قياسها في البنوك.
95 المطلب الأول: تعريف المخاطر التشغيلية وأنواعها
95 1. تعريف المخاطر التشغيلية
99 2. أنواع المخاطر التشغيلية
101 المطلب الثاني: تقييم المخاطر التشغيلية ومصادرها
101 1. تقييم المخاطر التشغيلية
102 2. مصادر المخاطر التشغيلية
104 المطلب الثالث: تقنيات قياس المخاطر التشغيلية ومتطلبات تأهيلها
104 1. قياس المخاطر التشغيلية بأسلوب المؤشر الأساسي
106 2. قياس المخاطر التشغيلية بالأسلوب القياسي المعياري
107 3. قياس المخاطر التشغيلية بأسلوب القياس المتقدم
108 4. متطلبات التأهيل المتعلقة بمنهجيات قياس كفاية رأس المال لمقابلة المخاطر
120-109 المبحث الرابع: إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.
109 المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر التشغيلية
109 1. قواعد إدارة المخاطر التشغيلية
111 2. خطوات إدارة المخاطر التشغيلية
112 المطلب الثاني: الممارسات السليمة لإدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية
112 1. تهيئة المناخ المناسب لإدارة المخاطر
112 2. إدارة المخاطر: تعريفها، قياسها، والتحكم فيها، ومراقبتها
113 3. دور السلطات الرقابية
113 4. أهمية الإفصاح
114 المطلب الثالث: إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

163-121 الفصل الثالث: النظام المصرفي الجزائري والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
132-121 المبحث الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري
121 المطلب الأول: الإصلاحات المصرفية في الجزائر (الفترة 1990 - 2014)
121 1. الإصلاح المصرفي في إطار قانون النقد والقرض (90-10)
122 2. التعديلات التي أدخلت على قانون النقد والقرض (90-10)
123 المطلب الثاني: مؤشرات الوساطة المصرفية في الجزائر
123 1. هيكل القطاع المصرفي الجزائري
124 2. صلابة القطاع المصرفي الجزائري
124 1.2 الحد الأدنى لرأس المال البنكي
125 2.2 نسبة الملاءة المصرفية
128 المطلب الثالث: التنظيم البنكي الخاص بالمخاطر البنكية في الجزائر
128 1. هيئات الرقابة والإشراف في النظام المصرفي الجزائري
129 2. التعليمات والتنظيمات البنكية الخاصة بالمخاطر البنكية والرقابة الداخلية في القطاع المصرفي الجزائري
148-132 المبحث الثاني: التعريف بالبنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة
132 المطلب الأول: لمحة تاريخية عن البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة
132 1. بنك الفلاحة والتنمية الريفية
134 2. البنك الخارجي الجزائري
135 3. البنك الوطني الجزائري
136 4. القرض الشعبي الجزائري
137 5. بنك التنمية المحلية
138 المطلب الثاني: دراسة الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة
138 1. مستويات التنظيم في البنوك العمومية الجزائرية
139 2. تحليل الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية الجزائرية
146 المطلب الثالث: إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة
146 1. مهام مديرية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية
147 2. واقع عمل مديرية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية
174-149 المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
149 المطلب الأول: مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات والمعلومات

149	1. مجتمع الدراسة وحدودها
151	2. طرق جمع البيانات والمعلومات
152	المطلب الثاني: منهج وأداة الدراسة
152	1. نموذج ومنهج الدراسة
153	2. أداة الدراسة
158	المطلب الثالث: المعالجات الإحصائية المستعملة في تحليل وعرض نتائج الدراسة، وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة
158	1. المعالجات الإحصائية المستعملة في تحليل وعرض نتائج الدراسة
159	2. تحليل النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة
212-167	الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية والعلاقة بينهما في البنوك العمومية الجزائرية.
189-167	المبحث الأول: تحليل ومناقشة نتائج تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية
167	المطلب الأول: تحليل النتائج الخاصة باتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة
167	1. البعد الأول: اقتناع ودعم الإدارة العليا
171	2. البعد الثاني: التركيز على الزبون
173	3. البعد الثالث: التركيز على تلبية احتياجات العاملين " تدريب، تأهيل، تحفيز"
176	4. البعد الرابع: مشاركة العاملين وفرق العمل
179	5. البعد الخامس: التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية
182	6. البعد السادس: نظم المعلومات وجمع البيانات
185	المطلب الثاني: تقييم تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية
185	1. تقييم مستوى تطبيق البنوك محل الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة
186	2. تقييم مدى اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة
188	المطلب الثالث: الصعوبات والعقبات التي تقف أمام تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة
196-190	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج دراسة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.
190	المطلب الأول: تحليل النتائج الخاصة بأنواع المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك محل الدراسة.
192	المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بمصادر المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك محل الدراسة
193	المطلب الثالث: منهجية قياس المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة وفقا لمقررات بازل.

193	1. مدى التزام البنوك العمومية الجزائرية بمعايير لجنة بازل2.....
194	2. قياس المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.....
194	1.2 الطريقة المعتمدة في قياس المخاطر التشغيلية.....
195	2.2 حساب المخصص المالي لمقابلة المخاطر التشغيلية.....
	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة علاقة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.....
212-197	المطلب الأول: دراسة مدى التزام البنوك العمومية الجزائرية بمبادئ إدارة المخاطر التشغيلية.....
197	1. المبادئ المرتبطة بالاستراتيجية العامة للبنك.....
199	2. المبادئ المرتبطة بالعنصر البشري.....
201	3. المبادئ المرتبطة بعملية الاتصال.....
202	4. المبادئ المرتبطة بالإجراءات التحوطية.....
	المطلب الثاني: دراسة مدى اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية.....
204	1. درجة اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
205	2. درجة اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية.....
	المطلب الثالث: دراسة العلاقة بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.....
207	1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....
207	2. اختبار علاقة الارتباط بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.....
208	3. اختبار علاقة التأثير بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.....
210	الخاتمة.....
220-215	الملاحق.....
222	قائمة المراجع.....
132	قائمة الجداول.....
246	قائمة الأشكال.....
251

الملخص

في ظل التحديات المعاصرة التي يشهدها القطاع المصرفي والتي من أهمها: ارتفاع حدة المنافسة المحلية والدولية، تطور وتعدد الخدمات المالية والمصرفية، تطور التكنولوجيا المصرفية... أصبح نشاط البنوك أكثر تنوعا، وتعقيدا، وتعرضا لكم هائل من المخاطر؛ والتي من أبرزها المخاطر التشغيلية، والتي يعد معرفتها، وتقويمها، وإدارتها أحد العوامل الرئيسية لنجاح البنك. ولهذا فقد أولت البنوك اهتماما كبيرا بموضوع الجودة، حيث استدعت الضرورة تبنى مفهوما شاملا لها يستوعب علاقاتها وظروف عملها في السوق، مما يسمح لها بمراقبة وضبط المخاطر التشغيلية التي قد تتعرض لها، أو تفاديها.

من هذا المنطلق، جاء هذا البحث ليهتم بدراسة إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، لكونه لم يحظ باهتمامات كبيرة ضمن بحوث إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال محاولة إبراز أثر تطبيق أبعاد هذا الأسلوب في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية مما يسمح لهذه الأخيرة بالتقليل من الخسائر الناجمة عنها.

ولقد تم تناول هذا الموضوع في إطاره النظري في فصلين. تطرقنا في الفصل الأول إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛ الجودة، الجودة الشاملة، أبعادها، وأهمية تطبيقها... أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة المخاطر البنكية، وبصفة خاصة المخاطر التشغيلية؛ من حيث المفاهيم وكيفية القياس، ومبادئ إدارتها..

أما في الجانب التطبيقي للموضوع، فقد تناولنا بالدراسة والتحليل القطاع المصرفي الجزائري، من خلال دراسة ميدانية بالبنوك العمومية الجزائرية، حيث تم الاعتماد بصفة رئيسية على استمارة بحث تناولت المحاور الرئيسية للدراسة. تحليل النتائج بين أن البنوك العمومية الجزائرية تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وبصفة حديثة، مما لم يسمح لها بالتأثير على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية، والتي يبقى مستوى تطبيقها لمبادئ الإدارة السليمة لهذه المخاطر متوسط.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، المخاطر البنكية، المخاطر التشغيلية، البنوك العمومية الجزائرية.

Nombreux sont les défis que rencontrent le secteur bancaire. Les plus importants sont liés à l'activité contemporaine de ce secteur stratégique : la concurrence nationale et internationale de plus en plus féroce, la complication des services financiers et bancaires, les nombreux risques auxquels est exposée l'entreprise Bancaire... Parmi tous ces risques, les experts du secteur accordent une importance particulière aux "risques opérationnels". Ils estiment que la connaissance, l'évaluation et la gestion de ces derniers constituent l'une des clés principales de réussite de ces entreprises. Parmi tous les outils de contrôle et de "management" des risques opérationnels proposés, les entreprises en général et les banques plus particulièrement ont accordé une importance particulière à la "gestion de la qualité totale", qu'elles jugent comme outil efficace pour le contrôle ou même éviter de nombreux risques.

Dans ce contexte, cette recherche s'intéresse à l'étude du concept de "qualité totale" et son application dans les banques commerciales en tant qu'outil d'évaluation et de gestion des risques opérationnels dans le but de les éliminer ou au moins les minimiser.

Cette thèse est scindée en quatre chapitres. Les deux premiers sont consacrés à l'étude et l'analyse des deux concepts clés de cette étude, à savoir " la gestion de la qualité totale ", les risques bancaires en général et les risques opérationnels en particulier. Les chapitres trois et quatre constituent la partie pratique de cette thèse, le troisième est consacré à l'étude et l'analyse du secteur bancaire public en Algérie, en mettant l'accent sur les risques opérationnels rencontrés par chaque banque et les outils adaptés pour y faire face.

Le quatrième chapitre, traite d'une étude à l'aide d'un questionnaire destiné aux cadres dirigeants des banques publiques. Il a touché les directions générales et quelques agences installées à Alger. Les résultats de cette étude ont révélé que " les risques opérationnels " constituent un sujet "tabou" pour les managers des banques publiques Algériennes. La démarche de "gestion de la qualité totale" est modérément appliquée dans ces banques, loin encore pour prévoir et gérer les risques opérationnels.

Mots clés : qualité totale, risques bancaires, risques opérationnels, les banques publiques Algériennes

